



---

## Spis treści

---

Rozdział 1. NOWE ZASADY	9
Rozdział 2. BĄDŹ LUSTREM	34
Rozdział 3. NIE CZUJ ICH BÓLU, LECZ GO NAZWIJ	62
Rozdział 4. WYSTRZEGAJ SIĘ „TAK” – OPANUJ „NIE”	90
Rozdział 5. WYWOŁAJ DWA SŁOWA, KTÓRE NATYCHMIAST ODMIENIĄ KAŻDE NEGOCJACJE	114
Rozdział 6. NAGNIJ ICH RZECZYWISTOŚĆ	133
Rozdział 7. STWARZAJ ILUZJĘ KONTROLI	165
Rozdział 8. ZADBAJ O GWARANCJĘ REALIZACJI POSTANOWIEŃ	189
Rozdział 9. TARGUJ SIĘ TWARDO	218
Rozdział 10. ZNAJDŹ CZARNEGO ŁABĘDZIA	247
Podziękowania	285
Załącznik. PRZYGOTUJ SOBIE ŚCIAGĘ	289
O autorach	299

## NOWE ZASADY

**C**zułem się onieśmielony.

Spędziłem więcej niż dwie dekady w FBI, w tym 15 lat na negocjowaniu w sytuacjach zakładniczych od Nowego Jorku do Filipin i Środkowego Wschodu. I byłem w szczytowej formie. W FBI w dowolnym momencie pracuje 10 tysięcy agentów, lecz tylko jeden prowadził międzynarodowe negocjacje z porywaczami. To byłem ja. A jednak nigdy dotąd nie doświadczyłem sytuacji zakładnika w takim napięciu, tak osobiście.

– Mamy twojego syna, Voss. Albo dasz nam milion dolarów, albo umrze.

Przerwa. Mrugnięcie powiek. Świadomie wyrównać tętno. Pewnie – bywałem już w tego typu sytuacjach. Tysiące razy. Pieniądze za życie. Lecz nie w takiej jak ta. Nie w takiej, gdy w grę wchodzi życie mojego syna. Nie milion dolarów. I nie twarzą w twarz z ludźmi z dyplomami naukowymi oraz z wieloletnim doświadczeniem w zakresie negocjacji.

Wyobraź sobie, że ludźmi po przeciwnej stronie stołu – moimi odpowiednikami w negocjacjach – byli profesorowie wydziału prawa Uniwersytetu Harvarda, specjaliści w dziedzinie negocjacji.

Udałem się na Harvard, aby odbyć krótki kurs negocjacji dla kadry kierowniczej, aby przekonać się, czy mogę nauczyć się czegoś w tej dziedzinie od świata biznesu. Miał to być spokojny, niewielki krok w rozwoju zawodowym faceta z FBI, próbującego poszerzyć swoje horyzonty.

Gdy jednak Robert Mnookin, dyrektor projektu badawczego Harvardu w zakresie negocjacji, dowiedział się, że przebywam na terenie kampusu, zaprosił mnie do swojego biura na kawę. Żeby po prostu pogadać, jak powiedział.

Czułem się zaszczycony. I wystraszony. Mnookin to robiący wrażenie facet, którego podziwiałem od wielu lat: jest on nie tylko profesorem prawa na Uniwersytecie Harvarda, lecz również jedną z grubych ryb w dziedzinie rozwiązywania konfliktów oraz autorem bestsellera *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*<sup>1</sup>.

Powiedzmy szczerze, zaproszenie mnie, zmęczonego byłego gliny z Kansas City, przez Mnookina na debatę negocjacyjną nie do końca było fair. Na tym jednak nie koniec. Chwilę po tym, gdy usiedliśmy, drzwi się otworzyły i do gabinetu Mnookina wszedł następny profesor Harvardu. Była to Gabriela Blum, specjalistka w dziedzinie negocjacji międzynarodowych, konfliktów zbrojnych i zwalczania terroryzmu, która przez osiem lat pracowała jako negocjator Rady Bezpieczeństwa Narodowego i Sił Obronnych Izraela. Niepokonanych Sił Obronnych Izraela.

Przywołana pojawiła się sekretarka Mnookina i postawiła na stole magnetofon. Mnookin i Blum uśmiechnęli się do mnie.

Wpadłem w pułapkę.

– Mamy twojego syna, Voss. Dasz nam milion dolarów albo umrze – powiedział Mnookin uśmiechając się. – Jestem porywaczem. Co zamierzasz zrobić?

Na ułamek sekundy ogarnęła mnie panika, lecz nie było w tym nic dziwnego. To nigdy się nie zmienia: nawet po dwóch dekadach nego-

---

<sup>1</sup> R. Mnookin, *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*, Simon&Schuster, Nowy Jork 2010.

cjacji, w których stawką jest ludzkie życie, wciąż odczuwasz strach. Nawet w zaaranżowanej sytuacji.

Uspokoilem się. No jasne, byłem zwykłym gliną, który został agentem FBI, grającym przeciw naprawdę poważnym zawodnikom. Nie byłem przy tym żadnym geniuszem. Znajdowałem się jednak w tym pomieszczeniu nie bez przyczyny. Przez te wszystkie lata uzyskałem wprawę, umiejętności taktyczne, a także wiedzę na temat ludzkich interakcji, które nie tylko pozwalały mi ratować cudze życie, lecz – co dostrzegam z perspektywy czasu – zaczęły również zmieniać moje własne. Lata negocjacji wpłynęły na wszystko – począwszy od sposobu, w jaki radziłem sobie ze sprzedawcami, po styl mojego rodzicielstwa.

– No, już. Dawaj pieniądze albo zaraz poderżnę gardło twojemu synowi. – Powiedział Mnookin, testując mnie.

Puszczam długie, powolne spojrzenie. Uśmiecham się.

– W jaki sposób mam to zrobić?

Mnookin zawahał się. Na jego twarzy pojawił się wyraz rozbawienia i politowania, niczym u psa, kiedy goniony przez niego kot zwraca, próbując odwrócić role. Było tak, jakbyśmy grali w różne gry, z różnymi zasadami.

Mnookin odzyskał rezon i wlepił we mnie wzrok, ściągając przy tym brwi, jakby chciał mi przypomnieć, że wciąż gramy.

– Więc nie ma pan nic przeciwko temu, abym zabił pana syna, panie Voss?

– Przepraszam Robercie, ale skąd mam mieć pewność, że on wciąż żyje? – Powiedziałem, posługując się słowami wyrażającymi przeprosiny oraz jego imieniem, ocieplając w ten sposób naszą interakcję i zmniejszając jego pole manewru, mającego mnie zmiażdżyć buldożera.

– Naprawdę bardzo mi przykro, ale jak mam dostarczyć ci w tej chwili jakiegokolwiek pieniądze, a tym bardziej milion dolarów, skoro nawet nie wiem, czy on żyje?

Nieźle było zobaczyć tak błyskotliwego mężczyznę sfrustrowanego przez coś, co musiało wydawać się niewyszukaną głupotą. Z drugiej strony jednak moje posunięcie nie było bynajmniej głupie. Zastosowałem coś, co stało się jednym z najpotężniejszych narzędzi negocjacyjnych FBI, a mianowicie pytanie otwarte.

Teraz, po kilku latach dopracowywania go w mojej firmie doradczej The Black Swan Group na potrzeby sektora prywatnego, określamy tę taktykę mianem pytań otwartych, czyli niemających żadnych z góry ustalonych odpowiedzi. Dzięki nim zyskujemy czas, podczas gdy nasz negocjacyjny partner zyskuje iluzję kontroli – w końcu, jakby nie było, to on ma odpowiedzi i władzę – nie mając przy tym pojęcia, jak jest przez nasze pytania ograniczony.

Mnookin, co było do przewidzenia, zaczął się miotać, ponieważ rama rozmowy przesunęła się ze sposobu, w jaki zareaguję na groźbę zamordowania mojego syna, na to jak profesor poradzi sobie z kwestiami logistycznymi związanymi z przejęciem pieniędzy. Jak rozwiąże moje problemy. Na każdą jego groźbę i żądanie odpowiadałem pytaniem o to, w jaki sposób mam mu zapłacić i skąd mam wiedzieć, że mój syn nadal żyje.

Po trzech minutach takiej wymiany odezwała się Gabriella Blum.

- Nie pozwól mu na to – powiedziała do Mnookina.
- Spróbuj sama – odparł, popierając swoje słowa gestykulacją.

Blum wkroczyła do akcji. Dzięki wieloletnim doświadczeniom na Bliskim Wschodzie była twardsza. Wciąż jednak miała tylko ten sam buldożer i moje pytania.

Mnookin ponownie włączył się w negocjacje, ale i on nic nie osiągnął. Jego twarz poczerwieniała na skutek frustracji. Widziałem, że irytacja utrudnia mu myślenie.

– No dobra, dobra Bob. Koniec już – powiedziałem wybawiając go z opresji. Skinął głową. Mój syn miał przeżyć.

– Dobra – powiedział. – Sądzę, że prawdopodobnie FBI mogłoby nas czegoś nauczyć.

Tego dnia nie tylko obroniłem swoją pozycję wobec tych dwojga wybitnych liderów z Harvardu. Rzuciłem wyzwanie najlepszym z najlepszych i wygrałem.

Czy był to jednak tylko łut szczęścia? Przez ponad 30 lat Harvard stanowił światowe epicentrum teorii i praktyki negocjacji. O technikach wykorzystywanych przez nas w FBI wiedziałem tylko tyle, że działają. W ciągu 20 lat spędzonych w Biurze opracowaliśmy system, który pozwalał na uratowanie niemal wszystkich porwanych osób. Nie mieliśmy jednak żadnych wspaniałych teorii.

Nasze techniki stanowiły produkt nauki opartej na doświadczeniu; zostały opracowane przez agentów działających w terenie, negocjujących w sytuacjach kryzysowych i dzielących się opowieściami o tym, co się sprawdziło, a co zawiodło. Był to proces oparty na powtarzaniu, a nie intelektualny, ponieważ dopracowywaliśmy narzędzia, którymi posługiwaliśmy się każdego dnia. Sprawa była pilna. Nasze narzędzia musiały działać, ponieważ w przeciwnym razie ktoś mógł zapłacić za to życiem.

Tylko dlaczego działały? Było to pytanie, które zawiodło mnie na Harvard, do gabinetu, w którym spotkałem Mnookina i Blum. Poza moim zawężonym światem brakowało mi pewności siebie. Przede wszystkim jednak chciałem ubrać moją wiedzę w słowa i dowiedzieć się, jak ją połączyć z ich wiedzą – a wyraźnie jakąś posiadali – abym mógł ją zrozumieć, usystematyzować i poszerzyć.

Tak, nasze techniki wyraźnie działały w odniesieniu do najemników, handlarzy narkotyków, terrorystów i brutalnych zabójców. Zastanawiałem się jednak, jak by to było w przypadku zwykłych ludzi.

Jak wkrótce miałem się przekonać w historycznych aulach Harvardu, nasze techniki miały sens z intelektualnego punktu widzenia i działały wszędzie.

Okazało się, że nasze podejście do negocjacji zawierało klucze pozwalające na otwieranie drzwi do niosących korzyści ludzkich interakcji w każdej dziedzinie, w każdej interakcji i w każdej relacji w życiu.

Niniejsza książka mówi o tym, jak to działa.

## NAJBYSTRZEJSZY TĘPY KOLEŚ NA SALI

Aby znaleźć odpowiedzi na swoje pytania, rok później, w 2006 roku, zapisałem się na zimowy kurs negocjacji na wydziale prawa Uniwersytetu Harvarda. Najlepsi i najbystrzejsi rywalizują, aby nań się dostać. I faktycznie – aula była wypełniona błyskotliwymi studentami Harvardu, zdobywającymi dyplomy w zakresie prawa i biznesu, a także wybitnymi studentami z innych czołowych bostońskich uczelni, takich jak Instytut Technologiczny w Massachusetts (MIT). Kwalifikacje olimpijskie w negocjacjach. Byłem jedynym outsiderem.

Pierwszego dnia kursu 144 osoby zgromadziły się w auli na wykładzie wprowadzającym, po czym zostaliśmy podzieleni na cztery grupy prowadzone przez instruktorów negocjacji. Po krótkiej pogawędce z instruktorem – ja trafiłem na Sheilę Heen, która do dziś jest moją dobrą koleżanką – zostaliśmy podzieleni w pary i wysłani na symulowane negocjacje. Prosta sprawa: jedno z nas sprzedawało produkt, drugie było nabywcą, przy czym każde z nas miało określoną możliwość do akceptacji cenę.

Moim partnerem był ospały rudzielec o imieniu Andy (pseudonim), jeden z tych gości, którzy noszą intelektualną wyższość, tak jak spodnie w kolorze khaki – z luzacką pewnością siebie. Razem weszliśmy do pustej klasy z widokiem na jeden ze skwerków w angielskim stylu, charakterystycznych dla kampusu Harvarda, po czym każdy z nas wykorzystał swoje narzędzia. Andy przedstawił swoją ofertę, a następnie uzasadnił ją z niepodważalnym racjonalizmem, tworząc logiczną pułapkę, z której nie było ucieczki. Zareagowałem jednym z wariantów „Jak mam tego dokonać?”.

Powtórzyliśmy to kilkakrotnie, aż uzyskaliśmy ostateczną kwotę. Gdy wychodziliśmy, byłem zadowolony. Uważałem, że poszło mi całkiem nieźle, jak na tępego gościa.



Kiedy ponownie spotkaliśmy się z naszą grupą w klasie, Sheila zaczęła zbierać od każdej z par informacje na temat uzgodnionych cen, a wyniki zapisywała na tablicy.

Wreszcie nadeszła moja kolej.

– Chris, jak sobie poradziłeś z Andym? – spytała. – Ile dostałeś?

Nigdy nie zapomnę wyrazu twarzy Sheili, kiedy dowiedziała się, ile Andy zgodził się zapłacić. Jej twarz poczerwieniała, jak gdyby nie mogła złapać oddechu, po czym zrobiła gwałtowny wdech przypominający krzyk głodnego pisklaka. W końcu zaczęła się śmiać.

Andy skrzył się zażenowany.

– Oskubałeś go niemal do ostatniego centa – powiedziała.

– A w zaleceniach miał zachować jedną czwartą swoich środków na konto przyszłych zadań.

Andy oklapnął na swoim krześle.

Następnego dnia sytuacja powtórzyła się z innym partnerem.

Doszczętnie rozwaliłem facetowi budżet.

To nie miało sensu. Jednorazowy łut szczęścia to jedno. Ale to był powtarzający się schemat. Ja z moją opartą na doświadczeniu wiedzą wywodzącą się ze starej szkoły miażdżyłem facetów znających wszystkie najnowsze triki opisane w podręcznikach.

Rzecz w tym, że nowatorskie techniki stosowane przez tych gości wydawały się przestarzałe i nieaktualne. Czuję się, jak gdybym był Rogerem Federerem, który dzięki wehikułowi czasu przeniósł się w lata dwudzieste minionego wieku, aby zagrać w turnieju z dystyngowanymi dżentelmenami w białych gatkach, grającymi drewnianymi rakietami i trenującymi na pół etatu. I oto byłem ja – z moją rakieta z stopu tytanu, oddanym osobistym trenerem i komputerowo dopracowanym serwisem i wolejem. Goście, z którymi grałem, byli równie bystrzy – a w zasadzie nawet bystrzejsi – i zasadniczo graliśmy w tę samą grę, rządzącą się tymi samymi zasadami. Lecz ja miałem umiejętności, których oni nie mieli.

– Robisz się słynny dzięki swojemu szczególnemu stylowi, Chris – powiedziała Sheila, po tym, jak drugiego dnia ogłosiłem moje rezultaty.

Uśmiechnąłem się niczym Kot z Cheshire. Wygrywanie było zabawne.

– Chris, a może opowiedziałbyś wszystkim o swoim podejściu – zaproponowała Sheila. – Wydaje się, że wszystko, co robisz tym studentom z Harvardu, sprowadza się do mówienia „nie” i wpatrywania się w nich tak długo, aż pękną. Czy to naprawdę takie proste?

Wiem, co miała na myśli: choć w rzeczywistości nie mówiłem „nie”, pytania, które nieustannie zadawałem, tak właśnie brzmiały. Zdawały się insynuować, że druga strona jest nieuczciwa i gra nie fair. To wystarczyło, aby ich osłabić i móc z nimi negocjować. Odpowiadanie na moje konkretne pytania wymagało głębokich, emocjonalnych zasobów i taktycznych psychologicznych spostrzeżeń, których otrzymana przez nich skrzynka z narzędziami nie zawierała.

Wzruszyłem ramionami.

– Po prostu zadaję pytania – powiedziałem. To podejście pasywno-agresywne. Po prostu w kółko zadaję te same trzy lub cztery pytania otwarte. Męczą się, odpowiadając na nie i dają mi wszystko, czego chcę.

Andy podskoczył na swoim krześle, jak gdyby użądliła go pszczoła.

– A niech to! – powiedział. – Tak właśnie się stało. Nie miałem o tym pojęcia.

Przed ukończeniem zimowego kursu na Harvardzie udało mi się zaprzyjaźnić z kilkoma studentami. Nawet z Andym.

Jeśli czas spędzony na uczelni coś mi pokazał, to był to fakt, że my z FBI mieliśmy czego uczyć świat o negocjacjach.

Podczas tego krótkiego pobytu uświadomiłem sobie, że bez głębokiego zrozumienia psychologii człowieka, bez zaakceptowania tego, że wszyscy jesteśmy szalonymi, irracjonalnymi, impulsywnymi, kierującymi się emocjami zwierzętami, cała inteligencja i matematyczna

logika świata na niewiele się zda w pełnej napięcia, zmieniającej się interakcji dwojga negocjujących ludzi.

Tak, być może jesteśmy jedynymi zwierzętami, które się targują – małpa nie wymienia porcji swojego banana na czyjeś orzechy – lecz bez względu na to jakbyśmy nie ubrali naszych negocjacji w matematyczne teorie, zawsze pozostajemy zwierzęciem, zawsze działającym i reagującym przede wszystkim zgodnie z naszymi głębokimi, lecz przeważnie niewidocznymi i niejasnymi lękami, potrzebami, spostrzeżeniami i pragnieniami.

Nie tego jednak goście z Harvardu się uczyli. Ich teorie i techniki były związane z siłą intelektu, logiką, autorytatywnymi akronimami typu *BATNA* i *ZOPA*<sup>2</sup>, racjonalnymi pojęciami wartości oraz moralną koncepcją na temat tego co jest uczciwe a co nie.

Dodanie do tego wszystkiego fałszywej nadbudówki racjonalizmu stanowiło oczywiście pewien proces. Mieli określony scenariusz do przestrzegania, z góry ustaloną sekwencję działań, ofert, kontrofert obmyślonych w określonej kolejności, aby osiągnąć założony rezultat. Zupełnie tak jak gdyby mieli do czynienia z robotem, w przypadku którego, jeśli zrobisz *a*, *b*, *c* i *d* w określonej kolejności, to uzyskasz *x*. Jednak w rzeczywistym świecie negocjacje są zbyt nieprzewidywalne i złożone, aby coś takiego zadziało. Być może będziesz musiał zrobić *a*, potem *d*, a potem być może *q*.

Skoro potrafiłem zdominować najbystrzejszych studentów w kraju za pomocą zaledwie jednej z licznych, emocjonalnie dostrojonych technik negocjacyjnych, które opracowałem i wykorzystywałem przeciw terrorystom i porywaczom, dlaczego miałbym nie stosować ich w biznesie? Jaka jest różnica między rabusiami napadającymi na bank, biorącymi zakładników, a dyrektorami generalnymi, stosującymi taktyki twardych negocjacji, aby zbić cenę wartego miliard dolarów przejęcia?

---

<sup>2</sup> *BATNA* (*Best Alternative to Negotiated Agreement*) – najlepsza z alternatyw negocjowanego porozumienia; *ZOPA* (*Zone of Possible Agreement*) przedział między warunkami brzegowymi – *przyp. red.*

Jakby nie było, porywacze to po prostu biznesmeni usiłujący uzyskać możliwie jak najlepszą cenę.

## STARA SZKOŁA NEGOCJACJI

Branie zakładników i w konsekwencji negocjacje w sytuacjach zakładniczych istnieją od niepamiętnych czasów. Stary Testament przywołuje mnóstwo przypowieści o Izraelitach i ich wrogach wzajemnie biorących zakładników, traktowanych jako łupy wojenne. Rzymianie z kolei mieli zwyczaj zmuszać władców podległych księstw do wysyłania synów do Rzymu na naukę, aby w ten sposób zapewnić sobie ciągłość książęcej lojalności.

A jednak do czasów administracji Nixona negocjacje związane z sytuacją porwania zakładnika były jako proces ograniczone do wysyłania oddziałów i prób zastrzelenia porywaczy. W organach ścigania podejście sprowadzało się mniej więcej do prowadzenia rozmów tak długo aż uda nam się odbić zakładników za pomocą broni, innymi słowy: stosowaliśmy metodę „na siłę”.

Jednak seria katastrof z udziałem zakładników zmusiła nas do zmiany metody.

W 1971 roku zostało zabitych 39 zakładników, gdy policja usiłowała za pomocą broni stłumić bunt w więzieniu Attica w stanie Nowy Jork. Potem, podczas igrzysk olimpijskich w 1972 roku w Monachium, 11 izraelskich sportowców i trenerów zostało zamordowanych przez palestyńskich porywaczy po nieudolnych próbach negocjacji niemieckiej policji.

Ale największą inspiracją do zmiany instytucjonalnej w amerykańskich organach ścigania był incydent na płycie lotniska w Jacksonville w stanie Floryda 4 października 1971 roku.

W tamtym czasie Stany Zjednoczone opanowała epidemia porwań samolotów; w 1970 roku w ciągu trzech dni zdarzyło się ich pięć.

W tak napiętej atmosferze pewien niezrównoważony psychicznie człowiek, który nazywał się George Giffe Jr., porwał samolot czarterowy lecący z Nashville w stanie Tennessee na Bahamy.

Po tym Giffe zamordował dwóch zakładników – swoją przerażoną żonę i pilota – a na koniec zabił sam siebie.

Tym razem jednak wina nie została przypisana porywaczowi; obarczano nią w całości FBI. Dwóm zakładnikom udało się przekonać Griffę'a do wpuszczenia ich na płytę lotniska w Jacksonville, gdzie zatrzymali się, aby zatankować paliwo. Jednak agenci stracili cierpliwość i strzelili w silnik. To z kolei skłoniło Giffe'a do wybrania opcji zbrojnej.

W istocie oskarżenia postawione FBI były tak poważne, że gdy żona pilota oraz córka Giffe'a wniosły pozew o spowodowanie śmierci, zarzucając FBI zaniedbanie, sąd przyznał im rację.

W stanowiącym punkt zwrotny wyroku w sprawie Downs vs Stany Zjednoczone z 1975 roku Sąd Apelacyjny Stanów Zjednoczonych orzekł, że „istniała lepsza alternatywa dla ochrony bezpieczeństwa zakładników”, a także, że FBI zamieniło „coś, co było zakończoną sukcesem »grą na czas«, podczas której dwie osoby bezpiecznie opuściły samolot, w »strzelaninę«, w wyniku której zginęły trzy osoby”. Sąd stwierdził również, że „racjonalną próbę negocjacji należy podejmować przed taktyczną interwencją”.

Sprawa porwania założona przez Downs doskonale ilustrowała czego nie należy robić w sytuacji kryzysowej, stając się motywacją do opracowania obecnych teorii, szkoleń i technik negocjacji w sytuacjach zakładniczych.

Wkrótce po tragedii z udziałem Giffe'a Departament Policji Miasta Nowy Jork (NYPD) stał się pierwszą w kraju komendą policji, która powołała zespół specjalistów mających za zadanie opracowanie procesu oraz przeprowadzanie negocjacji kryzysowych. W jej ślady poszło FBI i inni.

Rozpoczęła się nowa era negocjacji.

## SERCE KONTRA ROZUM

Na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku Cambridge w stanie Massachusetts stało się ośrodkiem świata negocjacji, ponieważ właśnie tam naukowcy reprezentujący różne dyscypliny zaczęli ze sobą współpracować i zgłębiać nowe, ekscytujące koncepcje. Wielki krok naprzód zrobiono w 1979 roku, kiedy powstał Harvardzki Projekt Negocjacyjny, mający na celu udoskonalić teorię, nauczanie i praktykę negocjacji, tak by ludzie potrafili efektywniej radzić sobie ze wszystkim, począwszy od traktatów pokojowych po fuzje w biznesie.

Dwa lata później Roger Fisher i William Ury – współzałożyciele projektu – napisali przełomową rozprawę poświęconą negocjacom, zatytułowaną *Dochodząc do TAK*<sup>3</sup>, która całkowicie zmieniła sposób myślenia praktyków w tej dziedzinie.

Podejście Fishera i Ury'ego zasadniczo polegało na usystematyzowaniu procesu rozwiązywania problemów, tak by strony w negocjacjach mogły osiągnąć obopólnie satysfakcjonujący rezultat – tytułowe „tak”. Zgodnie z ich głównym założeniem mózg emocjonalny – zwierzęca, niegodna zaufania i irracjonalna bestia – można było opanować dzięki bardziej racjonalnemu, ukierunkowanemu na rozwiązywanie problemów nastawieniu umysłu.

Ich system, z czterema podstawowymi filarami, był łatwy w zastosowaniu i przez to kuszący. Jeden – oddziel osobę, emocję, od problemu; dwa – nie skupiaj się na stanowisku drugiej strony (o co prosi), lecz zamiast tego skoncentruj się na tym, co ją interesuje (dlaczego o to prosi), abyś mógł odkryć, czego tak naprawdę chce; trzy – wspólnie wypracujcie opcje, w których obydwie strony osiągają satysfakcję; i cztery – ustalcie obopólnie akceptowane standardy oceny możliwych rozwiązań.

---

<sup>3</sup> W. Ury, R. Fisher, B. Patton, *Dochodząc do TAK*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.

Była to genialna, racjonalna i dogłębna synteza najbardziej zaawansowanej teorii gry i doktryny prawa w tamtym czasie. Przez długie lata od ukazania się tej książki, wszyscy – w tym FBI i New York Police Department (NYPD) – stosowali w interakcjach negocjacyjnych podejście zorientowane na rozwiązywanie problemów. Wydawało się ono wówczas niezwykle nowoczesne i sprytne.

Tymczasem mniej więcej w połowie drogi między jednym krańcem Stanów Zjednoczonych a drugim, dwóch profesorów patrzyło na wszystko, począwszy od ekonomii po negocjacje, pod zupełnie innym kątem.

Byli nimi ekonomista Amos Tversky i psycholog Daniel Kahneman. Wspólnie stworzyli oni podwaliny ekonomii behawioralnej, a Kahneman otrzymał Nagrodę Nobla, wykazując, że człowiek jest bardzo nieracjonalnym zwierzęciem.

Swoimi odkryciami Tversky i Kahneman potwierdzili, że emocje mają wpływ na myślenie.

Jak mogliście się przekonać, gdy szkoły biznesu, w tym również harwardzka, zaczynały w latach osiemdziesiątych minionego wieku uczyć negocjacji, cały proces był przedstawiany jako prosta analiza ekonomiczna. Był to okres, w którym czołowi naukowcy w dziedzinie ekonomii twierdzili, że wszyscy jesteśmy „racjonalnymi aktorami”. Teza ta obowiązywała również podczas zajęć poświęconych negocjacjom: przy założeniu, że druga strona działa racjonalnie i samolubnie, starając się maksymalnie wykorzystać swoją pozycję, celem stało się znalezienie najlepszej reakcji przy różnych scenariuszach, aby zmaksymalizować własne korzyści.

Ten sposób myślenia zdumiał Kahnemana, który dzięki wieloletnim badaniom w zakresie psychologii wiedział, że „jest sprawą ewidentną, że ludzie nie są ani w pełni racjonalni ani całkowicie samolubni, a ich gusta z całą pewnością nie są stabilne”.

Dzięki kilkudziesięcioletnim badaniom prowadzonym wraz z Tverskim Kahneman dowiódł, że wszystkie istoty ludzkie cierpią na skutek tzw. błędu bądź zniekształcenia poznawczego – nie-

świadomego i irracjonalnego procesu zachodzącego w mózgu, który w sposób dosłowny wypacza postrzeganie przez nas świata. Kahneman i Tversky odkryli ponad 150 tych procesów.

Efekt sformułowania to zniekształcenie poznawcze polegające na tym, że ludzie podejmują różne decyzje, stojąc w obliczu tego samego wyboru, w zależności od sposobu jego przedstawienia (ludzie przypisują większą wartość przejściu z 90 procent do 100 – od wysokiego prawdopodobieństwa do pewności – niż z 45 procent do 55, mimo że w obydwu przypadkach mają do czynienia z 10 punktami procentowymi). Teoria perspektywy wyjaśnia natomiast, dlaczego podejmujemy nieuzasadnione ryzyko w obliczu niepewnych strat. Najślawniejsza z nich to niechęć do straty, która pokazuje statystycznie większą tendencję ludzi do podejmowania działań w celu uniknięcia straty niż w celu osiągnięcia równorzędnego zysku.

W 2011 roku Kahneman skodyfikował swoje badania w bestsellerze zatytułowanym *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*<sup>4</sup>. Człowiek – pisał – ma dwa systemy myślenia: system pierwszy, czyli umysł zwierzęcy, jest szybki, instynktowny i emocjonalny; system drugi natomiast jest powolny, rozważny i logiczny. System pierwszy ma o wiele większy wpływ. W istocie kieruje on i steruje naszym myśleniem racjonalnym.

Niejasne przekonania, uczucia i wrażenia systemu pierwszego stanowią główne źródło bezpośrednich przekonań i przemyślanych decyzji systemu drugiego. Stanowią źródło zasilające rzekę. Reagujemy emocjonalnie (system pierwszy) na sugestię bądź pytanie. Następnie reakcja systemu pierwszego informuje i w efekcie tworzy reakcję systemu drugiego.

Zastanów się teraz nad następującą sprawą: w tym modelu, skoro wiesz jak wpływać na pierwszy system myślenia twojego partnera, na jego niewyartykułowane uczucia, poprzez sposób formułowania

---

<sup>4</sup> D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.



i przedstawiania twoich pytań i stwierdzeń, wówczas możesz kierować racjonalnością jego drugiego systemu i w konsekwencji modyfikować jego reakcje. To właśnie stało się z Andym na Harvardzie. Pytając: „Jak mam tego dokonać?” – wpłynąłem na jego emocjonalny umysł systemu pierwszego, który zaakceptował, że jego oferta nie jest dostatecznie dobra. Wówczas jego system drugi zrationalizował sytuację, tak iż sensowne stało się przedstawienie mi lepszej oferty.

Jeśli uwierzyłeś Kahnemanowi, prowadzenie negocjacji z wykorzystaniem koncepcji systemu drugiego bez narzędzi do odczytywania, rozumienia i manipulowania emocjonalną podbudową systemu pierwszego, przypominało próby zrobienia omletu, gdy nie wiesz, jak rozbić jajko.

## FBI STAJE SIĘ EMOCJONALNE

W miarę jak w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia pierwszy zespół zajmujący się negocjacjami zakładowymi w FBI rozrastał się i zyskiwał coraz większe doświadczenie w zakresie umiejętności rozwiązywania problemów, stało się jasne, że w naszym systemie brakuje zasadniczego składnika.

W tamtym czasie pozostawaliśmy pod silnym wpływem lektury *Dochodząc do TAK*. Jako negocjator, konsultant i nauczyciel z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem, nadal zgadzam się z wieloma skutecznymi strategiami negocjacyjnymi opisanymi w tej książce. W czasach, gdy została po raz pierwszy opublikowana, zawarte w niej idee dotyczące opartego na współpracy rozwiązywania problemów były przełomowe; dostarczyła również absolutnie niezbędnych koncepcji, takich jak przystępowanie do negocjacji z wcześniej wypracowaną najlepszą alternatywą dla negocjowanego porozumienia (ang. BATNA – *Best Alternative To a Negotiated Agreement*).

To było genialne.

Jednak po katastrofalnych skutkach oblężenia farmy Ruby'ego Ridge'a Randy'ego Weavera w stanie Idaho w 1992 roku oraz siedziby sekty Gałąź Dawidowa Davida Koresha w Waco w Teksasie w 1993 roku trudno było zaprzeczyć, że większość negocjacji zakładniczych nie stanowi przykładu zastosowania racjonalnych sposobów rozwiązywania problemów.

Czy kiedykolwiek próbowałeś znaleźć obopólnie satysfakcjonujące rozwiązanie, mając do czynienia z facetem, który uważa się za mesjasza?

Stawało się nader oczywiste, że *Dochodząc do TAK* nie działa w przypadku porywaczy. Niezależnie od tego, ilu agentów przeczytało tę książkę z markerem w dłoni, nie udoskoniło to sposobu, w jaki my, negocjatorzy w sytuacjach zakładniczych podchodziliśmy do osiągnięcia porozumienia z porywaczami.

Istniała wyraźna przepaść pomiędzy genialną teorią zawartą w książce, a codziennym doświadczeniem organów ścigania. Dlatego wszyscy przeczytali tę bestsellerową książkę biznesową i okrzyknęli ją jednym z najlepszych tekstów dotyczących negocjacji, a jednocześnie tak niewielkim udawało się skutecznie korzystać z zawartych w niej wskazówek?

Czy byliśmy idiotami?

Po Rubym Ridge'u i Waco wiele osób zadawało to pytanie. Jedną z nich był Philip B. Heymann, zastępca prokuratora generalnego Stanów Zjednoczonych, który chciał się dowiedzieć, dlaczego nasze techniki negocjacji zakładniczych były tak kiepskie. W październiku 1993 roku opublikował on raport zatytułowany „Nauka z Waco: proponowane zmiany w federalnych organach ścigania” (*Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement*)<sup>5</sup>, podsumowujący opracowaną podczas dyskusji panelowej grupy ekspertów diagnozę dotyczącą niezdolności organów ścigania do radzenia sobie ze złożonymi sytuacjami zakładniczymi.

---

<sup>5</sup> P.B. Heymann and United States Department of Justice, *Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement*, U.S. Department of Justice, Waszyngton 1993.

W rezultacie w 1994 roku dyrektor FBI Louis Freeh ogłosił utworzenie grupy reagowania na sytuacje kryzysowe (Critical Incident Response Group – CIRG), stanowiącej oddział łączony, w którego skład wchodziły jednostki do spraw negocjacji kryzysowych, zarządzania kryzysowego, nauk behawioralnych i ratowania zakładników, mające za zadanie zreformowanie negocjacji kryzysowych.

Jedynym problemem było to, z jakich technik powinniśmy korzystać w naszej pracy.

Mniej więcej w tamtym czasie dwaj najbardziej uhonorowani negocjatorzy w historii FBI – mój kolega Fred Lanceley oraz mój były szef Gary Noesner – prowadzili zajęcia z negocjacji zakładniczych w Oakland, w Kalifornii. Zadali wówczas grupie 35 doświadczonych przedstawicieli organów ścigania proste pytanie o to, ilu z nich miało do czynienia z klasyczną sytuacją negocjacyjną, w której najlepszą techniką była technika rozwiązywanie problemów.

Ani jedna dłoń nie pojawiła się w górze.

Następnie zadali pytanie uzupełniające, a mianowicie ilu słuchaczy negocjowało w dynamicznych, intensywnych i niepewnych okolicznościach, w których porywacz doświadczał kryzysu emocjonalnego i nie miał żadnych jasno sprecyzowanych żądań.

Wszystkie dłonie uniosły się w górę.

Sprawa była jasna: skoro zdarzenia powodowane emocjami, a nie racjonalne interakcje negocjacyjne stanowiły gros spraw, z którymi musieli radzić sobie policyjni negocjatorzy, więc nasze umiejętności negocjacyjne musiały z laserową precyzją skupić się wokół tego, co zwierzęce, emocjonalne i irracjonalne.

Od tego momentu musieliśmy zacząć kłaść nacisk nie na szkolenie w zakresie negocjacji *quid pro quo* i rozwiązywania problemów, lecz na edukację w dziedzinie umiejętności psychologicznych potrzebnych w sytuacjach interwencji kryzysowej. Emocje i inteligencja emocjonalna musiały stać się kluczem do skutecznych negocjacji, a nie problemami do przewyciężenia.

Potrzebne były proste taktyki i strategie psychologiczne pomocne w uspokajaniu ludzi, nawiązywaniu relacji z nimi, zdobywaniu ich zaufania, uzyskiwaniu werbalizacji potrzeb i przekonywaniu drugiej strony o naszej empatii. Potrzebowaliśmy czegoś łatwego do nauczania, do przyswojenia i do wykonania.

Jakby nie było, mowa była o glinach i agentach, którzy nie byli zainteresowani stanieniem się naukowcami czy terapeutami. Zależało im jedynie na zmianie zachowania osoby przetrzymującej zakładników bez względu na to, kim była i czego chciała, a także zmianie okoliczności sytuacji kryzysowej na tyle, by móc zapewnić bezpieczeństwo wszystkim uczestniczącym w niej osób.

Początkowo FBI eksperymentowało zarówno z nowymi, jak i starymi technikami terapeutycznymi opracowanymi przez terapeutów. Umiejętności te miały na celu stworzenie pozytywnych relacji z ludźmi poprzez demonstrowanie zrozumienia dla tego przez co przechodzą i jak się w związku z tym czują.

Wszystko zaczyna się od przesłanki o uniwersalnym zastosowaniu, zgodnie z którą ludzie chcą być zrozumiani i akceptowani. Słuchanie stanowi najtańsze, lecz najefektywniejsze ustępstwo, na które możemy pójść, aby im to zapewnić. Poprzez intensywne słuchanie negocjator okazuje empatię i wyraża szczerą pragnienie, by lepiej zrozumieć, czego doświadcza druga strona.

Badania w dziedzinie psychoterapii dowodzą, że gdy jednostka czuje się słuchana, sama również ma tendencję do bardziej uważnego wsłuchiwania się w siebie oraz do otwartej oceny i interpretacji własnych uczuć i myśli. Ponadto jej postawa staje się mniej defensywna i opozycyjna, a ona sama bardziej skłonna wysłuchać innych punktów widzenia, co przynosi ją w spokojne i logiczne rejony, w których dobrze radzi sobie z rozwiązywaniem problemów dochodząc do TAK.

Cała koncepcja, którą poznasz jako najważniejszy element niniejszej książki, nosi nazwę empatii taktycznej. Polega ona na słu-

chaniu pojmowanym jako sztuka walki, na równoważeniu subtelnych zachowań inteligencji emocjonalnej i umiejętności asertywnego wywierania wpływu w celu zyskania dostępu do umysłu drugiego człowieka. Wbrew powszechnej opinii słuchanie nie jest bierną aktywnością. To najbardziej aktywna rzecz, jaką możesz zrobić.

Kiedy już zaczęliśmy rozwijać nasze nowe techniki, świat negocjacji podzielił się na dwa nurty: negocjacje nauczane w czołowych krajowych szkołach nadal podążały dawno wytyczoną ścieżką racjonalnego rozwiązywania problemów, podczas gdy – jak na ironię – my, głęby z FBI, zaczęliśmy szkolić naszych agentów w zakresie nieprzetostowanego systemu opartego na psychologii, terapii i interwencji kryzysowej. Gdy Ivy League nauczwała matematyki i ekonomii, my stawaliśmy się ekspertami w dziedzinie empatii.

I nasz sposób działał.

## ŻYCIE TO NEGOCJACJE

I choć zapewne ciekawi cię, w jaki sposób negocjatorzy z FBI skłaniają najtwardszych facetów na świecie do oddania swoich zakładników, być może daleki jesteś od zastanawiania się, co wspólnego z twoim życiem mają negocjacje zakładnicze. Na szczęście naprawdę niewielu ludzi jest zmuszonych do pertraktowania z islamskimi terrorystami, którzy porwali ich bliskich.

Zdradzę ci pewien sekret: życie to negocjacje.

Większość interakcji, które mamy w pracy i w domu, to negocjacje sprowadzające się do wyrażenia prostego, zwierzęcego impulsu: chcę.

„Chcę, abyś uwolnił zakładników” – to oczywiście bardzo adekwatny przykład w odniesieniu do niniejszej książki.

Lecz także:

„Chcę, abyś zaakceptował ten milionowy kontrakt”.

„Chcę zapłacić 20 tysięcy dolarów za ten samochód”.

„Chcę, abys dał mi dziesięcioprocentową podwyżkę”.

Oraz:

„Chcę, abys poszedł spać o dziewiątej”.

Negocjacje pełnią dwie odrębne, istotne funkcje – zbierania informacji i wpływania na zachowanie – obejmując niemal wszystkie interakcje, w których każda ze stron chce czegoś od tej drugiej. Twoja kariera, finanse, reputacja, życie miłosne, a nawet los twoich dzieci – w pewnym stopniu wszystko zależy od twoich umiejętności negocjacyjnych.

Negocjacje – o czym niebawem się dowiesz – to nic innego jak komunikacja z rezultatami. Otrzymanie od życia tego, co się chce, sprowadza się do uzyskania tego od innych ludzi. Konflikt między dwiema stronami jest czymś nieuniknionym we wszystkich relacjach. Dlatego wiedza na temat tego, jak angażować się w ten konflikt, by bez wyrządzania szkód zyskać to, co się chce, jest przydatna, a nawet kluczowa.

W niniejszej książce czerpię z mojego ponad 20-letniego doświadczenia zawodowego związanego z pracą w Federalnym Biurze Śledczym, aby wyodrębnić wdrażane niegdyś przeze mnie zasady i praktyki, które złożą się na nowe podejście, mające na celu pomóc ci rozbroić, przekierować i rozpracować twojego partnera w praktycznie każdego typu negocjacjach – i to w sposób afirmujący relacje.

Tak, dowiesz się, w jaki sposób wynegocjowaliśmy uwolnienie niezliczonych zakładników. Dowiesz się również, w jaki sposób wykorzystywać głęboką znajomość psychologii człowieka do negocjowania niższej ceny samochodu, wyższej podwyżki i pory kładzenia się spać dziecka. Niniejsza książka nauczy cię odzyskiwać kontrolę w rozmowach mających wpływ na twoje życie osobiste i karierę zawodową.

Pierwszym krokiem w opanowywaniu sztuki codziennych negocjacji jest wyzbycie się awersji do negocjacji. Nie musisz ich lubić; wystarczy, że zrozumiesz, że tak po prostu funkcjonuje świat. Negocjowanie nie oznacza zastraszania ani pogńębienia nikogo. To branie udziału w emocjonalnej grze, do której ludzkość została stworzona.

## BYŁY NEGOCJATOR FBI ZDRADZA TECHNIKI NEGOCJACJI, KTÓRE SPRAWDZAJĄ SIĘ NAWET W NAJTRUDNIEJSZYCH SYTUACJACH!

Chris Voss wielokrotnie stawał twarzą w twarz z przestępcami, którzy wzięli zakładników. Jako główny negocjator FBI gruntownie przetestował opisane przez siebie techniki i dowiódł ich skuteczności.

Jego książka *Negocjuj, jakby od tego zależało twoje życie!* znakomicie łączy narrację w stylu thrillera z elementami technik negocjacyjnych. Poprowadzi cię do świata negocjacji o wysoką stawkę. Znajdziesz w niej między innymi trzymające w napięciu zakulisowe relacje z dramatycznych wydarzeń rozgrywających się na opanowanych przez gangi ulicach Haiti czy ze stale komplikującej się sytuacji napadu na bank w Brooklynie.

Chris Voss opisuje umiejętności i strategie negocjacyjne, które pomogły jemu i jego kolegom odnieść sukces w najtrudniejszych sytuacjach, gdy w grę wchodziło ratowanie ludzkiego życia. Ten światowej klasy negocjator pokazuje, jak korzystać z tych narzędzi w miejscu pracy i w każdej innej dziedzinie życia. Przedstawia dziewięć efektywnych zasad – sprzecznych z intuicją taktyk i strategii – abyś i ty mógł stać się bardziej przekonujący zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym.

*To pasjonująca lektura, pełna rad do natychmiastowego wykorzystania – dla negocjatorów zmagających się z najtrudniejszymi sytuacjami, ale także dla osób pragnących lepiej radzić sobie z codziennymi konfliktami w pracy i w domu.*

**ADAM GRANT**

profesor Wharton School of Business,  
autor książek *Buntownicy* oraz *Dawaj i bierz*

*Podkreśla znaczenie inteligencji emocjonalnej, lecz nie kosztem mocy niezbędnej do osiągnięcia porozumień. Jest to książka pióra byłego negocjatora FBI – kogoś, kto nie uznawał „nie” za odpowiedź – co czyni ją fascynującą lekturą. Jednocześnie jest to pozycja niezwykle praktyczna. Na jej stronach znajdziesz opis technik, które pomogą ci wynegocjować to, co chcesz.*

**DANIEL H. PINK**

autor bestsellera *Drive*. *Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*

Patronat medialny:

personel & zarządzanie

NOWA  
SPRZEDAŻ

WWW.MTBIZNES.PL

ISBN 978-83-8087-222-6



9 788380 872226

MT16147

Cena 44,90 zł