

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

## Sztuka negocjacji w stylu Donalda Trumpa

Autor: George H. Ross

Tłumaczenie: Marek Marczak

ISBN: 978-83-246-1043-3

Tytuł oryginału: [Trump-Style Negotiation: Powerful Strategies and Tactics for Mastering Every Deal](#)

Format: A5, stron: 320



### Potężne strategie, zwycięskie taktyki, przemyślane chwytty

- Sztuka kompromisu, popis kreatywności – czyli twórcze negocjacje
- Ciągłe przeciąganie liny – negocjacje jako część życia
- Sytuacje specjalnej troski – rokowania ze słabszej pozycji oraz z trudnymi przeciwnikami
- Asy w rękawie – genialne taktyki, godne mistrza

Negocjujemy od chwili narodzin, kiedy głośnym krzykiem dajemy znać o swym głodzie lub innej potrzebie. Później następują chwile przymilania się dwulatka do mamy, pierwsze starcia w szkole, próby nakłonienia koleżanki do pójścia na nocny spacer czy zmuszenia narzeczonego, by umył samochód. A stąd już tylko krok do zawierania wielomilionowych umów, zakupu nieruchomości, wyboru dostawców, ustalania zasad kooperacji, określania swej pozycji w firmie. Politycznie poprawne byłoby określenie negocjacji jako dążenia do obustronnych korzyści. Jednak rzeczywistość jest inna – każdy, kto zasiada do rokowań, ma jeden cel: ZWYCIĘSTWO.

Styl Donalda Trumpa jest dowodem na to, że „pozycja siły” nie oznacza bezwzględności. Negocjowanie w jego wydaniu polega na zrozumieniu natury ludzkiej i wykorzystaniu tej wiedzy, by zmotywować innych do uznania naszych racji. Krocząc wytyczoną przez niego ścieżką, poznasz efektywne taktyki negocjowania wszelkiego rodzaju oficjalnych i osobistych transakcji. Zacznij od opanowania ośmiu kluczowych elementów stylu negocjacyjnego Trumpa. Oto one:

- budowanie zaufania i obustronnej satysfakcji,
- odkrywanie potrzeb drugiej strony, określanie jej słabości i ujawnianie ukrytych informacji,
- przekonanie rozmówców, że otrzymują więcej, niż się spodziewali,
- zarządzanie czasem, ostateczne terminy, impas oraz gra na zwłokę,
- stosowanie psychologicznych sztuczek negocjacyjnych,
- posiadanie szerokiej wiedzy na temat będący przedmiotem negocjacji, umiejętność bycia elastycznym,
- wykorzystanie szerokiego planowania i narzędzi prowadzących do sukcesu.

**W życiu nie dostajesz tego, na co zasługujesz, tylko to, co wynegocjujesz**

# SPIS TREŚCI

## **PRZEDMOWA 9**

### **WSTĘP 11**

*Jak zostałem negocjatorem Donalda Trumpa*

## **ROZDZIAŁ 1**

**CZYM NAPRAWDĘ SĄ NEGOCJACJE? 19**

### **CZĘŚĆ I**

## **PODSTAWOWE ELEMENTY NEGOCJOWANIA W WYDANIU DONALDA TRUMPA**

## **ROZDZIAŁ 2**

**KSZTAŁTOWANIE SWOJEJ OSOBOWOŚCI 41**

*Budowanie zaufania, przyjaźni i satysfakcji  
w relacjach z drugą stroną*

## **ROZDZIAŁ 3**

**TESTUJMY, ABY POZNAĆ POTRZEBY DRUGIEJ STRONY,  
ODKRYĆ JEJ SŁABOŚCI ORAZ ZDOBYĆ ISTOTNE  
INFORMACJE 59**

## **ROZDZIAŁ 4**

**JAK ZOSTAĆ SPRZEDAWCĄ DOSKONAŁYM 77**

*Tworzenie śmiałych rozwiązań i przekonywanie adwersarzy,  
że osiągnęli więcej, niż początkowo zakładali*

**ROZDZIAŁ 5**

**KONTROLOWANIE TEMPА NEGOCJACJI 93**

*Budowanie przewagi poprzez właściwe zarządzanie czasem, ustalanie terminów ostatecznych, granie na zwłokę i impas w negocjacjach*

**ROZDZIAŁ 6**

**WYKORZYSTAJMY SIŁĘ NATURY LUDZKIEJ 113**

*Psychologiczne taktyki negocjacyjne*

**ROZDZIAŁ 7**

**INFORMACJA TO SIŁA 133**

*Zostańmy ekspertami w kwestii będącej przedmiotem negocjacji*

**ROZDZIAŁ 8**

**PLANUJMY LICZNE ROZWIĄZANIA 147**

*W definiowaniu swoich potrzeb bądźmy elastyczni i kreatywni*

**ROZDZIAŁ 9**

**ZWYCIĘŻANIE DZIĘKI DYSCYPLINIE 163**

*Księga transakcji, lista „My – Oni”, lista OCST  
oraz inne potężne narzędzia planowania*

**CZĘŚĆ II**

**STRATEGIE W SYTUACJACH SZCZEGÓLNYCH**

**ROZDZIAŁ 10**

**SIŁOWE TAKTYKI NEGOCJACYJNE  
I PRZECIWDZIAŁANIE IM 187**

**ROZDZIAŁ 11**

**NEGOCJOWANIE Z TRUDNYMI OSOBAMI 205**

SPIS TREŚCI

**ROZDZIAŁ 12**

STRATEGIE TWARDEGO NEGOCJOWANIA...  
I KIEDY Z NICH KORZYSTAĆ 223

**ROZDZIAŁ 13**

PORADNIK DOBREGO NEGOCJATORA 237

**ROZDZIAŁ 14**

NEGOCJACJE Z WYKORZYSTANIEM TELEFONU  
I POCZTY ELEKTRONICZNEJ 253

**ROZDZIAŁ 15**

KIEDY KORZYSTAĆ Z NIEWIĄŻĄCYCH  
LISTÓW INTENCYJNYCH  
ORAZ POROZUMIEŃ O WSPÓŁPRACY 271

**ROZDZIAŁ 16**

NAJBARDZIEJ SKOMPLIKOWANA  
TRANSAKCJA, JAKĄ KIEDYKOLWIEK  
PRZYSZŁO MI NEGOCJOWAĆ 281

**ROZDZIAŁ 17**

SZEŚĆ TAKTYK ZWIĘKSZAJĄCYCH  
NASZĄ SIŁĘ NEGOCJACYJNĄ 303

**SKOROWIDZ 311**

# 2

---

## KSZTAŁTOWANIE SWOJEJ OSOBOWOŚCI

*Budowanie zaufania, przyjaźni i satysfakcji  
w relacjach z drugą stroną*

**N**IEKTÓRZY LUDZIE UWAŻAJĄ, że negocjacje sprowadzają się do sporządzenia listy żądań, przekonania do nich drugiej strony, otrzymania lub przekazania czeku — i już można iść do domu w poczuciu dobrze spełnionego obowiązku. Nic bardziej mylnego. Jeśli takie zdarzenie ma miejsce, to znaczy, że dokonaliśmy złej transakcji. Dobre negocjacje zajmują naprawdę sporo czasu. Wymagają wykonania przyjaznego gestu wobec drugiej strony, zrozumienia jej potrzeb oraz *wzajemnego* zainteresowania obu stron. Dobre negocjacje w żadnym wypadku nie polegają na komunikacji jednostronnej.

Bardzo często nasz status materialny, jak i inne pozornie ważne czynniki nie mają takiego znaczenia jak zdolność nawiązywania dobrego kontaktu ze znaczącymi ludźmi. Taką umiejętność Trump posiadał zawsze. Na przykład otwarcie kasyna w Atlantic City było dla niego rodzajem przedsięwzięcia, w którym był zupełnym nowicjuszem. Dlaczego sądził, że może z powodzeniem prowadzić kasyno? Jak mógł sprostać wymaganiom narzuconym przez organa nadzorujące (w tym wypadku przez oddział sprawujący nadzór nad grami hazardowymi w New Jersey)? Na pierwszy rzut oka otwarcie kasyna nie było sensownym posunięciem Donalda Trumpa. Ale musimy zrozumieć jedną z nadrzędnych zasad w biznesie — to nie rodzaj transakcji ma znaczenie, ale nasza przeszłość, opinia i osiągnięcia.

Paradoksalnie, brak doświadczenia Trumpa w tej dziedzinie okazał się jego atutem. Z powodu szemranej historii gier hazardowych organa nadzorujące nie chciały mieć do czynienia z osobami

## KSZTAŁTOWANIE SWOJEJ OSOBOWOŚCI

posiadającymi doświadczenie w tej materii. Szukali kogoś z osiągnięciami w prowadzeniu dochodowych interesów, osoby posiadającej zdolność pozyskiwania potrzebnych kasynu środków oraz kogoś takiego, kto wie, jak prowadzić skuteczne operacje finansowe. Podczas procedury kwalifikacyjnej Trump musiał odpowiedzieć na wiele trudnych pytań, ale jego nieskazitelna opinia i poprzednie sukcesy pozwoliły mu z powodzeniem przez to przebrnąć. Ponadto Trump zawsze dba o dobre relacje z politykami, co zapewniło mu poręczenie ze strony paru wpływowych osób. Wzmocniło to dodatkowo jego ofertę w oczach decydentów.

Nasza pozycja w początkowej fazie negocjacji będzie znacznie mocniejsza, jeśli uda nam się wcześniej przekonać drugą stronę o naszych umiejętnościach. Naszym podstawowym priorytetem jest przekonanie odpowiednich osób, że jesteśmy w stanie zrealizować swoje propozycje. Musimy mieć w zanadru dowody, którymi będziemy potwierdzać swoje słowa. W omawianym przykładzie Trump wygłosił genialną mowę wstępną przed komisją nadzoru nad kasynami w New Jersey, podkreślając swoje kompetencje. Wytlumaczył, że to w ich *ściśle* pojętym interesie leży powierzenie mu tej funkcji. Wszystkie dodatkowe wymagane przez komisję informacje były starannie przygotowywane i dostarczane we właściwym czasie, wzmacniając wokół Trumpa aurę wiarygodności. Jeśli potrafimy wykazać, że nasze słowa mają pokrycie w rzeczywistości, będziemy brani przez innych poważnie.

### CELE WSZYSTKICH NEGOCJACJI — ZAUFIANIE, DOBRE RELACJE I SATYSFAKCJA

Teraz spróbuję przedstawić osiem wskazówek, które pomogą nam przeprowadzić inteligentne negocjacje. Naturalnie, możemy grać nieczysto i zastraszać innych, co czasem pozwoli nam osiągnąć

więcej, niż się spodziewaliśmy. Możemy również bogacić się, napadając na banki, jeśli jesteśmy na tyle sprytni, by nie dać się złapać. Ale czy naprawdę naszym celem jest zabieranie innym i osiągnięcie takiej reputacji, że nikt nie będzie chciał z nami prowadzić interesów? Na nieuczciwości stracimy dużo więcej, niż możemy zyskać. Osobiście jestem znany jako twardy, ale uczciwy negocjator, który chce doprowadzić transakcję do szczęśliwego końca i nie rzuca słów na wiatr.

Wierzę, że odniesienie sukcesu w negocjacjach sprowadza się do umiejętności zbudowania trzech filarów: zaufania, dobrych relacji i satysfakcji.

*Zaufanie* jest spoiwem wszystkich uczciwie przeprowadzonych transakcji. Nawet nie rozważajmy prowadzenia interesów z kimś, komu nie ufamy. Przed złodziejem nigdy się nie uchronimy. W najlepszym razie czeka nas frustracja i kosztowne procesy sądowe. Życie jest zbyt krótkie, by szukać kłopotów, nawet jeśli interes zapowiada się niezwykle obiecująco. Dla odmiany atmosfera wzajemnego zaufania będzie korzystna dla obu stron. Dzięki niej z transakcji są eliminowane wątpliwości i podejrzenia. Negocjacje mogą się posuwać naprzód bez dręczącego nas strachu, że druga strona odniesie niezасłużone korzyści.

Zaufanie nie oznacza jednakże spełniania wszystkich żądań drugiej strony. Z wyjątkiem taktyk nieetycznych i niezgodnych z prawem możemy się odwołać do wszystkich środków, które mogą nam zapewnić przewagę. Negocjowanie w wydaniu Donalda Trumpa to twarda gra. On sam gra ostro i interesuje go tylko zwycięstwo. Osobiście zalecam korzystanie z dostępnych technik psychologicznych, które umożliwią uzyskanie i utrzymanie przewagi nad przeciwnikiem. Swobodnie korzystajmy ze stwierdzeń będących jedynie blefem, a nie ostatecznym stanowiskiem. Należy jednak pamiętać, że wszystkie cele mogą zostać osiągnięte uczciwie — niekoniernie dotyczy to tego, co w danej chwili mówimy, ale musi od-



nosić się do rzeczy, które ostatecznie uzgodniliśmy. Jestem szczerze przekonany, a mówię to w oparciu o moje 50-letnie doświadczenie, że bez umiejętności tworzenia atmosfery zaufania nigdy nie staniemy się skutecznymi negocjatorami.

Kolejny filar, *dobre relacje z drugą stroną*, na początku może wydawać się nieistotny. Zdecydowałem się włączyć ten element, ponieważ moje doświadczenie wielokrotnie pokazało, że nie jestem w stanie skutecznie negocjować, jeśli nie istnieje między mną a adwersarzem nić sympatii. Nie oznacza to wprawdzie, że mam od razu zapraszać kogoś na weekendowego grilla czy żagle, ale jeśli uważam, że może to pomóc, warto rozważyć nawet taki pomysł. Dzięki swojemu statusowi miliardera Donald Trump ma bardzo szeroki wachlarz środków, którymi może przekonać drugą stronę, że współpraca z nim się opłaca. Do swojej dyspozycji ma luksusowego Boeinga 727, którym w mgnieniu oka może przetransportować swoich gości do pięciogwiazdkowego klubu w Palm Beach na weekend, gdzie czas umili im Elton John. Może również ich przewieźć prywatnym helikopterem do Atlantic City i zaoferować pobyt w luksusowym apartamencie aleksandryjskim o powierzchni ponad 400 metrów kwadratowych, mieszczącym się na ostatnim piętrze hotelu Taj Maral. Lub być może partyjka golfa, na którymś z jego czterech światowej klasy pól, pomoże przełamać lody.

Jestem pewien, że tego typu zachęty są w zasięgu niewielu moich Czytelników. Ale zawsze można zrobić coś, co na pewno przyniesie efekty. Pewnego dnia przechadzaliśmy się z Trumpem po jednym z jego nowych budynków. W holu jakiś robotnik wykładał marmurową podłogę. Kiedy go mijaliśmy, Trump powiedział do mnie głośno: „Widzisz tego gościa? To najlepszy fachowiec od posadzek w całym mieście”. Poklepał faceta po ramieniu i powiedział: „Dobra robota. Tak trzymać”. Czy Trump negocjował z tym człowiekiem? Jasne, że tak. Można być pewnym, że obdarzony pochwałą robotnik będzie się starał ze wszystkich sił wykonywać

swoją pracę jak najlepiej. Z tego zdarzenia można wyciągnąć bardzo cenne wnioski. Traktujmy wszystkich ludzi na swojej drodze z szacunkiem, bez względu na ich status społeczny, a osiągniemy korzyści, które nie kosztują nas ani grosza.

Oto kolejny przykład kreatywności w budowaniu zaufania i dobrych relacji w kontekście negocjacji. Jedną z moich funkcji w Organizacji Trumpa była skuteczna promocja wysokiej jakości naturalnej wody mineralnej Trump Ice. Część mojego zadania polegała na wybraniu najlepszych dystrybutorów w różnych częściach Stanów Zjednoczonych i powierzeniu im sprzedaży tego produktu. Potencjalny dystrybutor wody w Minneapolis, który naprawdę był zainteresowany tym przedsięwzięciem, dowiedział się, że będę podpisywał książkę w domu handlowym Mall of America. Zapytał mnie, czy zgodzę się, żeby przygotował dla mnie pewną niespodziankę, która jego zdaniem mogłaby mi przypaść do gustu. Odpowiedziałem twierdząco, a on zapytał mnie o ulubiony numer. Odrzekłem, że 16, ponieważ jest to data mojego ślubu, a jestem już żonaty ponad 50 lat. Kiedy przybyłem do Minneapolis, odebrał mnie z lotniska, odwiózł do hotelu, i tam też dowiedziałem się, że zaplanował mi wyjście na mecz baseballu drużyny Minnesota Twins. Okazało się, że będę mógł rzucić pierwszą piłkę i dostałem strój sportowy tego klubu z numerem 16 i nazwiskiem Ross na koszulce. Zawiózł mnie też na stadion, gdzie w asyście policjantów mogłem wejść na boisko. Ktoś podał mi piłkę, a spiker ogłosił, że to ja rozpocznę grę. Oto ja, 76-letni prawnik Donalda Trumpa, w stroju Twinsów, rzucałem inauguracyjną piłkę na oczach wiwatującego stadionu. Naturalnie, łapacz przechwycił moją piłkę, za co sędzia przyznał mi dodatkowy rzut. Wychodząc, pomyślałem, że skoro ten facet jest tak pomysłowy i zmotywowany, to powinienem mu przyznać prawo dystrybucji wody Trump Ice. Wynegocjowaliśmy porozumienie i opuszczałem Minneapolis w poczuciu, że obaj zrobiliśmy dobry interes.

## KSZTAŁTOWANIE SWOJEJ OSOBOWOŚCI

Z pewnością nie udało by mu się tego przeprowadzić, gdyby nie mój status gwiazdy telewizyjnej, który zyskałem dzięki telewizyjnemu show *The Apprentice*, tymczasem takie działanie było niedrogim i bardzo twórczym sposobem nawiązania przyjacielskich stosunków. Dobre relacje, będące naturalną pochodną zaufania, są kluczowym czynnikiem potrzebnym do odniesienia sukcesu. Mówiąc w prosty sposób, dobry kontakt sprawia, że negocjacje posuwają się naprzód sprawniej. Pomaga zmienić adwersarza w sojusznika, którego traktujemy nawet jak przyjaciela. Pokonawszy tę przeszkodę, mogę poprosić drugą stronę, *aby* pomogła mi stworzyć umowę, która spełnia potrzeby wszystkich osób w naszych organizacjach. Może uda się to osiągnąć bez nawiązywania do brych relacji, ale jest to dużo bardziej żmudne i skomplikowane.

Dobre relacje implikują coś, co wykracza poza zaufanie. Tak jak nie da się robić interesów z kimś, komu nie możemy ufać, nie jest możliwe osiągnięcie porozumienia zadowolającego obie strony, jeśli nie są one do siebie „dostrojone”. Dobre relacje w kontekście biznesowym oznaczają wzajemny szacunek, prawdziwą sympatię i wolę modyfikowania umowy w miarę posuwania się naprzód w negocjacjach, o ile tylko strony są w stanie wypracować satysfakcjonujące je rozwiązania każdego problemu.

To doprowadza nas do trzeciego filaru — *satysfakcji*. Moim zdaniem rozpoczynanie negocjowania z jedną, bezlitosną żądzą zwycięstwa w głowie jest fundamentalnym nieporozumieniem. Jeśli tak właśnie myślimy, jesteśmy w wielkim błędzie. Naszym celem powinna być umowa, dzięki której obie strony wychodząc z czymś, co daje im poczucie satysfakcji i chęć wspólnego robienia interesów przy następnej okazji. Jeśli kończymy negocjacje, a druga strona ma poczucie, że została zdradzona, oszukana albo wykorzystana, to zyskaliśmy wroga, który może nas prześladować w przyszłości.

Kiedyś negocjowałem z firmą, która niepotrzebnie zrobiła sobie ze mnie wroga. Reprezentowałem wtedy dużego dewelopera, który

uzyskał znaczną pożyczkę od potężnej firmy ubezpieczeniowej. W umowie był zapis, że mój klient musiał pokryć koszty pracy prawników wierzyciela. Ale kiedy przyszedł rachunek, to nawet ja, chociaż nie należę do tanich prawników, stwierdziłem, że cena jest oburzająca. Kiedy zadzwoniłem do nich, żaląc się na wysokość ich honorariów, wspólnik firmy prawniczej wierzyciela powiedział mi: „Nie mamy o czym rozmawiać. Jeśli chcecie sfinalizować transakcję, musicie zapłacić żądane honoraria”. Mój klient zapłacił za tę usługę, ale w moich następnych umowach nalegałem, aby ten wierzyciel korzystał z usług innych firm prawniczych, jeśli zależało mu na transakcji. Poprzez swoje sztywne i nierozsądne stanowisko ta firma zrobiła ze mnie swojego wroga do końca życia i straciła wiele transakcji, na których mogłaby zarobić miliony dolarów za honoraria.

Niektórym osobom wydaje się, że pełnię satysfakcji da im całkowite zwycięstwo, gdy druga strona zostanie rozniesiona w pył. Ale taka sytuacja wywoła jedynie poczucie niedosytu, gdyż będziemy myśleć, że mogliśmy zażądać jeszcze więcej i dostać to. Zatem pełna satysfakcja nie zostanie osiągnięta. Z definicji negocjacje są kompromisem, daniem i braniem oraz stworzeniem ugody do przyjęcia przez wszystkie zainteresowane strony. Jeśli negocjator chce zmiażdżyć przeciwnika, to żaden z niego negocjator. Jest zwykłym łobuzem, który osiąga swoje cele przy użyciu siły. W ostatecznym rozrachunku sam sobie strzela w stopę, bo opinia drania będzie się za nim ciągnąć, gdziekolwiek się uda.

Ludzie będą bardziej skłonni do negocjowania z nami, jeśli mamy opinię uczciwych, bez względu na to, jak duża jest nasza przewaga. Nasza reputacja bierze się z wrażenia drugiej strony, że udało jej się osiągnąć maksimum w danych okolicznościach.

Trzy filary: *zaufanie*, *dobre relacje* i *satysfakcja* mają dla mnie priorytetowe znaczenie, kiedy *rozpaczynam* negocjacje. Oczywiście, mam również cele, które muszę osiągnąć, oraz takie, które

chciałbym zrealizować, ale żeby negocjacje zakończyły się sukcesem, muszą być one oparte na tych trzech filarach, inaczej szkoda zachodu.

### OSIEM WSKAZÓWEK, JAK BUDOWAĆ ZAUFANIE, DOBRE RELACJE I SATYSFAKCJĘ

Zaufanie, dobre relacje i satysfakcja są szeroko pojętymi celami w negocjacjach w wydaniu Donalda Trumpa, ale jak je osiągnąć? Oto kilka sposobów, w jakie można to uczynić. Przede wszystkim musimy:

1. Znaleźć płaszczyznę porozumienia z drugą stroną.
2. Ustanowić dobre relacje z drugą stroną.
3. Być przyjaźnie nastawieni do świata.
4. Odnaleźć właściwy poziom komunikacji.
5. Zrozumieć drugą stronę i jej potrzeby.
6. Umacniać poczucie zaufania.
7. Nauczyć się elastyczności.
8. Zdobyć reputację człowieka, który doprowadza transakcję do pomyślnego końca, a nie kogoś, kto ją niszczy.

Najlepszym punktem wyjścia jest *znalezienie płaszczyzny porozumienia z drugą stroną*. Zakres i specyfika tej płaszczyzny jest bez znaczenia. Musimy ją znaleźć i wykorzystywać do posuwania się naprzód. Polega to nie tylko na odkryciu, że tak samo interesujemy się golfem, chodzimy na ryby, mamy dzieci w podobnym wieku, podobne poglądy polityczne czy śmieszą nas te same kawały. To przede wszystkim nieograniczona ilość informacji, których możemy się dowiedzieć o ludziach poprzez zwykłe rozmowy. Jeśli wdamy się w dyskusję o pieniądzach bez stworzenia tej płaszczyzny

porozumienia, doświadczenie negocjacyjne nie będzie należało do przyjemnych, a co gorsza, skończy się prawdopodobnie niepowodzeniem.

Kiedy zadaję pytanie lub rozpoczynam rozmowę z drugą stroną, sytuacja ta może przypominać przekomarzanie się lub pogawędkę. Ale tak naprawdę szukam punktu zaczepienia. W sposób pośredni staram się odkryć osobowość adwersarza. Jeśli pochwalimy jego dzieci znajdujące się na zdjęciach, można się dowiedzieć, czy są one dumą, czy utrapieniem i źródłem frustracji dla swoich rodziców. Taka informacja może się później przydać na wielu poziomach, ponieważ zwiększa naszą wiedzę na temat tego, co dla drugiej strony jest istotne.

Dobrym przykładem jest biuro Trumpa. Co się tam znajduje? Dziesiątki jego zdjęć na okładkach pism z Billem Clintonem, Shaquillem O’Neilem, licznymi gwiazdkami filmowymi i ośniewającymi kobietami. Jest tam wielu ludzi ze świata sportu, co sugeruje, że Trump jest fanem tej dziedziny życia. Od razu też można stwierdzić, że lubi towarzystwo pięknych kobiet. Jeśli ktoś nigdy nie słyszał o Trumpie przed przyjściem do jego biura, mógłby wychwycić mnóstwo informacji, obserwując sam wystrój. Można by z dużą dozą prawdopodobieństwa określić, że woli porozmawiać o sporcie niż o muzyce klasycznej. Wyposażeni w tę informację i wiedzę o danej osobie, prędzej przekonamy kogoś do istotnych dla nas kwestii. Jednym ze wspaniałych sposobów znalezienia płaszczyzny porozumienia jest dotarcie do osób, które już miały do czynienia z naszym bieżącym partnerem. Często można znaleźć potrzebne informacje za pośrednictwem internetu. Musimy zbadać wszystkie ścieżki, które będą pomocne w zdobyciu informacji o naszych adwersarzach.

Po drugie, *dobre relacje ustanawiamy* poprzez rozmowy i słuchanie drugiej strony, pamiętając zawsze, po co to robimy. Osobiście odkryłem, że im lepsze stosunki mnie z kimś łączą, tym od-

powiedzi na moje pytania są bardziej bezpośrednie. Te początki poczucia swobody wyrastają ze szczerości i autentycznego zainteresowania drugą stroną. Nie ma to bezpośredniego związku z przedmiotem negocjacji, ale jeśli chcemy być skuteczni, musimy zacząć od dobrych relacji. Jesteśmy wtedy nie tylko dobrymi negocjatorami rozumiejącymi drugą stronę, ale również możemy się dobrze zaprezentować, przekonać drugą stronę, że wykonamy zadanie lepiej niż ktokolwiek inny, transakcja będzie przebiegać bezproblemowo, można na nas polegać oraz że „wszystko się ułoży”.

Po trzecie, musimy *być przyjaźnie nastawieni do świata*. To oczywiście komunał. Niemniej jednak praca z miłą osobą to najlepszy układ dla osoby siedzącej po drugiej stronie stołu, a przecież chcemy, żeby robienie z nami interesów było przyjemnością. Postawy agresywne, konfliktowe czy obraźliwe wymagają znacznie więcej pracy i wysiłku — nie mówiąc już o tym, że są potwornie męczące. Podstawowa kwestia, którą należy zapamiętać, to fakt, że mili ludzie są lepszymi negocjatorami i że osiągają lepsze wyniki na tym polu.

Po czwarte, musimy *znaleźć właściwy poziom i styl komunikacji* z drugą stroną. Korzystanie z jednej strategii i stylu negocjacyjnego we wszystkich sytuacjach mija się z celem. Dzisiaj mogę negocjować z ekstrawertykiem, który chce popowiaść kiepskie kawały w barze przy szklaneczce martini. Nazajutrz moim partnerem może być formalista, bez poczucia humoru i na dodatek niepijący. Z pewnością moje starania zakończyłyby się fiaskiem, gdybym doświadczenia zebrane dziś chciał wykorzystać jutro. Nie należy zachowywać się sztucznie, ale nasz styl komunikacyjny musi być dostosowany do konkretnej osoby i okoliczności.

Po piąte, musimy *zrozumieć drugą stronę i jej potrzeby*. Ta kwestia zostanie szczegółowo omówiona w jednym z następnych rozdziałów. Póki co pamiętajmy, że część zaufania, przyjaźni i satysfakcji musi wynikać ze znajomości tego, co jest mile dla drugiej

strony. Niektórzy potrzebują szacunku lub uznania, a inni poczucia, że to oni kontrolują sytuację. Jednym z priorytetów podczas negocjacji powinno być *zidentyfikowanie* celu, jaki druga strona chce osiągnąć w negocjacjach. I co ważniejsze, określenie, jak odpowiemy na potrzeby drugiej strony.

Na przykład, przypuśćmy, że na wczesnym etapie wyczuwam, iż druga strona musi mieć poczucie „wygranej” w negocjacjach. Żeby zdobyć jej zaufanie, rozwinąć dobre relacje i zyskać poczucie satysfakcji, powinienem pójść na szereg drobnych ustępstw. Niech wygrają wszystkie mniej ważne elementy, ale nic z tego, co stanowi dla nas priorytet. W dowolnych negocjacjach istnieje szereg kwestii, które chcemy wygrać — niektóre z nich są ważne, inne nie. Opuśćmy przeciwnikowi niechętnie te mniej ważne, ale dopiero po podjęciu wiarygodnie wyglądającej próby wywalczenia ich. Korzystajmy ze wszystkich dostępnych strategii negocjacyjnych, żeby utrzymać te główne. To podejście posiada dwie zalety. Po pierwsze, zaspokajamy normalną, ludzką potrzebę poczucia zwycięstwa. Po drugie, odsuwamy poważne kwestie negocjacyjne na później, kiedy będą omawiane kolejne punkty z naszej listy. Drobne ustępstwa na początku zwiększają nasze szanse na wywalczenie spraw naprawdę dla nas istotnych.

Po szóste, *umacniajmy poczucie zaufania* podczas negocjacji. Bez większego trudu można stworzyć z adwersarzami atmosferę zaufania na początkowym etapie negocjacji, jeżeli tylko odnosimy się do ludzi po drugiej stronie przyjaźnie. Ale kiedy omawiamy szczegóły umowy, musimy stale wzmacniać poczucie zaufania, aby nie znikło. Budujemy swoją reputację, sumiennie dotrzymując obietnic, będąc uczciwymi i zawsze, podkreślam — zawsze, mając na uwadze to, czego potrzeba drugiej stronie do pełni szczęścia. Wszystkie te elementy umacniają zaufanie, które tak roztropnie stworzyliśmy.

Każdy negocjator powinien wiedzieć dwie rzeczy o negocjacjach. Po pierwsze, tam gdzie nie ma zaufania, będziemy mieli do



## KSZTAŁTOWANIE SWOJEJ OSOBOWOŚCI

czynienia z poważnym „czynnikiem dyskontującym”. Nigdy nie wiadomo, jaka jest jego wartość, bo tak naprawdę nie jest on w żaden sposób określony. Wpływa z pewnością na wynik negocjacji, ale jest niewymierny. Jeśli druga strona nam nie ufa, to naliczy nam wyższą cenę i nie będzie skora do ustępstw lub, co gorsza, nie uwierzy w ani jedną rzecz, której nie wykażemy empirycznie. Jeśli podczas dowolnych negocjacji ktoś zwraca się do nas słowami: „W tej kwestii możesz mi zaufać”, powinna nam się zapalać w głowie lampka ostrzegawcza. Jeśli ta osoba jest godna zaufania, jej działania będą to potwierdzać. Jeśli jednak tak mówi, to prawdopodobnie chce uspić naszą czujność po to, by zastosować jakiś nieczysty chwyt.

Tam, gdzie pojawia się czynnik braku zaufania, ginie wszelka wiarygodność. Negocjacje nie mogą podążać do celu prostą drogą, a nieufność towarzyszy każdej dyskusji. Kolejna rzecz, o której należy pamiętać, to fakt, że ludzie są w stanie zapłacić więcej za spokój sumienia. Jeśli jesteśmy w stanie zyskać zaufanie drugiej strony, mamy wyraźną przewagę nad konkurencją, obciążoną czynnikiem dyskontującym wynikającym z braku zaufania do niej.

### NIKT NAS NIE POPROSI O PIĘĆ DEKO PRZYJAŹNI CZY PÓŁ KILO UCZCIWOŚCI, ALE JEŚLI TO DOSTANIE, ZAPŁACI

O powyższych zasadach należy pamiętać podczas wszystkich negocjacji. Druga strona dodatkowo zapłaci za spokój ducha i pewność, że nie zostanie oszukana. To podnosi wartość naszych akcji i usuwa jedną z najpoważniejszych przeszkód w każdego rodzaju negocjacjach — bez względu na to, czy rozmawiamy z właścicielem nieruchomości, współmałżonkiem, czy sprzedawcą samochodów. To odnosi się do wszystkiego.

Po siódme, musimy *nauczyć się elastyczności* w negocjacjach. Wielokrotnie widziałem, jak brak elastyczności w negocjacjach doprowadzał do ich upadku. Musimy dać się ponieść z „prądem” i dostosować swój styl negocjacyjny do zaangażowanych osób, omawianych zagadnień oraz kwestii spornych, które pojawiają się po drodze. Pamiętajmy porzekadło mówiące, że: „Jeżeli naszym jedynym narzędziem jest młotek, każdy problem jest dla nas gwoździem”. Wbijanie gwoździ w jeden sposób nie zawsze się sprawdza. Niektóre kwestie muszą być przekształcane, zmieniane i dopracowywane, zanim będzie można je rozwiązać.

Zatem kiedy z kimś negocjuję umowę z zakresu nieruchomości, jak mam zastosować w negocjacjach metody Donalda Trumpa? Czy od wejścia będę wywierał presję na drugą stronę i stawał jej ultimatum? Mógłbym powiedzieć: „Zawsze finalizujemy transakcję w dwa miesiące, jeśli wam to odpowiada, to dobrze, jeśli nie, to trudno”. Ale to byłby błąd. Ja bym raczej rozpoczął słowami: „Jestem przekonany, że tę transakcję da się sfinalizować w 60 dni, o ile tylko obie strony podejną do tego poważnie”. Druga strona może odpowiedzieć, że potrzebuje na to przynajmniej 90 dni.

W tym miejscu elastyczność może być bardzo użytecznym narzędziem. Nie wiem, czy druga strona blefuje, czy jest to jej stanowisko ostateczne. Mogę oczywiście zapytać o powód takiej postawy. Odpowiedź może mi dostarczyć cennych informacji na temat nastawienia drugiej strony. Prawda jest taka, że nie muszę zamknąć umowy w 60 dni, ale druga strona o tym nie wie. Kiedy i jeśli w ogóle to odpuszczę, to chciałbym dostać coś w zamian. Zatem duża część tego, co określam mianem „elastyczności”, dotyczy również właściwego wyczucia czasu i zawartości moich oświadczeń i stanowiska. Jak wytrawni pokerzyści musimy trzymać swoje karty blisko siebie i nie pokazywać innym graczom więcej, niż jest to konieczne.

## KSZTAŁTOWANIE SWOJEJ OSOBOWOŚCI

Po ósme i ostatnie, musimy się starać uzyskać *reputację człowieka, który doprowadza transakcję do pomyślnego końca, a nie kogoś, kto ją niszczy*. Ten ostatni nigdy nie wygrywa negocjacji, ale je po prostu kończy. Jeśli zyskamy taką właśnie opinię, najlepsze i najbardziej interesujące transakcje przemkną nam koło nosa, gdyż trafią one do kogoś o lepszej opinii. Wiele osób zrezygnuje z doskonałych interesów tylko dlatego, że ich ego nie pozwala im na drobne ustępstwa potrzebne do pomyślnego sfinalizowania negocjacji. Na wypadek gdybyśmy wciąż nie dowierzali roli, jaką ego odgrywa w negocjacjach, pozwolę sobie przytoczyć pewną historię. Kiedyś byliśmy z żoną na wakacjach w Acapulco w Meksyku. Leżąc na plaży, zobaczyliśmy obnośnego handlarza sprzedającego kocy turystom. Kiedy rozłożył jeden z bardzo kolorowych egzemplarzy, moja żona powiedziała do mnie: „Ten koc bardzo mi się podoba. Ciekawe, ile kosztuje”. Odpowiedziałem, że się dowiem, i opuściłem chłodny cień parasola, aby to sprawdzić. Temperatura piasku na plaży wynosiła z pewnością 90 stopni Celsjusza, więc zapewne widok amerykańskiego turysty zbliżającego się w podskokach zwiastował dla handlarza udany interes. Z pewnością pomyślał: „Ryba złapała przynętę”. Zapytałem go o cenę koca. Odpowiedział, że jest to 40 dolarów amerykańskich. Odrzekłem więc: „Nazywasz się Pancho Villa?” (okryty złą sławą rabuś meksykański). „Cena jest zbyt wysoka”. Zaśmiał się tylko i rzekł: „Ile jesteś gotów za to zapłacić?”. „10 dolarów” — odpaliłem. Wykpił moją propozycję i odparł: „Nie zwróci mi się nawet za wełnę”. Ja mu na to: „Jaką wełnę? Przecież to zwykły sznurek”. Wtedy on zwinął koc oraz inne swoje towary i odszedł, a ja wróciłem pod mój utęskniony parasol.

Moja żona zapytała, ile kosztował ten koc. Odpowiedziałem jej, że jeszcze nie wiem, bo póki co jestem w trakcie negocjacji. Po godzinie handlarz wrócił i na palcach pokazał mi cenę 35 dolarów. W ten sam sposób pokazałem mu, że moja cena to 11. Po dalszych trzech godzinach negocjacji był już skłonny mi sprzedać ten koc

za 15 dolarów i 50 centów. Ale ja się uparłem przy 15 dolarach. W tym momencie nasze ego zabiło transakcję, gdyż żadna ze stron nie chciała ustąpić. W konsekwencji sprzedaż nie doszła do skutku, i to z powodu 50 centów! Mój brak doświadczenia w negocjacjach spowodował, że emocje wzięły górę nad rozsądkiem, a ego sprzedawcy dopełniło dzieła zniszczenia. Ostrzeżenie: w negocjacjach nie możemy pozwolić, aby fałszywe poczucie dumy kierowało nami i powodowało, że podejmujemy decyzję, które nie są dla nas najlepsze. Czasem, aby być skutecznym negocjatorem, trzeba schować dumę do kieszeni.

Jak już wspomniałem wcześniej, sukces w negocjacjach nie jest tożsamy z wygrywaniem. Oznacza natomiast, że trzeba być na tyle kreatywnym, aby móc pokonać przeszkody, zapobiec wszelkim szkodliwym konfrontacjom oraz że trzeba pracować z drugą stroną nad osiągnięciem takiej formy porozumienia, która będzie do zaakceptowania przez wszystkich, nawet jeśli oznacza to dalekie odstępstwa od pierwotnej wersji. Prawdziwy zwycięzca musi być skłonny do poddania niektórych punktów wcześniej deklarowanych jako „kluczowe”, ale zatrzymania tych, które mają dla niego naprawdę zasadnicze znaczenie. Zwycięzca negocjacji wie, jak przekonać drugą stronę, że razem są w stanie przezwyciężyć kwestie, które niechybnie się pojawią w toku negocjacji, i że znajdą sposób, aby doprowadzić transakcję do szczęśliwego finału.

### BĄDŹMY JAK KAMELEON — STRATEGIE NEGOCJACYJNĄ DOSTOSOWUJMY DO OTOCZENIA

Omawiane przeze mnie strategie i cele nie powinny być realizowane w identyczny sposób we wszystkich rodzajach negocjacji. Pamiętajmy, że nie należy przykładać tej samej miary do różnych osób. Bądźmy jak kameleon. Zmieniajmy swój wygląd, sprawnie wtapia-

jąc się w otoczenie negocjacyjne. Jeśli druga strona wrzeszczy, róbmy to samo, jeśli rozmowy są prowadzone spokojnie, również to uszanujmy. Najmocniejszą bronią jest zdolność zmiany strategii w dowolnym momencie. Musimy również nauczyć się natychmiast zmieniać swój styl negocjacyjny, kiedy dana taktyka się nie sprawdza. Podniesienie głosu, kiedy inni mówią cicho, lub obniżenie tonu, kiedy inni krzyczą, również pozwoli na zwrócenie na siebie uwagi.

Nie jest to tożsame z pojęciem elastyczności. W moim rozumieniu elastyczność oznacza poszukiwanie kreatywnych rozwiązań, które byłyby do przyjęcia w jednakowym zakresie przez obie strony. Bycie kameleonem to kwestia stosowania danego stylu negocjacyjnego w odpowiednim momencie. Kameleon zawsze wtapia się w otoczenie. Dobry negocjator posiada zdolność harmonijnego przystosowywania się do klimatu, nastroju i ludzi, kiedy leży to w jego ściśle pojętym interesie, ale szybko może zmienić taktykę, kiedy zaistnieje konieczność osiągnięcia określonego efektu.

Na przykład Donald Trump posiada niezwykle zdolności interpersonalne i potrafi szybko ocenić drugą stronę, wychwycić i rozpoznać nastrój oraz poddać mu się, kiedy uważa to za stosowne. Ja jestem kameleonem w tym sensie, że jestem zawsze gotowy przyjąć cios, kiedy trzeba, ale potrafię szybko dostosować swoje nastawienie, kierując negocjacje na tory prowadzące do upragnionego celu. Opanowanie tej sprawności jest naprawdę niezbędną cechą dobrego negocjatora.

Skąd mamy wiedzieć, jaki styl lub ton mamy przyjąć? Wygląda na to, że banalne informacje, jakie udaje nam się uzyskać o drugiej stronie, mogą nam podsunąć stosowną strategię. Na przykład, kiedy widzimy zawałone papierami biurko adwersarza, możemy przyjąć, że jest to osoba albo niezorganizowana, albo mająca strasznie dużo pracy. Możemy zaoferować drugiej stronie, w ramach naszej taktyki

negocjacyjnej, że zajmiemy się szczegółami, zdobędziemy formularze, wypełnimy je i ogólnie zdejmujemy z jej barków ciężar obowiązków administracyjnych. Ale jeśli uderzymy w tę nutę, a adwersarz odrzuci naszą propozycję, musimy natychmiast zmienić taktykę. Jesteśmy w końcu kameleonami. Możemy więc powiedzieć: „Cieszę się, że dopilnujecie, aby wszystkie szczegóły były jak należy, gdyż ułatwi mi to znacznie pracę”.

W następnym rozdziale pokażę, jak zrobić kolejny krok, by stać się wybornym negocjatorem. Gdy już uda nam się uzyskać czyjeś zaufanie i nawiązać dobre relacje (choć często te dwie rzeczy dzieją się jednocześnie), kolejnym etapem będzie przejrzenie listy życzeń drugiej strony i poszukanie na niej jej silnych i słabych stron. W trakcie tej czynności z pewnością uda nam się odkryć pożyteczne i ważne informacje, które dadzą nam przewagę w negocjacjach.