

4.4. Techniki wywierania wpływu w procesie sprzedaży

Istnieje wiele sposobów wpływania na decyzje zakupowe klientów. W sieciach handlowych proponuje się klientom korzystanie z dość okazałych wózków po to, by mieściło się w nich dużo towarów. Lada z mięsem i wędliną zaopatrzone są w lustra i światło po to, by stworzyć wrażenie świeżości i obfitości (podobne znaczenie przypisuje się zielonym liściom sałaty umieszczanym wśród czerwonych mięs).

W jednej z sieci sklepów to, co rzuca się w oczy wchodzącym klientom, to stoiska z warzywami. Ich lokalizacja jest taka, a nie inna, że dają poczucie świeżości, a poza tym widok jedzenia ponoć wpływa na nasze kubki smakowe i pobudza apetyt. Tym samym możemy dokonać zakupów większych, niż to zaplanowaliśmy. Stoiska z jedzeniem, jak już o tym mowa, umieszcza się na końcu drogi klienta, stwarzając mu szansę zobaczenia innych produktów. Tam już czekają hostessy zachęcające do zakupu w cenach promocyjnych – okazja może się nie powtórzyć!

Niektóre ze sklepów wykładają niewielkimi rozmiarami terakoty podłogi wzdłuż regałów z towarami, które nie wymagają dużego namysłu klientów. Stukot z kół wózków jest częstszy i klienci szybciej przemierzają dany odcinek drogi. Tam gdzie decyzje wymagają dłuższego namysłu, terakota jest większa i ludzie idą wolniej. Z głośników słychać miłą muzykę wprowadzającą kupujących w miłą nastrój i dokonywanie większych zakupów.

W jednej z sieci handlowych na podłodze wymalowano żółte strzałki narzucające kierunek drogi klientom. Przy pierwszych odwiedzinach tego sklepu postanowiliśmy nie zwracać uwagi na strzałki – nie ulegniemy manipulacji. Po jakimś czasie zaaferowani oglądaniem produktów przez chwilę nie wiedzieliśmy, gdzie jesteśmy. Zamiast spojrzeć w górę czy w bok, zaczęliśmy wpatrywać się w podłogę, szukając „żółtego szlaku”. Działa? – działa.

Występuje szereg sposobów wpływu na decyzje zakupowe – konkursy, kredyty, rabaty itp. i sprzedający mają prawo je wykorzystywać. Istotnym jest, by kupujący mieli świadomość, iż jest to technika wpływu.

R. Cialdini w swojej książce *Wywieranie wpływu na ludzi* przedstawił kilkanaście reguł wywierania wpływu w procesie sprzedaży⁷. Omawiamy kilka z nich, prezentując mechanizmy, dzięki którym ów wpływ może być skutecznym.

4.4.1. Reguła wzajemności

Siła oddziaływania tej reguły jest wprost proporcjonalna do poczucia zobowiązania wobec próśb innych osób. Nawet ludzie, których nie darzymy zbytnią

⁷ Por. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995.

sympatią mogą doprowadzić nas do uległości, jeżeli tylko uda się im wywołać w nas poczucie zobowiązania za pomocą jakiejś drobnej oddanej nam przysługi. Wystarczy, że kolega podwiezie nas samochodem z pracy do domu i już możemy czuć się zobowiązani do rewanżu, którego skala nie jest adekwatna do danej sytuacji, np. następnego dnia prosi nas o zastępstwo w pracy, czy też o podżyrowanie znacznej kwoty pożyczki.

Swego czasu w Warszawie można było spotkać bardzo młodych ludzi oferujących przechodniom zakup krzyżówek, z których dochód miał być przeznaczony na cele humanitarne – medyczną pomoc dzieciom chorym na serce. Sprzedający zaopatrzeni byli w identyfikatory, zachowywali się bardzo grzecznie. Wiele osób dawało pieniądze i jak sądzę wpływy byłyby mniejsze, gdyby w zamian za monetę nie oferowano krzyżówek. Nie wiemy, czy rzeczywiście pieniądze były przeznaczane na ww. cel, ale wiemy, że organizatorzy wykorzystali działanie reguły wzajemności.

W handlu na co dzień można zaobserwować jej funkcjonowanie, np. obdarywywanie klientów drobnymi upominkami, sprowadzanie towaru na zamówienie, przedstawianie kilku produktów do wyboru, pójście na zaplecze po dodatkowy produkt. Reguła wzajemności bierze swój początek z bardzo prozaicznych działań sprzedawcy, które powodują podjęcie decyzji o dokonaniu zakupu.

Reguła wzajemności będzie tym skuteczniejsza, im rzadziej jest stosowany dany bodziec.

W okresie świąt Bożego Narodzenia wiele firm wysyła kartki z życzeniami. Skala tego zjawiska mogła spowodować, iż zwyczaj ten stracił jakikolwiek sens. To co pierwotnie było wyrazem sympatii, stało się powszechnym obowiązkiem. Nie sądzimy, by wysyłanie kartek wynikało wyłącznie z potrzeby serca, zwykle opiera się na prostej regule – „skoro ja pamiętam o Tobie, to i Ty pamiętaj o mnie, dokonując u mnie zakupów”. Oczywiście nie twierdzimy, że wszyscy postępują koniunkturalnie, ale większość chyba tak.

Reguła wzajemności jest wykorzystywana w procesie reklamacji w sytuacjach, w których niemożliwym staje się ustalenie winnego za uszkodzenie towaru. W momencie gdy przyznanie słuszności klientowi nie narusza ekonomicznych podstaw funkcjonowania firmy, należy mu ją przyznać. Sądzimy, że świadomie działających tzw. naciągaczy jest stosunkowo niewielki procent. Uznanie reklamacji może – na skutek działania reguły wzajemności – zwiększyć grupę lojalnych klientów.

W jednym z domów towarowych, rzecz się dzieła w 1932 roku w Stanach Zjednoczonych, klientka zareklamowała suknię kosztującą 175\$. Użyła ją tylko raz na balu, uprała ją i suknia straciła wszelakie swe walory. Osoba sprzedająca bez słowa zwróciła pieniądze. W ciągu kilkunastu następnych lat owa klientka dokonała w tym domu towarowym zakupów na sumę 500 000\$. Jak sama stwierdziła, po uwzględnieniu reklamacji poczuła wstyd, albowiem stwierdziła,

że to ona mogła przyczynić się do dewastacji sukni poprzez nieodpowiednie pranie. Uznała, że mogła zostać oceniona w kategoriach „naciągacza”. Miała poczucie winy i chcąc zmanifestować swoją inną postawę, stała się wierną klientką owego domu towarowego. Ponadto nabrała zaufania, że w podobnej sytuacji obsługa zareaguje w ten sam sposób⁸.

Polityka reklamacyjna firmy jest tematem samym w sobie, a chcemy zwrócić uwagę na użyteczność związaną z wykorzystaniem reguły wzajemności.

4.4.2. Zasada kontrastu

Zasada kontrastu polega na tym, że jeżeli druga z pokazywanych rzeczy różni się znacznie od pierwszej, to widzimy ją jako znacząco inną przez to, że uprzednio widzieliśmy tę pierwszą. Sztuczne kwiaty mogą wiele stracić ze swego uroku, jeżeli zaprezentujemy je obok bukietu świeżych i naturalnych, dobry szef wydaje się być jeszcze lepszym przy zestawieniu ze złym przełożonym itd.

Wielu sprzedawców sklepów odzieżowych stosuje tę zasadę na poziomie różnicy cen. Gdy np. klient zdecydował się na kupno garnituru za 1000 zł, to łatwiej przyjdzie mu podjąć decyzję o zakupie koszuli za 90 zł, czy paska za 50 zł. Stąd też wynika zasada:

Jako pierwszy oferuj towar droższy, a potem tańszy

Dla niektórych klientów drogi towar jest synonimem dobrego produktu – „wysoka cena, dobra jakość”. Jeden z naszych znajomych jest właścicielem hurtowni papieru. Pewnego dnia postanowił pozbyć się resztek dostawy, która zalegała w magazynach. W tym celu ogłosił obniżkę cen. Klienci przestali kupować przeceniony gatunek – uważali, że papier nie spełnia wymogów jakościowych – było to błędne przekonanie. Właściciel zmienił taktykę działania – minimalnie podwyższył ceny i w przeciągu tygodnia sprzedał towar. Klienci poszukują uzasadnień wielkości ceny, a gdy ich nie znajdują sięgają po stereotypowe schematy myślenia. Jednym z nich jest formuła „wysoka cena – dobra jakość”. Stąd też w wielu przypadkach znaczny procent ceny stanowi marka producenta firmującego dany produkt.

Zasada kontrastu nie odnosi się wyłącznie do cen. Ludzie są bardziej skłonni uwierzyć w mało wiarygodny przekaz, jeżeli jednocześnie poda im się informację bardziej wiarygodną, np. *Jesteśmy najlepszą firmą, ponieważ zostaliśmy wyróżnieni na targach branżowych*. Nagroda dotyczyła produktu, a nie firmy, ale fakt jej przytoczenia może sprzyjać akceptacji dla wszystkich informacji zawartych w zdaniu.

Realizacja tej zasady nie musi odbywać się za pomocą słów, lecz także aranżacji przestrzeni. W sklepie z opisywanym wcześniej „żółtym szlakiem” na sa-

⁸ Por. C. Sewell, *Klient na całe życie*, Morrow & Company, Warszawa 1992, s. 78.

mym początku wystawione są tzw. meble ciężkie – kanapy, sofy itp., o wyższych niż inne produkty cenach. Jeżeli klient dokona tego typu zakupu, to łatwiej będzie mu podjąć decyzję o posiadaniu tańszych towarów. Ponadto łatwiej jest usiąść na kanapie, nie mając wózka czy siatki pełnej innych produktów.

4.4.3. Odmowa – wycofanie

Jest to jedna z odmian reguły kontrastu, a odwołująca się do procesu osiągania kompromisu – *skoro ty ustąpiłeś, to i ja dokonam ustępstwa na twoją rzecz*. Stosujący ten mechanizm celowo jako pierwszą przedstawia prośbę, której spełnienie jest mało realne, by po chwili przedstawić propozycję, o realizację której tak naprawdę chodziło.

Wyobraźmy sobie sprzedawcę latarek. W pierwszym kontakcie z klientem oferuje on drogą srebrną zastawę, zdając sobie sprawę z bardzo wysokiego prawdopodobieństwa odmowy zakupu. Po jej otrzymaniu proponuje latarkę, licząc, że jego ustępstwo (rezygnacja ze sprzedaży zastawy) wymusi ustępstwo drugiej strony (zakup latarki). Ponadto sprzedawca może liczyć na działanie reguły kontrastu – latarka kosztuje kilkadziesiąt razy mniej i klient dla „świętego spokoju” może ją kupić. W końcu za relatywnie niską cenę, odnoszoną do ceny zastawy, pozbywa się natrętnego sprzedawcy. Czasami reguła ta jest określana mianem „drzwiami w twarz” lub sekwencją malejących próśb.

Mechanizm odmowy – wycofania wykorzystuje szereg reklam pokazujących, że dany towar kosztował x , a obecnie jego cena jest o ileś złotych mniejsza. Stosując tę technikę, należy pamiętać, by pierwsza propozycja była osadzona w realiach kupującego. Gdy np. poprosi on o produkt w granicach 100 zł, to nie należy oferować mu towaru za 1000 zł, albowiem może to zostać zinterpretowane jako arogancja sprzedającego. Stopień trafności interpretacji uwarunkowań kupującego zależy głównie od identyfikacji jego potrzeb oraz doświadczenia sprzedawcy.

4.4.4. Reguła zaangażowania

Klient podejmujący decyzję o zakupie kieruje się potrzebami, które – przynajmniej w początkowej fazie rozmowy – mogą nie zostać ujawnione sprzedawcy. Między innymi po to, by zyskać na czasie i poznać owe potrzeby, oferujący towar winien zaangażować kupującego poprzez danie towaru do krótkiego użytkowania. Tak postępują sprzedawcy samochodów, dopuszczając do próbnej jazdy wybranym modelem auta, agenci ubezpieczeniowi rozmawiający z klientami o ich zdrowiu po czym oferujący polisy ubezpieczeniowe na życie, przedstawiciele firm kosmetycznych zostawiający w domach darmowe próbki towarów itd.

Innym powodem jest zaangażowanie klienta w posiadanie czegoś, co chce mieć. Jeżeli kupujący dotknął towaru, miał okazję poznać jego walory i będzie

nimi usatysfakcjonowany, to trudniej mu będzie zrezygnować z zakupu. Jest to trochę tak jak z dziećmi pożyczającymi zabawki od kolegów. Trudno im się z nimi rozstać, też chcą je mieć. Jeżeli taką chęć wywoła się u dorosłego, to łatwiej przychodzi mu podjęcie decyzji o zakupie.

Jedną z podstawowych umiejętności sprzedawcy jest umiejętność rozmowy, a niezbędnym minimum formułowanie zdań składających się więcej niż z jednego słowa – „Tak” lub „Nie”. W sprzedaży nie chodzi o zagadywanie klienta, zasypywanie potokiem informacji o cechach produktu, lecz o rozmowę o korzyściach, rzetelnym poinformowaniu o warunkach użytkowania towaru itp. Dzięki temu uzyskuje się zaangażowanie danej osoby w proces dokonywania zakupów, klient zaczyna wyobrażać sobie, jak dany produkt użytkuje, jakie potrzeby mogą zostać zrealizowane.

Jedną z odmian tej techniki jest „branie na litość” poprzez wykorzystanie „błagającej intonacji głosu” lub stwierdzeń, np. *Jak nie sprzedam, to mogę stracić pracę*. Uległość drugiej strony wynika ze zjawiska współodczuwania (emaptii) emocji innych ludzi. Jest ono możliwe wyłącznie dzięki sile wyobraźni, ponieważ jest fizyczną niemożliwością wejście w realne odczucia innych osób. Natomiast dzięki wyobraźni możemy doświadczać przeżyć innych. Innym powodem uległości jest skłonność ludzi do organizowania się, przez co uzyskują poczucie bezpieczeństwa (inni też mi pomogą, jak będę w takiej sytuacji). Ponadto w procesie tym nastąpić może moment dowartościowania się poprzez pomoc innym⁹.

Reguła zaangażowania bywa także realizowana na drodze „od rzemyczka do koziczka” (inna nazwa tej techniki to „stopa w drzwi”) – od mniejszych do coraz większych zakupów. Maksyma głosząca, że każdy klient jest ważny, nie wynika wyłącznie z chęci przestrzegania norm dobrego wychowania. Kryje się za nią kalkulacja ekonomiczna. Sprzedający z reguły nie wie, czy osoba kupująca dany towar nie zjawi się dnia następnego i nie zamówi stukrotnie więcej, czy też nie poleci naszej firmy swoim znajomym itp. Każdy klient jest ważny, bo może ponowić próbę zakupu. Mniejsze koszty ekonomiczne związane są z „utrzymaniem” klientów niż z pozyskaniem nowych.

4.5. Techniki asertywne

Przez pewien czas obserwowano zachowanie sekretarki w miejscu pracy w sytuacjach, gdy szef zlecał jej wykonanie pewnych czynności biurowych poza godzinami pracy. Osoba ta nie otrzymywała żadnych dodatkowych wynagrodzeń z tego tytułu i często żaliła się współpracownikom na brak czasu na zajęcie się sprawami prywatnymi. Wielokrotnie mówiono jej – *Pani odmówi. Przecież nie ma Pani tego typu obowiązku!* Za każdym razem odpowiedź brzmiała jedna-

⁹ Por. M.H. Davis, *Empatia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

kowo – *To nie wypada! Co szef, by o mnie pomyślał.* Osoba ta nie umiała mówić słowa NIE, a jednym z powodów mogło być działanie reguły wzajemności – poczucie konieczności odwzajemnienia się za czyjeś działanie na moją rzecz.

Był taki moment, w którym szef został odwołany i nowa osoba przychodząca na jego miejsce zaproponowała jej kontynuację pracy na dotychczasowym stanowisku. Zaistniała zatem szansa na stworzenie innych relacji z nowym przełożonym. Poprzedni szef zaproponował jej przejście do nowego miejsca pracy o identycznych obowiązkach i zbliżonym wynagrodzeniu, i identycznym układzie służbowym. Sekretarka miała szansę na zbudowanie innych relacji z nowym przełożonym. Podjęła decyzję przejścia do instytucji, w której został zatrudniony były szef, pozostała jego sekretarką. Być może w procesie podejmowania decyzji odegrał rolę czynnik zachowania bezpieczeństwa – „stary szef” był bardziej przewidywalny niż nowy, a zmiana mogła się okazać wyborem czegoś gorszego. Być może też wpływ miał tzw. syndrom żon alkoholików, których to pierwszy partner życiowy jest uzależniony od alkoholu. W takich sytuacjach dość często dochodzi do rozstania, a dalej okazuje się, że kolejny partner jest również alkohikiem. Fakt ten wyjaśnia się poprzez odnajdywanie w roli „żony alkoholika” innych wartości – pomocy ludziom uzależnionym za cenę własnego szczęścia. Tym samym wzrastać może poczucie własnej wartości.

Nie tylko jednak poziom samooceny wpływa na fakt unikania słowa NIE. Innymi powodami są np. obawa przed negatywnymi konsekwencjami (utrata premii, zerwanie kontraktu) czy tzw. chęć zachowania „świętego spokoju” – utrata możliwości realizacji interesów i celów.

Jednym z kłopotów związanych z odmową jest przeświadczenie, że jej powód jest błahy. Łatwiej jest odmówić, gdy podajemy argumenty natury zdrowia, kalkulacji ekonomicznej – tj. argumenty społecznie uznane za ważne. Jeden z bohaterów filmu S. Barei *Brunet wieczorową porą* znajdował się w dość niezręcznych dla siebie sytuacjach i wycofując się z nich, mówił, że za chwilę ma spotkanie z ministrem lub samolot do Londynu – szukał powodów o niepodważalnej wadze w odbiorze społecznym.

Zasada asertywnej odmowy opiera się na powiedzeniu słowa **NIE** → **uzasadnieniu** → **wykonaniu decyzji**. Uzasadnienie to poinformowanie o powodach swojej decyzji. Nie jest odpowiedzią asertywna konstrukcja „Nie, bo nie”, albowiem druga strona ma prawo być poinformowana o powodach odmowy. Asertywność jest, między innymi, narzędziem odmowy bez przerywania relacji między ludźmi. Osoba, z którą chcemy kontynuować relacje (np. znajomy, klient) ma prawo do poznania powodów naszej reakcji. Jeżeli np. ktoś na dworcu pragnie od kogoś wyłudzić dwa złote na bilet, to, rzecz jasna, nie ma powodu uzasadniania odmowy.

Do ludzi stojących w kolejce do kserokopiarki podchodziły dwie osoby pragnące skorzystać z usługi poza kolejnością. Pierwsza z nich prośbę formułowała

w następujący sposób: *Przepraszam, mam tu pięć stron. Czy mogłabym skorzystać z kopiarki, bo bardzo się śpieszę?* Skuteczność tej prośby wyniosła 94%. Druga z osób mówiła – *Przepraszam, mam tu pięć stron. Czy mogłabym skorzystać z kopiarki* – i jej skuteczność wyniosła 60%¹⁰. Prośby różniły się tym, że w pierwszym przypadku było sformułowane uzasadnienie skorzystania z usługi poza kolejką, w drugim zaś nie. Siłą odmowy jest uzasadnienie i w negocjacjach, w których zakładamy współpracę, druga strona ma prawo poznać powody podjęcia decyzji.

Podanie powodu odmowy nie jest tożsame z koniecznością ujawniania tajemnic firmy czy tłumaczeniem się. Służy ono pokazaniu granicy działania, która według naszych preferencji nie może zostać przekroczona.

Prezentowane przez nas techniki są użyteczne tylko wtedy, kiedy ktoś chce odmówić – nie akceptuje presji i manipulacji i jednocześnie nie chce urazić drugiej strony¹¹.

4.5.1. „Zdarta płyta”

Wyobraźmy sobie, że pewna osoba stale próbuje uzyskać od nas twierdzącą decyzję (np. zgodę na wcześniejsze terminy dostaw), gdy my tego nie chcemy ze względu na obowiązujące wymogi produkcji. Jednokrotne powiedzenie, np. *Nie, ponieważ tego wymaga proces technologiczny*, może okazać się niewystarczającym i dalej osoba będzie formułować argumenty na rzecz zmiany decyzji. W takim momencie należy powtarzać – tak jak „zdarta płyta” – jedno i to samo zdanie *Nie, ponieważ tego wymaga proces technologiczny*. Załóżmy dalej, że jedna strona stale prosi, a druga odmawia – jak długo będzie trwał ten stan rzeczy? Skuteczniejszym w stosowaniu tej techniki jest ten, kto jest w prawie. Rozumiemy przez to:

- 1) prawo zawarte w ustawach, regulaminach itp.;
- 2) prawo normy społecznej, obyczaju. Klient może błagać mnie o podpisanie umowy, ale jeżeli ja nie jestem upoważniony do wykonania tej czynności, to moja zgoda nie będzie miała żadnego znaczenia – będzie bezprawna. Stosunkowo łatwo mówimy NIE, gdy odmowa ma swoje podstawy prawne. Trudniej jest, gdy oparcie stanowi jedynie norma czy też oczekiwania związane z wypełnianiem roli społecznej.

Przykład zachowania asertywnego ilustruje następująca sytuacja zaobserwowana w życiu codziennym. Rachunek do zapłacenia w sklepie spożywczym wyniósł 16,30 zł. Klient podał kasjerce banknot 50 zł. Ta z kolei, tradycyjnie, poprosiła go o drobne pieniądze – 30 groszy lub 1,30 zł. Ilekroć słyszymy tę

¹⁰ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, op. cit., s. 17.

¹¹ Por.: C. Wills-Brandon, *Jak mówić NIE*, Atext, Gdańsk 1994; M. Król-Fijewska, *Stanowczo łagodnie bez lęku*, Intra, Warszawa 1993.

prośbę w sklepach, to wielu „krew zalewa”, albowiem nie jest naszym obowiązkiem posiadanie drobnych pieniędzy i złości nas przerzucanie odpowiedzialności za niewywiązywanie się ze swoich obowiązków na innych. Rzecz jasna wspomagamy dość często kasjerki „drobnymi”, gdy je posiadamy, lecz klient ten dysponował banknotem 50-złotowym i poinformował o tym ową Panią. W odpowiedzi usłyszał:

Kasjerka: *Pan pójdzie rozmienić.*

Klient: *Nie zrobię tego, ponieważ u Pani płacę i tutaj chcę otrzymać resztę.*

Kasjerka: *Ale Pan widzi, że nie mogę zostawić kasy.*

Klient: *Nie zrobię tego, ponieważ u Pani płacę i tutaj chcę otrzymać resztę (w intonacji jego głosu nie było agresji).*

Kasjerka: *Ludzie to chamy!*

Był to kluczowy moment rozmowy, ponieważ przyjęcie przez klienta stylu zaproponowanej rozmowy – „pyskówki” – nie byłoby skuteczne. Kasjerka zapewne jest bardziej wprawna w tego typu dialogach i wywiązałyby się rozmowa niedoprowadzająca do konstruktywnego rozwiązania. Cała sytuacja mogłaby się skończyć awanturą, rzuceniem towaru na ladę i co z tego wynika – nic. Klient musiałby pójść do innego sklepu, nie mając gwarancji, że sytuacja się nie powtórzy.

Ponadto odpowiedź agresywna powodowałaby złamanie normy społecznej – nie obrażaj innych ludzi – i tym samym „zdartą płytą” byłaby nieskuteczna. Kasjerka nie obraziła klienta, tylko podzieliła się z nim ogólną refleksją na temat gatunku ludzkiego. Sformułowała zdanie ogólnotwierdzące – skoro ona jest człowiekiem, to należy do „zbioru chamów”, podobnie jak ów klient i inni ludzie.

Mając to wszystko na uwadze, klient odpowiedział: *Nie zrobię tego, ponieważ u Pani płacę i tutaj chcę otrzymać resztę.* Kasjerka wstała i mrucząc coś pod nosem, poszła rozmienić pieniądze.

Nie zdarzyło się, by trzy-, czterokrotna odpowiedź udzielona tzw. osobom myślącym, nie przyniosła pożądanego rezultatu. Siła „zdarłej płyty” tkwi w tym, że to druga strona stale szuka argumentów na rzecz przełamania oporów, a odmawiający wykorzystuje tylko jeden realny powód odmowy.

Trudniej jest udzielić odmowy komuś, kogo się zna niż osobom obcym. Bywa, że „starzy klienci” wywierają presję, mówiąc: *Tyle się znany, że możecie nam dać lepsze warunki transakcyjne.* Obronę może stanowić wcześniejsze ustalenie jednoznacznych reguł współpracy i odwołanie się do nich w sytuacji odmowy – „jesteśmy wtedy w prawie”.

4.5.2. „Stawianie granic”

W sytuacji rozmowy z osobą, którą rządzą wyłącznie emocje – np. agresywny klient zgłaszający reklamację – „zdartą płytą” może się okazać narzędziem

niewystarczającym. Na tego typu sytuacje użyteczną jest technika – „trzystopniowego stawianie granic”:

- 1) informacja zwrotna – np. *Kiedy zwraca się Pan do mnie w taki sposób, to uniemożliwia mi to uruchomienie procedury*. Jeżeli informacja zwrotna nie wpływa na zmianę zachowania, to uruchomiony zostaje „krok 2”;
- 2) postawienie warunku – np. *Kontynuacja tego stylu rozmowy spowoduje jej przerwanie*. Jeżeli nadal nie występuje zmiana zachowania, to przychodzi moment na „krok 3”;
- 3) wykonanie – realizujemy postawiony warunek.

W tej technice kluczowym jest punkt 2 – postawienie realnego warunku do wykonania. Ewentualna rezygnacja z realizacji powoduje utratę wiarygodności i kontynuację stylu rozmów narzuconą przez drugą stronę.

Swego czasu byliśmy świadkami rozmowy pomiędzy przełożonym a podwładnym. W pewnym momencie pracownik powiedział: *Jeżeli szef się na to nie zgodzi, to ja rezygnuję z pracy*. „Tak” – odpowiedział szef: *To proszę bardzo. Tu jest długopis i kartka, proszę załatwić niezbędne formalności w kadrach*. Pracownik zbladł, albowiem groźba odejścia była blefem i zaczął przeproszać przełożonego za nieodpowiednią reakcję. Wiarygodność tej osoby została podważona i dlatego też, jeżeli stawiamy jakiegokolwiek warunki drugiej stronie, to należy je egzekwować.

Wiele firm w umowie dokonuje zapisu o konieczności zapłaty odsetek w sytuacji opóźnionej płatności. Wielokrotnie odstępuje od egzekwowania tego warunku, nie chcąc tracić kontrahenta. Jaki ma zatem powód niesolidny partner, by w kolejnej transakcji płacić zgodnie z umową, skoro to nie leży w jego interesie? Skoro raz za działania niezgodne z prawem nie spotkała go żadna sankcja, to dlaczego ma mieć to miejsce za drugim razem? Wzrasta tylko poczucie bezkarności.

4.5.3. „Zamglanie”

Występują sytuacje, w których ktoś się stale „doczepia”, np. *Ale Pani dziś wygląda*. Jeżeli osoba, do której skierowana jest ta uwaga uważa, że jej wygląd jest taki, jaki być powinien, to jedna z możliwości odpowiedzi brzmi – **Być może mój wygląd nie jest najlepszy**. „Doczepiacz” kontynuuje atak, stwierdzając: *I to biurko wygląda jak po nalocie bombowym*. Osoba atakowana konsekwentnie – na zasadzie „zdarłej płyty” – odpowiada: **Być może biurko nie wygląda zbyt okazale**.

Celowo zostało użyte sformułowanie „**Być może**”, albowiem nie przesądza ono ani „prawdy”, ani „fałszu” – powoduje ono „zamglanie” wyrażenia opinii atakowanego, który nie widzi powodu do rozpoczynania dyskusji w danej sprawie, którą traktuje jako tzw. temat zastępczy. Istnieje wiele słów o bardzo ogól-

nej zawartości informacyjnej – „wiodący proszek”, „zwykły proszek”, „kompletna karma” itp. Każdy z nas może podłożyć sobie zupełnie inne treści pod sformułowania: „zwykły”, „kompletna”, „wiodący”.

Odpowiedź ze sformulowaniem „być może” stosuje się do momentu, w którym druga osoba nie wyjawia rzeczywistego powodu swojej złości. Jeżeli w naszym przykładzie „doczepiacz” powiedział: *Jestem na Panią zły, bo obiecała Pani dostawę w zeszłym tygodniu, a do dnia dzisiejszego nie mam towaru* – to odpowiedź w stylu: *Być może coś tam obiecywałam*, byłaby już wyrazem arogancji. Technikę „zamglania” stosuje się dopóty, dopóki dana osoba nie ujawni rzeczywistych powodów swojego niezadowolenia.

4.5.4. Demaskowanie aluzji

W trakcie rozmów ktoś mówi np. *Istnieje wiele firm, które próbują naciągać klientów lub Kobiety w pracy to mogą jedynie herbatę parzyć, a nie zajmować się tak poważnymi sprawami*. Aluzja ma to do siebie, że nie ma konkretnego adresata, jest ogólną oceną, którą każdy może odnieść do siebie.

W sytuacji formułowania aluzji można nie podejmować żadnych działań, albowiem osoba je wygłaszająca sama o sobie wystawia dość niepocholebną opinię. Jeżeli natomiast uważamy, że przekroczono pewne granice norm społecznych lub brak naszej reakcji oznaczać może osłabienie pozycji negocjacyjnej, to cały wysiłek kierujemy na zmianę punktu odniesienia – przejście „od ogółu do szczegółu”. Możliwe odpowiedzi w tej sytuacji to np.: *Ja reprezentuję firmę. Czy tę uwagę odnosi Pan do mnie?, Prowadzę w tej chwili rozmowy z Panem, czy uważa Pan, że moja rola ograniczać się winna do parzenia herbaty, czy tak?*

Aluzjanci to osoby czujące się pewnie na gruncie ogólników i niedomówień. Zmiana układu odniesienia często powoduje wycofanie się ich z danego stwierdzenia. Co zrobić, gdy powiedzą TAK?

4.5.5. „Zamiana oceny na opinie”

Stosując techniki asertywne, należy dać sobie prawo do wyrażania opinii na czyjś temat, jak i dać innym analogiczne prawo do ich formułowania w odniesieniu do nas. Istota rzeczy polega na tym, że ja i inni mamy identyczne prawo do zgadzania się z nimi lub też nie. Kategoria „oceny” zawiera w sobie kryterium posiadania obiektywnej prawdy przez osobę ją wystawiającą. W relacjach społecznych trudno jest wskazać zjawiska podlegające jednoznacznej ocenie. Pozbawienie życia innych powinno pociągać określoną karę, a jedno z przykazań kategorycznie stwierdza, „Nie zabijaj”. Bywają jednak sytuacje, że pozbawienie kogoś życia w obronie własnej spotyka się ze zrozumieniem i tolerancją.

W sytuacji negocjacyjnej akceptowany jest blef, natomiast w relacjach domowych nie jest on już tak mile widzianym. Generalnie powiemy, że ocena

osób uwarunkowana jest systemem wartości danej grupy. Stąd też asertywność twierdzi, iż ludzie mają prawo do opinii, a nie oceny.

Konstrukcja odpowiedzi jest zgodna z regułą asertywnej odmowy – powiedzenie NIE z przekazaniem własnej opinii w tej sprawie. Wracając do przykładu z aluzjantem, odpowiedź powinna brzmieć: *Nie zgadzam się, mam o sobie inne zdanie lub* (w sytuacji gdy podzielam opinię drugiej strony) *Tak. Zgadzam się też tak o sobie myślę*. Odpowiedź druga stanowi formalny koniec dyskusji, natomiast pierwsza może ją zapoczątkować. W takiej sytuacji uruchamiana zostaje technika „zdarłej płyty”, a dalej „stawiania granic”.

Obserwacja rodzinnej rzeczywistości wskazuje, że ludzie częściej we wzajemnych relacjach przekazują sobie informacje negatywne niż pozytywne. Być może dlatego występują kłopoty z przyjmowaniem pochwał.

Jeden z dyrektorów firmy przeprowadzał rutynowe spotkanie ze swoimi podwładnymi. W zebraniu brał udział przedstawiciel zagranicznego inwestora strategicznego. Po spotkaniu podszedł on do prowadzącego i zapytał, dlaczego ani razu nie przekazał nikomu z uczestników informacji pozytywnej tylko same negatywne? Uważał, że podwładni wracający do swoich stanowisk pracy będą zapewne odreagowywali tę sytuację na innych, co niekorzystnie wpłynie na motywację do pracy w całej firmie. Obserwator stwierdził, że jeżeli już mają być przekazywane opinie negatywne, to „w cztery oczy”, a na forum ogólnym tylko te, które uderzają w interesy strategiczne firmy. Dodał dalej, że uwaga krytyczna winna być łączona z opinią pozytywną. Nie chodzi tutaj o ukrywanie błędów, lecz o stosowanie także bodźców pozytywnych utrwalających pożądane zachowanie. Ucznia piątej klasy można wyśmiać za wynik działania $2 + 2 = 5$. Można także postąpić inaczej, np. *Zrobiłeś błąd w dodawaniu (negatyw), ale cieszy mnie, że sam (pozytyw) zgłosiłeś się do odpowiedzi*.

Pozytywna informacja jest tym, co motywuje ludzi do działania i warto dać temu wyraz, mówiąc: *Tak, zgadzam się, też tak myślę o sobie*. Taki styl odpowiedzi wywodzi się ze społeczeństwa amerykańskiego, a w polskiej obyczajowości leży kokieteryjna reakcja utwierdzająca rozmówcę, że pozytywny wynik działania jest bardziej wynikiem przypadku niż naszej inicjatywy. Nie jesteśmy zwolennikami przejmowania wszystkich wzorów zachodnich i ich formułę można zastąpić swojskim *miło mi, dziękuję*.

4.5.6. Poszukiwanie krytyki

Bywa, że w negocjacjach jedna ze stron twierdzi, że ich partnerzy są niekompetentni. Samo potwierdzenie lub zaprzeczenie może nie być satysfakcjonującym i dlatego warto jest zapytać, np. *A co konkretnie ma Pan na myśli, wyrażając taką opinię?* Dzięki temu mamy szansę uzyskać informację poszerzającą wiedzę o nas samych, czy też na temat oferty firmy. Jeżeli bowiem pytanie nie

zostanie sformułowane, to dana osoba może snuć jedynie fantazje na temat: Co Autor miał na myśli? Jeżeli padnie odpowiedź, tzn. zostanie przedstawiony konkret, to można podjąć adekwatne do sytuacji działania.

Istotnym jest, by reakcja na krytykę nie przerodziła się w tzw. ciągnięcie zdechłej krowy, czyli stałe przyznawanie racji drugiej stronie. Jeżeli bowiem krytyka ma swoje uzasadnienie w rzeczywistości, to może łatwo przekształcić się w totalną negację danej osoby lub oferty (wspomniany wcześniej efekt aureoli). Z tego względu odpowiedź winna zawierać element „pozytywny”, np.:

A: *Oferta nie zawiera konkretnych terminów dostaw oraz ceny są za wysokie!*

B: *Terminy ustalimy w dalszej kolejności i zapewniamy całodobowy serwis.*

Zabieg ten jest tylko wtedy skuteczny, gdy pozytyw pozwala zrealizować interesy drugiej strony. Jeżeli naszą reakcją na opóźnienie dostaw będzie stwierdzenie, że *jest ładna pogoda*, to w sytuacji, gdy stan aury nie ma żadnego znaczenia dla klienta, nasze stwierdzenie wywoła zapewne irytację.

4.5.7. Uprzedzanie

Jest to technika przyznania się do błędu zanim druga strona zacznie o nim mówić. Stosuje się ją w sytuacjach ewidentnych, a jej skuteczność jest wprost proporcjonalna do stopnia powtarzalności błędu. Nie ma idealnej firmy i każdemu zdarza się np.: niedopełnienie formalności, opóźnienie dostawy. W takich momentach nie warto jest szukać sztucznych usprawiedliwień w korkach ulicznych czy złej pogodzie. Negocjator ma prawo do błędu!¹², ale uprzedzanie jest skuteczne tylko w sytuacjach sporadycznych. Jego skuteczność wynika stąd, że nazywamy to, co druga strona chce nam przekazać, np.: *Jestem dzisiaj roztargniony. Przepraszam.*

Istotnym jest, by epitet nas określający był użyty „ponad normę”, co podkreślać ma skalę naszej negatywnej oceny samych siebie. Jeżeli sami siebie krytykujemy, to wielokrotnie robimy to w imieniu innych, którzy chcą to samo stwierdzić, ale przez grzeczność tego nie czynią. Ponadto możemy też liczyć na empatię drugiej strony. Podkreślamy, że jest to jednorazowy zabieg z danym człowiekiem. Powtarzalność błędu, w relacjach z tą samą osobą, osłabia skuteczność „uprzedzania”, a dalej może sprzyjać w formułowaniu ocen w kategoriach niekompetencji lub celowej taktyki „gry czasem” i w konsekwencji podjęciu działań agresywnych.

W negocjacjach, z punktu widzenia asertywności, „moje ja” – moje cele i interesy stają się jedynymi wyznacznikami działań. Jeżeli nie są one w sprzeczności z normami społecznymi i kulturowymi, to zostaje spełniony podstawowy postulat asertywności – obrona siebie bez ataku drugiej osoby. Problem tkwi

¹² Nie oznacza to, że nie ponosi za nie odpowiedzialności. Chodzi nam o tzw. drobne błędy.

w tym, że ludzie mają skłonność do racjonalizacji swoich działań i wielokrotnie, przed samym sobą, doskonale potrafią usprawiedliwić swoje postępowanie, powołując się właśnie na normy społeczne i kulturowe.

Asertywność kojarzona jest z umiejętnością obrony swoich interesów (praw) bez naruszania interesów (praw) drugiej strony. Z naszego punktu widzenia jest to model idealny, którego realizacja w praktyce jest mało realna. Ludzie odmiennie definiują sytuacje konfliktowe, w ocenie sytuacji uruchamiają różne systemy wartości, kierują się różnorodnym rozumieniem racjonalności itd. Tym samym z faktu, iż nie widzę, bym naruszał prawa innych (tj. jestem asertywny) nie oznacza, że ktoś inny nie widzi tej sytuacji zupełnie inaczej (z jego punktu widzenia jestem po prostu chamem). Nie ma jednej obiektywnej prawdy i stąd też w wielu przypadkach odwołanie się do asertywności stanowi wyłącznie racjonalizację swojego postępowania.

Asertywność jest tworem kultury amerykańskiej, tj. wysoce indywidualistycznej (por. rozdział 5), w innych kulturach – np. partnerskich – taki model zachowania jest złamaniem norm kultury. Także i w obrębie jednego narodu kwestie te mogą być traktowane bardzo odmiennie. Swego czasu w trakcie jednego z treningów z zakresu technik sprzedaży, zgodnie z potrzebami zleceniodawcy, sporą część pracy poświęcono na trening asertywności z nastawieniem na relacje w zespole pracowniczym. Prowadzący obserwowali ogromny opór grupy wobec proponowanych technik działania. W trakcie wieczornego spotkania jeden z uczestników powiedział: *Widzisz, przy tamtym stoliku siedzi mój szwagier, koło niego człowiek, z którym razem chodziłem do szkoły. Osoba dalej to moja sąsiadka, a rozmawia z nią moja kuzynka. Wszyscy mieszkamy w jednym miasteczku i jednocześnie razem pracujemy. Podobnie jest z moimi klientami. My się tu wszyscy znamy i nie da się nie uwzględnić innych punktów widzenia nawet kosztem własnych spraw.* Jest to typowy punkt widzenia kultury partnerskiej, dla której działanie dla innych, nawet kosztem realizacji własnych interesów, jest pozytywnie odbieraną normą.

Osoby niepotrafiące odmawiać cieszą się zazwyczaj mniejszym autorytetem w grupie niż te, które przeciwstawiają się opinii innych i potrafią uzasadnić swój punkt widzenia. Bycie asertywnym jest także wyborem dotyczącym pełnionej roli w grupie. W sytuacjach negocjacyjnych asertywność jest użytecznym narzędziem obrony siebie oraz prezentowanych stanowisk bez atakowania drugiej strony.

Duże wrażenie zrobił na nas film z 2003 roku w reżyserii Larsa von Triera – *Dogwill*. Bohaterka filmu ukrywa się przed swoim ojcem w małym miasteczku. Mieszkańcy godzą się na jej pobyt pod warunkiem spełniania ich drobnych prośb. Z czasem stają się one coraz większe, a kobieta nie odmawia ich wykonywania. Dochodzi do szantażu, a dalej do gwałtów na bohaterce. Końcówce sceny filmu to spalenie przez kobietę miasta i wymordowanie jego mieszkań-

ców. Zapewne interpretacji filmu może być wiele. Dla nas jego wymowa dotyczy kwestii ulegania innym bez żadnego oporu, co w konsekwencji prowadzi do demoralizacji. Nie ma co liczyć, że inni się zmienią. Pozostaje mord.

R. Legutko podjął rozważania związane z pojęciem wolności¹³. Wyróżnił on kategorię wolności negatywnej. Wyraża się ona w postawie – *nie można ograniczać wolności ludzi. Człowiek sam decyduje o swoim losie*. W konsekwencji każdy zewnętrzny przymus jest interpretowany w kategoriach zagrożeń swobód obywatelskich. Wolność negatywna jest w swojej istocie egoistyczna, która to postawa staje się prawomocną postawą moralną.

Przeciwnieństwo stanowi wolność pozytywna – zespół sprawności i środków pozwalających osiągnąć zamierzone cele. Pierwsza z wolności zakłada egalitaryzm i ciągle poszerzanie zakresu swobody działań. Konsekwencją drugiej jest społeczna nierówność, ponieważ nierówny jest podział „sprawności i środków”. Wolność pozytywna akceptuje istniejący system norm i wartości, ale także stanowi system ograniczenia dla innych. Istotą wolności pozytywnej jest także wyznaczenie pewnych granic działania, które stanowią warunek trwania systemu w czasie.

Asertywność jest wyznaczaniem granicy, której nie mogą przekraczać inni i bywa uprawomocnieniem egoistycznej postawy wobec innych – stanowi o wolności negatywnej. Może przybrać formę wolności pozytywnej wtedy, gdy granice działania zostaną ustalone pomiędzy wszystkimi stronami zaangażowanymi w sytuację konfliktową. Jeżeli tak się nie stanie, to koniec może być taki jak w *Dogwill*.

W wielu firmach przełożeni mówią, że trzeba być elastycznym. Tylko co to znaczy? Wracając późno do domu, spotkałem trzech mężczyzn, z których jeden krzyczał – *dawaj pieniądze*. Niewiele myśląc uciekłem do klatki. Sądzę, że byłem szybki i rozsądny, ale nie elastyczny, ponieważ w tej sytuacji potrafię jedynie uciec. Gdybym przez chwilę dokonywał wyboru pomiędzy różnymi zachowaniami, np. pierwsze – jestem jeden, a ich trzech, ale jestem na tyle silny, by ich pokonać; drugie – zaprzyjaźnię się z nimi i razem spędzimy noc; trzecie – wytłumaczę im, że tak nie należy postępować; czwarte – odmówię asertywnie; piąte – ucieknę. W tym kontekście wybieram jedno zachowanie spośród pięciu i w tym przejawia się moja elastyczność. W pojęciu tym chodzi bowiem o wybór optymalnego zachowania w danej sytuacji. Asertywność jest doskonałym narzędziem przeciwdziałania presji i manipulacji w negocjacjach, ale też narzędziem jednym z wielu. Trzeba też umieć „wałnąć pięścią w stół”. Wybór zachowania winien być poprzedzony analizą „zysków i strat”.

¹³ R. Legutko, *Traktat o wolności*, Słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2007.