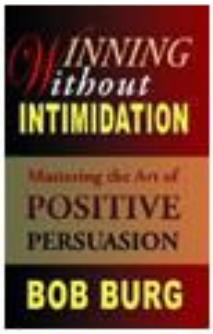

The Art of Persuasion: Winning Without Intimidation

Bob Burg

Learn how to master the art of positive persuasion in today's real world in order to get what you want, when you want it — while making other people feel good about you in the process! You'll attain a level of respect from others you may never have realized you were capable of attaining, and your finances will improve dramatically, as well.

Veština ubeđivanja

Bob Burg

»Uspeh u poslu - i životu - sastoji se od 10% tehničke veštine i 90% veštine u ophođenju s ljudima.«

Umesto da se svakodnevno »borite« s ljudima, možete naučiti kako da od drugih (uključujući i ljude teške naravi), dobijete ono što želite, a da pri tome učinite da se oni osećaju dobro. Da li vam je teško da u to poverujete? Pa, to je tačno, a stručnjak za međuljudsku komunikaciju Bob Burg pokazaće vam kako to da uradite *pobeđivanjem bez zastrašivanja*!

U pozitivne veštine ubeđivanja koje ćete naučiti iz ove knjige spada:

- osam ključnih reči kojima ćete odmah nekoga pridobiti na svoju stranu

- kako da bolje komunicirate sa suprugom, decom, šefom, radnikom, prijateljima, strancima i svima ostalima

- kako da tehnikom »ja pobeđujem/ti pobeđuješ« uštedite novac

- kako da potencijalnog neprijatelja pretvorite u prijatelja

- kako da navedete ljude da daju sve od sebe da vam pomognu.

Uvod

Od ranog jutra, prvog trenutka u kome se uputimo ka glavnim i sporednim ulicama »stvarnog života«, pa sve do večenjeg povratka kući, suočavamo se s ljudima koji izgledaju veoma motivisani i posebno obučeni da nas iritiraju, nerviraju i ljute svojim nekorisnim, a često i otvoreno grubim i glupim stavovima. Shvatate šta želim da kažem?

Ponekad je to osoba koja u vozu sedi do nas i čita novine koje je raširila preko dve trećine *našeg* prostora… konobar u restoranu koji ne može da dočeka da odemo… nabusiti službenik na šalteru za informacije… prezauzeta osoba s kojom nikako da stupite u telefonski kontakt… vaš šef… vaši zaposleni… spisak je beskrajan.

Nemojte me pogrešno shvatiti. Nisu svi ljudi bezobrazni i nevaspitani, ali upravo sam negde pročitao da 61% Amerikanaca smatra svoje sugrađane nepristojnima. Ako su u pravu, to znači da postoje šanse da danas dođete u kontakt s nekim ko će se nepristojno poneti prema vama! Znam da je većina ljudi u suštini dobra. Međutim, to nisu oni ljudi koji otežavaju naše traganje za srećom.

Pa, šta da se radi…?

U stvari, imate samo dva izbora. Prvi podrazumeva da se spustite na njihov nivo i počnete da primenjujete njihove veštine. Možete se svađati i raspravljati s njima, pokazati im da ne mogu da se poigravaju s vama.

Naravno, ako to uradite, može se desiti da i dalje ne dobijete ono što želite. Čak ako to i uspete, verovatno ćete se loše osećati i zaraditi životnog neprijatelja, usled čega vaš odnos s tom osobom u budućnosti može biti još gori.

A evo i drugog izbora: ***Možete pobediti.*** Kada koristim reč »pobediti«, ne mislim na pobedu u kojoj druga osoba gubi. Daleko od toga. U stvari, mislim upravo suprotno. Pod tim podrazumevam da dobijete od druge osobe ono što želite, istovremeno utičiući da se i ona oseća dobro što vam je pomogla da rešite svoj problem. To donosi osećaj ogromnog postignuća!

Moj otac je uvek naglašavao reči postbiblijskog učenjaka Simeona ben Zome:

»Ko je moćan?«

Odgovor:

»Onaj ko je u stanju da kontroliše svoje emocije i od neprijatelja stvori prijatelja.«

U ovoj knjizi učićemo da uradimo upravo to. To će učiniti uspešnijim vaše odnose s voljenim ljudima, strancima, kolegama i bilo kojom osobom sa kojom dođete u bilo kakav kontakt u bilo kakvoj situaciji.

Veštine i tehnike koje ću vam predstaviti ne daju rezultate samo u mom slučaju. One se u potpunosti mogu primeniti na bilo koga - i svako ih može koristiti.

Neprestano slušam priče o uspehu od ljudi koji su naučili i primenili ove metode. Neki od njih su ih naučili tek nedavno na nekom od mojih seminara, dok ih drugi koriste već duže vreme. Te tehnike stvarno daju rezultate! Zato vam predlažem da pročitate i iznova prelistavate ovu knjigu, sve dok ne upijete sve informacije. Tada će one postati deo vašeg bića.

Moguće je da ćete ovu knjigu više puta iščitavati i da ćete zapamtiti informacije, ali ako one ne postanu deo vas - vašeg srca… vaše suštine… bez razmišljanja o njima - jednostavno nećete biti potpuno uspešni u dobijanju onoga što želite. Potrebno je da one postanu deo vas u tolikoj meri da ih smatrate za nešto prirodno.

Može se desiti da se obeshrabrite nakon nekoliko manjih razočarenja i osetite iskušenje da dignete ruke od svega. Nemojte!

Nastavite da vežbate. Za iznenađujuće kratko vreme savladaćete ove tehnike jednostavnim čestim prelistavanjem knjige. Garantujem vam da ćete biti zapanjeni rezultatima. Osetićete sve blagodeti obećane u naslovu knjige - i mnoge druge - pod čime podrazumevam i da ćete dobijati mnogo više novca od drugih ljudi nego što ste ikada verovali daje moguće.

Postoji nekoliko drugih knjiga koje ću pominjati i preporučivati u ovoj knjizi. Nabavite ih u knjižari ili preko kataloga. Ovladajte i tim informacijama. Najbolji način da ovladate ovim materijalom jeste da tehnike podelite s drugima. Jedan od takođe boljih načina jeste da naučite i savladate određene informacije pa da ih predajete drugim ljudima.

Jedna od mojih omiljenih knjiga nosi naslov *Kako steći samopouzdanje i moć u ophođenju s drugima,* autora Lesa Giblina.

Giblin govori o tome da je važno ostvariti odnos s drugim ljudima koji će dovesti do lične satisfakcije, a istovremeno neće povrediti njihov ego. Obožavam ovu definiciju »ljudskih odnosa«. Giblin govori o tome kao o nauci ophođenja s drugima pri čemu i vaš i njihov ego ostaju netaknuti.

Nije li to sjajno!?

Jedna od stvari koje Giblin naglašava jeste da uticaj na druge ljude treba da bude umetnost, a ne trik. I potpuno je u pravu! Naravno, povremeno će i trik - ma koliko neiskren bio - dati rezultate, ali na duge staze ćete oslanjanjem na trikove umanjiti svoje šanse za postizanje neprestanog uspeha. Razmislite o tome na trenutak: zar stvamo želite da sposobnost obmanjivanja drugih postane sastavni deo vaše ličnosti?

U ovoj knjizi pišem o principima *pobeđivanja bez zastrašivanja.* Verovatno ćete se iznenaditi činjenicom da vam je najveći broj stvari o kojima ćemo govoriti već poznat, jer ste sve to već čuli ranije ili o tome čitali, i to mnogo puta. Međutim, pođimo korak dalje. Pokazaću vam kako se ovi principi mogu primeniti kao deo određenog *sistema* koji će neprestano i bez napora davati rezultate tokom čitavog vašeg života.

Počnimo proučavanjem nekoliko osnovnih principa koji će vam pomoći da razumete ljude i razloge zbog kojih se ponašaju kako se ponašaju, kao i da upoznate načine na koje to možete iskoristiti kako biste postali delotvorniji u odnosima s njima.

Pre svega, evo najosnovnijeg principa ljudske prirode koji će vam, ako uspete da ga *uvek* imate na umu, neizmerno pomoći u naporima da *pobeđujete bez zastrašivanja.*

Ako ste se bilo kada bavili profesionalnom prodajom, već vam je poznat sledeći princip. To je jedan od prvih principa koji se uči u trgovačkoj školi. On je univerzalan: može se primeniti na meni, na vama, na bilo kome na ovoj planeti. Mada, kada je reč o nama, imamo običaj da ga poričemo. U redu, bilo je dosta iščekivanja. Evo principa:

Mi, ljudska bića, reagujemo emocijama, a ne razumom.

Ako ste prošli bilo kakvu vrstu trgovačke obuke, ovaj princip vam je već poznat, i upoznali ste razne primere koji ga potvrđuju. Vi

ga razumete i verujete u njega. To je važno, jer od ovog trenutka želim da ga stalno imate na umu:

Ljudska bića reaguju emocijama a ne razumom.

Smatram da se svi mi bavimo porodajom, bez obzira činimo li to profesionalno ili ne Konačno, svi mi neprestano prodajemo svoje ideje, zar ne?

Bračni parovi prodaju jedno drugom važnost onoga što žele da učine. Roditelji deci prodaju razloge zbog kojih treba da ih poštuju, da odlaze na vreme u krevet i da se klone droga. Deca roditeljima prodaju razloge za kupovinu novih igračaka ili dužeg gledanja televizije. Učitelji deci prodaju razloge za učenje, a deca učiteljima izgovore zbog kojih nisu uradili domaće zadatke. Da, stvarno, svi mi u životu nešto prodajemo.

Ako niste direktno uključeni u prodaju nekog proizvoda ili usluge, može vam biti teško da zamisliti da kupovinu obavljate na osnovu emocija, a ne logike. Vi sebe ipak smatrate veoma razumnom osobom, zar ne? Verovatno i jeste. I ja volim da isto mislim o sebi.

Činjenica je, pak, da i vi i ja kupujemo pod uticajem *emocija.*

Veoma je važno da razumete ovaj koncept. On je osnova ovog sistema. Razlog zbog koga to naglašavam jeste u tome što će vam biti teško da naučite i savladate tehnike koje slede ukoliko ne razumete ovaj princip.

Evo kako on u osnovi deluje. Mi odluke donosimo u skladu s nekoliko tipova emocija, ali sve se one mogu svesti na dve glavne:

- želja za zadovoljstvom
- i izbegavanje bola

Šta ćemo kupiti a šta ne (bilo da se radi o proizvodu, usluzi, konceptu, ideji) odlučujemo u skladu sa ova dva faktora. Potom svoju emocionalnu odluku podupiremo logičnim razlozima. To je poznato kao proces racionalizacije.

Ultrauspešan preduzetnik i autor nekoliko bestselera Dekster Jager kaže: »Reč 'racionalizacija' u osnovi znači 'racionalne laži'.« A

mi ih sebi ponekad govorimo, zar ne?

Dozvolite da vam dam odličan primer emocionalne odluke o kupovini koja je poduprta racionalnim lažima ili »logikom«: Pre mnogo godina, dok sam živeo takozvane »dane salate« - a tako sam ih nazivao zato što je salata bila skoro jedino što sam sebi mogao da priuštim da jedem - svakog dana u pet sati popodne nalazio sam se pred određenom dilemom. Bio sam užasno gladan! Problem je bio u tome što nisam imao dovoljno novca, pa sam uvek jeo najjeftiniju hranu. Ne iznenađuje me činjenica da sam retko kada posle obroka osećao zadovoljstvo.

Jednog dana, vraćajući se kući s posla, prošao sam pored jednog restorana. *Ummmm!* Sama pomisao na sočnu šniclu i pečeni krompir preliven puterom. Mekani, topli, sveže pečeni hleb. (Bilo je to pre mnogo godina, pre nego što smo počeli da u ovolikoj meri brinemo o kvalitetu hrane i masnoćama koje unosimo u organizam. Ali, znate šta? Bio sam toliko gladan da mi to svejedno ne bi ništa značilo!) Zastao sam ispred restorana - ali nisam ušao unutra znao sam da to sebi ne mogu priuštiti. Znao sam da u tom slučaju ne bih više imao novca sve do sledeće plate, a taj dan je bio daleko. Ali bar sam mogao da spolja bacim pogled na restoran, zar ne? Mogu bar da stojim tu i osećam mirise - to se ne naplaćuje -zar ne?

PRVA RACIONALNA LAŽ.

Potom sam pomislio: »zašto da ne uđem i samo pogledam šta je na jelovniku«. Znate već: samo da bacim pogled na ono što nude. Hej, jednog dana ću stvarno biti u stanju da sebi priuštim takvu hranu i, zaboga, moram biti sposoban da je zamislim. To će mi dati poleta da radim još napornije. Moćno motivaciono sredstvo - zar ne?

DRUGA RACIONALNA LAŽ.

Kada sam se našao u restoranu pomislio sam, a to je *u neku ruku* bilo čak i tačno: »ako pojedem ovako dobar obrok, to će mi dati snage da sutra radim još napornije. Sav taj protein u mesu dobro će mi doći. Konačno, ne bih želeo da previše oslabim. A što se tiče krompira: pa opšte je poznato da sama kora krompira ima vitamine koji su svima neophodni. I, i…«

TREĆA RACIONALNA LAŽ.

Sve su to bile racionalne laži, zar ne? To je bila logika koja je stajala iza moje emocionalne odluke da zarijem nož u tu šniclu.

(Usput, bila je to *najukusnija* šnicla koju sam ikada jeo!)

Da li ste ikada učinili nešto slično?

I vi i ja to radimo neprestano. Naravno, ne uvek u toj meri. Bar se nadam! Ali, razmislite o svim važnim odlukama ili izborima koje ste ikada napravili: o kupovini kuće ili kola… ženidbi ili udadbi… napuštanju sigurnog radnog mesta… korišćenju ušteđevine ili stavljanju kuće pod hipoteku kako biste mogli da otpočenete sopstveni posao koji je bio rizičan i zahtevao mnogo sati rada.

Da li je bilo koja od tih odluka bila - *stvarno* - bazirana na logici ili na čistim emocijama?

Obratite pažnju na bilo koju odluku koju ćete doneti u narednih nekoliko dana. Otkrićete da se sve one baziraju na emociji. Biće povezane sa vašom željom za zadovoljstvom - ili željom da izbegnete bol. Te emocionalne odluke i vi i ja ćemo podupreti »razumnom« logikom.

Porazgovarajmo načas o ovim dvema osnovnim emocijama, jer su one važne za *pobeđivanje bez zastrašivanja.* One pokreću ljude.

Za kakvim zadovoljstvima ljudska bića tragaju?

Poznajemo fizička zadovoljstva, kao što je seksualno zadovoljstvo ili zadovoljstvo konzumiranja omiljene hrane, recimo omiljene vrste sladoleda. Šta je sa emocionalnim zadovoljstvom - uživanjem u porodici i prijateljima i kupovini igračaka? Spisak je beskrajan. Međutim, ovde ćemo se usredsrediti na zadovoljstvo osećanja moći u odnosima s drugim ljudima, što predstavlja deo ega. NJIHOVOG ega. O, ne, nikako našeg… u pitanju su oni…

Da li ste ikada imali posla s negativnom, teškom osobom? Možda je u pitanju referent u opštini, šalterski službenik u banci, potencijalni kupac koji sluša vašu prezentaciju, neučtiv prodavac, vaš šef, kolega na poslu, policajac ili bilo ko drugo ko ima neku vrstu moći i time zadovoljava svoj ego.

Šta je s bolom? Ne pričam samo o fizičkom bolu. U ovoj knjizi o njemu je najmanje reči, jer ipak nećemo nikoga pretući kako bismo dobili ono što želimo. Ja želim da vi pobedite *bez* zastrašivanja.

Kakvu vrstu bola bi svaka osoba želela izbeći? Šta kažete na bol koji prati dobijanje otkaza? Osećaj bola koji prati promenu ili rizik preuzimanja inicijative - naročito kada to nije u uobičajenom opisu

radnog mesta te osobe? Šta je sa bolom koji nastaje usled osećaja neprijatnosti? Bolom gubitka obraza?

U svim ovim situacijama, na scenu stupa ego. On je tako važan svima nama. Vi ne želite da odajete lošu sliku o sebi pred drugima ili da se osećate nezadovoljni sobom - zar ne? Niko to ne želi.

Ljudi na nas reaguju ili odgovaraju emocionalno iz dva razloga: ili da bi postigli određenu vrstu zadovoljstva, ili da bi izbegli određenu vrstu bola. Sve se uglavnom vrti oko ega. Kada smo već kod reči »reakcija« i »odgovor«, uskoro ćemo proučiti veliku razliku koja između njih postoji, kao i način na koji to znanje možete delotvorno iskoristiti da biste pobedili bez zastrašivanja.

Sećate li se priče koju sam sebi ispričao u vezi sa šniclom? To se ticalo obe vrste emocije, zar ne? Rcč je o potrazi za zadovoljstvom - što se ogleda kroz istinsku, skoro *očajničku* želju za tim obrokom - i o izbegavanju bola - što se ogleda u činjenici da sam bio tako mnogooooo gladan da me je želudac boleo.

Nije ni čudo što sam poklekao i kupio sebi taj skupi obrok. U tim okolnostima svako bi učinio *isto…* A reč je o čistim RACIONALNIM LAŽIMA!

Na kraju, pretpostavimo da sam odluku o odlasku u taj skupi restoran, koji očigledno nisam sebi mogao da priuštim, doneo kako bih impresionirao devojku koju sam pozvao da izađe sa mnom - da li bi i to imalo veze s mojim egom?

I te kako!

Još jedan kamen temeljac osnovnih ljudskih principa jeste posledica delovanja.

Prvi put sam se upoznao s tim čitajući knjigu *Ja sam OK, ti si OK.* Autor dr Tomas Haris ističe da svi mi u bilo kom razgovoru ili interakciji s drugom osobom preuzimamo na sebe jednu od tri lične osobine ili karakteristike.

To su fascinantne stvari i sada ću svojim rečima prepričati ono što je dr Haris napisao. Predlažem vam, međutim, da kupite njegovu knjigu kako biste produbili razumevanje transakcione analize. Još jedna odlična knjiga na istu temu je *Koju igru igraš,* autora dr Erika Bema. On je, u stvari, poznat kao otac transakcione analize. Svi smo mi sposobni da izrazimo tri različita stanja ličnosti: *roditelja, odraslog i deteta.* Za jedno od ovih stanja ličnosti opredeljujemo se u

zavisnosti od toga šta osećamo u određenom trenutku. U nastavku sledi moje tumačenje ova tri stanja i načina na koji se ona mogu vezati za *pobeđivanje bez zastrašivanja.* DETE u nama doživljava se kao žrtva. Ta ličnost je poput deteta koje je omalovažavano, optuživano, kažnjavano, kontrolisano. Shodno tome, ta ličnost je besna i pokušava da se osveti. *Dete* želi da poravna račune sa osobom koja je preuzela ulogu *roditelja.*

RODITELJ u nama obično je žrtva načina vaspitanja i odrastanja u određenom okruženju, Ljudi koji preuzimaju ulogu *roditelja* imaju dobre namere, ali nisu svesni svoje negativne komunikacije, Oni ne shvataju da nekoga maltretiraju i, da uzrokuju loša osećanja kod drugih.

ODRASLI u nama je idealna ličnost – pozitivan pregovarač, častan, pošten, aktivan slušalac, poverljiva i pravedna osoba… neko koga je lako voleti i poštovati.

U odnosu ili transakciji između dvoje ljudi postoje razne kombinacije ova tri stanja. Ako vas neko kritikuje, osuđuje ili na neki drugi način s vama razgovara s nipodaštavanjem, on je *roditelj,* a vi ste *dete.* U takvoj situaciji potrebno je da znate da to ne treba da doživljavate lično (ma koliko vam teško bilo), već da prvo sebe prebacite na nivo *odraslog* kako biste došli u poziciju da uopšte možete pobediti bez zastrašivanja.

Istovremeno je potrebno da posmatrate sebe i ne dozvolite da pređete u ulogu *roditelja* i počnete da nipodaštavate tu osobu, stavljajući je u poziciju *deteta.* Ona bi tada mogla reagovati - a ne *odgovoriti*- negativno, iz straha od bola, neprijatnosti ili gubitka časti, što želi izbeći.

Idealno bi bilo da s drugim osobama uvek imate odnos na nivou *odrasli-odrasli.*

Lako? Ne.

Moguće? Apsolutno - uz stalnu svesnost, vežbu i rad.

Veoma je važno imati na umu ljudski faktor: ne možete od drugih očekivati da se ponašaju kao i vi samo zato što vi znate šta radite i nalazite se u stanju uma u kome to možete uraditi. Nemojte se obeshrabriti ukoliko neke osobe ne odgovore »ispravno«. U ovoj knjizi ćete naučiti kako da ih na to navedete.

Potrebni su vreme i napor, ali vi to možete učiniti. Molim vas, nemojte osećati frustriranost. U stvari, čak i ako je osetite - ne odustajte. Bogati rezultati su vredni toga.

Najbolji način da prevaziđete frustraciju jeste da od toga napravite igru. Kako budete napredovali u *pobeđivanju bez zastrašivanja* dobijajući ono što želite, kada to želite i od koga želite, bićete zapanjeni koliko ćete se pri tome zabavljati. Ja sam već sad uzbuđen zbog toga!

Jedna od stvari koje moramo nakratko razmotriti jeste već pomenuta razlika između »reagovanja« i »odgovaranja«.

To sam prvi put naučio od Ziga Ziglera, međunarodno priznatog pisca i govornika. Ova Zigova mudrost mi je baš legla. Sama po sebi mnogo puta me je spasila nevolja.

Zig kaže: odgovaranje je pozitivno reagovanje je negativno.

Kada dođete na kontrolni pregled kod lekara nakon konzumiranja nekih lekova koji su dali dobre rezultate, on bi vam mogao reći: »A, dobro ste *odgovorili* na medikamente.«

S druge strane, ako se u njegovoj ordinaciji pojavite teško dišući, crvenog i osutog lica, lekar će verovatno reći nešto poput: »Izgleda daje lek izazvao lošu *reakciju.*«

Isto je i u bilo kom odnosu ili transakciji s bilo kojim drugim ljudskim bićem u vašem životu, u bilo kojoj situaciji: Ukoliko *odgovorite* na situaciju, to znači da ste o svemu dobro razmislili i delovali na zreo, pozitivan način.

Ukoliko *reagujete* na situaciju, to znači da ste joj dozvolili da vas nadvlada i uništi.

U knjizi ću se usredsređivati na *odgovaranje* na situacije i izazovne ljude kako biste mogli zadržati osećaj kontrole nad sobom i situacijom. Na taj način, bićete u poziciji da pomognete i sebi i drugoj osobi.

Potrebno je da pomenem ključni koncept koji će definitivno biti srž ove knjige, a to je »taktičnost«. Taktičnost je jednostavna sposobnost da nešto kažete ili naglasite tako da se druga osoba ne uvredi. To se naziva i diplomatijom a, naravno, diplomate su odgovorne da taktično grade odnose s drugim državama kako bi se izbeglo izbijanje rata.

Ja taktičnost opisujem kao »jezik snage«.

Kada bismo preslušali snimak onoga što svakodnevno izgovorimo, bili bismo zapanjeni koliko netaktičnosti i bezosećajnosti ima u našim razgovorima s drugim osobama. Ima mnogo istine u izreci: »Lepa reč i gvozdena vrata otvara«. Hajde da se vi i ja dogovorimo da ćemo tokom samo dvadeset jednog dana analizirati način na koji komuniciramo s drugima. Ako smatrate da nećete znati kako da to učinite - nemojte brinuti. Ova knjiga će vam ponuditi tačne reči, stavove i fraze.

Kratak pregled:

· Ljudska bića reaguju pod uticajem emocija (želja za zadovoljstvom/izbegavanje bola) i te emocije podupiru logikom. Mi racionalizujemo situaciju, govoreći sebi *racionalne laži.*

· Ego je idealna predstava o sopstvenoj ličnosti. Tokom procesa *pobeđivanja bez zastrašivanja,* to moramo poštovati.

· Tokom bilo koje konverzacije ili interakcije, ljudi preuzimaju jednu od tri emocionalne uloge: *roditelja, odraslog ili deteta.*

· Možemo birati da li ćemo na nešto odgovoriti ili reagovati. Odgovaranje je pozitivan proces i doprineće vašoj uspešnosti. Reagovanje je negativno i imaće suprotan uticaj.

· Osnovni »igrač« u *pobeđivanju bez zastrašivania* jeste taktičnost!

Kroz knjigu ćemo proučiti ideje za dugoročno i kratkoročno pobeđivanje bez zastrašivanja.

Ako možete da u drugim ljudima izazovete određena osećanja o vama - a pri tome mislim na osećanja tipa »znam te, sviđaš mi se i verujem ti« - to će doprineti da sve vaše buduće bitke ili izazovi u odnosu s tim ljudima već budu poludobijeni. To je veoma važan aspekt ove knjige, jer u vašem životu postoji određen broj likova - kako glavnih, tako i sporednih igrača - s kojima ćete iznova morati da imate pozitivne odnose. O tome ćemo često govoriti.

Potom postoje i one kratkoročne, jednokratne situacije u kojima se srećete sa osobom koju nikada više nećete videti, ali koja vam je potrebna zbog nečega, i to *odmah.* I o tome ćemo još govoriti i pri tom se sjajno zabaviti.

Krenimo od dugoročnih ideja:

Obzirnost

Ovo je jednostavna ideja. Za nju vam nije potrebna nikakva specijalna veština, pa ćemo to smatrati vežbom zagrevanja. Ako prihvatite ideju obzirnosti i primenjujete je redovno i dosledno, svakodnevno i u svim mogućim situacijama, to će vam dati startnu prednost u postizanju ciljeva o kojima je reč u ovoj knjizi.

Pročitao sam zanimljivu priču u knjizi *Najbolje crtice.* Priča govori o obzirnosti. Osnovna ideja koju priča ilustruje glasi: »obzirnost je navika – način života koji je vredan negovanja i vežbanja«.

Obzirnost nije uvek prirodna osobina. Ona se mora negovati i vežbati kako bi postala deo vaše suštine, samog vašeg bića.

To ima smisla. Budimo iskreni: često je mnogo lakše biti bezobziran. Kao što to kaže veliki učitelj Džim Ron: »To je lako učiniti… lako je i ne učiniti.« Na kratke staze, sve zavisi od vas.

Na duge staze, mnogo je lakše biti obziran, što će se pre svega pozitivno odraziti na vašu savest, a i na delotvornost *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Jedan deo pomenute priče govori o tome da obzirni ljudi ne moraju čekati šansu da iskažu svoju obzirnost - oni u mašti stvaraju brojne šanse da život učine lepšim, boljim i udobnijim za ljude koji ih okružuju.

Kako da to učinite?

Jedan od načina na koji ja to primenjujem jeste zadržavanje otvorenih vrata za neku osobu, bez obzira na to da li je muškog ili ženskog pola… ona će to ceniti. To vam ne oduzima mnogo vremena, ali mnogo znači kako toj osobi tako i nama, jer na taj način stvaramo naviku.

Kada se dcsi da u restoranu nečije dete pravi preveliku buku, a vi primećujete da se roditelj oseća neprijatno zbog toga, nasmešite mu se i prokomentarišite kako je dete slatko. Znam da neki od vas u ovom trenutku razmišljaju: »Ma daj, roditelj bi trebalo da to dete izvede odatle«. Možda su oni u pravu – ali da li je vama stalo da budete u pravu ili danešto prodate?

U ovom slučaju, radi se o prodaji koja odražava princip pobeđivanja bez zastrašivanja.

Drugi deo pomenute priče kaže: »Obzirna osoba lako izražava zasluženi kompliment i šalje čestitke drugima nakon dobijanja unapređenja, nagrade ili nekog posebnog priznanja.«

Obzirni ljudi parkiraju svoja kola malo dalje od glavnog ulaza u radnju ili poštu, ostavljajući bliže mesto za nekoga ko se ne kreće tako lako kao oni.

Na ovu poslednju sugestiju mogli biste reagovati pitanjem:

»Zašto bih to radio? Niko neće znati zašto parkiram kola malo dalje, pa neću ni pobeđivati, a najmanje neću pobeđivati *bez* zastrašivanja.«

Dozvolite da vam ponudim dva razloga: Prvo, to je ispravan postupak zbog koga ćete biti zadovoljni i iskazaće se u vašem stavu prema drugima drugo, obzirnost je_navika. Ona se *može* razvijati i usvojiti.

Još jedan čin obzirnosti je davanje pohvale ljudima za dobru ideju. *Dakle…* autor priče o kojoj govorim je Vilijam A. Vard.

Vilijame, pomogao si mi da shvatim da je obzirnpst prosta navika koja svakome moze doneti uspeh u *pobeđivanju bez zastrašivanja.* Hvala ti!

Osećaj za tuđe emocije

Uradimo još jednu vežbu zagrevanja. To će vam pomoći u novootkrivenoj sposobnosti da na situacije i ljude *odgovarate,* a ne *reagujete.*

Sećate li se indijanske narodne izreke o tome da treba preći milju u tuđim mokasinama? Šta to u stvari znači i kako taj sjajan savet možete upotrebiti da biste pobedili bez zastrašivanja? Šta ako se desi da neka osoba kaže ili uradi nešto što vas vređa ili se ne uklapa u to kako ste vi zamislili da se stvari odvijaju? Umesto da na to reagujete, probajte da sebe pitate: »Šta se to dešavalo u zivotu_ove osobe što je moglo uticati da postane ovako neosetljiva?«

Ili, kako bi to rekao Zig Zigler: »šta je to moglo dovesti do, očvršćavanja njenih stavova.« Zamislite jedan dan u životu ove nesrećne osobe i možda ćete imati bolju ideju o tome šta je potrebno da joj pružite kako bi se osećala zadovoljna i poželela da vam pomogne i bude ljubazna u ophođenju s vama. (Tek tada možete

pobediti bez zastrašivanja.) Možda ta osoba potiče iz negativnog okruženja. U detinjstvu nije bilo komunikacije u roditeljskom domu, ili je bila zlostavljana. U školi su je vršnjaci odbacivali. (To, naravno, nije izgovor što ne prihvata odgovornost za svoje postupke - to je samo činjenica.) Gubitnik u detinjstvu s lošom slikom o sebi, ni kao odrasla osoba nije postigla ništa bolje. Prezire svoj posao. Nema mnogo bolja osećanja ni za svog bračnog druga. A deca su joj upravo poslata u kazneno-popravni dom zbog krađe.

Šta sada mislite o toj osobi?

Da li ste u stanju da makar malo bolje shvatite njen loš stav prema vama?

Situacija, naravno, ne mora biti tako loša… a može biti i gora. Ako samo uzmete u obzir drugu mogućnost, bićete u stanju da na ponašanje te osobe i njena dela *odgovorite* saosećajno i s razumevanjem, a ne da *reagujete* mržnjom i besom.

Dozvolite da vam ispričam najsnažniju priču o pretvaranju reakcije u odgovor…

U svom bestseleru *Sedam navika uspešnih ljudi,* Stivcn R. Kovi izneo je jedno svoje iskustvo u rano nedeljno jutro u njujorškom metrou. Nedelja je gotovo jedino vreme kada su metroi u Njujorku mirni i tako je bilo i tog jutra: ljudi su mirno sedeli, neki su čitali novine, neki bili zamišljeni, a neki dremali.

Iznenada, mir je poremetio ulazak dvoje bučne dece u vagon. Bila su glasna, dovikivala se, trčala uokolo i čak otimala ljudima novine! Bila su potpuno izvan kontrole, a čovek koji je ušao s njima, verovatno njihov otac, samo je sedeo, zureći u pod - neverovatno! Kakva *bez*obzirnost…

Svi putnici u vagonu bili su iritirani dečjim ponašanjem – *i* očevom neodgovornošću. Možete li da zamislite kakav je osećaj biti u koži jednog od tih putnika? Kako biste reagovali?

Gospodin Kovi - koga je izdalo strpljenje - okrenuo se ka ocu dece i, kako zamišljam, uzdržano mu rekao: »Gospodine, vaša deca stvarno uznemiravaju mnoge ljude. Pitao sam se da li biste mogli da ih malo kontrolišete?«

Čovek je podigao pogled i osvrnuo se oko sebe prvi put od kada je ušao u vagon i rekao Koviju: »O, u pravu ste. Pretpostavljam da treba da učinim nešto u vczi s tim.« Potom je objasnio da se vraćaju

iz bolnice u kojoj je pre samo sat vremena preminula dečja majka. Rekao je kako ne zna šta da misli o svemu - a izgleda da ni deca to nisu znala…

Bam! *Reakcija* Stivena Kovija se istog trenutka pretvorila u *odgovor.*

»Vaša žena je upravo umrla? O, tako mi je žao!« rekao je s iskrenom saosećajnošću i samilošću. »Želite li da porazgovarate o tome? Kako mogu da vam pomognem?«

Ako stalno budemo ulagali napor da vežbamo »obuvanje« tuđih mokasina, napravićemo ogroman korak ka razumevanju drugih i, samim tim, ka *pobeđivanju bez zastrašivanja.*

Ljudi stvari čine iz sopstvenih, a ne naših razloga

U svojoj fenomenalnoj knjizi *Kako osvojiti prijatelje i uticati na druge* (što smatram *obaveznom* literaturom), Del Karnegi priča o tome da ljudi sve čine iz sopstvenih, a ne iz naših razloga. Ako nameravaju da nešto učine, razlog za to je lična dobrobit. O, znam, ljudi se svako jutro bude i odlaze na posao čak i kada to ne žele. Međutim, oni svako jutro ustaju i odlaze na posao zato što im treba nešto više od sjajnog osećaja leškarenja u krevetu - a to je uglavnom plata na kraju meseca.

A šta je s ljudima koji volontiraju u dobrotvornim organizacijama? Oni od toga nemaju koristi.

Naravno da imaju! Korist je sjajan osećaj koji prati činjenje dobrih dela. Gospodin Karnegi je bio u pravu, ljudi_čine_stvari_iz sopstvenih razloga, čak i kada taj razlog podrazumeva samo bolje mišljenje o sebi samom…

Ako imamo potrebu da neko za nas učini nešto što ne mora, bolje bi bilo da smo spremni da pobedimo bez zastrašivanja i obezbedimo toj osobi neku ličnu dobit, kako bi se bolje osećala ako to uradi nego što bi se osećala ako ne uradi.

Ljudi će uraditi ono što smatraju da od njih očekujete da urade

Ljudi će se ponašati onako kako smatraju da očekujete da se ponašaju, i radiće ono što smatraju da od njih očekujete da rade.

Rad koji za vas obave može biti dobar ili loš, u zavisnosti od vaših očekivanja.

Evo izuzetnog primera koji je većina vas možda već čula. Ne samo da je u pitanju istinita priča već sumnjam i da se godinama ponavlja kako bi se iznova demonstrirao zaključak.

Jedna nastavnica je morala da napusti školu na izvesno vreme. Pre odlaska, sastala se s nastavnicom koja će je zamenjivati, kako bi joj skrenula pažnju na određenu decu i na to šta od njih može očekivati.

Nastavnica je rekla svojoj zamenici da je Džoni najpametniji Džoana od najveće pomoći Džimi i Suzi najnemirniji - treba ih zauzdavati Dejvid nikada ne prati nastavu, stalno ga treba opominjati i tako dalje.

I bila je u potpunosti u pravu. Kada se vratila u školu i čula izveštaj nastavnice koja ju je zamenjivala, ispostavilo se da je tačno sve što joj je rekla pre odlaska. Džoni je *bio* najpametniji, a Džoana od najveće pomoći. Dejvid je imao problema da prati nastavu…

Jedini problem u celoj priči je u tome što je *nastavnica sve izmislila.* Nasumice je odabrala decu koju će istaći po određenim osobinama. Ispostavilo se da to nije važno. Ne samo da je njena zamenica prenela svoja očekivanja na decu već se prema njima i ponašala na način koji je izazvao upravo ponašanje koje je očekivala.

To me podseća na staru priču o kvekerima: u svakom selu uvek je postojao starešina čiji je posao bio da dočekuje sve strance koji bi došli u selo. Poželeo bi im toplu dobrodošlicu i odgovorio na njihova pitanja.

Svaki posetilac bi ga uvek pitao isto: »Kakvi su ljudi ovde?« Starac je uvek odgovarao pitanjem: »A kakvi su ljudi tamo odakle si došao?«

Ako bi stranac rekao da su sebični i hladni, starac bi odgovorio: »I ovde su takvi.«

Ako bi stranac rekao da su prijateljski nastrojeni, otvoreni i srdačni, starac bi opet odgovorio: »I ovde su takvi.«

U svojoj sjajnoj knjizi *Kako steći samopouzdanje i moć u ophođenju s drugima,* koju vam toplo preporučujem, Les Giblin navodi mnogo sličnih primera iz sveta odraslih ljudi. Čak citira i

velikog britanskog državnika Vinstona Čerčila, koji je rekao: »Otkrio sam da je najbolji način da nekoga navedete da stekne neku vrlinu da mu je *pripišete.*«

Bez obzira na to da li težite dugoročnim ili trenutnim rezultatima, kada želite da navedete neku osobu da odgovori na neke vaše potrebe, morate se prema njoj ponašati kao da od nje očekujete da će odgovoriti na taj način. Znam da to zvuči ludo, ali kada pristupate nekoj osobi od koje želite da dobijete nešto pristupite joj *verujući da će želeti da to učini za vas*.

Pre nego što pomislite da sam poremetio pameću što tvrdim da ćete prostim razmišljanjem o nečemu automatski uzrokovati da se to i desi, dozvolite da kažem da ja ne tvrdim baš to. Desiće se, međutim, da kada u sebi predodredite nečiju reakciju, u ophođenju s tom osobom i sami zauzmete stav koji vam odgovara, on će se direktno odslikati kroz njeno ponašanje. Pre nego što ovu ideju potpuno odbacite, iskreno je isprobajte nekoliko puta. Garantujem vam da ćete se zapanjiti!

To je prosto još jedan od onih osnovnih principa na koje ću se pozivati u knjizi, tako da vas molim da ga imate na umu. U pitanju je jedna od najmoćnijih tehnika i potrebno je da je vežbamo sve dok nam ne pređe u naviku.

Tri U: učtivost, uzdržanost i upornost

Bilo je kasno jutro prvog dana otvaranja velike izložbe. Trebalo je da sutradan održim predavanje i, s nekoliko drugih ljudi, iznajmio sam prostor u kome je trebalo da reklamiram seriju svojih audio i video kaseta i knjiga.

Ah, knjige… Bio je to pravi izazov. Stvarno mi je bilo potrebno da tog dana pobedim bez zastrašivanja, jer *knjiga nije bilo!*

Upravo sam saznao za to. Žena koja je vodila naš štand ostavila je poruku na recepciji hotela. Izložba se održavala u Torontu, a pošto su knjige poslate iz Kanadskog odseka mog izdavača, mislio sam da neće biti nikakvih problema. Međutim, problem je iskrsao. Bilo je potrebno odmah ga rešiti. U suprotnom, ceo put pretvorio bi se u veoma skupu katastrofu!

Telefonirao sam centrali organizacionog odbora izložbe u Torontu i razgovarao sa operaterkom. Ispostavilo se da ona ne može

da me spoji s telefonom na štandu! Nije znala kako to da uradi i nije bila ni zainteresovana da se potrudi da mi pomogne.

U takvoj situaciji potrebno je da budete učtivi, uzdržani i uporni.

Učtivi, zato što ćete time razoružati drugu osobu, a i zato što je to očito ispravan i delotvoran način ponašanja.

U knjizi *Ako u životu treba održati ravnotežu, zašto ja stalno posrćem,* autor Dik Bigs citira B. C. Forbsa koji je rekao: »Učtivost je glavna osobina džentlmena i dama. Bez obzira na to da li se radi o poslovnim ili društvenim odnosima, nijedna druga pozitivna osobina neće vam biti od tako velike pomoći u napredovanju kao što je to učtivost.«

Potrebno je da budemo i uzdržani i strpljivi, jer ljudi koji rade s javnošću često imaju običaj šematski obavljaju svoj posao - a mnogi od njih mogu biti neprijatni, nestrpljivi i grubi. Ta šema često podrazumeva što manje truda i što brže spuštanje slušalice. Strpljenje je od pomoći kada vaš prvobitni zahtev ostane neuslišen. Tada dozvolite strpljenju da preuzme stvar u svoje ruke. Dakle, budite učtivi prema toj osobi, čak joj i zahvalite.

»O, hvala vam. Cenim vaš trud da mi pomognete. Kako bismo mogli da ih pronađemo i saznamo broj njihovog lokala?« S osmehom u glasu, možete dodati: »Biću u gadnoj nevolji ako ne uspem da pronađem određenu osobu.«

Ovaj put, žena na telefonskoj centrali odgovorila je »ne znam« s nešto više zabrinutosti nego hladnoće u glasu. Budite strpljivi. Ona je prosto samo navikla da radi na taj način.

Sada recite: »Stvarno cenim vašu pomoć. Znam da dajete sve od sebe. Da li postoji mogućnost da pogledate spisak lokala i pokušate da pronađete onaj koji mi je potreban? Ne želim da vas zamaram, ali prosto moram da pronađem taj štand.«

U tom trenutku ona će doneti emocionalnu odluku zasnovanu na izbegavanju bola. U pitanju je bol koji trpi dok razgovara sa ovom učtivom, uzdržanom i upornom osobom, koja očigledno neće odustati dok ne dobije ono što želi.

Na kraju je pronašla lokal i uspeo sam da stupim u kontakt sa ženom na štandu koja mi je dala informaciju o mestu sa koga su knjige otpremljene na put. Nakon nekoliko časova i brojnih telefonskih poziva, knjige su stigle.

Upamtite pravilo tri U – naročito kada imate posla s ljudima koji ne moraju da vam pomognu. Morate biti učtivi, uzdržani uporni.

Kako motivisati nemotivisane

Četiri dana kasnije, nakon završetka izložbe, suočio sam se sa još jednom dilemom. S obzirom na lošu logistiku, ispostavilo se da lično moram prebaciti sve neprodate knjige do mesta odakle će biti vraćene u magacin. To i ne bi bio preveliki problem da posao nije zavisio od »radnog čoveka« koji nikako nije bio raspoložen da nekom »glavonji« dozvoli da mu naređuje… sve bi bilo mnogo bolje da tog dana nisam bio u poslovnom odelu, već u džinsu. Kada sam ga ugledao prvi put, nisam mogao da ocenim da li je jedan od vozača ili organizatora otpreme. Sedeo je na stolici čitajući novine i pijuckajući kafu, ne odajući utisak nekoga ko se ubija od posla. To je trebalo da bude dovoljno da shvatim da je on šef! Evo jedne važne taktike koju bi bilo dobro da uvek imate na umu: ako ne znate nečije zvanje, uvek mu pripišite više zvanje od onog koje verovatno ima. Čak ako vas i isprave, ipak će im goditi takva vrsta greške - i to će lansirati proces *pobeđivanja bez zastrašivanja* sa veoma pozitivne tačke.

Ako mislite da je osoba s kojom razgovarate sekretarica, upitajte je da li je šef kancelarije. Ako se desi da stvamo jeste šef kancelarije, a vi je upitate da li je sekretarica, okrenućete je protiv sebe.

Ako mislite da je neka osoba recepcioner, upitajte je da li je menadžer. Ako mislite da je prodavac, upitajte je da li je šef prodaje. Bilo bi mnogo pametnije da sam ovog čoveka upitao: »Da li ste vi direktor transporta?« Međutim, nisam to pitao. Pitao sam ga da li je vozač. Greška! Ne znam šta mi bi da to uradim. Mora da je bio u pitanju trenutak ludila, jer tako nešto nikada ne radim. Ali, ovaj put sam to uradio i, prirodno, on time nije bio oduševljen.

»Ja sam supervizor«, odgovorio je namrgođeno.

Međutim, ipak sam uspeo da spasem situaciju i da ga navedem da pozove pravo transportno preduzeće, da mi pomogne da ispravno obeležim kutije, da bi na kraju pristao da odgovara za te kutije dok ne budu otpremljene. Skraćena verzija naše transakcije izgledala je otprilike ovako: Izvinio sam mu se i rekao kako je trebalo da znam da je supervizor. Potom sam ga upitao kako se zove. Rekao mi je i od tog trenutka sam mu se obraćao sa »gospodine«, nazivajući ga prezimenom. (Mnogi ljudi na to nisu navikli i veoma

pozitivno reaguju kada im iskažete poštovanje na taj način. Takođe, pružite prilikom upoznavanja osobi ruku i izgovorite svoje ime i prezime - »Ja sam Bob Burg«. Prvom prilikom zamolite osobu da vam se obraća ličnim imenom, a vi nastavite da se njoj obraćate sa »gospodine«.) Nakon što sam na ovaj način postupio u odnosu sa supervizorom, postavio sam ga u poziciju moći - a kladim se da je retko nailazio na tu vrstu tretmana od strane nekog »poslovnog glavonje«. Pripisao sam mu još veću moć nakon što sam rekao: »Znam da vaš posao nije da mi pomažete i ne bih vas krivio kada biste odbili da to učinite, ali znajte da bi mi vaša pomoć stvarno bila dragocena.« Nevoljno je upitao šta želim, i od tog trenutka sam napredovao korak po korak. Na svakih nekoliko minuta postavljao sam mu pitanja o njegovom životu i porodici, želeći da saznam kako je ušao u taj posao, i tome slično. Počeo je da se raskravljuje. Dao sam mu kompliment rekavši da veoma cenim njegovu pomoć i da danas nema mnogo ljudi koji bi svoje vreme i trud stavili nekom drugom na raspolaganje kao što je to on učinio. Nasmešio se, a taj osmeh je zračio novootkrivenim ponosom na sebe i posao koji obavlja.

Postao je još otvoreniji. Na kraju je pakovao moje knjige u kutije, obeležavao ih i lično u moje ime razgovarao sa operaterom u transportnoj kompaniji.

Na kraju je on obavio sav posao. Stvarno mi je mnogo pomogao, a zbog toga se i dobro osećao - a ja sam stekao novog prijatelja. Dao sam mu i napojnicu koju je s pravom zaradio. Isprva je odbijao da je primi, ali ja sam insistirao. Tada mi je zahvalio što sam mu kupio ručak.

Ja sam pobedio i on je pobedio. To je bila *pobeda bez zastrašivanja.*

Šta bi se desilo da sam nastupio siledžijski? Da li bi to dalo rezultate?

Šta bi se desilo da sam zapretio da ću razgovarati s njegovim šefom? Možda bi obavio posao, ali bi mu za to trebalo više vremena, možda ga ne bi obavio tako dobro i ko zna da li bi te kutije s knjigama ikada bezbedno stigle nazad do izdavača.

Ako se ikada budem ponovo našao tamo, znam da će me se on sigurno setiti i već ću biti u određenoj prednosti u odnosu na druge.

Zahvaljivanje unapred je najbolja polisa osiguranja koju možete kupiti

Zahvalite ljudima *pre* nego što nešto učine za vas.

»Stvamo cenim što ćeš odvojiti vreme da…« To je veliko osiguranje da će oni *naći* vremena da učine ono što želite da učine. Možda ste čuli da je nekada napojnica konobarima u restoranu davana *pre* služenja obroka.

To je mera da se osigurate - zar ne? Ili mera iznuđivanja, u zavisnosti od toga kako gledate na stvari. Ja više volim da to smatram osiguranjem.

Evo primera zahvaljivanja unapred tokom telefonskog razgovora sa potencijalnim kupcem.

»Gospodine Smit, hvala vam što ste odvojili vreme iz vašeg prepunog rasporeda da porazgovarate sa mnom.« Ili, ako otpočinjete razgovor sa upravnikom hotela koga treba da upoznate s nekim problemom hotelskog smeštaja: »Gospođice Džekson, cenim što ćete mi pomoći da rešim jednu nesrećnu situaciju.«

Možda je u pitanju auto-mehaničar koji tek treba da popravlja vaša kola: »Gospodine Dejvis, unapred vam zahvaljujem što ćete izvršiti tu popravku. Stvarno u potpunosti zavisim od vas kada je u pitanju održavanje kola!«

Veoma je, međutim, važno da sve to činite iskreno. U suprotnom, delovaće manipulatorski ili izveštačeno. Samo za trenutak razmislite zbog čega ste najzahvalniji nekoj osobi, i to će biti prava stvar koju joj treba reći.

S druge strane, jednom prilikom sam telefonirao jednoj popularnoj novinarki koja piše za lokalni list i zamolio je da napiše nešto o dobrotvornoj priredbi koju sam organizovao. Čim sam je pozdravio i rekao da mi je drago da pričam s njom, rekla je: »Hvala vam. Znam da ćete biti kratki!« To nije tip zahvaljivanja unapred o kome ovde govorim.

Stvamo sam osetio želju da budem izuzetno kratak - da odmah spustim slušalicu - ali dobrotvorni rad je dobrotvorni rad. Povod je bio važniji od mojih ličnih osećanja, drugačije poznatih pod nazivom *ego*. Objasnio sam joj šta želim, i svejedno me je odbila. Želim da

naglasim da način na koji je razgovarala sa mnom nije doprineo da se osećam zadovoljnim sobom - ili njom.

Šta bi se desilo da je, umesto toga, rekla: »Gospodine Burg, uvek mi je zadovoljstvo da razgovaram sa osobama koje podržavaju dobrotvorne akcije. Nažalost, trenutno sam u velikoj žurbi i ne mogu predugo da pričam s vama. Kako vam mogu pomoći?«

Ja bih brzo prešao na stvar, objasnio šta želim i nakon toga bih se oscćao dobro i u vezi sa sobom i u vezi s njom.

Ako slučajno razmišljate: »Šta je nju briga da li vam se sviđa ili ne? Vi joj ionako nikada ni za šta nećete biti potrebni!« znajte da ću odgovor na to dati nešto kasnije u poglavlju koje nosi naziv »Deset reči koje mogu da vam sc obiju o glavu.«

Pohvala dobro obavljenog posla inspiriše stalno ulaganje novih napora

Mjurijel je slatka starica koja radi u lokalnom supermarketu na odeljenju delikatesa gde se oko podne prave sendviči za mušterije. Jednog dana zamolio sam je da mi napravi sendvič s govedinom - ali sa što manje masnoće. Stvarno je napravila predivan sendvič i, nakon što sam ga pojeo, prišao sam ponovo tezgi i iskreno joj zahvalio - dovoljno glasno da su to mogle čuti sve njene kolege i šefovi. »Hvala na izuzetno dobro napravljenom sendviču.« Istog trenutka, oči su joj zasijale, a osmeh joj je preplavio lice. Od tada mi Mjurijel u sendvič uvek stavlja nešto više mesa - i uvek sa minimalnom količinom masnoće.

Stvar je u sledećem: pohvalite nečije napore kada prvi put učine nešto za vas i oni će nadalje davati sve od sebe da vam uvek izađu u susret. Razlog za to je veoma jednostavan: pre svega najveći broj ljudi i ne razmišlja o poslu koji obavlja kao o nečemu vrednom, tako de će veoma ceniti vaš kompliment. Potom, svaki put kada Mjurijel da sve od sebe da vam napravi sjajan sendvič, ona će u stvari donositi emocionalnu odluku kako bi postigla zadovoljstvo - zadovoljstvo osećanja da je poštujete i cenite, što verovatno nije čest slučaj u njenom životu. Znam da je to tačno, jer Mjurijel je ljudsko biće, a pohvale i poštovanje nisu uobičajene pojave u životu današnjih ljudi. Jednom prilikom sam u avionu, vraćajući se s puta na kome sam držao predavanja, zamolio jednu stjuardesu da

određene namirnice iz obroka koji sam dobio zameni drugima, jer sam bio na posebnoj dijeti. Izašla mi je u susret i napravila divan, lak obrok. Toliko sam joj iskreno zahvalio za napor koji je uložila da bi mi ugodila, da je do kraja leta neprestano zapitkivala da li postoji još nešto što bi mogla učiniti za mene.

Kakav divan ciklus uspeha! Učinite da se osoba oseća dobro zbog napora koji je uložila da nešto učini za vas i ona će poželeti da to neprestano ponavlja. Postoji izreka koja kaže: »Ponašanje koje se nagrađuje ima tendenciju da se ponavlja.« Zapamtite, zahvalnost koju izražavate mora biti iskrena ili će se ta osoba osećati izmanipulisanom, a ne cenjenom.

Kako izaći na kraj s neprijatnim ljudima u telefonskom razgovoru

Bez obzira na to da li se radi o potencijalnim kupcima ili službenicima javnih preduzeća, ili milionu drugih, nepomenutih ljudi, desiće se da se nađete u situaciji u kojoj je potrebno da obavite neki važan telefonski razgovor i pri tome naiđete na osobu koja je neprijatna i izgleda kao da živi za to da vam zagorča život - naročito tokom tog određenog telefonskog poziva.

Recimo da je nikada niste upoznali. Niti vi znate nju, niti ona zna vas. Ta osoba ili nije prirodno prijatna ili jeste, ali proživljava veoma loš dan. Što se vas tiče - nije ni važno šta je u pitanju, zar ne? Konačno, a šta vi znate o njoj? U pitanju je telefonski razgovor između dva stranca i verovatno jedini koji ćete ikada imati.

Razmotrimo kako možemo izaći na kraj s takvom osobom i pobediti bez zastrašivanja.

Počnite tako što ćete doneti svesnu odluku da na tu situaciju *odgovorite,* a ne *odreagujete.* Najveći broj ljudi bi u takvoj situaciji odreagovao - oni bi se posvađali s tom osobom, uzvratili uvrede, pokušali da imaju poslednju reč i pobede u takmičenju ko će ispasti neprijatniji.

Iako vam to može obezbediti trenutno zadovoljstvo, na duge staze neće vam ići u prilog. Ne samo da na taj način verovatno nećete dobiti ono što ste želeli već ćete stvoriti neprijatelja koji se jednog dana može vratiti da vas progoni.

Donesite svesnu odluku da ćete odgovoriti a ne reagovati na situaciju.

Potom, dok ta osoba priča, žali se, viče ili slično, saslušajte je *bez* prekidanja. Potom krajnje iskreno recite: »Oprostite, izgleda da sam rekao ili učinio nešto što vas je uznemirilo. Jesam li?« Potom začutite. Može se desiti da nastupi nekoliko sekundi tišine, ali nakon toga obično se dešava da ta osoba kaže: »Ne, oprostite, jednostavno mi je danas loš dan.«

Tada možete odgovoriti: »E, i ja ih ponekad imam i to je grozan osećaj.« Tada je imate na svojoj strani. Ta osoba će znati da je vi razumete. Najveći broj ljudi jednostavno želi da bude saslušan i da ih drugi razumeju.

Isto možete primeniti i kada se desi da vama telefonira neka neprijatna osoba, uz jednu malu izmenu.

Pretpostavimo da prodajete neki proizvod ili uslugu i da vam telefonira jedna mušterija koja se žali. Ovaj princip daje rezultate i u ličnom kontaktu, ali u ovom slučaju zamislićemo da s tom osobom razgovarate telefonom.

Ona vam je telefonirala i odmah počela da iznosi sve što zamera vama, vašoj kompamji, proizvodu, usluzi.

Odlučite da odgovorite, a ne da odreagujete.

Znate šta vam je činiti? Tačno tako… saslušaćete je u tišini i do kraja. Ako ste u ličnom kontaktu s njom, povremeno klimajtc potvrdno glavom u znak razumevanja. Kada kaže sve što je želela, opet joj prvo dajte do znanja da je *razumete.* »Shvatam da vam je to veoma važno i, iskreno, osećam se loše što vam se to desilo.«

Ako je situacija prikladna, izvinite se. Ako nije, nemojte. Samo zamislite sebe u koži te osobe. Kako biste se vi osećali?

Ako budete ovako iskreno razgovarali s njom, razoružaćete je, jer ona se spremila na susret sa *prosečnom* osobom koja bi odmah krenula da viče na nju i pokušala da pobedi zastrašivanjem. U devet od deset slučajeva, ta osoba će se odmah smiriti i bićete u stanju da s njom obavite razgovor na nivou *odrasli-odrasli'.* Ako se ne smiri, prisetite se tri U. Budite učtivi, uzdržani i uporni. Sve dok *sebe* održavate u stanju *odraslog,* nadvladaćete *roditelja* ili *dele* u drugoj osobi i na kraju *pobediti bez zastrašivanja.*

Jedna od stvari koje sam već naglasio jeste neophodnost da drugoj osobi dozvolite da kaže sve što ima, ne prekidajući je. To je još jedna navika koju bi trebalo da steknemo i primenjujemo u svim situacijama. To mi je oduvek teško padalo, ali sam dramatično napredovao na tom području nakon što sam počeo da ulažem svestan i neprestani napor da to postignem. Vidite, u stanju sam da pričam o svemu i postajem tako strastven u priči da ne mogu da dočekam da kažem svoje mišljenje, čak i kada to zahteva da nekoga prekinem u pola rečenice. Ali, to je najgore što mogu da učinim.

Bez obzira na to da li razgovarate o politici s prijateljem, učestvujete u nekoj društvenoj debati ili držite prezentaciju svog proizvoda pred potencijalnim kupcem, potrebno je da uvek dozvolite osobi koja priča da do kraja kaže sve što želi. U suprotnom, ona će osetiti frustriranost i bes, i ma šta da joj kažete, neće to prihvatiti - bar ne emocionalno, a to je ono što je bitno. Prekidanje drugog dok govori i neprestano insistiranje na tome da kažete ono što vi želite predstavljaju samo još jednu formu zastrašivanja i veoma je teško pobediti na taj način - a znajte da drugu priliku nećete imati!

Poznajem te, sviđaš mi se, verujem ti

U mojoj knjizi o poslovnom networkingu, BESKRAJNE PREPORUKE, pretvorite svoje svakodnevne kontakte u poslovne šanse, izneo sam ono što smatram zlatnim pravilom mrežnog marketinga, a ono glasi: Kada postoji nekoliko ravnopravnih ponuda za neki posao, znajte da će odluka uvek pasti na one ljude koje osoba poznaje, koji joj se sviđaju i kojima veruje.

U današnje vreme tehnološki napredak je u velikoj meri izjednačio kvalitet i cene određenih proizvoda i usluga. Kada se drugi faktori ostave po strani, prodavac je taj koji obavlja transakciju između proizvođača i kupca.

Pravilo »poznajem te, sviđaš mi se, verujem ti« važi i pri *pobeđivanju bez zastrašivanja.* Razlika je u tome što, ako nikada ranije niste upoznali osobu koja vam je zbog nečeg potrebna, na raspolaganju imate samo nekoliko sekundi da ta osećanja izazovete kod nje. Ako uspete to da učinite, obavićete više od pola posla.

Ako se toj osobi ne sviđate, ako nema osećaj da vas poznaje i da može da vam veruje, sve što vam se može naći na putu da je

navedete da vam ne izađe u susret, *naći će* vam se na putu. Tehnike opisane u ovoj knjizi osmišljene su kako bi vam pomogle da što brže i delotvornije kod druge osobe izazovete ova pozitivna I produktivna oscćanja.

Zatražite savet

U zavisnosti od konkretne situacije traženjem pomoći ili saveta od neke osobe često ćete je pridobiti na svoju stranu i biće više nego spremna da vam pomogne. Da biste to shvatili, imajte na umu da osoba neće doneti emocionalnu odluku da vam pomogne *radi vas, već radi sebe.* Radi svoje potrebe za zadovoljstvom.

A kakvo će *zadovoljstvo* ta osoba doživeti?

Dobiće priliku da se oseća važnom, da bude zadovoljna. Šta mislite, zašto bogati, uspešni ljudi često postaju mentori mladim ljudima koje niti znaju, niti vole, niti imaju bilo kakve veze s njima? Pre svega, te osobe više ne osećaju čežnju za novcem ili postignućima kao svoju osnovnu pokretačku silu. One su se navikle na svoj uspeh. Međutim, kada postanu mentori, heroji u nečijim očima, kada podele nečiji uspeh, osećaju se izuzetno dobro.

Isto važi i za osobu od koje tražite pomoć ili savet. Ona se tada oseća tako dobro da će verovatno poželeti da vam pomogne, i nastaviće da to čini i u budućnosti.

Važnost tuđe podrške

U izvnrednoj knjizi *Magija razmišljanja o velikim poduhvatima,* dr Dejvid Švarc ističe osnovno pravilo za postizanje uspeha: »Uspeh zavisi od podrške drugih ljudi. Jedino što se nalazi između vas i onoga što želite postati, jeste podrška drugih.«

Zamenimo frazu »ono što želite postati« frazom »ono što želite dobiti« i tada to možete nazvati svojim osnovnim pravilom za postizanje uspeha *pobeđivanjem bez zastrašivanja.* Sada bi ta rečenica glasila: »Jedino što se nalazi između vas i onoga što *želile dobiti*, jeste podrška drugih.«

Ponavljanje tuđih reči

Ljudi se retko svađaju sami sa sobom. Kada im ponovite nešto što su sami rekli, obično će se složiti s vama. To je veoma moćno

sredstvo koje_vam može pomoći u zbližavanju s drugima i navođenju da vam daju ono što želite.

Bez obzira na to da li ćete ponoviti nešto što je osoba rekla tokom trenutnog ili iz nekog pređašnjeg razgovora, ta tehnika će dati rezultate. Ovog trenutka mi na pamet pada jedna situacija koju sam doživeo kada sam pokušao nešto da prodam.

Razgovarao sam s direktorom jedne firme o mogućnostima zajedničkog poslovanja i on se veoma potrudio da mi nabavi neke informacije koje su mi bile potrebne za lično istraživanje radi pripreme prezentacije za njega i njegove nadređene, a koja je zakazana za četiri meseca. Te informacije je obezbeđivao svim prodavcima i bio je veoma prijatan i pun podrške.

Nekoliko dana kasnije slučajno sam naleteo na njegovog šefa na jednom lokalnom poslovnom skupu i ispričao sam mu kako mi je taj menadžer veoma ljubazno pomogao. Njegov šef, ponoseći se njime, rekao mi je upravo sledeće reči: »…a to nije bilo nešto što je on *morao* da uradi.«

Nekoliko meseci kasnije, otprilike nedelju dana pre moje prezentacije, ponovo sam sreo ovog čoveka i ponovo mu spomenuo veoma uslužnog menadžera, ponavljajući pri tom njegove rcči: »…a to nije bilo nešto što jc on *morao* da uradi.« Primetio sam da se supervizor istog trenutka počeo ponašati mnogo ljubaznije i otvorenije. On se nije sećao da mi je to rekao, ali to su bile reči koje su mu prijale, jer su izražene upravo onako kako ih je i sam izražavao. Do kraja našeg razgovora rekao mi je da se raduje našem budućem zajedničkom poslu.

Preporučljivo je da ponavljate reči, izraze, čak i ton glasa neke osobe prilikom razgovora s njom, kako biste »progovorili njenim ličnim jezikom«. Les Giblin tvrdi da to ne samo što obezbeđuje ovladavanje veštinom slušanja drugih već predstavlja i dobar način uvođenja sopstvenih ideja bez nailaženja na otpor. Definitivno se slažem s tim! Jer, ljudi imaju tendenciju da se sloze sa onim sto su *sami* rekli.

Uvod u NLP - Neurolingvističko programiranje

Princip i tehniku razgovaranja s ljudima njihovim ličnim jezikom naučio sam zahvaljujući tehnologiji neurolingvističkog programiranja.

NLP, koji su ranih sedamdesetih godina razvili Ričard Bandler i Džon Grinder, u osnovi predstavlja brz i delotvoran način uspostavljanja odnosa s nekom drugom osobom. Nakon što sam pročitao nekoliko knjiga na tu temu i uzimao privatne NLP časove, otkrio sam da je NLP fascinantan i od velike pomoći. U određenom smislu, prethodni primer ponavljanja tuđih reči bio je primer primene NLP-a. Međutim, NLP je mnogo više od toga.

U NLP-u učimo da ljudska bića obrađuju informacije na tri različita načina, od kojih je jedan obično primaran, a ta tri načina su: auditorni (slušanjem), vizuelni (gledanjem) i kinestički (dodirom ili osećajem).

Često reči koje koristimo otkrivaju slušaocu naš primarni metod obrade informacija, ili bar naše mentalno stanje u tom određenom trenutku.

Reči: »*Vidim* šta si time mislio da kažeš« ukazuju na osobu koja je opredeljena uglavnom, ili bar u tom trenutku, za vizuelnu obradu informacija. Najbolji način da odgovorite takvoj osobi jeste da i sami koristite sličnu terminologiju poput: »I meni *izgleda* dobro.« Možete li da »vidite« kako sam odgovorio u skladu sa stanjem te osobe? Ako osoba kaže: »Bila je pesma raditi s njim«, to ukazuje na auditorno stanje. Ako uglavnom reaguje kinestički, ili je bar u tom trenutku u tom stanju, mogla bi reći: »Ne *osećam* da je to ispravno« ili *»Osećam* da će to uraditi.«

Jednom prilikom sam razgovarao sa jednom prijateljicom o jednom ličnom izazovu koji sam prolazio i rekao sam joj: »Stvari se poboljšavaju. Konačno mogu da 'osetim' svetlo na kraju tunela.« Kao NLP student, napomenula mi je: »Ti si kinestički tip, zar ne? Upravo si mi rekao da možeš da osetiš svetlo na kraju tunela. Ne da *vidiš* svetlo, već da ga *osetiš*« I bila je u pravu.

Kada ste u stanju da govorite jezikom druge osobe, ona je receptivnija prema vama, i to često potpuno nesvesno. Čak postoji i način da otkrijete trenutno stanje neke osobe postavljajući joj određena pitanja i prosto posmatrajući pravac u kome će pogledati. To je prilično zapanjujuće, a pomenuo sam vam samo nekoliko primera iz NLP-a.

Jedan moj klijent mi je rekao da NLP tehnike koristi čak i prilikom držanja časova u nedeljnoj školi, kako bi što pre uspostavio

kontakt s učenicima. Postoji nekoliko dobrih knjiga i predavanja o NLP-u, i ja vam ih toplo preporučujem. To je sjajan način da ovladate novom tehnologijom u procesu *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

»Ja« poruke

Postoji još jedan princip koji je potrebno da svi usvojimo, a primetićete da ću se u narednim poglavljima često vraćati na njega. U pitanju su »ja« poruke.

To ne treba mešati s narcisoidnim »ja« naglašavanjem. U knjizi *BESKRAJNE PREPORUKE, pretvorite svoje svakodnevne kontakte u poslovne šanse* govorim o tome da je u kontaktu s nekim nepoznatim potrebno da budemo orijentisani na tu osobu, a ne na sebe.

To znači da svoju pažnju treba da usmerite na drugu osobu i da 99,9% vremena provedenog u konverzaciji s njom posvetite postavljanju pitanja o njoj i njenom poslu. Upitajte je kako biste mogli znati da li bi neka osoba s kojom ćete u budućnosti pričati mogla biti interesantna za *njen* posao. To je primer orijentisanosti na drugu osobu i uvek je najbolje da u odnosu s drugim ljudima zauzmete takav stav. To će vam svakako koristiti u uspostavljanju odnosa ja pobeđujem/ti pobeđuješ i vremenom vam može pomoći da ovladate *pobeđivanjem bez zastrašivanja.*

»Ja« poruke su nešto sasvim drugo. To je način da probleme ili nerazumevanja preuzmemo na sebe i oslobodimo odgovornosti drugu osobu, razoružavajući je i navodeći da pronađe rešenje za problem.

»Ti« poruka bi krivicu svalila na nju, izazivajući kod nje odbrambeni stav I umanjujući šanse za ja pobeđujem/ti pobeduješ završnicu. Zato bi bilo veoma dobro da ovladate »ja« porukama.

Recimo da ste se našli u situaciji u kojoj druga osoba ne razgovara s vama sa odgovarajućom merom uviđavnosti i poštovanja. Umesto da joj kažete: »Ponižavaš me i ne uvažavaš« (što je, naravno, »ti« poruka, kao u poruci: ti si kriv), možete reći: »Sem, uznemirio sam se. Možda je u pitanju samo moj osećaj, ali čini mi se da me ponižavaš i ne uvažavaš u meri u kojoj smatram da to zaslužujem.«

Time ćete preuzeti odgovornost na sebe, tako da Sem ne mora da *reaguje* odbrambeno, a pri tome ćete ipak reći ono što ste želeli - i to jasno i glasno - da smatrate da ponašanje te osobe nije u redu i da vam to smeta. Pogledajmo još jedan primer. Pokušavate da bankarsku službenicu navedete da vam dozvoli da unovčite ček iz druge banke odmah, iako je u takvim situacijama običaj da se ček proverava, što može potrajati i nekoliko dana. Vi smatrate da ste dovoljno dugo njihova mušterija da bi vam ukazali tu vrstu poverenja, ali službenica - koja ima moć da odobri vaš zahtev - tvrdoglavo ostaje pri svome i ne ceni činjenicu da ste dugogodišnji lojalni štediša te banke.

Ako joj pošaljete »ti« poruku i kažete: »Ponašate se potpuno nerazumno. Zar ne cenite činjenicu da sam vaš verni klijent?« uvredićete je. Takođe ćete je saterati u ćošak u kome će se osetiti kao gubitnik ukoliko vam izađe u susret. Umesto toga, pošaljite joj »ja« poruku: »Stvarno smatram da, nakon tolikih godina odanosti ovoj banci, nisam dovoljno cenjen. Uvek sam uživao u poslovanju s ovom bankom. Možda se to meni samo čini, ali to me veoma uznemirava. Možemo li to nekako rešiti?«

Diplomatija i taktičnost izraženi kroz »ja« poruku obično će vam pomoći da pobedite bez zastrašivanja. U svojoj knjizi *Kako pobediti u svakoj raspravi,* proslavljeni advokat Geri Spens ističe važnost odabiranja ispravnih fraza prilikom izražavanja. On predlaže »ja« poruke (Ja sam uznemiren) naspram »ti« poruka (ti me uznemiravaš).

»Osećam se prevarenim« je »ja poruka«. »Ti« poruka bi glasila: »Ti si me prevario.«

Gospodin Spens priča o tome na koji način se obraća sudiji kada smatra da se on ne ponaša fer prema njemu. Nikada ne izražava »ti« poruku kao što je: »Vi niste fer« ili »Neprijatno se ponašate prema meni«. Umesto toga, on izgovara »ja« poruke, kao što je: »Gospodine sudijo, osećam se bespomoćno«, a potom bi objasnio svoja osećanja.

Naravno, primena »ja« poruka zahteva određeno vežbanje, ali na kraju će vam one pomoći u *pobeđivanju bez zastrašivanja.*

Odbrana bez zastrašivanja

Sledeći incident dogodio se u lokalnoj kancelariji za pružanje pomoći nezaposlenima. Trebalo je da zastupam jednu mlađu damu koja je bila otpuštena, a imao sam razloga da verujem da to nije zaslužila. Njen bivši poslodavac pokušavao je da izdejstvuje da ostane lišena novčane kompenzacije na koju je imala prava. Čovek koga ću ovde nazivati »sudijom« u suštini je direktor tog odeljenja za pružanje pomoći nezaposlenima. Ono što on odluči je konačno. U određenom smislu, on je bio i sudija i porota.

Da ne zalazim u previše detalja, reći ću vam samo da sam odlučio da njen »slučaj« preuzmem iz dva razloga. Pre svega, bio sam već dobro upoznat s neslavnom reputacijom njenog bivšeg poslodavca koga je bio glas da se ne ponaša etički prema zaposlenima. Imajući na umu lično iskustvo s njim, nije mi bilo teško da poverujem u priču ove mlade žene.

Osim toga, tokom prvog susreta te mlade dame (koju ću zvati Džil) sa sudijom i dvojicom zastupnika bivšeg poslodavca - a za jednog od njih sam znao da je tvrd orah - Džil je bila »nasamarena«.

To mi se uopšte nije svidelo. Džil je bila prijateljica jednog mog prijatelja, i osećao sam određenu obavezu prema njoj. Delovala je poput lastavice prepuštene paru lešinara, tako da je Bob Burg, alijas Peri Mejson osetio potrebu da stupi na scenu.

Kada je Džil rasplakana izašla iz prostorije nakon prvog sastanka, nisam bio svestan da će me prijatelj moliti da je predstavljam, niti da je tako nešto uopšte dozvoljeno, ali sam je zamolio da mi ispriča sve što se desilo. Džil mi je rekla da je bezosećajni zastupnik njenog bivšeg poslodavca, umesto da joj postavlja pitanja na koja je ona trebalo da da odgovore kako bi se ustanovile činjenice, jednostavno iznosio optužbu za optužbom koje sudija nije smatrao da treba ispravljati. To je uplašilo Džil.

Srećom, pre kraja sastanka, sudija je hitno pozvan na neki drugi sastanak, pa je bio primoran da zakaže nastavak saslušanja za neku drugu priliku. Kako mi je Džil rekla, sudija joj je čak otvoreno rekao da bi najbolje bilo da zaboravi na sve jer nema nikakvih šansi da odnese pobedu u tom sporu.

Pa, ubrzo ćete otkriti kako su lešinari - i sudija - podlegli tehnikama *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Kao i u bilo kakvoj vrsti pregovora, ispitao sam sve činjenice, iako je stvar bila prilično jednostavna. Kako mi je Džil rekla, ona i Karen (menadžer kancelarije koga sam nazvao tvrdim orahom) jednostavno se nisu slagali. Prema Karen, razlog otpuštanja Džil i razlog zbog koga je kompanija pokušavala da joj uskrati pravo na naknadu zbog nezaposlenosti ležao je u nečemu što je Džil uradila godinu dana pre dobijanja otkaza.

Ono što je Džil uradila - što neću detaljno objašnjavati jer nije ni važno, a moglo bi poslužiti kao materijal za prepoznavanje - bila je velika greška. Definitivno. Nije bio u pitanju zločin prvog stepena, ali nije bilo u redu. Bila je grubo prekorena zbog toga, ali joj je vlasnik kompanije oprostio. U periodu koji je potom usledio došlo je do pojave nekih veoma negativnih ličnih osećanja između nje, Karen i poslodavca, a ta osećanja nisu bila vezana za pogrešnu procenu koju je napravila i koja joj je bila oproštena.

Prema Džil, razlog za njeno otpuštanje nalazi se u negativnim ličnim osećanjima. Smatrala je da se protive njenom pravu da dobije novčanu naknadu za nezaposlene iz čistog inata.

Imajući to na umu ušao sam u kancelariju na sastanak sa sudijom. Seo sam pored Džil, a preko puta su se našli Karen i njen svedok, bivši Džilin kolega, koji je još uvek radio na istom mestu. Pošto nisam imao nikakvo pređašnje iskustvo u nastupu u sudnici, mogao sam se osloniti samo na veštine o kojima je reč u ovoj knjizi.

Sudija je pitao imam li nešto da kažem ili pitam pre nego što počnemo, i odgovorio sam mu da imam. Moj plan je podrazumevao da pre svega sebe predstavim kao nekoga ko je sposoban da bude nečiji predstavnik, jer sam siguran da je mnogo njih ranije ulazilo u njegovu kancelariju izigravajući velike advokate uz viku i svađu. Takođe sam osećao potrebu da mu ljubazno skrenem pažnju na to da neću prihvatiti zastrašivanje koje se očigledno odigralo tokom prvog sastanka.

Počeo sam iznoseći osnovne podatke.

»Gospodine Džonson, pre svega dozvolite mi da izrazim svoju zahvalnost što ste dozvolili da predstavljam gospođicu Aleksander. Verujem da možemo, svi zajedno (pokazujući na protivnike), izneti dovoljno informacija potrebnih da donesete pravednu i poštenu odluku.«

Nakon što sam to obavio, došlo je vreme za učtivu pretnju. Njen cilj je da izazove nešto straha u drugoj osobi, ali uz tako mnogo poštovanja da ni u kom slučaju ne uzrokuje da druga osoba izgubi obraz ili se naljuti na mene i poželi da mi se osveti.

»Gospodine Džonson«, rekao sam, »siguran sam da je ono što ću pomenuti čist nesporazum, ali smatram da ga ipak moram spomenuti. Gospođica Aleksander mi je skrenula pažnju da joj je prilikom prvog sastanka savetovano da odustane od borbe u ovom slučaju, jer je odluka već donesena. Ja znam da to nije tačno. Vi to nikada ne biste uradili. U današnje vreme tako nešto može samo izazvati znatiželju lokalnih novinara, a niko od nas ne želi da ima posla s njima.«

Mogao sam da vidim da je primio poruku, a takode je dao i izjavu - znatnije se nagnuvši ka kasetofonu koji je snimao razgovor - naglašavajući da se tako nešto *nije* dogodilo i da se ne može dogoditi na jednom od *njegovih* saslušanja.

Odgovorio sam: »Znao sam da ne može«, naglašavajući da nikada u to nisam ni sumnjao.

Evo nečega što treba upamtiti: Postoje trenuci u kojima ćete, da biste naveli nekoga da vas sasluša ili nešto učini, morati da *nagovestite* pretnju (pri čemu je *nagoveštavanje* ključna reč). Nikada nemojte pretiti. Nagovestite pretnju. Ako direktno zapretite osobi, sateraćete je u ćošak, kako nju tako i njen krhki ego. Da bi sačuvala obraz, ona će onda morati da se raspravlja s vama i pokaže vam ko je šef. Tada na scenu stupa ego, a on ima glavnu reč u donošenju emocionalnih odluka o izbegavanju bola. Vi želite da budete saslušani a da pri tome ne izazovete bes ili osvetoljubivost kod druge osobe. Za to je potrebno strpljenje, što je vrlina koju vredi usavršavati.

Postavljanje pitanja Džil bilo je izuzetno lako, a izazov je nastupio kada je Karen dobila priliku za »unakrsno ispitivanje«. Iako nas je sudija savetovao da svedocima postavljamo pitanja, a ne da iznosimo mišljenja ili dajemo iz jave, Karen je počela da radi upravo ono što je Džil rekla da je radila i prošli put – glasno je iznosila čitavu tiradu optužbi.

To mi je dalo šansu da uložim prigovor, pa sam ljubazno rekao: »Gospodine Džonson, siguran sam da gospođica Paterson to ne

radi namerno, ali čini se da umesto da postavlja pitanja - kao što ste nam savetovali - ona daje određene izjave.«

Složio se sa mnom i blago ukorio Karen. To je *nije* usrećilo.

Našli smo se u prednosti zbog činjenice da je niko ranije nije ukorio zbog takvog ponašanja, na koje se navikla. Pošto je neprestano ponavljala optužbe, ja sam neprestano ulagao protest: »Gospodine Džonson, verujem da to nije pitanje.« Sada je on već nešto odlučnije zahtevao od nje da postavlja pitanja! To je u potpunosti pomelo Karen i počela je da gubi nit onoga što je želela da kaže.

Jedan izazovni trenutak nastupio je nakon što je Karen iznela jedan incident u kome je Džil jasno bila kriva. Tada je došao red na mene da ponovo ispitam celu situaciju i pružim Džil priliku da kaže da je bila svesna da je pogrešila. U suštini, uopšte nisam imao nameru da pokušavam da dokažem da Džil nije pogrešila, kada je svakome bilo više nego jasno da jeste.

To je varijacija taktike koju je Abraham Linkoln koristio dok je bio advokat. On je uvodni govor na sudu uvek otpočinjao iznoseći činjcnice koje su išle u prilog suprotnoj strani, naročito one delove koje je znao da će ta strana svakako izneti tokom suđenja, izražavajući se tako da bi bilo ko mogao pomisliti da u stvari zastupa suprotnu stranu. To ga je u očima porote prikazivalo kao poštenog čoveka od integriteta i isticalo njegov osećaj za pravdu.

Danas bi se pošteni Ab mogao nazvati Abom koji *pobeđuje bez zastrašivanja.*

Shvatate li štaje on radio?

On je govorio: »Hej, svaka priča ima dve strane drugi tim u ovoj priči čine dobri ljudi.« On je jednostavno govorio: »U ovome učestvujem iskreno i pošteno.«

Izuzetno moćno. A i vi to možete primeniti kad god branite neki svoj slučaj uz pomoć tehnika *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Kada tražite povišicu, kažite šefu: »Hej, znam tvoje mišljenje i razumem ga. Budžet je mali, prodaja je opala, ne postoji višak novca.« Tako ćete od samog početka sebe predstaviti kao nekoga ko razume situaciju u kojoj se šef nalazi i istaći ćete svoj osećaj za pravdu. Tada ćete se naći u poziciji da predstavite i svoju stranu.

Kada morate da razgovarate sa osobom koja je šef osobi koja se nepravedno ponela prema vama, odolite porivu da odmah krenete sa iznošenjem optužbi protiv te osobe. Njen šef to neprestano sluša. Budite delotvorni tako što ćete biti drugačiji.

Pre svega, recite da shvatate da taj radnik verovatno nailazi na mnoge teškoće svakodnevno tokom radnog vremena, kao i da verujete da prosto ima loš dan danas - vi ga lično ne krivite. Garantujem vam da ćete na taj način u očima šefa steći veći kredibilitet od sto ljudi koji se svakodnevno žale i svađaju. To daje rezultate… molim vas, verujte mi. Ovo je još jedna prilika da upotrebite tri U: učtivost, uzdržanost i upornost.

Da se vratimo na slučaj.

Definitivno sam potvrdio činjenicu da je Džil pogrešila, a potom sam je upitao da li je zbog toga dobila otkaz.

Ne… A zašto ne?

Oh, poslodavac ti je oprostio i jednostavno te upozorio da tu grešku ne ponavljaš u budućnosti?

I da li si je ikada ponovila? Nisi… I, znači nisi zbog toga dobila otkaz? Nisi…

A naročito lično zadovoljstvo doživeo sam dodajući: »Nemam više pitanja.« (Osećao sam se kao pravi advokat čije suđenje televizija prenosi *uživo!)* Ostatak sastanka tiče se prostog ponavljanja tehnika o kojima smo već razgovarali. Karen je u završnoj reči i dalje insistirala da je Džil otkaz dobila zbog greške učinjene pre godinu dana i navodila je kao osnovni razlog zbog koga ne bi trebalo da dobije novčanu naknadu za nezaposlene. Tokom moje završne reči ljubazno sam istakao činjenicu da je ustanovljeno da to nije slučaj i da sam shodno tome, ako ne postoje neki drugi razlozi, uveren da će gospodin Džonson »presuditi pošteno«.

Primetite da nisam rekao da se nadam da će »presuditi u našu korist«, već »pošteno«. Time sam mu odao priznanje zbog sposobnosti da donese poštenu, pravednu i inteligentnu odluku.

Nakon što je saslušanje zvanično završeno i nakon što je doneo svoju odluku, sudija je *meni* zahvalio što sam odvojio *svoje* vreme da zastupam Džil. O, naravno, presudio je u korist Džil. *Pobeđivanje bez zastrašivanja* ponovo pobeđuje!!

Dozvolite osobi da veruje da je ona došla na određenu ideju

Slažete li se sa mnom da će se ljudi brže složiti s nekim vašim mišljenjem ako osete da je to i *njihovo mišljenje?* Ako želite nešto da naglasite, a to je slično nečemu što je ta osoba ranije rekla, jednostavno počnite rečenicu rečima: »Kao što si ti to već ranije naglasio…« i potom recite šta imate. Možete takođe reći i: »Kao što si ranije rekao…, Džo, kao što si pomenuo…« ili nešto slično"

Ali, šta ako osoba to ranije nije rekla?

To uopšte nije važno! Možete reći isto to i, sve dotle dok to nije nešto što je potpuno suprotno nekim njihovim verovanjima, oni će se setiti da su to rekli… čak iako nisu. Ako želite, umesto: »kao što si ranije rekao« možete upotrebiti frazu: »kao što bi ti to rekao…«

Na taj način nećete tvrditi da je ta osoba to rekla, već ćete nagovestiti da je mogla reći. Imajte na umu da tako nešto činite radi obostrane koristi. Najbolji način da to postignete jeste da drugoj osobi pripišete zaslugu za određenu ideju, čak i kada ona nije bila njena.

Jednom prilikom razgovarao sam sa ocem jedne moje prijateljice. Nakon toga, prijateljica mi je rekla da je primetila da je njen otac veoma pozitivno reagovao kad god bih u razgovoru rekao: »Kao što ste ranije rekli, ključ je u tome da…«

Ja nisam uopšte pokušavao da nešto od njega dobijem, niti smo vodili raspravu o nekom pitanju. Prosto smo razgovarali o nečemu o čemu smo obojica imali isto mišljenje. Međutim, kad god se nađem u prilici da to učinim, volim da ljude navedem da budu deo neke ideje. To je još jedna navika *pobeđivanja bez zastrašivanja* koju treba steći.

Predaja moći

U posetu mi je došla prijateljica Debi iz Kalifomije. Zbog greške prilikom predaje prtljaga na aerodromu, prtljag nije stigao na odredište zajedno s njom. Bila je veoma uznemirena i, pošto smo sutradan rano ujutro planirali da krenemo na put, iznervirala se kada je čula da njen prtljag neće stići na aerodrom pre ponoći. Pošto to nije bila greška aviokompanije, Debi je morala lično da dođe na aerodrom da bi preuzela prtljag.

Počela je da paniči i, poput najvećeg broja ljudi, bila je na ivici da počne da se svađa - a to joj baš i ne bi pomoglo u toj situaciji. Već

sam mogao da vidim zadovoljstvo službenice aviokompanije što se nalazi u situaciji u kojoj je u njenim rukama moć da odbije da joj izađe u susret.

Na sreću, odmah sam krenuo da primenjujem tehnike *pobeđivanja bez zastrašivanja* i stupio sam na scenu.

Šta sam prvo uradio? Saslušao sam - *bez prekidanja* - službenicu aerodroma, koja je izrecitovala pravila poslovanja po kojima avio-kompanija definitivno nije bila u obavezi da isporuči prtljag. Vreme isporuke bilo bi oko tri sata ujutro, što je svakako povoljno ako uzmemo u obzir planove za naše dalje putovanje, ali što je nezgodno doba kako za Debi, tako i za službenika aerodroma koji bi trebalo da isporuku obavi.

Složio sam se sa službenicom da, u datim okolnostima, nema osnova da je krivimo što se poziva na to pravilo aviokompanije. Šta je tada mogla učiniti? Krenuti da se raspravlja sa mnom zato što se *slažem s* njom? Svakako ne. To ju je razoružalo i iz stanja *roditelja,* pomerila se nešto bliže stanju *odraslog.*

U ovom trenutku zatražio sam od nje da mi pomogne, potpuno joj predajući moć. To je veoma važno, i ubrzo ću više reći o tome. Rekao sam nešto poput: »Znate, imam problem. To nije vaš problem, ali ja u potpunosti zavisim od vas. Pitao sam se da li biste mogli da mi pomognete. Sutra veoma rano moramo krenuti na dalji put. U trenutku otvaranja aerodroma, trebalo bi da smo već nekoliko sati na putu ukoliko želimo da na odredište stignemo na vreme.«

A sada sledi deset ključnih reči koje skoro uvek daju rezultate - pod uslovom da ste već uložili određen napor da osobu pridobijete tako da bi joj se *sviđalo* kada bi mogla da vam pomogne. Tih deset reči su:

Definitivno ću vas razumeti ako to ne možete da uradite.

Potom, ako ocenite da je prikladno, recite:

Ako postoji bilo kakav način da mi pomognete, *stvarno* bih to veoma cenio.

Da ponovimo.

Prvo sam predao moć u ruke službenici aerodroma - moć koju je ona već osećala, ali koja joj je sada voljno i potvrđena. Ukazano joj je poštovanje, a ona je to i želela. Najveći broj ljudi gladan je poštovanja, a ja sam joj ga bezuslovno ukazao. Kada joj je data bezuslovna moć, bila je spremnija da se zainteresuje za naš problem i njegovo rešavanje. Potom je usledilo deset reči koje su za nju predstavljale izazov da nam pokaže da ima moć da nam pruži pomoć i bude naš anđeo spasilac.

Te reči glase: »Definitivno ću vas razumeti ako to ne možete da uradite.« A nakon toga slede sledeće: »Ako postoji bilo kakav način da mi pomognete, *stvarno* bih to veoma cenio.«

Ako ih izgovorite s prikladnom kombinacijom poniznosti i iskrenosti, i ako postoje bilo kakve šanse da druga osoba učini ono što od nje tražite - samostalno ili uz pomoć nekog drugog - te reči će dati željeni rezultat.

Oko otprilike tri sata sledećeg jutra, vozač kombija aviokompanije pojavio se pred našim vratima s Debinim prtljagom i čak ga lično uneo u sobu.

Deca su često naši najbolji učitelji

Predahnimo nakratko od tehnika *pobeđivanja bez zastrašivanja* kako bismo naučili jednu lekciju pozitivnog, dugoročnog ubeđivanja od dece.

U odnosima s drugim ljudima tokom dužeg vremena - bez obzira na to da li se radi o članovima porodice, prijateljima, kolegama ili poznanicima - najbolja tehnika ubeđivanja koju možete upotrebiti jeste *vi,* ono što je vaša srž, ono što tim osobama stalno i nedvosmisleno pokazujete. Ako je to ljubav, oni će reagovati na ljubav i poželeće da daju sve od sebe da vam ugode kad god je to moguće.

Sledeća priča objavljena je u nedeljniku »Parade Magazine«, u rubrici: »TINEJDŽERI: ŠTA VI MISLITE?« Naslov članka te nedelje glasio je: »OMILJENE REČENICE KOJE IZGOVARAJU NAŠI RODITELJI…«

Petnaestogodišnja Laura Livingston sa Floride napisala je:

»Rečenica koju najviše volim da čujem da moji roditelji izgovaraju glasi: 'Volim te'. Čak i kada sam ljuta na njih, volim da to

čujem. To je česta fraza u mojoj kući, ali srećna sam kad god je čujem.«

Šesnaestogodišnja Valerija Sliter iz Virdžinije napisala je:

»Jedan dobar savet koji sam dobila od oca glasi: 'Svi ljudi hodaju uokolo noseći oko vrata nevidljivi natpis na kome piše: učini da se osećam važnim.' On je to čuo od mog pokojnog dede, pukovnika Franka Slitera. Smatram da je to lep primer narodne mudrosti.«

Dodaću da smatram da je to odličan primer mudrosti. Ljudi vole da pomažu i budu u društvu onih ljudi koji doprinose njihovom osećaju važnosti i voljenosti. To je još jedna veština koju bi trebalo da vežbate sve dok ne postane sastavni deo vaše ličnosti.

Pretpostavljam da mnogi ljudi, pre nego što pročitaju jednu ovakvu knjigu, nisu svesni da je *veština* činiti da se drugi osećaju voljeni i važni. A ona to jeste – a pošto jeste, vi je možete naučiti i njome ovladati.

Imate li prijatelje, ili poznanike, koji čine da se dobro osećate kad god ste u njihovom društvu? Osećate da vas vole ili bar da im se sviđate, zar ne? Oni čine da se osećate posebno, kao da ste stvarno važni.

Zar nemate želju da ugodite ovim ljudima? Zašto?

Vi to želite zbog emocionalnog zadovoljstva. Kakvo to zadovoljstvo želite u ovom slučaju? Jednostavnu šansu da budete više u njihovom društvu, jer se tako osećate posebnim i voljenim.

Da li biste želeli da budete ta osoba? Vi to možete.

Ukoliko usvojite veštinu voljenja drugih i izazivanja osećanja da su posebni, oni će davati sve od sebe da vam udovolje. Ljudi drugima daju ono što od njih primaju. Ako im date ljubav, oni će vam je uzvratiti - često umnogostručenu. Volite ljude i bitka da *pobedite bez zastrašivanja* biće dobijena i pre nego što počne!

Dozvolite drugima da odluče o vašoj sudbini – verovatno ćete tada najviše i dobiti

Evo još jedne od tehnika koje u najvećem broju slučajeva dovode do rezultata, ako ste prethodno uspeli da situaciju preokrenete u svoju korist i osobu privolite da bude na vašoj strani.

Recimo da pregovarate iz pozicije slabosti, a ne snage. To nije baš idealna situacija. Ako pročitate bilo koju dobru knjigu o pregovaranju, prvo što ćete pročitati biće da je najbolji način za pregovore s drugima zauzimanje snažne pozicije. Ta snaga može biti u formi superiornog znanja ili mogućnosti da odbacite šansu o kojoj se pregovara, čak ako će vas to i razočarati.

Ipak, ma koliko da je to tačno, nije uvek i primenjivo u stvarnom svetu.

Pretpostavimo da je potrebno da popravite neki kvar na kolima. U žurbi ste ili, kao što je to slučaj sa mnom, nemate pojma o bilo kakvim mehaničkim stvarima. (Definitivno imam dve leve ruke i praktično nemam nikakvog pojma o kolima.) Ili, recimo da je potrebna hitna popravka nečega u kući ili fotokopir-mašine u kancelariji.

Najbolji način da izađete na kraj s takvim situacijama - pošto imate potrebu za hitnom akcijom, a nemate odgovarajuće znanje kako biste mogli da se upustite u pregovore o visini troškova popravke - jeste da primenite tehniku »prepuštanja svoje sudbine u tuđe ruke«.

Evo kako ćete to uraditi:

Prc svega, dajte drugoj osobi do znanja koliko verujete u njenu ljudskost. Čak ako ste se tek upoznali, vi to možete osetiti i izraziti. »Džo, ja nemam pojma o ovome. Moje neznanje je zapanjujućih razmera. Međutim, osećam da si ti stručnjak. Ne znam baš mnogo, ali slučajno sam veoma dobar u proceni karaktcra. Ako se ne varam - a verujem da se ne varam - ti si jedan uspešan poslovni čovek, iskren i pošten. Voleo bih da ti prosto sve prepustim. Znam da ćeš mi naplatiti cenu koja će biti poštena i da ću nakon toga biti srećan što mogu da te preporučim drugima.«

Koliko me sećanje služi, samo jednom mi se desilo da sam na ovakav način sklopio posao, a da osoba nije bila najpoštenija prema meni. Svi ostali bili su veoma pošteni.

Koje smo ključne ideje uposlili u ovoj situaciji? Ukazali ste toj osobi poštovanje. Pokazali ste da joj verujete. Vi ste znali da je ona poštena i iskrena - i to ste joj i rekli. Ljudi se uglavnom ponašaju u skladu s tim kako osećaju da vi *mislite* da će se ponašati. Dajte osobi do znanja da poštujete njenu poslovnost (svi mi volimo da se

osećamo kao uspešni poslovni ljudi, zar ne?) i da želite i očekujete da zaradi obavljajući posao. Takođe pomenite i mogućnost preporučivanja prijateljima, što će joj dati odgovor na neizgovoreno pitanje: »A šta je u celoj stvari povoljno za mene?« Takođe - veoma suptilno - dajte do znanja da, ukoliko se ne bude ponela pošteno, više nikada nećete raditi s njom, niti ćete je bilo kome preporučiti.

Uz ovu tehniku neprestano ćete *pobeđivati bez zastrašlvanja,* a biće potrebno da u to uložite veoma malo tmda.

Pregovaranjem do pobede bez zastrašivanja

Popričajmo na trenutak o vođenju pregovora.

Nc bismo pogrešili kada bismo rekli da cela ova knjiga govori upravo o pregovaranju. Priznajmo, kad god poželimo nešto od nekog, bez obzira na to da li je reč o novcu, dobrom delu, poštovanju ili bilo čemu drugom, mi u stvari pregovaramo. Danas se javlja sve više knjiga o veštinama pregovaranja kojima će se postići situacija ja pobeđujem/ti pobeduješ, i zadovoljan sam zbog toga.

Uzmite bilo koju takvu knjigu i naučićete praktične savete za *pobeđivanje bez zastrašivanja.* Kad god pregovaram o nekoj transakciji, koristim taktiku, strategije i tehnike o kojima govorim u ovoj knjizi. I one daju rezultate!

Jedno odeljenje moje kompanije bavi se prodajom proizvoda poštom. Ti proizvodi na sebi imaju ispisane moje omiljene reči motivacije iznad slike prelepog dijamanta. Inspirativni tekst govori o upornosti, istrajnosti, izbacivanju iz koloseka, ali i o sposobnosti povratka na put kojim ste krenuli, sve dok ne postignete svoj cilj i ne osvojite svoju nagradu. Evo tog teksta:

Pao si na zemlju, pa šta?
Podigni se s osmehom na licu.
Nije sramota posrnuti i pasti,
već ostati na zemlji.

Što si jače tresnuo, to ćes više skočiti.
Budi ponosan zbog masnice na oku.
Nije važno što sada ližes rane,
već kako si se borio i zašto… ?

Kada bih izrecitovao ovaj tekst na seminarima koje držim, nakon predavanja ljudi bi uvek prilazili s papirom i olovkom u ruci i molili me da im ga ponovim. Onda se jednog dana desilo da me je neko upitao zašto taj tekst ne odštampam na majicama i prodajem ih? Rekao sam mu da ne znam.

I, tako sam to i uradio. Osluškivanje želja naših kupaca veoma je profitabilna ideja.

Prvo sam napravio majice, a potom i čitav katalog drugih proizvoda, kao što su šolje, čestitke, džepni kalendari, posteri, i tako dalje. I svi su sadržali isti tekst. Postigao sam veliki uspeh, ali najprodavaniji proizvod i dalje su majice. Na početku sam ih prodavao na seminarima uz knjige i kasete. Pre toga sam morao da se dogovorim o najboljoj mogućoj ceni za izradu majica sa kompanijom koja je to radila.

Zaposleni u fabrici majica bili su veoma poslovni i dali su mi cenu izrade po komadu koja je verovatno bila veoma poštena. Međutim, problem se sastojao u tome što, u odnosu na maloprodajnu cenu, nisam uspeo da postignem dovoljnu razliku da bi ceo poduhvat bio isplativ za mene.

Vlasnik fabrike i ja razgovarali smo o situaciji kao dva džentlmena. Dao sam mu kompliment za očigledno kvalitetnu izradu majica i odličnu reputaciju koju je izgradio.

Da li ste ikada prisustvovali pregovaranju u kome je neka osoba zvučala kao da joj je cilj da drugu osobu baci na kolena? Kao da je jedini način da pobedi u pregovorima taj da u potpunosti finansijski uništi drugu osobu i ostavi je iza sebe da leži na podu - beživotnu, nepomičnu, siromašnu. Ona zvuči kao da je kvalitct proizvoda druge osobe neprihvatljiv i kao da joj nikada ne bi na pamet palo da išta kupi od nje… osim, naravno, ako uspe da dobije odgovarajuću cenu. Ona će izgovarati fraze tipa: »Uzmi ili ostavi!«

Zašto se ljudi tako ponašaju? Oni pobeđuju u određenim bitkama, ali veoma retko i u kompletnoj utakmici života ili posla.

Nc možete sebe uzdići obarajući nekog drugog na zemlju - osim u određenim vrstama sporta u kojima je to bukvalni cilj. Ali, to nije ideja života, posla, a svakako nije ideja *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Usput, znate li šta je u korenu loše u izjavi. »Uzmi ili ostavi«?

Kada to nekome kažete, vi direktno izazivate njegov ego. A znate da ljudi kupuju na osnovu emocija – zar ne? Da li biste se složili sa mnom kada kažem da će mnogi odbiti veoma dobru ponudu samo da bi zaštitili svoj ego? Mnogo puta sam bio svedok takvih situacija.

Da se vratimo na majice:

Nakon što smo došli do cene izrade majica koja bi i meni i njemu odgovarala, našli smo se na mrtvoj tački. Njegova konačna ponuda bila je 50 centi po komadu vcća od cene koju sam ja bio spreman da platim. Rekao mi je da ne postoje šanse da se cena dalje snizi, bez obzira na to što mu se veoma sviđao moj proizvod.

Ponovo sam mu ljubazno rekao da, iako bih veoma voleo da poslujem s njim, to prosto ne mogu učiniti. Moraću da se raspitam za druge ponude, ako je neophodno i van države, mada bih najviše voleo da svoj novac uložim u lokalnu zajednicu.

Još jednom je promenio ponudu: smanjio je cenu izrade za 25 centi. Rekao sam mu da veoma cenim njegovu uviđavnost, ali da u svakom slučaju ne mogu sebi da dozvolim da pređem cenu koja je još uvek bila 25 centi niža od njegove ponude. Rako sam mu da, ukoliko će mu to pomoći da opravda još nižu ponudu, mogu da naručim nekoliko stotina majica više nego što sam to nameravao. Zatrenutak je zaćutao… zamislio se.

To je bio trenutak u kome je odluku o poslu trebalo prebaciti u njegove ruke, ljubazno mu dajući do znanja da ću od svega odustati ako budem na to primoran, ali pokušavajući da mu to kažem na takav način da ga navedem da razmisli da učini nešto što obično ne bi uradio.

»Džim«, rekao sam, »u potpunosti razumem situaciju u kojoj se nalaziš i ne bih se nimalo naljutio kada bi mi rekao da više ne možeš da spustiš cenu. Međutim, imam osećaj da bismo mogli raditi zajednički posao na duge staze. Zašto ne sačekaš i ne razmisliš o svemu? Znaš moj broj telefona pozovi me kada doneseš odluku. Stvarno sam uživao u sastanku s tobom. Ti si talentovan, dobar momak.« I potom sam se vratio u svoju kancelariju, ne znajući kakav ću odgovor dobiti.

Upravnica moje kancelarije nije verovala da će od toga išta biti. Razgovarala je sa jednom prijateljicom koja je često kupovala majice za lokalne sportske timove i priredbe. Smatrala je da nema načina da dobijemo majice po toj ceni. Trideset minuta kasnije Džim je telefonirao i pristao na dogovor pod tim uslovima. Ispostavilo se da je bilo pravo zadovoljstvo raditi s njim.

I danas iskreno verujem da je najveći udeo u dobijanju te izuzetno povoljne cene imala činjenica da sam vlasniku ukazao prikladno poštovanje i uvažavanje njegove pozicije i okolnosti u kojima radi. Kada pregovarate u duhu dobre saradnje i zauzevši ispravan stav češće ćete uspevati da *pobedite bez zastrašivanja.* I zapamtite ključnu stvar:

Da bisle vi pobedili, potrebno je da pobedi i druga osoba.

Siguran sam da je Džim ostvario profit, ali sam siguran i da se dobro osećao što je stekao novog, *doživotnog* klijenta.

Kako odbiti neku ponudu, a ipak pobediti bez zastrašivanja

Sledeća priča naglašava zanimljivu stvar koja se ponovo tiče iskazivanja poštovanja - naročito u situaciji u kojoj to najveći broj ljudi ne bi učinio. Kada vam druga osoba nudi nešto za šta vi jednostavno niste zainteresovani zadržite osećaj poštovanja prema njoj, bez obzira na sve. Ako neku ponudu odbijete uz poštovanje, dovešćete sebe u poziciju da ostvarite korist od toga.

Često se dešava da velike kompanije otkupljuju znatne količine kaseta na kojima je snimljen moj program KAKO IZGRADITI MREŽU NEPRESTANIH PREPORUČIVANJA radi obuke sopstvenih prodavaca. Predstavnik jedne kompanije upitao me je za dozvolu da njegova kompanija napravi kopiju mastera kasete, i potom sama napravi dovoljnu količinu kaseta, plaćajući mi procenat od svake prodate kasete. Tako nešto su tražili od mene jer je maloprodajna cena kaseta bila mnogo veća od cene koju su bili spremni da plate.

To me uopšte nije interesovalo! Nije bilo šansi da ikada pristanem na tako nešto.

Međutim, umesto da se nasmejem u lice ovom čovcku, ili ga ponižavam, što bi ga uvredilo, osramotilo ili povredilo njegov ego,

jednostavno sam ga odbio rečima: »Gospodine Sanders, cenim vašu ljubaznu ponudu i počastvovan sam što želite da te informacije podelite sa svojim zaposlenima, ali smatram da bi tako nešto bilo nepošteno prema svim distributerima koji dobijaju određen procenat od prodaje kaseta.

Bio je veoma iznenađen.

Ne zato što sam odbio njegovu ponudu, već zato što nije znao da imam distributere i da kupci na veliko dobijaju veoma veliki popust. Nije mu palo na pamet da me tako nešto pita, a ja sam jednostavno podrazumevao da on to zna. Pogrešio sam, jer on to nije znao. Kada sam mu saopštio cenu s popustom, bio je oduševljen i odmah smo ugovorili prodaju. Postao je veoma dobar klijent.

Da sam ga ponizio - što bi većina ljudi prirodno uradila, jer je njegova ponuda bila skoro uvredljiva - da li mislite da bismo ikada našli zajednički jezik? Čak i da jesmo, da li bi mi to što sam ga uvredio pomoglo ili odmoglo u daljim pokušajima da se dogovorimo?

Ako naučite *da* ponude odbijate ukazujući poštovanje drugoj osobi, dramatično ćete uvećati svoje šanse da *pobedite bez zastrašivanja.*

Mnogo puta mi se desilo da, nakon što zainteresovanoj strani saopštim cenu za predavanja koja držim, ta osoba zauzme stav i počne da sa mnom razgovara kao da time pljačkam ljude. Čak mi se desilo da mi se smeju u lice! »Ha! Šališ se! *Nikada* ne bih nijednog govorinika *tako mnogo* platio!«

I ja imam ego, pa kada se tako nešto desi, a kasnije se ispostavi da ipak odluče da žele da održim to predavanje, više me ne mogu dobiti po istoj ceni. Tada moraju da plate višu cenu.

Međutim, ako kažu: »Bob, voleo bih da održiš jedno predavanje, ali jednostavno nemam nikakvih mogućnosti da ti toliko za to platim«, to je nešto drugo. Može se desiti da ne uspemo da dođemo do zajedničkog dogovora, ali može se desiti i da uspemo. Moguće je da se na kraju dogovorimo o donekle nižoj ceni uz popust za neke od njihovih proizvoda ili tome slično. U najmanju ruku bih se potrudio da im pronađem nekog drugog govornika koji bi obavio vrlo dobro posao po nekoj nižoj ceni, i to sam mnogo puta i radio u ovakvim situacijama.

Veoma je važno da ponude odbijate ukazujući poštovanje drugoj osobi. U tom slučaju, ako postoje bilo kakvi izgledi da se na kraju postigne neki dogovor, šanse da će do njega doći biće mnogo veće.

Podelite problem sa osobom od koje vam je potrebna pomoć

Ljudi će biti spremniji da vam pomognu da rešite neki problem ukoliko osete da je to i njihov problem.

Les Giblin je to predivno opisao u svojoj knjizi *Kako steći samopouzdanje i moć u ophođenju s drugima.* On predlaže da, umesto da nekoga zamolite da vam pomogne da rešite neki *svoj* problem učinite da on oseti da je to njegov problem tako što ćete ga pitati kako bi ga *on* rešio da je to slučaj. Na primer, pokušavate da sastavite neku spravu. Znate da je Tom veoma dobar u tome i da bi to vrlo brzo uradio. Vi, s druge strane, poput mene, niste u stanju da sastavite ni spravu koja ima samo dva dela koja treba povezati.

Možete prosto prići Tomu i direktno ga zamoliti da to uradi, ali ukoliko niste dobri prijatelji ili on prirodno nije baš nastrojen da pomaže drugima, verovatno će naći neki razlog da vas odbije. Ali, ako kažete: »Tom, ti si umetnik kada su ovakve stvari u pitanju, a ja o njima nemam pojma šta bi mi savetovao, odakle da počnem u sastavljanu ove naprave?« Tom - čiji ste ego upravo dobro nahranili (nazvali ste ga umetnikom, sećate se?) - verovatno će poželeti da vam pokaže šta treba da uradite. A može se desiti da se tu ne zaustavi, već da obavi ceo posao.

Recimo da pokušavate da stupite u kontakt sa Deborom Duram, osobom koja u nekoj kompaniji koja bi mogla kupiti vaše proizvode, donosi odluke o tome. Sigurni ste da biste, ako uspete doći do gospođice Duram, mogli steći dugoročnog i veoma dobrog klijenta. Poznajete Stiva koji radi u toj kompaniji i lično poznaje gospođicu Duram, ali ne znate ga tako dobro da biste bili sigurni da će on želeti da se založi za vas. Umesto da ga zamolite da vas s njom upozna, zašto ne biste i njega uključili u ceo proces? »Zdravo Stiv, mogu li te zamoliti za određeni savet u vezi s jednim problemom koji imam?«

Doprineli ste da se Stiv oseća važnim - a to je dobro za njegov ego, zbog čega bi se mogao zainteresovati da pronađe način da vam plati za to emocionalno zadovoljstvo.

»Svakako«, kaže Stiv, »šta mogu da učinim za tebe?« »Pa«, odgovarate, »ne zameri mi što te ovo pitam, ali ako bi bio u ulozi prodavca koji ima potrebu da se vidi sa Deborom Duram radi prezentacije proizvoda, a njena sekretarica te neprestano odbija, šta bi uradio? Ne uspevam da nađem rešenje.«

Kakav ste samo izazov dali Stivu! Kako bi bilo koja osoba kojoj je ukazano tako mnogo poštovanja zbog pozicije koju ima u kompaniji ikada mogla da odbije da vam pomogne? Ne kažem da se to ne može desiti, ali ovim ste svakako uvećali svoje šanse da upoznate gospođicu Duram.

Još jedna pobeda!

Kako izraziti neslaganje s drugima, a opet pobediti bez zastrašivanja

Niko ne voli da ga ispravljaju, čak i kada kaže nešto potpuno netačno. Recimo da vam potencijalni kupac kaže da nikada ne bi mogao da kupi vaš proizvod jer nema mogućnosti da unakrsno skladišti podatke na sto drugom mega stepenu. Vi znate da to nije tačno, ali ako mu direktno kažete da greši, on će vas zbog toga omrznuti.

Mogli biste ga logičnim činjenicama ubediti da vaš proizvod ne samo da je moguće unakrsno skladištiti na sto drugom mega stepenu (šta god to značilo), već da je moguće to učiniti brzinom svetlosti i vezanih očiju - još uvek su veće šanse da on kaže: »Ne«. On će iznalaziti razloge da vas odbije kako bi očuvao svoju poziciju na bilo koji način, jer je njegov ego ranjen. Slažete li se s tim? To je tačno bar u devet od deset slučajeva, zar ne? Svi smo videli da se takve stvari dešavaju. Šef vam vraća izveštaj koji ste mu predali, ukazujući da je u određenom delu potrebno izvršiti ispravke. Ali, vi znate da ne postoji potreba za tim. Prostudirali ste taj deo, proverili ga nekoliko puta i znate daje *ispravan.*

Međutim, šta mislite kako će vaš šef reagovati ako mu jednostavno kažete da nije u pravu? Da je vaš izveštaj tačan? Postoji li šansa da njegov ego neće to baš ceniti i da će se potruditi da dokaže da niste u pravu i da je izveštaj ipak pogrešan? Ili će u vašem sledećem izveštaju tragati za greškama? Osim ukoliko ta osoba nije izuzetno ljudsko biće, verujem da će to učiniti!

Zašto da rizikujete? Iskažite svoje neslaganje na način koji će šefu biti prihvatljiv i koji će čak ceniti. Prebacite grešku s njega na svoj »nedostatak razumevanja«. To daje fantastične rezultate.

Kada morate da se suprotstavite izjavi neke osobe kako biste naglasili svoje mišljenje i dobili ono što želite, često je najbolje da počnete frazama tipa: »Ispravi me ako grešim…« ili »Ne razumem…« ili: »Možeš li mi nešto pojasniti..?«

Džo vam kaže da ne može da vam dostavi novokupljeni nameštaj do petka. Mogli biste *odreagovati* rečima: »Ali Dejvu Sprazinskom ste nameštaj isporučili istog dana na osnovu posebnog zahteva za isporuku!« Umesto toga, zašto ne biste *odgovorili* rečima: »Džo, ispravi me ako grešim - ti se u te stvari razumeš mnogo bolje nego ja - ali zar niste mom prijatelju Dejvu Sprazinskom isporučili nameštaj na osnovu, šta ja znam, nekog posebnog zahteva?«

Mardžori vam kaže: »Ne dopada mi se ovaj raspored stvari.« Dva dana pre toga ona je insistirala upravo na takvom rasporedu, a vas bi koštalo mnogo novca i vremena da ga sada menjate. Međutim, ako joj to direktno kažete, ona verovatno neće popustiti ni pedalj.

Zašto ne biste rekli: »Mardžori, možeš li mi nešto pojasniti, jer želim da budeš potpuno zadovoljna rasporedom koji sam napravio. Shvatio sam te da želiš upravo ovaj raspored. I bila si u pravu, on je stvarno dobar. Možemo li ga proučiti deo po deo?«

Imajte na umu da, kada morate da ispravite nekoga ko greši, to morate učiniti ne vređajući njegov ego. Koristite diplomatske fraze koje će vam omogućiti da taktično iznesete informacije neophodne da biste postigli dogovor sa tom osobom.

Dugoročno *pobeđivanje bez zastrašivanja* korišćenjem ličnih zahvalnica Promenimo brzinu napredovanja i ponovo se usredsredimo na stvaranje stalnog, dugoročnog uspeha u odnosima s drugim ljudima. Može vam delovati da je sledeća taktika donekle nezgodna, ali u suštini nije. Kada razvijete ovu naviku, ona će drastično uticati na poboljšanje vaše sposobnosti da pobeđujete bez zastrašivanja. Uspećete da ljude *doživotno* pridobijete na svoju stranu i izbegnete mogućnost izbijanja bilo kakvih problema. Ova

navika postizanja uspeha na dugoročne staze sastoji se od jednostavnog pisanja zahvalnica.

Znam, znam, već su vas učili da to radite. Naše majke su insistirale da pišemo zahvalnice nakon prisustvovanja nečijoj rođendanskoj zabavi ili večeri kod druga. Ako se bavite prodajom, verovatno ste učili da zahvalnice treba pisati još na osnovnom seminaru za obuku prodavaca. Međutim, veoma mali broj ljudi stvarno piše te zahvalnice, ne shvatajući da na taj način propuštaju mnogo zlatnih šansi.

Kada pišete nekome zahvalnicu, on vas pamti po dobrom - vi se izdvajate od svih onih ljudi koji to nisu uradili, a među njih spadaju skoro *svi.* Otkrio sam da je slanje zahvalnica jedno od najmoćnijih sredstava, ako ne i najmoćnije sredstvo, izgradnje super velike mreže, kako profesionalne tako i društvene. Takođe sam primetio i da su ljudi sa najimpresivnije izgrađenim mrežama i predani pisci zahvalnica. Da li vam to nešto govori? Mislim da govori.

Ne samo da će vas osoba kojoj ste poslali zahvalnicu zapamtiti već će veoma ceniti što ste uložili napor da je napišete. Pokažite nekome da vam je stalo do njega, i on će vam to uzvratiti.

Kada vam neko popravi rashladni uređaj, pošaljite mu lepu, rukom pisanu zahvalnicu (a ne bi bilo loše da zahvalnicu pošaljete i njegovom šefu). Ako ikada budete imali hitnu potrebu za njegovom uslugom, velike su šanse da će vas se setiti i izaći vam u susret. Kada vam se desi da izuzetno dobro obedujete u nekom restoranu, pošaljite lepu, rukom pisanu zahvalnicu kako konobaru, tako i vlasniku ili direktoru restorana. Nakon toga ćete verovatno zauvek biti tretirani kao veoma važna osoba u tom restoranu. Kako iz ličnog, tako i iz tuđeg iskustva mogu da vam potvrdim da ovo daje izuzetno dobre rezultate. Ako vam ikada, iz bilo kog razloga, zatreba pomoć nekog policajca, obavezno nakon toga njemu i njegovom nadređenom pošaljite zahvalnicu. Svakako biste želeli da vam se nađu pri ruci u slučaju, ne daj bože, neke prave uzbune. Ponavljam, kako iz ličnog, tako i iz tuđeg iskustva, mogu da vam tvrdim da to daje izuzetno dobre rezultate.

Kada upoznate neku osobu koja bi mogla kupiti vaše proizvode ili usluge, ili vas preporučiti drugima, pošaljite joj lepu, rukom pisanu

poruku. Kada prodavci to rade dosledno (a doslednost je ključ), postižu dramatične dugoročne, a često i kratkoročne rezultate.

Evo kako izgledaju moje zahvalnice koje sam naručio kod lokalnog štampara. One su dimenzija 22 X 9 cm, štampane na nešto debljem papiru i ta dimenzija odgovara standardnoj koverti. Na zahvalnici je odštampan logo moje kompanije u gornjem desnom uglu, a ispod njega se nalazi moja fotografija, jer želim da se primalac seti od koga je zahvalnicu dobio. Fotografija treba da bude malih dimenzija i profesionalno urađena u skladu s imidžom koji želite da stvorite.

Mnogim ljudima je neprijatno da na zahvalnicu stave svoju fotografiju, međutim to stvarno pomaže drugima da vas se sete. Sećate li se izreke: »Daleko od očiju, daleko od srca?« Ispod fotografije se nalaze moja adresa i broj telefona, a na samom dnu kratka informacija o proizvodu ili usluzi koju pružam.

Ne dozvolite da ta informacija zauzme previše prostora. Vi želite da zahvalnica bude usmerena na drugu osobu, a ne da izgleda kao lična reklama. To bi imalo upravo suprotan efekat od onog koji želite da postignete. Bez obzira na to kojim se poslom bavite - ili se uopšte ne bavite nikakvim poslom - osmislite izgled zahvalnice na isti način, ali je prilagodite svojoj situaciji.

Prilikom pisanja zahvalnice, savetujem vam da koristite olovku plave boje. Dokazano je da plavo mastilo daje bolje rezultate kako u poslovnoj, tako i u ličnoj prepisci. Poruka treba da bude kratka, jednostavna i slatka.

Na primer: *Pat, mnogo sam ti zahvalam za izvanredan posao koji si obavio prilikom popravke našeg rashladnog uređaja. Divno je poznavati jednog uslužnog profesionalca koji stvarno poznaje značenje reči »usluga«. Preporučiću te svim našim prijateljima. Hvala.* Potom se potpišite.

Šta mislite, da li će ovom čoveku vaša udobnost i udobnost vaše porodice uvek biti na prvom mestu u budućnosti? Možete se kladiti da hoće!

Kada upoznam potencionalnog poslovnog saradnika, moja zahvalnica glasi: *Zdravo En. Hvala ti. Bilo je zadovoljstvo biti s tobom na sastanku trgovačke komore. Ako ikada budem u situaciji da te preporučim nekome, svakako ću to uraditi. Bob.*

Kada pošaljete zahvalnicu konobaru i vlasniku nekog restorana, šta mislite koliko će se brzo postarati da sledeći put vi i vaša porodica dobijete najbolji sto i obrok? Odgovor glasi - izuzetno brzo. Isto važi za bilo koju drugu osobu kojoj pošaljete zahvalnicu.

Prilikom slanja zahvalnice, adresu ispišite *rukom* i na koverti *zalepite* marku. Vi želite da ta koverta bude otvorena, a ne bačena u kantu kao »reklamni materijal«. Svi koji se bave prodajom proizvoda i usluga poštom potvrdiće vam da pismo koje izgleda kao da je lično napisano ima deset puta veće šanse da bude otvoreno! Evo primera kako da uz pomoć zahvalnice neki »limun« pretvorite u »limunadu«: Na godišnjem sastanku udruženja čiji sam član, sedeo sam za istim stolom sa još desetoro ljudi. Istovremeno se vodilo nekoliko simultanih razgovora za stolom, a ja nisam bio svestan da sam pri tome bio nešto glasniji nego što je trebalo da budem. Čovek koji je sedeo do mene - stariji i veoma uticajan gospodin u udruženju - okrenuo se ka meni i s prizvukom nervoze u glasu rekao: »Bob, izgleda da imaš veoma brojnu publiku.« Iako je mogao biti nešto taktičniji u svom pristupu, shvatio sam šta je želeo da mi kaže. I bio je u pravu.

Nakon povratka s konvencije, istog trenutka sam mu poslao ličnu poruku. Nisam se izvinjavao, već sam mu se zahvalio, i to na sledeći način: »Dragi gospodine Džons, hvala vam. Bilo mi je zadovoljstvo da vas upoznam na nedavnoj konvenciji. Želim vam mnogo uspeha u nastupajućoj godini. Pozdrav, Bob.«

I to je bilo sve. Incident uopšte nisam spomenuo. Bila je to jednostavna zahvalnica. Da li je ona uspela da postigne željeni rezultat i potencijalno negativnu situaciju preokrene u pozitivno iskustvo? Pa, na sledećoj konvenciji, nakon što me je ugledao, gospodin Džons je prešao pola dvorane da bismo se rukovali, dočekavši me kao starog prijatelja. Razvili smo veoma dobar i prijateljski odnos koji traje i danas.

Što se tiče trenutka u kome zahvalnicu treba poslati, savetujem vam da to učinite odmah. U mnogim delovima zemlje možete neko pismo poslati pre ponoći istog dana, i ono će već sutra stići na svoje odredište. Ako se zahvalnica nađe na stolu nekc osobe samo dan nakon što vas je upoznala, steći će veoma lep utisak o vama.

Savetujem vam da stvorite naviku trenutnog slanja zahvalnica. Jedan od osnovnih faktora koji razdvaja osobe koje uspevaju u bilo kom životnom području od onih koje to ne uspevaju jeste sposobnost delovanja u pravom trenutku. U današnjem ubrzanom svetu, taj trenutak je ODMAH. U suštini, *sposobnost* nije najbolja reč. Prava reč je *samodisciplina.*

Imajte na umu sledeću životnu činjenicu: što duže budete odlagali da učinite ono što znate da treba da učinite odmah, to su veće šanse da to nikada nećete uraditi. To nazivam Zakonom umanjivanja namere. Slanje zahvalnica predstavlja i suviše važnu taktiku da biste sebi mogli da dozvolite da to nikada ne uradite.

O tome nema pregovora? Naravno da ima.

Nešto ranije, pričajući o taktici pregovaranja, napomenuo sam da svaki put kada pokušate da od nekoga dobijete nešto što on u početku nije želeo da vam da, uključujući i saradnju, vi u stvari vodite pregovor. Različite situacije zahtevaju različitu taktiku. U jednoj situaciji neko može imati malu moć i, pošto je to sve što ima, daje sve od sebe da je upotrebi na najbolji mogući način kako bi zadovoljio svoj ego.

Prilikom *pobeđivanja bez zastrašivanju,* ponovo ćemo uposliti tri U: učtivost, uzdržanost i upornost, a pri tome ćemo osobi predati moć koju ona inače već ima.

Bio sam u Toledu u Ohaju, spremajući se da za nekoliko sati držim predavanje na seminaru za trgovce. Raspoređivali smo stolove za kojima će, nakon završetka seminara, ljudi moći da kupe moje knjige i kasete. Jedan od najvažnijih aspekata prodaje materijala za učenje nakon nekog predavanja jeste postavka stola sa proizvodima na najuočljivije mesto. Kada ljudi izađu iz sale da bi otišli u toalet ili protegli noge, što će biti dovoljno blizu da bi ih podsetio na robu koja se prodaje. Tada mogu razgledati knjige i kasete. Postavka ovog stola je od velike važnosti.

Očigledno, postavka našeg stola bila je važnija meni i mom osoblju nego zaposlenima u kongresnoj dvorani. Razumljivo je da su oni jedino želeli da se stvari odvijaju glatko, bez velikih problema koji bi ih naterali da rade napornije nego što to već moraju. Kada sam primetio da je sto postavljen nešto dalje od glavnih vrata nego što bi

trebalo, pomerili smo ga bliže vratima. Pošto je prostor neposredno do vrata već bio zauzet, odlučili smo se da ga postavimo uza zid koji se nalazio direktno naspram ulaznih vrata u salu. To je bilo, čak, i bolje. Kad god bi izlazili iz sale, ljudi bi nailazili pravo na sto, a morali bi proći pored njega i prilikom ulaska u salu. Međutim, pitao sam se kako to da se niko od govornika ili izlagača toga već nije setio?

Ubrzo sam otkrio odgovor. Gospodin Anderson, jedan od radnika u kongresnoj dvorani, brzo nam je prišao i obavestio da moramo da pomerimo sto odatle. »Ne možete biti tu«, rekao je. Definitivno je bio spreman za dugu i napornu raspravu.

Ne krivim ga. Siguran sam da ima bar po jednu svaki put kada se nešto održava u kongresnoj dvorani. Obično dolazi do ogorčene rasprave nakon koje su obe strane besne.

Što se mene tiče, nije bilo šansi da se upuštam u nešto slično nisam imao nameru ni da se svađam ni da pomeram sto. Prvi korak je, kao što znate, bio da svesno donesem odluku da ne odreagujem, već odgovorim. *Odgovoriti, a ne odreagovati.*

Pružio sam mu ruku i rekao: »Ja sam Bob Burg«. Rekao mi je da se zove Skot Anderson. U tom trenutku postao je nešto ljubazniji i rekao: »Moraćete da pomerite sto i postavite ga na dnu hodnika pravila ne dozvoljavaju da se sto postavlja na ovom mestu, i o tome nema pregovora.«

»O, shvatam«, odgovorio sam.

Nastavio sam, obraćajući mu se s poštovanjem: »Gospodine Anderson, na koji bismo način mogli da napravimo poseban dogovor - ako sto postavim u dnu hodnika, neću prodati apsolutno ništa, pa se pitam da li biste mogli da iskoristite svoj uticaj da učinite poseban izuzetak?«

Upravo sam potvrdio činjenicu da ga poštujem, i njega i moć koju poseduje. Koristeći frazu "poseban izuzetak", pomagao sam mu da smisli odgovor koji će moći da mi da i za koji će moći da pobere zasluge.

Međutim, to ne ide tako lako, pa su strpljenje i upornost neophodni. Odgovorio je: "Ne postoje posebni izuzeci. Kao što sam rekao, gospodine Burg, o tome nema pregovora."

"O, slažem se", odgovorio sam. O moći slaganja s drugim ljudima naučio sam od "gazilionara" Tima Folija, bivšeg ragbi igrača

u majamskim *Delfinima,* koji je napravio milione u svetu biznisa - uglavnom zahvaljujući svojoj neverovatnoj veštini ophođenja s ljudima i diplomatskim sposobnostima. Po nekim glasinama, Tim svakih nekoliko meseci iznova iščitava knjigu *Kako osvojiti prijatelje i uticati na druge* da bi ostao vešt u ophođenju s drugima. Rekao bih da je to dobar savet. On takođe veoma naporno radi, uporan je i daje se drugima. To je recept kako za poslovni, tako i za lični uspeh.

»O, slažem se«, rekao sam gospodinu Andersonu. »Očigledno postoji razlog za postojanje takvog pravila. Mora biti da je u pitanju neka vrsta zaštite, ali znate šta, ne mogu da pogodim šta je to - jedino znam da ukoliko ne dobijem pravo da koristim ovaj prostor, biću u velikoj nevolji. Vidim da ste vi tip osobe koja traga za rešenjima problema - imate li ikakvu ideju kako bismo mogli rešiti ovu situaciju?«

Sada se već donekle uznemirio iz nekoliko razloga. Prvo, ja nisam odustajao. To mu verovatno i nije bilo tako čudno, jer sam siguran da je navikao da se izlagači s njim svađaju izuzetno dugo. Razlika je bila u tome što se ja nisam svađao. Suočio se sa tipom koji je bio pun poštovanja, koji je masirao njegov ego, nežno izazivajući njegovu mudrost i stručnost da iznađe neko rešenje. »Problem je u tome, gospodine Burg, što je vaš sto suviše blizu vratima. Pošto je postavljen pre početka predavanja, ljudi će se oko njega okupljati u nameri da kupe knjige. Usled toga će ljudi koji žele da uđu i izađu iz sale imati problema da se probiju kroz gomilu. To je razlog što, nažalost, koliko god bih želeo da vam pomognem, to ne mogu i oko toga i dalje nema pregovora.« Konačno, dobre vesti, rekoh sebi.

Možda razmišljate: Bobe, da nisi poludeo!? Upravo ti je saopštio užasne vesti! Nnnneeeee, nije. Upravo mi je dao odgovor - odgovor koji će mu omogućiti da nam dozvoli da ostanemo na tom mestu, istovremeno obezbeđujući emocionalno zadovoljenje za sebe i obezbeđujući logički izgovor da bi mogao da nastavi da čini ispravnu stvar bez obzira na svoj ego.

Dakle, znate šta sam ja do sada rekao, a sada obratite pažnju da je on pričao o tome da će problem biti okupljanje kupaca oko stola *pre* početka predavanja, usled čega drugi ljudi neće moći da ulaze i izlaze iz sale. Mi *nikada* ne izlažemo na prodaju proizvode

pre predavanja. Otkrili smo da je mnogo bolje da to činimo nakon prezentacije programa kroz predavanje. Tada su ljudi zainteresovaniji da pogledaju materijale, knjige i kasete na stolu. Problem o kome je govorio gospodin Anderson nikada ne bi ni nastao. Naravno, to je logično, ali njegov ego, kao i bilo čiji, ne donosi odluke na osnovu logike. Zato sam mu rekao sledeće: »Gospodine Anderson, upravo sam našao rešenje. Dajem vam svoju reč da nećemo prodavati ništa za stolom sve dok se predavanje ne završi, Štaviše, pokrićemo proizvode koji su izloženi na stolu, tako da niko neće biti u mogućnosti da bilo šta vidi. Našli ste rešenje koje nam je bilo potrebno, i pomiriću se s tim da ne mogu da prodajem svoje proizvode pre završetka predavanja. Bitno mi je jedino da to mogu da činim posle toga.«

Upalilo je. On je dobio priznanje. Ja sam dobio rešenje. Te večeri imali smo jednu od najuspešnijih prodaja. Pozicija stola s proizvodima bila je najbolja koju sam ikada imao.

Evo smešnog dela priče: da bi spasao obraz i još više dokazao svoju moć, naterao nas je da prihvatimo još jedan uslov. Sledećeg dana morali smo da sto postavimo na prvobitno mesto. To apsolutno nije bilo logično. Ni najmanje. Jedini problem da ostanemo na istom mestu bilo je probijanje ljudi kroz gomilu koja kupuje proizvode za stolom, a taj problem smo rešili. Međutim, njegov ego je imao potrebu da se dokaže pred svim ostalim ljudima kako bi osigurao da svi znamo da je on šef.

Znao sam da sutrašnji dan nije tako bitan. Većina posla se uvek obavi neposredno nakon mog predavanja. Oni koji bi sutradan i dalje želeli da kupe moje materijale, pronašli bi me i dvadeset metara dalje. Njima nije bilo potrebno da im se nađu ispred nosa. I tako sam »nevoljno« pristao na to.

Mislio sam da će do jutra zaboraviti svoj poslednji uslov, jer je svakako postigao šta je hteo. Ali, pogodite šta? Naš sto je stvamo bio pomeren.

Da li ljudi odluke donose na osnovu logike ili emocija?

Zapamtite tri U - učtivost, koja podrazumeva i poštovanje, uzdržanost i upornost. Dozvolite drugoj osobi da oseti svoju moć, da poželi da vam pomogne i pomisli da je sama došla do rešenja. Ako je neophodno, pristanite na neki manji ustupak, kako bi osetila da

niste dobili sve što ste želeli. Ponekad izgubiti delić nečega što nikada niste ni imali predstavlja važan deo *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Nije toliko bitno šta tražite, već kako to tražite

Sedeći u Denijevom restoranu i doručkujući, primetio sam konobaricu koja je imala jedan od najneobičnijih stranih akcenata koje sam ikada čuo. Zvučao je veoma prijatno, ali je bio izuzetno različit. Štaviše, čuo sam kako jedan par koji je sedeo do mene pokušava da odgonetne odakle je ona, a isto sam i sam pokušavao. Kada se konobarica približila, obratio sam joj se: "Izvinite me, ali moram da vam kažem da imate predivan akcenat. Odakle ste?" Zahvalila mi je uz širok osmeh i rekla da veliki broj ljudi izgleda kao da uživa u njenom akcentu.

Dok se udaljavala, muškarac koji je sedeo do mene rekao je svojoj ženi: "E, tako se postavlja pitanje drugoj osobi." Verujem da je hteo da kaže da je lepo izraženo pitanje - uz učtivost i poštovanje - od presudne važnosti kada hoćemo da od ljudi dobijemo nešto što želimo ili nam je potrebno. Ja to jednostavno nazivam *pobeđivanjem bez zastrašivanja.*

Možete zamisliti koliko je uslužna, pažljiva i nasmejana bila ova konobarica do kraja mog boravka u tom restoranu.

Glena Salisburi je jedna moja prijateljica i mentor iz Nacionalnog udruženja predavača. Često priča jednu priču koja ilustruje činjenicu da nije toliko važno šta kažeš, koliko način na koji to kažeš. Glena priča o mladoj engleskoj učiteljici koja je godinu dana naporno radila da jednom azijskom studentu pomogne da nauči engleski jezik. Razumljivo, student je bio veoma zahvalan zbog toga.

Poslednjeg dana škole, učiteljica je ušla u učionicu i na stolu našla jednu žutu ružu. Pored ruže bila je poruka koju je ovaj mladić napisao. Ona je glasila: "Draga učiteljice, ova ruža će jednog dana izbledeti i uvenuti, ali ti ćeš *smrdeti* večno!" Reči nisu bile baš najtačnije, ali recite mi, šta mislite, da li je ona bila uvređena ili dirnuta?

Bila je dirnuta zbog divne namere.

Evo jedne male igre koju sam naučio od Ziga Ziglera, a koja demonstrira kako *način* na koji nešto kažemo može dramatično

promeniti *ono što smo želeli* da kažemo. U ovoj vežbi želim da naglasite reč koja je ***podebljana.*** Samo je dodatno naglasite dok naglas čitate rečenicu. Svih šest rečenica glase isto, ali obratite pažnju šta se dešava kada naglasite različite reči.

Ja nisam rekao da je ona ukrala novac. Ja ***nisam*** rekao da je ona ukrala novac. Ja nisam ***rekao*** da je ona ukrala novac. Ja nisam rekao da je ***ona*** ukrala novac. Ja nisam rekao daje ona ***ukrala*** novac. Ja nisam rekao daje ona ukrala ***novac****.*

Zar razlike nisu zanimljive? A sve samo usled različitog naglašavanja reči u potpuno istoj rečenici!

Često nije važno šta kažemo, već kako to kažemo! Naši kućni ljubimci znaju šta mislimo na osnovu načina, tona i glasa kojim im se obraćamo. Isto je i sa decom. Možemo reći da i naše mušterije, potencijalni kupci, voljene osobe, prijatelji i svi ostali s kojima dolazimo u kontakt mogu da osete upravo isto to.

Osmeh znači uspeh

Pročitajte bilo koju dobru knjigu o ljudskim veštinama i moć osmeha će biti bar pomenuta. To je ujedno i najlakša tehnika koju treba naučiti da bi se pobedilo bez zastrašivanja.

Verovali ili ne, neki ljudi moraju vežbati osmehivanje. Hej, neki moraju mnogo da vežbaju! Ne govorimo o osmehu koji će iskazati da smo pozitivni, već koji će nam pomoći da pobedimo bez zastrašivanja. Što se, pak, pozitivnosti tiče, poznato je sledeće: "Vi se ne smejete zato što ste srećni - vi ste srećni *zato što* se smejete."

To je tačno! To je fiziološka činjenica. Kada se osmehujete, dolazi do hemijskog odgovora u telu koji vas u stvari tera da se osećate srećno.

Učinite sledeće: osmehnite se najviše što možete i osećajte tugu… Ne možete to uraditi - to je nemoguće. Kada se smejete, usrećujete sebe, poboljšavate svoj stav i takođe poboljšavate stav i očekivanja drugih ospba.

Džon Mejson, autor knjige *Oslobodi se svega što te zaustavlja* kaže: "Jedna od najmoćnijih stvari koje možeš učiniti da bi uticao na druge je da im se osmehuješ."

Veoma tačno! Del Kamegi je celo jedno poglavlje svoje knjige *Kako osvojiti prijatelje i uticati na druge* posvetio upravo toj činjenici.

Ja često koristim tu tehniku, baš kao i drugi ljudi koji su navikli da *pobeđuju bez zastrašivanja.*

Veoma mali broj ljudi se osmehuje bez nekog naročitog razloga. Ako se osmehujete, bićete u prednosti nad svima koji to ne, čine. Stavite taj iskreni osmeh na svoje lice - i to pre nego što krenete u ugovaranje posla s nekim, bez obzira na to da li se radi o šalterskom službeniku, vašem šefu, konobaru, mužu, bilo kome. Spremite se da vas ta osoba zavoli i *uzvrati* vam osmeh!

Ovu jednostavnu taktiku koristim neprestano i svakodnevno uz neverovatne rezultate, a poznajem i druge koji redovno čine isto. Često upravo oni bivaju prvi usluženi za nekim šalterom ili u prepunom restoranu, samo zato što osmehom privlače pažnju.

Već smo pominjali situacije u kojima morate da se žalite menadžeru zbog nekog problema ili previsokog računa. Dočekajte tu osobu s lepim osmehom i uvidećete da će postati ljubaznija. Zadovoljstvo je razgovarati s nasmejanom osobom.

Osmehnite se…

Kada ulazite u restoran, na putu do stola osmehnite se svim osobama s kojim vam se sretne pogled. Ako to budete činili dovoljno četsto, ljudi će vas primetiti. Opisaće vas kao harizmatičnu osobu.

Često ujutro svraćam do lokalne prodavnice da kupim namirnice. Dok se približavam kasi, neko od zaposlenih ko me neprestano viđa tamo, prokomentarisaće kako sam uvek nasmejan. Nekad će oni čak reći: "Vi ste jedina osoba koju poznajem koja je ujutro dobro raspoložena." Jednom prilikom mi je jedan prodavac rekao: "Bože, danas ste baš dobro raspoloženi." Odgovorio sam s osmehom: "Da li ste me ikada videli neraspoloženog?" Odgovorioje: "U stvari, nisam."

Šta mislite, da li mi prodavci i šefovi uzvraćaju osmeh i da li su uslužni? Naravno. Ako ikada budem imao potrebu da od bilo koga od njih molim neku uslugu, šta mislite, da li će me ozbiljno shvatiti? Apsolutno!

To ne znači da sam ja uvek dobro raspoložen. Imam ja svojih teškoća, problema, frustracija, baš kao i svi drugi. Ali, to ne znači da to svi moraju da vide, niti da svoje neraspoloženje treba da prenosim na druge.

Ako sam depresivan ili me nešto boli, to je moja stvar. Kako glasi ona stara izreka? "Pola ljudi ne mari što se loše osećate, a drugoj polovini je drago?" Voleo bih da verujem da to nije u potpunosti tačno, ali ono što je važno je da će ljudi pozitivnije reagovati na one koji deluju pozitivno.

Najlakši način da promenim svoje neraspoloženje jeste da se nasmešim. Sećate li se kako sam spomenuo da osmehivanje utiče na oslobađanje neurohemikalija u vašem mozgu? Te hemikalije se zovu endorfini, a predstavljaju supstancu zaslužnu za pozitivno "raspoloženje" koje ljudi nazivaju radošću. To znači da ta svoja osećanja možete promeniti jednostavnim osmehivanjem. (A potom primetite da li vas *to* navodi na osmehivanje…) Kada se osmehujete, ljudi počinju da pričaju s vama na pozitivan način. Šta ćete time postići?

Verovatno nećete to saznati sve dok se ne desi. Međutim, kako kratkoročni tako i dugoročni rezultat je u tome da ste doprineili da se neko drugi dobro oseća i time dali pozitivan doprinos sopstvenom i tuđem životu.

Da li to daje rezultate i u poslovnom svetu?

Svakako, jer nikada ne znate koga ćete sresti i ko će vas primetiti. Osmeh budi radoznalost kod drugih ljudi - zašto se smejete? Šta vas čini tako srećnima? Može se desiti da vas upitaju kakvim poslom se bavite. Znam, jer mi se to dešavalo.

A na društvenom planu?

Zanemarite sledeće ako ste u braku, ali ja sam upoznao nekoliko divnih žena jer su primetile moj osmeh i počele da se raspituju za mene. Jednostavni osmesi bili su uvod za upoznavanja do kojih inače ne bi došlo.

Tim Foli koga sam već spominjao i njegov prijatelj Buba Prat, još jedan izuzetno uspešan poslovni čovek, predstavljaju dve najuspešnije osobe kada se radi o dočekivanju druge osobe s osmehom. Moj otac je bio vešt u tome otkada znam za sebe. Ljudi bi ga ugledali i praktično krenuli da prostiru crveni tepih, bez obzira na to da li ga viđaju prvi ili dvadeseti put u životu. To me je uvek zapanjivalo.

I vi znate neke slične ljude, zar ne? Oni su iskreni! Oni vole ljude i to pokazuju. Čak ako morate i da se potrudite oko iskrenosti, još

uvek to možete postići. Isplati se. Veoma se isplati!

Jedan od najboljih primera za moć osmeha jeste nešto što sam doživeo pre mnogo godina. Ušao sam u jednu banku u Tampi na Floridi. Bila su formirana tri reda za čekanje, jedan duži i dva kraća, a ja sam se pitao zašto ljudi iz dugog reda ne prelaze u preostala dva, Čim sam ugledao službenicu za tim šalterom, znao sam odgovor. Imala je najneverovatniji, najprijatniji osmeh koji sam ikada pre i posle toga video.

Taj osmeh bio je vredan dugog čekanja, samo da bi se imala šansa da vas ona usluži i da se okupate u sjaju tog osmeha licem u lice s njom - makar samo na nekoliko trenutaka. Obično ne dramatizujem stvari, ali njen osmeh je bio omamljujući za veliki broj ljudi. I tako sam stao na kraj tog reda… *a ušao sam u banku samo da bih nekoga upitao za pravac!* Mi volimo da budemo u društvu takvih ljudi jer oni čine da se dobro osećamo! Ja sam morao da *naučim* kako to da postignem, a možda ćete i vi to morati. Nije važno da li vam je ta sposobnost prirodno usađena… vi *možete* naučiti da ovladate tom veštinom - to može bilo ko.

Les Giblin vam daje savet, baš kao što to čine i instruktori koji decu uče da dišu pravilno i da govore iz stomaka, da i vi učinite isto sa osmehom. Umesto da se smejete iz dijafragme, činite to-iz-srca.

Vaš osmeh *mora* biti iskren ili će biti primljen kao manipulativan. Svi smo mi vidali ljude s takvim osmehom.

Važbajte osmehivanje. Na početku navedite sebe na osmeh tako što ćete razmišljati o nečemu prijatnom. Što više budete vežbali vaš će prijateljski, ubedljivi osmeh bivati sve autentičniji i prirodniji.

Kako da ljude navedete da vam daju više

Lako nekoga možete ubediti da vam da više nego što bi to normalno učinio. Jednostavno posejte pravo seme u osobu dok radi ono što obično radi.

Na primer, recimo da obožavate kuvanu šargarepu kao prilog. Nalazite se u kafeteriji i osoba koja vas uslužuje upravo namerava da vam sipa šargarepu u tanjir. Vi želite da dobijete više šargarepe nego što ona planira da vam da. Već ste je dočekali s osmehom, usled čega ste se odvojili od ostalih prisutnih ljudi, i ona vas je primetila - uzvratila vam je osmeh. Dok vam sipa prvu kašiku

šargarepe, kažete: "Ummm, hvala, obožavam šargarepu." Dobićete više šargarepe nego ostali, čak i ako osoba koja vas uslužuje retko krši pravila.

Automehaničaru koji vam popravlja kola recite: "Džone, čoveče, ti si *umetnik,* kako samo radiš s tim kolima." Ljudi vole da ih nazivaju *"umetnicima"* kada se radi o poslu koji se obično ne vezuju za umetnost. Džon će, verovatno, popravljajući vaša kola, obaviti najbolji mogući posao. Jedan moj prijatelj nazivao je čoveka u sendvičarnici *umetnikom,* i on to stvarno jeste bio. Obožavao je da se razmeće svojim umetničkim sposobnostima pravljenja sendviča pred mojim prijateljem i preda mnom. Naravno, to je podrazumevalo korišćenje ekstra količine sastojaka, da ne pominjemo dodatnu pažnju koju smo dobijali.

Prezaposlenoj ženi u butiku opkoljenoj mnoštvom mušterija s osmehom recite: "Vidim da ste prezaposleni i ne želim da vas maltretiram. Pokušaću da oduzmem što je moguće manje vašeg vremena." Verovatno ćete uspeti da dobijete mnogo više njenog vremena od sledećih sto ljudi.

Tehnika "Znam da ti…"

Pošto svi ljudi imaju ego, ne vole da im neko drugi govori šta da kažu ili ne kažu, šta da rade ili ne rade. A najgore od svega je kada neko pokušava da nam kaže šta da radimo u vezi s nečim o čemu *mislimo da već znamo sve.*

Kada imate potrebu da vam neka osoba pomogne i želite da izbegnete izgovaranje pogrešne stvari, morate joj se obratiti tako da njen ego ne bude povređen. Recite joj da *znate da ona to već zna.*

Pre nego što joj date određena uputstva, recite: "Znam da ti…" i potom kažite ono što imate.

Evo primera: "Tom, *znam da ti* veruješ da treba biti pažljiv prema drugim ljudima zato ne sumnjam da ćeš biti izuzetno taktičan kada Dejvu budeš skrenuo pažnju na grešku koju je napravio u poslednjem izveštaju."

"Ronda, *znam da ti već znaš* da statističke podatke treba staviti u tri kolone. Prosto uvek to učiniš na najbolji mogući način."

"Mori, *znam da si i sam nameravao da* ovu robu uskladištiš ovde, ali iz sopstvene nesigurnosti imam potrebu da ti to kažem."

Ako ovako budete iznosili svoje zahteve, nećete povrediti drugu osobu, već će ona imati dobar osećaj za vas - i za *sebe* - a time ćete obezbediti da ipak *uradi* ono što se od nje očekuje.

Ponavljanje istih tehnika

Moja komšinica Karol - supervizor u jednoj lokalnoj kompaniji - pozvala me je na lokalnu pozorišnu predstavu i večeru. Kao poklon za praznike, njena kompanija je odlučila da kompletno osoblje odvede u pozorište i na večeru, a Karol me je pozvala da budem njen gost.

Pošto osoba kod koje su bile karte nije stigla na vreme, menadžer nije hteo da nas pusti u restoran gde bismo seli i počeli s večerom. Ljubazno nas je zamolio da sačekamo za barom. Pijuckajući sok, čekao sam sa ostalima. Karol, koja je prilično vatrena i svađalački nastrojena, nije mogla da se pomiri s takvim stanjem stvari.

Izjavila je pred svima da joj se to ne sviđa. Želela je da odmah večeramo, kako ne bismo kasnije morali da žurimo. Što se tiče Karol, menadžer je znao da mi samo čekamo osobu kod koje su karte, pa što onda ne bismo prosto odmah ušli unutra! Iako se nisam slagao sa Karol, bio sam njen gost i nisam smatrao da je moje da bilo šta kažem.

Potom je Karol pred svima izjavila: "Sad ću da napravim frku!" I napravila ju je.

Nakon što je pozvala menadžera, počela je da vređa njegovu inteligenciju, to jest njen nedostatak. Šta mislite, kako je on reagovao? Činjenica da sam upotrebio reč "reagovao", a ne "odgovorio" verovatno vam nagoveštava šta se desilo. Počeo je da se svađa s njom.

To je potrajalo nekoliko minuta. Karol mu je govorila zašto bi trebalo da nas pusti u restoran, a menadžer je govorio zašto to ne može uraditi. Potpuno emocionalna konverzacija dveju odraslih osoba koje se ne ponašaju kao odrasle osobe. Karol se ponašala kao *roditelj,* napadajući menadžera kao da je *dete* (prisetite se stanja *roditelja, odraslog* i *deteta* o kojima smo pričali nešto ranije). Menadžer, osećajući se prekorenim, nastavljao je da se brani svađom.

Uvidevši da se to neće brzo završiti, sačekao sam trenutak u kome su oboje zastali da udahnu vazduh i potom se obratio menadžeru: "Gospodine, potpuno vas razumem i uviđam u čemu je problem. U stvari, u sličnoj situaciji, i ja bih verovatno postupio isto.

Dozvolite da vas upitam, ako bismo mi preuzeli potpunu odgovornost za ulazak u restoran - recimo, ako bih uspeo da vašeg supervizora navedem da vas potpuno oslobodi odgovornosti - da li biste nam onda dozovlili da uđemo u restoran?"

Pogledao me je s osmehom i na zaprepašćenje svih, osim mene, izjavio da to onda ne bi bio problem. Odgovorio sam: "Sjajno, jer ako ne budemo morali da žurimo s večerom, moći ćemo da uživamo u predstavi. Usput, veoma cenim vašu pomoć i razumevanje." Odgovorio je potvrdno na naš zahtev i rekao: "Zadovoljstvo mije da to mogu da učinim za vas."

Potom nas je lično dopratio do stola i nekoliko puta tokom večere proveravao da li je sve u redu. U jednom trenutku tokom večeri, videvši da je jedna od osoba koja je sedela za našim stolom ustala da bi nas fotografisala, prišao je i ponudio se da to on učini kako bi i ta osoba mogla biti na slici.

Karol je bila zapanjena onim što se dešavalo i upitala u čemu je moja "tajna". Objasnio sam joj da to nije nikakva tajna, već iskrena briga za druge i pronalaženje rešenja za problem u kome će obe osobe biti pobednici. Ne znam da li je shvatila koncept ili nastavlja da u svom životu vodi bitke koje nemaju kraja. Mnogi ljudi to rade. Međutim, što više ljudi bude upoznavalo ove tehnike, ovaj će svet postajati sve lakši za zajednički život.

Uspostavljanje kontakta: ključ *pobeđivanja bez zstrašivanja*

Ljudi obično dobro reaguju na osobe koje su im slične. Ako imate nešto zajedničko s drugom osobom, imate veće šanse da je ubedite da se složi s vašim idejama. Često, međutim, nećete imati ništa zajedničko s drugom osobom.

U tim slučajevima potrebno je da dobro razmislite: šta imate zajedničko s tom osobom? Da li ste oboje u braku? Da li oboje imate decu? Da li oboje imate decu istog uzrasta? Da li se vikendom bavite sportom? Da li ste oboje navijači? Imate li slične hobije, navike? Ispitajte osobu da biste dobili odgovore na ova pitanja.

Slično poreklo može se prilično lako odrediti, i to predstavlja dobar početak. Upitajte drugu osobu gde živi, gde je odrasla. Ako oboje živite u Masačusetsu ili oboje potičete iz Bostona, to je sjajan početak. Možete pokrenuti razgovor o nečemu što oboje poznajete.

Ako živite na Floridi, a druga osoba u Lujzijani, ali ste oboje odrasli u Masačusetsu, recite: "Hej, pa i ja potičem iz Masačusetsa!" To je dobar početak uspostavljanja kontakta s tom osobom.

Postoji mogućnost i da stvari morate da *nalegnete.* Recimo da živite u Floridi, a druga osoba u Kaliforniji. Vi ste odrasli u Masačusetsu, a ona u Nju Džersiju. Možete reći: "Hej, i ja sam sa Istočne obale."

Ova tehnika može se koristiti sve dok ne dođete do tačke u kojoj kažete: "Hej, i ja sam sa te planete." Zajedničko poreklo ili mesto boravka, kao i druge zajedničke stvari, mogu se upotrebiti kao sjajan početak uspostavljanja kontakta s nekom osobom.

Pretvarajte se da su vozači u kolima oko vas vaše prve komšije

Dva koncepta koja često ponavljam su "ljubaznost" i važnost "odgovaranja naspram reagovanja". Ako niste navikli da redovno koristite ove dve ključne tehnike, onda vam se može često dešavati da upadnete u zamku koju nazivam "trenutno zagrevanje". Do nje dolazi kada se pojavi neki problem u odnosu s drugom osobom, a pošto niste usvojili ispravan način za razrešenje situacije, gubite kontrolu. Tada situacija - a često i druga osoba - počinju da kontrolišu vas, umesto da vi kontrolišete njih.

Evo jedne vežbe koja će vam poslužiti da ovladate ljubaznošću i odgovaranjem, dvema veoma važnim veštinama *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Da li ste ikada primetili da, dok se vozite kolima, drugi vozači sebi dopuštaju slobodu koju inače ne bi da se ne nalaze u zaštićenom okruženju kola u pokretu? Ljudi su nepristojni. Ubacivaće se ispred vas, seći vas, čak vam pokazivati da su "glavni" podizanjem srednjeg prsta u vazduh.

U svojoj knjizi *Ako u životu treba održati ravnotežu, zasto ja stalno posrćem,* Dik Bigs predlaže da se pretvarate da su svi vozači vaše prve komšije. Vežbajte svoju ljubaznost i sposobnost odgovaranja na taj način. Kad god se neki vozač nepristojno ponese prema vama - bez obzira na to koliko ćete u početku morati da se borite sa sobom - *odgovorite* ljubaznošću.

Mahnite mu ili mu se osmehnit, ili klimnite glavom u znak odobravanja - ili čak gestikulacijom recite: »Žao mi je, ja sam kriv.« Takode možete drugom vozaču dozvoliti da vas pretekne ili se ubaci ispred vas.

Zapanjićete se koliko će ljudi ljubazno odgovoriti na takvo ponašanje - a to je veoma dobar osećaj. Pretvorićete potencijalnog neprijatelja u prijatelja. Razvićete veštinu ljubaznosti i početi da odgovarate *umesto* da reagujete, i to u rekordnom vremenu. To je prava pobeda!

Pretvarajući se da su svi drugi vozači vaše prve komšije, počećete da usvajate veoma važne veštine *pobeđivanja bez zastrašivanja* koje će vam kasnije mnogo koristiti.

Jedna posledica neljubaznosti

Sledeća situacija dešavaće se veoma retko, ali uspešni se izdvajaju od mase prosečnih ljudi upravo zahvaljujući tome što primećuju i odgovaraju na ono što većina ignoriše.

Jedno popodne, izlazeći iz zgrade u kojoj imam kancelarije, sudario sam se s jednim mladićem. Ljubazno sam se nasmešio i rekao: "Zdravo", kao što bih učinio da sam se susreo s bilo kim, ali on je na to odreagovao pogledom koji nazivam "nemoj da me daviš, čoveče". Očigledno je pomislio da sam *samo* još jedan prodavac ili radnik u mojoj kompaniji. Verovatno nije pretpostavljao da sam ja "kompanija". Kada sam stigao do kola, telefonirao sam Ilejn, ženi koja vodi moju kancelariju, i upitao je ko je taj čovek.

Objasnila mi je da je to čovek od koga kupujemo dva nova kompjutera i da se upravo nalazi ispred njene kancelarije, čekajući na razgovor s njom. Ispričao sam joj ša se desilo i rekao da najradije ne bih kupio kompjutere od njega i, ako želi, rado ću se popeti u kancelariju da mu to lično kažem. Bio sam iznenašen kada mi je rekla da će rado sama to učiniti jer je bio veoma naprijatan kada su poslednji put razgovarali telefonom.

Telefonirao je da bi se raspitao kako da dođe do kancelarije i desilo se da je slušalicu podigla Ilejn, a ne sekretarica. Bio je nestrpljiv dok muje objašnjavala gde da dođe, a čim je završila, spustio je slušalicu ne rekavši ni hvala. Pretpostavljao sam da je smatrao daje u redu da se tako ponaša prema sekretarici.

Tom mladiću je promakla dobra, laka prodaja… vredna oko 5.000 dolara. Pojavio se s papirima koje je trebalo samo da potpišemo. Telefonom je već naručio kompjutere. To nije mogla biti lakša prodaja. Bilo je potrebno stvamo uložiti mnogo truda da bi je upropastio… i uspeoje.

Pretpostavljam da bi dobra ideja bila biti ljubazan prema svima koje sretnete. Ne samo zbog toga što je to najbolji i najispravniji način ponašanja već i zato što nikada ne znate s kim razgovarate.

Tu, međutim, nije kraj ove priče. Nekoliko meseci kasnije saznao sam da je jedan moj poznanik počeo da radi kao menadžer u toj radnji za prodaju kompjutera. Ispričao sam mu svoje iskustvo i to ga uopšte nije iznenadilo. Objasnio mi je da su trojica zaposlenih prodavaca - koji su radili u radnji od njenog otvaranja - stvorili

užasno lošu reputaciju kompaniji jer su se praktično prema svim kupcima ponašali slično.

Svi su otpušteni… jer su vlasnici kompanije čuli mnoštvo primedaba i žalbi od mušterija (to jest *bivših* mušterija). Moj poznanik je dodao da su on i još nekolicina novih ljudi dovedeni u kompaniju kako bi joj povratili ugled koji je nekada imala.

Učtivost, poštovanje i nagoveštena pretnja

Nakon nekoliko dana neodazivanja na naše pozive od strane predstavnika prodaje jedne kompanije, upravnik moje kancelarije Ilejn, preduzela je jedini preostali razuman korak i telefonirala njegovom šefu kako bi saznala razloge za to. Ilejn je savršeno postupila u toj situaciji. Prvo je šefu dala do znanja da smo uvek bili zadovoljni saradnjom s njegovom kompanijom i odličnom uslugom koju su nam pružali do tog trenutka. Ubrzo nam je telefonirao predstavnik prodaje Gari, koji je upravo stupio na dužnost i, razumljivo, uopšte nije bio srećan što smo ga "cinkarili". Nikada se ranije nismo upoznali, ali je on zahtevao da razgovara sa mnom. Bilo mi je zadovoljstvo da porazgovaram s njim. "Dobro jutro, Gari."

Gari je odmah počeo da se brani. "Zašto ste telefonirali mom šefu, a ne meni?"

"Nažalost, Gari, imali smo problema s tvojim telefonom proteklih nekoliko dana. Telefonirali smo ti nekoliko puta, ali, na naše iznenađenje, ti nisi odgovarao na naše pozive."

Gari je odgovorio: "Tek sam preuzeo dužnost i imam mnogo klijenata. Ne mogu se svima odmah javiti."

Odgovorio sam: "Shvatam. Znam da si veoma zaposlen, ali da si nam samo potvrdio da si dobio naše poruke mnogo bismo se bolje osećali. Mogli smo zakazati sastanak u vreme koje tebi odgovara."

Uprkos mojoj ljubaznosti i ukazanom poštovanju, on još uvek nije shvatao suštinu. Ponovo je odgovorio da je bio prezaposlen i da je na pozive mogao odgovarati samo redosledom kojim ih je primao. I tada sam posegao za onim što nazivam "učtivom, ali *nagoveštenom* pretnjom."

"Gari, razumem tvoje razloge i osećam da trenutno trpiš veliki pritisak da odgovoriš na zahteve svih klijenata. A evo mojih razloga: mi moramo da znamo da će bilo koja kompanija s kojom odlučimo

da poslujemo izaći u susret našim potrebama. Voleo bih da to i dalje bude kompanija u kojoj ti radiš. Zato predlažem da ti i ja zajednički pokušamo da uskladimo naše potrebe i očekivanja, a ako to ne uspemo, biću prmuđen da učinim ono što će zadovoljiti potrebe moje kompanije."

Razumeo me je.

Svesni ste šta sam učinio i da vam to ne objasnim - prvo sam uspostavio odnos koji se zasnivao na učtivosti i poštovanju. Potom sam usadio u um predstavnika prodaje ideju o tome da smo mi klijenti za koje se treba boriti.

Zapamtite, ljudi svakodnevno moraju da se bore sa osobama koje se neprestano žale, nameću i viču. Ako se nađete u situaciji da morate da žrtvujete nekog klijenta, za koga ćete se opredeliti: za onog koji je neprijatan ili za onog koji je učtiv i pun poštovanja?

Kada ljubaznošću nisam uspeo da Gariju dam do znanja šta mislim, došlo je vreme za *ljubaznu ali nagoveštenu pretnju.* To je dalo rezultate i on više nije moju ljubaznost pogrešno doživljavao kao slabost. Nagoveštena pretnja je vrlo delotvorna jer jasno pokazuje drugoj osobi da ste ozbiljni, ali je istovremeno ne dovodite u ćorsokak iz koga ne može da izađe a da njen ego ne bude povređen.

Neko ko nije upoznat sa svrhom *pobeđivanja bez zastrašivanja* možda bi se upitao zašto sam se toliko maltretirao umesto da jednostavno promenim kompaniju s kojom poslujem. Pogledajmo sada rezultate mog razgovora sa Garijem.

Gari je počeo da svraća do nas da proveri situaciju kad god bi se našao u okolini. Jednom prilikom, kada smo imali toliko porudžbina da nismo stizali da ih sve na vreme otpremimo - što nije imalo nikakve veze s *njegovom* kompanijom - Gari je insistirao da ostane i pomogne nam. Neverovatno! Smatram da nam je Gari poklonio toliko pažnje zato što smo verovatno jedini klijenti koji su se prema *njemu* poneli tako dobro.

Šta bi se desilo da sam jednostavno promenio kompaniju? Ko zna kako bi se predstavnik nove kompanije ponašao prema nama. Ili bilo koji sledeći. Vremenom bismo se, čak, možda vratili u Garijevu kompaniju, a tada nas oni uopšte ne bi poštovali jer smo u poslovanju s njima kretali s tačke slabosti, a ne snage. A da ne

govorimo o vremenu koje bismo izgubili i troškovima zamene kompanije. Ne, najbolji načinje da prvom prilikom postupite ispravno. Toje istinsko *pobeđivanje bez zastrašivanja!*

Ne pokušavajte da svinju naučite da peva

Postoji li situacija u kojoj *pobeđivanje bez zastrašivanja* neće dati rezultate? Da, postoji. "Kada?" pitate me. Dozvolite da vam objasnim na sledeći način. Jednom sam čuo izreku: "Ne pokušavaj da svinju naučiš da peva. To će te samo frustrirati – a svinju će iznervirati!" Takođe možete reći: "Nikada se nemojte svađati – ili pokušavati da pobedite bez zastrašivanja – u odnosu sa ludom osobom."

Kada sam upotrebio reč "lud, nisam mislio na osobe koje boluju od nekog mentalnog poremećaja nad kojim nemaju kontrolu. Mislio sam na ljude koji imaju običaj da se ni s kim ne slažu ili imaju neki istaknut - i često naglašeno negativan - stav o nečemu.

To su ljudi koji, iz nekog razloga, prosto neće da rade s vama, sa mnom ili bilo kim drugim. Njihovo emocionalno stanje je predodredilo činjenice i ne možete dopreti do njihovog uma ni logikom ni emocijom. Nemojte *njih* mešati sa činjenicama. Oni imaju osećaj da se neko ogrešio o njih i prema drugima se ponašaju samo onako kako su se neki ljudi ponašali prema njima! Ti ljudi često uopšte nisu svesni da to čine. Često veruju da spadaju među one koji su otvorenog uma i puni razumevanja.

Međutim, oni to nisu, ali u to ih niko ne može uveriti. Svi mi znamo bar jednu takvu osobu, i mada je to u potpunoj suprotnosti s našim načinom razmišljanja, moramo ih pustiti da idu svojim putem i rade ono što žele. To je, naravno, poslednja mera koju ćete primeniti. Međutim, biće retkih prilika u kojima ćete jednostavno reći: "SLEDEĆI!" Ako u odnosu s ovim ljudima pokušate da *pobedite bez zastrašivanja,* samo ćete osetiti frustriranost, a njih ćete jedino iznervirati.

Pristup izvinjavanja unapred

Dok sam prilazio šalteru za prodaju karata, agent koji je za njim radio nije delovao baš najraspoloženije. Delovao je potpuno očajno. Imao sam potrebu da *sarađuje* sa mnom, jer sam želeo da izmenim nekoliko stvari u svojoj karti. Međutim, preda mnom je bio čovek koji je spreman da što više otežа situaciju. Kako izaći na kraj s takvom vrstom potencijalnog problema, a ipak *pobediti bez zastrašivanja?*

Priđite mu s osmehom, o čemu smo već pričali. U slučaju ovog agenta, to nije dalo rezultata. Moram vam priznati da sam u tom trenutku stvarno poželeo da mu kažem da se trgne i prione na posao. Međutim, time bih samo potencijalnog neprijatelja pretvorio u *pravog* neprijatelja. Umesto toga, razoružao sam ga koristeći pristup "izvinjavanja unapred". On se sastoji u tome da se unapred izvinite za sve što će vam druga osoba potom uraditi.

"Izvinite što vas zamaram ovim, mora da vam je već svega preko glave."

I to je bilo sve. Vrlo jednostavno. Od tog trenutka, potpuno se predao tome da me usluži. Sve što mu je bilo potrebno to je da neko shvati kako se on oseća. Možete li da poverujete? S tom jednom jedinom rečenicom, njegov stav se potpuno promenio nabolje. Kladim se da je ljubazniji bio i prema mušterijama koje su došle posle mene.

Prirodna *reakcija* podrazumevala bi pokušaj da mu odgovorite istom merom, usled čega bi usledila bitka s ishodom: ti gubiš ja gubim. Moja koleginica, s kojom sam bio za šalterom, uporedila me je sa svojim bivšim šefom koji bi, kako je rekla, u toj situaciji vrištao i urlao, možda isterao svoje, a možda i ne, ali bi svakako pokvario raspoloženje a verovatno i ceo dan svim drugim ljudima koji su bili prisutni.

Setite se izreke Simeona ben Zome: "Moćna je osoba koja može da kontroliše svoje emocije i neprijatelja pretvori u prijatelja."

Šta, ko i kako

Čitajući veoma dobru knjigu Mila O. Franka, pod naslovom *Kako istaći svoje mišljenje za manje od trideset sekundi,* podsetio sam se da svaki oblik govorne ili pisane komunikacije mora imati tri osnovna

elementa: "Znajte š*ta* želite, *ko* vam to može dati i *kako* to da dobijete."

Prilikom razgovora s drugom osobom, potrebno je da tačno znate *šta* od nje želite. Usredsredite svoje napore na željeni ishod.

Znajte *ko* vam to može dati. Da li imate potrebu da nađete taktičan način da od osobe s kojom ste u kontaktu dođete do osobe koja stvarno ima moć da kaže "Da"? Skoro svaka osoba, na bilo kom položaju, ima moć da kaže "Ne". Potrebno je da znate ko vam može dati ono što želite.

Kako ćete to dobiti? Za to vam mogu poslužiti veštine i tehnike iz ove knjige, kao i iz drugih izvora.

Kako otkriti "ko" vam treba

U nedavnom broju časopisa *Selling,* čitao sam o Džou Kozinu, predsedniku naftne kompanije. Dok je radio kao regionalni predstavnik prodaje za drugu naftnu kompaniju, bio je stručnjak da pronađe osobu kojoj treba da se obrati.

Kozin je pokušao da ugovori posao s najvećim kupcem u regionu - kompanijom koja je već bila u poslu s njegovim najvećim konkurentom. Na sastanak s direktorom odeljenja za nabavku stigao je na vreme, ali ga je potresao način na koji se on poneo prema njemu.

Direktor nabavke nije pozvao Džoa u kancelariju da održi prezentaciju, već mu je, stojeći u predvorju i neprestano gledajući na sat, rekao da ima tačno pet minuta da mu objasni zašto bi trebalo da njegova kompanija promeni dostavljača koga već ima.

Džo je znao da pet minuta ni u kom slučaju nije dovoljno, a da stvari budu gore, direktor nabavke nije ga nijednom pogledao u oči, niti je pokazao bilo kakvo interesovanje za ono što je Džo pričao, a svakih trideset sekundi bacao je pogled na sat, proveravajući da li je isteklo određeno vreme. Posle pet minuta, naglo je prekinuo Džoovu prezentaciju, rekao da mu je vreme isteklo, rukovao se s njim, okrenuo se i otišao.

Džo je bio zapanjen. Sekretarica, koja je prisustvovala ovom razgovoru, bila je posramljena zbog ponašanja svog šefa, ali nije imala moć da učini bilo šta. Džo je otišao.

Da nije bio kilometrima daleko od svog doma, Kozin verovatno ne bi ni održao prezentaciju. Možda bi pitao direktora nabavke da li postoji neki drugi termin u kome bi mogao da održi prezentaciju u normalnijem okruženju. U suštini, verovatno bi to i učinio.

Od tog trenutka, u potrazi za rešenjem te situacije, Džo je počeo da traga za odgovorajućom osobom kojoj bi mogao ponovo da se obrati, i to na način koji predstavlja udžbenički primer *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Razmotrivši situaciju u svojoj kancelariji, Džo je shvatio da nije zaslužio takav tretman. Takođe bi bilo pogrešno dozvoliti tom grubom, neprofesionalnom direktoru nabavke da svoju kompaniju liši koristi od Kozinovih proizvoda.

Džo je odlučio da treba da porazgovara sa predsednikom kompanije, i upravo njemu je i telefonirao. Objasnio mu je da su se njegovi proizvodi pokazali kao bolji od konkurentskih, da se nude pod mnogo boljim uslovima i cenama, kao i da je početkom te nedelje ugovorio sastanak sa direktorom nabavke kako bi zajedno razmotrili mogućnost saradnje.

Potom je smireno objasnio predsedniku kompanije šta se desilo i da ga je direktor nabavke… kakoje to samo sjajno rekao… *zbunio.* Kakav izuzetan izbor reči, preuzimanje odgovornosti za nesporazum na sebe - sjajna "ja poruka" - što je izazvalo radoznalost predsednika kompanije.

Džo je nastavio rekavši da je odlučio da, pre nego što "zaključi slučaj" s tom kompanijom, preskoči uobičajeni lanac pregovora i telefonira direktno predsedniku komapnije.

Rekao je da je prvi put u tom delu zemlje i upitao predsednika da li poslovna politika njegove kompanije propisuje samo pet minuta za prezentaciju proizvoda u predvorju. Ako to nije slučaj, da li kompanija ima neki poseban dogovor s nekim drugim dobavljačem, pa je to možda razlog za takav neobičan tretman?

"Da li je cilj bio u tome da me obeshrabrite?" Džo je ovo pitanje smislio veoma pažljivo, kako ne bi ispalo da ikoga optužuje za nelegalne odnose između kompanije i njenog trenutnog dobavljača.

Predsednik je Džoa zamolio da mu ponovo tačno ispriča šta se desilo i da li je bilo nekih svedoka tom događaju. Nakon što je porazgovarao sa sekretaricom koja je potvrdila Džoovu priču,

predsednik se izvinio Džou i zakazao sastanak s njim, bez prisustva direktora nabavke.

Kozin je ugovorio posao s ovom kompanijom koja je i danas njegov klijent, i to treći po veličini. Bio je to i posao koji Kozin smatra najvažnijim za napredovanje u ličnoj karijeri. A što se tiče direktora nabavke, predsednik je odlučio da ga premesti u odeljenje prodaje, da bi naučio kako je to na svojim leđima osetiti ponašanje kakvo je pokazivao prema drugima.

Priča Džoa Kozina je odličan primer za pronalaženje prave osobe kojoj se treba obratiti, privoleti je na svoju stranu i potom stručno *pobediti bez zastrašivanja.*

Kako učtivo okončati telefonski razgovor

Ako vas neko, prijatelj ili poslovni kolega, neprestano poziva telefonom i dugo s vama razgovara, kako da učtivo okončate taj razgovor, a da ne uvredite drugu osobu? Evo šta dovodi do rezultata u mom slučaju: razgovor počnite rečenicom: "Hej, baš mi je drago da te čujem. Upravo se spremam da … (izađem iz kuće, krenem na sastanak s klijentom, telefoniram važnom poslovnom saradniku, itd.), ali imam oko trideset sekundi vremena. Šta ima novo?"

Druga osoba obično neće biti dovoljno obzirna ili svesna dužine trajanja trideset sekundi, iako ste joj vi s mnogo takta skrenuli pažnju na to. Sačekajte da dovrši poslednju rečenicu, a potom počnite vi da pričate. Izgovorite dve ili tri reči, a potom upadnite *sebi* u reč i recite: "O, zaboravio sam. Moram da požurim (da telefoniram, na sastanak, na lobotomiju - bilo šta). Bilo je zadovoljstvo pričati s tobom. Čućemo se ponovo."

To će vas osloboditi.

Kako da izvučete maksimum iz situacije u kojoj morate biti u društvu osobe koja vam se ne sviđa. Hej, svi smo mi samo ljudi i zato će uvek postojati neko u čijem društvu iskreno nećemo želeti da se nađemo. To se dešava! To može biti osoba čija ličnost vas nervira - jednostavno vas užasava. Ali, šta da radite u situaciji u kojoj ste primorani da budete u njenom društvu, recimo na poslu ili tokom izrade nekog posebnog projekta? Možda je, što je najgore od svega,

ta osoba povezana s nekim vama bliskim - možda je to bračni partner vašeg prijatelja ili šefa?

Najbolji način da izađete na kraj s takvom situacijom jeste da pomognete toj osobi da prilagodi način na koji pristupa određenim stvarima. Obučite je, a da ona toga ne bude ni svesna, da se ponaša pozitivnije i prijatnije.

Napravite od svega toga igru. Ne na njen račun, međutim zabavljajte se s njom - *zajedno.* Primetite kada učini nešto ispravno ili čak izmislite da je to učinila, i dajte joj kompliment zbog toga. Krenite od malih stvari. Ona će nastaviti da čini ono zbog čega dobija verbalnu pohvalu. Bez obzira na to da li je pozitivno ili negativno, "ponašanje koje se nagrađuje ima tendenciju da se ponavlja."

To nas uvodi u drugo područje *pobeđivanja bez zastrašivanja* koje se naziva poučavanje.

Pohvaljivanje

Jedno od značenja reči "pohvaljivanje" jeste "usavršavanje". Kada hvalite neku osobu, vi je bukvalno uzdižete u očima drugih ljudi i, što je možda najvažnije, u njenim sopstvenim očima.

Pohvalite osobu, pred drugima i pred njom samom, čak i zbog stvari koje tek *želite* da uradi. Ona će ubrzo "poverovati u pohvale" i početi da usvaja osobine i ponašanje za koje je pohvaljujete. "Džim je stvarno precizan kada piše izveštaj."

"Meri, sviđa mi se kako si s ljudima uvek puna takta."

"Moj muž mi pruža najveću moguću podršku."

"Dejv, jedno je sigurno - iako si direktan, uvek si fer."

Kada ne znate šta da kažete nekome ili o nekome – *pohvalite ga.*

Rešavanje konflikta i mirenje bez zastrašivanja

Jedan od najtežih izazova za ljudska bića jeste rešavanje konflikta. Bez obzira na to u kakvom smo odnosu s nekom osobom - prijateljem, supružnikom, roditeljem, detetom, kolegom s posla - postojaće trenuci besa i frustracije među nama. To se dešava i kada dajemo sve od sebe da se ne desi. Kako razrešiti te konflikte i ponovo izgraditi odnos s drugom osobom? Kako da se pomirimo i ponovo budemo dobri s tom osobom?

Dr Pol V. Svits, autor predivne knjige *Umetnost pričanja koje će drugi čuti,* razmatra nešto što naziva "rešenjem konflikata". Prema dr Svitsu: "Kada je došlo do konflikta, teško je razgovarati. Štaviše, možda je do konflikta i došlo zbog razgovora u kome je bilo reči o neprijateljskim osećanjima ili dogmatskim mišljenjima. Ipak, razgovor može biti najbolji lek, ukoliko je uobličen tako da ispunjava četiri određene svrhe i saopštava četiri shodne poruke.

Te četiri svrhe i poruke koje su vezane za njih glase:

Svrha Poruka

1. Definišite problem "Čujem"
2. Tragajte za dogovorom "Slažem se"
3. Shvatite osećanja "Razumem"
4. Smireno iznesite mišljenje "Mislim"

Dr Svits objašnjava da nam je potrebno da prvo identifikujemo problem ili izazov. Da li ste sigurni da vas je oboje uznemirila ista stvar? Mnogo puta nam se sigurno desilo da se posvađamo s nekim da bismo kasnije shvatili da je u pitanju bio jednostavan nesporazum. "Ona je mislila da sam rekao to i to, ali ja sam u suštini mislio sledeće…" Zato dr Svitsova poruka za definisanje problema glasi "čujem". "Ono što čujem da kažeš je…" Dr Svits savetuje da pre svega dobijete potvrdu na tu rečenicu, pre nego što pređete na sledeći korak: Sledeći korak je potraga za dogovorom. U izazovu do koga je došlo potražite nešto oko čega se oboje slažete. Preuzmite na sebe zadatak da otkrijete šta je to. Izrazite poruku "slažem se". "Slažem se da sam izgovorio neke neprijatne stvari."

Kao što sam već spominjao, ako se složite s gledištem druge osobe umanjićete snagu njenog odbrambenog mehanizma. Ona će situaciju smatrati manje pretećom i biti otvorenija da sagleda vaš *stav.* Kada postoji dogovor, postoji osnova za treći korak.

Treći korak zahteva da shvatite osećanja druge osobe. Pričali smo o činjenici da svi vole da ih drugi ljudi razumeju. Dr Svits bi rekao: "Shvatam da možda osećaš… " a pri tome bi odabrao reč koja opisuje ono što vi mislite da druga osoba oseća. Dr Svits nudi listu reči za različite situacije: uplašen besan nervozan siguran

zastrašen depresivan srećan povređen

uznemiren nesiguran uznemiren zabrinut

Pozitivno je to što, čak samo izražavanje poruke da shvatate drugu osobu, predstavlja dobar korak. To drugoj osobi pokazuje da vi *želite* da razumete. Prema dr Svitsu: "Ako ste odabrali pogrešno osećanje, osoba će vam to reći. Ako ste pogodili, osnažnili ste osnovu za razrešenje konflikta, jer najveći broj ljudi očajnički želi da drugi ljudi shvate njihova osećanja."

Četvrti i poslednji korak podrazumeva da smireno izrazite svoje mišljenje odgovarajućom porukom. Počnite sa: "Mislim,,," ili "Kako ja to vidim…" U nastavku rečenice iskažite svoje mišljenje. Dr Svits savetuje da to učinite smireno i u što kraćoj formi. Njegov primer glasi: "Mislim da si zanemario naš raniji dogovor" Druga poruka mogla bi glasiti: "Mislim da bi trebalo da budemo otvoreni jedno prema drugom."

Dr Svits ističe nešto što se naročito uklapa u filozofiju *pobeđivanja bez zastrašivanja.* "Kada se primeni model 'razrešavanja konflikata', usredsređenost se postepeno preusmerava sa napadanja osobe na napadanje zajedničkog problema i njegovo rešavanje"

Cenim mudrost koju je dr Svits podelio s nama u svojoj knjizi, i često je iznova iščitavam. Toplo vam preporučujem da je pridodate svojoj kolekciji sredstava pozitivnog ubeđivanja.

Menadžer od jednog minuta to zna

Ako ste ikada pročitali knjigu *Menadžer od jednog minuta* dr Kena Blančarda i dr Spensera Džonsona, setićete se da jedan od najvažnijih saveta koji su dali menadžerima koji žele da ostvare dobar kontakt sa zaposlenima glasi: "Uhvatite ih da rade nešto kako treba"

Kada uhvatite nekoga da radi nešto kako treba, obavezno ga glasno pohvalite i, ako je prikladno, obavezno se postarajte da svi u kancelariji ili u kući - u zavisnosti od situacije - saznaju za tu pohvalu. Zar nije sjajno uhvatiti dete kako radi nešto kako treba i potom ga glasno zbog toga pohvaliti? Kada prodavac u vašoj radnji strpljivo i uviđavno izađe na kraj s nekom mušterijom u vašem prisustvu, obavezno mu dajte do znanja da ste to primetili i da ste

impresionirani. Ako su prisutni još neki ljudi, ne bi bilo zgoreg da ga pohvalite dovoljno glasno da to i oni čuju.

Ponavljam, bez obzira na to da li je pozitivno ili negativno, ponašanje koje se nagrađuje ima tendenciju da se ponavlja.

Kako da sročite zahtev za određenu akciju i dobijete ono što želite

Ljudi nisu baš uvek brzi u preduzimanju akcije za koju su odgovorni. Svi smo mi bar jednom bili u situaciji da moramo da jurimo ljude koji nam duguju novac a koji su obećali da će nam ga vratiti u određenom roku, ili u nekoj sličnoj situaciji. Neki nikada nisu ni nameravali da nam pozajmljeni novac vrate. Napisali ste uljudno pismo podsećajući osobu na to. Ona nije odgovorila. Napisali ste još jedno. Opet ste ostali bez odgovora. Potom ste počeli da pišete sve oštrija, a potom i preteća pisma, i u tom trenutku stvari počinju da kreću nizbrdo. Mnogo je lakše i jeftinije da napišete samo jedno pismo koje će postići željeni rezultat. Daću vam jedan primer.

Verujem da će sledeća ideja stvarno dati rezultate. To ne znači da će upaliti uvek i sa svakom osobom. Neki ljudi su prosto potpuno neodgovorni u životu. Ako osoba ima makar malo osećaja ponosa, samopoštovanja i ljudskosti, ovo će dati rezultate. U ovom primeru *pobeđivanja bez zastrašivanja* igraću na kartu ponosa, samopoštovanja i ljudskosti - *do krajnjih granica.*

Nakon snimanja televizijske reklame za jednu produkcijsku kuću, otkrio sam da su tokom tog dana misteriozno "nestali" jedno moje odelo, dve košulje i nekoliko kravata. Postojala je šansa da ih je druga osoba koja je bila na snimanju sa mnom greškom uzela, što se lako moglo doznati, ali šanse da se tako nešto desilo u suštini su bile izuzetno male.

Kompanija i ja nismo se složili oko toga ko je bio odgovoran da vodi računa da moja garderoba ne bude "zauvek pozajmljena". Nakon izvesne rasprave, složili smo se da sigurno nije završila kod te druge osobe, pa ćemo kompanija i ja podeliti odgovornost za njen nestanak. Pristali su da mi odmah pošalju ček na iznos koji je odgovarao polovini vrednosti garderobe.

Osoba koja je određena da mi pošalje novac bila je veoma spora u izvršavanju svoje obaveze. Nadao sam se da ću ponovo

poslovno saradivati s tom kompanijom, pa nisam želeo da ih vređam neprestanim zvocanjem da mi pošalju novac.

Međutim, nakon nekoliko meseci, počeo sam da osećam nešto sasvim drugo. Ta osoba nije odgovarala na moje telefonske pozive i to mi se stvarno nije svidelo. Ako mi neko ne uzvrati poziv, to me stvarno izbacuje iz takta. Za mene je to znak nepoštovanja i direktnog negativnog ponašanja. U suštini, novac uopšte nije bio tako bitan. Mogao sam da kupim nova odela. Koliko god izlizano vam to zvučalo, u pitanju je bio princip. To je jedna veoma dobra kompanija u kojoj rade ljudi koji su mi se zaista svideli i s kojima sam voleo da radim, ali sam osećao da su izneverili svoje obećanje. Možda sam "staromodan", ali obećanje je obećanje.

Poslao sam im sledeće pismo za koje verujem da u sebi sadrži mnoge principe o kojima smo do sada razgovarali. Ono je bilo usredsređeno na to da iskaže poštovanje prema drugoj osobi i ostavi joj prostora da učini ispravnu stvar kako bi spasila obraz. (Da bih sprečio prepoznavanje prave kompanije o kojoj je reč, ovde sam promenio neke činjenice i imena. Sadržaj, međutim, u potpunosti odgovara situaciji u kojoj sam se tada našao, kao i pismu koje sam im poslao.)

Dragi gospodine Renfro, Bilo mi je zadovoljstvo da vas upoznam tokom snimanja reklama za _____. Zahvalan sam na tome što sam imao prilike da poslujem s vašom kompanijom i cenim profesionalizam koji je tom prilikom pokazala.

Sa žaljenjem sam primoran da vas podsetim na problem za koji sam se nadao da će biti rešen još pre nekoliko meseci, a moguće je da vi toga uopšte i niste svesni. Da li mi dozvoljavate da vam objasnim? Nakon što smo završili snimanje reklame, uveče je otkriveno da je neko nenamerno uzeo jedno moje odelo, dve košulje i nekoliko kravata. Pronašli smo, međutim, jedno odelo viška, za koje smo pretpostavili da pripada Kenu Matlinu, drugom gospodinu koji je snimao reklamu zajedno sa mnom. Moj saradnik Džon i ja pomislili smo da je Ken greškom poneo moje odelo, a ostavio svoje, jer je studio napustio u žurbi da stigne na avion. Obećao sam da ću Kenu poslati odelo poštom, što sam i učinio čim sam se vratio na Floridu.

Nažalost, moja garderoba nije bila kod Kena, tako da nikada niko nije ustanovio šta se s njom desilo.

Iako sam tokom meseci koji su usledili često Džona podsećao na ovaj problem, on je zadržao neodređen stav prema mojim zahtevima da mi se plati nadoknada za ovaj gubitak. Tokom planiranja snimanja i samog snimanja reklame, Džon je bio predivan saradnik, pravi profesionalac, pa sam siguran da je razlog njegovog neodređenog odgovora na moje zahteve, iako je verovatno davao sve od sebe da situaciju razreši, to što nije uspeo da uskladi zahteve svih osoba kojih se ova situacija tiče.

Nekoliko puta sam podsećao Džona da sam spreman da troškove nastale zbog gubitka moje garderobe podelim s vašom kompanijom popola. (Iako smatram da nije bila moja obaveza da tokom snimanja čuvam svoju garderobu, ipak sam bio voljan da podelimo troškove.) Nažalost, iako sam nastavio da Džonu ostavljam poruke na telefonskoj sekretarici, kao i Dijani, njegovoj saradnici, sada s iznenađenjem otkrivam da Džon čak ne odgovara na moje pozive.

Možemo li rešiti ovaj problem na obostrano zadovoljstvo? Nadam se da i vi, kao i ja, smatrate da je ovu situaciju moguće rešiti tako da svi budemo zadovoljni. Nadam se da ću uskoro dobiti odgovor od vas. Budite slobodni da mi telefonirate (1-800-736-3568) ili pošaljete faks (555-2490).

Zahvaljujem vam na uviđavnosti.

Bob Burg

Ako ste uživali u načinu na koji je ovo pismo sročeno, možda ćete poželeti da ga pročitate još nekoliko puta. Molim vas primetite da sam dao kompliment Renfrovoj kompaniji, da sam velikodušno pohvalio njegov osećaj za čast i poštenje, ali je vrlo jasno šta od njega želim. Čak sam i o Džonu, koji je stvarno prijatan momak, rekao sve najbolje, iako sam njegovom šefu dao do znanja da mi ne uzvraća telefonske pozive. A to je nešto na šta sam zaista alergičan.

Kakve rezultate je pismo proizvelo?

Već sledećeg dana, u 10.30 pre podne, primio sam novac koji je bio poslat telegrafski.

Kako izaći na kraj s pretećim telefonskim pozivima i naplatiti dugovanja

Pre nekoliko godina kod mene je radila jedna žena koja mi je poverila problem koji ju je mučio. Vlasnici kompanije za koju je radila godinu i po dana ranije, zamolili su je da kupe mobilni telefon za potrebe kompanije na njeno ime. Iako bi se najveći broj nas zapitao zašto bi poslodavac molio tako nešto i istog trenutka posumnjao da nešto tu smrdi, Sju je dobroćudno pristala na to. Kao što se i moglo očekivati, ispostavilo se da su njeni poslodavci bili sve samo ne pošteni poslovni ljudi, a nakon što je njihov posao ubrzo zatim propao, ostavili su joj račun za telefon od 1.500 dolara. Sju je objasnila situaciju nadležnima u telefonskoj kompaniji, ali oni su insistirali da je ona odgovorna za taj račun, jer je telefon njen. Uopše ih nisu interesovali vlasnici kompanije koji nisu ispoštovali svoju obavezu. Drugim rečima, to nije bio njihov problem. Pošto sam je dobro poznavao, znao sam da nema šanse da je izmislila tu priču.

Tokom celih godinu dana neprestano je dobijala račune za telefon i plaćala ih je koliko je god mogla. Međutim, finansijski nije baš sjajno stajala, pa je ubrzo počela da dobija opomene s kamatama i rokom plaćanja. Na kraju joj je telefonirao čovek koji je tvrdio da je šef odseka za naplatu dugovanja i "zapretio" joj da plati ceo račun, ili će od lokalnog šerifa tražiti da joj pošalje poziv na sud. Rekao joj je da će onda sudiji morati da objasni zašto ne plaća svoj dug.

Pošto je bila upoznata s mojim stavom o pobeđivanju bez zastrašivanja, Sju me je zamolila da joj pomognem, što sam ja drage volje uradio. Prvo sam telefonirao kompaniji da bih ustanovio da li je jednostavno objašnjenje situacije možda dovoljno da "opozovu pse tragače". Iako je žena s kojom sam razgovarao bila puna razumevanja i simpatična - objasnila mi je da zna mnoge sekretarice po različitim kompanijama koje su postale žrtve istog trika - ona ništa nije mogla da učini u vezi s tim i račun je morao biti plaćen. Očigledno je tu odluku doneo čovek koji je nešto ranije telefonirao Sju. Iskreno sam joj se zahvalio za vreme koje je odvojila za razgovor sa mnom i razumevanje koje je pokazala, a potom sam je zamolio da me poveže sa "gospodinom Gregorijem".

Predstavio sam se kao šef Sju i objasnio da je ona bila žrtva. Da li bi kompanija u kojoj on radi bila spremna da taj dug otpiše ili ga umanji? Naravno, prvo je krenuo đonom na mene, jer je jednostavno navikao da se tako ponaša. Rekao mi je da mu je odmah potreban novac u punom iznosu ili će poslati lokalnog šerifa da Sju uruči sudski poziv. Pretpostavljam da mu je šerif uobičajena forma pretnje.

Odgovorio sam: "Cenim to što želite da situaciju odmah razrešite. Pošto Sju nema novca, a vi znate da se iz suvog drveta ne može iscediti voda, zašto ne bismo učinili sledeće: napisaću vašoj kompaniji ček na 400 dolara ako nakon toga otpišete celu stvar. Prirodno, biće mi potrebno da od vas dobijem pismenu izjavu daje to naš zajednički dogovor.

Kao što već znate, ja sam mu u ovom trenutku učtivo i s poštovanjem davao do znanja da sada ima posla s osobom prema kojoj ne može da se ponaša siledžijski, ali i osobom koja i dalje želi da sarađuje s njim. (Konačno, ja nisam ni krivio kompaniju što želi svoj novac - čak sam bio spreman i da pomognem Sju da razreši problem.) Njegovu prvobitnu pretnju i ton kojim mi se obratio, u potpunosti sam ignorisao. Mnogi bi na njih odreagovali, ali time ništa ne bi postigli. Ja sam želeo da moje ponašanje doprinese pobeđivanju bez zastrašivanja.

Četristo dolara koje sam mu ponudio bili su mnogo ispod sume na koju bi on pristao i ja sam to znao, ali sam želeo da ispitam šta on želi. Jedno od pravila pregovaranja je da date što nižu ponudu jer, pre svega, nikada ne znate kada ona može biti prihvaćena. Osim

toga, on može izaći s drugom ponudom. A ako jednom spusti iznos, postoji veoma dobra šansa da ga spusti još više. Rekao je: "Ako biste mi poslali ček na 1.200 dolara, zaboravićemo celu stvar."

Odgovorio sam: "O, hvala vam na ponudi, veoma sam vam zahvalan na njoj… nažalost, moram je odbiti jer je to još uvek suviše veliki iznos. Štaviše, znam da znate da je Sju bila prevarena da potpiše ugovor s vama, dok je telefon koristila njena kompanija. Izgleda da njen bivši poslodavac nije baš sklon poslovnoj etici. Možda bi trebalo da potražite njega moglo bi vam biti mnogo lakše da novac naplatite od njega."

Gospodin Gregori je odgovorio: "To nije u skladu s našom poslovnom politikom." Odgovorio sam: "Cenim to. Znate, gospodine Gregori, moja poslovna politika ne podrazumeva da plaćam bilo kakve dugove za mobilni telefon bivših poslodavaca moje sekretarice, ali spreman sam da popustim ako ste i vi spremni da učinite isto. Znate šta, dozvolite mi da jedan dan porazmislim o tome, pa ćemo se čuti sutra. Mnogo vam hvala na vremenu koje ste odvojili za razgovor sa mnom, znam da imate želju da ovu situaciju razrešimo na obostranu korist i to veoma cenim."

Telefonirao sam svom advokatu i pitao ga šta mogu da očekujem. Rekao mi je da je taj tip "isti kao i bilo koji drugi uterivač dugova i da će se siledžijski ponašati prema onome kod koga će takvo ponašanje najlakše proći." Napomena: svakako da nije tačno da su takve sve osobe koje profesionalno naplaćuju dugove. Nažalost, zbog toga što postoje oni koji jesu takvi, taj posao je zaradio takvu reputaciju. Najveći broj agencija za naplatu dugova drže se ispravnih principa poslovanja i pošteno obavljaju svoj posao u skladu sa zakonom. Gregori je verovatno mogao naplatiti taj dug, ali je morao da odluči da li je njegov trud vredan tog novca, kao i vremena, jer je bio više od tri sata vožnje udaljen od mesta u kome smo se nalazili.

Gospodin Gregori je telefonirao meni pre nego što sam ja telefonirao njemu, ali je tražio da razgovara sa Sju. Sekretarica je dobila instrukcije da, u slučaju da se tako nešto desi (nazovite to predosećajem), poziv prebaci u moju kancelariju. Nisam spominjao njegov pokušaj da dođe do Sju. "Dobar dan gospodine Gregori, Bob Burg ovde, kako ste?"

"Ah, dobro gospodine Burg. Doneo sam odluku. Pošaljite mi ček na 900 dolara i zatvoriću taj račun." Razmišljam: kako li je ovaj tip došao do iznosa od 900 dolara? Bolja taktika bi bilo da je rekao nešto poput 937 dolara. Takav broj odaje utisak da postoji neki poseban razlog zbog koga se na njemu insistira, da su u njega uračunati različiti troškovi i drugi faktori. Okrugao broj poput 900 dolara govori mi da je prosto slučajno izabran. Međutim, to sad svejedno nije bilo važno. Trebalo je da prihvati moju prvobitnu ponudu od 400 dolara, što *jeste* bila nasumice odabrana cifra.

"Gospodine Gregori, još jednom vam zahvaljujem na vremenu koje posvećujete ovom slučaju. Cenim to što želite da pronađemo rešenje kojim ćemo obojica biti zadovoljni. Evo šta smatram da treba da uradimo." Zastanimo sad za trenutak kako bih vam mogao objasniti kombinaciju dveju tehnika koju ću sada upotrebiti, kombinaciju tehnike nagoveštaja pretnje i veoma često primenjivane tehnike pregovaranja koja se naziva "viši autoritet".

Već ste videli kako koristim tehniku nagoveštene pretnje. Tada veoma ljubazno, ne saterujući drugu osobu u ćošak u kome je njen ego ugrožen, dajemo do znanja da ukoliko ne uradi ono što od nje tražimo, njen život neće biti baš jednostavan. Primer bi mogao biti sledeći: "Bil, uživao sam u našoj veoma dugoj poslovnoj saradnji i voleo bih da je nastavimo - mrsko mi je da pomislim da ti moj posao nije vredan dodatnog X koje zahtevam." Ovde niste osobi otvoreno pretili, ali ste jasno iskazali svoju nameru i to veoma ljubazno.

Tehnikom "višeg autoriteta" vi svoju moć ili autoritet za donošenje konačne odluke prepuštate nekom drugom ta osoba se ili nalazi na nekoj višoj poziciji od vaše ili poseduje veće znanje iz oblasti o kojoj je rcč. Na primer: "Stvarno ne mogu da donesem takvu odluku pre nego što se posavetujem sa svojim advokatom." ili: "Dozvolite da o tome porazgovaram sa (suprugom, zetom, poslovnim partnerom, ili bilo kim drugim) pa ću vam javiti."

Ova tehnika ima nekoliko dobrih strana - jedna je ta što vam omogućava da promenite svoju ponudu, a da pri tome ne ispadnete loši. Da ne pominjemo da osoba s kojom pregovarate pri tome ne može tačno znati vaše polazište. Da se vratimo razgovoru s gospodinom Gregorijem i vidimo kako zvuči kombinacija ovih tehnika.

"Gospodine Gregori, još jednom vam zahvaljujem na vremenu koje posvećujete ovom slučaju. Cenim to što želite da pronađemo rešenje kojim ćemo obojica biti zadovoljni. Evo šta smatram da treba da uradimo. Nakon što sam se posavetovao sa advokatom kompanije, koji se svakako mnogo više razume u zakon od mene, moram da vam kažem da mi je on rekao da uopšte ne plaćam te račune i isto je savetovao i Sju. Vi predstavljate jednu dobru kompaniju sa odličnom reputacijom. U stvari, svi mi smo svesni da osoba koja potpiše ugovor sa kompanijom i treba da plati račun. Evo šta ću uraditi za vas: "Daću vam telefonski broj mog advokata. On je rekao da će rado popričati s vama. Nažalost, gospodine Gregori, on ne poseduje želju za iznalaženjem rešenja u kome će obe strane biti pobednici. On je jedan od onih tipova koji će radije da se bore nego da džentlmenski rešavaju stvari kao što to želimo vi i ja.

"Iskreno da vam kažem, pravi je davež. Ali možda želite da porazgovarate s njim i otkrijete njegovo mišljenje o ovoj situaciji. Ako želite, mogu da mu telefoniram i dam mu broj vašeg telefona već sada." Gospodin Gregori mi je rekao da to neće biti potrebno - da će mu on sam telefonirati ako oseti da je tako nešto neophodno.

Sju je ubrzo nakon toga dobila pismo od telefonske kompanije kojim je obaveštena da je u kompjuterima kompanije izbrisan iznos od otprilike 1.500 dolara za koji su je dužili. Narode, ako ispravno i uporno budete primenjivali ove tehnike, one će dovesti do rešenja u većem broju situacija nego što neće. Iskreno, stvarno sam bio voljan da platim 400 dolara koje sam ponudio, samo da bih pomogao Sju, ali umesto toga, na kraju *sam pobedio bez zastrašivanja.*

Pobeđivanje bez zastrašivanja kroz mirenje

Postojaće trenuci u kojima ćete imati potrebu da preskočite neku osobu u lancu odgovornih ljudi u nekoj kompaniji, kako biste došli do osobe koja će potvrdno odogovoriti na vašu ponudu za prodaju proizvoda. Uspeh u jednom takvom poduhvatu može ozlojediti osobu koju ste preskočili.

Ipak treba da se sprijateljite s tom osobom, jer bi ona mogla imati važnu ulogu u vašem odnosu s kompanijom. Od toga da li ćete omogućiti ovoj osobi da spase svoju čast nakon što ste je preskočili - i to uspešno - zavisi da li ćete uspeti da izgladite odnose s njom.

Kada je sledeći put budete videli, zahvalite joj na njenoj pomoći i doprinosu u ostvarenju prodaje koju ste ugovorili.

»Frenk, stvarno cenim tvoju pomoć«, ili: »Meri, hvala ti na podršci. Radujem se našem budućem zajedničkom radu.« To je sve što je potrebno da kažete.

Znam, znam… ta osoba nije imala apsolutno nikakve veze s prodajom koju ste obavili. U pravu ste. Ona to zna. Vi to znate. I ona *zna* da vi to znate. Međutim, ako joj omogućite da sačuva čast, zaštitićete njen ego i dati joj dobar razlog da uloži napor da od tog trenutka počne da vam pomaže.

Moje iskustvo govori da će ta osoba biti na vašoj strani i biće vam veoma odana.

Jedina situacija u kooj ovakav pristup neće dati rezultate jeste ona koju smo već spominjali: »Ne možete se raspravljati s ludom osobom.« Ako je iracionalna i potpuno uvređena vašim delom, verovatno neće biti na vašoj strani – bar ne odmah. Moraćete da povedete računa da drugi odnosi sa tom kompanijom budu jači, kako biste isključili bilo kakvu mogućnost sabotaže.

Obično takav problem neće postojati. Ako omogućite toj osobi da sačuva čast nakon što ste je preskočili i uspešno ugovorili prodaju s njenim nadređenim, ona će najčešće ipak preći na vašu stranu.

Uštedite novac uz pomoć devet magičnih reči koje dovode do *pobeđivanja bez zastrašivanja*

Dan ranije sam telefonom promenio vreme leta na avionskoj karti. Osoba s kojom sam razgovarao uveravala me je da neće biti potrebno da platim dodatnih 50 dolara troškova te promene, ali žena s kojom sam se sutradan suočio na šaltem pričala mi je drugačiju priču. Nisam želeo da se svađam, vičem i pretim. Želeo sam da joj odgovorim smireno i dobro razmislivši o onome što ću joj reći.

Priznao sam: »Sigumo sam pogrešno razumeo vašu koleginicu bila je veoma ljubazna tokom našeg telefonskog razgovora. Iako me je ona uveravala da neću morati da platim taj novac, shvatam da se vi zbog toga nalazite u teškoj situaciji i izvinjavam vam se zbog toga.« Nakon što je to čula, žena za šalterom se opustila i postala ljubaznija.

Potom sam izgovorio devet magičnih reči koje će obično osobu navesti da da sve od sebe da vam pomogle: »Ako to ne možete učiniti, definitivno ću vas razumeti.« Nakon toga recite: »Ako pak možete, veoma ću to ceniti.« Ako je prikladno, možete dodati: »Ne bih voleo, međutim, da zbog toga imate problema.«

Nakon što je proverila podatke u kompjuteru, rekla mi je:

»Učiniću to ovaj put.«

Ophodite se prema drugima s dužnim poštovanjem. Shvatite njihove brige i probleme. Iznesite im zahtev kako bi znali šta od njih želite. Upotrebite devet magičnih reči: »Ako to ne možete učiniti, definitivno ću vas razumeti.« Pobedite bez zastrašivanja.

Službenica koja radi na šalteru na lokalnom aerodromu uvek daje sve od sebe da me što bolje usluži, jer zna da nikada neću praviti probleme. Zna da ću joj ukazati poštovanje i da shvatam kroz šta prolazi.

Nije ni čudo što mi UVEK izlazi u susret.

Vratimo se nagoveštenoj (a finoj) pretnji

Postoje trenuci u kojima će biti potrebno da drugoj osobi damo do znanja da smo ozbiljni i da nećemo odustati od namere da dobijemo ono što želimo ili nam je potrebno.

Na jednom seminaru za trgovce držao sam predavanje o poslovnom networkingu. Kao uvod u te tehnike, objasnio sam koncept *pobeđivanja bez zastrašivanja.* Sledećeg dana čuo sam priču o jednom događaju u hotelu: Gospodinu i gospođi Mičelson neko je ukrao nakit iz hotelske sobe. Kada su razgovarali sa upravnikom hotela, rekao im je: »Prijavite slučaj policiji.« Žrtve, koje su upravo odslušale moje predavanje, odgovorile su: »Znate, mogli bismo to učiniti, i zahvaljujemo vam na savetu. Međutim, nadali smo se da nećemo morati da u sve to uvlačimo vaš hotel. Ja sam član udruženja za organizaciju konvencija i dužnost mi je da o ovakvim stvarima dostavim izveštaj upravnom odbom. Stvamo bi mi bilo neprijatno da moram da spomenem vaš hotel jer smo sve do sada uživali u našem boravku u njemu.«

Iako mi nisu poznati svi detalji priče, znam da je menadžer od tog trenutka preuzeo iznalaženje rešenja - umesto da uvećava

problem - a gospodin i gospođa Mičelson nisu morali da plate račun za korišćenje hotelske sobe.

Ispravno su postupili kada su mu nakon toga zahvalili na pomoći i razumevanju i dali mu do znanja da će sa zadovoljstvom ispričati upravnom odboru da je on imao *veoma pozitivan* stav u iznalaženju rešenja.

Nije li to odličan primer *pobeđivanja bez zastrašivanja?*

Kako izbeći plaćanje kazne

Da li vas je ikada zaustavila policija? To stvarno može biti zastrašujuće. **O,** ne! Da li sam poneo vozačku dozvolu? Da li mi je istekla registracija? Koliko će me ovo koštati? Da li će me vratiti na časove vožnje?

Bez obzira na razloge, zaustavljanje od strane policije može svakoga uznemiriti. Primetio sam da ljudi s takvom situacijom izlaze na kraj uglavnom na tri različita načina.

Neki se svađaju i vređaju policajca. Uvek se zapanjim kada prisustvujem takvoj situaciji. Rezultat takvog ponašanja skoro definitivno će biti dobijanje kazne, ako ne i hapšenje - a u svakom slučaju neće tog policajca navesti da bude na vašoj strani ako vam ikada u budućnosti zatreba.

Drugi ljudi ne kažu ni reč, već samo prihvataju kaznu.

Treća opcija podrazumeva da date sve od sebe da *pobedite bez zastašivanja* i izbegnete kaznu. Uvek biram treću opciju.

Recimo da ste zaustavljeni zbog prekoračenja brzine. Ovo sam naučio od jednog svog klijenta po imenu Berni Marbl, koji je bio policajac pre nego što je krenuo u samostalni biznis i postao veoma finansijski uspešan. Čim vas policija zaustavi, upalite unutrašnje svetlo u kolima i postavite ruke na volan u poziciju kazaljki na satu koje pokazuju da je deset sati i deset minuta. Nemojte praviti nikakve nagle pokrete niti izlaziti iz kola.

Berni mi je rekao da se policajac koji se približava kolima koja je zaustavio najviše plaši da će vozač izvući pištolj i pucati na njega. Ako upalite unutrašnje svetlo i zauzmete ispravnu poziciju, policajac će uvideti da ne predstavljate nikakvu pretnju i da mu ukazujete dužno poštovanje. Vi mu olakšavate posao. A sada hajde da pobedimo bez zastrašivanja.

Kada policajac zamoli za vašu vozačku i saobraćajnu dozvolu, najbolje bi bilo da odgovorite sa: »Da, gospodine.«

Policajac će vas verovatno pitati da li ste svesni da ste prekoračili dozvoljenu brzinu kretanja. Možda će čak reći i: »vozili ste 80 kilometara na sat u zoni u kojoj je dozvoljena brzina 60.«

Najbolje bi bilo da ne pružate nikakve izgovore već priznate grešku. »U potpunosti vam verujem da sam vozio tako brzo, iako toga nisam bio svestan sve dok nisam video da me zaustavljate. Nemam nikakav izgovor. Iako mrzim kazne, kriv sam.«

Koristeći takav pristup, vi ste na najbolji način predstavili svoj slučaj policajcu. *Vi jeste* krivi. Vi to znate i on to zna. On je već čuo sve moguće izgovore, više nego učiteljica u školi. Ako budete bili iskreni, uvećaćete šansu da policajac poželi da vas ne kazni. Ako u ovom trenutku ipak osetite da je potrebno nešto više ubeđivanja, možete reći: »Definitivno sam pogrešio. Ja to ne radim stalno i pitam se da li postoji šansa da me ne kaznite ili da me samo opomenete. Ako to ne možete učiniti, definitivno ću vas razumeti.«

Učinili ste sve kako treba, pokazali potpuno poštovanje i ako sada on o celoj stvari presudi na osnovu sopstvenog razmišljanja, postoji dobra šansa da izbegnete kaznu. To neće uvek dati rezultate međutim, ponekad hoće.

Ja sam uspevao da ovakvim pristupom izbegnem kaznu kada bi mi se desilo da sam nešto jače pritisnuo papučicu za gas ili se nisam na vreme zaustavio ispred znaka »stop«, a i drugi su uspevali isto Ne preporučujem vam da kršite saobraćajne propise. To je nelegalno i pogrešno. Svestan sam da ponekad ne vozim baš previše pažljivo. Međutim, i dalje ne želim da budem kažnjen i ova tehnika mi je pomogla da to i postignem.

Jednom mi se, pak, desilo da mi je jedan policajac - izuzetno fin momak - rekao da, bez obzira na to što veoma ceni moj stav, on nikada ne odstupa od pravila da kazni osobu koja je pogrešila. A ja sam pogrešio. Kaznio me je. Bar je bio iskren i skoro da sam se dobro osećao što meje kaznio - kažem *skoro*!

Toje *stvarno* pobedivanje! Ponavljam, ova tehnika neće uvek dovesti do rezultata, ali ponekad hoće. Verovatno ćete postići bolje rezultate ako je budete koristili nego ako je ignorišete.

Osećam, osećao sam, otkrio sam

Jedna od najpoznatijih tehnika prodaje jeste tehnika »osećam, osećao sam, otkrio sam«.

Kada potencijalni kupci imaju neku zamerku koja se zasniva na predrasudi, a vi znate da nisu u pravu ali da biste ih od prodaje odvratili ako biste im to otvoreno rekli, potrebno je da im to date do znanja na drugačiji način. Tada na scenu stupa tehnika »osećam, osećao sam, otkrio sam«.

To može zvučati otprilike ovako:

»Gospodine Kupče, shvatam kako se *osećate.* Mnogi ljudi poput vas su *osećali* isto. Međutim, kada su saznali više o proizvodu, *otkrili su* da…« i potom završite rečenicu.

Naročito je pouzdan pristup u kome ćete sebe uključiti u celo otkriće:

»Shvatam kako se *osećate.* U stvari, *i ja sam osećao…*« (naglašavajući »ja« umesto »drugi« kao u prvom primeru) *»…ja sam osećao* isto. Ono što sam *otkrio* je…« i potom dovršite rečenicu pozitivnim informacijama.

Tehnika »osećam, osećao sam, otkrio sam« daje razultate i pri *pobeđivanju bez zastrašivanja.*

Osoba s kojom razgovarate kaže: »To nije naša poslovna politika i ne volim da činim bilo šta što je u suprotnosti s njom!« Možete odgovoriti sledeće: »U potpunosti shvatam kako se osećate. I ja sam osećao isto kada je u pitanju naša poslovna politika. Ono što sam otkrio, pak, jeste da, kada našu poslovnu politiku koristim kao vodiča - kao nešto što bi *trebalo* primenjivati, naspram nečega što bih *morao* primenjivati - naše mušterije su srećnije, a posao mnogo uspešniji.«

Možda to neće biti dovoljno da promenite mišljenje druge osobe, ali ćete se svakako naći u poziciji da joj pomognete da se ne oseća izmanipulisano ili prevareno.

Linkolnovo taktično pismo kritike

Jedna od knjiga koju na svim svojim seminarima preporučujem za čitanje je knjiga *Linkoln kao lider,* autora Donalda T. Filipsa. Ova inspirativna i veoma praktična knjiga govori o veštini predsednika Linkolna da apsolutno *pobeđuje bez zastrašivanja.*

Linkoln je bio veoma taktičan i skroman čovek, ali je bio u stanju da svoje mišljenje da do znanja na takav način da se druga osoba ne oseti uvređeno čak ni kada je predsednik oštro kritikuje.

U nastavku je pismo koje je Linkoln napisao generalu Džozefu Hukeru odmah nakon što je Huker poslat na novu dužnost. Linkoln je to slavno pismo genralu predao neposredno po završetku njihovog sastanka.

Za general-majora Hukera:

Generale,

Postavio sam vas na čelo armije na reci Potomak. Naravno, to sam učinio iz razloga koji mi se čine opravdanim. Ipak, smatram da bi najbolje bilo da znate da postoje određene stvari zbog kojih nisam sasvim zadovoljan vama. Smatram vas hrabrim i veštim vojnikom, i to mi se, naravno, sviđa. Takođe verujem da ne mešate politiku i svoju profesiju, i to je veoma ispravno. Imate samopouzdanje, što je vredna, ako ne i nezamenjiva osobina. Ambiciozni ste što, u razumnoj meri, donosi više koristi nego štete. Međutim, smatram da ste tokom perioda u kome je armijom komandovao general Bumsajd, podlegli slabostima svoje ambicije i podmetali mu nogu kad god ste mogli, čime ste se nmogo ogrešili prema svojoj zemlji, kao i prema zaslužnom i časnom bratskom oficiru. Čuo sam, a u to verujem, da ste nedavno izjavili da je i armiji i vladi potreban diktator. Naravno, komandu nad armijom nisam vam dao zbog toga, već uprkos tome. Samo generali koji postižu uspehe mogu postavljati diktatore. Ono što od vas u ovom trenutku zahtevam to je vojnički uspeh i zbog njega sam spreman da rizikujem i mogućnost diktature. Vlada će vam dati podršku koliko god je to u njenoj moći, ni manje ni više nego što je podršku pružala i svim drugim komandantima. Strahujem da će se duh koji ste pomogli da se u armiji javi, duh kritikovanja komandanata i umanjenje vere u njih, sada okrenuti protiv vas. Pomoći ću vam koliko je god to u mojoj moći da se takav duh suzbije. Ni vi ni Napoleon, da je živ, ne biste mogli imati nikakvog dobra od vojske u kojoj preovladava takav duh.

Čuvajte se naglosti. Čuvajte se naglosti, ali energično i budno krenite napred i donesite nam pobede.

Iskreno vaš, A. Linkoln

U stanju sam da ovo pismo pročitam i sto puta, a da mi ne dosadi. Linkoln je majstorski Hukeru dao do znanja da nije srećan zbog onoga što je učinio, ali je pre toga - i tokom celog pisma -hvalio mnoge generalove vrline.

Sviđa mi se deo u kome zadirkuje Hukera zbog izražavanja vere u diktaturu. »Samo generali koji postižu uspehe mogu postavljati diktatore.« Drugim rečima, dosta je priče, Džo. Zadrži svoje budalaste misli za sebe, a nama pokaži da možeš pobediti.

Ono što daje rezultate u pisanoj formi, daje rezultate i u telefonskom razgovoru ili ličnom kontaktu. Pre nego što nekoga počnete da kritikujete, usredsredite se na njegove pozitivne osobine. Pohvalite ga pre nego što počnete sa kritikom, kao i nakon nje. Na kraju, kao što je to Linkoln tako stručno uradio - u svakoj rečenici svog pisma - dajte osobi do znanja da je podržavate u potpunosti i da imate potpunu veru u njene sposobnosti.

Pričaćemo još o mudrom šesnaestom predsedniku. Ako mene pitate, knjiga *Linkoln kao lider* je obavezna literatura za *pobeđivanje bez zastrašivanja.*

Usredsredite se na sličnosti, a ne razlike

Svi smo mi različiti, a ipak vrlo slični. Kada dvoje ljudi žele da dobiju nešto jedno od drugog, obično vide više razlika nego sličnosti. Ali, kada ste u stanju da se usredsredite i naglasite sličnosti, definitivno ste korak bliže *pobeđivanju bez zastrašivanja.*

Abraham Linkoln se kao ličnost veoma razlikovao i od svog ratnog sekretara Edvina Stantona i od državnog sekretara Vilijama Sivarda. Evo kakav je Linkoln bio: postavio je obojicu na te položaje znajući da ga ne cene i ne poštuju. Sivard je čak otvoreno pokušavao da okleveta predsednika i njegove odluke, i to u više navrata. Ni jedan ni drugi nisu verovali da je Linkoln kvalifikovan i sposoban da zemlju izvede iz krize. Međutim, kada je trebalo odabrati najsposobnije osobe za poslove na kojima su se našli, Linkoln je znao da su to njih dvojica.

Linkoln je u obojici tragao za dobrim osobinama, za *sličnostima* koje je imao s njima. Otkrio je mnoge, uključujući i ljubav za zemlju i

posvećenost zemlji. Počeo je da provodi vreme s njima kako bi ih upoznao i dao im prilike da i oni njega upoznaju. Uspeo je da ih pretvori u dva najbliža i najodanija saveznika. Toje vođa!

Sećate li se izreke: »Moćna je osoba koja može da kontrolise svoje emocije i da od neprijatelja napravi prijatelja.

Jedna rečenica gospodina Linkolna koja se često citira, a koju veoma volim, glasi: »Taj čovek mi se ne sviđa baš previše… moraću da ga bolje upoznam.«

Kada se upustite u razgovor s nekim i nameravate da pobedite bez zastrašivanja, napregnite um i maštu kako biste uočili sličnosti s tom osobom i - što je veoma važno - ukazali drugoj osobi da ste ih svesni. Time uspostavljate kontakt i pomaže vam oboma da uvidite koji su vam ciljevi isti ili slični. Kada se jednom možete usredsrediti na te zajedničke ciljeve, problemi u vašem odnosu počeće da se prirodno i automatski razrešavaju.

Kako da nečije mišljenje promenite uz pomoć objašnjenja »treće strane«

Pošto niko ne voli da ga drugi ispravljaju, direktna kritika će obično biti težak udarac za ego osobe - osim ako samopoštovanje te osobe nije na odličnom nivou. Direktna kritika može u osobi stvoriti još jači otpor prema promeni. Kako da nekoga ispravite a da pri tome ne izazovete njegov odbrambeni stav, već mu date priliku da spase obraz?

»Objašnjenje treće strane« obično je veoma delotvomo. Jednostavno ispričajte priču stavljajući sebe u ulogu osobe koju je svojeveremeno ispravila neka treća osoba.

Pretpostavimo da se jedan vaš radnik sporo upoznaje s najnovijim metodama rada na kompjuteru, usled čega kompanija gubi i vreme i novac. Možete insistirati da on odmah odvoji nešto svog slobodnog vremena da nauči ono što je potrebno, ili će ostati bez posla. Da li će to povećati njegovu odanost i poboljšati njegov učinak na poslu? Verovatno ne.

Vi ste šef, tako da ga možete otpustiti. Zaboravio sam, međutim, da napomenem da je on izvrstan radnik u svakom drugom pogledu i - ako je tako nešto u stvarnosti uopšte moguće - da je nezamenjiv. On vas poznaje i zna šta volite. Veoma je dobar u ophođenju s

klijentima i oni ga vole i lepo sarađuju s njim. Najbolje bi bilo da ga nekako ubedite da učini sve što je potrebno da nauči najnovije metode rada na kompjuteru. Pokušajmo s pristupom objašnjenja treće strane. »Rodžere, kada sam tek počeo da radim u ovoj kompaniji, imao sam jedan veliki problem. Nisam dobro poznavao neke od novih metoda rada. Moja šefica Meri Džejms - koju sam mnogo poštovao i koja je cenila moj rad - rekla mi je: 'Znaš, Bobe, tvoj doprinos kompaniji stvarno će se uvećati ukoliko budeš u stanju da ovladaš ovim novim metodom. Konačno, sve je više ljudi koji završavaju koledž i već poznaju te stvari, a najbolji način da zadržiš i poboljšaš svoju poziciju u kompaniji jeste da učiniš sve što treba da bi stalno bio u toku s novim stvarima.«

Šta se desilo?

Rekli ste šta ste želeli, a da nijednog trenutka Rodžeru niste naredili da uradi ono što je neophodno. Jednostavno ste mu napomenuli, i to kroz priču u kojoj ste vi bili meta, šta se može desiti s njegovim položajem u kompaniji u zavisnosti od njegove odluke šta će uraditi.

Kada neko koga volite ne čini ono što je potrebno da bi uvećao svoju uspešnost u postizanju životnih ciljeva, možete mu raći: »Hej, treba da više čitaš knjige i družiš se s boljim ljudima.« Ili možete pokušati nešto delotvornije, objašnjenje treće strane. »Znaš, jedan veoma bogat čovek po imenu Stiv Vitman jednom prilikom mi je rekao da će jedinu razliku u tome gde sam sada, gde ću biti kroz pet godina, napraviti ljudi s kojima se družim i knjige koje ću pročitati.«

Čovek koga veoma cenim jednom prilikom mi je rekao: »Objašnjenje treće strane daje mnogo bolje rezultate u *pobeđivanju bez zastrašivanja* nego kada osobi jednostavno kažete šta treba da uradi.«

Hej, pa zar nije upravo *to* bilo objašnjenje treće strane?

Prihvatite krivicu i odajte zaslugu

Možda ste lider ili menadžer koji teži da timskim naporima dođe do uspeha u nekom dugoročnom projektu. Uvek ćete se naći u prednosti ako budete poznati kao vođa koji lako prihvata krivicu za neuspehe a svoju zaslugu za uspeh pripisuje drugima.

Svi mi znamo menadžere ili supervizore koji od saradnika u timu prave robove, da bi na kraju sami pobrali zasluge.

Da li će to članove tima inspirisati da na budućim projektima rade prekovremeno? Da li će to ohrabriti njihovu odanost? Ne, neće. A šta ako članovi tima osete ponos što im je odata zasluga za napore? Ako znaju da mogu da budu kreativni i čak da pogreše, a da pri tome neće biti »prozvani«, jer znaju da su, s vama kao vođom, na sigumom?

Veoma je teško ostvariti veliki napredak bez nekoliko poraza iz kojih će se izvući lekcije, zar ne? Ako znaju da je njihov vođa s njima i da se zalaže za njih sve vreme, radnici će imati priliku da se razvijaju, rade vrednije i proizvedu bolje rezultate za ceo tim. Ako vođa javno preuzme krivicu na sebe, a njima javno pripiše zasluge, stostruko će uvećati njihovu motivaciju i podstrek.

Sviđa mi se ono što je rekao predsednik Ronald Regan: »Neverovatno je šta sve možete postići u ovom gradu (Vašington, D.C.) ako vam nije važno ko će pobrati zasluge za to.« Šta vas, kao vođu, više zanima: pobeda ili zasluga? Ako tim provedete kroz dovoljan broj pobeda, na kraju će vam biti pripisane velike zasluge.

To je još jedna stvar u kojoj je Abraham Linkoln bio odličan. Kako to kaže Donald T. Filips u knjizi *Linkoln kao lider,* prilikom poslednjeg obraćanja javnosti pre atentata, između ostalog je rekao: »Zasluga za plan ili njegovo ostvarenje nijednim delom ne pripada meni. Ona u potpunosti pripada generalu Grantu, njegovim veštim oficirima i hrabrim vojnicima.«

Svi znaju koliko je vredno i vešto Linkoln radio tokom rata. Isto tako će ljudi saznati i za vaše napore. Što manje budete čestitali sebi, to će vaša reputacija to *činiti za vas* u očima članova vašeg tima i u očima javnosti.

Kada vam neko »da korpu« ili ispolji nepoštovanje

Ako se desi da vam neko, koga ćete ponovo sresti, da »korpu« ili ispolji nepoštovanje prema vama, možda ćete smatrati da tako nešto ne treba i ne smete da ignorišete. Ipak, lična konfrontacija neće nužno dovesti do željenog rezultata. Nemojte odmah napasti tu osobu. Zadržite pozitivan stav i budite ljubazni, a znake svog nezadovoljstva izražavajte suptilno.

Uzmimo za primer slučaj konobarice u novootvorenom restoranu koji sam posećivao od samog početka. Uvek sam se prema njoj ophodio s poštovanjem, kao što to činim u odnosu sa svima, i uvek sam joj ostavljao velikodušne napojnice. Međutim, njena uslužnost i stav počeli su da se pogoršavaju, što je uticalo na ugodnost mojih obroka. Od tada sam i dalje pokazivao isti nivo poštovanja i ljubaznosti, ali sam bio nešto manje otvoren i počeo sam da joj dajem znatno manje napojnice. Veoma brzo se promenila.

Ne verujem da je do toga dovelo samo smanjenje napojnice, mada sam siguran da joj je to skrenulo pažnju. Ljudi osećaju kada promenite svoje ponašanje prema njima - naročito ako ste obično prijateljski nastrojeni i puni pohvala. Ako nastavite da budete ljubazni, ali ne ispoljavate ostale kvalitete na koje su navikli, oni će shvatiti da nešto nije u redu i obično će sami ispraviti svoje ponašanje.

Ako vas direktno upitaju: »Šta nije u redu?« imate priliku da im - na veoma ljubazan način - objasnite svoj stav. Bilo bi sjajno ako biste pri tome koristili »ja poruke« o kojima smo ranije pričali.

Možda se pitate: »Ako neko učini nešto što mi smeta, zašto da mu to odmah ne kažem, umesto da igram igre?«

Odgovor na to glasi: u zavisnosti od situacije, to ne mora biti najdelotvorniji način. Ali, postoje i situacije u kojima jeste i u tom slučaju to učinite odmah i budite direktni. Kada direktan pristup neće tačno izraziti vaš stav ili smatrate da ta osoba nije sposobna da o tome razgovara a da pri tome ne zauzme odbrambeni stav, primenite tehniku koju sam upravo opisao. Ona će u mnogim slučajevima dati rezultate.

Kako *pobediti bez zastrašivanja* suočavajući dva izvora Da li se sećate kako ste, kao dete, suočavali dva roditelja kada ste želeli

da dodete do nekog željenog rezultata? Rekli biste: »Mogu li da idem kod Džoa?« Vaša majka bi vas poslala da pitate oca.

Umesto da svog oca pitate: »Da li mogu da idem kod Džoa?«, ako ste dovoljno snalažljivi, rekli biste: »Rekao sam mami da idem kod Džoa, a ona želi da pre toga ti potvrdiš da je to u redu.«

To stvari stavlja u nešto drugačiju perspektivu, zar ne?

Dok sam radio kao spiker na televiziji, čitajući vesti, bio sam poznat po svojoj sposobnosti da prilikom uključivanja novinara u program uživo iz njih izmamim komentare koje oni nisu želeli da daju. A svakako *nisam* bio novinar… jednostavno sam bio dobar *čitač* vesti. Toje velika razlika.

S druge strane, reporter s kojim sam radio u timu, Erin, bio je poznat kao odličan novinar s dubokom sposobnošću razumevanja određene teme i sposobnošću da priču ispriča tako da obrazuje i zainteresuje ljude. Stalno smo se šalili zbog toga što Erin nikada nije mogao da razume kako neko s tako zapanjujućim nedostatkom razumevanja novinarstva može da navede praktično bilo koga da razgovara s njim. Jednostavno sam koristio tehnike suočavanja dva izvora.

Evo primera: gradonačelnik Hajman obično je zastupao jednu, a komesar Balbontin drugu stranu bilo kog pitanja. I jedan i drugi su odbijali da daju intervju medijima. Ja bih prvo telefonirao gradonačelniku Hajmanu. S indignacijom u glasu bih mu rekao: »Gospodine gradonačelniče, ovo pitanje tiče se mnogih ljudi i ja apsolutno *neću* dati komesaru ni sekundu vremena u programu, a da pri tome i vi ne dobijete šansu da objasnite svoje gledište na tu stvar. Tako nešto apsolutno ne dolazi u obzir!« On bi mi zahvalio i pristao na uključenje u program.

Potom bih komesaru rekao da gradonačelnik ima šansu da iskaže svoje gledište, a da ja »… apsolutno *neću* dozvoliti da i vi, gospodine komesaru, ne dobijete istu šansu. To je pošteno.«

Isto možete učiniti u praktično bilo kom području *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

»Gospodine Kupče, od sledećeg meseca naš proizvod će moći da se kupi u vašem gradu, i ja apsolutno ne pristajem da ga predstavim vašoj konkurenciji, a da pri tome i vama ne dam šansu da se informišete o njemu.«

Obavezno obratite pažnju da ovu tehniku koristite u prikladnoj situaciji. Ona neće dati rezultate ako je ne primenite u situaciji u kojoj će rezultat imati uticaj na bar dvoje ili više ljudi. U prikladnoj situaciji, daje čarobne rezultate.

Pobeđivanje uz zastrašivanje
(naravno, samo kao krajnje sredstvo)

Povremeno će se desiti situacija u kojoj će jedini način da dobijete ono što želite biti zastrašivanje prave osobe u pravo vreme. To nije nešto što volim da radim, ali ako nemate drugog izbora, a i vreme je od presudne važnosti, uradite ono što morate uraditi.

Uputuo sam se ka lokalnom aerodromu kako bih dobio kratak komentar pred kamerama od tadašnjeg guvemera Boba Grahama. Iznenadio sam se što smo mi bili jedini reporteri tamo, ali sam pretpostavljao da su drugi isplanirali da intervju s njim dobiju na velikom sastanku na kome će se obratiti ljudima nešto kasnije. S kamerom u ruci, kolega i ja smo krenuli da dočekamo njegov veliki privatni avion.

Nažalost, nismo mogli da otkrijemo gde će sleteti. Ta informacija očigledno nije bila namenjena javnosti ili medijima. Na jednoj raskrsnici naišli smo na jedna kola i upitali ljude u njima da li znaju gde će sleteti guvernerov avion. Uveravali su nas da nemaju pojma, ali nešto mi je govorilo da nisu stopostotno iskreni.

Držali smo ta kola na oku i pratili ih do mesta sletanja aviona. Kada smo se zaustavili, glavni među njima - onaj koji nas je uveravao da nema pojma šta se dešava - priznao je: »Da, ovo je guvernerov avion, ali on nije planirao da daje bilo kakve intervjue do večeras.«

Kao što je to slučaj i sa najvećim brojem vas, i ja ne podnosim kad me lažu, tako da nije bilo šansi da sada odustanem od ovog intervjua.

I dalje pokušavajući da »pobedim bez zastrašivanja«, rekao sam: »Pa, bili bismo veoma zahvalni na kratkoj izjavi za naše gledaoce, ako biste bili tako ljubazni da nam to sredite.« Snishodljivo je odgovorio da nam je upravo rekao da to nije deo plana, ali da smo dobrodošli da intervju obavimo uveče. Znajući da njega ne zanima činjenica da ja želim ekskluzivni intervju, naročito nakon što sam se

maltretirao da dođem na aerodrom kada to niko drugi nije uradio, nisam mu to ni rekao. Rekao sam sledećc: »Pa, dajmo guverneru šansu da ljudima kaže koliko je srećan što je u ovom divnom gradu, a ja ću mu potom postaviti jedno kratko pitanje o njegovom večerašnjem govoru.« Njegov odgovor, s prizvukom superiomosti u glasu, bio je: »Pa, o tome će morati da odluči guverner - zar ne?«

Sada je došlo vreme da pobedim *uz* zastrašivanje, jer je to bilo jedino što je moglo dovesti do rezultata. Okrenuo sam se ka kamermanu i rekao: »Elen, uključi odmah kameru. Snimićemo avion kako sleće, kao i guvernera koji izlazi iz njega i prolazi pored nas kako bi došao do svojih kola, odbijajući da se obrati građanima ovog područja. A pri tome ćemo uključiti i mikrofon, tako da gledaoci sami mogu da stvore mišljenje o njegovoj tišini.«

To je bila najgluplja, najbeznačajnija pretnja koju sam uopšte mogao smisliti. Takođe sam znao da će im biti lakše da ga nagovore da pred kamerom izgovori nekoliko reči nego da mu potom moraju objašnjavati zašto su dozvolili nekom glupavom reporteru da izaziva bilo kakvu nevolju. Nije bilo nikakvog razloga zbog koga on ne bi mogao dati kratak intervju. Njegov pomoćnik je samo pokazivao svoju moć. (Ego - sećate se?) Popeo se u avion i očigledno svom šefu rekao pravu stvar, jer nam je potom guverner prišao s osmehom na licu.

Ponekad je određeno zastrašivanje neophodno, ali koristite ga samo kao krajnje sredstvo. Više bih voleo da sam tog pomoćnika pobedio ljubaznošću i potom bio u situaciji da ga imam na svojoj strani i u nekim budućim vremenima. Na sreću, nikada mi više nije bio potreban. Međutim, kako u tako nešto ikada možete biti sigurni, sve dok postoji sutra?

Kako izvući najbolje iz neprijatne situacije

Nakon intervjua, guverner je ćaskao s nama i zatražio naše vizitkarte - moju i Eleninu. Nisam siguran zašto, verovatno da bi uvećao naš osećaj važnosti. Konačno, on je upravo ljude poput nas - ljude iz medija - želeo da ima na svojoj strani. Nije ni čudo što je uspešan političar. Sada je u senatu Sjedinjenih Država, a priča se da bi se ponovo mogao kandidovati za guvernera Floride.

On je izvukao najbolje iz neprijatne situacije u kojoj su se našli i on i njegov pomoćnik. Što se guvernera tiče, ja sam samo još jedan reporter koji je rešio da ga se dočepa. Ja to nisam bio, ali to verovatno nije ono što mu je pomoćnik rekao. Guverner je učinio ispravnu stvar. Potencijalnog neprijatelja pretvorio je u prijatelja. To je *pobeđivanje bez zastrašivanja.*

Budite dosledni u svojim akcijama

Doslednost je jedna od najboljih tehnika za *pobeđivanje bez zastrašivanja.* Ona bi trebalo da postane važan deo naših života. Svi mi znamo ljude koji se igraju toplo-hladno. Jedan dan se ponasaju *ovako,* a drugi dan *onako.*

Možda je u pitanju samo njihova ličnost. Jednog trenutka to može biti najprijatnija osoba na svetu, a već sledećeg pravo čudoviste, U jednom trenutku će reći jedno, a u sledećem minutu može delovati kao da je potpuno promenila mišljenje. Takva vrsta ljudi je - u najboljem slučaju - neprijatna a - u najgorem slučaju – nemoguća za ostvarivanje bilo kakvog odnosa ili zajednički rad. Š njima nikada ne znate na čcmu ste.

S druge strane, šta je sa ljudima koji su čvrsti kao stene? Ti dosledno dosledni ljudi, uvek su bili, jesu i uvek će biti *potpuno isti.* Izgleda kao da se nikada ne menjaju. S njima je lako biti, zar ne?

Autoritet za veštinu pregovaranja Rodžer Doson, tvrdi da je upravo to Ronalda Regana učinilo populamim i uspešnim političarem. Bio je dosledan. Mogli ste računati na njega. Ljudi su znali kakvo će mišljenje imati o bilo čemu što se pojavi. Bez obzira na to da li su se slagali s njegovim mišljenjem ili ne, ljudi su bili sigurni da ga poznaju kao lidera. Ono za šta se zalagao juče, bilo je isto za šta se zalaže danas i za šta će se zalagati sutra.

Gledao sam novinarske izveštaje o govorima koje je držao prilikom kandidovanja za guvernera Kalifornije nekih dvadeset godina ranije. Ono što je pričao tada bilo je gotovo isto kao i ono što je pričao tokom svoje kampanje za predsednika. Ljudi su se tome smejali, kao da su ga uhvatili u nekom grehu.

Međutim, on je upravo zbog toga ostvario uspeh! Ljudi bilo kog političkog opredeljenja uvek su znali šta misli gospodin Regan. To je isto kao i u slučaju deteta koje za desert može pojesti samo jedno parče čokolade ili svake večeri gledati televizuju samo trideset minuta. Dete se možda neće slagati s vašom odlukom, ali će osećati sigurnost zbog činjenice da u odnosu s vama tačno zna dokle može da ide. Oseća sigurnost u doslednost vaših odluka.

Kada dođe do neslaganja ili tokom pregovora, uvek prvo predstavite mišljenje druge osobe Kada vodite neke pregovore ili

želite da pobedite u nekoj raspravi, uvek prvo predstavite slučaj druge osobe.

To je taktika koju je Abraham Linkoln često koristio dok je radio kao advokat. Kao što je već pomenuto, Linkoln je naglašavao *ono što je išlo u prilog drugoj strani.* Ako neko to nije znao, pomislio bi da predstavlja drugu stranu! Toliko daleko je on išao u zastupanju druge strane. Naglašavao je činjenice za koje je znao da će ih suprotna strana sigurno pomenuti, ali pošto ih je upravo on prvi pomenuo, imao je šansu da istakne svoj osećaj za fer-plej. To je ublažavalo prirodne odbrambene mehanizme sudije i porotnika koji su uvek bili spremni da čuju jednostrane monologe. Kada je Linkoln to radio, on je u suštini sudiji i porotnicima govorio: »Hej, ja na ovaj slučaj gledam isključivo sa stanovišta poštene i otvorene osobe koja samo traga za istinom - *baš kao što to i vi činite.* «

On je čvrsto uspostavljao svoje poštenje, integritet i osećaj za fer-plej i pravdu. To je prilično pobednički početni stav za jednog advokata - zar ne mislite? Naravno, potom bi on svoje viđenje slučaja predstavio mnogo snažnije usled čega je, zbog pozitivnih osećanja porote, bio još ubedljiviji i delotvorniji. Kada se nađete u raspravi s nekom osobom u kojoj definitivno imate različita mišljenja, možete primeniti ovu tehniku. Prvo predstavite neke činjenice iz njenog ugla, kako biste joj u osnovi rekli: »Hej, postoje dve strane u ovoj priči. Oboje smo inteligentni, dobri ljudi koji imaju različita mišljenja u koja veruju.«

Kada tražite povišicu, recite svom šefu: »Shvatam situaciju u kojoj se nalazite. Budžet je mali, prodaja je opala, nema mnogo novca na raspolaganju.«

Tako ćcte sebe predstaviti kao poštenu i časnu osobu koja razume situaciju u kojoj se šef nalazi. Tada ćete biti u sjajnoj poziciji da mu predstavite i svoju stranu priče. »Tokom kratkih godinu dana mog boravka u kompaniji, proizvodnja u mom odseku porasla je za sedam posto, a troškovi su umanjeni za pet posto, što opravdava povišicu od X dolara godišnje.«

To je *pobeđivanje bez zastrašivanja.*

Nakon pobede, ostanite skromni

Bez obzira na to da li ste pobedili u partiji monopola ili ste uspeli da pobedite konkurenciju plrilikom prodaje nekog proizvoda, NIKADA SE NE NASLAĐUJTE i nemojte se ponašati nadmeno. Uvek budite skormni. Ako to ne budete, drugi *igrači* će se napregnuti da vas pošto-poto sledeći put izbace iz igre, čak i po ccnu toga da *oni* ne pobede. To je jednostavno ljndska priroda.

***Pobeđivanje bez zastrašivanja* uz pomoć platinskog pravila**
Džim Katkart drži predavanja o »prodaji međuljudskih odnosa«. Napisao je sjajnu knjigu pod istim naslovom. U njoj Džim priča o razlici izmešu zlatnog i platinskog pravila. Zlatno pravilo glasi »Čini drugima ono što bi voleo da oni čine tebi.« Nije li to predivna filozofija?

Prema Džimu, platinsko pravilo pravi gigantski korak dalje:

»Čini drugima ono što bi oni želeli da im učiniš.«

Džim objašnjava da različiti tipovi ličnosti žele da se ljudi prema njima ophode na različite načine u različitim situacijama. To se, naravno, ne odnosi samo na profesionalnu prodaju, već važi u svim oblastima *pobeđivanja bez zastrašivanja* u vašem životu.

Neki ljudi žele odmah da čuju najvažnije. Drugi žele da čuju sve detalje. Neki ljudi žele da lagano upoznaju drugu osobu i grade prijateljstvo. Drugi žele da ih neprestano uveravate da su doneli pravu odluku. Neki ljudi žele da s njima radite i pregovarate *ovako,* a drugi da s njima radite i pregovarate *onako.* Ako želite da uvećate svoje šanse da pobedite bez zastrašivanja u bilo kojoj i svakoj situaciji - saznajte kako bi druga osoba volela da se prema njoj ponašate i učinite to.

Ne naređujte, već zamolite

Ako stvarno želite da se izdvojite iz mase, pokušajte da umesto naređenja izrazite svoj zahtev u vidu molbe. Osobe koie su navikle da im *naređuju* šta da rade kao što su konobari, kancelarijsko osoblje, hotelski radnici i tako dalje, daće apsolutno sve od sebe da vas usluže ukoliko ih budete *zamolili* da nešto učine za vas.

Umesto da konobaru kažete: "Donesite nam još vode", ili "Treba nam vode", recite: "Kada budete imali vremena, da li biste nam, molim vas, doneli još vode?" Neki bi mogli pomisliti da će to samo

uticati da voda stigne još kasnije. U suštini, upravo suprotno je tačno. Pošto ste toj osobi ukazali poštovanje, vi ćete *biti prva* osoba koju će ona poželeti da usreći.

Umesto naredbe, iskažite molbu. Umesto: "Džo, fotokopiraj mi ovo u sedam primeraka", recite: "Džo, da li bi hteo da mi ovo fotokopiraš u sedam primeraka, molim te?" Iskažite svoju "naredbu" u formi molbe i *pobeđivaćete bez zastrašivanja* kako na kratke, tako i na duge staze.

Budite "Da" osoba

Ovde nemam na umu stereotipne osobe koje stalno govore "da, gospodine" i ulaguju se šefu. Budite osoba koja će - kada joj neko priđe s nekom novom idejom - tragati za nečim dobrim u njoj, a ne za onim što je loše. Naravno, ne savetujem vam da govorite nešto u šta ne verujete, niti da lažete ili da prihvatate svaku ideju koja do vas dođe. Nikako. Jednostavno vam savetujem da drugoj osobi ulijete ohrabrenje, bez obzira na to da li je ona neki prodavac ili vaš prijatelj.

Smatram da je bivši generalni sekretar Ujedinjenih nacija Dag Hamaršeld uhvatio suštinu onoga što podrazumevam pod "da" osobom kadaje rekao:

"Za sve što je bilo - *hvala.*
Za sve što će biti – *da*".

Najveći broj ljudi posmatra ono što je negativno. Kada im priđete s nekom idejom, odgovoriće: "To nikada neće upaliti." A odgovor na zahtev prodavca da upoznaju neki novi proizvod ili uslugu? Obično odgovaraju nešto poput: "Naša poslovna politika to ne dozvoljava… To nikada ranije nismo radili…" ili: "Mislim da to ne možemo učiniti."

Iako su tehnike o kojima ovde razgovaramo osmišljene da bi nam pokazale kako da se uspešno izborimo s takvim stavovima kod drugih ljudi, potrebno je da budemo svesni koliko takvi stavovi postoje i u nama. Čak kada znate da ništa ne možete učiniti za drugu osobu, pružite joj podršku. Umesto daje odmah obeshrabrite, dajte joj neki pozitivan odgovor.

Možda se nećete složiti sa idejom prodavca i možda nećete biti u stanju da shvatite velike mogućnosti o kojima mašta vaš prijatelj, ali svakako ćete ih podržati u njihovim nastojanjima da dođu do cilja. Dajte im to do znanja. Iskažite im lepe želje i emocionalnu podršku. To će uvek rezultirati *pobeđivanjem bez zastrašivanja.*

Nikad poslato pismo

Da li ste ikada bili izuzetno besni - ogorčeni, ljuti - na nekoga ko se loše poneo prema vama? Napišite mu uvredljivo pismo. Izbacite to iz sebe. Nemojte potiskivati osećanja. Stavite to pismo u kovertu, adresirajte je i čak zalepite i marku. Zatim, umesto da ga pošaljete, pocepajte ga na hiljade komada! Vaš bes će se drastično umanjiti, a niko to neće nikada saznati.

Pisac i predavač Zig Zigler dao je taj vredan savet jednoj ženi koja mu je prišla nakon jednog predavanja i ispričala mu događaj koji ju je izuzetno iznervirao. Stajao sam u njihovoj blizini i imao priliku da vidim Zigovo majstorstvo na delu dok je ovoj ženi posvećivao vreme i delio savete odmah po okončanju jednog od njegovih seminara za podizanje energije.

Ponekad je ispravno poslati pismo u kome ćete izraziti svoje ogorčenje zbog neke situacije - pod uslovom da sačekate nekoliko dana pre nego što ga napišete i svoja osećanja u njemu izrazite diplomatski, naravno. Ali, u ovom slučaju, Zig je toj ženi dao savršen savet. To je ujedno još jedna tehnika Aba Linkolna. Ponekad je imao potrebu da izrazi svoj bes kako bi olakšao sebi teret koji je osećao, pa je zato imao običaj da piše veoma uvredljiva pisma koja bi potom pocepao ili arhivirao zauvek.

Vidite, ako bi usled slanja tog pisma neko bio nepotrebno povređen, ono ne bi donelo ništa pozitivno u naporima da se određena situacija razreši. Najbolje je da ga nikada ne pošaljete. Ali napišite ga! Pisanje tog pisma je sjajna strategija. Izbacićete iz sebe negativna osećanja i osetiti zadovoljstvo što ste to uradili. Ko ima želju da u sebi nosi bes?

Ovo je samo još jedna forma *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Pohvale, pohvale, pohvale

Sećate se da *hvaliti* znači usavršavati? Kada nekoga pohvalite pred nekom osobom, vi ga uzdižete u umu te osobe. Kada neku osobu hvalite pred njom samom, međutim, vi je uzdižete u njenom umu. Što to više budete činili, ona će sve bolje misliti o sebi, a i o vama. To dovodi do dugoročnog *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Prilikom pohvaljivanja nekoga pred trećom osobom treba imati na umu onu staru izreku: "Ako ne možeš reći ništa dobro, nemoj ni

progovarati." Vi *uvek* možete reći nešto dobro o nekome, i uvek možete *pronaći* razlog da to učinite.

Čak i najgori ljudi imaju nešto u sebi što možemo otkriti i pohvaliti pred nekim trećim. Time postižemo dve stvari: prvo, osoba koju pohvaljujete to će verovatno saznati, čime samo možete postići pozitivne rezultate. Drugo, sebe ćete u očima osobe s kojom razgovarate predstaviti kao nekog ko o drugim ljudima govori dobro.

Ljudi vole takve ljude - mnogo više od onih koji loše govore o drugima. Čak ako i sami pripadaju onima koji loše govore o drugim ljudima, poštovaće vas što hvalite druge.

Moj otac je neverovatan primer čoveka koji o drugima govori samo pozitivno i stalno ih hvali. Od njegove žene - moje majke - preko nas dece, prijatelja, pa sve do ljudi koji obično dobijaju samo pokude, moj otac će uvek pronaći (makar se dobro namučio) nešto dobro da o njima kaže.

Supružnici često pričaju o tome kako su ljubav i poštovanje nestali iz njihovog braka. Primetio sam da oni vrlo često ne hvale jedno drugo pred sobom ni pred drugim ljudima. Moji roditelji neprestano hvale jedno drugo. Moram vam ispričati jedan događaj koji predstavlja srž pohvaljivanja, uz ispoljavanje neverovatnog takta i diplomatije.

Kada sam imao deset ili jedanaest godina, kupili smo nove tepihe za kuću. Tokom dana, svi smo boravili u jednoj prostoriji dok su radnici postavljali tepihe u ostatku kuće. Šef radnika bio je pristojan čovek, ali jedan od onih stereotipnih grubijana, pivopija, teškaša - ako shvatate šta želim da kažem.

Za ručak su moji roditelji naručili picu za nas i radnike. Tata se popeo na sprat kako bi dao picu radnicima i popričao sa šefom o tome kako radovi napreduju. Pošto je tata sjajan tip koji je u stanju da priča sa bilo kim, šef je prirodno poželeo da se sprijatelje i otpočeo je proces "muškog upoznavanja". Za to vreme, ja sam se nalazio iza ćoška i slušao razgovor.

Šef je počeo rečima: "Ovo je skup posao. O, čoveče, te žene baš znaju da troše novac koji mi zarađujemo, zar ne?" Moj otac je odgovorio: "Pa, da vam pravo kažem, ako su bile uz nas i kada nismo imali novca, onda je pravo zadovoljstvo učiniti za njih sve u trenutku kada novac dođe."

To baš i nije bio odgovor koji je ovaj tip očekivao. Očekivao je razgovor dvojice muškarčina koji će ogovarati svoje žene, što je za njega bila prirodna stvar koju muškarci rade. Zato je pokušao ponovo: "Ali, čoveče, one će to stalno ponavljati i želeti da potroše sve što mogu, zar ne?"

Moj otac je odgovorio kao što sam i očekivao: "Hej, kada one predstavljaju razlog našeg uspeha, onda stvarno i mi poželimo da im obezbedimo stvari u kojima će uživati. Nema većeg zadovoljstva od toga."

Drugi udarac. Šef je pokušao još jednom. "A u tome će preterivati koliko god mogu, a?"

Tata je odgovorio: "Veoma je zahvalno znati da imate ženu koja je vaš najbolji prijatelj, pa ćete učiniti sve što je u vašoj moći da je usrećite."

U ovom trenutku jedva sam obuzdavao smeh, jer sam znao da je taj tip želeo da moj tata popusti bar malo i kaže: "Da, da, pretpostavljam da je to tačno." Ali znao sam da nema šanse da se tako nešto ikada dogodi.

Konačno, šef je digao ruke. Možda je nešto i naučio iz tog razgovora o poštovanju supružnika. Možda nije. Međutim, mene je taj razgovor naučio mnogim stvarima - shvatio sam moć poštovanja i pohvaljivanja.

Moji otac i majka u stanju su da jedno za drugo učine sve. Nakon što ste saznali za ovaj događaj, zar imate bilo kakvih sumnji u to?

Ovaj princip možete koristiti ne samo da biste pobedili bez zastrašivanja u svom braku već i u odnosu s drugim ljudima. Ako ljudi znaju da ih hvalite, to će vas dovesti do dugoročnog *pobeđivanja bez zastrašivanja.* Ti ljudi će *želeti* da vam daju ono što želite.

Pobeđivanje uz odloženo zadovoljenje

Neko vam je naneo nepravdu. To se dešava, zar ne? Meni se svakako dešava. Da li odreagovati ili odgovoriti? Da li odmah poravnati račune ili sačekati na pobedu?

Pre nego što preduzmete bilo kakvu negativnu akciju - ili negativno odreagujete na neku osobu ili nešto što je učinila -

zastanite i upitajte se: "Da li će moja negativna reakcija ojačati ili pogoršati moju poziciju u odnosu sa ovom osobom?"

Kratkoročno vam može prijati da verbalno uzvratite udarac, ali da li će vam to naneti štetu na duge staze? Verovatno hoće.

Uvek imate mogućnost izbora: trenutno ili odloženo zadovoljenje. Oni koji neprestano "pobeđuju bez zastrašivanja" češće se odlučuju za odloženo zadovoljenje.

Nemoguće je pobediti u raspravi

U knjizi Dela Kamegija *Kako osvojiti prijatelje i uticati na druge* prvi put sam saznao za princip po kome ne postoji način da pobedite u raspravi. Kao što to kaže gospodin Kamegi: »Čovek koga ćete ubeđivati protiv njegove volje, i dalje će imati isto mišljenje.« Da ne pominjemo mogućnost da se između vas i te osobe izrode negativna osećanja. To nije delotvorno za *pobeđivanje bez zastrašivanja.*

Ab Linkoln se s tim složio. U knjizi Donalda T. Filipsa, *Linkoln kao lider,* opisana je situacija u kojoj je predsednik prekorevao kapetana Džejmsa M. Katsa zbog toga što se stalno raspravljao i verbalno zlostavljao jednog oficira. Linkoln je istakao da nijedna osoba koja je rešena da bude što bolja neće trošiti svoje vreme na lične konflikte. Najpoznatiji deo njegovog prekora glasio je: »Bolje je skloniti se psu s puta nego dozvoliti da te on ujede u borbi za svoja prava. Čak i ubistvo psa neće izlečiti ujed.«

Prilikom *pobeđivanja bez zastrašivanja,* savetujem vam da date sve od sebe da se nikada ne upuštate u rasprave.

U ovoj knjizi razmatrali smo ideje delotvornog ubeđivanja ljudi, ali povremeno će se desiti da i vi i ja postanemo žrtve »rasprave«. Lekcije o beskorisnosti vođenja rasprava kojima nas uče Del Kamegi i predsednik Linkoln biće nam, verovatno, od najveće koristi u nastojanjima da *pobedimo bez zastrašivanja.*

Izgubite bitku, ali dobijte rat

Ponekad je u redu izgubiti manju bitku kako biste mogli da dobijete rat. Kada pregovarate, ili pokušavate da bez zastrašivanja istaknete svoje mišljenje, nemojte se plašiti da napravite neke manje ustupke kako biste dobili ono što *stvarno* želite. Potrebno je da budete u stanju đa vidite celokupnu sliku.

Već sam pisao o tome da ljudi koji imaju nešto malo moći ne vole da drugi potcenjuju tu moć. Čak ako ih i ubedite da ste u pravu, njihov ego može odbiti da se promeni. Dozvolite im da spasu obraz tako što će pobediti u nekim manje važnim pitanjima. Tada će imati utisak da nisu poraženi - a to će im dati osećaj pobede.

Možda ćete čak morati da izmislite nešto manje važno u čemu bi mogli pobediti. Pri tome morate voditi računa da steknu uverenje da su to *oni* smislili, da je to njihova pobeda. Uz malo mašte, to je lako učiniti, a kamate će se debelo isplatiti.

Ponizne žalbe dovode do boljih odgovora

Kada pišete neku žalbu ili ostavljate takvu poruku na telefonskoj sekretarici, iznesite činjenice ponizno. Ako je moguće, otpočnite razgovor pohvalama. Pomenite da svakako ne znate ni približno dovoljno činjenica o poziciji ili poslu kojim se neka osoba bavi, kao što to ona zna. Tada će sve što kažete - čak i ako to nije pozitivno - druga osoba prihvatiti s mnogo više kredibiliteta.

Pošto sam u nekoliko različitih radnji određenog lanca prodavnica doživeo apsolutno užasne stvari, odlučio sam da pozovem lično direktora kompanije. Nisam ga našao u kancelariji, ali sam mu ostavio poruku na telefonskoj sekretarici.

Pošto se to desilo pre nekoliko godina, kada nisam znao da ću jednog dana poželeti da to navedem kao primer u knjizi, mogu vam jedino parafrazirati tu poruku. Međutim, siguran sam da će one biti veoma bliske stvarnim rečima koje sam tada upotrebio, jer bih isti taj metod i danas upotrebio u sličnoj situaciji. Poruka je, otprilike, glasila: "Dobar dan gospodine Smit. Ovde je Bob Burg. Ako *poželite* da mi telefonirate nakon ove poruke, biće mi drago, mada to nije stvarno neophodno. Ja sam takođe preduzetnik i vaš veoma odan i obično prilično zadovoljan klijent koji već godinama uživa u vašim proizvodima i preporučuje ih i drugima. Smatrao sam da biste želeli da znate za nekoliko incidenata koji su se dogodili u nekim vašim radnjama.

"Nažalost - nasuprot mojim uobičajenim iskustvima s vašim veoma prijatnim radnicima - doveden sam u problematičnu situaciju koja nije rezultirala pozitivnim iskustvom kako za mene, tako i za vašu radnju i ostale mušterije. Da se to desilo jednom, čak i dva

puta, ne bih tome pridavao mnogo pažnje, pošto mi je poznata posvećenost vaše kompanije kupcima. Nakon tri različita incidenta - iako ne poznajem vašu poslovnu politiku - iskreno, pomislio sam da bi trebalo da budete o njima obavešteni.

"Ako želite da detaljnije porazgovaramo o tome, možete telefonirati Bobu Burgu na 555-7238. Zahvaljujem vam na vremenu koje ste mi posvetili. Želim vam prijatan dan"

Šta mislite, da li sam dobio odgovor od ove velike kompanije?

Apsolutno. Ne lično od direktora, ali od njegovog glavnog asistenta, čoveka koji je njegova desna ruka. Razgovarali smo telefonom i ne samo da se mnogo izvinjavao zbog incidenata već je i zahvalio što sam im telefonirao i skrenuo im pažnju na tu situaciju.

Ljudi koji se nalaze na takvim pozicijama mnogo veću važnost pridaju žalbama koje su izražene ponizno i civilizovano. Zaposleni na odeljenju reklamacija moraju da se po čitav dan bore s besnim ljudima koji viču. Ima ih na hiljade. Ako sebe izdvojite iz gomile ljubaznošću, dramatično ćete uvećati svoje šanse da pobedite bez zastrašivanja.

Ophodite se isto prema svima - s poštovanjem

Ophodite se prema svim osobama - bez obzira na to kakvim se poslom bave ili kakvu titulu imaju - na isti način, i sa istim poštovanjem s kojim biste se ophodili i prema, recimo, vlasniku neke kompanije koja ga je učinila milionerom. Takvo ophođenje ne samo da je ispravno već je i razumno jer nikada ne znate kada će vam neka osoba zatrebati. Zbog toga je neophodno da razvijete naviku *pobeđivgnja bez zastrašivanja.* Za sve je zaslužna navika: kada je neki način ponašanja postao deo vas, vi ga ispoljavate i ne razmišljajući. Da li ukazujete poštovanje radniku koji naplaćuje parking? Ili konobaru? Kasirki? Portiru? Ako vam ispoljavanje poštovanja pređe u naviku, *pobeđivaćete bez zastrašivanja* kako na kratke, tako i na duge staze.

Dobar test

Kada se osećate dobro - kada znate da se ponašate pravedno i pošteno - taj osećaj doprinosi *pobeđivanju bez zastrašivanja.*

Možete napraviti test kako biste uvideli da li ste na pravom putu. Upitajte sebe: »Da li ono što radim služi i drugoj osobi koliko i meni?«

Imitirajte i podražavajte

Nešto ranije u knjizi razmatrali smo neurolingvističko programiranje ili NLP - tehnologiju koja je veoma delotvoma u uspostavljanju odnosa s nekom drugom osobom. Još jedna faza korišćenja NLP-a podrazumeva imitiranje neke osobe u što većoj meri ali, naravno, ne i suviše očigledno.

Na primer, ako osoba s kojom pričate podupre bradu rukom - ili prekrsti noge, ili ruke - sačekajte trenutak, a potom lagano učinite isto. To se naziva podražavanjem, i pomaže u uspostavljanju kontakta.

Međutim, ne bi trebalo da to činite i suviše očigledno i da dozvolite da vas »uhvate« u tome, da tako kažem. To će »prekinuti« kontakt, a ne izgraditi ga. Biće vam potrebna vežba da biste bili u stanju da primećujete šta drugi čine i uspešno ih podražavate.

Imitiranje i podražavanje predstavljaju potpuno prirodan proces u situaciji u kojoj su dve osobe već uspostavile kontakt. Vi jednostavno pomažete taj proces, tako da druga osoba što pre oseti da joj je prijatno u vašem društvu. Čak i podražavanje disanja druge osobe može dovesti do čudesnih rezultata. Uz nešto malo vežbe, sve će vam to lako ići od ruke.

Prema autoritetu za NLP, Suzan Stejdžmen iz Dalasa u Teksasu, ako ispravno budete podražavali disanje druge osobe, doći ćete u potpunu sinhroniju s njom. Druga osoba neće uopšte biti svesna kako se to dogodilo. Da li uviđate u kojoj meri bi vam ovo moglo pomoći pri *pobeđivanju bez zastrašivanja?*

Otkada sam naučio tehnologiju neurolingvističkog programiranja od Suzan i iz različitih knjiga, smatram je veoma velikom prednošcu u svom životu.

Još jedna sjajna tehnika je imitiranje jačine glasa druge osobe. Ako ona priča tiho, i vi učinite to takođe, ubrzajte govor tako da

odgovara brzini njenog govora ili pričajte laganije, ako ona tako priča.

Kada kontakt uspostavljate telefonom, ovo je veoma delotvorna tehnika.

Očigledno je… ali da li to primenjujemo?

Ponašajte se lepo prema drugoj osobi i ona će vam izaći u susret brže i više nego da na nju vičete i vređate je. Nije li to očigledno? Pa zašto onda ima tako mnogo ljudi koji viču, vređaju i prete ljudima?

Molim vas, razmislite o tome kada se sledeći put nađete u situaciji da »odreagujete« na nečije ponašanje. Zar vaše šanse da *pobedite bez zastrašivanja* neće biti veće ako jednostavno »odgovorite« ljubaznošću, samilošću i poštovanjem.

Neka vaši komplimenti budu primećeni

Recite upravniku restorana da je konobar bio divan. Konobaru recite da je hrana bila predivna i zamolite ga da taj komplimcnt prenese kuvaru.

Vi ćete želeti da osoba koju ste pohvalili čuje te pohvale. Takode želite i da ona zna od koga je pohvala došla. Zašto?

Ne samo zato da bi se dobro osećala zbog vaše pohvale njenog rada, već i zato da bi o vama imala lepo mišljenje i sledeći put osećala još veću želju da vam udovolji. To se ne odnosi samo na uslugu u restoranima. To daje rezultate u bukvalno bilo kom životnom području u kome odlučite da želite pobediti bez zastrašivanja.

Da li je to tačno? Apsolutno!

Dešavalo mi se da kuvari u restoranu izađu iz kuhinje i dođu do mog stola kako bi mi lično zahvalili na pohvalama.

Savet za ponašanje u restoranu

Kada morate da vratite hranu kuvaru zato što nije spremljena kako ste vi to želeli, već postoji potreba da se ona dokuva ili pripremi na drugi način, obratite se konobaru sledećim rečima: »Molim vas, prenesite kuvaru da je večera bila apsolutno odlična. Ima samo jedna sitnica, ako biste mogli…« i potom iznesite svoj zahtev.

Zapamtite da je potrebno da naglasite konobaru da želite da pohvala stigne do kuvara. Potom posmatrajte kako dobijate sjajno pripremljenu hranu.

Jedna misao

Svake godine proda se na milione burgija prečnika 0,8 centimetara, a da pri tome niko ko ih je kupio u stvari nije ni želeo burgiju prečnika 0,8 centimetara…

Zašto ih onda ljudi kupuju? Zato što žele *rupe* prečnika 0,8 centimetara.

Šta time želim da kažem i kakve to veze ima s *pobeđivanjem bez zastrašivanja?* Razlozi zbog kojih ljudi nešto rade nisu uvek očigledni, a potrebno je da znamo te razloge.

Ne kupuju svi neki proizvod iz istog razloga. Neki svoju odluku zasnivaju na ceni, drugi na kvaliteti, a treći na izgledu proizvoda.

Neće sve osobe na jednu situaciju reagovati ili odgovoriti iz istog razloga iz koga bismo to mi mogli učiniti. Kada *pobeđujete bez zastrašivanja,* morate otkriti šta će to motivisati osobu da kupi burgiju prečnika 0,8 centimetara, ili šta će je motivisati da učini ono što vi želite da učini.

Kratka telefonska tehnika

Ako želite da osigurate dugoročno *pobeđivanje bez zastrašivanja* - naročito ako kontakt s drugom osobom uspostavljate telefonom - evo jedne jednostavne tehnike koja će vam uvek pomoći. Ne možete se desiti da pogrešite. Naučio sam je od Dejvida Alana Joha, autoriteta za prodaju proizvoda putem telefona.

Vi poslednji spustite slušalicu!

Zar nije grozan osećaj kada, samo nanosekundu nakon što ste nekome rekli »doviđenja«, čujete glasno, bezlično »klik« s druge strane?

Pa, možda to *vama* nije grozno, ali mnogi drugi ljudi to tako doživljavaju. To im daje osećaj koji bi se mogao opisati na sledeći način: »Hej, ta osoba je stvarno jedva dočekala da završi razgovor sa mnom. Zašto? Zar za nju predstavljam samo još jednog prodavca ili broj?«

Dajte drugoj osobi dovoljno vremena da prva spusti slušalicu. Ako osetite da ta osoba - iz bilo kog razloga - čeka da vi prvo spustite slušalicu, sačekajfe nekoliko sekundi i potom lagano spustite slušalicu.

To morate vežbati kako bi vam prešlo u naviku. Novim radnicima u kancelariji dajem do znanja da mi je to veoma važno i moram da ih podsećam da im to pređe u naviku. Ako bi se desilo da prođem pored nečijeg stola i čujem kako je slušalicu spustio odmah nakon što je izgovorio »zdravo«, skrenuo bih mu pažnju na to. Ako bi mi rekao da je u pitanju »samo prijatelj« ili neko koga poznaje veoma dobro, rekao bih mu da to nije važno. Ono što imamo kao naviku, ponavljaćemo sve vreme. Potrebno je da lošu naviku u potpunosti zamenimo pozitivnom.

Dobro jutro!

Uvek druge dočekujte radosno i s osmehom.

Ljudi nikada nisu potpuno sigurni kakav je vaš stav dok im prilazite. Mnogi moraju da imaju kontakta s ljudima koji su nesrećni, neprijatni, čak i zli. Oni su navikli da to očekuju. Kada se osmehnete i kažete: »Dobro Jutro«, stvorićete atmosferu u kojoj svi mogu izvojevati pobedu. Međutim, molim vas da nikada ne kažete: »Kako ste?« Najveći broj ljudi uopšte i ne kaže »kako ste«, već pre: »kako

je«. Kada nekomc kažete: »Kako je?« zar to ne zvuči kao da, u stvari, kažete: »Uopšte me ne interesuje *kako si«*?

Ništa me toliko ne uznemirava kao situacija u kojoj mi neko u prolazu dobaci »Kako je«, a pri tome ne sačeka da dobije odgovor. Ne mogu da zamislim ništa nepristojnije. U redu, mogu, ali shvatate šta hoću da kažem.

Budite iskreni u pozdravljanju s drugima.

Nedavno sam, prilikom susreta s jednom osobom, čim sam joj pogledao u oči, shvatio da je veoma loše raspoložena. Mogao sam je prosto ignorisati, ali da li bih time dao pozitivan doprinos svetu? Osmehnuo sam se i rekao: »Dobro jutro!« Trebalo je da vidite osmeh na njenom licu dok mi je otpozdravljala!

Možda će ona na isti način nešto kasnije pozdraviti neku drugu osobu, a ta osoba, pak, neku treću. Ako zamislite da će svi ti ljudi imati zdraviji stav prema ljudima koje budu sretali tokom dana, pomislite koliko je potencijalno pozitivan taj jedan radostan pozdrav. Oboje ćete se osećati boljc. To vas ništa neće koštati, ali ćete od toga svakako imati koristi.

U suštini, u pitanju su dve koristi: prva je dobar osećaj koji ćete oboje imati od radosnog pozdrava, a druga je vežbanje *usvajanja* navike da na taj način pozdravljate ljude. To će vam u budućnosti dobro doći, garantujem vam.

Drugi način da nešto tražite

Jedan od načina da nekoga brzo privolite na svoju stranu jeste da mu se »izvinite«.

Zvuči čudno?

»*Izvinite što* vam smetam, ali da li biste molim vas…« i potom izrazite svoj zahtev. Ako to učinite, često ćete dobiti brz i koristan odgovor. To važi bez obzira na to da li od druge osobe molite da vam objasni gde se nalazi neka ulica ili šalterskog službenika molite da vam objasni kako da popunite neki formular.

Vi time činite da se ta osoba oseća potrebnom i dajete joj do znanja da uvažavate njeno znanje i vreme koje vam posvećuje. Ponašate se ponizno i ljubazno.

Ova jednostavna tehnika mi već godinama pomaže da pobeđujem bez zastrašivanja.

Šta prvo reći prilikom telefonske prodaje

Kada nekome telefonirate, evo kako da počnete razgovor. Bez obzira na to da li želite da ta osoba odvoji vreme da bi saslušala ponudu za prodaju vašeg proizvoda, ili razgovarate sa direktorom škole jer želite da dozvoli deci da odsustvuju s nastave, nije važno. Tehnika će dati rezultate.

Jednostavno recite nešto poput: »Gospodine Konrad ovde Bob Burg, imate li minut vremena ili zovem u nezgodno vreme?«

Postoje ljudi koji pripadaju »staroj trgovačkoj školi« koji će reći: »Bobe, zašto bi toj osobi dao šansu da te se otarasi?« To nije ono što činim.

Ako osoba odgovori: »U suštini da, trenutno sam usred sastanka i četvoro klijenata me čeka da u narednih trideset minuta dogovorimo još jedan projekat«, onda možete prilično sigurno pretpostaviti da svejedno u tom trenutku ne biste imali njenu punu pažnju. U stvari, samo biste je okrenuli protiv sebe, usled čega bi *pobeđivanje bez zastrašivanja* bilo mnogo teže postići.

Osoba će obično reći ili: »Pa, imam nekoliko minuta, šta mogu da ucinim za vas?« ili: »U redu je, imam vremena.« Ako joj pokažete da poštujete njeno "vreme, ukazujete joj čast i doprinosite da se oseća dobro. A, naravno, to će pomoći da brže uspostavite kontakt, što vodi *pobeđivanju bez zastrašivanja.*

Priznavanje neznanja

Da li smo u stanju da ego ostavimo po strani kako bismo dobili *ono* što želimo? Ako nismo, hajde da to naučimo. To je ključ *pobeđivanja bez zastrašivanja.* Uvek lako možete priznati svoje neznanje u nekom području za koje je osoba s kojom razgovarate stručnjak. Naravno, samo ako je to tačno, a imajte na umu da ste obično spremni da platite nekome da obavi neki posao ili uslugu za koju je stručnjak.

U mom slučaju, lako mi je da priznam neznanje u mnogim područjima i pri tome budem potpuno iskren. Kao što sam rekao, lako mi je da mehaničaru kažem: »Čoveče, ja sam najveća neznalica na svetu kada su u pitanju kola.«

Znam da neki od vas razmišljaju: Bobe, zar nisi time samo sebe izložio mogućnosti da budeš iskorišten? Ne, ne mislim tako. Upravo sam upotrebio tehniku predavanja svoje sudbine u ruke ove osobe i to na način kojim sam učinio da se ona oseća važnom. Ona će se osetiti veoma dobro zbog toga.

Otvorio sam joj vrata da se pobrine za mene. Ljudi su takvi. Svi mi volimo da svoju veštinu koristimo za dobrobit drugih - *kada* ti drugi traže našu pomoć ljubazno i s poštovanjem.

Koristio sam ovu taktiku u bezbrojnim situacijama i dešavalo mi se da se prema meni ophode bolje i poštenije nego prema drugim ljudima - a svakako bolje nego prema onima koji imaju potpuno suprotan pristup.

Ključna misao

Molim vas, imajte neprestano na umu sledeću misao. U njoj je iskazana suština ove knjige i ona objašnjava zašto je moguće dosledno *pobeđivati bez zastrašivanja.* Evo te misli:

Učinite da drugi ljudi budu zadovoljni sobom!

To je tako važno da to želim ponoviti.

Učinite da drugi ljudi budu zadovoljni sobom!

Priznajte greške

Iz nekog razloga - verovatno zbog ega - postoje ljudi koji imaju veliki problem da ovo učine, iako je to tako jednostavno i delotvorno. Znate šta treba uraditi? Izvinite se. Izvinite se kada pogrešite. Nekad čak i kada niste pogrešili.

"Hm! Izvinjavam se. Pogrešio sam."

Pogledajte sopstveni život. Zar ne cenite više ljude koji priznaju svoje greške i izvinjavaju se od onih koji ne žele da to urade?

Mi, ljudska bića, izgleda da imamo veliki problem da to uradimo - bez obzira na to da li se radi o prijateljima, članovima porodice, kolegama na poslu ili bilo kome drugom. Ako uspemo da to prevaziđemo i jednostavno priznamo kada pogrešimo, imaćemo još jedno delotvorno i moćno sredstvo koje možemo koristiti za neprestano *pobeđivanje bez zastrašivanja.*

U svojoj knjizi *Veštine dinamičnih ljudi,* Dekster Jager kaže: "Kada iskrsne mogućnost konflikta s nekom osobom ja se izvnjavam. Najveći broj ljudi se plaši da se izvini zbog bilo čega. To čine jer ne shvataju moć izvinjenja," Potom dodaje: "Izviniću se bez ikakvih problema. Izvniiću se za ono zbog čega sam kriv kao i zbog onoga zbog čega nisam kriv. Otkrio sam da su izvinjenja magična stvar. Otklanjaju osećaj pritiska s druge osobe i situacije u kojoj se nalazimo i prebacuju ga na mene. To zaustavlja konflikt istog trenutka."

Ono što najviše cenim u Deksterovoj poruci to je činjenica da kada to učinimo - kada se izvinimo zbog greške koju smo napravili, a *naročito zbog greške koju nismo učinili* - pokazujemo ogroman stepen samopouzdanja i samopoštovanja. Vaš gest će druga osoba veoma ceniti i istovremeno ćete steći veliko poštovanje.

Usredsredite se na rešenje, a ne na problem

Ljudi koji vežbaju umetnost *pobeđivanja bez zastrašivanja* shvataju da svakodnevno moraju da ubeđuju druge ljude koji su lenji, tvrdoglavi, arogantni, nemaštoviti i slično, kako bi ih naveli da urade nešto što obično ne rade. Koliko često ste čuli da neko na neki vaš zahtev odgovara: "Mi to ovde tako ne radimo", ili: "To nije naša poslovna politika", ili: "Žao mi je, ali to ne možemo učiniti". A najviše volim da čujem: "Probao sam to jednom i nije dalo rezultate". Moj

dobar prijatelj Tomas Hadson ima odličan savet za takve situacije. On ga naziva: "življenjem u rešenju, a ne problemu".

Pa to inače i radite, zar ne? Naravno. Izazov je, dakle, da i *drugu* osobu navedete da učini isto: izbacite tu osobu iz šeme razmišljanja o problemu i ubacite je u šemu razmišljanja o rešenju. Biće potrebno da joj taktično date do znanja da, ako oboje budete razmišljali na taj način, zajednički ćete naći rešenje. Sve dok to činite ljubazno i pomažući joj, doći ćete do rezultata.

A potrudite se da na svaki način učinite da druga osoba oseća kao da je ona našla rešenje.

Usredsređivanje na rešenje primenjivo je i na pitanja srca, a ne samo posla. Dekster Džeger ističe da "kada se u emotivnoj vezi pojavi problem, vaš cilj je da ga rešite, a ne da dobijete rat." To se odnosi na sve aspekte *pobeđivanja bez zastrašivanja,* zar ne?

Gospodin Jager savetuje da svoj ego (normalnu ljudsku želju da se bude u pravu) stavite po strani i ne dozvolite toj želji da vas kontroliše. On kaže da, ako toj želji dozvolimo da nas obuzme, unećemo zabunu u problem i zamutiti situaciju u tolikoj meri da više nećemo biti u stanju da sagledamo u čemu je uopšte problem, a kamoli rešenje.

Prema Deksteru: "Najveći broj ljudi koji se nađu u konfliktu s nekim nisu odvojili vreme da razmisle šta sami žele, a još manje šta druga osoba želi." Osiguraćete da se tako nešto ne desi ako neprestano na umu budete imali rešenje.

Kada biste sebi mogli dokazati da…

Najmanja promena u rečima koje koristite u razgovoru može uticati na to kako će vas druga osoba shvatiti.

Da li vam je iko ikada rekao - možda pokušavajući da vam dokaže nešto ili želeći da vas nagovori da nešto kupite: "Kada bih mogao da vas ubedim da će vam (to i to) uštedeti novac…" ili: "Kada bih vam dokazao da…"? Da li ste tada sebi, možda, rekli: "Nećeš me ti ubediti ni u šta!" Meni se to dešavalo! U ljudskoj prirodi je da, pred izazovom, ispolji otpor, a fraze tipa: "Ako bih vas ubedio…" ili: "Ako bih vam dokazao…" svakako predstavljaju izazov"

Evo delotvornijeg načina da nekoga navedete da sasluša vaše "dokaze". (To je još jedno dragoceno pravilo koje sam naučio od

Ziga Ziglera.) Umesto da kažete: "Ako bih vas ubedio da…", kažite: "Ako biste *se* uverili da će…" Završite rečenicu opisujući korist koju biste želeli da shvate, na primer: "…vam ovo uštedeti novac." Ili: "Ako biste sebi dokazali da je ispravan način da učinite to i to takav i takav…"

Time ste dozvolili drugoj osobi da preuzme kontrolu i sama se uveri ili sebi dokaže nešto. Kome bi, onda, mogla pružati otpor - sebi i *sopstvenim* idejama? Nema šanse!

Vežbajte tu tehniku da biste, kada se ukaže prava situacija, bili u stanju da prirodno iskažete ono što želite. Konačno, ako budete u stanju da sebe uverite da će vam ova ideja pomoći da delotvornije pobedite bez zastrašivanja, zar nećete poželeti da je usavršite?

Možda grešim…

Ova tehnika je samo još jedna od uvodnih fraza koje osobu čine receptivnijom za vaš zahtev ili izazov. Veoma je jednostavna i glasi otprilike: "Gospodine Tomas, *možda grešim kada je to i to u pitanju a svakako ne bi bilo prvi put da mi se tako nešto desi.* Ipak, pitam se…" a potom završite rečenicu iskazujući svoj zahtev.

Da li je potrebno da menadžeru ukažete na grešku u računu koji ste primili?

"Možda grešim - a svakako mi to ne bi bilo prvi put. Pitam se, zar na ovom računu ne treba da stoji 17 a ne 117 dolara?"

To je mnogo delotvorniji način da nekome kažete da je pogrešio i da grešku mora da ispravi. Ta tehika će vas lakše provesti *kroz pobeđivanje bez zastrašivanja.*

Pobedite bez zastrašivanja prostim slušanjem

Postojaće trenuci u kojima će apsolutno najbolje sredstvo da dokažemo svoj stav biti da_slušamo - stvarno slušamo - *drugu* osobu. Saslušajte je do kraja. Dopustite joj da iskaže šta želi. To daje rezultate u svim situacijama.

Dok sam se bavio prodajom televizijskih reklama, jednom prilikom sam pošao na sastanak s vlasnikom jedne kompanije kako bih mu ponudio kupovinu vremena za reklamu na televizijskoj stanici u kojoj sam radio. Čim je čuo čime se bavim, počeo je da napada

moju profesiju. Urlao je da nikada "ni za milion godina" ne bi kupio vreme za televizijsku reklamu.

Uprkos prirodnom ljudskom porivu da mu uzvratim uvrede ili odbranim svoju profesiju, jednostavno sam ga pustio da priča - razmišljajući u sebi: "E, pa, u ovom slučaju nema ništa od prodaje." Nakon izvesnog vremena, njegov ton je počeo da se ublažava. Počeo je da mi priča o jednom prijatelju koji je postigao veliki uspeh u poslu zahvaljujući televizijskoj reklami, a ja sam pomislio: "Ne mogu da verujem… pa ovaj tip će ipak kupiti vreme za reklamu." I kupio je. A ja nisam izgovorio ni reč!

Da li će to uvek tako funkcionisati? Ne, ali ako drugima dozvolite da iskažu šta im je na umu, biće to dobar početak i nikad se ne zna kako se sve može završiti!

Kada osoba kaže sve što je imala, bilo bi sjajno da joj date do znanja da razumete njenu brigu. Setite se tehnike "osećam, osećao sam, otkrio sam". Upotrebite je, a potom upitajte osobu da li ima nekih dodatnih *pitanja.*

Mnogo je delotvornije da upotrebite reč "pitanje" umesto "problem". Kada vam budu rekli da nemaju, naći ćete se u odličnoj poziciji da dalje situaciju usmerite na način koji će dovesti do pozitivnih rezultata.

Vi o tome znate mnogo više od mene

Jedna izuzetno delotvorna fraza glasi: *Vi o tome znate mnogo više od mene,* pa dozvolite da vas upitam, kako biste postupili…? Završite rečenicu opisom problema. Upravo ste egu te osobe uputili veliki kompliment i predali mu kontrolu. Obično će ta osoba biti više nego spremna da odgovori na sva očekivanja koje ste pred nju postavili.

Kritiku počnite iskrenom pohvalom

Još jedna tehnika o kojoj priča Del Karnegi u svojoj knjizi *Kako osvojiti prijatelje i uticati na druge* odnosi se na delotvorno kritikovanje koje neće izazvati ogorčenost: počnite kritiku pohvalom. Pohvala *mora* biti iskrena ili neće dovesti do rezultata. Ali, ako osoba prvo čuje nešto dobro o sebi, imaće manje izražen odbrambeni stav i

lakše će primiti kritiku koja će uslediti. Potom, nakon što kažete ono što ste morali, na kraju ponovo recite nešto pozitivno.

Evo primera: »Done, ono čemu sam se kod tebe uvek divio jeste spremnost na naporan rad i ponos koji imaš zbog projekata na kojima radiš. Zbog toga sam se donekle iznenadio što poslednji projekat nije dorastao tvojim uobičajenim standardima. Svima se to ponekad desi, a dovoljno dobro te poznajem da mogu da tvrdim da ti se više nikada neće desiti.«

Upravo ste Donu dali kompliment, a potom kritikovali ne njega, već njegov rad. Dali ste mu do znanja da se to i vama dešavalo, tako da se ne oseća usamljeno ili izdvojeno od drugih. Potom ste mu ponovo uputili kompliment, suptilno mu dajući do znanja da se od njega definitivno očekuje bolji rad. Bez obzira na situaciju ili okolnosti u kojima koristite ovu tehniku, ona će motivisati drugu osobu da ispravi svoje ponašanje. Ona će vam apsolutno pomoći da pobedite bez zastrašivanja.

Kratka opaska - sedam reči koje vam se mogu obiti o glavu

Postoji sedam reči koje će se kad-tad vratiti da vas progone - naročito ako ih budete, dovoljno često izgovarali nakon što nekome ne ukažete dostojno poštovanje. Evo kako one glase: "Svejedno mi nikada neće ni biti potreban."

Pomozite im da osete sreću što rade ono što ne žele da rade

Istinsko *pobeđivanje bez zastrašivanja* podrazumeva veliku veštinu, između ostalog i sposobnost da drugoj osobi pomognete da potpuno promeni svoj stav prema nečemu, nekom zadatku ili situaciji, i to od negativnog na pozitivan. Evo dobrog primera: Pre mnogo godina, kada sam tek počeo da se pojavljujem na brojnim seminarima o prodaji i motivaciji širom zemlje, obično sam bio uvodni govornik koji je najavljivao ili poznatog sportistu ili poznatijeg profesionalnog predavača. Ta osoba je privlačila publiku, a ja sam samo držao uvodno predavanje o poslovnom networkingu – što je bila moja glavna tema.

Jedna osoba je promovisala seriju predavanja koja će mesečno biti održavana u tom gradu. U reklamnim materijalima najavljivani su

najpoznatiji predavači - a među njima sam se našao i *ja.* U suštini, bio sam oduševljen što sam uopšte uključen u promotivni materijal. Zamislite samo oduševljenje jednog mladog predavača! Ukupno nas je bilo trinaest. Jedanaestoro je dobilo celo veče za svoje predavanje, samo smo ja i predavač koga je trebalo da najavim, bili predvideni da delimo isti večernji termin. Naše predavanje trebalo je da bude prvo u nizu.

Kada je taj predavač (uzgred, odličan predavač) video raspored, istog trenutka je pozvao promotera - to jest, njegov ego je to učinio - i upitao ga *zašto* jedino on, od svih vodećih predavača, mora da ima nekoga ko će ga najaviti. Zar promoter ne smatra da je on dovoljno dobar da predavanje održi sam?

Promoter je, brzo razmišljajući, odgovorio da je razlog za to činjenica da ja nisam tako poznat (što je bilo tačno), pa mi je bilo potrebno veliko ime koje će mi dati kredibilitet - naročito za prvo i najvažnije predavanje. Naš odličan i, pre toga egom vođeni predavač, sa zadovoljstvom je to prihvatio, osmehnuo se i pristao da pod tim uslovima održi predavanje koje je, od svih tema, zamislite, nosilo naziv *Kako poboljšati samopouzdanje.*

Kako učtivo odbiti neku ponudu

Kada vam tokom pregovora ponude nešto što smatrate bezvrednim, iskažite *veliku zahvalnost* što *su* toliko *mislili* na vas. "Počastvovan sam zbog vaše ponude, ali u ovom slučaju to nije izsvodljivo," Oni koji su vam to ponudili, shvatiće da to ne doprinosi ugovaranju posla, ali ih time nećete uvrediti.

Mnogi ljudi su skloni da uvrede drugu osobu odbijajući njenu ponudu - a na taj način sami sebi zatvaraju vrata i prizivaju gubitke. Ako ste taktični, ako omogućite drugoj osobi da sačuva obraz ona će izneti realniju ponudu - ako uopšte postoji šansa za nju.

Kako da ostavite otvorena vrata, a ne obavežete se

Nedavno su moja predavanja o poslovnom networkingu preporučili jednoj velikoj kompaniji. Prilikom ugovaranja posla, ključna osoba za sklapanje ugovora u toj kompaniji i ja naišli smo na veliki problem oko usaglašavanja mog honorara. Nakon prilično dugog razgovora, zajednički smo zaključili da ne postoji mogućnost

da se dogovorimo. Poslednje što mi je rekao bilo je da ga pozovem ukoliko odlučim da prihvatim njegovu konačnu ponudu.

Odmah nakon našeg razgovora, napisao sam mu zahvalnicu, što uvek činim. U kratkoj, rukom pisanoj poruci zahvalio sam mu za vreme koje mi je posvetio i nisam pominjao naš razgovor. U suštini sam ga odbio, a da time nisam zatvorio vrata za buduće pregovore.

Ova učtiva, ali neobavezujuća poruka, ostavila mu je otvorena vrata da me pozove ako odluči da želi da mi da honorar u konačnom iznosu koji sam *ja* predložio, U tom slučaju, mogao bi da mi telefonira i da pri tome zna da neće morati da zgazi svoj ponos zbog toga.

Da li me je pozvao? Još uvek ne, ali to je jedna od onih situacija u kojoj ima mnogo vremena za *pobeđivanje bez zastrašivanja.*

Uočite nešto što *njih* interesuje Ako je ikako moguće, primetite nešto što zanima drugu osobu ili čime se ponosi. Fotografija njene dece koja se nalazi na radnom stolu. Trofeji na zidu ili slično… *bilo šta.* Ali, morate iskazati iskreno interesovanje, ili će vas sigurno prozreti.

Postojao je jedan gospodin koji je bio u naročitoj poziciji da me preporuči u poslu koji bi mi doneo veliki napredak. Pozvao me je u svoj dom kako bismo razgovarali o tome, dajući mi međutim do znanja da ne može ništa da mi obeća. Bio je u penziji i prvo što sam uočio dok smo prolazili kroz njegovu garažu bile su ptice izrezbarene u drvetu. Bile su fascinantne, prelepe i odlično izrađene.

"Da li ste ih sami rezbarili?" upitao sam. Pogodite o čemu smo pričali naredna dva sata?

Da li me je preporučio za posao? Naravno.

Ispostavilo se da, otkada je otišao u penziju, skoro danonoćno rezbari ptice u drvetu. Izgledale su predivno. Takođe su predstavljale osnovno merilo sopstvene vrednosti i donosile mu zadovoljstvo nakon duge i istaknute poslovne karijere.

Primetite nešto što interesuje drugu osobu i bićete na dobrom putu da lako *pobedite bez zastrašivanja!*

Još jedan razlog za osmeh

Dok nekome govorite nešto konstruktivno – osmehnite se. Naročito ako govorite nešto što bi, da nije osmeha, moglo biti protumačeno kao uvreda. Ako budete u stanju da se osmehujete dok ovo činite, biće to jedan od najboljih načina da izgrdite drugu osobu, a pri tome budete konstruktivni.

Zamislite me kako se osmehujem dok Kenu saopštavam da ne ukazuje dovoljno poštovanja jednom svom kolegi: "Vidiš, Ken, kada to radimo, obično dobijamo od druge osobe suprotnu reakciju nego što je ona koju želimo."

To je bilo primljeno mnogo drugačije nego da sam ga ljutito pogledao i izgovorio iste reči. Vežbajte to. To stvarno deluje!

Moj otac je apsolutno *najbolji* na svetu u ovoj veštini. Imao sam sreću da, nakon dosta vežbe, i sam ovladam tom sposobnošću.

Ne sugerišem vam da drugoj osobi šaljete pomešane signale (da se osmehujete kada ste besni ili slično), već da svoj osmeh upotrebite kako biste *ublažili* kritiku. Ako druga osoba nesvesno odgovori osmehom, znaćete da ste uspeli u tome. Ona će vam se osmehivati dok je budete kritikovali.

Kakva je to pobeda!

Odredite cilj i planirajte svoj pristup

Milo Frank u svojoj knjizi *Kako istaći svoje mišljenje za manje od trideset sekundi* govori o određivanju cilja i planiranju pristupa. Kada vam je cilj da dobijete svoj novac nazad zato što je proizvod koji ste kupili defektan, ili bar želite da ga zamenite za ispravan, potrebno je da imate isplaniran delotvoran pristup.

Počinjete sa: "Znam da dobre kompanije, kao što je vaša, uvek daju garanciju za svoje proizvode."

Šta je gospodin Frank upravo savetovao? U osnovi, da im date visoku ocenu - na primer, dobre reputacije - koju će poželeti da opravdaju. Veoma volim sledeću rečenicu iz njegove knjige: "Znajte šta želite, ko vam to mpže dati i kako da to dobijete." To se odnosi praktično na sve što činite prilikom pobeđivanja bez zastrašivanja.

Ako prihvatite ovu cenu, biće to polisa osiguranja

Kada vodite pregovore postoji način da nekoga upozorite na nešto a da mu pri tome ne pretite (setite se nagoveštene pretnje) - to

je nešto što nazivam "tehnikom polise osiguranja". Dok sam pregovarao o ceni automobila koji sam želeo da kupim, prodavcu sam rekao sledeće (uz mnogo taktičnosti, naravno): "Gospodine Kenedi, ako ne možemo da se dogovorimo oko ove cene, ja ne mogu da *opravdam* trenutnu kupovinu bez daljeg razgledanja."

"Ne kažem da se neću vratiti. Uživam da sarađujem s vama, ali moraću da posetim još nekoliko prodavaca da bih video da li mogu postići cenu koju želim. Ako, međutim, odmah spustite cenu iks-iks dolara, biće to u određenom smislu kao da", izgovorite to uz iskren osmeh, "kupujete polisu osiguranja da ja *neću* kola kupiti od nekog drugog. Naravno, ako to ne možete da učinite, razumeću vas."

Sve što sam rekao izgovorio sam ljubazno, a ne prekorno. I rekao sam mu da ne mogu da *opravdam* trenutnu kupovinu, a ne da *neću* da kupim kola. Želeo sam da mu pomognem da sačuva obraz i da ga navedem da poželi da mi da ono što sam želeo.

Kakav je bio rezultat? Dobio sam kola po željenoj ceni. I to je bila situacija ja pobeđujem/ti pobeđuješ. Prodavac je ostvario dobit, a nakon toga sam ga preporučivao drugim ljudima. Posao je ugovoren na profesionalan način, a time sam stvorio i pozitivnu atmosferu za svoj sledeći dolazak. On zna da, ako ne dobijem cenu koju želim, neću biti u stanju da *opravdam* trenutnu kupovinu.

Komplimenti

U knjizi *Kako steći samopouzdanje i moć u ophođenju s drugima* Les Giblin savetuje da stvorimo naviku da svakodnevno ljudima dajemo bar tri iskrena komplimenta. Odlična ideja.

Gospodin Giblin priča o novinaru Džordžu Krejnu koji je pozvao ljude da se učlane u »Klub komplimenata«. Da biste postali član, potrebno je da date sve od sebe da u drugoj osobi pronađete nešto što možete pohvaliti.

Zašto ne biste - dok vežbate da *pobeđujete bez zastrašivanja* - od toga napravili igru i nazvali je »Igrom komplimenata«? Koliko dana zaredom ste u stanju da drugima date najmanje, *najmanje* pet komplimenata? To podrazumeva bar jedan kompliment koji će od vas dobiti pet različitih osoba. Vaša jedina konkurencija ste vi sami, a ako u igri pobedite, zamislite samo koliko će delotvorna postati vaša moć pozitivnog ubeđivanja…

Budite domaćin, a ne gost

U svojoj knjizi *BESKRAJNE PREPORUKE, pretvorite svoje svakodnevne kontakte u poslovne šanse,* govorim o tehnici predstavljanja sopstvene ličnosti kao da ste jedna od »važnih osoba« ili »domaćin, a ne gost«.

Kada se nađete u situaciji da možete povezati dve osobe, učinite to po svaku cenu. Može se desiti da neka osoba na zabavi nije u stanju da prosto priđe nekome nepoznatom i predstavi se. Potrudite se da povežete i upoznajete ljude. Prilikom upoznavanja recite osobi šta druga osoba radi i naglasite neka njena interesovanja.

Jednom prilikom, kada je do mene došao kupac po preporuci čoveka koga sam samo jednom upoznao, upitao sam ga zašto me je preporučio. Odgovorio mi je da je prisustvovao jednom sastanku udruženja čiji sam član. On se tamo obreo prvi put, a pošto su ga skoro svi ignorisali, ja sam učinio da se oseća kao deo grupe upoznavši ga s drugima i vodeći računa da ne bude isključen iz razgovora.

Tako male stvari bivaju primećcne i to vam definitivno pomaže u *pobeđivanju bez zastrašivanja.*

Jedno »ključno« pitanje

U knjizi *BESKRAJNE PREPORUKE…,* iznosim ono što nazivam "jednim ključnim pitanjem" koje će vas odvojiti od ostalih. Takođe će vam pomoći i da dugoročno pobeđujete bez zastrašivanja - a ponekad i da to učinite odmah, u zavisnosti od okolnosti.

Nakon što otkrijem čime se bavi neka osoba i postavim joj nekoliko uvodnih pitanja koja će je navesti da mi kaže nešto više o sebi, pitam je: "Džo, kako mogu da znam da li bih te mogao preporučiti nekome?"

Razmislite šta biste odgovorili da vas neko upita: "Kako mogu da znam da li bih te mogao preporučiti nekome?" Šta biste pomislili? Kako biste se osećali?

Tim pitanjem nikada nikoga nećete uvrediti ali će druga osoba to uvek ceniti. Većina ljudi nikada nije čula *takvo* pitanje, a znajući da želite da ih prepgručite - ili da ste bar dovoljno ljubazni da tako nešto pitate - svakako će poželeti da vam izađu u susret ako vam nešto bude bilo potrebno. Ako se ikada nađete u situaciji da tu osobu možete nekome preporučiti, obavezno to učinite.

Takođe možete prilagoditi osnovnu premisu tog pitanja tako da odgovara nekoj drugoj situaciji. Na primer: "Hej, Meri kako da znam dali bi neko mogao pomoći tvom sinu da nađe posao preko leta?"

Čak ako i ne uspete da pronađete nikoga ko će joj pomoći, Meri će imati dobro mišljenje o vama i verovatno će biti srećna da vam pomogne u vašim poduhvatima.

Obraćanje nadređenom

Postojaće situacije u kojima ćete biti primorani da zahtevate da pričate s nečijim šefom.

To možete učiniti s mnogo takta i reći: "Shvatam da želiš da mi pomogneš, ali to tebi može da stvori problem. Svakako ne želim da te dovedem u nezgodnu situaciju. Bilo bi mi mnogo prijatnije da o tome porazgovaram s tvojim šefom." Obavezno upitajte za ime i prezime šefa pre nego što ga pozovu.

Kada šef stigne, možda će pretpostaviti da ste poput najvećeg broja ljudi - spremni da mu odsečete glavu. Nemojte se iznenaditi ako se na početku bude ponašao odbrambeno. Vaš stav prema osobi koja ga je pozvala verovatno će biti od pomoći, ali

pretpostavite da je ona jednostavno rekla samo: "Imamo problematičnu mušteriju."

Shvatite da razgovarate sa osobom koja očekuje svađu. Spremite svoj iskren, topao osmeh kojim ćete je razoružati. Recite: "Dobar dan, gospođice Džekson." (Molim vas, koristite prezime kad god možete. Time pokazujete da poštujete tu osobu.) Čvrsto joj stegnite ruku, ali ne agresivno. Osmehnite se i gledajte je u oči dok joj izgovarate ime.

"Ja sam Bob Burg. Zahvaljujem vam što ste odvojili vreme da me saslušate. Znam da ste veoma zaposleni."

Šta ste uradili? Potpuno ste razoružali tu osobu i uveli je u stanje ja pobeđujem /ti pobeđuješ. Sada ste u situaciji da svoj slučaj predstavite na sredini terena. Ili, još bolje, na vašem delu terena.

Giblinov serum istine

U knjizi Lesa Giblina *Kako steći samopouzdanje i moć u ophođenju s drugima,* govori se o najboljem načinu da nekoga navedete da se ponaša na određen način. Autor savetuje da osobi dopustite da »opravda« vaše mišljenje o njoj. On daje nekoliko predivnih primera ljudi kojima je ukazano poverenje i koji su ga potom opravdali.

Jedna priča govori o policajcu koji je stalno uspevao da od kriminalaca dobije informacije zahvaljujući tome što bi im rekao: »Ljudi mi pričaju da si veliki grubijan i da stalno stvaraš neprilike, ali takođe i da ima jedna stvar koju nikada ne radiš. Nikada ne lažeš. Kažu mi da, ako mi išta budeš rekao, to će biti istina - i upravo zato sam došao.« Vau, kakav način da osobi predstavimo očekivanje koje treba da opravda!

Les citira slavnog britanskog državnika Vinstona Čerčila, koji je rekao: »Otkrio sam da ćete nekoga najlakše navesti da usvoji neku vrlinu ako mu je sami pripišete.«

Kao što sam vam predložio, uskladite ove tehnike tako da odgovaraju jedinstvenim situacijama u kojima se nađete. Nemojte ih primenjivati samo da biste proverili da li deluju – one deluju! - već usavršavajte svoju sposobnost da njima postižete rezultate u različitim situacijama. Nisam mogao da dočekam da probam ovu tehniku. Prva prilika mi se ukazala u razgovoru s jednom osobom koja je pokušavala da za mene pronađe neke informacije.

I ranije sam sarađivao s njom i uvek sam bio zadovoljan njenom uslugom. Usluga nije bila sjajna, ali je bila dobra. Ovaj put imala je određenih teškoća i u tom trenutku sam se okrenuo ka osobi koja je sedela do nas i rekao joj: »Nisam siguran da li je te informacije uopšte moguće dobiti, ali reći ću vam jedno - ako to iko može učiniti, onda je to ona.«

Možete biti sigurni da je pronašla te informacije i sada svaki put daje sve od sebe da mi izađe u susret kada imam neki problem.

Negativno »da«

Sledeću tehniku naučio sam od Toma Hopkinsa koji obučava prodavce, a koji je napisao izvanrednu knjigu *Kako ovladali umetnošću prodaje.* Tom savetuje da, kada pokušavate da zakažete

sastanak s nekom osobom kako biste joj predstavili nešto prema čemu ona pruža otpor, svoje pitanje iskažite u negativnoj formi, tako da odgovor »ne« znači isto što i »da«. To je od velike pomoći naročito kada imate posla s osobom koja je navikla da skoro automatski odgovara »ne«.

Zbunjujće? Evo kako to deluje:

Prodavac nekretnina koji želi da poseti osobu koja planira da proda svoju kuću bez posrednika, telefonom bi je mogao upitati: »Gospođo Dejvis, da li biste se uvredili ako bih navratio da pogledam vašu kuću?« Kada ona odgovori: »Ne«, u stvari kaže »Da, navratite.«

Da je pitanje glasilo: »Mogu li da navratim da pogledam vašu kuću?«, odgovor »ne« značio bi stvarno »ne«. Tehnika negativnog »da« neće uvek dati rezultate, ali će vam često pomoći da povećate šanse da dobijete željeni odgovor.

Kada pokušavate da pobedite bez zastrašivanja tako što neku osobu pokušavate da navedete da razmisli o nekom vašem predlogu, jednostavno je pitajte: »Da li, bi vas uvredilo kada bih…?« a potom izrecite svoj zahtev. Postoje velike šanse da će odgovor glasiti »ne«, a to će, u stvari, značiti pobedničko »da«!

Kratak savet – podržite pozitivan odgovor

Kada nekoj osobi postavljate pitanje na koje biste želeli da dobijete odgovor »da«, naučite da prirodno klimate glavom u znak potvrđivanja pri izgovaranju pitanja. Ako se osoba dvoumi šta da odgovori, potvrdno klimanje glavom moglo bi je povući na pozitivnu stranu.

Tehnika podržavanja pozitivnog odgovora podrazumeva i način na koji postavljate pitanje. Dozvolite da vam dam jedan primer: Recimo da nameravate da nekoga pozovete na večeru. Šta mislite, koja od tri dole navedena pitanja će najpre dovesti do pozitivnog odgovora?

Broj 1. »Ti ne bi volela da izađeš na večeru sa mnom, zar ne?«

Broj 2. »Da li bi volela da izađeš sa mnom na večeru?« Broj 3. »Ako bismo izašli na večeru, gde bi najviše volela da odemo?«

Samo je treće pitanje smišljeno tako da u sebi ima odgovor »da«. Ako vam osoba odgovori: »Oh, volela bih da izađem u taj i taj

restoran«, u stvari će reći: »Da, volela bih da izađem s tobom na večeru… u taj i taj restoran.«

Lično nikada nisam nijednu ženu pozvao da izađemo u restoran na ovaj način. Nemam tu hrabrost! Ali, znate, bilo bi interesantno videti šta bi se dogodilo…

Kako da pridobijete taksistu

Ako napuštate hotel i uzimate taksi koji treba da vas odveze na aerodrom, evo kako da pridobijete taksistu da biste vožnju učinili udobnom i osigurali da se taksista prema vama ponaša ispravno. Pre nego što napustite hotel, ponudite taksistu kafom.

Hoteli obično nude besplatnu jutarnju kafu, pa će biti u redu da i taksistu ponudite šoljom kafe. Čak ako i morate da platite za nju, biće to dobra investicija. Verovatno ste vi jedini putnik koji je ikada taksisti ukazao takvo poštovanje i pokazao mu da ga stvarno ceni. Nije loše imati ga na svojoj strani usred saobraćajnog špica.

Dajte komplimente onima koji ih nikada ne primaju

Dajte sve od sebe da komplimente uputite ljudima koji služe druge, ali obično ne dobijaju nikakvo poštovnje zauzvrat. Od konobara do nosača na aerodromu - osim što im dajete napojnice - da li ih oslovljavate sa »gospodine« i »gospođice«? Da, to će sigurno uticati na stepen njihove spremnosti da vam pomognu. Divna ilustracija *pobeđivanja bez zastrašivanja* davanjem komplimenata onima koji ih nikada ne primaju dolazi od bivšeg ragbiste koji je sjajno igrao beka - kao i uspešnog preduzetnika - Frana Tarkentona. Dok je igrao beka, a kako je visok jedva metar i šezdeset, Fran je stalno bio meta velikih, grubih i često nemilosrdnih odbrambenih igrača. Oni umeju biti veoma zli prema bekovima. To se od njih i očekuje. To im je posao. Pored toga, oni su svesni da nikada ne mogu da budu plaćeni kao što su plaćeni bekovi, a pri tome nikada ne dobijaju toliko hvale i slave kao oni. Ti momci imaju po 130 kilograma i umeju da budu užasno grubi prema ljudima poput Frana Tarkentona.

Ali, Fran je umetnik u ophodenju s ljudima - i u *pobeđivanju bez zastrašivanja.* Nakon utakmice, uvek bi odao poštovanje svom napadaču rekavši nešto poput: »Sjajan dan za utakmicu, zar ne?« ili »Čoveče, toje bio strašan udarac.«

Ovi momci nisu baš navikli da bekovi razgovaraju s njima - bar ne rečnikom koji isključuje psovke - a svakako nisu navikli da se neko prema njima odnosi kao prema ljudskom biću. Vrlo brzo potom oni bi smanjili svoju agresivnost, zlobu i grubost u ophodenju prema Franu. I dalje bi se bacali na njega, ali ne bi bili tako grubi kao s

drugim bekovima. On je iz njih izbio bes i verovatno je i to u velikoj meri doprinelo njegovoj uspešnoj i slavnoj karijeri.

To su situacije u kojima je *pobeđivanje bez zastrašivanja* stvarno korisno.

Rukovanje

Način na koji se rukujete veoma je važan. Obično je najbolji čvrst, ali ne agresivan i prejak, stisak ruke prilikom rukovanja, gledajte osobu u oči i osmehnite se kako biste iskreno pokazali da vam je drago što je vidite. Još dok smo bili skoro bebe, očevi su nas učili kako da se rukujemo i predstavljamo drugim ljudima. To je jedna od mojih veština koju ljudi hvale. Još jedan sjajan način rukovanja naučio sam posmatrajući uspešne ljude. Oni koriste obe ruke, stavljajući ruku druge osobe u »sendvič«, a pri tome blago saginju glavu. To drugoj osobi govori da je posebna.

Kratak savet – stav

Kada treba da zamolite nekoga za pomoć, pretpostavite da će vam on pomoći, a ne da ćc vas odbiti. Kakav god stav da očekujete od *te osobe* to će se odraziti u *vašem* stavu prema njoj, pa će ona obično i odgovoriti u skladu s onim što očekujete. To je samo još jedan slučaj u kome ćete dobiti ono što očekujete.

Ponovo se predstavite

Jedan od sigurnih načina da napredujete u *pobeđivanju bez zastrašivanja* to je da učinite da se drugi ljudi osećaju ugodno u vašem društvu. To ćete učiniti ako sebe ponovo predstavite pred nekom osobom koju ste ranije već upoznali - čak i ako bi *trebalo da* ona, zna vaše ime.

Svi mi ponekad zaboravljamo imena, a jedno od najneprijatnijih osećanja u svetu je kada vam priđe neko čije bi ime trebalo da *znate* - a *ne znate.* Još gora je situacija ako se nalazite u društvu osoba koje treba da predstavite toj osobi. Da li vam se ikada desilo da vam priđe neka osoba čijeg imena niste mogli da se setite?

Da li ste ikada prišli nekoj osobi koja bi trebalo da zna vaše ime, ali to nije bio slučaj? Sigurni ste, ili sumnjate da ne može da se seti vašeg imena?

Evo najdelotvornijeg načina koji znam za rešavanje ove situacije u kojoj ćete izbeći da drugu osobu dovedete u nepriliku: jednostavno se ponovo predstavite. Vrlo jednostavno.

»Zdravo Džo, Bob Burg.« Ili čak: »Zdravo Nensi, Bob Burg, upoznali smo se na dobrotvornoj priredbi pre dve nedelje.«

Ovim sam osobi obezbedio »izlaz«. Dozvolio sam joj - i njenom egu – da sačuva obraz. Neće morati da se oseća neprijatno. A obično će se desiti da vam odgovori »Svakako, Bobe, sećam se.«

Ja znam da me se ona ne seća. I ona zna da me se ne seća. Čak možda i zna da *ja znam* da me se ona ne seća. To nije važno. Ponovno predstavljanje će definitivno ponovo potaći osećanja »znam te, sviđaš mi se, verujem ti« kod druge osobe, a to će vam pomoći prilikom *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Kratak savet – razumevanje

Dosad ste imali prilike da vidite da ljudi vole da osete da ih je neko čuo i razumeo. Bez obzira na situaciju, ljudi će se više truditi da vam izađu u susret kada osete da shvatate njihove lične probleme u toj situaciji. Potrudite se ne samo da razumete tu osobu, već i da joj date do znanja da je razumete. To može biti od presudne važnosti u vašim pokušajima da *pobedite bez zastrašivanja.*

Tražite tuđe mišljenje

Kada pokušavate da ubedite nekoga u sopstveni stav ili da ga navedete da uradi nešto što želite, znajte da, što ga više budete molili da iznese svoje mišljenje o tome, to će on više biti na vašoj strani.

Jedan od najboljih primera za to video sam pre mnogo godina, tokom jednog govora senatora Teda Kenedija.

Našavši se naspram ne baš prijateljski nastrojene mase ljudi, senator je sproveo neformalnu anketu o pitanju koje je u to doba bilo veoma kontraverzno. Molio je ljude u publici koji imaju određeno mišljenje da podignu ruku. Naveo je publiku da oseti kao da je pita za njeno mišljenje i da mu je stvarno *stalo* do njenog mišljenja. Od tog trenutka publika je bila mnogo prijemčivija za ono što je imao da kaže.

Da li ste ikada čuli poslovicu: »Ljudima nije stalo do toga koliko znate već da znaju koliko vam je stalo do njih.« Senator je upravo to primenio na čitavu publiku.

Godinama sam koristio tehniku traženja tuđeg mišljenja u odnosu s potencijalnim kupcima (čak i kada nisam imao potrebu da ga saznam), i smatram je definitivno veoma delotvornim sredstvom *pobeđivanja bez zastrašivanja.* Nakon što postignete željeni rezultat, uvek se potrudite da u drugoj osobi izazovete osećanje da je to bila njena ideja i da je ona umnogome doprinela vašem uspehu.

Što više pitanja budete postavljali, to ćete više učiti i postoje dobre šanse da će ono što čujete doprineti vašem uspehu.

Les Giblin savetuje da osobu pitate za »savet« a ne »uslugu«. To je odlična ideja. Uzmimo sledeći primer: želite da sina zaposlite preko leta u »McJones« kompaniji, a znate da vaš komšija, koga ste upoznali, ali ga ne poznajete baš najbolje, radi u upravi te kompanije i verovatno bi vam mogao pomoći.

Pravilno razmišljate ako mislite da bi bilo suviše napadno da mu prosto priđete i zamolite da zaposli vašeg sina, pa ga zato umesto toga, zamolite za savet. »Don, ne zameri što pitam, ali ako bi bio na mom mestu i želeo da sina zaposliš preko leta u 'McJones' kompaniji, šta smatraš da bi bio najdelotvorniji pristup?«

Don, od koga je upravo zatražen savet - a ne usluga - mogao bi vam prosto reći da pošaljete sina u ponedeljak ujutro u njegovu kancelariju, a on će videti šta može da uradi, ili bi vam mogao dati

telefonski broj i ime menadžera i reći vam da se pozovete na nejga. U najgorem slučaju, objasniće vam kome i na koji način da se obratite.

Zapamtite da svoj zahtev iskažete u formi poput ove: »Filis, da si na mom mestu i da želiš da pokušaš da……, šta bi učinila?« ili: »Džo, voleo bih da čujem tvoje mišljenje o nečemu. Šta bi uradio kada bi bla, bla. bla…?«

To je još jedan način da obezbedite pobedu.

Nemojte »hvatati« greške drugih

Da li je dovođenje nekoga u nezgodnu situaciju, javno ili privatno, ikada bilo kome donelo dobro? Smatram da je tako nešto nemoguće, ali naročito ako planirate da neku osobu pridobijete bez zastrašivanja. Ako neku osobu dovedete u neprijatnu situaciju tako što ćete je »uhvatiti u nekoj grešci«, samo ćete sami sebi naškoditi. Jednom prilikom vodio sam razgovor u jednoj grupi ljudi i, kada mi je neko postavio pitanje, odgovorio sam na njega ponavljajući veoma smešnu dosetku koju sam nedavno čuo u jednoj televizijskoj emisiji. Svi su se smejali i ja sam, priznajem, propustio da objasnim da sam tu dosetku pozajmio.

Jedna prisutna osoba gledala je istu tu emisiju i pred svima me razotkrila. Bilo mi je veoma neprijatno i, bez obzira na to što nisam napomenuo da sam dosetku pozajmio, tim činom ta osoba svakako me nije pridobila na svoju stranu.

Šta je ta osoba dobila dovodeći me u neprijatnu situaciju? Ništa do, možda, trenutnog - i veoma prolaznog - zadovoljstva. Sećate se: ego.

S druge strane, dok sam bio na koledžu, jednom prilikom nam je predavanje držao jedan gost po imenu Bil Li. Bil je bio bivši prvoligaški igrač bejzbola i imao je nadimak »Svemirac« zbog svoje neobične ličnosti. Pre predavanja, nas tridesetak priredili smo mu privatnu zabavu na kojoj smo mu poželeli dobrodošlicu.

Na zabavi sam rekao nešto što je trebalo da bude smešno, ali jednostavno nije bilo tako primljeno, već je nastupila tišina. Bila je to jedna od onih beskrajnih *neprijatnih* tišina. Bil je brzo reagovao i, nadovezujući se na moju glupu šalu, krenuo da ispriča neku priču, što me je u potpunosti oslobodilo pritiska i istog trenutka prekinulo

neprijatna osećanja. Razumljivo, od tada sam postao veliki obožavalac Bila Lija.

Šta *ne* činiti kako biste pobedili bez zastrašivanja Prilikom određenih gostovanja na seminarima, često mi organizatori dodeljuju domaćina koji se stara da stignem na vreme gde je potrebno, kao i da imam sve što mi je potrebno. Naročito jedan organizator često obezbeđuje ovu vrstu usluge, i na tome sam mu veoma zahvalan, a domaćini su uvek prijatni ljudi koji se trude da sve bude u redu, od smeštaja do prevoza.

Nakon jedne kasne prezentacije, domaćin i ja krenuli smo u hotelski restoran koji se upravo zatvorio, kako bismo videli da li možemo da dobijemo sendviče. Tipično, pre predavanja ne mogu da jedem, ali posle sam često izuzetno gladan. U tom trenutku čeznuo sam za sendvičem. Kada smo stigli u restoran, jedina osoba u trpezariji bio je menadžer. Svi ostali su ili otišli kući, ili su bili zaposleni spremanjem kuhinje. Menadžer se nalazio na suprotnoj strani trpezarije, a moj domaćin - izuzetno fin momak – privukao je pažnju menadžera uzviknuvši: "Ej!"

Pošto spadam među one koji vole da pobeđuju bez zastrašivanja, istog trenutka sam osetio neprijatnost. Bilo je očigledno da ni menadžeru nije bilo ništa draže nego meni. Kada se okrenuo, ugledao sam veoma neprijateljski izraz na njegovom licu koji kao da je govorio: "Ne mogu da verujem da moram da trpim ovakve ljude." On to nije rekao, ali izraz njegovog lica je bio dovoljan.

Odgovorio je sarkastično: "Ej! Kako mogu da vam pomognem?" Čudno, ali kada je moj domaćin upitao da li bismo mogli dobiti nekoliko sendviča, odgovorio je da više ne rade. Iznenađenje! Iznenađenje!

Na kraju sam ipak uspeo da izdejstvujem da nam naprave sendviče, ali sam morao stvarno mnogo da se trudim. Prvo sam morao da popravim štetu koju je napravio moj domaćin, a potom da bez zastrašivanja pridobijem menadžera.

Konačno, rekao mi je da, ako sastojci već nisu odloženi, pogledaće da li može da izdejstvuje da sendviče ipak dobijemo. Međutim, ceo problem bio je krajnje nepotreban u situaciji u kojoj bi

jednostavan pozdrav koji bi ukazivao poštovanje odmah postigao cilj i obezbedio nam ono što smo želeli.

Čak i deca mogu pobediti bez zastrašivanja

Moja sestra Robin ispričala mi je sledeću priču o našoj osmogodišnjoj sestričini Samanti. Bio sam veoma ponosan zbog načina na koji je pronašla rešenje u sledećoj situaciji: Samantu je posetila jedna drugarica kako bi se zajedno igrale. Sve je bilo u redu dok njena gošća u jednom trenutku nije počela da se ponaša mrzovoljno, kako to samo osmogodišnjaci umeju. Dogovorile su se da izađu i da se napolju igraju, kada je njena drugarica iznenada viknula: "Neću da idem napolje da se igram s tobom!"

Samanta je zadržala smirenost - nije odreagovala, već odgovorila na situaciju - i rekla: "Dobro. Ali ja ipak idem napolje." Potom je lagano nastavila da hoda ka vratima. Nakon nekoliko koraka, pre nego što je stigla do vrata, zaustavila se, okrenula i dodala: "Ali neće mi biti zabavno bez tebe."

Robin priča kako su se oči Samantine drugarice u tom trenutku zasijale i odlučila je da joj se pridruži. Robin kaže da je smatrala da ću se ponositi Samantom što je tako postupila. Iako se uvek ponosim njome - i svojim sestrićem Markom - naročito sam bio ponosan zbog načina na koji je iskoristila umetnost *pobeđivanja bez zaslrašivanja.*

Pozitivan izazov

Ako osobi predstavite izazov na pozitivan način ona će najverovatnije učiniti sve što je u njenoj moći kako bi na njega odgovorila.

Moj dobri prijatelj Monte Džonson i njegova žena Sindi, morali su da brzo naprave pozivnice za venčanje. Nisu uspeli da ugovore posao s bilo kojim lokalnim štamparom. Sindi je preklinjala: "Stvarno nam je važno da pozivnice budu poslate danas." Odgovor: nema načina da se to uradi.

Ako dobro proučite situaciju, uvidećete da je Sindi, kada je rekla: "Stvarno nam je važno da pozivnice budu poslate danas", bila orijentisana na "ja", što bi i trebalo da je u redu u ovom slučaju u kome je ona mušterija koja plaća uslugu. Međutim, kao što to svakodnevno otkrivamo, ljudi ne čine stvari na osnovu logike, već emocija.

Monte - koji intuitivno koristi mnoge tehnike o kojima sam pričao u ovoj knjizi - rekao mi je da je sledećeg štampara pozvao telefonom i upitao: "Koje je najkraće vreme za koje ste ikada uspeli da uradite neke pozivnice?" Odgovor je glasio: "O, pa verovatno bismo mogli da ih uradimo još danas." Nije li to zapanjujuće?

Ljude koji svakodnevno koriste ove metode to ne iznenađuje. To je jednostavan način da se pobedi - bez zastrašivanja. U čemu je razlika između ova dva zahteva, Sindinom i Monteovom?

On je bio "ti" orijentisan. "Koje je najkraće vreme za koje ste *vi* ikada uspeli da uradite neke pozivnice?"

Monte, koji se bavi video-produkcijom i često prisustvuje velikim skupovima u raznim gradovima, često se nađe u situaciji da u nekom nepoznatom gradu mora hitno da obezbedi neke sitnice, kao zastavice, na primer. Obično tada telefonira kompaniji koja snabdeva kupce zastavicama i pita: "Ako postoji bilo koji način da mi pomognete - jer ovo je iznenadan posao za koji sam upravo saznao - veoma bih to cenio. Štaviše, ako to zahteva višu cenu, nemam ništa protiv."

Monte mi kaže - a ja mu verujem jer i sam to neprestano radim - da je uspešnost ovakvog pristupa skoro stoprocentna, kao i da mu se veoma retko dešava da mu naplate višu cenu.

Dajte pre nego što primite

Prilikom dugoročnog *pobeđivanja bez zastrašivanja* otkrićete da, što više budete davali drugima - ne očekujući ništa zauzvrat - to ćete više od njih dobiti. Sjajan primer za to je moj prijatelj i klijent Ron Hejl iz Tenesija. Ron je izuzetno uspešan poslovni čovek koji je primenjivao umetnost davanja bez očekivanja trenutnih nagrada još dok je radio u vojsci.

Kao osoba zadužena za regrutovanje vazduhoplovnih vojnih snaga, Ron je u osnovi "prodavao" mladim ljudima razloge zbog kojih bi trebalo da se uključe u vojnu službu i služe svojoj zemlji, istovremeno stvarajući dobre životne osnove za sebe. Međutim, pre nego što bi uspeo da im o tome govori, morao je prvo da ih pronađe, a to je umeo biti izazov. Da situacija bude teža, nalazio se u gradu u kome su bile stacionirane *mornaričke* snage.

Ron je znao da je ključ uspeha u tome da razvije uticaj među onima koji bi mogli da potencijalne regrute upućuju na njega - onima koji bi mu preporučili dobre kandidate. Ali, kako da dode do tih uticajnih ljudi i ostvari odnos s njima, a da im pri tome ne dosađuje i ne uzrokuje negativna osećanja?

Tada je Ron savršeno upotrebio svoju prirodnu sklonost da ne očekuje ništa zauzvrat. Rezultati su, ipak, bili dobri: odazivalo se nebrojeno mnogo regruta i dobijao je šansu za besplatnu reklamu. Tokom svoje radne nedelje Ron je posećivao škole, radio i televizijske stanice i lokalne novinske kuće. Prilikom poseta nikada nije pominjao regrutovanje ili preporučivanje. Jednostavno bi prijateljski proćaskao s njima i ispitao da li postoji neki način da on pomogne *njima.*

Na primer, donosio bi u radio-stanicu najnovije ploče koje je snimio orkestar vazduhoplovnih snaga i dozvoljavao im da ih puštaju kad i koliko god žele. Administratorima i nastavnicima u školama donosio je omotače za knjige sa znakom vazduhoplovnih snaga, omogućavajući im da što duže zadrže knjige u biblioteci. Postojao je jedan mlad sveštenik koji je posedovao malu televizijsku stanicu sa dosta neiskorišćenog programskog vremena. Šta mu je Ron donosio? Filmove iz arhive vazduhoplovnih snaga koji su bili zanimljivi, a koji su popunjavali program. Povremeno bi ovaj mladi sveštenik puštao i reklame vazduhoplovnih snaga.

Sve to vreme Ron nije tražio ništa od njih. Međutim, šta mislite, kome su ovi ljudi upućivali mlade ljude za koje su smatrali da bi mogli izgraditi vojnu karijeru? Ron je izgradio ogromnu mrežu ljudi koji su mu upućivali regrute, jednostavno negujući s njima odnos "davanja".

Jedne godine, urednik lokalnih novina u gradu koji je bio mornarička baza, odlučio je da za Božić zamoli nekog od vojnih predstavnika za priču o tome kako vojno osoblje dočekuje Božić. Umesto da se obrati nekome iz mornarice, potražio je Rona. Ubrzo nakon toga, Ron i njegova porodica našli su se u žiži priče sa naslovne stranice ovih novina. Ron tvrdi da je ta priča bila zlatan rudnik za njegov posao.

Sećate li se mladog sveštenika kome je Ron donosio filmove o vazduhoplovnim snagama kako bi mu pomogao da popuni prazno vreme u programu? Kada je postao poznatiji, setio se Rona i obezbedio mu dodatnu besplatnu reklamu. Složićete se sa mnom da je taj sveštenik, u stvari, postao izuzetno poznat. Njegovo ime je Pat Robertson.

Imao sam zadovoljstvo da upoznam Rona i njegovu divnu ženu Tobi. Oboje neguju snažan duh davanja ne očekujući trenutne nagrade, ali to im je omogućilo da naprave ogromnu marketing mrežu koja je bukvalno obuhvatila celu zemaljsku kuglu.

Ako budete davali, davali i davali, vremenom ćete otkriti da *pobeđujete bez zastrašivanja* više nego što ste ikada smatrali da jc moguće.

Kako bez zastrašivanja nekom prodavcu telefonom reći *ne*

Svima nam se to dešava. Usred večere ili odmora, zazvoni telefon i s druge strane se nađe neka prijatna osoba koja čita tekst sa papira koji se nalazi ispred nje, postavljajući vam pitanje da li želite da date prilog za neku dobrotvornu organizaciju čiji je ona predstavnik. To je, samo po sebi, u redu - pod uslovom da je cilj opravdan. Ako ste zainteresovani da date prilog, sjajno. Znam da većina nas istinski uživa u davanju priloga za ono u šta verujemo.

Međutim, suočimo se s istinom, čak ni Bil Gejts ne bi mogao sebi da priušti da daje priloge za svaku dobrotvornu organizaciju na svetu. Ne znam kakvo je vaše iskustvo, ali mene kao da pozivaju

sve moguće dobrotvorne organizacije. Kako ljubazno reći "ne" a ne biti grub i ne zalupiti slušalicu čime biste samo obeshrabriti neko drugo ljudsko biće u poslu kojim se bavi. Evo kako ja to radim, što se pokazalo veoma delotvomim: Uvek sačekam da završe svoju kratku prezentaciju, a potom odgovorim: "Zahvaljujem vam se na pozivu. Međutim, već dajem priloge za nekoliko dobrotvornih organizacija i mada mi se obraćaju mnoge druge organizacije koje imaju veoma vredne razloge za prikupljanje priloga, kao što je to slučaj s vama, odlučio sam da se držim onih koje sam već odabrao." Potom dodam: "Ali veoma cenim što ste mi telefonirali i želim vam uspeha u vašem radu. Zahvaljujem vam na vremenu koje ste za to odvojili."

U devet od deset slučajeva, oni će vama zahvaliti na vremenu koje ste vi odvojili da ih saslušate i potom će spustiti slušalicu. Ako pokušaju da me dalje ubeđuju, recimo, ako kažu: "Pa, gospodine, i veoma mali iznos bi stvarno bio od velike pomoći…" prvo im dozvolim da dovrše rečenicu, a potom kažem: "Cenim vašu ponudu, ali ponavljam da sam već doneo odluku. Ipak, želim vam mnogo uspeha u radu. Prijatno veče."

To će biti dovoljno. Nema razloga da objašnjavate da to sebi ne možete priuštiti, niti bilo šta drugo. To se njih ionako ne tiče. Odgovor koji im dajem je ljubazan i ohrabrujući, i više nego zadovoljavajući, jer ako se radi o situaciji u kojoj ne možete oboje pobediti, najbolje što možete da učinite jeste da se postarate da niko i ne izgubi.

Mnogo puta mi se dešavalo da mi čak zahvaljuju za ljubaznost i ohrabrenje, jer se ljudi često prema njima ophode veoma grubo. Sjajan je osećaj da tako nešto možete učiniti.

Pružanje primera koji će drugi slediti

Moj veoma dobar prijatelj Vik Landtrup ispričao mi je nekoliko priča o tome kako, kada učinite nešto ispravno - za razliku od onoga što je uobičajeno - može poslužiti kao pozitivan uticaj koji će drugi ljudi poželeti da ponove. Oba primera odnose se na ragbi meč dva univerzitetska tima: Univerziteta Floride i Univerziteta Tenesija.

Vik i njegov poslovni partner Buba Prat (koga sam već pominjao u knjizi), dvoje Bubine dece i još jedan njihov prijatelj, vozili su se iz Floride u Tenesi u Bubinom velikom, luksuznom automobilu, kako bi prisustvovali utakmici. Posećenost je bila rekordna i parking je bio

ispunjen navijačima oba tima, koji su priredili zabavu na otvorenom pre početka utakmice.

Vik kaže da je u takvim situacijama često nepoštovanje među navijačima rivalskih timova. U suštini, trojica navijača tima iz Tenesija, koji su pili pivo i pravili roštilj, već su se ponašali obesno i dobacivali sarkastične primedbe na račun suprotnog tabora. Vik i Buba su odlučili da ih pobede bez zastrašivanja.

Buba i Vik su uputili komplimente protivničkom timu. "Mnogo poštujemo igrače vašeg tima", rekli su navijačima Tenesija. "Oni su sjajni momci". Pristupili su situaciji na ispravan način - ne sa pozicije slabosti, već sa pozicije snage. (Usput da napomenem, Buba je bivši ragbista i poznavalac borilačkih veština, a Vik je bivši profesionalni rvač!) Setite se izreke Simeona ben Zome: "Moćna je osoba koja može da kontroliše svoje emocije i da neprijatelja pretvori u prijatelja." Vik i Buba su uradili upravo to. Štaviše, pozvali su ovu trojicu momaka da se posluže hranom koju su poneli. Bili su izuzetno gostoljubivi prema njima.

Vik kaže: "Bilo je sjajno - uprkos 'konzervama hrabrosti' koje su ti momci popili, neprestano su nam ponavljali da smo sjajni."

Nakon utakmice, na kojoj je pobedio tim iz Floride, ova tri navijača protivničkog tima potražila su Vika i Bubu kako bi pohvalila igru njihovog tima i čestitala im na pobedi: "Hej, pobedio je bolji tim. Nadamo se da ćete stići do finala."

Vik i Buba su obavili sjajan posao pružanjem pozitivnog primera koji će drugi slediti - ophodili su se prema drugima s poštovanjem umesto da upadnu u zamku "vređanja rivala". Verujem da je njihov stav uticao na ponašanje tih navijača.

Vik je ispričao još jednu priču koja ilustruje istu vrstu uticaja kojim možete situaciju usmeriti u pozitivnom pravcu.

Na putu ka stadionu, navijači su morali proći kroz jednu veoma strmu udolinu. Buba - koji je pravi džentlmen - prvo je uočio da muškarci ne pružaju ženama nikakvu pomoć, a neke od njih su imale velikih teškoća da pređu tu prepreku. Kako Vik kaže: "Kao da je svako bio prepušten sebi. Ali čim je Buba počeo da pomaže ljudima, skoro svi ostali, i muškarci i žene, počeli su da pomažu jedni drugima."

Nije li sjajno znati da svi možemo dati veliki doprinos ulažući veoma mali napor? Ljudi će slediti one koji daju pozitivan primer.

Vik kaže da svi treba da pročitamo knjigu *Kako osvojiti prijatelje i uticati na druge,* kao i ostale knjige iz oblasti ličnog razvoja. »Dok sam odrastao, nisam sve to znao«, rekao mi je. »Srećan sam što svoju decu tome mogu naučiti dok su još mlada.« *Pobeđivanje bez zastrašivanja* za buduće generacije. Kakav sjajan koncept!

Važnost humora u *pobeđivanju bez zastrašivanja*

Možda se to podrazumeva, ali napomenuću da humor - pravi, a ne sarkastični –mnogo može pomoći u *pobeđivanju bez zastrašivanja* i dobijanju onoga što želite.

Ne smeta mi šala na sopstveni račun. U napetoj situaciji, pravim šale na svoj račun. »Uh, ne mogu da verujem da sam izgubio tu kartu. I glavu bih izgubio da mi nije pričvršćena na ramenima.« To doprinosi da se druga osoba donekle preokrene na moju stranu.

Ako vam nije ugodno da se smejete na svoj račun (meni to ne smeta, jer se mnogo čemu u vezi sa mnom možete smejati), šalite se na račun situacije - naravno, *samo* ako je to prikladno i ako će vam pomoći. Ako niste prirodno duhoviti, molim vas, nemojte to pokušavati na silu - time ćete postići samo suprotan efekat. Međutim, ako ste u stanju da se nasmejete uprkos ozbiljnosti neke situacije, to će vam definitivno pomoći da *pobedite bez zastrašivanja.*

Ophodite se prema dobavljačima isto kao i prema kupcima i klijentima

Da biste uspostavili predivan odnos sa dobavljačima, odnos u kome će to imati poseban tretman - naročito u situacijama u kojima treba nešto hitno obaviti - obavezno osigurajte čvrste osnove tog odnosa. To lako možete učiniti ako se prema njima budete ponašali s istim onim poštovanjem koje je obično rezervisano za kupce i klijente koji vam donose novac.

Da li isplaćujete svoje dobavljače na vreme?

Da li pričate s njima, umesto da im naređujete?

Da li s njima razmatrate probleme, umesto da vičete i zahtevate?

Da li ih preporučujete drugima kada imate prilike da to uradite?

Ako ste na ova pitanja odgovorili potvrdno, na putu ste da osvojite posebno mesto u njihovom srcu i osigurate da će uvek davati sve od sebe da vam pomgnu naročito u onim hitnim situacijama u kojima prosečan klijent ne bi uspeo da se izbori za ono što mu je potrebno.

To je srž *pobeđivanja bez zastrašivanja.*

Zadržite smirenost

Moguće je da nećete odmah prepoznati ime mog dobrog prijatelja Ralfa Lagergrena, ali o njemu ste možda čitali u časopisu *People,* a možda ste i pročitali knjigu koja je napisana na osnovu uspeha koji su Ralf i njegov rođak Mark Andervud postigli.

Mark je izumeo - a Ralf prodavao i reklamirao - efikasniju mašinu za žetvu žitarica od mašina koje su prodavale velike, poznatije kompanije za proizvodnju poljoprivrednih mašina. Knjiga *Žetva snova,* koju je napisao Kreg Kanin, sjajno je štivo za čitanje. To je prava priča o američkom snu i tome kako naš predivni sistem slobodne trgovnie, uz kreativnost i naporan rad, može dovesti do ispunjenja nekog velikog sna.

Ralf je jedan od onih ljudi koji vam se svide na prvi pogled, a veruje u blagodeti *pobeđivanja bez zastrašivanja.* Jednog dana Ralf je vozio svoje dvoje dece kolima, kada ga je zaustavilo crveno svetlo na semaforu. Iza njega je bio jedan čovek koji je vozio folksvagen i, nakon što je pogledao u retrovizor, Ralf je shvatio da je taj čovek ljut na njega. Iako Ralf nije znao šta je to učinio čime je izazvao tu ljutnju - možda je kola zaustavio i suviše naglo - video je da mu taj čovek rukama pokazuje svoj bes i izgovara ne baš najpristojnije reči, ako shvatate šta hoću da kažem.

Ralf je stari kanzaški kauboj i verujte mi da ne spada u ljude s kojima biste želeli da se dokačite. Međutim, u kolima je bilo i njegovo dvoje dece, a i bez obzira na to, Ralf više voli da *pobedi bez zastrašivanja.*

Kada se upalilo zeleno svetlo, Ralf je pokrenuo kola, a čovek u folksvagenu je krenuo da ga pretiče. Ralf je upozorio decu da bi taj čovek mogao u prolazu reći ili učiniti nešto neprijatno i savetovao im

da mu se nasmeše i mahnu. To su i učinili i, kako Ralf kaže, izraz na licu ovog vozača promenio se od besnog u zbunjen.

Na sledećem semaforu, crveno svetlo je zaustavilo oba automobila u dve trake, jedan pored drugog. Kada je taj čovek pogledao Ralfa, delovao je kao da mu je neprijatno, a Ralf mu se ponovo osmehnuo. Čovek je, ponovo zapanjen, upitao Ralfa da li se možda poznaju. Ralf je odgovorio: "Ne, ne poznajemo se, ali život je i suviše kratak da bismo dozvolili da nesporazumi u saobraćaju onemoguće da uživamo u njemu."

Dva meseca kasnije desilo se da je Ralf, vozeći druga kola, stao na semaforu a da se, odmah pored njega, našao isti folksvagen. Prisetivši se Ralfovog lica, vozač se osmehnuo i mahnuo svom novom prijatelju.

Kakav je samo sjajan primer Ralf dao svojoj deci - uz nešto malo razmišljanja i uloženog napora, jedna osoba može svet učiniti boljim mestom za život. Ralf je u ovoj situaciji bio nadmoćniji, zar ne? Kontrolisao je svoje emocije i neprijatelja pretvorio u prijatelja. To je *pobeđivanje bez zastrašivanja!*

Kako *pobeđivanjem bez zastrašivanja* doći do svog idola

Evo još jedne priče Ralfa Lagergrena:

Ralfova žena Dan je veliki obožavalac kantri pevača Džordža Strejta. Kada je bivši pevač godine gostovao u Ralfovom gradu, on je smislio da svojoj ženi priredi iznenađenje… šansu da upozna gospodina Strejta nakon koncerta. Pored toga što je znao da mnoštvo ljudi pokušava da učini isto, znao je i da ova pevačka zvezda ima pravilo da nakon koncerta primi samo po dve osobe.

Ralf, koji je majstor *pobeđivanja bez zastrašivanja,* poslao je pismo radio-stanici koja je bila medijski sponzor koncerta i objasnio im da je Dan, i u dobru i u zlu, uvek bila uz njega. Bio bi to predivan poklon za nju kada bi mogla da upozna gospodina Strejta. Dodao je: "Znam da on prima samo po dvoje ljudi nakon koncerta, i nije mi važno da li ću sam moći da ga upoznam, ali bilo bi predivno kada bi to Dan mogla"

Upravnik radio-stanice je telefonirao Ralfu i rekao mu da je primio pismo koje smatra veoma zanimljivim i dirljivim. Ralf je odgovorio - a te reči su bile ključ - *"Želim da vam zahvalim što ste*

uopšte razmotrili moje pismo. Znam da vam je teško i da sigurno postoji na hiljade zahteva poput mog. To bi, međutim, bio poseban doživljaj za nju. "

Možete pogoditi ishod, zar ne? Reči: *Želim da vam zahvalim što ste uopšte razmotrili moje pismo* deluju kao magija. Vi iskazujete poniznost i poštovanje.

Da li će to uvek dati rezultate? Ne, neće baš uvek. Ponekad to situacija jednostavno neće moći da dozvoli. Međutim, ako postoji bilo kakva šanasa, te reči će vam je obično osigurati.

Na koncertu je preko razglasa pozvana gospođa Dan Lagergren da se nakon koncerta javi iza bine. Kakvo je samo neverovatno iznenađenje i poklon Ralf priredio svojoj najboljoj prijateljici i voljenoj ženi zahvaljujući veštinama *pobeđivanja bez zastrašivanja*.

San o *pobeđivanju bez zastrašivanja*

Spadam u one koji se stvarno predaju poslu. Dok sam pisao ovu knjigu, tema *pobeđivanja bez zastrašivanja* potpuno me je obuzela – bukvalno danonoćno – do te mere da sam se budio usred noći da zapišem neke ideje koje sam dobijao u snu, a dešavalo mi se i da sanjam film rađen po ovoj knjizi. Jedan od tih snova stvarno me je nasmejao. Bio je čudan, ali stvarno je istakao veoma značajnu činjenicu koju želim da podelim s vama.

U tom snu postojao je čaroban šlem. Ko god bi ga stavio na glavu, automatski je znao savršen odgovor na bilo koju situaciju, u stilu *pobeđivanja bez zastrašivanja,* i bio je u stanju da reši bilo kakav problem. Kada bi se šlem skinuo, te moći više nije bilo, ali čim bi se ponovo stavio, ta magična moć ponovo vam je stajala na raspolaganju.

Smejao sam se u snu, jer se dešavalo da osobe, kada se nađu u nekoj izazovnoj situaciji, prosto zatraže šlem, stave ga na glavu i reše situaciju savršeno.

Čudan san? Naravno. Čudan momak – pa čudan i san. Međutim, verujem da je suština u sledećem: ako odlučimo da, kada se javi problem s nekom osobom, stavimo taj šlem na glavu pre nego što odreagujemo negativno, uvek ćemo biti snažni – znaćemo tečno šta treba da kažemo i kako to da kažemo – neprestano *pobeđujući bez zastrašivanja.*

Jezik snage

Želim da ovu knjigu završim ponavljajući kako da izađete na kraj s onim teškim ljudima koje sam pomenuo na početku knjige. To može biti koncept koji će napraviti najveću razliku u vašoj sposobnosti, da druge ubedite u vaš način razmišljanja i postignete željene rezultate. Ta veština poznata je pod nekoliko različitih naziva: diplomatija, delikatnost, senzitivnost i *taktičnost.*

Taktičnost je inspirativni jezik snage. Ako naučite šta treba da kažete i kako to da kažete, imaćete rezultate koji će delovati magično.

U bilo kakvoj situaciji da se nađete, i kad god morate da privučete nečiju pažnju kako bi vam pomogao, imajte na umu taktičnost. Ona će biti ključni faktor koji će odrediti način na koji će drugi ljudi prihvatiti ono što govorite i da li će vam na kraju pomoći. Kada ovladate umetnošću taktičnosti, neprestano i dosledno ćete *pobeđivati bez zastrašivanja.*

Pomislite samo: koliko ljudi treba da prestane da reaguje i počne da odgovara na izazove u poslu i životu *pobeđivanjem bez zastrašivanja* da bi se ovaj svet zauvek promenio nabolje...?

Table of Contents

Start