księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Bestsellery
- Nowe książki
- Zapowiedzi

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

Najniebezpieczniejsza książka o biznesie, jaką przeczytasz w swoim życiu

Autor: Gregory Hartley, Maryann Karinch
Tłumaczenie: Katarzyna Rojek
ISBN: 978-83-246-3343-2
Tytuł oryginału: The Most Dangerous Business Book You'll Ever Read
Format: 158×235 , stron: 216

Solidny podręcznik, zawierający bezcenne lekcje dotyczące tego, jak postępować z innymi ludźmi — w wywiadzie, wojsku, rządzie, a co najważniejsze, także w świecie biznesu.

Oleg Kaługin,
były major-generał KGB, wykładowca Center for Counterintelligence and Security Studies, autor książki Spymaster

Czytasz na własną odpowiedzialność.
Po lekturze tej książki nic nie będzie już takie samo… i nikt nie będzie taki sam!

W swojej działalności zawodowej spotkałeś się już z całą masą niepodważalnych prawd. Metoda kija i marchewki, wydobywanie ukrytej charyzmy, perswazyjne sposoby wpływania na otoczenie. Jednak w zarządzaniu jak na wojnie — nie ma czasu, by próbować i błądzić po omacku. Zwyciężasz albo przegrywasz, nie istnieje trzecia opcja. Trzeba być twardym: konkurencja cały czas wyjmuje pieniądze z Twojej kieszeni i robi to, nie czekając, aż będziesz gotów. Jeśli chcesz zwyciężyć, musisz działać szybciej, sprawniej i skuteczniej! Skończyła się zabawa i przyszedł czas na poważną rozgrywkę.

Spójrz na przedstawicieli wywiadu wojskowego i cywilnego — ich zachowania cechuje automatyzm, rozmowy z ludźmi mają zawsze określony cel, a działania są podejmowane błyskawicznie. Umiejętności wywiadowcze można zaadaptować do realiów biznesu. Co więcej, dają one olbrzymią przewagę! Trik polega na tym, by wiedzieć dokładnie, JAK stosować taktyki wywiadowcze na arenie biznesu. Autorzy, wieloletni pracownicy służb specjalnych, przedstawiają własny model badania osobowości pracowników. Przekonaj się, jak ułatwi Ci on kierowanie swoimi podwładnymi i… sobą samym!

Zostań tajnym agentem swojej firmy i przekonaj się, że potrafisz:

- klasyfikować osobowości jak profiler,
- stawiać pytania niczym poligrafer,
- osiągać porozumienie jak negocjator,
- budować sieć kontaktów jak szpieg,
- prowadzić rozmowę jak przesłuchujący,
- tworzyć zespół jak siły specjalne.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Gregory Hartley
Maryann Karinch

NAJNIEBEZPIECZNIEJSZA KSIĄŻKA O BIZNESIE JAKĄ PRZECZYTASZ W SWOIM ŻYCIU

Książkę tę można wykorzystywać na każdym etapie życia zawodowego. Gregory Hartley i Maryann Karinch wskazują umiejętności, które są potrzebne do trafnego oceniania ludzi i relacji interpersonalnych, aby odnosić sukcesy, a unikać porażek. Nie rozpoczynaj kolejnego przedsięwzięcia (albo romansu) bez przygotowania!

Harold Keith Melton, autor *Księgi szpiega*, historyk wywiadu,
były przewodniczący jednej z największych i najlepszych w Ameryce grup franczyzowych

one press
EXCLUSIVE!

SPIS TREŚCI

Przedmowa 9
Podziękowania 11
Wstęp 13

Rozdział 1. Klasyfikuj osobowości jak profiler 19
Wartość dla biznesu 20
Profilerzy z natury 21
Narzędzia do profilowania 22
Wartości i ego 24
Model określania predyspozycji 25
Kategorie predyspozycji 32
Model określania stylów działania 37
Kategorie stylów działania 45
Profiluj swoich ludzi 54

Rozdział 2. Stawiaj pytania jak poligrafer 55
Wartość dla biznesu 56
Scenariusz 1: badanie problemu 57
Scenariusz 2: odkrywanie potrzeb klienta 57
Scenografia dla poligrafera 58
Narzędzia przesłuchiwania 59
Odczytywanie mowy ciała 60
Wykorzystywanie mowy ciała 68
Style zadawania pytań 72
Strategia zadawania pytań 80
Wykrywanie oszustwa 85
Powrót do scenariuszy 88
Scenariusz 1: badanie problemu 88
Scenariusz 2: odkrywanie potrzeb klienta 89

Rozdział 3. Buduj sieć kontaktów jak szpieg 91
Wartość dla biznesu 92
Mózg szpiega 94
Forma i funkcja 95

Forma ... 95
Funkcja ... 95
Zrozumienie własnego położenia ... 96
Nie jesteś szpiegiem ... 96
Jak model atomu ... 97
Narzędzia budowania sieci kontaktów ... 102
Techniki uzyskiwania informacji od źródła ... 102
Motywujące zachowanie ... 110
Pobudzanie do działania ... 111
Narzędzia wywierania wpływu ... 114
Interakcja zawodników ... 119

Rozdział 4. Prowadź rozmowę jak przesłuchujący ... 121
Wartość dla biznesu ... 122
Narzędzia przesłuchiwania ... 122
Przesiewanie ... 122
Planowanie i przygotowywanie ... 125
Sprawowanie kontroli ... 128
Nawiązywanie dobrego kontaktu ... 129
Różne rodzaje podejścia ... 129
Zadawanie pytań ... 130
Narzędzia prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej ... 130
Technika wywiadu behawioralnego — wersja ulepszona ... 132
Narzędzia zakańczania ... 136
Mechanizm zakańczania ... 137
Na użytek spotkań w interesach ... 138
Na użytek rozmów kwalifikacyjnych ... 138
Ratowanie nieudanego spotkania ... 138

Rozdział 5. Osiągaj porozumienie jak negocjator ... 143
Wartość dla biznesu ... 144
Narzędzia służące negocjacji ... 145
Zarządzanie procesem zmiany ... 145
Przejmowanie kontroli ... 152
Odpieranie zastrzeżeń ... 154
Odczytywanie mowy ciała podczas negocjacji ... 156

Rozdział 6. Gromadź informacje jak analityk ... 159
Wartość dla biznesu ... 161
Narzędzia gromadzenia informacji ... 163
Rola analityka ... 163
Identyfikowanie brakujących elementów ... 163
Kierunkowanie procesu gromadzenia informacji ... 164
Określanie źródeł ... 166

Przekazywanie informacji ... 168
Weryfikacja źródeł ... 169
Tworzenie przybliżonej wersji rzeczywistości ... 171
Odbiorca informacji a ich postać ... 172
Filtry wpływające na analizę ... 175

Rozdział 7. Podejmuj decyzje jak żołnierz oddziału SEAL ... 177
Wartość dla biznesu ... 180
Narzędzia podejmowania decyzji ... 181
Wykorzystywanie mininawyków ... 181
Myślenie ewentualnościami ... 183
Planowanie za pomocą wartości ... 187
After Action Review (AAR), czyli omówienie zrealizowanych zadań ... 189

Rozdział 8. Twórz zespół jak siły specjalne ... 191
Wartość dla biznesu ... 192
Przepis na zespół ... 192
Narzędzia tworzenia zespołu ... 193
Rytuały przejścia: przekraczanie progu ... 193
Proces homogenizacji ... 195
Top-grading ... 200
Mechanizm przywództwa w grupie ... 202
Zrozum swoją rolę ... 202
Dbaj o spójność zespołu ... 203
Nie stań się ofiarą szacunku ... 204
Jak radzić sobie z różnicami ... 205

Wniosek. Czy warto mieć mocny charakter? ... 207

Słownik ... 211

ROZDZIAŁ 5.

Osiągaj porozumienie jak negocjator

Narzędzia:

- Kierowanie procesem zmiany
- Obejmowanie kontroli
- Odpieranie zastrzeżeń
- Odczytywanie mowy ciała podczas negocjacji

Przyjmij za obowiązujące cztery następujące zasady:

1. Nikt nie potrafi skutecznie negocjować, jeżeli zajmuje słabą pozycję — dlatego warto wiedzieć, co druga strona ma do stracenia. W związku z tym, siadając do negocjacji, musisz się przygotować na ewentualne wejście w konflikt.
2. Wszystkie ruchy, które wykonujesz podczas negocjacji, są podporządkowane Twojemu głównemu celowi — dlatego nakłaniaj drugą stronę do swojej wizji. Chodzi o to, aby dostać to, czego się oczekuje, w sposób maksymalnie skuteczny i wydajny.
3. Musisz tworzyć środowisko, w którym druga strona czuje, że ma szansę zwyciężyć — nawet jeżeli w rzeczywistości tak nie jest. Jedynym powodem, dla którego ktoś przystępuje do negocjacji jest to, że myśli, iż może wygrać.
4. Czasami powody przystąpienia drugiej strony do negocjacji albo to, co chce ona wywalczyć, nie są oczywiste.

Zdarza się, że ludzie, w zależności od sytuacji, zmieniają nagle styl działania. Ci, którzy biorą zakładników, są rewolucjonistami pełnymi pasji i to właśnie przez nią — bez względu na to, czy myślą artefaktami, czy ikonami — znajdują się na dalekim

krańcu naszego modelu. Powód, jakim kierują się te osoby, może być dowolny — zarówno bardzo poważny, jak i wprost błahy — na przykład: ideologia, inny człowiek, błędna decyzja albo po prostu coś, co przepełniło czarę goryczy (nawet: „Znowu ktoś mi zabrał zszywacz!"). Porywacze są ludźmi, którzy stracili wiarę w dany system, nie mają już nadziei, a pasja popycha ich do tego, by sięgnąć po polisę ubezpieczeniową.

Negocjator, który rozmawia z porywaczem, ma jedno zadanie: stara się przywrócić danej osobie wiarę w *coś*, co roznieci na nowo płomień nadziei i zmniejszy siłę pasji. Często porywacze pozostają pod wpływem wszystkich symptomów reakcji „walcz albo uciekaj" i postrzegają zakładnika jako własną ruchomą barierę; inni zaś biorą zakładników, by pokazać własny stosunek do systemu. Negocjator musi umieć odkryć motywy, którymi kieruje się porywacz.

Wartość dla biznesu

W świecie biznesu na ogół nie masz do czynienia z porywaczami ani w sensie metaforycznym, ani dosłownym. Zdarzają się jednak pewne wyjątki — kiedy ktoś orientuje się, że swoją decyzją może wziąć drugą osobę jako „zakładnika", przy czym wyjątki te są często dziełem samych „zakładników". Każdy interes polega na osiągnięciu jakiegoś rodzaju porozumienia. Może ono na przykład decydować o być albo nie być Twojej firmy, a wtedy nie chcesz, by ktokolwiek podczas negocjacji siedział i myślał: „Wolę paść trupem, niż spędzić jeszcze dziesięć minut w tej sali w towarzystwie tego typa". A może to Ty za pomocą swojej prezentacji bierzesz kogoś jako „zakładnika", jednocześnie pozostając „zakładnikiem" tej osoby, ponieważ ona wstrzymuje decyzję o ostatecznym zawarciu umowy?

Nie chcesz także, aby ktokolwiek doszedł do wniosku, że negocjacje z Tobą nie przyniosą mu żadnych korzyści, że wycofując się, ani nie wygra, ani nie przegra.

Podczas negocjacji Twoje zadanie polega zasadniczo na zarządzaniu procesem zmiany. Prowadzisz drugą osobę tak, aby zdała sobie sprawę z tego, że cokolwiek się stanie za chwilę, może się okazać odmienne od tego, co sobie wyobrażała, lecz rezultat zależy wyłącznie od jej decyzji. Odzwierciedla to plan danej osoby. Jest tym, czego ona chce i co okaże się dla niej dobre. Ty zaś znajdujesz się na miejscu, ponieważ masz pomóc, by tak się stało.

Robisz to, budując więź z drugą osobą i pozwalając jej czuć się wyróżnioną. Przywiązujesz kogoś do siebie, ponieważ pomagasz mu czuć się wyjątkowo albo usuwasz przyczynę jego cierpienia. Innymi słowy: dana osoba czuje się wyróżniona w danym środowisku. Ty zaś działasz, tworząc nową rzeczywistość.

Narzędzia służące negocjacji

Zadanie negocjatora sprowadza się do tego, by daną osobę, która przejawia silne cechy rewolucjonisty, przesunąć na przeciwległy kraniec w ramach modelu określania predyspozycji. W rezultacie porywacz wchodzi w odpowiednio przygotowaną sytuację, odcina się całkowicie od świata zewnętrznego, tworzy własny mikrokosmos oraz zaczyna na nowo żywić nadzieję i mieć wiarę — w sztuczny świat. Negocjator buduje więź z porywaczem, która sprawia, że ten zaczyna wierzyć w system w mikroskali, czyli uczy się ufać negocjatorowi. W tym celu negocjator potrzebuje:

- ogólnej wiedzy o ludzkiej naturze;
- oglądu zaistniałej sytuacji;
- zrozumienia jednostki, z którą ma do czynienia;
- śmiałości w opieraniu się na własnej ocenie danej osoby;
- narzędzi służących do zmiany stylu działania porywacza.

Zarządzanie procesem zmiany

Jak już wspomniałem, negocjowanie polega głównie na zarządzaniu procesem zmiany, dlatego wszystkie wyżej wymienione elementy znajdą zastosowanie także w Twoim przypadku.

Ogólna wiedza o ludzkiej naturze. Negocjatorzy zazwyczaj nie chodzą do szkół dla negocjatorów, lecz raczej uczą się przez doświadczenie. Nie oznacza to oczywiście, że kiedy porywacz przetrzymuje zakładnika, oni rzucają się w wir wydarzeń i chwytają za megafon, mimo że nigdy wcześniej nie robili czegoś podobnego — oznacza to, że przez lata pracy w ochronie porządku publicznego coraz lepiej poznają psychologię ludzi, którzy biorą zakładników. Jeżeli poprosisz na przykład funkcjonariuszy policji, aby nauczyli Cię umiejętności opisanych w tej książce, nie będą w stanie tego zrobić — ale będą potrafili się nimi posługiwać i to właśnie robią na co dzień. Samo obcowanie z ludźmi w bardzo różnych sytuacjach uczy, jak myśleć tak jak oni i jak z nimi postępować.

Pewien znany mi doświadczony analityk, który był w Wietnamie i uczestniczył jako świadek w wielu przesłuchaniach, często mawiał, że przesłuchujący jest nieprawym kuzynem więźnia. Miał wówczas na myśli, że psychika przesłuchującego i psychika więźnia splatają się z sobą we wspólnym tańcu, przez co sprawiają, że my, przesłuchujący, myślimy i działamy bardziej jak więźniowie, mniej zaś jak nasi koledzy żołnierze. To samo dotyczy dziedziny ochrony porządku publicznego oraz wielu branż, gdzie stykają się sprzedający i kupujący.

Oceń to, co już wiesz o ludzkiej naturze w kontekście biznesu, który prowadzisz — na przykład to, że znasz opinie swoich klientów. Jeżeli nie wiesz nic o ich psychice, wypełnij tę lukę; przestań wyłącznie zgadywać. Poza tym po przeczytaniu pierwszych rozdziałów tej książki wiesz dużo więcej w ogóle o motywach, jakie kierują ludźmi. Mimo że sam przez kilkadziesiąt lat zawodowo analizowałem ludzkie zachowania, Ty prawdopodobnie lepiej rozumiesz sposób myślenia swoich klientów, niż ja byłbym w stanie naprędce wyłapać. Ty bowiem skupiasz się na ich konkretnych potrzebach i masz już dość dobry obraz, kim jest osoba, która potrzebuje tego, co Ty sprzedajesz.

Ogląd zaistniałej sytuacji. Kiedy negocjator wkracza na scenę, chce wiedzieć wszystko o zaistniałej sytuacji. Po przybyciu na miejsce często otrzymuje raport (ang. *Situation Report* — SITREP) opracowany przez policjanta albo agenta dowodzących akcją. Raport ten zawiera wszystko, co wiadomo — w tym informacje o porywaczu, o zakładnikach, o stawianych żądaniach, a także o ramach czasowych wydarzenia, rozkładzie pomieszczeń w danym budynku, osobach nastawionych przyjaźnie i nieprzyjaźnie oraz o sieci kontaktów porywacza.

- Uczestnicy zdarzenia

Zanim negocjator przystąpi do pertraktacji, musi wiedzieć, czy jego pytanie o daną sprawę uspokoi, czy raczej wzburzy porywacza. Takie kwestie jak relacje między dwiema stronami w zaistniałej sytuacji czy w jaki sposób nawiązały niegdyś kontakt — wszystko to odgrywa pewną rolę w rokowaniach. Jeżeli porywaczy jest co najmniej dwóch, negocjator będzie także chciał wiedzieć, który z nich zdaje się dowodzić, oraz poznać cechy ich osobowości lub ewentualne punkty sporne między tymi osobami.

Wszystko to odgrywa ważną rolę w świecie biznesu. W zrozumieniu, kto odpowiada za podejmowanie decyzji, potrzebna Ci jest po prostu droga prowadząca do tej osoby. Czy obecnie prowadzisz rozmowy sprzedażowe z właściwym człowiekiem, czy też negocjujesz po swojemu, aby uzyskać akceptację, która dopiero poprowadzi Cię do osoby decyzyjnej? Obie ścieżki są dobre, lecz przebiegają inaczej. Warto jest także zachowywać ostrożność wobec punktów zapalnych — poznaj je więc, zanim zasiądziesz do rozmów. Przez większość czasu informacje te płyną od osób, które są na miejscu albo które miały już kiedyś styczność z osobą będącą teraz Twoim celem. Wykorzystaj własną sieć kontaktów, aby się dowiedzieć, kto jeszcze może coś wiedzieć o Twoim kliencie.

- Ramy czasowe zdarzenia

Ramy czasowe dla negocjatora mają kluczowe znaczenie z dwóch głównych przyczyn, którymi są: syndrom sztokholmski oraz nagląca potrzeba.

1. Syndrom sztokholmski. Kiedy ludzie znajdują się w bardzo stresującej sytuacji, zaczynają naśladować jej sprawcę. W rezultacie między zakładnikami a porywaczami tworzy się szczególna więź. I jedni, i drudzy zaczynają postrzegać policjantów jako wspólnych wrogów (tak jak wspomniany wcześniej dowódca stał się dobrowolnie naszym wrogiem, aby nas zintegrować jako grupę) — wówczas istniejąca więź tylko się wzmacnia. Pewną korzyścią, którą odnosi wówczas negocjator, jest to, że porywacz zaczyna postrzegać zakładników jako ludzi, a nie przedmioty.
2. Nagląca potrzeba. Ile czasu zostało do chwili, kiedy porywacz zechce wykonać jakiś ruch? Jeżeli porywacz wyznaczył jakiś termin albo, co ważniejsze, ma narzucony jakiś termin, będzie prawdopodobnie podejmował pośpieszne decyzje.

Oba czynniki mają związek z ramami czasowymi, w których i Ty się poruszasz. Czy Twój klient ufa Ci już na tyle, że możesz sobie pozwolić na pewne zwlekanie albo wyraźnie zwiększyć tempo wspólnych działań? Jeżeli tak jest, Twoja sytuacja okaże się znacznie prostsza niż wyżej opisana. Pamiętaj jednak, że ramy czasowe do podjęcia określonych decyzji bywają narzucone odgórnie. W takim przypadku Twój klient może oczekiwać, że ostateczne rozstrzygnięcia pojawią się raczej wcześniej niż później — co wpłynie na Twój wybór podejścia wobec niego, gdy postanowisz sięgnąć po narzędzia perswazji.

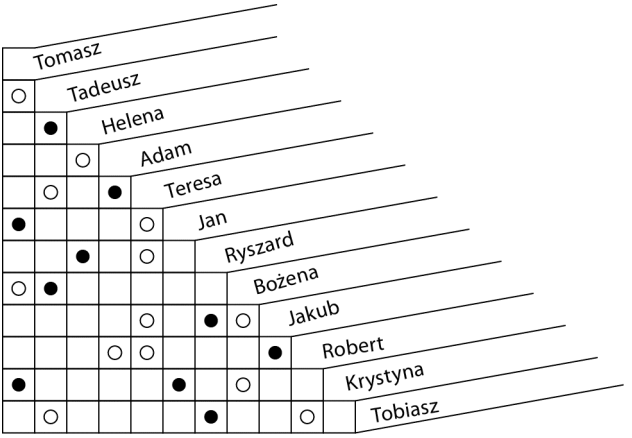
- Osoby nastawione przyjaźnie i nieprzyjaźnie

Obie grupy pełnią ważne funkcje. Odrób następujące zadanie domowe: co takiego ma Twoja konkurencja, czego nie masz Ty? Przygotuj się, aby umieć się ustosunkować do tych kwestii; skieruj reflektor na słonia, który znajduje się w sali, a jednocześnie pokaż, że zwierzę to ma mnóstwo wad.

- Zrozumienie jednostki

Jest dość prawdopodobne, że w drodze na miejsce zdarzenia negocjator przejrzy dostępne mu informacje o porywaczu i wykorzysta wszystkie znane sobie źródła, by uzyskać z nich jak najwięcej danych o nim, w tym przeszuka Facebook, MySpace, Google i inne podstawowe narzędzia internetowe. Negocjator w sposób szczególny będzie się starał znaleźć bodźce, które pomogą przesunąć porywacza w górę osi x i y w modelu określania stylów działania.

W świecie wywiadu model określania potencjalnych zależności (patrz: rysunek 5.1) i model określania działalności (patrz: rysunek 5.2) pozwalają łączyć poszczególnych ludzi z różnymi działaniami oraz z innymi osobami, które pomagają Ci przy poszukiwaniu źródeł mogących dostarczyć potrzebnych informacji. Zmodyfikowałem nieco te modele, aby zasugerować, jak możesz je wykorzystać na własny użytek.



○ **Podejrzewana działalność**
● **Potwierdzona działalność**

RYSUNEK 5.1. Model określania potencjalnych zależności

Zbieraj informacje o osobie, którą chcesz poznać, zarówno przez poszukiwanie, jak i przez obserwowanie. Jeżeli udało Ci się już zgromadzić dość wrażeń i danych o interesującym Cię człowieku, postaraj się zachować obiektywizm, tak aby Twoje filtry nie zakłóciły odczytywania tej osoby podczas najbliższego spotkania. Jeden z największych błędów polega na tym, że ludzie idą na spotkanie skupieni wyłącznie na sobie — a przecież nie osiągnie się porozumienia, kierując uwagę przede wszystkim na to, co samemu ma się zamiar powiedzieć i zrobić. To klient powinien pozostawać w centrum Twojej uwagi.

Życie osobiste danej jednostki stanowi odpowiedni przedmiot zainteresowania. Chcesz przecież wiedzieć wszystko, co może pomóc Ci stworzyć więź i znaleźć właściwy bodziec, by wywrzeć wpływ. Możesz zatem się dowiedzieć, gdzie ktoś mieszka, czy ma dzieci, a nawet do jakich klubów należy. Wszystko to mieści się prawdopodobnie w kategorii podstawowych informacji, ponieważ na typ etapie nie wiesz jeszcze, co Ci się przyda. Gromadź więc wszystkie danej, jakie możesz.

	Rotary Club	Lions Club	Działalność wolontariacka	Klub mówców	Kręgle	Piłka ręczna	Tenis	Wspinaczka	Podnoszenie ciężarów	Triatlon	Skoki spadochronowe	Poezja	Piesze wycieczki	Gotowanie	Ogród
Tomasz			○						●						
Tadeusz		●				●							●		
Helena						○									
Adam				●				○				●			●
Teresa	●				○						○				
Jan			●			○				●				●	
Ryszard	○					●			●						
Bożena	●						○					●			
Jakub		○		●	●	○									○
Robert							●			○	●				
Krystyna		●		●	○							○			
Tobiasz							○				●		●		
Dawid					●				○					●	
Klara		●						●				○			

○ **Podejrzewana działalność** ● **Potwierdzona działalność**

RYSUNEK 5.2. Model określania działalności.

Kiedy w wojsku zlecano mi przesłuchanie kogoś, nie tylko czytałem akta danej osoby, lecz także przeglądałem wszystko, co wyjęto z jej kieszeni. Jeżeli czas na to pozwalał, obserwowałem, jak człowiek ten wchodzi w interakcje z innymi ludźmi i poznawałem jego normalne zachowania.

Dzięki temu uzyskiwałem wskazówki dotyczące tego, jak wyglądają odchylenia od linii bazowej u danej osoby.

Ten tryb przygotowywania się od dawna służy mi bardzo dobrze w prowadzeniu interesów. Kiedy wchodzę na spotkanie, wiem o ludziach, z którymi się stykam, więcej niż oni o mnie. Taka wiedza stanowi siłę. Daje mi wyraźną przewagę — bez względu na cel spotkania.

Twoja umiejętność kategoryzowania osobowości przydaje się, kiedy gromadzisz podstawowe informacje o kimś. Weź wtedy fakty, które udało Ci się poznać, i sprawdź, co mówią o charakterze danego człowieka. Czy prowadzone przez niego interesy i jego życie wskazują na to, że jest altruistą, który dba o dobro wspólne? Czy raczej jest egocentrykiem, który jednak umie grać w zespole? W drugim przypadku może

to być ktoś, kto wspiął się na Mount Everest. Wszystko, co wiesz o danej osobie, wywiera wpływ na Twój stosunek do niej. Pomaga Ci rozpoznać, kiedy i jak wywoływać stres oraz kiedy i jak mu przeciwdziałać.

Zarówno informacje, które gromadzisz, jak i zachowania, które obserwujesz, dają Ci to, co jest potrzebne do szybkiego nawiązania dobrego kontaktu z drugim człowiekiem.

Zastanów się, dlaczego druga osoba może chcieć z Tobą negocjować.

Wymagania związane z prowadzeniem negocjacji wyrastają z założenia, że negocjator musi uzyskać przewagę — ponieważ wcale nie ma jej od samego początku. Jeżeli znajdujesz się na dole piramidy władzy i wpływów, cokolwiek, co ciągnie Cię w górę, jest korzystne. Jeżeli zaś jesteś na szczycie — po co negocjować? Jeżeli nie widzisz żadnych korzyści płynących z negocjacji — po co w ogóle do nich zasiadać?

Są jednak pewne powody, dla których zdarza się, że ludzie mający władzę i wpływy chcą „negocjować". Omówię je tutaj krótko, by pokazać Ci różnice między negocjacjami a wspaniałomyślnością oraz między negocjacjami a handlem.

Jedni postrzegają negocjacje jako swego rodzaju zabawę, w której postanawiają uczestniczyć, ponieważ oczekują korzyści. Ludzie ci delektują się uczuciem pozornego zwycięstwa, lubią bowiem pogrywać innymi. W rzeczywistości jednak nie toczą się żadne negocjacje.

Dla drugich zaś negocjacje są ćwiczeniem służącym wyróżnieniu się i budowaniu własnej reputacji jako człowieka z charakterem. Al-Malik an-Nasir Salah ad-Dunja wa-ad-Din Abu al-Muzzafar Jusuf ibn Ajjub ibn Szazi Al-Kurdi, który żył w XII wieku, jest lepiej znany zachodniemu światu jako Saladyn. Mógł zostać znienawidzony przez swoich wrogów — krzyżowców, a nawet przez całą Europę. Tymczasem był czczony jako człowiek rycerski. Ten gorliwy wyznawca sunnizmu wspaniałomyślnie negocjował oraz zdobył szacunek sojuszników i wrogów dzięki honorowemu postępowaniu podczas rozmów — mimo że przez cały czas miał nad wszystkimi przewagę.

Ulysses S. Grant również negocjował wspaniałomyślnie — tylko dlatego, że uważał to za słuszne. W rezultacie w kwietniu 1865 roku uwolnił wszystkich Konfederatów, jakich miał w zasięgu wzroku. Mógł ich uwięzić albo zabić, a jednak pozwolił im wrócić do domu, a niektórym nawet zatrzymać karabiny.

Zachodzi pewna różnica między negocjowaniem a handlem — przy czym używam pojęcia „handel" jako eufemizmu dla zastraszania. Kiedy Rzymianie podbijali jakiś naród i ogłaszali: „Jeżeli będziecie nam płacić podatki, pozwolimy wam żyć", nie negocjowali, lecz przehandlowywali bezpieczeństwo i obywatelstwo Cesarstwa Rzymskiego za posłuszeństwo i pieniądze. To się nazywa: wymuszenie.

W ten sposób czasem „negocjują" rodzice: „Mama może ci powiedzieć, że nie, i ja mogę ci powiedzieć, że nie. Co wybierasz?". W tym samym duchu jeden z moich mentorów w SERE mawiał: „Są dwa sposoby na załatwianie różnych spraw: z trudem albo z łatwością". Przez „z trudem" rozumiał: tak długo suszyć komuś głowę, że ten wreszcie robił to, o co był proszony; „z łatwością" zaś oznaczało, że ktoś robił to, o co był proszony, bez etapu suszenia mu głowy o to.

W sytuacjach, kiedy jedna strona dominuje i decyduje się to wykorzystać, udawanie, że toczą się negocjacje, jest przejawem błędnego myślenia. Osoba mająca władzę i wpływy, która chce omówić działanie w określony sposób, nie negocjuje — nawet jeżeli masz wrażenie, że udało Ci się odnieść jakieś korzyści. Czujesz się lepiej, bo osoba ta daje Ci na koniec swego rodzaju nagrodę. Udało Ci się — dobra robota — a teraz masz, zjedz sobie lody. Tymczasem to tylko wyrabia w Tobie postawę uległości, nic poza tym. W rzeczywistości nie udało Ci się niczego wynegocjować. Upodabniasz się do psa Pawłowa.

Kolejny scenariusz ilustruje zachowanie aroganckie, ale nie zastraszanie. Chciałem kupić komputer, ale nie miałem zamiaru zapłacić tyle, ile proponowano w sklepie internetowym. Zadzwoniłem więc do firmy i zapytałem pracownika, jaką cenę mógłby mi zaoferować. Wskazał tę samą kwotę, którą widziałem w sieci. Powiedziałem więc:

— Właśnie wszedł pan na stronę internetową i przejrzał ten sam zestaw specyfikacji co ja, żeby zaproponować mi tę cenę, prawda?

— Tak.

— A jak pan uważa, dlaczego dzwonię do pana?

Brak odpowiedzi.

— Dzwonię do pana, żeby uzyskać lepszą ofertę.

Brak odpowiedzi.

— Boi się pan, że straci część prowizji, prawda?

— Tak.

— Cóż, jeżeli nie zaproponuje mi pan lepszej ceny, pańską prowizją będzie cisza w słuchawce.

— To znaczy, że ma pan zamiar się rozłączyć?

— Tak.

I wtedy otrzymałem lepszą ofertę.

Przystępując do negocjacji, warto wiedzieć, czego się chce. Gdy przyjmie się za punkt wyjścia myśl: „Nie mam nic do stracenia", każdy ruch będzie dobry. Jeżeli komputer kosztuje 1890 złotych, a sprzedawca spuszcza cenę do 1840, oszczędzam 50 złotych dzięki samej rozmowie. Jeżeli oszczędzam 50 złotych za samo 30 sekund rozmowy, nie jest źle. Aksjomat więc brzmi: osoba, która nie ma nic do stracenia, może tylko zyskać. Trzeba to dobrze zrozumieć.

Śmiałość w opieraniu się na własnej ocenie danej osoby. Taka śmiałość stanowi wyuczoną umiejętność każdego, kto zbiera informacje dla agencji wywiadowczej albo pracuje w organach ochrony porządku publicznego — umiejętność ta jest wprost wymagana. Jednocześnie w dowolnym zawodzie w tych branżach trzeba być przygotowanym na to, by dać sobie prawo do porażki. Czasami popełnia się błąd i czyjeś życie wisi na włosku. Trzeba to uporządkować i powiedzieć sobie, że było się najlepszą osobą do tego zadania, nawet jeżeli poniosło się porażkę.

Omawiany typ śmiałości nie przejawia się w twardym stylu prowadzenia rozmowy czy w sformułowaniach typu: „Nie przyjmuję odmowy do wiadomości" — jak w stereotypowym podejściu sprzedawcy używanych samochodów. Taki człowiek z pewnością doprowadziłby do śmierci zakładników — albo zniszczyłby szansę na sfinalizowanie atrakcyjnej umowy. Śmiałość się rozwija, w miarę jak doskonalisz swoją umiejętność takiego wpływania na ludzkie zachowanie, by osiągać zamierzone cele. „Negocjator", który okazuje się ludzką wersją wiertarki udarowej, rzadko dostaje to, czego chce.

Kiedy negocjator przybywa na miejsce zdarzenia, przejmuje kontrolę i sięga po swoją skrzynkę z narzędziami. Po pierwsze i najważniejsze, musi całkowicie zapanować nad zaistniałą sytuacją, by stworzyć atmosferę zaufania. W ten sposób buduje swego rodzaju mikrokosmos, w którym sam staje się systemem i jako system budzi zaufanie w rewolucjoniście.

To samo robisz w świecie biznesu, tworząc atmosferę ufności w to, co możesz zaoferować, i nadziei, że jesteś właściwą osobą.

Przejmowanie kontroli

Chcesz więc, by porywacz przywiązał się do Ciebie. Osiągasz to, przekonując go, że możesz dla niego coś zrobić — i że na pewno to zrobisz. To, że negocjator przejmuje kontrolę, nie jest eufemizmem. On faktycznie „rozciąga nadzór" nad całą operacją; kontroluje wszystkie procesy komunikacji z porywaczem; decyduje, co porywacz i zakładnicy dostają do jedzenia i picia oraz czy telefony mogą działać. Wchodzi w rolę pana sytuacji. Za pomocą tego rodzaju taktyk tworzy świat równoległy — taki, który sprawia, że porywacz zaczyna wierzyć, iż negocjator ma władzę konieczną do podejmowania wszystkich decyzji. By przejąć kontrolę, negocjator aranżuje sytuację, w której porywacz zostaje zmuszony do zbudowania pewnej więzi z zakładnikami. Negocjator może wówczas powiedzieć: „Wyłączam prąd. Po tym, jak powiesz mi, gdzie są twoi zakładnicy — jeden po drugim — włączę go z powrotem". Zmuszenie porywacza do wykonania polecenia zarówno stanowi część procesu przejmowania kontroli, jak i ma na celu zmuszenie porywacza do rozmawiania z zakładnikami. Być może odkryje on, że jest wśród nich ktoś z jego rodzinnego miasta? Kiedy porywacz kapituluje, stawiając niewielkie żądania, pojawia się możliwość wzbudzenia zaufania. Negocjator

gra na zwłokę za pomocą takich technik, jak: „Sam nie mogę tego zrobić. Potrzebuję jeszcze kilku godzin, żeby załatwić to dla ciebie". Negocjator gra na zwłokę, zajmując się nieistotnymi elementami, tak aby przejąć od porywacza kontrolę nad czasem. Powinno to brzmieć znajomo dla Ciebie, ponieważ już wiesz, jak negocjuje się przebieg spotkania z rozdziału 4., poświęconego prowadzeniu rozmowy jak przesłuchujący. Każda decyzja, którą negocjator odbiera porywaczowi, tworzy reakcję warunkową — a wszystko to dzieje się podczas równoczesnego nakłaniania do współpracy z budzeniem zaufania i rozniecaniem nadziei.

Przejmowanie kontroli w świecie biznesu. Posługiwanie się narzędziami z rozdziału o przesłuchiwaniu pozwala przejąć kontrolę podczas spotkania, aby stworzyć wspomniany mikrokosmos. Postaw sprawę jasno: „Przez najbliższych dziewięćdziesiąt minut liczy się tylko to spotkanie".

Prawdziwym bodźcem pozwalającym wywierać wpływ staje się wzbudzenie zaufania w kliencie; nie przedstawianie zimnych, twardych faktów, ale umieszczenie go tam, gdzie zobaczy Twój produkt w kontekście wzbudzanych przez Ciebie nadziei i zaufania.

Staraj się tworzyć więź z klientem poprzez nawiązywanie dobrego kontaktu, tak abyście znaleźli płaszczyznę porozumienia.

Sięgaj po narzędzia, które znasz — pięć pytań, znajdywanie płaszczyzny porozumienia oraz techniki uzyskiwania informacji od osoby będącej źródłem — aby zbliżyć się do klienta. Jeżeli macie wspólnych sojuszników, powinniście to także „odkryć".

Zacznij spotkanie od upewnienia się, że druga strona akceptuje proponowany przez Ciebie harmonogram. Już na samym początku uczyń to przedmiotem negocjacji, aby rozmówca mógł się wykazać, a następnie wypracujcie logicznie porządek spotkania. Daj drugiej stronie powód, by chciała z Tobą negocjować — taki, który ma tylko jeden logiczny cel — a następnie wciel to w życie.

Negocjowanie. Kiedy przystępujecie do realizacji harmonogramu spotkania, pojawia się pierwsza kwestia do negocjacji, a mianowicie trzeba zadecydować, jak do niego podejść: czy chcesz tylko wygrywać, czy faktycznie rozwiązywać problemy?

Musisz zawczasu znać odpowiedź na to pytanie. Tak jak w sytuacji z przetrzymywaniem zakładników, pewne sprawy nie podlegają negocjacji — zastanów się, co do nich należy. Tak jak Mel z historii o uzgadnianiu warunków współpracy z rozdziału 2., wiedz, na jaką elastyczność możesz sobie pozwolić. Możesz postanowić, czy chcesz „wytrenować" klienta, aby zgadzał się na wszystko już na tym etapie, albo możesz sprawić wrażenie człowieka wspaniałomyślnego i budzić zaufanie, rozwiązując problem klienta. Tylko poprzez kontrolę własnych emocji i baczną obserwację emocji drugiej osoby jesteś w stanie skutecznie negocjować.

- Wykorzystuj pomoc asystenta w zachowaniu kontroli

Kiedy negocjator działa, jego pomocnik może obserwować, robić notatki i dzielić się z negocjatorem swoimi spostrzeżeniami. Jeżeli ego negocjatora zaczyna rosnąć albo nie zauważył on czegoś istotnego, co powiedziała osoba będąca jego celem, asystent może natychmiast zareagować. Charakter ludzkich interakcji sprawia, że zaczyna działać chemia i ludzie pogrążają się w rozmowie. Osoba odpowiedzialna za czuwanie nad pozostałymi elementami spotkania i wyłącznie na nich koncentrująca uwagę może w odpowiednich momentach dostarczać bezcennych spostrzeżeń.

- Zrób wszystko, by nie poddać się reakcji „walcz albo uciekaj"

Kontrola, którą sprawuje negocjator, zależy od tego, czy obie strony nie stworzą bardzo stresujących warunków wywołujących reakcję „walcz albo uciekaj". Negocjator musi robić wrażenie, że troszczy się o drugą osobę, ale jednocześnie musi zachować dystans, aby metodycznie osłabiać opór porywacza. Ten nigdy nie stanie się uległy, jeżeli będzie przerażony, pozostając pod wpływem reakcji „walcz albo uciekaj". Jeżeli osoba negocjująca kontrakt dla Twojej firmy sprawia, że klient czuje się bardzo niekomfortowo, ten może w danej chwili przytakiwać, lecz ostatecznie nie podpisze umowy. Pamiętaj: Twoim najważniejszym celem jest wzbudzenie zaufania w drugiej osobie, aby nabrała ona przekonania, że jesteś w stanie rozwiązać jej problem.

Odpieranie zastrzeżeń

Wśród Twoich trzech najważniejszych techniki na tym etapie znajdują się: wywołanie olśnienia, zminimalizowanie problemów i podanie kolejnych argumentów.

Wywołaj olśnienie. Zły człowiek żąda samolotu. Negocjator podchodzi do tego logicznie:

— Czy naprawdę sądzisz, że samolot może wylądować tu, na tym małym parkingu?

Porywacz żąda więc samochodu, którym będzie mógł uciec.

Negocjator, zachowując logiczne podejście, znów stara się pomóc:

— A co ci da samochód?

— Dojadę nim na lotnisko.

— I wtedy co?

Negocjator zwraca uwagę porywacza na bezsensowność jego żądań, a jednocześnie stara się pomóc mu i wzbudzić w nim zaufanie.

Koncepcja ta jest istotna również w każdej dziedzinie biznesu, nie tylko w negocjowaniu umów, ponieważ zarządzanie procesem zmiany bywa najbardziej skom-

plikowanym działaniem, z jakim mamy do czynienia. Naprowadzanie ludzi, tak aby przyjęli jakiś pomysł poprzez olśnienie, zamiast wymuszania tego na nich, stanowi sposób, który pomaga ludziom zaakceptować daną zmianę. Kiedy potrafią sobie wyjaśnić: „To jest dla mnie dobre, bo…", oznacza to, że udało Ci się przeciągnąć ich na swoją stronę. Jeszcze lepiej jest, kiedy sami odkrywają rozwiązanie — nie muszą wcale wiedzieć, że masz w tym swój udział.

Podczas tego procesu negocjator może sobie pozwolić na pewne ustępstwa — lecz nigdy takie, które dałyby porywaczowi jakąkolwiek przewagę. Na przykład: z punktu widzenia negocjatora nie ma sensu wysyłać po dziecko porywacza, by mogło ono spędzić czas po lekcjach miło wraz z rodzicem.

Minimalizuj problemy. Negocjator może także wykorzystać technikę nazywaną minimalizowaniem. Na przykład: może powiedzieć porywaczowi, że to, co on robi, nie jest tak złe jak to, co zrobił w zeszłym miesiącu Jan Kowalski w Kielcach.

Przykładem z życia wziętym jest sytuacja, gdy dokonujesz większego zakupu, na przykład kupujesz dom albo samochód. Ponieważ bez wątpienia uda Ci się znaleźć jakieś wady w danym produkcie, sprzedawca musi wiedzieć, jak bagatelizować niedostatki, tak aby transakcja ostatecznie doszła do skutku. Kiedy moja znajoma Mimi planowała przeprowadzkę w rejon Gór Skalistych, zwróciła się do sprzedawcy samochodów, od którego wcześniej kupiła auto znakomite na kalifornijskie autostrady. Jedyny samochód, który wydawał się odpowiedni do nowego miejsca zamieszkania, był jaskrawożółty, miał napęd na cztery koła i należał do klasy SUV. Widząc, że klientce nie podoba się kolor, sprzedawca powiedział:

— Ale czy w tamtych rejonach aby nie pada dużo śniegu?

— Owszem.

— Zatem żółty nie jest właściwym kolorem — nie będzie pani widoczna podczas śnieżycy!

Czy przemyślał to, czy nie, zminimalizował dyskomfort związany z kupowaniem samochodu, który Mimi nie przypadł do gustu. W przyszłości, kiedy tylko potrzebowała wymówki od kupienia określonego samochodu, zawsze mogła podać logiczny powód: że nie będzie widoczna podczas śnieżycy. Minimalizowanie problemów stanowi sposób na to, by dana osoba nie czuła się skrępowana błędem, który popełniła. Kiedy dajesz komuś na to przyzwolenie, dana osoba ufa Ci, ponieważ ma wrażenie, że dbasz o jej dobro.

Alternatywa dla sukcesu w negocjacjach jest przykra. Gdy porywacz przetrzymuje zakładników, lecz uważa, że nie ma szans postawić żadnych warunków i że nie ma dla niego żadnego wyjścia, może dojść do wniosku: „Albo zginę do kuli, albo wyjdę stąd zakuty — więc równie dobrze mogę pozabijać zakładników".

Wiesz na pewno, jak wygląda odpowiednik tej sytuacji w świecie biznesu, czy sprzedajesz produkty, czy dowolnego rodzaju usługi: jeżeli nie dasz klientowi wyboru, nie sfinalizujesz transakcji — bez względu na to, ile on sam czy jego firma mogliby na tym skorzystać.

Podawaj argumenty. Możesz także osiągnąć cel, przekonując drugą osobę, że to co robi, nie ma sensu. Na przykład: miałem kiedyś pracownika, który nie radził sobie zbyt dobrze z matematyką. Przyszedł negocjować wysokość podwyżki i poprosił o jednego dolara więcej za godzinę. Odrzuciłem ten pomysł: daje to 2000 dolarów rocznie, a ja nie chciałem mu ich dawać. Kiedy odmówiłem, pracownik stwierdził, że chce 25 centów więcej za godzinę albo…

— Albo co? — zapytałem.

— Odchodzę!

Odpowiedziałem więc:

— Czy to oznacza, że rzuci pan pracę z powodu 10 centów więcej tygodniowo?

Kiedy zastanowił się nad tym, podkulił ogon pod siebie i wyszedł.

Czasami negocjacje są naprawdę proste, ponieważ osoba, z którą rozmawiasz, w danej chwili nie postępuje racjonalnie. W negocjacjach o zakładników czy też w negocjacjach w świecie biznesu zdarza się to wtedy, gdy ktoś znajduje się pod wpływem reakcji „walcz albo uciekaj" — którą omówiłem w rozdziale 2. Traci wtedy zdolność logicznego myślenia, za to znajduje się w stanie, w którym zaczynają dominować odruchy zwierzęce.

W świecie biznesu częsty scenariusz polega na tym, że spotykasz kogoś, kto ma trudność z podjęciem decyzji. Musisz wtedy wzmocnić więź z tą osobą, jednocześnie odpierając zastrzeżenia. Krok po kroku wysłuchujesz kolejnych uwag, rozkładasz je na czynniki pierwsze i odrzucasz.

Przesłuchujący i szpiedzy robią dokładnie to samo: powoli likwidują zastrzeżenia. Pracuj nad nimi tak długo, aż staną się ledwie zauważalną plamką. W większości przypadków zastrzeżenia mają tak naprawdę charakter emocji. Jeżeli więc potrafisz wskazać, że podstawy zastrzeżeń są wadliwe, również zbudowane na nich argumenty okażą się wadliwe. Jeżeli można to zrobić w sytuacji, gdy ktoś przetrzymuje zakładników, tym bardziej można to zrobić podczas spotkania w interesach.

Odczytywanie mowy ciała podczas negocjacji

Znasz już sposoby odczytywania mowy ciała, aby wykryć stres w drugiej osobie, i narzędzia, które pomagają zdemaskować oszustwo podczas przesłuchiwania; odczytywanie mowy ciała podczas negocjacji wymaga jednak szczególnej koncentracji

na sygnałach zgody lub sprzeciwu. Tworzysz warunki, w których podstawę stanowi wzbudzenie zaufania, musisz więc dostrzegać znaki, czy idzie Ci dobrze, czy źle.

Mowa ciała wyrażająca zgodę. Kiedy podczas negocjacji zaczynasz zwyciężać nad drugą stroną, jej mowa ciała ujawnia zgodę. Oprócz przejawiania innych zachowań, które będą okazywały otwartość i szacunek, druga osoba będzie:

- odzwierciedlać Twoje ruchy;
- unosić podbródek do Twojego poziomu, odsłaniając gardło;
- trzymać podbródek na tym samym poziomie co Twój, a nie uniesiony w oburzeniu;
- wyrażać zainteresowanie wzrokiem; oczy mogą czasem kierować się w inną stronę, aby sięgać po wyobrażone możliwości (przypomnij sobie wskazówki wzrokowe z rozdziału o przesłuchiwaniu);
- nieznacznie się uśmiechać;
- zmiękczać ruchy ciała, jednocześnie przyswajając sobie to, co mówisz.

Mowa ciała wyrażająca sprzeciw. Jeżeli zaś okazuje się, że napierasz za mocno albo po prostu nie trafiasz we właściwą strunę, dostrzeżesz u drugiej osoby niektóre z poniższych objawów:

- większa częstotliwość wykorzystywania barier, aby podkreślić podział między Wami;
- podbródek uniesiony wysoko w geście oburzenia albo nieco obniżony;
- unikanie kontaktu wzrokowego;
- wykorzystywanie adaptorów świadczących o zdenerwowaniu;
- zmiany tonu głosu lub intonacji.

Skrajnie negatywna reakcja będzie także zawierała pewne elementy reakcji „walcz albo uciekaj".

Możesz także dostrzec pewne mechanizmy obronne u danej osoby. Są to swego rodzaju „superadaptory", które pomagają się odprężyć w bardzo trudnej sytuacji. Część mechanizmów obronnych stanowi pozytywne sposoby na pozbywanie się niekorzystnej energii, część ma charakter negatywny. Musisz znać własne mechanizmy obronne, aby nie dopuścić do tego, by ujawniły się podczas negocjacji albo spotkania i w konsekwencji — rozproszyły Cię.

W swoim zespole miałem kiedyś osobę, która chichotała, kiedy odczuwała stres. Musiałem jej pomóc pozbyć się tej reakcji i znaleźć inny sposób radzenia sobie z napięciem, ponieważ śmiech podważał kompetencje zawodowe tego człowieka i denerwował

innych ludzi. Niektórzy na stres reagują ostro. Jeżeli uczestniczysz w pełnych napięcia negocjacjach z klientem, jego zdenerwowanie, które wynika z tego, że nie sprawuje kontroli, może się ujawnić na przykład w postaci sarkastycznego ataku. Wówczas zaś przekaże bardzo zły komunikat o swoim nastawieniu.

Niektórych zachowań można się nauczyć. Dotyczy to także mechanizmów radzenia sobie ze stresem. Robisz to, co działa, a jeżeli nikogo tym nie obrażasz albo jeżeli inni ludzie „nagradzają" Cię za to poprzez łagodzenie stresu, możesz powtarzać swoje działania. Nawet jeżeli dany mechanizm radzenia sobie ze stresem jest negatywnie oceniany przez świat zewnętrzny, wciąż może być pozytywnie nagradzany przez „ja" danej osoby. Z drugiej strony — podobnie jak większość zachowań — mechanizmy radzenia sobie ze stresem znikną, jeżeli nie będą pozytywnie wzmacniane albo jeżeli będą ściągać karę, kiedy tylko się pojawią.

Narzędzia, którymi posługują się negocjatorzy, opierają się na prostych ludzkich motywach — jak te, które ujął Maslow w swojej hierarchii potrzeb. Kiedy mówią oni do porywacza o takich sprawach, jak zaufanie i nadzieja, nie dociekają przyczyn. Stając w obliczu osoby, która straciła nadzieję, przejmują kontrolę nad danym środowiskiem, aby stworzyć nową rzeczywistość — taką, w której to oni są systemem i w której trzeba im zaufać. Poprzez oddziaływanie na wszystkie trzy osie modelu wpływają na styl działania danej osoby i zmieniają ją w kogoś, kto chce postępować zgodnie z zasadami obowiązującymi w nowej rzeczywistości. Ponieważ już wiesz, że można zmieniać cudze style działania poprzez kierowanie zaufaniem, nadzieją i pasją, stają się one Twoimi narzędziami wywierania wpływy podczas negocjacji. Stwórz środowisko zaufania Tobie, aby móc dostarczyć tego, czego potrzebuje druga osoba, z nadzieją, że uzyskasz lepsze wyniki.

Solidny podręcznik zawierający bezcenne lekcje dotyczące tego, jak postępować z innymi ludźmi — w wywiadzie, wojsku, rządzie, a co najważniejsze, także w świecie biznesu.

Oleg Kaługin, były major-generał KGB, *wykładowca Centre for Counterintelligence and Security Studies*, autor książki *Spymaster*

CZYTASZ NA WŁASNĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ.

PO LEKTURZE TEJ KSIĄŻKI NIC NIE BĘDZIE JUŻ TAKIE SAMO... I NIKT NIE BĘDZIE TAKI SAM!

W swojej działalności zawodowej spotkałeś się już z całą masą niepodważalnych prawd. Metoda kija i marchewki, wydobywanie ukrytej charyzmy, perswazyjne sposoby wpływania na otoczenie... Jednak w zarządzaniu jak na wojnie — nie ma czasu, by próbować i błądzić po omacku. Zwyciężasz albo przegrywasz, nie istnieje trzecia opcja. Trzeba być twardym: konkurencja cały czas wyjmuje pieniądze z Twojej kieszeni i robi to, nie czekając, aż będziesz gotów. Jeśli chcesz zwyciężyć, musisz działać szybciej, sprawniej i skuteczniej! Skończyła się zabawa i przyszedł czas na poważną rozgrywkę. Spójrz na przedstawicieli wywiadu wojskowego i cywilnego — ich zachowania cechuje automatyzm, rozmowy z ludźmi mają zawsze określony cel, a działania są podejmowane błyskawicznie. Umiejętności wywiadowcze można zaadaptować do realiów biznesu. Co więcej, dają one olbrzymią przewagę! Trik polega na tym, by wiedzieć dokładnie, JAK stosować taktyki wywiadowcze na arenie biznesu. Autorzy, wieloletni pracownicy służb specjalnych, przedstawiają własny model badania osobowości pracowników. Przekonaj się, jak ułatwi Ci on kierowanie swoimi podwładnymi i... sobą samym! Zostań tajnym agentem swojej firmy i przekonaj się, że potrafisz:

- **klasyfikować osobowości jak profiler,**
- **stawiać pytania niczym poligrafer,**
- **osiągać porozumienie jak negocjator,**
- **budować sieć kontaktów jak szpieg,**
- **prowadzić rozmowę jak przesłuchujący,**
- **tworzyć zespół jak siły specjalne.**

Gregory Hartley — współpracował z elitarnymi formacjami United States Army Rangers i Delta Force oraz siłami specjalnymi, prowadził szkolenia z technik przesłuchiwania i działalności kontrwywiadowczej dla sił międzynarodowych, a także wyjeżdżał na misje. Podczas pierwszej wojny w Zatoce Perskiej został przydzielony do armii w Arabii Saudyjskiej oraz Kuwejcie. Ponadto uczył specjalistów do spraw ochrony porządku publicznego, ekspertów z wywiadu niewojskowego, adwokatów i biznesmenów; pracował u boku profilerów, negocjatorów oraz poligraferów. Dzisiaj współpracuje z różnymi firmami jako pełnoetatowy dyrektor, a także doradca zewnętrzny oraz przygotowuje dla mediów analizy mowy ciała i ludzkich zachowań.

Maryann Karinch jest autorką osiemnastu książek o biznesie oraz o kondycji umysłowej i fizycznej. Ma doświadczenie w szkoleniu sił specjalnych amerykańskiej marynarki wojennej, marines i rangers, a także w pracy nad projektami z byłymi tajnymi agentami z CIA.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 6825

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

one press

Sprawdź najnowsze promocje:
http://onepress.pl/promocje
Książki najchętniej czytane:
http://onepress.pl/bestsellery
Zamów informacje o nowościach:
http://onepress.pl/nowosci

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

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-3343-2

9 788324 633432