

**Michał Słotwiński**

**Zasada**

**Dlaczego nam się nie chce**

**najniższej**

**i jak to wykorzystać**

**energii**

**w komunikacji, zarządzaniu,  
marketingu i sprzedaży**

---

# Spis treści

Wstęp	9
Jesteśmy po prostu leniwi?	13
<b>1 Sprzedaż i marketing</b>	<b>21</b>
1. Efekt czystej ekspozycji	23
2. Technika „kosztowne »nie«”	25
3. Technika „wspólna droga”	30
4. Technika „nie ma problemu”	33
5. Marketing	35
<b>2 Zarządzanie</b>	<b>43</b>
1. Koszt przeciwko kosztowi	45
2. Rządy twardej ręki i ślepe posłuszeństwo	52
3. Zarządzanie i przywództwo	61
3.1. Właściwe przywództwo, niedostatki zarządzania	66
3.2. Właściwe zarządzanie, niedostatki przywództwa	68
3.3. Jednoczesne niedostatki przywództwa i zarządzania	71
3.4. Coś nie działa – i co dalej? (czyli naprawa nieświecącej lampy poprzez wymianę uszczelek pod zlewem)	74
4. Trenuj ciężko, walcz łatwo	79
5. Organizacja własnej pracy	86

---

<b>3</b>	<b>Komunikacja</b>	95
	1. Wejście i wyjście	96
	2. Kto pyta dobrze, nie błądzi	101
	3. Ramowanie	108
	4. Modelowanie zachowań	112
	5. Dyscyplina i kształtowanie nawyków	118
	6. W biurze czy z domu?	122
<b>4</b>	<b>Myślenie</b>	137
<b>5</b>	<b>Rynki</b>	145
	1. Pożądanie niedostępnego – energia a cena	145
	2. Kosztowny sygnał	150
	3. Transakcje z udziałem energii	156
<b>6</b>	<b>Nowy faktor</b>	167
	<b>Podsumowanie, notatki</b>	171
	<b>Bibliografia</b>	183

---

# Wstęp

- Chcesz orzeszki? – zapytałem.
- Nie... Łuskane?
- Tak.
- To daj.

Oglądaliśmy właśnie serial, a ponieważ widziałem go już po raz czwarty, odpłynąłem myślami. Zastanawiałem się, co sprawiło, że wolę za czwarty seans tego samego serialu płacić miesięczny abonament w serwisie streamingowym, zamiast po prostu kupić go na DVD. I czemu właściwie oglądamy to samo po raz czwarty, zamiast znaleźć coś nowego wśród tysięcy możliwości proponowanych pod tym samym adresem. Dialogi zwały się w niewyraźny zlepek dźwięków. Dlaczego tak w ogóle nie jestem teraz w kinie? Cóż – winne są tygrysy. Nim jednak do nich dotrzemy, odpowiemy sobie na inne ważne pytanie.

Wyobraźmy sobie, że sklep internetowy przed złożeniem zamówienia wymaga, aby formularz zamówienia został wydrukowany, podpisany, zeskanowany i przesłany na adres e-mail. Jaka jest szansa, że kupisz w tym sklepie?

Specjaliści od marketingu internetowego wiedzą, że każde dodatkowe kliknięcie konieczne do złożenia zamówienia to uciekający oknem potencjalny zysk. Każda dodatkowa sekunda ładowania strony produktu to kolejny klient, który zdąży się rozmyślić. Jedną ze złotych zasad internetowego marketingu jest maksymalne uproszczenie procesu zakupu: niezbędne minimum pól w formularzu, minimalna liczba kroków od reklamy pop-up do potwierdzenia zamówienia, łatwe do znalezienia przyciski, użycie lokalizacji urządzenia zamiast wpisywania adresu. Na poziomie jednostki przeczy to jednak intuicji: każdy z nas wie sam o sobie, że jeżeli chce coś zamówić, nie ma znaczenia, czy formularz zamówienia ma 10 czy 15 pól. Jednak na 1000 potencjalnych klientów kilku dokona zakupu przy 10, a nie dokona przy 15 polach. Oddajmy głos wszechstronnemu specjalście<sup>1</sup>:



**Janusz Piechociński**  
@Piechocinski



## Jeśli finalizacja e-transakcji trwa dłużej niż minutę, klienci rezygnują

Translate Tweet

Ten fenomen nie dotyczy jednak wyłącznie zakupów online. Człowiek jest ewolucyjnie zaprogramowany tak, by unikał zbędnego wysiłku – to pozostałość z czasów, kiedy balansowaliśmy na granicy sił, a każda kilokaloria mogła przesądzić o życiu lub

<sup>1</sup> Janusz Piechociński podaje to na portalu Twitter, tę samą informację przedstawia portal dlahandlu.pl, adres: <https://www.dlahandlu.pl/wiadomosci/jeśli-finalizacja-e-transakcji-trwa-dluzej-niz-minute-klienci-rezygnuja,101458.html> [dostęp: 5.09.2021].

śmierci. Ucieczka przed lwem była warta całej energii, jaką mieliśmy do dyspozycji, ale jeżeli zabrakło jej w ostatnim momencie – cóż, posilił się lew.

Teraz na większość z nas nie czają się wielkie drapieżne koty, ale nasze organizmy o tym nie wiedzą. Jeżeli musimy coś wydrukować, prawdopodobnie pójdziemy do najbliższej drukarki, nawet jeżeli drukuje w gorszej jakości. Bo co, gdyby wyskoczył zza niej tygrys? Zaoszczędzoną energię przeznaczymy na ewentualną walkę lub ucieczkę. To musiałby być bardzo ważny wydruk, byśmy pofatygowali się do lepszej maszyny na innym piętrze. Albo też musielibyśmy mieć przed sobą jakieś nieprzyjemne (wymagające wielkiej energii) zadanie, którego wykonanie odłożymy na później dzięki przejazdźce windą.

Wszyscy, w mniejszym lub większym stopniu, wyposażeni jesteśmy w narzędzia komunikacyjne pozwalające wpływać na decyzje innych ludzi i przyjmujemy różne strategie, odpowiednie dla naszych celów. Opisany w tej książce mechanizm jest uniwersalnym olejem, który naoliwi tryby działalności, niezależnie od preferowanego stylu zarządzania, sprzedaży czy komunikacji. Z czasem, i z kolejnymi stronami, coraz więcej codziennych sytuacji zaczną nabierać nowego sensu.

Zasada najniższej energii przejawia się najwyraźniej tam, gdzie najmniej jest innych czynników wpływających na decyzje. Najpełniej ujawni się też w wielkiej skali. Jednak jej działanie jest równie silne w odniesieniu do jednostki, również wtedy, gdy działa wiele innych faktorów – choć dla nieuzbrojonego oka pozostaje często niewidoczne. Większość dostępnej literatury ma w zamierzeniu umożliwić opanowanie najmocniej oddziałujących na nasze pobudki emocji. Zdecydowana liczba decyzji, w tym i tych ważnych, jest jednak od nich w znacznej mierze albo pozornie wolna, albo obciążona równomiernie po stronie dwóch lub większej liczby możliwych rozwiązań. Niezależnie od tego,

w jaki sposób zarządzamy zachowaniami ludzi (znów – czy to w sprzedaży, kierowaniu organizacją, czy w życiu prywatnym), gdzieś na skraju obszarów dobrze zbadanych pozostaje szara strefa, w której pobudki działań zdają się przybierać chaotyczną, nieprzewidywalną postać. Część z tych działań może mieć dla nas mimo to wielkie znaczenie. Książka ta zaprasza do eksploracji właśnie tej dziedziny.

Idea, by szukać wytłumaczenia ludzkich zachowań i wyborów na skali potencjalnego lub realnego wysiłku, nie jest nowa. Pierwszego obszernego opracowania doczekała się w roku 1949, w książce *Human Behavior and the Principle of Least Effort: An Introduction to Human Ecology* George'a Kingsleya Zipfa. Książka ta jednak nie została przetłumaczona na język polski, a dziś jest praktycznie nieobecna w świadomości i dyskursie psychologii, ekonomii czy zarządzania. Autor, z silnie deskryptywnym zamierzeniem, koncentruje się na wydajności językowej i ludzkich relacjach, przeprowadzając imponującą analizę dostępnych mu w czasie powstawania dzieła danych. Zainteresowanych zagadnieniem i posługujących się językiem angielskim odsyłam do osiągalnych jeszcze na rynku egzemplarzy.

W przeciwieństwie do Zipfa skupimy się na praktycznym wymiarze działania zasady najniższej energii, a pomogą nam niektóre z odkryć psychologii, niedostępnych autorowi *Human Behavior and the Principle of Least Effort*. Jeżeli czytasz tę książkę, prawdopodobnie masz nadzieję, że pomoże ci ona oszczędzić energię, która byłaby konieczna, aby samemu dojść do pewnych wniosków, lub pozwoli zarządzać ludźmi, sprzedawać, czy też po prostu komunikować się przy mniejszym wydatkowaniu energii. To słuszne założenie – taki właśnie jest jej cel.

Zastosowanie przedstawionych tu faktów znajdą menedżerowie, liderzy, właściciele firm bądź sprzedawcy, ale też nauczyciele, dyrektorzy, reżyserowie, kierownicy budowy – w skrócie: wszyscy,

którym zależy na tym, aby człowiek X wykonał czynność Y. Coś dla siebie znajdzie również każdy, kto chce o kolejny element uzupełnić swoją zdolność skutecznej komunikacji, a także Czytelnicy ciekawi, czym różni się sprzedaż domu od sprzedaży perfum, jak stworzyć skuteczną reklamę z kawałka plandeki i jedenastu liter, podnieść cenę piwa, skrócić czas siedzenia na toalecie, ograniczyć liczbę samobójstw na świecie, zacząć biegać oraz czemu szef nas nie chwali. Kto dotrwa do końca, dowie się również, jak pytać, by nam odpowiedziano, co ma wspólnego tresura psów z codzienną rozmową z bliskimi, a także kiedy i dlaczego warto pomyśleć o zmianie pracy. Oraz dlaczego czasem nie mamy ochoty na orzeszki – no chyba że łuskane.

Głównym zadaniem tej książki jest zwrócenie uwagi na istniejący fenomen i różne obszary, w których znajduje on zastosowanie, oraz zaproponowanie sposobów użycia tej wiedzy w praktyce. Pisałem ją z myślą o tym, aby nie tylko podsunąć wam gotowe metody, ale również dać obraz na tyle pełny, byście mogli sami swobodnie tworzyć kolejne, odpowiadające waszej sytuacji. Kilka strategii zostanie tu zaproponowanych, stworzenie dalszych spoczywa w całości na barkach tych, którzy zdecydują się podążać szlakiem świadomego użycia zasady najniższej energii. Mam również nadzieję, że moich zdolności literackich starczy na to, by książkę było łatwiej czytać, niż odłożyć.

Trudno w tym momencie nie zadać sobie jeszcze jednego zasadniczego pytania.

## Jesteśmy po prostu leniwi?

Oczywiście, że nie. Każdego dnia podejmujemy decyzje, które kosztują nas wiele wysiłku, posuwają naprzód nasze kariery albo chronią przed niepożądanymi konsekwencjami. Zasada najniższej energii nie równa się twierdzeniu, że ludzie są z natury



leniwi. Na kolejnych stronach odkryjemy, co nasza energetyczna oszczędność oznacza w praktyce, na kogo i kiedy ma największy wpływ i jak przejawia się u silnie zmotywowanych, efektywnych ludzi, takich jak wy.

Dla pełnego zrozumienia zasady niezbędne jest odpowiednie zdefiniowanie energii. Nie chodzi o obiektywny koszt energetyczny wyrażony w kilokaloriach, ale o bardzo subiektywną ocenę, najczęściej nieświadomą, dokonywaną przez każdego człowieka stojącego przed dowolnym wyborem pomiędzy dwoma (lub więcej) wariantami, z których przynajmniej jeden niesie ze sobą energetyczny wydatek. Innymi słowy – **to pozorny koszt podjęcia czynności, zaniechania jej lub zmiany sposobu jej wykonania.** Zasadą jest zatem hipoteza, że niższy koszt przemawia zawsze na korzyść obciążonej nim możliwości w stosunku do możliwości obciążonej kosztem wyższym.



Postawmy się na chwilę w roli klienta sklepu internetowego, który zrezygnował z zakupu ze względu na zbyt dużą liczbę pól w formularzu zamówienia. Sytuacja jest trudna do wyobrażenia – żaden racjonalnie myślący człowiek nie podejmuje decyzji na podstawie takich czynników. Jednocześnie wiemy ze sta-

tystyki<sup>2</sup>, że do takich zdarzeń regularnie dochodzi. Trudność wczucia się w tę sytuację polega na tym, że ów klient racjonalizuje własny wybór – może na przykład twierdzić, że rozmyślił się po głębszym zastanowieniu albo że w trakcie wypełniania formularza zdecydował się porównać cenę produktu z ceną na innym portalu. Może to być nawet prawda – kluczowe dla nas jest zrozumienie faktu, że pierwotną przyczyną był większy wymóg energetyczny (w tym wypadku również wymóg czasu), a człowiek, którego zachowanie zostało „zmienione”, nie zdaje sobie z tego sprawy. Psychologia dobrze zna proces racjonalizacji. Z badań wiemy na przykład, że ludzki mózg podejmuje decyzje szybciej, niż dostaną się one do naszej świadomości<sup>3</sup>. Człowiek zapytany o przyczynę podjęcia tego, a nie innego wyboru poda nam potencjalnie relewantny powód, który nieświadomie „wymyślił” jednak dopiero po fakcie. Działanie to wykorzystywane jest w głęboko zmedializowanym „przekazie podprogowym”.

W porządku – powiecie – ale zakupy to słaby przykład. Bywają impulsywne, może ten dodatkowy czas to po prostu dobra okazja, by się opamiętać. Weźmy zatem inną dziedzinę. Jeżeli w procesie rekrutacji wyłonimy 100 zainteresowanych osób i każdą z nich zaprosimy na jedną rozmowę rekrutacyjną, po której od razu podsunie do podpisania umowę, to zatrudnimy 90 osób (zakładamy, że standardowe 10% nie pokaże się na spotkaniu oraz że zatrudnimy każdego, kto dotrze na umówione miejsce). Jeżeli

<sup>2</sup> Stosunek reakcji, na przykład na internetową reklamę, do sprzedaży mierzy się na wiele sposobów, między innymi za pomocą wskaźnika nazywanego „konwersją” (ang. *conversion rate*), wyrażanego w procentach (liczba dokonanych zakupów dzielona przez liczbę kliknięć). Innym sposobem może być stosunek wartości do kliknięć (wartość kliknięcia), gdy całą wartość zakupów dokonanych na podstawie reakcji na reklamę podzielimy przez liczbę tych reakcji.

<sup>3</sup> Pierwszy eksperyment potwierdzający te wnioski przeprowadził Benjamin Liber w latach osiemdziesiątych XX wieku. Obszerne wyniki jednego z nowszych badań, tym razem Rogera Koeniga-Roberta i Joela Pearsona ze Szkoły Psychologii Uniwersytetu Nowej Południowej Walii, dostępne są pod adresem <https://www.nature.com/articles/s41598-019-39813-y> [dostęp: 23.08.2022].

moment podpisania umowy przesuniemy w czasie choćby o dzień, odpadnie nam kolejne, w najlepszym razie, 10%, zostawiając nas z około 81 osobami. Jeżeli zamiast jednego spotkania rekrutacyjnego urządzimy dwa następujące po sobie, przy czym warunkiem zatrudnienia będzie uczestnictwo w obu, prawdopodobnie pracę zaczną mniej niż 70 osób. Dodajmy do tego badanie lekarskie i uzupełnienie dokumentacji, a z puli 100 osób deklarujących chęć podjęcia pracy zatrudnimy mniej niż połowę. Z większością pozostałych prawdopodobnie całkowicie urwie się kontakt – po prostu przestaną odbierać telefony, co jest najłatwiejszym sposobem uniknięcia konieczności tłumaczenia się z nieobecności (a więc konieczności podjęcia kolejnego wysiłku)<sup>4</sup>.

Jeżeli napotkaliście w życiu człowieka, który regularnie dokonuje skomplikowanych czynności, zamiast je w prosty sposób automatyzować lub ułatwić, chociaż wie, jak tego dokonać – byliście świadkami subiektywnej wyceny kosztu energii, kiedy krótkoterminowy zysk wygrał z długoterminowym. Dlaczego niektórzy ludzie nie ułatwiają sobie pracy w sposób, który na dłuższą metę oszczędzi im więcej czasu? Dlaczego na przykład mozolnie kopiują dane z jednej tabeli do drugiej? Ponieważ nieświadoma kalkulacja nadaje większy priorytet „teraz” niż „potem”. Ma to ewolucyjny sens. Jeżeli teraz nie starczy mi energii do walki lub ucieczki, na nic zda mi się oszczędność w ramach tygodnia, miesiąca czy roku. W pewnych okolicznościach potrafimy przełamać tę nieaktualną barierę i zainwestować energię ze świadomością, że zwróci się nam ona dopiero po dłuższym czasie. Nie znaczy to jednak, że jesteśmy od tego ewolucyjnego brzemienia całkowicie wolni – w przeciwnym razie musie-

<sup>4</sup> Stosunek liczby zatrudnionych do liczby zainteresowanych zmienia się w zależności od stanowiska, miesiąca i części świata, w której przebiega rekrutacja, niezmienny pozostaje jednak fakt, że im bardziej wymagający energetycznie i czasowo proces, tym niższy jest to procent.

libyśmy nieustannie pracować nad swoją codzienną rutyną, dążąc do maksymalnej efektywności procesów – zupełnie jak linia produkcyjna lub łańcuch dostaw, gdzie takie podejście ma dla nas dużo więcej sensu – dzięki swojej abstrakcyjności, a głównie dzięki temu, że działań mających na celu zmianę nie podejmujemy sami.

Decyzję oceniamy również na podstawie tego, ile wysiłku będzie trzeba włożyć w samo podjęcie jej lub „domyślenie” sposobu jej wykonania (na przykład: jeżeli chcę w ogóle zdecydować o zmianie auta, muszę nie tylko przeanalizować, który samochód będzie dla mnie najlepszy, ale i ustalić sposób zakupu, a być może również sprzedaży starego pojazdu, dopiero potem mogę przeznaczyć swoją energię na samą realizację tego zadania). Rezultatem jest ciekawe, powszechnie obserwowane zjawisko, gdy w obliczu decyzji człowiek pozwala kwestii, aby raczej sama się rozwiązała – zawiesza wybór do czasu, kiedy pojawi się kolejny faktor (na przykład stare auto kompletnie się zepsuje i nie będzie się nadawało do dalszego użytku). W rzeczywistości wybiera zaniechanie w efekcie działania zasady najniższej energii. Typowym przejawem racjonalizacji będzie wtedy zdanie: „Muszę się jeszcze zastanowić”, czasami „Muszę się z tym przespać”, czy też „Czekam, aż pojawi się ciekawsza oferta”.

Warto zatem zapamiętać, że:

- Zmiana w sposobie wykonywania czynności, nawet jeżeli prowadzi do oszczędności energii, może być subiektywnie kosztowniejsza niż kontynuacja wykonywania czynności znanym sposobem. Dzieje się tak dlatego, że
  - koszt energetyczny jest mierzony w ograniczonym czasie,
  - do kosztu wlicza się także proces myślowy potrzebny do podjęcia decyzji, jak również do przeanalizowania i zaprojektowania działania, które wiąże się z wyborem.

- Decyzja może być podjęta na podstawie kosztu energetycznego świadomie lub nieświadomie (w tym drugim przypadku do świadomości może się dostać inne niż „energetyczne” uzasadnienie).

Drugą ważną kwestią jest zdefiniowanie obszaru działania zasady. Wiemy, że istnieją silne motywy, które są w stanie zmusić nas do wydatkowania wielkich ilości energii do różnorodnych działań, i to nie zawsze w racjonalny sposób, który przyniesie nam porównywalne korzyści. Jeżeli goni nas tygrys, energię spożytkujemy na ucieczkę, która może uratować nam życie, ale jesteśmy też zdolni wiele energii poświęcić grze wideo. Wiemy również, że silne emocje mogą nas skłonić do wysoce energetycznie kosztownego działania, jak na przykład wdanie się w bójkę lub wymyślna zemsta na niewiernym partnerze. Racjonalne pobudki, wsparte w sposób uświadomiony lub nieuświadomiony emocjonalnym stosunkiem do celu działania, będą powodem gigantycznych wydatków energii, nierzadko nawet trwających długie tygodnie, miesiące lub lata. Gdyby było inaczej, nie udało by się nam nie tylko wynaleźć elektryczności i internetu czy wysłać człowieka na Księżyc, ale też prawdopodobnie przetrwać. Co więcej – w drodze do każdego z wielkich celów wielokrotnie podążymy trasą najniższej energii.

Działanie zasady najniższej energii będzie decydujące, kiedy:

- stoimy przed wyborem spośród dwóch lub większej liczby wariantów działania, zaniechania bądź zmiany sposobu postępowania, które nie niosą z sobą motywującego potencjału (na przykład: wybór między dwiema trasami równej długości);
- oba warianty są obciążone takim samym potencjałem (poczynając od wyboru między niezdrowym, ale smacznym jedzeniem, a zdrowym, ale niedającym aż takiej satysfakcji,

a kończąc na moralnych dylematach, jak decyzja o uśpieniu chorego zwierzęcia, kiedy obie możliwości mogą przedstawiać podobne emocjonalne cierpienie i obie mogą wymagać wielkiej psychicznej energii);

- wariant kosztowniejszy ma z jakiegoś powodu przewagę, ale sytuacja zwiększy znaczenie czynnika zapotrzebowania na energię w taki sposób, że szala przechyli się na drugą stronę (najczęstszy przykład: sytuacja, w której czujemy powinność dokończenia ważnego zadania lub ponownego sprawdzenia poprawności jego wykonania, ale „nie czujemy się już na siłach”).

Szybko zauważymy, że zasada najniższej energii może mieć decydujące znaczenie w wielu obszarach życia i działania. Warto pamiętać, że czynnik energii odgrywa rolę również wtedy, gdy ostatecznie zwycięży inny – sama aktywność silnego motywatora nie eliminuje oddziaływania kosztu energetycznego, ale jedynie je przeważa. Dlatego właśnie im cięższe jest zadanie, tym więcej energii kosztuje nas samo skłonienie siebie lub innych do jego wykonania.

Niektóre wybory, w których wyraźnie przeważa faktor kosztu energii, poczynając od „pójścia na łatwiznę” lub „po linii najmniejszego oporu”, a kończąc na plagiacie pracy doktorskiej, budzą wątpliwości natury moralnej. Inne zaś, jak na przykład wybór lepiej znanej z dwóch tras tej samej długości (dzięki czemu możliwe będzie ograniczenie wymagającego więcej energii świadomego myślenia na rzecz myślenia i działania nieświadomego, automatycznego), spotkają się z pełnym zrozumieniem. Możliwą ocenę czynu będziemy tu jednak traktować po prostu jako jeden ze świadomych czynników, które kładziemy na szali przed wyborem.

Ponieważ, jak już wiemy, koszt energii jest oceniany subiektywnie, czasami wystarczy zmiana sposobu, w jaki czynność

lub para wariantów zostanie zaprezentowana, aby wpłynąć na ostateczną decyzję<sup>5</sup>. Mając świadomość tego, jak również sytuacji, w których zasada najniższej energii może być zastosowana, mamy w rękach przydatne narzędzie, które da nam zdecydowaną przewagę we wspomnianej szarej strefie ludzkich zachowań.

---

<sup>5</sup> O ramowaniu wyborów i jego wpływie na percepcję przedstawionych możliwości, założonym jednak na innych pobudkach, pisze Daniel Kahneman w książce *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym* (2012). Do tego tematu wrócimy również w rozdziale o ramowaniu.

### Jak wykorzystać ludzką skłonność do unikania wysiłku i chodzenia na skróty, by lepiej komunikować się, zarządzać i sprzedawać?

Choć nie zawsze to dostrzegasz, spotykasz się z nią na każdym kroku. Zasada najniższej energii to naturalna ewolucyjna ludzka skłonność do oszczędzania energii – powód, dla którego nie robimy rzeczy, które powinniśmy, a kiedy już je robimy, wybieramy tę łatwiejszą drogę. Ta niepozorna tendencja ma niebagatelne znaczenie dla naszej komunikacji, kształtowania nawyków, dla sposobu, w jaki łączymy się w grupy i pary, sprzedajemy i kupujemy, w jaki projektujemy nasze otoczenie, zarządzamy zespołami, ale też w jaki podlegamy zarządzaniu jako podwładni.

#### Dzięki analizie tego zjawiska dowiesz się między innymi:

- Jak drogą najmniejszego oporu poprowadzić klienta do decyzji o kupnie.
- Jak reklamować, by być zauważonym i skłonić do działania.
- W jaki sposób ustalać zasady, które będą przestrzegane.
- Jak kształtować nawyki swoje i innych.
- W jaki sposób formułować pytania, by uzyskać prawdziwą i precyzyjną odpowiedź.
- Czemu łatwiej jest być szefem despotą i czemu warto nim jednak nie być.
- Jak szybko dostać odpowiedź na e-mail.

Przy okazji odkryjesz, jakim rodzajem transakcji jest praca, czemu pierścionek zaręczynowy powinien kosztować dwie wypłaty i dlaczego warto stosować emotikony. A także: co ma wspólnego tresura psów z codzienną rozmową z bliskimi oraz kiedy i dlaczego warto pomyśleć o zmianie pracy.

To książka dla każdego, kto chce doskonalić swoje zdolności komunikacyjne i sprzedażowe oraz umiejętności przywódcze i strategiczne lub też pragnie lepiej zrozumieć motywacje stojące za ludzkimi decyzjami. Została napisana zgodnie z zasadą, którą opisuje – tak by łatwiej było kontynuować czytanie niż je przerwać: jest podzielona na krótkie rozdziały i podrozdziały, bogata w obrazowe przykłady, odniesienia, historie i ciekawostki, a także uzupełniona o notatki ułatwiające powrót do najważniejszych zagadnień i wniosków.

Patroni:



personel  
& zarządzanie

FOCUS.pl

MARKETER+ sprawny.marketing SPRZEDAŻ-24

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

Książka dostępna także jako e-book.

ISBN: 978-83-8231-285-0

MTB3010  
Cena 44,90 zł

