książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

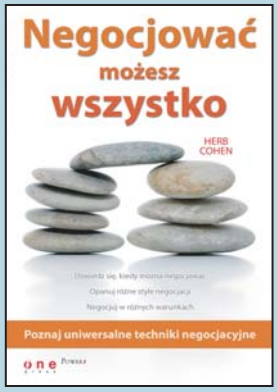
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Negocjować możesz wszystko



Autor: Herb Cohen
Tłumaczenie: Joanna Sugiero
ISBN: 83-7361-985-2
Tytuł oryginału: You Can Negotiate Anything
Format: A5, stron: 245

Poznaj uniwersalne techniki negocjacyjne

- Dowiedz się, kiedy można negocjować
- Opanuj różne style negocjacji
- Negocjuj w różnych warunkach

Negocjacje już dawno przestały być domeną polityków. Dziś z negocjacjami spotykamy się niemal codziennie – przeprowadzamy je z klientami, kontrahentami, pracownikami, a czasem nawet z przyjaciółmi. Każdą rozmowę, której celem jest przekonanie kogoś do naszych racji, można uznać za negocjacje. Do wszystkich, nawet pozornie prostych negocjacji należy się jednak odpowiednio przygotować. Techniki negocjacji, opracowane przez specjalistów, będą tu bardzo pomocne, ale oprócz nich należy zaplanować kilka scenariuszy i przygotować odpowiednią argumentację.

Czytając książkę „Negocjować można wszystko", dowiesz się, w jaki sposób doprowadzić negocjacje do korzystnego dla Ciebie finału. Poznasz czynniki wpływające na przebieg negocjacji i zachowanie się uczestników. Nauczysz się stosować różne techniki negocjacyjne, zyskiwać poparcie innych uczestników negocjacji i odpierać argumenty oponentów. Przekonasz się, że każdą rozmowę można przeprowadzić tak, aby osiągnąć swój cel.

- Znaczenie negocjacji
- Scenariusze negocjacji
- Negocjacje „za wszelką cenę"
- Sztuka kompromisów
- Technika wygrany-wygrany
- Budowanie poparcia
- Negocjacje telefoniczne

Jeśli chcesz kontrolować przebieg negocjacji, przeczytaj tę książkę

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

Spis treści

I Tak, możesz **11**

1. Czym są negocjacje? 13
2. Prawie wszystko podlega negocjacji 19
3. Zmoczenie stóp 29

II Trzy podstawowe zmienne **45**

4. Władza 49
5. Czas 89
6. Informacje 97

III Style negocjacji **109**

7. Wygrana za wszelką cenę — styl radziecki 113
8. Negocjacje, w wyniku których obie strony zyskują 143
9. Więcej na temat techniki wygrany-wygrany 155

IV Negocjowanie czegokolwiek, gdziekolwiek **197**

10. Negocjacje telefoniczne i pisanie notatek 199
11. Przejdź o jeden poziom w górę 213
12. Nadawanie sytuacjom osobistego charakteru 229

8

Negocjacje, w wyniku których obie strony zyskują

Pieniądze otwierają wszystkie drzwi…
Naprawdę wszystkie?

Oto historia, która na stałe weszła już do folkloru negocjacji:

Brat i siostra mają podzielić między siebie ostatni kawałek szarlotki. Każde z nich chce dostać duży kawałek ciasta i nie chce zostać oszukanym przez drugie. W końcu chłopiec przejmuje kontrolę nad nożem i już zabiera się do tego, żeby odkroić dla siebie większą część, gdy do kuchni wchodzi ojciec albo matka.

W duchu tradycji króla Salomona rodzic mówi: „Zaczekaj! Ten, kto pokroi ciasto na dwie części, musi pozwolić *drugiemu* wybrać kawałek dla siebie". Oczywiście, chcąc się zabezpieczyć, chłopiec pokroi ciasto na dwie równe części.

Ta historia mogła nigdy się nie zdarzyć, ale jej morał jest wciąż aktualny. To, czego pragną inni, nie wyklucza spełnienia naszych potrzeb. Jeżeli przestaniecie koncentrować swoją energię na pokonaniu przeciwnika, a zamiast tego wspólnie skupicie się na pokonaniu problemu, oboje możecie na tym skorzystać.

W negocjacjach opartych na współpracy typu *wygrany-wygrany* strony szukają rozwiązania, które wszystkim przyniesie korzyści. Konflikty są naturalnym elementem ludzkiej egzystencji. Postrzegając konflikt

jako problem, który należy rozwiązać, możemy znaleźć wyjście, które poprawi sytuację obu stron, a udana współpraca może nawet przyczynić się do zbliżenia stron konfliktu.

Być może to tylko zbieg okoliczności, ale kiedy dochodzi do pertraktacji między dyrekcją a pracownikami firmy, bardzo często przywoływana jest metafora ciasta. Jedna ze stron wcześniej czy później mówi: „My tylko chcemy naszą część ciasta!". Jeżeli jednak ciasto oznacza w przenośni określoną kwotę pieniędzy, nie ma wątpliwości, że to, co jedna ze stron zyska, druga musi stracić. Rozważmy następujący przykład:

Negocjacje stanęły w martwym punkcie, więc związek zawodowy podejmuje decyzję o strajku. Nawet, jeżeli związkowcy wygrają, straty wynikające z utraty zarobków podczas strajku będą większe niż korzyści uzyskane w wyniku negocjacji. I na odwrót, zarząd firmy poniesie większe straty, jeżeli dojdzie do strajku, niż gdyby zdecydował się spełnić żądania związkowców, zanim zdecydują się na ten ostateczny krok. Zatem strajk przynosi przegraną obu stronom. Gdyby do niego nie doszło, strony mogłyby dojść do porozumienia w atmosferze wzajemnego zaufania, osiągając to, na czym im zależy.

Mimo tych logicznych argumentów wciąż mamy do czynienia ze strajkami, w wyniku których straty ponoszą nie tylko związki i zarządy firm, ale również społeczeństwo i gospodarka. Dlaczego tak się dzieje? Być może problem częściowo tkwi w „kawałku ciasta". Gdy mówimy, jaka kwota nas interesuje i zaczynamy się o nią sprzeczać, stawiając żądania, kontrżądania i różnego rodzaju ultimatum, zachodzi bardzo niewielkie prawdopodobieństwo, że uda nam się osiągnąć porozumienie, które zadowoli obie strony. Powinniśmy więc założyć, że nasze interesy wzajemnie się uzupełniają i w związku z tym zadać sobie pytanie: „Jak możemy wspólnie sprawić, żeby ciasto stało się większe, dzięki czemu każdy z nas otrzyma większy kawałek?".

Oczywiście to nie odnosi się tylko do relacji między pracownikami i ich pracodawcami, ale do wszelkich negocjacji, w których relacje między stronami mają charakter trwały. Jeżeli zastanowisz się nad tym przez chwilę, zdasz sobie sprawę, że to dotyczy niemal wszystkich negocjacji, w których bierzesz udział.

Natura stworzyła każdego z nas innym, dlatego Twoje potrzeby zazwyczaj różnią się od moich (swoją ukrytą naturą), a co za tym idzie, obaj możemy wyjść z negocjacji zwycięsko.

Każdy z nas jest wyjątkowy — to powszechnie akceptowany fakt, przynajmniej na poziomie intelektualnym. Dlaczego więc traktujemy negocjacje tak, jakbyśmy targowali się z naszymi wrogami, a zwycięstwo jednej strony musiało wiązać się z porażką drugiej? Powód jest taki, że w większości negocjacji przedmiotem dyskusji jest określona kwota pieniędzy.

Dlaczego negocjacje zawsze dotyczą pieniędzy albo jakiejś ich formy, na przykład ceny, odsetek, wypłaty i innych równie przyziemnych spraw? Dlaczego kwestia pieniędzy jest taka ważna? Tu nie chodzi o pieniądze, lecz o p-i-e-n-i-ą-d-z-e! Ponieważ p-i-e-n-i-ą-d-z-e są konkretne, wymierne i precyzyjne. Od nich zależy to, czy Twoje inne potrzeby zostaną spełnione. *Dzięki nim odnosisz sukcesy*. Są miarą Twoich postępów. Określają wartość rzeczy (o tym najlepiej wiedzą osoby prowadzące gospodarstwo domowe). Służą nawet do kodowania złych wiadomości.

Wyobraź sobie, że mówię do mojego szefa: „Jeśli mam pracować dla takiego durnia jak pan i do tego w takich podłych warunkach, muszę dostać więcej pieniędzy!". Ta szczera wypowiedź nie zjedna mi sympatii mojego przełożonego. Dlatego nauczyłem się kodować swoje prawdziwe uczucia i frustracje i mówić zamiast tego: „Chciałbym zarabiać więcej pieniędzy".

W ten sposób sprawiam, że mój komunikat staje się łatwiejszy do przyjęcia. Co więcej, całkiem możliwe, że szef obejmie mnie ramieniem i powie: „Lubię ambitnych ludzi. Razem, pan i ja, zajdziemy na sam szczyt".

Już jako dzieci zostaliśmy przyzwyczajeni do tego, żeby traktować pieniądze jako zwykły temat rozmów. Czasami, słuchając niektórych osób, mamy wrażenie, że całe ich życie obraca się wokół pieniądza. Jeżeli jednak sądzisz, że większość negocjacji dotyczy wyłącznie kwestii pieniędzy, jesteś w błędzie. Ludzie nie są tacy, jak może nam się wydawać z tego, co mówią albo w jaki sposób się zachowują. Oczywiście, posiadanie pieniędzy jest *potrzebą*, ale zaledwie jedną z wielu. Jeżeli zlekceważysz inne potrzeby tych ludzi, zaspokajając jedynie tę, która dotyczy pieniędzy, *nie* uszczęśliwisz ich. Pozwól, że przedstawię Ci to na przykładzie hipotetycznej sytuacji:

Pewnego wieczoru dwie żyjące ze sobą osoby — powiedzmy, mąż i żona — przeglądali razem czasopismo. W tle jednej z reklam zauważyli antyczny zegar.

Żona powiedziała: „Czyż to nie jest najpiękniejszy zegar, jaki kiedykolwiek widziałeś? Nie wyglądałby wspaniale w naszym głównym przedpokoju?".

Mąż odparł: „Pewnie, że tak! Ciekawy jestem, ile on kosztuje. W reklamie nie ma żadnych informacji na temat ceny".

Razem postanowili poszukać takiego zegara w sklepach z antykami. Ustalili, że nie zapłacą za niego więcej niż 800 złotych.

Po kilku miesiącach poszukiwania wreszcie znaleźli wymarzony zegar na stoisku z antykami.

— Zobacz, jest! — wykrzyknęła z radością żona.

— Rzeczywiście, to ten zegar! — odpowiedział mąż i dodał — Ale pamiętaj, że nie damy za niego więcej niż 800 złotych.

Oboje podeszli do sprzedawcy.

— Och — westchnęła żona. — Tutaj jest napisane, że ten zegar kosztuje 1200 złotych. Możemy już iść do domu. Przecież ustaliliśmy, że wydamy najwyżej 800 złotych, pamiętasz?

— Pamiętam — odpowiedział mąż — ale co nam szkodzi spróbować? Tak długo szukaliśmy tego zegara.

Wspólnie ustalili, że rolę negocjatora będzie pełnił mąż i jeszcze raz obiecali sobie, że nie zgodzą się na cenę powyżej 800 złotych.

Zbierając się na odwagę, mąż podszedł do sprzedawcy.

— Widzę, że ma pan tutaj *mały* zegar na sprzedaż. Widzę także, że umieścił pan na nim proponowaną cenę. Widzę również, że wokół tabliczki z ceną zebrało się trochę kurzu, przez co sama tabliczka nabrała również antycznego charakteru.

Nabierając coraz większego rozpędu, mąż kontynuował:

— Powiem panu, co zrobię. Złożę panu jedną, jedyną ofertę za ten zegar i to będzie wszystko z mojej strony. Jestem pewny, że ta oferta poruszy pana do głębi. Jest pan gotowy?

Zrobił krótką przerwę dla większego efektu.

— Oto ona: 500 złotych.

Sprzedawca zegarów bez mrugnięcia okiem odpowiedział:

— Jest pański. Sprzedane.

Jaka będzie pierwsza reakcja męża? Radość? Czy pomyśli sobie: „Wspaniale mi poszło, udało mi się zbić cenę dużo poniżej zakładanej kwoty!"? Nie! Wiesz to tak samo dobrze jak ja, ponieważ każdy z nas kiedyś znalazł się w takiej sytuacji. Jego początkowa reakcja będzie taka: „Ale byłem głupi! Powinienem był zaoferować mu 350 złotych!".

Wiesz również, co pomyślał zaraz potem: „Z tym zegarem musi być coś nie tak!".

Idąc do żony z zegarem pod pachą, myślał sobie: „Ten zegar jest wyjątkowo lekki, przecież ja nie jestem aż *taki* silny! Założę się, że w mechanizmie brakuje jakichś części!".

Mimo tych wątpliwości zawiesili zegar na ścianie w przedpokoju. Zegar *wyglądał* wspaniałe. Niby wszystko działało bez zarzutu, ale oboje czuli niepokój.

W końcu poszli spać. W nocy obudzili się trzy razy, bo wydawało im się, że zegar nie wybił pełnej godziny. Mijały kolejne dni i kolejne bezsenne noce. Ich zdrowie pogorszyło się i oboje zaczęli cierpieć na nadciśnienie. Dlaczego? Ponieważ sprzedawca miał czelność sprzedać im zegar za 500 złotych.

Gdyby sprzedawca był przyzwoitym, rozsądnym i wrażliwym człowiekiem, dałby im tę przyjemność i satysfakcję wytargowania ceny. Pozbawiając ich tego, w ostatecznym rachunku naraził ich na trzy razy większe koszty w nieco innym wymiarze — nerwów i irytacji. Klasycznym błędem, popełnionym w tych negocjacjach, było skupienie całej uwagi na jednej tylko kwestii: cenie. Gdyby nasi bohaterowie byli „jednowymiarowi" i mieli tylko jedną potrzebę, wyrażoną w pieniądzach, byliby wniebowzięci. Jednak ich życie, tak samo jak życie każdego z nas, składa się z wielu aspektów. Wszyscy mamy wiele różnych potrzeb, z czego niektóre pozostają nierozpoznane i podświadome.

Zaspokojenie wyłącznie potrzeb finansowych nie uszczęśliwiło małżeństwa. Oznacza to, że kupno zegara za cenę, którą zaproponowali, nie wystarczało im. Dla nich negocjacje zakończyły się za szybko. Chcieli trochę porozmawiać, stworzyć atmosferę wzajemnego zaufania, a nawet trochę się potargować. Gdyby sprzedawca dał mężowi możliwość przeprowadzenia potyczki intelektualnej, ten poczułby się znacznie lepiej, oceniając lepiej samego siebie, a także cały proces kupna towaru.

Wcześniej mówiliśmy, że ludzie negocjują po to, żeby zaspokoić swoje potrzeby. Jednakże ich prawdziwe potrzeby różnią się zazwyczaj od tych pozornych, ponieważ negocjatorzy ukrywają je albo w ogóle nie są ich świadomi. Dlatego nigdy nie jest tak, że negocjującym ze sobą stronom zależy jedynie na tym, o czym otwarcie rozmawiają

lub o co walczą, bez względu na to, czy chodzi o cenę, usługi, produkty, terytorium, ustępstwa, stopy procentowe czy o pieniądze. To, o czym dyskutują ze sobą negocjatorzy, oraz *sposób omawiania tych kwestii* służy zaspokojeniu potrzeb psychologicznych.

Negocjacje to coś więcej niż wymiana materialnych przedmiotów. Jest to *sposób* działania i zachowania, który umożliwia zbudowanie zrozumienia, zaufania, szacunku, wiary i akceptacji między stronami. W negocjacjach istotne jest Twoje podejście do drugiej osoby, ton Twojego głosu, prezentowana przez Ciebie postawa, stosowane metody i troska, którą przejawiasz wobec uczuć i potrzeb drugiej strony.

Wszystkie te elementy składają się na *proces* negocjacji. Dlatego też sama metoda, której użyjesz, aby osiągnąć swój cel, może spełnić niektóre potrzeby drugiej strony.

Dotychczas zastanawialiśmy się, dlaczego negocjacje często zmieniają się w zmagania przeciwników, dlaczego ludzie zmieniają je w konflikty, które mogą nie przynieść korzyści żadnej ze stron. Jeżeli negocjacje prowadzą do zaspokojenia potrzeb, powiedzieliśmy już, że sam proces — czyli to, jakich metod używają strony w celu rozwiązania konfliktu — może spełnić pragnienia uczestników. A ponieważ każdy człowiek jest inny, może okazać się, że potrzeby potencjalnych przeciwników harmonizują ze sobą, a nawet wzajemnie się uzupełniają.

Teraz powiem, w jaki sposób można pogodzić potrzeby uczestników procesu negocjacji i osiągnąć wynik *wygrany-wygrany*:

1. Wykorzystanie procesu negocjacji do tego, aby zaspokoić potrzeby

Ostateczny wynik negocjacji powinien przypominać aksamit, a nie szorstki papier ścierny. Przedstawiając swój punkt widzenia, bądź powściągliwy, drap się po głowie i zastrzegaj, że możesz być w błędzie. Pamiętaj, „Mylić się jest rzeczą ludzką; wybaczać — boską". Nie bój się mówić: „Potrzebuję twojej pomocy, bo nie wiem, co zrobić".

Zawsze zwracaj się do drugiej osoby taktownie, dbając o to, by jej nie urazić. Nawet jeżeli negocjujesz z kimś, kto ma reputację osoby negatywnie nastawionej, ordynarnej i złośliwej, Twoje podejście,

prezentujące pozytywne oczekiwania, może wpłynąć na radykalną zmianę zachowania przeciwnika. Większość ludzi stara się dostosować do innych i grać odpowiednią rolę, jeżeli tylko damy im szansę. Innymi słowy, ludzie na ogół zachowują się tak, jak tego oczekujemy.

Postaraj się spojrzeć na problem *z ich punktu widzenia*. Słuchaj ich z zainteresowaniem — gdy do Ciebie mówią, nie zastanawiaj się nad tym, jakich kontrargumentów użyć. Nigdy nie próbuj dokuczać drugiej osobie, ponieważ to, w jaki *sposób* z nią rozmawiasz, w dużym stopniu wpływa na to, jaką odpowiedź uzyskasz. Nigdy nie okazuj stuprocentowej pewności. Naucz się zaczynać swoje wypowiedzi od słów: „Wydaje mi się, że przed chwilą powiedział pan…".

To „*smarowanie*" złagodzi Twoje słowa i zmniejszy siłę tarcia. Jeżeli będziesz postępował zgodnie z tymi wskazówkami, staniesz się sojusznikiem osoby, z którą prowadzisz negocjacje i razem skupicie się na szukaniu rozwiązania, które zadowoli obie strony.

Opowiem Ci, w jaki sposób skutecznie zastosowałem tę taktykę podczas krótkiego spotkania, które miało miejsce kilka lat temu:

Razem ze współpracownikiem pojechaliśmy na Manhattan w interesach. Mieliśmy jeszcze trochę czasu do pierwszego spotkania, więc postanowiliśmy najpierw zjeść śniadanie. Po zamówieniu posiłku mój towarzysz wyszedł z restauracji, żeby kupić gazetę. Pięć minut później wrócił z pustymi rękami. Kręcił głową i rzucał przekleństwami, w przerwach łapiąc oddech.

— Co się stało? — spytałem.

— Co za ludzie! — wykrzyknął. — Poszedłem do tego kiosku na rogu ulicy, wziąłem gazetę i dałem gościowi banknot dziesięciodolarowy. Zamiast dać mi resztę, wyrwał mi gazetę z ręki. Zupełnie mnie zatkało, a wtedy on zrobił mi wykład na temat tego, że nie zajmuje się rozmienianiem banknotów na drobne w godzinach szczytu.

Podczas śniadania spróbowaliśmy zanalizować całe wydarzenie. Mój towarzysz był zdania, że na świecie szerzy się arogancja, a sprzedawca w kiosku to po prostu „złośliwy drań", który nikomu nie wydałby reszty z banknotu 10-dolarowego. Podjąłem wyzwanie i postanowiłem pójść do tego samego kiosku. Mój towarzysz obserwował mnie z drugiej strony ulicy.

Gdy sprzedawca kiosku zwrócił się w moim kierunku, powiedziałem potulnie:

— Przepraszam pana… może mógłby mi pan pomóc. Nie jestem stąd, a chciałbym kupić dzisiejszy New York Times. Mam tylko banknot 10-dolarowy. Co mam zrobić?

Kioskarz bez wahania wręczył mi gazetę i powiedział:

— Proszę, niech pan weźmie gazetę. A to jest pańska reszta. Zapraszam ponownie!

Z dumą przeszedłem na drugą stronę ulicy, trzymając „trofeum" pod pachą. Mój towarzysz, który obserwował całe zajście (nazwał je później „Cudem na Ulicy 54."), kręcił głową z niedowierzaniem.

Mimochodem napomknąłem: „Oto kolejny punkt dla procesu negocjacji. Wszystko zależy od odpowiedniego podejścia!".

2. Harmonizowanie lub wzajemne uzupełnianie potrzeb

Niestety, jeżeli ludzie uważają się za swoich wrogów, nie pozostają ze sobą w bliskich kontaktach; nieraz nawet komunikują się za pośrednictwem osoby trzeciej. Dopiero wtedy, gdy znajdują się w bezpiecznej odległości, wyrażają swoje żądania i kontrżądania, ogłaszają wnioski i stawiają ultimatum drugiej stronie. Każdy z nich stara się mieć jak największą władzę, dlatego wytrwale gromadzą istotne dane, fakty i informacje. Skrzętnie ukrywają swoje uczucia, postawy i prawdziwe potrzeby, aby nie zostały wykorzystane przeciwko nim. W takiej atmosferze nie da się przeprowadzić negocjacji w taki sposób, żeby potrzeby obu stron zostały zaspokojone.

Wiadomo jednak, że każdy człowiek jest inny. Za tym faktem idzie wniosek, że cele poszczególnych osób wcale nie muszą się wykluczać. Jeżeli będziemy o tym pamiętać podczas negocjacji, być może uda nam się oprzeć nasze relacje z drugą stroną na szczerości i zaufaniu. Dzięki temu będziemy mogli otwarcie mówić o swoich poglądach, odczuciach i potrzebach. Negocjatorzy, którzy współpracują ze sobą i dzielą się ze sobą informacjami, mają duże szanse na to, że znajdą rozwiązanie, które zadowoli każdą ze stron.

W latach czterdziestych XX wieku Howard Hughes wyprodukował film pod tytułem *Banita*. Występowała w nim Jane Russell, piękna brunetka o wyjątkowej inteligencji. Film był raczej przeciętny, ale

plakaty, które go reklamowały, z pewnością długo pozostały w pamięci Amerykanów. Przedstawiały one Jane Russell leżącą na wznak na sianie. Do dziś pamiętam, że jako dzieciak starałem się wspiąć na palce jak najwyżej, żeby móc spojrzeć na nią z góry.

Hughes był tak zauroczony tą aktorką, że podpisał z nią roczny kontrakt na milion dolarów.

Dwanaście miesięcy później Jane powiedziała: „Chcę pieniędzy, które należą mi się zgodnie z kontraktem".

Howard twierdził, że nie jest w tym momencie wypłacalny, ale zaoferował aktorce swoje nieruchomości. Jednak ona chciała pieniędzy. Hughes powtarzał, że ma chwilowy problem z przepływem gotówki i prosił ją, aby trochę zaczekała. Odwoływał się do kontraktu, który mówił, że aktorka ma dostać pieniądze do końca roku.

Wydawało się, że pogodzenie żądań obu stron jest niemożliwe. Producent filmowy i aktorka byli wrogo do siebie nastawieni i kontaktowali się wyłącznie za pośrednictwem adwokatów. Niegdyś bliski stosunek współpracowników stał się walką na śmierć i życie. Po mieście szerzyły się plotki, że cała sprawa w końcu znajdzie się w sądzie. (Zauważ, że niedługo później Howard Hughes wydał 12 mln dolarów na obsługę prawną w sporze o przejęcie kontroli nad liniami lotniczymi TWA). Kto by wygrał, gdyby sprawa znalazła się w sądzie? Prawdopodobnie jako jedyni na tym sporze zyskaliby prawnicy!

Jak rozwiązano ten konflikt? W końcu Russell i Hughes zgodnie stwierdzili: „Ty i ja jesteśmy innymi ludźmi. Mamy różne cele. Spróbujmy porozmawiać o własnych uczuciach i potrzebach i wymienić się tymi informacjami w atmosferze wzajemnego zaufania". I dokładnie tak zrobili. Zaczęli ze sobą współpracować i wkrótce wspólnie wymyślili rozwiązanie, które odpowiadało obojgu.

Przekształcili pierwotny kontrakt w 20-letnią umowę, zgodnie z którą Hughes miał wypłacać aktorce 50 000 dolarów rocznie. Nowa umowa opiewała na taką samą kwotę, co poprzednia, z tym, że zmieniono formę wypłaty pieniędzy. W ten sposób Hughes rozwiązał swój „problem z płynnością", zapobiegając jednocześnie płaceniu olbrzymich odsetek od pierwotnej kwoty kontraktu. Z drugiej strony, Jane Russell również odniosła korzyści ze zmiany umowy, ponieważ rozdzieliła jeden przychód na wiele lat, przez co prawdopodobnie zmniejszyła wysokość płaconych podatków.

Aktorstwo zazwyczaj nie jest pewnym zawodem. Jane Russell nie tylko „zachowała twarz" — ona wygrała! Mając do czynienia z takim ekscentrykiem jak Howard Hughes, możesz przegrać nawet wtedy, gdy racja jest po Twojej stronie. Pod względem własnych, a co za tym idzie — różnych — potrzeb, zarówno Russell, jak i Hughes, odnieśli w tych negocjacjach zwycięstwo.

Konflikt

Konflikt jest nieuniknionym elementem codziennego życia. Niektórzy z nas mają przeciwstawne cele. Konflikt, bez względu na postać — czy chodzi o rozdysponowanie kawałka ciasta, czy o dystrybucję milionów dolarów — często powstaje nawet wtedy, gdy potrzeby obu stron nie stoją w sprzeczności ze sobą.

Oto przykładowa sytuacja, w której obie strony chcą tego samego, ale pozostają w konflikcie co do tego, jak to dostać (jakich środków użyć):

Trwa mecz futbolu amerykańskiego. Drużyna gospodarzy zdołała przedostać się przez całe boisko i znalazła się dwa metry od linii bramki. Podczas krótkiej przerwy rozgrywający nalega, żeby wykonać przyłożenie. Trener przekonuje, że lepiej będzie, jeżeli drużyna zdobędzie punkty strzałem do bramki. Obaj mają taki sam cel — wygrać mecz. Różnica zdań dotyczy środków, które mają zostać użyte do osiągnięcia tego celu.

Bez względu na naturę konfliktu między ludźmi lub grupami osób, warto dowiedzieć się, jakie są jego korzenie. Najczęściej pierwszym krokiem do tego, aby uzyskać chęć współpracy drugiej strony, jest zidentyfikowanie zagadnienia, które stało się przyczyną niezgody. W czym się zgadzacie, a w czym nie? A teraz pomyśl, jak doszło do tych rozbieżności. Ustalenie różnic, które dzielą obie strony, i *zdiagnozowanie ich przyczyny* stwarza większe szanse na przeprowadzenie negocjacji typu *wygrany-wygrany*.

Ogólnie rzecz biorąc, powody, dla których nie zgadzamy się z innymi w wybranych kwestiach, mogą wywodzić się z trzech podstawowych obszarów. Są to:

1. Doświadczenie
2. Informacje
3. Rola

1. Doświadczenie

Ty i ja nie widzimy rzeczy takimi, jakimi są. Widzimy je przez pryzmat nas samych. To, kim jesteśmy, jest efektem doświadczeń gromadzonych przez całe życie. Nie ma na świecie dwóch osób, które miałyby na swoim koncie dokładnie takie same doświadczenia. Nawet dwoje dzieci tej samej płci, wychowanych przez tych samych rodziców i różniących się wiekiem tylko o jeden rok, widzi świat przez różne soczewki. Jeżeli dwoje dzieci wychowujących się pod tym samym dachem ma różne życiowe doświadczenia, co dopiero w przypadku osób, które pochodzą z zupełnie odmiennych środowisk? Cytując dziennikarza Waltera Lippmanna, „Jesteśmy ofiarami obrazów, które przechowujemy w głowie, ofiarami naszego przekonania, że świat, którego doświadczamy, jest tym, który naprawdę istnieje".

Dlatego, aby zrozumieć Twój sposób myślenia i dowiedzieć się, w jaki sposób interpretujesz fakty, muszę *wejść do Twojego świata*. Jeżeli chcę zrozumieć Twoje zachowanie, muszę poznać Twoje uczucia, postawy i przekonania religijne.

Jednym słowem, muszę „poznać Twoje pochodzenie".

2. Informacje

Zazwyczaj ludzie mają dostęp do różnych danych i faktów. Mówiąc w przenośni, „na mojej kartce papieru" są rzeczy, których nie ma na Twojej i na odwrót. Każdy z nas jest wyposażony w określony zestaw informacji, na podstawie którego formułuje różne kwestie, wyciąga wnioski i określa kierunek własnych działań.

Oczywiście, jeżeli mamy dostęp do różnych informacji, nasze stanowiska będą się różnić. Chcąc zapobiec nadciągającemu konfliktowi, musimy być gotowi podzielić się posiadaną wiedzą z drugą stroną. Nie chodzi tutaj tylko o szczegóły związane z finansami, ale również o pomysły, odczucia i potrzeby. Jeżeli zależy Ci na tym, żeby ktoś zrozumiał Twój punkt widzenia, musisz dostarczyć mu informacje, które wpłynęły na ukształtowanie Twojego poglądu. Zwłaszcza wtedy musisz pamiętać, że Twoim zadaniem jest edukacja, a nie argumentacja!

3. Rola

Rozbieżne poglądy bardzo często są wynikiem roli, którą musisz odgrywać w dramacie negocjacji. Ta rola, podobnie jak praca, którą masz do wykonania, wpływa na to, w jaki sposób postrzegasz sytuację, oraz na to, które rozwiązanie uznajesz za sprawiedliwe. Jednak zarówno oskarżenie, jak i obrona, mogą uczciwie bronić całkiem odmiennych stanowisk.

Bez względu na to, dla kogo negocjujesz, często masz uczucie, że coś Tobą kieruje — wierzysz, że anioły są po Twojej stronie, ponieważ walczysz po stronie dobra przeciwko mocy zła. Takie podejście jest oczywiście absurdalne, co więcej, nieraz nawet daje skutek przeciwny do zamierzonego. Jeżeli chcesz, aby negocjacje zakończyły się sukcesem, musisz pozbyć się tego bagażu emocjonalnego. Obie strony muszą nauczyć się mówić: „Gdybym ja był na jego miejscu, gdybym reprezentował ten sam okręg wyborczy, być może zająłbym podobne stanowisko".

Uwierz mi, przyjęcie takiej postawy nie oznacza przejścia na stronę wroga. Okazywanie troski i zrozumienia drugiej osobie nie sprawi, że zapomnisz, gdzie jest Twoje miejsce. A jeżeli nauczysz się myśleć w taki sposób, będziesz umiał rozpoznać ograniczenia, problemy i prawdziwe potrzeby drugiej strony. Taka postawa jest kluczem do skutecznego rozwiązywania problemów.

Zanim przejdziemy do kolejnych kwestii, podsumujmy technikę negocjacji, omówioną w tym rozdziale.

Nie polega ona na chytrych posunięciach i na finezyjnym manipulowaniu drugą stroną, lecz na budowaniu relacji z tą osobą na bazie uczciwości i zaufania. Dzięki temu obie strony mogą wyjść z negocjacji zwycięsko.

Powiedzieliśmy, że ludzie różnią się między sobą, ale nie są aż tak skomplikowani — zależy im jedynie na zaspokojeniu własnych potrzeb. Jeżeli moje potrzeby różnią się od Twoich, nie oznacza to jeszcze, że jesteśmy wrogami. Dlatego jeżeli użyję właściwej metody i zaprezentuję odpowiednie podejście, być może razem doprowadzimy do przekształcenia naszych relacji, dzięki czemu obaj zaspokoimy nasze potrzeby i wyjdziemy z tych negocjacji zwycięsko.

Chcąc odnieść sukces w negocjacjach opartych na współpracy, musimy dowiedzieć się, czego naprawdę pragnie druga strona, i pokazać jej, jak może to osiągnąć przy jednoczesnym zaspokojeniu własnych potrzeb.