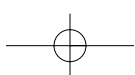
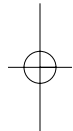
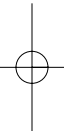


ZACZNIJ OD NIE



JIM CAMP

ZACZNIJ OD NIE

TECHNIKI NEGOCJACJI,
KTÓRYCH PROFESJONALIŚCI
NIE CHCĄ ZDRADZAĆ

*Przełożyła
Anna Sosenko*

BIBLIOTEKA
moderatora 

Taszów 2005

Redaktor serii:
Tomasz Witkowski

Redakcja:
Dorota Lis-Olszewska

Korekta:
Jolanta Kardela

Projekt graficzny serii:
Krzysztof Albin

Zdjęcie na okładce:
© zefa/ Digital Vision Ltd.

Projekty stron tytułowych i okładka:
Jacek Czarnik

Skład:
Alicja M. Lewińska

Z oryginału:
*Start with No. The Negotiating Tools That the Pros
Don't Want You to Know*

Copyright © 2002 by James R. Camp
All rights reserved.

Copyright © 2005 for the Polish translation
by MODERATOR Tomasz Witkowski

This translation published by arrangement with
Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

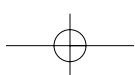
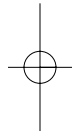
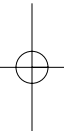
ISBN 83-920207-8-2

Wydanie pierwsze

MODERATOR
tel. 074 86 98 202 e-mail: moderator@moderator.wroc.pl
www.moderator.wroc.pl

Druk i oprawa:
Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN
im. S. Kulczyńskiego Sp. z o.o.

Dedykuję mojej żonie, Patty



SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	
<i>Negocjacje typu win-win nie przyniosą ci korzyści</i>	9
Rozdział I	
NAJWIĘKSZA SŁABOŚĆ NEGOCJATORA	
<i>Niebezpieczeństwo odczuwania potrzeby</i>	29
Rozdział II	
EFEKT PORUCZNIKA COLUMBO	
<i>Sekret bycia niedoskonałym</i>	45
Rozdział III	
ZACZNIJ OD „NIE”	
<i>Jak decyzje napędzają negocjacje</i>	55
Rozdział IV	
PODSTAWA SUKCESU	
<i>Opracuj swoją misję i cel</i>	81
Rozdział V	
NIE PRÓBUJ KONTROLOWAĆ WYNIKU	
<i>Lepiej skoncentruj się na swoim zachowaniu i działaniach</i>	101
Rozdział VI	
CO NALEŻY MÓWIĆ?	
<i>Pytania: siła napędowa systemu Campa</i>	115
Rozdział VII	
JAK TO SFORMUŁOWAĆ?	
<i>Kolejne siły napędowe systemu Campa</i>	131

Rozdział VIII WYCISZ UMYŚL, „WYMAŻ TABLICZKĘ” <i>Nie miej oczekiwań, nie rób założeń, nie mów</i>	153
Rozdział IX POZNAJ „BÓL” ADWERSARZA I UŚWIADOM MU GO <i>Rozpracuj prawdziwy problem twego adwersarza</i>	177
Rozdział X RZECZYWISTY BUDŻET – JAK GO SKONSTRUOWAĆ? <i>Znaczenie czasu, energii, pieniędzy i emocji</i>	199
Rozdział XI DOTRZYJ DO DECYDENTÓW <i>Upewnij się, czy znasz prawdziwych decydentów</i>	223
Rozdział XII KORZYSTAJ Z PLANU PRACY <i>Kontroluj chaos właściwy dla negocjacji</i>	237
Rozdział XIII PRZEDSTAW SWOJE ARGUMENTY – SKORO JUŻ MUSISZ <i>Wystrzegaj się pokusy korzystania z PowerPointa</i>	255
Rozdział XIV NAJWAŻNIEJSZA LEKCJA ŻYCIOWA <i>Jedyny pewny sposób na długotrwały sukces</i>	267
ZAKOŃCZENIE <i>Tańcz z tygrysem!</i>	275
INDEKS	282

WPROWADZENIE

Negocjacje typu win-win nie przyniosą ci korzyści

Jak często słyszeliśmy lub czytaliśmy o określeniu *win-win* (wygrana-wygrana) na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat? Przypuszczam, że tysiące razy. Wiem, już wystarczy. To określenie stało się w naszej kulturze komunikacji, jedynym dopuszczalnym modelem jakiegokolwiek interakcji personalnej. W biznesie jego atrakcyjność polega na założeniu, że żadna firma nie ma prawa opanować rynku tylko dlatego, że szczęśliwie zajmuje dominującą pozycję. Wierzymy, że wspólny dobrobyt – dobrobyt korzystny dla wielu stron – jest możliwy do osiągnięcia.

Brzmi to wspaniale – co za konserwatysta mógłby się nie zgadzać, że ten model to właściwy sposób negocjacji? No cóż, ja się nie zgadzam. Na podstawie prawie dwudziestoletniego doświadczenia pracy jako trener negocjatorów stwierdzam, że system *win-win* jest niewłaściwą podstawą dobrych negocjacji, zarówno w biznesie, jak i w życiu osobistym, czy też w jakiegokolwiek innej sytuacji. Niniejszą książkę i mój system należy uznać za odrzucenie metody wygrana-wygrana i jej podobnych. Spośród różnych idei składających się na mój system, które mogłem wybrać na tytuł mojej książki, zdecydowałem się na *Zaczynij od Nie* właśnie po to, by podkreślić moją fundamentalną niezgodę z systemem *win-win*, który *implicite* zachęca do jak najszybszego powiedzenia „tak”, niemalże za wszelką cenę. Taki sposób negocjacji jest najgorszą możliwą strategią osiągnięcia najlepszego rozwiązania. Prawdę powiedziawszy, ta metoda doprowadzi cię do klęski.

Być może pracujesz dla jednej z tych licznych na całym świecie firm, które z dumą pokazują błyszczące trofea po-

darowane zespołowi działu sprzedaży przez największych klientów. Zgadza się, prawdziwe trofea, z których każde jest pamiątką nieudanych negocjacji, pamiątką negocjacji przeprowadzonych w sposób niemethodyczny i pozbawiony dyscypliny. Nazywając rzeczy po imieniu, są to pamiątki negocjacji przeprowadzonych przez naiwnych amatorów. Sądzę, że to wspaniałe, gdy ośmiolatki dostają nagrody w ligach dziecięcych niezależnie od tego, czy wygrały w danym sezonie. Uważam jednak za zdumiewający fakt, że wiodący dyrektorzy nie rozumieją, że to właśnie kompromisowe negocjacje dobijają ich firmy. Tymczasem często tak właśnie jest. Wiem o tym, bo wielokrotnie przechodziłem obok takich trofeów w drodze na spotkania z dyrektorami, którzy chcieli mnie zatrudnić jako negocjatora, gdy sprawy miały się bardzo źle.

„Przecież tyle umów wynegocjowano na podstawie systemu *win-win*! Pisano o tym w tylu gazetach, artykułach, książkach! To musi działać!”. Moja odpowiedź jest prosta: Fakt, że dana umowa została wynegocjowana i podpisana, nic mi nie mówi. Kto powiedział, że ta umowa jest dobra, a co dopiero najlepsza? Fakt, że drużyna Cleveland Indians zdobyła osiem punktów jest jakąś informacją, ale niepełną, bo drużyna Yankees mogła zdobyć dziewięć punktów – tak samo tutaj, muszę znać wynik końcowy tych tak zwanych umów w systemie wygrana-wygrana.

I znam ten wynik. Wiem, że pewna globalna firma doręczycielska stała się prawdziwym molochem w swojej branży dzięki podpisaniu umów z setkami niewielkich sprzedawców w całej Ameryce, które potem anulowała, aby uzyskać jeszcze większy zysk – lepszy dla swojej firmy. Czy te pierwsze umowy były dobre dla sprzedawców? Zapytaj ich. A drugie umowy? Także ich o to spytaj. Wiem, że niektóre sieci handlowe z branży odzieżowej specjalizują się w wywieraniu nacisku na sprzedawców, aby podpisywali umowy dotyczące nierealnej wysokości sprzedaży. Kiedy sprzedawcy nie wywiązują się z umowy, przedstawiciele sieci wprowadzają w życie prawo, anulują umowy i po miesiącu wracają, aby je renegocjować za przysłowio-

wy groz, ponieważ teraz mają przewagę. Czy te pierwsze, czy drugie umowy były korzystne dla sprzedawców? Możesz ich zapytać.

Kiedy w latach osiemdziesiątych XX wieku, po latach mniej formalnych szkoleń, poświęciłem się wyłącznie trenowaniu negocjatorów, nie powiedziałem sobie: „Jim, w każdej branży zawsze jest na rynku nisza dla wyrotowca, więc czemu by tak nie zakwestionować modelu wygrana-wygrana?” Nie jestem typem twardziela, który lubuje się w znęcaniu się nad innymi, jak gdyby to była jedyna alternatywa dla systemu *win-win*. Świat biznesu z pewnością jest pełen takich osobników – niektórych poznamy na kartkach tej książki – ale ja nie należę do nich. Zacząłem występować przeciwko systemowi wygrana-wygrana ponieważ szybko przekonałem się, że zbyt często jest to tak naprawdę system wygrana-przegrana. Nie należy mieć złudzeń: bardzo niekorzystne – ale pozornie zgodne z systemem wygrana-wygrana – umowy podpisuje się w tym kraju co minutę. Obietnica zawarta w nazwie jest tylko i wyłącznie manipulacją, a nie nazywaniem rzeczy po imieniu.

Proszę się zastanowić: jeśli firma oferująca dobry produkt lub usługę, posiadająca odpowiednie środki, ogłasza bankructwo – co ma miejsce codziennie – to co może być bardziej prawdopodobną przyczyną upadków niż złe negocjacje z dostawcami, klientami, pracownikami itp.? Liczba ofiar systemu wygrana-wygrana wciąż rośnie, a jednocześnie osoby nieświadome tego wciąż stanowią znakomitą większość. Nawet jeśli jedynym skutkiem napisania tej książki będzie ostrzeżenie biznesmenów przed niebezpieczeństwami systemu *win-win*, to uznam, że wyświadczylem społeczeństwu cenną przysługę. Moja opinia na ten temat jest tak ugruntowana, że poświęcę jej jeszcze kilka stron.

Niektórzy czytelnicy – ja również do nich należę – tylko kartkują, albo w ogóle pomijają wstępy do książek. Proszę tym razem tego nie robić. Aby w pełni zrozumieć mój system, najpierw musimy zrozu-

mieć pułapki nieodłącznie związane z systemem wygrana-wygrana.

CZAJĄ SIĘ W UKRYCIU

Nie jestem pierwszym zawodowym negocjatorem, który zrozumiał wewnętrzną słabość powszechnie obowiązującej filozofii. Wręcz przeciwnie. Bardzo wielu korporacyjnych oportunistów i przebiegłych negocjatorów w każdej branży rozumie, że entuzjasta systemu wygrana-wygrana siedzący po drugiej stronie stołu stanowi łatwy cel. Pewna coraz popularniejsza korporacyjna strategia negocjacyjna, powszechnie znana w świecie biznesu pod akronimem PICOS, została opracowana wyłącznie w celu odniesienia zwycięstwa nad zwolennikami systemu wygrana-wygrana.

To bardzo pouczająca historia. Sięgnijmy do głośnego przykładu z lat dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy niejaki Jose Ignacio Lopez de Arriotua był jednym z głównych graczy w dziale zaopatrzenia w firmie General Motors (GM). (Wielu czytelników z pewnością pamięta Lopeza z powodu jego nagłośnionego przejścia do Volkswagena w 1992 r. pod zarzutem, jakoby wykradł tajemnice GM. Rząd federalny oskarżył go o szpiegostwo przemysłowe; Lopez bronił się przed ekstradycją z Hiszpanii.) Lopez i jego wspólnik w GM opracowali Program for the Improvement and Cost Optimization of Suppliers – PICOS (Program Poprawy i Optymalizacji Kosztów Dostawców). Inna wersja, z jaką się spotkałem, to Purchased Input Cost Optimization (Optymalizacja Kosztów Zakupu) – czytelnik sam może zdecydować, którą woli. Jak twierdzono, idea tej „metody obliczania kosztów” polegała na pomaganiu dostawcom w minimalizowaniu kosztów własnych (na etapie projektu i produkcji) produkcji sprzedawanej GM. Minimalizując koszty dostawców, GM utrzymywał niskie ceny zamawianych produktów i w konsekwencji koszty własnych produktów.

Cóż jest więc złego w pomaganiu dostawcom w minimalizowaniu kosztów? To sytuacja wygrana-wygrana, nie-

prawdaż? Niewątpliwie tak było dla GM, ponieważ po odrzuceniu retoryki, określenie „optymalizacja kosztów” okazało się jedynie poprawnym politycznie eufemizmem na zmuszanie dostawców do uległości. Była to ni mniej, ni więcej, tylko staranna, stała, bardzo skuteczna metoda giganta samochodowego, stosowana w celu redukcji kosztów przez wywieranie nacisku na tysiące dostawców, niezależnie od następstw, jakie mogło im to przynieść. Jeśli dostawca zbankrutował, czy też nie był w stanie wywiązać się z wynegocjowanych warunków, zawsze znalazł się inny dostawca, który wierzył, że jakoś sobie przy tych cenach poradzi. PICOS ze swoją retoryką wygranej wydawał się dobry w teorii, jednak okazał się i nadal okazuje tragiczny w skutkach dla wielu firm.

Obecnie kilka dużych szkół biznesu opracowało podobne programy optymalizacji kosztów lub „zarządzania systemami dostaw”, jak się je także nazywa. Sądzę, że inne szkoły pójdą w ich ślady, ponieważ GM oraz inne duże korporacje odniosły dzięki nim wielki sukces. Szkoła biznesu, która uczy mantry wygrana-wygrana na kursie poświęconym negocjacjom, może także oferować, w sali po drugiej stronie korytarza, kurs dotyczący „zarządzania systemami dostaw”, który został opracowany specjalnie po to, aby zniszczyć model *win-win*! Trudno to wszystko ogarnąć.

Kilka tygodni przed rozpoczęciem prac nad tą książką przypadkiem trafiłem na jednym z kanałów radiowych Northwest Airlines na wywiad z prezesem nowej firmy, projektującej oprogramowanie do „interaktywnego handlu elektronicznego”. Prezes ten chwalił się, jak to oprogramowanie stosowane w zaopatrzeniu pomaga klientom firmy „dominować nad dostawcami”. To dosłowny cytat – a to tylko czubek góry lodowej. Internet ułatwia powstawanie ogromnych kooperatyw, inicjatyw o wielomiliardowym budżecie, pozwalających konkurentom na połączenie siły nabywczej w celu obniżenia cen dostawców i dodanie kolejnego instrumentu do arsenału optymalizacji kosztów: „Jeśli twoje warunki nie są wystarczająco dobre, zrobimy

przetarg w Internecie”. Nie mam pojęcia, jak to wszystko się ułoży w przyszłości, ale jestem przekonany, że oznacza to jeszcze większą przewagę dużych graczy.

PROWOKOWANIE DO NIEPOTRZEBNEGO KOMPROMISU

Jaka zasadzka kryje się w kłamstwie, którym jest system wygrana-wygrana? Wszyscy o niej słyszeli – t o k o m p r o m i s. Wielu negocjatorów uczestniczy w grze wygrana-wygrana, skrycie usiłując osiągnąć wczesny kompromis, niekorzystny dla niczego niepodejrzewających adwersarzy, którzy z kolei są niemalże zaprogramowani do popełnienia tej fatalnej pomyłki w rezultacie stosowania mantry wygrana-wygrana. Ugrzecznieni negocjatorzy s a m i nie idą na kompromis, ale żądają, abyś ty to zrobił. (W przypadku działów zakupów wielkich korporacji ich kompromisem jest chyba to, że kupują od ciebie zamiast od kogoś innego.) Przez cały ten czas negocjatorzy ci udają przyjaznych. GM przyklejono zasłużoną łatkę dręczącego słabszych, więc ta i inne duże firmy kupujące nauczyły się jeszcze staranniej korzystać z retoryki *win-win*, wykorzystując nasz staromodny, na wskroś amerykański instynkt kładący nam zdobywać przyjaciół i wywierać wpływ na innych. Mówią: „Współdziałajmy w tej sprawie, p a r t n e r z e”. Wykorzystują dawną amerykańską tradycję kolektywnego targowania się. W gruncie rzeczy prawie każda ostatnio wydana książka na temat negocjacji – dziesiątki, jeśli nie setki, w tym pisma akademickie i popularne poradniki – opiera swoje porady na nakazanych prawem grupowych negocjacjach w stosunkach między pracownikami a pracodawcami (Ustawa o stosunkach między pracownikami a pracodawcami z 1935 r.): negocjacje w dobrej wierze, wzajemne ustępstwa, kompromis. W negocjacjach grupowych negocjator może pójść do więzienia za negocjacje w złej wierze, czyli tak naprawdę za odrzucenie systemu *win-win*. Nie powinno być więc za-

skoczeniem, że wielu guru metody wygrana-wygrana zostało wyuczonych i wyszkolonych na tym polu.

Same w sobie, ściśle kontrolowane negocjacje grupowe są w porządku, podobnie jak „negocjacje w dobrej wierze”. Oczywiście, że każdy chce negocjować w dobrej wierze. Ja także na to nalegam, współpracując z moimi klientami. Ale kiedy tygrys po drugiej stronie stołu mówi: „Cóż, Denise, Tom, musicie mieć na względzie nasze zasadne interesy. Musimy okazać dobre intencje, pójść na kompromis” – to jaka jest pierwsza myśl Denise i Toma? Prawdopodobnie taka, że muszą z czegoś zrezygnować, jeśli chcą podpisać tę umowę – a oczywiście muszą ją podpisać, jest przecież taka ważna dla ich firmy. Pozwolili tym samym, aby nimi subtelnie manipulowano, aby czuli się odpowiedzialni za wynik rozmowy, jaki przekaże swojemu szefowi ich przeciwnik. Są miłymi ludźmi, więc idą na kompromis, chcą pomóc swemu przeciwnikowi, aby także był wygrany, chociaż nie mają pojęcia, co stanowi wygraną. Kiedy naiwni, pragnący się wykazać Denise i Tom negocjują z przebiegłym tygrysem, który także przeczytał książki o metodzie wygrana-wygrana, znajdują się w wielkim niebezpieczeństwie.

Proszę pamiętać, że negocjatorzy wielu dominujących globalnych korporacji to tygrysy. Większość, jeśli nie wszyscy wielcy ludzie biznesu, to tygrysy. Tylko spróbuj wejść do negocjacyjnej „klatki” z nimi albo ich współpracownikami czy też z zespołem negocjatorów optymalizujących koszty, traktując książkę o systemie *win-win* jak Biblię! Jeśli mi nie wierzysz, to zapytaj dostawców jakiejś globalnej firmy i sieci detalicznych firm. Zapytaj mniejsze firmy, które robią interesy z gigantami Nowej Wspaniałej Gospodarki na Zachodnim Wybrzeżu. Zapewniam cię, że negocjatorzy w Arabii Saudyjskiej i Japonii nic nie wiedzą o naszej amerykańskiej tradycji grupowych negocjacji, a jeśli nawet wiedzą, to wykorzystują tę wiedzę przeciwko negocjatorowi, który zasiada przy ich stole z takim nastawieniem. Czy Ho Chi Minh bawił się w metodę wygrana-wygrana w czasie brzemiennych w skutki negocjacji do-

tyczących Wietnamu? Nie sędzę. Ale Richard Nixon, Henry Kissinger i ich zespół owszem.

Przebiegły Ho był jak najdalszy od myśli o „mądrej ugodzie”, zdefiniowanej w najpopularniejszej książce na rynku *Dochodząc do Tak*. Rzut oka na tę definicję będzie bardzo pouczający. Oto ona: „Mądrą ugodę można zdefiniować jako ugodę, która uwzględnia uzasadnione interesy obu stron w najwyższym możliwym stopniu, sprawiedliwie rozwiązuje konflikty interesów, jest trwała i bierze pod uwagę interesy społeczności”.

Brzmi bardzo ładnie, ale kto właściwie decyduje, które interesy są „uzasadnione”? Według kogo konflikty interesów są „sprawiedliwie” rozwiązane? I co to znaczy „w najwyższym możliwym stopniu”? A „trwała” uгода – czy to znaczy, że przetrwała miesiąc, rok czy całe wieki? O jakich „interesach społeczności” mówimy? Jest ich bardzo wiele, często konkurujących ze sobą (szkoły, siła robocza, zarząd, środowisko, urząd miasta i wiele innych).

Powtórzmy: „Mądrą ugodę można zdefiniować jako ugodę, która uwzględnia uzasadnione interesy obu stron w najwyższym możliwym stopniu, sprawiedliwie rozwiązuje konflikty interesów, jest trwała i bierze pod uwagę interesy społeczności”. Może w świecie idealnym, ale w prawdziwym świecie słyszę, jak w tle grają *Taps*¹. W tej definicji jest ukryty – a właściwie niemalże jawny – kompromis. Oczywiście nasi hipotetyczni negocjatorzy Denise i Tom r z e c z y w i ś c i e muszą wziąć pod uwagę „uzasadnione interesy” swoich adwersarzy, kiedy już je odszyfrują, ale nie oznacza to koniecznie, że muszą oddać choćby centa.

Po co iść na kompromis zanim ma się pewność, że jest to niezbędne? Czasami istnieje taka konieczność, i to jest w porządku, ale często jej nie ma, i wtedy jest jeszcze lepiej. Kluczową sprawą jest to, że z nastawieniem wygrana-wygrana

¹ *Taps* – melodia grana na trąbce w amerykańskiej armii podczas pogrzebów, składania wieńców i nabożeństw żałobnych, zadaptowana przez generała Unii Daniela Butterfielda w 1862 r. (przyp. tłum.).

nie będziesz wiedział, czy taka konieczność istnieje, czy nie. Zastanów się nad tym przez chwilę: wygrana-wygrana i kompromis to od pierwszego uścisku ręki defetystyczne podejście. Negocjując pod sztandarem *win-win* nie masz możliwości przekonać się, czy podjąłeś właściwe i konieczne decyzje prowadzące do kompromisu.

Może niektórzy czytelnicy już myślą: „To podejście Jima Campa brzmi dla mnie zbyt bezdusznie. Podobam się idea wygrana-wygrana. Uważam, że dzięki niej świat będzie lepszy i bardziej sprawiedliwy”. Teraz nie słyszę już *Taps* w tle, ale głośno i wyraźnie. Podam jako przykład prawdziwą historię. Wyobraź sobie, że jesteś w zespole młodych wziętych programistów z Doliny Krzemowej i japońska firma proponuje, że wykupi licencję na waszą najnowocześniejszą technologię za 400 tysięcy dolarów. Potrzebujecie kapitału, a to niezła gotówka. Pracujecie praktycznie za nic, a te pieniądze pomogłyby wam się odbić od dna. Inwestorzy są dość mądrzy, żeby mieć wysokie mniemanie o waszej pracy, i dość mili, aby dla was zaryzykować. To dobra umowa, korzystna dla obu stron, prawda? Tak sądził ten zespół. Kusila ich myśl o przyjęciu pierwszej oferty, zanim ich poznałem. Zaproponowałem inne podejście, ponieważ dowiedziałem się, że ta japońska firma, która przez pół roku udawała, że oferta w wysokości 400 tysięcy to wszystko, na co ich stać, tak naprawdę podstępnie działała w imieniu dużego japońskiego producenta samochodów, chcącego jak najtaniej kupić amerykańską technologię. Takie „szwadrony śmierci”, jak się o nich mówi, są na porządku dziennym w Dolinie Krzemowej, a ich odpowiedniki działają w każdej branży, małej i dużej, zwykle pod humanitarną przykrywką systemu wygrana-wygrana. Ostatecznie wynegocjowana cena za omawianą technologię wyniosła 8 milionów dolarów. Dlaczego tyle? Bo tyle była warta. Metoda *win-win* nigdy nie przyniosłaby sumy, jakiej była warta ta technologia.

Może czytelnik myśli: „Ale co ze słowem ‘adwersarz’, którego wcześniej użyłeś, Camp? To mi się nie podoba. Negocjacje to nie wojna”. Nie, to nie jest wojna i chociaż zda-

ję sobie sprawę, że to słowo może się kojarzyć z konfrontacją, definiuję je jako „respektowany oponent”. Negocjujesz z respektowanym oponentem. Używam słowa „adwersarz” głównie po to, żeby podważyć sentymentalne przekonanie, że ludzie po drugiej stronie stołu chcą się z tobą zaprzyjaźnić, a nawet mogą udawać, że są twoimi przyjaciółmi.

Oczywiście, że metoda wygrana-wygrana dobrze brzmi! Właśnie dlatego jest tak niebezpieczna i trzeba być z nią bardzo ostrożnym. Kiedy przez płot negocjujesz z sąsiadem, o której godzinie rozpałić dużego grilla, możesz się stosować do zasad *win-win*, ale nie w kontaktach z twardymi, zaprawionymi w boju negocjatorami w świecie biznesu.

NEGOCJACJE OPARTE NA EMOCJACH KONTRA NEGOCJACJE OPARTE NA DECYZJACH

Żyjemy w szalonym świecie. W bardzo wielu korporacjach kadra w dziale sprzedaży trzyma się modelu wygrana-wygrana i przy każdej okazji idzie na kompromis, desperacko próbując „zrobić interes”. Tymczasem różni specjaliści do spraw zakupów są świetnie wyszkoleni w jednej z teorii zarządzania systemami zaopatrzenia opracowanymi, aby wykorzystać sprzedawców stosujących metodę *win-win*. Czy dyrektorzy korporacji rozumieją tę sprzeczność, absurdalność sytuacji i czy widzą, że zarówno metoda *win-win*, jak i modele PICOS są bezskuteczne? Zastanawia mnie to.

Oto prawdziwa historia, która świetnie ilustruje, o co mi chodzi. Po jednej stronie stołu negocyjacyjnego siedzą przedstawiciele średniej wielkości firmy sprzedającej produkt kluczowy dla świata supernowoczesnej technologii. Nazwijmy tę firmę Euphoric, Inc. Po drugiej stronie stołu miejsca zajęli przedstawiciele oddziału gigantycznej korporacji, która dostarcza substancję chemiczną podstawową dla produktu Euphoric, Inc. Nazwijmy tę korporację Worldwide, Inc. Podczas negocjacji Worldwide zwrócił

się do Euphoric z prośbą o renegotjację kontraktu na swój opatentowany związek chemiczny, produkowany na bazie ropy, ponieważ w wyniku wzrostu cen ropy na całym świecie znacznie podrożały koszty jego produkcji. Euphoric odmówił renegotjacji kontraktu, twierdząc, że umowa jest umową. W odpowiedzi Worldwide spowolnił tempo dostaw składnika, bez którego Euphoric musiałyby zamknąć linię produkcyjną.

O ile zwiększyły się koszt jednostkowy produktu Euphoric, gdyby spełniono prośbę Worldwide? Około 15 centów. Za ile Euphoric sprzedawał swój produkt w detalu? Nieco ponad 2 tysiące dolarów.

To nie są błędy literowe. Bitwa toczyła się o piętnastocentowy wzrost kosztu produktu sprzedawanego za 2 tysiące dolarów. Co, na litość boską, spowodowało takie zaślepienie? To bardzo proste. Worldwide, jak każdy sprzedawca, był tak przyzwyczajony do kompromisu na każdym kroku w imię metody *win-win*, że bał się upierać przy uzasadnionej podwyżce cen za swój opatentowany produkt. Tymczasem ludzie odpowiedzialni za zakupy w firmie Euphoric ryzykowali dziesiątki milionów dolarów strat, ponieważ, podobnie jak działu zakupów na całym świecie, byli ślepo przywiązani do wykorzystywania adwersarzy stosujących metodę wygrana-wygrana przy każdej nadarzającej się okazji. Obie strony znalazły się w emocjonalnym potrzasku, kurczowo trzymając się abstrakcyjnych teorii negocjacji i w efekcie żadna ze stron nie podjęła właściwej decyzji. Ostatecznie Worldwide dostał swoją podwyżkę, ponieważ była to najlepsza decyzja dla obu stron, ale negocjacje absurdalnie się przedłużyły, ich temperatura była zbyt gorąca, a koszt za wysoki.

W tej książce odrzucono wszelkie negocjacje oparte na emocjach. Jako alternatywę proponuję negocjacje oparte na decyzjach. Wierzę, że w ostatecznym rachunku czytelnik zgodzi się ze mną, że różnica między nimi jest jasna, a wybór łatwy.

Podczas odbywania lotniczej służby wojskowej, nauczyłem się – najpierw teoretycznie w klasie, a potem prak-

tycznie w kokpicie, podejmując decyzje i popełniając błędy – że nie mogę bezpośrednio kontrolować działań i decyzji mojego przeciwnika, ale mogę, przez wyuczone nawyki, lepiej kontrolować moją ocenę przeciwnika i mieć pewność, że jest ona trafna. Mając umiejętność podejmowania właściwych decyzji miałem szansę panowania nad sytuacją i w efekcie osiągnięcia pożądanego rezultatu. Podobnie, nie byłem w stanie całkowicie kontrolować swoich emocji – nikt tego nie potrafi – ale mogłem je hamować, byłem w stanie nie dopuścić do tego, aby miały bezpośredni wpływ na moje działania, dzięki starannie skonstruowanym nawykom behawioralnym. Właśnie w taki sposób chirurg czy profesjonalista innej dziedziny uczy się swego fachu: poprzez ćwiczenie, naukę, podejmowanie właściwych i niewłaściwych decyzji, naprawianie tych niewłaściwych, kolejne ćwiczenia, dalszą naukę, kolejne decyzje i korekty.

Skupiałem się na tym, co mogłem kontrolować – na środkach, zamiast na tym, czego nie mogłem – na celu. Najważniejszym celem mojej książki jest nauczenie czytelnika, jak tego dokonać podczas negocjacji, bo zbyt wielu negocjatorów robi dokładnie na odwrót. Koncentrują się na tym, nad czym nie mogą zapanować – na celu – tracąc z oczu to, co są w stanie kontrolować – środki.

Lubię to porównanie do baseballa. Barry Bonds i Sammy Sosa nie mają kontroli nad tym, czy uderzą *home run*². W końcu Bernie Williams może złapać piłkę albo może ona podczas długiego lotu wpaść w strumień powietrza, który ją zatrzyma. Wiele rzeczy może się zdarzyć, więc Bonds i Sosa mogą się skupić tylko na środku prowadzącym do celu: na czystym uderzeniu piłki. Kiedy biorą zamach, myślą tylko w kategoriach zachowania mocy i przyłożenia. Jeśli zaczynają myśleć o wygrywających uderzeniach, tracą moc i przyłożenie, biorąc zbyt duży zamach i psując łatwą piłkę.

² *Home run* (baseball) – uderzenie piłki umożliwiające graczowi obiegnięcie wszystkich baz (*przyp. tłum.*).

Analogia z negocjacjami biznesowymi jest bezpośrednia, z czego zdałem sobie sprawę właściwie od pierwszego dnia, kiedy zacząłem poważnie zastanawiać się nad tym tematem, pomagając przyjacielowi podpisać niewielki kontrakt w Kalifornii. Nie można kontrolować działań i decyzji drugiej strony – nie bezpośrednio – ale można mieć kontrolę nad własną oceną sytuacji adwersarza i można, przy dużej dozie pracy i dyscypliny, kontrolować swoje działania i decyzje oraz panować nad emocjami. Mój system uczy kontrolować to, co można kontrolować podczas negocjacji. Jeśli czytelnikowi uda się tego dokonać, to będzie mógł odnieść sukces (trzeba zrozumieć, że sukces czasem oznacza odejście od rozmów z grzecznym „do widzenia”).

Moja zasada (i tytuł tej książki) „Zacznij od Nie” opiera się na zrozumieniu, że „nie” to decyzja. Wcześniej wypowiedziane „tak” jest prawdopodobnie zagranie, a „być może” to tylko „być może”, prowadzi do nikąd. Ale „nie” stanowi decyzję, która jest podstawą rozmów i pomaga zachować kontrolę, jak wyjaśnię szczegółowo w rozdziale III.

Kolejna zasada brzmi „Nie finalizuj umowy”. To absurd – może sobie pomyśleć czytelnik. Przecież „Jak sfinalizować umowę” to prawie obowiązkowy rozdział w każdej książce o negocjacjach, musi więc być ważny. Jednak ja nie żartuję. Duże umowy, a nawet te mniejsze, nie są „finalizowane” w zwykłym rozumieniu tego słowa. One dochodzą do skutku, dzięki wizji i umiejętności podejmowania decyzji, po tygodniach i miesiącach, a czasem nawet latach. Co więcej, jeśli zamknięcie jakiejś umowy stanowi twój cel, zajmuje twoje myśli, może nawet jest twoim największym marzeniem, to koncentrujesz się na tym, czego nie możesz kontrolować i zapominasz o tym, nad czym możesz zapanować. Kiedy będziesz negocjować z zawodowcami, zapłacisz wysoką cenę za ten błąd. Mój system proponuje, abyś zapomniał o wygranej i skoncentrował się na podstawach podejmowania rozsądnych decyzji.

Przy pierwszym zetknięciu niektórzy ludzie – szczerze mówiąc, wiele osób – sceptycznie podchodzą do tych i in-

nych zasad, które stosuję w swojej pracy, ponieważ wydają się one zaprzeczeniem konwencjonalnej mądrości w biznesie. Niektórzy nowi klienci stawiają nawet czynny opór, ale po bliższym przyjrzeniu, a z pewnością po jednych próbnych negocjacjach, znakomita większość przekonuje się do nich, po prostu dlatego, że sprowokowanie przeciwnika do powiedzenia „nie” skutkuje. Zasada „Nie finalizuj umowy” po prostu działa. Koncentrowanie się na tym, co można kontrolować podczas negocjacji – na środkach, nie na celu – jest zwyczajnie skuteczne.

Nagle okazuje się, że człowiek nazywany przeciwnikiem powszechnej opinii ma zdrowy rozsądek.

SYSTEM JIMA CAMPA

Powtórzmy: Metoda wygrana-wygrana często okazuje się metodą wygrana-przegrana ponieważ prowadzi do nieporzebnego kompromisu, opiera się na emocjach, a nie na decyzjach i odwołuje się do serca zamiast do głowy. Jeszcze jedno: system wygrana-wygrana nie opiera się na jasno określonych zasadach, ale na sentymentalnych bzdurach w rodzaju definicji „mądrej ugody”, którą zacytowałem wcześniej.

Negocjacje oparte na zasadzie *win-win* nie są kontrolowane w jasny, systematyczny sposób. Jest to jedna z przyczyn, dla których w prawdziwym świecie biznesu system wygrana-wygrana wciąż tak wyraźnie przegrywa. Znam prezesów, którzy są dumni ze swoich zdolności negocjacyjnych, ale nie mają dyscypliny, żadnej prawdziwej podstawy do podejmowania decyzji. Strzelają z biodra, sądząc, że wszyscy inni także strzelają z biodra. Tymczasem tak nie jest; niektórzy ich adwersarze strzelają z karabinka z celownikiem lunetkowym, a niczego nieświadomy adwersarz jest ich celem. To nie jest walka fair.

Wielu czytelników na pewno słyszało często powtarzaną anegdotę Rossa Perota o Amerykaninie, który chce kupić wielbłąda, zatrzymuje się przed namiotem, przed

którym stoi przywiązanych pół tuzina wielbłądów i pyta właściciela o konkretne zwierzę. Beduin odpowiada: „To wielbłąd mojego syna, jego ukochane zwierzę. Tego nie mogę sprzedać”. Wywołuje to konsternację Amerykanina, który wsiada z powrotem do swojego Range Rovera i zamierza odjechać. Beduin biegnie za nim, krzyząc: „Przecież chciał pan kupić ode mnie wielbłąda!”.

Zgadzam się z Rossem Perotem: Amerykanie nie potrafią negocjować! Dobrze, czytelnik zapyta mnie i Perota: Jak ci prezesi znaleźli się na samym szczycie, skoro są tak niekompetentnymi negocjatorami? Ponieważ metoda *win-win* nie stanowi systemu i nie daje prawdziwych podstaw oceny tych, którzy ją „stosują”, przeciętność panoszy się, nie wykryta. Wszyscy wiemy, że w amerykańskim biznesie jest wiele miernot; moim zdaniem model wygrana-wygrana jest częściowo odpowiedzialny za ten stan rzeczy. Cóż z tego, że negocjator przystał na 27-procentowy rabat ilościowy, podczas gdy jego szef miał nadzieję, że będzie musiał dać tylko 24%. Negocjator próbował; w końcu to tylko 3% różnicy, sytuacja dla obu stron wygrana, więc otwierajmy szampana. Nikt nie ma pojęcia, ile, jeśli w ogóle, upustu ilościowego należało zaproponować i jaka liczba została by zaakceptowana. Albo odwróćmy perspektywę: kupujący miał nadzieję na 27-procentowy rabat, ale dostał tylko 24%; według metody *win-win* kto wie, ile mógłby dostać przy lepszym negocjowaniu? Otwórzmy więc szampana po drugiej stronie stołu.

W mojej książce przedstawiam system, w którym wiadomo, ile rabatu należało zaproponować, i w którym nie oferuje się ani centa więcej. W moim systemie koncentrujemy się na celach i zachowaniu, które można kontrolować, a ignorujemy rezultaty, nad którymi nie można zapanować. Sądzę, że podstawy tego systemu są dość proste do zrozumienia, ale stosowanie go z powodzeniem wymaga bardzo surowej dyscypliny i mnóstwa praktyki, niezależnie od tego, czy negocjujemy cenę karty z Pokemonem, nowego domu czy wielomilionowy kontrakt z/dla wielkiej firmy. Dyscyplina i praktyka, o których mówię, odmieniły

życie moich klientów – nie tylko dlatego, że przynoszą do domu dużo więcej pieniędzy niż wcześniej, ale także w szerszym kontekście kontaktów z szefem, współpracownikami, małżonkami, dziećmi i przyjaciółmi. Niezależnie od wykonywanego zawodu, gdyby czytelnik usiadł i obliczył, ile negocjacji przeprowadza w ciągu pracowitego tygodnia, byłby zdumiony ich liczbą. Jednego razu zrobiłem takie obliczenie i szybko doszedłem do setki, po czym zdecydowałem, że już wystarczy. Odpowiedź czytelnika będzie podobna, ponieważ, jeśli twoja rodzina choć trochę przypomina moją kilka lat temu, to decyzja, do której restauracji pójdziemy z dziećmi, jest jedną negocjacją, który stolik zajmiemy – drugą, jakie dania zamówimy – trzecią, a co tak naprawdę zjemy – czwartą. Czytelnik sam to zrozumie. W Nowym Jorku trasa, jaką pojedzie taksówka z La Guardia do centrum Manhattanu – także podlega negocjacji. Godzina spotkania z adwersarzami w hotelu może być przedmiotem negocjacji. Ta lista nie ma końca, a zasady i system, które przedstawiam w tej książce, stosują się do nich w s z y s t k i c h.

Treść mojej książki zawiera inną opinię od powszechnie panującej. Struktura tej publikacji jest bardzo prosta: czternaście rozdziałów, w których po kolei wprowadzam w teorię i praktykę mojego systemu. Zaczynając od ogólnych zasad, których celem jest przygotowanie siebie do negocjacji – odczuwanie potrzeby, bycie niedoskonałym – aż po zasady, które też dotyczą przygotowania się, ale jednocześnie przeniosą nas w świat prawdziwych negocjacji. Rozdziały te będą dla ciebie, czytelniku, nowością, nawet wówczas, gdy będą dotyczyć wypróbowanych koncepcji, takich jak misja i cel, które w moim systemie są różne od wszystkich deklaracji misji i celu, jakie przygotowywałeś. Ostatnie rozdziały przedstawiają konkretne procedury, które wykorzystamy do negocjacji prawdziwych umów. Nauczysz się jak rygorystycznie zaplanować proces negocjacji, od A do Z, za pomocą planów pracy, budżetów i innych metod, z których żadna nie jest na porządku dziennym w świecie biznesu.

ŻYCIORYS I GWARANCJA

Mój system zaczął kiełkować, kiedy służyłem w lotnictwie, potem rozwijał się w czasie, gdy latałem jako pilot samolotów pasażerskich, a następnie w biznesie, kiedy przekwalifikowałem się na trenera negocjacji. Nie jestem konsultantem. Jestem trenerem, a to bardzo istotna różnica. Praca konsultanta jest dużo bardziej teoretyczna, i nie jest on pociągany do odpowiedzialności za swoje działania. Są setki, może tysiące, konsultantów, którzy wśród swoich usług wymieniają negocjacje. Bardzo niewielu trenerów robi to, co ja – pracuje ze swoimi klientami nad każdym aspektem negocjacji.

Przez ostatnie kilkanaście lat, odkąd założyłem Negotiator Coaching Series (Serię Treningów dla Negocjatorów) w Bay Area, a następnie Camptraining, szkole i trenuję zespoły negocjacyjne w kraju i za granicą, na każdym kontynencie. Co roku prowadzę Sympozja Trenerów Negocjacji w dużych placówkach w Ameryce. Uniwersytet Harvarda, Stanowy Uniwersytet Ohio i Uniwersytet w San Francisco wysyłają kursantów na moje wykłady i sympozja. Magazyn *Inc.* zaprasza mnie na swoje doroczne konferencje *Growing the Company*. W sumie przedstawiłem swoje koncepcje i system około 1500 osobom. Pracowałem dla blisko 150 firm przy tysiącach negocjacji. W ostatniej dekadzie mój system wykorzystano, w różnych branżach, do wynegocjowania transakcji wartych ponad 4 miliardy dolarów.

Prowadziłem szkolenia indywidualne i grupowe w takich firmach, jak: Motorola, Texas Instruments, Merrill Lynch, IBM i Prudential Insurance oraz w wielu małych i średnich przedsiębiorstwach. Zazwyczaj pracuję z około trzydziestoma firmami, prowadząc seminaria i/lub indywidualne szkolenia dla około 130 osób w danej firmie. Rocznie biorę udział w prawie 750 negocjacjach, trenuję także indywidualnie właścicieli firm. Poza tym prowadzę interaktywną stronę internetową, Camptraining.com.

Nie twierdzę, że ta książka da czytelnikowi tyle, ile moje warsztaty i szkolenie bezpośrednie czy też on-line.

Z moimi klientami pracuję całymi godzinami, dniami, miesiącami, latami, a w niektórych przypadkach nawet dziesiątkami lat. Jestem skłonny przychylić się do teorii nauczania, które mówią, że ludzie potrzebują ok. 800 godzin na pełne opanowanie złożonego konceptu i nawyków potrzebnych do jego stosowania. Nie mam jednak wątpliwości, że już sama ta książka okaże się objawieniem dla czytelników, podobnie jak zawarte w niej informacje okazują się rewelacją dla moich klientów. Proszę o mnie myśleć jak o cierpliwym, pomocnym, entuzjastycznie nastawionym trenerze *in absentia*. Przeczytanie tej książki na pewno nie przygotowuje czytelnika do negocjowania dwumilionowego kontraktu z firmą Humongous Inc., której negocjatorzy są być może najbardziej nieustępliwi ze wszystkich, ale jeśli zastosuje się przedstawione tutaj metody, jeśli wypracuje się odpowiednie nawyki, to znajdzie się bliżej tego celu, niż można to sobie było wyobrazić.

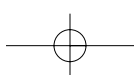
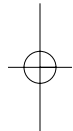
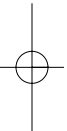
Oczywiście istnieje całe mnóstwo artykułów, książek, kursów uniwersyteckich i stron internetowych poświęconych sztuce i nauce negocjacji. Na świecie podpisano wiele dobrych umów zanim ja się pojawiłem na scenie, i wiele z nich zostało wypracowanych przez negocjatorów, którzy w życiu o mnie nie słyszeli. Podpisano także bardzo wiele złych kontraktów. Moja obietnica dla czytelnika jest następująca: być może uda ci się z powodzeniem wynegocjować umowę – albo przynajmniej przypadkowo osiągnąć szczęśliwy rezultat – bez systemu Campa, lecz korzystając z tego systemu, wynegocjujesz dużo więcej dobrych umów i nie dasz się wciągnąć w żadną złą umowę.

Nikt nie zatrudnia, a przynajmniej nie powinien zatrudniać, szkoleniowca czy trenera na podstawie ogłoszenia. Każdy mój nowy klient przychodzi z polecenia innego klienta. W początkach mojej pracy trenera dawałem każdemu nowemu klientowi pisemną gwarancję; gdyby książkę można było wydrukować z taką samą gwarancją, zrobiłbym to bez wahania. Jeśli ktoś przyłoży się do zrozumienia i zastosuje się do zasad oraz procedur przedsta-

wionych w tej książce, to stanie się o niebo lepszym negocjatorem. To bezdyskusyjny fakt.

Czy nam się to podoba, czy nie, świat biznesu to naprawdę dżungla, zamieszкана przez wielu drapieżników. W swojej pracy często używam określenia „taniec z tygrysem”, ponieważ tygrys jest uważany, nawet czczony, na całym świecie za najgroźniejszego drapieżcę. Aby dobrze zatańczyć – aby dobrze negocjować – musimy słyszeć muzykę, czuć muzykę, musimy w każdej chwili być zgrani z partnerem – naszym „adwersarzem”, musimy w zdyscyplinowany sposób wykonywać dokładnie określone kroki. Niniejsza książka oferuje taką właśnie dyscyplinę i system. Nie jest to teoria, którą ktoś sobie wydumał w wieży z kości słoniowej i która na papierze wygląda dobrze, ale nie zdaje egzaminu w praktyce. Mój system został opracowany w prawdziwym świecie biznesu i do dziś jest w nim stosowany z ogromnym sukcesem. Spędziłem sporo czasu w wieży z kości słoniowej, czytając o ludziach potrafiących podejmować najwłaściwsze decyzje, ale nigdy tam nie mieszkałem ani nie pracowałem.

W tej publikacji czytelnik znajdzie praktyczne wskazówki, które można natychmiast wykorzystać w negocjacjach biznesowych oraz w innych dziedzinach życia. Czytelnik nauczy się, jak planować negocjacje na papierze i kontrolować je krok po kroku, jak skutecznie reagować na wszystko, co może się zdarzyć przy stole negocjacyjnym, jak nigdy nie dać się zaskoczyć, nawet jak odejść od negocjacji z uśmiechem na ustach, jeśli zajdzie taka potrzeba. Po przeczytaniu książki czytelnik będzie mógł sobie powiedzieć: „Potrafię to zrobić. Co więcej, mam już dość dobre pojęcie, jak to zrobić”.

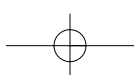
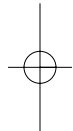
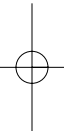


ROZDZIAŁ I



NAJWIĘKSZA SŁABOŚĆ NEGOCJATORA

Niebezpieczeństwo odczuwania potrzeby



Dlaczego oczy tygrysa są umieszczone z przodu głowy? Ponieważ tygrys jest drapieżnikiem, zawsze gotowym na łowy. Dlaczego u człowieka oczy także są umiejscowione z przodu głowy? Bo my także jesteśmy drapieżnikami. Przyglądanie się dzieciom na placu zabaw jest bardzo miłe, ale stanowi także ostrzeżenie. Każdy rodzic wie, że widzimy tam objawiające się już w bardzo młodym wieku starania bycia lepszym od innych, znęcanie się nad słabszymi i instynkt współzawodnictwa. Instynkty te trwają całe życie, jak wie każdy, kto spędził trochę czasu w domu starców. Niektórzy z nas zabierają je ze sobą do grobu.

Nie jest łatwo zaczynać książkę od tej prawdy, ale jest to absolutnie konieczne. Podobnie jak wszystkie inne drapieżniki, my ludzie często wykorzystujemy tych, którzy się boją, są w ciężkim położeniu, nie mają możliwości obrony, czy są potrzebujący. Jesteśmy też zdolni do wspaniałego altruizmu, ale w świecie biznesu i negocjacji nie znajdziemy go zbyt wiele, mimo pięknych słówek niektórych przebiegłych negocjatorów. W negocjacjach powiedzenie „bezkompromisowa walka” może być zbyt łagodne na określenie ukrytej zażartości. W zawodzie negocjatora, a nawet w prywatnym życiu, spotykamy się z wieloma zjadłymi drapieżcami, którzy tylko czekają na najmniejszy ślad potrzeby lub słabości.

Jest absolutnie konieczne, żeby czytelnik jako negocjator zrozumiał wagę tego stwierdzenia. NIE możesz potrzebować tej umowy, ponieważ odczuwanie potrzeby oznacza utratę kontroli i podejmowanie złych decyzji.

Jak bardzo jest się narażonym na atak drapieżnika, jeśli straci się kontrolę? Ogromnie. Podam przykład pochodzący z filmu *To Walk With Lions* z Richardem Harrisem. Historia rozgrywa się w Afryce Wschodniej, gdzie postać

grana przez Harrisa ma wielu „przyjaciół” wśród zwierząt, między innymi lwa. Pewnego dnia Harris potyka się i upada na wzgórzu, lew atakuje go w ułamku sekundy! Harrisowi udaje się wystrzelić z pistoletu i spłoszyć zwierzę, nie zabijając go. Zawsze wiedział i nadal pamięta, że lew jest przede wszystkim drapieżnikiem i będzie się zachowywał jak drapieżnik, kiedy dostrzeże sposobność i wyczuje czyjąś słabość. Każdy treser zwierząt o tym wie: w przypadku drapieżników liczy się tylko siła.

Odnosi się to także do wielu negocjatorów, w tym także tych stosujących metodę wygrana-wygrana. Gdy omawiam ten temat na warsztatach i seminariach, wielu ludzi prawdopodobnie myśli, że przesadzam w kwestii okazywania potrzeby. To nieprawda. Gdybym przeprowadził ankietę wśród moich klientów, w której mieliby wymienić jedną koncepcję mojego systemu, która miała największy i najszybszy korzystny wpływ na ich negocjacje, jestem przekonany, że większość, a może nawet znakomita większość, wskazałaby to proste ostrzeżenie dotyczące odczuwania potrzeby. Doświadczenie nauczyło ich, że potrzeba może mieć – będzie mieć – dramatyczny, zawsze negatywny wpływ na ich zachowanie. Przy stole negocyjnym należy obowiązkowo zapanować nad potrzebą.

RÓŻNE OBLCZA POTRZEBY

Prawdopodobnie potrzeba ma najsilniejszy i najniebezpieczniejszy wpływ na negocjacje dotyczące sprzedaży detalicznej, w których złotą zasadą jest niepisane prawo: „Ten, kto ma złoto, dyktuje warunki”.

Ludzie Zachodu postrzegają siebie jako kupujących, nieprawdaż? Z dumą kupujemy i konsumujemy tyle towarów, ile zdołamy. Natomiast sprzedawca ma problem ze swoim wizerunkiem. Już samo określenie „sprzedaż” jest w wielu dziedzinach zastępowane terminem „rozwój ekonomiczny”, ponieważ wizerunek sprzedawcy jest niemalże utożsamiany z przekupniem na ulicy. Co ważniejsze,

sprzedawca jest niewątpliwie stroną zależną w negocjacjach. Musi być przygotowany na ustępstwa, na kompromis, podczas gdy kupujący bierze wszystko, co może dostać. W końcu kupujący w większości przypadków może pójść do kogoś innego, podczas gdy nieszczęsny sprzedawca potrzebuje tego kontraktu. Postrzeganie samego siebie w roli sprzedającego wpycha nas w pułapkę potrzeby i często prowadzi do podpisywania złych umów.

Twardzi negocjatorzy są ekspertami w rozpoznawaniu tej potrzeby u adwersarzy, a także specjalistami od wywołania tej potrzeby. Szczególnie negocjatorzy wielkich korporacji rozbudzają oczekiwania dostawców, z którymi negocjują, malując różowe, przesadzone obrazy megazamówień, wspólnych przedsięwzięć i globalnych aliansów, a wszystko to w celu stworzenia u adwersarzy potrzeby podpisania tego niepowtarzalnego, największego w karierze kontraktu. Potem, gdy potrzeba jest już dobrze ugruntowana, zaczynają grać ostro, wprowadzać zmiany, wyjątki, stawiać żądania ustępstw itd. W kolejnych rozdziałach przedstawię szczegółowo, jak to działa.

Czasami jednak to kupujący, a nie sprzedający, znajduje się w potencjalnie gorszej pozycji. Klasyczny przykład z historii to ekspedycja Lewisa i Clarka. Kiedy ci nieustraszeni zdobywcy naprawdę potrzebowali świeżych koni, Indianie amerykańscy jakimś sposobem zawsze o tym wiedzieli. Kiedy miejscowi negocjowali sprzedaż mniej cennych i koniecznych towarów, szybko dochodziło do porozumienia, ale kiedy sprzedawali odkrywcom bezwzględnie potrzebne konie, rozbijali swoje tipi i przystępowali do długich rozmów. Instynktownie byli twardymi negocjatorami. (Dzienniki Lewisa i Clarka są świetną lekturą dla każdego negocjatora, ponieważ ta dwójka spotkała się z dziesiątkami niezwykłych sytuacji negocjacyjnych.)

Czasami Lewis i Clark rzeczywiście odczuwali potrzebę. Czasami naprawdę desperacko potrzebowali koni i innych zapasów. Dzisiaj, w XXI wieku, nie mamy takich potrzeb. Po prostu ich nie odczuwamy, ale mimo wszystko wciąż słyszymy, jak ludzie mówią: „Potrzebuję tej kurtki”.

„Potrzebuję tego samochodu”. „Potrzebuję wykonać ten telefon”. „Potrzebuję tej pracy”. „Potrzebuję z tobą porozmawiać”. „Potrzebuję tego kontraktu”. Zbyt łatwo używamy słowa „potrzebować”. Jedyne czego naprawdę potrzebujemy to podstawy biologicznego przetrwania: powietrze, woda, pożywienie, ubranie, schronienie – a to każdy z czytających tę książkę już ma. Potrzebujemy także podstaw intelektualnego i emocjonalnego dobrostanu – miłości, rodziny, przyjaźni, satysfakcjonującej pracy, hobby, wiary – każdy czytelnik ma własną listę. Jest to jednak krótka lista i nie zawiera, czy też nie powinna zawierać kurtki za 500 dolarów czy samochodu za 100 000 dolarów, ponieważ nie są one unikatowe. Nie powinna zawierać danej pracy czy umowy, ponieważ są inne prace i umowy.

Niemniej jednak potrzeba jest wszechobecna. Opowiem czytelnikowi o najbardziej pouczającym doświadczeniu w tej dziedzinie, jakie miałem w swoim życiu. Zdarzyło się to nad ranem w zimny, wilgotny i mglisty styczniowy dzień w zachodnim Teksasie. Był to pierwszy dzień lotów dla naszej grupy rekrutów oblatujących samoloty myśliwskie. Pokój pełen był młodych mężczyzn, samych podporuczników, ubranych w nowe zielone mundury i czarne wysokie buty. Czekali na dowódcę lotów. Do pokoju wszedł major Dave Miller. Ten mężczyzna o skroniach przyprószonych siwizną, weteran z Red River Valley w Wietnamie, miejsca jednej z najbardziej zaciekłych bitew powietrznych w historii, był idealnym przykładem pilota myśliwców. „Baaaa-czość!” Zrywamy się z miejsc i stajemy wyprostowani jak struny.

Głębokim, pewnym głosem, major rozkazuje: „Siadać!”. Nigdy w życiu nie widzieliście żołnierzy siadających tak szybko jak ta grupa. Zaraz potem major Miller mówi: „Podporuczniku Camp”. Jestem całkowicie zaskoczony, ale staram się pozbierać myśli, z powrotem staję na baczność i odpowiadam: „Taak jest, panie majorze!” Dave Miller mówi: „Właśnie wystartowaliście, jesteście trzysta stóp nad ziemią i idziecie do góry. Nagle wszystkie urządzenia siadają i czujecie, jakby ktoś wcisnął hamulce. Wasza

prędkość to 250 węzłów i spada. Nagle zdajecie sobie sprawę, że oba silniki zgasły. Co robicie w tej sytuacji?”

Mam pustkę w głowie i dostaję palpitanii serca. Wydaje się, że trwa to całą wieczność, ale potem słyszę swój głos pytający: „Panie majorze, na którym jestem pasie?” Proszę wierzyć lub nie, ale spierałem się z tym człowiekiem, zaprawionym w boju weteranem, moim szkoleniowcem, o to, jak należało się zachować w tej hipotetycznej sytuacji. Prawidłowa odpowiedź na pytanie majora brzmiała: katapultować się. Katapultować się? Facet chyba zwariował. Nigdy w życiu wcześniej się nie katapultowałem, nawet nie brałem takiej możliwości pod uwagę podczas dotychczasowego szkolenia. I tego ranka nie przyszło mi nawet na myśl, że Miller próbował ocalić mi życie, podczas gdy ja usiłowałem popisywać się, wyklócając się, że zdążyłbym wylądować na którymś pasie.

Mój tupet i *ego* w tamtych czasach można by określić innym słowem: potrzeba. W tych „negocjacjach” z moim instruktorem potrzebowałem być górą, wszystkowiedzącym, potrzebowałem mieć rację. Czasami potrzeba jest oczywista i łatwa do zauważenia, jak w tej historii, ale najczęściej jest subtelna i podstępna. Wyszkolony negocjator bez przerwy dostrzega różnego rodzaju potrzeby, duże i małe. Bardzo łatwo jest wpaść w pułapkę potrzeby, często nawet nie zdając sobie z tego sprawy.

Proszę wziąć pod uwagę coś tak prostego, jak powitanie.

- Dzień dobry, nazywam się Frank Jones.
- Witam, panie Jones.

Ta subtelna podległość natychmiast stawia cię w niekorzystnej sytuacji. Uznałeś, że Frank Jones jest w tym pokoju najważniejszy i on o tym wie. Można cię oskubać. Zamiast tego, zwróć się do niego po imieniu¹.

¹ W języku angielskim określenia pan (Mr, sir) używa się wobec osób starszych wiekiem/rangą. Jest to wyraz szacunku. Do osób w zbliżonym wieku, podobnej pozycji, zwracamy się po imieniu (*przyp. tłum.*).

Zastanów się nad tą prośbą o spotkanie:

Panie Smith, tu Bob Jones. Pracuję dla First Advantage Venture Fund. Chciałem się dowiedzieć, czy mógłby mi pan poświęcić dziesięć minut, żebym mógł panu wyjaśnić, na jakich zasadach możemy współpracować w przyszłości.

Proszę pamiętać, że nowe firmy nie są jedyną stroną, która może odczuwać potrzebę. Niektóre nowe przedsiębiorstwa mają solidną sytuację finansową i są wybredne w wyborze inwestorów dostarczających kapitał wysokiego ryzyka. Inwestorzy także mogą odczuwać potrzebę, tak jak Bob Jones, który prawie błagał o to spotkanie. Bob powinien był powiedzieć:

Bill, nazywam się Bob Jones. Nie jestem pewien, czy my jako fundusz wysokiego ryzyka pasujemy do waszej firmy. Po prostu nie wiem. Chciałbym się z tobą spotkać, żebyśmy omówili wasze plany i plany First Advantage i zobaczyli, czy do siebie pasujemy. Jaki termin najbardziej ci odpowiada?

NIE MÓW

Mówienie może być jawną oznaką odczuwania potrzeby. Dlatego milczenie jest jedną z moich zasad – jest to oczywiście przesada, ale ustanowiłem tę zasadę, aby uświadomić, że mówienie i okazywanie potrzeby idą ze sobą w parze. Jeden z moich najlepszych studentów na początku miał nieodpartą potrzebę bycia usłyszanym. Był bardzo bystry i zawsze chciał, by inni wiedzieli, że jest najlepiej poinformowany i kontroluje wszystko lepiej niż pozostali. Potrzebował czuć się ważny. „Dobra” – myśleli sobie jego sprytni adwersarze – „pozwolimy ci się czuć ważnym i obedrzemy cię ze skóry”. To powszechny problem, z którym ostro negocjujący mężczyźni typu „samiec alfa” muszą sobie radzić codziennie: chcą wiedzieć wszystko, a jeśli jest to niemożliwe, to przynajmniej chcą sprawiać wrażenie, że wiedzą wszystko. Podnosi się poziom adrenaliny, potrzeba staje się faktem biochemicz-

nym, potem biochemicznym uzależnieniem. Taka jest prawda.

Jednym z najbardziej skutecznych agentów ubezpieczeniowych, jakich znałem, był mężczyzna na wózku, który nie mógł mówić. Komunikował się za pomocą pisaka i tablicy, cierpliwie wypisując na niej swoje pytania. Nikomu nie życzyłbym takiego kalectwa, ale jedyny dostępny mu sposób zadawania pytań stanowił w jego zawodzie ogromną przewagę, co on sam był gotów pierwszy przyznać, ponieważ trudno jest odczuwać potrzeby siedząc w wózku inwalidzkim i ręcznie wypisując pytania. (Na marginesie, jego najskuteczniejszym pytaniem było: „Jeśli umrzesz, gdzie będzie mieszkać twoja rodzina?”)

Ile znamy osób, które nie dają innym dojść do głosu? Zachowując się w sposób dominujący, osoby takie tak naprawdę zdradzają swoje potrzeby. Zdarzyło mi się nawet przekonać, że niektórzy nie dopuszczają innych do głosu nawet przy powitaniu automatycznej sekretarce. Zazwyczaj ludzie nagrywają: „Dzień dobry, tu Proszę zostawić wiadomość po sygnale”. Osoba, o której mowa, witała dzwoniącego szczegółowymi informacjami o rozkładzie zajęć na najbliższą godzinę, dzień i tydzień. Chyba możemy sobie wyobrazić, jakie wiadomości ta osoba zostawiała na sekretarkach innych: długie! Chciała, żeby dzwoniący wiedział, jak jest zajęta, jak bardzo kompetentna i jak dużo szczęścia będzie miał, jeśli poświęci mu trochę swojego czasu. Tymczasem przynosiło to skutek odwrotny do zamierzonego, było po prostu irytujące.

Zastanówmy się przez chwilę nad dwoma rodzajami rozmów telefonicznych z klientem, które stanowią pod tym względem najlepszą szkołę: *cold calls* to rozmowy w ciemno z nieznaną osobą, której chcemy coś sprzedać; *warm calls* to rozmowy z osobą, którą poznaliśmy, albo której nas zaanonsował wspólny znajomy. Samo myślenie o wykonaniu telefonu do nieznanego w celu sprzedania czegoś wywołuje u większości handlowców gęsią skórkę. Nie ma wątpliwości, że jest to trudne i wiele osób po prostu nie chce tego robić. Wszyscy wiemy, że jest

to najgorszy sposób na robienie interesów. Twierdzą jednak, że jest to również świetny sposób, gdyż jest to doskonałe ćwiczenie i może być zaskakująco skuteczną metodą, ponieważ nasza potrzeba jest pod kontrolą. Człowiek z pewnością nie ma wielkich oczekiwań, i stosuje się do ścisłej procedury. Zaczyna, mówiąc np.:

Cóż, nie mam pojęcia, czy to, co robimy przydałoby się w państwa firmie. Nie wiem, może nie. W takim wypadku proszę mi o tym powiedzieć i skończymy rozmowę, ale jeśli osoba, która zajmuje się badaniem rynku...

I tak dalej – albo i nie. Nie ma to znaczenia. Twoja potrzeba jest pod kontrolą.

Telefon w ciemno to tylko rodzaj negocjacji – ani mniej, ani więcej – i zanim skończysz czytać tę książkę, będziesz wiedzieć, jak przeprowadzić taką rozmowę zgodnie z tymi samymi regułami i nawykami, jakie wykorzystujesz w innych negocjacjach.

To samo odnosi się do rozmowy z osobą, którą już znamy (*warm call*):

Cześć Tom, tu Bill. Stary, ale mam dla ciebie propozycję. Opowiedziałem im o tobie, o tym, co robisz. Są na widelcu. Są gotowi. Musisz tylko do nich zadzwonić i odebrać, co twoje. Jesteś mi winien przysługę, kolego.

Czy aby na pewno? Tomowi podnosi się ciśnienie, ale chyba lepiej byłoby dla niego, gdyby zadzwonił do niego z propozycją nieznajomy, niż ktoś z takim poleceniem. Jeśli nie będzie uważał, straci dyscyplinę, zacznie myśleć o dniu wypłaty, podekscytuje się i zacznie odczuwać potrzebę. I tak oto zwycięstwo może się przeobrazić w klęskę. Wyświadcz sobie przysługę i traktuj każdy taki telefon jakby był od zupełnie nieznajomej osoby.

Kiedy podczas negocjacji emocje sięgają zenitu, wysoki ton głosu jest niezawodną oznaką potrzeby. Gdy potrzebujący negocjatorzy podnoszą głos, negocjatorzy kontrolujący sytuację zniżają głos. Zatem w chwilach wewnętrznego chaosu mów ciszej, zwolnij.

Bazary w krajach Trzeciego Świata stanowią klasyczną lekcję na temat potrzeb, o czym przekonałem się na własnej skórze, robiąc świąteczne zakupy w Saigonie w 1967 r. Miałem około 100 dolarów, za które miałem kupić prezenty dla całej rodziny. Moi dziadkowie byli dla mnie bardzo ważni i pomyślałem o nich, kiedy w jednym sklepie znalazłem dwa piękne wyroby z laki i niewielką łódkę wyrzeźbioną z rogu bawołu błotnego. Mama-san zawałała po 1000 piastków za sztukę, czyli po około 10 dolarów, razem 30. Bardzo chciałem je kupić, ale to było za drogo, co też jej powiedziałem. Byłem zbyt młody i naiwny, żeby świadomie stosować jakąkolwiek strategię negocjacyjną i nie chciałem być przysłowiowym wrednym Amerykaninem, ale nie mogłem ich kupić. Kiedy zwróciłem się do wyjścia, Mama-san dogoniła mnie i powiedziała, że sprzeda je za 800 piastków za sztukę. Odmówiłem, to wciąż było zbyt drogo. Zrobiłem zakupy w innych sklepach, znalazłem różne ładne rzeczy i trochę tandety, ale wciąż nie miałem nic dla dziadków, kiedy przechodziłem obok sklepu z wyrobami z laki i rzeźbioną łódką. Kiedy Mama-san zobaczyła mnie z pakunkami, złapała mnie za ramię i powiedziała: „O, ty numer jeden żołnierz, ty kupować *beaucoup*”². Zapędziła mnie do środka i zaproponowała, że sprzeda mi te trzy przedmioty po 500 piastków za sztukę, ale to ciągle była zbyt wysoka cena. „Nie” – odpowiedziałem „Dam 400, tylko tyle mam”. Powiedziała: „Okej, żołnierz, ja sprzedać za 400”.

Nie okazywałem potrzeby, natomiast ona ją odczuwała. Gdyby Mama-san była negocjatorem wyszkolonym według systemu Campa, zapytałaby mnie (pomińmy problemy językowe): „Dla kogo to ma być prezent?” Gdybym odpowiedział, powinna zagwizdać i zadać pytanie: „Dlaczego chcesz na nich wydać tyle pieniędzy? To dużo pieniędzy na dziadków”. Nie okazałaby swojej potrzeby, jednocześnie zwiększając moją. Wywołałaby u mnie poczucie wi-

² *beaucoup* (franc.) – bardzo (przyp. red.).

ny – pieniądze nie są ważne, kiedy chodzi o moich dziadków! – i zapłaciłbym jej 1000 piastków, albo niewiele mniej, bo naprawdę kochałem swoich dziadków.

NIE BÓJ SIĘ ODRZUCENIA

Obawa przed odrzuceniem jest przejawem potrzeby – dokładnie rzecz biorąc potrzeby bycia lubianym. Jest konieczne, aby negocjator rozumiał, czym jest odrzucenie, oraz kto może, a kto nie może go odrzucić. Najważniejsza sprawa: adwersarze w negocjacjach nie mogą cię odrzucić. Niczego od nich nie potrzebujesz, więc jak mogą cię odrzucić? To niemożliwe. Rodzice mogą odrzucić dziecko, bo dziecko niewątpliwie potrzebuje rodziców. Mąż może odrzucić żonę lub na odwrót. Nawet nauczyciel może odrzucić ucznia w niższych klasach, kiedy dziecko naprawdę potrzebuje nauczyciela. Ale jak twój adwersarz w negocjacjach może cię odrzucić? Nie ma takiej mocy. Nigdy, p r z e n i g d y, nie daj mu do zrozumienia, że może cię odrzucić.

Poważny negocjator wie, że nie może poświęcać swojej energii emocjonalnej na bycie lubianym, przemądrzałym, ważnym. Poważny negocjator chce być uznawany za skutecznego i profesjonalnego i nic poza tym. Swoją energię poświęca na wykonywanie zadań. Nie odczuwa innych potrzeb. Jednak bardzo często wpadamy w pułapkę potrzeb. W relacjach pracownicy–zarząd kluczową taktyką zarządu jest znalezienie związkowców, którzy chcą podbudować swoje *ego* i w związku z tym można u nich wywołać potrzebę. Związkowcami takimi można manipulować, aż w praktyce staną się podwójnymi agentami zarządu, przekazującymi sfabrykowane informacje, mówiącymi swoim kolegom: „Nasza komisja nas wykończy. Mam kumpli w zarządzie, powiedzieli mi, że mogą zamknąć fabrykę, jeśli nadal będziemy się upierać”.

Wiem to zarówno z własnego doświadczenia jako negocjator przed laty (spór między pracownikami a zarzą-

dem), jak i jako trener, bo widziałem ludzi na wiele różnych sposobów podkopujących dołki pod własnym zespołem. Pozwalają wyciekać cennym informacjom, przynoszą fałszywe informacje, osłabiają stanowczość zespołu, dążą do niepotrzebnych kompromisów – a wszystko to dlatego, że ich potrzeba bycia mądrym, lubianym, ważnym jest wykorzystywana przez sprytnego adwersarza. Bez zastanowienia mógłbym wymienić z tuzin wysoko opłacanych menedżerów pracujących w firmach z listy Fortune 500, którzy w rzeczywistości pracowali dla adwersarzy w najważniejszych negocjacjach. Wiem o tym, ponieważ wspomniani adwersarze byli moimi klientami. Znam przypadek menedżera prawie najwyższego szczebla, który zgodził się na zupełnie niepotrzebny kompromis, ponieważ chciał wykorzystać podpisanie umowy jako katapultę do stanowiska przewodniczącego rady. Ostatecznie podpisana umowa z pewnością zakamuflowała ten kompromis, ale nie zmienia to faktu. Wiem o tym, ponieważ beneficjentem tego absurdałnego kompromisu był mój klient.

Kilka lat temu współpracowałem z klientem, który właśnie stracił duży kontrakt z międzynarodową firmą po tym, jak poszedł na wszelki możliwy kompromis. Mieli najlepszą technologię, zaoferowali atrakcyjniejszą cenę, terminy dostaw, serwis itd. Poszli na kompromis w każdym szczególe negocjacji. Dodali nawet za darmo i bez zobowiązań bardzo drogi sprzęt. Jednak międzynarodowa firma, o której mowa, zrezygnowała z podpisania umowy. Dlaczego? W końcu udało nam się dowiedzieć, że jej prezes był podejrzliwie nastawiony właśnie dlatego, że mój klient poszedł na zbyt wiele kompromisów. Pomyślał, że coś musi być nie tak, skoro druga strona okazuje tak wielką potrzebę podpisania umowy. Nie może być kompetentną, godną zaufania firmą. Nigdy w życiu nie uda im się wywiązać z warunków. I ten prezes miał rację. Mój nowy klient za nic nie byłby w stanie spełnić warunków wynegocjowanych w tej umowie.

MOŻESZ CHCIEĆ, ALE NIE POTRZEBOWAĆ

Kiedy następnym razem będziesz oglądać jeden z filmów o drapieżnikach w telewizji publicznej lub na kanale przyrodniczym, dokładnie obejrzyj sceny pościgu. Zawsze jest jedna lub dwie pogonie, kiedy lwu czy gepardowi nie uda się i za każdym razem scenariusz jest taki sam. Drapieżnik dobiega do ofiary... coraz bliżej... bliżej... a kiedy tylko trochę zwolni, natychmiast poddaje się. Z miejsca. Kiedy odległość do ofiary zaczyna się zwiększać, łowca wycofuje się. Samica (bo to one zazwyczaj polują) nie będzie tracić energii w przegranej sprawie. Nieudane łowy nie mają znaczenia, więc odchodzi wolnym krokiem. Będą inne ofiary, inne gazy. Podobnie wyszkolony negocjator nie ma potrzeb, bo jedne negocjacje nie mają znaczenia. Będą inne umowy. O tej należy zapomnieć i przejść do następnej.

We wstępie wspomniałem o jednej z moich żelaznych zasad: „Nie wolno finalizować umów”. Powiedziałem to w kontekście niebezpieczeństw związanych z metodą wygrana-wygrana oraz tego, że ta metoda *implicite* prowadzi do koncentrowania się na tym, czego nie można kontrolować – na celu – i jednoczesnego tracenia z oczu tego, co można kontrolować – środków. Dodam teraz, że niecierpliwe dążenie do zamknięcia umowy zdradza odczuwaną przez ciebie potrzebę. Potrzebujesz sfinalizować umowę.

Nie, nie potrzebujesz. Ale być może twój adwersarz tak.

Każdy czytelnik tej książki z osobistego doświadczenia wie, że podstępne finalizowanie umów jest niebezpieczne. Kiedy ktoś próbował zbyt szybko zamknąć umowę – a niewątpliwie to ci się przytrafiło, chyba, że jesteś jeszcze niewinnym dzieckiem – to instynktownie reagowałeś negatywnie. Nic, ale to nic nie „załatwi” negocjatora równie skutecznie jak taka pośpieszna decyzja. Dlaczego? Dostrzegłeś wizję potrzeby adwersarza, która każdego wprawia w zakłopotanie i która służy jako ostrzeżenie, że należy bliżej się przyjrzeć omawianej umowie.

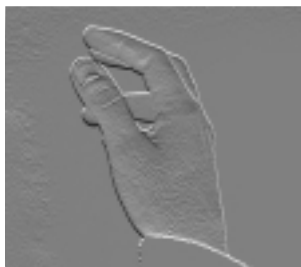
Potrzeba jest sprawcą większej liczby złych umów i nieudanych transakcji sprzedaży niż jakikolwiek inny czynnik. Jeśli u kogoś z negocjatorów ma powstać jakaś potrzeba, to musi ona należeć do twojego adwersarza, nie do ciebie. Nigdy nie osiągniesz sukcesu, do jakiego jesteś zdolny, dopóki nie zrozumiesz i nie wcielisz w życie tej koncepcji. My negocjatorzy – my ludzie – okazujemy nasze potrzeby na wiele różnych sposobów. Aby rozpoznać własne sposoby, należy zatrzymać się i zastanowić nad tym, co robimy i czym to jest umotywowane. Nikt nie wie lepiej niż my sami, kiedy nasza potrzeba pokazuje swoje prawdziwe oblicze. Kiedy człowiek zastanowi się nad tym, będzie zaskoczony, jak wiele spraw, którymi tak bardzo się przejmowaliśmy, tak naprawdę nie ma znaczenia.

Jako negocjator aspirujący do doskonałości, musisz za wszelką cenę unikać okazywania potrzeb. Aby zaś tego dokonać, musisz przestać je odczuwać. Nie potrzebujesz tej umowy. Ale co się stanie, kiedy po prostu zamiast „potrzebować” powiemy „chcieć” (zastąpimy słowo i emocję)? Od razu zmienia się dynamika sytuacji. Jaki obraz przychodzi ci do głowy, kiedy czytasz słowo „chcę”? Ja widzę jaskrawoczerwone Porsche kabriolet, z czarnym dachem i tapicerką. A ty? Dla dobrych negocjatorów słowo „chcieć” oznacza cel, na który pracujemy, do którego dążymy, który planujemy, ale słowa tego nie należy mylić z „potrzebować”. Oczywiście, że chcę globalnego sojuszu z firmą Humongous Inc., ale go nie potrzebuję. Chcę samochód, ale go nie potrzebuję. Chcę dom, ale go nie potrzebuję. Jeśli któraś z tych umów nie dojdzie do skutku, to będzie ich strata, a nie moja. Tak czy owak, nie spędzi mi to snu z powiek i nie odbierze apetytu.

Negocjatorzy szkoleni w systemie Campa nigdy nie okazują potrzeby, a jedynie chęć. „Potrzeba” to śmierć, „chęć” to życie. Proszę mi wierzyć, to inne nastawienie od razu zostanie dostrzeżone przez osoby po drugiej stronie stołu. Pewność siebie i zaufanie wzrastają u wszystkich; kontrola i dyscyplina są większe tylko u ciebie.

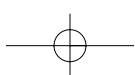
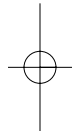
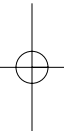
Mam nadzieję, że w tym rozdziale nie byłem jak zaci-
nająca się płyta (czy też może powinienem pójść z duchem
czasu i powiedzieć CD?), ale nigdy za dość powtarzania:
Panuj nad potrzebą.

ROZDZIAŁ II



EFEKT PORUCZNIKA COLUMBO

Sekret bycia niedoskonałym



Pamiętacie serial telewizyjny, *Porucznik Columbo*? Może co wieczór oglądacie jego powtórki. Detektyw wydziału zabójstw w Los Angeles, Columbo, nosił podniszczony prochowiec, jeździł rozklekotanym Peugeotem, opowiadał wzruszające anegdotki o swojej żonie i psie (zdaje się, że był to basset o smutnym wyglądzie, zdecydowanie nie złoty retriever o lśniącej sierści) i miał zwyczaj zapominać zadać istotne pytanie w każdym przesłuchaniu. Musiał po raz drugi dzwonić do drzwi, przeproszać i zadawać to ostatnie pytanie. Zawsze przedstawiał się swoim przeciwnikom jako nieco mniej kompetentny niż oni, trochę mniej – a właściwie dużo mniej – doskonały. Potrafił zmusić ludzi do rozmowy, ponieważ pozwalał im odczuwać wyższość, czuć się swobodnie. Używając słynnego języka z książki *I'm Okay, You're Okay*, dawał im złudne poczucie, że są w porządku.

Poczucie, że jest się w porządku oznacza swobodę i bezpieczeństwo. To najprostsza definicja tego określenia, używana w pop psychologii. Od momentu narodzin każdy z nas, ludzi, walczy o poczucie swobody i bezpieczeństwa. Jako noworodki i niemowlęta potrzebujemy – żądamy! – bezwarunkowej miłości naszych rodziców, która jest jedynym źródłem naszego szczęścia. Kiedy jesteśmy małymi dziećmi, nasze potrzeby w tym względzie rosną. Chcemy być rozpoznawani, słyszani, lubiani, mieć rację. A może powinienem powiedzieć, że potrzebujemy tego wszystkiego? Obawiam się, że tak. Ta potrzeba dobrego samopoczucia towarzyszy nam przez okres dorastania i dorosłości, kiedy staramy się odnosić zwycięstwa, odnotowywać osiągnięcia, sukcesy. Kiedy mamy się zaprezentować, to czy obnażamy własne słabości? Nigdy. Zawsze eksponujemy swoje mocne strony. Może to być wiedza, uroda, czarująca

osobowość. Może jesteśmy sprytni i nieustraszeni albo dowcipni. Cokolwiek jest naszą mocną stroną, staramy się to wykorzystać. To właśnie pokazujemy światu. To właśnie potrzebujemy pokazać światu.

Podobnie, porównujemy się do innych, aby stwierdzić, jak wypadniemy. Jesteśmy trochę lepsi czy trochę gorsi? Gdy znajdujemy się w towarzystwie osób, od których wydajemy się lepsi albo przynajmniej im równi czujemy się swobodnie. Rozmowa się klei, a pytania nie niosą ze sobą ryzyka. Czujemy się dobrze. Tymczasem w obecności osób, wobec których czujemy się gorsi, czy to pod względem kulturowym, społecznym czy intelektualnym, nie czujemy się dobrze i stajemy się defensywni lub agresywni albo pełni urazy itp. Jak się czujemy, kiedy ktoś inny wygląda idealnie, podczas gdy nam przydałaby się wizyta u fryzjera? Ano właśnie. Trochę niewyraźnie, trochę nieswojo. Rozmowa może iść jak po grudzie, pytania wydają się ryzykowne, obawiamy się, że wypadniemy niekorzystnie czy wręcz głupio.

Odwracając tę sytuację, czy zauważyliście, że ludzie mają tendencję do dobrego samopoczucia, kiedy widzą, że ktoś inny czuje się nieswojo? Jesteśmy swobodni, kiedy widzimy, że ktoś inny w jakimś sensie nie jest wystarczająco dobry. Fani oper mydlanych oglądają je, ponieważ losy bohaterów tych programów są jeszcze bardziej pokręcone niż ich własne. Upajamy się perypetiami bogatych i sławnych, bo nagle odwróciły się role: dużo dobrego przyniosły im fortuna i sława! Nagle jesteśmy w lepszej sytuacji niż gwiazda filmowa w ośrodku odwykowym za 2 tysiące dolarów za dzień. Nie jest to może nasza najchlubniejsza cecha, ale tak właśnie jest. Niemcy dawno nadali temu odczuciu nazwę *Schadenfreude*.

Nie sądzę, żeby ktoś kwestionował argumenty dotyczące dobrego samopoczucia. Są dość oczywiste. Jednak moje następne stwierdzenie jest dalekie od oczywistości. Na pierwszy rzut oka może się nawet wielu czytelnikom wydać szalone (podobnie jak to miało miejsce z moimi klientami), ale oto ono: mądry negocjator wie, że w czasie ne-

gocjacji tylko jedna osoba może mieć dobre samopoczucie, a tą osobą jest jego przeciwnik.

Niektórzy nowi klienci nie tylko są zbici z tropu tą wskazówką, ale wręcz reagują wrogo. Jednak ta wskazówka jest właściwa i niezwykle skuteczna jako instrument negocjacyjny. Pozwalając swemu adwersarzowi na trochę lepsze samopoczucie, zaczynamy burzyć bariery. Pozwalając mu czuć się panem sytuacji, tak jak Columbo, tak naprawdę kontrolujemy stan rzeczy. Nieudaczne zachowanie detektywa było rozmyślne. Jego przeciwnik o tym nie wie, ale widz – owszem. Rozumiemy, dla czego zachowuje się w taki sposób. Rozumiemy mechanizm psychologiczny: Columbo rozwiązywał wszystkie sprawy, pozwalając swoim przeciwnikom na dobre samopoczucie.

Przytoczę kilka podobnych przykładów z historii. Ronald Reagan, celowo lub nie, był mistrzem w stwarzaniu wrażenia, że czuje się nieswojo w czasie konferencji prasowych. Jąkał się i śmiał sam z siebie, zanim odpowiedział na pytanie, a i jego odpowiedzi nie były zbyt bogate w informacje. Jednak w ostatecznym rachunku był skuteczny, czyż nie? Winston Churchill sprawiał wrażenie życzliwego tłuściocha, Roosevelt był inwalidą na wózku, Abraham Lincoln jednym z najmniej atrakcyjnych ludzi swoich czasów, ale wszyscy ci przywódcy w końcu dobrze się spisali. I ostatni przykład: Co zrobił generał Norman Schwarzkopf, kiedy zaczynał negocjacje z królem Fahdem z Arabii Saudyjskiej dotyczące ulokowania amerykańskich oddziałów i samolotów na terenach saudyjskich, kiedy USA zbliżały się do wojny z Irakiem w 1990 r.? Otóż ten generał z czterema gwiazdkami ukląkł na jedno kolano. Proszę zwrócić uwagę – nie dlatego, że odczuwał taką potrzebę, ale po to, aby okazać niedoskonałość. Potrzeba to stan wewnętrzny, a okazywanie niedoskonałości jest zewnętrzną demonstracją.

Na pewno zauważyłeś, że każdy skutecznie przemawiający opowiada na początku swojego wystąpienia jakąś umniejszającą własną wartość anegdotkę. Jego pierwszą informacją dla słuchaczy jest to, że mimo, iż dostaje 10 ty-

sięcy dolarów za to przemówienie i nosi droższy garnitur, nie jest od nich lepszy, też jest tylko człowiekiem. I nie jest to tania zagrywka, ale szczerą prawdą, ponieważ w ostatecznym rozrachunku każdy mieszkaniec naszej planety jest tylko zwykłym człowiekiem, jednym z członków bandy – bardzo dużej, ale jednak tylko bandy. Wszyscy płyniemy jedną łódką. Wszyscy jesteśmy tylko ludźmi. Wszyscy dziś popełniliśmy jakiś błąd i jutro popełnimy kolejny, bardzo możliwe, że nawet kardynalny. Ludzie, którzy udają, że jest inaczej, oszukują tylko samych siebie (a może i siebie nie zdołają oszukać).

Jako negocjatorzy musimy przyjąć to samo podejście. Jeśli potrafimy naśladować niedoskonałość Columbo, choćby w niewielkim stopniu, na własny sposób, to ogromnie zwiększymy swoje szanse na sukces w negocjacjach.

W swoim wnikliwym eseju *O wyrównaniu* Ralph Waldo Emerson napisał: „Słabość nasza wyrasta z naszej siły”. To szczerą prawdą. Mamy skłonność do przesady, ale jako negocjatorzy musimy kontrolować ten instynkt, jednocześnie pozwalając, by dochodził on do głosu u naszego adwersarza. Jeśli lubi popisywać się swoją łatwością wysławiania się, to pozwólmy mu na to. Jeśli nie może się oprzeć, by nie czarować, to pozwólmy mu na to. Jeśli lubi demonstrować swoją niezwykłą wiedzę o niuansach federalnego prawa morskiego, to pozwólmy mu. Wyszkolony negocjator jest więcej niż zadowolony, kiedy jego adwersarz popisuje się na wszelkie sposoby, ponieważ największa siła przeciwnika w końcu stanie się jego największą słabością.

Jakiś czas temu pracowałem dla firmy (nazwijmy ją Network Inc.), która znajdowała się na krawędzi bankructwa. Gdyby przedsiębiorstwo to nadal sprzedawało swój produkt po cenie zakontraktowanej w umowie ze swoim głównym klientem, to wypadłoby z gry, ponieważ traciło 100 000 dolarów na każdej sprzedawanej maszynie. Konieczna była renegocjacja umowy – w innym wypadku firma poszłaby z torbami. Jednak nikt w firmie nie uważał, że powinno się wznowić negocjacje. Sądzone, że taka decyzja wyglądałaby „nieprofesjonalnie”. Mówiono: „Wydzie-

my na idiotów”. Prezes firmy także się opierał, aż wreszcie zaczął słuchać, co do niego mówię, gdy zapytałem: „Jak długo chce pan dołączać czek na 100 000 dolarów do każdej maszyny?”

Kiedy prezes Network zadzwonił do swego adwersarza, aby poruszyć ten temat, powiedział mniej więcej tyle: „Tak świetnie poprowadziliście negocjacje, a my jesteśmy w tym tak niekompetentni i słabi, że w efekcie jesteśmy marnym dostawcą. Postawiliśmy was w niekorzystnym położeniu i bardzo nam z tego powodu przykro. Bierzemy odpowiedzialność za swoją nieumiejętność prowadzenia negocjacji”. Była to prawda, i należało to powiedzieć, ale było to także skuteczne zagranie w stylu Columbo. Pomogło to rozbroić adwersarza. Takie stwierdzenie nie było również nieprofesjonalne. Przeciwnik, o którym mowa, jest teraz największym odbiorcą mojego klienta.

Inna korporacja, z którą obecnie współpracuję, robi interesy w dziedzinie, w której wielu negocjatorów jest wyszkolonych w PICOS lub innych metodach zarządzania systemami dostaw. To naprawdę twardzi zawodowcy, cieszący się złą sławą w swojej branży. Obrzucali wyzwiskami moich negocjatorów i oskarżali ich o nieprofesjonalne zachowanie; stosowali naprawdę bezpardonową taktykę. (Czasami zachowują się jak najlepsi kumple, zapraszają na wino i kolację, a następnie w mgnieniu oka zmieniają front i próbują zastraszyć krzykiem.) Czy moi negocjatorzy okazują potrzebę? Czy stają się defensywni, a potem agresywni i walczą z takim zachowaniem? Nie. Słuchają w spokoju, robią notatki, starają się nie dążyć do dobrego samopoczucia, a na koniec pytają cichym głosem: „Co mamy dla was zrobić?”

TAK SKUTECZNA, ŻE AŻ PRZERAŻAJĄCA

Nie sugeruję, że powinniście robić wrażenie nieprofesjonalistów. Mówię jedynie, że nie należy się bać szczerości i otwartości, nie należy się bać nie do końca dobrego samopoczucia, bycia niezupełnie idealnym. Czy dobrze się

czujesz w towarzystwie osób doskonałych? Ja nie. Inni ludzie chcą mieć do czynienia z normalnymi osobami. W negocjacjach bycie niezupełnie doskonałym oznacza okazanie od czasu do czasu jakiejś słabości. Okaż czasami, że jest ci trudno. Pożycz pióro czy papier do robienia notatek. Szukaj właściwych słów, zadając pytania. Pozwolenie innym, aby ci pomogli, jest doskonałym sposobem na poprawienie ich samopoczucia. Sygnalizuje to także twojemu adwersarzowi, że ma do czynienia z prawdziwym tobą.

Nowi klienci myślą, że żartuję, kiedy tylko zaproponuję, żeby zostawili w domu teczkę albo wizytówki, gdy idą na pierwsze spotkanie. Może nie będziesz chciał tego zrobić, ale moim zadaniem jest powiedzieć ci, że takie lub podobne zagrania są porażająco skuteczne. Pewnego razu szkoliłem kobietę, która sprzedawała urządzenia biurowe początkującym firmom w Dolinie Krzemowej. Podczas jednej z negocjacji, w czasie których stawką było zlecenie na 35 tysięcy dolarów, wreszcie udało mi się ją przekonać, by upuściła swoją torebkę na podłogę. Tyle tylko, że kiedy torebka upadła, otworzyła się i jej zawartość rozsypała się po całym pokoju, zrobił się straszny bałagan. Facet, z którym negocjowała, wyleciał z biurka i padł na kolana, pomagając mojej klientce wszystko pozbierać. Kiedy zaczęła go przeproszać, powiedział: „Proszę się tym nie przejmować. Ma pani to zlecenie”.

Niektórzy mogą to nazwać nieczystym zagranieniem, ale ja się z tym nie zgadzam. Moja klientka nie dostała tego zlecenia dlatego, że upuściła torebkę, ale dlatego, że incydent z torebką pozwolił przełamać ostatnią barierę w negocjacjach, pozwolił na swobodne podjęcie decyzji. To nie jest nieczysta gra. To otwartość, otwartość polegająca na byciu niedoskonałym, która przełamuje bariery.

Im trudniejsze negocjacje, tym istotniejszą sprawą jest zrozumienie, że jeśli ktoś w tej sali ma być niedoskonały, to będziesz to ty, a nie twój adwersarz. Kiedy twój przeciwnik czuje się niedoskonały, bariery wyrastają dużo szybciej, niż jesteś w stanie je burzyć. Ale nienajlepsze sa-

mopoczucie u siebie przełamuje bariery – często w prawie magiczny sposób.

Zdaję sobie sprawę, że o takim zachowaniu łatwiej mówić, niż wprowadzić je w życie, ponieważ od dnia narodzin walczymy o swoją doskonałość, niemalże jesteśmy do tego szkoleni. Oczywiście oglądamy zdjęcia tytanów biznesu – być może prezesa firmy, dla której pracujemy – wystrojonego w najlepszy garnitur, delektującego się ważnym spotkaniem przy śniadaniu, obiedzie, kolacji, aperitifie czy cygarach. Ci mężczyźni (bo nie ukrywamy, że są to zwykle mężczyźni) są tak doskonali, że trudno w to uwierzyć. Powinniśmy chcieć i potrzebować tego, co oni mają. A ja tymczasem proponuję, żebyś dotarł na szczyt prezentując się jako osoba nie do końca doskonała!

W kontekście negocjacji, rzeczywiście to właśnie proponuję. Nie mówię, że należy przyjść na spotkanie z plamą na koszuli czy bluzce. Po prostu okaż, że nie jesteś ideałem, zdradź jakąś ludzką słabość, wrażliwość, niedoskonałość. Prawdziwie zręczny negocjator potrafi odnosić zwycięstwa na własnym terenie. (Jeśli masz szczęście, jesteś jak były prezydent Jerry Ford lub były pierwsze damy Barbara Bush i Jackie Onassis, którzy słynni byli z tego, że potrafili osoby wokół siebie i przed telewizorem wprawić w dobre samopoczucie. Ale jeśli jesteś jak... mniejsza o nazwiska, to będziesz musiał bardziej się postarać. Niektórzy mają niefortunny talent do wprawiania innych w kiepski nastrój.)

Jeśli masz jakieś wątpliwości co do zasadności rad opisanych w tym rozdziale, to nic prostszego niż je wypróbować. Następnym razem, kiedy znajdziesz się w sytuacji, gdy twój „adwersarz” jest nieco zbyt nieprzystępny lub pełen wątpliwości, spróbuj być trochę mniej doskonały. Udaj, że wypisało ci się pióro i poproś o pożyczenie. Albo przeszukaj kieszenie w poszukiwaniu notatnika, a nie znalazłszy go, poproś o kawałek papieru. Udaj, że w twoim laptopie znowu skończyła się bateria. I dopiero potem mi mów, że nie zauważyłeś natychmiastowej zmiany na korzyść w atmosferze tych „negocjacji”.