

SPIS TREŚCI

Podziękowania 9

Wstęp 11

ZASADY

Rozdział 1. Skoncentruj się na wartościach
i oczekiwaniach, nie na stanowiskach 33

Rozdział 2. Zarządzanie percepcją 57

Rozdział 3. Komunikacja 81

Rozdział 4. Tworzenie możliwości 117

Rozdział 5. Stosowanie obiektywnych standardów 141

PRAKTYKA

Rozdział 6. Planowanie i przygotowanie 161

Rozdział 7. Zamknięcie i realizacja 183

PODZIĘKOWANIA

Pragnę podziękować kilku osobom za pomoc w napisaniu tej książki. Michele Baylis za jej wsparcie, inspirację i wiarę; Fionie Pusey za hojne dzielenie się wiedzą i dostarczenie części materiałów do rozdziału o komunikacji; Jasonowi Melville'owi za otwarte dzielenie się doświadczeniami i za studium przypadku z rozdziału 3; Lisie Carden z A & C Black za jej wiarę w ten projekt oraz nieustanny entuzjazm i wsparcie; Emmie Harris z A & C Black za cierpliwą i umiejętną redakcję. Chcę podziękować także tym pisarzom, mentorom i studentom, którzy od lat pomagają kształtować i inspirować moje własne doświadczenia i nauczanie, a których wpływ można łatwo dostrzec w tej książce: Rogerowi Fisherowi, Williamowi Ury'emu, G. Richardowi Shellowi, Chesterowi Karrasowi i wielu innym.

WSTĘP

Negocjacje to gra życia. Czy sobie z tego zdajesz sprawę, czy nie, negocjujesz cały czas: z dziećmi, z partnerem, z szefem czy z klientami. Tak naprawdę rzadko dostajemy to, na co – jak sądzimy – zasługujemy; dostajemy to, co sobie wynegocjujemy. Negocjujesz z hydraulikiem koszty naprawy, z dziećmi, czy zjedzą podane na obiad warzywa, z partnerem, kto ma pozmywać, i z szefem w sprawie podwyżki.

Dzięki nauczeniu się umiejętnego negocjowania możesz zwiększyć swoje dochody, poprawić związki z innymi ludźmi i znacznie więcej czerpać z życia. Ale to, że ludzie negocjują w wielu dziedzinach życia, nie oznacza, że robią to dobrze.

Przedstawimy tutaj zbiór zasad, które pomogą ci zachować pewien poziom integralności we wszystkich sytuacjach, kiedy coś negocjujesz.

Słowo integralność¹ pochodzi od łacińskiego rdzenia oznaczającego „jedność”. W omawianym w tej książce systemowym podejściu do negocjacji chodzi o uświadomienie sobie, jakie oddziaływanie – w wielu płaszczyznach – ma nasze zachowanie i sposób

¹ Angielskie słowo „integrity” oznacza nie tylko integralność, całkowitość; ale też przywiązanie do zasad moralnych i działanie według nich, prawość – *przyp. tłum.*

podejmowania decyzji. Chodzi o zarządzanie relacjami, zarówno w długim, jak i w krótkim okresie, oraz spełnienie nie tylko własnych oczekiwań, ale także oczekiwań osób, z którymi negocjujemy. Nie chodzi o manipulowanie innymi, by zrobili coś, czego nie chcą zrobić, ani o to, żeby być silniejszym, tak aby druga strona uległa i dostosowała się do twoich potrzeb.

Warto negocjować integralnie, uczciwie, nie tyle z poczucia moralnego obowiązku, żeby robić to, co słuszne, ale po prostu dlatego, że to się sprawdza. Negocjujemy z innymi tylko wtedy, gdy dzięki porozumieniu możemy dostać więcej, niż otrzymalibyśmy w przypadku wyboru innych opcji. Do porozumienia powinno dojść tylko wtedy, gdy mogą zostać zaspokojone zarówno oczekiwania drugiej strony, jak i twoje własne. Innymi słowy, jeśli przystępując do negocjacji koncentrujesz się wyłącznie na własnych interesach, to ich wyniki będą niespójne i rzadko kiedy pomysłne, a osiągnięte w ten sposób porozumienie raczej nie zrodzi zgodnych i długotrwałych relacji. Po prostu, jeśli nie zaspokoisz potrzeb drugiej strony obok swoich własnych, nie zawrzecie dobrego porozumienia. Jeśli będziesz naciskać, manipulować albo wymuszać wynik, odbije się to na tobie w przyszłości. Były amerykański prezydent Jimmy Carter powiedział kiedyś: „Żadna umowa, w której nie zwyciężą obie strony, nie może być trwała”.

W dzisiejszych czasach robimy interesy w atmosferze, w której nasze relacje są coraz ważniejsze, a ich wzajemne powiązania coraz bardziej skomplikowane. W wielu dziedzinach mamy więcej możliwości wyboru i większą konkurencję niż kiedykolwiek wcześniej, i to, czy komuś ufamy, często jest czynnikiem decydującym o tym, jak udane będą nasze przedsięwzięcia. Nasze oczekiwania życiowe są większe niż kiedyś i właśnie tak powinno być. Coraz bardziej chcemy, żeby nasza praca nas inspirowała i budziła w nas pasję, nie chcemy pojawiać się w pracy tylko po to, żeby móc płacić rachunki. W życiu prywatnym nie wystarcza nam już

tylko zaspokojenie potrzeb towarzyskich czy potrzeb socjalnych; chcemy się spełniać emocjonalnie i duchowo. Taki jest standard, do którego dążymy i który każdy może osiągnąć. Jednak zwiększenie naszych oczekiwań to dopiero pierwszy krok. Musimy też wykształcić w sobie postawę i zdobyć umiejętności, które umożliwią nam spełnienie naszych dążeń.

Negocjowanie integralne to system aktywnego uzyskiwania tego, czego chcemy, przy jednoczesnym budowaniu długotrwałych relacji z tymi, z którymi negocjujemy.

W niektórych podejmowanych przez nas negocjacjach jakość czy długotrwałość relacji nie wydają się tak ważne. Ale nawet jeśli negocjujesz z hydraulikiem wykonanie jakichś napraw w twoim domu, sposób, w jaki przeprowadzisz te negocjacje, będzie miał wpływ nie tylko na cenę, ale także na jakość wykonanej pracy i skuteczność naprawy. A ponieważ w dzisiejszych czasach nie jest tak łatwo znaleźć dobrego hydraulika, budujesz też solidne fundamenty na wypadek, gdybyś w przyszłości znów potrzebował jego usług. W sferze biznesu zarządzałem złożonymi, wartymi wiele milionów funtów negocjacjami w środowisku korporacyjnym, pomiędzy wielkimi organizacjami. Przez kilka ostatnich lat prowadziłem też własne firmy, zawierałem porozumienia, które pod względem finansowym były mniejsze i łatwiejsze niż negocjacje korporacyjne, ale pod względem osobistym miały większe znaczenie. Zarządzając portfelem nieruchomości kierowałem negocjacjami z agentami i z mieszkańcami, którzy mogą mieć bardzo osobisty i emocjonalny stosunek do przedmiotów dyskusji. Niezależnie od okoliczności, to, jak zarządzamy relacją, zawsze ma wpływ na rezultat.

Nawet te relacje, które wydają się tymczasowe, często powracają w naszym życiu. Miałem przyjaciela, który sprzedawał dom i znalazł zainteresowanego kupca. Analiza wykazała, że pewne sprawy mogą spowodować problemy ze sprzedażą. Mój przyjaciel

zajął się tymi problemami szybko i skutecznie, w taki sposób, że wszyscy zainteresowani byli zadowoleni z zawartej transakcji. Jakiś rok później mój przyjaciel, który jest niezależnym konsultantem, starał się o ważny kontrakt. Kiedy wszedł do pokoju negocjacyjnego, kogo zobaczył po drugiej stronie stołu? Człowieka, który kupił jego dom. Dostał ten kontrakt dlatego, że klientowi dużo łatwiej było powiedzieć mu „tak”, ze względu na otwartość i prawość, jakimi wykazał się we wcześniejszych negocjacjach. Zdziwisz się, jak często zdarzają się takie „przypadki”. Często nawet te jednorazowe transakcje, które wydają się odosobnione i przelotne, okazują się mieć konsekwencje w innym miejscu i czasie.

W kulturze nieskończonych możliwości i zaciętej konkurencji reputacja i wizerunek stają się wszystkim. Etyczne zachowanie, zwiększanie zaufania i tworzenie wysokiej jakości trwałych relacji po prostu jest korzystne w prowadzeniu interesów. Może pomóc zbudować dobrą reputację, utrzymać lojalność pracowników, a także przyciągnąć inwestycje i klientów. Pomaga sprostać coraz większym oczekiwaniom społecznym, dotyczącym takich spraw, jak przejrzystość, wpływ na środowisko czy potrzeby pracowników. Opisana tutaj metodologia może też sprawić, że proces negocjacji będzie bardziej efektywny pod względem finansowym i bardziej sprawny emocjonalnie. Dlatego powinieneś zostać wykwalifikowanym negocjatorem.

Negocjowanie pozycyjne

Tradycyjne podejście do zawierania porozumień to zazwyczaj negocjowanie pozycyjne. Jeśli chcę coś od ciebie kupić, zacznę od bardzo niskiej oferty i niechętnie będę ją podnosił o niewielkie kwoty. Będę raczej trzymać karty przy sobie i udzielać tak mało informacji, jak to tylko możliwe. Z drugiej strony, ty prawdopodob-

nie skonstrujesz moją niską ofertę czymś znacznie wyższym i także będziesz oszczędny w kwestii ceny i informacji. Może spotkamy się gdzieś pośrodku, a może wcale nie dojdziemy do porozumienia. Jest kilka problemów z takim podejściem do negocjacji.

Po pierwsze, pozycja wyjściowa nie ma nic wspólnego z wartością produktu czy usługi, o których rozmawiamy. Moja oferta wyjściowa może być zupełnie przypadkowa, rzucona tylko po to, żeby w ogóle zacząć proces negocjacji, ale najczęściej jest związana z tym, ile chciałbym zapłacić lub ile chciałbym uzyskać.

Inny problem z takim podejściem polega na tym, że kiedy określimy swoją docelową pozycję, ale jej nie osiągniemy, może to wyglądać – i zostać odebrane – jak porażka lub utrata twarzy. W ten sposób twoje ego może utknąć w pułapce pozycji, a negocjacje stają się walką o narzucenie drugiej stronie swojej woli. W tej walce więcej dla ciebie oznacza mniej dla mnie.

W dodatku proces targowania się z określonych pozycji nie zawsze kończy się porozumieniem. A nawet jeśli, może to nie być najlepsze rozwiązanie, ponieważ takie podejście nie zapewnia atmosfery sprzyjającej tworzeniu dobrych alternatywnych rozwiązań.

Prowadzenie negocjacji w taki sposób jest też wyczerpujące i nieefektywne: wyczerpujące, ponieważ może dochodzić do konfrontacji; nieefektywne, ponieważ często i na długo okopujemy się na jakiejś pozycji i nie robimy żadnych postępów.

Podczas strajku strażaków na przełomie lat 2003 i 2004 związki zawodowe skoncentrowały swoje żądania na pensji podstawowej w wysokości 30 000 funtów. Pojawiało się to na transparentach na każdej pikiecie; strażaków szybko utożsamiono z tym żądaniem i jeśli związki zaakceptowałyby coś poniżej tej sumy, zostałyby to odebrane jako ustępstwo. Pracodawcy poświęcili większość swojej energii na atakowanie takiej postawy, uzasadniając, dlaczego ich zdaniem żądanie to nie jest rozsądne. Takie sztywne stanowisko odciągnęło uwagę od prawdziwej isto-

ty problemu, rozmowy wielokrotnie przerywano, a spór ciągnął się długo i był bardzo dotkliwy dla wszystkich: dla strażaków, pracodawców i społeczeństwa.

Co to jest dobre porozumienie?

Większość ludzi przystępując do zawarcia porozumienia określa swoje sztywne stanowisko (swoją pozycję), ponieważ nie zdają sobie sprawy, że można to zrobić inaczej. Negocjowanie pozycyjne może być przytłaczającym procesem, w którym albo będziemy dążyć do konfrontacji, albo zachowywać się biernie. Jeśli ktoś przyjmuje postawę konfrontacyjną, czyli „twardą”, będzie chciał dać jak najmniej, próbując jednocześnie uzyskać od drugiej strony tyle ustępstw, ile tylko się da. Tacy ludzie postrzegają negocjacje jako proces, w którym możliwe jest tylko albo zwycięstwo, albo przegrana, a ich priorytetem jest wygrana. Ci, którzy przyjmują postawę bierną, czyli „miękką”, chcą za wszelką cenę uniknąć konfrontacji, często będą więc „rozdawać” to, czego potrzeba, żeby uspokoić drugą stronę. Ich priorytetem będzie zarządzanie relacją.

Oczywiście ludzie często wybiorą ścieżkę pośrednią i osiągną kompromis gdzieś pomiędzy tymi dwoma postawami. Kompromis pomiędzy postawami nie odnosi się do oczekiwań i wartości, i nie zawsze stanowi najsmartere rozwiązanie. Klasyczny przykład to dwie siostry kłócące się o pomarańczę: obie chciały dostać cały owoc. Ponieważ nie mogły się porozumieć, ich matka zdecydowała za nie: przecięła pomarańczę na pół i każdej z siostr dała po połowie. Jedna siostra zjadła owoc i wyrzuciła skórę, a druga użyła skórki do gotowania i wyrzuciła owoc. Wprawdzie porozumienie osiągnięto w wyniku kompromisu, ale nie spełniło ono oczekiwań żadnej ze stron. Wynik nie był

optymalny, ponieważ coś się zmarnowało: wyrzucono połowę skórki i połowę jadalnego owocu.

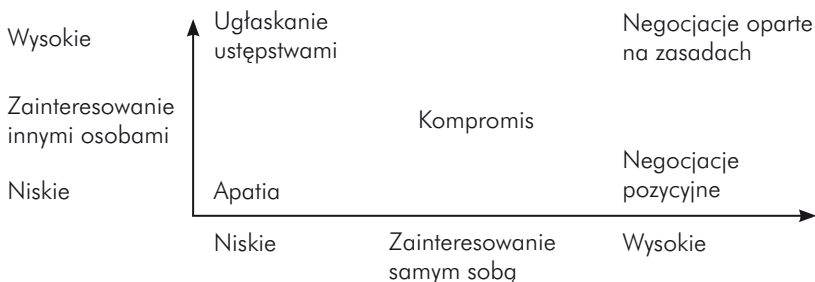
Skuteczność w negocjacjach oznacza, że nic nie zostaje na stole. Bardziej przemyślane rozwiązanie spełniłoby oczekiwania obu dziewcząt i nic by się nie zmarnowało. Negocjacje pozycyjne często bywają męczące i czasochłonne. Zachowanie jednej strony wywołuje określone zachowanie przeciwnika w negocjacjach i często twardy negocjator otrzyma podobnie twardą odpowiedź od drugiej strony tylko dlatego, że czuje ona, iż musi chronić własne interesy i nie może dać się zdeptać. Może to doprowadzić do konfrontacyjnego starcia osobowości, a w takiej atmosferze kreatywność i współpraca będą zduszone.

Negocjacje pozycyjne nie sprzyjają długotrwałym dobrym relacjom, gdyż osoby w nich uczestniczące mogą odczuwać zmęczenie walką, zamiast satysfakcji z osiągnięcia mądrego porozumienia. Raczej nie przyczyni się to do tego, by obie strony czuły się ze sobą na tyle dobrze, żeby w przyszłości bez obaw przystąpić do kolejnych negocjacji. Ponadto w takiej atmosferze ludzie rzadko zwracają uwagę na zaplanowanie realizacji umowy i potem okazuje się, że z jej niedopracowanych szczegółów wynikają problemy, albo na jakimś późniejszym etapie ludzie zaczynają mieć wrażenie, że zawarta umowa nie jest najlepsza z możliwych.

Zatem umowa jest dobra, jeśli spełnia następujące warunki:

- Oczekiwania obu stron zostały zaspokojone wszędzie, gdzie to tylko możliwe.
- Wybrano najlepsze rozwiązanie spośród przedstawionych opcji – nic się nie zmarnuje.
- Porozumienie osiągnięto sprawnie.
- Wykonanie umowy jest możliwe i nie stwarza problemów.
- Umowa wytrzyma próbę czasu.
- Relacją zarządza się w pozytywny i konstruktywny sposób.

Negocjatorzy pozycyjni będą często bardzo zainteresowani zaspokojeniem potrzeb własnych, a nie bardzo – twoich. Warto określić styl drugiej strony tak wcześnie jak się da, w trakcie, a nawet przed rozpoczęciem negocjacji, ponieważ da ci to wiele informacji o ich podejściu do ciebie.



Określenie podejścia drugiej strony pozwoli ci umiejętnie zaplanować własną strategię. Jeśli masz do czynienia z twardymi negocjatorami pozycyjnymi, jest kilka rzeczy, które możesz zrobić, żeby nieco zwiększyć ich zainteresowanie twoimi oczekiwaniami. W dalszej części opiszemy techniki, które pomogą ci w większym stopniu kontrolować cały proces negocjacji.

Jaki jest twój styl?

Wyobraź sobie, że jesteś jednym z dwudziestu nieznanymych znajdujących się w jednym pokoju i każdy z was siedzi naprzeciw kogoś po drugiej stronie stołu. Ktoś wchodzi do pokoju i składa wam nietypową propozycję. Dwie pierwsze osoby, które przekonają tych, co siedzą naprzeciwko, żeby wstali, obeszlą stół i stanęli za ich krzesłami, dostaną po dziesięć tysięcy funtów. Co byś zrobił? Przez chwilę zastanów się dobrze nad odpowiedzią, a zobaczysz, jakie jest twoje podejście do procesu negocjacji.

Kiedy będziesz o tym myślał, wypełnij prosty kwestionariusz o podejściu do negocjacji, który został zaadaptowany z książki Fishera i Ury'ego zatytułowanej *Dochodząc do „tak”*.

- a. Druga strona to przyjaciele.
 - b. Druga strona to przeciwnicy.
-
- a. Celem jest porozumienie.
 - b. Celem jest zwycięstwo.
-
- a. Ustępujesz dla podtrzymania przyjacielskich kontaktów.
 - b. Żądasz ustępstw jako warunku podtrzymywania kontaktów.
-
- a. Jesteś miękki wobec ludzi i problemu.
 - b. Jesteś twardy wobec problemu i ludzi.
-
- a. Ufasz innym.
 - b. Nie ufasz innym.
-
- a. Łatwo zmieniasz stanowisko.
 - b. Okopujesz się na swojej pozycji.
-
- a. Składasz oferty.
 - b. Stosujesz groźby.
-
- a. Ujawniasz swoją ostateczną granicę akceptacji.
 - b. Wprowadzasz w błąd co do twojej ostatecznej granicy akceptacji.
-
- a. Akceptujesz jednostronne ustępstwa, żeby osiągnąć porozumienie.
 - b. Żądasz jednostronnych ustępstw za cenę porozumienia.

- a. Szukasz jedyne go rozwiązania: takiego, które oni zaakceptują.
- b. Szukasz jedyne go rozwiązania: takiego, które ty zaakceptujesz.

- a. Kładziesz nacisk na zawarcie porozumienia.
- b. Nalegasz na przyjęcie twojego stanowiska.

- a. Starasz się unikać walki o narzucenie drugiej stronie swojej woli.
- b. Starasz się zwyciężyć w walce o narzucenie drugiej stronie swojej woli.

- a. Poddajesz się presji.
- b. Starasz się wywierać presję.

Liczba odpowiedzi a:

Liczba odpowiedzi b:

Jeśli zaznaczyłeś głównie odpowiedzi „a”, oznacza to, że do zawierania porozumienia stosujesz podejście kooperacyjne. Prawdopodobnie masz styl bierny i raczej unikasz konfliktów, jeśli to tylko możliwe; rezygnujesz nawet z zaspokojenia własnych potrzeb, żeby tylko utrzymać dobre relacje z drugą stroną i uzyskać jakiegokolwiek porozumienie.

Na pytanie, które zadałem wcześniej, to z ofertą dziesięciu tysięcy funtów, może być kilka odpowiedzi. Być może wcale nie chciałeś włączyć się do gry, ponieważ nie lubisz sytuacji, w których pojawiają się zwycięzcy i przegrani. Nie chciałbyś, żeby uznano cię za niemądrego przez to, że zerwałeś się i pobiegłeś na drugą stronę stołu, a być może podejrzewałeś, że cała sprawa to jakiś podstęp. Wolalbyś się nie angażować i przekazać odpowiedzialność za rozwiązanie problemu osobie, która siedzi naprzeciwko ciebie. A może zerwałbyś się z krzesła i pobiegł na drugą stronę, zanim jeszcze cokolwiek postanowiliście z partnerem. To by wskazywało na styl, w którym roz-

wiązuje się konflikty poprzez próbę rozwiązania problemów drugiej strony. To by cię jednak postawiło w sytuacji, w której oni dostaliby dziesięć tysięcy funtów, a ty musiałbyś polegać na ich dobrej woli, żeby się z tobą podzielić. Negocjatorzy, którzy reprezentują ten styl, starają się utrzymywać dobre relacje z drugą stroną, łagodzić konflikty, nie przywiązywać wagi do różnic i są przede wszystkim zainteresowani zaspokojeniem oczekiwań drugiej strony.

Jeśli zaznaczyłeś przede wszystkim odpowiedzi „b”, oznacza to, że twoje podejście do zawierania umów jest bardziej oparte na rywalizacji. Prawdopodobnie masz mocny asertywny styl, chcesz podejmować ryzyko, a przede wszystkim wygrać. Szukając rozwiązania dla oferty z powyższego scenariusza być może krzyknąłś do drugiej osoby, żeby przybiegła i stanęła za twoim krzesłem i obiecałeś, że później podzielisz się z nią pieniędzmi. To dałoby ci możliwość kontrolowania całego procesu, a później podziału pieniędzy. Czy pomyślałeś o niewinnym kłamstewku, że nie możesz się ruszyć, ponieważ masz jakąś kontuzję? Takie podejście jest całkiem możliwe w przypadku negocjatora rywalizującego, ponieważ jest on bardziej zainteresowany wynikiem niż zarządzaniem relacją. Negocjatorzy, którzy prezentują ten styl, są zorientowani na wyniki, pewni siebie, asertywni i skoncentrowani przede wszystkim na swojej ostatecznej granicy akceptacji, mają tendencję do narzucania swojego stanowiska drugiej stronie, a w skrajnych przypadkach mogą stać się agresywni i apodyktyczni.

Jeśli twój wynik to podobna liczba odpowiedzi „a” i „b”, prawdopodobnie w swoim podejściu do zawierania porozumień skłaniasz się ku kompromisom. Twój styl sprzyja jakiejś formie porozumienia, która jest sprawiedliwa dla każdej ze stron w obszarze wszystkich dyskutowanych kwestii. W powyższym ćwiczeniu prawdopodobnie zdecydowałeś się na oczywiste rozwiązanie podziału dziesięciu tysięcy pół na pół między siebie i drugą stroną, o ile jedno z was szybko się ruszy. Czy utknęlibyście przy decyzji,

kto ma ruszyć się pierwszy? Gdyby do tego doszło, prawdopodobnie sam byś pobiegł, ponieważ ci, którzy skłaniają się ku kompromisom, przedkładają zarządzanie relacją nad ostateczny wynik. Negocjatorzy, którzy prezentują ten styl, szukają kompromisów, często dzielą różnice stanowisk pomiędzy obie strony negocjacji, angażują się w obustronne ustępstwa i akceptują umiarkowane zaspokojenie potrzeb obu stron.

Innym, być może mniej oczywistym podejściem, które leży poza analizą naszego prostego kwestionariusza, jest podejście oparte na pewnych ustalonych zasadach, które tu przedstawiamy. W tym podejściu obie strony postrzegają się jako zespół do spraw rozwiązywania problemów i wymyślają najbardziej pomysłowe rozwiązania. Wróćmy do ćwiczenia z nieznanymi i ofertą dziesięciu tysięcy funtów. Gdybyś wstał i zasugerował, żebyście obaj stanęli za krzesłem drugiej osoby, dałbyś wam obu szansę na własne dziesięć tysięcy funtów. Jeśli dokładnie przyjrzesz się, jak została sformułowana propozycja, zobaczysz, że jest tam miejsce na taki właśnie rodzaj porozumienia – jeśli będziecie go szukać. Zamiast koncentrować wysiłki na tym, jak najlepiej podzielić się dziesięcioma tysiącami, możecie obaj dostać pełną kwotę. Oznacza to, że trzeba spojrzeć poza to, co wydaje się oczywiste i w twórczy sposób poszukać wspólnych rozwiązań problemów. Negocjatorzy, u których można zaobserwować to oparte na współpracy podejście, stosują otwartą i uczciwą komunikację, koncentrują się na znajdowaniu takich rozwiązań, które zadowolają obie strony, są otwarci na zgłębianie nowych i nowatorskich rozwiązań oraz przedstawiają wiele możliwości do rozważenia.

W rzeczywistości prawdopodobnie używasz różnych stylów w różnych okolicznościach, ale to ćwiczenie pomoże ci określić swój pierwotny styl, ten, z którym czujesz się najlepiej. Materiał w tej książce został dobrany tak, żeby pomóc ci wykorzystać twoje naturalne cechy, żebyś był jak najbardziej sobą, stosując

pewne przydatne narzędzia i techniki. Będziesz mógł ustalić, gdzie i kiedy stosujesz najbardziej efektywne w twoim przypadku style i być może wzmocnić te techniki w obszarach, które dadzą ci najbardziej korzystne rezultaty. Pomyśl nad ponownym wypełnieniem kwestionariusza, kiedy już skończysz czytać tę książkę. Pozwoli ci to ocenić, czy twoje podejście do zawierania porozumień uległo zmianie.

Negocjowanie integralne

Negocjowanie integralne to zupełnie inne podejście niż twarde czy miękkie negocjowanie pozycyjne. Jeśli integralność dotyczy całości, to kiedy negocjujemy integralnie, próbujemy spojrzeć na sprawę całościowo. Chodzi o to, żeby zrozumieć i zaspokoić własne potrzeby, ale też zrozumieć i zaspokoić potrzeby drugiej strony, i zrobić to w sposób sprawiedliwy i skuteczny. Ważne jest też, żeby umowy, które zawieramy, były łatwe do zrealizowania i trwałe, a także żebyśmy mieli świadomość, jaki mają one wpływ na wszystkie strony porozumienia. A warto to zrobić, ponieważ to się sprawdza. Jak już wcześniej wspomniano, nie chodzi tu o działanie według zasad wynikających z moralnych zobowiązań czy z poczucia sprawiedliwości. Sukces w zawieraniu umów odniesiesz szybciej, jeśli będziesz dobrze znał zarówno potrzeby drugiej strony, jak i swoje własne, i przystąpisz do negocjacji z zamiarem zaspokojenia ich wszystkich. Wynikiem takich negocjacji będzie najlepsze możliwe rozwiązanie, które wytrzyma próbę czasu, a także pozwoli ci utrzymać dobre kontakty z tymi, z którymi negocjujesz.

Kwestię prawego zachowania się podczas negocjacji poruszyłem na początku tej książki, ponieważ ten motyw przeplata się przez cały materiał. Oczywiście każdy ustawia poprzeczkę na

innej wysokości, jeśli chodzi o osobistą etykę, i nie zamierzam dyktować tu standardów. Kiedy prowadzę warsztaty na temat negocjowania integralnego, okazuje się, że najlepiej jest zadać kilka trudnych pytań dotyczących tego tematu i pozwolić, żeby każdy odpowiedział za siebie.

Wszyscy musimy być w stanie określić własny kodeks zachowania i umieć go wytłumaczyć, a jeśli to konieczne, obronić nasze zachowanie przed innymi, odnosząc je do standardów, jakie sobie wyznaczaliśmy. Wydaje się, że zawsze będzie istnieć jakiś koszt związany z tym, gdzie ustawimy te standardy. Jeśli ustalimy standardy wysoko, może się to wiązać z kosztami materialnymi.

Na przykład kiedy pracowałem dla pewnej korporacji działającej w kilku krajach, standardy konstrukcyjne dla nowych fabryk były ustawione zgodnie z wymaganiami tego kraju, w którym standardy techniczne były najwyższe. Inaczej mówiąc, jeśli firma miała fabrykę w Niemczech, gdzie prawdopodobnie obowiązują najwyższe standardy, to gdyby taka sama fabryka powstawała w wiejskich obszarach Indii, zastosowano by niemieckie specyfikacje, nawet jeśli lokalne prawo dopuszczałoby mniej wymagające standardy. W polityce tej odzwierciedlała się dbałość firmy o integralność jej działań i konsekwencja w stosowaniu wszędzie tych samych standardów ochrony środowiska i bezpieczeństwa, nawet jeśli pociągałoby to za sobą jakieś finansowe skutki.

Jeśli ustawisz swoje standardy nisko, może ucierpieć na tym twoja reputacja i w rezultacie w przyszłości będzie ci trudno zyskać zaufanie ludzi. Jeśli to druga strona zachowuje się nieetycznie, możesz zapłacić cenę w postaci czasu i wysiłku poświęconego na kwestionowanie, analizę i upewnianie się, że dostajesz najlepszą możliwą umowę.

Przy określaniu swoich osobistych standardów etycznych pomocne byłoby skorzystanie z ćwiczeń dotyczących wartości i przekonań przedstawionych w dalszych rozdziałach. Czy pra-

wość znajduje się na twojej liście najważniejszych wartości? Czy twoje przekonania dotyczące sukcesu i pieniędzy mają wpływ na twój osobisty sukces w negocjacjach? Czy wierzysz na przykład, że te osoby, o których wiesz, że odniosły sukces, naprawdę zrobiły to dzięki nieuczciwości i oszustwom?

Odpowiedzi na niektóre z tych pytań pomogą ci zidentyfikować wzorce twoich zachowań z przeszłości i określić twoje podejście do procesu negocjacji, które z pewnością będziesz stosować w przyszłości. Zrozumienie niektórych podstawowych czynników motywacyjnych pozwoli ci określić własny styl i kodeks etyczny oraz ustalić, czy skorygowanie twojego podejścia czy zachowań umożliwi ci osiągnięcie lepszych rezultatów.

Ważne jest, żeby zrozumieć, że ci, z którymi negocjujesz, będą prawdopodobnie mieli inny poziom prawości niż ty. Oznacza to, że cały czas musisz zachować uwagę i jeśli czujesz, że druga strona chce podjąć takie działania, przy których twoje interesy będą zagrożone, wtedy zastosowanie pewnych narzędzi i technik opisanych w tej książce pomoże ci się obronić. Mój osobisty pogląd dotyczący prawości jest taki, żeby celować w najwyższe standardy, jakie można osiągnąć. Z doświadczenia wiem, że nie tylko daje to wspaniałe rezultaty przy stole negocjacyjnym, ale też jest dobre dla zdrowia psychicznego i emocjonalnego. Jest coś ogromnie satysfakcjonującego w okazywaniu spójności pomiędzy naszymi wartościami, słowami i czynami, i na odwrót, coś z natury stresującego, jeśli nasza osobista etyka pozwala nam umyślnie wykorzystywać innych ludzi, niezależnie od tego, co możemy dzięki temu zyskać. Pomyśl też, że w ferworze negocjacji często na tej skali prawości spadamy w dół, zamiast piąć się w górę. Dlatego tak istotne jest, żeby określić osobisty standard i starać się go utrzymać, zamiast dać się wciągnąć w grę drugiej strony.

Żeby ten system naprawdę zadziałał, musimy uwzględnić zarówno ludzi, jak i proces i aktywnie nimi zarządzać.

Zarządzanie procesem

Jest kilka głównych zasad, z których można korzystać przy zarządzaniu procesem osiągnięcia porozumienia. Są to techniki identyfikacji podstawowych interesów, tworzenia alternatywnych rozwiązań, jak również rzeczy praktyczne, takie jak zarządzanie otoczeniem czy wydatkowaną energią. Te zasady powiązane są z pewnymi kwestiami z zakresu zarządzania ludźmi i wspólnie z nimi nadają strukturę podejściu do negocjacji.

- **Miej jasność co do tego, czego chcesz.** Często nie jest to tak oczywiste, jak nam się wydaje. Zajmując w negocjacjach określoną pozycję, często zaciemniamy nasze prawdziwe, podstawowe oczekiwania i możemy zamknąć sobie drogę do wypracowania rozwiązania, które może być jedynym sposobem na zaspokojenie naszych potrzeb.
- **Miej jasność co do tego, czego chcą inni.** Chodzi tu o zidentyfikowanie podstawowych potrzeb drugiej strony. Opisując ten proces jako określenie wartości i interesów, a kiedy już je zrozumiesz, możesz zacząć „poszerzać pole działania” i tworzyć rozwiązania, które umożliwią zaspokojenie tych potrzeb. Zrozumienie, czego chce druga strona, nie oznacza, że się z tym zgadzasz albo że uważasz to za rozsądne. Ale kiedy już to ustalisz, to niezależnie co to jest, będziesz mógł sobie z tym poradzić. Te umiejętności to między innymi skuteczne zadawanie pytań, wyjaśnianie, podsumowywanie i tworzenie możliwych rozwiązań.
- **Myśl rozbieżnie tak długo jak się da i twórz kreatywne możliwości.** Bardzo często negocjatorzy szukają pojedynczego rozwiązania, które pozwoli uzyskać porozumienie tak szybko, jak to tylko możliwe. Znalezienie tego jednego rozwiązania może być trudne, zwłaszcza w złożonych negocjacjach, w których być może uczest-

niczy wiele stron. Jeśli na początku poświęcisz czas na zrozumienie wartości ważnych dla ciebie i dla drugiej strony i dopiero przejdziesz do etapu tworzenia opcji mających uwzględnić te wartości, zwiększysz szanse na wypracowanie dobrych rozwiązań. Oznacza to, że trzeba być otwartym tak długo jak się da, zanim uzyska się rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony. Niekoniecznie przychodzi to w sposób naturalny, ponieważ jesteśmy nauczeni zaspokajając własne potrzeby tak szybko, jak to tylko możliwe. Będzie to więc wymagało wysiłku, uwagi i dyscypliny.

- **Skoncentruj się na rozwiązaniach, nie na problemach.** Jest taka ogólna zasada, że to, na czym się koncentrujesz, rośnie. Zamiast więc poświęcać uwagę przeszkodom w porozumieniu, koncentruj się cały czas na możliwościach, które przyniosą rozwiązanie problemów. Zamiast pytać, co jest nie tak, zapytaj, czego potrzeba, żebyśmy osiągnęli porozumienie. Sprawne operowanie słowami, a zwłaszcza stosowanie pytań, to podstawowa umiejętność w arsenale skutecznego negocjatora. Często zadając odpowiednie pytanie uda ci się zupełnie zmienić spojrzenie na problem, na którym koncentrują się negocjatorzy. I znowu – jesteśmy nauczeni koncentrować się na rzeczach, które powodują problemy, zamiast na tych, które dadzą odpowiedzi. Zmiana punktu widzenia wymaga świadomego wysiłku. Siła pytań i tego, jak mogą one wpływać na wynik negocjacji, jest omówiona w rozdziale o komunikacji.
- **Stosuj obiektywne standardy.** Kiedy już określiłeś wzajemne oczekiwania i trzeba dokonać uzgodnień w kwestii pieniędzy, metrażu, czasu trwania najmu czy czegokolwiek dotyczą negocjacje, ważne jest, żeby ustalić jakiś niezależny punkt odniesienia. Może to być na przykład wartość rynkowa, sugerowana cena detaliczna lub opinia eksperta. Zamiast wyrażać zgodę w odpowiedzi na presję wywieraną przez drugą stronę, zgódź się tylko na podstawy pewnych obiektywnych kryteriów. Jak powiedział sir Winston Churchill: „Nigdy nie poddawaj się naciskom”.

- **Zaplanuj negocjacje.** Jak na wojnie i przy urządzaniu wewnątrz, w negocjacjach najważniejsze jest przygotowanie. Na zakończenie przedstawimy schemat, który pozwoli ci podejść do negocjacji w pełni przygotowanym. Odnosi się to nie tylko do planowania przed negocjacjami, ale też do planowania tego, co będzie po zakończeniu negocjacji. Negocjatorzy często odnoszą sukces w pokoju negocjacyjnym, a potem podczas etapu realizacji umowy natrafiają na nieprzewidziane trudności.

Zarządzanie ludźmi

Chociaż są one blisko ze sobą powiązane, musimy odróżnić czynniki ludzkie od kwestii, które są istotą negocjacji. Jeśli je pomylimy, będziemy atakować ludzi wtedy, gdy powinniśmy atakować problem.

Ponieważ ludzie są nieprzewidywalni, musimy zarządzać takimi rzeczami jak emocje, potrzeby czy percepcja. Zajęcie się tymi sprawami pozwoli nam stawić czoło wyzwaniu, jakim jest zawarcie porozumienia, będąc stronami, które wspólnie rozwiązują problemy, a nie przeciwnikami. Jednak nie chodzi tu o to, żeby być miłym; rozumiem twoje stanowisko, potrafię słuchać z empatią i mogę sobie wyobrazić, pod jaką jesteś presją, ale to nie powinno mieć wpływu na cenę domu, stawkę godzinową czy na to, ile funtów za metr kwadratowy ostatecznie zapłacę. To, że cię rozumiem, nie oznacza, że się z tobą zgadzam. Jest zatem ważne, żeby oddzielić ludzi od problemów.

Zarządzanie ludźmi powinno zacząć się od nieco lepszego zrozumienia samego siebie. Następnie musisz zrozumieć drugą stronę i dowiedzieć się, jak oboje możecie skorzystać na waszej relacji. Poniżej zamieszczono krótki szkic niektórych zasad i umiejętności

ści, które omówimy trochę bardziej szczegółowo w odniesieniu do zarządzania ludźmi.

- **Podnieś swoje standardy.** Jeśli przystępujesz do negocjacji mając niewielkie oczekiwania, otrzymasz kiepskie wyniki. Omawiany tu system ma zwiększyć twoje szanse na uzyskanie wszystkiego: zaspokojenie potrzeb własnych i drugiej strony, a także zarządzanie waszymi relacjami tak, żebyście w przyszłości mogli skutecznie robić interesy.
- **Wytwórz postawę obfitości.** Jednym z kluczy do tego, żeby ten system zadziałał, jest zrozumienie, że ludzie nie postrzegają tego świata takim jakim on jest, ale raczej jakim im się wydaje. Oznacza to, że musimy dobrze zrozumieć to, jak ludzie filtrują własne doświadczenia poprzez pryzmat swoich przekonań na temat swój i życia. Twoja postawa przy przystępowaniu do negocjacji często ma wiele wspólnego z twoimi przekonaniami i będzie miała większy wpływ na negocjacje, niż cokolwiek innego. Na przykład wiele ludzi uważa, że świat to miejsce ograniczonych zasobów i dlatego im więcej dostajesz ty, tym mniej zostaje dla mnie. Na pewnym poziomie może to być prawda. Spójrzmy na przykład na dostępność ropy, której zasoby maleją. Jednak u podstaw zainteresowania ropą leży pytanie, jak wykorzystać dostępną energię. Jeśli zrozumiemy ten podstawowy problem, będziemy mogli poszerzyć pole działania i uwzględnić inne źródła energii, które nie są tak ograniczone; można uwzględnić takie źródła jak fale morskie czy wiatr, których obfitość jest nieograniczona. Jest to uproszczenie bardzo złożonej dziedziny, ale pokazuje, że jeśli inaczej sformułujemy i rozszerzymy to, na czym się koncentrujemy, możemy stworzyć bardziej pomysłowe rozwiązania. A zatem, jeśli rozpoczynasz negocjacje z nastawieniem na istnienie niedoboru, wszystko, co zrobisz, sprowadzi się do wzmocnienia nacisku na zawarcie porozumienia, które i tak

nie spełni twoich największych oczekiwań. Później przyjrzymy się przekonaniom i percepcji dokładniej.

- **Współpracuj zamiast konkurować.** Jeśli negocjacje naprawdę mają doprowadzić do zaspokojenia potrzeb obu stron, to masz większe szanse na uzyskanie pomyślnego wyniku, jeśli obie strony uważają się raczej za jeden zespół rozwiązujący problemy, niż za konkurencję. Pojęcie konkurencji to skutek świadomości niedoborów, który opisaliśmy powyżej. Często jest tak, że kiedy inaczej postrzegasz rzeczy, możesz znaleźć inne sposoby zaspokojenia potrzeb czy poszerzenia obszaru działania.
- **Komunikuj się.** Żeby zostać skutecznym negocjatorem, musisz stać się mistrzem komunikacji. Nie chodzi tylko o komunikację z drugą stroną, ale też ze sobą samym. Powinieneś zaczynać wszystkie negocjacje od zrozumienia samego siebie. Nie chodzi o to, żebyś rozpoczął długotrwałą terapię, aby przeanalizować własne dzieciństwo; chodzi o jasne określenie własnych potrzeb, potrzeb drugiej strony i rozwinięcie umiejętności, które pomogą ci przejść przez negocjacje w możliwie najbardziej sprawny i skuteczny sposób.

ZASADY

ROZDZIAŁ 1

**SKONCENTRUJ SIĘ
NA WARTOŚCIACH
I OCZEKIWANIACH,
NIE NA STANOWISKACH**

Pisaliśmy już, że ludzie bardzo często podchodzą do negocjacji z pewnym z góry ustalonym nastawieniem. Negocjator może identyfikować swoje ego z przyjętym stanowiskiem, a wtedy zmiana stanowiska będzie kojarzona z poddawaniem się, ustępowaniem lub utratą twarzy. Wyobraź sobie dwie kobiety w restauracji. Sprzeczą się o to, czy drzwi powinny być otwarte, czy zamknięte. Podchodzi kelnerka i grzecznie prosi, żeby wytłumaczyły, o co chodzi. Jedna chce, żeby drzwi były otwarte, tak aby do sali mogło napłynąć trochę świeżego powietrza, druga woli, żeby były zamknięte, bo boi się przeciągu. Kelnerka po chwili namysłu otwiera okno na tyłach restauracji. Dzięki temu w restauracji będzie świeże powietrze, a goście nie poczują przeciągu. Obie panie są zadowolone z takiego rozwiązania. Bez zrozumienia potrzeb obu stron łatwo byłoby utknąć na wyjściowej alternatywie i próbować zdecydować, czy drzwi powinny być otwarte, czy zamknięte.

Im bardziej identyfikujemy się z przyjętym stanowiskiem, tym trudniej jest nam wykonać jakiś ruch i tym bardziej nasza uwaga jest odwrócona od podstawowych spraw, które próbujemy przecież rozwiązać. Za każdym przyjętym stanowiskiem stoi jakaś wartość. Jeśli chcesz, żeby twoje dzieci chodziły spać o 20.30, to twoje stanowisko w tym względzie odzwierciedla być może twoją potrzebę uzyskania odrobiny czasu dla samego siebie, utrzymania dyscypliny i upewnienia się, że dzieci się wysypiają. 20.30 to stanowisko, jakie przyjmujesz, ale tak naprawdę chodzi o zaspokojenie potrzeb. We wcześniejszym przykładzie, dotyczącym siostr i pomarańczy, jasno widać, że gdyby zastanowiono się nad ich preferencjami lub potrzebami, można byłoby znaleźć dużo lepsze rozwiązanie – jedna siostra wzięłaby skórkę do gotowania, a druga owoc do zjedzenia. Takie rozwiązanie zadowoliliby obie strony, a jednocześnie byłoby optymalne, bo nic by się nie zmarnowało.

Klucza do skutecznych negocjacji należy więc szukać patrząc dalej, poza swoje stanowisko, i określając wartości, jakie powinny być uwzględnione, oraz interesy, jakie należy zrealizować.

To, co ludzie chcą osiągnąć, zawiera się w różnych obszarach i działa w różnych płaszczyznach. Ja nazywam to wartościami i interesami lub oczekiwaniami. Wartości to podstawowe ludzkie potrzeby, takie jak bezpieczeństwo, samorealizacja, zdrowie, kreatywność czy wolność. Interesy to coś, co chcesz załatwić właśnie teraz, jak zmaksymalizowanie ceny sprzedaży, niesiedzenie w przeciągu, otrzymanie skórki pomarańczy do gotowania czy ułożenie dzieci do snu o odpowiedniej porze. Ale zauważ, że interesy to rozwinięcie wartości. Chcesz zmaksymalizować cenę sprzedaży, żeby zapewnić sobie bezpieczeństwo finansowe albo uzyskać poczucie osiągnięcia czegoś; nie chcesz siedzieć w przeciągu, ponieważ dbasz o swoje zdrowie; chcesz skórkę pomarańczy, bo gotując, zaspokajasz swoją potrzebę kreatywności; chcesz położyć dzieci do łóżka o odpowiedniej porze, ponieważ cenisz sobie czas, który masz dla siebie lub możesz spędzić ze swoim partnerem. Twoje obecne oczekiwania zawsze wynikają z wartości, z tego, co sobie cenisz. Zrozumienie tej relacji to pierwszy krok do zrozumienia własnego zachowania w negocjacjach. Dotyczy to zarówno ciebie, jak i drugiej strony.

Zanim spróbujesz określić wartości drugiej strony, musisz przede wszystkim mieć świadomość własnych wartości. Może to nie być tak oczywiste, jak się wydaje, ponieważ często nasze wartości zawierają się w różnych obszarach. Wartości pozwalają nam stwierdzić, czy coś jest dobre czy złe; są głęboko zakorzenione w naszych procesach myślowych, a zostały uformowane w naszym dzieciństwie przez wychowanie i inne kształtujące nas wpływy. Wpływają na nasze ogólne podejście do życia, a odzwierciedlają się w naszym zachowaniu. Jeśli na przykład twoją podstawową wartością jest bezpieczeństwo finansowe, będziesz

próbował je osiągnąć w kluczowych obszarach swojego życia – będzie to widać w każdym twoim działaniu, bo pragnienie bezpieczeństwa finansowego będziesz zaspokajał przed innymi potrzebami, a czasem nawet kosztem innych wartości. Możesz na przykład wykonywać pracę, która nie daje ci satysfakcji i poczucia samorealizacji, ale zapewnia bezpieczeństwo finansowe – jeśli jest ono dla ciebie wartością ważniejszą niż wyrażanie samego siebie. Odczuwany przez ciebie poziom bezpieczeństwa finansowego będzie wpływał na twoje poczucie satysfakcji i zadowolenia nie tylko w życiu zawodowym, ale również w życiu prywatnym.

Na bardziej bezpośrednim poziomie będziesz chciał zrealizować swoje konkretne dążenia. Będą one wypływać z bardziej podstawowych wartości, które właśnie opisaliśmy, lub poszerzać ich katalog. Może ci na przykład zależeć na posprzątaniu domu, ponieważ cenisz czyste i uporządkowane otoczenie. Zauważ, że to potrzeba zaspokojenia podstawowych oczekiwań i wartości kieruje naszym zachowaniem. Ta relacja między naszymi wartościami, oczekiwaniami i zachowaniem jest podstawą zawierania efektywnych umów.

Określ swoje wartości

Ważne jest, abyś zanim spróbujesz określić wartości i oczekiwania drugiej strony, miał jasność co do swoich własnych. Wartości to tak naprawdę podstawowe kryteria, które pozwalają ci odróżnić, co w życiu jest dobre, a co złe; trzeba się nimi kierować, bo inaczej będziesz miał poczucie, że czegoś ci brakuje. W ten czy inny sposób zawsze próbujemy zrealizować te wartości, na których zależy nam najbardziej.

Żeby określić swoje własne wartości, odpowiedz na następujące pytania:

- Co jest dla ciebie najważniejsze?
- Co konsekwentnie kieruje twoim zachowaniem?
- Za co chciałbyś zostać zapamiętany?

Zapisz odpowiedzi na te pytania i zastanów się, czy możesz zauważyć jakieś prawidłowości w swoim życiu – jakimi wzorami czy zasadami się kierujesz. Jeśli nadal masz problem z określeniem swoich podstawowych wartości, spójrz na poniższą listę i wybierz trzy rzeczy, z którymi się najbardziej identyfikujesz, a następnie ustaw je w kolejności według stopnia ich ważności dla ciebie. Teraz sprawdź je pod kątem swojego zachowania. Co twoje czyny mówią o twoich wartościach? Jeśli na przykład uznasz, że twoje podstawowe wartości to przygoda i wolność, a tkwisz w pracy, która nie daje ci satysfakcji, pracujesz dla kogoś innego, masz małą autonomię, to znaczy, że tak naprawdę kierują tobą wartości silniejsze niż przygoda i wolność. Może to być odpowiedzialność albo bezpieczeństwo finansowe. Określ to, co stale pokazujesz przez swoje działanie, a zobaczysz, jakie wartości są dla ciebie najważniejsze.

Samorealizacja	Harmonia
Przygoda	Zdrowie
Uczucie	Szacunek do samego siebie
Wygoda	Duchowość
Rywalizacja	Uczciwość
Współpraca	Intymność
Kreatywność	Zaangażowanie
Sława	Miłość
Szczęście rodzinne	Lojalność
Wolność	Pasja
Przyjaźń	Rozwój osobisty

Przyjemność	Bezpieczeństwo
Władza	Sukces
Uznanie	Bogactwo
Odpowiedzialność	Mądrość

Moje trzy najważniejsze wartości to:

- 1.
- 2.
- 3.

Gdy już ustalisz swoją hierarchię wartości, wtedy łatwiej będziesz mógł określić swoje potrzeby. Przystępując do negocjacji musisz pamiętać o celu, który chcesz osiągnąć. Często niestety zapominamy o tym, a nasze podejście do negocjacji sprowadza się do reagowania na stanowisko drugiej strony.

Ludzie często przystępują do negocjacji z oczekiwaniami sprecyzowanymi przez inne osoby, na przykład przez szefa, albo określonymi przez politykę firmy. W takim wypadku upewnij się co do oczekiwań szefa i pomóż mu spojrzeć poza zwykłe stanowisko, które może próbować ci narzucić. Najpierw negocjujesz więc ze swoim szefem. W tych okolicznościach twoje osobiste wartości i oczekiwania nadal będą odgrywać jakąś rolę. Jeśli zależy ci na tym, żeby dobrze wypaść przed szefem, ostateczny wynik negocjacji będzie dla ciebie mniej ważny niż to, jak chcesz, żeby odebrano twoje działanie.

Określenie wartości i oczekiwań często umożliwia nam ich zaspokojenie na więcej sposobów niż tylko jeden – tak jak w przypadku kobiet w restauracji. Pozbycie się stereotypów i zrozumie-

nie podstawowych potrzeb obu stron może stworzyć zupełnie nowe możliwości porozumienia.

Odkryj wartości drugiej strony

Określenie swoich własnych wartości i przekonań to jedno, ale co z przekonaniami i wartościami strony, z którą negocjujesz? Nie zawsze łatwo będzie uzyskać informacje o potrzebach tych, z którymi masz do czynienia; może w tym uczestniczyć kilka stron, a ludzie zazwyczaj mają wiele oczekiwań, które chcą zrealizować; oni sami mogą nie do końca wiedzieć, o co im chodzi, albo po prostu nie chcą ujawnić niezbędnych informacji.

Oczekiwania drugiej strony można odkrywać pośrednio lub bezpośrednio. Podejście bezpośrednie: zapytać! Zapytaj, czemu wybrali takie a nie inne stanowisko i co próbują osiągnąć. Takie podejście może dać ci informacje, jakich szukasz, a potem pozwolić zacząć tworzyć możliwości zaspokojenia tych ujawnionych oczekiwań.

Może być jednak tak, że druga strona nie do końca wie, co chce osiągnąć, albo też nie chce ujawniać wszystkich informacji na ten temat. Jest kilka sposobów, które mogą w takim wypadku pomóc ci zebrać informacje na temat ich relacji, czynników motywujących, wartości i oczekiwań. Pierwszy, to postawić się na ich miejscu, drugi – umiejętnie zadawać pytania. Przyjrzyjmy się im dokładniej.

Postaw się na ich miejscu

Podobno Mahatma Gandhi, zanim przystępował do negocjacji, miał zwyczaj stawiać się na miejscu każdej ze stron uczestniczących w negocjacjach, a także na miejscu niezależnego obserwatora. Pytał sam siebie: „Czego oni oczekują i czego potrzeba, żeby te oczekiwania spełnić?”. Postawienie się na miejscu tych, z którymi

próbujesz osiągnąć porozumienie, dajesz ci niepowtarzalny wgląd w ich sposób myślenia, a dzięki temu w to, co ich motywuje.

Oto proste ćwiczenie wizualizacyjne, którego wykonanie może ci pomóc ustalić oczekiwania drugiej strony.

1. Wyobraź sobie osobę, z którą będziesz negocjować. Wyobraź sobie, jak siedzi naprzeciwko ciebie w pokoju negocjacyjnym. Wyobraź sobie pokój, tak dobrze jak tylko możesz, i stwórz otoczenie emocjonalne i fizyczne z jak największą ilością szczegółów.
2. Następnie wyobraź sobie, jak unosisz się nad drugą osobą i wtapiasz się w nią. Teraz jesteś na jej miejscu; spójrz na sytuację jej oczami, spróbuj zobaczyć świat z jej perspektywy. Z jej punktu widzenia widzisz siebie siedzącego po drugiej stronie stołu. Co ta osoba myśli o tobie i jakie ma wobec ciebie odczucia? Jakie oczekiwania będzie chciała zaspokoić i jak ta znajoma osoba, siedząca naprzeciwko, może jej pomóc rozwiązać sprawę, którą próbujecie negocjować? Pod jakim może być naciskiem i co będzie ją najbardziej motywować?
3. Następnie oddziel się od tej osoby i popłynij nad stołem. Wyobraź sobie, że ktoś, kogo podziwiasz i szanujesz, obserwuje ten proces z bliska. Może nawet stoi po drugiej stronie jednego z tych lusterek weneckich, które pozwalają obserwować pokój. Może to być ktoś, kogo znasz, albo autorytet, którego mądrość i spostrzegawczość podziwiasz. Co by ten niezależny obserwator widział i jak by mu się podobało podejście, które stosujesz? Gdyby miał dla ciebie jakąś radę, jak by ona brzmiała?
4. W końcu wróć do własnego ciała i zastanów się, czy zyskałeś nowe spojrzenie na wartości, potrzeby i interesy drugiej strony. Czego będzie trzeba, żeby dzisiaj powiedzieli „tak” i co ty możesz zrobić lub powiedzieć, żeby do tego doprowadzić?

Kiedy już wykonasz to ćwiczenie, wypełnij arkusz przygotowania do negocjacji zamieszczony w rozdziale 6. Ludzie czasami uważają, że wczucie się w to, jak myśli druga strona, spowoduje, że będą się do niej odnosić z sympatią i zrozumieniem, a to osłabi ich własną pozycję. Należy pamiętać, że zrozumienie motywacji drugiej strony nie oznacza, że się z nią zgadzamy. To zrozumienie znacznie podnosi twoje szanse nie tylko na opracowanie odpowiedniej strategii, która uwzględni ich potrzeby, ale też na to, żebyście szybko i skutecznie doszli do porozumienia.

Potęga pytań

Umiejętne zadawanie pytań to jeden z najprostszych i jednocześnie najskuteczniejszych sposobów wydobywania informacji o wartościach, oczekiwaniach i percepcji drugiej strony. Pytania pozwolą ci zebrać ważne informacje, a także zbudować dobre stosunki z drugą stroną poprzez okazywanie jej zrozumienia i empatii. Zadawanie właściwych pytań we właściwym czasie może zupełnie zmienić sedno i kierunek rozmowy oraz prowadzić do przełomów tam, gdzie wcześniej nie były one możliwe. W naszej komunikacji z innymi często kierujemy się pragnieniem posiadania własnego punktu widzenia. Może ono sprawić, że będziemy komunikować się jednostronnie, że nie będziemy wystarczająco wnikliwie słuchać, co mówi nam druga strona i być może będziemy dogmatyczni w akcentowaniu własnych oczekiwań. Jeśli druga strona przyjmie taką samą postawę, komunikacji może w ogóle nie być. Kiedy aktywnie – poprzez zadawanie pytań – starasz się zrozumieć, wyzwolisz u niej zupełnie inną reakcję. Umiejętne zadawanie pytań to istotny element sztuki dobrych negocjacji.

Pytania można podzielić na kilka kategorii, a każdą z nich można zastosować w inny sposób:

- Pytania nienaprowadzające
- Pytania naprowadzające
- Pytania motywujące
- Pytania demotywujące
- Pytania o możliwości

Pytania nienaprowadzające to pytania otwarte; inaczej mówiąc, nie można na nie odpowiedzieć tylko „tak” lub „nie”; jest to dobry sposób na zachęcenie do wyrażania uczuć lub opinii. Na przykład pytanie: „Co myślisz o tej konkretnej opcji?” czy „Co w tej propozycji budzi twój sprzeciw?” da ci o wiele więcej informacji na temat tego, co dla drugiej strony jest wartościowe, niż pytanie: „Nie jesteś zadowolony z tej propozycji?”. Takie pytania pomagają wydobyć z drugiej strony istotne informacje i zwiększają szanse na to, że ujawni ona swoje prawdziwe dążenia i potrzeby. Pytania nienaprowadzające mogą pomóc zbudować zaufanie i ułatwić efektywną komunikację, ponieważ wskazują na zainteresowanie drugą stroną, a ta doceni twoją chęć omówienia ich punktu widzenia. Może też dać jej poczucie bezpieczeństwa i kontroli nad sytuacją, ponieważ takie pytania to szansa na przedstawienie swojego stanowiska własnymi słowami.

Pytania naprowadzające dotyczą rozwinięcia lub oceny konkretnego tematu. „Jakie obszary niepokoją was szczególnie?” albo „W jaki dokładnie sposób doszłście do takiej liczby?” to pytania naprowadzające, które pomagają skupić się na konkretnych obszarach czy szczegółach. Pytania naprowadzające dają szansę na skoncentrowanie się raczej na rozwiązaniach niż problemach, ponieważ pozwalają skierować uwagę na punkty, co do których się zgadzacie, i odwrócić uwagę od tych, w których występuje różnica zdań, na przykład: „W jakich okolicznościach zaakceptowalibyście tę propozycję?” lub

„Czy widzicie, jaką mogłoby to dać wam szczególną korzyść?”. Pytania naprowadzające mogą też pomóc nakłonić drugą stronę do zaakceptowania waszej propozycji poprzez podkreślenie korzyści, jakie dzięki temu osiągną.

Pytania motywujące i demotywujące

Sposób, w jaki przebiegają nasze procesy myślowe, oznacza, że na pewien rodzaj pytań otrzymamy pewien rodzaj odpowiedzi. Jeśli na przykład zapytasz drugą stronę: „Dlaczego nie udaje nam się tego uzgodnić?”, usłyszysz litanie powodów. Jeśli zadasz sobie pytanie: „Dlaczego to zawsze musi być taka trudna praca?”, twój mózg od razu powie: „Dlatego, że...” i zacznie podsuwać listę przeszkód stojących na drodze do ułatwienia procesu. To są **pytania demotywujące**, ponieważ koncentrują się na przeszkodach w osiągnięciu postępów. Zadawanie takich pytań spowoduje, że znajdziesz się w ślepych zaułku, gdzie nie widać pozytywnego przełomu. Jeśli stale zadajesz sobie pytanie: „Dlaczego ja...?”, to masz niewielkie szanse na znalezienie konstruktywnego sposobu przejścia do dalszego etapu. „Dlaczego zawsze przydarzają mi się takie rzeczy?”, „Dlaczego nigdy nie mogę dostać tego, czego naprawdę chcę?” – to przykłady pytań demotywujących, skoncentrowanych na problemie.

Pytania demotywujące

- koncentrują się na problemie,
- tworzą cykl obwiniania,
- podkreślają przeszkody w osiągnięciu porozumienia i przedstawiają rozwiązania tak, jakbyśmy nie mieli na nie wpływu,
- prowadzą do zajmowania pozycji obronnych, ograniczają kreatywność i zniechęcają do działania.

Na przykład:

- Dlaczego to zawsze przytrafia się mnie?
- A co, jeśli to nie zadziała?
- Dlaczego mój szef jest zawsze niesprawiedliwy?
- Dlaczego to nie idzie tak jak powinno?
- Czemu to jest takie trudne?

Zadając odmienne pytania, możesz spowodować, że rozmowy będą się koncentrować nie na problemach, lecz na rozwiązaniach, na przykład: „Czego byśmy potrzebowali, żeby właśnie teraz dokonać przełomu?”, „Jakie mogę podjąć działanie, które by pozwoliło pójść naprzód i ułatwiło proces?”, „Jak bym się czuł, gdybyśmy byli w stanie rozwiązać ten problem?”. Te pytania motywują znacznie mocniej. **Pytania motywujące** nie tylko są nastawione raczej na rozwiązanie niż na problem, ale też umacniają poczucie odpowiedzialności przez skierowanie uwagi na to, co możesz zrobić, niezależnie od planów drugiej strony.

Pytania motywujące

- koncentrują się na rozwiązaniu,
- pozwalają lepiej zrozumieć problem,
- dają nam większe poczucie odpowiedzialności,
- zachęcają do podejmowania działania.

Na przykład:

- Co mogę właśnie teraz zrobić, żeby zadziałać skutecznie?
- Czego będzie potrzeba, żebyśmy przeszli do następnego etapu?
- Jak by to było, gdybyśmy teraz dokonali przełomu?

- Jak mogę sprawić, żeby ten proces był łatwiejszy lub przyjemniejszy?
- Co musiałbym zrobić, żeby zabezpieczyć się finansowo na całe życie?
- Ile będzie to dla mnie znaczyło za pięć lat?
- Co naprawdę sprawdza się w tym momencie?
- Jaki byłby najlepszy wynik i jak byłby odbierany?
- Jak mogę obrócić to doświadczenie na moją korzyść?

Pytania, jakie zadajesz, wskazują, na czym się koncentrujesz. Jeśli zadasz inne pytanie, zmienisz swoją rzeczywistość – poprzez zmianę tego, na czym się koncentrujesz.

Na przykład: jakie pytania zadajesz, kiedy ktoś cię zdenerwuje?

Czy są demotywujące i reaktywne?

- Jak ona mogła mnie tak potraktować?
- Dlaczego to zawsze przytrafia się mnie?
- Jak oni mogli mi to zrobić?

Czy, przeciwnie, są motywujące i twórcze:

- Ciekawe, czemu ona tak się zachowuje?
- Co jeszcze może to oznaczać, a o czym nie pomyślałem?
- Jak mogę najlepiej przekazać moje pozytywne zainteresowanie w tej sytuacji?

Pytania wskazują, na czym się koncentrujesz. Twoja uwaga to po prostu kierunek, który decydujesz się obrać w myśleniu i emocjach. Pytania demotywujące skierują twoją uwagę na rzeczy, które idą źle i na bariery w czynieniu postępów. Pytania motywujące kierują uwagę na znalezienie rozwiązań, a także wywołują poczucie osobistej odpowiedzialności poprzez sprawienie, że zaczniesz

myśleć o tym, co możesz zrobić, żeby coś zmienić. Zadanie pytania: „Co mogę teraz zmienić, żeby przyniosło to efekty?” kieruje uwagę z powrotem na to, co możesz kontrolować. Wspomnieliśmy wcześniej o sukcesie Gandhiego jako negocjatora; pytał on cały czas: „Jak znaleźć sposób na czynienie postępu bez użycia siły?”. Jakość zadawanych przez nas pytań ma często duży wpływ na to, czy i jak szybko osiągniemy upragniony przełom. Zauważ, że to ty decydujesz, na jakie tory skierować swoje myślenie. To, na co kierujesz uwagę, wynika często z przyzwyczajenia. Ciągłe szukanie rozwiązań poprzez zadawanie pytań motywujących znacznie zmieni sposób, w jaki się komunikujesz w ogóle, nie tylko w negocjacjach. Spróbuj zrobić teraz takie ćwiczenie:

Pomyśl o jakimś wyzwaniu, z którym właśnie się mierzysz, i zadaj sobie następujące pytania:

- Co idzie nie tak, jak powinno?
- Dlaczego wydaje się to być takie trudne?
- Czy często napotykam tego rodzaju problemy?

Zwróć uwagę na to, jak się czujesz, kiedy zadajesz sobie te pytania, i wsłuchaj się w swój wewnętrzny dialog, gdy na nie odpowiadasz. A potem zadaj sobie następujące pytania:

- Jak bym się czuł, gdybym teraz rozwiązał ten problem?
- Co takiego mógłbym zrobić, co by natychmiast zmieniło sytuację?
- Jak w przeszłości skutecznie rozwiązywałem podobne problemy?
- Jak mogę to ulepszyć?

Czy zauważyłeś, że pytania motywujące sprawiają, że myślisz zupełnie inaczej o sobie, o swojej umiejętności znajdowania rozwiązań, a także o samym problemie? Pomagają ci one skupić się na tym, co możesz zrobić, a nie na tym, że być może utknąłeś.

W tej części rozdziału 1 wciąż uczymy się lepiej rozumieć wartość i potrzeby drugiej strony: co nią kieruje, że zachowuje się tak, a nie inaczej. Zadawanie właściwych pytań to prawdopodobnie najskuteczniejsze narzędzie, jakim dysponujesz, by się tego dowiedzieć. Ciągłe pytanie: „Co próbuje osiągnąć druga strona?” pomoże ci lepiej zrozumieć jej oczekiwania. Pytanie: „Co ja próbuję osiągnąć?” będzie przypominać o twoich najważniejszych oczekiwaniach i uchroni cię przed wciągnięciem w inne, mniej ważne sprawy.

Pytania o możliwości są przydatne, kiedy tworzymy opcje porozumienia, ponieważ zmuszają do wyjścia poza standardowe ramy myślenia. Zazwyczaj zaczynają się one od „A gdyby...?” i mogą dać zupełnie nowe spojrzenie na rzeczywistość, takie, jakiego w innej sytuacji nie wziąłbyś pod uwagę. Albert Einstein twierdził, że jego sukces wynika raczej z wyobraźni niż z racjonalnego myślenia, a dobrze zaczął rozwijać swoją ogólną teorię względności, kiedy zadał sobie kilka pytań, także tych o możliwości. Usiadł patrząc na zegar i zadał sobie pytanie: „Skąd wiemy, czym jest czas?”, a potem: „Jak postrzegamy zegar?”. Jego pytania o możliwości brzmiały: „A gdybyś mógł podróżować z prędkością światła?”, a także: „A co, jeśli podróżowałbyś szybciej niż światło?”. Zadając sobie kilka kluczowych pytań, był w stanie wymyślić zupełnie nową rzeczywistość, która tkwiła poza ówczesnym sposobem myślenia i percepcji.

Jeśli przyjrzyj się tradycyjnemu sposobowi zadawania pytań, okaże się, że założenia wbudowane w nasz język często ograniczają nasz sposób myślenia, zamiast go poszerzać. Pytanie: „Dlaczego nigdy mi się nie udaje?” zakłada nie tylko to, że ci się nie udaje, ale również to, że nigdy ci się nie udało. Rzadko kiedy jest to prawda; jest to po prostu kwestia nastawienia. Kiedy pytam: „Naprawdę? Nigdy? Nigdy nie odnosisz sukcesu?”, zgodzisz się, że właściwie to ci się udaje, tylko masz takie ogólne wrażenie, że tak nie jest. Osoba, która ma taki sposób patrzenia, po prostu blokuje sukces-

sy i wybiera koncentrowanie się na porażkach. Jeśli zadasz lepsze pytanie, możesz uzyskać lepszą odpowiedź. Pytając: „Czego trzeba, żebym odniósł sukces?” czy „Skąd mam wiedzieć, że mi się udało?” natychmiast koncentrujesz się na znajdowaniu rozwiązań i określaniu celów, które próbujesz osiągnąć. „Dlaczego oni mi to robią?” czy „Jak mogli mnie tak potraktować?” zakłada, że ktoś celowo robi coś, żeby cię skrzywdzić. Oczywiście jest to kwestia percepcji i może być albo nie być prawdą. Zadanie zamiast tego pytania: „Ciekawe, co sprawia, że ta osoba tak się zachowuje?” natychmiast pozwala inaczej spojrzeć na motywy drugiej strony.

Wolę myśleć, że ludzie mają dobre zamiary, nawet jeśli uważasz, że ich działanie nie przynosi ci nic dobrego. Jest to szczególnie prawdziwe w negocjacjach, kiedy ludzie interpretują jakieś posunięcie jako celowo blokujące lub nawet złośliwe. Z doświadczenia wiem, że określone postępowanie wynika raczej z tego, że jedna strona chce zaspokoić swoje własne oczekiwania w jedyny sposób, jaki w tej chwili uznaje za możliwy. Rozważmy taki przykład: ktoś cię zdenerwuje na drodze. Zwykle w takiej sytuacji czujemy, jak rośnie w nas gniew i odbieramy zachowanie innego kierowcy jako osobisty atak na nas. Kiedy jednak zadamy sobie pytanie: „Co takiego dzieje się w życiu tej osoby, że zachowuje się w ten sposób?”, możemy znaleźć kilka różnych odpowiedzi. Może ten ktoś się zgubił albo nie wie dokąd jechać, może jest bardzo spóźniony na spotkanie, jedzie do szpitala, albo po prostu brakuje mu doświadczenia i obycia za kierownicą. Jest wiele powodów, dla których ludzie mogą się zachowywać w naszym mniemaniu irracjonalnie, ale każda z tych osób będzie próbowała zaspokoić jakąś swoją potrzebę, która dla niej jest pozytywna. To kwestia twojego wyboru, na czym skupisz swoje myślenie. Zadając lepsze pytania, kierujesz swoją uwagę na nowe tory i zmieniasz postrzeganie okoliczności i postępowania innych. W ten sposób łatwiej zyskasz możliwość znalezienia rozwiązań i osiągnięcia porozumienia.

Kiedy pisałem ten rozdział, jeden z moich przyjaciół opisał zdarzenie, kiedy to był mediatorem w sporze pomiędzy dwiema parami rodziców. Jedna matka była niezadowolona z tego, jak potraktowano jej dziecko i pełna agresji krzyczała na inne dziecko, które jej zdaniem zawiniło. Zobaczyła to matka drugiego dziecka, która jest siostrą mojego przyjaciela, i doszło do sprzeczki na ulicy. Kiedy do przepychanki włączyli się ojcowie, sytuacja zaczęła być coraz poważniejsza, wezwano więc mojego przyjaciela. Jego siostra chciała, żeby ją poparł, ale ten, zamiast odpowiedzieć na jej prośbę i stanąć po którejś ze stron, zadał sobie pytanie: „O co chodziło tej pierwszej matce?”. Oczywiście o to, żeby chronić własne dziecko, i chociaż pod wpływem emocji źle zabrano się za komunikację, widać było, że każde z rodziców miało bardzo pozytywną potrzebę, którą chciało zaspokoić. Kiedy wyraził swoje zrozumienie, od razu pierwsza matka zareagowała mniej defensywnie. Powiedziała, że chodziło jej przede wszystkim o dobro dziecka i przyznała, że podeszła do interwencji w nie najbardziej konstruktywny sposób. Mój przyjaciel musiał też nakłonić swoją już teraz bardzo zdenerwowaną siostrę, aby przyznała, że jej chodziło dokładnie o to samo. Zamiast dać się wciągnąć w sprzeczkę, postanowił pomóc swojej siostrze zrozumieć jej własne oczekiwania, które wcześniej zgubiły się w emocjach i agresji. Takie podejście – umiejętne zadawanie pytań, żeby określić podstawowe oczekiwania – zapewniło przełom i umożliwiło polubowne załatwienie sprawy.

Spełnij wielorakie potrzeby i oczekiwania

Jako ludzie mamy zazwyczaj więcej niż tylko jedną potrzebę, którą chcemy zaspokoić – mamy ich wiele jednocześnie. Kiedy zastanawiasz się nad kupnem samochodu, nie tylko szukasz takiego,

który pomieści całą twoją rodzinę, ale interesuje cię też zużycie paliwa, stan auta i jego kolor. Będziesz w tym wypadku miał do czynienia z hierarchią potrzeb, gdzie jedne potrzeby będą ważniejsze niż inne. Musisz umieć ustalić swoje priorytety, a także spróbować określić różne oczekiwania, jakie może mieć druga strona.

Kilka lat temu zarządzałem kontraktami na dużym placu budowy i do moich obowiązków należało między innymi negocjowanie kontraktów na usługi w imieniu wszystkich firm biorących udział w budowie. Żeby miejscowi inżynierowie nie musieli indywidualnie negocjować stawek za rusztowania i malowanie, robiłem to w ich imieniu i uzyskiwałem lepsze stawki za większą ilość pracy. Musiałem przy tym spełnić liczne oczekiwania. Chciałem utrzymać dobre relacje z osobą zamawiającą usługę, ale musiałem też zadbać o to, żeby inżynierowie z lokalnej fabryki ufali mojej ocenie i czuli, że w ich imieniu dostają najlepsze umowy. W pewien sposób wyniki działalności zleceniodawców miały dla mnie mniejsze znaczenie niż to, jak odbierały mnie miejscowe firmy, ponieważ to one miały większy wpływ na moje szanse awansu. W pewnych okolicznościach może się wydawać, że ktoś koncentruje się na cenie, dostawie lub wielkości, kiedy tak naprawdę będzie mu zależeć na tym, żeby pokazać szefowi, jak dobrze pracuje.

W przypadku negocjacji wewnątrz Unii Europejskiej poszczególne kraje członkowskie mają dwojakiego rodzaju interesy, które stara się zrealizować. Ich przedstawiciele nie tylko negocjują z innymi państwami na tematy takie jak członkostwo, budżety i zwrot nadpłaty, ale też muszą pamiętać o swoich własnych krajach i uzyskać w nich akceptację dla negocjowanych porozumień. Brytyjski premier Tony Blair był pod sporą presją innych członków Unii Europejskiej, żeby zrewidować porozumienie o zwrocie nadpłaty, które zawarto ponad 20 lat temu. Jednak we własnym kraju naciskano na niego jeszcze bardziej,

żeby utrzymał to porozumienie i uznano by go za słabego, gdyby z czegoś zrezygnował.

Pomyśl o tym, że druga strona może mieć swoje rozliczne interesy i jeżeli nie weźmie się ich pod uwagę, do porozumienia nie dojdzie. Kiedy mamy do czynienia ze stroną, która ma wiele oczekiwań, dobrze jest zapytać samego siebie, czy możemy naszkicować umowę, która nie tylko będzie do zaakceptowania dla ciebie, ale też spełni wszystkie najważniejsze oczekiwania drugiej strony. Jeśli nie możesz tego zrobić, raczej nie osiągniesz porozumienia.

Upewnij się, że rezultaty porozumienia są zgodne z wartościami

Najważniejsze jest tutaj to, że klucz do osiągnięcia porozumienia można znaleźć upewniając się, że wyniki będą zgodne z wartościami – zarówno twoimi, jak i pozostałych uczestników negocjacji. Jest bowiem pewna różnica między tym, że wszystkie strony dostają to, czego chcą, a tym, że zostają uwzględnione ich wartości. Kiedy na przykład uczestniczysz w transakcji dotyczącej nieruchomości, jako sprzedający chciałbyś zmaksymalizować cenę, jaką dostaniesz; jako kupiec chciałbyś zminimalizować zapłatę. Żadna ze stron nie dostanie tego, co chce, ale do sprzedaży dojdzie, jeśli uwzględnione zostaną wartości i spełnione oczekiwania.

Ostatnio mój brat kupował dom i przystąpił do negocjacji z agentem. Chodziło o ustalenie ceny domu, ale po kilku umiejętnie zadanych pytaniach okazało się, że sprzedawcy zależy na tym, żeby szybko dostać gotówkę, ponieważ ma kłopoty finansowe. Mojemu bratu chodziło zaś o znalezienie domu w konkretnych okolicach, o przystępnej dla niego cenie i do niewielkiego remon-

tu. Ten konkretny dom spełniał wszystkie jego warunki. Mój brat sprzedał już swój dom, mógł więc szybko wyłożyć gotówkę. Z pewnością mógł spełnić podstawowe oczekiwanie sprzedającego, jakim była szybka sprzedaż i pieniądze od ręki. Sprzedawca wolałby wprawdzie dostać za dom więcej, ale spełniono oba zestawy wartości i oczekiwań, i porozumienie zostało zawarte.

Łatwo jest pomylić spełnienie oczekiwań ze spełnieniem upodobań czy preferencji. Chodzi o dotarcie do spraw, które mają znaczenie dla obu stron, tak szybko i skutecznie jak tylko można, żeby określić możliwości porozumienia.

*Skoncentruj się na wartościach i oczekiwaniach,
nie na stanowiskach: podsumowanie*

- Nie akceptuj ustalonych z góry, nienaruszalnych pozornie pozycji; wyjdź poza nie, żeby określić właściwe potrzeby.
- Wiedz, co tobą kieruje: znaj swoje wartości i oczekiwania.
- Umiejętnie zadawaj pytania, tak aby zbudować zrozumienie i zaufanie oraz ustalić, jakie wartości i oczekiwania ma druga strona.
- Każdy ma wiele oczekiwań; miej jasność co do oczekiwań swoich i drugiej strony oraz co do tego, które z nich są najważniejsze.

Studium przypadku

Orchard Heights to budynek składający się z 25 mieszkań. Właściciel – jak poinformował mnie zaprzyjaźniony agent – chciał go sprzedać. Kupnem było zainteresowane konsorcjum inwestorów, które poprosiło mnie, żeby porozmawiać z właścicielem o jego warunkach.

Starszy pan, który był właścicielem budynku, chciał zapewnić sobie wygodne życie na emeryturze, i chociaż był bardzo sprawny umysłowo i fizycznie, wydawało się, że waha się co do sprzedaży. Podczas naszego pierwszego spotkania ustaliliśmy cenę mieszkań, która jemu bardzo odpowiadała, a którą inwestorzy byli skłonni zapłacić, więc doszedłem do wniosku, że martwi go coś innego. Nigdzie nie reklamował budynku i bardzo mu zależało, żebyśmy nie rozpowiadali o negocjacjach, które prowadzimy. Mnie to bardzo odpowiadało, bo nie chciałem, żeby na tak wczesnym etapie negocjacji pojawiła się jakaś konkurencja. Odbiliśmy kilka kolejnych spotkań, tak żebym mógł go trochę lepiej poznać i zrozumieć, dlaczego waha się i zwleka z podpisaniem umowy.

Słuchałem go bardzo uważnie i zadawałem mnóstwo pytań. W końcu odkryłem, że ma syna, który zarządza budynkiem i martwi się, jakie szanse będzie miał na pracę po sprzedaży mieszkań. Syn był po czterdziestce i tak naprawdę nigdy nie powiodło mu się w innych zajęciach, jakich się podejmował. Dotyczyło to też zarządzania tym budynkiem: nigdy nie było tak, żeby wszystkie mieszkania były wynajęte, a czasami ojciec ponosił straty. Sprzedawca martwił się, że nowy właściciel pozbędzie się syna, który nie będzie w stanie znaleźć innej pracy i w ten sposób stanie się nieustającym ciężarem dla niego – emeryta. Nie wspomniał synowi o możliwości sprzedaży, bo bał się, że ten oskarży go o celowe pozbawienie go pracy. Dlatego właściciel grał na zwłokę.

Po tej rozmowie zacząłem zastanawiać się nad możliwościami. W tej transakcji występowałem w roli agenta i moje honorarium zależało od jej wyników, w moim interesie leżało zatem doprowadzenie obu stron do porozumienia. Inwestorom zależało na zawarciu umowy, ponieważ nieruchomości dobrze pasowała do ich strategii inwestycyjnej. Właściciel był gotów się zgodzić,

jeśli znalazłby elegancki sposób załatwienia delikatnej sprawy swojego syna.

Po przemyśleniu różnych możliwości złożyłem inwestorom propozycję, która mogłaby zagwarantować sprzedaż i sprawić, że wszyscy byliby zadowoleni. Po omówieniu z nimi możliwych rozwiązań dostałem od inwestorów zielone światło i wróciłem z propozycją do właściciela.

Zasugerowałem, że dokonamy zakupu po umówionej cenie i zatrzymamy syna na stanowisku „konsultanta” lub „doradcy” przez 18 miesięcy po sprzedaży. W ten sposób syn będzie w tym czasie dostawał rozsądną pensję, a ponadto będzie mógł do swojego CV dopisać status konsultanta, co da mu lepsze szanse na znalezienie w przyszłości innej pracy. Mężczyzna był zadowolony z niewielkiej ilości pracy, jaką miał wykonywać, ponieważ dawało mu to wystarczająco dużo czasu na szukanie innej pracy. Właściciel budynku był zadowolony, ponieważ spełnił swoje oczekiwania wygenerowania funduszy na emeryturę i przestał się czuć tak nielojalny wobec własnego syna. Inwestorzy nabyli nieruchomości po cenie, jaką chcieli zapłacić i uznali, że koszt pensji dla syna byłego właściciela jest niewielki w porównaniu z wartością zakupu. Inwestycja okazała się udana, chociaż nie wiem, czy syn kiedykolwiek znalazł sobie inną pracę.

Analiza

Pieniądze nie zawsze są głównym czynnikiem motywującym w negocjacjach. Zwykle ważną rolę grają czynniki emocjonalne, a znajdowanie prawdziwych motywów nie zawsze jest łatwym zadaniem. J.P. Morgan, magnat z Wall Street, powiedział słynne słowa: „Człowiek zawsze ma dwa powody, że robi to, co robi – powód dobry i powód prawdziwy”. Ludzie często mają liczne oczekiwania, które należy spełnić. Tylko budując zaufanie właści-

ciela niruchomości, mogłem się dowiedzieć, jaka była prawdziwa przeszkoda w osiągnięciu porozumienia, po czym zaproponować rozwiązanie, które spełniło wszystkie jego oczekiwania.

Ponadto, kiedy prowadzi się negocjacje, często trzeba spełnić oczekiwania nie tylko jednej strony. Działalem jako agent pomiędzy inwestorami a sprzedawcą, i do moich zadań należało między innymi zrozumienie i zaspokojenie wszystkich potencjalnie różniących się oczekiwań zainteresowanych stron. Bez zrozumienia tych podstawowych oczekiwań łatwo byłoby utknąć w negocjacjach pozycyjnych dotyczących ceny, podczas gdy prawdziwe problemy leżały gdzie indziej. Kiedy to zrozumiałem, mogłem poszerzyć pole manewru, włączając inne, mniej oczywiste rozwiązania, które ostatecznie okazały się kluczem do porozumienia.