



inspirujące rozmowy z ludźmi sukcesu

BRIAN TRACY

autor światowych bestsellerów *Zjedz tę żabę!*
oraz *Psychologia sprzedaży*

DAN STRUTZEL



TAJNIKI WYWIERANIA WPŁYWU

Jak inspirować siebie i innych

Spis treści

Przedmowa. Kilka pasjonujących rozmów | 7

Wprowadzenie | 9

1. Dlaczego wywieranie wpływu jest wyjątkową umiejętnością | 13
2. Dziesięć najważniejszych cech ludzi wywierających duży wpływ | 43
3. Uzurpatorzy wpływu | 67
4. Wywieranie wpływu w erze cyfrowej | 89
5. Wywieranie wpływu w sprzedaży | 123
6. Wywieranie wpływu w relacjach osobistych | 149

1

Dlaczego wywieranie wpływu jest wyjątkową umiejętnością

Dan

Brianie, zacznijmy od pytania o to, dlaczego wywieranie wpływu jest wyjątkową umiejętnością. Dlaczego jest tak popularne? Czy wywieranie wpływu polega po prostu na kontrolowaniu innych i zmuszaniu ich do robienia tego, co chcemy, a może ma bardziej pozytywny wydźwięk i służy ważniejszym celom? Czy na ten temat masz jakieś spostrzeżenia, które zaprzeczają przekonaniom większości autorów zajmujących się samorozwojem? Chciałbym na początek zapytać o twoją definicję wywierania wpływu.

Brian

Jedna z najlepszych definicji, jakie ostatnio się pojawiły, dotyczy *poruszenia*. Znam kilka języków i w każdym z nich używa się na to innego określenia, ale *poruszenie* oznacza skłonienie czło-

wieka do przejścia od jednego sposobu myślenia lub przyjętego zestawu przekonań do innego. Można to porównać do pokonania jednym susem dwóch lub trzech pięter. Gdybyśmy objęli wzrokiem ostatnie 6 tysięcy lat, zobaczylibyśmy, że ludzie zawsze kierowali się jedną główną motywacją: było nią dążenie do polepszenia własnej egzystencji. Wszystkie próby sprzedawania i kupowania czegokolwiek zawsze były motywowane chęcią poprawy warunków życia. Nazywamy to teorią motywacji ABC. „A” oznacza stan uprzedni (ang. *antecedents*), w którym znajdujemy się przed wywarciem wpływu; „B” to zachowania (ang. *behaviors*), których podjęcie nam się sugeruje (lub sami je podejmujemy); natomiast „C” to konsekwencje (ang. *consequences*). Zgodnie z przyjętą formułą stan uprzedni odpowiada tylko za 15 procent podejmowanych działań, natomiast 85 procent motywacji do zmiany bierze się z oczekiwanych konsekwencji.

Wiemy więc, że człowiek poruszy się, dokona zmian, podejmie jakieś działania albo pozwoli wywrzeć na siebie wpływ tylko wtedy, kiedy będzie miał poczucie, że później będzie mu lepiej. Im bardziej jest o tym przekonany, tym bardziej jest otwarty na wszelkiego rodzaju wpływy.

Niekiedy podczas pracy posługuję się następującym przykładem. Wyobraź sobie rozległy hol w wielkim biurowcu, w którym roi się od osób pędzących do swoich biur, udających się na zebrania i spotkania biznesowe. To normalni, trzeźwo myślący, elegancko ubrani ludzie. Stajesz na środku tego holu z ukrytym w dłoni plikiem stu jednodolarowych banknotów. W pewnym momencie energicznie rucasz go w górę, a pieniądze zaczynają swobodnie opadać na podłogę.

W ciągu kilku sekund wszyscy się zorientują, że z nieba lecą banknoty i można je mieć zupełnie za darmo. Ci normalni, trzeźwo myślący ludzie wpadną w amok – zaczną krzyczeć, rzucać się na pieniądze, na innych ludzi, tłoczyć się, odpychać

innych, a może nawet okazywać agresję. To wszystko dlatego, że ilość dostępnych pieniędzy jest ograniczona. Inni też starają się je zdobyć, więc szybko się skończą. Kto się nie pospieszy, zostanie z niczym. Wszyscy wariują, dopóki pieniądze się nie wyczerpią.

Czasem słyszy się historie o tym, jak opancerzona furgonetka bankowa uczestniczy w wypadku samochodowym albo w wyniku awarii otwierają się jej drzwi. Pieniądze wysypują się na ulicę, cały ruch ustaje, a przechodnie nadbiegają ze wszystkich stron, krzycząc z emocji, bijąc się i przepychając, żeby trochę ich nazbierać. Można powiedzieć, że pieniądze fruujące w powietrzu to pewna forma wywierania wpływu. Niemal natychmiast wywołują zachowania, których nie dałoby się zaobserwować w żadnej innej sytuacji.

Zdarzają się czasem bardzo dobre akcje reklamowe – obecnie do najsłynniejszych należą chyba premiery iPhone'ów. Firma lakonicznie informuje o najważniejszych funkcjach urządzenia, po czym ogłasza, że będzie je można kupić o godzinie ósmej rano w sobotę. Ludzie są gotowi nocować przed sklepem, żeby zdobyć telefon – 100, 200, czasem nawet 300 osób koczuje na chodniku. Są wśród nich nawet zawodowi stacze, czyli osoby, które chodzą wzdłuż kolejki tam i z powrotem i za kilka dolarów mogą przytrzymać dla ciebie miejsce, kiedy chcesz iść do łazienki, kupić coś do jedzenia albo się przebrać. To wszystko dlatego, że ludzie pragną tego produktu, są pod jego wpływem.

W zasadzie na tym właśnie polega wywieranie wpływu. Na wywoływaniu wśród ludzi takiej ekscytacji oczekiwanym polepszeniem jakości życia oraz szybkością, z jaką do niego dojdą, że są gotowi stanąć w kolejce i zachowywać się w sposób niepojęty dla zewnętrznego obserwatora. Ze względu na ogromne pragnienie tego polepszenia ludzie robią rzeczy, które mogą się wydawać szalone.

Dan

To fascynujące. Znam cię od lat, Brianie, i uważam, że należysz do najskuteczniejszych autorów i mówców motywacyjnych w dziedzinie samorozwoju. Mogę powiedzieć, że są trenerzy, którzy mówią o pewnych zagadnieniach tak, jakby karmili się łąkociami dla umysłu – kiedy one się kończą, potrzebują kolejnej porcji, potem następnej i tak dalej. Można odnieść wrażenie, że samo mówienie o czymś daje im rozkosz. Współpracuję też jednak z autorami, którzy potrafią naprawdę umiejętnie pomagać ludziom w osiągnięciu pożądaných rezultatów w życiu. Ty właśnie do nich należysz. W ciągu wszystkich lat współpracy mieliśmy na to wiele dowodów: twoi słuchacze mówili, że dzięki pomysłom, które im podsunąłeś podczas twoich programów, osiągnęli naprawdę niesłychane wyniki. Można to zauważyć we wszystkim, co robisz.

Co sprawiło, że odniosłeś taki sukces – nie tylko jako wielki mówca, ale przede wszystkim w nakłanianiu ludzi do podejmowania działań przynoszących korzystne życiowe rezultaty? Jak się nauczyłeś wywierać na nich tak doniosły wpływ?

Brian

Sekret mojego sukcesu – jeżeli w ogóle jakiś istnieje, a ja nie wierzę w sekrety – polega na poświęceniu przeogromnej ilości czasu na zgłębianie tego tematu. Przeznaczyłem tysiące godzin na dowiedzenie się, dlaczego niektórzy ludzie odnoszą większe sukcesy niż inni. Każdy z nas pragnie osiągnąć jak najwięcej w jak najszybszy i jak najłatwiejszy sposób, nie przejmując się zbyt drugorzędnymi konsekwencjami.

Kiedy miałem 21 lat, przeczytałem książkę na temat wybitnego psychologa Abrahama Maslowa, zawierającą wyjaśnienie

znaczenia jego prac. Główna myśl w zasadzie była taka, że każdy człowiek pragnie zrealizować swój potencjał.

Pewien wielki przewodnik duchowy napisał kiedyś, że cała frustracja, gniew, depresja i wszystkie problemy społeczne biorą się z głębokiego poczucia, że nie wykorzystujemy w pełni naszego potencjału i nie wiemy, jak to zrobić. To tak, jakbyśmy mieli na swojej działce złoża złota albo ropy i nie wiedzielibyśmy, jak wydobyć to bogactwo. Taka sytuacja rodzi gniew i frustrację.

Idąc dalej, zacząłem się zastanawiać, jaki może być punkt wyjścia do wydobywania tego potencjału obecnego w każdym z nas.

Pierwszym krokiem jest uświadomienie sobie, że go posiadasz, że masz większy potencjał niż mógłbyś wykorzystać w ciągu stu żywotów. Na świecie żyją obecnie miliony, a może nawet już dziesiątki milionów ludzi, którzy w jednym pokoleniu przeszli drogę od nędzy do bogactwa, stając się milionerami i miliardernami. Możesz dokonać tego samego. Zaraz powiem, co ci ludzie zrobili po latach frustracji, zaczynając od zera, żeby zupełnie odmienić swoje życie. Co przekreśliło jakiś przełącznik. Otworzyło im drzwi.

Często mawiam, że sukces przypomina zamek szyfrowy, tyle że z większą liczbą cyfr. Podobnie jest w sprzedaży, gdzie mamy określoną, siedmiostopniową sekwencję. Została ona potwierdzona i zweryfikowana podczas rozmów z dziesiątkami tysięcy klientów, dziesiątkami tysięcy nagranych na wideo rozmów handlowych. Opracowano konkretną procedurę, która wykonana przez zupełnie przeciętną osobę zapewni jej jedną udaną transakcję za drugą. Nie ja to wymyśliłem, tylko IBM, Xerox oraz inne wielkie firmy z całego świata. Ich specjaliści przestudowali proces sprzedaży, oglądając nagrania i przeprowadzając wywiady. Odkryli, że jest konkretna procedura składająca się z siedmiu kroków i jeśli wykonasz sumiennie wszystkie siedem,

osiągniesz taki sam rezultat jak inni przed tobą. Nauczyłem tego ponad 2 miliony ludzi na całym świecie.

Mój przyjaciel Og Mandino powiedział mi kiedyś, że „nie istnieje żaden sekret sukcesu. Są proste reguły i zasady, odkrywane wciąż od nowa przez ludzkość od jej zarania. Wystarczy się ich nauczyć i dobrze wyćwiczyć ich stosowanie, żeby osiągnąć takie same wyniki jak najlepsze firmy w dowolnej branży”. I niespodzianka: to działa. Aby wpłynąć na ludzi, trzeba wykonać pewną logiczną sekwencję kroków. Jeśli zrobisz to dobrze, ludzie ulegną twojemu wpływowi, będą chcieli mu się poddać, będą szukali twojej pomocy i twoich wskazówek. Będą funkcjonować nawet lepiej, niż się spodziewałeś, a ty również osiągniesz lepsze wyniki niż kiedykolwiek.

Dan

Brianie, sformułowania „wywieranie wpływu” i „przekonywanie” często są używane zamiennie. Czy uważasz, że te pojęcia są identyczne, czy może wywieranie wpływu jednak trochę się różni od zwykłego przekonywania?

Brian

Rzeczywiście uważam, że wywieranie wpływu i przekonywanie to pojęcia dość podobne, ale jednak trochę inne. Można wywierać wpływ na innych ludzi, będąc po prostu określonym typem człowieka. Na przykład mówimy o tym, jak ważne jest posiadanie wzoru do naśladowania. Jeżeli ktoś wierzy, że jesteś szczególnym typem człowieka, obdarzonym silnym charakterem, uczciwym, mającym wyraźne przekonania, to znacznie łatwiej ulega twojemu wpływowi niż wtedy, kiedy w ogóle nie ma zdania na twój temat albo uważa, że coś z tobą jest nie tak.

Wiadomo, że przy wychowywaniu dzieci jakieś 40–50 procent ich nawyków kształtują rodzice i te nawyki w dużym stopniu decydują potem o życiowym sukcesie lub niepowodzeniu. Wiadomo też, że największy wpływ na dzieci wywierają zachowania rodziców w stosunku do siebie nawzajem i innych ludzi. Ktoś kiedyś powiedział, że najlepszą rzeczą, jaką mężczyzna może zrobić dla swoich dzieci, jest obdarzenie ich matki szczerą miłością. To bardzo prosta rzecz.

Wiedzieliśmy o tym z Barbarą, kiedy się pobieraliśmy. Czytaliśmy dużo książek, zaczęliśmy nawet tego nauczać, więc nasze dzieci zawsze miały świadomość, że bardzo szanuję moją żonę. Troje z nich zawarło związki małżeńskie – dwa z nich trwają do dziś, trzeci niestety nie przetrwał – z ludźmi, których szanowali z wzajemnością. Między nimi i ich małżonkami było dużo szacunku.

Jedno z tych dwojga, które nadal żyją w swoich związkach, ma dwoje dzieci. Drugie dochowało się trójki. Świetnie się dogadują ze sobą, są prawdziwymi przyjaciółmi. Mój syn jest żonaty ze wspaniałą kobietą, a córka wyszła za mąż za niezwyklego mężczyznę. Kiedy spędzamy czas razem z nimi i ich teściami, czujemy się jak w gronie najbliższych przyjaciół. Oni traktują swoje dzieci z szacunkiem i my także szanujemy ich potomstwo. Odnoszą się dobrze do innych ludzi i oczekują, że inni będą się odnosić do nich tak samo. Nie próbują nikogo przekonywać, lecz wywierają wpływ na innych, dając przykład swoim zachowaniem. Mamy więc do czynienia z wywieraniem wpływu przez dawanie przykładu, co jest bardzo doniosłe, jak sam powiedziałeś.

Tom Peters napisał w książce *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, że najważniejszą rzeczą, jakiej się nauczył, była siła wpływu rodzica na dziecko. Rodzice naprawdę kształtują psychikę dziecka, dając mu przykład swoim zachowaniem, ponieważ ono zwykle ignoruje to, co się do niego mówi. Można mu tłumaczyć,

że ma zrobić to czy tamto albo nie robić tego czy tamtego, ale ono będzie tylko obserwowało, co my robimy, i w ten sposób będzie uczyło się od nas. Dzieci zawsze będą się odnosiły do otaczających ich ludzi w taki sam sposób, w jaki my odnosimy się do ludzi wokół nas, a zwłaszcza do życiowego partnera. Jeżeli traktujesz swoje dzieci z szacunkiem, one także będą szanowały innych i tego samego będą oczekiwały od ludzi. Kiedy traktujesz je z szacunkiem, wpajasz im, że na to zasługują, ale też budujesz w nich przekonanie, że inni ludzie również zasługują na szacunek. To absolutnie zdumiewające. Będąc wzorem do naśladowania, mamy przeogromny wpływ na innych.

Przekonywanie polega na namawianiu ludzi do zrobienia czegoś, czego nie zrobiliby bez naszej sugestii. Ludzie robią różne rzeczy, kierując się swoimi motywami, a nie naszymi. Najważniejszym celem, przynajmniej na początku rozmowy, ale także na dalszym jej etapie, powinno być pokazanie drugiej osobie, że zrobienie (lub nie) czegoś zgodnie z naszą sugestią jest najszybszym sposobem na osiągnięcie tego, czego pragnie.

Dan

To bardzo istotne rozróżnienie. Jestem ci za nie wdzięczny. Umiejętność wywierania wpływu często kojarzy się nam z urokiem osobistym. Czy według ciebie jest między nimi wyraźny związek? Jeżeli tak, to w jaki sposób te dwa pojęcia się ze sobą wiążą?

Brian

To świetne pytanie. Napisałem książkę zatytułowaną *Potęga osobistego uroku*, która ukazała się na całym świecie i została bestsellerem, rozchodząc się w dziesiątkach albo setkach tysięcy

egzemplarzy. Straciłem rachubę. Jej współautorem był Ron Arden, który wyreżyserował 150 sztuk na londyńskich scenach. Przygotowując nową inscenizację, bierze się scenariusz, na przykład Szekspirowski dramat sprzed 400 lat, dobiera się aktorów do poszczególnych ról, a następnie reżyseruje się przedstawienie w taki sposób, aby powstała nowa wersja dzieła. Najgorsze, co można usłyszeć z ust krytyka teatralnego, to opinia, że nasza inscenizacja *Króla Leara* niczym nie różni się od poprzednich.

Trzeba więc skłonić każdego aktora do przyjęcia nieco innego podejścia niż zwykle. Jeśli odtwórca każdej roli zagra nieco inaczej niż jego poprzednicy, sztuka może się okazać ciekawsza i mieć inny wydźwięk niż wcześniejsze inscenizacje innych reżyserów, oglądane już przez widzów wielokrotnie. W *Potędze osobistego uroku* opowiadamy z Ronem o tym, jak każdy z nas może się stać ciepłą, pełną empatii osobą, lubianą przez innych i uważaną za czarującą. Kiedy ktoś uważa cię za czarującego człowieka, jest znacznie bardziej otwarty na twój wpływ. Osobą charyzmatyczną jest ktoś, kto potrafi obudzić nasz zapał, wyrzucić na nas wpływ, sprawić, byśmy go polubili i garnęli się do niego. Przywołajmy bezcenne spostrzeżenie Dale'a Carnegiego, który w książce *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* napisał, że urok osobisty, który jest kluczem do zdobywania przyjaciół i zjednywania sobie ludzi, polega na wywoływaniu wśród innych poczucia, że są ważni. Nasza *Potęga osobistego uroku* zawiera 35 rozdziałów na ten temat. Wszystko sprowadza się do drobnych gestów, które możemy wykonać podczas rozmowy, żeby druga osoba poczuła się ważna.

Czasem nie chodzi nawet o słowa. Nie trzeba nic mówić, nie trzeba starać się wyrzucić dużego wrażenia na rozmówcy. Wystarczy zastosować tak zwane *prawo pośredniego wysiłku*. Jeżeli chcesz zrobić na kimś wrażenie, najszybciej to osiągniesz, jeśli pokażesz, że ta osoba ci zaimponowała. Jeżeli chcesz, żeby ktoś

cię polubił, najlepiej będzie samemu go polubić. Im bardziej pokazujesz, że ktoś robi na tobie wrażenie i uważasz go za wartościowego, ważnego człowieka, tym bardziej jawisz się w jego oczach jako ktoś interesujący i charyzmatyczny. Wszystko sprowadza się do podstawowej zasady. Kogo każdy z nas lubi najbardziej? Samego siebie. O kim każdy z nas myśli najczęściej? Otóż przez 99 procent czasu myślimy o sobie samych.

Kiedy kogoś boli ząb, to nawet jeśli otaczają go przyjaciele, on i tak myśli głównie o tej dolegliwości, a nie o ludziach wokół niego, najważniejszej wiadomości dnia ani o tym, co będzie wieczorem w telewizji. Bolący ząb zajmuje 99 procent jego umysłowej aktywności.

Jak się wykazać urokiem? To bardzo proste: wystarczy się interesować innymi ludźmi. Jak okazywać to zainteresowanie? Trzeba im zadawać pytania dotyczące ich samych oraz słuchać uważnie odpowiedzi, tak jakby to, co o sobie mówią, było fascynujące.

Jeżeli chcesz zafascynować innych ludzi, sam pozwól się oczarować. Możesz zapytać na przykład o pracę, którą wykonują. Jest długi ciąg pytań, które możesz zadać. Ta metoda jest tak skuteczna, że powinni jej zabronić. Rozmowa może wyglądać tak:

– Cześć, jestem Brian Tracy. Jak się nazywasz?

– Jestem Dan Strutzel.

– Dan Strutzel, tak?

Koniecznienie powtórz imię i nazwisko rozmówcy!

– Czym się zajmujesz, Dan?

– Pisaniem, nagrywaniem, montowaniem, produkowaniem programów dla nadawców krajowych i zagranicznych.

– O matko! Brzmi bardzo poważnie! Na czym to polega? Co konkretnie teraz robisz?

Świetne są pytania o to, jak rozmówca znalazł dla siebie miejsce w danej branży. „Jak wpadłeś na to, żeby tym się zajmo-

wać?” Wystarczy uważnie słuchać odpowiedzi, dać się wygadać drugiemu człowiekowi. Kiedy skończy, zapytać: „I co potem zrobisz?”.

Zadajesz więc trzy podstawowe pytania i wprawiasz tryby w ruch. Ludzie uwielbiają opowiadać o swojej pracy i karierze. Czasem dodadzą coś nowego od siebie, na przykład: „Zacząłem w ten sposób. Ostatnio próbowałem tego a tego, ale nie wyszło, więc próbuję zająć się tym a tym”. Wtedy wystarczy dopytać rozmówcę o to, co w tym celu robi i tak dalej.

Co jakiś czas rozmówca będzie przerywał, ponieważ nie będzie miał pewności, czy rzeczywiście cię to interesuje, czy nie próbujesz tylko być uprzejmy i czy rzeczywiście słuchasz. Wtedy trzeba od razu zareagować: „I co wtedy zrobiłeś? A potem? Co byś doradził komuś, kto chciałby zacząć karierę w twojej branży?”. Albo: „Co w największym stopniu skłoniło cię do obrania tej drogi? Który sukces twoim zdaniem najbardziej wpłynął na twoją karierę?”. Wystarczy pytać bez przerwy o przebieg kariery rozmówcy, jak się zaczęła, co ważnego się wydarzyło w jej trakcie i tak dalej.

Po kilkudziesięciu minutach takiej rozmowy możesz powiedzieć: „Dziękuję ci bardzo! Nie chcę utrudniać innym dostępu do ciebie, bo wyglądasz na to, że masz fascynujące życie i ciekawie o nim opowiadasz. Mam nadzieję, że jeszcze kiedyś uda nam się porozmawiać”. Po takiej konwersacji ten człowiek uzna cię za najbardziej czarującą, fascynującą i interesującą osobę, jaką w życiu spotkał. A wszystko, co zrobiłeś, ograniczało się do zadania pięciu pytań w ciągu godziny. To zdumiewające, jak wielki wpływ możemy wyrzucić w ten sposób na drugiego człowieka.

Jeśli potem zaproponujesz tej osobie, że przedstawisz ją przyjacielowi, będzie bardzo zainteresowana. Możesz też zadzwonić kilka dni później i powiedzieć: „Niedawno rozmawialiśmy na tym a tym spotkaniu towarzyskim. Jest u mnie znajomy i właśnie

omawiamy sprawy związane z branżą, w której pracujesz. Pomyślałem, że mógłbyś mu udzielić kilku rad, ponieważ ma pewne wątpliwości”. Ten człowiek otworzy się na ciebie, ponieważ nie będziesz próbował mu zaimponować, tylko pozwolisz, żeby to on zaimponował tobie.

Dan

Przejdźmy zatem do przykładów ze świata pracy i z dziedziny polityki. Przystudiowałeś szczegółowo biografie najwybitniejszych przywódców na świecie, zaczynając od dowódców wojskowych, przez dyrektorów największych przedsiębiorstw, na głowach państw kończąc. Jaką rolę odgrywa wywieranie wpływu w wybitnym przywództwie? Liderzy są przecież różni – jedni są ekstrawertyczni, drudzy introwertyczni, jedni mają naturę refleksyjną, drudzy bez przerwy wszystko analizują, jedni stoją z boku, drudzy rzucają się w wir zdarzeń i tak dalej. Jakie to wszystko ma znaczenie? Jak wywierają wpływ na ludzi ci liderzy, którzy nie mają władczego charakteru?

Brian

Wspomnieliśmy wcześniej, że dana osoba nie może mieć wpływu na ciebie, chyba że czegoś od niej chcesz, pragniesz, aby coś dla ciebie zrobiła albo żeby czegoś nie robiła. Jeśli dany człowiek nie może w żaden sposób zmienić twojego życia, to ma bardzo mały wpływ na ciebie. Na przykład wyobraź sobie, że idziesz ulicą. Widzisz bezdomnego, który jest niespełna rozumu i krzyczy na ciebie, gdy go mijasz, ponieważ zachowuje się tak wobec wszystkich przechodniów. Ten człowiek nie ma na ciebie wpływu, ponieważ nic nie może zrobić ani tobie, ani dla ciebie – nie może ci pomóc ani zranić cię w żaden sposób.

Przekonać nas do czegoś lub wyrzucić na nas wpływ może więc tylko ktoś, kto może coś nam lub dla nas zrobić albo spowodować, że coś, czego nie chcemy, się nie wydarzy. Mówimy tu o różnych formach władzy w organizacji, a jedną z nich jest *władza związana ze stanowiskiem*. Dysponująca nią osoba może mieć na nas ogromny wpływ, ponieważ może dla nas lub nam coś zrobić albo przed czymś nas uchronić.

Słyszysz się historie o tym, jak w firmie pojawia się nowy szef i wszyscy od razu zaczynają się do niego przymilać. Facet zjawia się w biurze w poniedziałkowy poranek, pracownicy przychodzą wcześniej niż zwykle i z radością idą na spotkanie z nim. Przyносят mu kawę i dopytują, co mogą dla niego zrobić i czy niczego nie potrzebuje. Albo próbują od razu zasygnalizować swoją pozycję: „Jestem najlepszym sprzedawcą w firmie, od wielu miesięcy sprzedaję więcej niż inni i to w dużym stopniu ode mnie zależy wykonanie planu sprzedaży w naszym oddziale. Bardzo się cieszę, że będziemy razem pracowali”.

Każdy chce się pokazać z dobrej strony, ponieważ szef ma władzę, rozdziela stanowiska, rozdaje przywileje i decyduje o urlopach. Jego pozycja jest bardzo silna. Nawet jeśli nigdy wcześniej go nie spotkałeś ani z nim nie rozmawiałeś, ma na ciebie wpływ, ponieważ zajmuje wysokie stanowisko, a z nim wiąże się możliwość robienia różnych rzeczy dla ciebie lub przeciwko tobie, pomagania lub szkodenia ci.

Każdy człowiek dba o własne interesy. Najgłębszym przejawem tego jest dbałość o swoje bezpieczeństwo. Chcemy być bezpieczni, zwłaszcza w pracy. Kolejną sprawą jest poczucie stałości. Kiedy przejmuję firmę – a już wiele razy zatrudniano mnie w różnych organizacjach na wysokich stanowiskach kierowniczych – natychmiast zauważam, że wszyscy zdają sobie sprawę z tego, że teraz to ja decyduję o tym, kto zajmuje jakie biuro, kto wykonuje jakie zadania, kto bierze udział w zebraniach, kto

piastuje jakie stanowisko. I widzę, że ludzie zabiegają o moje względy, ponieważ mogę im jakoś pomóc albo zaszkodzić. To normalne. Z piastowanego stanowiska wynika możliwość wywierania wpływu.

Inny rodzaj władzy w organizacjach nazywany jest *władzą przypisaną*. To sytuacja, w której jesteś uważany za bardzo biegłego w tym, co robisz. Taka osoba zwykle otrzymuje duże uprawnienia i zachowuje je na długo. Jak widać władza w organizacji ma różne oblicza, ale w każdym przypadku wiąże się z nią przekonanie innych osób, że możesz im w jakiś sposób pomóc albo zaszkodzić, zaoferować im jakieś korzyści bądź nie.

Dan

Może się wydawać, że z tych dwóch źródeł wpływu trwalsza jest władza przypisana, ponieważ utrata stanowiska oznacza jednocześnie utratę możliwości wpływania na innych. Kiedy zaś twoja pozycja wynika z tego, kim jesteś, nie można cię jej pozbawić. Czy zgodziłbyś się z tym?

Brian

Tak. Na przykład jakiś czas temu byliśmy świadkami istotnej zmiany dynamiki wyścigu prezydenckiego. Tydzień, który zaczął się 8 listopada 2016 roku, należał do najbardziej niezwykłych w amerykańskiej historii. Ogromnie dużo ludzi, co najmniej 150–160 milionów osób w Stanach Zjednoczonych oraz setki milionów albo nawet miliardy na całym świecie, wierzyło w nieuchronną klęskę kandydata, który – jak już wiemy – został wybrany na najważniejszy urząd w państwie. Ci ludzie byli o tym absolutnie przekonani, więc robili plany i zaczęli już wyko-

rzystywać wpływy, których uzyskania się spodziewali. Można powiedzieć, że już zaczęli rozdawać przywileje w oczekiwaniu na stanowiska, które mieli objąć. Tymczasem 8 listopada wszystko się zmieniło.

Późnym wieczorem albo raniem następnego dnia sytuacja uległa całkowitej zmianie. Dziewiątego listopada od godziny 2.35 wszyscy musieli zmienić swoje kalkulacje, gdyż prezydentem Stanów Zjednoczonych została osoba, której większość ludzi nie spodziewała się na tym stanowisku. Wszyscy byli w szoku. Dynamika wpływów i perswazji w całym kraju i w dużej części świata uległa zupełnie niesłychanemu przeobrażeniu. Ludzie nie mogli się pozbierać. Ci, którzy zdecydowanie opowiadali się po jednej ze stron, nagle przechodzili na drugą.

Zmiana stosunków władzy była niezwykle spektakularnym wydarzeniem. W ciągu zaledwie kilku godzin kształt mapy wyborczej uległ przemodelowaniu, w wyniku czego marzenia, fantazje, nadzieje i pragnienia 160 milionów wyborców nagle się zmieniły albo wręcz rozwiały. Ludzie zdali sobie sprawę z tego, jaki wpływ na ich życie, karierę, sprawy osobiste i zawodowe, sytuację w pracy, możliwość awansu, dochody i dosłownie wszystkie aspekty życia będzie miał ten wynik przez co najmniej cztery lata. To było bardzo doniosłe zdarzenie.

Coś takiego może się wydarzyć bardzo szybko. We współczesnych korporacjach widać, że firma może nagle wpakować się w kłopoty z powodu złych decyzji dyrektora generalnego, które doprowadzą do poważnych strat finansowych. W takiej sytuacji zarząd wkracza i wyznacza nowego szefa, ten zaś dobiera sobie nowych współpracowników, a dotychczasowi decydenci wypadają z obiegu.

Cała firma wygląda teraz inaczej, kieruje nią inna osoba, a jej zaufani współpracownicy sprawują nad wszystkim kontrolę.

Rozwój osobisty

Chcesz mieć pewność, że nikt nie będzie miał większego wpływu na twoje dziecko niż ty? Chcesz przekonać bliską osobę, by bardziej dbała o siebie i swoje zdrowie? Chcesz miesiąc po miesiącu osiągać najlepsze wyniki sprzedaży w twoim oddziale firmy? Z tej nowatorskiej książki dowiesz się, jak to zrobić.

Za wpływaniem na decyzje i działania ludzi stoi rozwijająca się od tysiącleci nauka. Zgromadzona do tej pory wiedza na ten temat jest wciąż poszerzana w wyniku nowych odkryć w dziedzinie neurologii, programowania neurolingwistycznego i badań kognitywnych. *Tajniki wywierania wpływu* opisują proste, sprawdzone metody umożliwiające zastosowanie tej wiedzy w praktyce.

Książka przedstawia wiele zweryfikowanych faktów na temat wywierania wpływu, rozwiewa mity, odrzuca niesprawdzone teorie i daje dostęp do skarbcza idei pozwalających inspirować siebie i innych do osiągnięcia pożądaných rezultatów w życiu i w biznesie.

Dzięki inspirującej rozmowie Dana Strutzela z Brianem Tracyem:

- **PRYZWOISZ** najlepsze pomysły, strategie i techniki wywierania wpływu, które Brian rozwijał przez 40 lat pracy w branży samorozwoju;
- **ZGROMADZISZ** pomysły na uzyskanie większego wpływu na innych ludzi i wcielisz je w życie;
- **ODRZUCISZ** mity i niesprawdzone teorie powstrzymujące cię przed działaniem;
- **UZYSKASZ** większy wpływ na życie własne oraz ludzi, na których najbardziej ci zależy.

Witaj w świecie wywierania wpływu!

Książka dostępna także jako e-book.

www.mtbiznes.pl

ISBN : 978-83-8087-901-0



9 788380 879010

MT20016

Cena 39,90 zł