

Spis treści

Wprowadzenie. Te kluczowe 90 sekund	11
Część pierwsza. Podstawy	17
Rozdział 1. Zasady Muldoona: nie istnieje porażka, tylko informacja zwrotna	21
Część druga. Nowe zasady: porozumienie z ludzką naturą	43
Rozdział 2. Zneutralizuj reakcję na zagrożenie typu walcz albo uciekaj	47
Rozdział 3. Opracuj swoje ABC: postawa, mowa ciała oraz spójność	61
Rozdział 4. Mów językiem mózgu	85
Rozdział 5. Oddziałuj na zmysły	95
Część trzecia. Kontakt z osobowością	105
Rozdział 6. Stwórz pożywkę dla osobowości	109
Rozdział 7. Poznaj charakter swojej działalności	123
Rozdział 8. Odnajdź swój styl	137

Część czwarta. Budowanie związków	155
Rozdział 9. Stwórz możliwości porozumienia	159
Rozdział 10. Spraw, by ludzie zaczęli mówić	173
Rozdział 11. Znajdź właściwe podejście	189
Rozdział 12. Pamiętaj: to piosenkarz się liczy, a nie piosenka	211
Posłowie. Dokąd zmierzamy?	227

Wprowadzenie

Te kluczowe 90 sekund

Niniejsza książka nie przedstawia nowej teorii biznesu: mówi o tym, jak możesz odnieść większy sukces w biznesie, ucząc się nawiązywać porozumienie ze swoimi klientami, kolegami, szefami, pracownikami, a nawet z zupełnie obcymi ludźmi w ciągu 90 sekund albo jeszcze szybciej.

Pierwsze 90 sekund spotkania to nie tylko czas na wywarcie dobrego pierwszego wrażenia. Przez pierwsze kilka chwil każdego spotkania oddziałujesz na instynkty danej osoby i jej ludzką naturę – jej zaprogramowane reakcje. W ciągu sekund rozpoczynających spotkanie nasze podświadome instynkty przetrwania zostają zaalarmowane i nasz umysł i ciało decydują, czy mają uciekać, walczyć czy współdziałać, czy ta nowa osoba oznacza sposobność, czy zagrożenie, czy jest przyjacielem, czy wrogiem. Niniejsza książka uświadamia ci, jak pochopte są opinie, jakie ludzie formułują w ciągu tych kilku pierwszych chwil, i uczy cię, jak możesz wykorzystać ten fakt na swoją korzyść.

Gdy już pokonasz pierwsze przeszkody i zbudujesz zaufanie, możesz nawiązać porozumienie na poziomie osobowym lub (żeby wyrazić się precyzyjniej) osobowościowym. Wykażę, jak zorien-

tować się, z kim i z czym masz do czynienia i jak się dogadać z daną osobą, jak również ją zmotywować i na nią wpłynąć.

Istnieje pewien porządek i proces nawiązywania kontaktu z innymi: najpierw zbuduj zaufanie na bazie podstawowych instynktów, a następnie nawiąź relację osobowościową. Wynikiem takiego postępowania jest związek, a każdy związek stwarza niemal nieograniczone możliwości. Skąd to wiem? Z doświadczenia. Miejsce, w którym znajduję się obecnie, jest oddalone o lata świetlne od miejsca, gdzie zacząłem i gdzie spodziewałem się być, gdy rozpoczynałem swoją życiową podróż. Większość moich sukcesów przypisuję swojej zdolności porozumiewania się z ludźmi.

Poświęciłem ćwierć wieku, pracując, by ludzie wyglądali dobrze. Przez 25 lat byłem międzynarodowym fotografem w dziedzinie mody i reklamy i ta praca nauczyła mnie mnóstwo na temat tego, jak sprawić, by ludzie wyglądali pociągająco. I nie chodzi mi tylko o robienie zdjęć modelom. Przed moim obiektywem stawali biznesmeni, muzycy, piloci odrzutowców, farmerzy i musiałem nie tylko wydobyć ich najlepsze oblicze, ale też skłonić, by wyobrazili sobie i poczuli, że byli pewni siebie i charyzmatyczni przez całe życie.

Każdy, kogo postawisz przed aparatem, ma twarz, ciało i postawę – i swoje przesłanie dla świata. Moja praca polegała na tym, aby nadać formę temu przesłaniu, wpływając na obiekty zdjęć mimiką, mową ciała, postawą oraz głosem. Z niniejszej książki dowiesz się, jak używać tych wszystkich narzędzi – twarzy, całego ciała, postawy, głosu – aby stworzyć wrażenie i dotrzeć do ludzi ze swoim przesłaniem w ciągu 90 sekund lub jeszcze szybciej.

Nie będę robić ci zdjęcia, lecz zmienię twoje wyobrażenie o sobie i pokażę ci, jak porozumieć się z każdym i ze wszystkimi w życiu zawodowym – szybko, łatwo i prosto. Nieważne, czym

się zajmujesz, jesteś pierwszy i najważniejszy w biznesie porozumiewania się z ludźmi, którzy zdecydują, czy coś z waszej znajomości wyjdzie, czy nie, mniej więcej w takim samym czasie, ile zajmuje rzut oka na fotografię.

Na wczesnym etapie mojej kariery jako fotografa, gdy krążyłem między studiami i klientami w Londynie, Lizbonie, Madrycie, Nowym Jorku, Kapsztadzie i Toronto, uświadomiłem sobie, że istnieją pewne osoby, które potrafią dogadać się z każdym, ledwo się z kimś spotkają. Dzięki tej zdolności byli w stanie nawiązać błyskawiczne znajomości, rozszerzyć zasięg swojej działalności biznesowej i prędko wspiąć się po drabinie sukcesu. Jednak na każdą spotkaną przeze mnie osobę umiejącą nawiązać szybko kontakt przypadało pół tuzina ludzi, którzy tego nie potrafili. Wyglądało to tak, jakby niektórzy ludzie byli zawsze otwarci na biznes, podczas gdy inni się na niego zamykali, a przynajmniej takie sprawiali wrażenie, gdy po raz pierwszy miałem z nimi do czynienia. Jednak gdy poznawałem tych zamkniętych ludzi lepiej, przekonywałem się, że pierwsze wrażenie może być mylące. Większość z tych, którzy zdawali się tak nieprzystępni, wcale taka w rzeczywistości nie była.

Klienci, dyrektorzy naczelni, modelki, styliści fryzjerzy i wizażyści, specjaliści od reklamy,

Wydaje się, że niektórzy ludzie mają wrodzoną zdolność komunikowania się z innymi w ciepły i spontaniczny sposób.

księgowi, osoby decyzyjne, piloci odrzutowców, farmerzy, muzycy – ludzie, którzy zazwyczaj nigdy wcześniej się nie spotkali – nawiązaliby kontakt w mig. Ci, którzy byli otwarci i potrafili się łatwo i szybko z innymi porozumieć, rozkwitali, podczas gdy ci zamknięci w sobie i pozostający w izolacji zdawali się pozbawieni okazji i wielkich szans i zostawać w tyle. Ku mojemu zaskoczeniu szare komórki, uroda i talent nie miały z tym nic wspólnego.

Obserwacja, oddziaływanie i tworzenie portretów zachowań i nastrojów wyposażyły w ogromnej części skrzynkę z narzędziami fotografa mody i po jakimś czasie zacząłem rozpoznawać wzorce zachowań, które umożliwiały ludziom dogadanie się – albo nie – z innymi. Niektórzy ludzie wykorzystują modele, które działają, natomiast inni tkwią w sztywnych ramach, które nie przynoszą żadnych skutków.

Mniej więcej w tym samym czasie dowiedziałem się o pracy doktorów Richarda Bandlera i Johna Grindera. Rozwinęli technikę studiowania i pojmowania mechanizmów kryjących się za ludzkim zachowaniem i sposobu, w jaki używamy języka, by zaprogramować siebie i innych. Teoria otrzymała niezręczną nazwę programowania neurolingwistycznego albo, krócej rzecz ujmując, NLP. NLP pozwala ci dostrzec, co kryje się za naszymi czynami, i pozwala zrozumieć, w jaki sposób nasze słowa wpływają na zachowanie nas samych i naszego otoczenia. Wkrótce zacząłem studiować przy dr. Bandlerze w Londynie i Nowym Jorku i zdobywać kwalifikacje w zakresie NLP.

Później coraz łatwiej przychodziła mi obserwacja wzorców zachowań ludzi, których spotykałem co dnia, a szczególnie rozpoznawanie, jak ci z dobrymi umiejętnościami nawiązywania kontaktu różnili się w swoim podejściu od tych, którzy byli pozbawieni podobnych zdolności. Gdy zacząłem odnosić coraz większe sukcesy, bywałem często zapraszany na wykłady poświęcone modzie i fotografii reklamowej w college'ach i klubach. Bardzo szybko moje wystąpienia zaczęły składać się z pięciu minut na temat sztuki fotografii i z pięćdziesięciu pięciu traktujących o tym, jak nawiązać porozumienie z osobą po drugiej stronie obiektywu i skłonić ją do współpracy. Wkrótce zostałem zaproszony, by wygłosić ten sam wykład – bez pięciu minut o fotografii – przed personelem linii lotniczych, a potem podróżowałem z nim po college'ach, szpitalach i stowarzysze-

niach. Działalność prędko rozkwitła w postaci zaproszeń od znaczących korporacji na całym świecie.

Im bardziej wiązałem się ze światem biznesu, dzięki spotkaniom i kontaktom z tysiącami ludzi, tym silniej uświadamiałem sobie, że porozumiewanie się w biznesie różni się od komunikacji w życiu osobistym. W życiu prywatnym wybierasz sobie przyjaciół, lecz w życiu zawodowym nie możesz zerwać związków z kolegami, pracownikami, przełożonymi i klientami bez porzucania pracy – musisz budować i utrzymywać te związki każdego dnia. Niniejsza książka zapozna cię ze wszystkim, co trzeba wiedzieć o komunikowaniu się z ludźmi, z którymi musisz się porozumieć.

Niektórzy badacze szacują, że 15 procent finansowego sukcesu bie-

Możesz wybrać sobie przyjaciół, ale nie możesz wybrać współpracowników.

rze się z twoich umiejętności i wiedzy, podczas gdy 85 procent – ze zdolności komunikowania się z innymi i budowania zaufania i szacunku. W dzisiejszych czasach, niezależnie od tego, czy uczestniczysz w rozmowie kwalifikacyjnej, próbujesz coś sprzedać czy negocjujesz u szefa podwyżkę, im lepszy jesteś w komunikowaniu się z ludźmi, tym większe masz szanse powodzenia. I musisz zrobić to prędko! Ludzie podejmują decyzje typu „lubię/nie lubię”, „w porządku/w żadnym razie” w ciągu 90 sekund albo jeszcze szybciej. Jak najlepiej wykorzystać ten czas – tego się właśnie za chwilę dowiesz.

Omówimy wszystko: od wpływu niewerbalnego po twój osobisty wizerunek, od umiejętności prowadzenia rozmowy z jedną osobą po zdolność porozumienia się i wpłynięcia na grupę ludzi. Przeczytasz o sytuacjach z życia wziętych, które pokażą ci raczej, niż powiedzą, jak przekształcić nowe i dotychczasowe związki na twoją korzyść, a także poznasz mnóstwo technik i taktyk, które pomogą ci nawiązać kontakty potrzebne do prosperowania we współczesnym, hiperrywalizującym świecie pracy.

Jedną z przyjemności pracy jako fotograf mody było sprawiać, że ludzie wyglądali lepiej, niż kiedykolwiek sobie wyobrażali. Jak ekscytujące jest uświadomienie sobie, że możesz wyglądać, brzmieć i czuć się ważniejszy, bardziej zdecydowany i bardziej oszałamiający, niż ośmieliłbyś się marzyć, a równocześnie, w głębi duszy, jesteś wciąż wierny swojej prawdziwej naturze. Książka nie opowiada o tym, jak stać się zakłamanym, czy też zachowywać się jak ktoś, kim się nie jest. Mówi o tworzeniu pomyślnego związku między swoją wewnętrzną naturą z jej przekonaniem i wartościami, a zewnętrznym światem, w którym idzie się do pracy.

Ta książka przypomina jedną z moich fotografii mody. Na zawsze zmieni twój ogłód siebie. *Przekonuj i zdobywaj zaufanie w 90 sekund. Biznes według mistrza NLP* w szczególny sposób zaostriży twój apetyt na rywalizację, pokazując ci, jak w pełni wykorzystać mowę ciała, umysł, głos, a przede wszystkim wyobraźnię, aby zwiększyć do maksimum potencjał każdego związku – związane-go z życiem zawodowym, osobistym czy społecznym.

CZĘŚĆ PIERWSZA

Podstawy

Jakość zarządzania, mocna pozycja na rynku, jakość usług, siła kultury korporacyjnej, poziom satysfakcji klienta i jakość wymiany informacji z inwestorem to czynniki niefinansowe, które precyzyjnie określają przyszłe finansowe osiągnięcia w biznesie.

Brzmi skomplikowanie? Niekoniecznie. „Niefinansowy” oznacza „ludzki”.

Podwaliny wszystkich uwarunkowań związanych z biznesem zależą od dwóch spraw: ludzi i twojej zdolności do porozumiewania się z nimi. Ta zdolność zasadza się na kilku podstawowych spostrzeżeniach tak prostych, że możesz się z nimi zapoznać podczas jazdy na tylnym siedzeniu taksówki w czasie deszczu.

Rozdział 1

Zasady Muldoona: nie istnieje porażka, tylko informacja zwrotna

Moja pierwsza praca polegała na pełnieniu funkcji osobistego asystenta Francisca Xaviera Muldoona. Muldoon był menedżerem działu reklamy w magazynie „Woman”, tygodniku o największym nakładzie w Wielkiej Brytanii. Działo się to w połowie lat sześćdziesiątych, w Anglii, i mój nowy szef przebył drogę znikąd aż na szczyt niewiarygodnie konkurencyjnego biznesu w ciągu zaledwie trzech lat. Francis Xavier Muldoon był, można tak to nazwać, utalentowany społecznie.

Dar Muldoona zadziałał dzięki ewangelii według Muldoona.

Ewangelia według Muldoona zaczyna się następująco: „Pierwsze wrażenie decyduje o powodzeniu dużo częściej niż klasa społeczna, kwalifikacje, wykształcenie albo wysokość uregulowanego przez ciebie rachunku za lunch”. W rzeczywistości decydujemy w ciągu pierwszych 2 sekund od chwili spotkania z kimś nowym, jak na tę osobę zareagujemy. Nie wpadajmy jednak w samozadowolenie – w tym samym momencie ta osoba podejmuje decyzję, jak się do nas odnieść. (A tak przy okazji,

jeżeli się zastanawiasz przez dalsze 88 sekund, ten czas zwykle utwierdza i cementuje relację i wyznacza sposób, w jaki będziesz się od tej chwili komunikować).

Obserwacje Muldoona były zawsze niepokojąco proste: „Kiedy ludzie cię lubią, widzą w tobie to, co najlepsze. A kiedy nie lubią, wyszukują tylko to, co najgorsze. To zdroworozsądkowe podejście, wierz mi. Jeżeli klient cię lubi, prawdopodobnie zinterpretuje twoje podskakiwanie dookoła jako objaw entuzjazmu, a jeżeli nie lubi, najpewniej uzna twoje podrygiwania za idiotyzm”.

Miał rację. Dziennikarz, który cię lubi, przeprowadzając z tobą wywiad, może brać twoją łagodną naturę za oznakę rozważagi, podczas gdy dziennikarz nastawiony wrogo zaszufladkuje cię jako słaby charakter. Menedżer nastawiony do ciebie pozytywnie odbierze twoją pewność siebie jako werwę, ten, któremu się nie spodobaś, uzna cię za aroganta. Geniusz w oczach jednego człowieka wygląda na osła dla kogoś innego. Wszystko zależy od tego, jak oddziałujesz na wyobraźnię drugiej osoby. „Zawładnij wyobraźnią, a zdobędziesz serce”, głosiła również ewangelia Muldoona, „ponieważ życie, jakkolwiek byś na nie patrzył, zaraz od pierwszej chwili, kręci się dookoła zachowania. Wyobraźnia wyzwała emocje, emocje wywołują postawę, a postawa kieruje zachowaniem”.

Nigdy nie spotkałem kogoś takiego jak Francis Xavier Muldoon. Przeprowadziłem się do Londynu z północy Anglii, ponieważ chciałem znajdować się w centrum ekscytujących wydarzeń – choć nigdy nie zatrzymałem się, żeby się zastanowić, co to oznacza, dopóki nie znalazłem się na miejscu. Wkrótce się przekonałem, że interesują mnie ludzie, którzy są katalizatorami zdarzeń. Jednak problem z Muldoonem polegał na tym, że przez wyjątkowo długi czas nie byłem pewien, czy jest geniuszem, czy szaleńcem.

Muldoon był geniuszem, ale zajęło trochę czasu przekonanie się, co sprawia, że jest tak skuteczny. Tak naprawdę niektóre z zadań, które mi zlecał, zdawały się nie mieć kompletnie sensu – z początku. Moim pierwszym autentycznie obłąkańczym zleceniem dla Francis Xaviera było lizanie, klejenie i gryzmolenie na wierzchu 2467 różnorakich kopert i upchanie ich do olbrzymiego płóciennego worka. Następnego popołudnia towarzyszyłem maestro na spotkaniu w sprawie sprzedaży w biurze dyrektora zarządzającego firmy zaopatrzeniowo-wysyłkowej na Oxford Street. Muldoon wyglądał fantastycznie – szykowny, pewny siebie i szczęśliwy, natomiast ja, z moją sakwą, przypominałem rabusia grobów, który właśnie wraca po ograbieniu jednego z nich.

Zaprowadzono nas do gabinetu dyrektora. Francis Xavier Muldoon przywitał się z ewentualnym klientem, jakby byli starymi przyjaciółmi, niemal braćmi. Przedstawił mnie jako swojego asystenta i nasz gospodarz dał znak, byśmy usiedli.

Postawiliśmy krzesła naprzeciw jego nadwymiarowego, antycznego biurka bankiera. Prawie bez zastanowienia Francis Xavier uśmiechnął się i powiedział: „Za pana pozwoleniem, mam coś dla pana”.

„Ależ bardzo proszę” – odrzekł dyrektor z nieznacznym skinieniem głowy.

„Nick zaraz panu zademonstruje” – rzekł Muldoon. To był sygnał dla mnie. Jakby nigdy nic, z sumiennym wyrazem twarzy rozpostarłem na podłodze duże, zielone płótno i wysypałem na środek całą zawartość worka. Kopert było tyle, że pozsuwały się na podłogę i pod krzesła.

Gdy oniemiały mężczyzna gapił się na ogromny stos korespondencji, Muldoon swoim łagodnym, jednak dobitnym głosem oznajmił: „Takiej skali odzewu może się pan spodziewać, gdy zareklamuje się pan w magazynie «Woman»”. Zrobił zna-

czącą pauzę, by mężczyzna znów zwrócił na niego uwagę, a następnie, patrząc mu prosto w oczy, powiedział: „Dwa tysiące czterysta sześćdziesiąt siedem odpowiedzi wylądowało na biurku jednego z pana konkurentów w przeciągu jednego dnia jako bezpośredni rezultat reklamy u nas. Możemy zrobić to samo dla pana”.

Ile czasu upłynęło? Mniej więcej 90 sekund.

W drodze powrotnej do biura taksówką, z kontraktem reklamowym na dwadzieścia sześć tygodni w teczce i wszystkimi 2467 kopertami znów upchanymi bezpiecznie w worku, Muldoon uznał, że nadszedł czas, bym nauczył się czegoś więcej z ewangelii według Francisca Xawiera Muldoona.

– Zatem jak myślisz, co tam się stało? – spytał.

– Nigdy wcześniej nie spotkałeś tego człowieka? – nie dowierzałem.

– Nie.

– Ale zachowywaliście się jak dobrzy przyjaciele.

– Faktycznie na to wyglądało, prawda? – Muldoon uśmiechnął się i odwrócił w moją stronę. – Masz pojęcie, dlaczego tak było?

– Prawdopodobnie słyszał o tobie.

– Nie licz na to. Powiem ci coś, usiądź tutaj, na składanym fotelu naprzeciw mnie, a wyjaśnię, o co chodziło.

Londyńska taksówka bardzo przypomina duży, czarny, blaszany pojemnik z petardami na kółkach, ale jest przestronna

Najtańszym, najskuteczniejszym sposobem na porozumienie z innymi jest spojrzenie im prosto w oczy.

i dobrze dostosowana do wygodnego transportu ludzi i bagażu. Z tyłu znajduje się kanapowe

siedzenie zwrócone do kierunku jazdy i dwa składane fotele ze sprężynami, skierowane przodem na tył auta. Obniżyłem składa-

ne siedzenie naprzeciwko szefa i wślizgnąłem się na nie. Jestem dość wysoki, zatem siedziałem z łokciami opartymi na kolanach, a moja prawa dłoń była zaciśnięta na lewym nadgarstku. Jestem pewien, że mój wyraz twarzy wyraźnie świadczył o zadziwieniu i ciekawości.

Muldoon patrzył przez szybę na mżawkę padającą na ludzi wychodzących ze stacji metra na Marble Arch. Odwrócił głowę w moją stronę, poprawił się na miejscu, a potem uśmiechnął szeroko, z entuzjazmem i spojrzał mi prosto w oczy. Podniósł palec: „Zasada Muldoona numer jeden: gdy kogoś spotykasz, patrz mu w oczy i uśmiechaj się”. Skinął głową i czekał, aż przytaknę. Również kiwnąłem głową. Uniósł drugi palec: „Zasada Muldoona numer dwa: gdy chcesz, aby ludzie czuli się, jakby cię już znali, bądź jak kameleon”. Zmarszczyłem brwi. Zauważył to i w miejsce dwóch palców rozprostował całą dłoń, pokazując, żebym poczekał, a potem wystawił trzy palce. „Zasada Muldoona numer trzy: zawładnij wyobraźnią, a podbijesz serce”.

Oparłem się o fotel. Czuję, że jeszcze nie skończył. On także oparł się plecami.

– Ile razy w ciągu dnia natykasz się na ludzi, którzy nie dostrzegają twojej obecności, którzy na ciebie nie patrzą?

– Przypuszczam, że setki razy – odrzekłem.

– Setki zmarnowanych okazji. Jedyne najtańszy, najłatwiejszy i najskuteczniejszy sposób na wykorzystanie do maksimum kontaktu między tobą a innymi ludźmi – twoimi klientami, kolegami, recepcjonistką w firmie, z której dopiero co wyszliśmy, tym taksówkarzem tutaj – to patrzenie im w oczy z uśmiechem. Wiesz, czemu?

– Ponieważ w ten sposób okazujesz uczciwe zamiary i zainteresowanie – jak tylko powiedziałem te słowa, zorientowałem się, że to niewystarczająca odpowiedź.

– Tak, dobrze, bardzo dobrze. Ale w tym geście kryje się dużo więcej. Czy traktowałbyś poważnie twojego ulubionego prezentera telewizyjnego, gdyby przekazywał wieczorne wiadomości z pochyloną głową, czytając wydrukowane notatki albo wyglądając przez okno?

– No nie, nie sądzę, że odbierałbym go poważnie – to wydawało się całkiem oczywiste.

– A jego przekaz?

– Z dużym prawdopodobieństwem straciłbym zainteresowanie, chyba żebym się zmusił do oglądania.

– Twój przekaz idzie tam, gdzie twój głos, a twój głos idzie tam, gdzie wysyłają go twoje oczy. Jak się czujesz, gdy spotykasz kogoś, kto nie nawiązuje z tobą kontaktu wzrokowego? A jak się czujesz, gdy ludzie patrzą ci w oczy? Jak się czujesz, gdy rozmawiasz z kimś, a ta osoba szuka wzrokiem kogoś lub czegoś innego?

Kontakt wzrokowy jest jednym z najważniejszych niewerbalnych kanałów komunikacji, jakim dysponujemy. Wszyscy znamy to powiedzenie, że oczy są „oknem duszy”, ale oczy odpowiadają także na kluczowe pytania, gdy próbujemy się porozumieć: Czy rozmówca zwraca uwagę na to, co mówię? Czy jestem dla niego atrakcyjny? Czy mnie lubi? W sytuacjach społecznych i w miejscu pracy subtelne zmiany w spojrzeniu mówią mnóstwo rzeczy. Na przykład, kiedy ktoś zwięża oczy, lekko pochyla i przekrzywia głowę na jedną stronę, nieprzerwanie podtrzymując kontakt wzrokowy, może to oznaczać zaproszenie do omówienia czegoś bardzo osobistego, a nawet intymnego. Oczy mogą sygnalizować poczucie wyższości (gdy głowa jest podniesiona) albo wrogość (kiedy spojrzenie jest spokojne i niewzruszone). I przeciwnie, uciekanie wzrokiem może sugerować słabość i unikanie. A zatem, gdy rozmawiasz o czymś dla ciebie ważnym, zdawaj sobie sprawę, co twoje oczy mówią twoim słuchaczom.

Ćwiczenie

Kolor oczu

Przez jeden dzień notuj sobie w głowie kolor oczu każdej napotkanej osoby. Nie musisz zapamiętywać barwy, tylko zwracaj na nią uwagę. O to właśnie chodzi, nie ma nic łatwiejszego. Tymczasem to proste ćwiczenie niesamowicie wzmocni pewność siebie, kontakt wzrokowy oraz umiejętność nawiązywania porozumienia bez robienia niczego oniesmielającego.

Zabawowa odmiana tego ćwiczenia, służąca zbudowaniu porozumienia z klientami polega na oznajmieniu pracownikom mającym z nimi bezpośredni kontakt, że przeprowadzasz ankietę, czy obsługujesz więcej niebieskookich, czy brązookich klientów. A potem tylko patrz, jak podwładni podchwytyją ten pomysł. Ten zabieg czyni cuda w restauracjach, bankach i hotelach.

Istnieje nawet wersja dla dzieci. Wymaga jednak małej łapówki – przepraszam – nagrody. Powiedz swoim dzieciom, że dasz im dwa dolary albo zafundujesz dodatkową godzinę bilardu lub wycieczkę do Paryża czy cokolwiek innego, jeśli przyjdą jutro ze szkoły do domu i powiedzą ci, jakiego koloru oczy mają wszyscy ich nauczyciele.

Muldoon zajrzał mi w oczy i rzekł łagodnie i powoli: – Oczy emanują autorytetem, nadają kierunek, ostrość oraz znaczenie twojemu przesłaniu – przygwoździł mnie spojrzeniem. Uciekłem wzrokiem. – Rozumiesz? – dopytywał.

– Tak – żywo pokiwałem głową.

– A zatem uśmiechnij się – poprosił.

Wyszczrzyłem się sztucznie.

– Co to ma być? – zapytał.

– Nie umiem uśmiechać się na zawołanie.

– Ach, czyli jesteś próżnym przypadkiem? Obawiasz się, że wyjdiesz na głupka?

– Raczej głupca – przyznałem.

– No cóż, to lepiej się naucz. Spojrzenie nie jest jedynym społecznym sygnałem, jaki możemy wysłać. Najszybszym sposobem na pokazanie się z najlepszej strony jest uśmiech. Uśmiechnij się, a świat uśmiechnie się do ciebie. Uśmiechnij się, a dasz do zrozumienia: „jestem przystępny”, „jestem szczęśliwy” oraz „jestem pewny siebie”. Nie możesz sobie pozwolić, aby próżność wchodziła ci w drogę do sukcesu.

Znałem Francisa Xaviera Muldoona dopiero od trzech dni, ale w ciągu tych trzech dni widziałem, jak wprawia w poruszenie zespół sprzedaży, omawia planowanie strategiczne z ekipą redakcyjną i przeprowadza transakcję sprzedaży w ciągu 90 sekund. Ale teraz, gdy jechaliśmy z powrotem do biura taksówką, zdawało mi się, jakbym znał go całe życie. Powód: Zasada Muldoona numer dwa.

– Jak się czujesz? – spytał.

– Dobrze – odpowiedziałem, a on uniósł leciutko brew. – Nie, tak naprawdę czuję się okropnie.

– Wiem – powiedział, a następnie ciągnął dalej. – Wiesz, dlaczego?

Ćwiczenie

Jak się uśmiechać

Najszybszym sposobem na pokazanie się z najlepszej strony jest uśmiech. Uśmiechy oznaczają przystępność, zadowolenie oraz pewność siebie. Zawodowi modele znają sztuczki pomagające im wprawić się w dobry nastrój i uśmiechać się. Oto mój ulubiony trik. Stań przed lustrem w odległości mniej więcej dziesięciu cali. Patrz sobie prosto w oczy i mów słowo „świetnie” na tyle różnych sposobów, ile potrafisz: gniewnie, gło-

śno, miękko, seksownie, zupełnie jak Jerry Lewis¹... Próbuj dalej. W końcu wybuchniesz śmiechem. Powtarzaj ćwiczenie raz dziennie przez trzy dni.

Następnym razem gdy będziesz się wybierał na spotkanie z kimś, powiedz po cichu trzykrotnie „świetnie” i zaczniesz się uśmiechać.

– Szczerzę się, kiwam głową i uczę się wspaniałych rzeczy. To oczywiste.

– Tak, ale chodzi o coś więcej. Spójrz, jak siedzisz.

Spojrzałem po sobie. Opierałem się o bok taksówki prawym ramieniem, moje ręce były splecione, a podbródek niemal dotykał mojego lewego obojczyka.

– A teraz popatrz, jak ja siedzę – nie zdawałem sobie z tego wcześniej sprawy, ale teraz, gdy zwrócił na to moją uwagę, mogłem spostrzec, że siedzi dokładnie tak samo jak ja. Jakbym patrzył w lustro.

– Wiesz, co robią ludzie, którym ze sobą dobrze, z punktu widzenia zachowania?

Uznałem, że najlepiej będzie, jak tylko potrząsnę głową na znak, że nie wiem. Zrobił to samo: pokręcił głową, jakby mówił „nie”.

– Stają się do siebie podobni. Zaczynają tak samo siedzieć i mówić tym samym tonem głosu. Dzisiaj w domu wysyłkowym, kiedy klient przekrzywił głowę, ja swoją także przekrzywiłem. Gdy okazał napięcie, ja zrobiłem to samo. Kiedy się odprężył, ja również się odprężyłem. Zmieniałem zachowania, postawy oraz oblicza, aby dostosować się do okoliczności – wszystko po to, żeby się dopasować.

– Jak kameleon?

¹ Jerry Lewis – amerykański komik, aktor, reżyser i producent. W latach sześćdziesiątych król amerykańskiej komedii. Najpopularniejsze filmy z jego udziałem to *Droga do Bali* i *Nutty Profesor*. Powiedział o sobie: „Bycie niezauważonym nigdy nie było moją mocną stroną” (*przyj. tłum.*).

– A w tej chwili robię to samo przy tobie, czego do tej pory świadomie nie zauważyłeś. Mimo to poczułeś się swobodnie i jesteś zrelaksowany.

– To dlatego wydawało się, że znacie się nawzajem – odrzekłem.

Zaczynałem chwytać.

Muldoon miał rację. Instynktownie czujemy, jak się dostosować. Wiemy, jak stać się kameleonami, ponieważ robiliśmy to przez całe życie. Uczymy się, powielając zachowania. Jeśli się do ciebie uśmiecham, w ludzkim odruchu także się uśmiechasz. Z dużym prawdopodobieństwem, jeżeli powiem: „dzień dobry”, odpowiesz mi podobnie. To funkcja naszych naturalnych predyspozycji do synchronizowania się i odwzajemniania zachowań. Nazywa się synchronią limbiczną i jest zakodowana w ludzkim mózgu.

Gdy rośniemy i rozwijamy się, na nasze zachowanie wpływają otaczający nas ludzie. Uczymy się dobrych manier, powielając obyczaje tych, z którymi jemy i których towarzystwa poszukujemy. Rytmy się synchronizują, zachowania się synchronizują, a nawet wiedza. Widok kogoś powtarzającego nasze czynności może schlebiać. Kiedy słyszymy, jak ktoś powtarza nasze wypowiedzi,

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

cieszymy się, ponieważ wiemy, że dana osoba uczy się tego, czego zamierzaliśmy ją nauczyć.

Lubimy ludzi podobnych do siebie. Nauczyli się tych samych rzeczy co my, i czujemy się z tym swobodnie i znajomo.

Synchronizujemy samych siebie, reagując na emocjonalne i fizyczne informacje zwrotne, od urodzenia. Rytm ciała niemowlęcia jest zsynchronizowany z rytmem matki, na nastroje maluchów wywierają wpływ ich towarzysze zabaw, nastolatek podziela gusta swoich rówieśników, a opinie i preferencje doro-

słego człowieka w olbrzymim stopniu określają jego przyjaciele. Lubimy i czujemy się swobodnie w towarzystwie ludzi, którzy są tacy jak my. Gdy mówisz: „lubię cię”, istnieje szansa, że tak naprawdę stwierdzasz: „jestem taki jak ty”.

Synchronizowanie daje nam poczucie, że wszyscy jesteśmy ulepieni z tej samej gliny, stanowimy część tej samej grupy. Jeżeli ktoś robi to samo co my – zachowuje, ubiera się lub mówi tak jak my – nasz umysł mówi nam, że jest taki jak my. Jak to wygląda w sytuacji ogólnej? Nie krzyczysz w kościele ani nie szepcesz podczas gry w piłkę. To proste: odnosimy największe sukcesy, gdy dostosowujemy się do okoliczności.

Muldoon powtarzał mi, że gdy świadomie dopasowujemy nasze zachowania, postawy i sposób wyrażania się do spotykanych ludzi, czują się swobodnie. Wydajemy się znajomi, zatem nas lubią.

W dzisiejszych czasach ludzie, którzy mają największe szanse na wybicie się, to ci, którzy znają i rozumieją wielu ludzi w obrębie swojej firmy, w branży albo w prowadzonej działalności biznesowej. Tworzą różne sieci kontaktów w ramach firmy, ponieważ kontaktują się z tak wieloma ludźmi, że stają się praktycznie niezbędni. To są ludzie, którzy awansują, niekoniecznie dlatego, że najlepiej pracują, ale ponieważ ich praca jest powszechnie znana, a ich wkład szeroko uznawany. Tacy ludzie są kameleonami.

Zbliżała się godzina szczytu. Nasza taksówka stała w korku i wyglądało na to, że minie jeszcze co najmniej drugie pół godziny, nim dotrzemy do biura. Zaczynało się zmierzchać.

– Jesteś głodny? – spytał Muldoon.

– Nie, ani trochę – nie obchodziło mnie teraz jedzenie, bo chciałem się dowiedzieć jeszcze więcej. Czekałem, żeby dowiedzieć się czegoś więcej o zasadzie numer trzy. Muldoon nagle odwrócił się i wskazał na coś za tylną szybą.

– Widzisz tę ogromną, staroświecką latarnię uliczną na rogu tego budynku z cegły?

Musiałem się trochę skulić, ale dostrzegłem ją.

– Tak, i co?

– Byłem tam wczoraj wieczorem. To Bentley, ulubiona knajpa dziennikarzy i ludzi z reklamy. Jadłem tam kolację z kilkorgiem przyjaciół. Jedzenie mają bajeczne. Na początek zamówiłem suflet szpinakowy delikatnie polany sosem anchois. Podano go z ciepłymi kawałkami chleba domowej roboty. Chleb był chrupiący, a suflet rozpływał mi się w ustach. Jako główne danie zamówiłem stek nadziewany pieprzem z kremowym purée ziemniaczanym i młodym groszkiem. Na koniec zjadłem płonące naleśniki, popijając doskonałą brandy.

Kto mówił, że nie byłem głodny? Dwie minuty temu nie byłem, lecz teraz umierałem z głodu. Zapragnąłem steku i purée tak bardzo, że aż pociekła mi ślinka. Im więcej o tym myślałem, tym bardziej chciało mi się jeść. Widziałem pyszne danie, słyszałem, dotykałem je, czułem jego zapach i smak.

– Myślę, że nakłoniłeś mnie do tego, żebym zgłodniał!

– Ależ skąd, igrałem z twoją wyobraźnią, żeby rozbudzić emocje, a raczej, w tym przypadku, apetyt – uśmiechnął się.

Olśniło mnie.

– W ten sam sposób została pobudzona wyobraźnia naszego klienta! Gdy wysypaliśmy ten worek kopert na podłogę, mógł sobie wyobrazić, jak spełniają się jego marzenia o skutecznej reklamie.

Muldoon kiwnął tylko głową, potem sięgnął po teczkę i położył ją sobie na kolanach. Myślałem, że mi coś pokaże, ale on tylko wyjął cienką broszurkę i zaczął studiować jej treść.

Podróż tyłem do kierunku jazdy na składanym siedzeniu takśówki niewiele pomagała na mój burczący żołądek, a poza tym mam dobrze ponad sześć stóp wzrostu, a takie siedzenie nie zostało zaprojektowane dla wysokich osób. Po minucie lub więcej

prześląpalem z powrotem na pierwotne miejsce, obok szefa. Był zupełnie pochłonięty lekturą, więc umościłem się na siedzeniu, wyciągnąłem nogi i gapiłem się przez okno.

Zerkałem na Muldoona i zastanawiałem się, jak też wygląda reszta jego życia? Oto człowiek zapewne dwa razy starszy ode mnie – miałem wtedy prawie dwadzieścia jeden lat – który prawdopodobnie może próbować czegokolwiek zechce. Jest pewny siebie, opanowany i czarujący. Wszystko, co mówi, wydaje się takie oczywiste, jak mogłem na to nigdy nie wpaść? Oczywiście, czujesz się dowartościowany i nawiązujesz nić porozumienia, gdy ludzie patrzą ci w oczy. Naturalnie, że czujesz się swobodnie, związany z ludźmi, którzy są tacy jak ty. A już bez wątpienia wyobraźnia jest kluczem do emocji. W końcu większość z nas żyje w swojej wyobraźni – jeśli nie wyobrażamy sobie przyszłości, wspominamy przeszłość.

Nagle szyba odgradzająca nas od kierowcy odsunęła się.

– Przykro mi, szefunie. Wygląda na to, że gdzieś tam przed nami była stłuczka albo coś takiego. Mimo wszystko to nie powinno potrwać długo.

– Dzięki za nowiny – odburknąłem sarkastycznym tonem.

– To nie moja wina, szefuniu – kierowca zatrzasnął przegrodę. Taksówkarz miał rację, to nie jego wina. Przez mój żołądek zrobiłem się rozdrażniony.

– Nie ma sprawy, dziękujemy za informację – odezwał się głośno Muldoon, rzucając mi zbolale spojrzenie. – Miłe pierwsze wrażenie. Czego chcesz od niego: konfrontacji czy współpracy? – Było jasne, że Muldoon da mi co najmniej jeszcze jedną lekcję tego wieczoru. – Jak sądzisz, co nas szybciej doprowadzi do celu: twoje traktowanie go z szacunkiem czy uwagi, że ma wysilić mózgowicę?

– Nic się nie stało – wtrącił taksówkarz, chichocząc na widok zakłopotania na mojej twarzy.

– Prędej czy później, każda osoba odnosząca sukcesy zdaje sobie sprawę, że aby uzyskać od innych to, czego chce, oni muszą

chcieć jej pomóc. Istnieje tylko sześć sposobów na to, by nakłonić ludzi do działania: literą prawa, pieniędzmi, siłą uczuciową, fizyczną, powabem cielesnego piękna albo perswazją. Najskuteczniejsza z nich wszystkich jest perswazja – to kolejny poziom gry. Poćwicz się w tym samodzielnie. Perswazja jest dużo potężniejsza, często szybsza, zwykle tańsza i przynosi dużo skuteczniejsze wyniki niż naciski prawne, finansowe dogadzanie, przymus emocjonalny, przemoc czy uroda. Sęk w tym, że jeżeli zepsujesz pierwsze wrażenie, co właśnie zrobiłeś, wykluczysz perswazję. Skończy się na tym, że będziesz musiał uciekać się do jednego z pozostałych sposobów, aby przejąć kontrolę nad sytuacją. Taksówkarz teraz cię nie lubi i wrzuci cię do jednego worka ze wszystkimi innymi palantami, którzy tak się odzywają do taksówkarzy.

Sir Winston Churchill nazwał perswazję „najgorszą formą społecznej kontroli z wyjątkiem wszystkich innych”. Arystoteles zakładał, że perswazja jest naprawdę skuteczna, jeżeli zawiera trzy elementy: zaufanie, logikę i uczucie. Mówiąc językiem współczesnym, być przekonującym to wyrzucić dobre pierwsze wrażenie, wzbudzając zaufanie postawą (mowa ciała, ton głosu) i wizerunkiem, przedstawić swoją sprawę z bezsporną logiką i odwołać się do emocji. I nieważne, czy sprzedajesz miejsce na reklamę, mówisz o przewadze wina Pinot Noir nad burgundem czy wygłaszasz orędzie o stanie państwa. Musisz wzbudzić w swoich słuchaczach zaufanie i poczucie, że mówisz rzeczowo oraz musisz ich poruszyć. Przekonując, musisz to wszystko zakomunikować – i to bardzo szybko.

Ale co tak naprawdę rozumiemy pod podjęciem: komunikacja? Jeżeli chcę, żeby jeden z moich dostawców zrobił coś na określo-

Określenie, czego się chce, jest decydującym pierwszym krokiem w niemal każdej sytuacji.

ny termin, a on tego nie robi, to moje umiejętności komunikacji nie sprawdziły się. Czy je-

stem w 100 procentach odpowiedzialny za to, że moje próby po-

rozumienia powiodą się albo zawiodą? Tak. W biznesie miarą skutecznej komunikacji jest wywoływany odzew.

A więc co robię, jeśli mój dostawca nie dostarczy towaru? Mogę zapytać, co się stało, a on może obiecać, że to się więcej nie powtórzy. A jeżeli znów zawiedzie? Mógłbym pytać częściej, ciskać się i wrzeszczeć lub błagać. Albo też mogę zmienić swoje zachowanie, zrobić coś całkiem innego, nawet zmienić dostawcę. Później, jeśli nie osiągnę upragnionego rezultatu, mógłbym znów zmienić taktykę, aż otrzymam to, czego chcę. Robienie wciąż tego samego i spodziewanie się różnych wyników jest daremne.

Oto życiowa prawda: każde zachowanie to pętla informacji zwrotnej. Chcesz czegoś, próbujesz to zdobyć. Jeżeli ci się nie uda, możesz próbować tak samo od nowa albo możesz się zastanowić, czego nauczyła cię pierwsza próba (informacja zwrotna), zreorganizować swoją strategię i spróbować jeszcze raz. Zdobądź obszerniejszą informację zwrotną przy drugiej próbie i nie ustawaj w zmianach i udoskonaleniach, dopóki nie uzyskasz tego, czego chcesz. Próbuje i udoskonalaj, próbuje i udoskonalaj. Nie istnieje porażka, tylko informacja zwrotna. Ostateczna formuła brzmi następująco: wiedz, czego chcesz (formułując to pozytywnie – „chcę współpracy”, a nie „nie chcę handryczenia się”), znajdź to, czego szukasz, i zmieniaj swoje postępowanie, aż osiągniesz to, czego pragniesz.

– Widzisz ten znak, o tam? – zapytał Muldoon, wskazując przez boczną szybę na restaurację Kentucky Fried Chicken. – Zajrzyj do środka: jest zapchana ludźmi. Mają placówki na całym świecie i odnoszą sukces, ponieważ przekonali ludzi, aby przychodzili do nich jeść. Są światową marką, gdyż można im ufać, że dostarczą spodziewanej potrawy dogodnie i po uczciwej cenie – i dotrzymują obietnicy. Prawdziwą istotą biznesu i budowania marki jest dotrzymywanie obietnicy złożonej swoim klientom.

– I skoro raz zawładną twoją wyobraźnią, zdobywają cię?

– Właśnie tak. Dzięki perswazji, ale nie przymusem czy zastraszeniem. Nigdy nie zmuszają nikogo, żeby tu jadł. Przymus sprawia, że ludzie robią to, czego ty od nich chcesz, natomiast perswazja polega na tym, że sprawiasz, że chcą robić to, czego ty od nich chcesz. W ten sposób podczepiasz się do ludzkich marzeń i podłączasz swoje produkty albo usługi lub rzeczy przyczyniające się do urzeczywistnienia ich snów – w ten sposób sprawiasz, że widzą twoją ofertę, słyszą, czują i pragną jej”.

Muldoon był jak natchniony. To wszystko było fantastyczne, ale znów zaczęło mnie ssać w żołądku. Przerwał i rozglądał się przez chwilę.

– Widzisz jeszcze tę restaurację, tam z tyłu? – przez ostatnich pięć minut odrobinę ruszyliśmy naprzód.

– Tak?

– Przyjrzyj się. Pomoże ci zapamiętać trzy elementy pomysłowej komunikacji. KFC – wiedz (*know*), czego chcesz, znajdź (*find out*) to, czego chcesz, i zmieniaj (*change*) swoje postępowanie, aż osiągniesz to, czego chcesz.

W tamtym momencie dokładnie wiedziałem, czego chcę – jedzenia – i wpatrywanie się w restaurację nie pomagało. Dlaczego mi to robił?

– No dobrze, patrzę, ale muszę przyznać, że nie widzę, jak miałyby mi to pomóc.

Nagle jednak pojąłem: Muldoon poddawał mnie próbie. Specjalnie wywołał we mnie głód, rozbudzając moją wyobraźnię. Następnie wskazał restaurację i powiedział mi, że jest przyzwoiła i dogodna. Potem opowiadał mi o tym, że trzeba wiedzieć, czego się chce, znaleźć to i dostosowywać swoje działania, aż się osiągnie upragniony cel. I teraz czeka, żeby zobaczyć, co w związku z tym zrobię.

– Panie Muldoon...

– Mów mi Frank.

– Frank, umieram z głodu.

Uśmiechnął się porozumiewawczo.

– Wiem. A więc, co w takim razie zrobisz?

Odwróciłem się, żeby rzucić okiem przez przednią szybę – tkwiliśmy w środku korka w godzinie szczytu. Nie udało się nam dotrzeć do biura przed zamknięciem. Kiedy przeniosłem wzrok z powrotem na Muldoona nacisnął klamkę drzwi i pchnął je łokciem na zewnątrz.

– Do zobaczenia jutro – i nie ruszał się z miejsca.

To była moja chwila prawdy, a logika i emocja były w każdym razie po mojej stronie. Zademonstrowałem mój największy głupawy uśmiech, zabrałem worek z kopertami i wysiadłem za Muldoonem, robiąc krok w kierunku prawdziwego świata. Zanim zamknął drzwi, skinął na mnie z irlandzkim błyskiem w oku, bym się przysunął bliżej. Nachyliłem się, deszcz zaczął mi spływać za kołnierz, ale nadal szeroko się uśmiechałem.

– Dziś nauczyłem cię techniki. Następnym razem nauczę cię sedna sprawy. Dobrze się spisałeś.

Korek się przeredził i taksówka ruszyła. Wtedy tylko jedna myśl przemknęła mi przez głowę: z radością zamieniłbym pieprzowy stek i purée na parasol i płaszcz przeciwdeszczowy. Tego wieczoru na kolację zjadłem smażonego kurczaka, bardzo dużo kurczaka.

Wiele lat później przywołałem w pamięci ten moment w ciepłym deszczu, pośród świateł Londynu, kiedy byłem wygłodniały, ale równocześnie przepełniony entuzjazmem i ewangelią według Muldoona. Stało się to w chwili, gdy pewnego ranka przeczytałem w „Wall Street Journal”, że Kentucky Fried Chicken zmienił nazwę na KFC.

K: Wiedz, czego chcesz.

F: Znajdź to, czego chcesz.

C: Zmieniaj swoje postępowanie, aż osiągniesz to, czego chcesz.

Czy wiesz, czego chcesz? W filmie *Wall Street* bohater grany przez Charlie'ego Sheena, Bud Fox, znalazł się w podobnej sy-

tuacji jako makler miotający się w pułapce. Uświadamia zatem sobie, czego pragnie: potęgi, bogactwa i ekscytującego życia. Myśli, że jeśli zdoła zdobyć klienta dla bezwzględnego rekina finansowego Gordona Gekko, życie stanie się idealne. Stara umówić się na spotkanie, spotyka się jednak ze zdecydowaną odmową ze strony sekretarki szefa. Zamiast próbować usilniej, bezczelniej i wkraczając na wojenną ścieżkę, zmienia swoje podejście i przez jakiś czas koncentruje się na urabianiu jej prezentami i pięknymi słówkami. Kiedy i te zabiegi nie przynoszą skutku, znów zmienia swoje postępowanie. Tym razem obserwuje Gekko w każdym szczególe, do tego stopnia, że zaczyna czytać w myślach Gordona. Następnie udaje mu się zaaranżować kilka chwil sam na sam z Gekko w miejscu publicznym i złożyć mu ofertę nie do odrzucenia. Wysiłek się opłaca. Wreszcie zaczyna pracować dla Gekko i osiąga to, czego chce. Chociaż tym razem dużo więcej, niżby chciał. Niemniej, formuła KFC w jego przypadku się sprawdziła.

Nieważne, czy jesteś dentystą czy piosenkarzem heavymetalowym, czy pośrednikiem w największej światowej wytwórni materacy z pierza, przedsiębiorczym magistrem zarządzania, czy też zbierasz fundusze na przykościelną szkołę w małej społeczności, jeżeli nie zastosujesz formuły KFC na swój użytek, będziesz nadal osiągać tylko to, co zawsze osiągałeś. A ci, którzy rozumieją zasady KFC, będą przemykać tuż koło ciebie.

Dyrektorzy małej szkoły podstawowej w Ontario chcieli wyprowadzić się z wynajmowanej kościelnej sutereny do własnego budynku szkolnego. Organizowali już wcześniej kwesty, ale nie przynosiły one dużych kwot i głównie zależały od wsparcia rodziców uczniów i absolwentów szkoły. Potem spróbowali milczących aukcji², sprzedając towary i usługi, o które zabiegali w miejscowych przedsiębiorstwach, jednak wciąż nie mogli zebrać dość pieniędzy.

² W oryginale *silent auction*, czyli aukcja, na którą przysyła się oferty w zapieczętowanych kopertach (*przyp. tłum.*).

Ćwiczenie

Czy wiesz, czego chcesz?

Oto coś, co możesz wypróbować w pracy.

Zwróć uwagę na trzy małe, konkretne rzeczy, których nie lubisz w swoim miejscu pracy, albo nie chcesz, żeby miały miejsce. „Nie chcę wbrew woli podsłuchiwać cudzych rozmów telefonicznych, gdyż mnie to rozprasza”. „Nie potrafię sobie poradzić, jeżeli nie doprowadzam do jednomyślności na spotkaniach marketingowych”. „Nie lubię, kiedy klienci są niecierpliwi”. A teraz każdy z problemów – negatywnie sformułowanych – przekształć w pozytywne pragnienie. „Chcę spokojnego miejsca pracy, w którym mogę się skoncentrować”. „Chcę dowiedzieć się więcej o motywach kierujących moimi kolegami”. „Chcę innym ludziom przynosić spokój ducha”.

Gdy już raz będziesz wiedział, czego chcesz, stań się twórczy i elastyczny, wypróbując możliwe rozwiązania. Jeżeli dekoncentruje cię mimowolne podsłuchiwanie innych, skombinuj słuchawki albo zatyczki do uszu. Jeśli to nie zadziała, ustal, kto cię najbardziej rozprasza, i wynegocjuj zmianę stanowisk pracy. Jeśli i to nie poskutkuje, oznajmij szefowi, że staniesz się wydajniejszy w spokojniejszym otoczeniu i przekonaj się, co przełożony jest w stanie zorganizować. Zdobądź wszelką możliwą informację zwrotną i na jej podstawie zmieniaj swoje postępowanie, aż osiągniesz upragniony cel.

Ćwiczenie

Jak się przekonasz, że już osiągnąłeś cel?

Zamknij oczy i stwórz „przyszłą pamięć”. Wybierz konkretny i realny moment w czasie. Jak będzie wyglądał, brzmiał, jak będziesz go odczuwał, jakie będzie niósł ze sobą zapachy i smaki? Dowiesz się później z książki, że pierwotny język mózgu pochodzi od zmysłów – obrazów,

dźwięków i odczuć. Nieskończona organizacyjna moc twojej podświadomości może lepiej działać na twoją rzecz, gdy może widzieć, słyszeć i czuć twoje pragnienia, niż jeśli miałaby być zaprogramowana poprzez abstrakcyjne, niekonkretne cele, sformułowane słownie. W końcu co zadziałałoby lepiej: powiedzenie „pragnę szczęścia” czy „będę szczęśliwy i bardziej wydajny, gdy w moim miejscu pracy będzie spokojnie”? Naturalnie to drugie. Dużo łatwiej i skuteczniej wytłumaczyć swojej podświadomości, co masz na myśli, opisując szczegółowo, jak osiągnięcie celu będzie wyglądać, brzmieć i jakie wzbudzać uczucia.

Po wyczerpaniu sprawdzonych pomysłów, zdecydowali się zmienić swoje postępowanie i spróbować czegoś zupełnie innego. Komitet zbierający pieniądze poszukał wsparcia u kilku lokalnych przedsiębiorców, agencji PR, golfisty i kilku kupców – i przyjrzał się oferowanym przez nich możliwościom. Na spotkaniu ustalili, ile potrzebują pieniędzy i jakie należy sformułować realne oczekiwania. Postanowili, że ich celem będzie zebranie 25 000 dolarów w ciągu pierwszego roku i co najmniej tyle samo w każdym kolejnym przez następne dziesięć lat.

Rezultatem narady był pierwszy szkolny doroczny turniej golfowy. Komitet chciał w ten sposób nie tylko zebrać fundusze, ale i nagłośnić sprawę, aby więcej ludzi dowiedziało się o szkole. Nazwali imprezę Turniejem Golfowym Całość w Jednym, podkreślając przesłanie szkoły – edukację całościową dziecka – jak i samego turnieju. Zdawali sobie sprawę, że nie odniosą sukcesu, jeżeli byłby to typowy turniej golfowy, więc obmyślili, jak nadać mu wyjątkowy i fachowy wygląd, w miejsce lekko ulepszanego prowincjonalnego pikniku. Przekonali kapitana straży pożarnej i szefa policji, by wzięli udział w wydarzeniu. Dwaj szanowani panowie nie zdołaliby sami wzbudzić nadzwyczajnego zainteresowania, zatem i oni z kolei nakłonili do udziału kilka lokalnych znakomitości, łącznie ze znanym muzykiem rockowym, który

mieszkał w okolicy. Gdy każdy z dwunastu miejscowych kupców ofiarował nagrody warte minimum tysiąc dolarów dla każdego, kto wbije piłkę za pierwszym uderzeniem, komitet wiedział, że przedsięwzięcie się udało.

Od dnia, kiedy zaczęła zbierać pieniądze, ta grupa ludzi wiedziała, czego chce; przez lata znalazła to, czego szukała, i dostosowywała swoje postępowanie, by wreszcie dopiąć swego. Ponieważ komitet trzymał się formuły KFC, turniej prześcignął wyznaczone cele już pierwszego roku. Dyrektorzy zyskali informację zwrotną z imprezy i już wypatrują obiecującego drugiego dorocznego wydarzenia.

W pigułce

Ewangelia według Muldoona

Pierwsze wrażenie przesądza o sukcesie w większym stopniu niż jakiegokolwiek inne czynniki.

- **Patrz ludziom w oczy i uśmiechaj się.** Twoje przesłanie kieruje się tam, gdzie twój głos, a twój głos idzie tam, gdzie kierują go twoje oczy. Kontakt wzrokowy dowartościowuje rozmówcę i buduje zaufanie. Uśmiech sprawia, że wydajesz się zadowolony i pełen wiary w siebie. Powiedz sobie po cichu „świetnie” trzy razy i wpraw się w dobry nastrój.
- **Dopasowuj się – stań się kameleonem.** Czujemy się swobodnie i odprężeni przy ludziach, którzy są tacy jak my. Zsynchronizuj język swojego ciała z językiem ciała innych, aby nawiązać błyskawiczne porozumienie.
- **Zawładnij wyobraźnią, a zdobędziesz serce.** Używaj bogatego języka i obrazów odwołujących się do zmysłów, aby inni mogli ujrzeć, usłyszeć, odczuć, a czasem nawet poczuć i posmakować tego, co masz na myśli.

Perswazja

Perswazja polega na doprowadzeniu do tego, że inni chcą robić to, czego ty od nich chcesz. Perswazja będzie skuteczna, jeżeli zawiera trzy elementy: budzące zaufanie pierwsze wrażenie, bezsprzeczną logikę oraz odwołanie się do emocji.

- **Zaufanie.** Zaufanie może absolutnie górować nad twoim stanowiskiem („główny menedżer”), twoimi kwalifikacjami lub twoją reputacją. Zdobywa się je przy pierwszym kontakcie dzięki postawie (mowa ciała, ton głosu) oraz wizerunkowi osobistemu.
- **Logika.** Twoje stanowisko, prezentacja albo punkt widzenia muszą być uzasadnione.
- **Emocje.** Twoja argumentacja musi przemawiać do wyobraźni, a w związku z tym odwoływać się do emocji.

Odwołuj się do wszystkich trzech poziomów, aby pojedyncza osoba, grupa ludzi albo szerokie audytorium odniosło wrażenie: ufam ci, mówisz rozsądnie i poruszasz mnie. Zaufanie musi być na pierwszym miejscu.

KFC

Miarą skutecznej komunikacji jest wywołany odzew. Jesteś odpowiedzialny w 100 procentach za to, czy twoje umiejętności porozumiewania się przyniosą sukces czy porażkę. KFC to sposób na pomyślne porozumienie.

- **K: Wiedz, czego chcesz.** Sformułuj swoje pragnienia w pozytywny sposób i najlepiej w czasie teraźniejszym.
- **F: Znajdź to, czego szukasz.** Zwracaj uwagę na wszelkie informacje zwrotne, jakie otrzymujesz, i ucz się z nich, żebyś potrafił określić, co zbliża cię do celu, a co od niego odciąga.
- **C: Zmieniaj swoje postępowanie, aż osiągniesz to, czego chcesz.** Robienie wciąż tego samego i spodziewanie się różnych wyników jest daremne. Jeżeli nie osiągasz zamierzonego celu, próbuj rozmaitych metod, czasami radykalnie różnych, aż osiągniesz to, czego chcesz.