

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

INTELIGENCJA PERSWAZYJNA (PQ). POZNAJ 10*** UMIEJĘTNOŚCI WYWIERANIA WPLYWU

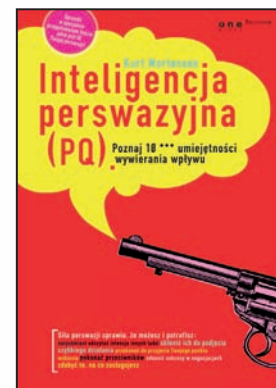
Autor: Kurt Mortensen

Tłumaczenie: Marta Czub

ISBN: 978-83-246-2459-1

Tytuł oryginału: [Persuasion IQ: The 10 Skills You Need to Get Exactly What You Want](#)

Format: 158 × 235, stron: 296



Siła perswazji sprawia, że możesz i potrafisz:

- natychmiast odczytać intencje innych ludzi
- skłonić ich do podjęcia szybkiego działania
- przekonać do przyjęcia Twojego punktu widzenia
- pokonać przeciwników
- odnosić sukcesy w negocjacjach
- zdobyć to, na co zasługujesz

Sprawdź w specjalnie przygotowanym teście, jakie jest IQ Twojej perswazji!

Ludzie, którzy nie potrafią skutecznie przedstawić swoich pomysłów i dobrze się sprzedać, wywierają znikomy wpływ i cieszą się niewielkim poważaniem.

Brian Tracy

Codziennie przekonujesz innych do swojego punktu widzenia - albo ktoś próbuje przekonać Ciebie. Ludzie stosują różne techniki, aby osiągnąć zamierzony cel: zastraszanie, przymus, kontrolę, siłę, a czasem kompromis. Aż chce się zakrzyknąć: „Nie idźcie tą drogą! To przestarzałe metody na zdobycie niewiele wartej akceptacji. Po co tracić na nie czas, skoro można wywierać trwałe wpływy?”.

Perswazja. Krótkie słowo, nieograniczone możliwości. Jeśli wciąż nie możesz zdobyć tego, czego pragniesz, jeśli przeszkody piętrzą się przed Tobą, zamiast pierzchać w panice, nadeszła pora na zdecydowaną zmianę taktyki. Mistrzowie perswazji stosują ją niezauważalnie i przekonują rozmówców do swoich pomysłów w taki sposób, że ci są wdzięczni za udzielone wskazówki!

- Poznaj 10 przeszkód, które zmniejszają moc Twojej perswazji.
- Przekonaj się, jak działa siła automatycznego wzbudzenia zaufania.
- Umiejętnie korzystaj z nowoczesnych metod wpływania na innych.
- Zrozum sposób myślenia Twoich rozmówców.
- Przykuwaj uwagę za pomocą władzy i autorytetu.
- Zdobądź zaawansowane umiejętności prezentacji i komunikacji.
- Sprawdź, jak można nieustannie motywować siebie i innych.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Spis treści

<i>Przedmowa</i>	7
<i>Podziękowania</i>	9
Rozdział pierwszy	
Jaką masz inteligencję perswazyjną?	11
<i>Nowe zasady sukcesu i bogactwa</i>	
Rozdział drugi	
Odporność na perswazję	27
<i>Dziesięć typowych przeszkód, które zmniejszają siłę Twojej perswazji</i>	
Rozdział trzeci	
Umiejętność PQ nr 1	47
<i>Programowanie mentalne mistrzów perswazji</i>	
Rozdział czwarty	
Umiejętność PQ nr 2	73
<i>Zrozumienie sposobu myślenia swoich rozmówców</i>	
Rozdział piąty	
Umiejętność PQ nr 3	95
<i>Szybkie nawiązywanie porozumienia i synchronizacja społeczna</i>	
Rozdział szósty	
Umiejętność PQ nr 4	123
<i>Automatyczne wzbudzanie zaufania</i>	

Rozdział siódmy	
Umiejętność PQ nr 5	145
<i>Przykuwanie uwagi za pomocą władzy i autorytetu</i>	
Rozdział ósmy	
Umiejętność PQ nr 6	163
<i>Umiejętność wpływania na innych</i>	
Rozdział dziewiąty	
Umiejętność PQ nr 7	179
<i>Jak nieustannie motywować siebie i innych</i>	
Rozdział dziesiąty	
Umiejętność PQ nr 8	203
<i>Zaawansowane umiejętności prezentacji i komunikacji</i>	
Rozdział jedenasty	
Umiejętność PQ nr 9	225
<i>Planowanie i przewidywanie: sekrety zawodowców</i>	
Rozdział dwunasty	
Umiejętność PQ nr 10	245
<i>Samodoskonalenie się i rozwój osobisty</i>	
Uwagi końcowe	265
<i>Czas, by osiągnąć wielkość</i>	
Dodatek A	
Dodatki i darmowe raporty do książki	
Inteligencja perswazyjna (PQ)	271
Dodatek B	
Test na inteligencję perswazyjną — wersja skrócona	275
O autorze	289

Umiejętność PQ nr 7

Jak nieustannie motywować siebie i innych

*Wygrana to nie wszystko,
ale pragnienie wygranej — owszem.*

— VINCE LOMBARDI

Dla mistrza perswazji motywacja jest wszystkim. Jest kluczowa nie tylko podczas pokonywania dużych kroków milowych w dążeniu do obranego celu, ale również podczas pokonywania wszystkich pomniejszych kroczków pośrodku. Jeśli brak Ci siły napędowej i motywacji, to nie tylko nie uda Ci się niczego osiągnąć, ale przypuszczalnie nawet nie zaczniesz działać. W świecie perfekcyjnej perswazji motywacja pełni podwójną rolę. Przede wszystkim służy temu, byś sam czuł się nieustannie motywowany do działania. Dopiero kiedy sam zapewnisz sobie stałą motywację, możesz zmienić punkt nacisku i skoncentrować się na tym, by inspirować i motywować innych. Ponieważ mistrzowie perswazji są w posiadaniu obydwu powyższych umiejętności, rozdział ten poświęcony jest przyswojeniu sobie każdej z nich.

Zauważ, że powiedziałem: „kiedy sam zapewnisz sobie *stałą* motywację”. Słowo „stała” jest tu kluczowe. Prawdopodobnie przypomnisz sobie liczne przypadki, kiedy coś wzbudzało Twój niezwykle entuzjasm, bardzo się do tego zapalałeś i byłeś gotów na podbój świata — a co się działo potem? Po krótkim czasie Twój entuzjasm, podniecenie i zaangażowanie wypalały się. Mistrzowie perswazji cechują się stałym poziomem motywacji.

Trzeba zrozumieć sposób funkcjonowania ludzkiej natury oraz psychologiczne podłoże tego, dlaczego robimy to, co robimy. Czasem czujemy

ogromną motywację, a czasem nie jesteśmy w stanie podnieść się rano z łóżka. Dlaczego tak się dzieje? Często brak nam odpowiedniego systemu albo samoświadomości, dzięki którym można utrzymać motywację, kiedy początkowy zapał zaczyna wygasać. Motywacja na nic nam się nie zda, jeśli będzie pojawiać się wyłącznie w postaci sporadycznych wybuchów. Początkowy zapał jest ważny, ale musimy mieć pewność, że wiemy, jak podtrzymać płomień. Motywacja to kolejna spośród kluczowych umiejętności sukcesu, której nie naucza się w szkole.

Utrzymywanie stałego poziomu motywacji zależy po części od tego, czy uczciwie podejdziesz się do samego siebie i uświadomi sobie, że emocje, okoliczności i dyscyplina zmieniają się z godziny na godzinę i z dnia na dzień. Każdy z nas miewa gorsze dni i nie da się tego uniknąć. Musisz zabezpieczyć swoją motywację. Musisz mieć system. Kiedy Twoja energia, entuzjazm i motywacja są na wysokim poziomie, poszukaj sposobów na to, jak utrzymać je na co dzień przy życiu. Wyobraź je sobie w postaci jednostajnego strumienia, a nie wielkiej fali, która zalewa Cię raz na jakiś czas. Idea ta może wydawać się prosta — i rzeczywiście taka jest — ale to właśnie jej prostota sprawia, że stanowi jedno z najczęściej pomijanych narzędzi perswazji. Kiedy w badaniu przeprowadzonym przez Instytut Perswazji spytano o umiejętność motywowania się na co dzień i pobudzania się do działania, ponad 50 procent respondentów uznało, że ma z tym problem. Uważam, że statystyki te są tak wysokie, ponieważ ludzie nie zdają sobie po prostu sprawy z tego, że o motywację trzeba dbać każdego dnia, a czasem nawet w każdej chwili.

Znaczną część naszych trudności z motywacją dałoby się zażegnać, gdyby podejść do nich jak do kwestii odżywiania się. Nie mówimy przecież: „No, najadłem się. Powinno mi wystarczyć do końca miesiąca”. Nie ma wątpliwości, że nasz organizm potrzebuje pokarmu każdego dnia. Z motywacją jest podobnie. Wielki sukces można osiągnąć wtedy, gdy towarzyszy mu bezsprzeczna i stała motywacja.

Żyjemy w świecie, w którym chcemy wszystkiego *natychmiast*. Chcemy szybkich rozwiązań. Chcemy natychmiastowego wynagrodzenia i błyskawicznych rezultatów. Nie tylko chcemy być natychmiast wynagradzani, ale chcemy również osiągać to jak najmniejszym kosztem. Jeśli na przykład spytałbyś na ulicy przypadkowo wybrane osoby, czy chcą zyskać niezależność finansową, schudnąć lub mieć lepsze relacje, niemal wszystkie odpowiedziałyby, że tak. Jednak ile z nich byłoby potem w stanie przedstawić szczegółowy plan działania, który stosują, żeby zrealizować swoje

zamierzenia? Mogę się założyć, że niewiele, o ile w ogóle ktokolwiek. Tego typu brak konsekwencji jest dla ludzi typowy. Kiedy ktoś nas zachęca, zwykle pojawia się iskra zapału, która jednak nigdy nie przeradza się w prawdziwy płomień. A nawet jeśli, zwykle nie mamy planu, dzięki któremu moglibyśmy go podtrzymać.

CZYNNIKI ODBIERAJĄCE MOTYWACJĘ

Aż nazbyt często zdarza się, że droga do sukcesu, początkowo tak jasno określona, zaczyna się znów zamazywać. Co ją nam zamazuje i odbiera motywację? Każdy z nas mógłby podać setki drobiazgów, które stają nam na przeszkodzie. Jednak brak długofalowego sukcesu sięga znacznie głębiej niż codzienne trudności, kłopoty i frustracje. Poświęć trochę czasu i zastanów się, w czym leży problem: w braku wiary w siebie, autosa-botażu, narzekaniu, negatywnym głosie wewnętrznym, niezdolności, by trzymać się tego, co powinno się robić. Brak wytrwałości bierze się często z tego, że pożądanе zachowanie nie wchodzi w skład naszych nawyków. Innym razem jego przyczyną jest to, że nie działamy z właściwych pobudek lub we właściwy sposób. Czasem jest spowodowany tym, że podchodzimy do problemów lub spraw powierzchownie, nie docierając do ich źródła. Innymi słowy, leczymy objawy zamiast przyczyn choroby.

Mistrzowie perswazji nie tylko pielęgnują własny pozytywny światopogląd, ale też otaczają się ludźmi, którzy odnoszą w życiu równie duże (a nawet większe) sukcesy. Jedną z głównych przyczyn chwiejności naszej motywacji jest to, że mimo woli sabotujemy własne wysiłki lub też pozwalamy na to innym. Niekiedy nawet sobie tego nie uświadamiamy. Wygląda to tak, jakbyśmy wylewali wiadra wody na własne ognisko lub pozwalali na to innym, a następnie drapali się po głowie i zastanawiali, dlaczego ognisko zgasło.

Dwa największe czynniki odbierające nam motywację to światopogląd i ludzie, którymi się otaczamy. Rozejrzyj się wokół siebie. Czy ludzie wokół Ciebie ciągną Cię w górę, czy w dół? Zachęcają Cię, czy zniechęcają? Jak zapatrują się na Twoje cele, marzenia i aspiracje? Wielokrotnie zdarza się, że poddajemy się tylko dlatego, iż nie otrzymaliśmy wsparcia i zachęty od osób, które darzymy szacunkiem i miłością. Brak wsparcia może brać się stąd, że ludzie ci są zachowawczy lub nie rozumieją w pełni Twojej

sytuacji. Albo też rozumieją całą sytuację i wszystko, co się z nią wiąże, ale mimo to nie są do niej przekonani. Czasem w grę wchodzi też po prostu zazdrość i złość; oni nie realizowali własnych marzeń, dlatego więc Ty masz realizować swoje? Jednak w miejsce wszystkich tych, którzy Cię zniechęcają, którzy nie rozumieją Twoich planów lub nie wierzą w nie, oraz tych, którzy widzą, że idą na dno i chcą pociągnąć Cię za sobą, możesz postawić tych, którzy z sukcesem realizują swoje marzenia. Ludzie tacy zachęcą Cię, byś postępował podobnie. Otaczaj się szczęśliwymi i zmotywowanymi ludźmi.

Kolejnym elementem nadwyrażającym Twoją zdolność automotywacji jest Twój światopogląd. W wielu przypadkach nasze marzenia tracą życie lub w ogóle przestajemy marzyć. Kiedy jednak tracimy zdolność do marzeń, coś w nas umiera. Jeśli kiedykolwiek znajdziesz się w takiej sytuacji, musisz zweryfikować swoje marzenia i na nowo je rozbudzić. Bądź wobec siebie szczery: czy uciekasz się czasem do wymówek wyjaśniających, dlaczego nie możesz czegoś zrobić, nie powinienes tego robić lub nie masz czasu, żeby to zrobić? Postawa taka nosi nazwę „strategii samoutrudniania”.¹ Sabotujemy własne wysiłki i pragnienia, szukając wymówek i oczekując porażki w przyszłości. Być może w głębi duszy uważamy, że takie nastawienie jest bezpieczniejsze. Myśl o sukcesie może być przerażająca — może oznaczać konieczność poświęcenia tego, co stare i dobrze znane, na rzecz tego, co nowe i nieznanne. Może oznaczać nowe zobowiązania, zmianę i konieczność dokonania kilku modyfikacji.

Prawdopodobnie słyszałeś już historię słońiatka, które przywiązuje się na łańcuchu do słupa. Słońiatko próbuje się uwolnić, ale słup jest wkopany zbyt głęboko w ziemię. Kiedy zwierzę dorasta, z łatwością może wyrwać słup, ale od dawna jest już zrezygnowane. Nawet nie próbuje. Doktor Martin Seligman, twórca psychologii pozytywnej, nazywa to zjawisko „wyuczoną bezradnością”.² Jego zdaniem, jeśli nie przejmujemy odpowiedzialności za własną wyuczoną bezradność, może to przynieść następujące negatywne efekty:

¹ S. Berglas, E.E. Jones, *Drug Choice as a Self-Handicapping Strategy in Response to Noncontingent Success*, „Journal of Personality and Social Psychology” 36 (1978), s. 405 – 417.

² Martin Seligman, *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, Media Rodzina, Poznań 1996.

- Zaburzyć zdolność uczenia się na swoich doświadczeniach.
- Zahamować kreatywność.
- Zmniejszyć oczekiwania względem sukcesów w przyszłości.
- Powodować zaburzenia emocjonalne, takie jak niepokój, wrogość, strach czy depresja.
- Osłabiać system odpornościowy organizmu.
- Ograniczyć zdolność zarabkowania i zmniejszyć pewność zatrudnienia.³

Jeśli będziemy względem siebie uczciwi, może się okazać, że istnieją w naszym życiu sfery, w których przeważa wyuczona bezradność. Aby przeciwstawić się tej tendencji, trzeba mieć marzenia i to wielkie marzenia. Musisz poczuć chęć, by zerwać kajdany. Pamiętaj, że Twoje ograniczenia mają nad Tobą tylko taką władzę, na jaką sam im pozwolisz. Podobnie jak w przypadku słonia, który dorósł, łańcuchy i pal nie stanowią już prawdziwej przeszkody. Co Cię powstrzymuje? Co jest łańcuchem i palem w Twoim życiu? Czego trzeba, żebyś z radością wyskakiwał co rano z łóżka? Jeśli Twoje marzenia są nijakie, trudno o ciągłą motywację.

Mistrzowie perswazji przejmują pełną odpowiedzialność za swój sukces, za swoje porażki i za całe swoje życie. Przy odrobinie wysiłku z pewnością znajdziesz i dwadzieścia powodów wyjaśniających, dlaczego coś może Ci się nie udać. Nie ma to jednak większego znaczenia, ponieważ tak naprawdę potrzebujesz tylko jednego dobrego powodu, by odnieść sukces. Całą dobę moglibyśmy poświęcić na szukanie wymówek. Poniżej przedstawiam część z nich — te, z którymi ciągle się spotykam w świecie perswazji.

- „Nie mogę stosować agresywnego telemarketingu”.
- „Po prostu mieli szczęście”.
- „Dostałem zły teren”.
- „Sytuacja ekonomiczna jest kiepska”.
- „Moja porażka została ukartowana”.

³ Wywiad Gerharda Gschwandtnera z dr. Martinem Seligmanem, „Selling Power Magazine”, wrzesień 2006, s. 38.

- „Pracownicy mnie nienawidzą”.
- „Już próbowałem i nie poskutkowało”.
- „Strategia marketingowa jest przestarzała”.
- „Przez telefon nie wypadam zbyt dobrze”.
- „Konkurencja jest wszędzie”.
- „Trzeba ulepszyć ten produkt”.
- „Gdybym tylko zdobył tego klienta, odniósłbym sukces”.
- „Jak mogą oczekiwać, że będę konkurencyjny wobec...?”
- „Firma nie pozyskuje wystarczającej liczby klientów”.

Bez względu na to, co Cię zniechęca, musisz nabrać sił i sunąć naprzód. Pomyśl, co by się stało, gdyby Abraham Lincoln słuchał swoich krytyków, lub gdyby Thomas Edison zwracał uwagę na wszystkich, którzy mówili mu, że jego wynalazki są nierealne. Co by było, gdyby Bill Gates posłuchał swoich opiekunów podczas studiów na Harvardzie i pozostał na uczelni? Co by było, gdyby Mark Victor Hansen i Jack Canfield posłuchali opinii ponad setki wydawców, którzy odrzucili ich książkę *Balsam dla duszy* (która ostatecznie sprzedała się w wielomilionowym nakładzie)? Istnieje całe mnóstwo podobnych historii. Jaka jest Twoja historia? Czy masz zamiar *sam* ją napisać — czy też ktoś inny napisze ją za Ciebie? Z powyższych doświadczeń wynika przede wszystkim to, że nie możesz pozwolić, by inni wysysali z Ciebie energię i pozbawiali Cię motywacji.

Pozbądźmy się naszej wyuczonej bezradności, naszych wymówek na wypadek porażki i opowiedzmy się za zwycięstwem.

ZAANGAŻOWANIE

Ludzie, którzy odnieśli sukces, to ludzie, którzy obrali jedną linię działania i konsekwentnie się jej trzymali.

— ANDREW CARNEGIE

Zaangażowanie ma wiele wspólnego z punktem widzenia. Kiedy myślisz o własnym punkcie widzenia, to czy widzisz szerszy obraz spraw, czy też dajesz się ogarnąć chwilowym zachciankom? Musisz mieć pewność, że Twój punkt widzenia jest twardy jak skała; w przeciwnym razie Twoje zaangażowanie będzie dość marne. Wszyscy wiemy, że kiedy ktoś mówi: „Spróbuję”, nigdy niczego nie robi. „*Spróbuję* zrobić” a „*Zrobię*” to dwa różne stanowiska. Jedno oznacza zobowiązanie. Drugie pozostawia możliwość wycofania się. Upewnij się, że zobowiązania, jakich się podejmujesz pod wpływem emocji, są wsparte trwałą motywacją, dzięki której przejdziesz na kolejny poziom. Mistrzowie perswazji podejmują się zobowiązań, które są trwalsze od ich nastrojów.

Jeden z podstawowych sposobów na to, by zyskać pewność, że mocno się zaangażowaliśmy, polega na wyrobieniu w sobie silnej woli i umiejętności odsuwania w czasie gratyfikacji. Walter Mischel, psycholog z Uniwersytetu Stanford, przeprowadził badanie, które nazwano mianem „testu cukierkowego”. Zaprosił do sali grupę czterolatków i dał każdemu z nich cukierek. Powiedział, że mogą zjeść go teraz albo poczekać piętnaście – dwadzieścia minut i po jego powrocie dostać w nagrodę drugi cukierek. Wiele dzieci potrafiło powstrzymać się od jedzenia, ale niektóre nie umiały czekać. Po zakończeniu badania Mischel śledził losy wszystkich dzieci, żeby przekonać się, jak radzą sobie w życiu. Wyniki były zdumiewające. Odkrył, że dzieci, które były w stanie odsunąć w czasie gratyfikację, dwukrotnie częściej odnosiły sukcesy naukowe, społeczne i emocjonalne niż dzieci, które nie potrafiły czekać. W szkole średniej dzieci, które wykazały się silną wolą, miały lepsze stopnie i uzyskiwały lepsze wyniki na egzaminie maturalnym niż te, których nie cechowała silna wola.⁴

Nawet wśród najsilniejszych poziom zaangażowania i siły woli nie zawsze jest taki sam. Siła woli przypomina akumulator. Kiedy wykorzystujesz ją w ciągu dnia, jej moc zaczyna słabnąć. Co wyczerpuje Twoje akumulatory? Zmęczenie, negatywne emocje, niski poziom cukru we krwi, tłumienie emocji, a nawet presja rówieśników wyczerpują akumulatory silnej woli szybciej niż cokolwiek innego.

Pewne interesujące badanie potwierdza myśl, że siła woli może być rzeczywiście większa, jeśli pozwoli jej się na chwile wytchnienia. Badacze zaprosili studentów uniwersytetu do udziału w eksperymencie dotyczącym

⁴ J. Metcalfe, W. Mischel, *A Hot/Cool System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower*, „Psychological Review” 106 (1999), s. 3 – 19.

percepcji smakowej (a przynajmniej tak sądzili studenci). Poproszono ich, żeby przybyli na badanie głodni, powstrzymując się od jedzenia na trzy godziny przed badaniem. Kiedy weszli do pokoju, powitał ich zapach świeżo upieczonych ciastek czekoladowych, które piętrzyły się na stoliku tuż obok miski ze świeżo umyтыми rzodkiewkami. Po wejściu do sali studentów podzielono na dwie grupy. Jedna grupa usłyszała, że może jeść tylko ciastka z czekoladą, a druga, że może jeść tylko rzodkiewki. Następnie pozostawiono ich samych i pozwolono przechadzać się po sali w oczekiwaniu na badaczy. Oczywiście grupa „rzodkiewkowa” musiała wykorzystać swoją siłę woli, żeby powstrzymać się od jedzenia ciastek czekoladowych i ograniczyć się do samych rzodkiewek. Po pięciu minutach poinformowano studentów, że zanim przejdą do kolejnego zadania, muszą odczekać, aż przestaną czuć smak jedzenia. Kolejnym, niezwiązanym z tematem zadaniem (a przynajmniej tak sądzili studenci) było układanie puzzli. Studenci nie wiedzieli jednak, że nie da się ich ułożyć. Badacze chcieli tylko przekonać się, jak szybko badani zrezygnują z ich układania.⁵

Pamiętaj, że badacze sugerowali, iż siła woli i samodyscyplina słabną po wykonaniu kilku zadań pod rząd, podobnie jak zmęczone, nadwyrężone wysiłkiem mięśnie lub rozładowane akumulatory. Obserwacja dwóch grup — tej, która jadła ciastka (co nie wymagało siły woli), i tej, która jadła rzodkiewkę (co wymagało siły woli, żeby oprzeć się kuszącemu zapachowi ciastek) — dała ciekawe rezultaty. Grupa „ciasteczkowa” pracowała nad puzzlami przez 18,54 minuty, zanim się poddała, zaś grupa „rzodkiewkowa” pracowała nad puzzlami tylko przez 8,21 minuty, po czym zrezygnowała. Innymi słowy, grupa „rzodkiewkowa”, ta, która musiała uciec się do siły woli, poddała się 2,25 razy szybciej, niż grupa, która nie musiała w ogóle wykorzystywać silnej woli. Wniosek jest taki, że im dłużej wykorzystujemy naszą siłę woli, tym bardziej wyczerpujemy nasze akumulatory.

~~~~~  
Musisz umieć rozpoznać, kiedy Twoje akumulatory siły woli są na wyczerpaniu. Oto co możesz zrobić, żeby je doładować:

- Zdrzemnij się.
- Zjedz coś.

---

<sup>5</sup> M. Muraven, R.F. Baumeister, *Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?*, „Psychological Bulletin” 126 (2000), s. 247 – 259.

- ❑ Porozmawiaj z kimś pozytywnym.
- ❑ Przyjrzyj się swoim celom.
- ❑ Poćwicz.
- ❑ Odtwórz w umyśle swoją wizję.
- ❑ Sięgnij po poczucie humoru.
- ❑ Pomedytuj.
- ❑ Zaangażuj się w służbę.

## BŁĘDNE KOŁO DESPERACJI: DLACZEGO MOTYWACJA ZAWODZI?

*Lepiej zapalić świecę, niż przeklinać ciemność.*

— PRZYSŁOWIE CHIŃSKIE

Jedną z największych uwag krytycznych pod adresem motywacji jako narzędzia perswazji jest to, że jej efekty często wydają się tylko chwilowe. Jest w tym jakaś prawda, ale tylko wtedy, kiedy motywacja nie jest stosowana właściwie. Motywowanie innych lub siebie za pomocą niewłaściwych rzeczy lub z niewłaściwych pobudek nigdy nie będzie skuteczne. Motywację stosowaną dla uzyskania krótkofalowych rezultatów nazywam „błędnym kołem desperacji”. Wskazuje ono na skłonność podążania najłatwiejszą, a nie najlepszą drogą. Zamieszkujemy w strefach komfortu — w miejscach, w których nie musimy zużywać zbyt wiele energii na analizowanie swojego otoczenia — a nasze życie jest nawykowe i rutynowe. W efekcie uodparniamy się na zmiany. Istnieje małe prawdopodobieństwo, że zechcemy podjąć wysiłek lub dążyć do perfekcji. Kolejnym powodem pozostawania w strefie komfortu jest lęk przed nieznanym i przed błędami. Jak powiedział Mark Twain: „Kot, który wszedł na gorący piec, nigdy więcej na niego nie wejdzie, ale nie wejdzie również i na zimny”. Strefa komfortu jest bezpieczna i dobrze znana, ale sprawia, że paraliżuje nas strach i brak nam motywacji, by się z niej wychylić.

W końcu jednak w nasze samozadowolenie wkradnie się strach. W którymś momencie zdamy sobie sprawę, że nie osiągnęliśmy niczego, co było konieczne. Nagle zaczniemy się bać tego, kim się stajemy i dokąd zmierzamy na skutek naszych zaniedbań. Zastanawiając się nad własnym

losem, możemy spanikować i desperacko starać się nadrobić stracony czas. Owa rozpacзлиwa rehabilitacja trwa wystarczająco długo, żeby można się było dokładnie zorientować, jak wysoką górę trzeba pokonać — jak długo tak naprawdę potrwa cały maraton — a wówczas nasz zapał zaczyna opadać. Okazuje się, że powracamy do strefy komfortu, ślepi na nagą prawdę, która jeszcze tak niedawno wywołała w nas panikę. Wówczas jesteśmy na najlepszej drodze, żeby zacząć całą zabawę od nowa. Dlatego też wpadamy w „błędne koło desperacji”.

Oto typowy scenariusz. Wyobraźmy sobie, że zbliża się spotkanie absolwentów szkoły średniej, a Ty przez ostatnie dziesięć lat dogadzałeś sobie wszelkimi delikatesami (może były to ciasteczka czekoladowe?). W rezultacie Twoje ubrania zrobiły się nieco przyciasne. Nie chcesz iść na spotkanie i prezentować tak obfitych kształtów. Zaczynasz się bać, jak to będzie, kiedy wszyscy zobaczą, jak wyglądasz. Czujesz przypływ paniki i obiecujesz sobie, że schudniesz, zanim nadejdzie upiorna data spotkania absolwentów. Aby to osiągnąć, zaczynasz się głodzić. Zaczynasz nawet ćwiczyć. Zrzucasz zbędne kilogramy i idziesz na zjazd jako szczuplejszy i bardziej pewny siebie człowiek. Potem wracasz do domu i myślisz sobie, że fajnie by było nadal chudnąć, ale stwierdzasz, że jest to trudniejsze, niż myślałeś. Znowu zaczynasz sobie pobłażać, najpierw tylko troszeczkę, potem, w miarę upływu czasu, coraz bardziej i bardziej. Plan ćwiczeń odchodzi w niepamięć. Wracasz do poprzedniej wagi i błędne koło zaczyna się od nowa.

© Copyright 2001 by Randy Glasbergen  
www.glasbergen.com



Mój szef dał mi kasetę motywacyjną. Nagrał na niej, jak zwalnia ludzi

## MOTYWOWANIE NIEZMOTYWOWANYCH — HIERARCHIA POTRZEB MASŁOWA

Mistrzowie perswazji są w stanie poznać i zaspokoić niespełnione potrzeby i pragnienia. Dwa kluczowe sposoby na to, żeby motywować innych, to: (1) okryć ich potrzeby i pragnienia, (2) dowiedzieć się, jak je zaspokoić.

Mistrzowie perswazji wiedzą, że nie każdego da się zmotywować w taki sam sposób i w takim samym czasie. Wielu z nas zna „hierarchię potrzeb” Abrahama Masłowa. Masłow, znany naukowiec i psycholog, zaproponował hierarchię potrzeb, która pokazuje, do zaspokojenia których ludzkich potrzeb jesteśmy najbardziej zmotywowani.<sup>6</sup> Fundament hierarchii motywacji stanowią rzeczy niezbędne do życia. Owe podstawowe, zapewniające przetrwanie potrzeby muszą zostać zaspokojone, zanim przejdzie się do potrzeb wyższego rzędu. Kiedy potrzeby niższego rzędu nie są zaspokojone, potrzeby wyższego rzędu stają się mniej pilne.



Kiedy bardziej podstawowe potrzeby zostaną zaspokojone, przestają tak silnie motywować. Przesuwamy się wówczas w górę hierarchii i wybieramy za cel potrzeby w kolejnych obszarach. Jeśli na przykład bieżąca woda jest dla nas czymś normalnym, wówczas szklanka wody nie pobudzi nas raczej do działania. I odwrotnie, jeśli nie jesteśmy w stanie zapłacić w tym miesiącu za czynsz, prawdopodobnie nie będziemy zaprzętać sobie głowy zaspokajaniem potrzeb samorealizacji. W końcu, jak mówią, człowiek, którego boli ząb, nie może się zakochać.

<sup>6</sup> Abraham Masłow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Aby skutecznie motywować, musisz mieć pewność, że odpowiadasz na najniższą niezaspokojoną potrzebę swoich rozmówców, a następnie proponujesz możliwości jej zaspokojenia.

Nie rób też żadnych założeń, bo — jak pokażą poniższe tabele — są one często błędne. Mistrzowie perswazji rozmawiają z ludźmi bezpośrednio i poświęcają czas przede wszystkim na to, żeby wysłuchać i zrozumieć ich potrzeby i pragnienia. Na poniższych przykładach zobaczysz, że to, czego chcą pracownicy, to jedno, zaś to, co sądzą ich kierownicy, to drugie. O ile skuteczniej mogliby motywować swój zespół, jeśli mieliby rzeczywisty kontakt ze swoimi podwładnymi? To, czego naszym zdaniem chcą inni, i to, czego naprawdę chcą, to zwykle dwie zupełnie różne rzeczy. Badania pokazują, że tylko jedna na dziesięć osób otrzymuje wartościowe dla siebie uznanie i motywację.<sup>7</sup> Mistrzowie perswazji nieustannie odkrywają prawdziwe pragnienia i potrzeby.

#### Co motywuje pracowników — ranking menedżerów

- |                                            |                                        |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. <b>Wynagrodzenie.</b>                   | 2. Pewność zatrudnienia.               |
| 3. Rozwój i możliwości awansu.             | 4. Dobre warunki pracy.                |
| 5. Interesująca praca.                     | 6. Lojalność wobec innych pracowników. |
| 7. Taktowna dyscyplina.                    | 8. Wyrazy uznania za wykonaną pracę.   |
| 9. Pomoc w przypadku problemów osobistych. | 10. Dobry przepływ informacji.         |

#### Co motywuje pracowników — ranking pracowników

- |                               |                                                           |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. Interesująca praca.        | 2. Wyrazy uznania za wykonaną pracę.                      |
| 3. Dobry przepływ informacji. | 4. Pewność zatrudnienia.                                  |
| 5. <b>Wynagrodzenie.</b>      | 6. Rozwój i możliwości awansu.                            |
| 7. Dobre warunki pracy.       | 8. Lojalność wobec innych pracowników.                    |
| 9. Taktowna dyscyplina.       | 10. Pomoc w przypadku problemów osobistych <sup>8</sup> . |

<sup>7</sup> Melissa Van Dyke, *Sales and Marketing Management*, sierpień 2007, s. 16.

<sup>8</sup> Kenneth A. Kovack, *Employee Motivation, Addressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance*, wersja robocza, George Mason University, Fairfax 1997.

## INSPIRACJA A DESPERACJA

Istnieją tylko dwie rzeczy, które motywują nas w życiu: inspiracja i desperacja. Albo podążamy w kierunku tego, co nas inspiruje, albo uciekamy od tego, co sprawia, że czujemy desperację lub dyskomfort. Większość ludzi wykorzystuje jedynie energię desperacji. Każda osoba stosująca perswazję może zmotywować swoich rozmówców za pomocą desperacji, strachu i obaw. Problem w tym, że motywacja płynąca z desperacji nie jest trwała. Ludzie, których motywuje desperacja lub strach, są zwykle tak zaabsorbowani tym, od czego starają się uciec, że nie potrafią myśleć o niczym innym.

Jeśli chcesz być trwale zmotywowany, musisz oprzeć się na inspiracji, która ma swoje źródło w emocjach i wizji. Inspiracja jako czynnik motywujący przynosi bezsprzecznie pozytywne rezultaty. Ludziom pełnym inspiracji nie trzeba wymachiwać przed nosem marchewką, żeby coś osiągnęli. Ich motywacja płynie z wnętrza i nie muszą czekać, aż zewnętrzne czynniki pokierują ich w jedną lub w drugą stronę. Motywacja nie jest stała; każdy z nas potrzebuje innego jej rodzaju. Codziennie, co godzinę potrzebujemy innej jej formy. Mistrzowie perswazji wiedzą, kiedy, jak i w jakiej formie motywować zarówno w sytuacji perswazji, jak i w życiu osobistym. Ważne również, by wiedzieć, jakiej kombinacji motywacji użyć w różnych sytuacjach perswazyjnych.

*Motywacja to wewnętrzny ogień.*

*Jeśli ktoś stara się rozpalić ten ogień pod tobą,  
istnieje duże prawdopodobieństwo, że płomień szybko zgaśnie.*

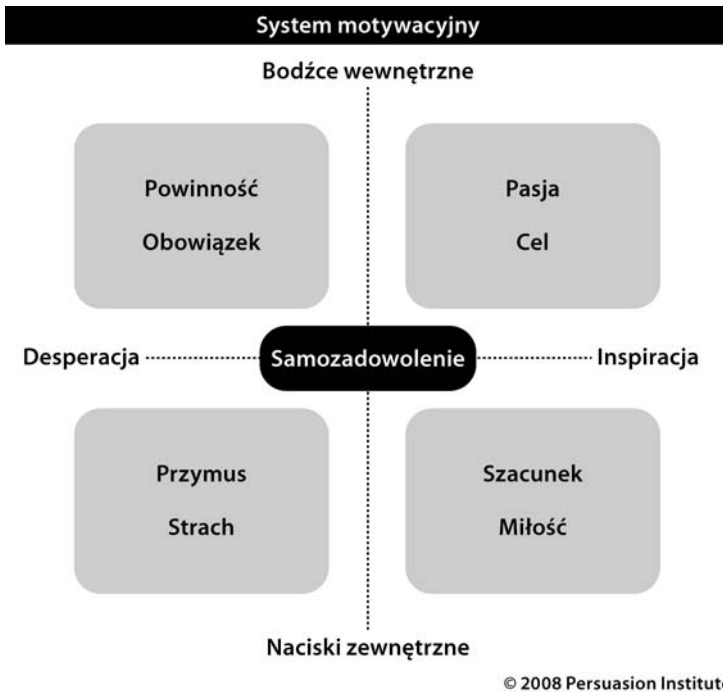
— STEPHEN R. COVEY

## SYSTEM MOTYWACYJNY INSTYTUTU PERSWAZJI

Mistrzowie perswazji opanowali umiejętność motywowania różnych ludzi za pomocą różnych metod. Chciałbym nieco zagłębić się w ten temat, żeby pomóc Ci zrozumieć, co dokładnie motywuje ludzi (w tym Ciebie). Co robią mistrzowie perswazji, żeby zmotywować do działania swoich rozmówców i siebie samych, nawet jeśli nie mają większej ochoty na to, co



trzeba zrobić? Porozmawiajmy o sztuce motywacji (patrz rysunek poniżej). Zauważ, że motywacja (lub pragnienie zmiany) nie zajmuje centralnego miejsca w systemie motywacyjnym. Centralny punkt stanowi nasza strefa komfortu, w której odczuwamy samozadowolenie. Jak przekonać siebie samego lub kogoś innego, żeby opuścił tę strefę?



Zacznijmy od dolnej lewej ćwiartki, w której znajdziemy desperację zewnętrzną. Obszar ten można wykorzystać do krótkotrwałej motywacji. Jeśli ktoś znajduje się w tej części wykresu, zawsze można go zmotywować. Jeśli się boisz lub czujesz się do czegoś zmuszany, rodzi się w Tobie desperacja. Powiedzmy, że nienawidzisz swojej pracy. Nie chcesz tam chodzić, ale robisz to tylko dlatego, że musisz. Tego typu desperacja zewnętrzna (zewnętrzne naciski) mówi, że jeśli przestaniesz chodzić do pracy, stracisz zatrudnienie, nie będziesz miał dochodów lub stracisz dom. To właśnie w tej strefie wykresu plasuje się większość ludzi. Robią coś dlatego, że są do tego zmuszani. Autentyczny strach jest czterokrotnie silniejszym

czynnikiem motywującym niż dyskomfort.<sup>9</sup> Strach to potężne narzędzie perswazji, ale nie powinno być ono jedynym, po jakie sięgasz. Strach w procesie perswazji ma swój czas i miejsce. Mistrzowie perswazji wiedzą, jak, gdzie i w jakich ilościach po niego sięgać.

Przesuwając się do górnej lewej ćwiartki, odkrywamy desperację wewnętrzną. I znów, nie chcesz iść do pracy, ale odczuwana przez Ciebie wewnętrzna desperacja przekonuje Cię, że tak właśnie należy postąpić, że tego się od Ciebie oczekuje. Innymi słowy, odczuwasz powinność lub obowiązek pójścia do pracy. Robisz to tylko dlatego, że musisz. Być może czujesz się zobowiązany do obecności w pracy ze względu na konkretny projekt, nad którym pracujesz. Być może masz poczucie obowiązku względem swojego kierownika lub kolegów z pracy i w swoim przekonaniu musisz być na miejscu, żeby pomóc im uporać się z nawałem roboty. Idziesz, mimo że nie chcesz tam być. Logika jest silniejsza niż emocje. Jeśli się dobrze przyjrzeć, można zauważyć, że ludzie, którzy czerpią motywację z desperacji, są wiecznie nieszczęśliwi. Nigdy nie staniesz się prawdziwym panem swojego losu ani nie osiągniesz upragnionego sukcesu, jeśli nie przejdiesz na drugą stronę systemu motywacyjnego.

Przyjrzyjmy się zatem dolnej prawej ćwiartce — inspiracji zewnętrznej. W tej strefie czujesz, że napędzają Cię siły zewnętrzne, które inspirować Cię do wykonania tego, co trzeba zrobić. Pamiętaj, że inspiracja jest zakorzeniona w emocjach. Kiedy dotrzesz do swoich emocji, będziesz w stanie zapewnić sobie i innym długofalową, trwałą motywację. Kiedy rozum mówi, że nie można czegoś zrobić, ster przejmują emocje. W tej strefie systemu motywacyjnego Instytutu Perswazji robisz coś kierowany szacunkiem lub miłością. To znaczy idziesz do pracy, żeby zapewnić jak najlepsze warunki swojej rodzinie. Przykładasz się, ponieważ chcesz posłać dzieci do najlepszych szkół lub chcesz kupić dla swojej rodziny nowy dom. Do pójścia do pracy motywują Cię otaczające Cię czynniki zewnętrzne.

Najlepszy rodzaj długotrwałej motywacji mieści się w górnej prawej ćwiartce wykresu, a jest nim inspiracja wewnętrzna. Jest ona również znana pod nazwą pasji. Odnalazłeś swój cel w życiu. Jeśli w trakcie procesu perswazji uda Ci się sprawić, by inni dotarli do swojej wewnętrznej inspiracji, wówczas sprawisz, że zyskają czystą, długotrwałą motywację.

---

<sup>9</sup> Neal E. Miller, *Studies of Fear as an Acquirable Drive: Fear as Motivation and Fear-Reduction as Reinforcement in the Learning of New Responses*, „Yale University Journal of Experimental Psychology: General” 121, 1 (1922), s. 6 – 11.

Powracając do wcześniejszego przykładu z pracą: kiedy pasjonuje Cię Twój zawód, z radością idziesz do pracy. Zamiast postrzegać ją jako obowiązek, widzisz w niej coś, co uwielbiasz robić. Zmieniasz świat i służysz ludziom wokół siebie. Ponadto pasja sprawia, że chcesz dzielić się swoim przesłaniem, produktem lub usługami z całym światem. Mistrzowie perswazji wiedzą, jak wykorzystywać motywację. Kiedy kogoś przekonujesz i w niewłaściwym czasie wykorzystujesz niewłaściwy rodzaj motywacji, obróci się to przeciwko Tobie i przyniesie skutki odwrotne do zamierzonych. Przeanalizuj system motywacyjny Instytutu Perswazji i postaraj się go dokładnie zrozumieć, ponieważ można go zastosować w każdej sytuacji perswazji.

*Droga do czyjegoś serca wiedzie przez rozmowę o tym,  
co jest dla niego najcenniejsze.*

— DALE CARNEGIE

## JAK STOSOWAĆ MOTYWACJĘ

Mistrzowie perswazji wykorzystują każdą ćwiartkę systemu motywacyjnego Instytutu Perswazji, żeby przekonywać i wywierać wpływ. Cztery różne obszary tego systemu mogą pomóc Ci dotrzeć do logiki i emocji, które będą motywować Ciebie i wszystkich Twoich rozmówców. Niektórych da się zmotywować tylko na krótki czas, zatem w ich przypadku trzeba uciec się do desperacji. Kiedy dotrzesz do czyjejś pasji, zobaczysz osobę, która przystanie na Twoje długofalowe wezwanie do działania i która chętnie zrobi to, o co ją poprosisz. Z radością przyjmie Twoje przesłanie i przystanie na Twoje żądania. Mistrzowie perswazji potrafią odczytać modulację głosu, dobór słów i mowę ciała swoich rozmówców, żeby dowiedzieć się, czy są oni pod wpływem inspiracji, czy desperacji.

W jednym z badań poproszono grupę studentów, żeby poświęciła około trzech godzin na naukę trudnego materiału z dziedziny neurofizjologii. Połowie z nich powiedziano, że po tym czasie zostaną przetestowani i ocenieni. Drugiej połowie powiedziano, że będą musieli wykorzystać przyswojony materiał w praktyce i przekazać go innym. Po trzech godzinach nauki przeprowadzono wśród studentów ankietę. Okazało się, że ci, którzy

sądzi, iż uczą się po to, żeby pomóc innym w nauce, mieli większą motywację wewnętrzną niż ci, którzy sądzą, że zostaną odpytani z materiału.<sup>10</sup> Przekonanie, że zrobią coś dobrego dla innych, pozwoliło pierwszej grupie zinternalizować pragnienie wykonania zadania.

*Motywacja to sztuka, która polega na tym, by ludzie zrobili to, czego od nich chcesz, dlatego, że sami tego chcą.*

— DWIGHT D. EISENHOWER

## ODSZUKAJ CZYNNIK MOTYWUJĄCY, KTÓRY WZBUDZA GŁÓD: PASJĘ

Aby skutecznie motywować innych lub siebie — lub aby sprawić, żeby ktoś odnalazł wewnętrzną motywację — musisz obudzić dotkliwy głód lub pragnienie. W trakcie swojej podróży przez świat perswazji przekonasz się, że ludzie zwykle odczuwają motywację przez krótki czas, że tracą zapał i że przede wszystkim popadają nieustannie w rutynę, z której starali się uwolnić. Chcąc perswadować i motywować, musisz uświadomić sobie, co odciąga ludzi od działania, a wpycha w bezruch. Co sprawia, że tracą entuzjazm, wizję i energię? Badanie przeprowadzone przez Instytut Perswazji wykazało, że najpowszechniejsze przyczyny takiego stanu rzeczy to:

- ❑ *Brak pasji.* Ludzie kroczą przez życie motywowani przez desperację lub też nie odnaleźli jeszcze niczego, co by autentycznie ich inspirowało.
- ❑ *Złe nastawienie.* Mają złe nawyki. Ich oczekiwania i przekonania nie przystają do celów, jakie sobie stawiają.
- ❑ *Zanikająca intencja.* Wcześniej byli już na właściwym torze, ale teraz stracili siłę napędową. Zapomnieli, co naprawdę ich motywowało.

---

<sup>10</sup> Edward Deci, *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, Putnum, New York 1995.

- ❑ *Obojętność.* Przestało już im zależeć. Stracili zdolność wyrażania zainteresowania lub troski o to, by odmienić swoje życie lub życie innych.
- ❑ *Nawyki.* Nie zastąpili niczym swoich wcześniejszych złych nawyków i zaczęli do nich powracać.
- ❑ *Brak wytrwałości.* Zbyt łatwo się poddali i stracili zapał przy pierwszej napotkanej trudności.
- ❑ *Brak poczucia, że coś jest pilne.* Nie ustalili sobie żadnych ram czasowych na realizację swoich osiągnięć. Brak zmian nie jest na tyle bolesny, żeby zmusić ich do natychmiastowego działania.
- ❑ *Presja rówieśników.* Ludzie z ich otoczenia są dla nich bardziej motywujący niż oni sami. Nie znaleźli potrzebnego wsparcia, by sprzeciwić się swoim przyjaciołom lub kolegom.
- ❑ *Brak wizji.* Poświęcili długofalowy sukces na rzecz krótkofalowych przyjemności.
- ❑ *Brak wiedzy.* Nie wiedzą, jak dokonać koniecznych zmian w swoim życiu lub też nie dokonują ich właściwie.
- ❑ *Brak pewności siebie.* Nie posiadają pewności siebie, która pojawia się wyłącznie w następstwie działania, wiedzy i sukcesu.
- ❑ *Brak strategii działania.* Są przytłoczeni lub czekają na to, aż wszystko samo się uporządkuje. Brak im strategii działania.
- ❑ *Brak autentycznego pragnienia.* Nie chcą płacić wymaganej ceny. Ich cel jest tylko marzeniem i niczym więcej. Szukają motywacji w zewnętrznej desperacji lub też żyją tak, jak oczekują tego od nich inni.

## **WZÓR MOTYWACJI: ZNAJDŹ WŁĄCZNIK I URUCHOM MOTYWACJĘ**

Mistrzowie perswazji regularnie eliminują lub pokonują przeszkody, które stają na drodze ich rozmówców. Zastosuj poniższe wzory motywacji, żeby poznać sytuację poszczególnych osób.

Wzory motywacji wyglądają następująco:

$$\frac{(\text{pragnienie} \times \text{nagroda}) + \text{narzędzia}}{\text{trudności} - \text{ramy czasowe}} = \text{stopień inspiracji}$$

$$\frac{(\text{strach} \times \text{konsekwencje}) + \text{narzędzia}}{\text{trudności} - \text{ramy czasowe}} = \text{stopień desperacji}$$

© 2008 Persuasion Institute

Jak najlepiej wykorzystać wzory motywacji? Spójrz na pierwszy składnik wzoru inspiracji: pragnienie. Tę koncepcję łatwo zrozumieć. Aby można było skutecznie dotrzeć do motywacji swoich rozmówców, jedną z pierwszych rzeczy, które trzeba sobie najpierw uświadomić, są ich pragnienia. „Pragnienie” dotyczy również tego, czego potrzebują, jakie są ich cele, co starają się osiągnąć i dokąd chcą dotrzeć.

Drugim składnikiem wzoru inspiracji jest nagroda. Innymi słowy, czy Twoim rozmówcom opłaca się podejmować działania? Co otrzymają za to w nagrodę? Co dostaną za swój wysiłek? Co z tego będą mieli? Czy potrafią w pełni dostrzec wartość tej rzeczy? Czy mogą ją poczuć, dotknąć lub posmakować?

Jeśli przyjrzyysz się pierwszej części wzoru desperacji, zobaczysz, że zaczyna się od strachu. Owszem, niekiedy strach i desperacja są konieczne, żeby kogoś zmotywować. Strach to coś, przed czym ludzie uciekają. Jakie żywią obawy, co ich przeraża, czym się martwią? Do tej kategorii należy również zaliczyć panikę, niepokój i czynniki stresogenne.

Drugi składnik wzoru desperacji to konsekwencje. Co się stanie, jeśli zabraknie działania lub motywacji? Jaka czeka za to kara? Jaką cenę trzeba będzie zapłacić za to, że nie zmieni się swojego postępowania? Co się zdarzy, jeśli nie podejmie się działania? Chcąc do czegoś przekonać swoich rozmówców, musisz odmalować w ich umysłach najgorszy możliwy scenariusz.

Pozostałe elementy wzoru są takie same zarówno w przypadku inspiracji, jak i desperacji. Kolejny składnik wzoru dotyczy narzędzi. Czy Twoi rozmówcy są w posiadaniu narzędzi niezbędnych, by zrealizować zadanie, o które ich prosisz? Czy posiadają odpowiednie kompetencje do prawidłowego wykonania zadania? Czy posiadają wiedzę i inteligencję, dzięki którym odpowiedzą na Twoje wezwanie do działania? Czy posiadają odpowiednie zasoby (na przykład transport, finanse, relacje lub pewność siebie), żeby zrealizować zadanie?

Teraz przechodzimy do dolnej części wzorów, gdzie sprawy zaczynają się nieco komplikować. Jak trudne będzie wykonanie zadania, o które prosisz swoich rozmówców? Lub, co ważniejsze, jak ciężkie wydaje się ono Twoim rozmówcom? Czy uważają, że stopień jego trudności przewyższa jego wartość? Czy są w stanie zobaczyć oczyma wyobraźni, jak realizują zadanie, o które ich prosisz? Czy zadanie to jest warte ich wysiłków?

Ostatni składnik wzoru dotyczy ram czasowych. Czy Twoi rozmówcy są w stanie spełnić Twoją prośbę w czasie, w jakim ich o to prosisz? Czy szerokie ramy czasowe mogą doprowadzić do tego, że się zdekongcentrują i dostrzegą więcej przeszkód, które będą mogli wykorzystać, żeby usprawiedliwić brak realizacji wyznaczonego zadania? Czy w ich odczuciu ustalone terminy dają im wystarczająco dużo czasu na jego realizację? Czy mają wystarczająco dużo energii, żeby pracować nad nim do końca?

Kiedy zaopatrzysz swój przybornik w powyższe wzory, będziesz mógł dokonać analizy możliwości swoich rozmówców. Jeśli będziesz w stanie odnieść każdy element wzorów do poziomu motywacji swoich rozmówców, będziesz w stanie za każdym razem dopasować swoją propozycję tak, by czuli się oni zmotywowani do działania.

## KOMPENSACJA ŻYCIA

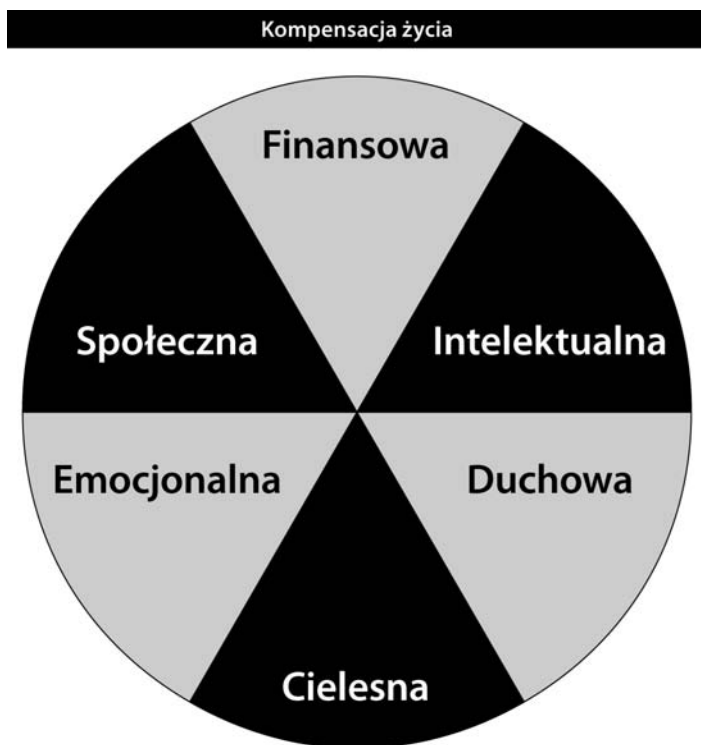
Kolejny sposób, by zwiększyć swoją zdolność motywowania siebie i innych, to upewnić się, że w Twoim życiu panuje równowaga. Mistrzowie perswazji wiodą zrównoważone życie i patrzą na wszystko z odpowiedniego dystansu. Ową subtelną równowagę nazywam „kompensacją życia”. Upewnij się, że każda sfera Twojego życia jest zrównoważona. Brak równowagi może nadwyrężyć motywację i doprowadzić do inercji i nieszczęścia. Niejednokrotnie to właśnie brak równowagi sprawia, że szybko się poddajemy, nawet jeśli nie zdajemy sobie z tego sprawy. Wystarczy, że jedna sfera Twojego życia ulegnie rozpadowi, a zaczyna wywierać bezpośredni wpływ na pozostałe sfery. Podobnie jak w przypadku funduszu otwartego, w którym jeden rodzaj kiepskich papierów wartościowych może zaniżyć wartość całego funduszu, tak i jedna zła sfera w życiu może mieć nieproporcjonalnie duży negatywny wpływ na pozostałe.

Zadaj sobie następujące pytania: czy sam bym zainwestował w swój osobisty fundusz otwarty? Czy zaproponowałbym moim przyjaciołom i rodzinie, żeby we mnie zainwestowali? Pytania te nie należą do łatwych,

ale odpowiedź na nie jest konieczna, jeśli chce się pchnąć swoje życie na właściwe tory. Przyjrzyj się papierom wartościowym, w jakie zainwestowałeś w swoim życiu. Które z nich zaniżają wartość całego Twojego portfela? Czy jesteś funduszem, który zarabia, czy też takim, który traci? Czy Twój fundusz popadł w stagnację? Jeśli sam nie zainwestujesz w osobisty fundusz otwarty (w siebie), kto inny to zrobi?

Kiedy spoglądamy na swoje życie, musimy zdać sobie sprawę, że nie składa się ono z niezależnych segmentów, ale stanowi większą całość. Każdy aspekt Twojego życia albo okaże się pomocny, albo szkodliwy dla całej reszty. Musimy zmierzać do tego, żeby wszystkie sfery życia współgrały ze sobą i tworzyły dochodowy fundusz. Musisz jednak zrozumieć, że można też zainwestować zbyt dużo w jeden aspekt życia. Kiedy tak zrobisz, możesz stracić równowagę, podobnie jak ma to miejsce w przypadku opony samochodowej. Zbyt dużo dobrego również może doprowadzić do katastrofy.

Inwestując w siebie, musisz upewnić się, że dbasz o rozwój wszystkich poniższych sześciu sfer:





## **Sfera finansowa**

Jeśli nie potrafisz zadbać o swoje potrzeby finansowe, oznacza to, że nie potrafisz zadbać o swoje podstawowe potrzeby. Jeśli zaniedbasz swoje finanse, stracisz równowagę. Wszyscy wiemy, że jeśli nie starcza na rachunki, ma to wpływ na wszystkie sfery życia. Niezależność finansowa pozwala odnaleźć prawdziwą równowagę w życiu.

## **Sfera cielesna**

Jeśli nie czujesz się dobrze, nie możesz nawet zacząć myśleć o innych sferach swojego życia. Musisz sporządzić plan opieki zdrowotnej. Czy jesteś świadomy znaczenia właściwego odżywiania i ruchu? Jeśli nie, brak zdrowia i energii obniży wartość Twojego otwartego funduszu inwestycyjnego.

## **Sfera emocjonalna**

Z natury jesteśmy istotami emocjonalnymi. Nasze emocje przypominają termostat lub wskaźniki w samochodzie; mówią nam, kiedy i gdzie dokonać zmian w swoim życiu. Nie możesz pozwolić, żeby emocje takie jak złość, uraza, frustracja, nienawiść czy zazdrość zdominowały Twoje życie. To Ty musisz sprawować kontrolę. Jeśli nie jesteś w stanie kontrolować swoich emocji, nie będziesz w stanie kontrolować swoich działań. Mistrzostwo emocjonalne jest kluczowym elementem zrównoważonego funduszu otwartego.

## **Sfera intelektualna**

To rozwój osobisty sprawia, że zachowujesz entuzjazm, motywację i radość. Dajemy z siebie wszystko, kiedy ciągle się uczymy i rozwijamy. Każdego dnia musimy dążyć do osobistego oświecenia. Zahamowanie rozwoju osobistego prowadzi bowiem do postawy negatywnej, cynicznej i pesymistycznej.

## Sfera duchowa

Musisz żyć w zgodzie ze sobą, z tym, kim jesteś, oraz z tym, dokąd zmierzasz. Jesteśmy istotami duchowymi; wszyscy posiadamy duchowość. Każdy jednak definiuje ją inaczej. Może ona polegać na służbie innym, na religii, medytacji czy powrocie do natury. Musisz poświęcić czas na wsłuchanie się w swój wewnętrzny głos i dotarcie do swojej duchowości.

## Sfera społeczna

Jesteśmy również istotami społecznymi. Źródło naszej siły i dobrego samopoczucia leży w naszych relacjach. Dlatego też stanowią one integralną część naszego szczęścia i równowagi. Musisz mieć poczucie sensu i celu, żeby czuć się spełnionym w życiu. Żaden człowiek nie jest samotną wyspą.

Często zbyt długo kręcimy się w miejscu i inwestujemy w papiery, które nie mają wartości lub które zaniżają wartość naszego funduszu. Jesteśmy tak zaabsorbowani nabywaniem akcji polecanych przez ogół społeczeństwa, że zapominamy sprawdzić, czy działają one na naszą korzyść, czy raczej nam szkodzą. Zdarza się również, że trzeba sprzedać swoje udziały (zmienić nawyki lub przekonania), ponieważ nie przynoszą zysków. Nieustannie musimy upewniać się, że nasz fundusz rośnie i że inwestując w siebie, inwestujemy zawsze właściwie. Jeśli zaniedbamy którykolwiek z obszarów kompensacji życia, pomniejszymy nasze szczęście i sukces.

## UKRYTY KLUCZ: DŁUGOTRWAŁA MOTYWACJA

Motywacja zaczyna się od jasnej, pełnej pasji wizji. Mistrzowie perswazji są w stanie pomóc innym uwierzyć, że odniosą sukces w tym, do czego są motywowani. Nikt nie lubi przegrywać. Najlepszy sposób na to, by pokonać bariery zwątpienia i niedowierzania, to zakorzenić wśród swoich rozmówców wizję wygranej. Przekonanie, że można wygrać, i ujrzenie oczami wyobraźni zwycięstwa pobudza naszą wewnętrzną motywację. Trener olimpijczyków, Charles Garfield, powiedział, że najlepsi zawodnicy kierują się poczuciem misji.

Mistrzowie perswazji prezentują swoim rozmówcom wygraną. Kiedy ludzie poczują zwycięstwo lub osiągnięcia, zaczną się poświęcać i zyskają energię, by realizować swoje cele. Tak czy inaczej, znajdą sposób, by odnieść sukces i wygrać. Jeśli jednak poczują przegraną, nie wykrzeszą z siebie zbyt wiele wysiłku. Znajdą natomiast mnóstwo wymówek i wykażą się całkowitym brakiem energii w danej sprawie. Być może uznasz owe wymówki za słuszne, niemniej jednak pozostaną one tylko wymówkami, a nie rezultatami.

*Jeśli przydziejesz kozła w jedwabną suknię,  
w dalszym ciągu pozostanie kozłem.*

— PRZYSŁOWIE IRLANDZKIE

Motywacja to prawdziwa sztuka. Kiedy poznasz ludzką naturę oraz rolę, jaką odgrywa wpływ na innych, nie tylko będziesz w stanie motywować siebie, ale zyskasz również prawo, by motywować i inspirować innych. Czy potrafisz być zmotywowany 24 godziny na dobę? Czy masz to, czego trzeba, żeby realizować swoje pasje i cele? Jeśli chcesz pozostać na właściwym torze, zaopatr się w system motywacyjny, a będziesz w stanie trzymać się swoich celów, marzeń i pasji.

### **Przypowieść o tańczących małpach**

Pewien król miał małpy, które nauczono tańczyć i robić sztuczki. Zwierzęta te z natury potrafią świetnie naśladować czynności wykonywane przez ludzi. Małpy króla okazały się pojętnymi uczniami. Kiedy przebrano je w szykowne stroje i maski, tańczyły równie dobrze, co wszyscy inni. Pokaz spotykał się zawsze z gorącym aplauzem i wielokrotnie go powtarzano do czasu, kiedy jakiś psotnik z widowni rzucił garść cukierków na scenę. Na widok słodczy małpy zapomniały o tym, czego się nauczyły, i przestały tańczyć. Z aktorów zamieniły się znów w małpy (którymi przecież były). Zdarły z siebie maski i suknie i zaczęły bić się o cukierki. Pokaz tańca zakończył się wśród śmiechu i kpin widowni.

**Znaczenie przypowieści:** Dotrzyj do swojej wewnętrznej motywacji. Nie podążaj za marzeniami społeczeństwa; zacznij się uczyć na potrzeby własnych marzeń. Dowiedz się, kim naprawdę jesteś. Nie pozwól, żeby cukierki w życiu wytrąciły Cię z obranego kursu.