



Grzegorz Turniak & Witold Antosiewicz

# PRAKTYCZNY PORADNIK NETWORKINGU

Zbuduj sieć trwałych kontaktów biznesowych

 **EXCLUSIVE!**  
press

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn  
Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

[http://onepress.pl/user/opinie/prapon\\_ebook](http://onepress.pl/user/opinie/prapon_ebook)

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-5932-6

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

---

# SPIS TREŚCI

---

<b>WSTĘP</b>	<b>7</b>
<b>1. NETWORKING</b>	<b>9</b>
1.1. Czym jest networking?	9
1.2. Podstawa networkingu — zasada wzajemności	14
1.3. Ekstrawertycy a introwertycy	16
1.4. Po co?	19
1.4.1. Szukasz pracy?	21
1.5. Marketing, networking, sprzedaż	25
1.5.1. Networking a umiejętności sprzedażowe	26
1.5.2. Kiedy nawiązywać nowe relacje?	27
1.5.3. Nigdy nie wiadomo, kto kogo zna	28
1.5.4. Jeśli chcesz, żeby cię polecali...	28
1.5.5. Kiedy będziesz zarabiać dzięki sieci kontaktów?	29
1.5.6. Networking to nie tylko kontrakty	29
1.6. Mocne i słabe kontakty	30
1.6.1. Słabe kontakty	31
1.6.2. Mocne kontakty	31
1.7. Online/offline	32
1.7.1. Online networking — a może opierać się tylko na tym?	33
1.8. Networking a płéć	36
<b>2. PRZYGOTUJ SIĘ</b>	<b>39</b>
2.1. Wizerunek	39
2.1.1. Postawa	39
2.1.2. Wizytówki	41
2.1.3. Zaufanie	42
2.1.4. Jak tworzyć sieć kontaktów	52

<b>3. JAK ZNALEŹĆ NOWEGO KLIENTA</b>	<b>55</b>
3.1. Telemarketing	55
3.2. Ogłoszenia	55
3.3. Networker w klubie i na evencie	56
3.3.1. Czytać tłum	57
3.3.2. Zasada 12 x 12 x 12	59
3.3.3. Uśmiech	61
3.3.4. Widoczność	62
3.3.5. Stwórz siebie	64
3.3.6. Ile czasu to zajmie?	66
3.4. Rozmowa	67
3.4.1. Sztuka konwersacji	67
3.4.2. Nie jesteś gospodarzem spotkania? Nie szkodzi!	77
3.4.3. Follow-up — podtrzymanie kontaktu	80
3.5. Dla partnerów	82
3.5.1. Stań się kopalnią referencji	82
3.5.2. Business Network International (BNI)	83
3.5.3. Grupy networkingowe	92
3.6. Power Team	93
3.7. Gdzie jeszcze bywać?	94
3.8. Co robić, aby cię polubili?	95
3.9. Jak podtrzymywać kontakt?	97
3.10. Zamień kontakty na kontrakty	99
3.10.1. Kiedy prosić...	100
3.10.2. Wykorzystaj zasadę wzajemności	108
<b>4. TRUDNA SZTUKA REKOMENDACJI</b>	<b>111</b>
4.1. Decyzja...	111
4.1.1. Cena	111
4.1.2. Badaj potrzeby, polecaj wiarygodnych	116
4.1.3. Kilka dodatkowych wskazówek na temat polecania	117
4.1.4. Monitoring poleceń	117
4.2. Co robisz, aby cię polecano?	118
4.2.1. Aktywność	121
4.2.2. Zostałeś polecony	122
4.2.3. Zbuduj własną ekipę	123
4.2.4. Biznes możesz odłożyć	124

4.2.5. Daj spokój nerwom	124
4.2.6. Jeśli nie jesteś polecany...	125
4.3. Źródła rekomendacji	127
4.3.1. Aktualni klienci	127
4.3.2. Znajomi i rodzina	128
4.3.3. Partnerzy	128
4.3.4. Eventy	130
4.4. Jeszcze raz o Power Team	131
4.5. Błędy, których trzeba unikać	131
<b>5. NARZĘDZIA I PORADY</b>	<b>135</b>
5.1. Baza kontaktów	135
5.2. Arkusz monitorowania rekomendacji	140
5.3. Profil online	141
5.4. Idź z networkerem	141
<b>KILKA SŁÓW NA ZAKOŃCZENIE</b>	<b>143</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>145</b>



---

## WSTĘP

---

Relacje liczą się teraz bardziej niż kiedykolwiek. Osoby, które wypracowały szerokie kontakty, mają pierwszeństwo w kolejce po pracę (jeżeli w ogóle o pracę muszą zabiegać). Umiejętności networkin-  
gowe to jedno z najważniejszych kryteriów przy wyborach na stanowiska menedżerskie. Handlowcy z takimi kompetencjami są liderami sprzedaży, a właściciele firm dają sobie radę z kryzysami.

Jeśli pragniesz coś usprawnić w swojej firmie lub w życiu prywatnym, wdrożyć jakiś plan czy strategię, zawsze po drodze do osiągnięcia tego celu będą jacyś ludzie — bardziej lub mniej ci bliscy. To od ciebie i twoich relacji z nimi zależeć będzie ostateczny rezultat twoich działań. Networking jest w dzisiejszych czasach tak powszechny, zwłaszcza w środowisku biznesu, iż często nawet nie zdajemy sobie sprawy z tego, że już od jakiegoś czasu podążamy jego ścieżką. Trzeba jednak wiedzieć, gdzie chce się dojść, by nie znaleźć się w takiej sytuacji, jak tytułowa bohaterka *Alicji w Krainie Czarów* Lewisa Carrolla<sup>1</sup>:

— *Czy mógłbyś mi uprzejmie powiedzieć, w jakim kierunku  
powinnam teraz pójść?*

— *To w pewnej mierze zależy od tego, dokąd chcesz się dostać*  
— *odparł Kot.*

---

<sup>1</sup> Lewis Carroll, *Alicja w Krainie Czarów*, tłum. K. Dworak, BUCHMANN Sp. z o.o. 2010.

- *Nie ma to dla mnie znaczenia* — odpowiedziała Alicja.  
— *Więc nieważne, w którą stronę pójdziesz* — odrzekł Kot.

Ten przewodnik ma za zadanie pomóc ci wyznaczyć swój cel, a następnie zaplanować drogę w taki sposób, byś dotarł do tego celu we właściwym czasie i z właściwymi ludźmi. Książka ta jest zbiorem praktycznych wskazówek dla tych wszystkich, którzy chcą wykorzystać networking do rozwijania swojej firmy i siebie. Jest ona wynikiem doświadczenia naszego, a także doświadczeń naszych kolegów z BNI (Business Network International), których wypowiedzi przytaczamy. Pisząc ją, korzystaliśmy także z wiedzy nabytej na licznych szkoleniach oraz z lektur poświęconych sztuce budowania relacji i sprzedaży przez referencje. Wierzymy, że dzięki tej lekturze lepiej pokierujesz swoją karierą, łatwiej zdobędziesz lojalnych klientów i nauczysz się, że pomaganie innym jest najszybszą ścieżką do własnego sukcesu.



---

# NETWORKING

---

## 1.1. CZYM JEST NETWORKING?

Uważamy, że networking to podstawowa umiejętność, która powinna się znaleźć w portfolio każdego profesjonalisty. Jest wiele definicji networkingu, np.:

- skuteczna **metoda** osiągania wartościowych celów;
- **sztuka** bycia z ludźmi i promowania ich osiągnięć;
- **proces** zbierania, przechowywania i dystrybuowania informacji z korzyścią zarówno dla ciebie, jak i dla osób tworzących twoją sieć.

Wielu ludzi sądzi, że jest to tylko kolejne narzędzie pozyskania klientów czy metoda na zdobycie lepszej pracy. Pomyśl jednak o networkingu jak o sposobie poznawania ciekawych osób, budowania relacji i pielęgnowania ich przez długie lata. Dzięki niemu możesz zmienić firmę, pracę, biznes. Oczywiście możesz też zmienić znajomych. Dlatego staraj się o nawiązywanie takich relacji, na jakich ci zależy w długim okresie. Kolekcjonowanie kontaktów nie ma nic wspólnego z prawdziwym networkingiem.

Odpowiednio i mądrze wykorzystany networking sprawi, że osiągniesz swoje cele życiowe i biznesowe o wiele mniejszym nakładem finansowym i dużo szybciej niż za pomocą konwencjonalnych metod. Ludzie, których spotkasz w trakcie budowy swojej sieci,

osiągnęli coś w życiu, ponieważ wcześniej na swojej drodze spotkali kogoś, kto im pomógł.

Jak wykazali w swojej książce *Business Networking and Sex: Not What You Think* I. Misner, H. Walker i F. De Raffe, w networkingu płeć nie ma znaczenia. Ponieważ dotychczas na stanowiskach menedżerskich byli głównie mężczyźni, wejście w takie środowiska było dla kobiet trudne. Dziś jednak na świecie funkcjonuje wiele kobiecych grup networkingowych. Również w Polsce od kilku lat panie są bardziej aktywne na tym obszarze, czego dowodem mogą być takie inicjatywy, jak: Akademia Kobiet Sukcesu, konferencje Sukces Pisany Szminką, Przedsiębiorcza Kobieta, Salon Kobiet czy Polish Professional Women Network.

Networking sprawdza się zawsze i wszędzie. Argument „tutaj to nie będzie działać, my jesteśmy inni” jest bezpodstawny i został już wiele razy obalony.

Staraj się dzielić czymś z innymi. Jeśli jeszcze tego nie potrafisz, naucz się dzielić tym, co masz — wiedzą, pomysłami, kontaktami, tak aby przyniosło ci to realne korzyści. Oczywiście bez podejścia typu „coś za coś”.

Prawdziwy networker buduje i rozwija wizerunek nie tylko swój i swojej firmy. Przy nadarzających się okazjach poświęca czas na pomaganie innym i wspiera w rozwijaniu biznesów czy kariery ludzi w swojej sieci np. poprzez polecenia.

Jest kilka rodzajów networkingu:

- towarzyski,
- biznesowy,
- wiedzy.

Pierwszy jest towarzyską, bardziej prywatną wymianą informacji. Drugi ma na celu zwiększenie sprzedaży, rozwój kariery czy biznesu. Trzeci pomaga w rozwoju organizacji uczącej się. Co prawda

networking towarzyski wydaje się wrodzony, na szczęście życie pokazuje, że pozostałych form networkingu można się nauczyć i warto podjąć ten trud.

Obecnie, kiedy rynek raz przechodzi kryzys, a raz rozwija się dynamicznie, sposoby prowadzenia i rozwoju firm ewoluują. Coraz więcej osób zdaje sobie sprawę, że dotychczasowe umiejętności już nie wystarczą. Niektórzy profesjonalści po latach pracy dla korporacji chcą zacząć pracować jako wolny strzelec (freelancer, interim manager), inni chcą przekształcić mikrofirmy albo małe przedsiębiorstwa w większe. Pod uwagę bierze się zarówno umiejętności pracy w zespołach, jak i nawiązywanie dobrych lub nawet znakomitych relacji z innymi przedsiębiorcami. Nierzadko to od tych relacji zależy, jak szybko będzie się rozwijała twoja firma.

Według badań przytoczonych przez dr. Ivana Misnera najbardziej skuteczne, jeżeli chodzi o liczbę transakcji z poleceń, są grupy networkingowe. Drugie w kolejności są po prostu prośby o dalsze polecenia, np. podczas spotkania; trzeci sposób to m.in.: prośby, tyle że pisemne, różnego rodzaju zachęty, eventy, reklama, seminaria i dobry PR.

Networking na pewno nie działa według takiego planu: wystarczy się pokazać, a zlecenia same się znajdą. Jeśli uważasz, że wszystkie zamieszczone tu wskazówki są dla ciebie za bardzo skomplikowane i że jednak budowanie sieci kontaktów wymaga od ciebie za dużo wysiłku, pamiętaj — zawsze możesz zwiększyć budżet reklamowy dwu- lub trzykrotnie oraz zatrudnić handlowca i wszystko będzie grać. Trzeba tylko mieć na to fundusze.

Okazuje się jednak, że taniej, przyjemniej i efektywniej jest wyjść z biura i zacząć regularnie się pokazywać, aktywnie uczestniczyć w działaniach organizacji networkingowych, konferencjach, mikse-rach itd., a cały ten proces zacznie działać na twoją korzyść.

W BNI, największej networkingowej organizacji w Polsce i na świecie, najpierw szkolimy członków w zakresie networkingu biznesowego, a następnie monitorujemy, czy, w jakiej formie i w jakim stopniu pomagają sobie nawzajem. 26-letnie doświadczenie światowego BNI pokazuje, że jeśli ktoś przekazuje rocznie 40 poleceń, to otrzymuje zwrótnie podobną liczbę rekomendacji. Wniosek: pomagaj innym, ponieważ to się opłaca.

Możesz oferować pomoc na różne sposoby. Wybieraj takie, które są dla ciebie w miarę bezproblemowe, a jednocześnie wartościowe dla innych. Mogą to być zarówno sprawy błahe, jak i bardziej skomplikowane. Oferuj swoją pomoc, kiedy tylko możesz — na pewno zostaniesz doceniony. Zaryzykuj i zmień swoją postawę, nastaw się na pomaganie, a osiągniesz swoje cele. Pomóż ludziom rozwiązać ich problemy, a będziesz mieć rozwiązane własne. Pomóż innym osiągać małe sukcesy, a oni ci się zrewanżują.

I jeszcze jedno — networking jest jak uniwersalna polisa ubezpieczeniowa: zabezpiecza twoją przyszłość. Wiele razy spotkaliśmy się z sytuacjami, gdzie potrzebowaliśmy pomocy, która nadchodziła z najmniej oczekiwanej strony. Sporo osób całkowicie bezinteresownie zaoferowało nam swoją pomoc i udzieliło jej. W książce Romana Wendta i Grzegorza Turniaka *Profesjonalny networking, czyli kontakty, które procentują* zamieszczono aktualny do dziś „dekalog networkera”, opracowany przez jednego z najlepszych networkerów w branży IT — Piotra Fuglewicza:

- *Jeśli nie lubisz ludzi, a traktujesz ich instrumentalnie, jeśli nie dajesz nic ludziom w twojej sieci — nie zajmuj się networkingiem, stracisz tylko czas.*
- *Jeśli ufasz ludziom i sam potrafisz zyskać ich zaufanie — sieć jest dla ciebie. Czasem możesz zostać oszukany. Jednak dużo bardziej efektywnie życiowo i zawodowo jest przyjmowanie*

*za dobrą monetę tego, co mówią ludzie, a następnie weryfikowanie w trakcie znajomości.*

- *Jeśli interesuje cię tylko własna praca albo twoje hobby, to nie zbudujesz wielkiej sieci powiązań. Siła sieci polega na różnorodności. Twoimi użytecznymi kontaktami są osoby, z którymi masz coś wspólnego, możesz z nimi o czymś porozmawiać. Im więcej wiedzą o czymś, o czym ty nie masz pojęcia, tym bardziej poszerzają pole twoich kontaktów.*
- *Oddawaj to, co dostałeś, nie zawsze osobie, od której coś otrzymałeś — jeśli jest w twojej sieci, to prędzej czy później twój rewanż ją osiągnie. Dawanie bez intencji wystawiania rachunków jest podstawą życia w sieci.*
- *Jeśli staniesz się zwornikiem kilku rozłącznych grup (zawodowych, towarzyskich, terytorialnych), to właśnie przez ciebie będą przepływać różne informacje. Umiejętnie to spożytkuj. Jeśli uda ci się poznać ze sobą dwóch uczestników sieci, którzy wzajemnie pomnożą swoje korzyści — jeszcze lepiej: zyskałeś dwóch orędowników twojej sprawy. Słuchaj z zainteresowaniem historii innych! Opowiadaj swoją historię po to, aby we właściwym momencie twój rozmówca przekazał ją dalej. Korzystaj z zasady wzajemności: ty też powinieneś komuś opowiedzieć historię twojego interlokutora.*
- *Nie bądź małostkowy i mściwy, nie używaj sieci do tępienia swoich przeciwników. Słuchacz może w danym momencie podzielać twoje oburzenie, ale pozostanie w nim wątpliwość, czy i o nim nie będziesz kiedyś opowiadał źle.*
- *W sieci kontaktujesz się z żywymi ludźmi, a nie przedstawicielami instytucji. Ludzie pracują dziś tu, jutro tam. Dbaj o relacje z ludźmi, którzy na chwilę wypadli z gry i dziś nic ci nie mogą załatwić. Kiedyś, gdy znowu będą mogli, będą pamiętali, kto*

*ich nie zignorował, kiedy przestali być ważni. Każdego traktuj indywidualnie, nie zrywaj znajomości z kimś tylko dlatego, że twój ważniejszy kontakt go nie lubi.*

- *Jeśli tak się składa, że nie czujesz z kimś „wspólnej chemii”, nie próbuj być jego kontaktem bezpośrednim. Jeżeli jest w sieci, to przez kontakty wspólnych znajomych łatwiej osiągniesz wyznaczony cel.*
- *Jeśli to jest uzasadnione stopniem zażyłości, pamiętaj o życzeniach świątecznych czy nawet urodzinowych. Jeżeli czujesz, że nie jesteście na takiej stopie, aby narzucać się ze swoimi wyrazami pamięci — zdecydowanie powstrzymaj się. Przesada bywa gorsza od powściągliwości.*
- *Sieć niesie sama. Nie rób nic na siłę. Nie jesteś w stanie wywierać wpływu na sieć inaczej, jak tylko stosując zasady czystej gry. Wtedy nosi najlepiej.*

## 1.2. PODSTAWA NETWORKINGU — ZASADA WZAJEMNOŚCI

W networkingu na dużą skalę jest wykorzystywana reguła wzajemności. Jest to jedno z najsilniejszych narzędzi oddziaływania i wpływu społecznego. Zawsze czujemy wewnętrzną potrzebę odpowiedniego odwzajemnienia się osobie, która nam coś dała, ułatwiła, przekazała, dostarczyła czy czegoś nas nauczyła.

Reguła ta jest rozpowszechniona i stosowana na całym świecie, we wszystkich kulturach. Jej istotą jest dawanie, dzielenie się. Niektórzy podchodzą do dawania jak do oddawania, czyli doznają swego uczucia zubożenia w momencie dzielenia się czymś, co uważają za własne lub osobiste. W rzeczywistości w networkingu często dzielenie się, łączenie czy oddawanie wymaga wprawdzie pewnego wysiłku, ale daje możliwość wzbogacenia się na różnych płaszczyznach,

np.: pogłębiania relacji, tworzenia zobowiązań i w końcu dosłownego wzbogacenia się w kontekście finansowym.

Wytrawni networkerzy tworzą prawdziwe łańcuchy zobowiązań. Łączenie często sprowadza się do parominutowego wysiłku i jeśli przypatrzyć się efektom, jakie można tym sposobem uzyskać dla wszystkich stron, to sprawa jest warta wysiłku. Sekret sukcesu tkwi w podejściu, nastawieniu i zmianie nawyków myślowych. O tej zasadzie napiszemy jeszcze później.

W networkingu bardzo łatwo jest „być wszędzie” i nic z tego nie mieć. „Być” to podstawa, ale jednocześnie to tylko 20% całego sukcesu. Oczywiście bez „być” nie ma reszty. Kiedy określisz swój cel, kiedy stajesz się całkowicie świadomy obranego kierunku i niezmiennie do niego dążysz, masz szanse go osiągnąć. Jeśli chciałbyś otrzymać polecenie do nowej pracy albo zostać dosłownie obsypany zleceniami z referencji, wcześniej musisz przekonać do siebie wiele osób. Aby zbudować relacje, czyli napęłnić tzw. bankowe konto przysług, powinieneś poświęcić im swój czas i zainteresowanie. Dzięki temu pozyskasz wielu promotorów, „dobrowolnych handlowców”, którzy będą całkowicie przekonani do twojej osoby i twojego biznesu. Jeśli zastosujesz przynajmniej w 80% przedstawione tutaj narzędzia networkingowe, jest duże prawdopodobieństwo, że zrealizujesz to, co zaplanowałeś.

Pamiętaj, że opisane tutaj sposoby i metody to tylko część oceanu networkingu. Z nauką pozyskiwania wartościowych kontaktów, zleceń, projektów przez polecenia jest tak jak z każdym tematem — im bardziej się go zgłębia, tym więcej jest jeszcze do odkrycia. Do pewnego momentu, oczywiście. Nagrodą jest dynamiczny rozwój twojej kariery czy firmy zaistniały dzięki świetnym relacjom z otoczeniem. Praca staje się bardzo przyjemna. Trzeba tylko dobrze nakręcić maszynę, a zacznie przynosić dochód.

Bycie świetnym networkerem to w dużej mierze pomaganie innym. Gromadzisz dookoła siebie różnych ludzi i sprawiasz, że czują się lepiej. Masz bezpośredni wpływ na działania osób, które cię otaczają. Inspirujesz ich, pokazujesz, jak wiele można zrobić dla innych oraz jak wiele samemu skorzystać. Oczywiście do tego konieczne są: odwaga, kreatywność, zdecydowanie, chęć podejmowania ryzyka. Najlepiej podejmij decyzję i po prostu zacznij działać.

### 1.3. EKSTRAWERTYCY A INTROWERTYCY

Kto ma łatwiej? Każdy typ osobowości może się perfekcyjnie odnaleźć w świecie networkingu. Obydwa typy potrafią też znakomicie się uzupełniać w grupie networkingowej.

Wiadomo, że ekstrawertycy raczej nie będą mieli problemów z nawiązaniem rozmowy z dopiero co poznanymi osobami. Potrafią opowiadać zajmujące historyjki. Powinni jednak:

- wystrzegać się dominowania w rozmowie;
- obserwować mowę ciała rozmówcy, aby go nie zanudzać;
- pozwolić rozmówcy podzielić się jego doświadczeniami.

*Kilka lat temu zrobiłem sobie test talentów StrengthsFinder. Szefowa Gallup Institute w Polsce, oglądając moje wyniki, powiedziała: „Grzegorz, dla ciebie nie ma nieznanomych, są tylko znajomi, których jeszcze nie poznałeś”. Z jednej strony łatwo nawiązuję sporo kontaktów, z drugiej strony wyzwaniem jest dla mnie pogłębienie znajomości. Świadomie powściągam się z mówieniem i koncentruję się na słuchaniu, choć nie przychodzi mi to tak łatwo jak brylowanie w towarzystwie.*

Grzegorz Turniak

Introwertycy natomiast potrafią znakomicie słuchać, zadawać pytania, podtrzymywać relacje i być prawdziwymi orędownikami



twojego biznesu. Jedni i drudzy mogą znakomicie odnaleźć się w świecie zarówno towarzyskich, jak i profesjonalnych relacji, jeśli tylko właściwie zidentyfikują swój obszar interpersonalnych kompetencji i zaczną korzystać ze swoich silnych stron.

Rozmowa nie powinna być ani monologiem, ani przesłuchaniem, lecz dialogiem.

Wysokie umiejętności	Small talk	Dialog 50/50%
Niskie umiejętności	Milczenie	Monolog 100% Przesłuchanie 0%
	Małe zaangażowanie	Duże zaangażowanie

Mówią	trudno	łatwo
Słuchają	łatwo	trudno
	Introwertycy	Ekstrawertycy

*Jedliśmy niedawno z żoną kolację. Rzuciłem kilka komentarzy na temat mojej ekstrawertycznej osobowości. Żona spojrzała na mnie z troską i powiedziała: „Kochanie, szkoda, że musisz to usłyszeć ode mnie, ale Ty jesteś introwertykiem”.*

*Uśmiechnąłem się i odpowiedziałem: „Jasne, jestem introwertykiem”. Uśmiełem się w duchu. Spojrzała na mnie z powagą i powtórzyła: „Naprawdę, jesteś introwertykiem”. Gwałtownie zaprotestowałem: „Daj spokój. Jestem profesjonalnym mówcą i założycielem największej na świecie organizacji networkingowej. Nie jestem introwertykiem! Nie mógłbym być. Żartujesz sobie ze mnie?”. Obstawała przy swoim, sypiąc przykładami na mój introwertyzm. Muszę przyznać, że mnie przygwoździła. Wszystkie przykłady były prawdziwe, jednak wciąż jej nie dowierzałem.*

*Czyżbym był introwertykiem?! Następnego dnia przystąpiłem do „pracy badawczej”. Przeszukałem Internet i znalazłem test, który miał sprawdzić, czy jestem introwertykiem, czy ekstrawertykiem. Doznałem szoku. Z testu wynikało, że jestem raczej powściągliwy w kontaktach, ale bywam „sytuacyjnym ekstrawertykiem”! W objaśnieniach do wyniku testu przeczytałem, że jestem samotnikiem, który źle się czuje wśród nieznajomych, jednak potrafi się otworzyć we „właściwym kontekście sytuacyjnym”. W tym momencie przyznałem to przed samym sobą: jestem introwertykiem! Ku mojemu wielkiemu zdumieniu, kilka rzeczy stało się dla mnie jasnych. Zrozumiałem prawdziwy powód, dla którego w 1985 roku założyłem BNI. Rzeczywiście, nie czuję się zbyt swobodnie, poznając nowe osoby. Tworząc BNI, zbudowałem system, który ułatwił mi nawiązywanie nowych kontaktów w sposób usystematyzowany, wymagający mniejszego wysiłku. Kiedy odwiedzam grupy BNI, proszę dyrektora, aby przedstawił mnie gościom spotkania i członkom grupy. Zależy mi na nawiązaniu jak największej liczby kontaktów. Robię tak, ponieważ krążenie*

*wśród nieznanych mi osób i przedstawianie się samemu wciąż stanowi dla mnie spore wyzwanie. Jestem introwertykiem! Zdałem sobie sprawę, że cała koncepcja „zachowywania się jak gospodarz, a nie jak gość”, bywanie ambasadorem na spotkaniach grup czy pełnienie funkcji witającego gości były moimi sposobami na swobodne poruszanie się wśród uczestników wydarzeń networkingowych, a nie tylko wytycznymi dla „biednych introwertyków” wkraczających w świat networkingu.*

*Jestem introwertykiem! Kto by pomyślał! Teraz w jeszcze większym stopniu naprawdę wierzę, że niezależnie od tego, czy jesteś introwertykiem, czy ekstrawertykiem, możesz być dobry w networkingu. Oba typy mają swoje mocne i słabe strony. Każdy, kto znajdzie sposób na wzmocnienie swoich silnych stron i stłumienie słabych, może stać się supernetworkerem, niezależnie od tego, czy jest ekstra-, czy introwertykiem.*

Ivan Misner

#### 1.4. PO CO?

Najwięcej i najszybciej zyskają osoby dobrze zmotywowane i ukierunkowane, cechujące się tak zwanym HEL (High Energy Level — wysoki poziom energii). Nie chodzi tu jednak o to, żeby być wszędzie albo działać szybko i niewłaściwie, lecz o to, aby konsekwentnie i energicznie dążyć do celu. Konsekwencja i realizacja.

Jak twierdzi Brian Tracy, nie ma nic ważniejszego dla ciebie oraz twojego **sukcesu i szczęścia** niż umiejętność postępowania z innymi ludźmi. Według niego aż **85% szczęścia** pochodzi od relacji z innymi ludźmi. Inaczej mówiąc: większość twoich osiągnięć, momentów, w których czułeś satysfakcję, powstała przy współudziale innych osób. Życzliwi ludzie wokół ciebie są najważniejsi. Dzięki nim osiąga się swoje cele, awanse, dochody i pozycje.

Jeśli wcześniej zainwestowałeś w relacje, to kiedy będziesz tego potrzebował, ludzie ci pomogą. W związku z tym w obszarze budowania relacji warto być co najmniej dobrym.

Twój **sukces** firmowy i osobisty zależy od setek lub nawet tysięcy działań, których nikt poza tobą nie widzi i nikt ich za ciebie nie wykona. Tylko ty jesteś świadomy tego, co robisz i dokąd zmierzasz. Niektórzy, patrząc na zadowoloną czy dobrze sytuowaną osobę, mówią: „Ten to ma szczęście!”. Sukces, zależnie od tego, co to słowo dla nas oznacza, nie jest jednak wynikiem szczęścia, lecz naprawdę ciężkiej pracy wymagającej wielu poświęceń i wyrzeczeń. Efekt końcowy jest do przewidzenia, ale prowadząca do niego droga bywa pełna różnych, bardziej lub mniej trafnych działań i decyzji. Tracy nazywa to prawem akumulacji. Tak jest też w networkingu. Im dłużej będziesz się zajmować networkingiem, tym bardziej będzie on cię przybliżać do twoich celów. Jednym z nich jest otrzymywanie poleceń, które mogą otworzyć drogę do transakcji biznesowej.

Weź pod uwagę to, że wśród twoich kontaktów mogą być osoby postrzegane przez ciebie jako oczywiste źródło poleceń. Niekoniecznie tak musi być. Czasami biznes będą przychodzić z niespodziewanej strony i musisz być tego świadom. Na przykład dla zarządcy nieruchomości firma mająca w ofercie meble biurowe, które sprzedaje do nowo powstałych biur, teoretycznie jest wymarzonym źródłem referencji. Jednak właściciel tej firmy może nie mieć powiązań lub w ogóle kontaktu z administratorami firm czy budynków. Przykłady z życia wzięte można by mnożyć w nieskończoność — cały czas trzeba być uważnym, trzeba mieć oczy i uszy szeroko otwarte.

Networking zaskakuje pozytywnie na różnych obszarach i pomoc w postaci polecenia dla ciebie może przyjść z zupełnie nieoczekiwanej strony.

Najczęściej będziemy mówić tutaj o networkingu na eventach, mikserach, konferencjach i spotkaniach grup networkingowych.

Podstawowe rzeczy, których warto się nauczyć i których warto przestrzegać (jeśli jeszcze nie masz ich w nawyku), to:

- otwarta postawa,
- chęć dzielenia się,
- dziękowanie za otrzymane wsparcie,
- dotrzymywanie obietnic,
- przepływ informacji,
- informacja zwrotna.

Jeśli mówisz, że coś zrobisz — zrób to. Jeśli mówisz, że wyślesz informacje — wyślij je. Jeśli obiecujesz, że gdzieś lub do kogoś zadzwonisz — dzwoni! Zawsze! Ludzie faktycznie potrafią czekać na telefon o umówionej porze. W ten sposób pokazujesz, że można ci zaufać, że jesteś wiarygodny.

#### 1.4.1. Szukasz pracy?

Szukanie pomocy przez kontakty może być o wiele łatwiejsze i mniej stresujące niż poprzez rozsyłanie CV. Statystyki pokazują, że nadal ponad 60% osób znajduje pracę dzięki poleceniom. Piszą o tym zarówno guru zarządzania karierą: Richard Bolles, Michelle Tullier i Herminia Ibarra. Każdy z nas ma około 150 kontaktów. Około 20 – 30 to dobrzy znajomi — z pracy, ze szkoły średniej, studiów, z klubu. Ci bliscy koledzy mogą zaoferować ci wsparcie zarówno emocjonalne, jak i operacyjne. Z jednej strony pomogą poradzić sobie emocjonalnie ze stratą, z drugiej strony wskażą kierunki i strategie dotarcia do nowych miejsc rozwoju kariery (oczywiście pod warunkiem, że nie potraktujesz ich jak ludzi, którzy mają znaleźć dla ciebie pracę czy zlecenie).

O tego rodzaju pomoc łatwo jest poprosić osobom, które ćwiczyły networking, zanim znalazły się bez pracy, które co najmniej raz

w miesiącu wychodziły na zewnątrz, do ludzi. Jeśli natomiast ktoś w 120% poświęcał się pracy w korporacji i nie zadbał o podtrzymywanie istniejących kontaktów i nawiązywanie nowych, to znajdzie się w trudniejszej psychicznie sytuacji.

Tak naprawdę dobrze przygotowana i poprowadzona rozmowa na luzie, na kawie lub na lunchu, może otworzyć ci drogę do sukcesu. Co więcej, twój rozmówca sam będzie działać na twoją korzyść bez jakiegokolwiek nacisku. Nagrodą będzie telefon z wiadomością, że spotkania o pracę są umówione. Przy okazji odnowisz wiele relacji i dasz szansę przyjaciołom, aby zrobili coś dla ciebie.

Jeśli zależy ci na znalezieniu nowej pracy i chcesz o tym porozmawiać ze znajomym, sugerujemy nie mówić, że jesteś w potrzebie i zależy ci na jakiegokolwiek posadzie. Nie pytaj wprost, czy osoba może cię tam polecić, chyba że wcześniej zrobiłeś wywiad i dowiedziałeś się, że dana firma akurat zatrudnia pracowników. Inaczej prośbienie skreśla twoje szanse na utrzymanie w tej chwili relacji z rozmówcą. Relacja wróci do normy, kiedy już będziesz zatrudniony.

Ludzie w większości obawiają się rekomendować osoby poszukujące pracy. Mogą cię nie polecać, ponieważ czują się do tego przymuszeni, a nawet jeśli rzeczywiście kiwną palcem i wykonają rozmowę w twojej sprawie, mogą być mało przekonujący. Oczywiście zawsze są wyjątki.

Radzimy, abyś rozmawiał w inny sposób. Rzecz jasna, trzeba zacząć od osób, z którymi masz najlepsze relacje. Spróbuj ich stopniowo zaangażować w sprawę, o którą ci chodzi. Im większa jest między wami więź, tym bardziej znajomi będą chcieli ci pomóc. Pamiętaj, że twoim celem jest spowodowanie, aby ludzie sami z siebie chcieli ci pomagać.

*Parę miesięcy temu kolega, który chciał dostać pracę w pewnej firmie, gdzie znałem menedżera (a ten kolega o tym wiedział), zaprosił mnie na lunch i powiedział, że słyszał, iż ta firma poszu-*

*kuje osoby na konkretne stanowisko. Wypytał mnie, czy warto z nimi współpracować oraz co wiem na temat tej firmy. Ani razu nie napomknął o tym, że mogę mu tam „załatwić” pracę. Ani razu nie postawił mnie w sytuacji, w której czułbym się zmuszony do wykonania jakiegoś kroku wbrew sobie. W końcu sam zaproponowałem, że się dowiem i ewentualnie o nim wspomnę. Skoro proponowałem, tak też zrobiłem. Gdzieś w środku czułem, że o to mu chodziło. Jednak byłem mu wdzięczny, że nie nadwerężył naszej znajomości prośbą o załatwienie pracy — to źle wpływa na relacje i obydwie strony czują się niekomfortowo. Nie było presji, wizji zawiedzionych nadziei, a ja zwyczajnie miałem ochotę mu pomóc.*

Witold Antosiewicz

Jeśli ktoś rzeczywiście poszukuje pracy (wielu, niestety, tylko udaje, markując działanie i oszukując samych siebie), lepiej oprzeć się na swoich kontaktach, niż wysyłać dziesiątki e-maili z CV w odpowiedzi na ogłoszenia. Monitorowanie rynku ogłoszeń jest ważne, lepiej jednak robić to w godzinach wieczornych lub wcześniej rano, w porze, w której nie możemy spotykać się ze znajomymi.

Prosząc o pracę bezpośrednio, „tracimy punkty”, rozmówca ma bowiem wrażenie, że sami sobie nie radzimy, a ludzie podświadomie nie chcą przebywać z tymi, którzy sobie nie radzą. Zwracają się wówczas ku osobom, z którymi czują się dobrze — ku zwycięzcom i optymistom, ponieważ dobre relacje z takimi ludźmi poprawiają nastrój i wzmagają poczucie komfortu. Oczywiście nikt nie powie tego wprost, natomiast rozmowy telefoniczne i spotkania mogą się nagle stać o wiele rzadsze.

Podsumowując: zastanów się, czego chcesz, i działaj tak, aby to dostać. Postaraj się postępować w taki sposób, aby inni pomagali ci z własnej woli, nie tylko na twoją bezpośrednią prośbę. Niektórych trzeba będzie nakierować bardziej, innych mniej delikatnie, a jeszcze

inni sami będą proponować pomoc. W pewnych przypadkach trzeba będzie jednak bezpośrednio poprosić, nie owijając w bawełnę, subtelne aluzje bowiem nie przyniosą rezultatu. Nie jest to łatwe, ale jeśli spodziewane korzyści miałyby przewyższyć stratę (zazwyczaj ryzykujesz jedynie utratę dalszych kontaktów), może się okazać, że warto podjąć to ryzyko.

Wszystko zależy od ciebie: od twojej strategii, twoich nawyków oraz od tego, w jakim rodzaju rozmowy czujesz się najbardziej komfortowo. Sprawy priorytetowe dla ciebie mogą, niestety, być nieistotne dla innych. Trzeba się umieć z tym pogodzić. Jeśli ktoś delikatnie utrzymuje ciszę w tym temacie, nie draż sprawy od razu; po jakimś czasie możesz do niej nawiązać, ale tylko raz lub dwa razy, telefonicznie lub na spotkaniu.

Aby uniknąć konfliktów i nieporozumień, najlepiej ustal, czy możesz się odezwać w danej sprawie i kiedy mógłbyś to zrobić. Zawsze dziękuj za jakąkolwiek informację zwrotną i oczywiście oferuj także swoją pomoc. Wyczulonym i delikatnym postępowaniem teraz otwierasz sobie możliwości na przyszłość.

Przydatne jest świadome stosowanie właściwej struktury rozmowy. Możesz skorzystać z rozwiązania M. Tullier opisanego w książce *Networking. Jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*. Na początek spotkaj się z kilkunastoma dobrymi znajomymi na tzw. **misjach rozpoznawczych**. Poproś ich, aby ci poradzili, gdzie ich zdaniem najlepiej się sprawdzisz: w jakich rolach, funkcjach, branżach czy firmach. Zapytaj, jakie ich zdaniem masz mocne, a jakie słabe strony, jakie talenty. Za jakie wartości i osiągnięcia cię podziwiają? Gdzie ich zdaniem się nie sprawdzisz?

Następnie czas na **misje strategiczne**, czyli spotkania z kolejnymi znajomymi, z którymi omówisz strategię dotarcia do interesujących cię branż, firm i decydentów. Spotkania takie mają pre-



czyjną agendę, dzięki której inni zobaczą w tobie profesjonalistę i chętniej ci pomogą, jeśli zaproponujesz im rolę doradców.

Przed rozpoczęciem szukania pracy poprzez kontakty zainteresuj się dwoma doskonałymi książkami: *Jakiego koloru jest twój spa- dochron* Richarda N. Bollesa oraz wspomnianą wcześniej *Networking. Jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*. Po ich przeczytaniu, zrobieniu ćwiczeń i zastosowaniu się do treści znalezienie najwłaściwszej dla ciebie pracy nie będzie problemem.

## 1.5. MARKETING, NETWORKING, SPRZEDAŻ

Podobno sprzedawanie jest najlepiej płatną ciężką pracą i najgorzej płatną lekką pracą. Marketing oznacza rozpoczęcie procesu sprzedaży, dotarcie do potencjalnych klientów, networking to tworzenie relacji osobistych, a finalizacja sprzedaży dopełnia całego procesu.

Guru networkingu Ivan Misner przewiduje rozwinięcie się w ciągu najbliższych lat trzech głównych nurtów w networkingu biznesowym.

1. Przenikające się sieci wirtualne i realne. Przedsiębiorcy i handlowcy mają tysiące kontaktów na portalach LinkedIn czy Facebook i zastanawiają się, co dalej. Szukają sposobów, jak zamienić kontakty internetowe w rzeczywisty biznes. Sukces osiągną ci, którzy potrafią skutecznie zintegrować technologie i media społeczne z działaniami prowadzonymi osobiście. Coraz częściej powstają liczne zamknięte społeczności, dostępne tylko dla zarejestrowanych członków. Tym, co ich przyciąga, jest niszowość, misja organizacji oraz wspólne wartości uczestników. Technologia ułatwia zwiększenie liczby kontaktów i nawiązanie relacji, a osobiste spotkania pomagają je pogłębić.
2. Więcej uczelni i firm prywatnych będzie oferować szkolenia i warsztaty z zakresu networkingu biznesowego. Jesteśmy świadkami pojawiania się profesjonalnych organizacji szkoleniowych zajmujących się właśnie tą tematyką.

3. Będzie powstawać więcej organizacji networkingowych. Wiele z tych prób zakończy się zapewne porażką, jednak jest ogromna przestrzeń dla tego typu inicjatyw, ponieważ przedsiębiorcy coraz bardziej cenią sobie osobiste rekomendacje i poszukują możliwości ich aktywnego pozyskiwania.

### 1.5.1. Networking a umiejętności sprzedażowe

Możesz sądzić, że ich nie potrzebujesz, jednak bardzo się przydają. Wiadomo, że polecenie, otwarcie drzwi, kontakt to nie to samo co transakcja. To gwarantuje jedynie spotkanie i wysłuchanie, co masz do zaoferowania. Druga strona być może jest wstępnie zainteresowana usługami, które zapewniasz, jednak niekoniecznie musi chcieć robić interesy właśnie z tobą. To oznacza, że cały czas trzeba dążyć do „zamknięcia transakcji”, czyli doprowadzenia do rzeczywistej sprzedaży. Prosta zasada „nie ma sprzedaży — nie ma zarobku” spędza sen z powiek wielu handlowcom na całym świecie. Właśnie dlatego umiejętności sprzedażowe są tak mile widziane, bez nich perspektywa zarobku jest odległa i zależna od innych. Jeśli nie czujesz się w tym dobry, zastanów się nad udziałem w odpowiednim szkoleniu lub pracy z coachem. Konieczność (lub potrzeba) sprzedawania wywołuje nieraz wielką presję, jednak jeśli chcesz w procesie sprzedaży korzystać z narzędzi networkingu, musisz uzbroić się w cierpliwość. Traktuj kontakty z polecenia bez agresji i bez nacisku. Nastaw się raczej na poznawanie potrzeb klienta i pomaganie mu w osiągnięciu zamierzonych celów. Sprzedaż w networkingu opiera się raczej na konsultacjach i pomocy w dojściu do rozwiązania, a więc byciu po stronie klienta, niż po prostu na „zrobieniu” wyniku. Warto reprezentować wysoki poziom szacunku i profesjonalizmu. Od tego, jak się prowadzi rozmowy z klientami z poleceń, zależy w dużej mierze także kolejne transakcje z polecenia.

Osoba, która poleca cię swoim znajomym, może również zyskać na twojej profesjonalnej obsłudze. Jej wizerunek po twoim spotkaniu

z poleconym kontaktem jest lepszy lub, niestety, gorszy. Miej to na uwadze i pamiętaj — jeśli chodzi o sprzedaż czegokolwiek klientowi, który trafił do nas z polecenia, jedyne prawidłowe podejście to: żadnej nachalności, żadnych ukrytych opłat i wyjątków. Jeśli wszystko jest w porządku, dalsza droga do poleceń stoi otworem. Jeśli nie, to możliwe, że właśnie odciąłeś sobie dwa źródła referencji: znajomego, który już cię więcej nie poleci, oraz klienta, któremu oferowałeś produkt/usługę, nawet jeśli dokonał zakupu (mógł to zrobić np. ze względu na zobowiązanie wobec swojego znajomego lub by jak najszybciej zakończyć wasze spotkanie). W networkingu twoim celem nie jest jednostkowa sprzedaż, ale uruchomienie łańcucha kolejnych transakcji przez referencje.

Wolumen sprzedaży dzięki poleceniom po jakimś czasie można przewidzieć. Możesz prognozować, ile w danym roku czy miesiącu będzie transakcji. Liczba ta zależy w dużej mierze od twojej wytrwałości, systematycznego działania, umiejętności interpersonalnych, networkingowych i sprzedażowych. Uważamy, że jedną z podstawowych umiejętności, które dobry networker powinien zdobyć, jest umiejętność badania potrzeb.

Twoim celem w procesie networkingu jest budowanie sieci polecających cię osób, nie zaś pojedyncza sprzedaż. Tych, którzy chcą ci pomóc, naucz, w jaki sposób mogą cię polecać — ułatwisz im zadanie i zwiększysz swoje szanse na ostateczny sukces.

### 1.5.2. Kiedy nawiązywać nowe relacje?

Jeśli chodzi o nawiązywanie relacji, każdy moment jest dobry: urlop, wyjazd służbowy, impreza przedszkolna, wywiadówka, jakiegokolwiek miejsce, w którym są ludzie. Prawdopodobnie już masz jakąś swoją sieć kontaktów. Trzeba ją tylko poszerzyć, czyli dodać do niej wartościowe kontakty, i pogłębić, poznając ludzi lepiej, a także służąc im pomocą i wsparciem. Czasem warto zacząć od wypracowania strategii: kogo chcemy poznać, w jakim celu, kto nam w tym może pomóc.

Pamiętaj zawsze o tym, że druga strona też powinna skorzystać na waszej znajomości. Wychodź z inicjatywą, przedstawiaj ludzi, których znasz, osobom, które mogą być dla nich interesujące zawodowo. Proś koleżanki i kolegów, aby przedstawiali cię swoim znajomym.

Poznaj swoją sieć, słuchaj ludzi, z którymi rozmawiasz (to wcale nie jest takie częste!), interesuj się nimi, doceniaj ich wysiłki i osiągnięcia. Dowiedz się, co robią i jak możesz być im pomocny w niektórych sprawach. Sam zaproponuj pomoc lub poleć kogoś w rozwiązaniu jakiegoś problemu.

Relacja rozwija się poprzez fizyczną obecność i rozmowę z drugą osobą. Oczywiście dobrze jest dopełnić ją kontaktami online. Jednak to jest bardziej kwestia widoczności niż zaufania.

### 1.5.3. Nigdy nie wiadomo, kto kogo zna

Zawsze bierz pod uwagę możliwość, że osoba, z którą rozmawiasz, może mieć naprawdę rozległą sieć kontaktów, z bardzo dobrze rozwiniętymi relacjami. Niektórzy nawet nie zdają sobie sprawy z potencjału, jakim dysponują. Na przykład doradca finansowy może mieć bardzo dobre relacje z menedżerami różnych firm, ogrodnik może mieć dobre relacje z właścicielami rezydencji, gdzie pracuje, a właściciel firmy budowlano-remontowej może cię zaskoczyć dobrą relacją z prezesem dużej spółki giełdowej.

### 1.5.4. Jeśli chcesz, żeby cię polecali...

Możliwe, że wierzysz, iż dzięki idealnej realizacji zleceń będziesz pozyskiwać kolejnych klientów. Tak może się stać. Pewne zlecenia zapewne same do ciebie przyjdą. Trudno jednak przewidzieć ich liczbę czy częstość występowania. Na takich podstawach nie da się zbudować strategii sprzedaży przez referencje. Nie licz na to, że twoi zadowoleni klienci będą z własnej inicjatywy nieść dobre słowo o twojej firmie jak świat długi i szeroki.

Jest sprawą oczywistą na dzisiejszym rynku, że firma w 100% wywiązuje się ze zobowiązań — nie może być inaczej. Osoby zadowolone z usług będą po prostu... nadal z nich zadowolone. Ale to nie te osoby będą o tobie mówić. Najchętniej, niestety, wypowiadają się osoby niezadowolone. Marketing negatywny rozprzestrzenia się z szybkością błyskawicy. Ludzie pamiętają negatywne zdarzenia czy fakty. W Polsce przez wiele lat rozmowy naszych znajomych zaczynały się zazwyczaj od narzekania. Nie pozwól, abyś był tematem takich rozmów. Marketing szeptany pracuje zawsze — jednak nie zawsze dla ciebie.

#### 1.5.5. Kiedy będziesz zarabiać dzięki sieci kontaktów?

Oto fundamentalne pytanie, na które wszyscy od razu chcą znać odpowiedź. Zależy to jednak od reprezentowanej branży, twojej postawy, kompetencji, doświadczenia i reputacji. Po około roku lub dwóch latach (zależnie od profesji) systematycznego stosowania narzędzi networkingowych będziesz mógł przewidzieć przypuszczalną liczbę referencji. Będziesz mógł prognozować swoje przychody. Będziesz nadal wdrażać nowe narzędzia i usprawniać te już stosowane, aby te przychody zwiększyć. Najpierw jednak zacznij stosować podstawy opisane w tej książce. Wiemy z doświadczenia, że networking przynosi największe efekty po co najmniej dwóch latach stosowania.

#### 1.5.6. Networking to nie tylko kontrakty

Networking to przede wszystkim relacje międzyludzkie. Jeśli spodziewasz się, że po zaproponowaniu znajomemu prowizji za kontrakt twoja sprzedaż poszybuje w górę, srodze się zawiedziesz. Może się to wydać zaskakujące, ale ludzie nie chcą twoich pieniędzy. Z przyjemnością polecą dobrego znajomego lub sprawdzonego partnera, dla

samej satysfakcji z pomagania innym lub w nadziei, że zrewanżujesz się im za to kiedyś, gdy nadarzy się okazja.

Często spotykamy się z osobami oferującymi możliwość „załatwienia” niemal wszystkiego w zamian za prowizję. Odnoszą pojędyncze sukcesy, ale z takim podejściem nie mogą liczyć na polecenia od innych, bo obrały ścieżkę jednokierunkową. Zwykle takie osoby łatwiej odnajdują się w normalnej pracy handlowej opartej na chłodnych kontaktach i filozofii myślowego, który „poluje” na grubą zwierzynę. Jeśli nie masz umiejętności budowania dobrych i trwałych relacji, nie skorzystasz z dobrodziejstw sprzedaży przez referencje, bo ludzie muszą chcieć cię polecać. W kontaktach biznesowych nie zawsze chodzi o pieniądze — czasem to po prostu biznes.

*Co najmniej raz w miesiącu mam propozycje od znajomych, abym sprzedawał „przy okazji” ich produkty. Grzecznie dziękuję im za tę sugestię i proponuję współpracę. Zapraszam ich do mojej grupy networkingowej. Mówię im, że lubię współpracować z ludźmi, którzy wspierają mój biznes lub bliskie memu sercu aktywności społeczne (np. kluby Toastmasters). Z zarabianiem pieniędzy sobie radzę, szukam natomiast wiarygodnych i nastawionych na relacje partnerów, ponieważ wierzę, że „przyływ podnosi wszystkie łodzie”. Zazwyczaj owi znajomi szybko się ulatniają i nie wracają z żadną propozycją.*

Grzegorz Turniak

## 1.6. MOCNE I SŁABE KONTAKTY

Mówi się, że kontakty nie muszą być liczne, za to muszą być niezawodne. We współczesnym, nieprzewidywalnym świecie nigdy nie wiadomo, kto powinien nas znać i kogo my powinniśmy znać. Reguły gry zmieniają się niespodziewanie. Biblijne powiedzenie „ostatni będą pierwszymi” nic nie straciło na swej aktualności.

Nasza sieć potrzebuje zarówno silnej struktury (mocnych kontaktów), jak i wypełnienia (słabych kontaktów). Dzięki takiej budowie sieci możemy liczyć na wielokrotne polecenia od osób, z którymi mamy silną więź, dając sobie jednocześnie szansę na pojedyncze, nieprzewidywalne, a nie „wypracowane” polecenia od osób, z którymi mamy słabsze relacje.

### 1.6.1. Słabe kontakty

Słabe kontakty, inaczej „kontakty okazyjne”, mamy z osobami, które spotkaliśmy raz lub kilka razy i jeszcze nie zaistniało coś poważniejszego — mamy tu na myśli jakąś wymianę kontaktów, polecenia itp. Z tego rodzaju kontaktów niektóre mogą (lecz nie muszą) stać się kontaktami mocnymi — w przypadku zaistnienia jakichkolwiek biznesów. Kontakty okazyjne nawiązujemy i podtrzymujemy na spotkaniach, konferencjach, w izbach handlowych, czyli tam, gdzie może się pojawiać np. parę osób z jednej branży, również twoja konkurencja. Takie grupy zazwyczaj spotykają się raz w miesiącu, czasami raz na kwartał lub też nieregularnie. Jeśli zamierzasz się pojawić na takim spotkaniu, warto, żebyś wiedział, kogo chcesz tam spotkać, kto tam będzie oraz co ci to może dać.

Jeżeli chciałbyś uzyskiwać z tego typu spotkań coś więcej, pamiętaj, że samo członkostwo nie wystarczy, aby zostać zauważonym. Trzeba się angażować, aby nie tylko sprawiać wrażenie osoby, z którą warto „trzymać”, ale być taką osobą. Bardzo w tym pomaga pełnienie różnych funkcji w danej społeczności, wnoszenie wkładu, dbanie o dobro wspólne.

### 1.6.2. Mocne kontakty

Mocne kontakty to pewne grupy osób, które spotykają się regularnie po to, aby nawzajem zapewniać sobie przepływ poleceń biznesowych. To ludzie, którzy ciebie polecają. Spotykają się częściej niż członkowie izb handlowych czy klubów przedsiębiorców — np. raz

w tygodniu. Najefektywniejszą znaną nam strukturę takich spotkań wypracowała już w 1985 roku firma BNI. Spotkania są przeznaczone dla przedsiębiorców poszukujących poleceń w biznesie i zorganizowane według przemysłowej agendy. Każdy ma możliwość rozmawiania z każdym, a członkowie grupy nawzajem pomagają sobie otwierać drzwi do firm swoich klientów czy współpracowników. Na takich spotkaniach zazwyczaj każdy ma możliwość wygłoszenia krótkiej prezentacji firmy, której jest przedstawicielem. Wszyscy mówią o swoich potrzebach w zakresie poszukiwanych kontaktów czy poleceń do konkretnych firm. Jest też czas na przekazywanie sobie poleceń.

Nie opłaca się przynależeć do więcej niż jednej grupy mocnych kontaktów. To może być zbyt duży wysiłek z twojej strony (czasowy i psychiczny), jest tu też miejsce na potencjalne konflikty. Może na tym poważnie ucierpieć twoja wiarygodność. Dlatego raczej koncentruj się na jednej grupie mocnych kontaktów, za to włóż serce we współpracę.

Warto budować grupy zarówno mocnych, jak i słabych kontaktów. Jesteśmy gorącymi zwolennikami takiego rozwiązania.

## 1.7. ONLINE/OFFLINE

Robić biznes, nie wychodząc z domu, to kusząca perspektywa... Czy potrafiłbyś opierać się wyłącznie na Internecie? Sprzedaż online w niektórych branżach dynamicznie rośnie. Są produkty, w przypadku których liczy się cena lub parametry techniczne, mniej natomiast ważne są: podejście do klienta, diagnoza potrzeb, doradztwo.

Dużo trudniej przenosi się do Internetu sprzedaż usług. Obserwujemy oszałamiający rozwój promocji grupowych zakupów usług. Służą one ułatwieniu klientom przetestowania dostawcy, zakresu, poziomu i jakości usługi. Klienci na sobie sprawdzają, czy dostawca jest godzien zaufania. Niestety, relatywnie niewielki procent pozy-



skanych w ten sposób klientów powraca do usługodawcy. Wielu z nich to po prostu łowcy okazji. Z drugiej strony dość często „grupowi” klienci są obsługiwani gorzej, bo mniej płacą. W efekcie zamiast pozytywnego komunikatu o usługodawcy, spontanicznie tworzy się negatywny PR.

Networking zarówno w świecie rzeczywistym, jak i online ma swoje zalety i wady. My jesteśmy jednak zwolennikami najpierw osobistego poznawania osób, a następnie dodawania ich do kontaktów na portalach społecznościowych. Chociaż, jak w przypadku każdej reguły, i tu czasami zdarzają się wyjątki.

### 1.7.1. Online networking — a może opierać się tylko na tym?

W naszym rozumieniu online networking może służyć wyłącznie podtrzymaniu znajomości. Wprawdzie niektórzy korzystają głównie z takiej formy komunikowania się, należałoby się jednak zastanowić, czy na pewno jest to krok właściwy. W świecie międzyludzkich relacji równie ważne, a nieraz nawet ważniejsze niż treść rozmowy są komunikaty niewerbalne: ton głosu, mimika twarzy, język ciała itd. W tym kontekście rozmowa telefoniczna czy osobiste spotkanie sprawdzą się dużo lepiej, gdy chcesz nie tylko podtrzymać, ale też zacieśniać relacje.

Cóż, w dzisiejszych czasach po prostu wypada mieć profil w serwisie takim, jak np.: LinkedIn, GoldenLine, Profeo. Twój wizerunek powinien pozostać profesjonalny, a informacje koniecznie aktualne. Jeśli masz specjalistyczną wiedzę na jakiś temat, podziel się nią online. Ułatwiał ludziom nawiązanie kontaktu z tobą. Z naszego doświadczenia wynika, że np. podanie adresu e-mail lub firmowego numeru telefonu wcale nie powoduje powodzi niechcianych kontaktów. Regularnie też odczytuj prywatne wiadomości i odpisuj na nie. To bardzo frustrujące, gdy ktoś otrzymuje odpowiedź na swoje

zapytanie dopiero po kilku tygodniach. Jeśli umieszczasz w serwisie jakieś treści, dbaj o to, by były poprawne pod względem gramatyki i ortografii.

Wypowiadając się na portalach społecznościowych, forach czy czatach, zawsze włączaj autocenzurę. Jeśli raz coś umieścisz w sieci, są duże szanse, że pozostanie tam na zawsze (przynajmniej na bardzo długo). To, co dla ciebie jest oczywiste czy jednoznaczne, dla innych może takie nie być. W zależności od tego, jak się zaprezentujesz, twoja krzywa zaufania może rosnąć lub maleć. Zastanów się, na czym ci zależy, i bierz odpowiedzialność za swoje wypowiedzi. Jako specjalista będziesz zapewne ceniony nawet wtedy, kiedy twoje stanowisko będzie kontrowersyjne, pod warunkiem że będziesz trzymał się obszaru swoich kompetencji i potrafił umiejętnie przedstawiać swój punkt widzenia. Zupełnie inaczej oceniane są wypowiedzi zawierające osobiste opinie na temat osób czy wydarzeń. Zastanów się kilka razy, zanim kogoś skrytykujesz lub obrazisz. Na portalach społecznościowych nie powinno być miejsca na osobiste uwagi, docinki czy złośliwości. Jeśli masz trudny temat do omówienia, zrób to osobiście lub telefonicznie. A jeśli już zdarzy ci się popełnić jakieś faux pas, przyznaj się do tego i przeproś, jeśli to konieczne. Wdawanie się w publiczne dyskusje może w takim przypadku znacząco obniżyć twoją profesjonalną i towarzyską pozycję. Jeśli temat wymaga jednak kontynuacji, rozważ przeprowadzenie jej offline, bez angażowania tysięcy świadków.

Co jeszcze, poza podtrzymywaniem znajomości, daje korzystanie z serwisów społecznościowych? Dla networkera ogromną zaletą portali społecznościowych jest to, że masz wgląd w kontakty swoich znajomych oraz fakt, że wszyscy użytkownicy mają tu jednakowe uprawnienia i są równi, niezależnie od zajmowanych w świecie realnym stanowisk, co znakomicie zmniejsza dystans i ułatwia nawiązywanie relacji. Jeśli wśród kontaktów twojego znajomego są osoby,

do których chciałbyś dotrzeć, pomijając wszelkie struktury firmowe, możesz go poprosić o pośrednictwo w nawiązaniu takiego kontaktu. Pamiętaj jednak, by to jemu pozostawić decyzję, czy się tego podejmie. Próba nawiązania kontaktu bezpośrednio, dzięki powołaniu się na wspólnego znajomego, jest poważnym nadużyciem i w dłuższej perspektywie może przynieść ci więcej szkody niż korzyści.

Zdarza się, że profil lub wypowiedź jakiegoś użytkownika zainteresują cię w takim stopniu, że chciałbyś nawiązać kontakt z tą osobą, a nie macie wspólnych znajomych. Jeśli udało ci się stworzyć profesjonalny, wiarygodny wizerunek, możesz napisać prywatną wiadomość lub zaprosić tę osobę do twojej sieci. Nie jest to zalecany ani efektywny sposób nawiązywania relacji i powinien stanowić jedynie margines, wyjątek od twoich zwyczajowych działań networkingowych.

Proces rozwijania i promowania swojej działalności online trzeba umiejętnie opracować. Możesz się wesprzeć osobami obeznanymi w tym temacie. Jeśli nastawisz się wyłącznie na zyski czy na mailing, możesz być postrzegany jako zwyczajny nagabywacz i spamer. Stań się osobą, którą warto poznać — dziel się wiedzą i wartościowymi informacjami. Jeśli umieszczasz w serwisie społecznościowym film, niech to będzie coś merytorycznego lub inspirującego. Chwal osiągnięcia innych, angażuj się w istotne społecznie sprawy. I najważniejsze: w tych działaniach zawsze pozostań sobą. Pamiętaj, że ludziom nie zależy na relacjach z twoim portalowym awatarem, ale z tobą.

Mimo że Internet zaczyna odgrywać coraz istotniejszą rolę społeczną, nie przeceniaj jego wartości dla siebie i dla twojego biznesu. W działaniach internetowych bardzo łatwo jest się zatracić, a zwłaszcza nieodwracalnie zmarnować cenny czas. Możesz zostać rozpoznawalną osobą i duszą towarzystwa... wirtualnego, ale czy to rzeczywiście pomoże ci osiągnąć twoje cele? Uważamy, że mądre 10 – 15 minut pod koniec dnia pracy powinno wystarczyć, aby być na czasie

i korzystać z dobrodziejstw sieci społecznościowych. Warto mieć pomysł, jak swoją aktywność online przełożyć na finanse czy strategię, zależnie od typu twojej działalności. To prawda, że niektórzy zarabiają wyłącznie przez Internet. Nie daj się jednak ponieść iluzji łatwych zysków. Entuzjazm do ciekawych rzeczy, nowinek technicznych i spraw, którymi się pasjonujemy, może nas łatwo zgubić w gąszczu internetowym. Przeznacz osobny czas na poznawanie i rozwijanie swojej pasji lub hobby.

Komunikacja online w tej formie nie zastąpi tradycyjnego networkingu, w którym kontakt osobisty jest podstawą. Ważny jest wygląd, mimika, uścisk dłoni, ton głosu — wszystkie sygnały, które świadczą o twoim nastawieniu, stresie lub rozluźnieniu. Czy komfortowo się czujesz ze swoją działalnością? Jak bardzo? Czy można ci zaufać? Tego nie da się odczuć przez Internet. Czy w twoim wypadku to wada, czy zaleta — na to pytanie sam musisz sobie szczerze odpowiedzieć.

## 1.8. NETWORKING A PŁEĆ

Misner, Walker i De Raffele przeprowadzili w latach 2009 – 2011 szeroko zakrojone badanie (obejmujące 12 tys. uczestników), aby sprawdzić, czy sposób budowania kontaktów różni się u mężczyzn i u kobiet. Okazało się, że w networkingu płeć nie jest ważna — badacze nie znaleźli znaczących ilościowo różnic. Ponad 90% badanych kobiet i mężczyzn uważa, że networking ma istotny wpływ na ich sukces zawodowy.

Ludzie, którzy uważają, że networking przyczynia się do ich sukcesu, częściej stosują system pomiaru efektów udziału w grupach networkingowych. Osoby te poświęcają trzy razy więcej czasu tygodniowo na networking (średnio 6,3 godziny) niż osoby, które nie wierzą w networking jako źródło sukcesu.

Część badania z pytaniami otwartymi ukazuje pewne różnice jakościowe w odpowiedziach. Zostało to szerzej opisane w książce *Business Networking and Sex: Not What You Think*.

Oto kilka obszarów, w których podejście mężczyzn i kobiet do networkingu różni się:

1. **Nauka** networkingu — mężczyźni preferują praktyczną naukę, kobiety wolą korzystać ze szkoleń, coachingu i lektur książek czy artykułów.
2. **Komunikacja** podczas networkingu — proces budowy relacji składa się z trzech etapów: V (*Visibility*, czyli bycie widocznym), C (*Credibility*, czyli zdobycie wiarygodności), P (*Profitability*, czyli osiągnięcie korzyści z relacji). Mężczyźni od początku znajomości starają się jak najszybciej osiągnąć ostatnią fazę — są bardziej nastawieni na transakcje. Kobiety dłużej niż mężczyźni pozostają w fazie zdobywania wiarygodności, są nastawione bardziej relacyjnie.
3. **Rekomendowanie** — mężczyźni raczej rekomendują osobę ze względu na jej charakter, natomiast kobiety ze względu na poziom kompetencji.
4. **Korzystanie ze swoich mocnych stron** — mężczyźni uważają, że są dobrzy w follow-upie i zamianie kontaktów na kontrakty. Kobiety sądzą, że lepiej łączą się z innymi ludźmi, rozwijają wysokiej jakości relacje i łatwo przychodzi im poznawanie nowych osób. Potrafią też elegancko zakończyć rozmowę.
5. **Największe słabości** w networkingu — mężczyznom trudniej podejść do nieznanym osobie po raz pierwszy czy skupić się na rozmowie przez dłuższy czas. Kobiety natomiast słabiej sobie radzą z follow-upem i zamianą kontaktu w kontrakt.
6. **Uczestnictwo w grupach** networkingowych — mężczyźni przeciętnie uczestniczą w większej liczbie grup niż kobiety. Mężczyźni spędzają na networkingu 6,44 godziny tygodniowo,

podczas gdy kobiety 6,19. Panie, mając więcej zobowiązań rodzinnych, są lepiej zorganizowane i bardziej efektywne w networkingu. Mimo że poświęcają mu mniej czasu, mają lepsze wyniki, jeśli chodzi o liczbę przekazywanych poleceń.

---

## PRZYGOTUJ SIĘ

---

### 2.1. WIZERUNEK

Każdy z nas ma jakieś wyobrażenie o sobie ukształtowane we własnej rodzinie i w środowisku, z którego się wywodzi. Nie wszyscy mają talent i narzędzia do budowania swojego wizerunku, niektórzy wręcz świadomie tego nie robią.

W biznesie spotykamy ludzi, którym trudno jest zerwać ze swoim ideałem młodości i którzy pomimo wieku nadal chcą prezentować się jak hippisi czy abnegaci. Cóż, jak cię widzą, tak cię piszą.

Jeśli myślisz poważnie o karierze, powinieneś zadbać o spójność wizerunku zależnie od branży, w której działasz, oraz pozycji, jaką chcesz zająć. To kwestia nie tylko ubioru, ale i zachowania.

Warto mieć w swojej sieci osoby znające się na dobieraniu stroju, a także znawców *savoir-vivre'u*. Zawsze możesz poprosić ich o radę. Jeśli masz taką możliwość, skorzystaj ze szkolenia czy kursu z tej dziedziny i poświęć trochę czasu na dopracowanie szczegółów swojego wizerunku.

#### 2.1.1. Postawa

Żeby zdobyć klientów, trzeba ich do siebie przekonać. Aby ich do siebie przekonać, trzeba z nimi porozmawiać, najlepiej osobiście. Pierwszy krok to wyjście ze swojego bezpiecznego otoczenia — biura, domu. Niektórych ludzi wyjście na spotkanie poranne lub wieczorne

i poznanie większej liczby osób na raz przyprawia o ciarki. Zastanów się dokładnie, co cię powstrzymuje, a potem pomyśl, dlaczego warto być na takim spotkaniu. W większości przypadków jest to niechęć czy strach przed wyjściem ze swojej strefy komfortu. Mogą to być również: niepewność, brak doświadczenia, obawa przed wygłupieniem się. Warto jednak to zrobić. Po pierwsze, w ten sposób pokonasz swoje słabości i nauczysz się czegoś nowego; po drugie, na takich spotkaniach będą naprawdę interesujące osoby, które są do ciebie nastawione bardzo przyjaźnie.

Jeszcze raz — co cię powstrzymuje? Strach? Mark Victor Hansen, współautor znanej książki *Balsam dla Duszy*, opisuje słowo „strach” akronimem FEAR (*False Evidence Appearing Real* — wyglądające na realne fałszywe przekonanie). Można również znaleźć inne rozwinięcia, np. *Failure Expected And Received* (oczekiwana i poniesiona porażka), *Face Everything And Recover it* (zmiierz się ze wszystkim i otrząśnij się z tego).

Donald Marquis nazwał zwlekanie „sztuką nadążania za dniem wczorajszym”. Podejmij decyzję i ruszaj do przodu. Dokładnie zdecyduj, na jakie spotkanie pójdziesz i z kim będziesz rozmawiać — w żadnym razie nie może o tym decydować przypadek.

Jeśli wyjście na spotkanie i rozmowa z ludźmi wywołują u ciebie dreszcze, to zamiast pracować nad swoją postawą, samopoczuciem i podejściem, wybierz się na takie spotkanie ze znajomym, znajomą czy mentorem — dobrym networkerem. Przyjdź na imprezę jak najwcześniej. Ułatwi ci to nawiązanie rozmowy z organizatorami i pierwszymi gośćmi. Są tak samo zestresowani jak ty.

Uśmiech ułatwi pozbycie się stresu — ten ostatni stanie się mniej wyczuwalny. Niepotrzebny stres powoduje, że człowiek jest nadmiernie spięty, co nie wygląda naturalnie i nie ułatwia rozmowy. W celu pozbycia się obaw i zdenerwowania przed networkingiem zachęcamy do jak najczęstszego regularnego bywania na spotkaniach.



Po trzech – czterech wizytach na wybranym wydarzeniu człowiek czuje się tam jak ryba w wodzie.

### 2.1.2. Wizytówki

Dobrze jest, jeśli masz ładną, czytelną wizytówkę. Jeżeli szukasz pracy, powinieneś mieć wizytówkę prywatną, na której zamieścisz swoje imię, nazwisko, reprezentowaną branżę, profesjonalny adres e-mail i numer telefonu komórkowego. Na drugiej stronie możesz w kilku punktach opisać obszary swoich zainteresowań zawodowych lub kompetencji, które chcesz wykorzystywać w dalszej karierze. Generalnie brak wizytówki nie dyskwalifikuje cię, ale utrudnia podtrzymanie relacji. Im wyższe stanowiska zajmują spotkane osoby, tym mniej chętnie rozdają swoje bilety wizytowe.

W kwestii dizajnu polecamy skontaktowanie się z dobrym grafikiem, drukarzem lub agencją poligraficzną. Jeśli chodzi o podstawowe kryteria, to z naszego doświadczenia wynika, że najlepiej, aby wizytówka była:

- standardowych rozmiarów,
- czytelna,
- wykonana na papierze, na którym można bez problemu coś napisać.

Czasem spotykamy się z wymiarami niestandardowymi. Zazwyczaj z takimi wizytówkami jest mały kłopot, polegający na tym, że nijak nie można ich umieścić w zwykłe przeznaczonym dla nich miejscu. Los takich wizytówek jest przesądzony. Podsumowując: nie chciałbyś, aby ktoś miał z twoją wizytówką następujące problemy: że się nie zmieści do standardowego wizytownika, że trudno na niej znaleźć informacje kontaktowe (np. czcionka jest za mała) lub że nie da się na niej zapisać żadnych informacji (np. gdzie i kiedy się spotkaliście).

Tak się jakoś dzieje, że podobne problemy, mimo że są błahе, zostają nam w pamięci. Co więcej, są kojarzone z właścicielem. Ktoś może powiedzieć, że to nasz problem. Racja. Tylko w tym przypadku lepiej do tego problemu nie dopuścić, niż później go rozwiązywać. Przypatrz się koniecznie swojej wizytówce.

### 2.1.3. Zaufanie

*Niski poziom zaufania to wielki ukryty podatek.*

— Stephen Covey

Wszystko, co się odbywa na świecie, dzieje się dzięki relacjom i interakcjom. Wiemy, jak wygląda komunikacja przy wysokim poziomie zaufania: jest płynna i bezproblemowa. Nie ma nawet problemu, jeśli ktoś popełni błąd — dostaje wtedy komunikat: „wszystko da się wyjaśnić, takie życie, zdarza się, trudno” itp. *Nie nie działa tak szybko jak zaufanie* — twierdzi Stephen Covey.

W networkingu poprzez brak zaufania tracimy lub co najmniej nie zyskujemy. To jest podatek, który płacą osoby o niskim poziomie zaufania lub w ogóle bez tego poziomu. Nie mamy tego, na czym nam zależy, ponieważ nie ma jeszcze zaufania bądź, niestety, już zostało utracone. W regularnych relacjach, kiedy spotykasz się ze znajomymi, kolegami, partnerami w biznesie, swoją wiarygodność trzeba udowadniać poprzez różne zachowania i działania. Cały czas dowodzisz, że jesteś godny zaufania. Punkty zaufania przydzielone ci na początku oraz te, które zdobywałeś potem, muszą się co najmniej utrzymywać na stałym poziomie. Aby utrzymać się na wysokim poziomie, ciągle musisz udowadniać, ile jesteś wart. Musisz dokonywać regularnych „wpłat na konto przysług” innych. Tak jest i tego się nie zmieni. W grupach networkingowych wiadomo, jak to robić:

- punktualnie zjawiać się na spotkaniach;
- pomagać w zdobywaniu rekomendacji;
- zapraszać gości;
- pełnić różne funkcje.

Dzięki takim zachowaniom da się najszybciej poświadczyć, że wywiązujesz się ze zobowiązań i jesteś godzien zaufania. Dlatego takie grupy mają swoje precyzyjnie opisane zasady i oczekiwania. Rozdzielane są różne role i stanowiska, które możesz objąć, aby swoimi działaniami udowodnić, że potrafisz odpowiedzialnie działać w zespole i tym samym potwierdzić, w jakim stopniu można obdarzyć cię zaufaniem. Jest to najszybszy sposób na wstępne sprawdzenie twojej wiarygodności i potwierdzenie, że jesteś właściwą osobą do współpracy biznesowej z innymi.

Punkty zaufania (według L. Lynch):

1. **Dotrzymuj obietnic** — tak zdobywasz zaufanie na początku. Okazujesz się wiarygodny. Jeśli coś powiesz, rób to. Składanie obietnic przychodzi łatwo, zaś ich dotrzymanie — trudno. Nic tak nie rujnuje raz zdobytego zaufania (czasami ciężką pracą), jak niedotrzymanie obietnicy. Ja postrzegam to tak: składając obietnicę, jestem gotów zapłacić prawie każdą cenę, aby ją spełnić. Ty też tak to postrzegaj.
2. **Dobrze wykonuj swoją pracę.** Pamiętaj, aby trzymać się zasad i procedur w swojej firmie lub biznesie. Rzadko kiedy rób wyjątki. Jeśli inni się zorientują, że jesteś za bardzo elastyczny w swoim postępowaniu, ich szacunek do ciebie znacznie się obniży.
3. **Zaufanie może być przeniesione.** Jeśli znasz osobę godną polecenia i polecisz ją znajomemu, poziom zaufania jest od razu wyższy. Osobę z polecenia traktujemy inaczej. Pomijamy pewien etap poznawania się. Dlatego utrzymuj wiele wartościowych

relacji. Co to znaczy? Stań się łącznikiem dla wielu osób, bądź w środku. Otaczaj się osobami wiarygodnymi i sprawdzonymi. Z tymi osobami przebywaj. Unikaj znajomości z osobami o „niskiej” reputacji. Warto utrzymywać i pielęgnować tylko odpowiednie kontakty, bo to one sprawią, że będziemy przez cały czas na właściwej ścieżce i pocujemy się z tym komfortowo. Miej świadomość tego, że jeśli ty jesteś w porządku, to inne twoje kontakty też są w porządku. Tak to wygląda z zewnątrz. Sami w tej chwili mamy znajomych, którzy z racji naszych rozległych, wartościowych kontaktów proszą o polecenia wiarygodnych według nas firm i osób. To dla nich ważne z co najmniej trzech powodów:

- oszczędność czasu,
- oszczędność kosztów,
- spotkanie/kawa z miłą osobą.

4. **Bądź ekspertem.** Pamiętaj, że aby być ekspertem w swojej dziedzinie, musisz być co najmniej specjalistą w dziedzinach pobocznych oraz orientować się w tematach luźno z nimi powiązanych. Na przykład ekspert handlowiec:

- doskonale zna techniki sprzedaży;
- ma bardzo dobrze opanowane typy osobowości i wie, jak działać, sprzedawać oraz jak pielęgnować relacje z różnymi osobami;
- jest w miarę dobry, jeśli chodzi o ogólne zagadnienia psychologiczne i społeczne.

To tylko bardzo prosty przykład, który ma przedstawić ideę. Jest wiele innych czynników, które można by tu przytoczyć.

5. **Znasz (lub poznasz) osoby, których jednak nie polubisz.**

Unikaj docinania, złośliwości, dawania do zrozumienia czy upewniania się, że nie ma między wami chemii. Unikaj rozmawiania o nich za ich plecami, zwłaszcza jeśli zamierzasz wyrażać się negatywnie i/lub używać słów niecenzuralnych. Z naszego

doświadczenia wynika, że czasami znajomość taka może okazać się przydatna z racji kontaktów drugiej strony i przerodzić się w coś zupełnie innego — nagle z powodu rozpoczętych biznesów i nawiązanych kontaktów zaczyna działać się coraz lepiej! Dlatego warto pozwalać innym wyjść z twarzą z różnych potyczek słownych i nieistotnych konfliktów. Możliwe wtedy są dwie sytuacje:

- Prawdopodobny późniejszy dobry znajomy (lub nawet orędownik), w przypadku gdy zmieni się jego sytuacja. Może jakieś zdarzenie wpłynie na sposób jego postrzegania lub po prostu on zmieni zdanie, ponieważ zauważy w tym korzyści dla siebie. Może też być tak, że zacznie mu zależeć na kontakcie z osobą, którą tylko ty dobrze znasz.
- „Otwarte drzwi” dla wspólnej relacji, z której może wyniknąć coś dobrego. Uwierz nam: jeśli zamierzasz zająć się networkingiem lub już go uprawiasz, taka sytuacja jest bardzo prawdopodobna.

**6. Warto mieć wśród swoich znajomych kogoś znanego,** rozpoznawalnego w branży lub regionie, niekoniecznie celebrytę. Wystarczy autorytet w danej dziedzinie, dziennikarz, prezes izby gospodarczej, klubu biznesu czy stowarzyszenia profesjonalistów. Jeśli ty znasz kogoś wartościowego, to na pewno warto znać ciebie!

**7. Interesuj się tym, o czym marzą osoby w twojej sieci.** Jeśli chcesz zdobyć czyjeś zaufanie, powinieneś okazać się pomocny w kwestiach naprawdę ważnych. To, co dajesz drugiej osobie, powinno nieść ze sobą pewną określoną wartość. Najlepiej, aby było wartościowe nie dla ciebie, lecz dla tej drugiej osoby. Może potrafisz za pomocą jednej rozmowy telefonicznej spełnić czyjeś marzenie, np.:

- lot balonem;
- skok ze spadochronem;

- przejażdżka unikatowym samochodem;
- odwiedzenie niezwykłego miejsca, do którego mają dostęp tylko nieliczni;
- założenie klubu Toastmasters.

Oczywiście te marzenia trzeba poznać. Poznajesz je w rozmowie. Czasem podczas rozmów networkingowych niektórzy pozwalają sobie na pewne puszczenie wodzy fantazji. Niekoniecznie rozmawiamy o biznesie. Jeśli uda ci się łatwym i dość szybkim sposobem, a może też zerowym kosztem spełnić czyjeś wielkie marzenie, to jak myślisz, zdobędziesz jego zaufanie? Zachęcamy do spełniania marzeń innych — nawet nie wiesz, jakie to łatwe.

8. **Kłamstwo.** Jedno kłamstwo niszczy dużo lub nawet wszystko. Zamiast naginać i zmieniać prawdę, lepiej zostawiać niedopowiedzenia. W przypadku gdy ktoś przyłapie cię na fantazjowaniu lub kłamstwie, możesz pożegnać się z poleceniami. Wiarygodność pryska jak bańka mydlana. Na pytanie innych o twoją reputację będzie zawsze jeden komentarz: „Daj spokój...”. Bądź szczery. Unikaj podzielności uwagi, rozkojarzenia — jeśli rozmawiasz przez telefon, koncentruj się na rozmowie i nie pisz w tym czasie e-maila. Przerwij to, co akurat robiłeś, chyba że coś jest potrzebne do rozmowy. 100% czasu poświęcaj rozmówcy. Doceniaj go. Jeśli nie koncentrujesz się na wykonywanym zadaniu w pełni, nie możesz go wykonać dobrze. Coś lub ktoś może ucierpieć, a przecież nie chcesz, żeby tak się stało. Na pewno nie z twoim ważnym rozmówcą. Podczas rozmowy osobistej lub wideokonferencji utrzymuj kontakt wzrokowy, nie patrz na boki. Dzięki temu widać, że rzeczywiście poświęcasz się rozmówcy. On czuje się doceniony, a ty dużo zyskujesz.
9. **Reputacja.** Podczas polecenia jednej osoby drugiej osoba rekomendująca stawia w jakimś stopniu na szali swoją reputację.

Jeśli jesteś osobą polecaną, od ciebie zależy reputacja osoby, która cię poleciła. Często w poleceniach zdarza się tak, że rekomendujemy osoby nie ze względu na zrobienie biznesu, ale ze względu na chęć pomocy naszemu znajomemu, klientowi czy rodzinie.

*Kiedyś zdarzyło mi się polecić partnerowi biznesowemu kolegę „z podwórka”, który niestety totalnie niefachowo wykonał usługę. Od tamtego czasu sprawdzam każdego, kogo zamierzam polecić, i kładę nacisk na jakość obsługi, fachowość i wiarygodność polecanej osoby.*

Witold Antosiewicz

Jest takie powiedzenie, które często przytaczamy: „W 100% ufaj, a w 200% sprawdzaj”. To się opłaca wszystkim trzem stronom. Pamiętaj, że nikt nie będzie polecał niewiarygodnego partnera. Nieważne, czy chodzi o informację, czy o zlecenie do wykonania. Zaufanie się zdobywa. Na początku można je zdobyć w miarę szybko poprzez rozmowę, pomaganie itp. Wtedy poziom zaufania rośnie. Kiedy czujemy, że między nami a kimś nowym nie ma chemii, osoba ta po prostu jest neutralna. Jeśli jakieś wydarzenie po drodze nadźarpnie wcześniej zbudowane zaufanie, to później trudno jest je odzyskać. Dana osoba musi udowadniać po parę razy, że jednak można na nią liczyć — czasami jednak jest to bezcelowe, gdyż czasu nie da się cofnąć i punkty zaufania są bezpowrotnie stracone.

Jeśli jesteś właścicielem firmy, na pewno dobrze to wiesz. Rozpatrzmy dwie sytuacje. Pierwsza: przyjmujesz nowego pracownika i widzisz, że się stara, doksztalca się pod kątem tego, co robi, jest pozytywnie nastawiony i wykazuje chęci do pracy. Popołnia błędy, ale co tam — każdy je popołnia. Nie ma jeszcze dobrych wyników, jednak wiesz, że prawdopodobnie będzie je miał. Pomagasz mu,

interesujesz się nim i sam proponujesz swoją pomoc. Sytuacja druga: przyjmujesz pracownika, który przychodzi do pracy i czyta sobie gazetę, popija kawkę, rozmawia ze znajomymi przez telefon; kawa, trochę pracy, telefon i tak w kółko. Nie ma wyników, więc zaczynasz być wymagający. Określasz i egzekwujesz reguły i ściśle monitorujesz jego pracę. Angażujesz siebie i swój czas w kontrolowanie drugiej osoby i płacisz podwójnie — kosztuje i pracownik, i twój czas. Reszta zespołu również widzi, co się dzieje. Do takiej osoby traci się zaufanie. Jeżeli ktoś nie przykładał się do roboty w twoim (a nawet swoim) biznesie, to jest duże prawdopodobieństwo, że nie przykłada się do jakichkolwiek innych spraw, zatem nie warto, aby był w twojej sieci.

*Moja przygoda z BNI rozpoczęła się niewinnie — e-mail od Grzegorza Turniaka, pierwsze spotkanie informacyjne zakończone pewnym wahaniem z mojej strony oraz postawą typu „może jednak warto spróbować...”. Spróbowałem, nie żałuję i polecam wszystkim wątpiącym. Ktokolwiek prowadzi jakikolwiek biznes, potrzebuje sieci relacji i zależności z innymi osobami oraz firmami i tworzy takie sieci. Są to głównie relacje typu sprzedający – kupujący, jednak nie tylko. Dzięki BNI udało mi się pozyskać kilku cennych klientów, ale dostałem jeszcze coś znacznie cenniejszego — wędkę do ryby.*

*Dzięki temu, że zaangażowałem się w BNI, nabyłem umiejętności i wypracowałem narzędzia rozwiązywania problemów, z którymi spotykam się na co dzień w mojej działalności biznesowej. Tworzenie właściwych nawyków pracy jest istotą funkcjonowania w BNI. Wiem również, że razem ze mną grupę tworzą ludzie, którzy są dla siebie wsparciem. Wiem, że w dowolnym momencie mogę liczyć na ich pomoc — pomoc prawnika, księgowej, informatyka i wielu innych. Wiem również, że mogę polegać na in-*



*formacjach uzyskanych od nich. Ufamy sobie, ponieważ tworzymy tę grupę już od 2009 roku i regularnie się spotykamy.*

*Jednym z przykładów korzyści płynących z mojego członkostwa w BNI jest realizacja przedsięwzięcia importowego dla jednego z moich klientów dzięki współpracy z członkiem grupy BNI z Poznania, reprezentującym podobną do mojej profesję. Ta współpraca i połączenie sił pozwoliły ukończyć pierwszą fazę projektu szybciej i taniej oraz w atmosferze wzajemnego zaufania. Przedmiotem importu były dwa kontenery (35 ton) specjalistycznej tektury. Klient, notabene uzyskany dzięki rekomendacji, jest tak zadowolony, że już potwierdził kolejne, zdecydowanie większe zamówienia.*

Adam Szymański, Namaste,  
[www.namaste.com.pl](http://www.namaste.com.pl), BNI Platinum Wrocław

Jeśli ktoś obdarza cię zaufaniem, zwiększa to twoją wiarygodność. Wspomnieliśmy wcześniej, że kluczem do sukcesu w efektywnej konwersacji (czyli takiej, w jakiej zostaniesz pozytywnie zapamiętany) jest zadawanie właściwych pytań. Równie ważne dla twojego sukcesu jest efektywne słuchanie. Może cię ono bardzo szybko przybliżyć do twoich celów. Wiąże się to bezpośrednio z pytaniami, które zadajesz. Umiejętność zorientowania się, z jakimi problemami czy rozterkami boryka się twój partner, jest kluczem do nawiązania głębszej relacji. Zatem zorientowanie się w działaniach i problemach innych pozwoli ci zapewnić szybką i fachową pomoc w dostarczeniu rozwiązania.

### **2.1.3.1. NA CO ZWRACAĆ UWAGĘ**

Ivan Misner w swojej książce *The 29% Solution...* przedstawia pewne podstawowe cechy, którymi ma charakteryzować się dobry networker. Niektóre z nich zostały rozwinięte w innych częściach tej książki.

Załóżmy, że spotkałeś pozytywną, interesującą osobę, która odpowiada segmentowi rynku, jaki określiłeś wcześniej — czyli wiesz, jakich klientów obsługuje. Jej klienci są również twoim celem. Razem możecie stworzyć dobry Power Team, czyli zespół współpracy, możecie uzupełniać się wzajemnie i obsługiwać tych samych klientów. Co teraz zrobisz? Poczyń jakieś ustalenia podczas rozmowy, podejmij pewne zobowiązania, daj powód do późniejszego kontaktu, nawiąż ten kontakt i podtrzymuj go. Pokazuj, że jesteście w stanie razem nawiązać współpracę lub jesteś tak bardzo wiarygodnym i ciekawym partnerem biznesowym, że spokojnie można cię polecać kolejnym klientom.

Następną sprawą jest pozytywna postawa. Ludzie wiele mówią o pozytywnym podejściu, postawie, uśmiechu, myślach — i wiesz co? Mają rację. Jeśli w jakikolwiek sposób wyrazisz się krytycznie bądź negatywnie, możesz być pewien, że nie zostaniesz mile odebrany. Jeśli będziesz dłużej rozmawiać w negatywnym stylu, bądź pewien, że masz słuchaczy (jednorazowo), ale nie biznes. Na przyszłych spotkaniach ludzie proaktywni będą cię omijać szerokim łukiem, a ci z nastawieniem podobnym do twojego — szukać twojego towarzystwa. Szybko jednak zauważysz, że osób wiecznie niezadowolonych unika się, a w niektórych kręgach ich obecność jest wręcz niepożądana. W rezultacie pogarsza się ich reputacja i co za tym idzie, wiarygodność.

Jeśli prowadząc rozmowę, odnosisz wrażenie, iż dogadujesz się z drugą osobą dzięki temu, że używasz języka o negatywnym wydźwięku, to wiedz, że już jest was dwóch bez biznesu i z kiepską reputacją. Ludzie chcą robić biznes z osobami, które przedstawiają sobą jakąś wartość, od których mogą się czegoś nauczyć, po rozmowie z którymi czują się lepiej. Wiadomo przecież, że ważne jest nie tylko doświadczenie i wiedza, lecz także pozytywna postawa, jaką dana osoba sobą reprezentuje.

Pozytywna postawa i chęć osiągnięcia celów to konieczne warunki przyjęcia do pracy dobrego handlowca. Wiedzę można zdobyć. Ty sam jesteś handlowcem, czy tego chcesz, czy nie. Sprzedajesz zawsze swoją osobę. Na spotkaniach i w rozmowach masz się dobrze sprzedąć. Każdy popełnia błędy, które są widoczne dla innych — ważne, aby dany błąd popełnić tylko raz, wyciągnąć wnioski i w przyszłości go unikać.

Gdy inni widzą, że zachowujesz pogodę ducha, że jesteś zdecydowany, cenisz swoją osobę i wiesz, czego chcesz, łatwiej posuwasz się w kierunku realizacji swoich celów. Poza tym, jak wiesz, pozytywna postawa i dobry humor są zaraźliwe. Ludzie po rozmowie z tobą są zadowoleni. Rozmawiasz z osobami, które mogą ci pomóc w biznesie. Ponieważ jesteś ciekawą i pozytywną osobą, twoi rozmówcy z chęcią się z tobą umówią na dodatkową kawę, zaproszą cię do kontaktów na portalach: GoldenLine, LinkedIn, Facebook, Plaxo i innych. Z chęcią będą z tobą połączeni wirtualnie i realnie. To doprowadzi do sytuacji, że po pewnym czasie, jeśli umiejętnie o to poprosisz, przedstawia cię swoim kontaktom, klientom, o których ci chodzi. Wszystko zaś obędzie się w przyjemnej atmosferze. Chcesz tego? Jeśli tak, to unikaj języka „maruderów”. Z takimi osobami nie chcemy się kontaktować ani utrzymywać relacji.

*Kiedy w 2007 roku pierwszy raz dostałem zaproszenie na 7:00 na spotkanie biznesowe, pomyślałem, że to błąd w druku. Teraz, po kilku latach od rozpoczęcia mojej przygody z BNI, lista sukcesów jest bardzo długa.*

*W skrócie mogę powiedzieć, że dzięki BNI wyszedłem z Chrzanova na rynek śląski i mam stale powiększającą się grupę klientów. W międzyczasie przebudowałem swoją firmę i mam coraz więcej czasu dla siebie i najbliższych.*

*Zawsze lubiłem pomagać innym. Działalność w BNI stwarza ku temu wiele okazji, a gdy sam mam jakieś pytania czy potrzeby, dysponuję kontaktami do wielu zaufanych i przyjaznych profesjonalistów, którzy pomagają mi w wielu dziedzinach życia i biznesu.*

Mirek Kryska, [www.Suport.pl](http://www.Suport.pl)  
— Najsmaczniejsze Kąski z Internetu, BNI Meridian

Entuzjazm i motywacja wynikają z pozytywnej postawy. Są motorem do dalszych działań. Dzięki pozytywnej postawie zdajesz sobie sprawę z możliwości i widzisz korzyści, a entuzjazm i motywacja wzbudzają żądę działania. Bez tych dwóch czynników jest wysoce prawdopodobne, że swojego celu szybko nie osiągniesz. Powyżej wspomnieliśmy o tym, że my wszyscy: prezesi, dyrektorzy, menedżerowie, specjaliści — jesteśmy handlowcami. Najbardziej pożądaną cechą u handlowców jest właśnie entuzjazm. Jeśli dobrze będziemy sprzedawać siebie, nasze kontakty będą sprzedawać nas. Wiadomo, że osoby o pozytywnej postawie, entuzjastyczne i dobrze zmotywowane biorą sprawy w swoje ręce i zazwyczaj dosyć szybko osiągają to, czego chcą. To oni kierują życiem, a nie życie nimi. Sprawiają, że rzeczy wydarzają się nieprzypadkowo.

#### 2.1.4. Jak tworzyć sieć kontaktów

Nawiązywać kontakty można wszędzie: podczas spotkań „jeden na jeden”, na spotkaniach branżowych czy zawodowych, w Internecie, podczas szkoleń, na spotkaniach towarzyskich czy też załatwiając swoje codzienne sprawy.

Dobrze jest porzucić mity i iluzje na temat networkingu i poznać podstawowe zasady, które nim rządzą:

- uwierz w networking — gdy zaczniesz uważnie słuchać i czytać, dowiesz się, jak wiele dobrego spotkało twoich znajomych i ludzi sukcesu dzięki kontaktom;

- networkingu można się nauczyć — to taka sama umiejętność jak każda inna;
- networking wymaga cierpliwości — trzeba pozwolić się rozwinąć relacjom i możliwościom;
- networking to proces i strategia — naturalny prosty proces nawiązywania relacji bez celów, strategii i planów nie doprowadzi cię do oczekiwanego rezultatu;
- dywersyfikacja uchroni cię od ugrzęźnięcia w kółku wzajemnej adoracji;
- traktuj ludzi grzecznie i uprzejmie, bo słowa wracają do nas — zarówno dobre, jak i złe;
- myśl twórczo, czytaj lektury i korzystaj z doświadczenia mistrzów networkingu;
- ułatw innym możliwość rekomendowania cię, mów konkretnie, czego szukasz.



---

## JAK ZNALEŹĆ NOWEGO KLIENTA

---

Metod poszukiwań jest kilka. Aby odkryć, która jest odpowiednia dla twojego biznesu, potrzeba sporo czasu i pieniędzy. Rynek zmienia się dość szybko, nie ma więc gwarancji, że znaleziony sposób pozyskiwania klientów będzie nam służył wiecznie.

### 3.1. TELEMARKETING

Najprościej dotrzeć do potencjalnych klientów telefonicznie. Wystarczy kupić bazę danych lub zlecić dzwonienie w sprawie umówienia spotkania firmie telemarketingowej. Większe organizacje mogą sobie na to pozwolić. Skuteczność takiego sposobu poszukiwania klientów wynosi około 1% (a przy skomplikowanych usługach lub produktach nawet dużo mniej), jest to więc kosztowna i mało efektywna metoda. Poza tym ludzie lubią kupować z polecenia znajomych, więc lojalność tak pozyskanych klientów jest większa niż tych z tzw. cold calls.

### 3.2. OGŁOSZENIA

Podobnie jak w przypadku telemarketingu zazwyczaj konieczny jest duży nakład środków, a zwrot w postaci lojalnych klientów jest zazwyczaj niewielki. Wdzisiejszych czasach książki telefoniczne służą do znalezienia raczej potencjalnych konkurentów niż klientów.

### 3.3. NETWORKER W KLUBIE I NA EVENTACH

Liczne organizacje zrzeszające przedsiębiorców mają różne misje, cele, struktury spotkań i na rozmaite sposoby pomagają swoim członkom i gościom nawiązywać relacje.

Na przykład misją klubów Rotary jest wspieranie i umacnianie ideału służby jako podstawy godnych i wartościowych przedsięwzięć. Członkowie tych klubów spotykają się regularnie w celu pomagania osobom potrzebującym w lokalnych społecznościach. Pomoc ta świadczona jest w formie pracy własnej członków klubu i/lub poprzez zbieranie pieniędzy i przekazywanie ich na określone cele. Dodatkowo członkowie klubów udzielają wsparcia sobie nawzajem, dzieląc się wiedzą i inspirując się do indywidualnego rozwoju.

Misją klubów Toastmasters jest stworzenie środowiska do nauki w pozytywnej atmosferze wzajemnego wsparcia, w której każdy członek klubu ma możliwość rozwijania sztuki przemawiania, komunikowania się, nawiązywania relacji i umiejętności przywódczych, co w efekcie wzmacnia wiarę w siebie i usprawnia rozwój osobisty. Członkowie klubów Toastmasters uczą się, że umiejętność nieformalnego komunikowania się na imprezach jest tak samo ważna (jeśli nie bardziej) jak sztuka przemawiania publicznego. Na spotkaniach często dopytują się nawzajem o preferencje dotyczące większych imprez. Pytają m.in.: z kim interlokutorzy rozmawiają na tych spotkaniach — tylko z tymi, których już znają, czy z nowymi osobami; czy czekają, aż ktoś ich przedstawi, czy sami robią pierwszy krok; czy wybierają się na eventy, wiedząc, że mają małe szanse na spotkanie kogoś znajomego, czy raczej unikają takich sytuacji.

Jeśli ktoś wybiera tylko znane sobie sytuacje, może to znaczyć, że traci wiele ciekawych i korzystnych okazji. Tym, co może pomóc takiej osobie, jest świadomość, że inni doceniają kogoś, kto



podejmuje inicjatywę, aby nawiązać z nimi kontakt, oraz ćwiczenie umiejętności w komfortowych warunkach klubowych. Dzięki minglingowi na spotkaniach klubowych członkowie uczą się w praktyce, że profesjonalny networking oznacza poznawanie ludzi i pozwolenie im na poznanie siebie, oraz tworzą nowe połączenia w swoich sieciach. Jak wszystko inne, także to wymaga praktyki. Dlatego organizacja Toastmasters International stworzyła zarówno na spotkaniach, jak i online wiele możliwości dla swoich członków, aby mogli ćwiczyć sztukę minglingu oraz networkingu z innymi członkami z lokalnych klubów i z całego świata.

Coraz częściej na konferencjach biznesowych w agendzie oficjalnie rezerwowany jest czas zarówno na kawę, jak i na przełamywanie lodów i networking. Organizatorzy zaczynają doceniać fakt, że konferencja to nie tylko przekazywanie wiedzy przez prelegentów, ale również intensywna jej wymiana pomiędzy uczestniczącymi w spotkaniu profesjonalistami. To zazwyczaj nie zdarza się samoistnie w tak krótkim czasie, potrzebne jest więc wsparcie odpowiednio przygotowanych minglerów.

Również podczas spotkań izb gospodarczych czy podczas mikserów biznesowych można zauważyć osoby zatrudnione przez organizatorów do witania gości i pomagania im w nawiązywaniu relacji.

### 3.3.1. Czytać tłum

Mingling, czyli skuteczne wmieszanie się w tłum na dużym spotkaniu, to zadanie nie dla wszystkich łatwe — zazwyczaj potrzebne jest wsparcie. Oto kilka wskazówek, które pozwolą ci zwiększyć prawdopodobieństwo dobrego rozpoczęcia.

Jeśli wybrałeś się na spotkanie typowo networkingowe, to w zasadzie nie ma problemu. Wszyscy przyszedli tu w jednym celu — aby nawiązać nowe, interesujące znajomości, które mogą zaowocować ciekawymi relacjami i biznesami. Jeśli natomiast znalazłeś się na

konferencji, debacie lub innym wydarzeniu, gdzie uczestnicy przychodzą częściowo dla wiedzy, częściowo dla spotkania paru znajomych z firmy lub w celu porozmawiania z prowadzącymi, nie jest to już takie proste.

Co robić? Po pierwsze, na takie wydarzenie warto przyjść co najmniej 15 – 20 minut przed godziną oficjalnego rozpoczęcia imprezy. Wtedy jest o wiele łatwiej nawiązać kontakt z uczestnikami spotkania: nie przyszedli jeszcze wszyscy oczekiwani goście i część osób po prostu nie ma chwilowo zajęcia — ludzie stoją w rogu sali, przy bufecie, samotnie siedzą na krześle lub piją kawę przy stoliku w pojedynkę. Pamiętaj, żeby nie siadać, do czasu gdy rozpocznie się oficjalna część spotkania. Gdy usiądziesz, dajesz w ten sposób sygnał, żeby ci nie przeszkadzać, i minimalizujesz szansę poznania nowych osób.

Kiedy na sali lub w kuluarach jest już około 15 – 20 uczestników, poświęć chwilę na rozejrzenie się przed rozpoczęciem rozmów, np. w trakcie zdejmowania płaszcza czy przy rejestracji, jeśli jest taka możliwość. Łatwość rozpoczęcia rozmowy pojawia się jedynie:

1. W przypadku osób stojących pojedynczo, czekających na kogoś lub niewiedzących, gdzie lub do kogo się zwrócić, lub też mających obawy przed odezwaniem się do kogokolwiek. To idealna sytuacja do rozpoczęcia rozmowy i zawarcia korzystnej znajomości — zostaniemy na pewno dobrze zapamiętani. Spróbuj zająć się takimi osobami w pierwszej kolejności. Często będą to ludzie, którzy nie mają śmiałości, aby podejść i porozmawiać z innymi, i będą ci wdzięczni za konwersację.
2. Jeśli widzimy grupkę dwóch, trzech, czterech osób, które stoją w tzw. pozycji otwartej, gdzie jest wyraźnie widoczna przestrzeń dla co najmniej jeszcze jednego rozmówcy. Możemy nawiązać kontakt wzrokowy, podejść bez obaw i przedstawić się.

Unikajmy podchodzenia do grup zamkniętych, gdzie osoby stoją zwrócone do siebie i nie zostawiają przestrzeni dla kogoś innego. Możemy przeszkodzić w prywatnej rozmowie, a jeśli tak zrobimy, to pierwsze wrażenie nie będzie aż tak dobre, jak byśmy tego chcieli, i prawdopodobnie rozmowa nie będzie się kleić.

W przypadku gdy uda ci się poświęcić dłuższą chwilę na przyjrzenie się sali, zobaczysz, że grupy często otwierają się i zamykają, że niektóre osoby czasami rozmawiają, a czasami nie mają co ze sobą zrobić. Dobrze jest poobserwować chwilę takie osoby. Jeżeli na spotkaniu jest ktoś, kogo szczególnie chciałbyś poznać, i z twoich obserwacji wynika, że jakaś samotna osoba zna tego kogoś (ponieważ przez chwilę z nim rozmawiała), to warto nawiązać kontakt z taką osobą i później poprosić ją, aby cię przedstawiła. Sprawisz wtedy o wiele lepsze, profesjonalne wrażenie.

*Pod koniec lat 90. obcokrajowcy organizowali w Warszawie pierwsze miksery biznesowe pod nazwą First Tuesday. Gromadziło się na nich od 100 do 200 osób. Na jednym z nich podszedł do mnie Anglik i stwierdził, że to jakiś dziwny mikser. Zapytałem, dlaczego – przecież są ludzie, sponsorzy, prezentacje. Odpowiedział mi, że uczestnicy stoją w tych samych zamkniętych grupkach przez całe kilkugodzinne spotkanie, nie rotują pomiędzy nimi. Nie minglują. Rzeczywiście, Polacy nie potrafili wtedy jeszcze tego robić. Traktowali mikser jako okazję do rozmowy ze znajomymi, a nie z nieznanymi.*

Grzegorz Turniak

### 3.3.2. Zasada 12 x 12 x 12

Ivan Misner w swojej książce *Networking Like a Pro: Turning Contacts into Connections* pisze o zasadzie 12 x 12 x 12. Obejmuje ona trzy pytania, które warto sobie zadać przed wybraniem się na jakiekolwiek spotkanie networkingowe:

- Jak wyglądam z odległości 12 stóp (około 3,5 m)?
- Jak wyglądam z odległości 12 cali (około 30 cm)?
- Jakie jest pierwsze 12 słów, które wypowiadałam?

Chodzi tu o pierwsze wrażenie, o to, jak jesteśmy postrzegani po raz pierwszy. To, jak wyglądasz i jak rozpoczynasz rozmowę (lub odpowiadasz na pytania), dużo mówi o tobie. Możesz mieć mnóstwo rzeczy do zrobienia w ciągu dnia, mnóstwo rozpoczętych projektów, jednak nieważne, jak wiele tego jest — nie narzekaj. Ludzi tak naprawdę nie interesuje, ile masz spraw na głowie. Oni chcą wiedzieć, czy jesteś w stanie rozwiązać ich problemy, i próbują to ocenić już na podstawie pierwszego wrażenia.

Przed spotkaniem dowiedz się, na jakiego rodzaju wydarzenie idziesz i kto tam będzie. Zdecyduj, jak się ubierzesz i co będziesz mówić. Mówienie warto przećwiczyć w domu. Stań przed lustrem i przyjrzyj się sobie. Co mówi twoje ciało? Wyprostowana (ale nie sztywna) postawa, głowa śmiało uniesiona do góry, wzrok skierowany przed siebie, pewne ruchy... Czy sprawiasz wrażenie eksperta? Osoby przyjaznej? Czy można ci zaufać? Spójrz w lustro — czy ty byś sobie zaufała...?

Upewnij się, że wysyłasz prawidłowe sygnały niewerbalne. Wyjmij ręce z kieszeni, trzymaj je rozłożone (bez splatania ich na wysokości klatki piersiowej) — to jest postawa otwarta. Może zauważyłeś, że niektórzy lubią trzymać coś w rękach. Jesteś taką osobą? Kluczyki od samochodu przydadzą się później — schowaj je; długopis włóż do wewnętrznej kieszeni marynarki lub tam, gdzie według ciebie jest jego miejsce. Najlepiej sprawdzić swoje zachowanie w domu, w odosobnieniu, warto również poćwiczyć. Zrób to dobrze. Jedyne, co możesz mieć w dłoni na spotkaniu, to wizytówki osób dopiero poznanych. Jeśli z jakichś względów na danym wydarzeniu nie jest praktykowana wymiana wizytówek, niech twoje spoczywają bez-

piecznie w kieszeni. Takiej, do której łatwo jest sięgnąć. Pamiętaj, żeby osobno trzymać wizytówki swoje i osobno rozmówców. Inni przy pierwszej próbie przekazania swojej wizytówki zauważą, że masz bałagan w kieszeniach marynarki, a to może mieć negatywne konsekwencje. Twój profesjonalny wizerunek zostanie, delikatnie mówiąc, nadszarpnięty — lepiej zrób tak, aby wyeliminować ten problem, zanim się pojawi.

Kiedy już dobrze wyglądasz, wiesz, w jakim spotkaniu będziesz uczestniczyć i kto tam przyjdzie, wiesz dokładnie, gdzie znajdują się twoje wizytówki, zastanów się, czy pierwsze 12 słów, które wypowiadasz na temat swój i swojego biznesu, wzbudza zaufanie i ciekawość rozmówcy. Ta wypowiedź nie powinna trwać dłużej niż około 8 – 15 sekund. Powinna natomiast prowokować dalsze pytania, z których najlepszym byłoby: „Jak ty to robisz?”. Gdy to pytanie pada, oznacza to, że zrobiłeś wrażenie na rozmówcy.

### 3.3.3. Uśmiech

Uśmiech jest najważniejszy, ponieważ pokazuje z daleka naszą postawę i nasz profesjonalizm. Poćwicz go w domu — to znakomicie wpłynie na twój nastrój! Jeśli masz z tym problem, spróbuj znaleźć własną receptę na wywołanie uśmiechu na swojej twarzy. Na przykład: przywołaj jakieś miłe wspomnienie, przeczytaj kilka dowcipów, posłuchaj inspirującego cię nagrania, obejrzyj zabawny film. Jedną z technik poprawiania swojego nastroju podczas spotkań jest podchodzenie do osób uśmiechniętych. To działa, ponieważ optymizm jest zaraźliwy.

Pamiętaj, to bardzo ważne: naucz się uśmiechać naprawdę, czyli w swoim wnętrzu. Sztuczny uśmiech widać z daleka — znasz go, to grymas. Do prawdziwego uśmiechu angażuje się cała twarz: usta, czoło i oczy. Zwłaszcza oczy mówią bardzo dużo. Uśmiech samych ust bez zaangażowania reszty jest fałszywy i robi dość nieciekawe

wrażenie. Dlatego „pracując” nad uśmiechem, skup się przede wszystkim na poprawieniu swojego nastroju. Gdy poczujesz się rozluźniony i dobrze nastawiony do ludzi, uśmiech pojawi się spontanicznie przy nawiązywaniu kontaktu wzrokowego z jakąkolwiek otwartą na ten kontakt osobą.

### 3.3.4. Widoczność

Wcześniej pisaliśmy o tym, że swój biznes warto przedstawiać w rozmowie tak, aby wzbudzał ciekawość oraz prowokował dalsze pytania. Stwórz swoją krótką prezentację, czyli parę zdań, każde trwające kilka sekund. Może to być np. historyjka o trudnym lub zabawnym zleceniu, które ostatnio zrealizowałeś. Oczywiście zrób to jeszcze przed wyjściem — dobrze się przygotuj wcześniej. Od tego zależy wynik spotkania, na którym będziesz.

Postaraj się o historie, które od razu pokażą, że jesteś lepszy od konkurencji, które wzbudzą ciekawość i odczucie, że warto z tobą trzymać, ponieważ potrafisz rozwiązywać problemy, oszczędzać pieniądze itp. To może być tekst, który już masz np. na ulotkach lub innych materiałach reklamowych, ale jeszcze lepiej, aby było to coś oryginalnego i aktualnego.

Często zdarza się tak, że to, co opracujesz teraz, wykorzystasz później w swoich materiałach. Może to być początek nowej strategii marketingowej. Lepiej, by taka ustna prezentacja była krótka. Skup się na dwóch – trzech informacjach. Wprawdzie takie założenie wydaje się proste, jednak przygotowanie tych kilkudziesięciu sekund niezapomnianej prezentacji nie jest łatwe i zazwyczaj wymaga nieco kreatywnego wysiłku i dużo ćwiczeń przed prawdziwą publicznością. Aby nauczyć się, jak powiedzieć o sobie ważne rzeczy w inspirujący, nietuzinkowy sposób, możesz się wybrać na profesjonalne szkolenie z autoprezentacji lub skorzystać z możliwości, jakich dostarczają np. kluby Toastmasters lub grupy BNI.

*O networkingu słyszałem już dawno od mojej koleżanki, z którą odbyliśmy praktyki studenckie. Opowiadała mi o wykładzie Grzegorza Turniaka. Wtedy uznałem, że to interesujący pomysł, ale nie zrobiłem nic, aby zapoznać się ze szczegółami. Na pierwsze spotkanie BNI zaprosiła mnie kolejna znajoma, Monika Kasprzyk, dyrektorka BNI w Poznaniu. Przyszedłem na nie w grudniu 2009 roku. W chwili, w której przedstawiano ideę BNI, pomyślałem sobie, że wszyscy moi klienci to osoby z polecenia innych klientów lub współpracowników... Decyzję podjąłem od razu, wiedząc, że jeśli jej nie podejmę teraz, to później będę szukał wymówek: że spotkania są zbyt wcześnie rano, że mam nieplanowane koszty itd.*

*W BNI działam od połowy 2010 roku. Nawiązałem kontakt z kilkoma firmami, dla których pracuję jako trener, wspierając rozwój kompetencji sprzedażowych pracowników. Równie ważne są dla mnie inne aspekty działalności w BNI. Poznałem tutaj wiele otwartych, wartościowych osób, z którymi dobrze się czuję. Doskonałe swoje umiejętności sprzedażowe i autoprezentacyjne.*

*Dla mnie jako trenera w biznesie jest bardzo ważne, aby doskonalić swoje umiejętności w praktyce. Czuję się członkiem ważnej społeczności, w której ludzie łączą optymistyczne podejście do życia i to, że mają wspólne cele.*

*Skuteczność BNI najbardziej potwierdza kontakt z Panem Cezarym Augustynowiczem z niemieckich firm Lenkzes oraz More 7 z BNI w Düsseldorfie. Pierwsza firma oferuje specjalistyczne narzędzia mocujące do wtryskarek i frezarek, druga — rozwiązania teleinformatyczne dla firm. Pan Cezary szukał firmy szkoleniowej dla swojego zespołu handlowców w Poznaniu. Pierwsze, co zrobił, to odnalezienie polskiej strony BNI w Poznaniu. Skontaktował się ze mną przez stronę [bnipolska.pl](http://bnipolska.pl), po czym spotkaliśmy się na rozmowie handlowej. Okazało się, że Pan Cezary ma podobne cechy jak inni członkowie mojej grupy: jest otwarty, komunikatywny i bardzo przedsiębiorczy. Przeprowadziłem badanie potrzeb*

*szkoleniowych i zorganizowaliśmy warsztat dla doświadczonego zespołu handlowców. Po szkoleniu zaplanowaliśmy działania na przyszłość, a w międzyczasie dostałem od mojego nowego klienta kontakt do innej firmy zainteresowanej podobnym szkoleniem. Ja z kolei poleciłem jego usługi dwóm innym przedsiębiorcom.*

*Życie z BNI jest łatwiejsze :)*

Maciej Sasin, Akademia Rozwoju Kompetencji,  
[www.ark-doradztwo.pl](http://www.ark-doradztwo.pl), BNI Prestige Poznań

Oprócz intrygującej prezentacji warto mieć także swój *dźingiel* – hasło reklamowe, które łatwo zapada w pamięć. Im bardziej jest ono wyjątkowe, tym dłużej inni będą je pamiętać. Poniżej podajemy kilka przykładów z grup rekomendacji biznesowych BNI:

- *Ma działać!* — Jarosław Al-Abbas, Data Pro (usługi informatyczne).
- *Układam roztropne plany finansowe* — Maciej Marczewski (doradca finansowy).
- *Jest kawa, jest biznes* — Sebastian Dziewiński, MONSE Group (dystrybucja kawy).
- *Poznać pana po prezentach* — Jan Sokalski, ACTON (prezenty firmowe).

Hasła reklamowe dają ci większą pewność siebie i są powtarzane przez osoby z twojej sieci kontaktów i klientów.

### 3.3.5. Stwórz siebie

Sprawą kluczową jest wyrobienie sobie dobrego wizerunku, według którego ludzie będą cię oceniać, a później na tej podstawie przekazywać ci zlecenia. To nie jest możliwość, to raczej wymóg, droga do uzyskania wysokiej sprzedaży poprzez referencje.

Co wpływa na twoją tożsamość i wizerunek? Postawa, wiarygodność, charakter, życzliwość, właściwa umiejętność zachowania



się w sytuacjach trudnych nie tylko związanych z twoją firmą, chęć niesienia pomocy innym, dzielenie się wiedzą i co najmniej dobre wywiązywanie się ze swojej roli w grupie (jeśli oczywiście jesteś członkiem grupy biznesowej i jakąś rolę odgrywasz; jeśli nie, to się o to postaraj — w tym celu zgłoś się do osób, które o tym decydują).

Dobrze jest wykreować się na eksperta w swojej branży. Spróbuj napisać parę artykułów na ten temat, możesz też prowadzić blog. W tym celu zgłoś się do specjalisty od PR-u. Jeśli takiego nie znasz, uruchom swoje znajomości lub przyjdź do nas — chętnie ci pomożemy i skierujemy cię do właściwych osób. Piszac artykuły, rozwijasz się, a one bardzo pozytywnie wpływają na twoją wiarygodność.

*Pierwsze zaproszenie na spotkanie BNI otrzymałem w grudniu 2006 roku od Małgorzaty Pelc, która prowadzi agencję marketingową TANDEM. Wtedy byłem raczkującym przedsiębiorcą. BNI zrobiło na mnie ogromne wrażenie. Grono doświadczonych biznesmenów przyjęło mnie bardzo ciepło. Mimo wielkiego stresu, który mi towarzyszył, miło wspominam ów poranek. Wkrótce zostałem pełnoprawnym członkiem grupy BNI Eagles w Bydgoszczy.*

*Warto podkreślić, że poza nadrzędnym celem spotkań biznesowych, jakim jest zamiana kontaktów na kontrakty, istotne jest dla mnie również rozwijanie takich umiejętności, jak: komunikatywność, wystąpienia publiczne, **autoprezentacja** oraz przemykanie. Przekładają się one bezpośrednio na moje relacje z klientami. Stworzona przeze mnie firma zajmuje się projektowaniem i zakładaniem ogrodów. W BNI regularnie otrzymuję rekomendacje, dzięki którym mnożą się moje przychody. Zachęcam do uczestnictwa w cyklicznych spotkaniach BNI, gdyż oprócz gratyfikacji finansowych gwarantowany jest również rozwój osobisty.*

Rafał Andrzejewski, RAFAN OGRODY, [www.rafan.com.pl](http://www.rafan.com.pl),  
BNI Eagles, Bydgoszcz

Proś zadowolonych klientów o referencje. Zaobserwowaliśmy, że wyjątkowo skuteczne są opinie wystawiane na portalach takich jak LinkedIn czy GoldenLine. Czyta je wiele osób, a ty możesz zamieścić je też na swojej stronie. Zanim poprosisz kogoś o referencje, napisz kilka słów rekomendacji na profilu tej osoby. Zasada wzajemności zadziała również i w tym wypadku.

Zawsze miej w gotowości profesjonalne materiały na temat swojej firmy lub osoby. W tym celu zgłoś się do dobrego studia graficznego, agencji poligraficznej lub drukarni. Koszt projektu nie jest zbyt wysoki, a taki projekt znacząco zwiększa twoją wiarygodność. W zależności od prowadzonej działalności opracuj ciekawe i eleganckie wizytówki, foldery i broszury. Dobre broszury, o wartościowej treści, mogą mieć długi żywot i przypominać klientowi o tobie i twojej firmie jeszcze przez parę miesięcy od momentu przekazania ich w jego ręce.

Jeśli chodzi o wizytówki, powinny one prezentować wiele możliwości kontaktu z tobą oraz zawierać logo firmy. Dobrze jest, gdy na rewersie zamieścisz jakieś informacje o profilu swojej działalności, np. podasz w punktach najważniejsze rzeczy, którymi się zajmujesz. Możesz też napisać swoje hasło reklamowe lub wyjaśnić, jakie problemy rozwiązujesz.

### 3.3.6. Ile czasu to zajmie?

Potrzebny jest czas, aby twój wysiłek i energia włożone w dłuższe i krótsze spotkania, w prezentacje oraz w PR zaczęły przynosić dochód. Jeśli jesteś członkiem jakiejś grupy biznesowej, oszczędzasz zapewne około połowy czasu, który musiałbyś spędzać nad rozwijaniem swojej sieci, działając w pojedynkę — tam jest uprawiany aktywny networking. Wiele osób po prostu będzie chciało załatwić ci interesujący biznes. Istnieje prawdopodobieństwo, że w ciągu paru lat (dwóch – pięciu, w zależności od aktywności) będziesz

miał 90 – 100% klientów z poleceń. Słyszałeś o powiedzeniu „czas to pieniądz”? Ono naprawdę oddaje to, co się dzieje w networkingu, pod warunkiem że jest to czas wykorzystany właściwie i efektywnie.

*Dzięki aktywnemu uczestnictwu w spotkaniach grupy BNI Platinum Wrocław od kwietnia 2009 do października 2010 pomogłem 18 osobom zabezpieczyć je oraz ich rodziny przez podpisanie 18 polis na łączną sumę ubezpieczenia 5,2 mln zł – i to jest konkretny biznes, który dało mi uczestnictwo w BNI! Ale czy to już wszystko? Otóż nie – członkowie grupy to ludzie otwarci, ciekawo życia, poszukujący, specjaliści w swoim fachu i do tego świetni kompani. Wielu z nas oprócz spotkań w ramach klubu BNI nawiązało kontakty towarzyskie: razem gramy w kręgle, jeździmy na nartach, po prostu dobrze się bawimy i odpoczywamy. 6.30, wtorek – czy pada deszcz, czy świeci słońce, idę na spotkanie z najlepszymi ambasadorami mojego biznesu.*

Jan Kuzik, Life Planner® Pramerica, BNI Platinum Wrocław

## 3.4. ROZMOWA

### 3.4.1. Sztuka konwersacji

Zawsze bądź raczej zainteresowany niż interesujący. Okazuj troskę przez zadawanie pytań i słuchaj odpowiedzi.

Właściwe pytania oraz dobór odpowiednich słów to klucz do sukcesu. Jak powiedział Mark Twain: *Różnica między słowem właściwym a prawie właściwym jest taka sama, jak między światłem a świetlikiem*. Rozmówcę możesz sobie zjednać albo zrazić. Jeśli za szybko zaczniesz sprzedawać siebie lub produkt, zamkniesz sobie drogę do transakcji. Tak jak wspomnieliśmy wcześniej: najlepiej, jeśli rozmówca cię polubi, wtedy droga do sukcesu jest o wiele łatwiejsza.

Jesteśmy na spotkaniu, prowadzimy rozmowę, tzw. small talk, czyli niezobowiązujące pogawędki. Wielu ludzi, szczególnie wykształconych, lekceważy tę część rozmowy. Uważają oni, że są ponad taką wymianę zwyczajowych, trywialnych zdawałoby się grzeczności. Nieśluszenie. To najważniejsza część rozmowy i jeśli poprowadzimy ją słabo, nie przejdziemy do kwestii merytorycznych.

Typowe tematy otwarcia to: pogoda, dzieci, sport, gospodarka, kultura, wakacje. Podczas tej części dowiadujemy się o poglądach i zainteresowaniach rozmówcy, możemy też czasem powiedzieć już co nieco o systemie wartości rozmówcy i stwierdzić, czy nam z tą osobą „po drodze”.

Niektórzy uważają, że trzeba unikać nawracającego tematu pogodowego, ponieważ zazwyczaj ludzie na pogodę narzekają — nieważne, jaka ona jest. Tak bywa. Jeśli jednak potraktujesz tę część rozmowy jako swego rodzaju konwencję społeczną, taką jak najświeższe wiadomości czy popularny serial w TV, łatwiej ci będzie odnaleźć się w nieznanym towarzystwie.

Najlepszym sposobem na nawiązanie relacji jest szczere zainteresowanie się drugą osobą oraz tym, co jest dla niej ważne. Postępując w ten sposób, zagwarantujesz jej zaangażowanie w rozmowę.

Jeśli ktoś zaczyna zdanie od: „Nie mogę...”, „Potrzebuję...”, „Chciałbym...” lub „Nie wiem...”, to słuchaj uważnie następnych słów, np.: „Chciałbym, aby sprzedaż wzrosła, ale już nie wiem, jak mam rozmawiać z moimi handlowcami”, „Potrzebuję przebudować dom, zastanawiam się, czy pan X da radę to zrobić”, „Nie wiem, jak dobrze ulokować moje 30 tysięcy”. Takie zdania ułatwiają polecanie.

Pamiętaj, że rozmowa ma budować zaufanie, pokazywać, że potrafisz słuchać i że warto z tobą utrzymywać kontakty, bo inni są dla ciebie ważni. Rozmową zdobywasz szacunek. Ludzie polecają tych, których szanują.

Unikaj zbyt długiego mówienia o sobie. Jeśli mówisz o sobie dłużej niż dwie minuty, to ten temat interesuje tylko ciebie, a rozmówca kiwa głową z uprzejmości. Osoby, które twierdzą, że networking nie działa, to zazwyczaj właśnie tacy rozmówcy. Na jednym wydechu potrafią powiedzieć niesamowicie dużo. Świetnie! Wyczyn rzeczywiście godny podziwu, ale nie w tej dyscyplinie.

*Zawsze „podziwiałem” osoby, które niezależnie od tematu rozmowy wygłaszają peany na swoją cześć. Kiedyś nawet postanowiłem zrobić pewien test: jak szybko wyłączy się moja uwaga, jeśli od razu zostanę potraktowany serią „ciekawych” faktów z życia wziętych. Rzeczywiście jest to mniej niż dwie minuty. Zaskakujące, jak szybko można się wyłączyć z rozmowy. Niektórzy pobijają nawet rekordy „skakania” z tematu na temat, ale to już inna historia.*

Witold Antosiewicz

Jeśli na krótką chwilę temat zejdzie na ciebie i twoją działalność, miej w zanadru przygotowanych kilka wypowiedzi, raczej krótkich, trwających 20 – 45 sekund. Potem przejmij inicjatywę, tzn. znowu zadawaj pytania i koniecznie uważnie słuchaj. To, że ty prowadzisz rozmowę, ma parę zalet:

- twój rozmówca czuje się doceniony;
- lepiej poznajesz osobę, z którą rozmawiasz;
- masz pewną dozę kontroli nad przebiegiem rozmowy;
- dowiadujesz się tego, czego chcesz, i być może od razu będziesz mógł zaoferować jakąś pomoc, połączyć kogoś w biznesie;
- zostaniesz zapamiętany jako świetny rozmówca, a to ważne, o to przecież ci chodzi;
- budujesz wartościowe relacje, mające zaprocentować w przyszłości.

Zasada stosowana często przez dobrych handlowców brzmi: „Ten, kto zadaje pytania, ma kontrolę”. My dodalibyśmy jeszcze „...i uważnie słucha odpowiedzi...”. Pamiętaj, aby była to raczej wymiana zdań niż monolog. Rozmowa nie może zmienić się w przesłuchanie. Na wypowiedzane kwestie reaguj:

- parafrazą — mów własnymi słowami, jak zrozumiałeś słowa swojego rozmówcy (to znakomicie ułatwia komunikację i buduje życzliwą atmosferę);
- swoim komentarzem, odniesieniem do doświadczeń własnych lub twoich znajomych, sytuacji gospodarczej itp.

Zadawaj pytania elastycznie, dostosowując się do sytuacji. Wiele osób wcześniej sobie je przygotowuje. Tu jednak radzilibyśmy ostrożność, bo łatwo wpaść w pułapkę sztuczności. Dobre pytania będą wynikały z uważnego słuchania. Właściwie zadawane zapewnią nawiązanie relacji i możliwe, że zaprocentują w postaci referencji z którejkolwiek ze stron.

Jeśli pojawia się możliwość, aby docenić rozmówcę za jego osiągnięcia, za rzeczy, z których jest dumny, nie szczędź słów pochwały. Sprawisz, że poczuje się on dobrze w twoim towarzystwie, i zostaniesz zapamiętany jako miła osoba, co ułatwi dalsze kontakty. Bądź szczodry (i szczery!) w swoich komplementach, a nie tylko zyskasz w oczach rozmówcy, ale też sam poprawisz sobie nastrój. Dawanie jest jedną z największych przyjemności życia.

Poniżej przedstawiamy przykład rozmowy, jaka odbyła się podczas jednego ze spotkań networkingowych, w których uczestniczyliśmy — był to początek owocnej relacji.

W.A.: W jakiej branży pani działa? Czym pani się zajmuje?

X.: Drukujemy różne rzeczy, jak to drukarnia, wie pan.

W.A.: A jak szybko drukujecie? Załóżmy, że byłoby zlecenie na 2000 folderów A4.

X.: Jeśli z gotowego projektu, to w ciągu jednego – dwóch dni, w zależności od rodzaju papieru i kilku innych szczegółów.

W.A.: Proszę mi powiedzieć, co jest największym atutem waszej drukarni?

X.: Cóż, mamy kilka świetnych, nowoczesnych maszyn, dzięki czemu jesteśmy w stanie szybko wykonać zlecenia, a często takie do nas trafiają – tzw. zlecenia „na wczoraj”.

W.A.: Tak, dziś wszyscy cenią sobie szybkość. W naszej branży też to jest priorytetem. A jak trafiają do was klienci?

X.: Z ogłoszeń, ulotek. Czasami klienci nas polecają.

W.A.: My też często korzystamy z poleceń. To zdecydowanie najlepsza forma reklamy. A co pani najbardziej lubi w swoim biznesie?

X.: Kiedy udaje nam się zrealizować takie superszybkie zlecenie, to czuję dużą satysfakcję. Klienci nam często dziękują za „ratunek”. To chyba jest najfajniejsze.

Zauważ, że rozmowa została poprowadzona w taki sposób, aby dać drugiej osobie możliwość przedstawienia się z jak najlepszej strony. Wprowadzenie nastroju życzliwego zainteresowania i umożliwienie pochwalenia się rozluźniają atmosferę i ułatwiają nawiązanie relacji. Sprawiają także, iż nastawienie rozmówcy staje się bardziej przychylne tobie. Zazwyczaj, zgodnie z zasadą wzajemności, rozmówca z taką samą życzliwą ciekawością zacznie wypytywać ciebie o twój biznes.

Jeśli tak się stanie, bądź przygotowany na to, aby jak najlepiej się zaprezentować. Miej ułożoną krótką wypowiedź o sobie i swoich sukcesach. Niedługą, wystarczy kilka zdań. Na pewno wiesz, co ci się podoba w twojej działalności, jakie są twoje/wasze silne strony, co chciałbyś osiągnąć. Jeśli nie, sugerujemy, byś dogłębnie przemyślał te kwestie, nie tylko na potrzeby prezentacji. To esencja sukcesu w networkingu — świadomość, kim jesteś i dokąd zmierzasz, jako osoba indywidualna czy jako przedstawiciel twojej firmy. Pamiętaj,

że zawsze sprzedajesz siebie, a ludzie będą cię kupować, jeśli będziesz autentyczny.

Często zadawanym na spotkaniach networkingowych pytaniem jest: „Jak to się stało, że zajęła się pani/zajął się pan tym biznesem?”.

To pytanie daje interesujące możliwości. W zależności od osobistej historii, umiejętności autoprezentacji czy np. od tego, czy dana osoba jest bardziej nastawiona na przeszłość (wspomnienia), teraźniejszość, czy przyszłość, odpowiedź na to pytanie może pójść w wielu rozmaitych kierunkach. Zadając tego rodzaju pytanie, pozwalasz przejść rozmówcy kontrolę nad kierunkiem waszej konwersacji, jeżeli zechce podjąć temat. To daje drugiej stronie możliwość „rozwinienia skrzydeł”. Są dobre i złe strony tej sytuacji. Po pierwsze, jest duża szansa, że w rozmowie usłyszysz wiele ważnych dla dalszej rozmowy wskazówek na temat, co było łatwe, a co trudne dla danej osoby, z jakimi wyzwaniami miała do czynienia, jak podchodzi do wykonywanej pracy itd. Musisz nastawić się na uważne i aktywne słuchanie. Zadawaj pytania uzupełniające, kieruj uwagę rozmówcy na interesujące cię aspekty jego pracy/doświadczenia. Ciemna strona tej sytuacji to fakt, że istnieje duże prawdopodobieństwo, iż rozmówca zaangażowany emocjonalnie w temat może „odpłynąć”, a tobie będzie trudno utrzymać koncentrację na rozmowie. Aby uratować tę sytuację, a także rodzącą się relację, bądź gotów przerwać wątek i skierować konwersację na inne tory.

Na przykład gdy dowiedziałeś się, że rozmówca zaczynał jako handlowiec, powiedz: „Ja też zaczynałem jako handlowiec w branży usługowej. To świetne przygotowanie do prowadzenia własnej firmy. Na jakie jeszcze spotkania biznesowe pani/pan chodzi? Gdzie warto bywać?”.

Może się okazać, że macie ze sobą coś wspólnego, że bywacie raz na jakiś czas w tych samych miejscach. Jeśli znajdzie się cokolwiek wspólnego w rozmowie z drugą osobą, poziom zaufania natychmiast



rośnie. Od razu jest większe poczucie wspólnoty i będziesz lepiej zapamiętany, a co więcej, możecie się umówić na takie spotkanie, co pozwoli kontynuować znajomość. Jeśli jeszcze będziesz w stanie pomóc takiej osobie „przełamać lody”, wyjść ze strefy komfortu czy przedstawić ją innym jako swojego znajomego, to w ogóle twoje notowania gwałtownie pójdą w górę.

Jeśli na twoje pytanie o spotkania biznesowe pada odpowiedź: „Właściwie to nigdzie nie chodzę”, masz bardzo duże pole do popisu. Zapytaj rozmówcę, na jakich klientach chciałby się skoncentrować, jak ich pozyskuje i ile mniej więcej wydaje na reklamę. Zostań jego przewodnikiem w świecie networkingu — budowania sieci kontaktów, a także sprzedaży przez referencje, jeśli sam masz już doświadczenia w tym temacie. Nie działaj jednak zbyt nachalnie, oferuj pomoc, ale jeśli z drugiej strony nie ma entuzjastycznego odzewu, nie nalegaj. Dziel się praktycznymi informacjami, poleć się, gdyby rozmówca chciał się wybrać na jakieś spotkanie networkingowe. To wystarczy, by zasiać ziarno. Gdy dana osoba odczuje potrzebę większego zaangażowania się w networking, będzie wiedziała, gdzie szukać wsparcia.

„Jakie są obecnie pani/pana największe wyzwania w tym biznesie?” — to jedno z pytań zadawanych na koniec rozmowy. Podobnie jak pytanie o początki, to również daje możliwość „wypłynięcia na szerokie wody”, ale też jest idealnym pytaniem do wybadania potrzeb rozmówcy i znalezienia możliwości pomocy czy współpracy.

Spośród mnóstwa możliwych do zadania pytań najważniejszym dla networkera jest: „Jak mogę ci pomóc?”. To bardzo ważne pytanie, wiele mówiące o tobie, twoim nastawieniu do ludzi, do biznesu, to esencja networkingu.

*Gdy niedawno rozmawiałem ze znajomą i zaprosiłem ją na kawę, okazało się, że ona teraz nie może się spotkać, ponieważ przenosi biuro w inne miejsce. Na moje pytanie: „Czy mogę jakoś*

*ci pomóc?” odpowiedziała: „Jeśli chodzi o przeprowadzkę, to jest okej, ale drukarnia nam ostatnio bardzo przedłużyła termin oddania materiałów”. Na to ja: „Słuchaj, mam sprawdzoną drukarnię. Ludzie bardzo ją chwalą. Sam też korzystałem już z jej usług i jestem bardzo zadowolony. Przekażę twoje zamiary osobie, która opiekuje się klientami. Nazywa się X, odezwie się do ciebie”.*

Witold Antosiewicz

Zadawanie właściwych, interesujących pytań pozwoli ci wybić się z tłumu. O to właśnie chodzi. Konwersacja niosąca ze sobą jakąś wartość spowoduje, że relacja z rozmówcą naprawdę może mieć ciekawą przyszłość. Co więcej, obydwójce będziecie zadowoleni, że dużo o sobie wiecie i możecie się polecać.

Prowadź spotkanie, bądź liderem. Otwarte pytania i własne, niezbyt długie komentarze do odpowiedzi pozwalają kontrolować przebieg rozmowy. Celem spotkania nie jest wygenerowanie zlecenia, ale poznanie rozmówcy tak, aby osiągnąć bliższą relację. Wystarczająco głęboką, aby później wystarczył jeden e-mail lub telefon, jeśli chodzi o biznes. Pamiętaj, że polecając ciebie, inne osoby stawiają na szali własną reputację. One muszą być do ciebie w 100% przekonane. A to buduje się drobnymi krokami — sympatyczna, skoncentrowana na partnerze rozmowa jest pierwszym z nich.

Bądź specjalistą (a przynajmniej doświadczonym praktykiem) w komunikacji — to kolejny klucz do sukcesu. Rozwiń swoje zdolności w tym zakresie, a otworzą się drzwi do biur twoich wymarzonych klientów. Pamiętaj, że im bardziej precyzyjnie będziesz wiedział, czego szukasz, tym szerzej konkretne drzwi się otworzą.

Prowadź rozmowę w sposób zrównoważony. Staraj się nie zagalopować zbyt z pytaniami. Zasada mówiąca o tym, że kto zadaje pytania, ten kontroluje sytuację, nie do końca jest prawdziwa. Ludzie rzeczywiście zazwyczaj lubią odpowiadać na pytania dotyczące ich pracy czy pasji, jednak tylko wówczas, gdy widzą, że ktoś

ich naprawdę słucha. Bombardowanie rozmówcy kolejnymi pytaniami nie przyniesie ci zbyt wielu korzyści, jeśli nie będziesz z uwagą słuchał odpowiedzi. Najlepszym sygnałem informującym, że jesteś zainteresowany, będzie sparafrazowanie wypowiedzi w celu upewnienia się, że wszystko właściwie zrozumiałeś. Rozmówca z pewnością doceni twój wysiłek, a tobie będzie łatwiej się skoncentrować na słuchaniu.

Idąc na spotkanie networkingowe, przygotuj sobie tematy dyżurne. Przeczytaj lokalną lub branżową gazetę czy newsletter, sprawdź najnowsze wiadomości, zajrzyj do rubryki sportowej — to się może przydać. Najlepsze proporcje twoich wypowiedzi do wypowiedzi twojego rozmówcy to 30 – 40% do 60 – 70%.

Na imprezach biznesowych dobrze jest poznawać nowe osoby, a nie spędzać większość czasu z jedną osobą lub z osobami, które już znasz. Jeśli rozmawiasz z kimś po raz pierwszy, postaraj się całość rozmowy zmieścić w 5 – 10 minutach.

Niektóre osoby unikają tematu pogody, wolą przejść do konkretnych tematów. Uważają one, że ludzie ciekawi pogody oglądają prognozę. Dobrym zagajeniem jest pytanie odnośnie do wydarzenia, na którym jesteście (zamiast tematu pogodowego), np. często używa się sformułowań:

- I jak się panu podoba to spotkanie?
- Pani pierwszy raz na tym evencie?
- Sporo ludzi tu dziś przyszło, widać gospodarz dobrze się spisał.

Pamiętaj, że wasza rozmowa ma być wartościowa. Upewnij się, że macie wspólny temat, i prowadź rozmowę tak, aby później mieć sensowny powód do ponownego kontaktu telefonicznego lub e-mailowego, tzw. follow-upu. Pamiętaj, żeby pozyskać wizytówkę rozmówcy (niekoniecznie na początku rozmowy). Lepiej nawet jest to zrobić pod koniec. Rozmówca poczuje się dowartościowany. Skoro bowiem

poprosiłeś o jego wizytówkę, to najwyraźniej powiedział coś wartościowego i chcesz z nim być w kontakcie w przyszłości. Chodzi o to, abyś dysponował kompletnymi informacjami kontaktowymi, które później dodasz do bazy kontaktów. Na wizytówce jest telefon i e-mail pozwalający na skontaktowanie się z daną osobą.

Dobrzy networkerzy zapisują na wizytówkach, gdzie i kiedy spotkali daną osobę. Notują też niektóre przydatne informacje, np. o czym była rozmowa, kiedy ewentualnie się skontaktować. Jedna z osób, które poznałem, miała nawet na rewersie pola do tego przeznaczone: „spotkaliśmy się...”, „data...”.

*Na początku mojej aktywnej działalności networkingowej dostałem informację zwrotną, że jestem dosyć nachalny w tym obszarze i że moje działania mogą być nieciekawie odbierane przez rozmówców. Chodziło o wręczanie mojej wizytówki już na początku rozmowy. I rzeczywiście: zachowania, które są akceptowalne na spotkaniach typowo networkingowych, gdzie celem jest wymiana wizytówek, niekoniecznie są odbierane równie dobrze na takich eventach, jak np. konferencje.*

*Jeszcze parę lat temu networking był kojarzony raczej z grupą ludzi, która na spotkaniach dosłownie biegła i przy rozdawaniu swoich wizytówek nie pominęła nikogo — bito rekordy, kto zebrał najwięcej cudzych. Często w ślad za tym były wysyłane oferty. Od czasu, gdy nie wręczam swojej wizytówki lub daję ją dopiero w momencie, kiedy zostanę o nią poproszony, pozostawiam po sobie o wiele lepsze wrażenie. I o to chodzi.*

Witold Antosiewicz

Mało jest profesjonalnego networkingu w przychodzeniu na spotkania i rozmowach stale z tymi samymi osobami. Z tymi, których znasz, porozmawiasz sobie później, na osobnym spotkaniu. Zawsze,

niezależnie od miejsca, skracaj rozmowy ze znajomymi, a wydłużaj z obcymi. Ewentualnie łącz ich ze sobą, a sam ruszaj dalej.

### 3.4.2. Nie jesteś gospodarzem spotkania?

#### Nie szkodzi!

Większość osób pojawia się na spotkaniu i po prostu rozmawia z ludźmi. Proponujemy ci wejście na wyższy poziom. Na tym etapie czytania książki rozumiesz już, że powinienes świadomie wybierać spotkania networkingowe, tzn. musisz wiedzieć:

- dokąd idziesz,
- po co tam idziesz,
- kogo chciałbyś poznać.

To jest drugi poziom zaawansowania. Wejście na trzeci poziom to pójdzie jeszcze o krok dalej, czyli bycie nieformalnym współgospodarzem eventu. Naucz się to robić, gdziekolwiek byś był, a stanniesz się niezastąpionym uczestnikiem konkretnych spotkań. Nagle może się okazać, że na niektóre płatne imprezy możesz wchodzić za darmo, ale potraktuj to tylko jako miły dodatek. Dokładnie opisuje to Ivan Misner w książkach *The 29% Solution: 52 Weekly Networking Success Strategies* i *The World's Best Known Marketing Secret: Building Your Business with Word-of-Mouth Marketing*. Większość osób na spotkaniu zachowuje się jak goście. Ludzie dostojnie chodzą tu i tam lub stoją w miejscu, ostrożnie i powoli nawiązując rozmowy z innymi. Zazwyczaj zaczynają nawiązywać pierwsze kontakty dopiero po oficjalnym rozpoczęciu spotkania. Zmień swoje podejście i taktykę, a zobaczysz, co się stanie.

W biznesie spotyka się trzy rodzaje osób:

1. Tych, którzy tworzą zdarzenia.
2. Tych, którzy czekają na zdarzenia i obserwują, co się dzieje.
3. Tych, którzy pytają: „Co się właściwie stało?”.

Ty bądź osobą z punktu pierwszego. Kroki, które warto podjąć, są proste:

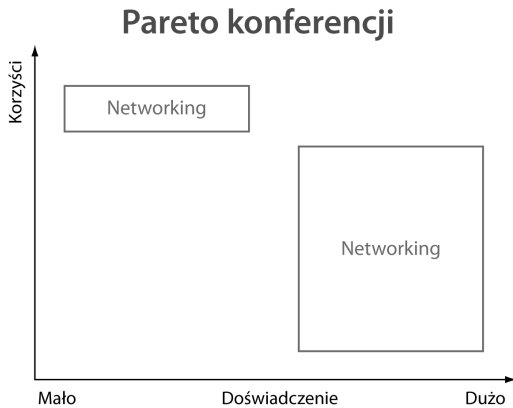
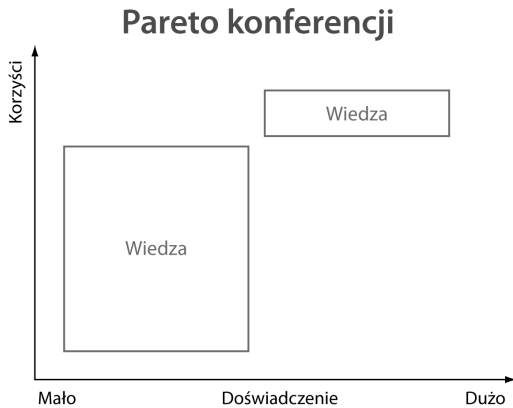
- koniecznie bądź obeznany z agendą spotkania;
- przychodź wcześniej, aby być jednym z pierwszych i móc witac innych;
- jeśli to możliwe, przeczytaj listę uczestników spotkania;
- jeśli impreza odbywa się regularnie, na pierwszym spotkaniu poznaj jej strukturę, dynamikę, liderów i głównych graczy;
- zapoznaj się z rozkładem pomieszczenia, zwracając uwagę na punkty kluczowe: szatnia, catering, toalety.

Pomagając na przykład osobom, które nie mogą się rozeznąć w strukturze eventu lub w rozkładzie pomieszczenia czy po prostu trudno im się odnaleźć, pozwalasz im poczuć się komfortowo i zyskujesz ich wdzięczność i uśmiech. W rezultacie zwiększasz prawdopodobieństwo, że później ludzie będą sami podchodzić do ciebie jako do organizatora w celu uzyskania informacji czy bycia przedstawionym innym uczestnikom.

*W połowie lat 90. regularnie uczestniczyłem w konferencjach dla profesjonalistów zarządzania zasobami ludzkimi. Gdy potem pytałem ich uczestników o opinie na temat wydarzenia, mówili, że z roku na rok konferencje są coraz gorsze. Byłem zdziwiony, gdyż moim zdaniem poziom był podobny. Okazało się, że uczestnicy stawali się coraz bardziej doświadczeni i wybredni, więc wydawało im się, że konferencje są gorsze. Uświadomiłem sobie, że również w tym przypadku zadziałała **zasada Pareto**. W pierwszych latach uczestniczenia w tych imprezach główną korzyścią była zdobyta wiedza, a po kilku latach niewiele mogło uczestników zaskoczyć. Wtedy powinni zmienić swoje oczekiwania i priory-*

*tety z wiedzy na networking — czyli nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami.*

Grzegorz Turniak



### 3.4.3. Follow-up — podtrzymanie kontaktu

Spotkanie, konferencja, mikser były świetne, wszystko się udało. Poznałeś wiele ciekawych osób. Co teraz? To, jakie kroki podejmiesz i czy je w ogóle podejmiesz, zdecyduje o twojej przyszłości. Follow-up to pozycja numer 1 na liście rzeczy do zrobienia po spotkaniu.

Stosujemy proste zasady:

- zasada 24 godzin — wyślij krótki e-mail z podziękowaniem za rozmowę w ciągu 24 godzin od spotkania, opisz wizytówki i schowaj je do wizytownika;
- zasada 3 x 3 — zadzwoń po trzech dniach, po trzech tygodniach i po trzech miesiącach.

Poczekaj z ponownym kontaktem więcej niż trzy dni po ewencie, a ludzie zapomną, o czym rozmawialiście. Czekaj jeszcze dłużej, a twój wysiłek całkowicie pójdzie na marne. Jeśli udało ci się stworzyć ciepłą atmosferę czy zbudować dobrą relację, po trzech dniach ulega ona ochłodzeniu. Jeśli spotkanie biznesowe było w piątek, kontaktuj się najpóźniej w poniedziałek.

Wyślij e-mail zawierający np. zdania: „Bardzo dziękuję za spotkanie. Pozostańmy w kontakcie”, „Dziękuję za miłą rozmowę. Do zobaczenia następnym razem” lub skomponuj coś własnego. Chodzi o spowodowanie, żeby druga osoba utrwaliła sobie ciebie w pamięci. Możesz też wykonać telefon i umówić się na spotkanie, jeśli rozmowa była interesująca i rysowały się nadzieje na współpracę. Na telefon masz 72 godziny od momentu poznania się. Powiedz coś w rodzaju: „W naszej rozmowie było parę ciekawych tematów i chciałbym o tym porozmawiać pół godziny przy kawie”. Łatwiej będzie komuś znaleźć 30 minut na kawę niż godzinę na spotkanie.

Takie następne spotkanie może być naturalną kontynuacją waszej rozmowy. Jeśli nie, to aby zaprosić na kawę, trzeba przedstawić jakieś racjonalne argumenty czy cel spotkania, np.: „wzajemne



poznanie się, z czego mogą wynikać późniejsze korzyści”, „chciałbym dowiedzieć się więcej, jak mógłbym pomóc”, „proponuję lepsze poznanie wzajemnych biznesów”. Nie przejmuj się, jeśli spotkanie się trochę przedłuży. Jeżeli rozmówca nie nalega, aby kończyć, to pewnie ciekawie mu się z tobą rozmawia.

Chodząc na spotkania z różnymi ludźmi, staniesz się w końcu znany jako osoba, do której zawsze można się zgłosić, jeśli ktoś kogoś lub czegoś potrzebuje. Ludzie będą się zwracać do ciebie z prośbą o pomoc, a ty będziesz mógł tę prośbę spełnić i kogoś polecić. Dobry networker jest hojny, jeśli chodzi o kontakty i informacje.

Podtrzymuj kontakt z jak największą liczbą osób, które cię poznały. Wszystkich dodaj do swojej bazy kontaktów.

*Regularnie wysyłam e-mailem zaproszenia zarówno na swoje wykłady, jak i na wystąpienia innych interesujących ludzi. W treści piszę np.:*

*Witaj, Piotrze,*

*może spotkamy się 15 stycznia o 18.00 na moim wykładzie „Siła sieci”?*

*Miejsce: Warszawa, Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej przy ul. Koszykowej 79.*

*i dalej podaję szczegóły.*

*Jest to miły i spersonalizowany sposób na podtrzymanie kontaktu. Unikam nachalności i dostarczam wartość adresatowi. Jeśli odbiorcy to nie interesuje, zawsze może ten e-mail zignorować lub poprosić mnie o nieprzysyłanie tego typu informacji.*

Grzegorz Turniak

Dobrzy networkerzy mają programy CRM (ang. Customer Relationship Management) do zarządzania swoją bazą kontaktów. Poświęcają

naprawdę sporo czasu na pracę z tym narzędziem, gromadząc, porządkując i aktualizując dane, a przede wszystkim pozostając w stałym kontakcie z osobami w swojej sieci, ponieważ jest to zadanie bardzo opłacalne. Jest takie przysłowie, które często przytaczamy na wykładach i w rozmowach: „Wykop studnię, zanim będziesz spragniony”. Właśnie ją kopiesz. Zapasy wody jeszcze są. Połącz się z innymi najpierw na spotkaniu, potem wirtualnie (choć w dzisiejszych czasach często bywa odwrotnie). Twórz więzi i relacje. Potem wystarczy jeden e-mail lub telefon i wiele spraw można załatwić w 10 minut. Dlaczego? Dlatego, że pracę w celu załatwienia przyszłych problemów wykonujesz właśnie teraz...

### 3.5. DLA PARTNERÓW

Polska jest postrzegana jako kraj o niskim kapitale społecznym. Przez wiele lat potrafiliśmy mobilizować się przeciwko czemuś lub komuś. Z chwilą wejścia do Unii Europejskiej w ekspresowym tempie nadrabiamy wieloletnie zaległości. Sporo programów dofinansowywanych ze środków unijnych służyło budowaniu różnego rodzaju klastrów i sieci współpracy. Równolegle do tych inicjatyw drobni przedsiębiorcy i profesjonaliści zaczęli zrzeszać się w klubach i stowarzyszeniach. Zachodnie korporacje też wymuszają integrację branż i częściową współpracę konkurentów przy niektórych projektach. Partnerstwa są nie tylko modne, ale wręcz konieczne.

#### 3.5.1. Stań się kopalnią referencji

To uczyni z ciebie bardzo efektywnego, wartościowego i wiarygodnego networkera. Weźmy na przykład taką profesję, jak organizator ślubów. Taka osoba ma dostęp do firm z branż, z którymi współpracuje: zakładów fotograficznych, kwiaciarni, restauracji, salonów jubilerskich, cukierni, firmy wynajmującej limuzyny i pozostałych firm mogących w jakiś sposób służyć pomocą młodej parze.

Agent nieruchomości zazwyczaj współpracuje z: prawnikiem, notariuszem, firmą remontową, architektem, specjalistą od kredytów itp. Im więcej osób znasz, tym większe masz możliwości niesienia pomocy innym. Twoim zadaniem w tym momencie jest stać się swoistym „hubem” łączącym różne osoby i ułatwiającym im dotarcie, poprzez twoje pośrednictwo, do potrzebnych im kontaktów. Inni mają wiedzieć, że jesteś łącznikiem i że zawsze można się do ciebie zwrócić o pomoc. Jedyną drogą do tego są rozmowy, spotkania i działania. To potężna funkcja — możesz łączyć każdego z każdym wedle zapotrzebowania.

### 3.5.2. Business Network International (BNI)

Co byś powiedział, gdybyś mógł mieć dodatkowych 20 handlowców? Bez płacenia im prowizji lub pensji? Albo jeśli miałbyś ponad 20 osób, które chciałyby zdobywać dla ciebie biznes? Najlepszy, na jaki liczysz, i taki, na jakim chciałbyś się koncentrować? Wyobraź sobie, że dostałeś kontakt do swojego wymarzonego klienta czy do wymarzonej firmy, z którą od dawna chciałeś rozpocząć współpracę.

Tak pracują osoby będące uczestnikami profesjonalnych spotkań grup BNI, największej na świecie organizacji biznesowej. BNI jest ustrukturyzowanym systemem generowania referencji. Networking jest dzisiaj narzędziem właściwie niezbędnym do zaistnienia, pokazania się i zdobycia klientów. Tutaj występuje w najbardziej profesjonalnym wydaniu, jakie można sobie wyobrazić.

*Jesteśmy małżeństwem od 14 lat i stanowimy najlepszy dowód na to, że przeciwnieństwa się przyciągają. Również na niwie zawodowej.*

*Moje pasje, czyli PR i szkolenia, to w największym skrócie nieustanne dzielenie się przydatnymi informacjami, zdobytym doświadczeniem oraz kontaktami. Ponadto jest to biznes wymagający gromadzenia latami „kapitału zaufania”. I to właśnie*

*przyciągnęło mnie do BNI — bezustanna i nieskrępowana wymiana informacji użytecznych w biznesie, realizowana wśród ludzi, na których można polegać.*

*Moja Lepsza Połowa zarządza tym, co każdemu z nas kojarzy się z pewnością i stabilnością, czyli nieruchomościami. Tu również nie ma miejsca na „szybkie” transakcje i umowy podpisywane po jednym spotkaniu. Ministerialna licencja też nie załatwia wszystkiego. Trzeba poznać swoich klientów i udowodnić im, że jest się człowiekiem rzetelnym i uczciwym. W końcu często sprawuje się opiekę nad dorobkiem czyjegoś całego życia. Następnie każdą decyzję należy dobrze rozważyć i drobiazgowo zaplanować działania. Tu też bezcenne okazują się informacje i kontakty pozyskane podczas spotkań BNI, przede wszystkim to, że spotyka się tam ludzi, którzy wiedzą, czego chcą.*

*Pracujemy w zupełnie różnych branżach i pewnie to sprawia, że kiedy rozmawiamy o pracy, nie jest nudno. Oboje pracowaliśmy wcześniej na etatach, ale wiedzieliśmy, że to zdecydowanie nie jest TO. Kiedy już zdecydowałem się sam rozliczać swoje wyniki sprzedaży, okazało się, że Katarzyna też postanowiła wziąć sprawy w swoje ręce.*

*Mój najważniejszy klient — agencja pracy tymczasowej Work Express — zdecydował się na przystąpienie do BNI w 2008 roku, kiedy miałem już za sobą dwa spotkania podczas tzw. Dnia Gościa i jedno śniadanie. Z chęcią podjąłem się reprezentowania agencji na spotkaniach BNI Silesia — pierwszej grupy na Śląsku. W gruncie rzeczy agencje pośrednictwa pracy robią przecież to samo co BNI — rekomendują ludzi godnych zaufania.*

*Już na pierwszym spotkaniu dostrzegłem potencjał, jaki daje członkostwo, więc dość szybko przekonałem żonę, że zarządca nieruchomości też będzie szybko czerpał profity z przynależności do organizacji. Kilka opowieści o tym, „jak to działa”, i zapadła decyzja o przystąpieniu do drugiej śląskiej grupy BNI — Meridian.*

*Pozostało jeszcze tylko podzielić się obowiązkami związanymi z wyprawianiem naszych synów do różnych placówek edukacyjnych i przedstawić się przesympatycznej „ekipie” z Meridiana.*

*Mamy jeszcze jedną, osobistą motywację do wzięcia się z BNI. Jako ludzi „uczulonych na brak manier” ujęło nas też to, że co tydzień spotykają się ze sobą ludzie biznesu reprezentujący bardzo różne branże, środowiska i profesje, aby w atmosferze wzajemnego zaufania i z poszanowaniem zasad savoir-vivre’u pomagać sobie w realizowaniu celów zawodowych i nie tylko. BNI stanowi więc dla nas wartość również jako niespotykana nigdzie indziej ostoja cywilizowanych relacji biznesowych.*

Artur Ragan, Work Express Sp. z o.o.,  
[www.workexpress.pl](http://www.workexpress.pl), BNI Silesia Katowice

Motywytem przewodnim BNI jest zaangażowanie przedsiębiorców w rozwój długofalowych znajomości w celu zapewnienia sobie biznesu. Członkowie spotykają się regularnie na wydarzeniach służących budowaniu i podtrzymywaniu relacji, a także poznawaniu nowych przedsiębiorców. Działania te mają zapewnić przyływ biznesów z poleceń, a więc są skoncentrowane na zarabianiu pieniędzy.

Jeśli jesteś poważnie nastawiony na zdobywanie klientów z polecenia i chciałbyś pracować przyjemniej i w rezultacie bardziej bezstresowo prowadzić swoją firmę, warto zostać członkiem tej organizacji. Trzeba zacząć od pojawienia się na spotkaniu. Jeśli dokładnie zastosujesz narzędzia, o których mowa w tej książce, to ustrukturyzowany networking będzie bułką z masłem. Przy odpowiednim ich wdrożeniu i twoim zaangażowaniu po paru miesiącach zaczniesz zarabiać więcej, pracować przyjemniej i poznawać wielu nowych, inspirujących ludzi. Zależnie od tego, co jest twoim celem: zarabianie pieniędzy czy również nauka umiejętności przywódczych (z nastawieniem na profesjonalne zarządzanie relacjami), możesz osiągnąć to, na czym się koncentrujesz.

*W biegu do sukcesu zapominamy o zdrowiu, a trzeba o nie dbać właśnie wtedy, kiedy nam dopisuje. Przywrócenie zdrowia, gdy jesteśmy chorzy, jest o wiele trudniejsze niż utrzymanie dobrej kondycji na co dzień. Akupresura pomaga w obu przypadkach, wspiera organizm, wzmacniając jego system obronny, a gdy zachodzi potrzeba, uruchamia procesy samoregeneracji. Tym właśnie zajmuję się w swoim gabinecie refleksologii i terapii naturalnej.*

*Na spotkania BNI zaczęłam przychodzić w styczniu 2007 roku, jeszcze przed otwarciem pierwszej łódzkiej grupy BNI Connectors, której jestem członkiem założycielem. Już po pierwszych spotkaniach odkryłam, że BNI to coś dla mnie. Na śniadania przychodzą często zestresowani ludzie biznesu, którzy aby osiągnąć sukces, muszą być dyspozycyjni i cieszyć się dobrym zdrowiem. A ja mogę im w tym pomóc.*

*Przyznam, że najwięcej klientów zaczęło zgłaszać się do mojego gabinetu, kiedy z akupresury skorzystał prezes BNI Polska Grzegorz Turniak. Wspominał on na kilku śniadaniach, jak skutecznie akupresura wpłynęła na poprawę jego samopoczucia. Od tego czasu z terapii zaczęli korzystać inni członkowie mojej grupy, ich rodziny i znajomi, a krąg moich klientów wciąż się powiększa.*

Anna Stokowska, Gabinet refleksologii i terapii naturalnej  
MERYDIAN, BNI Connectors Łódź

BNI pozwala ci uniknąć chaosu w działalności. W świadomości niektórych firm grupa networkingowa to pewne „must be”, jeśli chodzi o zdobywanie nowych zleceń. W takim zespole wkładasz wysiłek w pomaganie innym, zyskując tym samym na rozwoju swojego biznesu. Właściwie to dopiero uprawiając aktywny networking dzięki uczestnictwu w społecznościach networkingowych pod okiem doświadczonych ludzi, masz możliwość szybkiego określenia się, zdefiniowania swojej specjalizacji i dynamicznego pójścia do przodu.

Jeśli określiłeś dokładnie swoje cele, wiesz, czego chcesz, działasz, spotykasz się, dajesz coś z siebie, dzielisz się, to będziesz uzyskiwał coraz więcej zleceń z rekomendacji.

Jeśli chciałbyś się koncentrować na biznesie międzynarodowym, też jest to możliwe. BNI zapewnia jedyne na świecie tak sformalizowane spotkania networkingowe. Taka działalność wymaga co prawda zaangażowania od swoich członków, jednak jest to opłacalne. Po okresie od pół roku do dwóch lat (w zależności od profesji, osoby i celów) członkowie opierają rozwój swoich firm tylko na kontraktach pozyskanych z sieci kontaktów i referencji. Tutaj uczysz się, jak budować i rozwijać wzajemne relacje, a sprzedaż przez referencje staje się całkiem przyjemnym sposobem zarabiania pieniędzy.

Prawdopodobnie jest ci wiadomy fakt, iż nie wystarczy, że będziesz mieć idealną obsługę klienta, świetny produkt, superserwis itp. Potrzebujesz jeszcze znajomych, przyjaciół, handlowców, którzy mogą zdobywać dla ciebie zlecenia. Jak zdobyć takich znajomych? Przyjdź na spotkanie, a zobaczysz networking w praktyce.

*BNI jest płaszczyzną przekazywania informacji i wymiany doświadczeń. Jest to narzędzie stare jak świat, wykorzystywane przez każdego z nas niemal od dnia narodzin. Zasięgamy języka, szukając sprawdzonego lekarza, prawnika, fryzjera czy mechanika. Ten odruch jest tak naturalny, że nie zastanawiamy się nad jego charakterem, tylko po prostu z niego korzystamy. Pojawia się więc naturalne pytanie: dlaczego go nie wykorzystać przy poszukiwaniu klientów lub partnerów biznesowych? To główna myśl, jaka mi przyświecała, gdy przystępowałem do BNI.*

*Swój ponaddwuletni pobyt w BNI Platinum Wrocław uznaję za szczególnie udany. Dzięki rekomendacjom nie tylko pozyskałem kilku cennych klientów, ale również wypracowałem relacje umożliwiające funkcjonowanie firmy Namaste w sposób o wiele bardziej przemyślany i bezpieczny. Firmy małe, do których zaliczyć można*

*również moją, nie mają oddzielnych departamentów prawnych, księgowych, informatycznych czy PR-owych, ale dzięki zaangażowaniu w BNI mam stały dostęp do zaufanych specjalistów z tych dziedzin i dlatego moja firma rozwija się zdecydowanie lepiej. Mogę zająć się działaniami kluczowymi z punktu widzenia mojego przedsiębiorstwa, czyli pośrednictwem importowym. Oszczędzam czas i pieniądze, jakie musiałbym poświęcić na dopilnowanie kwestii prawnych, księgowych, informatycznych oraz związanych z poszukiwaniem klientów. Zauważyłem, że od momentu zaangażowania się w BNI zdecydowanie mniej czasu poświęcam na poszukiwanie nowych klientów, a więcej na ich obsługę. Stanowi to w końcu sens istnienia mojej firmy.*

Adam Szymański, Namaste,  
[www.namaste.com.pl](http://www.namaste.com.pl), BNI Platinum Wrocław

Nieco innego networkingu doświadczysz na spotkaniach izb handlowych czy klubów biznesu. Czy wiesz już, gdzie i z kim zamierzasz spędzać czas, rozbudowując swoją sieć kontaktów? Wiesz już, jakie osoby chcesz poznać i które z nich najprawdopodobniej będą mogły zapewnić ci przyływ referencji? Kto jest twoim najlepszym klientem? Dowiedz się, jakie izby handlowe organizują spotkania w twoim regionie. Możesz tu spotkać po paru przedstawicieli jednej profesji, np. kilku architektów i projektantów. Jeśli zależy ci na współpracy z przedsiębiorcami z danej branży, dowiedz się, gdzie się spotykają, i wybierz się na to spotkanie. To, co należy wiedzieć w tym przypadku, to: kogo chcesz spotkać i co przez takie spotkanie osiągnąć. Odpowiednie planowanie, a następnie realizacja doprowadzą cię do celu. Spotkania izb odbywają się w większych miastach: Warszawa, Wrocław, Kraków, Katowice, Gdańsk, Częstochowa, Gdynia, Łódź.



Będąc członkiem grupy BNI lub izby handlowej, warto się zaangażować w życie takiej społeczności. W ten sposób zyskujesz większą wiarygodność, jesteś bardziej widoczny, szybciej przyniesie ci to korzyści, jakich pragniesz. Pamiętaj, co chcesz uzyskać. Uczestnictwo w zbyt wielu wydarzeniach networkingowych może poważnie uszczuplić twój czas na dbanie o swój biznes, obsługę klientów i bieżące spotkania. Ważne jest, abyś był w stanie wygospodarować u siebie również chwile na rozmowy służące pielęgnowaniu znajomości, co jest tak naprawdę sposobem prowadzącym do zysków z poleceń. Może warto poprzestać na członkostwie w jednej grupie i tam profesjonalnie podzielać? Włóż swój wysiłek w życie takiej społeczności, a na pewno przyniesie to odpowiednie profity.

Są jeszcze inne spotkania mające na celu poznawanie się przedsiębiorców. Te dwa powyższe były do niedawna szczególnie popularne i łatwo dostępne. Jesteś na nich jak najbardziej mile widziany. Na niektórych możesz spotkać samych mikroprzedsiębiorców i małych przedsiębiorców, na innych gigantów biznesu.

Prawdą jest, że większość członków grup networkingowych stanowią osoby z ugruntowaną pozycją na rynku i/lub większym bagażem doświadczeń. W grupach z krajów Zachodu 63% członków ma 40 lat lub nawet więcej. U nas procent takich osób bardzo się waha w zależności od grupy, jednak jest niższy niż 30%. Generacja wychowana i robiąca biznesy w Polsce przed 1989 rokiem nie wierzy w efekty takiej współpracy i nie ma dobrych doświadczeń. Dlatego ponad 70% członków BNI stanowią osoby przed 40. rokiem życia. Dla nich dbanie o wspólne dobro ma zupełnie inny wymiar. Nie mają oni obciążeń i mentalności przedsiębiorcy z czasów PRL-u.

Jak widać, jest wiele miejsc do wyboru. Możesz iść tam, gdzie będziesz widział największe dla siebie korzyści.

Grupy networkingowe starają się stawiać na właściwych ludzi i czasem niełatwo się do nich dostać. Członkowie mają świadomość

tę, że jakość i wielkość biznesów zależą w dużej mierze od „jakości” osób zgromadzonych w społeczności. W końcu spotykają się po to, aby zarabiać pieniądze. Aby dostać się do niektórych grup, oprócz zapłacenia rocznej składki trzeba przejść wstępną weryfikację, którą przeprowadza specjalny komitet złożony z najbardziej doświadczonych osób w grupie — networkerów. Zastanów się, czy możesz dostarczyć referencje od osób/firm, które już korzystały z twoich usług i mogą potwierdzić wysoką jakość, którą reprezentujesz.

*Do BNI przystąpiłam w 2008 roku. Decyzja była błyskawiczna i, jak się później okazało, nadzwyczaj trafna.*

*Co mnie ujęło? Grupa ludzi, biznesmenów reprezentujących zupełnie odmienne, nierzadko ciekawe branże, spotyka się na cotygodniowych śniadaniach, by zamieniać kontakty na kontrakty. Rozmawiają, opowiadają o sobie, wymieniają się spostrzeżeniami, śmieją się, czasami nawet przyjaźnią, a jednocześnie dzielą się cennymi kontaktami biznesowymi, **współpracują**, zawierają nowe znajomości.*

*Zanim większość ludzi rozpocznie nowy dzień, członkowie grup BNI już wytrwale pracują. Ludziom z mojej grupy zawdzięczam wiele, spotkania z nimi nauczyły mnie nowych form pozyskiwania klientów, unaocznily słabe punkty poszczególnych działalności, pozwoliły na zwiększenie autorytetu firmy, którą reprezentuję, i wreszcie przyczyniły się do ugruntowania jej pozycji na rynku.*

*Firma, którą mam przyjemność promować w BNI, to Przedsiębiorstwo Usługowe RAGOS Sp. z o.o., zajmujące się hotelarstwem i szeroko pojętą gastronomią. Te właśnie dziedziny udało mi się rozpropagować i zainteresować nimi potencjalnych klientów. To właśnie dzięki znajomościom RAGOS **zbudował stabilne grupy branżowe współpracowników**, na których można polegać w każdym czasie i których cechuje fachowość i profesjonalizm,*

*a także ustrukturalizował politykę marketingową firmy, co przyczyniło się do jej zaistnienia na rynku ogólnopolskim.*

*Liczę na to, że w najbliższej przyszłości te pozytywne relacje i kontakty zostaną zamienione na intratne dla RAGOS-u kontrakty — tego życzę sobie i wszystkim członkom BNI.*

Ewa Salomon, P.U. RAGOS Sp. z o.o,  
[www.ragos.com.pl](http://www.ragos.com.pl), BNI Meridian Katowice

Gdzie indziej warunkiem dostania się do takiej społeczności jest znajomość z dwoma osobami już będącymi członkami grupy; muszą one potwierdzić, że cię znają i mogą za ciebie poręczyć. Dzięki temu po przejściu krótkiej weryfikacji i zaakceptowaniu twojej osoby raczej nie ma problemu z późniejszymi poleceniami— tu wiele zależy od twojej aktywności wewnątrz takiej grupy, od tego, jak się pokaziesz. Pamiętaj, że z punktu widzenia członków grupy jesteś następnym ogniwem w rozwoju ich sieci kontaktów. Sieć kontaktów powinna być dobrej jakości, aby przynosiła jak najlepsze biznesy.

Dobra grupa jest odpowiednio wyważona, tzn. część osób (ponad połowa) jest bardziej doświadczona, a część ma krótszy staż, wynoszący rok lub dwa lata. Taki stosunek gwarantuje równy, stabilny rozwój grupy oraz firm należących do zgromadzonych w niej członków. Doświadczone osoby często mentorują ludzi nowych, biorą ich pod swoje skrzydła. Owocuje to nowymi biznesami dla dwóch stron. Prawdziwa sytuacja wygrany – wygrany.

Oprócz rozwinięcia swojej firmy za pomocą sieci kontaktów możesz stąd wynieść ogrom wiedzy i umiejętności w rozwoju osobistym członków społeczności.

*Człowiek całe życie uczy się i rozwija. Jak mówi Brian Tracy: „Badania pokazują, że przeciętny człowiek tylko przez pierwszy rok swojej pracy uczy się nowych rzeczy, potem powiela to, czego się wcześniej nauczył. Stoi więc w miejscu”. Dany nam czas możemy*

*wykorzystywać lepiej lub gorzej w realizacji założonych przez siebie celów. Jedną z takich możliwości jest BNI, które dostarcza przestrzeń pracy, realizację celów zawodowych i daje narzędzia umożliwiające ciągły rozwój. Nie jest to zadanie łatwe, ale wspieranie się na szczyty nigdy takie nie było. BNI jest szansą dla aktywnej części społeczności biznesowej na szybsze realizowanie ich celów. Zaangażowanie się w działalność jednej z grup daje możliwości dostępu do zespołu specjalistów, którzy wspólnie pracują nad swoimi celami. Budowanie firm i prosperujących biznesów zawsze było związane z **budowaniem relacji i współpracą** z innymi podmiotami. Dzięki BNI możemy to po prostu robić lepiej i szybciej.*

Adam Szymański, Namaste,  
[www.namaste.com.pl](http://www.namaste.com.pl), BNI Platinum Wrocław

### 3.5.3. Grupy networkingowe

Częścią pracy doktorskiej Ivana Misnera były badania nad biznesową skutecznością networkingu. Okazało się, że im dłużej uczestniczy się w jednej grupie biznesowej, tym więcej wartościowych poleceń się dostaje. Każdego roku liczba biznesów w zasadzie się podwaja. Wartość biznesów z referencji u jednego z uczestników w pierwszym roku wynosiła określoną kwotę, w drugim jej dwukrotność, w trzecim czterokrotność. Mówimy tu o osobach regularnie i skutecznie korzystających z narzędzi networkingowych. Zmienia się też struktura zleceń. W pierwszym roku są to głównie małe zlecenia, w czwartym roku większość kontraktów ma wartość powyżej 1000 dolarów amerykańskich.

Wyniki z krajów Zachodu w zasadzie pokrywają się z tym, co można zaobserwować np. w grupach BNI w Polsce, z tym że u nas profesjonalny networking jest świadomie stosowany dopiero od 2006 roku, podczas gdy na świecie już od 1985. Badania pokazały

również, że osoby będące uczestnikami grup biznesowych w drugim roku uzyskiwały biznesy średnio 5 razy większe od biznesów osób, które były członkami krócej niż rok. Czas to pieniądz. W tym przypadku czas, zainwestowany w budowanie relacji, zwraca się w postaci pieniędzy z kontraktów z polecenia. Więcej na ten temat przeczytasz w książce Misnera *The World's Best Known Marketing Secret: Building Your Business with Word-of-Mouth Marketing*.

Niektórzy pragną jak najszybciej zrealizować swoje zyski z networkingu, więc zmieniają grupy networkingowe co jakiś czas. Jeśli nie masz żadnych poważnych powodów do zmiany, unikaj jej jak ognia. Osoby, które dokonują takich zmian np. co pół roku czy co rok, są postrzegane jako typowi „myśliwi”, nastawieni tylko na branie, a nie na dawanie, tylko na „upolowanie” kontraktu. Wiarygodność takich osób spada. A w świecie networkingu tego rodzaju wiadomości natychmiast rozchodzą się pocztą pantoflową. Jest duża szansa, że twoja reputacja wyprzedzi cię, zanim spróbujesz dołączyć do kolejnej grupy.

Inni nie chcą się angażować w żadne głębsze relacje z takimi osobami. Ogranicza to zyski z networkingu. Polecenia na pewno będą — jednak tylko do pewnej wartości. Rzadko kiedy osoby z takim nastawieniem otrzymują „wymarzony biznes” dzięki znajomościom w grupie networkingowej. Jest mnóstwo dowodów na to, że opłacalność uczestnictwa w grupie wzrasta z roku na rok. Przychody mogą być 20, 30 lub nawet 40 razy wyższe niż składka członkowska. To po prostu wymaga budowania odpowiednich relacji, na co z kolei potrzebny jest czas, ale uwaga: właściwie wykorzystany.

### 3.6. POWER TEAM

Ivan Misner wprowadził do słownika networkera nowe pojęcia: sfera kontaktów i Power Team.

**Sfera kontaktów** jest grupą profesjonalistów, którzy raczej uzupełniają się, niż konkurują ze sobą. Tworzą ją osoby, u których się zaopatrujesz w produkty i usługi: drukarz, prawnik, księgowy, serwisant IT, właściciel firmy sprzątającej twoje biuro, administrator stron WWW.

**Power Team** jest podzbiorem twojej sfery kontaktów. Są to firmy i osoby, których branże są ze sobą powiązane, ale nie konkurują ze sobą, członkowie sprawdzili się nawzajem we współpracy, darzą się zaufaniem i mogą obsługiwać tych samych klientów, przekazując sobie referencje. Przykładem Power Teamu może być zespół niezależnych specjalistów obsługujących śluby: organizator wesel, właściciel firmy cateringowej, osoba z kwaciarni, fotograf, drukarz zaproszeń ślubnych, sprzedawca z salonu sukni ślubnych, kierowca limuzyny i osoba z biura podróży. Power Team, dzięki pokrewieństwu branż, generuje dużo więcej referencji niż jakikolwiek inny zespół przedsiębiorców, nawet darzących się dużą sympatią i zaufaniem, ponieważ jedno zlecenie, które trafia do dowolnego członka Power Teamu, może prowadzić do kolejnych zleceń dla pozostałych członków zespołu.

Jeśli znasz kogoś, kto kupuje dom, może on pójść najpierw do pośrednika nieruchomości, potem do osoby zajmującej się kredytami hipotecznymi, później do notariusza, architekta, właściciela firmy przeprowadzkowej, fachowca od prac remontowych, sprzedawcy mebli kuchennych, projektanta ogrodów, brukarza, monter bram garażowych, dekarza itd. Jak widać, łańcuch poleceń może być długi.

### 3.7. GDZIE JESZCZE BYWAĆ?

Gdziekolwiek... lub po prostu wszędzie. Jak wiesz, networking to pomoc, rozmowa, relacje. Jeśli lubisz ludzi i cenisz sobie związki z nimi, jesteś networkerem zawsze i wszędzie. Jeżeli zależy ci na rozbudowaniu swojej sieci o nowe kontakty, po prostu korzystaj z nada-

rzających się okazji lub idź tam, gdzie możesz spotkać takich ludzi, jakich obecnie poszukujesz.

Dowiaduj się, jakie problemy mają ludzie. Oferuj swoją pomoc. Szukaj osób i miejsc, gdzie możesz się przydać. Dawanie jest stylem życia. Na tym się opiera prawdziwy networking. Nigdy nie możesz usiąść z założonymi rękami i przybrać postawę „dobrze, zrobiłem już swoje, a teraz czas, żebyście się odwdzięczyli” — jeśli inni tak cię odbiorą, odwrócą się od ciebie i nie będą już chcieli być ci pomocni w twoich sprawach. Bliżsi znajomi na pewno ci o tym powiedzą. Zawsze miej odpowiedni szacunek i prezentuj właściwą postawę zależnie od wydarzenia lub spotkania, na którym się znalazłeś.

Uważaj jednak na relacje nawiązane na imprezach prywatnych, takich jak: śluby, wesela czy pogrzeby. Ludzie obiecują tam różne rzeczy, lecz bardzo rzadko o nich pamiętają. Podchodź do takich sytuacji z dystansem i bądź wyrozumiały. Bądź pomocny tam, gdzie możesz. Działaj, pamiętając o celu, którym jest wzmocnienie istniejących oraz nawiązanie nowych relacji.

### 3.8. CO ROBIĆ, ABY CIĘ POLUBILI?

W książce *Smart Networking: Attract a Following In Person and Online* Liz Lynch daje kilka wskazówek, jak od razu budować porozumienie.

Bycie lubianym ma same zalety. Jest to sprawa kluczowa w networkingu. Gdy nasz rozmówca darzy nas pewną sympatią, łatwiej wciąga się w konwersację, jest bardziej zrelaksowany i otwarty. Wtedy możemy o wiele łatwiej zbudować połączenie prowadzące do porozumienia i do późniejszego przeprowadzenia następnych kroków. Różnica w rozmowie z introwertykami i ekstrawertykami jest znaczna, natomiast jeśli zrozumiesz ich preferencje i dostosujesz się do nich, łatwo nawiążesz nie porozumienia.

Oczywiście czasami okazuje się, że pierwsze wrażenie było mylne, jednak w wielu przypadkach to ono decyduje o tym, czy będziemy dalej prowadzić rozmowę, czy ją elegancko zakończymy.

Następnym krokiem jest zdobycie zaufania. To druga kluczowa sprawa. Jeśli chcesz osiągnąć swoje cele oraz pomóc innym, zaangażuj osoby, poprzez które tak się stanie. Zazwyczaj są to ludzie, którzy zrobią coś dodatkowego dla ciebie, osoby, którym wyświadczyłeś jedną czy dwie przysługi w przeszłości.

Prawdziwą sztuką jest również utrzymanie zdobytego zaufania. Pamiętaj: nie wystarczy raz się wysilić — to jest styl życia. Traktuj to jako priorytet w swoich relacjach z innymi, a zostaniesz nagrodzony.

Wiarygodność w dużej mierze jest oparta na emocjach. Nasz umysł cały czas zadaje pytania i na bieżąco analizuje sytuację: czy można rozmówcy zaufać, czy jest szczery, czy nie jest, czy jest interesujący, pewny siebie, nudny, niespokojny. Opinie o rozmówcy są tworzone, jeszcze zanim zdamy sobie z tego sprawę. Jeżeli swoim zachowaniem i mową ciała nie zdobędziemy wstępnej zgody czy akceptacji na wysłuchanie, to będziemy słyszani, ale nie wysłuchani.

Trzeba wyrobić w sobie kilka przydatnych w rozmowie nawyków. Eksperci od komunikacji powiadają, że do efektywnej komunikacji potrzebny jest kontakt emocjonalny. W sprzedaży wiadomo, że ludzie kupują pod wpływem emocji, a dopiero później uzasadniają swoje decyzje faktami.

Jeśli zależy ci na efektywnym przekazaniu swojego komunikatu, czyli na zostaniu wysłuchanym, musisz przekonać rozmówcę do siebie, przemówić do jego odczuć, emocji i pokazać mu, że masz ciekawą osobowość. Wtedy na pewno zostaniesz wysłuchany jak należy.

Jakiś czas temu przeprowadzono interesujący eksperyment, który polegał na tym, że pewne grupy osób miały za zadanie obserwować nauczyciela przy pracy. Pokazywano im filmy z nagraniem wykładu i różne grupy oglądały filmy o różnej długości. W rezultacie czas trwania filmu został skrócony do dwóch sekund. Ciekawą spra-



wą jest to, że wnioski wyciągnięte na temat nauczyciela przez grupę, która oglądała dwusekundowy film, nie różniły się od wniosków osób, które obserwowały nauczyciela przez kilka miesięcy.

Ta informacja ma kluczowe znaczenie dla nas, a mianowicie: nasz umysł dokonuje błyskawicznej oceny na podstawie minimalnych porcji informacji. Okazuje się, że oceny te są niezwykle dokładne, mimo że opierają się właściwie tylko na odczuciach.

Generalnie dobrze jest zaprezentować się jako osoba entuzjastyczna, ekspresyjna i energiczna. Warto uczynić to na początku znajomości z nowo poznaną osobą. Osoby uśmiechnięte są bardziej lubiane, uśmiech pozwala ci zyskać większy kredyt zaufania od razu na początku rozmowy.

Jeśli jesteś networkerem, w ten sposób działasz i zarabiasz, to jesteś do dyspozycji przysłowiowe 24 godziny na dobę. Oczywiście to od ciebie zależy, kiedy i jak jesteś dostępny, jak gospodarujesz swoim czasem. Natomiast wiele osób nie traktuje networkingu jako priorytetowego narzędzia zarobkowego. Wielu robi to niejako przy okazji, po godzinach, ze świadomością, że warto w to wkładać jakiś wysiłek. Ty już jesteś świadomy, że to się naprawdę opłaca.

Warto poinformować klientów, że możesz być do dyspozycji przez całą dobę. Mają oni dzięki temu poczucie bezpieczeństwa i komfortu. Wiedzą, że mogą do ciebie zadzwonić o każdej porze, jednak rzadko kiedy odzywają się poza godzinami pracy.

### 3.9. JAK PODTRZYMYWAĆ KONTAKT?

Stosuj złotą zasadę networkingu: nie trać kontaktu ze swoimi klientami. Sposobów na podtrzymanie relacji jest kilka, np.: aktywne spędzanie od czasu do czasu wieczoru na portalach społecznościowych, wpisywanie wartościowych komentarzy, udzielanie się w dyskusjach. Warto wspierać inicjatywy swoich orędowników i dzięki temu być przez nich dobrze kojarzonym.

Skoro twój biznes kwitnie dzięki kontaktom, które nawiązujesz, i transakcjom, które zdobywasz, warto zastanowić się, co dzieje się po zakończeniu procesu sprzedaży i zyskaniu nowego klienta. Jak często powinieneś kontaktować się z osobą, która dokonała zakupu? Czym się kierować, planując umacnianie relacji? Jaka powinna być częstotliwość kontaktu z ludźmi? Kontaktowanie się z innymi to ważna część procesu networkingowego. Oto kilka wskazówek Ivana Misnera na temat wzmacniania relacji biznesowych i utrzymywania kontaktów z klientami:

1. Kontaktuj się regularnie. Dwa krótkie spotkania lub dwie rozmowy telefoniczne lepiej umacniają relacje niż jedna długa sesja. Rozłóż kontakt na kilka rat, niezależnie od rodzaju relacji, jakie utrzymujesz z klientami.
2. Bądź przewidywalny. Przyzwyczajaj klientów do tego, żeby czekali na twój telefon w określonych terminach. Jeśli postanowisz kontaktować się z jakąś grupą klientów w ostatnim tygodniu każdego kwartału, będą oni czekać na twój telefon i zarezerwują sobie czas na rozmowę z tobą.
3. Niech każdy kontakt owocuje kolejnym. Przed zakończeniem spotkania lub rozmowy telefonicznej umów się na termin kolejnego kontaktu. W przypadku e-maila w PS napisz: „Wyślę Ci e-mail przed końcem bieżącego kwartału”. Jeśli podejmiesz się takiego zobowiązania, masz większą szansę, by skontaktować się z danym klientem. Taki mechanizm tworzy łańcuch, w którym każde spotkanie prowadzi do następnego.
4. Bądź odpowiedzialny za kontakt z klientami. Lepiej nie liczyć na to, że klienci skontaktują się z tobą. Sam postanów, kiedy skontaktujesz się z nimi. Przejmując inicjatywę, nie tracisz kontaktu z najważniejszymi klientami. Jeśli nie dzwonisz, ktoś ma wrażenie, że ci na nim nie zależy, i istnieje ryzyko, że zechce wypróbować usługi innej firmy. Pozostając w kontakcie z klientami, zapobiegasz problemom w przyszłości.

5. Zapraszaj klientów na spotkania networkingowe. Wygodnym sposobem na podtrzymanie kontaktu z klientami jest zapraszanie ich na wybrane imprezy, na które się wybierasz. Dzięki temu spotykasz się z nimi regularnie, a jednocześnie to świetna okazja na wyjście ze swojego codziennego kieratu i prowadzenie networkingu.
6. Wypracuj schematy i trzymaj się ich. Gdy któryś z twoich klientów sam zadzwoni do ciebie z propozycją wyjścia na spotkanie networkingowe, nie wliczaj tego telefonu do swojego planu kontaktów, ale traktuj go jako rzecz ekstra.

### 3.10. ZAMIEŃ KONTAKTY NA KONTRAKTY

Kto nas zazwyczaj poleca? Z naszego doświadczenia wynika, że ludzie ogólnie dzielą się na trzy kategorie.

Pierwsza to osoby, które nigdy cię nie polecą. Nawet gdybyś uratował im życie, będzie to dla nich stanowić ogromny problem. Uszanuj to, pozostań z nimi w dobrych relacjach — może będą się mogli w inny sposób kiedyś odwdzińczyć. Tych osób jest około 10 – 20%. Niektórzy mówią nawet wprost, że nigdy nikogo nie polecą.

Następna kategoria to osoby, które pójdą za tobą w ogień — twoi orędownicy. Sami wykonają parę telefonów w twojej sprawie i będą o tobie dobrze mówić każdej napotkanej osobie. Warto oczywiście się postarać, żeby było tych osób jak najwięcej. Takich orędowników wokół siebie możesz mieć nawet około 20%. Wiele zależy od ciebie, np. czy potrafisz ich zidentyfikować i ściśle z nimi współpracować w pierwszej kolejności.

Ostatnia kategoria i jednocześnie zdecydowana większość (jest ich około 60 – 70%) to osoby, które polecą cię tylko wtedy, kiedy je o to poprosisz. Bardzo niewielu ludzi korzysta z tego źródła pozyskiwania zleceń, zazwyczaj z jednego z trzech powodów:

1. Nie są świadomi, że istnieje taka możliwość.
2. Nie wiedzą, jak to robić.
3. Wystarcza im to, co mają.

Bill Cates nazywa to zjawisko zasadą 60% — spróbuj się nią trochę pobawić w miarę możliwości. Proces pozyskiwania referencji może być stresujący, jak sam wiesz. Powołaj się na fachowców od marketingu. Podczas rozmowy ze znajomym wspomnij np.: „Specjaliści od marketingu mówią, że mogę oczekiwać, że około 20% osób poleci mnie z własnej inicjatywy, następne 20% nie powie o mnie nikomu, a reszta, czyli około 60%, zarekomenduje mnie, jeśli ich o to poproszę. Zastanawiam się, do której kategorii mogę zaliczyć ciebie”.

Oto trzy najbardziej prawdopodobne odpowiedzi:

1. „Ja już o tobie wspominam swoim znajomym i klientom. Powiedz mi, jeśli chcesz, żebym mówił coś szczególnego”.
2. „Wiesz, jestem chyba w tej drugiej grupie. Kiedyś kogoś gdzieś poleciłem i niestety sparzyłem się. Wolałbym na razie tego nie robić”.
3. „Okej. Co chcesz, żebym zrobił? Jakie masz propozycje?”.

Po takim rozpoznaniu postawy rozmówcy łatwiej ci będzie podjąć decyzję, kogo prosić podczas obecnego spotkania, kogo na następnym, a kogo już nigdy więcej.

### 3.10.1. Kiedy prosić...

Każdy z nas miał, ma lub na pewno będzie mieć taki moment wahania. Pytania: „Czy to już?”, „Czy na pewno teraz mogę?”, „A co, jeśli nic z tego nie wyjdzie, jeśli odmówi, jeśli się tym ośmieszę?” i podobne cały czas kołaczą się w głowach osób stawiających pierwsze kroki w networkingu. Tak naprawdę ta kwestia jest bardzo, bardzo delikatna. Czynników, od których zależy rezultat, jest mnóstwo, np.: głębokość relacji, osobowość, środowisko, charakter, rodzaj działalności, okoliczności spotkania, to, kogo znamy.

Jeżeli wahasz się przed poproszeniem kogoś o pomoc, jest to całkiem zrozumiałe. Zagrożenia wypowiedzenia takiej prośby są oczywiste:

- jeśli zrobisz to w sposób nieprawidłowy, relacje z twoim rozmówcą mogą być zerwane;
- jeśli będziesz to robić za często, trafisz na czarną listę i po ciachu zostaniesz wydalony z grona dobrych znajomych.

Pamiętaj, że dobrze jest nastawić się pozytywnie i pokazać drugiej osobie, że dążysz do jakiegoś większego celu, wiesz konkretnie, czego potrzebujesz teraz, a jednocześnie rozumiesz, że prosisz o dużą przysługę, i jesteś gotów również zrewanżować się pomocą, gdy twój partner będzie tego potrzebował.

Networking polega na dawaniu — dający dostaje. Jeśli dobrze ci się wiedzie, oznacza to, że ty także możesz i powinieneś oferować pomoc innym. Zadbaj o to, byś był równorzędnym partnerem w takiej wymianie. Nie chodzi o wartości finansowe, ale o gotowość pomocy na miarę twoich możliwości. Nigdy nie poprzestawaj na braniu. I nie ograniczaj swojej szczodrości wyłącznie do osób, od których coś uzyskałeś lub możesz uzyskać. Bądź osobą, na której zawsze można polegać. Taka inwestycja przynosi najlepsze rezultaty w dłuższym okresie.

Stare powiedzenie mówi: „Proś, a będzie ci dane”. Jeśli rozszerzysz to na: „Proś rozważnie, a uzyskasz to, co chcesz”, czasami będzie ci dane więcej, niż się spodziewasz. Nigdy nie wiesz, kto się okaże kopalnią złota. Zanim jednak się okaże — popracuj nad tym. Często ludzie nie mają świadomości tego, że niewielkie działanie z ich strony może przynieść ogromne korzyści tobie. Mów szczerze, czego potrzebujesz. Prośbienie wymaga myślenia w taki sposób, aby zmaksymalizować szansę osiągnięcia celu przy jednoczesnym poprawieniu relacji.

Są dwie podstawowe sytuacje, w których najczęściej zdarza się przedstawiać prośbę o rekomendację:

1. Kiedy widzisz rozmówcę tylko raz lub wiesz, że nie będziesz mieć z nim kontaktu przez czas dłuższy.
2. Kiedy spotykacie się często i jest to „jedna kawa z wielu”.

Czasami w pierwszym przypadku możesz postawić wszystko na jedną kartę i wypowiedzieć swoją prośbę niemal od razu. Nie wiele ryzykujesz, ale też prawdopodobieństwo spełnienia twojej prośby jest nieduże. Chyba że twój rozmówca dostrzeże w podjęciu się tego zadania jakąś istotną dla siebie wartość.

W drugim przypadku radzimy najpierw wybać, czy to właściwy moment. Czy twojego partnera nie absorbuje teraz jakaś pilna lub przykra sprawa? Czasem lepiej odłożyć rozmowę na temat rekomendacji do kolejnego spotkania, niż stracić swoją szansę na pozytywny odzew z drugiej strony.

Najczęściej będziesz miał do czynienia z jedną z dwóch poniższych sytuacji:

1. Jeśli zamierzasz poprosić o rzecz łatwą do spełnienia — to świetnie, bo możliwość drugiej strony wywiązania się z tego będzie dla niej prawdziwą przyjemnością. Dodatkowo wzmocni to waszą relację.
2. Jeśli będzie to sprawa za trudna dla twojego znajomego — uważaj. Może nie chce się przyznać, że jest to dla niego trudne. Po prostu nie podejmie żadnych działań, ale później będzie się starał ciebie unikać. Ludzie nie lubią się przyznawać do własnych ograniczeń. Każdy chciałby sprawiać wrażenie osoby, która „może dużo”. Staraj się patrzeć na sprawy realnie, prosić tylko o to, co w twojej ocenie jest możliwe.

Nawet w przypadku otwartej lub ukrytej (ale wyczuwalnej) odmowy zawsze staraj się zostawić swojego partnera w dobrym nastroju po waszej rozmowie. Zrozum go, bo nie każdy umie się odnaleźć w takiej sytuacji, i pokaż, że wasza relacja ma dla ciebie duże

znaczenie niezależnie od jego odpowiedzi. Pamiętaj, że wielu ludzi odmawia automatycznie, bez rzeczywistego rozważenia sprawy. Być może twój rozmówca, po przemyśleniu tej kwestii, sam do niej wróci za jakiś czas. Być może pytanie padło zbyt wcześnie i będziesz jeszcze musiał poczekać, aż wasza relacja wejdzie na odpowiedni poziom zaufania, by móc ponowić prośbę. Może też się zdarzyć, że ta konkretna osoba nie potrafi i nigdy nie będzie potrafiła przezwyciężyć swojego oporu przed polecaniem/proszeniem innych o przysługi, niemniej jest wartościowym kontaktem pod innymi względami. W żadnym przypadku nie warto palić za sobą mostów.

Zanim wyartykułujesz swoją prośbę, zastanów się, czy w danym przypadku lepsze będzie podejście bezpośrednie, np. „Czy mógłbyś mnie przedstawić/polecić prezesowi X/poznać mnie z nim?” (jeżeli masz pewność, że twój znajomy jest w wystarczająco zażyłej relacji z prezesem, by móc mu cię bez problemu przedstawić), czy lepiej zadać pytanie sondujące: „Czy w twojej firmie macie dobre relacje z zarządem? Jak wiesz, pracuję głównie z prezesami. Może mogliśmy się kiedyś spotkać wspólnie z panem X i porozmawiać przy kawie lub lunchu?”.

Pytanie koniecznie przemyśl przed spotkaniem — masz dużo do wygrania.

Właściwie samo pytanie jest proste, prawda? Postaw się przez chwilę w pozycji osoby pytanego. Jakie są odczucia drugiej strony? Na pewno twój rozmówca będzie rozważał w tym momencie kilka kwestii (czas każdej można liczyć w sekundach), np.:

1. Ile czasu mi to zajmie?
2. Czy mi się to opłaca?
3. Czy mam realne możliwości spełnienia tej prośby?

## **1. Ile czasu mi to zajmie?**

Z reguły osoby, które chcemy poprosić o coś dla nas intratnego, biznesowego, to zajęci ludzie, których kalendarz jest wypełniony

z góry do dołu. Muszą mieć powód, żeby swój czas inwestować w pomoc tobie. Zagadnienia, które niesie ze sobą to pytanie, są następujące:

- Co mam zrobić?
- Jakiego zaangażowania to ode mnie wymaga?
- Z kim będę się musiał spotykać lub rozmawiać?

Oczywiście im więcej czasu ma zająć realizacja twojego żądania, tym lepsza powinna być relacja między wami.

## **2. Czy to mi się opłaca?**

To pytanie czasami się pojawi, czasami nie, zależnie od relacji, jakie są między wami. Jeśli dana osoba uzyskała już od ciebie jakąś pomoc, prawdopodobnie będzie działać automatycznie. Jeśli jeszcze nic takiego nie zaistniało, pytanie będzie jak najbardziej na miejscu. Jeśli rozmowa się toczy między prawdziwymi networkerami, to takie pytanie, mimo że się pojawia, nie powinno stanowić większego problemu. Miej po prostu świadomość, że ludzie lubią pomagać — ponieważ wiedzą, że tak czy inaczej w jakiś sposób na tym zyskają. Jeśli swoją prośbę przedstawiś w sposób sugerujący osiągnięcie korzyści przez obie strony, szanse powodzenia znacznie wzrastają.

Dalsze wątpliwości drugiej strony to:

- Czy mogę odnieść jakieś korzyści z tej sytuacji?
- Czy chcę być z tym kojarzony?
- Czy będę się czuł z tym dobrze?
- Czy zbliży mnie to do moich celów?
- Czy mogę coś stracić?

Jednym słowem: postaraj się tu przedstawić jakieś korzyści.



### 3. Czy mam realne możliwości spełnienia tej prośby?

- Czy w ogóle mam takie możliwości, a może jednak odmówić?
- Jakie kontakty mam w tym celu uruchomić? Czy mam napisać, zadzwonić do kogoś, czy też kogoś odwiedzić?
- Jak to wykonać?
- Jakie odczucia może mieć osoba, do której zwróciłbym się z taką sprawą?

Możesz myśleć, że polecenie cię to łatwe zadanie. Jednak z punktu widzenia drugiej osoby może to być zadanie nie do wykonania, bariera nie do przebicia, *mission impossible*.

Dobrze jest swoją prośbę przedstawić w sposób niezobowiązujący, czyli: „Słuchaj, jeśli go spotkasz i będzie taka okazja, to wspomnij o mnie. Wiesz, chciałbym w przyszłości z nimi współpracować”. Jest to sposób, który nie zmusza drugiej osoby do określania się w tej chwili. Tak sformułowana prośba nie daje możliwości odmowy, a nawet powoduje, że ludzie czują się docenieni, ważniejsi. Co więcej, zazwyczaj się zgadzają. Jeśli nie będzie przeszkód, prawdopodobnie osiągniesz swój cel.

Co się dzieje, jeśli posuniesz się za daleko? Krótko podsumowując dotychczasowe rozważania: czy na każdym spotkaniu możesz prosić o polecenie? I tak, i nie. To zależy od łączących was relacji. Jest to indywidualna sprawa i trzeba być ostrożnym i delikatnym. Jeśli jest między wami dobra zażyłość, a druga osoba zawsze chętnie cię poleca, możliwe, że nie będzie problemu i dostaniesz nowy kontakt na każdym spotkaniu. Łatwo jest jednak przedobrzyć.

Pierwszą oznaką tego, że coś jest nie tak, jest nagle zapracowanie, nieodbieranie telefonów i nieoddzwanianie. Możliwe, że w takim przypadku trzeba będzie ochłonać — zrobić sobie pół roku lub rok przerwy w kontaktach z tą osobą. Zazwyczaj taki czas jest wystarczający, aby zapomnieć o przyczynie przerwania kontaktu. Wiele osób z grzeczności nie powie nam wprost, że co za dużo, to niezdrowo, ale

będzie w ten właśnie sposób dawać do zrozumienia, że popełniliśmy błąd. Takich informacji udzielają tylko osoby z najbliższego kręgu znajomych. Warto wykorzystać ten czas na budowę swojego profesjonalnego wizerunku i pozytywne komentarze w swojej sieci na temat znajomego, który chwilowo rozluźnił z nami kontakt.

Możesz również wypróbować metodę opracowaną przez Billa Catesa, którą prawdopodobnie większość z nas w różnych wersjach mogła w ciągu swojego życia biznesowego stosować co najmniej parę razy. Metoda ta ściśle określa, co i kiedy powinieneś zrobić, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo otrzymania rekomendacji. Zamiast poruszać się chaotycznie, zrób to w sposób zorganizowany. Pamiętaj o następującej kolejności, zwłaszcza w przypadku nowo zbudowanych relacji.

Na pierwszym spotkaniu docień to, z czego rozmówca jest dumny, do czego dąży. Sprawdź, do której kategorii rekomendujących należy, i zbadaj, co go „boli”, z czym ma problem, a z czego być może nawet nie zdaje sobie sprawy. Pomóż mu. Daj mu informację lub połącz go z kimś, kto może mu pomóc. Daj z siebie dużo i upewnij się, że zostało to zauważone i docenione. Przekaż rozmówcy, że zawsze jesteś gotów do pomocy.

Na drugim spotkaniu, tak jak na pierwszym, postaraj się pomóc jeszcze bardziej rozmówcy, poprowadź go dalej w tym, z czym ma problem. Dowiedz się, czy wdrożył działania lub rozwiązania, które zasugerowałeś wcześniej, a jeśli nie, to co mu w tym przeszkodziło. Upewnij się, że wasza rozmowa wnosi coś wartościowego. Jeśli tak, możesz delikatnie przekazać informacje, że działasz na zasadzie poleceń, reklamy szeptanej.

Na trzecim spotkaniu daj z siebie jeszcze więcej. Dowiedz się, jaki wpływ miały twoje sugestie z poprzednich spotkań, jak bardzo pomogły. W zależności od tego będziesz mógł prosić o rekomendacje.

W rozmowach powoli przekazuj informacje na temat jakości twoich usług: opisuj to, jak się obchodzisz z klientem, mów, że jest on dla ciebie priorytetem, że bardzo dbasz o relacje. Pokaż się jako fachowiec w swojej dziedzinie. Dobrze, jeśli okazałoby się, że twój rozmówca zna kogoś z twoich klientów i w ten sposób może potwierdzić twoją wiarygodność.

Kiedy już będziesz pewien, że zasługujesz na pewną dozę zaufania, że przekazałeś swojemu partnerowi jakąś wartość, możesz poprosić o rekomendację. Planując kolejne spotkanie, zarezerwuj trochę czasu na rozmowę o poleceniu. W trakcie przedstawiania swojej prośby bądź pewny siebie, nie wykonuj żadnych niepotrzebnych gestów i nie używaj słów czy wyrażen pomniejszających wartość twojej prośby w stylu: „Wiesz, jak jest”, „Wiesz, jak teraz jest ciężko”, „Jakoś trzeba pracować” itp.

Do tej rozmowy bądź przygotowany. Dowiedz się, np. sprawdzając na portalach LinkedIn, GoldenLine lub w innych źródłach, jakie twój rozmówca ma kontakty (branże, kategorie, nazwiska). Czy to jest to, co cię interesuje? Znaj swój cel. W rozmowie sugeruj firmy i nazwiska. Wspólnie zastanówcie się też nad nazwiskami innych osób, w dotarciu do których można by ci pomóc, osób, które powinny się dowiedzieć o twoim istnieniu. Pamiętaj przy tym, aby to był dialog, a nie tylko twój monolog. To ma być rozmowa przy aktywnym udziale drugiej strony. Nie staraj się tylko brać, tzn. zapisywać informacje. Zadawaj pytania, sugeruj, prowadź rozmowę. Pamiętaj, że niektórzy potrzebują na to mniej czasu, inni więcej. Dla niektórych dzielenie się kontaktami jest bardzo niewygodne. Obawiają się, że robiąc to, stawiają się w złym świetle. Twoim zadaniem jest zbudować taką relację i tak poprowadzić rozmowę, aby te obawy wyeliminować. Pewnym ułatwieniem mogłoby być przypomnienie, że wy również poznaliście się dzięki poleceniu (jeśli rzeczywiście tak było).

Ta metoda wymaga ćwiczenia. W miarę upływu czasu będziesz coraz bardziej skuteczny. Tak jak wszystkiego, tego trzeba się po prostu nauczyć, a potem wdrożyć to i stosować, a efekty będą coraz lepsze.

Miej na uwadze to, że jeśli rozmówca nie będzie do ciebie przekonany, twoje prośby o rekomendację pozostaną bez odpowiedzi.

Pamiętaj, że nieprzemyślane, bezpośrednie proszenie o cokolwiek może przekreślić szanse załatwienia sprawy, możesz też wiele stracić w relacjach z tą osobą. Nie pros o pracę lub kontrakt. Twoja znajomość na tym ucierpi długoterminowo, a możliwe, że przez niewłaściwe postawienie pytań lub problemu nie będziesz w stanie później odbudować relacji.

Nieprzemyślane pytanie bezpośrednie może znacząco i negatywnie wpłynąć na dalszą rozmowę — niekoniecznie od razu ją zakończyć, ale zniszczyć uzyskane wcześniej dynamikę i płynność.

### 3.10.2. Wykorzystaj zasadę wzajemności

Reguła wzajemności obowiązuje na całym świecie, więc warto ją wykorzystać jak najlepiej. Nie każdy jest świadomy tej zasady, natomiast jeśli pomożemy ludziom ją zrozumieć, przyniesie nam ona profity. Zależnie od twojej profesji i tego, z jakimi osobami przebywasz, możesz ją stosować w różnych sytuacjach. Zawsze warto pamiętać o tym, z kim rozmawiamy, i dobrze jest w jakimś stopniu taką osobę znać. Najgorsze, co może być, to wrażenie, że chcemy od razu coś za coś. Będziemy postrzegani inaczej, niżbyśmy tego sobie życzyli. Oto zadania do wykonania:

- wypisanie, z czyich usług korzystasz regularnie — z jakiej firmy, jakiego specjalisty itd.;
- wstępne przygotowanie się do rozmowy, tzn. ustalenie swojego celu: dwóch – trzech firm, typu klienta, do którego chcemy dotrzeć;

- rozmowa z osobą/firmą, z której usług korzystasz w miarę regularnie, np.: z doradcą finansowym, fryzjerem, drukarnią, biurem księgowym, agentem nieruchomości.

Właściwie zawsze okazuje się, że jest jakiś obszar, w którym ktoś może nam pomóc. Jedno jest pewne: jeśli nie zapytasz, to się nie dowiesz.

Podczas takiej rozmowy:

- podziękuj za dotychczasowe usługi;
- zwróć uwagę na długość okresu, w jakim korzystasz z danego produktu/usługi;
- podkreśl, że jesteś zadowolony z tego faktu;
- jeśli tak było, powiedz, że dzięki twojemu poleceniu pojawiło się już paru nowych klientów;
- przejdź do sedna, tzn. zasugeruj, czego rozmówca ma słuchać i na co zwracać uwagę, żeby móc cię polecić, lub jakich zwrotów używać, aby wzbudzić zainteresowanie twoimi usługami.

Obserwuj reakcję osoby, którą prosisz o referencję. Jeśli zostaniesz ze stanowczym „nie”, to zastanów się, proszę, czy chcesz dalej wspierać biznes takiej osoby. Możliwe też, że jest to dla niej po prostu nowość. Czasami ludzie muszą się z czymś „przespać”, aby rzecz przemyśleć i znaleźć rozwiązanie.

Zasada wzajemności w networkingu gwarantuje ci, że tam, gdzie pieniądze zostawiasz, tam je również dostajesz. Powinno tak być, nie sądzisz?



---

## TRUDNA SZTUKA REKOMENDACJI

---

### 4.1. DECYZJA...

...została podjęta. Świadome podjęcie decyzji jest bardzo ważne — w sumie chodzi ci o to, żeby rozwinąć firmę i zacząć pozyskiwać jeszcze więcej lojalnych klientów. Już masz świadomość, jakiej pracy to wymaga. Właśnie po to tak bardzo się starasz, stosujesz wszystkie wcześniej wymienione wskazówki, informacje, ułatwienia. Odpowiednio zmieniasz swoją aktywność pod kątem networkingu.

#### 4.1.1. Cena

Ceną jest dodatkowy wysiłek, który należy włożyć w nauczanie się, wdrożenie i stosowanie narzędzi networkingowych. Prawdopodobnie będziesz musiał porzucić stare nawyki pracy, poświęcić czas na przemyślenie i ustalenie celów i strategii działania. Może się okazać, że trzeba będzie rozluźnić kontakty z niektórymi znajomymi czy klientami na rzecz tych, z którymi chcesz rozwijać siebie samego i swoją firmę.

Jeśli będziesz chciał, poprzez dołączenie do organizacji networkingowej, szybciej uzyskać dostęp do klientów z poleceń oraz do profesjonalnych szkoleń z networkingu, dojdzie jeszcze koszt rocznej składki członkowskiej.

#### 4.1.1.1. ŻELAZNE ZASADY

1. Kontroluj to, co się dzieje z poleceniem lub jakąkolwiek wiadomością, które przekazujesz dalej. Sprawdzaj, czy dotarła i w jaki sposób została odebrana. Na „posłańców” wybieraj wyłącznie tych, na których możesz polegać.

Znasz zabawę w „głuchy telefon”? Często bawiliśmy się w nią jako dzieci. Parę osób siedziało obok siebie i pierwsza przekazywała wiadomość na ucho najbliższej osobie. Potem ta przekazywała ją na ucho następnej, ta znowu następnej itd. Osoba siedząca na końcu wypowiadała głośno to, co usłyszała. Często komunikat, który był słyszany na końcu, wywoływał salwę śmiechu, ponieważ okazywał się zupełnie inny niż pierwotny. To samo może się dziać ze sloganem twojej firmy czy krótką wiadomością, którą wypuszczasz w świat na spotkaniach networkingowych. Dobrze jest dowiedzieć się, jak twój slogan brzmi po przekazaniu przez parę osób.

2. Zawsze pamiętaj o „swoich”.

Pamiętaj o swoich znajomych, jeśli zamierzasz kupić jakiś produkt lub skorzystać z usług określonego fachowca. Nie szukaj poza swoją siecią, jeżeli są w niej reprezentanci potrzebnego ci fachu. Jeśli ich nie ma, skorzystaj z poleceń. Roześlij e-maile do paru osób z pytaniem: „Znasz kogoś, kto potrafi zrobić...?”. Jeśli osoby, z którymi się kontaktujesz, również myślą w kategoriach networkingu, na pewno z chęcią prześlą twoje zapytanie do specjalisty, którego mogą polecić, lub przekażą je dalej do ludzi ze swojej sieci kontaktów.

3. Przekazuj polecenia jak profesjonalista.

Wśród osób zajmujących się pozyskiwaniem biznesu poprzez referencje panuje niepisana zasada co do sposobu załatwiania takich poleceń.

Przede wszystkim jedna strona musi potrzebować lub poszukiwać drugiej. Ty jesteś łącznikiem. O poszukiwaniach jednej



i drugiej strony dowiadujesz się poprzez właściwie przeprowadzoną rozmowę, czyli badanie potrzeb, co odbywa się np. na spotkaniach networkingowych.

Aby można było komuś pomóc, trzeba się o nim czegoś dowiedzieć. Warto zadawać pytania, żeby uzyskać jak najwięcej informacji. Używaj pytania: „Jak mogę ci pomóc?” w formie, która doprowadzi do wyjawienia, w czym tkwi ewentualny problem — właściwie zawsze jest jakiś problem lub „nieprzewidziane komplikacje”, z którymi borykają się twoi znajomi lub w których ktoś mógłby im pomóc. Przykładowe pytania: „Jak to się stało?”, „I co teraz zrobisz?”, „Jak to było możliwe?”, „Jak to poprawić?”. Co najmniej pięciokrotne zadanie pytań zaczynających się od „Dlaczego...?” powinno pomóc dotrzeć do sedna problemu, jeśli nastrój rozmowy i okoliczności na to pozwalają.

Pamiętaj, iż poprzez fakt, że połączysz dwie firmy/osoby w biznesach i w ten sposób jednej stronie pomożesz pozyskać klienta, a drugiej, poprzez dostarczenie wiarygodnego dostawcy, pozwolisz zaoszczędzić czas, energię i niejednokrotnie budżet, zwiększysz prawdopodobieństwo, że inni dostarczą biznes tobie. Jeśli podczas jednej z twoich rozmów ktoś wyzna, iż ma jakiś problem, powiedz, że prawdopodobnie znasz osobę, która ten problem może rozwiązać, a najlepiej podaj od razu jej nazwisko i nazwę firmy. Następnie zapytaj swojego interlokutora, czy możesz przekazać jego numer telefonu osobie, którą polecasz, aby mogła osobiście się przedstawić, i zapytaj, kiedy byłby najlepszy czas na taką rozmowę. Da ci to możliwość sprawdzenia, jak pilna jest dana referencja, a także weryfikacji, czy rzeczywiście taki kontakt jest poszukiwany. Pamiętaj, aby polecając kogokolwiek, być szczerym i nie koloryzować. Skoro chcesz pomóc, niech to nie będzie „niedźwiedzia przysługa”. Jeśli sprawa jest pilna, od razu dzwoń do osoby, którą polecasz. Jeśli nie odbiera, zostaw

wiadomość albo napisz SMS-a z prośbą o kontakt w sprawie biznesu. Wiemy z doświadczenia, że brak takiej informacji na czas rodzi rozczarowania: „Dlaczego nie wysłałeś SMS-a?”, „Trzeba było mnie jakoś łapać”, „Na pewno bym wyszedł ze spotkania” — nikt nie lubi tracić dobrych okazji. Wiadomo przecież, jak trudne bywa pozyskanie nowego klienta. Obydwie osoby: ty i twój partner biznesowy macie wtedy poczucie straty. Ważne: nie polecaj nikogo „na siłę”, nie przyniesie to żadnych korzyści ani tobie, ani zaangażowanym stronom.

Zanim polecisz kogoś dalej, sprawdź jego rzetelność. W miarę możliwości sam dokonuj zakupów i korzystaj z polecanych przez siebie produktów lub usług. Przy okazji obserwuj, jak dana osoba się sprawdza lub czy w ogóle się sprawdza. Czy jest warta dalszego polecenia? Zawsze dawaj informację zwrotną, jeśli coś jest nie tak, i przypatrz się, jak ona tę informację przyjmuje. Dawanie informacji zwrotnej nie jest łatwą sprawą. Ważne, by wystrzegać się krytykowania, nie używać słów o silnym ładunku emocjonalnym i pamiętać o intencji — wszak chcesz pomóc.

#### 4. Dbaj o źródła swoich poleceń.

Dbaj o ludzi w twojej sieci kontaktów, a pomogą ci robić biznes. Pomóż im osiągnąć ich własne, ważne dla nich cele biznesowe lub osobiste, a zyskasz prawo do wyciągania z tej znajomości pewnych korzyści dla siebie. To prosta zasada wzajemności: jeśli ktoś dzięki tobie może osiągnąć jakieś profity, jest bardzo prawdopodobne, że ty dzięki niemu też swoje osiągniesz. Co możesz robić, by wasza relacja się rozwijała? Spędzaj czas z ludźmi, na których ci zależy, rozmawiaj, służ pomocą i poradą. Często problemy, z którymi borykają się inni ludzie, dla ciebie są łatwe do rozwiązania, bo masz inne doświadczenie życiowe, wiedzę i bogatszą sieć kontaktów. Niewielki wysiłek z twojej strony może się okazać niezwykle cennym darem dla osoby, której pomogłeś.

Z pewnością wartość przekazana tej osobie wróci do ciebie w takiej czy innej formie.

Dla wielu osób zbawienna będzie pomoc w poszerzaniu grona znajomych. Zaproś ich na spotkania, w których sam uczestniczysz, wprowadź ich na salony. Zdumiewające jest, jak wielu ludzi ma problemy z nawiązywaniem kontaktu czy z odnalezieniem się wśród nowych, nieznanych osób np. na konferencji czy targach. Często rezygnują z udziału w takich wydarzeniach z powodu zbyt dużego stresu. Zaufany przewodnik w świecie biznesowego networkingu może diametralnie poprawić ich sytuację.

Włączaj znajomych z twojej sieci także w swoje sprawy. Pytaj ich o zdanie, o poradę. Zawsze dokładnie analizuj różne sugestie i propozycje. Angażowanie ludzi w ten sposób, oczywiście na zasadzie normalnej rozmowy, dobrze wpływa na głębokość relacji. Jednocześnie możesz zyskać ogląd twoich spraw z innej perspektywy. Z czasem przekonasz się, jak bardzo to jest cenne.

Informuj o wydarzeniach, które mogą być ważne dla branży reprezentowanej przez twoich znajomych. Czasami taka informacja, przy skromnym wysiłku z twojej strony, może znacząco wpłynąć na rozwój czyjegoś biznesu lub po prostu pomóc komuś w życiu.

Zawsze pamiętaj, aby wyrażać wdzięczność za referencje. Dobrze jest oprócz podziękowania ustnego dać w inny sposób do zrozumienia, że cieszysz się z uzyskanego polecenia. W dobrym guście jest wysłanie odręcznie napisanej kartki z podziękowaniem, zaproszenie na lunch albo zrobienie czegoś innego, wyjątkowego, np. niektórzy nasi znajomi wywieszają w swoich firmach specjalne tablice, na których umieszczają logo firm współpracujących. Koszt niewielki, a gest naprawdę znaczny i wartościowy. Możesz również zostać sponsorem pewnych działań lub promotorem biznesu twojego kolegi. Dla wielu przedsiębiorców najlepszym rewanżem będzie również polecenie.

#### 4.1.1.2. PUNKTY KREDYTU

Widzimy to w następujący sposób: w relacjach obdarzamy każdego, w zależności od stopnia poznania i zażyłości, pewną liczbą punktów zaufania w skali 0 – 5. Dla nowo poznanej osoby, w przypadku gdy wrażenia są pozytywne, liczba punktów wynosi na ogół 2. W momencie gdy zdecydujesz się poprosić o cokolwiek, bez jednoczesnego odwdziżenia się jakimś działaniem z twojej strony, np. biznesem, pomocą lub kontaktem, od puli kredytu zostaje odjęty 1 punkt lub 0,5 punkta, jeśli prośba jest drobna. W przypadku gdy jednak dasz radę się odwdziżyć w jakikolwiek równoważny sposób, pula twoich punktów u danej osoby może wzrosnąć do 3 itd. Staraj się, aby mieć jak najwięcej punktów kredytu. Mała liczba punktów lub wyczerpanie puli owocuje „brakiem czasu” lub nieodbieraniem telefonów, a w niektórych sytuacjach otrzymaniem etykiетки z napisem „biorca” i zerwaniem relacji.

#### 4.1.2. Badaj potrzeby, polecaj wiarygodnych

Można polecać osoby telefonicznie oraz w rozmowie osobistej. Ten drugi sposób rekomendacji, w trakcie rozmowy twarzą w twarz, wydaje się łatwiejszy. Jeśli zależy ci na poleceniu kogoś znajomego do firmy, z której właścicielem lub przedstawicielem właśnie rozmawiasz, zastosuj się do tego, co napisaliśmy wcześniej: interesuj się rozmówcą, zadawaj mu pytania. Można to robić np. na przemian — trochę tematów bardziej osobistych, trochę biznesowych, trochę pytań odnośnie do bieżących wydarzeń i trochę o tym, jaki te wydarzenia mają lub mogą mieć wpływ na jego firmę. Zależnie od przebiegu rozmowy staraj się wyszukać obszary, w których możesz pomóc osobiście lub przez osoby z twojej sieci. Poprzez doświadczenie znajdziesz własny styl rozmowy. Większość naszych kontaktów to osoby, o których już wiemy, że bardzo dobrze obsługują klientów — zwłaszcza z polecenia. Sugerujemy, abyś i ty dowiedział się, jak

wygląda obsługa klienta wśród twoich znajomych. Pamiętaj, że polecając kogoś, kładziesz na szali swoją reputację, więc staraj się promować tylko osoby sprawdzone i wiarygodne. Wielu przedsiębiorców, których znamy, należy do rozmaitych organizacji biznesowych, które gromadzą ludzi opierających swoją sprzedaż w dużej mierze na poleceniach i po prostu nie stać ich na kiepską obsługę. Wiedzą, że jeśli chcą być polecani, muszą dać z siebie wszystko, muszą być profesjonalistami.

#### 4.1.3. Kilka dodatkowych wskazówek na temat polecania

Rekomendując czyjeś produkty/usługi, pamiętaj o kilku drobiazgach, które wyróżniają profesjonalne polecenia.

1. Nie nazywaj poleceniem biznesowym prostego informowania i ogłaszania czegoś lub dawania znać innym o bieżących sprawach, eventach, konferencjach, prelekcjach itp.
2. Unikaj przekazywania kontaktu bez możliwości powoływania się na twoje nazwisko. To nie jest polecenie biznesowe.
3. Nie polecaj paru osób z tej samej profesji do jednej firmy — to może spowodować rozmaite nieporozumienia czy nawet problemy, a w konsekwencji zniszczyć twoją wiarygodność. Jeśli osoby będą musiały się ścierać i konkurować ze sobą w uzyskaniu kontraktu, będzie to dla nich to samo co konkurowanie na rynku. Jeśli dostaną taki biznes od ciebie, później mogą nie chcieć już obsługiwać biznesów z twoich poleceń.

#### 4.1.4. Monitoring poleceń

Zawsze informuj obydwie strony, że kontaktujesz je ze sobą, i monitoruj rozwój wydarzeń. Mamy tu na myśli np. sprawdzenie po paru dniach, na jakim etapie jest realizacja i jakie są wstępne ustalenia — taki follow-up. Czy obie strony są zadowolone? Nie musisz wchodzić w szczegóły. Daj odczuć obydwu stronom, że po prostu ci zależy.

Follow-up robi bardzo dużą różnicę, gdy w grę wchodzi skuteczność poleceń. Niestety, nie wszedł jeszcze w krew niektórym networkerom. Czasami opłaca się wybadać, gdzie jeszcze coś można usprawnić, i w miarę możliwości dać informacje drugiej stronie podczas normalnej rozmowy. Tylko w ramach sugestii, nie nachalnego.

Jeśli wiesz, jakie zazwyczaj są oczekiwania właściciela firmy i jaki kontrahent jest dla niego idealny, staraj się dać taką informację osobie, którą poleciłeś (zależnie od twoich relacji z tą osobą) — zawsze osoby polecane są wdzięczne, a firmy obsługiwane zadowolone. Monitoruj proces realizacji kontraktu. Może coś się zablokowało i warto to wyjaśnić. Często tak robimy, aby uniknąć rozczarowania stron.

Telefon kontrolny do obydwu stron daje ci rozeznanie i informację, komu i jak często polecać różne osoby oraz czy są one tak wiarygodne, że mogą być polecane do twoich najlepszych kontaktów. Ty też w ten sposób zyskujesz na wizerunku u osoby, której kogoś polecasz. Jeśli otaczasz się wartościowymi znajomymi, warto z tobą trzymać.

## 4.2. CO ROBISZ, ABY CIĘ POLECANO?

Określ wyraźnie, kto jest twoim potencjalnym klientem. Spróbuj skoncentrować się na tylko dwóch – trzech branżach lub typach osób. Zrób to — jeśli będziesz głosił, że możesz obsługiwać każdego, to w ogóle nikogo nie obsłużysz. Doradca finansowy może skoncentrować się np. na rodzinach, singlach, dyrektorach lub menedżerach. Klientem dla firmy outsourcingowej mogą być inne firmy, liczące po 10 – 20 lub po 80 – 100 pracowników. Nie obawiaj się, że wyznaczając takie limity i informując o nich znajomych, możesz stracić klientów, którzy się w tych limitach nie mieszczą. Taki sposób przedstawiania informacji pokazuje, że jesteś profesjonalistą, znasz się na swojej pracy i poważnie ją traktujesz, a twoim słuchaczom

ułatwia zapamiętanie, czym się zajmujesz. Z doświadczenia wiemy, że ludzie zainteresowani twoją usługą czy produktem dopytają cię, w razie potrzeby, o możliwości modyfikacji. Jeśli ktoś zapyta: „Dacie radę przy 120?”, odpowiedz: „Damy radę”. „Czy podejmiecie się obsłużenia 30-osobowej grupy, czy to za mała?”. „Pewnie, że obsłużymy”. Te pytania jednak trzeba sprowokować. Postaraj się, bo warto.

Następnie przygotuj dwa – trzy zdania o tym, jak pomagasz osobom lub firmom, które obsługujesz, rozwiązując ich problemy. Informuj w rozmowie o tym, co ostatnio osiągnąłeś. Trochę się pochwal. Unikaj prowadzenia rozmów o niczym, o pogodzie. Wybierz parę spraw, w których twoja firma/ty jesteście naprawdę dobrzy, najlepsi. Ciekawie opowiedziana historia załatwienia jakiejś trudnej sprawy dla twojego klienta lepiej zapadnie w pamięć i będzie chętniej powtarzana niż jakakolwiek prezentacja firmy czy produktu.

Możliwe, że tak jak wielu ludzi odczuwasz wewnętrzny opór, jeśli chodzi o zdobywanie zleceń dla siebie, natomiast dużo łatwiej jest ci mówić o kimś innym. Rób to: polecaj innych — wkrótce zrobią to samo dla ciebie. Jeśli w rozmowie pokażesz, że nie chodzi tu o bezpośrednie korzyści dla ciebie, poczujesz się od razu o wiele lepiej. Stosuj podczas polecania następujące słowa: „Mam kolegę...” lub „Mój kolega prowadzi taką firmę”, „Znam kogoś, kto może Ci pomóc”, „Wiesz, w sumie znam taką osobę”. Możesz też powiedzieć: „O! Przecież Tomek tym się zajmuje!”. Zarówno osoby, które poleciłeś w ten sposób, jak i te, którym przekazałeś rekomendację, będą chętnie polecać cię dalej, jako kogoś, kto jest pomocny i nie myśli wyłącznie o swoich interesach. Innym ludziom też jest łatwiej mówić o znajomych niż o sobie. Jeśli utworzysz sieć wzajemnie polecających się osób, będziesz mógł osiągać te same rezultaty, działając zgodnie ze swoimi preferencjami i w mniejszym stresie.

*Niedawno rozmawiałem z paroma znajomymi i zastanawialiśmy się, jak można częściej polecać kolegę prowadzącego szkolenia z technik sprzedaży. On sam ujął to następująco: „Jeśli właściciel firmy narzeka na niską jakość pracy handlowców i kiepskie wyniki, to zaproponujcie mu. Jeśli narzeka, że go na to nie stać, zasugerujcie mu, żeby wobec tego sam wyszkolił swoich handlowców. Czasem to wystarczy, by pomóc menedżerowi wreszcie podjąć decyzję o zrobieniu takiego kroku. Czasem w tym miejscu skargi na handlowców kończą się, bo nie był to rzeczywisty problem, lecz tylko pretekst do narzekania. Najczęściej jednak okazuje się, że dany menedżer nie ma czasu na samodzielne przeprowadzenie szkolenia lub są inne powody, dla których nie może tego zrobić. Wówczas poleć mnie jeszcze raz, mówiąc: »Mam kogoś, kto może rozwiązać Twoje problemy«”.*

Witold Antosiewicz

Jeśli chcesz być polecany, powinieneś być dostępny, osiągalny i widoczny. Networking uprawia się wszędzie — w pracy, u lekarza, odbierając dzieci z przedszkola. Tutaj z pracy właściwie nie wychodzisz. Na szczęście robi się to w przyjemny sposób i najczęściej z uśmiechem na twarzy.

Bądź wdzięczny. Wdzięczność to element, którego niestety często brakuje w dzisiejszym społeczeństwie. Można to skrócić do jednego zdania: dziękuj wszystkim i wszędzie za wszystko, co dla ciebie lub dla twoich bliskich zrobili. Dziękuj pracownikom, szefom, klientom, partnerom i rodzinie. W ten sposób jesteś nie tylko miły i uprzejmy, ale również widoczny. Widoczność wyróżnia cię z tłumu. Poza tym uczysz również w ten sposób ludzi dookoła i dokładasz swoje trzy grosze do poprawy jakości społeczeństwa.



*Kilka lat temu przeczytałem w jakimś amerykańskim poradniku historię, która przydarzyła się autorce książki. Po wykładzie podziękowała ona osobie odpowiedzialnej za nagłośnienie w hotelu. Człowiek ten powiedział, że ona jest pierwszym mówcą, który jej podziękował. Od tego czasu zawsze dziękowała specjalistom, którzy przyczyniali się do prawidłowego przebiegu jej wystąpień. Zainspirowany tym przykładem robię podobnie. Dziękuję nagłośnieniom, kelnerom, kucharzom, obsłudze cateringowej itd.*

*Rzecz niby oczywista, ale nie dla wszystkich.*

Grzegorz Turniak

#### 4.2.1. Aktywność

Bądź aktywny wśród swoich znajomych, niech cię widzą, znają, słyszą. Wzmacniaj więzi. Czy to oznacza, że za każdym razem, przy każdym spotkaniu, będziesz otrzymywać polecenia? Nie, lecz zwiększy się prawdopodobieństwo, że znajdziesz się na pierwszym miejscu, jeśli trzeba będzie polecić kogoś z twojej profesji. Tak naprawdę, jeśli będziesz mieć już silny i w pełni funkcjonujący system referencji, większość poleceń będzie przekazywana, gdy ciebie nie będzie w pobliżu. Wyobraź sobie, jak to jest opierać się w 100% na poleceniach biznesowych i nie musieć się reklamować, albo jak to jest skupiać się na rozwoju osobistym i rozwijaniu firmy, nie mając problemu z pozyskiwaniem nowych klientów — to dopiero perspektywa!

Twoim celem jest mieć sprawnie funkcjonujący system referencji, który działa, kiedy ty śpisz. Spraw, aby system cały czas generował nowe biznesy dla ciebie. Spraw, aby inni mieli nawyk mówienia o tobie, jeśli spotkają kogoś z konkretnymi problemami. Znamy takie przypadki i zapewniamy, że jest to jak najbardziej możliwe. Jeśli twoi dobrzy znajomi nie mówią o tobie, kiedy ciebie przy nich nie ma, masz jeszcze trochę do zrobienia! Spotkaj się z nimi, przeprowadź krótką prezentację (w formie rozmowy) na temat twojego

biznesu — zbadaj ich wiedzę na temat tego, co robisz. Śmiało poinformuj ich, że klientów masz głównie z poleceń i zależy ci na tym, aby w konkretnych przypadkach również oni o tobie wspominali.

Pamiętaj, że w temat swojej firmy i tego, co robisz, możesz wprowadzić każdego — przyjaciół, znajomych, rodzinę, która również może okazać się pomocna. Rzadko u nas się to robi. W Polsce istnieje pewna niepisana zasada niemieszania rodziny do niczego, co jej bezpośrednio nie dotyczy („Z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu”). Zasada ta jednak została stworzona przez osoby, którym biznesy rodzinne niestety nie wyszły. Często jest to kwestia przyniesienia pracy do domu (lub niewynoszenia jej stamtąd), błędnej komunikacji, mieszania biznesu ze sprawami prywatnymi, kojarzenia złych emocji z pracy ze współmałżonkiem itp. Mimo to jednak opłaca się porozmawiać. Oczywiście pamiętaj, że „dający dostaje” — rozważ, czy nie warto się dowiedzieć, co może być pomocne dla innych członków rodziny.

#### 4.2.2. Zostałeś polecony

Miejmy nadzieję, że będziesz polecany jak najczęściej. Im więcej poleceń dostaniesz, tym więcej będziesz miał różnych wyzwań do podjęcia. Nie wszystkie będą należały do biznesów twoich marzeń i czasami będziesz musiał podjąć pewne niekoniecznie łatwe decyzje. Należałoby przypuszczać, że na 10 przekazanych ci poleceń może się trafić jedno lub dwa trochę „zepsute”.

Różne są osobowości i różni ludzie, niektórzy grają fair, niektórzy nie. Szef firmy, którą masz obsługiwać, może uważać, że skoro jesteś znajomym jego kolegi, to on może sobie rościć prawo do bardziej intensywnego eksploatowania cię w standardowej cenie, czyli domagania się dodatkowych usług i różnych rabatów na całość lub część usługi/produktu.

Należałoby liczyć, że osoba, od której dostałeś referencję, będzie sprawdzać, jak usługa jest realizowana przez obie strony. Jako dobry networker powinna to robić — jednak czasami będziecie musieli się spotkać i omówić sprawę. Najlepiej zrobisz, jeśli dokładnie zdasz relację z tego, co się dzieje, i przedstawisz swoje stanowisko.

Dobrze, jeśli osoba ta będzie osobiście interesować się tym tematem. Oczywiście niezależnie od tego, czy jest to biznes z polecenia, czy nie, stanowczo odradzamy wykonywanie zleceń bez spisania jakiegokolwiek umowy. Dopóki jest wszystko dobrze, wszyscy są zadowoleni. Problemy zaczynają się z dociekaniem, kto gdzie zawinił i komu teraz jest winien pieniądze. Jest mnóstwo hipotetycznych sytuacji oraz przykładów, o których nie będziemy się tutaj rozpisywać. Wyjaśnienie spraw i zachowania wszystkich trzech osób uczestniczących w procesie poleceń jest sprawą kluczową, jeśli chodzi o dalsze relacje i ewentualne późniejsze wzajemne polecenie się. Zawsze utrzymuj postawę w pełni biznesową i traktuj wszystkich z należytym szacunkiem. Liczy się profesjonalizm, fachowa obsługa, kontakt, interakcja. Do dobrego tonu należy też prowadzenie takiej sprawy przez osobę, od której ten biznes dostałeś.

#### 4.2.3. Zbuduj własną ekipę

Zostałeś polecony do klienta, na którym ci zależało, podpisałeś kontrakt i prace są w toku. Sukces! Twoim zadaniem w tej chwili jest tak wykonać pracę i być tak profesjonalnym, aby dobrze wypadła również osoba, która cię poleciła. Na twojej pracy inni też zyskują lub tracą. Okazało się jednak, że szef firmy postanowił poinformować cię o swoich dodatkowych potrzebach — trzeba zrobić event integracyjny oraz znaleźć dobrą firmę zewnętrzną IT. Obecny dział informatyków się nie sprawdza. Zwróć się z tym zapotrzebowaniem do osoby, która poleciła cię tej firmie. Jeśli ta osoba

nie będzie dysponowała takimi kontaktami, wtedy możesz zasugerować kogoś od siebie. Polecający będzie mieć pewność, że dbasz o niego i jego interes, co uczyni cię bardziej wiarygodnym. Pamiętaj, że polecając „swoje” kontakty do firmy poleconej, grasz również o reputację osoby, która poleciła cię — to duża odpowiedzialność. Weź to pod uwagę.

#### 4.2.4. Biznes możesz odłożyć

Ważne jest nie tylko to, czy twoja sieć kontaktów może udźwignąć biznesy od ciebie, lecz również to, czy jesteś w stanie obsłużyć dostarczone ci polecenia. Warto, żebyś zadał sobie pytanie, ile zleceń jesteś w stanie wykonać i w jakim czasie. Staraj się nie dopuścić do sytuacji, w której będziesz przytłoczony nadmiarem spraw, lub zawczasu daj sygnały źródłom referencji. Zminimalizuj niebezpieczeństwo dostarczenia biznesu przeznaczonego dla ciebie komuś innemu. Określ czas, w jakim będziesz w pełni dyspozycyjny — niektórzy mogą poczekać, zwłaszcza jeśli jesteś przedstawiany jako ekspert w swojej branży. Oczywiście czasami, przy nadmiarze zleceń, zapewne możesz sobie pozwolić na stratę jednego klienta. Raczej doradzilibyśmy jednak kontrolowanie relacji ze źródłem referencji. Przez nieuważny ruch możesz stracić taką znajomość. Informuj osoby w twoim otoczeniu, co się z tobą dzieje, poprzez telefony, e-maile, portale społecznościowe, komunikatory itp. Koniecznie daj im znać, czy jesteś zbyt zajęty, by przyjmować kolejne zlecenia, czy otwarty na nowe propozycje.

#### 4.2.5. Daj spokój nerwom

W sytuacjach, gdzie coś idzie nie tak i w grę wchodzi pieniądze, naucz się zachowywać spokój. Zawsze bądź partnerem gotowym do poważnej rozmowy, niezależnie od tego, w jakiej sytuacji się znajdziesz. Lepiej wszystko wyjaśnić od razu lub po uzgodnieniu ze

wszystkimi zainteresowanymi wrócić do rozmowy w ustalonym terminie. Wyjaśnienie sprawy do końca pomaga pozostać w dobrych relacjach. Okazywanie nerwów, krzyk, machanie rękami i jakiegokolwiek zachowania pokazujące zdenerwowanie zakłócają tylko jasność umysłu, ponadto nasz wizerunek bardzo dużo na tym traci. Wiemy, że czasami na początku trudno się oswoić z powstrzymywaniem nerwów, wiemy też, że jest to kwestią nawyku — a to sprawa bardzo opłacalna. Im szybciej się uspokoisz, tym szybciej będziesz w stanie skierować sprawę na właściwe tory i odzyskasz kontrolę.

Interesujące podejście do trudnych sytuacji z klientem pokazuje Steve Kaplan w książce *Połowanie na słonia. Jak pozyskać i zatrzymać przy sobie dużych klientów*. Według niego w trudnych sytuacjach klienci nas sprawdzają i obserwują, jak sobie radzimy. Skłonni są nam dużo wybaczyć, bo wiedzą, że wpadki zdarzają się nawet najlepszym. Jednak powinniśmy wyjść z sytuacji z klasą, nie kłamać, nie unikać stawienia czoła bolesnej prawdzie. Podobnie testujemy naszych polecanych znajomych, jak sobie poradzą, gdy im coś nie wyjdzie.

#### 4.2.6. Jeśli nie jesteś polecany...

Co zrobić, jeśli networking nie przynosi oczekiwanych wyników? Zorientuj się, co się dzieje. Jeśli masz dobrze przeszkoloną, wyedukowaną sieć kontaktów, dobre i ciepłe relacje, pomagasz osobom poprzez polecenia rozwijać ich biznesy i stosujesz know-how networkingu, to raczej trudno jest nie mieć z tego biznesów. Należy się przyjrzeć w takim razie paru elementom. Upewnij się, że otaczasz się właściwymi osobami, czyli właściwymi kontaktami — czy przebywasz w odpowiednim środowisku, takim, na którym ci zależy? Sprawdź również, czy rzeczywiście jesteś polecany oraz w jaki sposób — czy inni robią to właściwie? Na przykład poprzez właściwe słowa klucze, mające wzbudzić zainteresowanie w rozmówcach twoim

tematem, porozmawiaj z tymi, którzy twierdzą, że mówią o tobie. Weź większą odpowiedzialność za edukację swojej sieci na temat własnej firmy.

Jeśli nie dostajesz poleceń, to jest jakaś luka w systemie referencji. Jeśli jest luka, tylko ty możesz doprowadzić do jej załatwienia. Jeśli twoja sieć kontaktów nie przynosi ci spodziewanych rezultatów, zawsze jest to twoja wina, ponieważ to ty ją stworzyłeś. Nie można winić networkingu, że nie przynosi efektów. Można przyjrzeć się osobie, która stosuje networking, i zobaczyć, co ona robi niewłaściwie. Proponuję zacząć rozszerzać sieć oraz dobrze edukować nowe kontakty. Może przekaz, który stosujesz, a inni go powtarzają, nie działa? Jeśli coś według ciebie jest nie tak, jak powinno być, weź sprawy w swoje ręce, bądź odpowiedzialny i napraw je. Bądź wytrwały!

Czy znasz powiedzenie: „Jeśli chcesz objąć całość, nie obejmiesz niczego”? Próbując opowiadać innym, jak bardzo szeroki jest zakres twoich usług, tak naprawdę strzelasz sobie w stopę.

Na pewno spotkałeś się w życiu z opiniami typu: „Jeśli ktoś robi wszystko, to nie robi niczego”. Jest w tym głęboka prawda. Mówiąc ludziom, że robisz wszystko, nie dajesz szansy na wyszukanie odpowiednich informacji w umysłach swoich rozmówców. Tylko podając konkrety, uaktywniasz myślenie u swoich kontaktów. Nie zmuszaj innych, by myśleli za ciebie, ponieważ zdecydowana większość nie będzie tego robić. Twoim zadaniem (wysoko opłacalnym zresztą) jest spowodowanie, aby ludzie byli w stanie otworzyć swoje umysły i połączyć cię tak szybko, jak się da, z jednym lub drugim kontaktem. Jeśli przykładowo podasz wąski wycinek swojej działalności (np. dla warsztatu samochodowego będzie to zmiana opon), może się okazać, że ostatnio ktoś gdzieś musiał długo czekać na zmianę i przez to spóźnił się na ważne spotkanie. Ty (twój warsztat) oczywiście robisz to o wiele szybciej, a klientów z polecenia traktujesz priory-

tetowo. Jeśli wspomniałbyś ogólnie o naprawie samochodów, miałbyś mniejszą szansę na uruchomienie łańcucha skojarzeń, a co za tym idzie, na bycie zapamiętanym. Zawsze warto być precyzyjnym, podawać konkretną informację, na której ludzie mogą się oprzeć. Takie informacje są zapamiętywane. Jeśli mówisz ogólnie, nikt cię w ten sposób nie zapamięta. Jeśli jesteś zawsze ogólnikowy, może to (choć nie musi) sprawiać wrażenie twojej desperacji, niewiedzy, tego, że ci nie zależy itp.

Zdradzimy ci jeden z najważniejszych czynników mówiących o twojej wiarygodności, do którego wielu się nie zastosowało i wszyscy oni dużo na tym stracili. Jeśli chcesz być polecany, to przede wszystkim PŁAĆ FAKTURY W TERMINIE, a nawet wcześniej. To, co zawsze nam się podobało w grupach networkingowych, to pytania: „Kiedy mogę ci zapłacić?”, „Wystaw tę fakturę, chciałbym ci zapłacić”. Czy masz u siebie klienta, który nie może się doczekać, aby ci przelać pieniądze? Jeśli nie przestrzegasz terminów płacenia faktur, ludzie nie będą cię polecać. Informacja o niepłaceniu roznosi się z szybkością błyskawicy. Koniec, kropka.

### 4.3. ŹRÓDŁA REKOMENDACJI

Rekomendację możesz dostać od każdego, z kim nawiązałeś ciekawą, głębszą relację. Poniżej opisuję niektóre osoby, od których możesz dostać polecenia.

#### 4.3.1. Aktualni klienci

Twoi klienci mogą być bardzo dobrym źródłem rekomendacji, pod warunkiem że są zadowoleni, uważają cię za wartościową osobę i darzą cię zaufaniem. Muszą również być przekonani, że polecając cię, zyskają punkty zaufania wśród swoich kontaktów.

### 4.3.2. Znajomi i rodzina

Czy można prosić o rekomendacje członków rodziny i znajomych? To w Polsce temat drażliwy i obciążony negatywnymi emocjami. Często zadajemy networkerom w naszej sieci pytanie: „Czy ludzie, którzy cię lubią i szanują, będą zawsze polecać cię w interesach?”. Automatyczna odpowiedź brzmi zazwyczaj: „Tak”. Jednak niekoniecznie tak właśnie jest.

Kiedy ostatnio mama lub tata cię komuś zarekomendowali? A twój współmałżonek? W naszym kraju nikogo nie dziwi to, że ludzie, którzy znają cię najlepiej, najrzadziej cię polecają.

W przypadku rodziny i przyjaciół relacje tworzą się ze względów osobistych. Dlatego też twoim krewnym może nawet nie przyjść do głowy, aby polecać cię w interesach — chyba że sam o to poprosisz.

### 4.3.3. Partnerzy

Konsekwentnie realizowana strategia rozwoju firmy dzięki networkingowi i poleceniom powiększa grono partnerów. Z czasem trzeba wypracować listę sposobów na wzmocnienie relacji networkingowych. Warto zainspirować się doświadczeniem Ivana Misnera, który rozpoczął spotkania networkingowe w 1985 roku od zaproszenia swoich partnerów do ściślejszej i bardziej regularnej współpracy.

Dopasuj swoją metodę działania do danej sytuacji oraz do indywidualnych cech i reakcji każdego partnera. Co prawda nie istnieje jeden najlepszy sposób wmacniania relacji z ludźmi, dysponujesz jednak całym wachlarzem zachowań, dzięki którym możesz pokazać swoją dobrą wolę i zbudować wiarygodność. Poniżej przedstawiamy 10 przykładów Ivana Misnera, które mogą zainspirować cię do wypracowania własnych rozwiązań.

1. Regularnie umawiaj się na osobiste spotkania, które są doskonałą okazją do tego, aby dowiedzieć się więcej o pracy i zainteresowaniach partnera. Wcześniej opracuj listę pytań, dzięki czemu



- rozmowa potoczy się gładko. Opowiadaj o swojej firmie i wypytuj rozmówcę o to, co jest dla niego ważne zawodowo i prywatnie.
2. Wysyłaj listy z podziękowaniami. Napisany odręcznie list wywiera pozytywne wrażenie. Spersonalizuj pisaną wiadomość i jasno zaznacz, za co dziękujesz.
  3. Gdy ktoś cię poleci, wyślij mu prezent. Wystarczy mały i niedrogi — z pewnością pomoże w budowaniu relacji wśród partnerów networkingowych. Po spotkaniu „jeden na jeden” powinieneś wiedzieć, co lubi twój partner (jakie potrawy, jakie ma hobby itp.), i wysłać mu coś odpowiedniego. Jednym z uniwersalnych prezentów są książki — szczególnie wskazane są te z dziedziny networkingu.
  4. Zadzwoń do swojego partnera, gdy masz jakąś ciekawą informację, która go zainteresuje lub pomoże mu w jakiś sposób. Towarzyska telefoniczna rozmowa od czasu do czasu jest dobrym sposobem wzmacniania relacji między ludźmi. Dzwoń wtedy, kiedy najmniej będziesz przeszkadzać. Jeśli natkniesz się na jakąś informację interesującą twojego partnera, prześlij mu ją e-mailem.
  5. Noś przy sobie wizytówki i ewentualnie ulotkę swojego partnera. Taki marketing twojego partnera z pewnością wzmocni wasze relacje. Jeśli w twojej firmie jest poczekalnia dla klientów, umieść w niej materiały promocyjne partnerów.
  6. Dobry networker bierze minimum raz w miesiącu udział w jakimś mikserze czy evencie networkingowym. Zaproś partnera na takie spotkanie i przedstaw go innym przedsiębiorcom, co pozwoli mu poznać członków twojego rynku docelowego. Jest to również doskonała okazja dla pogłębienia relacji i wzajemnego poznania się w akcji.
  7. Nominuj partnera do nagrody. Lokalne organizacje przedsiębiorców i gazety sponsorują konkursy dla przedsiębiorców. Dowiedz się, w jakich społecznościach działają twoi partnerzy, a potem sprawdź, czy możesz nominować ich do jakiejś nagrody.

8. Jeśli regularnie rozsyłasz newsletter firmowy, zamieść w nim krótką wzmiankę o partnerze networkingowym. Najpewniej partner odwdzięczy ci się w podobnej formie.
9. Zaproponuj partnera jako prelegenta na seminarium, konferencji, w izbie czy stowarzyszeniu profesjonalistów lub organizacji społecznej. Sam bądź aktywny w różnych organizacjach i zapraszaj partnera na ich spotkania. Szczególnie polecamy kluby mówców Toastmasters, w których można nauczyć się występować publicznie.
10. Stosuj zasadę wzajemności. Polecaj partnera networkingowego znajomym i klientom. To najskuteczniejszy sposób na zbudowanie silnych relacji. Pomagając partnerowi w rozwoju jego biznesu, generujesz dług wdzięczności, który zachęci partnera do odpowiedzenia w podobny sposób.

#### 4.3.4. Eventy

Nie licz na to, że po evencie networkingowym wrócisz z niego z poleceniami. Zazwyczaj jest to okazja (korzystaj z niej jak najczęściej!) do nawiązania nowych kontaktów. Może się jednak zdarzyć, że akurat znalazłeś się we właściwym czasie i miejscu i wśród spotkanych osób jest ktoś, kto pilnie potrzebuje twojego produktu. Nigdy nie wiadomo, gdzie spotkamy naszego „złotego klienta”. Prawdopodobieństwo otrzymania polecenia z jednorazowego spotkania jest odwrotnie proporcjonalne do popularności reprezentowanej przez ciebie branży — im rzadsza to branża, tym większa szansa, że zostaniesz polecony nawet po jednokrotnym kontakcie. Jeśli działałeś w niszowej branży, twoja wizytówka może któregoś dnia stać się wybawieniem dla osoby, która nawet nie wie, gdzie szukać kontaktów do ludzi twojej specjalizacji.

#### 4.4. JESZCZE RAZ O POWER TEAM

Power Team to zespół osób oferujących uzupełniające się produkty i/lub usługi. Jako zespół te osoby mogą wzajemnie polecać się swoim klientom lub obsługiwać wspólnie duże zlecenia. Ważne jest, by osoby uczestniczące w takiej grupie darzyły się zaufaniem, wspierały się, ale też stale nawzajem się kontrolowały. Przy tego rodzaju wspólnych przedsięwzięciach potknięcie się któregośkolwiek uczestnika grupy może spowodować efekt domina i projekt (ten oraz wszelkie potencjalne) legnie w gruzach dla wszystkich, także tych, którzy nienagannie wywiązali się ze swojej części pracy. Z drugiej strony dobry, sprawdzony Power Team to najefektywniejsza i najbardziej opłacalna forma networkingu biznesowego.

#### 4.5. BŁĘDY, KTÓRYCH TRZEBA UNIKAĆ

Jest kilka rzeczy, których trzeba unikać podczas rozmów. Przede wszystkim nie mów za dużo. Gadulstwo nigdy nie było w cenie, chyba że ktoś jest specjalistą od typowego lania wody i owijania w bawełnę i na tym zarabia. Jeszcze nie tak dawno były czasy, kiedy akwizytor wchodził do biura czy pokoju i zaczynał z miejsca mówić o produkcie. Po pięciu minutach prezentacja się kończyła. Wszyscy byli wdzięczni za koniec tej męczarni, z wyjątkiem jednej osoby — akwizytora, który był jak najbardziej zadowolony z przeprowadzonej prezentacji. Na pytanie: „Czy chcecie kupić tę rewelacyjną krajarkę do sałatek za jeszcze bardziej niesamowitą cenę — tylko 29,99?” padała odpowiedź: „NIE”.

Jeśli już doszło do sprzedaży, to przeważnie dlatego, że ludzie czuli się niezręcznie lub po prostu chcieli się pozbyć natrętnego przedstawiciela, a nie potrafili tego zrobić w inny sposób. W wielu przypadkach pozostawał po takich wizytach niesmak. Dlaczego? Ponieważ słowotok nie jest mile widziany i większość osób czuje się

jednak niekomfortowo, przebywając z gadułą. Po przeczytaniu tej książki będziesz wiedział, jak rozpoznać taką osobę.

Przedłużanie monologu w rozmowie z drugą osobą jest jak igranie z ogniem albo granie na nerwach. Twoje punkty lecą w dół. Poćwicz sobie w domu zadawanie pytań — sam ze sobą lub z partnerem. Porozmawiaj z kimś o swoim biznesie, poćwicz, przetestuj. Niech partner cię spyta, czym się zajmujesz, i da sygnał, jeśli twoja wypowiedź będzie odczuwalna jako zbyt długa. Zwróć uwagę na słowo „odczuwalna”, a nie, że w rzeczywistości jest za długa. W networkingu większość spraw polega na odczuciach. Biznesy robi się z osobą, a dopiero na drugim miejscu jest firma. „Za długa” to pojęcie oczywiście względne i musi zostać dopasowane do sytuacji. Ćwiczenie w domu naprawdę pomaga wyjść „z twarzą” z niektórych sytuacji. Zadawaj pytania i prowadź rozmowę tak, aby później zwiększyć prawdopodobieństwo zaistnienia sytuacji, w której inni sami będą cię wypytывать o twoją działalność. Czasami ludzie za dużo mówią, np. kiedy są zdenerwowani. Jeśli dotyczy to również ciebie, najlepszym sposobem będzie zadawanie pytań innym. Przekonasz się, że stres szybko zniknie, kiedy zauważysz, że rozmówca czuje się z tobą komfortowo.

Następnym błędem jest używanie żargonu. Jeśli rozmówca odniesie wrażenie, że nie wynosi żadnej konkretnej wiedzy z konwersacji, to trudno mu będzie się skoncentrować na dalszej rozmowie, a co dopiero wspominać o poleceniu cię dalej. Naucz się tłumaczyć „ludzkim językiem” zawiłości twojego biznesu. Jest to bezpośrednio związane z przygotowaniem krótkiej, parozdaniowej prezentacji, o której pisaliśmy we wcześniejszych fragmentach tej książki. Jeśli posługujesz się w swoim środowisku językiem specjalistycznym dla pewnego segmentu rynku i wybranych osób lub skrótami, jak np.: ERP, CRM, outsourcing, faktoring, outplacement, zastanów się nad możliwymi zamiennikami lub prostym objaśnieniem

tych pojęć. Dzięki temu będziesz mógł skorzystać z każdej sprzyjającej okazji, by zaprezentować swoją firmę, niezależnie od środowiska, w którym się w danym momencie znajdziesz.

Kolejnym błędem jest brak sprecyzowanych oczekiwań. Tylko wówczas, gdy wiesz, czego chcesz, otrzymujesz właśnie to. Nie inaczej. Często spotykamy osoby, które chcą mieć wszystko dla siebie i w rezultacie nie osiągają niczego. Na pytanie: „Czym się zajmujesz?” pada odpowiedź: „Wszystkim”. „Jakich klientów szukasz? Dużych, średnich, małych?”. „W zasadzie to każdy jest dla mnie klientem...”. Jeśli szukasz każdego, nie znajdujesz nikogo.

„Każdego” niestety nie znam. Warto podać chociażby branżę, a najlepiej nazwę firmy i nazwisko osoby, z którą poszukujemy kontaktu. Może się nawet okazać, że na danym spotkaniu jest ktoś z tej firmy lub osoba, która zna twój cel. Konkretna wiedza przynosi konkretne rezultaty. Dla ciebie oznacza to biznesy i możliwości.



---

## NARZĘDZIA I PORADY

---

### 5.1. BAZA KONTAKTÓW

Podobno przeciętny biznesmen ma w swojej bazie średnio 859 kontaktów. Mamy tu na myśli liczbę wizytówek ładnie poukładanych lub ładnie porozrzucanych. Jeśli są porozrzucane, pozbieraj je i poukładaj — to są w końcu twoje pieniądze. Około 20% tych osób to zazwyczaj kontakty nawiązane w ciągu ostatnich dwóch lat. Można więc powiedzieć, że ogromna liczba kontaktów nie pracuje dla ciebie. A mogłaby.

Jeśli spotykasz trzy – pięć osób tygodniowo, daje ci to przyrost około 150 – 250 nowych kontaktów rocznie. Sam widzisz, jaki to jest potencjał.

Najprostszym sposobem i jednym z najtańszych, jeśli ci na tym zależy, jest używanie do zarządzania tą bazą np. takich programów, jak: Excel, Access, Outlook lub Thunderbird. Programów tego rodzaju jest mnóstwo. Są też osoby/firmy, które mogą przygotować ci na zamówienie CRM (program do zarządzania bazą kontaktów). Idea jest taka, aby wyszukiwać i filtrować jednocześnie po wielu kategoriach, takich jak m.in.: wiek, miejsce, nazwisko, zdarzenie, data (np. możesz znaleźć osobę, którą spotkałeś cztery miesiące temu na konferencji HR w Warszawie).

Poniżej przedstawiamy przykładowe pola, z jakich może się składać taka baza danych:

- data pierwszego spotkania,
- wydarzenie,
- data ostatniego kontaktu,
- ostatni polecony biznes,
- data tego polecenia,
- ostatni otrzymany biznes,
- data tego biznesu,
- członkostwo w organizacjach,
- wiek,
- płeć,
- stan cywilny,
- liczba dzieci,
- zainteresowania i hobby.

Dzięki powyższym kryteriom będziesz mógł uzyskać informacje, które najbardziej interesują ciebie jako networkera, np.: kiedy, jakie biznesy i ile ich otrzymujesz, ewentualnie jeszcze: z jakich stowarzyszeń i od jakich osób najczęściej.

Te informacje to cenne źródło wiedzy o twoich nawykach związanych z networkingiem, środowiskach czy branżach, w których masz mniej lub więcej kontaktów. Pozwolą ci one zorientować się np. jakich kontaktów brakuje w twojej bazie, i zaplanować, do jakich osób chciałbyś w przyszłości dotrzeć. Takie działanie powinno znacznie zwiększyć twoją efektywność. Prawidłowa, przemyślana i aktualna baza to jeden z podstawowych czynników warunkujących twój sukces pozyskiwania biznesów z rekomendacji.

Najlepiej jest zlecić komuś skatalogowanie twoich kontaktów i wykonanie takiej bazy, a później samemu ją systematycznie uzupełniać lub zlecać uzupełnianie bazy o nowe rekordy co jakiś czas, np.



co miesiąc lub co dwa miesiące. Dzięki dobrze funkcjonującej bazie możliwe będzie zwiększenie skuteczności oraz określenie ze znacznym prawdopodobieństwem przyływów biznesów z rekomendacji w nadchodzącym okresie.

Jak stworzyć swoją bazę? Zidentyfikuj wśród najnowszych kontaktów te, które wydają się najbardziej opłacalne pod kątem twojej profesji. Jeśli chodzi o sposoby zarządzania bazą, jest ich prawie tyle, ile baz na świecie.

Jest wiele prostych sposobów organizowania bazy kontaktów i zarządzania relacjami. Dwa z nich opisujemy poniżej.

1. System autorstwa Ivana Misnera polega na oznaczeniu każdego z kontaktów literą odpowiadającą etapowi relacji, na którym jesteście: V (*Visibility* — pracujesz nad tym, by być zapamiętanym), C (*Credibility* — zdobywasz wiarygodność), P (*Profitability* — osiągasz korzyści z tej relacji w postaci poleceń).

Kontakty z grupy P to te, z którymi zbudowałeś już wartościowe relacje np. poprzez przepływ referencji. O tym, jak należy dbać o relacje, pisaliśmy w podrozdziale „Żelazne zasady” rozdziału „Trudna sztuka rekomendacji”.

Grupa C to ludzie, których dobrze znasz. Oni również znają ciebie i twój biznes. Są gotowi do polecenia cię, jeśli nadarzy się okazja. Poświęć im nieco uwagi. Znajdź w swoim tygodniowym planie działań czas na przynajmniej jedno spotkanie z osobą z grupy C. Podtrzymuj kontakt poprzez e-mail, komunikator internetowy lub telefon (w zależności od stopnia relacji między wami). Dowiaduj się, co słyszeć u niej, i informuj, co się dzieje u ciebie. Pamiętaj, by zachować właściwe proporcje, zwróć uwagę szczególnie na odstępy czasu pomiędzy kolejnymi kontaktami. Podtrzymuj relacje bez bycia natrętnym — to klucz do sukcesu. Jeśli nie miałeś kontaktu z jakąś osobą dłużej niż parę miesięcy, najbardziej odpowiednią formą przypomnienia o sobie będzie rozmowa telefoniczna. Na przykład:

*Witaj Iwono,*

*mówi Witold Antosiewicz. Przepraszam, że nie odzywałem się tak długo. Byłem bardzo zabiegany przez ten czas. Teraz skończyłem parę projektów i powoli przymierzam się do nowych. Ponieważ mam wreszcie trochę czasu, pomyślałem, że moglibyśmy się umówić na kawę (najwyżej 20 – 30 minut) i dokończyć naszą rozmowę na temat Twojego biznesu. Kiedy ewentualnie dysponowałabyś czasem?*

Teraz skoncentruj się na osobach oznaczonych w twojej bazie jako V. Tych ludzi spotkałeś raz lub kilka razy, jednak nie wiesz o nich zbyt dużo. Oni wiedzą o tobie tyle samo lub jeszcze mniej, najczęściej wiedzą, jaką firmę reprezentujesz i mają trochę dodatkowych informacji. Tych kontaktów zapewne jest dużo. Podziel je na podgrupy A i B. A to te, o które warto zadbać teraz. Na przykład dobrze ci się z nimi rozmawiało i sądzisz, że warto byłoby poznać się lepiej. B to kontakty, z których nie chcesz rezygnować, ale w tym momencie nie macie wspólnych obszarów dla ewentualnej współpracy. Do tych kontaktów warto na razie wysłać notkę „po spotkaniu”, aby ludzie zachowali cię w pamięci.

Kontakty z listy A posortuj i podziel na te, które poznałeś w tym tygodniu, oraz wcześniejsze. Do tych poznanych wcześniej niż tydzień temu wyślij krótki e-mail (oczywiście do każdego z osobna, a wiadomość musi być spersonalizowana) z przeprosinami za tak długi brak kontaktu/odzewu i spróbuj umówić się na kawę. Na przykład:

*Witaj, Tomku,*

*trochę czasu minęło od naszego spotkania. Po konferencji byłem naprawdę zajęty. W tej chwili sprawy u mnie idą normalnym tempem. Chciałbym zaproponować krótkie spotkanie*

*na kawę. Chętnie dowiedziałbym się czegoś więcej o Twojej firmie. Czy znalazłbyś czas na przykład w przyszły czwartek? Czekam na odpowiedź.*

*Pozdrawiam*

*Witold Antosiewicz*

Tekst oczywiście zmodyfikuj według własnych potrzeb.

Teraz kolej na listę B, która może być dosyć obszerna. Warto zawsze na wizytówkach pisać daty oraz miejsca, gdzie poznałeś poszczególne osoby. W przypadku ponowienia takiego kontaktu będziesz mógł się odnieść do waszego pierwszego spotkania. Wizytówki, które zebrałeś kilka tygodni temu, ale od tamtego czasu nic nie wydarzyło się w waszej relacji, po prostu „zarchiwizuj”, czyli dodaj je do bazy i obiecaj sobie poprawę, tzn. kontaktowanie się z nowo poznanymi osobami najpóźniej w ciągu tygodnia od ich poznania.

## 2. System oznaczania kontaktów Billa Catesa — STARS<sup>1</sup>.

Poniższy przykład zastosowania systemu STARS został opracowany i jest na co dzień używany przez Witolda Antosiewicza. Każdy z kontaktów mam opisany w swojej bazie adresowej z następującymi kryteriami, po których łatwiej mi odnaleźć dostęp do odpowiednich danych: imię i nazwisko, adres e-mail, dodatkowy adres e-mail, telefon stacjonarny, telefon komórkowy, nazwa firmy, stanowisko, ulica, miasto, województwo. Oprócz tych podstawowych danych dodaję własne kryteria, m.in. wpisuję, czy kontakt kiedykolwiek był (lub może jest) członkiem grupy networkingowej, np. BNI. Da mi to wskazówkę co do

---

<sup>1</sup> Bill Cates jest autorem książek *Powiedz o mnie innym* oraz *Get more referrals now!*. Więcej informacji na jego temat znajdziesz na stronie [www.referralcoach.com](http://www.referralcoach.com).

otwartości danej osoby oraz sposobu i intensywności relacji, jaką mogą tutaj nawiązać. Osoby będące członkami różnych grup są otwarte na rozmowy, mają w nich doświadczenie i lubią poznawać nowych ludzi. One już robią biznes przez rekomendacje. Każde nazwisko jest opisane w dodatkowych polach: kiedy pierwszy raz się spotkaliśmy, gdzie to było, czym dana osoba może mi służyć lub jak może mi pomóc. Moje kontakty oprócz podstawowych danych mają następujące oznaczenia:

- Stratedzy (*Strategists STR*) — osoby, które pomogą ustalić drogę do osiągnięcia celów.
- Grupa docelowa (*Targets T*) — osoby najbliższe związane z moimi celami, np. przyszli pracodawcy i klienci.
- Sprzymierzeńcy (*Allied Forces AF*) — specjaliści, którzy służą fachową wiedzą.
- Wzory do naśladowania (*Role Models RM*) — mentorzy i mądre, doświadczone osoby, które służą przykładem i radą.
- Osoby wspierające (*Supporters SUP*) — osoby, które służą wsparciem emocjonalnym.

I jeszcze jedno: w przypadku bazy słowo klucz to „filtrowanie”. Jeśli jeszcze nie wykorzystałeś tej funkcji w swoim programie, jak najszybciej się z nią zapoznaj. Jeżeli twój program nie daje takiej możliwości, zmień go, bo jest ona bardzo ważna — pozwala wybierać kontakty pod kątem dat, miejsc spotkań, głębokości relacji i różnych innych kryteriów. Liczy się efektywność — szybkość i trafność znalezienia odpowiedniego kontaktu.

## 5.2. ARKUSZ MONITOROWANIA REKOMENDACJI

Jeśli chciałbyś zostać mistrzem networkingu, gorąco polecamy ci monitorowanie rekomendacji. Warto zapisywać sobie takie szczegóły, jak: data otrzymania/przekazania polecenia, dane zaangażowanych

osób, pilność rekomendacji, daty spotkań, orientacyjna wartość, status, dalsze polecenia itp. Bez pewnej dozy samodyscypliny trudno jest skutecznie polecać, bo sytuacje, w których zaangażowane osoby zapominają o istotnych szczegółach, zdarzają się nader często (patrz: podrozdział „Żelazne zasady” rozdziału „Trudna sztuka rekomendacji”).

### 5.3. PROFIL ONLINE

Warto mieć swój aktualny profil online na LinkedIn, GoldenLine i innych portalach społecznościowych poświęconych tematyce biznesowej. Profile zawodowe wypełnij w przynajmniej 80% — oczywiście możesz nie chcieć podawać niektórych informacji i jest to zrozumiałe. Dobrze jest jednak dać światu przejrzysty komunikat na temat tego, czym się zajmujesz, w czym jesteś specjalistą i w jakim kierunku zmierzasz. Facebook może być również ciekawym narzędziem do networkingu, jednak na tym portalu networking towarzyski przeplata się z networkingiem biznesowym i nieraz trudno zachować właściwe proporcje. W przypadku korzystania ze społecznych mediów trzeba, abyś przez cały czas pamiętał, do jakiego celu zmierzasz, w przeciwnym razie łatwo utracić kontrolę nad czasem spędzonym w sieci.

### 5.4. IDŹ Z NETWORKEREM

Siła jest w grupie. Na spotkanie typu mikser biznesowy, spotkanie izby handlowej lub inny tego typu event idź z innym networkerem, którego dobrze znasz. Jeśli znacie nawzajem swoje profesje, możecie przedstawiać jeden drugiego spotkanym osobom i wzajemnie się polecać. O wiele lepiej (i wygodniej) jest być przedstawianym nowym osobom przez „sprawdzonego” znajomego, przyjaciela lub partnera w biznesie, który będzie umiał w interesujący sposób cię „zareklamować”, niż samemu się prezentować. W pierwszym przypadku od

razu zwiększa się twoja wiarygodność. Rozmówca otrzymuje sygnał, że już robicie razem interesy i jesteście zadowoleni. Jest to dobra taktyka i przynosi duże korzyści, zwłaszcza w naszej kulturze, gdzie nie wypada samemu się chwalić, natomiast jak najbardziej można powiedzieć kilka ciepłych słów o swoim partnerze w interesach.

---

## KILKA SŁÓW NA ZAKOŃCZENIE

---

Mamy nadzieję, że już wkrótce przekonasz się, jak użytecznym narzędziem jest networking. Zasady przedstawione w tej książce stanowią podstawę do budowania skutecznych sieci kontaktów generujących polecenia i sprzedaż przez referencje. Zaczynij je poznawać i stosować, działaj według nich przez co najmniej dwa lata, a przekonasz się, jak wszechstronne korzyści niesie praktykowanie networkingu. Jak zawsze nauka czegoś nowego może na początku sprawiać pewne problemy, z drugiej strony samolot również potrzebuje długiego pasa startowego, aby w końcu wnieść się w przelot. Kiedy i tobie uda się oderwać od starych przyzwyczajeń i wznieść ponad przeciętność, nic już cię nie zatrzyma na drodze do sukcesu. I tego z całego serca życzymy tobie i twojej firmie — Grzegorz Turniak i Witold Antosiewicz.

Możesz się z nami skontaktować poprzez e-maile:

*[grzegorz@turniak.pl](mailto:grzegorz@turniak.pl)*

*[witold.antosiewicz@gmail.com](mailto:witold.antosiewicz@gmail.com)*

lub przez komunikatory na takich portalach społecznościowych, jak np.: LinkedIn, GoldenLine, Facebook.





---

## LITERATURA

---

Balter D., Butman J., *Poczta pantoflowa. Sztuka marketingu szeptanego*, Onepress 2009.

Black J.S., *Sprzedaż przez referencje*, MT Biznes 2006.

Bounds A., *Wiadro pełne galaretki. Odkryj sekrety doskonałej komunikacji w biznesie*, Onepress 2008.

Cates B., *Powiedz o mnie innym*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o. 2009.

Covey S.R., *8. nawyk - od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Rebis Dom Wydawniczy 2006.

Ferrazzi K., Tahl R., *Nigdy nie jedz sam, czyli sekrety sukcesów w biznesie*, Difin 2008.

Garr D., Meshel J.W., *W zasięgu jednego telefonu. Tajemnice mistrza kontaktów*, Onepress 2006.

Gitomer J., *Czarna książeczka budowania kontaktów*, Studio Emka 2008.

Ibarra H., *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, Harvard Business Review Press 2004.

James L., *10 założeń networkingu. Jak w pełni wykorzystywać swoje znajomości*, Onepress 2007.

Kaplan S., *Polowanie na słonia. Jak pozyskać i zatrzymać przy sobie dużych klientów*, MT Biznes, 2006.

- Lynch L., *Smart Networking: Attract a Following In Person and Online*, McGraw-Hill 2008.
- Misner I.R., *Truth or Delusion? Busting Networking's Biggest Myths*, Thomas Nelson 2006.
- Misner I.R., Alexander D., Hilliard B., *Networking Like a Pro: Turning Contacts into Connections*, Entrepreneur Press 2010.
- Misner I.R., Davis R., *Business by Referral: A Sure-Fire Way to Generate New Business*, Bard Press 1998.
- Misner I.R., Devine V., *The World's Best Known Marketing Secret: Building Your Business with Word-of-Mouth Marketing*, Bard Press 1999.
- Misner I.R., Donovan M.R., *The 29% Solution: 52 Weekly Networking Success Strategies*, Greenleaf Book Group Press 2008.
- Misner I.R., Walker H.M., De Raffe F.J., *Business Networking and Sex: Not What You Think*, Entrepreneur Press 2011.
- Reichheld F., *Decydujące pytanie. Jak osiągnąć dobre zyski i prawdziwy wzrost*, MT Biznes 2007.
- Richardson T., Vidaurreta A., Gorman T., *Biznes to sport kontaktowy*, Onepress 2004.
- RoAne S., *Jak to powiedzieć? Rozmowa jako droga do sukcesu zawodowego i towarzyskiego*, Onepress 2007.
- Rosen E., *Fama*, Media Rodzina 2003.
- Salmon M., *Jak wykorzystać networking w sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna 2006.
- Tullier M., *Networking. Jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o. 2006.
- Turniak G., Wendt R., *Profesjonalny networking, czyli kontakty, które procentują*, Wydawnictwo ARTE 2006.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

