

## Spis treści

**Wprowadzenie. Chcesz wygrać bez względu na wszystko? ..... 13**

### **Część pierwsza**

#### **Miękkie negocjowanie. Finezja, budowanie zgody i współpraca**

**Rozdział 1. Zwycięzanie jest stanem umysłu. Efekt Wallendy Wielkiego ..... 19**

*Wygrana rodzi się w twoim wnętrzu.*

**Rozdział 2. Lepszy kontakt. Niewidzialna moc ..... 21**

*Będąc w bliskim kontakcie z drugą osobą, skuteczniej poprowadzisz ją ku wspólnemu celowi.*

**Rozdział 3. Atrybuty zgody. Filary porozumienia ..... 27**

*Zrób ukłon w stronę oponenta i wykorzystując jego energię, stawiaj filary porozumienia.*

**Rozdział 4. Nie tylko cena. Poznaj prawdziwe potrzeby drugiej osoby ..... 32**

*Zaspokajając nasze potrzeby, kierujemy się bardziej emocjami niż rozsądkiem. Poczucie spełnienia celu jest potężnym narzędziem perswazji.*

**Rozdział 5. Chęć pomocy. Jak słuchać i zachęcać do mówienia ..... 37**

*Mówienie i przekonywanie to dwie różne rzeczy. Mówienie to przekazywanie informacji innym ludziom, natomiast perswazja wymaga komunikacji dwustronnej. Tu chodzi o kontrolowanie sytuacji.*

**Rozdział 6. Efektywny środek komunikacji. Telefony, e-maile, listy i spotkania ..... 43**

*W niektórych sytuacjach lepiej zadzwonić do drugiej strony, a w innych – wstrzymać się od inicjowania kontaktu i czekać na zaproszenie do rozmowy, a potem wysłać faks, umówić się na spotkanie lub wysłać list.*

<b>Rozdział 7. Tendycyjność. Ludzie są jak otwarte księgi, lecz każda z nich jest inna .....</b>	<b>46</b>
<i>Jeśli chcesz przekonująco prezentować pomysły i łagodzić opory rozmówcy, najpierw dowiedz się, w jaki sposób postrzega rzeczywistość i podejmuje decyzje. Prawdopodobnie rzeczywistość dla tej osoby jest inna niż dla ciebie.</i>	
<b>Rozdział 8. LANCET. Pocztówka ze szczytu .....</b>	<b>53</b>
<i>Twoja propozycja została zaakceptowana. Lecz do zwycięstwa jest daleko. Teraz czas zastosować taktyki, za pomocą których rozstrzygniesz sprawę.</i>	

## Część druga

### Pokonywanie problemów. Zmiękczenie oponenta

<b>Rozdział 9. Łagodzenie wrogości, agresji i gniewu. Taniec na polu minowym .....</b>	<b>59</b>
<i>Z ludźmi mającymi wrogie nastawienie, kłótliwymi i pełnymi złości trudno się porozumieć. Z osobami myślącymi irracjonalnie stykamy się na co dzień. Negocjowanie z ludźmi, którzy wolą mieć rację, niż postępować rozsądnie, jest wielką sztuką.</i>	
<b>Rozdział 10. Aby nie usłyszeć <i>nie</i>. Jak sprawić, by oponent <i>nie</i> odrzucił twoich propozycji .....</b>	<b>64</b>
<i>Odrzucenie to negatywna odpowiedź, która jednak nie zamyka linii komunikacji.</i>	
<b>Rozdział 11. Wybijanie dziury w murze. Próbuje i bądź wytrwały .....</b>	<b>69</b>
<i>Gdy oponent pozostaje niewzruszony mimo twoich usilnych starań, jest to trudniejsze do zniesienia niż odrzucenie. Z rozmówcą, który okopuje się na swojej pozycji, trudno jest nawiązać konstruktywny dialog – drogi komunikacji są zamknięte.</i>	
<b>Rozdział 12. Wychodzenie z impasu. Jak łagodzić drażliwe punkty w negocjacjach .....</b>	<b>75</b>
<i>Konflikty często biorą się stąd, że strony przywiązują zbyt dużą wagę do pieniężnej wartości sporu. Czasem warto negocjować nie tyle wartość pieniężną, ile sposób jej określenia.</i>	
<b>Rozdział 13. Negocjacje z ludźmi, którzy wolą mieć rację niż postępować rozsądnie. Strategia stopniowego nacisku .....</b>	<b>80</b>
<i>W wielu sporach w rzeczywistości nie chodzi o pieniądze, ale o przyzwoitość.</i>	

## Część trzecia

### Twarde negocjowanie. Dobijanie targu

#### Rozdział 14. Analiza: wybór stylu i podejścia do negocjacji.

**Jak połączyć twarde negocjowanie z miękkim stylem osobistym ..... 89**

*Jak twarzo zamierzasz negocjować? Czy chcesz być oportunistyczny?*

*Twardy? Umiarkowany?*

**Rozdział 15. Relacje osobiste. Omijanie kropli deszczu ..... 94**

*Inaczej negocjuje się z kimś, kogo spotykasz po raz pierwszy w życiu,*

*a inaczej z kimś, z kim łączą cię wzajemne zobowiązania.*

**Rozdział 16. Siła negocjacyjna. Niezwyciężone źródło możliwości ..... 99**

*Twoja siła negocjacyjna może być prawdziwa albo sztucznie wykreowana.*

*Gdy zrozumiesz to enigmatyczne pojęcie, jakim jest siła negocjacyjna,*

*zrozumiesz także, jak ona powstaje i jak się ją traci.*

#### Rozdział 17. Trening podstawowy. Ostre targowanie się

**i wymiana ustępstw ..... 104**

*Graj po to, by wygrać. Sztuka i psychologia twardej gry.*

**Rozdział 18. Zagrywki psychologiczne. Nacisk i taktyki obronne ..... 116**

*Zmień sposób, w jaki oponent myśli o sobie samym, a wpłyniesz na skuteczność,*

*z jaką będzie on negocjować przeciwko tobie.*

**Rozdział 19. Sztuczki i wykręty. Pułapki psychologiczne ..... 123**

*Jedne taktyki są bardziej, a inne mniej przyjemne dla oponenta.*

#### Rozdział 20. Właściwy moment, właściwe tempo. Niech czas gra

**na twoją korzyść ..... 136**

*Czas może być twoim największym wrogiem albo najlepszym przyjacielem.*

## Część czwarta.

### Księga przypadku. Hokus-pokus. Triki, taktyki i uniki

*35 często spotykanych sytuacji negocjacyjnych. Na co zwracać uwagę?*

*Co robić? Czego nie robić?*

Wynajmowanie mieszkania ..... 145

Kupowanie sprzętu ..... 149

Leasing samochodu ..... 153

Kupowanie nowego samochodu ..... 160

Kupowanie samochodu używanego ..... 167

Kupowanie ulicznych pamiątek i dzieł sztuki .....	171
Przejmowanie firmy .....	176
Sprzedawanie firmy .....	183
Umowa kohabitacji: partnerstwo, ale nie małżeństwo .....	187
Ściąganie należności .....	191
Negocjacje z wykonawcami robót .....	195
Kontrakty handlowe .....	203
Zarządzanie kryzysem, Public Relations .....	207
Rejs .....	211
Wychodzenie z długów .....	217
Sprawa rozwodowa .....	222
Negocjacje z pracownikami .....	226
Negocjacje w gronie rodziny, przyjaciół i współników .....	230
Franczyza .....	234
Kupowanie nieruchomości .....	243
Sprzedawanie nieruchomości .....	251
Wypłata odszkodowania z tytułu ubezpieczenia samochodu .....	255
Wypłata odszkodowania z tytułu ubezpieczenia domu .....	262
Kupowanie biżuterii .....	270
Rozmowa w sprawie pracy .....	275
Wynajmowanie prawnika .....	280
Zawieranie ugody sądowej .....	287
Uzyskiwanie pożyczki .....	291
Wynajmowanie biura .....	300
Intercyza .....	307
Współpraca z pośrednikiem w handlu nieruchomościami .....	312
Bilety i rezerwacje .....	315
Pensja na początek .....	318
Podwyżka .....	321
Wynajem powierzchni sklepowej .....	326
<b>Koniec czy początek? .....</b>	<b>332</b>
<b>O autorze .....</b>	<b>333</b>

## Wprowadzenie

### ***Chcesz wygrać bez względu na wszystko?***

Ktoś powie, że ta książka jest podręcznikiem manipulacji.

Ktoś inny powie, że ta książka jest o tym, jak nie pozwolić się zmanipulować.

A jak jest naprawdę? Czytając tę książkę, poznasz zmyślne manewry i magiczne sposoby przechytrzenia oponentów w negocjacjach. I udoskonalisz te umiejętności, które mają wpływ na sukcesy zawodowe oraz satysfakcję w życiu osobistym.

Życie jest bardzo konkurencyjne. *Rezultaty* liczą się obecnie bardziej niż kiedykolwiek.

Autorzy zarówno podręczników akademickich, jak i tzw. poradników partyzanckich wyjaśniają, że:

- istnieją książki o *twardym negocjowaniu* – jednak życie jest wystarczająco trudne i wymagające, nawet gdy nie musisz zastraszać ani miażdżyć innych ludzi, żeby osiągać rezultaty;
- istnieją książki o *miękkim negocjowaniu* – jednak jeśli polegasz wyłącznie na kooperacji, ktoś może cię wykorzystać.

W szybko zmieniającym się środowisku biznesowym podejście jednowymiarowe po prostu nie zdaje egzaminu.

*Obecnie dobrym negocjatorem jest ten, kto sprawnie rozwiązuje problemy i negocjuje twardo, a jednocześnie miękko.*

Część pierwsza tej książki („Miękkie negocjowanie. Finezja, budowanie zgody i współpraca”) jest o tym, jak załatwiać sprawy, nie wywołując tarć. W tej części książki piszę *nie* o tym, jak być mięczakiem, ale o tym, jak rozpoznawać ludzi, wpływać na ich decyzje i pokonywać ich opór, mając ich wsparcie i wolę współpracy. Tu chodzi o finezję – sztukę działania w białych rękawiczkach.

Część druga („Pokonywanie problemów. Zmiękczenie oponenta”) jest o tym, co robić – i czego nie robić – kiedy oponent jest nieugięty, odrzuca twoje propozycje oraz reaguje wrogością i gniewem. Z tej części książki dowiesz się, jak dążyć do kompromisu w sposób bezkompromisowy, jak zmiękczać ludzi, którzy wolą wyklócać się o rację niż postępować racjonalnie i jak wytrzymywać z osobami, których nie możesz znieść.

Część trzecia („Twarde negocjowanie. Dobijanie targu”) wyjaśnia sztukę i psychologię targowania się – twardej gry, w której ustalasz cenę i warunki umowy oraz zdobywasz punkty przeliczane na pieniądze. Z wiedzy w tej części książki zrobisz użytek, gdy przyjdzie ci uderzać w stół żelazną pięścią i być oportunistą, który „nie bierze jeńców”.

Część czwarta („Księga taktyk. Hokus-pokus. Triki, taktyki i uniki”). Nie wystarczy wiedzieć, *jak* negocjować. Trzeba jeszcze wiedzieć, *co* negocjować. I o tym jest ta część książki. W prawdziwym świecie robimy interesy, nie oszukując i nie obrażając innych ludzi, nie grając na ich emocjach – oraz, co ważniejsze, nie oszukując siebie. W tej części książki znajdziesz użyteczne wskazówki, co i jak robić w trzydziestu pięciu często spotykanych sytuacjach negocjacyjnych<sup>1</sup>: kupując samochód, wynajmując mieszkanie, zwracając się o podwyżkę, rozwodząc się, ściągając należność, negocjując z ubezpieczycielem warunki wypłaty odszkodowania, ubiegając się o pracę, zawierając umowę franczyzową czy negocjując z wierzycielem warunki spłaty długu.

Ta książka to kompendium możliwości.

Wiele z tych możliwości jest efektem niedawnych postępów w psychologii, lingwistyce, adwokaturze sądowej, sprzedaży i komunikacji międzyludzkiej. Najnowsza wiedza z tych dziedzin daje negocjatorom szerokie pole do popisu.

Ja także jestem autorem wielu nowych możliwości. W mojej 40-letniej karierze prawniczej reprezentowałem tysiące klientów, dużych (zagraniczne agencje rządowe i megakorporacje) i małych, sławnych (najbardziej znanych na świecie aktorów, autorów i sportowców) i nikomu nieznanym.

---

<sup>1</sup> Odnośnie do polskiego wydania: wszelkie informacje nie stanowią porady prawnej i jej nie zastępują; odniesienia do polskich realiów są wprowadzone w przypadku, gdy istnieją wyraźne analogie; większość realiów specyficznych dla USA (lub innych miejsc opisywanych przez autora książki) nie zmieniono, gdyż istotne są tu mechanizmy negocjacyjne, a nie regulacje prawne. *Przyp. tłum.*

Negocjowałem porozumienia w amfiteatrach i na pokładzie samolotu myśliwskiego „Zero”.

Uczyłem się trików od mistrzów handlu w różnych zakątkach świata – od kupców na ulicach i bazarach Bombaju, Kairu, Stambułu i Szanghaju.

Te doświadczenia dają jedynie możliwości, ponieważ ten sam problem można rozwiązać na różne sposoby, zależnie od tego, kogo lub czego dotyczy. Nie ma jednej recepty na zmienianie ludzkich zachowań. To, co sprawdza się w jednym przypadku, zawodzi w innym.

Te możliwości nazywam zasadami perswazji lub zasadami negocjacji. Wiele z nich równie dobrze mógłbym nazwać zasadami przywództwa lub zasadami zarządzania konfliktem, ponieważ chodzi w nich o to, aby wpływać na ludzkie zachowanie. Koncepcje i prawa, które sprawdzają się w biznesie, możesz z równym powodzeniem stosować w odniesieniu do rodziny, przyjaciół i sąsiadów.

W tej książce znajdziesz możliwości – wszystko, czego potrzebujesz, by lepiej układać relacje z ludźmi i stać się lepszym negocjatorem. Natomiast decyzja o tym, czy skorzystasz z tych możliwości, należy do ciebie.

## Rozdział 1. Zwycięzanie jest stanem umysłu *Efekt Wallendy Wielkiego*

### Wygrana rodzi się w głowie

Zwycięzanie nie jest *czynnością*, ale *stanem*. Jeśli *jesteś* w odpowiednim stanie umysłu, *stajesz się* zwycięzcą.

Człowiek przegrany żyje porażką. Zwycięzca wyobraża sobie przyszłe osiągnięcia. Jeśli sukces jest częścią ciebie, to przyjmujesz mentalność zwycięzcy. A jeśli masz postawę zwycięzcy, to działasz i reagujesz jak zwycięzca.

Zwycięzca wie, że gdyby przyjął postawę ofiary, to jego zachowania zniszczyłyby go – zaczęłyby spodziewać się odrzucenia i porażki. Osoba pewna siebie ma inne oczekiwania i w związku z tym inaczej postępuje.

Czyż to nie brzmi banalnie? Bez wątplenia tak. A jednak to prawda: zwycięzanie jest grą autosugestii. Jeśli chcesz osiągać pierwszorzędne rezultaty, to musisz ich *oczekiwać* i *dawać z siebie* jak najwięcej.

Karl Wallenda, największy z Wallendów Wielkich, był linoskoczkiem wszech czasów. Przez wiele lat nie myślał o porażce. Lecz na kilka tygodni przed spacerem po linie rozwieszanej pomiędzy dachami hoteli po raz pierwszy wspomniał o tym, że może mu się nie udać... i spadł. Zginął na miejscu. Od tamtej pory korelację pomiędzy wiarą w sukces a osiąganymi rezultatami psychologowie nazywają *efektem Wallendy*.

Są ludzie, którzy szkolą, jak poprawiać figurę, tresować psa czy zawierać transakcje. Mogą dać ci wskazówki, jak lepiej robić to, co robisz. Lecz jeśli chcesz być zwycięzcą, to musisz myśleć jak zwycięzca i wierzyć w to, że nim jesteś. To ty odpowiadasz za wszystko, co dzieje się w twojej głowie – takie zadanie jest zadaniem typu *zrób to sam*.

### Wygrana rodzi się w twoim wnętrzu

#### **Poznaj akronim LANCET**

Akronim<sup>2</sup> L-A-N-C-E-T zawiera sekret miękkiego negocjowania i perswazji:

**L**epszy kontakt

**A**trybuty zgody

**N**ie tylko cena

**C**hęć pomocy

**E**fektywny środek komunikacji

**T**endencyjność

---

<sup>2</sup> Akronim (z gr.) – wyraz, który powstał z pierwszych liter (lub zgłosek) kilku innych wyrazów. *Przyp. tłum.*