



BRIAN  
TRACY

MÓW  
*i*  
ZWYCIĘŻAJ

—■—  
Jak perswazyjnie  
prezentować  
w każdej sytuacji

# *Spis treści*

<b>WPROWADZENIE</b> Mów by zwyciężyć.....	9
<b>ROZDZIAŁ 1</b> Sztuka przemawiania i retoryki .....	15
<b>ROZDZIAŁ 2</b> Planowanie i przygotowanie bez tajemnic .....	24
<b>ROZDZIAŁ 3</b> Pewność siebie i umysłowe mistrzostwo .....	44
<b>ROZDZIAŁ 4</b> Zaczynj z impetem przed każdą publicznością.....	56
<b>ROZDZIAŁ 5</b> Mistrzowskie opanowanie spotkań z małymi grupami.....	70
<b>ROZDZIAŁ 6</b> Mistrzowskie opanowanie prezentacji i negocjacji w małych grupach.....	80
<b>ROZDZIAŁ 7</b> Mistrzostwo na scenie: wywieranie wpływu na dużą publiczność.....	94
<b>ROZDZIAŁ 8</b> Mistrzowskie opanowanie głosu: skuteczne techniki głosowe.....	113
<b>ROZDZIAŁ 9</b> Tajniki zawodu: techniki mistrzów przemawiania.....	124
<b>ROZDZIAŁ 10</b> Kontrolowanie przestrzeni .....	136
<b>ROZDZIAŁ 11</b> Zakończ z impetem: Niech im zaprze dech w piersiach! .....	154
<b>ROZDZIAŁ 12</b> Skuteczne prezentacje handlowe .....	162
<b>O AUTORZE</b> .....	182

# WPROWADZENIE

## Mów, by zwyciężać

*Nasze przeznaczenie zmienia się wraz z naszymi myślami; kiedy nasze nawyki myślowe zaczną korespondować z naszymi pragnieniami, stanemy się tym, kim pragniemy zostać, zrealizujemy to, co pragniemy zrealizować.*

ORISON SWETT MARDEN

**Z**dolność przemawiania na forum publicznym ma podstawowe znaczenie dla odniesienia sukcesu. Dobra umiejętność wypowiedzenia się pozwala zdobyć szacunek i poważanie u innych, czyni pracownikiem bardziej wartościowym dla firmy, zwraca uwagę osób, które mogą pomóc i otworzyć właściwe drzwi. Dobra umiejętność przemawiania utwierdza także słuchaczy w przekonaniu, że mówca jest, ogólnie rzecz biorąc, bardziej utalentowany i inteligentniejszy od tych wszystkich, którzy nie wypowiadają się tak swobodnie.

Co jest twoim najważniejszym atutem? Twój umysł. Jedną z najcenniejszych umiejętności, jakie posiadasz, jest zdolność jasnego myślenia i klarownego wypowiedzenia się. Umiejętność ta może pomóc ci zarabiać więcej i awansować szybciej, na równi z innymi talentami, jakie opanowałeś. Bo przecież jedynym sposobem, by zademonstrować, że po mistrzowsku opanowałeś temat, jest klarowne wyrażenie własnych przemyśleń i pomysłów, werbalnie i w formie pisemnej. Kiedy dobrze przemawiasz, słuchacze mówią sobie: „On naprawdę wie, o czym mówi”.

Dobra wiadomość? Umysł jest jak mięsień. Gdy go używasz, staje się coraz silniejszy i sprawniejszy, a odpowiednio wczesne zorganizowanie myśli i słów sprawia, że stajesz się bardziej czujny i świadomy tego, co mówisz, i jak to mówisz. Akt zaplanowania, przygotowania i wygłoszenia przemówienia lub prezentacji zmusza do lepszego wykorzystania umysłu, a w rezultacie rozwija inteligencję.

## Wyeliminuj strach i włącz turbonapęd kariery zawodowej

Kilka lat temu przeprowadzałem dla grupy biznesmenów jednodniowe seminarium dotyczące efektywności kadry kierowniczej. W trakcie wykładu podkreślałem, jak ważna jest w biznesie umiejętność swobodnego wypowiedzenia się i wpływania na innych.

Pod koniec dnia podszedł do mnie jeden z uczestników, nieco nieśmiały, cichy człowiek. Powiedział, że wysłuchawszy moich uwag, postanowił podjąć naukę i zostać dobrym mówcą. Miał już dosyć tego, że zwierzchnicy ignorują go i pomijają przy awansach.

Rok później otrzymałem od niego list, w którym opisał mi swoją historię. Powziąwszy postanowienie, natychmiast przeszedł do jego wykonania. Wstąpił do lokalnego klubu stowarzyszenia Toastmasters<sup>1</sup> i zaczął uczestniczyć w cotygodniowych spotkaniach. Na każdym takim „treningu” od każdego z członków wymagano, by wstał i wygłosił przemówienie na pewien temat, po czym na koniec spotkania oceniano wszystkie wypowiedziane się.

Organizacja Toastmasters wykorzystuje proces „systematycznego odwrażliwiania”. W uproszczeniu proces ten polega na tym, że na skutek wielokrotnego wykonywania jakiejś czynności, czynność ta przestaje wywoływać nadmiernie emocjonalną reakcję. Kiedy wielokrotnie przemawia się na forum publicznym, ostatecznie akt ten przestaje budzić lęk i obawy.

Mój biznesmen uczęszczał także przez 14 tygodni na kurs Dale’a Carnegie. Na każdym spotkaniu proszono go, by zabrał głos na forum grupy. Podsumowując, w ciągu sześciu miesięcy wygłosił tak wiele krótkich prezentacji przed grupą nastawionych przyjaźnie, równych mu rangą osób, że zniknęła większość jego lęku i obaw przed publicznym zabieraniem głosu. Ich miejsce zajęła rosnąca pewność co do umiejętności przekazania słuchaczom własnych myśli i przekonań.

<sup>1</sup> Organizacja działająca w wielu krajach, której celem jest szerzenie umiejętności przemawiania i przewodzenia (*przyp. tłum.*).

## Otwierają się przed tobą drzwi

Mniej więcej na tym etapie rozwoju i wzrostu umiejętności mojego biznesmena, w przedsiębiorstwie inżynierskim, w którym pracował, wydarzyła się nagle sytuacja awaryjna. Jeden z partnerów zarządzających miał wygłosić prezentację dla przedstawicieli pewnej firmy zainteresowanej ofertą usług. Rozchorował się jednak i nie był w stanie dotrzymać terminu spotkania. Szef poprosił więc o biznesmena, by ten przygotował i wygłosił prezentację oferty przedsiębiorstwa. I mój biznesmen się zgodził.

Przygotowywał się starannie przez cały wieczór i następny rano. Następnie udał się na spotkanie, przeprowadził świetną prezentację usług swojego przedsiębiorstwa i dobił interesu. Gdy wrócił do biura, szef poinformował go, że prezes firmy, która praktycznie była już ich klientem, zadzwonił do niego z podziękowaniami za przysłanie kogoś, kto tak doskonale potrafił przedstawić ofertę usług.

I już po kilku tygodniach zaczęto regularnie wysyłać go na spotkania z dotychczasowymi i potencjalnymi klientami przedsiębiorstwa. Otrzymał awans, potem kolejny. Wkrótce był już członkiem wyższej kadry zarządzającej, na dobrej drodze do osiągnięcia stanowiska partnera. Napisał mi, że całe jego życie zmieniło się w chwili podjęcia decyzji, by stać się dobrym mówcą, i na skutek poparcia tej decyzji konkretnymi działaniami.

## Podnieś poczucie własnej wartości

Gdy staniesz się doskonałym mówcą, będzie to miało pozytywny wpływ na każdy aspekt twojej kariery zawodowej, a przecież jest jeszcze ważniejszy powód, by nauczyć się dobrze przemawiać na forum publicznym. Psycholodzy twierdzą, że poziom poczucia własnej wartości, czyli inaczej to, jak bardzo siebie lubimy, w wielkim stopniu determinuje jakość naszego życia wewnętrznego i życia „na zewnątrz”.

Im lepiej i bardziej przekonująco przemawiasz, tym bardziej lubisz samego siebie. Im bardziej lubisz samego siebie, tym bardziej pozytywnie jesteś nastawiony i sympatyczniejszy w kontaktach z innymi

ludźmi. Im bardziej siebie lubisz, tym stajesz się zdrowszy, szczęśliwszy i bardziej optymistycznie nastawiony do wszystkiego, czym się zajmujesz.

## Popraw obraz własnej osoby

Kiedy uczysz się mówić skutecznie, pozytywnie zmienia się również sposób, w jaki postrzegasz samego siebie. Ten obraz własnej osoby to jakby twoje „wewnętrzne lustro”. To sposób, w jaki siebie widzisz, i w jaki o sobie myślisz przed, a także w trakcie każdego zdarzenia. Im bardziej pozytywny będzie twój obraz samego siebie, tym bardziej kompetentnie będziesz sobie radził. Już sam akt wyobrażenia sobie przed jakimś wydarzeniem lub działaniem, że osiągasz najlepsze rezultaty, poprawi jakość twojej pracy.

Wszyscy jesteśmy niezwykle czuli na punkcie opinii, odczuć, a zwłaszcza szacunku innych. Somerset Maugham pisał: „Wszystko, co w życiu czynimy, czynimy po to, by zyskać szacunek innych lub by przynajmniej tego szacunku nie stracić”. Tak więc, gdy dobrze przemawiasz, słuchacze bardziej cię lubią i szanują. W rezultacie także i ty bardziej lubisz i szanujesz samego siebie. Gdy dobrze przemawiasz i otrzymujesz od słuchaczy pozytywne informacje zwrotne, poprawia się twoje postrzeganie samego siebie. Widzisz siebie i myślisz o sobie w bardziej pozytywny sposób. Rośnie w tobie poczucie osobistej siły. Poruszasz się, mówisz i działasz z większą pewnością siebie.

## Można nauczyć się doskonale przemawiać

Pewnie najbardziej ucieszy cię wiadomość, że przemawianie na forum publicznym jest umiejętnością, której można się nauczyć.

Większość osób, które dziś są kompetentnymi mówcami, w pewnym okresie życia miałyby poważny problem, gdyby przyszło im poprowadzić cichą modlitwę w budce telefonicznej. Wiele osób, które teraz w obliczu wielu słuchaczy wydają się pewne siebie i wymowne, niegdyś odczuwało przerażenie na samą myśl o powstaniu z miejsca i publicznym zabraniu głosu.

Powinieneś postawić sobie za cel, by znaleźć się w gronie 10 procent najlepiej komunikujących się osób. I powinieneś sobie stale powtarzać, że prawie każdy, kto dziś znajduje się na górze tej drabiny, zaczynał od jej dolnych szczebli. Jak stwierdził Harv Eker: „Każdy mistrz był kiedyś nieudacznikiem”.

Słyszałeś pewnie, że praktyka czyni mistrza. Niektórzy idą nawet dalej, twierdząc, że tylko mistrzowska praktyka czyni mistrza. Jednak prawda jest taka, że niedoskonała praktyka czyni doskonałym.

W drodze do celu, jakim jest opanowanie sztuki przemawiania na forum publicznym, popełnisz pewnie wiele mniejszych i większych błędów. Często będziesz odczuwał zdenerwowanie i nieudolność. Będziesz mówił nie to, co trzeba, i zapominał powiedzieć to, co trzeba. Będziesz dukał i jękał się, będzie gnębić cię obawa, czy kiedykolwiek ci się uda.

## Wyjdź ze strefy komfortu

Aby jednak osiągnąć doskonałość w przemawianiu, czy w jakiegokolwiek innej dziedzinie, musisz być gotów wyjść ze strefy komfortu i wkroczyć na tereny niewygody i niepewności. Musisz zgodzić się na poczucie niezręczności i niezgrabności w okresie wzrostu i rozwoju, jeśli w ogóle chcesz osiągnąć wyższy poziom kompetencji.

Być może pamiętasz opowieść o słynnym greckim mówcy Demostenesie, uważanym za jednego z najwspanialszych retorów starożytności. Gdy zaczynał, nękała go nerwowość i nieśmiałość, jękał się i miał wadę wymowy. Jednak z pełną determinacją pragnął zostać dobrym mówcą. Aby pokonać swoje ograniczenia, codziennie wkładał do ust drobne kamyki i godzinami przemawiał do morza. Z czasem pozbył się jękania i wady wymowy. Jego głos stał się głośniejszy i mocniejszy, brzmiało w nim coraz więcej pewności siebie. Stał się jednym z największych oratorów w historii ludzkości.

Jeśli jesteś początkującym mówcą, ta książka pokaże ci, jak przyspieszyć proces nauki przemawiania z pewnością siebie, kompetentnie i klarownie. Jeśli jesteś mówcą bardziej doświadczonym, ta książka da ci do ręki jedne z najpotężniejszych narzędzi, technik, taktyk i metod

wielkich mówców, które można zastosować w każdej dziedzinie biznesu, polityki i życia osobistego.

## Cztery Determinanty doskonałego przemawiania

Aby stać się nadzwyczajnym mówcą, musisz po prostu kierować się czterema Determinantami.

- 1. Dążenie.** Po pierwsze musisz intensywnie, z zapałem dążyć do tego, by dobrze mówić. Jeśli twoje pragnienie będzie wystarczająco silne i jeśli wystarczająco długo będziesz pragnął osiągnąć mistrzostwo w przemawianiu, nic nie powstrzyma cię przed zrealizowaniem tego celu. Ale pragnienie to nie wszystko.
- 2. Decyzja.** Musisz zdecydować, że właśnie dziś podejmiesz wszelkie starania, pokonasz każdą przeszkodę i zrobisz wszystko, co trzeba, by osiągnąć doskonałość.
- 3. Dyscyplina.** Musisz zastosować dyscyplinę, by planować, przygotowywać i wygłaszać przemówienia i prezentacje, wielokrotnie, aż wreszcie osiągniesz mistrzostwo. Nie da się pójść na skróty i pominąć żmudnej pracy, jakiej wymaga opanowanie podstawowych umiejętności.
- 4. Determinacja.** I wreszcie musisz być zdeterminowany, by trwać i wytrwać na przekór wszelkim przejściowym przeciwnościom i przeszkodom, wbrew odczuwanemu zakłopotaniu i zażenowaniu.

## To ty wyznaczasz granice

Naszym największym wrogiem są zawsze nasze własne wątpliwości i obawy. Ale nic nie może ograniczyć twoich dążeń, działań i osiągnięć, z wyjątkiem tych granic, które sam sobie stawiasz.

W ciągu wielu lat wygłosiłem ponad 4 tysiące prezentacji i osobiście przemawiałem do ponad 5 milionów ludzi w 46 krajach. Na kolejnych stronach tej książki poprowadzę cię za rękę i pokażę, krok po kroku, jak wyrobić w sobie odwagę, pewność siebie i kompetencje, by w każdej sytuacji być przekonującym mówcą.



W ciągu wielu lat swej kariery Brian Tracy wygłosił ponad 4000 prezentacji i przemawiał osobiście do ponad 5 000 000 osób w 46 krajach. Jego umiejętności wygłoszenia porywającego przemówienia i skutecznego zakomunikowania własnych koncepcji pomogły mu odmienić kształt życia osobistego i kariery zawodowej. Dzięki nim stał się osobą, którą inni stawiają sobie za wzór, podejmując decyzję o przejściu kontroli nad własnym życiem. W książce **MÓW I ZWYCIĘŻAJ** Tracy pokazuje, jak po mistrzowsku opanować sztukę skutecznego przemawiania – i jak ją wykorzystać, by osiągnąć nawet najbardziej nierealne pozornie cele!

Umiejętność dobrego przemawiania to:

- zdobycie szacunku u innych przy nawiązywaniu nowych kontaktów,
- zwrócenie na siebie pozytywnej uwagi wpływowych osób, które mogą otworzyć ważne drzwi na drodze rozwoju życia osobistego i zawodowego,
- pewne prezentowanie siebie, co może przyspieszyć wspinaczkę po szczeblach kariery,
- wywieranie wrażenia osoby bardziej uzdolnionej i inteligentnej w porównaniu z osobami, które takiej umiejętności nie opanowały.

W poradniku **MÓW I ZWYCIĘŻAJ** Tracy odsłania sprawdzone tajniki zawodu, które warto wykorzystać, by mówić przekonująco, czy to na spotkaniu nieformalnym, czy wobec dużej grupy ludzi. Dowiesz się i nauczysz, jak:

- stać się pewnym siebie, pozytywnie nastawionym i rozluźnionym w obliczu dowolnej liczby słuchaczy,
- od pierwszej chwili przykuć uwagę publiczności,
- wykorzystać mowę ciała, pomoce i techniki głosowe, by utrzymać zaangażowanie słuchających,
- przechodzić płynnie od jednego punktu do następnego,
- zręcznie wykorzystać humor, anegdoty, opowieści, cytaty i pytania,
- radzić sobie ze sceptycyzmem publiczności,
- kończyć z mocą, autorytatywnie.

Ta niezwykła książka – pękająca w szwach od sprawdzonych strategii, a nawet zawierająca specjalny, dodatkowy rozdział o wygłaszaniu przekonujących prezentacji handlowych – pomoże ci przyspieszyć karierę zawodową, zyskać szacunek innych i osiągnąć najważniejsze cele.