הקדמה

אותן 90 שניות מכריעות

הספר הזה אינו עוסק בתיאוריית עסקים חדשה, אלא דן בשאלה כיצד להיות מצליח יותר בעסקים ובחיים באמצעות למידת הדרכים ליצור חיבור טוב עם לקוחותיך, עמיתיך, מעסיקיך, עובדיך ואפילו עם זרים גמורים תוך 90 שניות (או פחות).

אותן 90 שניות ראשונות של כל מפגש אינן רק זמן לעשות רושם ראשוני טוב. ברגעים הראשונים של כל פגישה אתה מתחבר עם האינסטינקטים של האחר ועם טבעו האנושי – עם תגובותיו המובנות. בשניות הפתיחה, אינסטינקט ההישרדות הלא־מודע שלך נכנס לפעולה, ומוחך וגופך מחליטים אם לברוח, להילחם או לבוא במגע, אם האיש הזה מהווה הזדמנות או איום, אם הוא ידיד או אויב. הספר הזה ילמד אותך על השיפוטים המהירים שנעשים באותם רגעים ספורים, וכיצד אתה יכול לנצל אותם לטובתך. ברגע שעברת את המשוכות הראשונות האלה וגיבשת אמון, אתה יכול להתחיל להתחבר על מישור של אדם־מול־אדם, או ליתר דיוק: אישיות־מול־אישיות. במהלך הספר אראה לך כיצד לברר עם מי ועם מה יש לך עסק, ואיך להתחבר, להניע, להשפיע ולשכנע אותו.

convince.indd 9 28.11.13 08:28

יש סדר ותהליך בהתחברות עם אדם אחר: תחילה אתה מגבש אמון עם האינסטינקטים הבסיסיים שלו, אחר כך אתה יוצר חיבור הדדי עם האישיות שלו. התוצאה היא קשר בין־אישי, וכל קשר טומן בחובו אפשרויות בלתי נדלות. איך אני יודע זאת? מניסיון. המקום שבו אני עומד היום מרוחק שנות־אור הן מן המקום שממנו יצאתי לדרך והן מן המקום שבו ציפיתי להיות כשהתחלתי את דרך חיי. חלק ניכר מהצלחתי אני חב ליכולתי להתחבר עם אנשים.

במשך רבע מאה פיתחתי את היכולת לגרום לאנשים להיראות טוב. הייתי צלם אופנה ופרסום בין־לאומי, וזה לימד אותי הרבה על הדרכים לגרום לאנשים להיראות מצודדים. אני לא מדבר רק על צילום דוגמנים - אנשי עסקים, מוזיקאים, טייסים וחוואים, כולם עברו מול העדשה שלי, ואני עזרתי לכל אחד מהם לא רק להציג את פניו הטובות ביותר, אלא גם להרגיש כאילו היה בוטח וכריזמטי כל חייו.

לכל אדם שמציבים לפני עדשת המצלמה יש פנים, גוף וגישה - עם מסר להעביר. תפקידי היה לתת צורה לאותו מסר, בכך ששיכנעתי את המצולם שלי באמצעות הכלים הטבעיים העומדים לרשותי: פניי, גופי, גישתי, קולי ודבריי. בספר זה תלמד איך להשתמש בכל הכלים האלה - פנים, גוף, גישה וקול לצד מילים ודפוסי שפה - ליצירת רושם נכון ולהעברת המסר **שלך** ב–90 שניות (או פחות).

אני לא עומד לצלם אותך, אבל אני עומד לשנות את הדימוי שיש לך לגבי עצמך, ולהראות לך כיצד להתחבר עם כל אדם בחייך היומיומיים - במהירות, בפשטות ובקלות. לא משנה במה אתה עוסק, אתה בראש ובראשונה בעסקי התחברות עם אנשים - והאנשים האלה מחליטים אם זה יקרה או לא, בערך באותו זמן שלוקח להעיף מבט בתצלום.

בשלב מוקדם בקריירה שלי כצלם, כשהסתובבתי בין אולפנים

convince.indd 10 28.11.13 08:28

ולקוחות בלונדון, בליסבון, במדריד, בניו־יורק, בקייפטאון ובטורונטו, הבחנתי שיש אנשים מסוימים שיודעים להסתדר עם כל אחד ברגע שהם פוגשים אותו. הודות לאותה יכולת הם מסוגלים לקשור קשרים מיידיים, להרחיב את טווח עסקיהם, ולעשות במהירות את דרכם במעלה סולם ההצלחה. אולם על כל אחד שהכרתי שידע לקשור קשרים מהירים באופן הזה, היו חצי תריסר שלא ידעו. זה נראה כאילו אנשים מסוימים היו תמיד פתוחים לעסקים, ואילו אחרים היו סגורים – לפחות זה הרושם שקיבלתי כשהכרתי אותם לראשונה. אולם כשהתחלתי להתוודע יותר מקרוב לאותם אנשים "סגורים", נוכחתי שהרושם הראשוני יכול להיות מטעה. רוב האנשים שנראו מרוחקים כל כך לא היו כאלה כלל וכלל.

לקוחות, מנהלי עסקים, דוגמנים, מעצבי שיער, מאפרים, מנהלי פרסום, מנהלי חשבונות, מקבלי החלטות, טייסים, איכרים, מוזיקאים – אנשים שברוב המקרים לא נפגשו מעולם קודם לכן – התכנסו יחד במפגשי צילום. אלה שהיו פתוחים ומסוגלים להתחבר בקלות ובמהירות פרחו ושיגשגו, ואלה שהיו סגורים ומכונסים בעצמם החמיצו הזדמנויות ודלתות שנפתחו, ונותרו מאחור. להפתעתי הרבה, גיליתי כי לשכל, ליופי ולכישרון לא היה כל קשר לכך.

אנשים מסוימים ניחנו ביכולת טבעית להתחבר עם זולתם בדרך חמה וספונטנית.

היכולת להבחין בהתנהגות ובמצב־רוח, להשפיע עליהם ולהציג אותם באופן נכון, תופסת חלק גדול בארגז הכלים של צלם אופנה. כעבור זמן־מה התחלתי לזהות דפוסי התנהגות שמאפשרים לאנשים להסתדר היטב – או לא להסתדר – עם זולתם. אנשים מסוימים פועלים על פי דפוסים שפועלים ומצליחים, ואילו אחרים תקועים עם דפוסים חוסמים ומכשילים.

convince.indd 11 28.11.13 08:28

בערך באותו זמן התוודעתי לעבודתם של ד"ר ריצ'רד בנדלר וד"ר ג'ון גריינדר. הם פיתחו שיטה להבנת המבנה שביסוד ההתנהגות האנושית, וחקרו כיצד אנחנו משתמשים בשפה כדי לתכנת את עצמנו ואחרים. עבודתם נשאה את השם המסורבל "תכנות נוירו־לינגוויסטי" (Neuro-Linguistic Programming), או NLP בקיצור [בעברית, בניסוח ששומר על ראשי התיבות: **נ**יתוב **ל**שוני **פ**יזיולוגי]. NLP מאפשר לך לראות מה עומד מאחורי אופן הפעילות שלך ולהבין כיצד הדברים שאתה אומר גורמים לך ולאנשים סביבך להתנהג. עד מהרה מצאתי את עצמי לומד עם ד"ר בנדלר בלונדון ובניו־יורק לקראת התארים שלי ב–NLP.

אחר כך נעשה לי יותר ויותר קל להבחין בדפוסי התנהגותם של אנשים שנתקלתי בהם, ובעיקר להבין במה בעלי כישורי ההתחברות עם האחרים שונים בגישתם מנעדרי אותם כישורים. כשגברה הצלחתי, התחלתי לקבל הזמנות להרצות במכללות ובמועדונים על צילום אופנה ופרסום. לא עבר זמן רב והרצאותיי החלו להיות מורכבות מ–5 דקות על צילום ו–55 דקות על הדרך להתחבר עם המצולם על מנת להשיג את שיתוף הפעולה שלו. עד מהרה הוזמנתי לתת אותה הרצאה - בלי 5 הדקות על צילום - בפני צוותי חברות תעופה, מכללות, בתי־חולים ושאר מוסדות וארגונים. כל זה פרח במהרה להזמנות ולמפגשים עם חברות ותאגידים גדולים בכל רחבי העולם.

ככל שנעשיתי מעורב בעולם העסקים, תוך שאני נפגש עם אלפי אנשים ומתחבר איתם, גיליתי שהתחברות בעסקים שונה מהתחברות בחיים האישיים. בחייך האישיים אתה יכול לבחור את ידידיך, אך בעבודה אינך יכול להסתלק מקשרים עם עמיתים, עובדים, מעסיקים ולקוחות בלי להסתלק מעבודתך - עליך לבנות ולשמר את הקשרים האלה יומיום. ספר זה יראה לך כל שעליך לדעת על התחברות עם אנשים שאתה **חייב להתחבר איתם.**

convince.indd 12 28.11.13 08:28

מומחים מסוימים מעריכים ש-15% מהצלחתך הפיננסית נקבעת על ידי כישורים וידע, ו-85% באים מיכולתך להתחבר עם אנשים ולעורר אמון וכבוד כלפיך. כיום, בין שאתה מראיין לעבודה, מבצע מכירה, מדריך תלמידים או מדבר עם המעביד על העלאה בשכר, ככל שאתה מיטיב להתחבר עם אנשים יש לך סיכוי טוב יותר להצליח. ועליך לעשות את זה מהר! אנשים מקבלים את ההחלטה מוצא חן/לא מוצא חן, בסדר/אין מצב תוך 90 שניות (או פחות). כיצד להתנהל בצורה הטובה ביותר באותן 90 שניות - זה מה שתלמד בספר הזה.

אתה יכול לבחור את ידידיך, אך אינך יכול לבחור את אלה שאתה עובד איתם.

נכסה כל דבר שיש לו קשר לנושא, מהרושם הבלתי מילולי עד האריזה האישית, מכישורי דו־שיח עד היכולת להתחבר עם קבוצות ולהשפיע עליהן. תוכל לקרוא כאן על מצבים אמיתיים מהחיים שממחישים יותר מאשר מְסַפְּרים כיצד לנצל חיבורים חדשים וקיימים לתועלתך, ועוד מגוון רחב של טכניקות וטקטיקות שיעזרו לך ליצור את החיבור הדרוש לך כדי לשגשג במקום העבודה הסופר־תחרותי של ימינו.

אחת ההנאות שבעבודתי כצלם אופנה היתה לגרום לאנשים להיראות טוב יותר מכפי שהעלו על הדעת שאפשר. מרתק לגלות שאתה יכול להיראות, להישמע ולהרגיש משמעותי, החלטי ומרשים יותר ממה שהעזת לחלום - תוך כדי כך שאתה נשאר נאמן לטבעך האמיתי מאחורי החזות החיצונית. ספר זה אינו בא ללמד אותך להיות מזויף, או להתנהג כמו מישהו שאתה לא, הוא עוסק ביצירת זיקה חיובית ומועילה בין טבעך הפנימי על כל אמונותיו וערכיו לבין העולם החיצוני שבו אתה עובד ופועל.

ספר זה הוא כמו אחד מצילומי האופנה שלי. הוא ישנה לעד את

convince.indd 13 28.11.13 08:28

האופן שבו אתה רואה את עצמך. "שכנע אותם ב–90 שניות (או פחות)" יקנה לך יתרון תחרותי משמעותי בכך שיראה לך כיצד לנצל את מלוא היתרונות של גופך, של שכלך, של קולך, ומעל לכול - של דמיונך, על מנת להפיק את מרב הפוטנציאל בכל קשר, בין שזה בהקשר עסקי, אישי או חברתי.

convince.indd 14 28.11.13 08:28

חלק א'

עקרונות היסוד

כבני אנוש אנחנו מונעים אינסטינקטיבית לבוא במגע עם אנשים ולהשפיע עליהם על מנת לשרוד, להתפתח ולעשות עסקים. התחברות בין־אישית ושכנוע הם כוחות בסיסיים בטבע האדם, שמאפשרים לדבר הזה לקרות.

את היכולת להתחבר ולהעביר את רעיונותיך בצורה משכנעת אפשר לתמצת בכמה תובנות יסוד, שהן כה פשוטות עד שתוכל להטמיע אותן תוך כדי נסיעה במושב האחורי של מונית ביום גשום.

convince.indd 15 28.11.13 08:28

1

כללי מוּלְדוּן:
אין כישלון, רק משוב

במשרה הראשונה שלי הייתי עוזרו האישי של פרנסיס חבייר מולדון. מולדון היה מנהל הפרסום של 'וומן', השבועון בעל התפוצה הגדולה ביותר בבריטניה. זה היה באמצע שנות השישים באנגליה, והבוס החדש שלי הגיח משום מקום והגיע תוך שלוש שנים בלבד לצמרת של עסק תחרותי ביותר. פרנסיס חבייר מולדון היה מה שאפשר לכנות אדם מחונן חברתית.

הכישרון החברתי של מולדון בא לידי ביטוי דרך מה שאני מכנה "הבשורה על פי מולדון".

"הבשורה על פי מולדון" החלה עם כלל היסוד הבא: "רושם ראשוני קובע את מידת ההצלחה יותר ממעמד, מתארים, מהמלצות, מהשכלה או מכמה ששילמת לארוחת הצהריים." למעשה, בדרך כלל אתה מחליט במהלך שתי השניות הראשונות של פגישה עם אדם חדש כיצד תגיב אליו. אבל אל תרגיש זחוח מדי בקשר לכך - באותו זמן האדם שמולך מחליט כיצד להגיב אליך (אגב, אם אתה תוהה בקשר לשאר 88 השניות, הן משמשות לאשר ולקבע את הקשר, ולגבש את האופן שתתקשרו ביניכם מנקודה זו ואילך).

convince.indd 17 28.11.13 08:28

אבחנותיו של מולדון היו תמיד פשוטות להפליא: "כשאדם מחבב אותך, הוא רואה את הטוב שבך; כשאינו מחבב אותך, הוא נוטה לראות את הרע. זה עניין של שכל ישר, בעצם. אם לקוח מחבב אותך, הוא יפרש את הניתורים שלך באוויר כהתלהבות; אם אינו מחבב אותך, הוא בוודאי יחשוב שאתה סתם אידיוט."

הוא צדק. מראיין לעבודה שמחבב אותך עשוי לפרש את טבעך העדין כהתחשבות וכרגישות, ואילו זה שאינו מחבב אותך עלול לתייג אותך כחלש. מנהל שמצאת חן בעיניו יראה בביטחון העצמי שלך עמידה איתנה ראויה להערכה, זה שלא מצאת חן בעיניו יראה בכך יהירות. מי שנחשב גאון בעיני אחדים, עשוי להיות שחצן מעורר סלידה בעיני אחרים. הכול תלוי באופן שאתה משתקף בדמיונו של האחר. "תשבה את דמיונו, וכבשת את ליבו" - גם זה חלק מהבשורה של מולדון - "כי החיים, איך שלא תסתכל עליהם, מן היום הראשון ואילך, הם עניין של התנהגות. דמיון מעורר רגש, רגש יוצר גישה, וגישה מניעה התנהגות."

מעולם לא פגשתי קודם לכן אדם כמו פרנסיס חבייר מולדון. עברתי ללונדון מצפון אנגליה כי רציתי להימצא בלב ההתרחשות, במוקד הדברים המרתקים והמסעירים - אם כי לא ממש עצרתי לחשוב מה פירוש הדבר עד שהגעתי לשם. עד מהרה הבנתי שאני נדלק על אנשים שגורמים לדברים לקרות, אנשים שיודעים להזיז דברים. הבעיה שלי עם מולדון היתה שבמשך זמן רב מאוד לא ידעתי אם הוא גאון או משוגע.

מולדון היה גאון, אבל לקח לי זמן להבין מה עושה אותו יעיל כל כך. למעשה, חלק מהדברים שהיה עלי לעשות בשבילו נראו חסרי כל היגיון בהתחלה. המשימה המטורפת־באמת הראשונה שלי אצל פ' ח' היתה ללקק, להדביק ולשרבט על החזית של 2,467 מעטפות ולשים אותן בשק בד ענקי. למחרת אחר־הצהריים התלוויתי למאסטרו

convince.indd 18 28.11.13 08:28

לביקור מכירות במשרד המנהל הכללי של חברת משלוחים ברחוב אוקספורד. מולדון נראה נפלא – מלוטש, בוטח ועליז – ואני, עם השק על שכמי, נראיתי כמו שודד קברים בדרכו חזרה מבית־הקברות עם שללו.

הגענו למשרדו של המנהל. פ׳ ח׳ מולדון קידם את פניו של הלקוח האפשרי כאילו היו ידידים ותיקים – כמעט אחים. הוא הציג אותי כעוזרו, והמארח שלנו סימן לנו לשבת.

התיישבנו מול שולחן הכתיבה הענק והעתיק שלו. כמעט מייד פ׳ ח׳ חייך והתחיל לדבר. ״ברשותך, יש לי משהו בשבילך.״

״בבקשה,״ אמר המנהל, מהנהן באישור מעורפל.

״ניק שלנו יראה לך,״ אמר מולדון. זה היה הרמז שלי. בלי להחסיר פעימה, וחמוש בהבעה ממושמעת בלא דופי, פרשתי יריעת בד ירוקה גדולה על הרצפה ושפכתי את תכולת השק במרכזה. היו שם מעטפות כה רבות עד שהן התגלגלו על הרצפה לכל העברים ועד הכיסאות.

בעוד האיש המשתאה יושב שם ובוהה בערימה הענקית, הכריז מולדון בקולו המנומס אך המדויק, ״זה סוג התגובה שאתה יכול לצפות לה כשאתה מפרסם בכתב־העת ׳וומן׳.״ הוא השתהה מספיק כדי לקבל את תשומת ליבו של האיש, ואז, תוך שהוא מביט ישר בעיניו, הוסיף, ״אלפיים ארבע מאות שישים ושבע תגובות נחתו על שולחנו של אחד המתחרים שלך תוך יום אחד, כתוצאה ישירה של פרסום אצלנו. אנחנו יכולים לעשות אותו הדבר בשבילך.״

הזמן שחלף עד כה? כ־90 שניות.

במונית חזרה למשרד, עם חוזה פרסום ל־26 שבועות בתיק המנהלים שלו וכל 2,467 המעטפות חזרה בשק, החליט מולדון שהגיע זמני ללמוד עוד קצת על ״הבשורה על פי מולדון״.

״אז מה לדעתך קרה שם במשרד?״ שאל אותי.

convince.indd 19 28.11.13 08:28

"מעולם לא פגשת את האיש קודם לכן?" שאלתי.

"לא."

"אבל התנהגתם כמו ידידים ותיקים."

"זה בהחלט הרושם שהתקבל, נכון?" חייך מולדון ופנה אלי, "יש לך מושג מדוע?"

"אני מניח שהוא שמע עליך."

"אי אפשר לבנות על זה. אתה יודע מה, אם תשב שם ותפנה ישר אלי, אסביר לך מה קורה."

מונית לונדונית נראית דומה מאוד לקופסת עוגיות גדולה מפח על גלגלים, אבל היא מרווחת ומותאמת היטב להובלה נוחה של אנשים ומטען. מאחור יש מושב שפונה קדימה ושני מושבים מתקפלים שפונים לאחור. פתחתי את המושב המתקפל שלפניו והחלקתי לתוכו. אני גבוה למדי, כך שישבתי עם מרפקיי על ברכיי, ידי הימנית לופתת את פרק ידי השמאלית. אני בטוח שניכר היטב על פניי כמה נבוך וסקרן הייתי בעת ובעונה אחת.

הדרך הזולה והיעילה ביותר להתחבר עם אדם היא להביט ישר לתוך עיניו.

מולדון הביט החוצה מן החלון בגשם היורד על האנשים היוצאים מתחנת הרכבת התחתית. הוא פנה לעברי והתיישב ישר, אחר כך חייך בהתלהבות, היישיר אלי מבט וזקר אצבע. "כלל מולדון מספר אחת: **כשאתה פוגש אדם, תביט ישר אל תוך עיניו ותחייך**." הוא הינהן פעם אחת, וחיכה לי שאכיר במה שאמר. הינהנתי חזרה. מייד הזדקרה אצבע נוספת. "כלל מולדון מספר שתיים: **אם אתה רוצה שהוא ירגיש כאילו הוא כבר מכיר אותך, תתנהג כמו זיקית**." הקדרתי מבט. הוא תפש את זה והחליף שתי אצבעות ביד שלמה, לסמן שעלי לחכות. אחר כך השאיר שלוש אצבעות זקורות. "כלל מולדון

convince.indd 20 28.11.13 08:28

מספר שלוש: **תשבה את דמיונו – וכבשת את ליבו**."

נשענתי לאחור. ראיתי שהוא עדיין לא סיים. הוא נשען לאחור כמוני.

"כמה פעמים ביום אתה בא במגע עם אנשים שלא מכירים בנוכחותך, שלא מביטים אליך כלל?"

"עשרות פעמים, אני משער," השבתי.

"עשרות הזדמנויות מוחמצות. הדרך הזולה, הקלה והיעילה ביותר להפיק את המרב מחיבור בינך לאדם אחר - לקוח, עמית לעבודה, פקיד הקבלה, נהג המונית הזה - היא להביט ישר לתוך עיניו ולחייך. אתה יודע למה?"

"כי זה אומר שאתה כן ומעוניין בו." כבר כשאמרתי את זה, היתה לי תחושה שזה לא יספיק.

"כן, טוב, טוב מאוד. אבל יש בכך יותר. עד כמה היית מתייחס ברצינות למגיש החדשות, לו הגיש את חדשות הערב בראש מורכן, קורא מן הדף או מביט החוצה מן החלון?"

"לא נראה לי שהייתי מתייחס אליו ברצינות רבה," זה נראה מובן מאליו.

"והמסר שלו? תוכן הדברים?"

"קרוב לוודאי שהייתי מאבד עניין, אלא אם הייתי מכריח את עצמי."

"המסר שלך הולך לאן שהקול שלך הולך, והקול שלך הולך לאן שהעיניים שלך שולחות אותו. איך אתה מרגיש כשאתה פוגש אדם והוא לא יוצר איתך קשר עין? איך אתה מרגיש כשהוא כן יוצר קשר עין? איך אתה מרגיש כשאתה מדבר עם מישהו ועיניו יוצרות קשר עין עם מישהו אחר?"

קשר עין הוא אחד הערוצים הבלתי מילוליים החשובים ביותר שיש לנו לצורך תקשורת. כולנו מכירים את הביטוי שהעיניים הן "צוהר לנשמה" אבל הן גם הצוהר למכירה. זאת משום שקשר עין שולח מסר בלתי מודע שיש אמון באוויר. העיניים גם משיבות על שאלות

convince.indd 21 28.11.13 08:28

בעלות חשיבות מכרעת כשאתה מנסה להתחבר: האם הוא שם לב למה שאני אומר? האם האדם הזה תופש אותי כמושך? האם האדם הזה מחבב אותי?

במצבים חברתיים ובמקום העבודה, הבדלים סמויים ודקים בקשר העין יכולים לומר המון. למשל, כשעיניו של מישהו מצטמצמות וראשו מורכן ופונה קלות הצידה, תוך שהוא עדיין שומר על קשר עין, זה יכול לאותת על הזמנה לדון במשהו פרטי מאוד, אפילו אינטימי. העיניים יכולות לשדר תחושת עליונות (כשהראש מוגבה) או עוינות (כשהמבט ישיר ומקובע בלי תזוזה). לחילופין, מבט לצדדים יכול להעיד על חולשה או הימנעות. אם כך, כשאתה משוחח על דבר חשוב לך, הייה מודע למה שעיניך אומרות לקהל שלך.

מולדון היישיר אלי מבט ואמר בקול שקט ואיטי, ״עיניים משדרות סמכות, ונותנות למסר שלך כיוון, מיקוד ומשמעות.״ הוא הביט בעיניי עד שנאלצתי להסב את מבטי הצידה. ״הבנת?״ חקר.

״כן,״ הינהנתי במרץ.

״אם כך, תחייך,״ אמר.

זייפתי חיוך.

״מה זהז?״ שאל.

״אני לא יכול לחייך לפי דרישה,״ אמרתי.

״אתה מקרה קשה של גאוות חינם, אני רואה. אתה פוחד שמא תיראה מגוחך?״

״מטופש, יותר נכון,״ אמרתי.

״ובכן, מוטב שתלמד,״ אמר. ״העיניים אינן הרמז החברתי היחיד שיש לנו להציע. הדרך המהירה ביותר להציג את החזות הטובה ביותר שלך היא באמצעות חיוך. חייך, והעולם יחייך איתך. חייך, ואתה אומר, ׳אני נגיש׳, ׳אני מאושר׳, ו׳אני בוטח׳. אינך יכול להרשות לעצמך לתת לגאוות החינם שלך לעמוד בדרכך להצלחה.״

convince.indd 22 28.11.13 08:28

תרגיל

צבע העיניים

במשך יום אחד, שים לב וציין לעצמך את צבע עיניו של כל אדם שאתה פוגש. אתה לא חייב לזכור את הצבע, רק לשים לב, זה הכול. אין פשוט מזה. אולם התרגיל הפשוט הזה לבדו יגביר במידה ניכרת את ביטחונך העצמי, את קשר העין שאתה יוצר ואת כישורי ההתחברות הבין־אישית שלך, בלא שתצטרך לעשות שום דבר מאיים.

גרסה משעשעת על התרגיל הזה לטיפוח כושר התחברות עם לקוחות היא לומר לצוות העובדים שלך, שעומדים בקו החזית עם הלקוחות, שאתה עורך סקר כדי לגלות אם אתם משרתים יותר לקוחות בעלי עיניים כחולות או חומות, וצפה בהם בפעולה. זה מחולל פלאים במסעדות, בבנקים ובבתי־מלון.

יש אפילו גרסה של התרגיל הזה לילדים. היא כרוכה בשוחד קטן – סליחה, פרס. אמור לילדיך שתיתן להם חמישה שקלים, או שעה נוספת במגרש הספורט, או נסיעה לפריז, או כל פרס אחר, אם יבואו מחר הביתה מבית־הספר ויאמרו לך מה צבע העיניים של כל אחד מן המורים שלהם.

הכרתי אותו שלושה ימים בלבד, אך באותם שלושה ימים ראיתי את פרנסיס חבייר מולדון מפעיל צוות מכירות, מנחה צוות עריכה בענייני תכנון אסטרטגי ומבצע מכירה ב־90 שניות. אבל באותו רגע, במונית בדרך חזרה למשרד, חשתי כאילו הכרתי אותו כל חיי. הסיבה: כלל מולדון מספר שתיים.

"איך אתה מרגיש?" שאל.

"טוב," השבתי, והוא הרים גבה. "לא, האמת היא שאני מרגיש נפלא."

convince.indd 23 28.11.13 08:28

"אני יודע," אמר מולדון, והוסיף, "אתה יודע איך אני יודע?"
"אני מחייך ומהנהן, ולומד דברים חשובים. זה מובן מאליו."

תרגיל

איך לחייך

הדרך המהירה ביותר להציג את פניך הטובות ביותר היא חיוך. חיוכים מאותתים על נגישות, אושר וביטחון. לדוגמניות מקצועיות יש תחבולות שעוזרות להן להיכנס למצב־הרוח כשעליהן להעלות על פניהן חיוך שנראה אותנטי. הנה התחבולה החביבה עלי: התייצב מול המראה כשפניך במרחק כ–25 ס"מ ממנה. הבט ישר בעיניך ותגיד את המילה "יופי!" באופנים שונים רבים ככל שאתה יכול: בכעס, בקול רם, בשקט, בצורה סקסית, כמו ג'רי לואיס... תמשיך כך, ובסופו של דבר תישבר ותפרוץ בצחוק. חזור על התרגיל פעם ביום במשך שלושה ימים.

בפעם הבאה שתפגוש מישהו, תגיד לעצמך בקול נמוך שלוש פעמים "יופי!" כשאתה מתקרב אליו, וכשתגיע אליו תמצא את עצמך מחייך.

"כן, אבל יש בכך יותר ממה שנראה בבירור לעין. תראה איך אתה יושב." הסתכלתי על עצמי, וראיתי שאני נשען בכתפי הימנית על דופן המונית, זרועותיי שלובות וסנטרי כמעט נוגע בעצם הבריח השמאלית שלי.

"עכשיו תראה איך אני יושב." לא הייתי ער לכך קודם, אבל עכשיו, כשהסב לכך את תשומת ליבי, ראיתי שהוא יושב בדיוק באותה תנוחה ובאותו אופן כמוני, כאילו אני מביט במראה.

"אתה יודע מה אנשים עושים כשהם מסתדרים היטב יחד, מנקודת

מבט התנהגותית?" החלטתי שמוטב רק לנוד בראשי לשלילה. הוא עשה אותו דבר: נד בראשו כמו לשלילה. "הם הופכים להיות דומים עד כדי זהות. הם מתחילים לשבת באותו אופן, ולדבר באותו טון. היום במשרד של חברת המשלוחים, כשהלקוח היטה את ראשו, הטיתי קלות את ראשי כמוהו. כשהוא גילה סימני מתח, עשיתי אותו דבר. כשהוא נרגע, נרגעתי איתו. שיניתי את התנהגותי, את גישתי ואת הבעות פניי באופן שתאם את דרישות המצב - הכול כדי להתאים את עצמי אליו."

"כמו זיקית?"

"ועכשיו אני עושה אותו דבר איתך - מבלי שהבחנת בכך באופן מודע. ובכל זאת, זה גרם לך להרגיש נוח ורגוע."

"לכן זה נראה כאילו אתם מכירים זה את זה," אמרתי. התחלתי לתפוש על מה מדובר.

מולדון צדק. אנחנו יודעים אינסטינקטיבית כיצד להשתלב, איך להתאים את עצמנו. אנחנו יודעים איך להיות זיקיות, כי עשינו כך כל חיינו. אנחנו לומדים באמצעות חיקוי. אם אני מחייך אליך, זה טבעך לחייך חזרה. באופן דומה, אם אני אומר "בוקר טוב", יש סיכוי גבוה שתגיב באותן מילים ובאותו אופן. זה תפקוד של הטבע שלנו להגיב מתוך הֶתְאֵם הדדי. זה נקרא סינכרוניות לימבית, וזה מכויל אל תוך המוח האנושי.

כשאנחנו גדלים ומתפתחים, התנהגותנו מושפעת על ידי הסובבים אותנו. אנחנו לומדים את ההליכות החברתיות שלנו באמצעות חיקוי הליכותיהם של אלה שאנחנו אוכלים איתם ומתרועעים איתם. אנחנו מסגלים מתוך התאמה סינכרונית מקצבים, התנהגויות ואפילו ידע. כשאנחנו רואים מישהו מחקה את מה שאנחנו עושים, זה יכול להיות מחמיא. כשאנחנו שומעים מישהו אומר דבר שאמרנו, אנחנו שמחים, כי אנחנו יודעים שהוא לומד את מה שהתכוונו ללמד אותו. אנחנו

convince.indd 25 28.11.13 08:28

אוהבים אנשים שדומים לנו. הם למדו אותם דברים כמונו, וזה יוצר הרגשה נוחה ומוכרת.

כבר משחר לידתנו אנחנו מסגלים ומתאימים את עצמנו לאנשים סביבנו – מגיבים למשוב רגשי וגופני. מקצבי הגוף של תינוק מתואמים עם אמו, מצבי־רוחו של פעוט מושפעים מחבריו למשחק, נערה מתבגרת מתאימה את טעמיה לאלה של חברותיה, ועמדותיו והעדפותיו של מבוגר מוגדרות באופן בולט על ידי ידידיו. אנחנו מחבבים אנשים שדומים לנו, ומרגישים נוח בחברתם. כשאתה אומר "אני מחבב אותך" (I like you), רוב הסיכויים שאתה בעצם אומר, "אני דומה לך" (I am like you).

משחר ילדותנו אנחנו מסגלים ומתאימים את עצמנו לאנשים סביבנו. עכשיו הזמן להתחיל לעשות את זה באופן מודע.

סינכרון גורם לנו להרגיש כאילו כולנו נגזרנו מאותו בד, חלק מאותה קבוצה. אם מישהו עושה אותו דבר – מתנהג, מתלבש או מדבר – כמוך, המוח שלך אומר לך שהוא אכן כמוך. רוצה את התמונה הרחבה? אתה לא צועק בכנסייה או לוחש במשחק כדורגל. זה פשוט: אנחנו מצליחים יותר מכול כשאנחנו מתאימים את עצמנו לאירוע.

מולדון אמר לי שכאשר אנחנו מתאימים במודע את התנהגותנו, את גישתנו ואת הבעותינו לאדם שמולנו, הוא מרגיש נוח. אנחנו נראים מוכרים, ולכן הוא מחבב אותנו.

כיום, האנשים שיש להם הסיכוי הגדול ביותר להתקדם ולהצליח הם אלה שלומדים להכיר ולהבין אנשים רבים במסגרת החברה שלהם, העסק שלהם או התעשייה שלהם. הם יוצרים רשתות קשרים ענפות בתוך החברה שלהם, כי הם מתחברים עם אנשים כה רבים עד שהם

convince.indd 26 28.11.13 08:28

נעשים חיוניים, עד שכמעט אי אפשר להסתדר בלעדיהם. אלה האנשים שזוכים לקידום, ולא בהכרח משום שהם עושים את העבודה הטובה ביותר, אלא משום שעבודתם ידועה במישור נרחב ותרומותיהם מוכרות בהרחבה. אלה הם הזיקיות.

נקלענו לשעת השיא בכבישים. המונית שלנו בקושי נסעה והסתמן שתעבור עוד לפחות חצי שעה לפני שנגיע חזרה למשרד. הערב התחיל לרדת.

"אתה רעב?" שאל מולדון.

"לא, בכלל לא." לא הייתי מעוניין באותו רגע באוכל, כי רציתי לשמוע עוד. חיכיתי לשמוע עוד על כלל מספר שלוש.

פתאום פנה מולדון והצביע מבעד לחלון האחורי. "אתה רואה את פנס הרחוב הענק המיושן בפינת בניין הלבנים?"

נאלצתי להתכופף קצת, אבל ראיתי אותו. "מה בקשר אליו?" שאלתי.

"הייתי שם אמש. זה 'בנטלי', הבר החביב על עיתונאים ואנשי פרסום אחרי שעות העבודה. אכלתי שם ארוחת ערב עם כמה ידידים. האוכל מעולה.

"בתור התחלה, הזמנתי את סופלה התרד שלהם, עם רוטב אנשובי למעלה במרכז. זה הגיע עם לחם חם מאפה הבית. הלחם היה רך והסופלה התמוסס בפה. כמנה עיקרית הזמנתי סטייק פלפל עם מחית תפוחי־אדמה ואפונה. לסיום, אכלתי את הקרפ־סוזט שלהם, עם ברנדי משובח."

מי אמר שאני לא רעב? שתי דקות קודם חשתי סתום לגמרי, ופתאום עכשיו הרגשתי כאילו יש לי בור בבטן. רציתי כל כך את הסטייק והמחית עד שפי התמלא ריר. ככל שחשבתי על זה, השתוקקתי לזה יותר. יכולתי לראות את האוכל, לשמוע אותו, לחוש אותו, לטעום ולהריח אותו.

"אני חושב ששיכנעת אותי – אני רעב!"

convince.indd 27 28.11.13 08:28

"לא, רק תימרנתי את הדמיון שלך כדי לעורר את תחושותיך - במקרה הזה את התיאבון שלך," חייך מולדרון.

אור הבזיק בראשי. "באותו אופן שהצתת את דמיונו של הלקוח שלנו! כששפכנו את ערימת המעטפות על הרצפה במשרדו, הוא היה יכול לדמיין באופן מוחשי את חלומות הפרסום המוצלח שלו מתגשמים."

מולדרון רק הינהן, ואחר כך התכופף קדימה והרים את תיק המנהלים שלו על ברכיו. חשבתי שהוא מתכוון להראות לי משהו, אבל הוא רק הוציא אוגדן דק והתחיל לעיין בו.

הנסיעה לאחור בכיסא המתקפל לא הועילה הרבה לבטני המקרקרת, ובכל מקרה, אני מיתמר לגובה 1.85 מטרים והכיסא המתקפל לא בנוי לאנשים גבוהים. אחרי דקה או שתיים חזרתי למושבי המקורי, לידו. הוא היה שקוע לגמרי בחומר שלו, ולכן החלקתי במורד המושב, מתחתי את רגליי והבטתי מן החלון.

הסתכלתי על מולדרון ותהיתי איך נראים חייו באופן כללי. הנה לפניי אדם כפול ממני בגילו - הייתי אז כמעט בן 21 - שיכול קרוב לוודאי לשלוח ידו בכל דבר. הוא בוטח, רגוע ונינוח, והוא מלא קסם אישי. כל מה שהוא אומר נראה כל כך מובן מאליו - איך זה שלא חשבתי על הדברים קודם? כמובן, זה נכון, אתה מרגיש מחובר ובעל תוקף כשאנשים מביטים בעיניך. ברור שאתה מרגיש נוח, מחובר ומכובד כשאנשים הם בדיוק כמוך. ובלא ספק, דמיון הוא המפתח לרגשות. בסופו של דבר הרי הדמיון הוא הממד שבו רובנו חיים - כשאיננו מדמיינים את העתיד, אנחנו מפנטזים על העבר.

מחיצת הזכוכית שהפרידה אותנו מן הנהג החליקה פתאום ונפתחה. "סליחה, רבותיי, נראה לי שהיתה איזו קטטה או משהו שם לפנים. אבל זה לא אמור להתמשך עוד זמן רב."

"תודה על החדשות," אמרתי בעוקצנות.

convince.indd 28 28.11.13 08:28

"לא באשמתי, אדוני." הנהג סגר את המחיצה. הוא צדק: זה לא היה באשמתו. הקיבה שלי עשתה אותי נרגן.

"זה בסדר, תודה שהודעת לנו," אמר מולדון בקול רם, בעודו יורה לעברי מבט כאוב.

"רושם ראשוני נאה. מה אתה רוצה ממנו - עימות או שיתוף פעולה?" היה ברור שלמולדון יש עוד לפחות שיעור אחד ללמד אותי באותו ערב. "מה אתה חושב שיביא אותנו לשם מהר יותר - יחס של כבוד כלפיו או איום להחטיף לו מכות? זה בסדר," הוא אמר, מצחקק למראה המבוכה על פניי.

"במוקדם או במאוחר, כל אדם מצליח מבין שעל מנת לקבל את מה שאתה רוצה מאנשים, עליהם **לרצות** לעזור לך. יש רק שש דרכים לגרום לאנשים לעשות דברים: דרך החוק, על ידי כסף, באמצעות כוח רגשי, בהפעלת כוח פיזי, דרך הפיתוי של יופי גופני, או בכוח השכנוע. מכל אלה, שכנוע הוא היעיל ביותר - זאת הרמה הבאה של המשחק. חשוב על זה בעצמך: שכנוע הוא כוח חזק יותר, מהיר יותר לעיתים קרובות, זול יותר בדרך כלל, ומניב תוצאות יעילות יותר מאשר לחץ משפטי, שידול כספי, איום רגשי, כוח פיזי או יופי.

"הבעיה היא," מולדון הוסיף מייד, "שאם אתה מפספס את הרושם הראשוני שלך, כמו שעשית כעת, אתה מסיר את גורם השכנוע מעל השולחן. בסופו של דבר תיאלץ להזדקק לאחת מאותן דרכים אחרות כדי לשלוט במצב. נהג המונית לא מחבב אותך עכשיו, והוא יסווג אותך בקבוצה אחת עם כל שאר הטיפוסים המרגיזים שמדברים באופן כזה לנהגי מוניות."

סר וינסטון צ'רצ'יל קרא לשכנוע "הצורה הגרועה ביותר של שליטה חברתית, פרט לכל האחרות". אריסטו קבע שעל מנת ששכנוע יהיה יעיל באמת, שלושה גורמים צריכים להתקיים: אמון, היגיון ורגש. במונחים מודרניים, פירוש הדבר שעל מנת להיות משכנע, עליך לעשות

convince.indd 29 28.11.13 08:28

רושם ראשוני טוב באמצעות גיבוש אמון דרך גישה (שפת־גוף, טון הדיבור) ואריזה אישית; עליך להציג את הטיעון שלך בהיגיון שאינו נתון לערעור; ועליך לפרוט גם על הצד הרגשי להשלמת התהליך. לא משנה אם אתה מוכר מרחב פרסום, ממליץ על סוג היין או נושא את נאום מצב האומה, עליך להביא את הקהל שלך לכך שייתן בך אמון, עליך להישמע הגיוני ועליך לרגש אותו. על מנת להיות משכנע, עליך ליצור תקשורת בין כל אלה - ולעשות את זה מהר.

אבל למה בדיוק אנחנו מתכוונים בתקשורת? אם אני רוצה שאחד הספקים שלי יעשה בשבילי משהו עד מועד מסוים, והוא אינו עושה זאת, פירושו של דבר שהתקשורת שלי איתו נכשלה. האם אני אחראי במאת האחוזים להצלחה או לכישלון של התקשורת שלי? כן. בעסקים ובחיים, אמת־המידה לתקשורת יעילה נעוצה בתגובה, או במידת ההיענות שהיא גוררת בעקבותיה.

ובכן, מה אני עושה אם הספק שלי אינו מספק את הסחורה? אני יכול לשאול אותו מה קרה, והוא עשוי להבטיח לי שזה לא יישנה. אבל מה אם המקרה חוזר על עצמו? אני יכול לבקש ביתר תקיפות, או לצעוק ולהתלונן, או להפציר ולהתחנן. או שאני יכול לשנות את מה שאני עושה, לעשות משהו שונה - אפילו להחליף ספק. ואז, אם אני לא מקבל את התוצאה הרצויה, אני יכול שוב לשנות גישה, עד שאקבל את מבוקשי. חוסר תועלת הוא עשיית אותו דבר שוב ושוב תוך ציפייה לתוצאות שונות.

הנה עובדת חיים: כל התנהגות היא מעגל משוב. אתה רוצה משהו ומנסה להשיגו. אם אתה נכשל, אתה יכול לנסות אותו דבר שוב, או לברר מה המעגל הראשון של עשייה ותוצאה ניסה ללמד אותך (משוב), לתכנן מחדש את האסטרטגיה שלך ולנסות שוב. אתה מקבל משוב נוסף מן הניסיון השני, וממשיך לשנות ולשכלל עד שאתה משיג את מבוקשך. ניסוי וטעייה, עשייה ותיקון, התנסות ושכלול. אין כישלון,

convince.indd 30 28.11.13 08:28

רק משוב. הנוסחה הופכת להיות: דע מה אתה רוצה (במונחים **חיוביים:** "אני רוצה שיתוף פעולה" ולא "אני לא רוצה ריב"), ראה מה אתה מקבל, ושנה את מה שאתה עושה עד שתשיג את מה שאתה רוצה.

הגדרת הדבר שאתה רוצה היא הצעד המכריע הראשון בכל מצב כמעט.

"אתה רואה את השלט שם?" אמר מולדון, מצביע מהחלון הצדדי לעבר מסעדת 'קנטאקי פרייד צ'יקן'. "תסתכל פנימה: מלא מפה לפה. יש להם סניפים בכל העולם, והם מצליחים מפני שהם שיכנעו אנשים לבוא אליהם לאכול. הם הפכו למותג כלל־עולמי מפני שהם מספקים מוצר צפוי בצורה נוחה ובמחיר הוגן – והם מקיימים את הבטחתם. עצם טבעו של המותג הוא שאתה מבטיח משהו ללקוחות ומקיים אותו."

"וברגע שהם שבו את דמיונך, אתה שלהם?"

"בדיוק. באמצעות שכנוע, אך לא באמצעות כפייה או הפחדה. הם לא מכריחים אף אחד לאכול שם. כפייה פירושה לגרום לאנשים לעשות את מה שאתה רוצה שהם יעשו. שכנוע פירושו לגרום להם **לרצות** לעשות את מה שאתה רוצה שהם יעשו. כך אתה מתחבר לחלומותיהם של האנשים וקושר את המוצר או את השירות או את המטרה שלך למימוש החלומות שלהם – זה טמון באופן שאתה גורם להם לראות את זה, לשמוע את זה, לחוש את זה ולרצות את זה."

מולדון נכנס להילוך גבוה.

כל זה היה נהדר, אבל צביטות הרעב בבטני חזרו להציק לי.

"תקשורת טובה מתוקה מדבש," הוא אמר, "והמילה **דב"ש** תעזור לך לזכור את שלושת ההיבטים של תקשורת מוצלחת: **ד**ע מה אתה רוצה, **ב**רר מה אתה מקבל, ו**ש**נה את מה שאתה עושה עד שתשיג את מה שאתה רוצה."

convince.indd 31 28.11.13 08:28

ידעתי בדיוק מה אני רוצה באותו רגע - אוכל - ועוף מטוגן נראה לי רעיון נחמד. למה הוא עושה לי את זה?

"בסדר, אני אזכור, אבל עלי לומר לך שאני לא רואה איך זה יעזור לי."

אבל פתאום הבנתי: מולדרון בחן אותי. הוא עשה אותי רעב במתכוון בכך ששילהב את דמיוני. אחר כך הצביע על המסעדה ואמר לי שהיא נקייה ונוחה. אחר כך אמר לי לדעת מה אני רוצה, לברר מה אני מקבל, ולשנות את מה שאני עושה עד שאשיג את מה שאני רוצה. עכשיו הוא מחכה לראות מה אעשה בקשר לכך.

"מר מולדרון?"

"פרנק."

"פרנק, אני גווע מרעב."

הוא חייך. "אני יודע. ובכן, מה בדעתך לעשות בעניין?"

פניתי להביט מבעד לחלון - היינו תקועים בלב הפקק של שעת השיא. ידעתי שלא נגיע חזרה למשרד לפני שעת הסגירה. כשפניתי חזרה למולדרון, הוא משך בידית הדלת ופתח אותה בדחיפה במרפק. "להתראות מחר." הוא נשאר יושב במקומו.

זה היה רגע האמת שלי. לפחות ההיגיון והרגש עמדו לצידי. חייכתי את החיוך המטופש הגדול ביותר שלי, אספתי את שק המעטפות ויצאתי לעולם הממשי. לפני שסגר את הדלת, מולדרון סימן לי להתקרב וזיק משובה אירי בעיניו. רכנתי לפנים, וגשם זלג במורד צווארי, אך המשכתי לחייך. "היום לימדתי אותך טכניקה. בפעם הבאה אלמד אותך מהות. התקדמת יפה."

הפקק נפתח והמונית אצה לדרכה. באותו רגע חלפה במוחי רק מחשבה אחת: הייתי מחליף בשמחה את סטייק הפלפל ומחית תפוחי־האדמה במטרייה ובמעיל גשם. ארוחת הערב שלי באותו ערב היתה עוף מטוגן, הרבה ממנו.

שנים רבות לאחר מכן היתה לי סיבה לחזור בזיכרוני לאותו רגע

convince.indd 32 28.11.13 08:28

מופלא תחת הגשם החמים בין כל האורות של לונדון, כשהייתי מורעב ועם זאת אחוז התלהבות וגדוש ב"בשורה על פי מולדון". זה קרה כשקראתי בוקר אחד שב'קנטאקי פרייד צ'יקן' הוסיפו מתכון של כנפי עוף בדבש.

ד: דע מה אתה רוצה.
ב: ברר מה אתה מקבל.
ש: שנה את מה שאתה עושה עד שתשיג את מה שאתה רוצה.

האם אתה יודע מה אתה רוצה? בסרט 'וול סטריט', באד פוקס, הדמות שמגולמת על ידי צ'רלי שין, מואס בתפקידו כברוקר בבורסה, שמכניס אותו כל הזמן למצבי לחץ, עם הגב לקיר, בלי פריצת דרך של ממש. הוא חושב מה הוא רוצה באמת: כוח, עושר וריגוש, ומגיע למסקנה שאם רק יצליח להשיג חוזה עם הכלכלן חסר הרחמים גורדון גקו, חייו יהיו מושלמים. הוא מנסה להשיג את החוזה, אך נדחה על הסף על ידי המזכירה של גקו. במקום לנסות ביתר מאמץ, ביתר קולניות, ביתר תוקפנות, הוא משנה גישה ומתמקד זמן־מה בריכוך המזכירה באמצעות מתנות וחנופה. כשזה לא מצליח, הוא שוב משנה כיוון, הפעם לומד את גקו ביסודיות כזו שהוא יכול כמעט לקרוא את מחשבותיו. ואז הוא מצליח לגנוב כמה רגעים במחיצתו של גקו במקום ציבורי, ונותן לו הצעה שהוא לא יכול לסרב לה. זה משתלם. הוא עובד אצל גקו ומשיג את מבוקשו. במקרה הזה, הוא משיג הרבה יותר ממה שהוא רוצה. בכל אופן, לענייננו, הדב"ש פעל במקרה שלו.

אם לא תיישם את עיקרון דב"ש, תמשיך לקבל מה שקיבלת תמיד.

בין שאתה רופא שיניים או זמר הֶבִי־מטאל, מתווך נדל"ן או יצרן המזרנים הגדול בעולם, סטודנט למינהל

convince.indd 33 28.11.13 08:28

עסקים בעל יוזמה או מגייס תרומות לעמותה קטנה, אם לא תיישם את עיקרון דב"ש, תמשיך לקבל מה שקיבלת תמיד, בעוד אלה שהבינו את עקרונות דב"ש יחלפו בקלילות על פניך.

תרגיל

האם אתה יודע מה אתה רוצה?

הנה משהו שאתה יכול לנסות בעבודה.

שים לב לשלושה דברים קטנים ומוגדרים שאתה לא אוהב, או לא רוצה שיקרו, במקום העבודה שלך. **אני לא רוצה לשמוע מהצד שיחות טלפון, כי זה מסיח את דעתי; אני לא יכול לשאת את זה שאינני מקבל הסכמה כללית בפגישות שיווק; אני לא אוהב שהלקוחות חסרי סבלנות.** עכשיו קח את הבעיה שלך – בניסוחה השלילי – ודמיין אותה כמשאלה חיובית: **אני רוצה מקום שקט לעבוד בו, על מנת שאוכל להתרכז; אני רוצה ללמוד מה מניע את עמיתיי לעבודה; אני רוצה להחדיר שלווה ורגיעה באנשים.**

כאשר אתה יודע מה אתה רוצה, הייה יצירתי וגמיש ונסה פתרונות אפשריים. אם שיחות טלפון של אנשים בקרבתך מסיחות את דעתך, הבא איתך אוזניות ואטמי אוזניים. אם זה לא פועל, ברר לעצמך מי זה שמסיח ביותר את דעתך, מי מפריע לך במיוחד, ונסה לשאת ולתת על שינוי הקצאת המקומות או סדרי הישיבה. אם זה לא פקועל, תגיד לממונה עליך שאתה תהיה פרודוקטיבי יותר בסביבה שקטה, ותראה מה הוא יוכל לעשות. השג את כל המשוב שאתה יכול, ועל בסיס זה, שנה מה שאתה עושה, עד שתשיג את מה שאתה רוצה.

מנהלי בית־ספר יסודי קטן באונטריו שבקנדה רצו לעבור ממרתף הכנסייה שהשתמשו בו לבניין משלהם. הם כבר קיימו בעבר מבצעי גיוס כספים,

convince.indd 34 28.11.13 08:28

אך אלה לא הניבו הרבה והיו תלויים בתמיכה בעיקר מצד משפחות התלמידים ובוגרי בית־הספר. אחר כך הם ניסו מכירות פומביות שקטות - מכירת מוצרים ושירותים שביקשו וקיבלו מעסקים מקומיים - אך עדיין לא הצליחו לגייס מימון מספיק. כשראו שאזלו להם הרעיונות המוכרים והצפויים, החליטו לשנות את הגישה ולנסות משהו שונה לגמרי. ועדת המגבית גייסה את עזרתם של אנשי מקצוע מקומיים - יזמים, אנשי יחסי ציבור, שחקן גולף וכמה סוחרים - לבחון את האפשרויות העומדות בפניהם. בפגישה הוחלט כמה כסף הם רוצים ולכמה סביר לצפות. הם החליטו שהיעד שלהם הוא 25,000 דולר בשנה הראשונה, ולפחות 3,000 נוספים לשנה ב־10 השנים הבאות.

תרגיל

איך תדע שהשגת את זה?

עצום את עיניך, וצור לעצמך "זיכרון מן העתיד". בחר רגע מוגדר וסביר בזמן. איך זה ייראה? איך זה יישמע? איזו תחושה, ריח וטעם יהיו לזה? בהמשך הספר תלמד שהשפה הגולמית של המוח באה מן החושים - מראות, קולות ותחושות. הכוח המארגן הבלתי נדלה של הלא־מודע יכול לשרת אותך טוב יותר כשהוא יכול לראות, לשמוע ולחוש את מה שאתה רוצה, במקום להיות מתוכנת עם יעדים מילוליים מופשטים ולא מוגדרים. חשוב על זה: מה עשוי לפעול טוב יותר - לומר "אני רוצה אושר", או "אהיה מאושר ופורה יותר כשיהיה שקט במקום העבודה שלי"? האחרון, כמובן. קל ויעיל הרבה יותר להראות ללא־מודע שלך למה אתה מתכוון בכך שאתה אומר לו באופן מוחשי ומוגדר כיצד ייראה, יישמע ויורגש המצב שבו יושג היעד שלך.

convince.indd 35 28.11.13 08:28

מה שיצא מהפגישה היתה תחרות הגולף השנתית הראשונה של בית־הספר. המארגנים רצו שהאירוע לא רק יכניס כסף, אלא גם ייצור תהודה שתביא את בית־הספר לתודעתם של אנשים רבים יותר. לכן קראו לו ׳טורניר הגולף הכול באחד׳ [whole-in-one], להדגיש את משימתו של בית־הספר – השקעה מלאה בתלמיד כיחיד – יחד עם הטורניר [משחק מילים, whole – שלם, נשמע כמו hole – גומה]. הם ידעו שלא יצליחו אם זו תהיה בסך הכול עוד תחרות גולף, ולכן חשבו כיצד לארגן את הטורניר באופן שייראה ייחודי ומקצועי, ולא משהו כמו מכירת עוגות ודברי מאפה מורחבת. הם שיכנעו את מפקד מכבי האש ומפקח המשטרה לקחת חלק באירוע. כשלא היה די בשני האדונים הנכבדים כדי לעורר עניין גדול, הם שיכנעו גם כמה ידוענים מקומיים, כולל כוכב רוק מפורסם שחי באזור, להשתתף באירוע. כאשר 12 סוחרים מקומיים הציעו פרסים בשווי מינימלי של אלף דולר לכל מי שיצליח להשחיל כדור לגומה בחבטה אחת, ידעו המארגנים שהם על דרך המלך.

מן היום שהתחילו במבצע גיוס הכספים ידעו המארגנים מה הם רוצים. עם השנים, בירררו מה הם מקבלים, ושינו מה שעשו עד שקיבלו את מבוקשם. היות שפעלו על פי המודל של דב״ש, עלתה התחרות בשנה הראשונה על כל הציפיות והיעדים. המנהלים קיבלו משוב מן האירוע, והם כבר מתכננים אירוע שנתי שני מבטיח.

convince.indd 36 28.11.13 08:28

סיכום ב–90 שניות

"הבשורה על פי מולדון"

הרושם הראשוני קובע את מידת ההצלחה יותר מכל גורם אחר.

- **כשאתה פוגש אדם, הבט ישר אל תוך עיניו וחייך.** המסר שלך הולך לאן שהקול שלך הולך, וקולך הולך לאן שעיניך שולחות אותו. קשר עין יוצר אמון. חיוך גורם לך להיראות שמח ובוטח. תגיד לעצמך שלוש פעמים "יופי!" כדי להיכנס להלך־הרוח הנכון.

- **סגל את עצמך – התנהג כמו זיקית.** אנחנו מרגישים נינוחים ורגועים במחיצת אנשים הדומים לנו. סנכרן את שפת־גופך עם אנשים להשגת חיבור הדדי מיידי.

- **תשבה את דמיונם, וכבשת את ליבם.** השתמש בשפה עשירה בדימויי חושים כדי שבני שיחך יוכלו לראות, לשמוע, לחוש ולפעמים אפילו להריח ולטעום למה אתה מתכוון.

הייה משכנע

שכנוע פירושו לגרום לאנשים **לרצות** לעשות את מה שאתה רוצה שיעשו. על מנת שהשכנוע יהיה יעיל, שלושה גורמים צריכים להתקיים: רושם ראשוני יוצר אמון, היגיון בלתי מעורער, ופריטה על הרגש.

- **אמון.** אמון יכול ללכת לפניך באופן סמוי בהגדרת התפקיד שלך ("מנהל כללי"), בתארים שלך, או במוניטין שלך. הוא נרכש במגע הראשוני דרך הגישה (שפת־הגוף, טון הדיבור) והאריזה האישית.

convince.indd 37 28.11.13 08:28

- **היגיון.** העמדה, ההרצאה, או הטיעון שלך צריכים להיות מוגשים ומוצגים באופן מסבר את הדעת.

- **רגש.** הטיעון שלך חייב לדבר אל הדמיון, ומכאן אל הרגשות.

פנה אל כל שלוש הרמות על מנת שהאדם, הקבוצה או הקהל ירגישו: אני נותן בך אמון, אתה נשמע הגיוני, אתה מרגש אותי. האמון חייב לבוא ראשון.

דב"ש

משמעות התקשורת נעוצה בתגובה שהיא מקבלת. אתה אחראי במאת האחוזים להצלחתה או לכישלונה של התקשורת שלך. דב"ש היא הנוסחה לתקשורת מוצלחת.

- ד: **דע מה אתה רוצה.** הגדר מה אתה רוצה במונחים חיוביים, רצוי בזמן הווה.

- ב: **ברר מה אתה מקבל.** שים לב לכל משוב שאתה מקבל, ולמד ממנו, על מנת שתוכל לקבוע מה מקדם אותך לעבר יעדך ומה מסיט אותך מן הדרך.

- ש: ***שנה את מה שאתה עושה עד שתשיג את מה שאתה רוצה.*** אין טעם לעשות אותו דבר שוב ושוב ולצפות לתוצאות שונות. אם אינך מקבל את מה שאתה רוצה, נסה גישות שונות, לפעמים שונות באופן רדיקלי, עד שתשיג את מבוקשך.

convince.indd 38 28.11.13 08:28