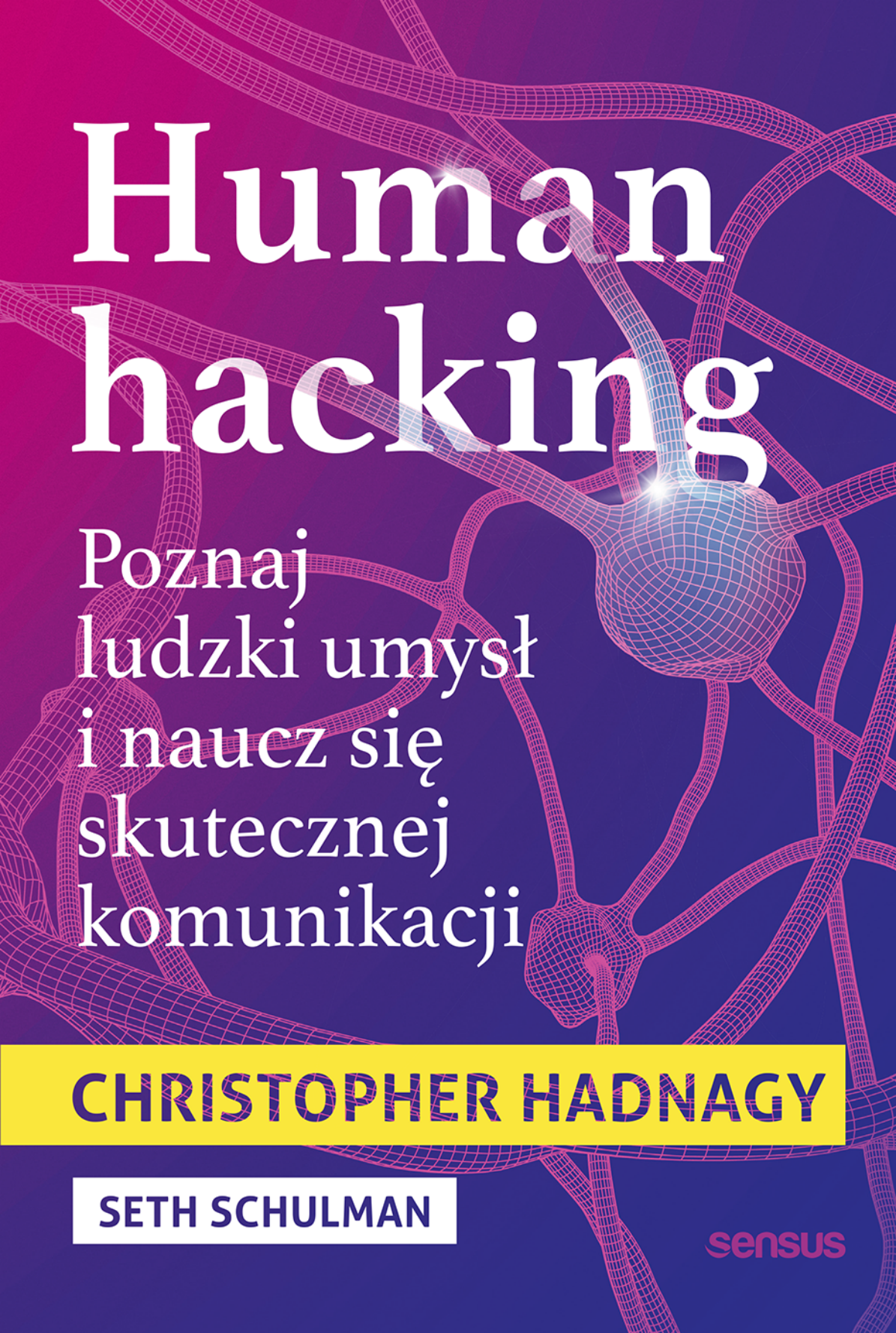


Human hacking



Poznaj
ludzki umysł
i naucz się
skutecznej
komunikacji

CHRISTOPHER HADNAGY

SETH SCHULMAN

sensus

Tytuł oryginału: Human Hacking: Win Friends, Influence People, and Leave Them Better Off for Having Met You

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-7801-8

Copyright © 2021 by Christopher Hadnagy. All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers. All rights reserved.

Polish edition copyright © 2022 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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 wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://sensus.pl/user/opinie/humhac>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: sensus@sensus.pl

WWW: <http://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

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

SPIS TREŚCI

Przeczytaj i podpisz, zanim przejdziesz dalej	8
Wstęp. Twoja nowa supermoc	10
ROZDZIAŁ 1. Poznaj siebie, żeby móc poznać innych	29
ROZDZIAŁ 2. Zamień się w osobę, którą musisz być	49
ROZDZIAŁ 3. Mistrzowskie podejście	73
ROZDZIAŁ 4. Spraw, żeby ludzie chcieli Ci pomóc	95
ROZDZIAŁ 5. Spraw, żeby chcieli Ci powiedzieć	116
ROZDZIAŁ 6. Zduś podstępne działania w zarodku	138
ROZDZIAŁ 7. Niech Twoje ciało mówi za Ciebie	160
ROZDZIAŁ 8. Popracuj nad swoją prezentacją	186
ROZDZIAŁ 9. Wszystko razem	206
Podziękowania	227
Dodatek: Ściąga DISC	229
Przypisy	233
Warto przeczytać	245

ROZDZIAŁ 1.

POZNAJ SIEBIE, ŻEBY MÓC POZNAĆ INNYCH

*Postaraj się odkryć, co działa najlepiej na Ciebie
i na Twoje „obiekty zainteresowania”.*

Zanim opanujesz sztukę hakowania ludzi w teorii i praktyce, musisz najpierw nauczyć się hakować samego siebie: poznać własne schematy komunikacji i wprowadzić potrzebne poprawki w aspektach, w których możesz niechcący działać na własną niekorzyść. Im większą samoświadomość osiągniesz, tym łatwiej będzie Ci przeniść Twoją komunikację na wyższy poziom. Nauczysz się uwzględniać osobowość swojego rozmówcy, a także identyfikować jego ulubione style komunikacji. Dostosowywanie swoich wypowiedzi do stylu „obektu zainteresowania” — może nim być szef, partner, dziecko, nowo poznana osoba, po prostu każdy — zmaksymalizuje Twoje szanse na sukces bez względu na to, kim on jest.

W 2018 roku pewien oszust przekonał Marian Simulik, skarbniczkę miasta Ottawa, aby przelała prawie 100 000 dolarów fałszywemu dostawcy. Oszust przeprowadził atak phishingowy: wysłał mail, podszywając się pod Steve’a Kannelakosa, zarządcę miasta i szefa Simulik, prosząc ją o przełanie pieniędzy. Był to szczególny rodzaj ataku phishingowego polegający na tym, że jego ofiarą

była konkretna, ważna osoba wewnątrz organizacji — nazywamy go *whalingiem* (z ang. „wielorybnictwo”). Oto treść tej wiadomości:

Chcę, żebyś zajęła się tą sprawą osobiście — właśnie dostałem informację, że nasza oferta została przyjęta przez nowego międzynarodowego dostawcę, a żeby zakończyć proces przejęcia, w którym po cichu negocjuję od jakiegoś czasu, zgodnie z uzgodnionymi ustaleniami musimy wpłacić zaliczkę 30% całkowitej kwoty, czyli dokładnie 97 797,20 dolarów. Obecnie przygotowywane jest ogłoszenie, które zostanie ogłoszone w przyszłym tygodniu, gdy umowa zostanie zrealizowana, na razie nie chcę podawać więcej szczegółów. Dopóki nie będziemy mogli formalnie ogłosić tego przejęcia, nie chcę, żebyś rozmawiała o tym z kimkolwiek w biurze, w razie pytań napisz do mnie maila. Potwierdź proszę, czy da się zrobić międzynarodowy przelew jeszcze dziś rano¹.

Dałbyś się na to nabrać? Powyższa wiadomość została starannie przemysłana i wykorzystuje kilka skutecznych technik, o których napiszę w dalszej części tej książki. Zanim przejdę do szczegółów, chcę Ci zwrócić uwagę na to, jaką przebiegłością wykazał się oszust, pisząc ten mail dokładnie z myślą o Simuliku. Gdybyś miał zgadywać, prawdopodobnie uznałbyś, że skarbniczka miejska — osoba dysponująca milionami dolarów pochodzącymi od podatników — jest osobą sumienną i skrupulatną, a także dyskretną, zdyscyplinowaną i systematyczną. To tylko stereotyp, ale większość stereotypów zawiera przynajmniej ziarno prawdy. A jeśli jesteś oszustem, takie ziarno w zupełności Ci wystarczy.

W tym przypadku oszust napisał wiadomość, opierając się na założeniu, że jej odbiorcą będzie skrupulatna, sumienna osoba. Użył precyzyjnego języka, przekazując istotne i wiarygodne informacje na temat „przejęcia”. Ton jego wypowiedzi był poważny i biznesowy — żadnej gadki o dzieciach czy skrótów typu LOL. Pretekst oszusta — czyli historyjka o tym, że Kanellakos „po cichu” negocjuje delikatną umowę — powinien być przekonujący dla osoby zachowawczej i dyskretniej. W pierwszych słowach maila nadawca prosi Simulika, aby zajęła się przelewem osobiście, sugerując, że sprawa jest wyjątkowo dyskretna i wymaga wykazania się odpowiednią wrażliwością i wyczuciem. Sam fakt, że Kanellakos zwrócił się z tą prośbą, oznacza, iż ufa skarbniczce i jej zdolności oceny sytuacji bardziej niż innym członkom zespołu. W dalszej części wiadomości oszust prosi Simulika, żeby była dyskretna i nie poruszała tego delikatnego tematu z nikim w biurze. *Wie*, że jest sumienna, i ceni ją za to. Chociaż

oszust (udający Kanellakosa) zapewnia, że Simulik może do niego napisać w tej sprawie, dodaje jednocześnie, że nie chce podawać więcej szczegółów — właśnie dlatego, że on także jest profesjonalistą, dla którego liczą się sumienność i dokładność.

Oszust prawdopodobnie *nie wiedział*, że skarbniczka jest wyjątkowo skrupulatną osobą. Bardzo możliwe, że nigdy jej nie poznał i nie miał okazji z nią porozmawiać. Został schwytany przez FBI — okazało się, że mieszka gdzieś na Florydzie, tysiące mil od Ottawy². Prawdopodobnie znał kilka osób pełniących funkcję skarbnika i słusznie założył, że *ta* skarbniczka będzie posiadać cechy typowe dla tego stanowiska. Gdyby się pomylił, a skarbniczka nie byłaby zbyt dokładna, dyskretna lub sumienna, jego słowa prawdopodobnie zabrzmiałyby sztucznie, a adresatka wykryłaby próbę oszustwa. Okazało się jednak, że miał rację, a skarbniczka dała się nabrać.

Pomyśl tylko, jaką siłę mają takie ataki. Simulik nie była nowicjuszką, lecz doświadczoną skarbniczką z 28-letnim stażem; „wysoce szanowaną kierowniczką wyższego szczebla”, jak napisano w gazecie. Co ciekawe, nieco wcześniej otrzymała ona inną wiadomość z prośbą o pieniądze, której nadawca podawał się za pracownika miejskiej biblioteki — i w tamtym przypadku rozpoznała próbę oszustwa. Tym razem jednak dała się nabrać. Oszustwo zostało szybko wykryte tylko dlatego, że jego autor okazał się zbyt chciwy. Kilka dni po przelaniu pieniędzy Simulik odebrała następny mail z prośbą o przelanie jeszcze większej kwoty. Coś ją tknęło i napisała wiadomość na czacie do zarządcy miejskiego. Wtedy się dowiedziała, że została oszukana.

Z tej historii płynie ważna nauka dla nas wszystkich. Pierwszy i najbardziej oczywisty wniosek brzmi: *nie wysyłaj bezmyślnie przelewu, gdy ktoś poprosi Cię o to w mailu*. Zawsze porozmawiaj z nadawcą osobiście, żeby się upewnić, że to nie jest oszustwo. A po drugie, gdy chcesz kogoś o coś poprosić, *zawsze bierz pod uwagę styl komunikacji i preferencje tej osoby, aby odpowiednio sformułować swoją prośbę*.

POZNAJ SIEBIE

Kiedy zastanowimy się głębiej nad tym, co mogło chodzić temu oszustowi po głowie, uświadomimy sobie trzecią mądrość: *poznaj własną osobowość i dopilnuj, żeby nie utrudniła Ci osiągnięcia Twoich celów podczas komunikacji z innymi ludźmi*.

Niedawno moja firma zorganizowała konferencję dla ludzi z branży bezpieczeństwa. Bardzo nam zależało, żeby wszystko się udało. Mieliliśmy kilka miesięcy na przygotowania, ale potrzebowaliśmy pełnego zaangażowania ze strony każdego, a zwłaszcza Shayny, mojej asystentki. Moim naturalnym podejściem jest mówienie wszystkiego wprost i rozkazywanie ludziom niczym sierżant w wojsku. Często mówię, co myślę, nie zastanawiając się, jak inni mogą to odebrać. Ludzie mówią, że jestem „zdecydowany”, „pewny siebie” i „dosadny” — a to i tak są bardzo łagodne określenia. Słyszałem też takie słowa jak „dureń” skierowane w moją stronę. Wracając do mojej historii: mógłbym podejść do biurka Shayny i powiedzieć: „Słuchaj. Ta konferencja ma się udać, więc musisz dać z siebie wszystko, tak samo jak cała reszta. To oznacza siedzenie po godzinach, a jeśli będzie trzeba, to też pracę w weekendy. Masz to zrobić, rozumiemy się? Nie zawieźdź mnie!”.

W przypadku większości pracowników prośba sformułowana w ten sposób nie byłaby zbyt motywująca. Wręcz przeciwnie, zniechęciłaby ich do wyczerpanej pracy. Na szczęście nie zwróciłem się do Shayny w taki sposób. Jakies dziesięć lat temu stałem się bardziej świadomy własnej osobowości i stylu komunikowania się z ludźmi; odkryłem, co jest dobre, co złe, a co brzydkie. Pomogły mi w tym moje doświadczenia z pierwszego siedmiodniowego kursu na temat socjotechniki, na którym zachowywałem się jak sierżant prowadzący musztrę, ponieważ uznałem, że taka powinna być forma moich zajęć. Krzyczałem na ludzi, rozkazywałem im i stawiałem się w roli autorytetu. Było to dla mnie wyczerpujące, a dla moich kursantów prawdopodobnie irytujące.

Mój przyjaciel Robin Dreeke, autor bestsellerów i były ekspert od analizy behawioralnej w FBI, prowadził te zajęcia razem ze mną. Kiedy skończyliśmy, wziął mnie na bok i powiedział: „Słuchaj, musisz zmienić swój styl nauczania. Wciąż wydajesz rozkazy na prawo i lewo”. Na początku się z nim nie zgodziłem, ale ponieważ go szanowałem, posłuchałem jego rady i przestałem się rządzić. A wtedy wszystko się zmieniło. Kursanci zaczęli się uśmiechać na lekcjach. Stali się bardziej aktywni. Miałem wrażenie, że chętniej przyswajają nową wiedzę. Wtedy zrozumiałem, jak wielką różnicę może zrobić taka prosta zmiana.

Z czasem udoskonaliłem swój styl komunikacji i przeszedłem przemianę z surowego sierżanta na osobę bardziej otwartą, pogodną i wesołą. Stałem się też bardziej świadomy każdego wypowiedzanego słowa — jego znaczenia, a także tego, w jaki sposób je wymawiam i jak odbierają je moi rozmówcy. Zacząłem się skupiać na zrozumieniu osobowości innych ludzi i na odpowiednim

dopasowaniu komunikacji do ich charakteru. Czy to pomogło mi znacząco udoskonalić umiejętności związane z hakowaniem ludzi? O, i to jak!

Zamiast nakazywać Shaynie, żeby dała z siebie wszystko, pomyślałem o jej osobowości i o tym, jaki styl komunikacji by do niej pasował — czyli zrobiłem to samo, co oszust z Ottawy, pisząc mail do skarbniczki. Miałem nieco łatwiej niż on, bo dość dobrze znałem Shaynę. Nie musiałem niczego zgadywać. Wiedziałem, że jest sumienna, dobrze zorganizowana i dyskretna — tak samo jak ofiara naszego oszusta. Lubiła mieć wyraźnie określone granice i źle się czuła, gdy była w centrum zainteresowania. Uznałem więc, że najlepszy efekt osiągnę, jeśli wykonam osobisty gest w jej stronę — na pewno lepszy niż gdybym, powiedzmy, pochwalił ją przed wszystkimi, a następnie poprosił, żeby dała z siebie wszystko.

Kupiłem jej bon upominkowy do jej ulubionego sklepu. Dołączyłem do niego osobistą notatkę, w której podziękowałem jej za profesjonalizm i za to, jak pozytywnie wpłynęła na całą naszą firmę. Wspomniałem też, że niedługo zbliża się nasza konferencja i że bardzo zależy mi na tym, aby nadal wykonywała tak dobrą robotę jak dotychczas.

Była *zachwycona*. Mój gest bardzo ją wzruszył i zainspirował do dalszej wyężonej pracy. Mam wrażenie, że nie byłbym w stanie bardziej jej zmotywować, nawet gdybym wręczył jej czek na milion dolarów. A wszystko to dzięki temu, że byłem świadomy swoich najgorszych instynktów i postanowiłem nie dopuszczać ich do głosu, a także uwzględniłem osobowość mojego „obiektu” i odpowiednio dopasowałem do niej swoją komunikację.

Nie zostaniesz wytrawnym hakerem ludzi, dopóki sobie nie uświadomisz — przynajmniej w pewnym stopniu — jaki jest Twój styl komunikacji. Musisz poznać swoje mocne i słabe strony, a następnie wyrobić w sobie nawyk identyfikowania ważnych cech osobowości u osób, na które chcesz wpłynąć. Powiedzmy, że chcę się włamać do siedziby dużej firmy i aktywuję styl surowego sierżanta (na przykład udaję, że jestem ważnym dyrektorem z innego biura i nakazuję strażnikom, żeby mnie wpuścili pomimo braku identyfikatora): takie podejście mogłoby przynieść efekt w przypadku niektórych pracowników ochrony, którzy są na nie podatni. Jednak z dużą dozą prawdopodobieństwa mogę stwierdzić, że w przypadku większości osób styl ten nie pomógłby mi osiągnąć tego, czego chcę. Automatycznie zmniejszyłbym swoje szanse do zaledwie 50 procent (lub nawet mniej). Ponadto narzucając własny styl komunikacji, nie daję sobie szansy na to, aby dostosować go do odbiorcy z korzyścią dla siebie,

używając metod opisanych w dalszej części tej książki. Rośnie natomiast ryzyko, że popełnię jakiś głupi błąd.

W naszym codziennym życiu nieświadomość tego, w jaki sposób naturalnie się komunikujemy, często prowadzi do problemów. Była pracownica mojej firmy — nazwę ją Camilla — ściśle ze mną współpracowała przez całe lata. Przez większość tego czasu nie potrafiliśmy się ze sobą dogadać, a ja nie wiedziałem dlaczego. Okazało się, że nasze style komunikacji były zupełnie różne. Ja mówiłem wprost, co myślę, przez co Camilla często postrzegała mnie jako zadufanego w sobie durnia. Z kolei jej preferowany styl komunikacji polegał na świadomym działaniu — zanim się odezwała, lubiła wszystko najpierw sobie przemyśleć. Ponieważ nie reagowała szybko i zdecydowanie na to, co do niej mówiłem, odbierałem ją jako osobę apatyczną i niezainteresowaną swoją pracą ani całą naszą firmą.

Ścieraliśmy się niemal codziennie. Kiedyś szukaliśmy planu opieki medycznej dla naszej firmy. Poszperałem nieco na ten temat i wybrałem plan, który moim zdaniem był dla nas najlepszy. Wysłałem do Camilli krótki mail, w którym przedstawiłem jej swoje argumenty i spytałem, co sądzi na ten temat. Po kilku minutach zadzwoniłem do niej z pytaniem, czy odebrała moją wiadomość.

— Tak — odparła — właśnie ją czytam.

— I co o tym sądzisz?

Cisza.

— No dobra — powiedziałem — to wybieram ten plan. Może być?

— Chyba tak... [cisza]... jeśli chcesz zachować się jak palant.

— Super, dzięki, to mi wystarczy.

Klik.

Później tego samego dnia dowiedziałem się, że jest na mnie zła. Nie mogłem tego zrozumieć: przecież spytałem ją o opinię, a ona się zgodziła. Kiedy ją o to zagadnąłem, wyjaśniła, że nie dałem jej czasu na przeczytanie maila i podjęcie przemyślanej decyzji.

— Powiedziałam: tak, jeśli chcesz zachować się jak palant.

— Nie usłyszałem tej części o palancie — odparłem.

— Nigdy nie słyszysz tej części.

I miała rację. Nie wiedziałem też, że bardzo jej zależy na naszej firmie i na tym, abyśmy podejmowali dobre decyzje. Potrzebowała tylko więcej czasu na zastanowienie, zanim zajęła stanowisko w danej sprawie.

Możesz mieć najlepsze intencje podczas rozmowy z partnerem, współpracownikiem, znajomym albo jeszcze inną osobą. Możesz bardzo się starać, żeby Wasza komunikacja przebiegała sprawnie. A mimo to możecie się nie dogadać — na przykład dlatego, że druga osoba nie zrozumiała do końca Twojej wypowiedzi albo poczuła się z jakiegoś powodu urażona. Czasami Twój rozmówca ma zły nastrój i negatywnie interpretuje każde Twoje słowo. Czasem nie znasz dość dobrze jego doświadczeń albo kontekstu, przez co niechcący sprawiasz mu przykrość. Bywa też tak, że Twój *sposób* komunikowania się nie jest dopasowany do preferencji drugiej osoby. W wielu wypadkach brak takiego dopasowania psuje Waszą relację, wywołując niepotrzebne cierpienie i niepokój.

Jeżeli nie jesteśmy świadomi własnego preferowanego stylu komunikacji, innym łatwiej jest na nas wpływać, co może się źle dla nas skończyć. Kiedy miałem piętnaście lat, moja rodzina przeniosła się z północnej części stanu Nowy Jork do Pensylwanii, a potem na Florydę. Byłem blady jak młynarz, ale podobnie jak wielu innym nastoletnim chłopcom zależało mi na tym, żeby zrobić wrażenie na dziewczynach. Wyobraź sobie mnie i grupę dziewcząt leżących na piasku przy ognisku rozpalonym na plaży w zimny styczniowy dzień. Wszyscy inni chłopcy surfuja w wodzie. „Och”, myślę sobie, „to prawdziwy raj. Mam wszystkie panienki dla siebie”. A potem podchodzi do mnie jeden z kumpli i mówi:

— Hej, Chris, zamierzasz tak tu siedzieć jak kompletny frajer czy wejdiesz z nami do wody?

Woda w oceanie jest nie tylko lodowata, ale też wzburzona — fale wznoszą się na wysokość do dwóch i pół metra. Nigdy wcześniej nie surfowałem, nawet przez chwilę. Wiem, że jeśli się zgodzę, skończy się to dla mnie upokorzeniem.

— Kiedy indziej — odpowiadam zatem. — Nie mam kąpielówek.

— No ale chyba masz na sobie majtki? — pyta chłopak.

— No tak.

— No to chodź w majtkach.

Odwracam się od dziewczyn, rozbieram się do bielizny i idę w stronę brzegu. Biorę deskę, przywiązuję linkę do kostki i wchodzę do wody. Jest przeobraźliwie zimna, a wysokie fale uderzają mnie i popychają w różne strony. Z trudem pokonuję dystans dziesięciu metrów; mam wrażenie, że zaraz utonę w płytkiej wodzie. Wiem, że dziewczyny obserwują moje nieporadne ruchy i jest mi strasznie wstyd. W końcu jeden z kumpli pod pływa do mnie i ciągnie mnie na większą głębokość, zawstydzając mnie jeszcze bardziej.

Fale w oddali wydają się wyższe niż domy. Na pewno nie jest to miejsce, w którym powinienem teraz być. Jednak daję się podpuścić i wiosłuję w stronę fali. Udaje mi się stanąć na desce, ale sekundę później tracę równowagę. Spieniona woda uderza we mnie i rzuca mną mocno na mieliznę. Wyciągam głowę ponad powierzchnię wody i z trudem łapię powietrze. Moje majtki zniknęły. Chyba fale i piasek zdarły je ze mnie w jakiś sposób. Rozglądam się dookoła w poszukiwaniu deski i widzę, że jest roztrzaskana. Teraz muszę wrócić — upokorzony, nagusieńki, trzęsący się z zimna, biały jak kreda — do dziewczyn, którym tak bardzo chciałem zaimponować.

To była porażka na całej linii. Nie tylko najadłem się wstydu, ale też nabiłem się zapalenia płuc od pływania w zimnej wodzie. Dopuściłem do tej nieprzyjemnej i krępującej sytuacji z dwóch powodów. Po pierwsze byłem nastolatkiem, w którym buzował testosteron. Nie miałem żadnych przyjaciół i bardzo chciałem ich zdobyć. A po drugie — i był to równie poważny problem — zupełnie nie byłem świadomy swojego stylu komunikacji. Jestem typem osoby, która preferuje dominujące, agresywne formy komunikacji i lubi pokonywać trudności. Jeżeli ktoś mnie sprowokuje, szybko łapię przynętę i przyjmuję wyzwanie. I tak się właśnie stało, kiedy kumpel mnie spytał, czy jestem twardzielem czy frajerem. Gdyby nie użył tak ostrych określeń, prawdopodobnie nie podjąłbym wyzwania. Albo gdyby nawet powiedział to, co powiedział, ale ja znałbym siebie na tyle dobrze, aby wiedzieć, że jestem podatny na takie podpuszczanie, prawdopodobnie nie wszedłbym do wody, tylko dokonałbym mądrzejszego wyboru i znalazł jakiś sposób na to, żeby się wymigać. Jednak ponieważ kompletnie brakowało mi samoświadomości, kolega zdołał mnie namówić. A ja zapłaciłem za swój błąd.

CZTERY TYPY KOMUNIKOWANIA SIĘ

Kiedy szkolę ludzi, którzy chcą zostać ekspertami od bezpieczeństwa, przedstawiam im model DISC — klasyczne psychologiczne narzędzie do określania typu osobowości, którego można używać do analizowania własnego zachowania podczas interakcji z ludźmi, a także do szybkiego określania preferowanych sposobów komunikowania się u naszych rozmówców. Model DISC ma swoich zwolenników i krytyków, ale wiele firm korzysta z niego w procesie rekrutacji pracowników i kompletowania wewnętrznych zespołów. Także eksperci ze specjalistycznych branż takich jak dentystyczna doceniają zalety tego modelu³.

Istnieje ku temu ważny powód: badania dowodzą, że model DISC jest wiarygodny i pomocny, pomaga osiągać lepsze wyniki i ułatwia komunikację w miejscu pracy⁴. Moi kursanci i ja całkowicie się z tym zgadzamy. Gdy idzie o hakowanie ludzi, zarówno w życiu zawodowym, jak i w prywatnym, model DISC jest bezcenny i potrafi naprawdę wiele zmienić pomimo swoich niedostatków i ograniczeń.

Model ten został oparty na pionierskiej pracy psychologa Williama Moultona Marstona, który w latach 20. XX wieku wpadł na pomysł, aby podzielić ludzi na cztery różne „typy” zależnie od tego, jak zazwyczaj wyrażają oni emocje⁵. Od tamtego czasu kilka kolejnych pokoleń psychologów opracowało i skomercjalizowało testy oparte na modelu Marstona. Możesz je wykonać, aby się dowiedzieć, jak typ najbardziej do Ciebie pasuje. Mój zespół kupuje jeden z takich testów i przeprowadza go na naszych kursach socjotechniki, umożliwiając uczestnikom przeprowadzenie naukowej analizy własnego sposobu komunikowania się. Wyjaśniam im, że DISC nie jest testem osobowości tak jak bardziej znany kwestionariusz Myers-Briggs. Jego celem jest pomóc nam w lepszym zrozumieniu własnych preferowanych sposobów komunikacji, które mogą odzwierciedlać niektóre aspekty naszej osobowości. (Osobowość jest definiowana przez dużo więcej elementów niż tylko wyrażanie samego siebie. Obejmuje różne inne nasze zachowania, a także nasze postrzeganie świata).

Nie mogę zamieścić w tej książce testu, którego używamy na kursach (jego dostawca mógłby mnie za to pozwać!), ale mogę wykorzystać swoją ogólną wiedzę, żeby przedstawić Ci istotę modelu DISC. To powinno wystarczyć, żeby Ci pomóc w lepszym zrozumieniu tego, jak się komunikujesz, i poszukianiu sposobów na poprawę jakości Twoich interakcji z ludźmi. Przyjrzyj się bliżej tym czterem typom i zastanów się, który z nich najlepiej oddaje Twój styl komunikowania się oraz style znanych Ci osób. Na samym początku chcę podkreślić, że wartości modelu DISC są neutralne. Żaden z czterech typów nie jest lepszy ani gorszy niż pozostałe. To, że Twój styl komunikowania pasuje do jednego z nich, wcale nie oznacza, że masz więcej wiedzy, lepsze kwalifikacje albo że wyznajesz konkretny zbiór wartości. Po prostu komunikujesz się w określony sposób, który ma pewne zalety i wady, zależnie od społecznego kontekstu oraz od tego, z kim rozmawiasz.

Niektórzy ludzie mają osobowość **dominującą** (ang. *dominant*, w skrócie *D*) — są pewni siebie i skupieni na końcowych rezultatach. Inni mają zdolność do **wpływu na innych** (ang. *influencing*, w skrócie *I*) — są pełni entuzjazmu, optymistycznie nastawieni i otwarci na współpracę. Trzecia grupa wyróżnia się

stabilnością (ang. *steadiness*, w skrócie *S*); są to osoby szczere, spokojne i wspierające innych. Ostatni typ to osobowość **sumienna** (ang. *conscientious*, w skrócie *C*). Są to tacy ludzie jak moja asystentka Shayna, która jest znana ze swoich zdolności organizacyjnych i rzeczowego podejścia. Typy *D* i *I* zwykle preferują bardziej bezpośrednie style komunikacji, natomiast typy *C* i *S* wolą style pośrednie. Osoby prezentujące typy *I* oraz *S* bardziej skupiają się na budowaniu więzi z ludźmi, natomiast typy *D* i *C* w swojej komunikacji koncentrują się raczej na działaniu.

Odkryłem, że w zrozumieniu tych czterech typów bardzo pomaga skojarzenie ich ze znanymi osobami. Miłośnicy gotowania na pewno znają słynnego szefa kuchni i osobowość telewizyjną Gordona Ramsaya. Ten facet jest *zdecydowanie* typem *D*: bezpośredni, ostry, zdecydowany i nastawiony na zadania — łagodnie mówiąc. (Ależ ja uwielbiam tego gościa!). Czasami ludzie o osobowości *D* sprawiają wrażenie, że inni i ich uczucia w ogóle ich nie obchodzą. To nie zawsze jest prawdą — możliwe, że bardzo im zależy na drugiej osobie, ale tak bardzo skupiają się na rezultatach, że podczas interakcji inne kwestie tracą na znaczeniu. Takie osoby często są odbierane przez otoczenie jako szorstkie, surowe, obcesowe, natarczywe lub dominujące, zwłaszcza w stresujących sytuacjach. Inne znane osoby o silnym profilu *D* to Simon Cowell z programu telewizyjnego *American Idol*, Jim Cramer z CNBC oraz były dyrektor generalny General Electric Jack Welch. W pracy zawodowej typy dominujące często pełnią funkcje przywódcze i kierownicze. Starają się w taki sposób pokierować swoją karierą, aby móc zarządzać innymi.

Dobrym przykładem osobowości wpływowej (*I*) jest natomiast były prezydent USA Bill Clinton. Jego naturalność w kontaktach z ludźmi — ekspresywność i żywiołowość — jest cechą charakterystyczną właśnie osobowości wpływowej. Ludzie prezentujący ten typ uwielbiają być w centrum uwagi. Jeśli nie śmiesz się z ich historyjek i nie bawisz się dobrze w ich towarzystwie, to znaczy, że coś jest nie tak. Typ wpływowy lubi też opowiadać o sobie i często robi to w taki sposób, żeby inni go zaważyli (na przykład głośno mówiąc albo mocno gestykulując). Inne znane osoby, które według mnie prezentują ten typ, to Jimmy Fallon (i sporo innych gospodarzy programów telewizyjnych), Tina Fey (i wielu innych komików), a także liczni sprzedawcy, których miałem okazję spotkać w swoim życiu. Także wielu mówców motywacyjnych, nauczycieli i adwokatów jest naturalnymi osobowościami typu *I*. Osoby należące do tej grupy mają czasami problemy z nawiązaniem kontaktu z określonymi typami

ludzi. Czasami są tak entuzjastyczne i otwarte, że inni mogą je uznać za fałszywe, sztuczne albo skłonne do manipulacji, a przede wszystkim samolubne. W kontaktach z ludźmi prezentującymi inne style osobowości mogą sprawiać wrażenie impulsywnych lub łatwo popadających w przesadę, ponieważ kiedy mówią, są spontaniczne, pokazują silne emocje i zarzucają swoich rozmówców dużą ilością informacji naraz. Dodatkowo ich pogodna natura może sprawiać, że są postrzegane jako niepoprawni optymiści.

Tacy aktorzy jak Tom Hanks albo Hugh Jackman to osobowości S. Podobnie jak typ wpływowy są one ukierunkowane na ludzi, ale są spokojniejsze, nie lubią być w centrum zainteresowania i wolą zamiast tego pełnić funkcję „pomocników skrzydłowych” albo służyć wsparciem gdzieś z boku. Cieszą się, gdy inni mają okazję zabłysnąć i często rozmawiają o osobach obecnych w ich życiu. Wielu ludzi, którzy zawodowo zajmują się pomaganiem innym — pielęgniarzek, terapeutów, nauczycieli i doradców — prezentuje osobowość S. Są postrzegani jako nieskorzy do kłótni, solidni i uczynni — to są ci członkowie zespołu, którzy byliby gotowi wziąć na siebie winę za coś, co zrobił ktoś inny. Ich celem jest to, aby *wszyscy* odnieśli sukces. Cieszą się, gdy ich zespół dostaje grupową pochwałę i czują dumę z pracy wszystkich, a nie tylko z własnej. Jednak ponieważ tak bardzo nie lubią być w centrum zainteresowania, mogą sprawiać wrażenie apatycznych i powolnych. Za wszelką cenę unikają problemów, dlatego mogą być odbierani jako uparci i oporni na zmiany. Ich zachowanie często jest interpretowane jako pasywno-agresywne: niby wiesz, że coś czują, ale *nie powiedzą* Ci tego wprost.

Ostatni typ, czyli osobowość sumienna (C), jest bardziej wycofany, ale też wyjątkowo skupia się na szczegółach. Aktorka Meg Ryan, która bardzo chroni swoją prywatność i jest znana z tego, że nie znosi być w centrum zainteresowania, może być typem C. Możliwe, że ten typ prezentowali również słynni samotnicy, tacy jak pisarze J.D. Salinger czy Harper Lee. Osoby te wyróżniają się dużą dyskrecją, a ich metody komunikacji są zazwyczaj uporządkowane i metodyczne. Typ osobowości C często wybiera ścieżkę kariery w księgowości, badaniach naukowych, medycynie albo lotnictwie, ponieważ w tych zawodach szczególnie ceniona jest dbałość o szczegóły i całkowite skupienie się na wykonywanym zadaniu. Jakże ma wady? Osoby te mogą być postrzegane jako nudne, wyniosłe, nieporadne, zdystansowane i zamknięte w sobie. Jeśli zadasz im pytanie, na które potrzebujesz krótkiej, konkretnej odpowiedzi, mogą Cię zanudzić długą i rozbudowaną analizą, udzielając Ci więcej informacji niż potrzebujesz.

Mogą mieć trudności w dynamicznych sytuacjach wymagających spontanicznego ujawnienia informacji albo takich, w których potrzebny jest otwarty umysł i spontaniczność.

Opisując powyższe cztery typy, dokonałem szerokiej generalizacji ludzi i tego, w jaki sposób komunikują się ze sobą nawzajem. Tak naprawdę każdy z nas prezentuje — w mniejszym lub większym stopniu — wszystkie cztery typy zachowania. Kiedy mówię, że jestem typem D, mam na myśli to, że cechy osobowości dominującej są u mnie najsilniejsze. Mam też cechy osobowości I i C, ale one nie są aż tak widoczne. Bardzo rzadko można u mnie zaobserwować cechy osobowości S, ale również je posiadam. To, które cechy przejawiamy w największym stopniu, zależy od sytuacji, w jakiej się znajdujemy. Ktoś, kto jawi się jako silny typ ekstrawertyka (I), może przejawiać te cechy podczas spotkań towarzyskich, na przykład na dużych przyjęciach. Jeśli jednak przebywa tylko z najbliższą rodziną, mogą się u niego uwidocznić inne zachowania, nawet jeśli jego ogólny styl komunikacji nadal kwalifikuje się jako silne „I”.

PRZETESTUJ MODEL DISC NA SOBIE

Kiedy nauczam modelu DISC, kursanci chcą jak najszybciej przeprowadzić ten test na swoich znajomych — partnerach, przełożonych itd. Wtedy mówię im jednak: „Chwileczkę, spokojnie. Najpierw poznajcie *SWOJE* typy osobowości, ponieważ bardzo wam to pomoże w codziennych sytuacjach towarzyskich”.

Zapraszam teraz do wykonania następującego ćwiczenia:

Zastanów się przez chwilę nad tym, w jaki sposób komunikujesz się z ludźmi. Wykorzystaj do tego ściągę z Dodatku zamieszczonego na końcu tej książki. Czy skupiasz się przede wszystkim na ludziach, czy raczej na zadaniach i na osiągnięciu określonego rezultatu? Czy Twój styl porozumiewania się jest bardziej bezpośredni, czy pośredni? Odpowiedzi na te dwa pytania pomogą Ci mniej więcej zlokalizować Twoje miejsce na wykresie. Kiedy już zidentyfikujesz swój dominujący typ, zastanów się nad jego mocnymi i słabymi stronami. Czy Twój styl Ci pomaga — czy raczej przeszkadza — w konkretnych sytuacjach i w kontaktach z określonymi osobami (w domu z rodziną, w pracy ze współpracownikami, na spotkaniach towarzyskich ze znajomymi)?

Kiedy już poznasz zalety i wady Twojego głównego stylu komunikacji, zwróć szczególną uwagę na te drugie. W jaki sposób Twój styl może odstraszać i zniechęcać osoby, których sympatię chcesz zyskać? Oto drugie ćwiczenie dla Ciebie:

W ciągu następnych kilku dni zwracaj uwagę na sytuacje, w których osiągasz coś we współpracy z innymi, oraz na takie, w których wchodzisz z kimś w konflikt. Tuż po zaistnieniu tych sytuacji zastanów się, w jaki sposób Twój styl komunikowania się przyczynił się do wspólnego zwycięstwa lub sprzeczki. Być może tak jak moi kursanci doznasz niejednego objawienia i pomyślisz na przykład: „Ach, to dlatego ta rozmowa przerodziła się w kłótnię” albo „To dlatego mój mail nie przyniósł oczekiwanej reakcji”.

Kiedy już staniesz się bardziej wyczulony na to, jak sobie radzisz w sytuacjach towarzyskich, następnym etapem będzie przejęcie większej kontroli nad własnym zachowaniem. Rozumiejąc, które z Twoich zachowań wywołują w rozmówcach negatywne reakcje, możesz zacząć pracować nad wygładzeniem tych „twardych krawędzi”. Jako osobowość D wiem, że często jestem zbyt bezpośredni i obcesowy w relacjach z ludźmi. Kiedyś, gdy dostawałem mail, który mnie zezłościł, od razu na niego odpowiadałem, informując nadawcę, co *naprawdę* myślę. W ten sposób zniechęcałem do siebie ludzi — byli mniej chętni, aby robić to, o co ich prosiłem, a także bardziej dystansowali się ode mnie emocjonalnie. W końcu obiecałem sobie, że zawsze gdy się zdenerwuję po przeczytaniu maila, dam sobie czas na ochłonięcie. „Chris”, powtarzałem sobie, „wstań i przejdź się gdzieś”. Ta technika jednak nie działała. Nie potrafiłem przestać rozmyślać o irytującym mailu. Wypróbowałem więc coś innego. Kiedy zdenerwowałem się po przeczytaniu wiadomości, pisałem emocjonalną odpowiedź, a potem odchodziłem od komputera, nie klikając przycisku „Wyślij”. To podziałało. Stosując tę metodę, mogłem wszystko z siebie wyrzucić, a jednocześnie nie reagowałem w sposób typowy dla osobowości D. Po ochłonięciu czytałem swój mail na spokojnie i zazwyczaj zmieniałem jakieś 90 procent jego treści.

To samo radzę przedstawicielom pozostałych trzech typów komunikacji: znajdźcie sposób na to, żeby zdystansować się od swojej emocjonalnej reakcji i ustrzec się przed swoim typowym zachowaniem, które jest dla Was automatyczne. Jeżeli masz osobowość wpływową (I), Twoim problemem może być to, że zrażasz ludzi do siebie, za dużo mówiąc o sobie — o tym, jak się czujesz, co myślisz i jak reagujesz. Aby wygładzić tę „ostrą krawędź”, walcz ze swoimi skłonnościami i staraj się, aby inni zaczęli mówić więcej. Jednocześnie zacznij ćwiczyć aktywne słuchanie. Oprzyj się pokusie planowania w głowie kolejnych wypowiedzi i skup się na tym, co mówią inni (jeśli będzie trzeba, przypominaj sobie o tym co jakiś czas). Jeżeli rozmawiasz z kimś osobiście lub przez telefon (a nie za pomocą wiadomości tekstowych lub maili), czasami musisz zrobić coś więcej niż po prostu odejść. Wyjaśnij drugiej osobie, że potrzebujesz trochę czasu, żeby się uspokoić i zapewnij ją, że za chwilę wrócisz do tej rozmowy.

Jeżeli identyfikujesz się jako typ stabilny (S), możliwe, że Twoim problemem są pasywno-agresywne odpowiedzi. Następnym razem, gdy wejdiesz w konflikt z kimś ze swojego otoczenia, zrób krótką pauzę i poświęć aktywne słuchanie (które jest mocną stroną osobowości I), skupiając się na zrozumieniu punktu widzenia drugiej osoby, a nie na wygraniu sprzeczki. Typ S jest ekstremalnie zorientowany na ludzi, dlatego często nie umie sobie poradzić w sytuacji, gdy ktoś mu się stawia. Jego naturalną reakcją jest przyjęcie postawy obronnej, przez co często nie potrafi spojrzeć na sytuację z perspektywy drugiej osoby. Postaraj się zdystansować od swojej reakcji emocjonalnej, a następnie postawić się na miejscu rozmówcy i naprawdę „zrozumieć”, co do Ciebie mówi.

Jeżeli jesteś typem sumiennym (C), to podczas konfrontacji z drugą osobą możesz czuć pokusę, aby zarzucić ją milionem argumentów wyjaśniających, dlaczego nie ma racji. Zakładasz bowiem, że dzięki dobrze dobranej argumentacji wygrasz sprzeczkę — pomoże Ci w tym czysta siła logiki. Dlatego gdy podczas rozmowy (osobistej lub przez telefon) odczuwasz silne emocje, spróbuj zrobić sobie krótką przerwę, żeby ochłónąć. Kiedy wrócisz do rozmówcy, skup się na aktywnym słuchaniu, a nie na tym, co chcesz powiedzieć. Jeżeli zauważysz, że wracasz do dawnego zwyczaju zarzucania rozmówcy długą listą faktów, zakończ swoją wypowiedź, zrób głęboki oddech i ponownie skup się na słuchaniu. To samo zrób, gdy zaobserwujesz u siebie podobną reakcję podczas pisania maila albo wiadomości tekstowej.

Podaj trzy przykłady konkretnych, powtarzających się sytuacji towarzyskich (przeprowadzonych rozmów, Twoich reakcji na określone maile lub wiadomości tekstowe itd.), w których zachowujesz się zgodnie ze swoim dominującym typem osobowości w sposób, który nie odpowiada Twoim rozmówcom. Dla każdego z tych przykładów wymyśl konkretną strategię równoważenia wad Twojego profilu komunikowania się. Przez następne kilka dni staraj się stosować swoje strategie i obserwuj rezultaty.

Chodzi o to, aby uświadamianie sobie słabych stron Twojego dominującego stylu komunikowania się weszło Ci w nawyk. Dzięki temu będziesz w stanie reagować na swoje zachowanie na bieżąco, stosownie do sytuacji. Twoim celem powinna być większa *uwaga* w sytuacjach towarzyskich i osiągnięcie takiej wprawy, w której świadome zachowanie będzie Twoją automatyczną reakcją. To wymaga czasu i praktyki. Można to porównać do nauki obcego języka: musisz nad tym pracować codziennie przez całe tygodnie, a może nawet dłużej. Mistrzowskie opanowanie sztuki hakowania ludzi wymaga takiej samej pracy i wytrwałości.

PRZENIEŚ SWOJĄ WIEDZĘ NA WYŻSZY POZIOM

Kiedy już będziesz lepiej kontrolować swoje skłonności związane z preferowanym stylem komunikowania się, spróbuj jeszcze bardziej zwiększyć swoją skuteczność, określając na bieżąco style swoich rozmówców i dostosowując do nich własną komunikację tak, aby lepiej zaspokoić ich potrzeby. Jeżeli czeka Cię ważna rozmowa albo masz do napisania ważny mail lub list, przygotuj się zawniczu, tworząc profil DISC swojego rozmówcy lub odbiorcy. W mojej firmie każdy nowo zatrudniony pracownik musi wykonać formalny test DISC, którego wyniki udostępniam później całemu zespołowi. Kiedy mam do przeprowadzenia jakąś ważną rozmowę z pracownikiem, najpierw sprawdzam jego profil i opierając się na tych informacjach, przygotowuję ogólną strategię rozmowy. Ty możesz zrobić tak samo w swojej firmie (przynajmniej w odniesieniu do kluczowych pracowników). Wykorzystując informacje zawarte w opisie DISC przedstawionym wyżej i w arkuszu DISC zamieszczonym na końcu tej książki, przed każdą ważną rozmową poświęć chwilę na zastanowienie się, w jaki sposób

komunikuje się druga osoba — czy to jest Twój partner, nastoletnie dziecko, członek zespołu czy właściciel lokalu, który wynajmujesz. Przejrzyj opisy czterech osobowości i zastanów się, czy potrafisz z większą lub mniejszą pewnością określić, który z nich jest dominujący u danej osoby.

Kiedy to zrobisz, otwórz ściągę DISC i zastanów się nad potrzebami i skłonnościami drugiej osoby. Nie możesz rozmawiać z osobą prezentującą typ D tak samo, jak, powiedzmy, z kimś, kto prezentuje typ S. Typ D chce, aby mówić do niego wprost i skupiać się na wynikach, natomiast typowi S zależy na tym, żeby złapać z Tobą nić porozumienia i przeprowadzić rozmowę w spokojnej, luźnej atmosferze. Przygotowując się z wyprzedzeniem do rozmowy, możesz zastanowić się nad tym, co powiesz, uwzględniając te różnice. Planując rozmowę z typem S, zadбай o to, aby powiedzieć mu, dlaczego uważasz, że jest dla Ciebie ważny (oczywiście powody te muszą być prawdziwe). Nie spiesz się i nie przechodź od razu do sedna. Przedstawiając argumenty, rób to w sposób spokojny i wyważony, unikając nadmiernej ekscytacji i ekspresji. Słuchaj uważnie, co Twój rozmówca ma do powiedzenia i pokaż mu, że go rozumiesz. W ściągce znajdziesz podpowiedzi dotyczące potrzeb każdego z czterech typów podczas interakcji społecznych, a także tego, jak się najczęściej komunikują, jak należy z nimi rozmawiać i jak można im pomóc w lepszym komunikowaniu się z nami.

Nie musisz czekać z przeprowadzeniem analizy DISC do ważnej rozmowy. Brannon, który uczestniczył w moim kursie w 2013 roku, nigdy wcześniej nie słyszał o DISC. Kiedy przeczytał opis swojego profilu, dostał gęsiej skórki. Oto jego słowa: „Byłem zszokowany, ponieważ znalazły się tam informacje, do których nie byłem gotowy się przyznać nawet przed samym sobą. Rozglądając się po sali, obserwowałem tę samą reakcję u wszystkich innych uczestników, ławka za ławką, gdy czytali wyniki swojego testu. To było naprawdę niesamowite, wręcz surrealistyczne doświadczenie”. Kiedy Brannon dowiedział się, że jest mocnym typem D i I, uświadomił sobie, że przez całe życie był, jak sam to określił, „bykiem w sklepie z porcelaną”.

W tamtym czasie Brannon miał problemy w małżeństwie — on i jego żona często się kłócili. Kiedy Brannon poznał model DISC, zrozumiał, że jego żona ma inny profil niż on — była bardzo mocnym typem S. Opowiedział jej o tym, a wtedy oboje sobie uświadomili, że ich różne style komunikacji są w główną przyczyną całego konfliktu. Jego żona, jako osobowość S, starała się unikać bezpośredniej konfrontacji, która dla Brannona była ulubioną formą komunikowania się. Kiedy pojawiały się problemy, żona pragnęła spokoju, on natomiast

chciał tak długo wałkować temat, aż w końcu dojdą do porozumienia. Znając styl komunikowania żony, Brannon nauczył się rozpoznawać sytuacje, w których lepiej jest pozwolić na ucięcie rozmowy, zamiast uparcie drążyć temat, aż wreszcie będzie mógł uznać sprawę za „rozwiązaną”. Ostatecznie Brannon i jego żona rozeszli się, jednak dzięki temu, że poznali i zrozumieli swoje profile, całkiem dobrze się dogadują w sprawach związanych z opieką nad dziećmi. „Teraz potrafimy bardziej obiektywnie mówić o tym, które moje zachowania doprowadzają ją do szału”, mówi Brannon, „i które jej zachowania doprowadzają mnie do szału. Dzięki temu nasze życie jest łatwiejsze”.

Wykorzystywanie w praktyce wiedzy na temat modelu DISC może Ci pomóc również wtedy, gdy masz do czynienia z ludźmi, których za dobrze nie znasz albo których spotykasz po raz pierwszy w życiu. Znając opisy poszczególnych typów osobowości, możesz wypatrywać u drugiej osoby zachowań, które „pasują do C” albo „wyglądają jak coś, co zrobiłby I”. I wcale nie chodzi mi o przeprowadzanie analizy naukowej. Twoje wnioski będą oparte na powierzchownej obserwacji i chociaż mogą być błędne, czasami będą poprawne. Kiedy masz do czynienia z ludźmi, których zbyt dobrze nie znasz, takie powierzchowne wnioski są lepsze niż brak *jakiegokolwiek* wiedzy na temat tych osób. Przynajmniej masz coś, na czym możesz się oprzeć — nawet jeśli to oznacza konieczność zmiany własnego zachowania w połowie rozmowy, gdy odkryjesz coś, co pomoże Ci lepiej zrozumieć preferowany styl komunikowania się drugiej osoby. Na ściągawce DISC znajdziesz krótkie podpowiedzi, jak „w warunkach naturalnych” rozpoznać, który z czterech stylów komunikowania się prezentuje dana osoba.

Z czasem zyskasz wprawę w klasyfikowaniu nowo poznanych osób i dostosowywaniu swojego zachowania i sposobu prowadzenia rozmowy do ich preferencji. Jeśli chcesz, żeby ta umiejętność stała się Twoją drugą naturą, zapisuj swoje uwagi i przemyślenia od razu po zakończeniu każdej rozmowy. Biorąc pod uwagę to, co powiedziała lub zrobiła druga osoba, jaki może być jej typ osobowości? Czy podała dużo szczegółów? Czy była bezpośrednia? Czy dużo mówiła o sobie? Czy kierowała Twoją uwagę na innych, unikając mówienia o sobie? I tak dalej. Przypominam, że aktywne słuchanie jest *bardzo* ważne — naprawdę nie da się przecenić znaczenia tego aspektu. Kiedy zaczniesz swoją zabawę z DISC, nie staraj się klasyfikować nikogo podczas rozmowy. Słuchaj go najbardziej świadomie, jak potrafisz, zwracając uwagę na każdy szczegół i bardzo angażując się w to, co słyszysz. Po zakończeniu rozmowy poświęć chwilę na przypomnienie sobie tego, co usłyszałeś i przeanalizowanie tych treści, póki

pamiętasz wszystko na świeżo. Za jakiś czas nie będziesz już potrzebować tych dodatkowych minut na analizę — będziesz przeprowadzać ją automatycznie w myślach na ostatnim etapie rozmowy. A dzięki dalszej praktyce osiągniesz poziom, na którym będziesz od razu i zupełnie nieświadomie określać typ osobowości rozmówcy, jednocześnie aktywnie słuchając jego wypowiedzi.

Wyobraź sobie, że rozpoczynasz rozmowę z nowo poznaną osobą i jesteś w stanie natychmiast określić, jaki styl komunikacji preferuje, a jaki nie. Twoja szybka analiza może okazać się błędna, ale nawet jeśli uzyskasz skuteczność na poziomie 20 – 30 procent, efekty będą imponujące. Ja osiągnąłem taką biegłość, że potrafię w ciągu kilku sekund określić profil komunikacyjny danej osoby przynajmniej w pewnym stopniu dokładności. Kiedy podejmuję próbę włamania się do korporacji, podchodzę do recepcji i staram się zidentyfikować styl sekretarki w oparciu o to, w jaki sposób się ze mną wita, jakie zdjęcia trzyma na biurku, jaka jest jej mowa ciała itd., i odpowiednio dostosowuję własne wypowiedzi i zachowanie. To naprawdę niesamowite — a jeszcze większą dokładność uzyskuję, gdy przed spotkaniem zajrzę do internetu i przejrzę wpisy sekretarki w mediach społecznościowych. W ten sposób przechodzimy do następnego ćwiczenia.

Zajrzyj na konta trzech swoich ulubionych celebrytów na Twitterze. Uważnie przeczytaj ich wpisy. Co możesz stwierdzić na ich podstawie o stylu komunikowania się każdej z tych osób? Przykładowo: wpisy Billa Clintona to wypowiedzi klasycznego typu wpływowego (I). Clinton mówi dużo o sobie, pisze w pierwszej osobie i opowiada o ludziach, których lubi. Ogólnie rzecz biorąc, jego wpisy są pełne energii, pisane kwiecistym językiem i „głośne”. Chcesz dostać bonusowe punkty? Podaj pięć nazwisk celebrytów (innych niż osoby, o których wspominałem w tym rozdziale) dla każdego z czterech typów DISC.

A oto inne ćwiczenie, które możesz wykonać:

Aby poćwiczyć szybkie przeprowadzanie analizy DISC, udaj się w jakieś zatłoczone miejsce i przez godzinę obserwuj przechodniów. Przyglądaj się grupom ludzi i przekonaj się, czy jesteś w stanie określić, do jakiej kategorii należą poszczególne osoby.

PODSUMOWANIE

Laozi, chiński filozof i twórca taoizmu, powiedział kiedyś: „Ten, kto poznał innych, jest mądry; ten kto poznał siebie samego, jest oświecony”⁶. W tym rozdziale była mowa zarówno o oświeceniu, jak i o mądrości: o tym, jak lepiej poznać siebie i swoje obiekty zainteresowania. Jeżeli opanujesz tę umiejętność do perfekcji, to prawdopodobnie już wkrótce się przekonasz, że profilowanie komunikacji jest niewiarygodnie skuteczne. Jest ono podstawą wszystkich innych działań służących do hakowania ludzi. Większość przestępców nie korzysta z modelu DISC, lecz używa własnych metod szybkiego i nieetycznego profilowania, których celem jest wybieranie ofiar i umiejętne ich podejście. Powszechnie wiadomo, że siatki terrorystyczne uważnie obserwują platformy społecznościowe takie jak Twitter czy Facebook, wypatrując użytkowników, którzy okazują wrogość w stosunku do zachodnich rządów. Terrorystów szczególnie interesują osoby, które odczuwają pewien konkretny rodzaj rozczarowania i frustracji, a także pasują do określonego profilu emocjonalnego. Ekstremiści dopasowują swoje wypowiedzi i zachowanie tak, aby przyciągnąć do siebie tych użytkowników. Szczególnie narażeni są młodzi ludzie, którzy nie mają pojęcia o działalności tych pozornie sympatycznych osób, które starają się ich zwerbować.

Możesz wykorzystać umiejętność profilowania do dobrych celów: do poprawy jakości interakcji z ludźmi i przeniesienia relacji z nimi na wyższy poziom. Zasadniczo profilowanie jest skuteczne dlatego, że bez względu na to, czy klasyfikujemy siebie czy innych, odwracamy uwagę od tego, na czym zazwyczaj skupiamy się podczas spotkań towarzyskich — od siebie, od własnych potrzeb i od swoich pragnień — przenosząc ją tam, gdzie powinna być: na innych ludzi. Bardzo się staramy — być może po raz pierwszy w życiu — myśleć o drugiej osobie i o tym, w jaki sposób odbiera rozmowę z nami. Uczymy się empatii, która ułatwia nam budowanie więzi z ludźmi na *ich* warunkach, a nie na naszych.

Empatia odgrywa fundamentalną rolę w hakowaniu ludzi, ale jak się przekonamy, znacząco wykracza poza profilowanie. Oszuści, eksperci od bezpieczeństwa i inni specjaliści od hakowania wykorzystują umiejętność okazywania empatii do tego, by od samego początku w taki sposób pokierować rozmowę, żeby ich ofiary zrobiły to, czego chcą. Wyobraź sobie, że pracujesz przy biurku i nagle odbierasz telefon od nieznanego, który mówi: „Wiem, że pan mnie nie zna, ale chcę pana poprosić o przesłanie pięciuset dolarów na następujące konto”.

Jestem przekonany, że nie spełnisz jej prośby. Jeśli jednak Twój rozmówca przedstawi się jako pracownik przedsiębiorstwa energetycznego i powie, że upłynął termin płatności Twojego rachunku za prąd i jeśli w ciągu najbliższej godziny nie zapłacisz pięciuset dolarów, odetnie prąd od Twojego mieszkania, możliwe, że to zrobisz (zwłaszcza gdy numer dzwoniącego będzie wyglądał jak numer Twojego dostawcy prądu). Jest to bardzo popularne oszustwo⁷, a jego wysoka skuteczność bierze się z tego, że wielu ludzi boi się odcięcia prądu. Oszuści o tym wiedzą — potrafią wczuć się w sytuację swoich ofiar — i wykorzystują to, aby stworzyć przekonujący „pretekst” do przeprowadzenia rozmowy z Tobą. Ta sama zasada działa również na odwrót: bardzo trudno jest zdobywać sympatię ludzi, wpływać na nich i dostawać to, czego chcesz, jeśli nie masz opanowanej umiejętności, którą można nazwać „sztuką rozpoczynania”. Zastanówmy się, co można zrobić, żeby w bardziej celowy i świadomy sposób nawiązywać rozmowę, wywołując pozytywną emocjonalną reakcję u drugiej osoby, dzięki czemu będzie ona *chciała* kontynuować znajomość z Tobą.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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
Helion

Hakowanie ludzi: zdobywaj przyjaciół i osiągasz swoje cele!

Człowiek jest istotą społeczną. To, w jaki sposób się komunikuje i jak nawiązuje relacje, wpływa na wiele obszarów jego życia osobistego i zawodowego, a także na decyzje i zachowanie innych. Jednak, podobnie jak inne umiejętności, tak i te można wyćwiczyć. Paradoksalnie silny rozwój technologii sprawił, że ludzie coraz gorzej radzą sobie z nawiązywaniem kontaktów społecznych i ich pielęgnowaniem. Równocześnie obowiązujące od setek lat reguły życia społecznego są niszczone, tak że w efekcie skuteczna i empatyczna komunikacja staje się trudnym zadaniem. Co gorsza, przybywa osób, które skutecznie posługują się socjotechnikami w nieetycznych i niechlubnych celach.

Ta książka ułatwi Ci zrozumienie zachowania człowieka i pozwoli na wykorzystanie zdobyczy inżynierii społecznej. Nauczysz się hakować ludzi i zaczniesz etycznie korzystać z tej supermocy. Wzmocnisz pewność siebie podczas nawiązywania kontaktów, będziesz umiejętnie używać mowy ciała i sygnałów niewerbalnych, świadomie kierować rozmową i wpływać na decyzje innych. Bez trudu zdemaskujesz manipulatorów i uchronisz się przed nimi. Dowiesz się, w jaki sposób odbierają Cię inni ludzie i jak się zachowywać, aby to wrażenie było lepsze. Znajdziesz tu również szereg cennych porad i wskazówek, a także interaktywne „misje” — ćwiczenia pozwalające przetestować zdobyte informacje i wyszlifować nowe umiejętności.

CHRISTOPHER HADNAGY

jest prezesem firmy Social-Engineer, LLC i autorytetem w dziedzinie inżynierii społecznej. Jest też cenionym mówcą i trenerem, często gości na różnego rodzaju wydarzeniach i konferencjach, takich jak RSA, Black Hat i DEF CON.

SETH SCHULMAN

jest autorem licznych książek z dziedziny rozwoju osobistego i biznesu. Pracuje na Uniwersytecie Browna jako historyk kultury.

OSOBOWOŚĆ ODNOWA

sensus



Księgarnia internetowa:
<http://sensus.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://sensus.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://sensus.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://sensus.pl/novosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: sensus@sensus.pl
<http://sensus.pl>

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-7801-8



cena 49,00 zł