

Idź do

Przykładowy
rozdział

Spis treści

Katalog książek

Nowości

Bestsellery

Zamów drukowany
katalog

Twój koszyk

Dodaj do koszyka

Cennik i informacje

Zamów cennik

Zamów informacje
o nowościach

Potęga kontaktu wzrokowego. Jak osiągnąć sukces w biznesie, miłości i życiu towarzyskim

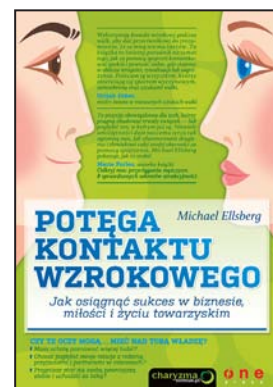
Autor: Michael Ellsberg

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-246-2952-7

Tytuł oryginału: [The Power of Eye Contact:
Your Secret for Success in Business, Love, and Life](#)

Format: A5, stron: 296



Czy te oczy mogą... mieć nad Tobą władzę?

- Masz ochotę poznawać więcej ludzi?
- Chcesz pogłębić swoje relacje z rodziną, przyjaciółmi i partnerami w interesach?
- Pragniesz stać się osobą pewniejszą siebie i uchodzić za taką?

Wykorzystuję kontakt wzrokowy podczas walk, aby dać przeciwnikowi do zrozumienia, że ze mną nie ma żartów. Ta książka stanowi świetny poradnik, jak za pomocą spojrzenia komunikować spokój i pewność siebie, gdy stajemy w obliczu wrogości, rywalizacji lub zagrożenia. Polecam ją wszystkim, którzy interesują się sportem wyczynowym, samoobroną oraz sztukami walki.

Urijah Faber,
mistrz świata w mieszanych sztukach walki

Po tym, jak przepłynąłem wpław Amazonkę, liczba moich występów publicznych diametralnie wzrosła. Od nikogo innego nie dowiedziałem się tyle o nawiązywaniu w sposób instynktowny łączności ze słuchaczami, ile od Michaela Ellsberga.

Martin Strel,
autor czterech rekordów z Księgi rekordów Guinnessa w pływaniu długodystansowym

To pozycja obowiązkowa dla tych, którzy pragną zbudować trwałą więź — lub pogłębić charakter tego, w którym już są. Niewiele umiejętności daje naszemu sercu tak ogromną moc, jak ofiarowywanie drugiemu człowiekowi całej swojej obecności za pomocą spojrzenia. Michael Ellsberg pokazuje, jak to zrobić.

Marie Forleo,
autorka książki Odkryj moc przyciągania mężczyzn. 8 sprawdzonych sekretów atrakcyjności

Patrz i ucz się patrzeć

To, jak spoglądasz na innych, może działać przeciwko Tobie lub zjednywać Ci przyjaciół. Wzrokiem i mimiką wyrażasz więcej emocji niż tysiącem słów. Samym tylko spojrzeniem jesteś w stanie kogoś skarcić czy skrytykować. Możesz też sprawić, że ludzie w Twoim towarzystwie poczną się bezpieczni i spokojni, doceniani, szanowani, rozumiani czy kochani. Opanowanie tej bezcennej umiejętności nie nastręcza szczególnych problemów. Jeśli więc chcesz zdobyć narzędzia, które pomogą Ci przeprowadzić radykalną zmianę w Twoim życiu w bardzo krótkim czasie — zapraszamy do lektury!



Wykorzystuję kontakt wzrokowy podczas walk, aby dać przeciwnikowi do zrozumienia, że ze mną nie ma żartów. Ta książka to świetny poradnik na temat tego, jak za pomocą spojrzeń komunikować spokój i pewność siebie, gdy stajemy w obliczu wrogości, rywalizacji lub zagrożenia. Polecam ją wszystkim, którzy interesują się sportem wyczynowym, samoobroną oraz sztukami walki.

Urijah Faber,
mistrz świata w mieszanych sztukach walki

To pozycja obowiązkowa dla tych, którzy pragną zbudować trwały związek — lub pogłębić ten, w którym już są. Niewiele umiejętności daje naszemu sercu tak ogromną moc, jak ofiarowywanie drugiemu człowiekowi całej swojej obecności za pomocą spojrzenia. Michael Ellsberg pokazuje, jak to zrobić.

Marie Forleo, autorka książki
Odkryj moc przyciągania mężczyzn.
8 sprawdzonych sekretów atrakcyjności

POTĘGA KONTAKTU WZROKOWEGO

Michael Ellsberg

*Jak osiągnąć sukces w biznesie,
miłości i życiu towarzyskim*

CZY TE OCZY MOGĄ... MIEĆ NAD TOBĄ WŁADZĘ?

- Masz ochotę poznawać więcej ludzi?
- Chcesz pogłębić swoje relacje z rodziną, przyjaciółmi i partnerami w interesach?
- Pragniesz stać się osobą pewniejszą siebie i uchodzić za taką?

charyzma
sensus.pl

o n e
p r e s s

Spis treści

	O autorze	13
	Do czytelnika	15
	Wstęp	19
Rozdział 1.	Co Bill Clinton wie o kontakcie wzrokowym <i>Ewolucja stosunków międzyludzkich</i>	29
Rozdział 2.	Jak zostać mistrzem kontaktu wzrokowego w dwa tygodnie?	67
Rozdział 3.	Flirtowanie spojrzeniem, część I <i>Tylko dla kobiet</i>	89
Rozdział 4.	Flirtowanie spojrzeniem, część II <i>Tylko dla mężczyzn</i>	119
Rozdział 5.	Oczy są zwierciadłem duszy... klienta <i>Kontakt wzrokowy dla sprzedawców i biznesmenów</i>	147
Rozdział 6.	Jak porwać tłum za pomocą kontaktu wzrokowego <i>Przemówienia i prezentacje</i>	177
Rozdział 7.	Gdyby wzrok mógł zabijać <i>Kontakt wzrokowy w sytuacjach wrogości, agresji lub rywalizacji</i>	195
Rozdział 8.	Prawda i wzrok <i>Kontakt wzrokowy a wykrywanie kłamstw</i>	205
Rozdział 9.	Od pierwszego wejrzenia <i>Kontakt wzrokowy w związkach miłosnych</i>	219
Rozdział 10.	Dusza i wzrok <i>Aspekt duchowy kontaktu wzrokowego</i>	233

Rozdział 11. Jeszcze głębiej	
<i>Kontakt wzrokowy najwyższej próby</i>	261
Zakończenie	271
Podziękowania	273
Ralph Waldo Emerson	
O oczach i kontakcie wzrokowym	
z <i>The Conduct of Life</i> (1860)	277
Bibliografia	281
Rozmówcy	287

Oczy są zwierciadłem duszy... klienta

Kontakt wzrokowy dla sprzedawców i biznesmenów

„Mowa ciała stanowi osiemdziesiąt procent procesu sprzedaży”, mówi Victor Cheng, odnoszący sukcesy trener biznesu z Doliny Krzemowej, o którym mówiono w stacjach telewizyjnych Fox News i MSNBC oraz pisano w „Wall Street Journal”. Razem z moją narzeczoną zwróciliśmy się do niego jako klienci z prośbą o pomoc w rozkręceniu firmy Jeny zajmującej się odchudzaniem.

Jak nie do niego, to do kogo. Wszak udało mu się sprzedać nasz pomysł podczas drogiej, trwającej pół dnia sesji coachingowej (z której byliśmy bardzo zadowoleni) — a przy okazji w jej trakcie zaobserwowałem coś niezwykle interesującego, unikatowego i genialnego w świadomości mowy ciała Chenga.

Otóż Victor Cheng (www.victorcheng.com) był wyjątkowo wyczulony na mowę ciała Jeny, kiedy proponował jej różne punkty widzenia i ewentualne kierunki, w których mogłaby rozwijać swój biznes.

„Co sądzisz o tym pomysśle?”, Cheng zapytał Jenę o jedną ze strategii, którą zaproponował w kontekście informowania potencjalnych klientów o usługach firmy.

„Cóż... jest w porządku”, odpowiedziała.

„Nie podoba ci się wcale”, powiedział Cheng z uśmiechem.

„Dlaczego tak mówisz?”, zaprotestowała, ponieważ niczego takiego nie powiedziała.

„To jest wypisane na całym twoim ciele. Kiedy przedstawiałem tę strategię, nie było w nim żadnego ożywienia”.

Później podczas sesji, podążając za jedną z koncepcji działania zaproponowaną przez Chenga, Jena wymyśliła tytuł książki, *The Animal Instinct Diet* („Nakarm swoje wewnętrzne zwierzę — dieta”). Publikacja miała być poświęcona temu, jak zrzucać zbędne kilogramy, ufając naszemu ciału — naszemu „wewnętrznemu zwierzęciu”, jak mawia Jena — by prowadziło nas do zdrowego sposobu żywienia.

„O to chodzi!”, wykrzyknął Cheng.

„Uważasz, że jest to właściwe zagranie marketingowe?”, zapytałem go.

„Nie jest ważne, co ja myślę. Widzę, że Jenie bardzo się ten pomysł podoba. Kiedy wymieniła tytuł książki, jej oczy rozbłyły. Cała jej sylwetka, cała jej osoba nagle zaczęła wyrażać zaangażowanie i ekscytację. Na całym jej ciele jest wypisane, że wierzy w ten pomysł, i z tego właśnie powodu będzie bardzo skuteczna w przedstawianiu go innym ludziom. Właśnie to jest istota sprzedaży”.

Zaintrygowało mnie, jak dużą rolę w coachingu Victora Chenga i jego wizji sprzedaży odgrywały mowa ciała i kontakt wzrokowy. Zwróciłem się więc do trenera, aby dowiedzieć się więcej. Cheng pracował kiedyś jako konsultant dla McKinsey & Co., jednej z najbardziej prestiżowych firm konsultingowych na świecie; odszedł stamtąd, aby pomagać w rozkręcaniu biznesów przedsiębiorcom i właścicielom małych firm, takim jak Jena i ja.

ELLSBERG: Jakie znaczenie ma kontakt wzrokowy dla sprzedaży?

CHENG: Kontakt wzrokowy pozwala ludziom dowiedzieć się podświadomie, czy mogą nam zaufać i czy mają nas słuchać dalej. Kiedy poznajemy człowieka, a on podczas rozmowy nie potrafi spojrzeć nam w oczy, podświadomie wiemy, że coś nie gra. Być może nie umiemy powiedzieć, co dokładnie nie jest w porządku, ale po prostu czujemy, że coś nie pasuje. Dlatego kontakt wzrokowy jest wprost fundamentalnym elementem procesu sprzedaży.

ELLSBERG: Wydaje się, że istnieją dwie główne szkoły myślenia o sprzedaży i mowie ciała. Jedna mówi: „nie ma znaczenia, co sprzedajemy i czy robimy to z przekonania; potrafimy udąć mowę ciała człowieka, który wierzy w produkt, i sfinalizować transakcję”. Druga powiada: „nie sposób udawać; musimy wierzyć w produkt, w przeciwnym razie będzie to widać w naszej mowie ciała”. Rozumiem, że należysz raczej do drugiego obozu...

CHENG: Zgadza się. Osoba, która z punktu widzenia przygotowania zawodowego ma fatalną technikę sprzedaży, ale reprezentuje bardzo entuzjastyczne podejście i szczerze wierzy w produkt, będzie skutecznym sprzedawcą. Ludzie wychytują tego rodzaju zapal i przekonanie.

Gdyby ktoś wymyślił lek na chorobę nowotworową — spędziwszy, powiedzmy, trzydzieści pięć lat na jego poszukiwaniu — a następnie zaczął się zastanawiać, jak przekonać ludzi, aby go zażywali, byłby w tym prawdopodobnie bardzo skuteczny, mimo że miałby stopień doktora, byłby pasjonatem zawodu i cechowałby się ograniczonymi umiejętnościami interpersonalnymi oraz mimo że nie miałby żadnego przygotowania do sprzedaży.

Gdyby matka, której dziecko przeżyło dzięki temu specyfikowi, starała się przekonać znajomą, którą bardzo lubi, do tego, by zażywała lek, bez problemu mogłaby sprzedawać ten lek — ze względu na jej przekonanie i entuzjazm. Ludzie to widzą.

Problem polega na tym, że większości sprzedawców jest obojętne, czym handlują — a wielu tak naprawdę nie wierzy w produkty. Kiedy jako klienci widzimy to, lecz być może nie jesteśmy tego świadomi, nie kupujemy niczego od takich handlowców, ponieważ wyczuwamy, że coś nie pasuje.

ELLSBERG: Często się mówi o „zawodowych menedżerach”, którzy potrafią kierować każdą firmą w dowolnej branży dzięki swojej uniwersalnej wiedzy z dziedziny zarządzania. Na podobnych prawach funkcjonuje określenie „zawodowy sprzedawca”, który jest w stanie sprzedać wszystko wszystkim. To, co mówisz, zdaje się przeczyć koncepcji, która zakłada, że dobry sprzedawca będzie skuteczny na każdym froncie...

CHENG: Z punktu widzenia właściciela biznesu chcę kogoś, kto jest skuteczny. Z doświadczenia jednak wiem, że jeśli człowiek uważa, iż sprzedaje buble, jego działania nie będą skuteczne. Może starać się grać albo udawać — i niektórym faktycznie to się udaje — nie będzie jednak czuł się spełniony, zabraknie dobrego samopoczucia.

Znam to z autopsji. Kiedy zaczynałem, sprzedawałem produkty, z których nie byłem szczególnie dumny — i nie powtórzyłbym tego nigdy więcej bez względu na to, ile by mi płacono. Taka postawa nie daje zadowolenia. Poza jest dostrzegana przez ludzi oraz sama się ujawnia nie tylko z punktu widzenia jakościowego/intuicyjnego, lecz również w osiągniętych wynikach. Uważam, że jest niezmiernie ważne, by szczerze wierzyć w to, co się sprzedaje. Tego rodzaju entuzjazm jest zaraźliwy. Wtedy z kolei nie trzeba już martwić się techniką posługiwania się mową ciała czy kontaktem wzrokowym, ponieważ będą one naturalnie pokazywały, że mamy przekonanie do sprzedawanego produktu.

ELLSBERG: Co więc robić, jeżeli nie wierzy się, że sprzedawany produkt stanowi właściwy wybór klienta? Czy należy po prostu mu to powiedzieć? Trudno jest przecież zrezygnować z potencjalnej transakcji...

CHENG: Ja postępuję tak cały czas. Sprzedawca nie ma łatwego życia. Ludzie zakładają, że sprzedawca, który staje w drzwiach ich domu, na pewno kłamie — głównie dlatego, że kłamała większość tych, którzy przyszliz przed nim. Każde zachowanie, które sprzeciwia się stereotypowi, że interesuje nas wyłącznie wyciąganie pieniędzy od ludzi, podnosi poziom zaufania do nas. Możemy więc powiedzieć coś takiego: „Z trzech problemów, które pan wymienił, pierwszego nie możemy uczciwie rozwiązać. Po prostu leży on poza zasięgiem naszych możliwości, nie nadajemy się do tego. Istnieją dwie lub trzy inne firmy, którym warto się przyjrzeć i które są uważane za dość kompetentne w tej dziedzinie”.

Najpierw klient pomyśli: „Dobrze, rozumiem — on rzeczywiście rozważa, co jest dla mnie najlepsze”, a potem to doceni. Wtedy możemy kontynuować: „W przypadku drugiego problemu, o którym pan wspomniał — to my oferujemy najlepsze rozwiązanie. Proszę pozwolić, że wyjaśnię dlaczego”. Istnieje wówczas znacznie większe prawdopodobieństwo, że klient nam zaufa. Często stosowaliśmy tę strategię w firmie McKinsey. Jeżeli coś stanowiło problem, którego nie mogliśmy rozwiązać, zazwyczaj mówiliśmy o tym otwarcie. Przyjmuję taką postawę także obecnie: jeśli ktoś lepiej zaspokoi potrzeby klienta, zazwyczaj polecam daną osobę lub firmę. Strategia ta jest szczególnie ważna, jeżeli chcemy współpracować z kimś na dłuższą metę — co zawsze zakładam. Uczciwe postępowanie od samego początku będzie procentowało w następnych latach, a w niektórych przypadkach nawet w kolejnych dekadach.

Mimo że według Victora Chenga mowa ciała stanowi osiemdziesiąt procent procesu sprzedaży, podczas naszej rozmowy zdałem sobie sprawę z tego, że jego podejście wyraźnie wykracza poza serię prostych porad dotyczących mowy ciała i kontaktu wzrokowego. Najważniejsze są niekłamany entuzjazm wobec produktu oraz szczerza, oparta na dobrej wierze ocena, czy nasza oferta

zaspokoii potrzeby klienta. Elementy te składają się na spójny komunikat; mowa ciała i kontakt wzrokowy stanowią wyłącznie środki, za pomocą których można go przekazać. Są jednak środkami o wielkiej mocy oddziaływania, ponieważ ich wykorzystanie wymaga autentyczności.

ELLSBERG: A co z kontaktem wzrokowym i mową ciała klienta? Wydaje się, że w sytuacji sprzedaży należy zwracać na nie taką samą uwagę jak na własne.

CHENG: Wiele osób, kiedy myśli o mowie ciała i handlu, myśli o mowie ciała sprzedawcy, który stara się przekonać nabywcę. Zawodowy sprzedawca musi jednak odczytywać mowę ciała klienta. Większość z nas zaczyna rozwijać tę umiejętność jeszcze w przedszkolu: wyczuwamy, że kiedy ludzie krzyżują ramiona, są niezadowoleni, że jeżeli przed chwilą się uśmiechali, a teraz się krzywią, coś nie przypadło im do gustu — i tak dalej.

To samo dotyczy sytuacji sprzedaży. Ludzie informują o tym, co im się podoba, a co nie, za pomocą mowy ciała — a my jako sprzedawcy możemy na tej podstawie się dowiedzieć, czy trafiają do nich argumenty, które im podaliśmy, a nawet, czy są gotowi do zakupu, znacznie wcześniej, niż to zwerbalizują.

ELLSBERG: Na czym to polega?

CHENG: Istnieją pewne schematy zachowań, które można dostrzec. Wyobraźmy sobie, że rozmawiamy z kimś lub przedstawiamy się komuś, a osoba ta odchyła się do tyłu, krzyżuje ramiona i unika kontaktu wzrokowego — wskazuje to na sceptycyzm albo brak zaangażowania. Jeżeli w pewnym momencie ta sama osoba się ożywia, pochyla się do przodu, rozplata ramiona i zaczyna nawiązywać kontakt wzrokowy, są to sygnały, że angażuje się i otwiera. Jeśli pojawiają się te zachowania, oznacza to, że udało się nam, celowo lub przez przypadek, napotkać coś, co jest naprawdę

ważne dla tej osoby. Warto zastanowić się wówczas, co takiego powiedzieliśmy, ponieważ było to coś trafnego i należy podążyć w tym kierunku.

Zaledwie parę dni po rozmowie z Victorem Chengiem spotkałem się z potencjalnym klientem, który chciał mnie zaangażować do napisania listu sprzedażowego dla własnych klientów. Omawialiśmy różne możliwe rozwiązania. Mimo że mój rozmówca nie odwracał wzroku ani nie spuszczał oczu, nie wyczuwałem szczególnego zainteresowania. Wtedy podsunąłem pewien pomysł — przekonanie klientów do drogiego, trzymiesięcznego programu coachingowego. Reakcja rozmówcy nie mogła być bardziej czytelną. Usiadł prosto na krześle, pochylił się do przodu nad biurkiem i zaczął patrzeć mi prosto w oczy, kiedy mówiłem.

Mając świeżo w pamięci podpowiedzi Victora Chenga, wiedziałem, że pomysł trafił klientowi do przekonania. Rozwinąłem więc zaproponowaną koncepcję, a kilka minut później, zanim poprosiłem rozmówcę o sfinalizowanie transakcji, on sam pochylił się do przodu jeszcze bardziej, spojrzał prosto w moje oczy i powiedział: „Dobrze, Michael, jak możemy to zrealizować?”. Podałem swoje stawki i dobiliśmy targu — bez żadnych dodatkowych wieńczących transakcję trików czy technik. Gdybym nie zwracał uwagi na subtelne wskazówki, które klient przekazywał za pomocą mowy ciała, nie jestem pewny, czy rozwinąłbym temat sprzedaży programu coachingowego, ponieważ nie był to główny pomysł, z którym przyszedłem. No i prawdopodobnie nie doszłoby do sprzedaży. (Dziękuję, Victorze Chengu!).

ELLSBERG: Co jednak z innymi sytuacjami — kiedy nie możesz nakłonić klienta do kontaktu wzrokowego, a jego mowa ciała okazuje brak zaangażowania i zainteresowania?

CHENG: Po prostu zwracam na to uwagę klienta. Większość sprzedawców tego nie robi, ale ja mówię: „Na podstawie pańskiej mowy ciała wnioskuję, że to, o czym rozmawiamy, nie zachwyca pana szczególnie. Jest dla mnie oczywiste, że ma pan pewne wątpliwości. Czy mogę o nie zapytać?”. W tym momencie, w obliczu takiej otwartości, klientowi trudno jest dalej udawać. W przeciwnym razie pozostanie nadal zdystansowany i niezaangażowany oraz będzie po prostu udzielał uprzejmych odpowiedzi.

ELLSBERG: O czym jeszcze czytelnicy powinni pamiętać w kontekście kontaktu wzrokowego w sytuacji sprzedażowej?

CHENG: Kiedy jesteśmy na spotkaniu biznesowym, z całą grupą lub z jedną osobą, zwracamy baczną uwagę na to, jak ustawione są krzesła. Jest to bardzo istotne, a prawie zawsze przeoczone. Jeżeli siedzimy dokładnie naprzeciwko siebie i w ten sam bezpośredni sposób nawiązujemy kontakt wzrokowy, to odtwarzamy układ charakterystyczny dla przesłuchania. Pojawia się element konfrontacji i uruchamia się scenariusz: „jedna osoba mówi, druga osoba stawia opór”.

Znacznie lepiej jest posadzić klienta po tej samej stronie biurka czy stołu konferencyjnego. Wówczas nie jesteśmy oddaleni od rozmówcy o sto osiemdziesiąt stopni, ale o trzydzieści. Spoglądamy w prawo, a on tam jest. Znajdujemy się po tej samej stronie stołu co klient, jesteśmy zwrócenii w podobnym kierunku i zazwyczaj razem coś oglądamy, na przykład prezentację. Zamiast więc przesłuchiwać albo być przesłuchiwanymi, wspólnie oceniamy jakieś rozwiązanie oraz rozstrzygamy, czy jest ono odpowiednie.

Podobnie należy postępować w sytuacji, kiedy przychodzą z nami na przykład trzy osoby, a klient także przyprowadza trzech ludzi. Wówczas lepiej jest unikać podziału typu: „Wy siadacie po tej stronie, a my po tamtej”, ponieważ miałby on znów charakter konfrontacyjny. Warto zaplanować wcześniej rozsadzenie przy stole i celowo przemieszać przedstawicieli stron. Ustawmy więc swoją

grupę wokół stołu tak, aby grupa klienta, kiedy wejdzie, także usiadła w różnych miejscach. Dzięki temu wszyscy stworzymy jedną drużynę, a nie dwie grupy przeciwników.

W sytuacji sprzedażowej, w której uczestniczy parę osób, na przykład mąż i żona, albo podczas spotkań małej grupy z trzema lub czterema klientami, to, z kim nawiązujemy kontakt wzrokowy, pokazuje, kto naszym zdaniem jest ważny. Powiedzmy, że mąż i żona wchodzi do salonu samochodowego, a sprzedawca natychmiast nawiązuje kontakt wzrokowy z mężczyzną, a kobiecie ani razu nie patrzy w oczy. Jeżeli kupują auto dla żony, nie ma szans na transakcję.

To samo dotyczy spotkania: jeżeli uczestniczą w nim osoba dużo starsza i osoba dużo młodsza, nie zakładajmy, że ta pierwsza jest jedyną, na której musimy zrobić wrażenie. Pilnujmy, aby utrzymywać kontakt wzrokowy w równym stopniu ze wszystkimi ludźmi w sali — zwłaszcza jeśli nie wiemy, kto sprawuje władzę i kto ma wpływy. Nie zawsze pokrywa się to z zajmowanymi stanowiskami. Często jest zupełnie inaczej.

Aby zilustrować ostatnią ze wspomnianych kwestii, która dotyczy utrzymywania kontaktu wzrokowego ze wszystkimi osobami znajdującymi się w pomieszczeniu, przytoczę historię, którą opowiedział mi Neil Rackham — autor książki *SPIN Selling*, powszechnie uważanej za jedną z najbardziej wpływowych i najważniejszych książek o sprzedaży wszech czasów; jest to chyba jedyna pozycja, która bazuje na bezpośredniej obserwacji tysięcy prawdziwych, prowadzonych na żywo telefonicznych rozmów sprzedażowych.

RACKHAM: Pamiętam, jak analizowałem ważną prezentację dla zarządu dużej firmy państwowej. Prezentacja została opracowana przez firmę konsultingową, a jej przedstawiciele bardzo się denerwowali, ponieważ włożono w nią miliony dolarów.

Zazwyczaj, aby zejść tak daleko — czyli móc się zaprezentować zarządowi — firma ta musiała mieć wewnętrznego sponsora. Tak dzieje się prawie zawsze.

Mówca, który prowadził większość prezentacji, nie tylko utrzymywał kontakt wzrokowy, lecz dosłownie wpijał spojrzenie w oczy wewnętrznego sponsora. Ten zaś był zadowolony, przyjaźnie nastawiony, wspierający, kiwał potakująco głową.

W konsekwencji mówca nie zauważył, że prezes zarządu i dyrektor generalny zaczęli wyglądać na niezainteresowanych i znużonych, jakby prezentacja trwała za długo. Cały czas bowiem patrzył na sponsora — który przytakiwał i się uśmiechał — więc odnosił wrażenie, że świetnie mu idzie. Cały projekt spalił na panewce.

Nie za gorąco, nie za zimno

Trener sprzedaży Tony Alessandra (www.alessandra.com), autor klasyki w dziedzinie sprzedaży, *Non-Manipulative Selling* („Sprzedaż bez manipulacji”) oraz *Collaborative Selling* („Wspólna sprzedaż”), opowiedział mi o pewnym swoim kliencie.

ALESSANDRA: Pracowałem wtedy jako konsultant dla jednej z marek firmy, która sprzedawała duże opakowania. Obowiązywała z niej tak zwana zasada jednego metra. Oznaczało to, że jeśli klient zbliżył się do pracownika firmy na odległość metra, ten musiał się uśmiechnąć, nawiązać kontakt wzrokowy i zapytać: „W czym mogę pomóc?”.

Wierz w to lub nie, klienci w komentarzach pozostawianych w przeznaczonej do tego skrzynce narzekali na kontakt wzrokowy ze strony pracowników firmy. Okazało się, że każdy z nich interpretuje tę kwestię inaczej. Jedni nawiązywali kontakt wzrokowy

i nie przerywali go ani na chwilę, przewiercając klienta spojrzeniami jak wiązki laserowe. Inni spoglądali w oczy klienta przez milisekundę i na tym poprzestawali.

Wszyscy pracownicy musieli przejść trening kontaktu wzrokowego odpowiedniego dla sprzedawcy.

ELLSBERG: Pytanie za milion dolarów: czym jest kontakt wzrokowy odpowiedni dla sprzedawcy?

ALESSANDRA: Jest to kontakt wzrokowy — przerywany. Należy oczywiście utrzymywać stały kontakt wzrokowy. Trzeba jednak uważać, by z nim nie przesadzić, tak jak trzeba uważać, by go nie zaniedbać.

Być może się spodziewasz, że będę Cię namawiał do utrzymywania maksymalnie intensywnego kontaktu wzrokowego przez cały czas. Od ludzi biznesu i zawodowych sprzedawców usłyszałem jednak często pewną radę, że — zwłaszcza w kontekście biznesowym — należy być ostrożnym zarówno z nazbyt intensywnym, jak i niedostatecznym kontaktem wzrokowym.

Bert Decker (www.bertdecker.com) mówi o tym wprost w książce *Wystąpienia publiczne*, jednej z najbardziej rozchwytywanych i wpływowych książek na temat przemawiania. Autor odróżnia zdrowe zaangażowanie spojrzenia oraz nadmierną intymność lub zastraszanie, które są konsekwencjami nazbyt intensywnego kontaktu wzrokowego.

Decker pisze:

Okazuj zaangażowanie, ale unikaj zastraszania i nadmiernej intymności. Długotrwale, nieprzerwane patrzenie rozmówcy w oczy — w czasie od dziesięciu sekund do minuty — może być odebrane jako groźba lub przekroczenie granicy intymności. W czasie rozmowy biznesowej i normalnej pogawędki

towarzyskiej takie zachowanie wywołuje dyskomfort u rozmówcy. Jednak w 90% przypadków warto okazać zaangażowanie. Jak dobrać długość kontaktu wzrokowego, żeby został odebrany jako wyraz zaangażowania? (...). Uczucie zaangażowania pojawia się po około 5 sekundach nieprzerwanego kontaktu wzrokowego. To czas potrzebny na wypowiedzenie myśli lub zdania.

Aby wyjaśnić, na czym polega zarówno dobry, jak i całkowicie nieudany kontakt wzrokowy, Deckert podsuwa wspaniały pomysł: trzeba obejrzeć w telewizji serwis informacyjny przy wyłączonej fonii i zwrócić uwagę na kontakt wzrokowy. Można wtedy zobaczyć, jaka strategia się sprawdza, co wygląda podejrzanie i co decyduje o tym, czy ufamy spikerowi. „Szukaj oznak pewności siebie i wiarygodności. Zwracaj uwagę na to, jak komunikacja wzrokowa zwiększa lub zmniejsza wiarygodność i sympatyczność mówcy”¹.

Kontakt wzrokowy a networking

Pewnego wieczoru uczestniczyłem w przyjęciu networkingowym, na którym pojawiło się wiele wpływowych osób z mojej branży, czyli branży wydawniczej. Miałem w głowie listę ludzi, z którymi chciałem porozmawiać. Kiedy tak lawirowałem w tłumie, aby móc spotkać się z przynajmniej jedną z tych osób i wymienić się z nią wizytówkami, stawałem się jednak coraz bardziej wściekły.

Nie miałem szczęścia, a moje morale spadało, ponieważ nie byłem w stanie znaleźć nikogo do rozmowy. Nikogo. Wkrótce mi się wydało, że jestem jedyną osobą na całej sali, która nie ma partnera do rozmowy. Zacząłem się czuć tak, jakby nad moją głową widniał napis: „Jestem na tym przyjęciu networkingowym sam. Jestem

¹ Bert Decker, *Wystąpienia publiczne*, tłum. Michał Lipa, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 137.

² Tamże, s. 139.

ofiara losu. Proszę, niech mi ktoś pomoże. Niech ktoś ze mną porozmawia! A przy okazji: czy ktokolwiek chciałby zrobić ze mną jakiś interes?”.

Właśnie miałem wychodzić, kiedy głos w mojej głowie powiedział: „Stój!”, po czym dodał: „Michaelu, cała twoja energia koncentruje się na tym, co ty możesz dostać od innych. Dlaczego nie zaczniesz myśleć o tym, co ty możesz dać innym?”.

„Co mogę dać innym ludziom? No co ja mogę dać innym ludziom na tym przyjęciu?”, pytałem sam siebie. (Tak, zdarza mi się to. Na szczęście dla mojego wizerunku publicznego robię to bez poruszania ustami). „To są grube ryby. Czegoż mogą chcieć ode mnie?”

„Przemyśl to i odkryj”, powiedział głos i zatrzasnął drzwi mojej świadomości.

„Hmmm...”, pomyślałem. „Co mogę dać innym ludziom? Czego mogą chcieć ode mnie?”

Postanowiłem więc, że zanim wyjdę z przyjęcia, przez pięć minut pochodzę po sali bez ani jednej myśli o tym, że chcę czegoś od kogokolwiek. Będę po prostu zadawał sobie pytanie odnośnie do dowolnej osoby, która stanie na mojej drodze — bez względu na to, czy jest cennym dla mnie kontaktem, czy nie — „Co mogę dać tej osobie?”.

Już po chwili stanął na mojej drodze pewien mężczyzna, na którego prawdopodobnie w ogóle nie zwróciłbym uwagi, kiedy byłem w poprzednim nastroju, ponieważ nie wyglądał na osobę dość wpływową czy posiadającą odpowiednią liczbę kontaktów. Spojrzałem na niego i zapytałem samego siebie: „Co mógłbym dać temu człowiekowi?”.

Nagle w mojej głowie pojawiła się myśl: „Mógłbym dać mu miłość”.

Wiem, że brzmi to skrajnie naiwnie. Proszę, nie wyciągaj jednak skrzypiec. Nie mówię o miłości romantycznej ani o głębokiej

miłości osobistej. Mam na myśli życzliwość i ciepło, które jeden człowiek może przekazać drugiemu z powodu radości z tego, że żyjemy.

Popatrzyłem w oczy temu mężczyźnie, zobaczyłem w nim człowieka i wyobraziłem sobie, jak wysyłam mu ogromny ładunek życzliwości i ciepła, z mojego serca do jego. Wyobraziłem sobie, jak życzliwość ta obmywa go, oczyszcza ze stresów i obaw, które być może odczuwa.

Ku mojemu zdziwieniu mężczyzna nie wrzasnął z przerażenia ani nie zawołał służb, które przyjeżdżają z kaftanem bezpieczeństwa. Po tym, jak nasze spojrzenia spotkały się na chwilę, uśmiechnął się do mnie ciepło. Podeszedłem do niego i podałem mu rękę.

Porozmawialiśmy przyjemnie przez kilka minut i rozeszliśmy się każdy w swoją stronę. Kontynuowałem stawianie sobie pytania: „Co mogę jej dać?”, kiedy tylko jakaś osoba pojawiła się na mojej drodze. Zazwyczaj wracała do mnie ta sama odpowiedź: „Mogę dać tej osobie miłość” — w czym tak naprawdę nie ma niczego zaskakującego. Czy jest na tym świecie ktoś, kto — bez względu na to, jak zblazowany jest na zewnątrz — nie doceni nieco większej dawki autentycznej serdeczności i ludzkiego ciepła, nieco bliższej więzi na co dzień?

Zauważyłem, że przy poprzednim swoim nastawieniu („co mogę dostać od tej osoby?”), kiedy nawiązywałem kontakt wzrokowy z obcymi ludźmi, ci natychmiast odwracali wzrok. Trudno ich winić. Moje spojrzenie pewnie mówiło jasno i wyraźnie: „Ten typ czegoś chce ode mnie”.

Pozbyłem się więc wszelkich żądań otrzymywania czegokolwiek od kogokolwiek. Nie przyjąłem jednak podejścia: „Jeśli będę miły dla innych ludzi, to być może będę coś z tego miał”. Postanowiłem zrobić pewien eksperyment, aby się przekonać, ile mogę dać prosto z serca, bez ani jednej myśli, co dostanę w zamian.

Kiedy tylko przyjąłem takie podejście, wszystko się zmieniło. Teraz spotykałem spojrzenia innych ludzi, a oni się uśmiechali. Nie odwracali wzroku. Miałem fantastyczny nastrój. Angażowałem się w rozmowy na prawo i lewo. Ludzie zaczęli podchodzić i włączać się do rozmowy. Inni zaczęli przedstawiać mi ludzi w grupie rozmawiających. Wszystko układało się wprost doskonale. Wyszedłem z przyjęcia jako inny człowiek. Zapamiętałem dobrze zmianę, która zaszła we mnie w tamtej sali, a obecnie wykorzystuję ową technikę niemal wszędzie — nawet idąc ulicą czy jadąc metrem. Bez względu na to, czy przynosi ona wymierne rezultaty, kiedy ją stosuję, zawsze jestem w świetnym nastroju.

Och, pewnie już sobie myślisz, że była to niedorzeczna, podnosząca na duchu historyjka nie do zastosowania w biznesie. Cóż, wyszedłem z przyjęcia z wieloma wizytówkami ważnych ludzi interesów, które chciałem zdobyć, a udało mi się podjąć współpracę z więcej niż jednym z nich.

„Dając, wygrywasz” — brzmi motto Business Network International (BNI), największej organizacji networkingu biznesowego na świecie. Nie znałem tego motta, kiedy zorganizowałem sobie wewnętrzne święto miłości podczas wspomnianego przyjęcia. Godne uwagi jest jednak to, że wszystkie źródła dotyczące networkingu, na które się natknąłem, zasadniczo powtarzają to samo: w networkingu chodzi o dawanie, a nie branie. Podczas owego przyjęcia odkryłem, że nawet jeśli nie mam nic do zaoferowania, nawet jeśli nie mam nic poza swoją uwagę, obecnością i ciepłem, mam naprawdę wiele, a ludzie to doceniają i zapamiętują.

Rozmawiałem z doktorem Ivanem Misnerem o motcie „Dając, wygrywasz”, a zwłaszcza o tym, w jaki sposób wiąże się ono z kontaktem wzrokowym. Misner jest założycielem firmy BNI (www.bni.com), która ma bez mała pięć i pół tysiąca oddziałów na całym świecie i odpowiada za ponad dwa miliardy zysków swoich członków. („Jest to mniej więcej produkt krajowy brutto Liechtensteinu”, wyjaśnił mi Misner, chichocząc. „Oczywiście to mały kraj,

ale myślę, że wynik jest całkiem niezły”). Jako autor bestsellerów z listy „New York Timesa” — *Truth or Delusion? Busting Networking's Biggest Myths* („Prawda czy fałsz? Przeciwno największym mitom o networkingu”) oraz *Masters of Networking: Building Relationships for Your Pocketbook and Soul* („Mistrzowie networkingu. Jak budować relacje korzystne dla kieszeni i dla duszy”) — jest często cytowany jako „ojciec nowoczesnego networkingu”.

Ivan Misner swoim zachowaniem potwierdzał zasadę „dając, wygrywasz” już od pierwszej sekundy naszej rozmowy telefonicznej. Jest on jedną z najbardziej wziętych, posiadającą ogromną sieć kontaktów osobą w świecie biznesu; tysiące ludzi zabiegają o jego czas. Mimo to od pierwszej chwili był bardzo ciepły i przyjacielski, nie spieszył się nigdzie, zdawał się przejmować wyłącznie tym, jak najlepiej pomóc przy moim przedsięwzięciu — lecz nie napomknął ani słowem o tym, jak ja mógłbym pomóc jemu.

W odpowiedzi na pytania dotyczące kontaktu wzrokowego i networkingu opowiedział mi historię kilku swoich spotkań z Richardem Bransonem, założycielem firmy Virgin, na jego prywatnej wyspie karaibskiej.

MISNER: Branson nawiązuje kontakt wzrokowy, koncentrując spojrzenie jak wiązkę laserową na oczach drugiej osoby. Kiedy rozmawia, nie rozgląda się raz w lewo, a raz w prawo. Koncentruje na rozmówcy całą swoją uwagę.

Kiedyś rozmawialiśmy o dzieciach, o wychowaniu; opowiedziałem mu wtedy o moim synu, który miał wówczas piętnaście lat, był bardzo bystry, ale nie uczył się w szkole tyle, ile by mógł.

Sześć miesięcy później spotkałem się z Richardem na organizowanym przez niego przyjęciu i przedstawiłem mu swojego syna. Branson pamiętał, kim jest i że noszę przy sobie jego zdjęcie. Od razu nawiązał z moim synem ten laserowy kontakt wzrokowy i rozmawiał przez trzy, cztery minuty. Dookoła było mnóstwo

ludzi, którzy czekali, by Branson zwrócił na nich uwagę. Tymczasem w tamtej chwili był skupiony całkowicie na moim synu. Nie był bardzo sztywny w prowadzeniu rozmowy — przeciwnie, zachowywał się na luzie — lecz miał bardzo intensywnie skupione spojrzenie. Jedyną osobą w całej sali był wówczas mój syn. Oto człowiek, który nie był w college'u, mówił mu: „Idź do college'u. Rozmawiałem z twoim tatą i wiem, że stać cię na więcej. Wierzę w ciebie!”.

Absolutnie nikt nie jest w stanie zaimponować mojemu synowi [śmiech]. Domyślałem się, że on nawet nie zdawał sobie sprawy z tego, kim jest Richard Branson. Zapytałem jednak później: „Co myślisz o tej rozmowie?”, a on odpowiedział: „To było niesamowite!”. Na moim synu zrobiło wrażenie to, jak przez tych kilka minut Branson skupił na nim całą swoją uwagę.

Spotykałem się z Richardem Bransonem wiele razy. On jest po prostu mistrzem w obdarzaniu ludzi niepodzielną uwagą. Kiedy podchodzi do następnej osoby, to na niej skupia się bez reszty. Jest to jedna z umiejętności mistrza networkingu: umiejętność sprawiania, by inni ludzie naprawdę czuli, że jest się zainteresowanym tym, co mają do powiedzenia. Kluczem do tego jest kontakt wzrokowy.

Zarządzam międzynarodową organizacją, a podczas pracy stykam się z mnóstwem ludzi. Jednym z moich celów podczas owych spotkań jest to, by po rozmowie ze mną naprawdę czuli, że interesują mnie ich sprawy i że zależy mi na ich sukcesie. Naprawdę wierzę w to, czuję to, pragnę tego.

Znam ludzi, którzy też tak myślą, ale nie potrafią tego okazać. Tymczasem służącą temu metodą jest szczere obdarzanie ludzi nierozproszoną uwagą. Oczywiście kontakt wzrokowy jest tego podstawą.

Nierozproszona uwaga. Brzmi znajomo? Wraca to raz za razem w rozmowach z mistrzami nawiązywania łączności za pomocą kontaktu wzrokowego. Słyszeliśmy to także w odniesieniu do innego mistrza networkingu Billa Clintona.

Doktor Sean Stephenson, psychoterapeuta, zawodowy mówca i autor *Get Off Your „But”: How to End Self-Sabotage and Stand Up for Yourself* („Nigdy więcej »ale«). Jak przestać podkładać sobie nogę i powalczyć o siebie”), pracował jako stażysta w Białym Domu, kiedy był studentem college’u, latem 1998 roku. Píše w swojej książce:

Kiedy spojrzenie prezydenta Clintona natrafia na nasze oczy, nie opuszcza nas do momentu, aż interakcja się nie zakończy. Przez wszystkie te lata, kiedy rozmawiałem z różnymi znanymi osobami, od ikon sportu i gwiazd Hollywoodu do potentatów i polityków, niewielu z nich wykorzystywało tę technikę z taką finezją. Większość tych potwornych egocentryków nie potrafi utrzymać kontaktu wzrokowego dłużej niż kilka sekund, a potem zaczyna rozglądać się dookoła za kimś ważniejszym niż osoba, którą właśnie ma przed sobą. Obrzydliwe!³

Mark Wiskup, coach komunikacji i autor *The It Factor: Be the One People Like, Listen to, and Remember* („Miej to coś. Zostań tym, kogo ludzie lubią, słuchają i pamiętają”) w rozmowie ze mną podkreślił, jak ważne jest unikanie zgubnego podejścia „szukania czegoś lepszego”, które wielu ludzi przyjmuje podczas przyjęć i wydarzeń networkingowych, a którego tacy mistrzowie networkingu, jak Branson, Misner czy Clinton, się wystrzegają.

WISKUP: Wszyscy znamy ludzi, którzy utrzymują kontakt wzrokowy podczas rozmowy przez mniej niż połowę czasu jej trwania. Przez resztę czasu patrzą gdzie indziej. Mówię o tych ludziach,

³ Sean Stephenson, *Get Off Your „But”: How to End Self-Sabotage and Stand Up for Yourself*, Jossey-Bass, New York 2009, s. 42.

że patrzą „przez” rozmówców, jakby ich nie było. Takie zachowanie niezwykle irytuje i niszczy wszelkie więzi. Mogą oni mówić same najwspanialsze rzeczy — o dzieciach rozmówcy, o tym, jak lubią jego towarzystwo — ale jeśli tylko szukają czegoś lepszego, sami zniszczą ten komunikat.

Szkoda, jaką się wyrządza, patrząc „przez” rozmówcę, jest ogromna. Jeżeli dostrzegamy po drugiej stronie sali kogoś, z kim naprawdę chcemy porozmawiać, a w danej chwili stoimy przy kimś, kto z różnych przyczyn nie jest dla nas szczególnie ważny, uważam, że trzeba mieć na tyle wyczucia, by poczekać jeszcze dziewięćdziesiąt sekund, poświęcić je w całości obecnemu rozmówcy, patrzeć prosto na niego — i być dumnym z tego, że nie przechodzi się na stronę tych, którzy patrzą „przez” innych w poszukiwaniu godniejszych siebie partnerów. Kiedy uznamy, że jesteśmy gotowi, powiedzmy: „Jest jeszcze ktoś, z kim muszę porozmawiać, dlatego teraz przeproszę cię na chwilę, dobrze?”. Powiedzmy to raczej oficjalnie, zamiast obdarzać rozmówcę połową uwagi, a drugą kierować zupełnie gdzie indziej.

Warto pamiętać o tym, że o ile kontakt wzrokowy sygnalizuje nierozproszoną uwagę, o tyle ta wymaga czegoś więcej niż sam kontakt wzrokowy. Musimy naprawdę koncentrować uwagę w pełni świadomie, nie tylko oczami. Brian Tracy i Ron Arden piszą o tym w książce *The Power of Charm: How to Win Anyone Over in Any Situation* („Potęga uroku osobistego. Jak zdobyć każdego rozmówcę w dowolnej sytuacji”):

Prawdopodobnie wiesz, jak to jest być po drugiej stronie: ktoś patrzył na ciebie i pewnie utrzymywał stuprocentowy kontakt wzrokowy, a jednak było jasne, że „palilo się światło, ale nikogo nie było w domu”. Twój rozmówca tylko udawał, że cię słucha. Jego wzrok był szklany i nieobecny w ten charakterystyczny

*sposób, który natychmiast potwierdza najgorsze przypuszczenia — rozmówca po prostu nie jest zainteresowany tym, co masz do powiedzenia*⁴.

Marie Forleo nazwała to zjawisko „udawanym patrzeniem — kiedy oczy rozmówcy patrzą w nasze oczy, ale jego myśli wylegują się na hawajskiej plaży”.

Tracy i Arden cytują fragment poety elżbietańskiego i męża stanu, Fulke’a Greville’a, który trafia w sedno: „Przyjemność, którą my czerpiemy z rozmowy z naszymi towarzyszami, jest mniejsza niż przyjemność, którą oni czerpią z przebywania z nami”.

Relacje z klientami

Wśród wszystkich specjalistów i guru w dziedzinie obsługi klientów niewielu ma więcej doświadczenia czy jest bardziej wiarygodnych niż Jeanne Bliss, autorka *Chief Customer Officer: Getting Past Lip Service to Passionate Action* („Kierownik do spraw obsługi klientów. Jak przejść od gołosłownych deklaracji do energicznych działań”).

Bliss (www.customerbliss.com) jest znana jako „fanatyk do spraw obsługi klientów” w pięciu potężnych korporacjach. Przewodziła Lands’ End Customer Experience oraz była dyrektorem Customer Satisfaction and Retention w Allstate. Pracowała także jako Microsoft General Manager for Worldwide Customer & Partner Loyalty oraz jako młodszy menedżer odpowiedzialny za zadowolenie klientów w firmie Mazda.

Zapytałem Jeanne Bliss, czy kontakt wzrokowy jest ważny w relacjach firma – klient, a ona podkreśliła wielokrotnie, że jest wprost kluczowy w czasach, kiedy ludzie są głodni autentycznej uwagi, więzi, słuchania i obecności.

⁴ Brian Tracy, Ron Arden, *The Power of Charm: How to Win Anyone Over in Any Situation*, Amacom, New York 2006, s. 42.

BLISS: Przeprowadzono mnóstwo badań, które miały pokazać, czym różni się słyszenie od słuchania. Najważniejsze w relacjach z klientami jest to, by aktywnie słuchać, co mówią, a nie tylko to słyszeć. Wtedy też trzeba pokazać, że jest się w tym szczerym. Jednym ze sposobów na to jest słuchanie całym ciałem, w tym nawiązywanie kontaktu wzrokowego. Nazywam to „niewerbalną informacją zwrotną”.

Kiedy udzielamy niewerbalnej informacji zwrotnej, druga osoba rozumie, że przyjeśliśmy i przetworzyliśmy to, co powiedziała. Rzadko jednak odczuwamy, że jesteśmy naprawdę słuchani. Kiedy ktoś naprawdę nas słucha, burzy dzielący nas mur i pozwala nam otworzyć się na siebie, nawiązać prawdziwą łączność.

Takie doświadczenie stanowi wstrząs pośród naszego codziennego trajkotania i wywiera ogromny wpływ na to, w jakim stopniu ufamy rozmówcy. Czujemy wówczas, że stanowimy część pewnej relacji, a nie uczestniczymy wyłącznie w anonimowej transakcji. Bezpośredni kontakt wzrokowy jest ważnym tego elementem. Oczywiście nie jedynym — istnieje wiele innych czynników — lecz bardzo istotnym.

Jeanne Bliss ujmuje tę samą myśl w nieco inny sposób w artykule *Sales and Service Excellence* („Doskonałość w sprzedaży i usługach”): „Na całym świecie zautomatyzowaliśmy sposób, w jaki odnoszą się do klientów pracownicy obsługi. Pozwólmy im być ludźmi; nauczmy wszystkich umiejętności koniecznych do słuchania, rozumienia i pomagania, które pozwolą pracownikom naszych firm zaspokajać potrzeby klientów”⁵.

Odkąd zacząłem pracę nad książką, znacznie więcej uwagi poświęcam ilości i jakości kontaktu wzrokowego ze strony osób mających bezpośredni kontakt z klientami w firmach, z którymi się stykam: od przedstawicieli obsługi klienta, przez sprzedawców

⁵ Jeanne Bliss, *Chief Customer Officer: Getting Past Lip Service to Passionate Action*, Jossey-Bass, New York 2006, s. 2.

biletów, do kelnerów i personelu sklepów. Jestem często zaszkokowany tym, jak niewiele refleksji czy uwagi poświęca się temu obszarowi relacji z klientami.

A przecież nie jest to bardzo skomplikowana koncepcja. Wystarczy spojrzeć klientowi prosto w oczy, a od razu intensywniej odczuwamy, że firma traktuje nas poważnie, że chce rozproszyć nasze obawy i jest życzliwie ciekawa, co dzieje się w naszym świecie. Wówczas bardziej ufamy danej firmie i czujemy się bezpieczniej, ponieważ wiemy, że zamierza ona systematycznie budować dobrze funkcjonującą relację z nami, a nie widzi wyłącznie jednorazowej transakcji. Cóż może być bardziej oczywistego?

Mimo to — teraz, kiedy jestem szczególnie wyczulony — dostrzegam kiepski kontakt wzrokowy lub całkowity jego brak u pracowników bardzo wielu firm. „Czy niczego panu nie trzeba?”, pyta mnie kelner, nie patrząc na mnie. I ja mam uwierzyć, że naprawdę go obchodzi, jak się czuję w jego restauracji — jeżeli zadając pytanie, nawet na mnie nie spojrzy?

Nie chodzi tutaj o to, że jestem maniakiem kontaktu wzrokowego, który go oczekuje na każdym kroku. (No dobrze, może jednak jestem). Chodzi o to, jak niezwykle i skuteczny jest kontakt wzrokowy, jeżeli firma potrafi go właściwie wykorzystywać. Przez wiele lat byłem fanatycznym wielbicielem Trader Joe's, sieci ekskluzywnych delikatesów, skupionych na zachodzie i północnym wschodzie Stanów Zjednoczonych. Zauważyłem jeszcze na wczesnych etapach mojego uwielbienia dla Trader Joe's, że za każdym razem, kiedy wychodziłem ze sklepu, zawsze miałem dobry nastrój.

Długo się zastanawiałem, na czym to polega. Nagle doznałem ośnienia. Obsługa — od osób, które wykładają towar na sklepowe półki, przez kasjerów, po menedżerów — nie tylko jest zawsze przyjaźnie nastawiona, lecz także zdaje się naprawdę troszczyć o to, by klientom przyjemnie robiło się zakupy, oraz, co więcej, aby smakowało im kupowane jedzenie. Oczywiście na to doświadczenie

składa się wiele elementów (jestem pewny, że firma starannie prze-myślała program szkolenia w zakresie obsługi klienta), ale jednym z czynników jest to, że, w przeciwieństwie do niemal wszystkich innych sieci supermarketów, w których kiedykolwiek byłem, pracownicy podczas rozmowy rzeczywiście patrzą mi prosto w oczy. Świadomie czy bezwiednie praktykują słuchanie całym ciałem, za którym tak gorąco oręduje Jeanne Bliss.

Jeżeli jesteś pracownikiem, który ma bezpośredni kontakt z klientami — w dziale sprzedaży, usług czy obsługi albo w urzędzie — możesz myśleć, że nie jesteś w stanie zrobić dużo więcej, aby kontakty klientów z Twoją firmą dostarczały im fantastycznych wrażeń. Pracodawca udziela Ci szczegółowych instrukcji, a Ty je realizujesz. Wiesz jednak równie dobrze jak ja, że jeżeli myślisz poważnie o wspinaniu się po szczeblach kariery, jedną z najlepszych rzeczy, jakie możesz zrobić, jest to, by klienci czerpali ogromną satysfakcję z kontaktów z Tobą. Kilka drobnych zmian w jakości Twojego słuchania i zaangażowania może przynieść zupełnie inne wyniki.

Jedna z tych zmian polega na tym, by nauczyć się patrzeć wprost na klientów, kiedy do Ciebie mówią. Zachowanie to jest tak rzadkie w świecie biznesu, że kiedy je wprowadzisz, klienci mogą być nawet zaszokowani z wdzięczności. („Wreszcie ktoś z tej korporacji mnie słucha!”). Mam nadzieję, że weźmiesz sobie do serca to, co tutaj napisałem, i wypróbujesz to rozwiązanie.

Jeżeli natomiast zarządzasz (lub kierujesz tymi, którzy zarządzają) pracownikami bezpośrednio obsługującymi klientów, pamiętaj, że podstaw słuchania klientów oraz nawiązywania trwałego, bezpośredniego kontaktu wzrokowego można nauczyć się dość szybko. Trening trwający godzinę lub dwie powinien wystarczyć. Wszystkie potrzebne do tego narzędzia znajdziesz w tej książce. Tylko wyobraź sobie, o ile większy pożytek przyniosą dwie godziny szkolenia, które pozwolą podnieść jakość obsługi i wywierac

bardziej długotrwały wpływ na to, co klienci myślą o Twojej firmie, niż pilnowanie, czy pracownicy nawiązują po swojemu trwały, a jednocześnie pełen wycucia i szacunku kontakt wzrokowy z obsługiwanymi klientami!

Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna jest w istocie rozmową sprzedażową, w której to Ty jesteś zarówno produktem, jak i osobą go sprzedającą.

W tym kontekście nadal obowiązują wszystkie podstawowe założenia dotyczące kontaktu wzrokowego, które omówiliśmy dotąd. Przypomnij sobie, co przekazujesz spojrzeniem: pewność siebie, dobre samopoczucie, wiarygodność, inteligencję społeczną.

Czy uważasz, że te cechy są ważne podczas rozmowy kwalifikacyjnej?

Rozmawiałem z doktorem Paulem Powersem, psychologiem, o szczegółowych wskazówkach dotyczących kontaktu wzrokowego podczas procesu rekrutacji. Powers jest autorem *Winning Job Interviews: Reduce Interview Anxiety, Outprepare the Other Candidates, and Land the Job You Love* („Skuteczne rozmowy kwalifikacyjne: zmniejsz stres, prześcignij kontrkandydatów i zdobądź wymarzoną pracę”), jednej z najlepiej sprzedających się książek o rozmowach kwalifikacyjnych w księgarni Amazon.

Paul Powers stale powtarza to, co i ja dotąd podkreślałem w całej książce, a zwłaszcza w tym rozdziale. Istnieją oczywiście pewne sytuacje, w których kontaktu wzrokowego może być za dużo lub za mało. To oczywiste, że jestem fanatykiem kontaktu wzrokowego, ponieważ napisałem tę książkę. Gdybyś rozmawiał ze mną, kontaktu wzrokowego z pewnością nie byłoby za wiele. Patrzyłbym w Twoje oczy przez dziewięćdziesiąt pięć do stu procent czasu rozmowy i czułbym się całkowicie komfortowo.

W tej dziedzinie jednak znajduję się na bardzo, bardzo, bardzo odległym końcu krzywej dzwonowej, która przedstawia, z jaką ilością kontaktu wzrokowego ludzie czują się komfortowo. Niniejsza książka nie dowodzi, że większa ilość kontaktu wzrokowego jest zawsze lepsza. Twierdzę raczej, że zawsze lepsza jest większa jego skuteczność. Częścią efektywnego nawiązywania kontaktu wzrokowego jest bez wątpienia ocenianie potrzeb drugiej osoby w tym zakresie i zmieszczenie się w jej strefie komfortu. Jest to właśnie ów taniec, o którym zaczęliśmy rozmawiać we „Wstępie”.

Paul Powers, tak jak wszystkie inne osoby ze świata biznesu, z którymi rozmawiałem, podkreśla tę kwestię.

POWERS: Nawiązując kontakt wzrokowy podczas rozmowy kwalifikacyjnej, należy się postarać o, że tak powiem, właściwą jego ilość. Gdy nam się to udaje, jesteśmy postrzegani jako osoby pewne siebie, czarujące, mające odwagę głosić własne przekonania, będące w stanie wykonać powierzone zadania. Kiedy nie nawiązujemy dostatecznego kontaktu wzrokowego, jesteśmy postrzegani jako osoby nijakie, niemające własnego zdania. A gdy nawiązujemy zbyt intensywny kontakt wzrokowy, jesteśmy odbierani jako osoby apodyktyczne, niegrzeczne i jawnie agresywne. Zwiększanie ilości kontaktu wzrokowego nie przekłada się na intensyfikowanie wrażenia pewności siebie — istnieją bowiem pewne granice i należy zadbać o właściwą ilość.

ELLSBERG: Co twoim zdaniem oznacza właściwa ilość kontaktu wzrokowego i skąd wiadomo, kiedy się ją osiąga?

POWERS: Kluczowe jest słuchanie intuicji. Jeżeli mamy takie wyczucie, wiemy, kiedy kontakt wzrokowy jest zbyt intensywny, a kiedy — niewystarczający.

Kontakt wzrokowy przypomina pod pewnymi względami papierek lakmusowy dla ogólnej inteligencji społecznej, którą omówiliśmy w rozdziale 1. Jeżeli nie potrafimy nawiązać właściwego

kontaktu wzrokowego, mało prawdopodobne jest, że umiejętnie zrealizujemy subtelności inteligencji społecznej — ponieważ kontakt wzrokowy jest jednym z najważniejszych i najbardziej wymownych aspektów inteligencji społecznej.

Jeżeli podchodzisz naprawdę poważnie do danej rozmowy kwalifikacyjnej, Paul Powers radzi, aby poprosić o pomoc znajomego, który wcieli się w rolę osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną i zada Ci kilka trudnych pytań; ekspert zaleca także nagrać tę interakcję.

POWERS: Wielu ludzi tego nie lubi, ponieważ nie podoba się im to, jak wyglądają albo jak brzmią na nagraniach wideo. Kiedy jednak pogodzimy się już z faktem, że nie wyglądamy jak George Clooney ani Angelina Jolie, będziemy mogli w ten sposób wiele się nauczyć. Czy kiedy myślimy nad odpowiedzią na jakieś pytanie, zawsze patrzymy w górę i na prawo, mówiąc: „um”? Czy też spoglądamy w dół i bawimy się palcami? Nie dostrzeżemy w swoim zachowaniu niczego, co komunikuje zdenerwowanie lub wahanie, dopóki sami tego nie zobaczymy. Tymczasem ten, kto przeprowadza rozmowę kwalifikacyjną, zauważy to od razu.

ELLSBERG: Czy osoby rekrutujące pracowników świadomie patrzą na mowę ciała kandydatów, czy wychwytyją to bardziej podświadomie?

POWERS: Prawdopodobnie w większości przypadków proces ten ma charakter podświadomy. Nie zmienia to faktu, że mowa ciała pozostaje jednym z najważniejszych elementów wychwytywanych przez osoby rekrutujące oraz wpływających na ich decyzje. Obecnie w odpowiedzi na ogłoszenia o pracy napływa pewnie wiele zgłoszeń od chętnych, którzy są wykwalifikowani — na papierze. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej zwraca się uwagę na wrażenie, jakie robi kandydat, a ono z kolei jest wywoływane w dużej mierze przez mowę ciała.

Osoby rekrutujące pracowników podświadomie czytają, w jakim stopniu czujemy się komfortowo. Czy mamy podejście obojętne i sprawiamy wrażenie, że jest nam wszystko jedno? Czy jesteśmy nazbyt sztywni i spięci? Żadna z tych postaw nie jest mile widziana. Pracodawcy nie chcą ani osób, które w ogóle nie odczuwają stresu, ani osób, które odczuwają za duży stres w związku z rozmową kwalifikacyjną — jakby, niezatrudnione, nazajutrz miały się znaleźć na ulicy bez jedzenia.

Wszelkiego rodzaju analizy pokazują, że najwyższe wyniki osiąga się przy średnim natężeniu stresu — ani zbyt dużym, ani za małym — i do tego warto zmierzać: być zwartym, gotowym i skoncentrowanym, ale nie zaniepokojonym czy zdenerwowanym. Właśnie tego oczekują prowadzący rozmowy kwalifikacyjne. A wszystko to widać w mowie ciała oraz w kontakcie wzrokowym.

Kontakt wzrokowy w miejscu pracy

Kontakt wzrokowy w kontekście biznesowym, a zwłaszcza w pracy — gdzie na co dzień stykasz się z ludźmi — wymaga subtelniejszego podejścia niż różne inne konteksty. Podczas randki czy flirtu, kiedy masz już za sobą powitanie, a rozmowa się toczy, zbyt intensywny kontakt jest właściwie niemożliwy. Wtedy im więcej, tym lepiej. Wszak chodzi wówczas o łączność i bliskość, a te można osiągnąć za pomocą niewielu innych zachowań oprócz kontaktu wzrokowego.

W kontekście biznesowym nie tylko jest możliwe przesadzenie z kontaktem wzrokowym, lecz także bardzo łatwo jest do tego dopuścić. Głęboka więź osobista oraz zażyłość nie tylko nie są doceniane w tym kontekście, one są wprost postrzegane sceptycznie, a nawet cynicznie — ważniejszy jest bowiem tak zwany chłodny profesjonalizm.

Nie czuję się upoważniony do tego, by podważać obowiązujące zasady; nie jest to także moim celem. Sugeruję raczej, aby włączać w kontekst biznesowy *nieco* więcej międzyludzkiej więzi, a przyniesie to niezwykle rezultaty.

Zwróć uwagę na wyróżnienie kursywą słowa „nieco”. Naczelną obowiązującą zasadą jest bardzo ograniczony kontakt wzrokowy. Jeżeli więc zaczniesz nagle wpatrywać się komuś głęboko w oczy (co doradzam w kontekście randki), inni wezmą Cię za dziwadło. Kluczem do sukcesu w dziedzinie kontaktu wzrokowego w kontekście biznesowym jest — jak we wszelkich innych sytuacjach — pamiętać, że kontakt wzrokowy polega nade wszystko na dawaniu i braniu.

W świecie biznesu spotkasz zapewne ludzi, którzy nie są zainteresowani kontaktem wzrokowym, a nawet są mu wprost wrody. Zamiast wbijać wzrok w twarze tych osób (przez co wezmą Cię za szaleńca), musisz je spotkać dokładnie tam, gdzie przebiega ich granica dawania i brania.

Przyjrzyjmy się typowemu środowisku biurowemu, w którym być może pracujesz. Zewsząd otaczają Cię współpracownicy — jedni wyżsi rangą, inni niżsi. Masz przynajmniej jednego przełożonego. Być może masz kilku ludzi (albo cały zespół bądź dział firmy) pod sobą. Są jeszcze pracownicy recepcji, administracji i innych struktur pomocniczych.

Prawdopodobne jest, że większość tych ludzi nigdy nie myślała o kontakcie wzrokowym w miejscu pracy, a wielu czułoby się dość niekomfortowo, gdyby ta kwestia została poruszona wprost.

Z tego powodu nie polecałbym mówienia komukolwiek, że starasz się włączać więcej kontaktu wzrokowego w swoje zachowanie w miejscu pracy.

Zauważyłem, że często powtarza się następująca sytuacja. Rozmawiam z kimś, nawiązując przyjemną łączność za pomocą spojrzeń. Kiedy wychodzi, że piszę książkę o kontakcie wzrokowym,

nagle nasz kontakt wzrokowy przez krótką chwilę wypełnia się napięciem i zakłopotaniem. Zazwyczaj śmiejemy się z tego i wracamy do normalnej rozmowy. Sytuacja ta jednak stanowi sympatyczne ostrzeżenie. Kontakt wzrokowy jest przede wszystkim procesem wychodzenia z naszych samotnych „ja” i nawiązywania łączności z drugą osobą. Jeżeli ktoś zaczyna nagle czuć się tym skrzepowany, oznacza to, że tracimy z pola widzenia drugą osobę, a mamy przed sobą własne lęki, przesady i obawy odnośnie do tego, co myśli nasz rozmówca.

Jest więc możliwe — jak pamiętasz z rozdziału 2. — nawiązanie bardzo krótkiego, na sekundę lub krócej, kontaktu wzrokowego z drugą osobą i jednocześnie odczuwanie, jakbyście stworzyli pewną więź. Zacząłbym w ten sposób. Wykonując codzienne obowiązki, staraj się dodawać do zwyczajnej rozmowy odrobinę intensywniejszego niż zazwyczaj kontaktu wzrokowego: sekunda tu, sekunda tam.

To samo możesz robić w ramach jednej rozmowy: kiedy rozmawiasz ze współpracownikiem, co jakiś czas dodawaj sekundę lub dwie kontaktu wzrokowego.

Przekonasz się, że część ludzi, z którymi rozmawiasz, dobrze zareaguje na nową jakość Twojego kontaktu wzrokowego. Od tej chwili zacznij zwiększać jego ilość w prowadzonych rozmowach. Utrzymuj go na przykład przez trzy sekundy do czterech; gdy okaże się zbyt intensywny, po prostu go przerywaj.

Jeżeli ktoś w miejscu pracy nie odpowiada na Twoje propozycje nawiązywania kontaktu wzrokowego, nie martw się tym. Nie bierz tego do siebie ani nie oceniaj źle danej osoby. Każdy z nas ma własne granice komfortu, a jednym z sekretów skuteczności jest nieustanna świadomość potrzeb innych ludzi.

PATRZ I UCZ SIĘ PATRZEĆ

To, jak spoglądasz na innych, może działać przeciwko Tobie lub zjednywać Ci przyjaciół. Wzrokiem i mimiką wyrażasz więcej emocji niż tysiącem słów. Samym tylko spojrzeniem jesteś w stanie kogoś skarcić czy skrytykować. Możesz też sprawić, że ludzie w Twoim towarzystwie poczują się bezpieczni i spokojni, doceniani, szanowani, rozumiani czy kochani. Opanowanie tej bezcennej umiejętności nie nastręcza szczególnych problemów. Jeśli więc chcesz zdobyć narzędzia, które pomogą Ci przeprowadzić radykalną zmianę w Twoim życiu w bardzo krótkim czasie — zapraszamy do lektury!

Jest to zwięzły poradnik pokazujący, jak wykorzystywać możliwości, które dają kontakt wzrokowy, z pożytkiem dla relacji z ludźmi w życiu zarówno prywatnym, jak i zawodowym. Dzięki tej książce dowiesz się, jak pozbyć się nieśmiałości i jak nawiązywać oraz podtrzymywać skuteczny kontakt wzrokowy w każdej życiowej sytuacji. Poznasz również opinie na temat kontaktu wzrokowego, wygłaszane przez naukowców, sprzedawców, mówców, psychologów, przewodników duchowych, trenerów sportowych czy specjalistów od uwodzenia. Wszyscy eksperci pomogą Ci odkryć tajemnicę spojrzenia oraz zdobyć umiejętność ich praktycznego wykorzystania.

- Jak zostać mistrzem kontaktu wzrokowego w dwa tygodnie?
- Jak wykryć kłamstwo, patrząc prosto w oczy?
- Jak flirtować spojrzeniem (porady dla kobiet i mężczyzn)?
- Jak porwać tłum i uwieść go samym tylko spojrzeniem?
- Jak nawiązywać kontakt wzrokowy, będąc sprzedawcą lub biznesmenem?
- Jak odpowiadać na spojrzenie przeciwnika w sytuacjach wrogości, agresji lub rywalizacji?

Michael Ellsberg urodził się w San Francisco w 1977 roku, a dorastał w Berkeley. W 1999 roku ukończył z wyróżnieniem studia na Uniwersytecie Browna w Providence. Jest pomysłodawcą Eye Gazing Parties (www.eyegazingparties.com) — pierwszej na świecie inicjatywy adresowanej do osób samotnych, której istotę stanowi wykorzystywanie kontaktu wzrokowego. Obecnie przyjęcia spod tego znaku organizuje się na kilku kontynentach.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 5879



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
❶ <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
❷ <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
❸ <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 42,90 zł

ISBN 978-83-246-2952-7



9 788324 629527