

SPIS TREŚCI

Przedmowa	7
Wprowadzenie	11
CZĘŚĆ I.	
Kontakt emocjonalny	19
ROZDZIAŁ 1. Nowoczesny komunikator	21
ROZDZIAŁ 2. Emocje kontra fakty	47
ROZDZIAŁ 3. Twoja siła perswazji	59
CZĘŚĆ II.	
Używaj całego umysłu	83
ROZDZIAŁ 4. Strażnik w mózgu	85
ROZDZIAŁ 5. Zdobywanie zaufania	99
CZĘŚĆ III.	
Dwa ważne czynniki	123
ROZDZIAŁ 6. Czynniki wzroku	131
ROZDZIAŁ 7. Czynniki energii	165

CZĘŚĆ IV.

Zapanuj nad mózgiem pierwotnym	191
ROZDZIAŁ 8. Strach mózgu pierwotnego	195
ROZDZIAŁ 9. Mózg pierwotny pod kontrolą	209

CZĘŚĆ V.

Od przekazywania informacji do wywierania wpływu	227
ROZDZIAŁ 10. Potęga perswazji	231
ROZDZIAŁ 11. Tworzenie celowych komunikatów	239
ROZDZIAŁ 12. Kreowanie doświadczeń komunikacyjnych	257
ROZDZIAŁ 13. Mistrzostwo	271
Dodatek	287
Przypisy	295
Indeks	299

WYSTĄPIENIA PUBLICZNE

WPROWADZENIE

Przywódcą poddany próbie

Tego pamiętnego dnia, 11 września 2001 roku, wydarzenia nie mogły potoczyć się gorzej. Ataki terrorystyczne wryły się w pamięć Amerykanów tym łatwiej, że były obserwowane na żywo w telewizji.

Jednak następstwa zamachów w postaci atmosfery strachu, zagrożenia i podejrzeń mogły być o wiele poważniejsze. Udało się temu zapobiec dzięki odpowiedniej komunikacji.

Atak nastąpił w ósmym miesiącu prezydentury George'a W. Busha. Człowiek ten był wcześniej znany jako mistrz nieskładnych wypowiedzi, który wygrał wybory z najmniejszą przewagą głosów w historii amerykańskiej demokracji. Jego rywalem w wyścigu do Białego Domu był nudny i oschły mówca, Al Gore. W sferze komunikacji Gore zdecydowanie nie dorównywał Billowi Clintonowi, zaś Bush nie był nawet cieniem Ronalda Reagana.

Wieczorem w dniu zamachów prezydent Bush przemówił do Amerykanów ze swego gabinetu w Białym Domu: „Celem tych masowych zbrodni było zastraszenie naszego narodu oraz wywołanie chaosu i niepewności. Jednak plan zamachowców się nie powiódł. Nasz kraj jest silny. Wspaniali ludzie stanęli w obronie wielkiego narodu. (...) Nigdy nie zapomnimy tego dnia, lecz musimy iść naprzód i bronić wolności, dobra i sprawiedliwości, będących fundamentem naszego świata”. Równie ważna jak słowa była postawa prezydenta – spokojne spojrzenie, szczeka wysunięta na

znak zdecydowania, mocne ramiona. To nie był kandydat do fotela prezydenckiego sprzed kilku miesięcy, lecz prawdziwy przywódca narodu. Jego przemówienie dało Amerykanom poczucie, że to człowiek gotowy do rządzenia krajem.

Trzy dni później, 14 września 2001 roku, Bush przybył do waszyngtońskiej katedry, by wygłosić przemówienie uważane za jedno z najlepszych w jego prezydenturze. Zaczął w stylu Lincolna, od słów godnych mowy gettysburskiej: „Stoimy tu w godzinie żałoby. Wielu z nas doświadczyło bolesnej straty i dziś wyrażamy smutek całego narodu. Przyszliśmy przed oblicze Boga, aby modlić się za zaginionych i za umarłych oraz za tych, którzy ich kochali”.

Przemawiał jak dowódca, odwołując się do naszej narodowej siły i jedności. Stał się kapelanem Ameryki, mówiąc: „Żal, smutek i nienawiść trwają tylko chwilę. Dobro, pamięć i miłość nie mają końca, a Pan Życia trzyma dziś w ramionach wszystkich tych, którzy umarli i tych, którzy ich oplakują”.

Inspirował nas krótkimi historiami bohaterów tamtego dnia: „Pewien mężczyzna, który mógł się uratować, został do końca ze swoim sparaliżowanym przyjacielem. Uwielbiany ksiądz zginął, udzielając ostatniego namaszczenia strażakowi. Dwóch urzędników ocaliło niepełnosprawną kobietę, znosząc ją po schodach z 68 piętra. Kilka osób jechało całą noc z Dallas do Waszyngtonu, by dostarczyć na czas skórę na przeszczepy dla poparzonych ofiar katastrofy”.

To było pamiętne wystąpienie – ale jeszcze większe wrażenie zrobiło przemówienie, które wygłosił kilka godzin później na gruzach wieżowców w Nowym Jorku. Ubrany w niebieskie dżinsy i brązową sportową kurtkę, został powitany przez robotników i strażaków okrzykami „U–S–A! U–S–A!”.

Prezydent przeszedł między zgromadzonymi, ściskając ich dłonie i zachęcając do wysiłku. Następnie wspinał się na wóz strażacki, korzystając z pomocy Boba Beckwitha – emerytowanego strażaka, który pracował w „strefie zero” jako ochotnik. Beckwith miał zamiar zejść z ciężarówki, ale prezydent poprosił, żeby z nim został i objął go ramieniem.



Prezydent George W. Bush (po lewej) w towarzystwie emerytowanego strażaka Boba Beckwitha, przemawiający na gruzach World Trade Center 14 września 2001 roku [Paul J. Richards, AFP, Getty Images]

Kiedy ucichły okrzyki, ktoś wręczył prezydentowi megafon. „Chcę, żebyście wszyscy wiedzieli – powiedział Bush – że Ameryka modli się dziś za ludzi, którzy stracili tu życie, za tych, którzy tu pracują i za oplakujące swoich bliskich rodziny”.

„Nie słyszę cię!” – krzyknął ktoś z tłumu.

„Ja cię słyszę! – odkrzyknął prezydent, wywołując ogólny aplauz. – Reszta świata cię słyszy! I ludzie, którzy zburzyli te wieżowce wkrótce usłyszą nas wszystkich!”

Aplauz i okrzyki „U–S–A! U–S–A!” nasiliły się. Prezydent odczekał chwilę, aż tłum znowu ucichnie i rzekł: „Cały kraj śle wyrazy miłości i współczucia dla wszystkich tu zgromadzonych. Dziękuję wam za waszą ciężką pracę. Dziękuję, że jesteście dumą narodu. Niech Bóg błogosławi Amerykę!”.

Prezydent wszystkich Amerykanów

Co się stało? Czy nieudolny mówca skorzystał z pomocy trenera? Czy Bush postanowił przemawiać jak Clinton? Na czym polegała jego transformacja?

George W. Bush zaczął się zachowywać autentycznie. Nie próbował odgrywać roli prezydenta, jak w pierwszych miesiącach kadencji. Stał się prawdziwym prezydentem. Wrześniowe wydarzenia głęboko go dotknęły i postanowił podzielić się z ludźmi swoimi uczuciami. Był szczery i autentyczny. Wreszcie udało mu się dotrzeć do serc Amerykanów.

W czerwcu 2003 roku laureat Nagrody Pulitzera Carl Cannon z bezstronnego tygodnika „National Journal” wyraził swoją opinię na temat tak zwanej „mowy przez megafon” (ang. *bullhorn speech*). Napisał: „Gdybyśmy nie wierzyli w to, co mówił, nie byłibyśmy w stanie zaufać mu w żadnej sprawie. Kiedy przemawiał przez megafon na gruzach WTC, stał się prezydentem wszystkich Amerykanów, również tych, którzy na niego nie głosowali, (...) nawet oni mogli uważać go za przywódcę”¹.

To bardzo ważne spostrzeżenie. Kiedy ludzie wierzą w słowa tego, kto do nich mówi, są skłonni obdarzyć go zaufaniem. Umiejętność komunikowania się z ludźmi jest podstawą przywództwa i nieodzowną składową siły perswazji. Bez niej nie da się motywować, inspirować, zachęcać do działania ani mobilizować nikogo – pojedynczych osób ani całych narodów. Bez niej nie da się także sprzedawać – bez względu na to, czy sprzedajesz produkty, idee, programy polityczne, czy wizje przyszłości.

Obowiązek komunikowania się

Niezależnie od poglądów politycznych, w sferze komunikacji wszyscy jesteśmy podobni do prezydenta Busha. Niewielu z nas posiada wrodzoną łatwość nawiązywania kontaktu ze słuchaczami,

a jeszcze mniej lubi przemawiać przed większą publicznością. Jednak możemy sobie poradzić nawet w okolicznościach, które wymagają wybitnych zdolności. Wszyscy bowiem możemy się nauczyć skutecznego przemawiania do ludzi.

Tuż po 11 września 2001 roku wskaźnik poparcia dla prezydenta Busha osiągnął poziom 90%, po czym zaczął gwałtownie spadać. Z jakiego powodu? Po pierwsze, wojna w Iraku była nieustannie krytykowana i opisywana przez media jako totalna porażka, a Bush nie robił nic, żeby temu zaradzić. Drugą przyczyną było jego zachowanie w czasie huraganu Katrina. Po raz kolejny Amerykanie ujrzeli na ekranach telewizorów dokładny i realistyczny obraz potwornej katastrofy – tym razem spowodowanej przez naturę. Gdzie w tych trudnych chwilach był przywódca narodu? Po czterech dniach od uderzenia huraganu pojawił się w hangarze lotniczym w Mobile, w stanie Alabama, by wysłuchać raportu o toczącej się akcji ratowniczej. Witając się z dyrektorem FEMA (Federalnej Agencji Zarządzania Kryzysowego), Michaeliem Brownem, powiedział: „Brownie, odwalasz tu cholernie dobrą robotę!”. Miliony widzów odniosły wrażenie, że Bush nie ma pojęcia o rzeczywistości. Okoliczności wymagały kolejnej „mowy przez megafon”. Tymczasem reakcja prezydenta była zupełnie niewspółmierna do sytuacji.

W kwietniu 2006 roku notowania Busha sięgnęły dna. Jego prezydentura dogorywała. Paradoksalnie, w tym samym czasie amerykańska gospodarka była zdumiewająco silna. Indeks Dow Jones Industrial Average osiągał rekordowo wysokie wartości. Sprzedaż detaliczna była niewiarygodnie duża. Bezrobocie spadło poniżej 5%. Produkt krajowy brutto wzrósł w poprzednim kwartale o 4,8%. Przedsiębiorstwa prywatne rozwijały się w szalonym tempie. A mimo to prezydent nie cieszył się uznaniem rodaków.

Prosty sekret efektywnej komunikacji

Wniosek jest bardzo czytelny: niezależnie od tego, jakie są nasze cele życiowe i zawodowe oraz marzenia o lepszym świecie,

kluczem do sukcesu jest umiejętność komunikowania się z ludźmi. Bez względu na to, jak niekomfortowo i nieporadnie czujemy się w roli mówców, nie możemy się uchylać od obowiązku doskonalenia się w tej dziedzinie.

Brakuje ci umiejętności? Możesz je wyćwiczyć. Brakuje ci pewności siebie? Możesz ją zwiększyć. Brakuje ci doświadczeń? Możesz sam tworzyć sobie możliwości ich gromadzenia.

Dzięki tej książce poznasz sekret efektywnej komunikacji, którego nie odkryło – a szkoda – wielu przywódców politycznych, menedżerów, sprzedawców i innych profesjonalistów. Sekret ten polega na docieraniu do „mózgów pierwotnych” słuchaczy. Chcesz dostać awans albo lepiej płatną pracę? Chcesz zawrzeć ważny kontrakt? Zaangażować się w pełniejszy związek? Poprowadzić swój zespół, swoją wspólnotę religijną, swoją firmę, swój naród do jakiegoś wspólnego celu? Niezależnie od tego, co chcesz w życiu osiągnąć, możesz tego dopiąć dzięki potędze pierwotnego mózgu.

To odkrycie daje ci niesamowitą siłę – zdolność nawiązywania kontaktu z ludźmi za pomocą wiarygodności i zaufania. Mózg pierwotny jest *e m o c j o n a l n y*. Jest prawdziwy i fizyczny. Ma ogromną moc. Jeśli go zaniedbasz, zignorujesz i nie wykorzystasz jego potencjału, stracisz niezwykle użyteczne narzędzie docierania do słuchaczy i osiągania własnych celów. Zrozum go i zacznij używać, a będziesz w stanie przekonać do swoich racji każdego, kogo tylko zechcesz – niezależnie od tego, czy będzie to jeden człowiek, czy miliony ludzi. Przystaniesz komunikować się ze słuchaczami tylko po to, żeby przekazać informacje i zaczniesz nawiązywać z nimi *k o n t a k t e m o c j o n a l n y*, umożliwiający realizację założonych celów.

Nie dość, że nauczysz się przemawiać do mózgów pierwotnych słuchaczy, poznasz także metody kontrolowania własnego mózgu pierwotnego, pozwalające przezwyciężyć treść, będącą powszechnym problemem. Choć przez całe życie występowałem publicznie, dobrze wiem, czym ona jest. Nauczyłem się jednak przekształcać to napięcie emocjonalne w pozytywną energię i chcę się z tobą podzielić posiadaną wiedzą i umiejętnościami.

Tajnikami komunikacji między ludźmi zajmuję się od wielu lat. Moja firma przeszkoliła ponad 200 tysięcy przywódców, menedżerów, sprzedawców i innych profesjonalistów. Osobiście doradzałem Charlesowi Schwabowi, przewodniczącej Izby Reprezentantów Nancy Pelosi i pięciokrotnej złotej medalistce olimpijskiej Bonnie Blair, a także wielu innym osobistościom. Wiele razy występowałem w programie *Today*, emitowanym przez stację telewizyjną NBC.

Przez całe życie badałem psychologię komunikacji i perswazji. Znalazłem wiele dowodów na potwierdzenie tezy, że podstawą sukcesu w życiu jest ustna komunikacja z innymi ludźmi. Mimo to nasze szkoły i uczelnie nie uczą ludzi efektywnego komunikowania się z innymi. Zamiast tego oferują sztywne, akademickie podejście do wystąpień publicznych, sprowadzające się do odczytywania słów zapisanych na kartce. Napisałem tę książkę, żeby podzielić się z tobą moimi odkryciami i pokazać ci, jak lepiej przemawiać do ludzi.

Pierwsze wydanie tego podręcznika było w druku bez przerwy od marca 1992 roku. Nowe, przejrzane i rozszerzone wydanie zawiera zaktualizowane informacje z pierwszej edycji oraz wiele nowych, potężnych narzędzi komunikacji, takich jak rewolucyjny schemat Deckera. Kiedy przeczytasz tę książkę i zaczniesz stosować opisane w niej zasady, zdobędziesz umiejętności, za które najlepsi politycy, profesjonaliści i biznesmeni są gotowi zapłacić tysiące dolarów.

Nie martw się, że będziesz musiał przebrnąć przez skomplikowany, techniczny żargon. To praktyczna, przystępna książka. Opisane w niej zasady zaczniesz stosować, zanim jeszcze skończysz ją czytać. Kiedy dojdiesz do końca, zauważysz, że w każdej sytuacji związanej z komunikacją myślisz mózgiem pierwotnym.

Czytaj więc dalej i otwórz nowy rozdział w swoim życiu!

CZĘŚĆ I

KONTAKT EMOCJONALNY

ROZDZIAŁ 1

Nowoczesny komunikator

Wyniki wyborów prezydenckich zależą przede wszystkim od umiejętności komunikacyjnych kandydatów. Wystarczy przeanalizować starcie Johna Kennedy’ego z Richardem Nixonem, Ronalda Reagana z Michaelem Dukakisem i Billa Clintona z George’em H.W. Bushem. Wiele do myślenia daje także analiza rywalizacji George’a W. Busha z Alem Gore’em i Johnem Kerrym, gdzie mieliśmy do czynienia z pojedynkami osób kiepsko komunikujących się z otoczeniem, a wybory zostały rozstrzygnięte w ostatniej chwili bardzo niewielką liczbą głosów.

Oczywiście, chodzi o coś więcej niż tylko samą komunikację. Jednak znaczenie zdobywania zaufania wyborców jest ogromne i o tym właśnie mówi ta książka. Choć bowiem zdecydowana większość z nas nie ubiega się o fotel prezydenta, wszyscy staramy się zyskać poparcie ludzi, na których chcemy wywierać wpływ – klientów, pracowników, przyjaciół i krewnych.

Nowocześni komunikatorzy* to ludzie, którzy potrafią skutecznie wywierać wpływ na innych. Charakteryzują się pewnymi konkretnymi zachowaniami.

* Słowo to, zapożyczone z języka angielskiego (*communicator*), oznacza osobę komunikującą się z otoczeniem. Ma znacznie szerszy zakres niż „mówca” i jest łatwiejsze w użyciu niż proponowany przez słowniki „przekaziciel informacji”. Zostało wprowadzone do języka polskiego przez Andrzeja Drzycimskiego w książce *Komunikatorzy – wpływ, wrażenie, wizerunek* (Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2000): „Proponowany termin: *komunikator* (...) oznacza osoby komunikujące się, przekazujące jakąś informację opinii publicznej. (...) Można go zaliczyć do takich określeń

Miałem rację, choć się myliłem

W pierwszym wydaniu tej książki postawiłem śmiałą prognozę. Napisałem, że to fatalny, nieprzyjazny mózgowi pierwotnemu styl komunikacji Dana Rathera spowodował spadek pozycji programu informacyjnego *CBS Evening News* w rankingach oglądalności. Wyraziłem przypuszczenie, że „nawet jeśli Rather nie zostanie zwolniony ze stanowiska głównego prowadzącego do chwili, w której ta książka znajdzie się w twoich rękach, z pewnością wkrótce pożegna się z programem”.

Cóż, nie miałem racji. Napisałem te słowa w 1992 roku, a Dan Rather został zwolniony z CBS dopiero w marcu 2005 roku, czyli 13 lat później. Przyznaję więc, że się myliłem – nie co do Dana Rathera, lecz co do kierownictwa stacji CBS. Nie przypuszczałem, że menedżerowie z Columbia Broadcasting System będą skłonni zgodzić się na zmniejszenie przychodów i uparcie utrzymywać główną przyczynę spadku oglądalności na stanowisku prowadzącego program. Jednak szefowie stacji to właśnie zrobili.

Telewizja CBS zwolniła w końcu Dana Rathera po skandalu związanym z historią, którą opowiedział w programie *60 Minutes*, powoławszy się na sfalszowane dokumenty. Jednak felietonista „New Yorkera” Ken Auletta słusznie zauważył w programie *NewsHour with Jim Lehrer*, wyemitowanym przez stację PBS 20 czerwca 2006 roku, że zwolnienie Rathera było tylko kwestią czasu, ponieważ „od 10 lat tkwił na trzecim miejscu w rankingu prezenterów i nic nie wskazywało na to, że jego notowania wzrosną”.

Co sprawiało, że Dan Rather był ciągle trzeci w wyścigu, w którym brały udział tylko trzy osoby? Kiedy zastąpił Waltera Cronkite’a, był rozpoznawalny, miał wystarczające doświadczenie i odpowiednie kwalifikacje, by prezentować wiadomości. W czasie wywiadów z prezydentami i w programie *60 Minutes*, w którym przedstawiał reportaże śledcze, Rather potrafił naelektryzo-

zawodowych, jak *mediator, negocjator, ordynator, dyrektor, instruktor* (...). Zapóżyczania nazw tych zawodów z innych języków już nikt nie kwestionuje” – *przyp. tłum.*



Dan Rather [Frederick M. Brown, Getty Images]

wać atmosferę i wywołać iskrzenie. Jednak kiedy zasiadał w fotelu głównego prowadzącego wiadomości, ludzie przełączali odbiorniki na NBC lub ABC. Oglądalność *CBS Evening News* spadała.

Szefowie CBS wpadli w panikę. Coś było nie tak z ich największą gwiazdą, a oni nie wiedzieli, co zrobić. Próbowali ocieplić wizerunek Rathera, ubierając go w puszyste swetry. Wyświetlali w tle przyciągające wzrok grafiki komputerowe i zmienili wystrój studia. Usunęli biurko i kazali Ratherowi czytać wiadomości na stojąco. Później dali mu do pomocy prezenterkę Connie Chung, co okazało się kolejnym nieudanym eksperymentem. Krótko mówiąc, zmienili wszystko, oprócz tego, co należało zmienić w pierwszej kolejności – samego Dana Rathera.

W pierwszym wydaniu książki napisałem: „Menedżerowie CBS wciąż nie rozumieją, co decyduje o zaufaniu, jakim ludzie darzą prezenterów. Dlatego wiadomości CBS znajdują się na trzecim miejscu w rankingach, a w kategoriach efektywnej komunikacji są programem zaledwie trzeciorzędnym”. Mimo to kierownictwo stacji nie zdecydowało się tego zmienić przez 13 lat.

Co było nie tak z Danem Ratherem? Dlaczego nie przyciągał do telewizorów większej widowni? Najprościej mówiąc, jest on staromodnym prezenterem. Nie wie, jak nawiązać kontakt emocjonalny z widzami. Wydaje się sztuczny, zdystansowany i powściągliwy. Jego górna warga pozostaje sztywna, kiedy mówi, co sprawia wrażenie, jakby coś ukrywał. Ludzie nie zauważają świadomie takich szczegółów, ale najważniejsza część komunikacji nie odbywa się na poziomie świadomości, lecz w podświadomości. Mówimy o zaufaniu, wiarygodności i sympatyczności – czyli o składnikach więzi emocjonalnej.

Magazyn „Time” opisał Dana Rathera następująco: „Wojowniczy i spięty, nadaje się bardziej na reportera niż na głównego prowadzącego wiadomości. (...) Rather chyba nigdy nie czuł się dobrze na tym stanowisku. W rzeczywistości jest bardzo uprzejmy i niezwykle miły, ale przed kamerą wydaje się sztywny i nerwowy. Nawet jego spontaniczne żarty sprawiają wrażenie zaprogramowanych”².

Prowadzący, który sprawia wrażenie „wojowniczego” i „spiętego”, a do tego „nie czuje się dobrze na tym stanowisku” nie ma szans

na zwiększenie oglądalności swojej stacji. Oglądalność przekłada się bezpośrednio na przychody z reklam – a konkretnie na miliardy dolarów takich przychodów. Kierownictwo CBS sprawiło, że moja prognoza dotycząca przyszłości Dana Rathera okazała się błędna, ale kosztowało to stację wiele pieniędzy. Czego to dowodzi?

Tego, że w ostatecznym rozrachunku jednak miałem rację!

Staromodni i nowocześni komunikatorzy

Nowocześni komunikatorzy kierują odbiorcami, jednocześnie mobilizując ich zasoby. Sięgają do pokładów ich energii, ale nie eksploatują ich nadmiernie. Są przygotowani, ale nie czytają przemówień z kartki. Odnoszą sukcesy w komunikacji i potrafią nawiązywać kontakt z odbiorcami. Staromodni komunikatorzy tego nie potrafią.

Klasyczny przykład tego drugiego typu to słynny trener piłkarski Bill Walsh. Przez 10 lat był selekcjonerem drużyny San Francisco 49ers. W tym czasie dopracował wyjątkową strategię zwaną „atakem z Zachodniego Wybrzeża” i trzykrotnie doprowadził zespół do zwycięstwa w finale rozgrywek ligowych (w latach 1981, 1984 i 1988). W 1993 roku został wprowadzony do Panteonu Sław Futbolu Zawodowego. Był technicznie doskonałym, utalentowanym liderem, do tego bardzo przystojnym i fotogenicznym. Kiedy ogłosił, że cierpi na białaczkę, został zasypany przez fanów wyrazami współczucia i życzeniami powrotu do zdrowia. Był popularny, lecz nie okazał się nowoczesnym komunikatorem.

Walsh, po przejściu na sportową emeryturę w 1988 roku, wydawał się oczywistym kandydatem do sukcesu na stanowisku telewizyjnego komentatora sportowego. Został zatrudniony przez telewizję NBC i wszystko działało na jego korzyść: błyskotliwy umysł, znajomość tajników gry, dobry wygląd i fenomenalne sukcesy w sporcie. Mimo to jego kariera w telewizji trwała zaledwie trzy lata. Dlaczego?

Problem polegał na tym, że Bill Walsh nie potrafił nawiązać kontaktu z widzami. Rzadko się uśmiechał. Kiedy mówił, nie okazywał emocji, pasji ani ożywienia. Wydawałoby się, że jego sława i sukcesy



John Madden [Scott Boehm, Getty Images]

sportowe powinny zagwarantować mu wieloletnią karierę w telewizji i reklamie, a jednak nic z tego nie wyszło.

Porównaj Billa Walshę z Johnem Maddenem. Ten to potrafi odcinać kupony od swojej stadionowej sławy! Po 10 sezonach pracy z drużyną Oakland Raiders (w latach 1969–1978) i zdobyciu tytułu mistrzowskiego w 1977 roku, Madden znalazł zatrudnienie w telewizji i rozpoczął karierę trwającą ponad ćwierć wieku. Jest komentatorem sportowym stacji CBS, Fox, ABC i NBC. Otrzymał 14 nagród Emmy za wyjątkową osobowość telewizyjną w kategorii sport oraz nagrodę Golden Mike.

Na liście reklamowanych przez niego produktów i firm znajdują się: piwo Miller Lite, Ace Hardware, Toyota, Outback Steakhouse, Verizon Wireless, Rent-A-Center i Sirius Satellite Radio. Zagrał siebie w filmie *Giganci* i przez jakiś czas prowadził jeden z segmentów programu *Saturday Night Live* w telewizji NBC. Jego głos został wykorzystany w bestsellerowej grze symulacyjnej *Madden NFL* firmy EA Sports.

Według serwisu *RaidersOnline.org* zarobki Maddena wynoszą w sumie około 40 milionów dolarów rocznie. Nieźle jak na faceta,

którego zdjęciem można by straszyć dzieci. Co więcej, Madden nie planował wcale kariery w telewizji i reklamie. Kiedy skończył z futbolem, zamierzał założyć z przyjacielem agencję nieruchomości. Pierwszego dnia spędził kilka godzin w kolejce w urzędzie miejskim w Pleasanton, w stanie Kalifornia, starając się uzyskać pozwolenie na emisję zanieczyszczeń dla centrum handlowego. Ten pierwszy dzień w branży nieruchomości okazał się jednocześnie ostatnim.

Dziś John Madden to supergwiazda – nie ze względu na swoje umiejętności trenerskie, lecz dzięki temu, że jest nowoczesnym komunikatorem. Przede wszystkim jest energiczny, ale także szczerzy, naturalny, sympatyczny i wiarygodny. Między Johnem Maddenem a Billem Walshem istnieje ogromna różnica – tak wielka, jak między ich zarobkami. John Madden przemawia do pierwotnych mózgów odbiorców. Bill Walsh tego nie potrafi.

Staromodni komunikatorzy wypowiadają słowa, aby przekazać informacje. Nowocześni nie posługują się tylko słowami, lecz wykorzystują całą swoją energię, entuzjazm, komunikację wzrokową, gestykulację i wiele innych elementów, by nawiązać kontakt emocjonalny ze słuchaczami.

Staromodni komunikatorzy ponoszą porażki. Nowocześni odnoszą sukcesy.

Kilku najlepszych... i najgorszych

Porównajmy kilku nowoczesnych i staromodnych komunikatorów. Myślę, że szybko zrozumiesz, o co mi chodzi.

Nowoczesny

Steve Jobs to niezwykle skuteczny rzecznik firmy Apple Computers. Otacza go mityczna aura człowieka, który zbudował globalne imperium, zaczynając w garażu rodziców. Przez wiele lat eksperci niejednokrotnie przewidywali upadek jego firmy, lecz on za każdym razem doprowadzał do jej wskrzeszenia. Jobs jest bardzo dobrym przywódcą, ponieważ zawsze skupia się na doświadczeniach użytkowników, a nie



Steve Jobs [Justin Sullivan, Getty Images]

na gadżetach. Jako efektywny komunikator koncentruje się na doświadczeniach słuchaczy, a nie na przekazywaniu informacji.

Jego podejście do komunikacji jest rozbijająco proste. Kiedy wchodzi na scenę, wygląda jak zwykły facet w dżinsach i czarnej koszuli, improwizujący naprędce swoje wystąpienie. Wystrzega się pulpitu i notatek. Steve nie pozwala, by cokolwiek stanęło między nim a publicznością. Demonstruje produkty firmy z humorem, ekscytacją i entuzjazmem. Zaskakuje odbiorców. Jego głos jest łagodny, pozbawiony napięcia i przyjazny – nigdy natarczywy. Jego prezentacje zawierają głównie rysunki. Używa też czarnych slajdów (zob. strona 267).

Kiedy Steve Jobs występuje co roku w styczniu na targach Macworld, jest traktowany jak gwiazda. Organizowana przez Apple impreza jest 10 razy mniejsza niż odbywające się kilka tygodni później w Las Vegas targi Comdex, a mimo to przyciąga więcej ludzi.

Staromodny

Lee Raymond, były dyrektor generalny firmy Exxon Mobil, jest symbolem najgorszych instynktów, którym ulegają korporacje borykające się z poważnymi problemami w relacjach z otoczeniem. Po huraganach Katrina i Wilma w 2005 roku cena benzyny wzrosła gwałtownie w całych Stanach Zjednoczonych. Kompanie naftowe zostały oskarżone o stosowanie nieuczciwie zawyżonych cen. Koncern Exxon Mobil, który wykazał rekordowy zysk kwartalny w wysokości 9,9 miliarda dolarów, był powszechnie uważany za największego łupieżcę.

9 listopada 2005 roku Raymond pojawił się w senacie, aby odpowiedzieć na pytania dotyczące ogromnych zysków jego firmy i wysokich cen przez nią stosowanych. Zachowywał się jak typowy staromodny komunikator – był szorstki, wojowniczy i nieprzystępny. Wyrażał się w sposób suchy i tajemniczy. Promieniował arogancją i całą swoją postawą dawał do zrozumienia, że nie musi się przed nikim tłumaczyć. Specjaliści od mediów zgodnie uznali, że unikał odpowiedzi na zadawane pytania.



Lee Raymond [Chip Somodevilla, Getty Images]

Niecałe dwa miesiące później Raymond przeszedł na emeryturę, wywołując kolejną burzę medialną. Okazało się bowiem, że wartość jego pakietu emerytalnego wyniosła niemal 4 miliony dolarów i w owym czasie była najwyższa w historii amerykańskich korporacji. Lee Raymond bez wątpienia jest bardzo bogatym człowiekiem, ale jednocześnie należy do grona najmniej lubianych przedstawicieli amerykańskiego biznesu. Nawet po przejściu na emeryturę nadal jest symbolem arogancji koncernu Exxon Mobil.

Nowoczesny

Oprah Winfrey występuje w telewizji, odkąd ukończyła 19 lat, i nigdy nie cieszyła się większą popularnością. Otwarta, wrażliwa, zabawna i współczująca, stała się człowiekiem-instytucją dzięki umiejętności komunikacji. Posiada dar utożsamiania się z widzami. Nie poprzestaje na przemawianiu, lecz odbiera wibracje widowni, dzięki czemu może podtrzymywać więź ze słuchaczami. Musisz jednak wiedzieć, że umiejętności odbierania wibracji można się nauczyć.



Oprah Winfrey [Evan Agostini, Getty Images]

Kiedy Oprah zaczynała karierę w telewizji, zarabiała 10 tysięcy dolarów rocznie. Jej ambicją było zarabianie kwot odzwierciedlających jej wiek. Rzeczywiście, w wieku 22 lat zarabiała już 22 tysiące dolarów rocznie. Nie potrafiła sobie wyobrazić, że w wieku 40 lat będzie miała pensję wynoszącą 40 tysięcy do-

larów – a już na pewno nie spodziewała się, że do tego czasu zostanie miliarderką!

Jej życie zmieniło się dzięki zdolności komunikacji. Sama zachęca ludzi do pójsia w jej ślady. W marcu 2003 roku, w programie *O, The Oprah Magazine*, udzieliła widzom bardzo ważnej rady dotyczącej komunikowania się z ludźmi: „Interesujące rozpoczęcie i zakończenie przykuwa uwagę słuchaczy. Jaka jest najważniejsza myśl, którą chcesz przekazać odbiorcom? Dlaczego powinna ich zainteresować? Każdy słuchacz instynktownie chce wiedzieć jedną rzecz: co on z tego będzie miał. Mistrzowie wystąpień publicznych dbają o to, by ich wypowiedzi były interesujące i nawiązywały do osobistych interesów odbiorców”³.

Oprah nawiązuje łączność z widzami, okazując emocje i opowiadając historie. Komunikuje się z entuzjazmem i wrażliwością. Kiedy przeprowadza wywiad ze zmagającą się z przeciwnościami losu samotną matką, dzieckiem walczącym ze śmiertelną chorobą albo wdową po ofierze zamachów na World Trade Center, ma w oczach łzy, a jej głos się łamie. Jest autentyczna, a widzowie o tym wiedzą. Może być miliarderką, ale w głębi duszy pozostała jedną z nich. Słowami utorowała sobie drogę do serc Amerykanów, a łącząca ją z ludźmi więź stała się podstawą niezwyklego sukcesu.

Staromodny

Jeanine Pirro jest nowojorskim politykiem, a przy tym bardzo atrakcyjną kobietą. 10 sierpnia 2005 roku ogłosiła, że będzie kandydowała do Senatu Stanów Zjednoczonych. Jej celem było pozbawienie urzędu senator Hillary Clinton. Pirro najwyraźniej postanowiła zagrać w pierwszej lidze. Jednak okazało się, że nie jest przygotowana nawet do rozgrywek amatorskich.

Zacząła w najgorszy możliwy sposób, wstępując na mównicę, by odczytać z kartki przygotowane wcześniej wystąpienie. Czytanie jest nudne. Co gorsza, sprawia, że czytający wydaje się nieautentyczny i pozbawiony entuzjazmu. Jednak w przypadku Jeanine Pirro doprowadziło do prawdziwej katastrofy komunikacyjnej. W samym środku przemówienia kandydatka przerwała w pół zdania.



Jeanine Pirro [Paul Hawthorne, Getty Images]

Widownia czekała na dalszy ciąg, a kamery przez całe 32 sekundy rejestrowały obraz mówczyni przerzucającej gorączkowo kartki w niezręcznym milczeniu. W końcu Pirro odwróciła się do swoich współpracowników i zapytała: „Czy ktoś ma dziesiątą stronę?”.

To była prawdziwa porażka, a brak umiejętności komunikacji pograżał kandydatkę przez kilka następnych miesięcy kampanii. Wyborcy nie byli skłonni wpłacać pieniędzy na jej fundusz, a bezlitosne sondaże wskazywały wysoką przewagę senator Clinton. W końcu władze partii poprosiły Jeanine Pirro o rezygnację z kandydowania. Tuż przed Bożym Narodzeniem 2005 roku Pirro pogodziła się z klęską i wycofała z wyścigu.

Oczywiście, porażka nie musiała być nieuchronna. Gdyby Jeanine Pirro zainwestowała trochę czasu w doskonalenie swoich umiejętności komunikacyjnych, nie zgubiłaby dziesiątej strony przemówienia i nie przekreśliłaby swoich szans w sondażach.

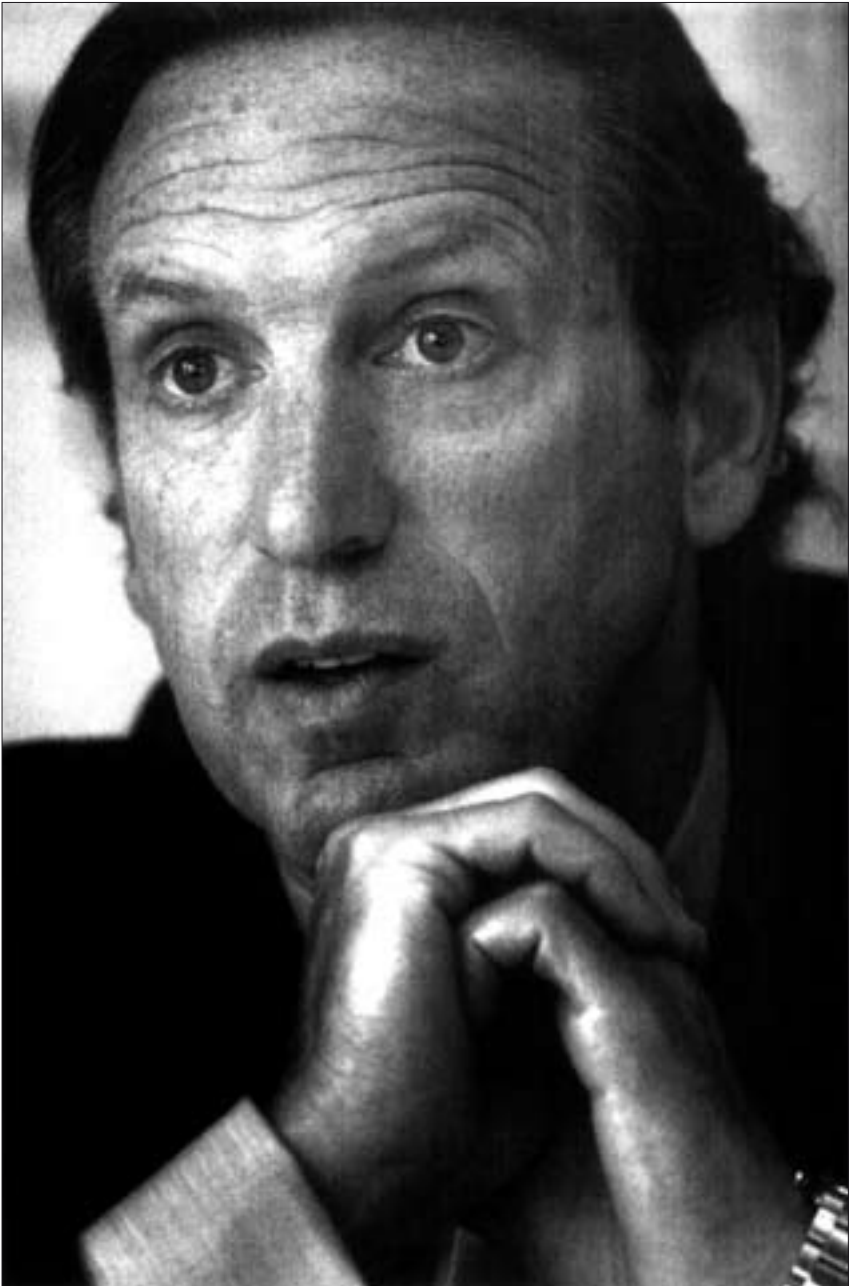
Nowoczesny

Howard Schultz dorastał w biedzie na wspomaganym finansowo przez rząd federalny osiedlu Bayview, w nowojorskim Brooklynie. Dziś jest szefem kawowego imperium z siedzibą w Seattle. Osiągnął szczyt w dużej mierze dzięki umiejętności komunikacji.

Choć często nazywa się go założycielem Starbucks, Schultz w rzeczywistości dołączył do firmy w 1982 roku. Starbucks nie sprzedawała wtedy napojów, a jedynie palone ziarno kawy. W 1985 roku Schultz odszedł z firmy, założył własne przedsiębiorstwo Il Giornale, a następnie przejął Starbucks i za pomocą agresywnej strategii przekształcił w sieć kawiarni. Pod koniec 2006 roku firma miała już ponad 12 tysięcy lokali na całym świecie.

Aby osiągnąć sukces, Howard Schultz musiał umiejętnie komunikować się z trzema grupami odbiorców: inwestorami, pracownikami i klientami. W stosunku do każdej z nich posługiwał się takimi samymi umiejętnościami: okazywał entuzjazm, opowiadał historie i nawiązywał kontakt emocjonalny.

Przekonanie inwestorów do sfinansowania marzenia o sieci sklepów sprzedających nie tylko kawę, ale także poczucie wspólnoty,



Howard Schultz [Bill Pugliano, Getty Images]

nie było łatwe. Jednak ci, którzy uwierzyli w jego wizję w 1992 roku, gdy firma wchodziła na giełdę, dostali ponad 100 dolarów za każdego zainwestowanego dolara. Schultz równie skutecznie sprzedał tę samą wizję konsumentom, w wyniku czego wielu z nich uważa kawiarnie Starbucks za namiastkę domu i miejsce wytchnienia od pracy.

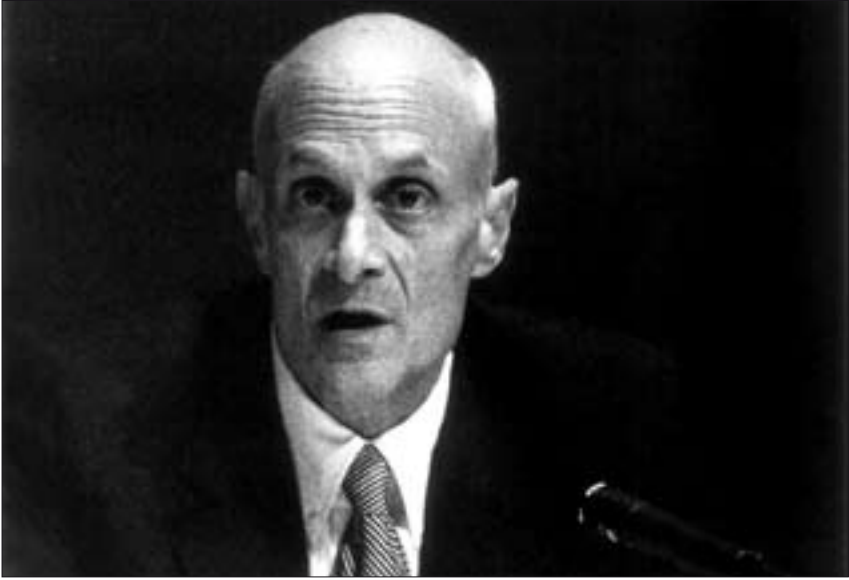
Klienci Starbucks są zaskoczeni, kiedy podnoszą wzrok znad kubka venti mocha latte za 4 dolary i napotykaają spojrzenie Howarda Schultza, który przysiadł do nich i osobiście dziękuje za wizytę w kawiarni. Schultz odwiedza co najmniej 25 lokali w tygodniu, rozmawia z pracownikami i konsumentami, zadaje pytania, wysłuchuje sugestii i komunikuje się z ludźmi, dzięki którym odniósł sukces.

Schultz wykorzystuje także swoją umiejętność komunikacji do budowania poczucia koleżeństwa i współpracy, nieodzownego dla powodzenia przedsiębiorstwa. Pracowników firmy nazywa „partnerami”, a nowo zatrudnione osoby przechodzą proces kilkudniowej akulturacji, wykraczającej daleko poza zwykłe szkolenie. Schultz chce, aby jego partnerzy byli uosobieniem kultury Starbucks. Każdy nowy pracownik dostaje nagranie wideo, na którym szef wyraża radość z jego wstąpienia do zespołu firmy. W efekcie organizacja słynie na całym świecie z wysokiego morale ludzi i pozytywnej kultury. Jest to środowisko stworzone przez samego Schultza.

W wywiadzie dla tygodnika „Business Week” Howard Schultz powiedział: „Bez względu na to, czy rozmawiam z kelnerem, klientem czy inwestorem, zawsze mówię o moich odczuciach dotyczących naszej firmy, naszej misji i naszych wartości. O przewadze konkurencyjnej Starbucks decyduje nasza wspólna pasja, ponieważ dzięki niej kochamy to, co robimy i z niej czerpiemy inspirację do ciągłego doskonalenia działalności”⁴.

Staromodny

Michael Chertoff, sekretarz ds. bezpieczeństwa wewnętrznego w administracji Busha, ma na głowie sporo obowiązków, a jednym z nich jest komunikowanie się z Amerykanami, których przysięgał



Michael Chertoff [Karen Bleier, AFP, Getty Images]

chronić. Problem polega na tym, że sam chyba o tym nie wie. Jego sposób zwracania się do odbiorców nie budzi zaufania. Media opisują jego styl jako szorstki, chłodny i onieśmielający. Chertoff mówi szybko i rzeczowo, a jego słowa są rezultatem beznamiętnej analizy. Nic dziwnego, że sprawia wrażenie obojętnego, a nawet aroganckiego administratora.

Co gorsza, nie sprostał on trudnej sytuacji tuż po huraganie Katrina. Polityka komunikacji władz publicznych była równie katastrofalna, jak sam huragan. Podwładny Chertoffa, szef agencji FEMA Michael Brown, także wywodzi się ze starej szkoły. Jest niezbyt energiczny, strzela oczami na wszystkie strony i przemawia bezbarwnym głosem. Chertoff mógł zająć pozycję lidera i informować społeczeństwo o działaniach podejmowanych po kataklizmie, ale wolał pozostać w cieniu i pozwolił Brownowi wziąć na siebie ciężar kontaktów z ludźmi. Ten nie budził jednak zaufania, a kiedy Chertoff wkroczył na scenę, poziom zaufania wcale nie wzrósł. Jego styl komunikacji tworzył dystans i oddalał od odbiorców.

Opisując sylwetkę Michaela Chertoffa, reporterka radiowa Madeleine Brand zauważyła, że sekretarz bezpieczeństwa wewnętrznego ma „oskarżycielski styl, który nie przyczynia się do ukojenia narodu w obliczu klęski”⁵. W rzeczy samej. Naród – oraz rząd Busha – potrzebował na tym stanowisku kogoś, kto budziłby zaufanie, a nie lęk.

Nowoczesny

Paul Hewson jest jedynym człowiekiem na świecie, który otrzymał nominację do Oscara, nagrody Grammy, Złotego Globu i pokojowej Nagrody Nobla. Mówisz, że nigdy nie słyszałeś o tym człowieku? Na pewno jednak znasz jego pseudonim artystyczny...

Bono, lider zespołu U2 – bo o nim mowa – urodził się w 1960 roku w Dublinie. Będąc synem protestanckiej matki i katolickiego ojca, wczesnie przekonał się o tym, co znaczy dyskryminacja ekonomiczna i terroryzm. Pamięta zamachy bombowe i przypadkowe morderstwa w okresie niepokoїв w Północnej Irlandii (ang. *Troubles*). Katolicko-protestanckie pochodzenie zawsze sprawiało, że



Bono [Paul McConnell, Getty Images]

czuł się rozdarty między dwiema stronami konfliktu. W 1982 roku, tuż po założeniu zespołu U2, Bono poślubił swoją młodzieńczą miłość, Ali Stewart; dziś mają czworo dzieci.

Podczas koncertów U2 Bono nie ogranicza się do śpiewania. Przemawia. Dociera do politycznie obojętnych młodych ludzi i zachęca ich do działania na rzecz poprawy świata. Krzyczy do tłumów: „Jesteśmy pierwszym pokoleniem, które może spojrzeć biedzie i chorobom prosto w oczy i powiedzieć: »Nie musimy was dłużej znosić!«. Mamy dość zasobów, żeby odesłać ubóstwo i AIDS w przeszłość!”. W czasie tras koncertowych rekrutuje ochotników do kampanii ONE, której celem jest walka z biedą i chorobami Trzeciego Świata. Jak dotąd udało mu się pozyskać zaangażowanie ponad dwóch milionów młodych ludzi.

Bono to pełny pasji, przekonujący, nowoczesny komunikator. Jego życiową misją jest spotkanie się z przywódcami politycznymi i religijnymi, finansistami, gwiazdami show-biznesu, dziennikarzami i zwykłymi ludźmi, którzy mogą pomóc w rozwiązywaniu problemu biedy i chorób w krajach Trzeciego Świata. Udzielał wywiadów Oprah Winfrey, Larry’emu Kingowi i Billowi O’Reilly. Nawiązał nić porozumienia z Warrenem Buffetem, zajmującym drugie miejsce na liście najbogatszych ludzi na świecie. Formuje najbardziej nieprawdopodobne sojusze – na przykład z konserwatywnym senatorem Jessem Helmssem z Północnej Karoliny, magnatem medialnym Rupertem Murdochem i teleewangelistą Patem Robertsonem. Spotkał się z prezydentem Bushem, a także z Tonym Blairem, Jacquesem Chirakiem oraz Gerhardem Schröderem i przekonał ich do przekazywania ponad 50 miliardów dolarów rocznie na program pomocy 18 najbiedniejszym krajom Afryki. Był na audiencji u papieża Jana Pawła II i wziął udział w trzydniowej konferencji kościelnej w Willow Creek, w stanie Illinois, transmitowanej do 70 tysięcy duchownych na całym świecie.

Bono jest inteligentny i elokwentny. Na poczekaniu formułuje długie, kwieciste zdania, kiedy jego wygimnastykowany język stara się nadążyć za bystrym umysłem. Skrupulatnie sprawdza fakty i przygotowuje się do swoich wystąpień. Konsultuje się z ekspertami i naukowcami. Dzięki temu może z wielką pewnością siebie

i precyzją przytaczać nazwiska, liczby i miejsca, mówiąc o problemach świata. W jego wypowiedziach na tak ważne tematy nie ma nic z rockandrollowej fantazji artysty. Jeśli Bono coś mówi, możesz być pewny, że nie zmyśla.

Podobnie jak wszyscy nowocześni komunikatorzy, Bono opowiada historie. Na przykład o tym, jak pojechał z żoną, Ali, do Etiopii, by na własne oczy przekonać się o cierpieniach mieszkańców tego kraju. Przez sześć tygodni pracowali jako wolontariusze w etiopskim sierocińcu. Któregoś dnia pewien Etiopczyk przyniósł mu niemowlę. Łamaną angielszczyzną błagał: „Ty wzięć dziecko. Być teraz twoje dziecko. Ono nie umrzeć”. Bono musiał ze łzami w oczach odmówić ojcu, ponieważ nie mógł zabrać niemowlęcia. Przysiągł sobie wtedy, że już nigdy nie odmówi człowiekowi w potrzebie.

Kolejna cecha, która sprawia, że Bono jest skutecznym komunikatorem, to umiejętność zachęcania ludzi do działania. Czasem jego słuchaczami są fani U2. Innym razem przemawia do statecznych polityków i finansistów we włoskich garniturach. Zawsze jednak mówi o tym, że Bóg patrzy nam na ręce, a historia oceni nasze działania, więc musimy sprostać wyzwaniu chwili. Często znajduje nowatorskie sposoby przekazywania tego komunikatu.

„Kiedyś byłem szkodnikiem, rozrabiaką – mówi. – Walka z systemem była modna, dobrze wyglądała w życiorysie gwiazdy rocka. Zrozumiałem jednak, że mogę więcej zdziałać, udając się do Białego Domu i rozmawiając z grubymi rybami. Kiedy moje opinie mają solidne umocowanie w faktach, mam pełne prawo je wyrażać, bez względu na to, kto mnie słucha”.

Bono potrafi przekonywać, budować mosty porozumienia i wykuwać pozornie niemożliwe alianse. Jest nowoczesnym komunikatorem, który dociera do pierwotnych mózgów słuchaczy, by uczynić świat lepszym.

Staromodny

Mark McGwire był jednym z najlepszych pałkarzy w zawodowej lidze bejsbolowej. Został ochrzczony przez fanów przydomkami



Mark McGwire zeznaje przed komisją parlamentarną [Mark Wilson, Getty Images]

„Big Mac” i „Big Red”. W czasie swojej kariery ten rudowłosy siłacz zdobywał bazę domową średnio jeden raz na 10,61 występów, co jest najlepszym wynikiem w historii tej dyscypliny sportu.

Jednak podczas przesłuchania przed Komisją ds. Reformy Rządu 17 marca 2005 roku Mark McGwire nie potrafił dobrze odbić piłeczki. Zapytany o to, czy stosował nielegalne środki dopingujące, takie jak sterydy, parę razy powtórzył sztywno: „Nie przyszłem tutaj, żeby mówić o przeszłości”. Po kilku nieudanych próbach uchylenia się od odpowiedzi zmienił taktykę i powiedział: „Prawnicy doradzili mi, że bym nie odpowiadał na pytania, które mogą zaszkodzić moim przyjaciołom, mojej rodzinie i mnie samemu”. Zapytany przez jednego z kongresmenów o to, czy odwołuje się do piątej poprawki, McGwire powrócił do wcześniejszej wersji obrony, mówiąc: „Nie przyszedłem tutaj, żeby mówić o przeszłości. Chcę wziąć udział w konstruktywnej dyskusji”.

Kiedy przemawiał, sprawiał wrażenie zaniepokojonego i przyjmował postawę obronną. Jego rozbiegane oczy i drżący głos zdradzały napięcie i brak pewności siebie. Słowa, zachowanie i ton głosu nie pozostawiały wątpliwości co do tego, że ma coś do ukrycia. Wielu fanów uznało, że to katastrofalne wystąpienie przed komisją na zawsze przyćmiło sławę wybitnego zawodnika.

Mark McGwire stracił status bohatera z powodu jednego kiepskiego wystąpienia publicznego. Nadwyrężył swój wizerunek, ponieważ należał do starej szkoły komunikatorów. Szkoda.

Praktyczna strategia sukcesu

Świat należy do nowoczesnych komunikatorów. Ich staromodni koledzy stracili szansę na sukces. Dlaczego? Ponieważ nie pojmują sekretu, który nowocześni komunikatorzy doskonale rozumieją – niezwykle ważnego, a zarazem tak prostego, że każdy może skorzystać na jego poznaniu.

Może myślisz, że skoro nie jesteś politykiem, dyrektorem korporacji, aktorem ani gwiazdą sportu, to wszystko cię nie dotyczy,

bo przecież nie występujesz publicznie. Tak naprawdę jednak, o ile nie jesteś jaskiniowcem, występujesz publicznie częściej niż ci się wydaje. Wszyscy to robimy. W istocie wiele ważnych rzeczy w życiu zależy od naszej zdolności komunikacji: awans, duży kontrakt z klientem, kierownicze stanowisko, związek uczuciowy, relacje z dziećmi...

Komunikacja to sport kontaktowy. Twoja zdolność komunikowania się z ludźmi jest jedną z najważniejszych umiejętności, decydującą o sukcesie w wielu aspektach życia. Nie wolno ci myśleć, że polega po prostu na zasypywaniu słuchacza tonami informacji.

W skutecznej komunikacji liczy się kontakt emocjonalny ze słuchaczami. Trzeba umieć przemawiać do umysłów, ale także serc ludzi. Musisz umieć dotrzeć do pierwotnego mózgu odbiorcy i wzbudzić w nim poczucie sympatii, wiarygodności i zaufania. Kiedy opanujesz umiejętności potrzebne nowoczesnemu komunikatorowi – co wcale nie jest takie trudne – okaże się, że droga do uznania i sukcesu, którego pragniesz, stoi dla ciebie otworem.

Skoro doczytałeś do tego miejsca, wiesz już o skutecznej komunikacji więcej niż niektóre gwiazdy biznesu, sportu i polityki. Zdajesz sobie sprawę, że efektywne porozumiewanie się z ludźmi nie polega tylko na wypowiedaniu słów. Czytaj dalej, a zdobędziesz umiejętności, które pozwolą ci nawiązać kontakt emocjonalny ze słuchaczami.