

Boothman to Dale Carnegie ery pośpiechu.

– John Tierney, „The New York Times”

Nicholas Boothman

Przekonaj ich

^w**90 sekund**
lub szybciej

**Błyskawicznie nawiązuj kontakty,
które pomogą ci w biznesie i w życiu**

- **JAK USPRAWNIĆ KOMUNIKACJĘ**
- **JAK INSPIROWAĆ WSPÓŁPRACĘ**
- **JAK LEPIEJ SPRZEDAWAĆ**
- **JAK SKUTECZNIE WYKORZYSTAĆ
KAŻDĄ BIZNESOWĄ OKAZJĘ**

WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Przekonaj ich
^w
90 sekund
lub szybciej

Przełożyła
Anna Dorota Kamińska

Nicholas Boothman

Przekonaj ich
^w**90** sekund
lub szybciej

WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Tytuł oryginału: *CONVINCE THEM IN 90 SECONDS OR LESS: HOW TO CONNECT IN BUSINESS*

Przekład: *Anna Dorota Kamińska*

Opracowanie okładki do polskiej edycji: *Michał Duława* Redakcja: *Dorota Śrutowska*

Korekta: *Joanna Wysłowska*

Redakcja techniczna: *Teresa Ojdana* First published in the United States as *CONVINCE THEM IN 90 SECONDS OR LESS: Make Instant Connections That Pay Off in Business and in Life* Copyright

© 2002, 2010 by Nicholas Boothman

Published by arrangement with Workman Publishing Company, Inc., New York.

Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo Studio EMKA Warszawa 2019

Cover design by Janet Vicario

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Wydawnictwo Studio EMKA
wydawnictwo@studioemka.com.pl
www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-66142-24-4

Skład i łamanie: www.pagegraph.pl

Skład wersji elektronicznej: Marcin Kapusta

virtualo
konwersja.virtualo.pl

Spis treści

Podziękowania

Wstęp. Najważniejsze dziewięćdziesiąt sekund

Część pierwsza. Podstawy

1. Zasady Muldoona: Nie ma porażki, jest tylko informacja zwrotna

Część druga. Nowe zasady: więź z naturą ludzką 2. Zneutralizuj reakcję „walka lub ucieczka”

3. Popracuj nad ABC: nastawieniem, mową ciała, kongruencją 4. Mów językiem mózgu

5. Połącz się ze zmysłami

Część trzecia. Więź z osobowością

6. Karm osobowość

7. Poznaj charakter swojej działalności 8. Znajdź swój styl

Część czwarta. Budowanie relacji

9. Otwórz kanały komunikacji

10. Skłaniaj innych do mówienia

11. Znajdź odpowiednie podejście 12. Sekrety wielkich komunikatorów 13. Przedstawienie musi trwać

Posłowie Dokąd teraz pójdziemy

Przypisy

Wszystkie rozdziały dostępne w pełnej wersji książki.

Dla Gracie

Podziękowania

Chciałbym podziękować Francisowi Xavierowi Muldoonowi za zasianie w mojej głowie i sercu ziaren, z których wyrosła ta książka, Mike'owi Freedmanowi za podlanie ich swoją mądrością, Peterowi Workmanowi za rzucenie na nie światła, a Margot Herrerze, mojej redaktorce w Workmanie, za pielęgnowanie ich aż do pełnego rozkwitu.

Wyjątkowe podziękowania dla Dereka Sweeneya ze Sweeney Agency Speaker Bureau za nieustanne poparcie, rady i przyjaźń. Wyrazy głębokiej wdzięczności dla Briana Palmera, Dona Jenkinsa, Susan Masters i zespołu National Speakers Bureau w USA za ciągły doping. Moje najserdeczniejsze podziękowania dla Mary i Lestera Stanfordów za przyjęcie mnie na tych gościnnych brzegach przed ponad trzema dekadami i kierowanie mnie zawsze w dobrą stronę.

Wstęp

Najważniejsze dziewięćdziesiąt sekund

Ta książka nie prezentuje nowej teorii biznesu – mówi o tym, jak można odnieść większe sukcesy w biznesie i w życiu, nawiązując więź z klientami, kolegami, szefami, pracownikami, a nawet z kompletnie obcymi osobami w ciągu dziewięćdziesięciu sekund albo szybciej. Te pierwsze dziewięćdziesiąt sekund każdego spotkania to nie tylko moment na zrobienie dobrego pierwszego wrażenia. W ciągu pierwszych kilku chwil poznajemy instynkty danej osoby, jej ludzką naturę – i odruchowe reakcje. W tych pierwszych sekundach uruchamiają się nasze podświadome instynkty samozachowawcze, a umysł i ciało decydują, czy należy uciekać, czy wchodzić w interakcję, czy spotkanie z drugą osobą przynosi szansę, czy zagrożenie, czy jest ona przyjacielem, czy wrogiem. Ta książka mówi o pośpiesznych osądach, które wydawane są w tych pierwszych momentach, i o tym, jak można zmienić je na swoją korzyść. Kiedy pokona się te kilka pierwszych przeszkód i pojawi się nić zaufania, można zacząć nawiązywać więź na poziomie międzyosobowym lub (dokładniej mówiąc) międzyosobowościowym. Pokażę wam, jak rozpoznać, z kim i z czym mamy do czynienia, i jak nawiązać kontakt, a także jak naszych partnerów motywować, jak na nich wpływać i jak ich przekonywać.

Nawiązywanie kontaktu to proces i pewien porządek: najpierw buduje się zaufanie z najbardziej podstawowymi instynktami, a potem porozumienie z osobowością. To prowadzi do więzi, a każda więź stwarza nieograniczone niemal możliwości. Skąd o tym wiem? Z doświadczenia. Dzisiaj jestem w miejscu oddalonym o lata świetlne od tego, w którym zaczynałem, i od tego, w którym spodziewałem się znaleźć, zaczynając swoją życiową podróż. A swój sukces w przeważającej mierze zawdzięczam umiejętności nawiązywania więzi z ludźmi.

Ćwierć stulecia spędziłem na sprawianiu, by ludzie wypadali dobrze. Byłem międzynarodowym fotografem modowym i reklamowym i dzięki temu nauczyłem się, jak sprawić, by ludzie wyglądali atrakcyjnie. Nie chodzi mi tylko o fotografowanie zawodowych modelek. Przed moim obiektywem stawali też przedsiębiorcy, muzycy, piloci odrzutowców i farmerzy, a ja nie tylko skłoniłem każdego z nich do zrobienia najbardziej korzystnej miny, ale też sprawiłem, że przez całe życie byli pewni siebie i charyzmatyczni.

Każdy, kogo stawia się przed obiektywem, ma twarz, ciało i określone nastawienie – a także wiadomość do przekazania. Moim zadaniem było nadać formę tej wiadomości, wywierając wpływ na jej autora za pomocą mojej własnej twarzy, ciała, nastawienia, głosu i słów. Z tej książki dowiedzie się, jak korzystać z tych wszystkich narzędzi – twarzy, ciała, nastawienia, głosu, a także słów i wzorców językowych – aby zrobić dobre wrażenie i przekazać własną wiadomość w ciągu dziewięćdziesięciu sekund lub szybciej.

Nie zamierzam was fotografować, ale zmienię wasz wizerunek siebie samych, ten, jaki macie w głowach, i pokażę wam, jak nawiązać więź z kimkolwiek, z każdym, kogo spotkacie w waszym codziennym życiu – szybko, prosto i łatwo. Niezależnie od tego, czym się zajmujecie, waszym głównym zajęciem jest tak czy inaczej nawiązywanie kontaktów z innymi ludźmi – a ci ludzie decydują, czy do tego dojdzie, czy też nie, mniej więcej w takim samym czasie, jaki zajmuje spojrzenie na fotografię.

Na początku mojej kariery fotograficznej, kiedy krążyłem między studiami i klientami w Londynie, Lizbonie, Madrycie, Nowym Jorku, Kapsztadzie i Toronto, uświadomiłem sobie, że jest rodzaj ludzi, którzy dogadują się z każdym od pierwszej chwili. I dzięki tej umiejętności potrafią nawiązywać natychmiastowe więzi, zwiększać swój biznesowy zasięg oraz szybko iść w górę po drabinie sukcesu. Jednak na każdego poznanego człowieka, który to potrafił, przypadało kilku takich, którzy nie potrafili. Było to tak, jakby niektórzy byli zawsze otwarci, a inni zamknięci – przynajmniej takie wrażenie miałem, gdy ich spotykałem po raz pierwszy. Jednak gdy poznawałem tych „zamkniętych” ludzi lepiej, dostrzegałem, że pierwsze wrażenie może być mylące. Większość tych, którzy wydawali się tacy oddaleni, była w rzeczywistości całkiem inna. Klienci, prezesi, modelki, fryzjerzy i wizażyści, spece od reklamy, księgowi, decydenci,

piloci odrzutowców, farmerzy, muzycy – ludzie, którzy przeważnie nigdy się wcześniej nie spotkali – poznawali się podczas sesji zdjęciowej. Ci, którzy potrafili się otworzyć i łatwo nawiązać więzi z innymi, rozkwitali, podczas gdy ci zamknięci i trzymający się z boku wydawali się przegapiać okazje i możliwości, zostawali w tyle. Ku mojemu zaskoczeniu nie wydawało się to mieć nic wspólnego z rozumem, urodą czy talentem.

Wydaje się, że niektórzy ludzie mają wrodzoną umiejętność nawiązywania więzi z innymi w sposób ciepły i spontaniczny.

Obserwowanie ludzkich zachowań i nastrojów, wpływanie na nie i ich odtwarzanie to znaczna część umiejętności fotografa mody, więc po jakimś czasie zacząłem rozpoznawać wzorce postępowania umożliwiające ludziom dogadywanie się z innymi – albo to uniemożliwiające. Niektórzy odtwarzają schematy, które działają dobrze, inni utykają w tych niedziałających.

Mniej więcej wtedy dowiedziałem się o pracy doktorów Richarda Bandlera i Johna Grindera. Opracowali oni technikę studiowania i rozumienia struktur stojących za ludzkim zachowaniem oraz tego, jak używamy języka do programowania siebie i innych. Nosila ona niewygodną nazwę „programowanie neurolingwistyczne”, w skrócie NLP. NLP pozwala zobaczyć, co się kryje za naszym działaniem, i zrozumieć, w jaki sposób nasze słowa wpływają na zachowanie nasze i ludzi wokół nas. Wkrótce już studiowałem u boku doktora Bandlera w Londynie i Nowym Jorku, szykując się do dyplomu w dziedzinie NLP.

Potem coraz łatwiej było mi obserwować wzorce zachowań ludzi spotykanych każdego dnia i rozumiałem, czym konkretnie różni się podejście tych, którzy dobrze sobie radzą z innymi, od podejścia innych, którzy sobie nie radzą. Im większe sukcesy odnosiłem, tym częściej zapraszano mnie, abym wygłaszał wykłady o fotografii modowej i reklamowej na uniwersytetach i w klubach. Wkrótce jednak moje wystąpienia zaczęły składać się z pięciu minut na temat fotografii i pięćdziesięciu pięciu na temat nawiązywania kontaktu z osobą po drugiej stronie obiektywu i zapewnianiu sobie jej współpracy. Skończyło się tak, że niedługo zaczęto mnie zapraszać do powiedzenia tego samego – minus pięć

minut o fotografii – personelowi linii lotniczych, studentom, pracownikom szpitali i członkom różnych stowarzyszeń. Szybko pojawiły się też propozycje od dużych korporacji z całego świata.

W miarę tego, jak pogłębiały się moje związki ze światem biznesowym, jak poznawałem tysiące ludzi i nawiązywałem z nimi kontakt, zacząłem rozumieć, że budowanie więzi w biznesie to nie to samo co w życiu prywatnym. W życiu prywatnym można wybierać przyjaciół, ale w pracy nie da się wycofać z powiązań z kolegami, pracownikami, przełożonymi i klientami, nie rezygnując przy tym z pracy – te więzi trzeba codziennie rozwijać i podtrzymywać. W tej książce przekażę wam wszystko, co musicie wiedzieć o nawiązywaniu więzi z ludźmi, z którymi *nawiązać je musicie*.

Można wybierać przyjaciół, ale nie można wybierać sobie współpracowników.

Według niektórych ekspertów, piętnaście procent naszego sukcesu finansowego zależy od umiejętności i wiedzy, podczas gdy osiemdziesiąt pięć procent jest efektem umiejętności nawiązywania kontaktu z ludźmi, wzbudzania zaufania i szacunku. Dzisiaj – czy to przy rozmowie kwalifikacyjnej, sprzedaży, uczeniu się, czy też podczas negocjowania z szefem podwyżki – im lepszym się jest w tworzeniu więzi z innymi, tym większe są szanse na powodzenie. I jeszcze trzeba to robić *szybko!* Ludzie podejmują decyzję „lubie”/„nie lubie”, „zgoda”/„mowy nie ma” w ciągu dziewięćdziesięciu sekund albo szybciej. A tego, jak najlepiej wykorzystać te dziewięćdziesiąt sekund, dowiecie się tutaj.

Zajmiemy się wszystkim, od wpływu niewerbalnego do waszego osobistego „opakowania”, od umiejętności rozmowy jeden na jeden do zdolności nawiązywania więzi z grupami i wpływania na nie. Przeczytacie o sytuacjach prosto z życia, które pozwolą pokazać, jak wykorzystać nowe i istniejące już więzi na swoją korzyść, zamiast o tym opowiadać, a także o wielu technikach i taktykach, które pomogą wam nawiązywać kontakty, jakich potrzebujecie, by radzić sobie w dzisiejszym, bardzo konkurencyjnym środowisku pracy.

Jedną z przyjemności związanych z byciem fotografem mody było sprawianie, że ludzie wyglądali lepiej, niż w ogóle myśleli, że mogą. To

wspaniałe – zrozumieć, że można wyglądać, brzmieć i czuć się kimś ważniejszym, bardziej zdecydowanym i efektownym, niż śmiało się marzyć, a jednocześnie pozostać w głębi ducha wiernym swojej prawdziwej naturze. Ta książka nie opowiada o byciu sztucznym ani o udawaniu kogoś, kim się nie jest – mówi o tworzeniu pozytywnych powiązań między naszym charakterem, przekonaniem i wartościami, czyli wewnętrznym światem, a światem zewnętrznym, w którym pracujemy.

Ta książka jest taka jak moje zdjęcia mody. Na zawsze zmieni to, jak siebie postrzegacie. *Przekonaj ich w 90 sekund lub szybciej* da wam znaczną przewagę nad konkurencją, pokazując, jak można maksymalnie wykorzystać swoje ciało, swój umysł, swój głos, a przede wszystkim swoją wyobraźnię, by zwiększać potencjał każdego kontaktu, zarówno biznesowego, jak i osobistego czy towarzyskiego.

Część pierwsza

Podstawy

Jako gatunek mamy instynktowną potrzebę gromadzenia się i pozyskiwania sobie ludzi, aby przeżyć, ewoluować i prowadzić interesy. Nawiązywanie więzi i przekonywanie to podstawowe siły natury ludzkiej, które to umożliwiają.

Umiejętność nawiązywania więzi i przekazywania swoich pomysłów w przekonujący sposób można podzielić na kilka podstawowych instynktów, tak prostych, że łatwo je opanować podczas jazdy taksówką w deszczu.

1

Zasady Muldoona: Nie ma porażki, jest tylko informacja zwrotna

Moją pierwszą pracą była posada osobistego asystenta Francisa Xaviera Muldoona. Muldoon był szefem reklamy w „Woman”, tygodniku z największym nakładem w Wielkiej Brytanii. Była to połowa lat sześćdziesiątych w Anglii, a mój nowy szef znikąd wspiął się na szczyt w ciągu zaledwie trzech lat, w niezwykle konkurencyjnej branży. Francis Xavier Muldoon miał – można by to dziś tak nazwać – niezwykle talenty towarzyskie.

A tym, co sprawiało, że jego dar działał, była „Ewangelia według Muldoona”.

„Ewangelia według Muldoona” zaczynała się następująco: „Pierwsze wrażenie ma dla sukcesu znacznie większe znaczenie niż klasa, kwalifikacje, wykształcenie czy to, ile się zapłaciło się za obiad”. W rzeczywistości zazwyczaj w ciągu pierwszych dwóch sekund od poznania kogoś nowego podejmujemy decyzję, jak na niego zareagujemy. Ale nie należy z tego powodu zbyt się cieszyć – w tej samej chwili druga osoba decyduje, jak zareagować na ciebie. (Nawiasem mówiąc, jeżeli zastanawiacie się, co z pozostałymi osiemdziesięcioma ośmioma sekundami – służą one do potwierdzenia i utrwalenia więzi oraz określenia, w jaki sposób będziecie się od teraz komunikować).

Obserwacje Muldoona zawsze były niepokojąco proste: „Kiedy ludzie cię lubią, dostrzegają w tobie to, co najlepsze. Kiedy cię nie lubią, zazwyczaj widzą to, co najgorsze. To w sumie oczywiste. Jeżeli klient czuje do ciebie sympatię, pewnie zinterpretuje twoje podskakiwanie jako entuzjizm, ale jeżeli jej nie czuje, prawdopodobnie uzna takie podskakiwanie za dowód, że jesteś idiotą”.

Miał rację. Rozmówca, który cię lubi, może uznać twój łagodny charakter za przejaw wrażliwości, a taki, który cię nie lubi, weźmie cię za słabeusza. Menedżer, który darzy cię względami, będzie postrzegał twoją pewność siebie jako przebojowość; ten, który cię nie darzy względami – jako arogancję. Dla jednego można być geniuszem, dla drugiego pajacem. Wszystko zależy od tego, jak wygląda twoje odbicie w wyobraźni drugiej osoby. „Zdobądź wyobraźnię, a pozyskasz serce – to także figurowało w «Ewangelii według Muldoona» – bo życie, jakkolwiek by na to patrzeć, od samego początku polega na zachowaniu. Wyobraźnia budzi emocje, emocje uruchamiają podejście, a podejście określa zachowanie”.

Nigdy wcześniej nie znałem nikogo takiego jak Francis Xavier Muldoon. Przeniosłem się z północy Anglii do Londynu, bo chciałem znaleźć się w centrum ekscytujących wydarzeń – chociaż nigdy się nie zastanawiałem, co to właściwie znaczy, póki się tam nie znalazłem. Wkrótce zrozumiałem, że fascynują mnie ludzie, którzy inicjują wydarzenia. Główny problem z Muldoonem polegał jednak na tym, że bardzo długo nie mogłem dojść, czy jest on geniuszem, czy szaleńcem.

Muldoon był geniuszem, ale potrzebowałem trochę czasu, by zrozumieć, dlaczego jest tak skuteczny. Część z rzeczy, które dla niego robiłem, wydawała się w ogóle nie mieć sensu – początkowo. Moim pierwszym naprawdę zakreconym zadaniem dla F. X. było lizanie, zaklejanie i podpisywanie dwóch tysięcy czterystu sześćdziesięciu siedmiu kopert i wpychanie ich do ogromnego płóciennego wora. Następnego poranka towarzyszyłem maestro na wizycie sprzedażowej w biurze dyrektora zarządzającego firmy wysyłkowej na Oxford Street. Muldoon wyglądał wspaniale – szykowny, pewny siebie i szczęśliwy – a ja, z tym worem na plecach, wyglądałem jak cmentarny złodziej, który wraca ze zrabowanym ciałem.

Zaprowadzono nas do biura dyrektora. Francis Xavier Muldoon powitał potencjalnego klienta, jakby byli starymi przyjaciółmi – niemal braćmi. Przedstawił mnie jako swojego asystenta, a gospodarz zaprosił nas, abyśmy usiedli.

Usiedliśmy więc w fotelach przed ogromnym zabytkowym biurkiem bankiera. Francis Xavier niemal natychmiast uśmiechnął się i oznajmił:

– Jeżeli pan pozwoli, mamy coś dla pana.

– Proszę bardzo – powiedział dyrektor, kiwając głową z ogólnym przyzwoleniem.

– Nick panu pokaże – zapowiedział Muldoon. To był sygnał dla mnie. Nie ociągając się ani chwili, z miną służbisty, rozłożyłem na podłodze duże, zielone płótno i wysypałem na środek całą zawartość worka. Kopert było tyle, że rozsypały się na podłogę i pod fotele.

Oniemiały człowiek wpatrywał się w ogromny stos korespondencji, a Muldoon swoim łagodnym, ale precyzyjnym głosem oświadczył:

– Takiej właśnie odpowiedzi może się pan spodziewać, jeżeli będzie się pan reklamował w piśmie „Woman”. – Zrobił pauzę na tyle długą, by przyciągnąć uwagę dyrektora, a potem, patrząc mu prosto w oczy, oznajmił: – Dwa tysiące czterysta sześćdziesiąt siedem odpowiedzi znalazło się na biurku jednego z pana konkurentów w ciągu jednego tylko dnia, bezpośrednio w wyniku reklamy u nas. Dla pana możemy zrobić to samo.

Ile minęło dotąd czasu? Jakies dziewięćdziesiąt sekund.

W taksówce w drodze powrotnej do biura, z umową reklamową na dwadzieścia sześć tygodni w teczce i wszystkimi dwa tysiące czterysta sześćdziesięcioma siedmioma kopertami wepchniętymi bezpiecznie z powrotem do worka, Muldoon uznał, że nadszedł czas, abym dowiedział się nieco więcej na temat „Ewangelii według Muldoona”.

– Jak myślisz, co się tam wydarzyło? – zadał mi pytanie.

– Nigdy wcześniej pan go nie spotkał? – spytałem.

– Nie.

– Ale wyglądaliście jak starzy przyjaciele.

– Tak wyglądało, prawda? – Uśmiechnął się Muldoon i zwrócił w moją stronę. – Masz jakieś pojęcie, dlaczego?

– Pewnie o panu słyszał.

– Na to nie można liczyć. Wiesz co, usiądź naprzeciwko mnie, a ja ci wytłumaczę, co się działo.

Tradycyjna londyńska taksówka wygląda jak wielkie blaszane pudełko na kółkach, ale w środku jest dużo miejsca i świetnie się nadaje na wygodny transport dla ludzi i bagaży. Z tyłu jest długie siedzenie skierowane do przodu i dwa rozkładane siedzenia plecami do kierunku jazdy. Odchyliłem siedzenie przed Muldoonem i przesiadłem się na nie. Jestem dość wysoki, więc siedziałem z łokciami opartymi na kolanach,

prawą dłonią obejmując lewy nadgarstek. Na mojej twarzy na pewno było wyraźnie widać, że nic z tego nie rozumiem i bardzo mnie to ciekawi.

Najtańszy, najskuteczniejszy sposób na nawiązanie więzi z innymi to spojrzeć im w oczy.

Muldoon wyglądał przez okno, na mżawkę opadającą na pasażerów wychodzących ze stacji metra Marble Arch. Zwrócił się w moją stronę, poprawił na siedzeniu, po czym uśmiechnął się z entuzjazmem i spojrzał mi prosto w oczy. Uniósł palec w górę.

– Zasada Muldoona numer jeden: Kiedy kogoś spotykasz, spójrz mu w oczy i się uśmiechnij. – Kiwnął głową i czekał, aż zareaguję. Też kiwnąłem głową. Uniósł drugi palec. – Zasada Muldoona numer dwa: Kiedy chcesz, by się poczuł, jakby już cię znał, bądź kameleonem. – Zmarszczyłem brwi. Dostrzegł to i zamienił dwa palce na otwartą dłoń, zaznaczając, że powinienem zaczekać, po czym zmniejszył ją do trzech palców. – Zasada Muldoona numer trzy: Zdobądź wyobraźnię, a pozyskasz serce.

Wyprostowałem się. Wiedziałem, że nie skończył. On też się wyprostował.

– Ile razy dziennie masz do czynienia z ludźmi, którzy w ogóle nie zauważają twojej obecności, nie patrzą na ciebie?

– Pewnie kilkadziesiąt – odpowiedziałem.

– Dziesiątki przegapionych okazji. Najtańszy i najskuteczniejszy sposób na nawiązanie kontaktu z innymi – klientami, kolegami, tamtą recepcjonistką, tym taksówkarzem – to spojrzeć im w oczy i się uśmiechnąć. Wiesz dlaczego?

– Bo to pokazuje, że jest się szczerym i zainteresowanym nimi. – Gdy tylko to powiedziałem, poczułem, że to na pewno nie wystarczy.

– Tak, dobrze, bardzo dobrze. Ale to nie wszystko. Jak poważnie brałbyś swojego ulubionego prezentera w dzienniku telewizyjnym, gdyby wiadomości podawał ze spuszczoną głową, czytając z notatek albo patrząc przez okno?

– Chyba nie potraktowałbym go bardzo poważnie. – To się wydawało raczej oczywiste.

– A jego wiadomości?

– Pewnie straciłbym zainteresowanie nimi, o ile bym się nie zmusił do uwagi.

– Przekaz dochodzi tam, gdzie dociera twój głos, a głos dociera tam, gdzie go wyślą oczy. Jak się czujesz, kiedy kogoś poznajesz, a on nie nawiązuje z tobą kontaktu wzrokowego? A jak się czujesz, kiedy *to robi*? Jak się czujesz, kiedy rozmawiasz z kimś, a jego oczy nawiązują kontakt z kimś albo czymś innym?

Kontakt wzrokowy to jeden z najważniejszych niewerbalnych kanałów komunikacji, jakimi dysponujemy. Wszyscy słyszeliśmy, że oczy są „oknami duszy”, ale są także oknami do sprzedaży. A to dlatego, że kontakt wzrokowy przesyła podświadomy sygnał, że w powietrzu wisi zaufanie. Oczy odpowiadają także na krytyczne pytania, gdy usiłujemy nawiązać porozumienie: Czy on słucha tego, co mówię? Czy jestem dla tej osoby atrakcyjny? Czy ta osoba mnie lubi? W sytuacjach towarzyskich i biznesowych subtelne różnice w kontakcie wzrokowym mówią bardzo wiele. Na przykład kiedy ktoś mruży oczy, a głowę pochyla i odwraca lekko na bok, ale nadal zachowuje kontakt wzrokowy, może to oznaczać zaproszenie do omówienia czegoś bardzo poufnego, wręcz intymnego. Oczy potrafią sygnalizować poczucie wyższości (kiedy głowa jest uniesiona) lub niechęć (kiedy spojrzenie jest nieruchome i niezachwiane). Za to odwracanie wzroku może sugerować słabość i unikanie kontaktu. Dlatego kiedy rozmawiacie o czymś dla was ważnym, miejcie świadomość tego, co mówią słuchaczom wasze oczy.

Muldoon spojrzał prosto na mnie i powiedział cicho i powoli:

– Z oczu promieniuje autorytet, nadają one kierunek, precyzję i znaczenie twojej wiadomości. – Nie przestawał na mnie patrzeć. To ja odwróciłem wzrok. – Rozumiesz? – spytał.

– Tak. – Pokiwałem energicznie głową.

ĆWICZENIE

Kolor oczu

Przez jeden dzień zapisuj w pamięci kolor oczu każdej spotkanej osoby. Nie trzeba go koniecznie zapamiętywać, wystarczy zauważyć. To wszystko. Prościej się nie da. A jednak to banalne ćwiczenie niezwykle poprawia pewność siebie, kontakt wzrokowy i umiejętność nawiązywania kontaktu bez robienia czegokolwiek trudnego.

Zabawną wersją tego ćwiczenia, pomagającą nawiązywać więzi z klientami, jest powiedzenie pracownikom obsługi klienta, że prowadzicie badania, aby sprawdzić, czy macie więcej niebieskookich klientów, czy ciemnookich, i obserwowanie, jak się do tego zabierają. Daje to znakomite efekty w restauracjach, bankach i hotelach.

Jest nawet wersja dla dzieci. Wymaga małej łapówki – przepraszam, nagrody. Powiedz dzieciom, że dasz im dwa dolary albo dodatkową godzinę na basenie, albo wycieczkę do Paryża, czy co tam chcesz, jeżeli jutro po powrocie ze szkoły podadzą ci kolor oczu wszystkich swoich nauczycieli.

– No to się uśmiechnij – powiedział. Zdobyłem się na sztuczny uśmiech.

– Co to miało być? – spytał.

– Nie umiem uśmiechać się na rozkaz – odpowiedziałem.

– Próżność, co? Boisz się, że będziesz wyglądać niemądrze?

– Raczej głupio – sprostowałem.

– No to lepiej się naucz – polecił. – Oczy to nie jedyny sygnał, jaki mamy do dyspozycji. Najszybciej zrobisz dobre wrażenie uśmiechem. Uśmiechnij się, a świat uśmiechnie się do ciebie. Uśmiechnij się, a powiesz: „Jestem kontaktowy”, „Jestem szczęśliwy” i „Jestem pewien siebie”. Nie możesz sobie pozwolić na to, żeby próżność stanęła ci na drodze do sukcesu.

Znałem go dopiero od trzech dni, ale przez te trzy dni zobaczyłem, jak Francis Xavier Muldoon pobudza do działania zespół sprzedawców, omawia planowanie strategiczne z zespołem redakcyjnym i w ciągu dziewięćdziesięciu sekund finalizuje sprzedaż. Jednak teraz, w drodze taksówką z powrotem do biura, wydawało się, jakbym znał go całe życie. Powód: Zasada Muldoona numer dwa.

– Jak się czujesz? – spytał.

– Dobrze – odpowiedziałem, a on lekko unióśł brwi. – Nie, właściwie to czuję się świetnie.

– Wiem – odparł, a potem dodał: – A wiesz, skąd wiem?

– Uśmiecham się, kiwam głową i uczę świetnych rzeczy. To oczywiste.

– Tak, ale to nie wszystko. Zobacz, jak siedzisz. – Spojrzałem w dół. Opierałem się prawym ramieniem o bok taksówki, ze splecionymi rękoma i podbródkiem niemal dotykającym lewego obojczyka.

ĆWICZENIE

Jak się uśmiechać

Najszybciej zrobisz dobre wrażenie uśmiechem. Uśmiech sygnalizuje kontaktowość, zadowolenie i pewność siebie. Zawodowe modelki i modele mają swoje sztuczki, pomagające im uzyskać odpowiedni nastrój i się uśmiechnąć. Oto moja ulubiona. Zbliź twarz do lustra na jakieś dwadzieścia pięć centymetrów. Spójrz sobie prosto w oczy i powiedz „świetnie” na tyle różnych sposobów, na ile potrafisz: ze złością, głośno, cicho, seksownie, jak Jerry Lewis... Nie przestawaj. W końcu nie będziesz mógł zachować powagi. Powtarzaj to ćwiczenie raz dziennie przez trzy dni.

Następnym razem, gdy będziesz miał z kimś spotkanie, powiedz „świetnie” trzy razy pod nosem, a zaraz się uśmiechniesz.

– A teraz spójrz, jak siedzę ja. – Przedtem tego nie zauważyłem, ale teraz, kiedy zwrócił na to moją uwagę, zobaczyłem, że siedzi dokładnie w tej samej pozycji. Jakbym patrzył w lustro.

– Wiesz, kiedy ludzie dobrze się ze sobą czują, z behawiorystycznego punktu widzenia? – Uznałem, że najlepiej będzie pokręcić głową, jakbym chciał powiedzieć „nie”. On zrobił to samo: pokręcił tylko głową, jakby chciał powiedzieć „nie”. – Stają się sobą nawzajem. Siedzą w ten sam sposób i mówią tym samym tonem. Dzisiaj w tej firmie wysyłkowej, kiedy klient przechylił głowę, moja też się trochę przechyliła. Kiedy okazał napięcie, ja okazałem napięcie. Kiedy on się odprężył, ja też. Zmieniałem zachowanie, podejście i minę odpowiednio do okoliczności, żeby się dopasować.

– Jak kameleon?

– A teraz robię to samo z tobą, a ty niczego sobie nie uświadomiłeś. Ale poczułeś się swobodnie i się odprężyłeś.

– Dlatego wyglądało, jakbyście się znali – powiedziałem. Zaczynało do mnie docierać.

Muldoon miał rację. Instynktownie wiemy, jak się dopasować. Wiemy, jak być kameleonami, bo całe życie to robimy. Uczymy się, naśladować. Jeżeli uśmiechnę się do ciebie, natura ludzka każe ci odpowiedzieć uśmiechem. Tak samo jeżeli powiem „dzień dobry”, jest duża szansa, że odpowiesz tym samym. To nasza naturalna skłonność do synchronizowania i odwzajemniania zachowań. Nazywa się to synchronią limbiczną i jest na stałe wmontowane w ludzki mózg.

Kiedy rośniemy i rozwijamy się, na nasze zachowanie mają wpływ osoby, które nas otaczają. Uczymy się manier, naśladując tych, z którymi jemy i się spotykamy. Rytm się synchronizują, zachowania się synchronizują, nawet wiedza się synchronizuje. Kiedy widzimy, że ktoś naśladuje to, co robimy, może to być pochlebne. Kiedy słyszymy, jak ktoś powtarza coś, co sami powiedzieliśmy, jesteśmy zadowoleni, bo wiemy, że nauczył się tego, czego chcieliśmy go nauczyć. Lubimy ludzi, którzy lubią nas. Nauczyli się tego samego co my, dlatego czujemy się z nimi dobrze.

Synchronizujemy się – czyli odpowiadamy na emocjonalne i fizyczne informacje zwrotne – od urodzenia. Tak samo jak rytmy cielesne niemowlęcia są zsynchronizowane z rytмами jego matki, na nastroje małego dziecka wpływają nastroje otaczających go dzieci, nastolatek dopasowuje swoje upodobania do grupy rówieśniczej, a poglądy i preferencje dorosłych są w znacznej części określane przez ich przyjaciół. Lubimy ludzi, którzy są tacy jak my i wśród nich najlepiej się czujemy. Kiedy mówisz: „Lubię cię”, to całkiem prawdopodobne, że w rzeczywistości mówisz: „Jestem jak ty”.

Nieświadomie synchronizujemy się z innymi od urodzenia. Teraz przyszedł czas, by zacząć robić to świadomie.

Synchronizacja sprawia, że czujemy się, jakbyśmy wszyscy byli ulepieni z jednej gliny, byli częścią tej samej grupy. Jeżeli ktoś robi to samo co my – zachowuje się, ubiera albo mówi jak my – nasz umysł podpowiada nam, że on jest taki, jak my. Jak to wygląda z szerszej perspektywy? Nie krzyczy się w kościele i nie mówi szeptem na meczu. To jest tak proste: Najlepiej nam idzie, kiedy dostosowujemy się do sytuacji.

Muldoon mówił mi, że kiedy świadomie dopasowujemy nasze zachowanie, podejście i wyraz twarzy do spotykanych ludzi, czują się w naszym towarzystwie swobodnie. Wydajemy się im znajomi i dlatego nas lubią.

Dzisiaj najlepiej będzie się wiodło prawdopodobnie tym, którzy poznają i rozumieją wiele osób w swojej firmie, a także w swojej branży. Tworzą oni w swoich firmach rozbudowane sieci, bo nawiązują więzi z tyloma ludźmi, że stają się niemal niezbędni. Tacy ludzie awansują niekoniecznie dlatego,

że najlepiej wykonują pracę, ale dlatego, że ich praca jest powszechnie znana, a ich wkład wszyscy dostrzegają. To właśnie są kameleony.

Zaczęła się godzina szczytu. Nasza taksówka stała bez ruchu i wydawało się, że dotarcie z powrotem do biura potrwa co najmniej pół godziny. Ściemniało się.

– Jesteś głodny? – spytał Muldoon.

– Nie, ani trochę. – W tej chwili nie interesowało mnie jedzenie, bo chciałem usłyszeć więcej. Czekałem, aż dowiem się czegoś o zasadzie numer trzy. Muldoon odwrócił się nagle i wskazał coś przez tylną szybę.

– Widzisz tę wielką, staromodną latarnię na rogu tego ceglanego budynku? – Musiałem się trochę pochylić, ale zobaczyłem.

– Co z nią? – spytałem.

– Byłem tam wczoraj wieczorem. To Bentleys, ulubione miejsce spotkań po pracy dziennikarzy i ludzi od reklamy. Jadłem tam kolację z paroma przyjaciółmi. Świetna kuchnia. Na początek zamówiłem suflet szpinakowy polany na środku sosem z sardeli. Do tego podawali ciepły chleb prosto z pieca. Chleb był chrupki, a suflet rozpływał się w ustach. Na główne danie zażyczyłem sobie stek z pieprzem ze śmietanowym purée z ziemniaków i groszkiem. A na koniec jeszcze crêpes Suzette ze świetną starą brandy.

Kto mówił, że nie jestem głodny? Przed dwoma minutami nie byłem, ale teraz padałem z głodu. Tak bardzo miałem ochotę na ten stek i purée, że ślinka napływała mi do ust. Im więcej o tym myślałem, tym większą miałem ochotę. Widziałem je, słyszałem, czułem ich zapach i smak.

– Chyba mnie pan przekonał, jestem głodny!

– Nie, zagrałem tylko na twojej wyobraźni i uruchomiłem emocje, a raczej w tym przypadku apetyt. – Uśmiechnął się.

W głowie zapaliła mi się czerwona lampka.

– Wiem. Tak samo, jak uruchomił pan wyobraźnię klienta! Kiedy wysypaliśmy ten wielki wór kopert na podłogę, mógł sobie wyobrazić, jak spełniają się jego marzenia o skutecznej reklamie.

Muldoon tylko pokiwał głową, po czym sięgnął po swoją teczkę i położył ją sobie na kolanach. Myślałem, że mi coś pokaże, ale tylko wyjął cienki skoroszyt i zaczął studiować jego zawartość.

Jazda tyłem na rozkładanym siedzeniu niewiele pomagała na mój burczący z głodu brzuch. Poza tym mam dobrze ponad metr osiemdziesiąt, a siedzenie to nie jest robione dla ludzi wysokich. Po jakiejś minucie

przesiadłem się na swoje początkowe miejsce, obok niego. Był całkiem zaczytany, więc zjechałem na siedzeniu niżej, wyciągnąłem nogi i zapatrzyłem się przez okno.

Zerknąłem na Muldoona i zacząłem się zastanawiać, jak wygląda jego życie. Musiał być niemal dwa razy starszy ode mnie – miałem prawie dwadzieścia jeden lat – i pewnie potrafił robić wszystko. Był pewny siebie, spokojny i czarujący. Wszystko, co mówił, wydawało się takie oczywiste – dlaczego sam nigdy przedtem o tym nie pomyślałem? *Oczywiście*, że człowiek czuje się doceniony i odczuwa z nami bliską więź, kiedy spojrzymy mu w oczy. *Oczywiście*, że czuje się swobodny, powiązany z innymi i szanowany przez ludzi, którzy są dokładnie tacy jak on. I bez żadnych wątpliwości wyobraźnia jest kluczem do emocji. W końcu większość z nas właśnie w wyobraźni żyje – kiedy nie wyobrażamy sobie przyszłości, fantazjujemy na temat przeszłości.

Szklane okienko dzielące nas od kierowcy nagle się otworzyło.

– Przepraszam. Zdaje się, że przed nami była jakaś stłuczka. Ale teraz to już nie powinno potrwać długo.

– Dzięki za wiadomość – powiedziałem sarkastycznie.

– Nic na to nie poradzę. – Kierowca zatrzaskał okienko. Taksówkarz miał rację. To nie była jego wina. Głód zepsuł mi humor.

– W porządku, dziękujemy za informację – powiedział głośno Muldoon, rzucając mi pełne bólu spojrzenie.

– Świetne pierwsze wrażenie. Czego od niego chcesz – konfrontacji czy współpracy? – Było jasne, że Muldoon ma dla mnie dzisiaj co najmniej jeszcze jedną lekcję. – Jak myślisz, co nas szybciej dostarczy do celu – traktowanie go z szacunkiem czy groźenie rozwaleniem mu głowy?

– W porządku – zapewnił, chichocząc na widok wstydu, który miałem wypisany na twarzy.

– Prędzej czy później każdy człowiek sukcesu zrozumie, że aby udało mu się uzyskać od innych to, czego chce, oni muszą chcieć nam pomóc. Jest tylko sześć sposobów na to, żeby skłonić ludzi do zrobienia czegoś: prawo, pieniądze, siła emocji, siła fizyczna, pokusa fizycznego piękna albo perswazja. Spośród nich perswazja jest najskuteczniejsza – to następny poziom w grze. Sam się nad tym zastanów. Perswazja jest potężniejsza, często szybsza, zazwyczaj tańsza i daje lepsze rezultaty niż presja prawna,

korzyści finansowe, nacisk emocjonalny, siła fizyczna czy uroda. Problem polega na tym, że jeżeli zepsuje się pierwsze wrażenie, jak ty teraz, perswazja przestaje być możliwa. W końcu będziesz musiał użyć któregoś z pozostałych sposobów, żeby przejąć kontrolę nad sytuacją. Taksówkarz cię teraz nie lubi, zalicza cię do dupków, którzy tak właśnie mówią do taksówkarzy.

Sir Winston Churchill nazywał perswazję „najgorszą formą kontroli społecznej, nie licząc wszystkich pozostałych”. Arystoteles twierdził, że aby perswazja była naprawdę skuteczna, muszą być obecne trzy elementy: zaufanie, logika i emocje. We współczesnym języku oznacza to, że aby być przekonującym, trzeba zrobić dobre pierwsze wrażenie, wywołując zaufanie swoim podejściem (język ciała, ton głosu) i wyglądem, trzeba zaprezentować swoje racje z bezdyskusyjną logiką oraz poruszyć emocje, żeby zakończyć cały proces. Nieważne, czy sprzedaje się przestrzeń reklamową, zaleca wybór pinot noir zamiast burgunda, czy też wygłasza przemówienie jako głowa państwa. Musisz sprawić, by słuchacze ci zaufali, musisz mówić z sensem i musisz ich poruszyć. Aby być przekonującym, musisz to wszystko przekazać – i to szybko.

Ale co konkretnie oznacza komunikacja? Jeżeli chcę, żeby jeden z moich dostawców zrobił coś dla mnie do konkretnej daty, a on tego nie robi, moja komunikacja nie wyszła. Czy jestem w stu procentach odpowiedzialny za to, czy moja komunikacja jest udana, czy nie? Tak. W biznesie i w życiu miernikiem skuteczności komunikacji jest jej rezultat. Co więc mam zrobić, jeżeli dostawca nie dostarczy towaru na czas? Mógłbym go spytać, co się stało, a on mógłby obiecać, że więcej tego nie robi. Ale co jeżeli sytuacja się powtórzy? Mógłbym pytać częściej albo zrobić awanturę, albo błagać. Albo mógłbym zacząć robić coś innego, a nawet zmienić dostawcę. A jeżeli i wtedy nie osiągnę oczekiwanych rezultatów, mógłbym znowu wszystko zmienić, ażbym dostał to, czego chcę. Bezskuteczność to robienie ciągle tego samego i spodziewanie się innych wyników.

Oto życiowa prawda: wszystkie zachowania są pętlą informacji zwrotnej. Jeżeli czegoś chcesz, usiłujesz to uzyskać. Jeżeli ci się nie uda, próbujesz znowu tym samym sposobem – albo jeżeli wyciągniesz wnioski z pierwszej próby (informacja zwrotna), zmieniasz strategię i próbujesz znowu. Z drugiej próby uzyskujesz więcej informacji zwrotnych, po czym zmieniasz i dopasowujesz taktykę, aż ci się uda. Próba i dopasowanie, próba i

dopasowanie. Nie ma porażki, tylko informacja zwrotna. W końcu wzór wygląda tak: wiedz, czego chcesz (ujmując to w słowach pozytywnych – „Chcę współpracy”, a nie „Nie chcę kłótni”), sprawdź, co dostajesz, i zmień to, co robisz, aż osiągniesz pożądany rezultat.

Określenie, czego się chce, to kluczowy pierwszy krok niemal w każdej sytuacji.

– Widzisz ten znak? – spytał Muldoon, pokazując przez okno na restaurację Kentucky Fried Chicken. – Zajrzyj tylko, jest tam tłum. Mają punkty na całym świecie i odnoszą sukces, bo przekonali ludzi, by u nich jedli. Są globalną marką, bo dostarczają przewidywalne pożywienie w sposób wygodny, za uczciwą cenę – i dotrzymują słowa. Cała natura marek polega na tym, że składasz klientom obietnicę i dotrzymujesz słowa.

– A kiedy zapanują nad twoją wyobraźnią, to cię mają?

– Dokładnie. Przez przekonywanie, nie przez przymus czy zastraszanie. Nigdy nikogo nie zmuszają, żeby u nich jadł. Przymus polega na zmuszaniu ludzi, żeby zrobili to, co chcesz. Przekonywanie polega na skłonieniu innych, żeby chcieli zrobić to, czego ty chcesz. Chodzi o to, żeby podłączyć się do ich marzeń i powiązać swoje produkty, usługi czy sprawy z realizacją tych marzeń – chodzi o to, jak sprawić, by to zobaczyli, usłyszeli, poczuli i zechcieli. – Muldoon się rozkręcał. To wszystko było świetne, ale znowu zacząłem być bardzo głodny.

Urwał na chwilę i się rozejrzył.

– Widzisz tę restaurację? – Przez ostatnie pięć minut prawie się nie ruszyliśmy i wciąż za oknem taksówki widać było znak restauracji: KFC.

– Tak.

– Popatrz na nią. Pomoże ci zapamiętać trzy aspekty udanej komunikacji. Wiedz, czego chcesz, oceń to, co dostajesz, i zmieniaj sposób postępowania, dopóki nie dostaniesz tego, czego chcesz¹.

W tamtej chwili doskonale wiedziałem, czego chcę – jedzenia – a wpatrywanie się w restaurację serwującą kurczaki wcale mi nie pomagało. Dlaczego mi to robił?

– Okay, patrzę, ale muszę przyznać, że nie mam pojęcia, jak mi to pomoże.

Ale nagle to do mnie dotarło: Muldoon mnie wypróbował. Specjalnie wywołał u mnie głód, podkrecając moją wyobraźnię. Potem pokazał mi restaurację i powiedział, że jest czysta i smaczna. Potem wytłumaczył, że muszę wiedzieć, czego chcę, sprawdzić, co dostaję, i zmienić to, co robię, aż otrzymam pożądany rezultat. A teraz czekał, by zobaczyć, co zrobię.

– Panie Muldoon.

– Frank.

– Frank, umieram z głodu.

Wyszczrzył zęby.

– Wiem. I co z tym zrobisz?

Odwróciłem się, żeby spojrzeć przez okno z przodu – tkwiliśmy w środku korka w godzinie szczytu. Było jasne, że nie dojedziemy do biura przed końcem pracy. Kiedy odwróciłem się z powrotem do Muldoona, ten szarpnął za klamkę i łokciem otworzył drzwi.

– Do jutra. – Sam się nie ruszył.

To była moja chwila prawdy, a przynajmniej logika i emocje były po mojej stronie. Uśmiechnąłem się najszerzej, jak umiałem, zabrałem worek kopert i przecisnąłem się obok niego na świat. Zanim zamknął drzwi, przywołał mnie gestem, z irlandzkim błyskiem w oku. Pochyliłem się, choć deszcz spływał mi na kark, ale dalej się uśmiechałem.

– Dzisiaj cię nauczyłem techniki. Następnym razem nauczę cię treści. Dobrze ci poszło.

Korek drgnął i taksówka ruszyła. W tej chwili w głowie miałem tylko jedną myśl: chętnie wymieniłbym stek z pieprzem i purée na parasol i płaszcz od deszczu. Na kolację jadłem tego dnia smażonego kurczaka, wielką porcję.

Wiele lat później miałem powód, by przypomnieć sobie tamtą chwilę w ciepłym deszczu wśród londyńskich świateł, kiedy byłem wygłodniały, ale pełen entuzjazmu i przepełniony „Ewangelią według Muldoona”. Było to pewnego ranka, kiedy przeczytałem w „Wall Street Journal”, że Kentucky Fried Chicken zmieniło nazwę na KFC.

K: *Know what you want* (Wiedz, czego chcesz).

F: *Find out what you're getting* (Oceń to, co dostajesz).

C: *Change what you do until you get what you want* (Zmieniaj sposób postępowania, dopóki nie dostaniesz tego, czego chcesz).

Wiesz, czego chcesz? W filmie *Wall Street* Bud Fox, grany przez Charliego Sheena, ma dosyć bycia maklerem, zawsze dociśniętym do ściany. Ustala więc, czego chce: władzy, bogactwa i podniet. Uważa, że jeżeli zdobędzie obsługę rachunku bezlitosnego finansisty Gordona Gekko, życie będzie idealne. Usiłuje zorganizować spotkanie, ale zostaje bezlitośnie odprawiony przez sekretarkę Gekko. Zamiast postarać się bardziej, głośniej, bardziej wojowniczo, zmienia to, co robi, i skupia się, przez jakiś czas, na zmiękczeniu jej upominkami i miłymi słówkami. Kiedy i to nie działa, znowu zmienia podejście i zaczyna studiować życie Gekko tak dokładnie, że niemal czyta mu w myślach. Wtedy udaje mu się spędzić z nim kilka chwil sam na sam w publicznym miejscu i składa mu ofertę, jakiej ten nie może się oprzeć. Okazuje się, że się opłaciło. W końcu pracuje dla Gekko i dostaje, czego chce. Jednak w tym przypadku dostaje znacznie więcej, niż chce. Ale tak czy inaczej metoda KFC mu pomogła. Czy jesteś dentystą, śpiewasz w zespole heavymetalowym, sprzedajesz nieruchomości, czy też jesteś największym na świecie wytwórcą puchowych materaców, przedsiębiorczym studentem MBA albo pozyskujesz fundusze dla małej szkółki przykościelnej, jeżeli nie skorzystasz odpowiednio z KFC, będziesz dalej dostawać to samo co zawsze. A ci, którzy rozumieją zasady KFC, przemkną koło ciebie jak błyskawice.

Jeżeli nie skorzystasz z KFC, będziesz dalej dostawał to samo co zawsze.

Dyrektorzy małej podstawówki w Ontario chcieli wyprowadzić się z piwnic kościoła, które wypożyczali, do własnego budynku. Urządzali już wcześniej zbiórki pieniędzy, ale niewiele one przyniosły. Utrzymanie szkoły zależało głównie od rodzin uczniów i byłych uczniów. Potem spróbowali cichych aukcji – sprzedawania towarów i usług miejscowych firm – ale wciąż nie przynosiło to dość pieniędzy. Kiedy skończyły im się sprawdzone pomysły, postanowili zmienić to, co dotąd robili, i spróbować czegoś całkowicie nowego. Komisja do spraw zbierania funduszy, istniejąca w szkole, zwróciła się o pomoc do niektórych miejscowych profesjonalistów – przedsiębiorców, agencji PR, golfisty i paru handlowców – żeby przyjrżeli się jej możliwościom. Na spotkaniu ocenili oni, ile pieniędzy potrzebuje szkoła i czego można rozsądnie oczekiwać.

Uznali, że jej celem powinno być zdobycie dwudziestu pięciu tysięcy dolarów w ciągu pierwszego roku i co najmniej trzech tysięcy dolarów więcej rocznie w ciągu następnych dziesięciu lat.

ĆWICZENIE

Czy wiesz, czego chcesz?

Oto coś, co możesz wypróbować w pracy.

Znajdź trzy niewielkie, konkretne rzeczy, które ci się nie podobają, które wolałbyś, aby się nie wydarzyły w miejscu twojej pracy. *Nie chcę słyszeć, jak inni rozmawiają przez telefon, bo mnie to rozprasza. Nie znoszę, kiedy na spotkaniach marketingowych nie ma konsensusu. Nie lubię, kiedy klienci się niecierpliwą.* Teraz weź ten swój problem – coś negatywnego – i wyobraź go sobie jako pragnienie pozytywne. *Chcę mieć ciche miejsce pracy, gdzie będę mógł się skupić. Chcę lepiej wiedzieć, co motywuje moich kolegów. Chcę wzbudzać w innych spokój.*

Kiedy już zrozumiesz, czego chcesz, bądź kreatywny i elastyczny oraz wypróbuj różne możliwe rozwiązania. Jeżeli rozmowy innych cię rozpraszają, skorzystaj z słuchawek i zatyczek do uszu. Jeżeli to nie pomoże, określ, kto cię rozprasza najbardziej, i ponegocjuj zmianę miejsca. Jeśli i to nie podziała, powiedz szefowi, że będziesz bardziej produktywny w cichym otoczeniu, i zobacz, co zdoła załatwić. Zyskaj tyle informacji zwrotnych, ile się da, i na ich podstawie zmieniaj to, co robisz, aż uzyskasz to, czego chcesz.

Tym, co powstało w wyniku spotkania szkoły i profesjonalistów, był pierwszy z corocznych szkolnych turniejów golfowych. Zorganizowano go nie tylko po to, żeby zebrać pieniądze, ale także aby wywołać dużo hałasu, by jak najwięcej ludzi dowiedziało się o szkole. Nazwano go więc Whole-in-One Golf Tournament², podkreślając misję szkoły – kształcenie dziecka jako całości – jak również turnieju. Wiedzano, że niczego nie da im kolejny turniej golfowy, który przypominałby bardziej wyrafinowaną sprzedaż ciast, wymyślono więc, co zrobić, by był unikatowy i profesjonalny. Przekonano do udziału naczelnika straży pożarnej i dowódcę policji. Jednak ci dwaj czcigodni panowie nie wystarczyliby do wywołania odpowiedniego zainteresowania – więc z kolei oni przekonali paru miejscowych celebrytów, w tym słynnego muzyka rockowego. Kiedy dwunastu lokalnych przedsiębiorców zaoferowało nagrody warte co najmniej tysiąc dolarów dla każdego, kto zdobędzie dołek jednym strzałem, było jasne, że się uda.

ĆWICZENIE

Jak poznać, że już się to ma?

Zamknij oczy i stwórz „wspomnienie przyszłości”. Wybierz konkretny i rozsądny moment. Jak będzie wyglądał, brzmiał, jaki będzie w dotyku, zapachu i smaku? W dalszej części tej książki dowiesz się, że język mózgu wywodzi się ze zmysłów – obrazów, dźwięków i odczuć. Nieskończone moce organizacyjne twojej podświadomości posłużą ci lepiej, gdy może ona widzieć, słyszeć i czuć, co chcesz, a nie jest tylko zaprogramowana na abstrakcyjne, niekonkretne słowne cele. W końcu co podziałałoby lepiej – powiedzenie „Chcę szczęścia” czy „Będę szczęśliwy i bardziej produktywny, kiedy w miejscu mojej pracy będzie cicho”? Oczywiście, że to drugie. Jest dużo łatwiej i skuteczniej pokazać swojej podświadomości, o co chodzi, mówiąc jej precyzyjnie, jak osiągnięcie takiego celu będzie wyglądać, brzmieć i jakie odczucia wywoła.

Od dnia, kiedy dyrektorzy zaczęli zbierać fundusze, wiedzieli, czego chcą, w ciągu kilku lat zorientowali się, co dostają, a w końcu zmienili to, co robią, by uzyskać pożądaną rezultat. Ponieważ trzymali się modelu KFC, turniej przekroczył swoje cele już w pierwszym roku. Dyrektorzy otrzymali po wydarzeniu informacje zwrotne i już teraz szykuje im się obiecujące „drugie doroczne wydarzenie”.

90-sekundowe podsumowanie

„Ewangelia według Muldoona”

Pierwsze wrażenie ma większy wpływ na sukces niż jakikolwiek inny czynnik.

- **Patrz ludziom w oczy i się uśmiechaj.** Twój przekaz dochodzi tam, gdzie dociera twój głos, a głos dociera tam, gdzie go wysłają oczy. Zaufanie jest budowane poprzez kontakt wzrokowy. Uśmiechając się, sprawiasz wrażenie szczęśliwego i pewnego siebie. Powiedz do siebie „świetnie” trzy razy dziennie, żeby wprawić się we właściwy nastrój.
- **Dopasuj się – bądź kameleonem.** Czujemy się swobodni i zrelaksowani wśród ludzi, którzy są tacy jak my. Zsynchronizuj swój język ciała z innymi, by nawiązać z nimi natychmiastowy kontakt.

- **Zdobądź wyobraźnię, a pozyskasz serce.** Używaj języka bogatego w odniesienia do zmysłów i obrazów, aby inni mogli zobaczyć, usłyszeć, poczuć, a czasami nawet powąchać i posmakować tego, o czym mówisz.

Bycie przekonującym

Przekonywanie polega na skłonieniu innych, by chcieli zrobić to, czego ty chcesz. Żeby było skuteczne, muszą być obecne trzy elementy: pierwsze wrażenie wywołujące zaufanie, bezdyskusyjna logika oraz wzbudzenie emocji.

- **Zaufanie.** Zaufanie może cię poprzedzać, jeżeli jest obecne w twoim zawodowym tytule („dyrektor generalny”), twoich referencjach albo reputacji. Przy pierwszym kontakcie zdobywa się je przez podejście (język ciała, ton głosu) i wygląd.
- **Logika.** Twoje stanowisko, prezentacja czy wnioski muszą mieć sens.
- **Emocje.** Twoje argumenty muszą przemawiać do wyobraźni, a zatem do emocji.

Odwołaj się do wszystkich trzech poziomów, aby osoba, grupa czy słuchacze poczuli: *Ufam ci, mówisz z sensem i poruszasz mnie.* Zaufanie musi być pierwsze.

KFC

Sens komunikacji leży w reakcji, jaką wywołuje. Jesteś w stu procentach odpowiedzialny za to, czy twoja komunikacja zakończy się sukcesem, czy klęską. **KFC** to wzorzec udanej komunikacji.

- **K: Know what you want.** Określ, czego chcesz w sposób pozytywny, najlepiej w czasie teraźniejszym.
- **F: Find out what you're getting.** Przysłuchuj się wszystkim otrzymywanym informacjom zwrotnym i ucz się z nich, żebyś mógł ocenić, co cię przybliży do twojego celu, a co cię rozprasza.
- **C: Change what you do until you get what you want.** Nie ma sensu powtarzać tego samego raz za razem i oczekiwać innych rezultatów. Jeżeli nie zyskasz tego, co chcesz, próbuj różnych podejść, czasami radykalnie innych, aż zdobędziesz to, czego chcesz.