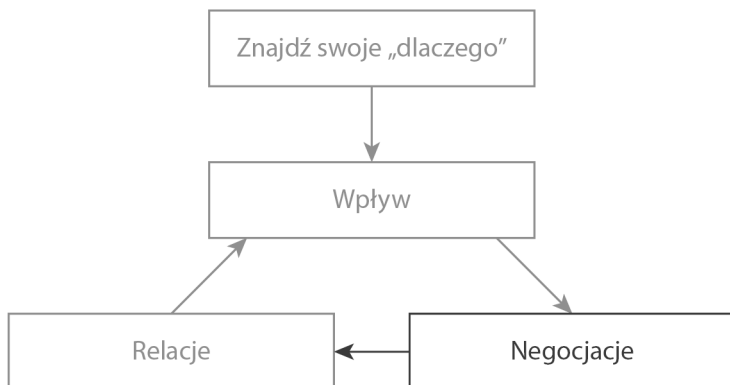


**Daymond John**

# **POWERSHIFT**

**Zeszyt ćwiczeń**

**Część II. Negocjacje — dobij targu**



## NEGOCJACJE — DOBIJ TARGU

Drugą kwestią, którą przyjdzie Ci się zająć przy okazji prób rozwijania swojej mocy i przejęcia kontroli nad jakąkolwiek sytuacją, będzie opanowanie umiejętności negocjacyjnych. Zbudowanie wiarygodności i reputacji w taki sposób, by inni chcieli z Tobą współpracować, to jedno; czymś zupełnie innym jest jednak umiejętność dobicia targu. Ustal, co chcesz osiągnąć, a potem naucz się odczytywać emocje otaczających Cię osób w sposób, który Ci pomoże i przybliży Cię do Twoich celów.

## ZADBAJ O TO, BY TWOJA PREZENTACJA BYŁA JAK NAJLEPSZA

Jako Rekin nieustannie spotykam się z pytaniami o to, jak powinna wyglądać prezentacja. Trudno stosować tu uogólnienia, gdyż każda prezentacja jest wyjątkowa, podobnie zresztą jak każdy przedsiębiorca. Zróżnicowane są także powody, dla których jakaś prezentacja jest z mojej perspektywy interesująca. Czasami szukam okazji w jakiejś sferze, o której już coś wiem; kiedy indziej moją uwagę przyciąga firma z branży będącej dla mnie czymś zupełnie nieznanym. Zazwyczaj przyglądam się jednak trzem głównym elementom prezentacji (pewności siebie okazywanej przez mowę, wycenie i profesjonalizmowi) oraz temu, jak dobrze dany przedsiębiorca przygotował się na wykorzystanie otwierającej się przed nim okazji. Jak wygląda moja rada, jeśli chodzi o przygotowanie idealnej prezentacji? Poszukaj własnych odpowiedzi na poniższe pytania.

1. Jak możesz okazać wiarę w swoją firmę lub swój produkt, nie popadając zarazem w arogancję? *Określ najważniejsze kwestie, które chcesz poruszyć w swojej prezentacji, a następnie wprawiaj się w ujmowaniu ich w sposób zdradzający zarówno pewność siebie, jak i skromność.*

2. Skąd wzięła się wycena Twojej firmy? Przeznacz odpowiednio dużo czasu na prawidłowe wycenienie swojego biznesu i przygotuj odpowiedź, która będzie oparta na Twoich przychodach, Twoim majątku oraz rozsądnych przewidywaniach.

3. Co możesz zrobić, żeby Twoja prezentacja była tak profesjonalna, jak to tylko możliwe? Jakie rekwizyty i pomoce wizualne możesz wykorzystać podczas swojej prezentacji, by pokazać swoją pozycję na rynku i to, co chcesz osiągnąć w najbliższej przyszłości? Stwórz spis wszystkich pomocnych rekwizytów, po które można byłoby sięgnąć w trakcie prezentacji, i zastanów się, na ile skutecznie będą one niosły Twoje przesłanie.

## Odrób swoją pracę domową

Próba znalezienia przed rozpoczęciem negocjacji jakichś informacji na temat sytuacji firmy, z którą chcesz robić interesy, to za mało. Negocjacje obfitują w przyjęte z góry opinie oraz emocje, a żeby odnieść sukces, musisz dojść do tego, jakie założenia lub odczucia tego typu żywią ludzie siedzący po drugiej stronie stołu. Istnieje mnóstwo sposobów pozwalających ustalić, czego możesz się spodziewać po drugiej stronie uczestniczącej w negocjacjach: warto skorzystać z wyszukiwarki Google, przyrzeć się informacjom publikowanym w mediach społecznościowych i poprosić wspólnych przyjaciół lub znajomych. Proponuję też poszukać przed rozpoczęciem negocjacji odpowiedzi na zamieszczone poniżej pytania.

---

*„Ponieważ zawodnicy i sportowcy mówią po prostu: »Chcę więcej pieniędzy« i nie rozumieją tych kwestii. Nie radzą sobie z zagadnieniami biznesowymi. Zawsze powtarzam zawodnikom: »Zrozum funkcjonowanie biznesu. Zrozum, jak działają umowy sponsorskie. Dowiedz się, co to znaczy wziąć na siebie odpowiedzialność i ryzykować własną skórę«” — **Billie Jean King***

---

1. Odkryj, jak przedstawia się motywacja osoby, z którą masz do czynienia. Im więcej wiesz na temat tego, co druga strona spodziewa się zapewnić sobie za sprawą Waszego porozumienia, tym więcej czasu będziesz mieć na przemyślenie potencjalnych ustępstw, na jakie jesteś gotów pójść. Co możesz zrobić, żeby ująć swoje argumenty w sposób, który będzie się odwoływać do wspomnianej motywacji?

2. Przygotuj pytania, które pokażą drugiej stronie, że starannie przemyślałeś omawiane kwestie. *Niezależnie od tego, czy w grę wchodzi rozmowa w sprawie pracy, próba wypromowania Twojej firmy czy „negocjacje” z Twoją nastoletnią pociechą dotyczące godziny, o której Twoje dziecko będzie musiało pójść spać, zawsze spodziewaj się szansy na zadanie kilku pytań, a zatem zadбай, by wcześniej je obmyślić.*

3. Przemyśl odpowiedzi na pytania, jakie spodziewasz się usłyszeć z ust osoby, z którą masz do czynienia. *Zapisz sobie odpowiedzi na cztery lub pięć pytań, które zapewne usłyszysz, starannie je przećwicz i wbij je sobie do głowy.*

4. Poszukaj informacji na temat firmy będącej drugą stroną w negocjacjach i zadбай o zapamiętanie tylu faktów, by nikt nie mógł Ci zarzucić nieprzygotowania lub nieudolności. *Musisz pokazać, że świetnie wiesz, o czym mówisz, a na dodatek jesteś wiarygodnym partnerem. Które z faktów na temat firmy, z którą negocjujesz, chcesz koniecznie przytoczyć w trakcie rozmów?*

5. Rozważ z wyprzedzeniem wszystkie czynniki, które mogłyby potencjalnie uniemożliwić zawarcie umowy, i ustal, jak przedstawia się Twoje stanowisko. *Istnieje mnóstwo powodów, dla których czasem nie udaje się dobić targu — zadбай jednak o to, by przemyśleć wcześniej, jak wyglądają owe powody z Twojej perspektywy. Dzięki temu będziesz w stanie szybko wycofać się z układu, który nie wpisuje się w Twoje oczekiwania. Zapisz sobie te czynniki uniemożliwiające zawarcie umowy.*

6. Zastanów się, jak wyglądają w przypadku tych negocjacji najkorzystniejsze scenariusze, a potem spróbuj ustalić, czy można byłoby przedstawić idealny z Twojej perspektywy układ jako sytuację korzystną zarówno dla Ciebie, jak i dla drugiej strony uczestniczącej w rozmowach. Jeżeli zdołasz z wyprzedzeniem określić, jaka sytuacja byłaby idealnym układem dla Ciebie i dla drugiej strony, łatwiej będzie Ci pokazać, w jaki sposób można dopasować do siebie te scenariusze. Jak wygląda idealna sytuacja z Twojej perspektywy? O czym marzy druga strona? Jak możecie pogodzić obydwie te scenariusze?

## Nadaj ton

To, jak się prezentujesz, jest kluczową kwestią we wszelkiego rodzaju negocjacjach. Sposób, w jaki się ubierasz, dodatki do ubrania, po które sięgasz, Twój sposób mówienia... nawet to, jak nawiązujesz kontakt wzrokowy czy krzyżujesz nogi, może Ci wyraźnie pomóc w przekazaniu lub podkreśleniu Twojego przesłania. I jeszcze jedno: ton negocjacji może nadać nie tylko to, co pokazujesz innym, ale również to, co rejestrujesz. Narzucenie właściwego tonu jest niezwykle ważnym aspektem negocjacji i może mieć wyraźny wpływ na ich rezultaty, a zatem wykonaj poniższe ćwiczenia, by mieć pewność, że w przypadku wszelkich dyskusji, spotkań lub negocjacji nadajesz najlepszy możliwy ton.

---

*„Nigdy nie zachowuję się jak ten niedotykalski, niedostępny, arogancki palant. Staram się pokazać, że jestem taki jak ty. Niczym się nie różnimy. Weźmy się do roboty. Przejdźmy do czynów” — **Billy Gene Shaw***

---

1. Przyjrzyj się temu, jak wygląda podczas spotkań mowa ciała członków Twojego zespołu, a potem poproś współpracowników, by poddali takiej samej analizie Ciebie. Czy w przyjmowanych przez Was postawach lub Waszych gestach jest coś, co wyraźnie zdradza Wasze myśli?

2. Przeanalizuj swoje miny. Wybierz kogoś, za kim nie przepadasz, a następnie nagraj film, na którym będzie widać, jak czytasz wpisy opublikowane w mediach społecznościowych przez tę osobę lub oglądasz ukazujący ją materiał wideo. Jak dobrze radzisz sobie z ukrywaniem braku zainteresowania tymi materiałami? Na które ze swoich min musisz zwrócić uwagę, gdyż zdradzają one to, że nie podobają Ci się padające właśnie słowa?

3. Przyjrzyj się temu, jak prezentuje się Twoje biuro lub pomieszczenie konferencyjne, w którym spotykasz się z klientami albo partnerami biznesowymi. Czy ta przestrzeń jest zorganizowana tak, by wyglądała zachęcająco i budziła poczucie komfortu w osobach, które rozważają nawiązanie z Tobą współpracy? Czy to miejsce ukazuje zarówno Twój profesjonalizm, jak i Twoją indywidualność?

4. Jak możesz stworzyć przyjazną kulturę i środowisko zachęcające do tego, by stać się jego częścią? Kultura organizacyjna jest jedną z najważniejszych kwestii decydujących o tym, jak ludzie zapatrują się na swoją pracę; kto wie, czy nie jest wręcz najistotniejszym spośród takich czynników. Czy tworzysz środowisko sprzyjające rozwojowi i kreatywności? Czy podejmujesz wysiłki, by Twoi pracownicy czuli się doceniani i mieli wrażenie, że ich głosy są wysłuchiwane?

Wykonaj pierwszy ruch

\_\_\_\_\_

„Nie musisz prosić innych ludzi o pozwolenie. Dysponujesz siłą, która pozwala Ci trzymać się swojego” — **Kris Jenner**

---

Gdy już na początku prezentujesz swoje warunki negocjacji, możesz poprowadzić rozmowę w sposób, które będzie służył Tobie i Twoim interesom. Wykonanie pierwszego ruchu podczas negocjacji pozwala Ci również przejąć panowanie nad narracją. Skuteczność w kwestii prowadzenia negocjacji wynika właśnie z umiejętności opowiadania, a jeśli pozwolisz komuś innemu, by podjął próbę przedstawienia Twojej opowieści, nie zdołasz zaprezentować we właściwy sposób własnego komunikatu. Gdy znajdujesz się na pierwszej linii, musisz wykonać ten pierwszy ruch. Jeżeli czekasz, aż ten ruch Cię znajdzie, niewykluczone, że będziesz czekać w nieskończoność. Przygotuj się do wykonania pierwszego ruchu, rozważając wymienione poniżej strategie.

**1. Pamiętaj, że chcesz opowiedzieć swoją historię.** *Gdy pozwalasz innym, by określili ramy jakiegoś porozumienia, umożliwiasz im również stworzenie ram decydujących o kształcie Twojej opowieści. Zaczynj od uczciwości i dążenia do celu, a znajdziesz się w lepszym położeniu pozwalającym przedstawić Twoją historię tak, jak ją postrzegasz. Jaką opowieść chcesz przedstawić?*

**2. Przygotuj dokładny harmonogram dotyczący przyszłego rozwoju danego porozumienia.** *Gdy stojącemu przed Tobą zadaniu towarzyszy klarowny zestaw celów powiązanych z konkretnym harmonogramem, pokazujesz osobie, z którą masz do czynienia, że poświęciłeś odpowiednio dużo czasu na przemyślenie pewnych kwestii. Co więcej, Twój rozmówca może podejść z entuzjazmem do pomysłu osiągnięcia w konkretnym terminie określonego poziomu rozwoju — poziomu, na który nie zdołasz się wznieść, jeżeli nie będziesz mógł się rozwijać na własnych warunkach. Jak wygląda harmonogram podejmowania takich działań?*

**3. Wiedz, jaki wynik ma z Twojej perspektywy sens.** *Coś odrobinę gorszego nie będzie warte Twojego czasu; wszystko, co będzie lepsze, rozbudzi w Tobie poczucie, że coś zdobyłeś. Rozwijanie partnerstwa wyrastającego z jednostronnego układu nigdy nie sprawia frajdy, nawet gdyby całe porozumienie było dla Ciebie korzystne. Dbaj zatem o to, by opowiadać się za tym, co słuszne. Jaki rezultat chcesz uzyskać?*

4. **Pogódź się z przeszłością.** *Niewykluczone, że wcześniej miałeś już z tym wszystkim do czynienia. Kto wie, czy w podobnym położeniu nie znajdują się także osoby zasiadające po drugiej stronie stołu. Jeżeli wcześniej ze sobą współpracowaliście, a kooperacja nie ułożyła się pomyślnie, niechaj będzie to pierwsza kwestia, którą poruszysz; okaż też szczerłość w swojej ocenie tego, co poszło nie tak i jakich zmian spodziewasz się tym razem. Co możesz zrobić, żeby przedstawić Wasze wcześniejsze kontakty z zachowaniem należytego szacunku?*

5. **Okaż gotowość do tego, by odejść z pustymi rękami.** *Ta rada dotyczy każdej sytuacji, w której negocjujesz jakiś układ, jest jednak szczególnie cenna wtedy, gdy to Ty wykazujesz się proaktywnością i otwierasz dyskusję. Wszyscy mamy granice, których nie chcemy przekraczać. Ustal, jak wyglądają one w Twoim przypadku, nim rozpoczniesz rozmowy, i zapisz je poniżej.*

## Graj w taki sposób, by zapewnić obu stronom zwycięstwo

Jestem wielkim fanem zawierania układów, które mają sens z punktu widzenia obu zainteresowanych stron — można to nazwać obustronnym powershiftem. Gdy jednak mam zamiar zainwestować w działalność osoby, która włożyła w swoją firmę lub produkt wszystko, co posiada, ostatnią rzeczą, na jakiej mi zależy, jest osiągnięcie zysków cudzym kosztem. Jeśli organizujesz wszystko tak, by zapewnić sobie przewagę nad drugą stroną danego układu, nie masz co liczyć na możliwość zwrócenia się do tej osoby z jakąś dodatkową prośbą — co więcej, jeśli zawarte przez Was porozumienie zakłada, że ten ktoś będzie w jakiś sposób nadal z Tobą współpracował, najprawdopodobniej nie będzie chciał w pełni zaangażować się w projekt lub kooperację, które nie zapewniają mu uczciwego wynagrodzenia. W przypadku większości układów staraj się uczynić z rozmówcy partnera, a nie przeciwnika. Przeanalizuj wymienione poniżej strategie i obmyśl przed rozpoczęciem rozmów plan pozwalający zastosować każde z tych rozwiązań.

1. **Jasno stawiaj sprawy, jeśli chodzi o to, co starasz się osiągnąć.** *Komunikacja jest kluczową kwestią we wszelkiego rodzaju partnerstwach. Co musisz przekazać drugiej stronie, jeśli chodzi o to, co próbujesz osiągnąć?*



2. Nie pozwól, by którakolwiek ze stron zbyt łatwo zrezygnowała ze swoich dążeń.

*W przypadku każdego porozumienia zakładam, że powinien istnieć sposób, by obie strony zdołały wynegocjować warunki pokrywające się w znacznej mierze z ich potrzebami. W przypadku znakomitej większości impasów prawie zawsze istnieje dwustronnie korzystne rozwiązanie, które można znaleźć, o ile tylko ktoś z pełnym zaangażowaniem go szuka. Do jakich wyników możecie dążyć, by mieć pewność, że żadna ze stron nie zrezygnuje zbyt łatwo z podejmowania wysiłków?*

3. Nie bój się zrezygnować z czegoś, na czym naprawdę zależy Twojemu partnerowi.

*Zrozum, że do powershiftu będącego następstwem jakiejś transakcji może dojść dzięki temu, że z czegoś zrezygnujesz — druga strona odniesie wtedy wrażenie, iż uzyskała coś niezwykle wartościowego. Jeśli oczekujesz, że druga strona Cię wysłucha, Ty też musisz okazać gotowość do słuchania. Gdy ustępujesz w jakimś punkcie, który nie zapewnia Ci bezpośrednich korzyści, wcale nie okazujesz słabości. To, co umacnia pozycję drugiej strony, ma też pozytywny wpływ na Twoje położenie. Jak sądzisz, z czego Twój partner byłby skłonny zrezygnować?*

4. Nie bój się poprosić o to, na czym Ci zależy. Nigdy nie usłyszysz „tak”, jeśli nie wypowiesz swojej prośby! O co tak naprawdę chcesz poprosić?

5. Zapewnij jednemu ze swoich partnerów w danym porozumieniu możliwość zrealizowania powershiftu. Ludzie doceniają to, że się o nich troszczysz. Skup się na problemie drugiej osoby, a nie na rozwiązaniu, które być może udało Ci się dostrzec. W jaki sposób możecie razem pracować nad naprawą tego, co nie działa w prawidłowy sposób, i zorganizować wszystko tak, by pozostałe kwestie mogły się ułożyć w najbardziej korzystny sposób?

6. Zrezygnuj z zapisywania zdobytych punktów. Zbyt często najistotniejsze kwestie związane z danym porozumieniem pozostają w trakcie negocjacji niewidoczne — dochodzi do tego zwłaszcza podczas prób zaspokojenia wielu różnych dążeń. Jeśli porozumienie skrywa zbyt wiele aspektów, trudno nadążać z zapisywaniem tego, kto zdobył więcej punktów. W jaki sposób skupisz się na głównych aspektach układu i zadbasz o to, by nic nie odwracało Twojej uwagi?

7. Przyznaj się do własnych słabości. Zawsze warto okazywać szczerość — a najbardziej opłaczalne jest prezentowanie jej wtedy, gdy mowa o Tobie. Co możesz zrobić, żeby nie wyjść na osobę przejawiającą nadmierną skromność, gdy będziesz zwracać uwagę na swoją słabość lub przyznasz, że to, o co ktoś Cię prosi, wykracza poza Twoje możliwości?

8. Nie pozwól, by negatywna energia uniemożliwiła zawarcie porozumienia. Podczas prowadzenia negocjacji możesz często spotkać się z sytuacjami, w których ludzie w oparciu o Twoją reputację żywią bardzo konkretne wyobrażenia odnośnie do tego, jak mogą się ułożyć sprawy. Jak możesz podejść do porozumienia, jeżeli druga strona najwyraźniej obawia się, że rozmowy potoczą się w niekorzystny dla niej sposób?