

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

W zasięgu jednego telefonu. Tajemnice mistrza kontaktów

Autorzy: Jeffrey W. Meshel, Douglas Garr

Tłumaczenie: Grzegorz P. Kowalski

ISBN: 83-246-0441-3

Tytuł oryginału: One Phone Call Away:

Secrets of a Master Networker

Format: B5, stron: 220



Nawiąż kontakty przynające sukces!

Nawiązywanie i pielęgnowanie relacji z ludźmi to podstawa sukcesu zawodowego. Często mówi się, że dobrze jest wiedzieć wszystko, lecz jeszcze lepiej jest znać... wszystkich. Rozmowa, a nawet pojedyncze słowa mogą zadecydować o losach ważnego przedsięwzięcia. Kolejna duża sprzedaż, korzystna umowa czy wielki sukces niejednokrotnie zależą od pierwszego wrażenia. Dlatego nawiązywanie relacji ma tak ogromne znaczenie.

Książka zawiera mnóstwo przydatnych rad, które przyniosą nieocenioną pomoc zarówno początkującym, jak i zaprawionym w bojach biznesmenom. Korzystając z zawartych w niej wskazówek, zwiększysz efektywność każdej rozmowy. Autor podkreśla jednak, że nawiązywanie kontaktów nie polega na wykorzystywaniu ludzi, ale przede wszystkim jest daniem i dzieleniem się z innymi. To obowiązkowa lektura dla każdego, kto chce stworzyć, rozbudować i rozwinąć firmę.

- Cenne rady: jak szczerze i naturalnie nawiązywać kontakty z klientami
- Filozofia dawania: pomaganie innym to najlepszy sposób na pozyskanie dobrych kontaktów
- Zarządzanie sprzedażą: ustalanie i osiąganie celów handlowych
- Korzystanie ze skutecznych technik sprzedaży: jak zamienić nie w może, a może w tak

Spis treści

Podziękowania	7
Wprowadzenie	9

Część I PODSTAWY

1 Zielony dwudziestojednolatek	21
Jakie wnioski wyciągnąłem z przeszłości	
2 Podstawy budowania sieci kontaktów	35
3 Nie pytaj: „Co będę z tego miał?”	45
4 Postrzeganie siebie oczami innych	55
Jak Cię widzą inni	
5 Jak przełamać nieśmiałość	69
6 Podstawowe techniki sprzedaży	79
Zmień „nie” w „może” i „może” w „tak”	
7 Sztuka sprzedaży	93
8 Baza danych	105
To, co wiesz o tych, których znasz	

Część II TECHNIKI DLA ZAAWANSOWANYCH

9 Stwórz efektywną grupę kontaktów	121
10 Dynamika budowania sieci kontaktów	133
11 Działalność grup kontaktów	151

6 Spis treści

12	Budowanie sieci kontaktów w szerszym aspekcie	165
13	Podnoszenie poprzeczki	177
	Korzyści płynące z budowania sieci kontaktów	
14	Jak inni eksperci budują sieci kontaktów	187
	Trzy punkty widzenia	
15	Satysfakcja z budowania sieci kontaktów	207
	Skorowidz	213

2

Podstawy budowania sieci kontaktów

Ben Hogan, jedna z legend golfa, znany był ze swego klasycznego wymachu, intensywnej pracy i dziwnego, powściągliwego charakteru. Słynny z lakoniczności, w czasie konkursu unikał na polu przyjacielskich żartów. Zapytany przez dziennikarza o sekret jego gry, odpowiedział tylko, że ten „jest głęboko ukryty”. Jako że nigdy nie mówił dużo, znawcy golfa uznali, iż miał na myśli ciągły trening. Jednak Hoganowi chodziło o to, że nie ma żadnego sekretu. Dość logiczne, jak miemam. Jednak zawsze czułem, że ta historia ma drugie dno. Wszyscy świetni golfiści — a w zasadzie wszyscy sportowcy i ludzie sukcesu — mają jedną wspólną cechę. Do perfekcji opanowali podstawy. Niekoniecznie muszą trzymać kij dokładnie w ten sam sposób i machać nim z tą samą siłą, jednak każdy zawodowy trener powie Ci, że istnieją trzy czy cztery podstawowe elementy, które nigdy się nie zmieniają. Możesz przeanalizować nagrania wideo, a dostrzeżesz, że każdy gracz w golfa pewne **proste** czynności wykonuje dokładnie tak samo jak inni.

To samo odnosi się do prowadzenia interesów. Zrozumienie i wprowadzenie w życie podstaw budowania sieci kontaktów jest fundamentem sukcesu na tym polu. Niektóre z tych zasad mogą się

wydawać oczywiste. Jednak często zdumiewa mnie, jak wielu ludzi, których spotykam w swojej pracy, nie zna podstaw. Oczywiste jest też, że podobnie jak sportowcy, musisz ciągle pracować nad tymi umiejętnościami. Celem jest absolutne mistrzostwo, a jeśli jesteś pokorny, to bez względu na poziom, jaki osiągniesz, będziesz wiedział, że mistrzostwo nigdy nie będzie kompletne.

Jednym z najlepszych przykładów jest pewien człowiek, określający się mianem eksperta w budowaniu sieci kontaktów. Nazwijmy go David. Tak się składa, że obecnie pisze on książkę na ten temat. David jest bardzo znanym ekspertem w kręgach inwestorów venture, a jego reputacja jest już tak dobra, że prowadzi wykłady w całym kraju. Słynie z umiejętności zdobywania ogromnych sum pieniędzy; widać, że inwestorzy bardzo mu ufają. Kiedy pierwszy raz go spotkałem, odbyliśmy krótką lecz wciągającą rozmowę i pomyślałem, że kolejne spotkanie obu nam mogłoby wyjść na dobre. Nie wiadomo, jakie powiązania mogą pojawić się między naszymi firmami. Niektórzy z jego klientów mogą prowadzić interesy na polu, którym ja się zajmuję. David był bardzo zainteresowany. Na zakończenie rozmowy powiedziałem, że na pewno się do niego odezwę, zaś on odpowiedział, że będzie czekał na mój telefon.

W następnym tygodniu zadzwoniłem do niego, aby umówić się na spotkanie. Nie zastałem go, więc zostawiłem wiadomość. Nie oddzwonił. Było to dziwne — może nie dostał mojej wiadomości. Zadzwoniłem więc ponownie i zostawiłem kolejną wiadomość. Znowu nie doczekałem się odpowiedzi. Wielu ludzi nie uznałoby tego za coś dziwnego. Spotykasz kogoś, wszystko idzie świetnie, oboje obiecujecie podtrzymać kontakt, ale po jakimś czasie osoba, z którą miałeś zjeść obiad, nie interesuje się już tym, co zaszło. Wasza współpraca przestaje być dla niej priorytetem; jest zbyt zajęta albo ma inne powody. Nie powinniśmy traktować tego jako osobistej zniewagi, ale ja właśnie tak to odbieram. Jego zachowanie mnie rozczarowało.

Kilka miesięcy później wpadłem na Davida na przyjęciu. Podszedłem i ponownie się przedstawiłem, po czym powiedziałem, że dzwoniłem trzy razy, lecz on nigdy nie oddzwonił.

„Jeff, tak mi przykro — powiedział — ale nie jestem zbyt dobry w oddzwanianiu. Jeśli chcesz się ze mną skontaktować, najlepszą metodą będzie e-mail”. Dobrze, pomyślałem. Jest dziwny, ale nie chcę palić za sobą mostów — każdy kontakt jest dla mnie ważny. Mimo to jest to raczej niedorzeczna odpowiedź. Jednak tak się składa, że to wytrawny biznesmen, a ja nauczyłem się ignorować drobne dziwactwa.

Następnego dnia wysłałem Davidowi e-mail i zasugerowałem, że powinniśmy się spotkać. Ponownie nie otrzymałem żadnej odpowiedzi, mimo iż czekałem kilka dni. Zaskoczyło mnie to, że ktoś taki jak David może być tak niedbały. Później zapomniałem o nim aż do chwili, gdy został zaproszony na zebranie towarzystwa, którego jestem członkiem (nazywa się ono Strategic Forum i napiszę o nim więcej w innym rozdziale). David prowadził gościnny wykład. Jak na ironię, jego przemówienie miało dotyczyć podstaw budowania sieci kontaktów. „To musi być żart” — pomyślałem.

Po wykładzie powiedziałem mu: „David, czegoś tu nie rozumiem. Właśnie opisałeś podstawy tego, co uważasz za fundamenty skutecznego tworzenia sieci kontaktów. Pewnie pamiętasz, że kilkakrotnie próbowałem się z tobą spotkać. Wpierw do ciebie dzwoniłem, później, zgodnie z twoją sugestią, wysłałem e-mail, zaś ty nigdy nie odpowiedziałeś ani na telefony, ani na e-mail. Wydaje mi się, że raczej lekceważysz podstawy, o których mówisz”.

„Jeff, przepraszam — powiedział — ale naprawdę nie jestem dobry w odpowiadaniu na zostawiane dla mnie wiadomości”.

Byłem w szoku. Albo jest tak zajęty, albo tak niezorganizowany, albo tak arogancki, że zakłada, iż nie obraża ludzi takich jak ja, których spotyka podczas częstych podróży biznesowych.

Nie wiem, jakie jest Twoje zdanie, ale dla mnie David jest zagadką. Jestem przekonany, iż brak jakiegokolwiek odpowiedzi, choćby stwierdzenia: „Wybacz, nie mam teraz czasu”, zabija jego wiarygodność. Nigdy nie skierowałbym do niego klienta ani nie polecałbym mu możliwości zrobienia dobrego interesu, a bez wątpienia mógłbym to zrobić. Postrzegam go jako jednego z tych kolesi, którzy mają sporo szczęścia, ale nie myślą zbyt dalekowzrocznie, a może po prostu nie są zbyt bystrzy.

Co jednak, gdyby David powiedział sobie: „Co mogę stracić, jeśli zjem z Jeffem obiad? Pewnie nic. Zainwestuję dwie godziny mojego czasu, a kto wie, co się stanie? Może mamy jakieś wspólne kontakty. Nie mam nic do stracenia”. Gdyby zdecydował się ze mną spotkać, mógłbym dowiedzieć się czegoś o jego firmie i jej potrzebach. Stracił, ponieważ nie wiedział, że lubię poznawać ze sobą konkretnych ludzi, tworząc tym samym wiele możliwości owocnej współpracy. Mógłbym być źródłem wielkiej umowy. Ale on już nigdy się tego nie dowie, czyż nie?

Kilka miesięcy później rozmawiałem z przyjacielem, który też poznał Davida na jakiejś imprezie i także znał jego reputację. Odbyli interesującą rozmowę, którą mieli kontynuować. Jednak i tym razem David nie odpowiedział ani nawet nie podziękował za ofertę skontaktowania go z osobą, z którą znajomość mogła zaowocować poważnym kontraktem. Wrażenie mojego przyjaciela było takie samo jak moje. Może nie oceniałbym Davida tak ostro, gdyby był tylko zwykłym biznesmenem, ale on powinien być autorytetem w dziedzinie budowania sieci kontaktów.

CZAS NA TRENING

Mam dla Ciebie pytanie: co łączy byłego prezydenta Clintona z dyrektorem generalnym IBM? Oczywiście odpowiedź brzmi: obaj są mądrzy, wykształceni, nastawieni na osiąganie celów i obaj ciężko

pracują. No i oczywiście obaj są bogaci. Jednak dzielą jeszcze jedną umiejętność, o której większość z nas nie wie. Clinton i szef IBM, Sam Palmisano, są bardzo dobrzy w zapamiętywaniu nazwisk ludzi, którzy właśnie zostali im przedstawieni. Potrafią wyryć je sobie w pamięci. Znana jest cała masa historii na ten temat czasów, kiedy Clinton prowadził kampanię wyborczą, a nawet gdy zajmował miejsce w Białym Domu. Ma tę niesamowitą zdolność, że gdy ściska Twoją dłoń, chwyta Cię za ramię i wypowiada Twoje imię, natychmiast je zapamiętując. Podobnie Palmisano, który znany jest w kręgach biznesmenów i pośród pracowników każdego szczebla z tego, że może przypomnieć sobie czyjeś imię, nawet jeśli spotkał tę osobę tylko raz i nie widział więcej przez kolejne kilka miesięcy. Palmisano zaczął pracę w IBM jako sprzedawca i wspinał się po szczeblach kariery przez wszystkie stanowiska przez ostatnie trzy dekady. Spotkania z klientami pozwoliły mu opanować umiejętność zapamiętywania nazwisk spotykanych osób prawdopodobnie lepiej, niż udało się to jakiemukolwiek innemu dyrektorowi.

Większość ludzi przyznaje, że zapamiętywanie nazwisk idzie im fatalnie. Ponieważ zaś tak wiele osób sobie z tym nie radzi, nie uznają tego za dużą wadę. W zasadzie mogą mieć rację. Jeśli jednak ktoś jest w tym dobry, może to być niesamowitą zaletą właśnie dlatego, że wielu ludzi nie opanowało tej sztuki. Większość z nas czuje się wyróżniona, kiedy jakaś przypadkowo poznana osoba — czy to w sferze zawodowej, czy prywatnie — zapamięta nasze imię. Całkiem niedawno wpadłem na człowieka, którego nie widziałem przez ostatnie siedem lat. Inwestował on w moją firmę, a później jakoś straciłem z nim kontakt. Od razu powiedziałem: „Jak się masz, Rob? Kopę lat. Co u Jill?”. Fakt, że zapamiętałem nie tylko jego imię, ale też jego żony, powalił go na łopatki. Rob zadzwonił do mnie następnego dnia i umówiliśmy się na obiad. (Nie jest to koszmarnie trudne zadanie. Sprzedawcy IBM przez wiele lat zachowują szczegółowe dane

swoich klientów; niektórzy zapisują nawet daty urodzin ich dzieci i współmałżonków).

Ty też możesz wyszkolić się w zapamiętywaniu nazwisk. Wymaga to pewnego nakładu pracy i ćwiczeń. Kojarz twarz i nazwisko na wszystkie sposoby, jakie mogą działać. Powtarzaj je głośno, głównie po to, by mieć pewność co do wymowy. „Jonathan Martin, tak? Miło mi cię poznać”. Możesz też powtórzyć sobie nazwisko w myślach, kiedy podajesz rękę. Korzystaj ze sztuczek mnemotechnicznych (sztuczek pamięciowych) — na przykład pomyśl o kimś, kogo znasz i kto ma tak samo na imię. Albo właśnie poznałeś Jerry’ego, który ma swoje inicjały na spinkach do mankietów. Zapamiętujesz więc: „Jerry — spinki”. Wielu osobom pomaga aliteracja. Robert ma rude włosy. „Rober — rudy”. Krystyna ma długie, kręcone loki. „Krystyna — kręcone loki”. Karola boli kolano, gdyż odniósł kontuzję, grając w tenisa. „Karol — kolano”. Istnieje mnóstwo sztuczek, które pomogą Ci zapisać w pamięci imiona nowo poznanych osób. Znajdź taką, która działa w Twoim przypadku, i ćwicz dopóty, dopóki zaczniesz zapamiętywać, z kim pięć minut temu odbyłeś wspólną rozmowę.

Najlepszymi okazjami, by ćwiczyć zapamiętywanie imion są spotkania towarzyskie i imprezy charytatywne. Każdego miesiąca umieść kilka z nich w swym kalendarzu i upewnij się, że typowe zdarzenia w rodzaju „spotkanie i przywitanie” zamieniasz w „spotkanie, przywitanie i zapamiętanie”.

TWOJA REPUTACJA WYPRZEDZA CIĘ I ZOSTAJE, KIEDY TY ODCHODZISZ

Całkiem niedawno byłem w Miami Beach na przyjęciu urodzinowym przyjaciela. Było tam ponad 200 osób. W tłumie dostrzegłem kogoś, kto wydawał się znajomy, ale nie mogłem sobie przypomnieć, skąd

go znam — musiałem go spotkać jakiś czas temu. Podszedłem więc do niego i powiedziałem: „Przepraszam, wyglądasz mi znajomo. Czy moja twarz z czymś ci się kojarzy?”

„Tak” — odpowiedział ostrożnie.

„Jak się nazywasz?” — zapytałem.

Powiedział, że nazywa się Bernie S. Od razu go sobie przypomniałem i nie było to miłe wspomnienie.

Kiedy wraz ze współnikiem zakładaliśmy Mercury Capital, robiliśmy interesy z Bernieem S. Przez kilka lat ojciec mojego współnika inwestował wraz z nim pieniądze. Udzielali pożyczek zabezpieczonych hipotekami na nieruchomościach na Long Island. Mój współnik, Marc Gleitman, i ja byliśmy wtedy nowicjuszami i polegaliśmy na Bernieem w kwestii znajdowania okazji do inwestycji i obsługiwania hipotek. Zainwestowaliśmy wstępnie 2 miliony dolarów, które Bernie rozlokował w piętnastu różnych hipotekach. Nigdy go tak naprawdę nie lubiłem. Jego strój był niewłaściwy. Byłem wyczulony na jego aparycję, łącznie ze sposobem mówienia. Wyglądał i brzmiał jak oszust. Bardzo pobieżnie omówił naszą inwestycję. Powiedział, żebym nie czepiał się szczegółów, ale ja lubię szczegóły. Wszystko to mi nie pasowało. Miałem złe przeczucia. Jednak tata Marca wyrażał się o Bernieem w samych superlatywach, więc zignorowałem instynkt.

Asystentka Berniego, Ivy, utrzymywała korespondencję z pożyczkobiorcami i składała mi raporty. Częścią takiej działalności jest obsługa hipotek, co wymaga dzwonienia do tych dłużników, którzy się spóźniają, i przypominania im o konieczności uiszczenia opłaty. Asystentka Berniego nigdy nie udzielała mi jasnych informacji na temat spóźniałskich. Pewnego dnia postanowiłem sam się tym zająć. Poszedłem do biura Marca i powiedziałem mu, co zamierzam. Oświadczyłem, że zamierzam wysłać do wszystkich dłużników listy z informacją, że to my jesteśmy posiadaczami hipoteki i że w przyszłości wszystkie opłaty powinny być kierowane do Mercury Capital. Zazaczyłem też, iż nie zamierzam informować o tym Berniego.

Kilka dni później zadzwonił do mnie jeden z dłużników i powiedział, że spłacił hipotekę sześć miesięcy temu. Było to dziwne, gdyż odsetki z jego hipoteki otrzymałem zaledwie dwa dni wcześniej. Od razu zrozumiałem, co się działo. Pobiegłem do biura Marca i opowiedziałem mu o odkryciu. Jego twarz poszarzała.

Bernie zatrzymał kwotę 200 000 dolarów, płacąc nam odsetki tak, jakby hipoteka wciąż nie była spłacona. Na szczęście odkryliśmy to dosyć wcześnie i kiedy poinformowaliśmy go, że przekazemy sprawę prokuraturze okręgowej, zapłacił nam wszystko w ciągu dwóch tygodni. Bernie zastosował na nas klasyczny model Ponziego¹, w którym sprawca realizuje czeki niepodejrzewających niczego ludzi, spłacając jednocześnie określone części wcześniejszych długów — tylko tyle, aby oszustwo mogło trwać nadal. Niestety, inni jego inwestorzy nie mieli tyle szczęścia co my.

Musiałem odświeżyć jego pamięć; to było dawno temu. „Bernie, nie pamiętasz mnie? To ja, Jeffrey Meshel z Mercury Capital. Kiedy wraz z Markiem Gleitmanem zaczęliśmy udzielać pożyczek, razem z tobą zainwestowaliśmy w różne hipoteki 2 miliony dolarów. Nie pamiętasz, co się stało? Przejąłem obsługę hipotek i odkryłem, że jedna z hipotek, za którą przekazywałeś nam odsetki, już dawno była spłacona.

Bernie, chciałeś nas okraść. Prawdę mówiąc, mieliśmy szczęście, że tak szybko to odkryliśmy. Jednak znam wielu ludzi, którzy mieli mniej szczęścia, między innymi ojca mojego współnika. Bernie, nie byłeś w więzieniu?”

ZASADA NR 5

Jedynie, co zabierzesz ze sobą do grobu, to Twoja reputacja. Dbaj o nią jak o coś, co naprawdę kochasz.

¹ Nazwa tego typu oszustwa pochodzi od nazwiska Charlesa Ponziego, bostońskiego urzędnika, który pierwszy zastosował taki schemat w 1919 roku — *przyp. tłum.*

Kiedy opowiadałem tę historię, słuchało jej pięć innych osób. Owszem, byli zaskoczeni moją przykrą opowieścią o Bernieem. Jego ręce drżały, gdy odchodził w milczeniu. Następnego dnia odezwało się do mnie kilka osób, które słyszały o tym zdarzeniu. Nie wszyscy zrobiliby to co ja. Zgadzam się, czułem pewną satysfakcję, publicznie upokarzając i zawstydzając go. Jednak bardziej czułem się zobowiązany do ujawnienia przed ludźmi charakteru i reputacji tego człowieka. Chciałem być pewien, że Bernie — mimo iż pracuje teraz w zupełnie innej branży — nie będzie miał okazji do wykorzystywania ludzi.

Kiedy później opowiadałem o tym spotkaniu, niektórzy nie popierali mojego zachowania, twierdząc, iż nie upublicznialiby takich informacji. Może Ty załatwiłbyś to inaczej. Spójrz na to w ten sposób: gdyby na Twojej ulicy zamieszkał skazany gwałciciel, nie chciałbyś, aby wszyscy sąsiedzi mieli tego świadomość? Być może ujawnienie tego faktu zniechęciłoby go do skrzywdzenia kolejnej kobiety. Może nie. Jednak trzymam się swojej metody, nawet jeśli inni uważają, że przesadzam.

Zła reputacja jest jak infekcja — rozprzestrzenia się bardzo szybko, a co gorsza, pozostaje na zawsze. Potrzeba wielu lat, aby zbudować dobrą reputację, ale można ją zniszczyć w jeden dzień.

Mam jeszcze jeden przykład, choć nie tak skrajny. Niedawno korzystałem z usług potężnego agenta handlu nieruchomościami. Spisał się doskonale, pierwsza klasa. Jako że był tak dobry, zacząłem często odsyłać do niego innych ludzi. Co wtedy odkryłem? Nie odpowiadał na ich telefony. Nadal chciałem posyłać do niego klientów, ponieważ go lubilem i wiedziałem, że jest dobry w tym, co robi, jednak ograniczyłem swe rekomendacje.

Zazwyczaj mówiłem: „Z chęcią poleciłbym ci mojego agenta, ale muszę od razu zaznaczyć, że nie spieszy się on z odpowiadaniem na telefony, a to niedobrze. Traci na tym jego wiarygodność”. Mówię o tym w ten sposób, bowiem nie chcę umniejszać **własnej** wiarygodności. Kiedy polecam kogoś komuś, najlepiej jest, jeśli osoba ta

natychmiast odpowiada. To poprawia moją reputację. Jeśli osoba nie podtrzymuje kontaktu, moja reputacja pogarsza się. Kogo więc chętniej polecę — osobę, która odpowiada od razu, czy taką, która się ociąga? Jeśli tworzysz grupę ludzi, którzy nawzajem o siebie dbają, powinieneś być gotów na drobne poświęcenia, aby odpowiadać na ich prośby.

Pamiętaj też, że Twoja rzetelność ma duży wpływ na Twoją reputację. Rzetelność często determinuje jakość wykonanej pracy. Załóżmy, że chcesz wynająć fachowca, aby przeprowadził remont Twojej kuchni. Masz do wyboru dwóch, niemal takich samych. Jeden z nich zawsze wykonuje pracę doskonale, materiały i wykończenie są zupełnie niezrównane. Co więcej, niektóre z jego prac pokazywano w magazynach branżowych, takich jak „Architectural Digest”. Drugi nie jest tak oszałamiający, ale bez wątpienia też jest dobry. Stwierdzasz, że obaj Ci odpowiadają i możesz w zasadzie wybrać jednego z zamkniętymi oczyma. Jesteś jednak staranny i sprawdzasz pół tuzina referencji. Odkrywasz, że pierwszy z przedsiębiorców — bez względu na to, jak jest dobry — często spóźnia się z projektami (jest tak popularny, że ciągle przyjmuje nowe zlecenia) i prawie zawsze potrzebuje więcej czasu, niż pierwotnie zakłada. Natomiast drugi jest bardzo słowny. Jeśli mówi, że jego ekipa przyjdzie w piątek o ósmej rano, to tak właśnie będzie. Którego więc chętniej byś zatrudnił?

Twoje słowa bardziej świadczą o zaangażowaniu i reputacji niż tuzin klauzul i załączników w spisanej umowie. One są dla prawników — Twoich i klienta. Niech spierają się o nie, kiedy sprawy wymykają się spod kontroli. W interesach to nie język umów, który faworyzuje jedną czy drugą stronę, jest źródłem konfliktów. To ważne sprawy, ale nie one decydują o podpisaniu lub zerwaniu umowy. Ważny jest uścisk dłoni, spojrzenie, które świadczy o tym, że jesteś szczerzy oraz że chcesz robić interesy w sposób uczciwy i sprawiedliwy, a także postąpisz etycznie, jeśli dojdzie do nieporozumienia. W tym odbija się Twoja reputacja.