one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

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

Wychodząc od NIE. Negocjacje dla twardzieli takich jak Ty

Autor: Jim Camp
Tłumaczenie: Marta Czub
ISBN: 978-83-246-1561-2
Tytuł oryginału: No: The Only Negotiating System You Need for Work and Home
Format: A5, stron: 328

Dlaczego „NIE”?

- By zagwarantować Ci sukces
- By unikać zbędnych kompromisów
- By przejąć całkowitą kontrolę nad rozmową

I „NIE” jest odpowiedzią!

NIE pozwalaj, by emocje wzięły górę i popchnęły Cię do podjęcia błędnej decyzji! NIE poddawaj się terrorowi kompromisów! NIE martw się odrzuceniem! Kiedy rozmowa toczy się nie po Twojej myśli, kiedy czujesz, że próbuje się Tobą manipulować, gdy widzisz, że negocjacje utknęły w martwym punkcie – wprowadź do akcji swoje bezkompromisowe ja. Powiedz NIE, a zobaczysz, jak ta oszczędna manifestacja Twojego stanowiska wpłynie na pozytywny obrót spraw.

Zakończ erę stresu, paniki i chaosu. Weź sprawy w swoje ręce, przejmij pełną kontrolę nad własnym życiem osobistym i zawodowym. Przestań traktować negocjacje jako przykry obowiązek i zmień je w wyzwanie, które sprawi Ci przyjemność i dzięki któremu wiele się nauczysz. Proponowany przez autora system „NIE” to zestaw jasnych zasad i praktyk. Dzięki niemu uzbroisz się w nowy sposób myślenia – on wskaże Ci najlepszą drogę do osiągania wyznaczonych celów i pozbawi wszystkich wątpliwości odnośnie tego, kto tu dyktuje warunki.

- Kontrola aktywności emocjonalnej.
- Przełamywanie złych nawyków.
- Perfekcyjne przygotowanie się.
- Zadawanie doskonałych pytań.
- Uzyskiwanie ostatecznej przewagi.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Wstęp
Najlepsze słowo w słowniku
9

1
Zatrzymajcie tę kolejkę. Wysiadam
Kontrolowanie aktywności emocjonalnej
25

2
A więc oczekujesz wyników?
Skup się na tym, co jesteś w stanie kontrolować — na sobie
63

3
Jeśli chcesz mieć przewagę, bądź gotów usłyszeć „nie”
Dlaczego „nie” jest świetne, „tak” złe, a „może” najgorsze?
83

4

Sekret negocjacyjny wszech czasów

Osadź swoją misję i cel w realiach drugiej strony negocjacji

121

5

Jak kupowałem łódź?

Dlaczego wizja to decyzja?

145

6

Sokrates nic na Ciebie nie ma

Sztuka zadawania doskonałych pytań

167

7

Narzędzia

„3+”, luzowanie linki i brak prezentacji

191

8

Prawda jest taka, że nic nie wiesz

Czysta karta drogą do sukcesu

215

9

Kto dyktuje warunki?

Poszukiwania faktycznego decydenta

249

10

Jak dostać to, co chcesz?

Jak osiągnąć sukces za pomocą porządku obrad?

263

11

Zarządzanie rzeczywistymi kosztami negocjacji

Budżet to coś więcej niż pieniądze

283

12

Idealne przygotowanie

Jak uzyskać ostateczną przewagę w trakcie każdych negocjacji?

299

Jeśli chcesz więcej

313

Podziękowania

315

Skorowidz

317

O autorze

321

4

Sekret negocjacyjny wszech czasów

Osadź swoją misję i cel w realiach drugiej strony negocjacji

Jestem zdumiony za każdym razem, gdy proszę ludzi, żeby określili swoje misje i cele. Wciąż bowiem słyszę: *Chciałbym zarobić milion dolarów… Chciałbym stworzyć zespół… Chciałbym podpisać umowę… Chciałbym dostać tę pracę.* Tego typu wypowiedzi są standardowe, a rozpoznać w nich można cele operacyjne, nad którymi człowiek nie ma żadnej kontroli. Mogą one jedynie doprowadzić do bezcelowej pogoni za wynikami, o czym mówiłem w rozdziale 2. Wypowiedzi dotyczące *pieniędzy*, *wynagrodzenia* i *władzy* w negocjacjach nie zaprowadzą Cię zbyt daleko, a przynajmniej nie na dłuższą metę, ponieważ druga strona nie jest zainteresowana Twoimi ambicjami. Ludzie popełniają istotny błąd, myląc misje i cele z pieniędzmi i władzą. Druga strona chce wiedzieć, jakie korzyści *dla niej* przynosisz do stołu, a Twoja misja i cele na tym właśnie muszą się skupiać. Na poziomie korporacyjnym szkoda czasu i słów na mało konkretne, ogólne określanie misji i celu przygotowywane

przez pracowników z działu marketingu na użytek sprawozdań rocznych. Jeśli sformułowana misja i cel nie prowadzą do podejmowania konkretnych, zasadniczych decyzji, mogą nawet sprowokować efekt przeciwny do zamierzonego. Musisz zapomnieć o wszystkich tego typu próbach oszukiwania samego siebie. Uczę ludzi, żeby określali misje i cele, które będą dobrze funkcjonować i prowadzić do podejmowania decyzji. A oto kluczowa różnica.

W każdych negocjacjach Twoja misja i cel muszą być osadzone w realiach drugiej strony negocjacji.

Jeśli zajmujesz się sprzedażą, Twoją misją i celem nie powinna być sprzedaż 10 000 urządzeń i zarobienie 5 milionów dolarów. To Twoje własne realia. Twoim klientom nie przyniosą one żadnych korzyści. Poza tym, to tylko pogoń za wynikami. W szerokim rozumieniu misja i cel powinny skutecznie kierować Twoimi decyzjami. Mogą dotyczyć tego, by dostarczyć klientom najbardziej niezawodne urządzenia (a nawet najlepsze urządzenia na świecie), które przyczynią się do utrzymania dochodowości ich firmy w przyszłości, zapewniając im moc przetrwania i udział w rynku. Widzisz różnicę? Powyższe określenie misji i celu kieruje się *ich* realiami. Nie gonisz za wynikami z Twojego świata, których nawet nie jesteś w stanie kontrolować, ale możesz za to w pełni kontrolować jakość sprzedawanego przez siebie urządzenia. Możesz kontrolować jego cenę. A zatem możesz kontrolować swoją misję i cel. Należą do Ciebie. To Ty decydujesz, czy trzeba je zmienić, jeśli uznasz to za stosowne.

Wszyscy znamy podstawową zasadę w handlu detalicznym: „Klient nasz pan". Chciałbym zobaczyć firmę handlową, która świetnie prosperowała przez dłuższy czas, stosując inny *modus operandi*. Właśnie dlatego zastanawiam się nad długoterminowymi perspektywami dla firm w pewnych branżach (pierwsze, co przychodzi mi na myśl, to branża komputerowa), które wykorzystują chwilowe

ożywienie w interesach i pozwalają sobie na spadek jakości obsługi klienta. Używają automatycznych programów telefonicznych, które niekończącymi się zgłoszeniami doprowadzają klientów do wściekłości. Na stronach internetowych nie podają żadnych numerów telefonów. Jeśli nawet masz możliwość wysłać e-mail, dostajesz automatyczną odpowiedź, a potem cisza. Czasem na stronie jest lista najczęściej zadawanych pytań i może któreś z nich rozwiąże Twoje wątpliwości, a jeśli nie, masz pecha. Pomoc techniczna to często czat, na którym stracisz godzinę na wymianę zdań, zanim ktoś pomoże Ci rozwiązać kwestię billingu, której rozwiązanie zajęłoby dwie minuty podczas rozmowy telefonicznej. Myślę, że firmy te mogą być zaskoczone, kiedy nagle okaże się, że stosunki z klientami uległy ochłodzeniu. Zawsze są zwycięzcy i przegrani, a ja stawiam na firmy, których misja i cele uwzględniają realia, w jakich żyjemy my, klienci.

Jeśli naprawdę uzna się pierwszeństwo potrzeb klientów, zyski na koncie firmy będą wciąż rosły, nawet przez długi czas. Negocjacje funkcjonują analogicznie — dobre porozumienie osiągniesz wyłącznie wtedy, gdy całkowicie zaangażujesz się w plany, wymagania, potrzeby, nadzieje, obawy i marzenia ludzi po drugiej stronie negocjacyjnego stołu. To w ich realiach wszystko się odbywa, w ich realiach podejmowane są ich decyzje i w ich realiach powinieneś osadzić swoją misję i cel.

FORMUŁOWANIE MISJI I CELU

Proces formułowania misji i celu jest prosty. Wymaga poświęcenia, ale bez przesady, to nie astronautyka. W trakcie całego procesu kluczem do sukcesu jest kreatywne, świadome i wszechstronne myślenie na temat prowadzonych przez siebie interesów i negocjacji.

1. Wyciągnij kartkę papieru lub otwórz nowy dokument w komputerze i wypisz wszystkie *zalety* swojej firmy, produktu czy usługi lub też tego, czym się zajmujesz.

Jeśli sprzedajesz urządzenia, wypisz ich istotne zalety związane z jakością, trwałością, użytecznością, reputacją, jaką cieszą się w branży i tym podobne. Bądź kreatywny. Wypisz każdy szczegół. Jeśli jesteś *kupcem* urządzenia, poszerzasz rynek zbytu dostawcy, zwiększając jego sprzedaż, a może w pewnych okresach w ciągu roku umożliwiasz mu rozładowanie nadmiaru zapasów. Nie przerywaj. Jestem pewien, że jest jeszcze wiele zalet do wypisania.

Jeśli jesteś rodzicem, przygotowującym się do rozmowy z nauczycielem na temat ostatnich, nie najlepszych ocen z matematyki Twojego dziecka, zalety mogą wiązać się z poparciem decyzji nauczyciela, żeby podjąć działania naprawcze, Twoją chęcią, by wziąć korepetytora, lub też gotowością, aby samemu codziennie popracować z dzieckiem. Jeśli jesteś nauczycielem, przedstawiasz usystematyzowany plan działania dotyczący braków Johnny'ego w matematyce, bardziej zaostrzoną, codzienną kontrolę jego pracy w klasie, systematyczne informowanie rodziców o jego postępach i tym podobne.

Jeśli negocjujesz z konkretnym kupcem, zainteresowanym domem z pięknym ogrodem, ale wiesz na pewno, że ogród nie jest dla niego w ogóle ważny, czy powinieneś wpisywać go na swoją listę zalet? Raczej nie podczas tych negocjacji, ale może przy okazji kolejnych.

Nie spiesz się. Popracuj przez jakiś czas nad listą, odłóż na bok i wróć do niej następnego dnia. Jeśli jesteś całkowicie przekonany, że lista zalet jest kompletna, podejmij kolejne kroki.

2. Obok każdej wypisanej na liście zalety zapisz *korzyści*, jakie przynosi drugiej stronie.

Może między zaletą i korzyścią istnieje bezpośrednia współzależność, może dostrzegasz więcej niż jedną korzyść dla określonej

zalety, może kilka zalet wiąże się z tą samą korzyścią lub zaleta sama w sobie jest korzyścią. Nie zaprzątaj sobie tym głowy. Po prostu upewnij się, że wymieniłeś wszystkie korzyści, jakie przychodzą Ci na myśl.

Kluczem tego działania jest uświadomienie sobie, co możesz zaproponować innym. Czy korzyści, które im zapewniasz, rozwiązują ich problemy i dają siłę do działań w przyszłości? Jeśli jesteś właścicielem domu, negocjującym z firmą świadczącą usługi w zakresie pielęgnacji trawników, pewnie wystawisz firmie referencje za wykonaną pracę — co może być dla niej istotną korzyścią. Każde negocjacje są inne. Wszystkie negocjacje pociągają za sobą znacznie więcej, niż się wydaje na pierwszy rzut oka. Ideą tego działania jest uzyskanie *kompletnego* opisu i świadomości korzyści, jakie przynosisz osobom zasiadającym po drugiej stronie negocjacyjnego stołu.

Z mojego doświadczenia wynika, że osoby, które dopiero wdrażają się w proces formułowania misji i celów, pomijają początkowo część korzyści, które przynoszą drugiej stronie, i dużą frajdę sprawia im ich odkrywanie. A dla kogo nie byłoby to przyjemne?

3. Nadaj wypisanym przez siebie cechom i korzyściom priorytety.

Jakie korzyści, Twoim zdaniem, są najważniejsze dla drugiej strony w danych negocjacjach? Przypominam, zanurz się w realiach drugiej strony. Jeśli nauczycielka obawia się przede wszystkim tego, czy Johnny pod czyimś okiem będzie codziennie poświęcał czas na zadania z dzielenia przez liczby wielocyfrowe, Twoja gotowość, by nadzorować jego wysiłki, będzie prawdopodobnie najbardziej priorytetową korzyścią na liście. Jeśli nauczycielka obawia się przede wszystkim tego, jak Johnny pracuje w klasie, Twoja gotowość, by wesprzeć jej działania dyscyplinujące, będzie najbardziej priorytetowa na liście. Jeśli potencjalny kupiec domu powiedział kilka miłych słów na temat ogrodu, ale jest zapalonym kucharzem, który spędza w kuchni całe weekendy, nie zlekceważysz — oczywiście —

korzyści, jaką jest ogród, ale jako agent nieruchomości na swojej liście umieścisz znacznie wyżej kuchnię wyposażoną w kuchenkę Viking i lodówkę firmy Sub-Zero.

4. Teraz jesteś już gotowy, żeby na podstawie zalet i korzyści wypisanych na Twojej ostatecznej, uporządkowanej według priorytetów liście, sformułować swoją misję i cel. Myśl w kategoriach *stałości* zadania lub zobowiązania (co masz zamiar robić, dostarczyć, zapewnić lub stworzyć na korzyść drugiej strony) oraz w kategoriach celu *długoterminowego* (kim masz zamiar być, co masz zamiar rozwinąć lub jak się przeorganizować w celu zapewnienia długoterminowych korzyści dla drugiej strony).

Przypatrzmy się wspólnie procesowi formułowania misji i celu na przykładzie dostawcy urządzeń. Nasza lista zalet i korzyści może wyglądać następująco.

ZALETY	KORZYŚCI
1. Najwyższej jakości urządzenie	1. Najwyższa w branży prędkość, niskie zużycie prądu
2. Trwałe	2. Ograniczona konieczność konserwacji, długotrwałe użytkowanie, oszczędność
3. Lokalna produkcja	3. Niskie koszty dostawy
4. Możliwość zdejmowania obudowy	4. Redukcja kosztów konserwacji

Jeśli sprzedajesz urządzenia, nie możesz sformułować swojej misji i celu następująco: „Usunąć nadmiar zapasów z magazynu", ponieważ Twoje zapasy nie obchodzą klientów. Misja i cel mogą natomiast brzmieć tak:

Dostarczyć najwyższej jakości urządzenie, które zapewnia użytkownikowi największą w branży prędkość, a przy tym zapewnia oszczędność energii i ogranicza częstotliwość napraw i konserwacji. Lokalna produkcja zapewnia łatwą dostawę części zamiennych i niższe koszty dostawy.

Jeśli jesteś kupcem tych samych urządzeń, zalety i korzyści, które znajdą się na Twojej liście, mogą wyglądać następująco.

ZALETY	KORZYŚCI
1. Solidny klient	1. Stały harmonogram produkcji
2. Wsparcie inżynierskie	2. Wyższy poziom działu badań i rozwoju
3. Płatność przy dostawie	3. Pewny przepływ gotówki, zysk
4. Wiarygodność, znak towarowy	4. Popularność marki wśród użytkowników końcowych

Misja i cel mogą obejmować zapewnienie dostawcy większych udziałów w rynku poprzez wykorzystanie popularności, jaką cieszy się marka wśród solidnych klientów, zapewnienie zwiększenia udziału w rynku w przyszłości, poprzez wysiłki inżynierów włożone w dalsze badania i rozwój, oraz zapewnienie dostawcy przepływu środków pieniężnych niezbędnego do utrzymania solidnych podstaw finansowych.

❒ ❒ ❒

Podczas Twoich starań o pracę misja i cel mogą obejmować chęć, by pomóc pracodawcy odkryć możliwość polepszenia jakości swojego zespołu i wykorzystania Twoich mocnych stron. Jeśli jesteś politykiem lub innego rodzaju przywódcą, misja i cel muszą zasadzać się w realiach wyborców. Mogą obejmować przywództwo,

które zapewni odpowiednią dyscyplinę i zasady, które z kolei umożliwią wyborcom osiągnięcie tego, co dla nich ważne. Twoja praca nie polega na tym, by osiągnąć to, do czego sam dążysz, ale na tym, by przekonać wyborców, że Twoje wartości, przekonania i program mają na celu ich korzyści. A co z Jimem Campem, autorem tej książki? Moja misja i cel w tej książce to umożliwienie Ci odkrycia, że jeśli postarasz się nauczyć systemu „Nie" i przyswoisz go sobie, możesz osiągnąć ogromny sukces w prowadzonych przez siebie negocjacjach. Staram się osiągnąć misję i cel za pomocą jasnego, zwięzłego tekstu, czytanego z przyjemnością, który jednocześnie zmusza do myślenia. Kluczowym słowem jest tu *możliwość*. Nie dążę do tego, by za wszelką cenę zwiększyć odnoszone przez Ciebie sukcesy. Byłby to cel operacyjny, nad którym nie mam żadnej kontroli. Nie mam bowiem pewności, że przemyślisz zasady rządzące moim modelem i prawidłowo je zastosujesz albo podejmiesz się nauki i szkolenia. Mogę jedynie zapewnić Ci taką *możliwość*. To ogromna różnica i nie mam wątpliwości, że książka ta możliwości takie zapewnia, dlatego też ją piszę. Jako trener proponuję pewną konstrukcję działania, na której mogą oprzeć się moi klienci, konstrukcję, która przynosi pożądane efekty za każdym razem, gdy zostanie prawidłowo zastosowana. Misja i cel to fundament tej konstrukcji.

Twoja misja i cel w negocjacjach to stałe zadanie oraz zobowiązanie (to, co masz zamiar *zrobić*) i długoterminowy cel (to, kim masz zamiar *być*), które zawsze należy osadzić w realiach drugiej strony.

Opracowując hasło, pamiętaj, że dobrze ujęte misje i cele muszą być zwięzłe. Trzeba je również zapisać. Co się dzieje, gdy coś zapisujesz? Nie potrafię Ci tego wyjaśnić od strony technicznej, ale wiem, że przelanie myśli na papier sprawia, iż zwiększa się moc podjętego zobowiązania. Nasz umysł to niezwykłe narzędzie, ale łatwo

może się zdekoncentrować. Ważne sprawy zapisuje się z określonego powodu i nie jest nim praca dla samej pracy. A więc weź pióro do ręki lub usiądź przed komputerem. (Szczerze mówiąc, uważam, że pióro jest lepsze. Spowalnia. Sprawia, że naprawdę się koncentrujesz. Spróbuj!).

Pamiętaj również o tym, że zarówno Ty sam, jak i Twoja firma możecie mieć więcej niż jedną misję i cel. Możesz sformułować ogólną misję i cel dla całej swojej działalności lub przedsiębiorstwa oraz dodatkowe, dotyczące poszczególnych operacji przeprowadzanych w Twojej firmie. Możesz mieć misję i cel dla negocjacji przeprowadzanych z konkretną osobą. W ramach tych negocjacji możesz mieć jeszcze kolejne warstwy misji i celów, a każda z nich rządzi procesem decyzyjnym charakterystycznym dla określonego momentu. W przypadku skomplikowanych negocjacji, w których gra toczy się o wysoką stawkę, moi klienci spisują misje i cele dla niemal każdej rozmowy telefonicznej przeprowadzanej z przedstawicielami drugiej strony. Mówię poważnie.

Twoja misja i cel mogą, a może nawet powinny, ulegać *zmianom*. W pierwszej chwili może się wydawać, że przeczy to wszystkiemu, co powiedziałem wcześniej, ale zalety i korzyści zmieniają się, zmienia się rynek, zmieniają się klienci, a kiedy tak się dzieje, misja i cel powinny się do nich dostosować. Być może jesteś hydraulikiem i nacisk w Twojej działalności powoli, ale nieuchronnie, zmienia się z pracy w domach prywatnych na pracę dla innych podwykonawców. Twoja misja i cel muszą ulec zmianie. Pomyśl o tym, jak wiele Internet zmienił w produktach i usługach oferowanych przez firmy telefoniczne, firmy produkujące katalogi oraz agencje reklamowe. Internet zmienił misje i cele większości firm działających na rynku, a przynajmniej powinno tak się stać, bo kto może się oprzeć jego sile?

Jako trener negocjacji pracowałem z wieloma osobami uprawiającymi wolny zawód, z osobami prowadzącymi jednoosobową działal-

ność gospodarczą i z właścicielami bardzo niewielkich przedsiębiorstw, którzy początkowo byli przekonani, że ich misja i cel rozumieją się same przez się. Nie jest tak. Wszystkie te osoby bez wyjątku działały na własną niekorzyść. Ludzie ci tak samo łatwo mogli pracować i negocjować na rzecz niewłaściwej misji i celu jak każdy szeregowy pracownik wielkiego przedsiębiorstwa międzynarodowego. W związku z tym, muszą natychmiast wypracować sobie odpowiednią misję i cel.

Stwierdziłem również, że większość osób, które są nieszczęśliwe lub sfrustrowane w pracy zawodowej, ma albo nieodpowiednią misję i cel („Chcę zarobić milion dolarów, zanim skończę dwadzieścia jeden lat"), albo też nie ma ich wcale i pracuje na rzecz *cudzej* misji i celu. Praca na rzecz cudzej misji i celu nie jest niczym złym, *jeśli* zdajesz sobie sprawę, że tak robisz, oraz zaakceptujesz je i będziesz traktował jak własne. Jeśli jednak pracujesz na rzecz cudzej misji i celu, a w ogóle sobie tego nie uświadamiasz, działanie takie jest bardzo wyniszczające. Jeśli nie masz własnej misji oraz celu i nigdy nie zastanawiałeś się nad podobną kwestią, prawdopodobnie to jest przyczyną Twojej frustracji w pracy. Znam całkiem sporo prawników, lekarzy, pilotów linii lotniczych, inżynierów i przedstawicieli wielu innych profesji, którzy sprawiają wrażenie lub nawet mówią, że rzuciliby pracę choćby jutro, gdyby wiedzieli, w jaki inny sposób zarobić tyle samo pieniędzy. Optymistycznie (albo naiwnie) wierzę, że niezadowolenie to można znacznie zmniejszyć, jeśli ludzie postawią sobie pytania, na które muszą odpowiedzieć, żeby sformułować własną misję i cel.

Silne, dobrze sformułowane misje i cele, osadzone w realiach drugiej strony negocjacji, nadadzą Ci wyraźny kierunek działania. Wskażą zdyscyplinowany, skuteczny sposób myślenia i podejmowania decyzji, szczególnie decyzji odmownych. W jaki sposób masz przez dłuższy czas utrzymać obrany tor działania, jeśli nie ustalisz

jasnej misji i celu? To prawie niemożliwe. Nie ma innego sposobu. Kiedy zaś sformułujesz je i będziesz się ich trzymał, czy możesz wypaść z obranego kursu? To prawie niemożliwe.

Jazda próbna. Zanim zajmiesz się czymś zupełnie podstawowym — rutynowym poniedziałkowym zebraniem z przedstawicielami handlowymi, standardowym grzecznościowym telefonem do klienta, czy też dyskusją z synem na temat jego wyjazdu na letni kurs w tym roku — daj sobie czas, zastanów się nad misją i celem, które Ci przyświecają, nad oferowanymi przez Ciebie korzyściami oraz stałym zadaniem i zobowiązaniem (tym, co masz zamiar zrobić), i celem długoterminowym (tym, kim masz zamiar być), przemyśl to pod kątem korzyści, jakich dostarczysz przedstawicielom handlowym, klientowi albo Twojemu synowi. Wskutek praktyki, powoli, acz nieuchronnie, zaczniesz dostrzegać, jak działają misje i cele osadzone w realiach drugiej strony. Przekonasz się, jak bardzo zyskują Twoje działania i decyzje, gdy nadasz im określony kierunek. W sposób instynktowny i intuicyjny będziesz konfrontował ze swoją misją i celem coraz więcej sytuacji, aż w końcu wejdzie Ci to w krew. Na tym etapie możesz już powiedzieć, że *posiadasz* misję i cel. Poczujesz głęboką satysfakcję i zrozumiesz, jak bardzo jest to wartościowe.

MISJA I CEL W DZIAŁANIU

Być może najpotężniejszą funkcją misji i celu jest odizolowanie się od szkodliwego działania emocji, szczególnie zaś od stanu zapotrzebowania. Kiedy druga strona negocjacji wystawia Cię na ostrzał gróźb, żądań, terminów, zastrzeżeń, półprawd, fałszywych obietnic i innych tego typu „przyjemności", misja i cel będą służyły jako osobista tarcza ochronna i pozwolą poradzić sobie z zastosowaną

względem Ciebie taktyką. *W obecnej sytuacji odczuwam wiele potrzeb, ale mam jasną misję i cel. Wiem, że decyzja ta nie przysłuży się mojej misji i celowi, a więc nie mam skrupułów, żeby odmówić*. Jeśli „nie" jest *ich* decyzją, świetnie, Twój następny ruch podyktują Ci misja i cel.

Chciałbym przedstawić Johna, wynalazcę opatentowanej centrali klimatyzacyjnej, która ochładza wrażliwe na działanie temperatury technologie w wieżach przekaźnikowych telefonii komórkowej, jakie w ciągu ostatniej dekady wyrosły jak grzyby po deszczu. Oczywiście, technologie te są najbardziej podatne na zniszczenia na gorących pustyniach w południowo-zachodnich stanach i to właśnie tam John zlokalizował swoją niewielką, niszową firmę. Pewnego dnia otrzymał zapytanie od największego operatora telefonii komórkowej na Bliskim Wschodzie. Ta część globu charakteryzuje się znaczną ilością terenów pustynnych, jak również znaczną ilością pieniędzy. Kontrakt w tej części świata mógłby całkowicie odmienić przedsiębiorstwo Johna. Mógłby nawet wynieść jego małą firmę na pozycję notowanego na giełdzie lidera na rynku międzynarodowym. Wszystko to wyglądało bardzo kusząco, ale John rozumiał, że musi postępować ostrożnie. Nie będzie negocjował z amatorami.

Zaczął pracę od sformułowania misji i celu. Koncepcja misji i celu była dla niego nowa — a przynajmniej w moim rozumieniu. Opracował technologię i własność intelektualną, ale nie zastanawiał się specjalnie nad długoterminowymi zobowiązaniami względem klientów. W zamian dużo czasu spędził na próbach odgadnięcia, na ile może wycenić swoje urządzenia, bazował przy tym na obliczeniach ceny standardowych central klimatyzacyjnych. Teraz starannie przemyślał zalety i korzyści swojego wynalazku, w tym kluczową dla jego klientów ochronę kosztownych, zdalnie sterowanych urządzeń, wartość, jaką ma dla nich czas sprawności urządzenia, oraz prostotę konserwacji i szybki zwrot inwestycji. Oczywiście, wliczył

też ważny element, jakim były dalsze badania i rozwój, dzięki którym w przyszłości będzie mógł zaoferować ulepszoną centralę klimatyzacyjną. Przestudiował też profil działalności swoich klientów i zasięg geograficzny ich firm.

Przywódcy grupy Middle Eastern spodziewali się najwidoczniej, że dla stosunkowo niewielkiej firmy Johna wielkość kontraktu będzie tak kusząca, że postawi go w stan gorączkowego zapotrzebowania, czego nieuniknionym skutkiem będzie zgoda na niepotrzebne kompromisy. Zagraniczna firma zażądała znacznych upustów i korzystnych warunków we wszystkich możliwych kwestiach, wliczając w to prawo do wyłącznego użytku technologii na całym świecie, wszędzie poza Stanami Zjednoczonymi. Nawet przy tak wygórowanych wymaganiach umowa wciąż była niezwykle lukratywną propozycją dla firmy Johna. Przedstawiciele Middle Eastern zdawali sobie z tego sprawę i sądzili, że John nie będzie dostrzegał nic poza tą krótkowzroczną perspektywą, jak bywało w przypadku wielu innych ludzi interesu. Nie mogli wiedzieć, że postępowanie Johna rządzi się ściśle określoną misją i celem, które kładą nacisk na niezrównane korzyści, jakie dają jego urządzenia, i na wartość, jaką urządzenia te będą miały dla klienta. Krótko mówiąc, centrala klimatyzacyjna Johna była najlepszym urządzeniem, jakie tylko można było kupić, jej cena była adekwatna do jakości, a prawa do własności intelektualnej nie były na sprzedaż.

John zdecydował, że zaakceptuje wyłącznie takie oferty, które będą zgodne z jego misją i celem. Nie będzie robił żadnych wyjątków, bez względu na to, jak kuszące mogą się wydawać dane propozycje, w tym oferta grupy Middle Eastern. A zatem odmówił. Kiedy ze złością ponowili swoje żądania, ponownie powiedział: „Nie" — oczywiście w uprzejmy sposób. Dwa tygodnie później poproszono go o spotkanie w Stanach Zjednoczonych. Sześć tygodni później grupa Middle Eastern zgodziła się na warunki Johna.

Umowa została zawarta, a kontrakt opiewał na kwoty, które wystarczyły na przekształcenie firmy Johna w spółkę notowaną na giełdzie, odnoszącą ogromne sukcesy i świadczącą usługi na całym świecie. Stan zapotrzebowania nie wpłynął na decyzje Johna. Rozwścieczone groźby i żądania nie speszyły go. Taka jest moc misji i celu. Wymaga, żebyś usiadł spokojnie, wziął głęboki oddech i zastanowił się porządnie nie tylko nad poszczególnymi negocjacjami, ale również nad całą swoją działalnością. Moi nowi klienci odnoszą ogromne korzyści z samej próby jasnego określenia, kim są, czym chcą się zajmować oraz co w związku z tym muszą zrobić.

Misja i cel w pierwszym etapie mogą się wiązać z koniecznością poniesienia pewnych kosztów i to właśnie z tego powodu, kiedy robi się trudno, niektórzy ludzie zbaczają z obranego przez siebie kursu. Ile podejmowanych decyzji sprawia, że początkowo wszystko robi się trudniejsze, ale w dalszej perspektywie przynosi ogromne korzyści? Znakomitym przykładem jest nowa polityka firmy Boeing. 28 listopada 2006 roku moją uwagę zwrócił nagłówek w „New York Timesie": *Boeing nie boi się słowa: wyprzedane*. Artykuł zaczynał się tak: „Może się wydawać, że odmówienie jednemu z najlepszych klientów to niezbyt mądra strategia w interesach. W tym roku odmowę usłyszały jednak od Boeinga linie Southwest Airlines". Boeing stwierdził, że nie zamierza powtarzać błędu z końca lat 90. ubiegłego wieku, kiedy sprzedał więcej samolotów, niż mogła wyprodukować linia produkcyjna. Skutkiem tego były straty w wysokości 4 miliardów dolarów. Dyrektorom pokazano drzwi. Zwolniono dwadzieścia tysięcy pracowników. Zyski, notowania giełdowe i wszystkie inne wskaźniki gwałtownie spadły. Nigdy więcej. Scott Carson, dyrektor naczelny firmy Boeing Commercial Aviation, opowiedział tę historię w „New York Timesie": „Na tak konkurencyjnym rynku łatwo można dać się pożreć własnej chęci, żeby sprzedać cokolwiek ludziom, którzy przyjdą do Ciebie z chęcią, by coś kupić, a wtedy

równie łatwo można doprowadzić do załamania własnego systemu produkcyjnego. O wiele trudniej powiedzieć, przykro mi, ale wszystko już wyprzedane".

Wyobraź sobie wewnętrzny konflikt, który musiał poprzedzić decyzję, żeby odmówić największemu klientowi Boeinga. Najwidoczniej nowy Boeing jest całkowicie zdecydowany, by trzymać się ściśle własnej misji i celu, które, co sobie uświadomiono, muszą kłaść nacisk na wiarygodną realizację całej zaplanowanej sprzedaży. Scott Carson powiedział jeszcze: „Szczerze mówiąc, jesteśmy obecnie znacznie bardziej zdyscyplinowani niż w roku 1997 czy 1998. Nasze przesłanie brzmi: nie spiesz się zbytnio, nie przesadzaj ze wzrostem". W dalszej perspektywie rygorystyczna zgodność z misją i celem przyniesie korzyści zarówno Boeingowi, jak i liniom Southwest oraz wszystkim pozostałym klientom, choć zgodność ta początkowo wymusiła konieczność odmowy liniom Southwest.

Bien, pielęgniarka dziecięca, która przybyła do Ameryki wraz z rodzicami pod koniec wojny w Wietnamie, uciekając przed chaosem rządów komunistycznych, chciała się przyczynić do zmniejszenia częstotliwości występowania zespołu śmierci łóżeczkowej i wynalazła ubranie z czujnikami temperatury, które pomagają kontrolować temperaturę ciała niemowlęcia podczas snu. Mechanizm ten szybko i łatwo przekazuje informacje każdej osobie, która opiekuje się niemowlęciem. To wspaniały wynalazek, ale Bien ma problem. Może natychmiast wprowadzić ubranko na rynek i od razu zacząć zarabiać lub też wystosować wniosek patentowy, który zabezpieczy jej prawa do wynalazku. Takie zabezpieczenie będzie jej niemal na pewno potrzebne, ale wniosek patentowy jest bardzo skomplikowany i pochłonie prawie wszystkie oszczędności. Poza tym, przynajmniej przez trzy do pięciu lat trzeba będzie czekać na decyzję. Wiele osób „zgarnęłoby pieniądze i uciekło", licząc na cud, gdy rekiny rzucą się w pogoń, by schrupać prawa do własności intelektualnej.

Bien sformułowała jednak misję i cel, a istotną ich częścią był cel *długoterminowy* oraz *stałe* zobowiązanie. Czy zatem mogłaby pozostawić swój wynalazek bez zabezpieczenia? Nie mogła. Jej misja i cel dały jej siłę i cierpliwość, żeby czekać, aż wniosek patentowy zostanie zatwierdzony.

Wspominałem wcześniej o firmie, która podpisała fatalny kontrakt; w jego ramach każde dostarczane urządzenie oznaczało dla niej znaczną stratę i to nie koszty produkcji były problemem. (Z mojego doświadczenia wynika, że rzadko nim są. Winowajcą jest zazwyczaj zespół negocjatorów, który dał się wystrychnąć klientowi na dudka). Prezes tej firmy zadzwonił do prezesa drugiej firmy i powiedział: „Nie popisaliśmy się podczas negocjacji z wami. Prawdopodobnie cały czas zdawaliście sobie z tego sprawę. Ja, niestety, nie. Teraz jednak jestem już mądrzejszy. Jak moglibyśmy naprawić nasz błąd?". Przywołałem już tę historię, gdy podawałem przykład prezesa, który zdecydował się powiedzieć „nie". Chciałbym teraz dodać ważny element do tej historii: to misja i cel przekonały prezesa, żeby w taki sposób postąpić.

Oczywiście, sformułowanie misji i celu to tylko pierwszy krok w całych negocjacjach. Początkowy kandydat: *odzyskać dochodowość?* Niewystarczająco dobry. Każdy chce, żeby firma odzyskała dochodowość, ale bardziej palącym problemem jest nieumiejętne prowadzenie negocjacji, co musi się zmienić, jeśli firma ma dalej funkcjonować. *Całkowicie zreorganizowany sposób myślenia* mógłby stanowić korzyść, jaką we wznowionych negocjacjach firma mogła przynieść klientowi. Przyjrzyjmy się nowo sformułowanej misji i celowi:

> Sprawić, by najwyższe kierownictwo (drugiej firmy) zobaczyło w naszym przedsiębiorstwie nową, zrestrukturyzowaną organizację, która ma zamiar zwiększyć swoją skuteczność na korzyść ich firmy oraz całej branży dzięki temu, że stanie się skutecznym dostawcą w swoim resorcie.

Czy firma z tak sformułowaną misją i celem mogła w dalszym ciągu tracić pieniądze przy okazji każdej dostawy? Nie, ponieważ strata pieniędzy przy każdej dostawie nie jest cechą charakterystyczną dla zrestrukturyzowanej organizacji. Nazwałbym ją raczej cechą charakterystyczną organizacji, która prędzej czy później przestanie istnieć. Na początku tej historii wspomniałem, że część wytrawnych negocjatorów jest zaskoczona śmiałością przeprowadzonej rozmowy telefonicznej. Ale reakcja ich jest nieuzasadniona z tej prostej przyczyny, że rozmowa była w pełni zgodna z nową, słuszną misją i celem. Z tak sformułowaną misją i celem prezes firmy mógł z łatwością powiedzieć prezesowi drugiej firmy, że: „Byliśmy fatalnymi negocjatorami. Już się zmieniliśmy. Zapraszam do wznowienia rozmów".

Pośrednik w handlu nieruchomościami, który pracuje z kupcami, może postawić sobie za misję i cel, by osoba sprzedająca zdała sobie sprawę, że w *jej* najlepszym, długoterminowym interesie leży przyjęcie oferty, jaką może dziś uzyskać, ponieważ jej nieruchomość jest naprawdę wartościowa. Czy z taką misją i celem starałbyś się sfinalizować tę umowę tak szybko, jak tylko się da, czy raczej starałbyś się *zachęcić* tę osobę, żeby powiedziała „nie"? Jako podwykonawca w hydraulice możesz sformułować misję i cel jako próbę przekonania głównych wykonawców, że dzięki profesjonalnemu wykonawstwu, użyciu najwyższej jakości materiałów oraz gwarancji terminowego ukończenia prac przynosisz duże korzyści wykonywanym przez nich projektom. Czy z taką misją i celem będziesz kupować gorszej jakości materiały i próbować przekazać je głównym wykonawcom po tej samej cenie, co lepszej jakości materiały instalatorskie? Jako przedstawiciel biura podróży, który musi stawić czoła biurom internetowym, możesz za cel i misję uznać to, żeby podróżni zrozumieli, iż Twoja wiedza i doświadczenie pod każdym względem podwyższa jakość ich podróży służbowych i prywatnych.

Czy z taką misją i celem zmarnujesz czas poświęcany nowemu klientowi na złorzeczenie na strony internetowe, czy może raczej uświadomisz klientowi ich niezwykłą użyteczność w kontekście podróży *niskobudżetowych*, a jednocześnie wskażesz na ich całkowitą niezdolność do zaoferowania wysokiej jakości usług?

Niemal każdego tygodnia ktoś pyta mnie, czy formułowanie misji i celu odnosi skutek w negocjacjach z dziećmi. Tak, przynosi, i moje dzieci mogą to potwierdzić.

Jim jest naszym pierworodnym. (Mam jeszcze trzech synów i córkę). Jim nienawidził ortografii i nie rozumiał, dlaczego ma ona znaczenie — stary jak świat argument: „Ale wiesz, co mam na myśli". Miał około dziewięciu lat, kiedy pojawił się ten problem, i zdecydowałem, że najwyższy czas przynajmniej spróbować nakłonić go, żeby postępował w bardziej dojrzały sposób. Pewnego dnia poprosiłem Jima spokojnym, ojcowskim tonem, by usiadł przy mnie, żebyśmy mogli porozmawiać. Nasza rozmowa przebiegała mniej więcej tak:

— W porządku — powiedziałem. — Porozmawiajmy szczerze, Jimbo. Zadam ci kilka pytań, a ty zastanów się chwilę, zanim mi odpowiesz. Okej?

— Pewnie, tato. W porządku.

— Okej, kim chciałbyś zostać w przyszłości? Być może kiedyś zmienisz zdanie, ale jak widzisz to dziś? Możesz być kimkolwiek chcesz. Kim więc chciałbyś być?

— Ojej, kimkolwiek?

— Tak, kimkolwiek.

— Ojej, tato, nie zastanawiałem się nad tym.

— W porządku, ale teraz pytam o to. Możesz wybrać, co chcesz.

— Hm, nie sądzę, żebym chciał być pilotem jak ty. Może baseballistą.

— Dobrze. A jeśli okaże się, że nie jesteś wystarczająco dobry, żeby grać zawodowo — jesteś bardzo utalentowany, ale sam wiesz,

jak ostra jest konkurencja — albo doznasz kontuzji i nie będziesz mógł grać zawodowo, co chciałbyś robić?

— Tato, to strasznie trudne.

— Nie ma problemu. Zastanów się. Jak myślisz, co sprawiałoby ci przyjemność?

— Może mógłbym uczyć i trenować zawodników, jeśli sam nie mógłbym grać.

— W porządku. A jako *nauczyciel*, nie uczeń, jakim sam teraz jesteś, ale jako trener i nauczyciel, jak chciałbyś być postrzegany przez innych nauczycieli, rodziców i uczniów? Jak ważny byłby dla ciebie ich szacunek?

— Pewnie, że chciałbym, żeby mnie szanowali.

— Okej, a na jakiej podstawie mieliby cię szanować? Na jakiej podstawie ludzie wyrabiają sobie zdanie na twój temat? Jeśli nie zadasz sobie nawet trudu, żeby znać ortografię, do jakiego dojdą wniosku? Mogą powiedzieć: „Skąd się wziął ten facet?", „Gdzie on się właściwie uczył?", „Jakim cudem dostał tę pracę?", „Czy zdaje sobie sprawę, że nie zna ortografii, czy po prostu ma to gdzieś?", „I to ma być człowiek, który będzie uczył i trenował moje dzieci?".

Zrobiłem przerwę. Jim siedział cicho. Powiedziałem:

— Wiesz, co mam na myśli?

Wiem, że trudno sprawić, by dzieci myślały perspektywicznie, ale z Twoją pomocą jest to możliwe. Początkowo możesz czuć się tak, jakbyś na oślep chwytał się wszelkich możliwych sposobów, i może tak właśnie jest, ale powiedz mi jedno: czy czułbyś się lepiej, siedząc z dziećmi bez *żadnego* planu, bez *żadnych* perspektyw? Czy opieranie się na nadziei, że sobie poradzisz, przygotuje Cię na natłok trudności, które niemal na pewno na Ciebie spadną? W żaden sposób.

Ogólnie rzecz biorąc, starałem się zrozumieć realia mojego syna i negocjować, żeby przekonać go do spisania własnej misji i celu w zakresie jego dalszej edukacji. Z czasem Jim i inne dzieci rozwinęły

w sobie umiejętność dostrzegania zalet czegoś, co chciały zrobić, oraz korzyści, jakie z tego płynęły. Nauczyły się nadawać priorytety i w ten sposób określać misję i cel. W tamtym czasie z pewnością nie myślałem jeszcze w kategoriach misji i celu, ale ziarno zostało zasiane. Zarówno moje dzieci, jak i ja kształtowaliśmy rozwój myślenia rodziny Campów na temat misji i celu. Za każdym razem dawałem im nawet możliwość powiedzenia „nie" — a oni, oczywiście, w pełni z tego korzystali. *Nie, tato. Nie podoba mi się to w takiej formie*. I z powrotem do roboty. Widziałem, że moje dzieci naprawdę polubiły ten proces. Negocjowanie misji i celu z dziećmi może dostarczać im okazji, by dokonać epokowych odkryć na temat własnej wartości i umiejętności kierowania swoim życiem, a okazje takie odbijają się korzystnie również na rodzicach. Ponieważ Jim spisał własną misję i cel dotyczące swojej edukacji, nauczył się ortografii, nawet jeśli był temu niechętny. W szkole średniej został wybrany na członka National Honor Society, a potem studiował na uniwersytecie Carnegie Mellon. Niedawno jako dowódca samolotu ukończył pięćdziesiątą misję w Iraku (a więc w końcu został pilotem, a nie zawodowym baseballistą).

Co się dzieje, gdy nie sformułujesz misji i celu, które trwale będą wskazywać Ci drogę? Zacząłem tę książkę od przedstawienia mojego przyjaciela, Ralpha, dewelopera, który wiele lat temu napotkał na mur niechęci w radzie miasta. Kiedy zagłębiliśmy się w problem, wszystko stało się jasne: Ralph nie sformułował dobrej misji i celu, które byłyby osadzone w realiach rady. Nie przeanalizował dokładnie korzyści, jakie jego inwestycja przyniosłaby radzie i społeczności — przede wszystkim znacznego zwiększenia bazy podatkowej, a co za tym idzie, możliwości udzielenia pomocy nękanym kłopotami finansowymi szkołom — i nie zaczął nawet myśleć o tym, co z jego strony było konieczne, żeby zapewnić powyższe korzyści miastu i radzie. Kiedy wreszcie to zrobił, posunął sprawy naprzód.

Udoskonalił swój wizerunek dewelopera, a przez ciągłe powracanie do misji i celu sprawił, że rada dostrzegła, co i w jaki sposób można osiągnąć.

W czasach, gdy w świecie biznesu przeważa „praca zespołowa", w konkretnych negocjacjach niezbędna jest wspólnie uzgodniona misja i cel. Inaczej do głosu dochodzi chaos. Nasz trener Todd brał udział w skomplikowanych, trzydniowych negocjacjach dotyczących jednego z nowych klientów, zespołu wpisanego na listę „Fortune 200", który nawet jeszcze nie zaczął z nami oficjalnego szkolenia. Przez trzy dni Todd nie odezwał się ani słowem. Po prosu obserwował i notował skrupulatnie to, jak światowej klasy (*teoretycznie*) zespół negocjacyjny złożony z dwunastu członków rozpada się na jego oczach. Nadeptywali sobie nieustannie na odcisk i ranili swoje uczucia w każdy możliwy sposób. Podstawowym problemem był brak misji i celu, wypracowanego, zrozumianego i zaaprobowanego przez *wszystkich* członków zespołu. Zebrani mężczyźni i kobiety posiadali najwyższej próby talenty i siłę umysłu, ale pozbawieni byli systemu, który kierowałby ich działaniem, zachowaniem i decyzjami. Żadnej spójności. Żadnej misji i celu.

Kto uwierzyłby w to, że prezes może w bezmyślny sposób dopuścić się sabotażu negocjacji we własnej firmie? Szefom, którzy nie mają bliskiej styczności z negocjacjami, nie rozumieją dobrze misji i celu zespołu, a co za tym idzie, są podatni na podejmowanie złych decyzji (znacznie bardziej niż pracownicy w zespole), zdarza się to częściej, niż byłbyś skłonny przypuszczać. Pewnego razu wspomagałem zespół Bendix w trakcie długich i pełnych zaangażowania negocjacji. Sprawy na wielu frontach posuwały się naprzód, ale daleko było do upustów, których domagała się druga strona. Prezes drugiej strony zadzwonił do prezesa Bendix, który niemal natychmiast zgodził się na 18% rabat. Nie skonsultował się

nawet ze swoim zespołem negocjacyjnym. Był nieświadomy misji i celu jego członków. Okazując *potrzeby*, podjął absurdalną decyzję.

Powróćmy do Thomasa Edisona i jego wspaniałych wynalazków, tym razem nie do wynalezionego przez niego dalekopisu, ale do żarówki. Edison nie wynalazł żarówki. On ją opracował. Było dla niego jasne, że bez żarówki ludzie nie zobaczą, jak elektryczność może wpłynąć na losy rodzaju ludzkiego. Nie sądzę, żeby Edison uzbroił się w misję i cel, do których sformułowania tak Cię namawiam, ale z pewnością posługiwał się jakimś ich odpowiednikiem. W początkowych etapach badań i rozwoju, kiedy nikt poza nim „nie widział światła", zainwestował w nowy wynalazek z własnej kieszeni tysiące dolarów, kupując prawa i patenty oraz zatrudniając wynalazcę, angielskiego fizyka Josepha Swana, żeby pomógł mu dopracować urządzenie. Edison przeznaczył własne pieniądze na zainstalowanie dynama na obszarze Nowego Jorku oraz na okablowanie całego miasta, żeby mieszkańcy mogli przekonać się, jak pozytywnie elektryczność może wpłynąć na ich życie. Jak nazywała się firma Edisona? General Electric. Jak brzmiało jej hasło reklamowe? „Zmieniamy Twoje życie na lepsze". To hasło, które zawiera w sobie wszystkie cechy dobrej misji i celu — stałe zobowiązanie i nacisk kładziony na realia drugiej strony, klientów.

Szkoląc ludzi, widzę, że marnują bardzo dużo czasu i energii na sprawy i pytania, które są bez znaczenia.

> Czy dostałem tak dużo, jak mogłem dostać?
>
> Czy powinienem poradzić sobie lepiej?
>
> Jak dużo zostawiłem na stole?
>
> Mam nadzieję, że nie naciskałem za bardzo.
>
> Mam nadzieję, że nie ustępowałem zbyt łatwo.

Mógłbym tak wymieniać i wymieniać. Ty również, ale wkrótce będziesz mógł zapomnieć o wszystkich obawach opartych na stanie zapotrzebowania. Wyposażony w misję i cel nie dasz się rozproszyć milionom drobnych wątpliwości, które nękają Twój rozum i emocje. Uzyskana wolność przełoży się na negocjacje. Nie będziesz tracił nawet chwili na zastanawianie się, czy umowa, którą masz podpisać lub właśnie podpisałeś, jest z gatunku każdy wygrywa, czy może jeden wygrywa, drugi przegrywa, czy też każdy przegrywa, ponieważ taka *punktacja* okaże się nagle tym, czym jest w istocie — czymś całkowicie względnym i pozbawionym znaczenia. Nie musisz się martwić, czy *dostaniesz* w umowie wszystko, co chciałeś, co do dolara, lub też czy sam *zaoferujesz* wystarczająco dużo, żeby doprowadzić do umowy. Razem mamy nadzieję, że otrzymasz wszystko, co do dolara, i będziesz musiał ustąpić w jak najmniejszym zakresie, ale nadzieja ta zawsze okazuje się niewłaściwa. *Czy zamiast 18% rabatu nie mogłem przypadkiem uzyskać 19%?* Jako kupiec będziesz się doprowadzał do szaleństwa myśleniem tego typu. *17%?* Jako sprzedawca będziesz się doprowadzał się do szaleństwa myśleniem tego typu. Musisz tylko wiedzieć, czy udzielone lub otrzymane 18% jest zgodne z Twoją misją i celem.

Z czasem, po latach praktyki nauczysz się rozróżniać własną misję i cel. Jeśli ustawisz przed sobą takie kierunkowskazy, dowiesz się bardzo wiele na temat siebie samego, swojego przedsiębiorstwa, a nawet całego swojego życia. Kiedy wszystkie elementy zaczną układać się w jedną całość, uzyskana jasność widzenia całkowicie przekształci wszystkie prowadzone przez Ciebie negocjacje.

Trzyminutowy spis czynności kontrolnych

- Czy sformułowałeś misję i cel dla poszczególnych negocjacji, spotkań, rozmów? Jeśli nie, zatrzymaj się. Nie idź dalej. Najpierw opracuj misję i cel.
- Jeśli już sformułowałeś misję i cel, przeczytaj je. Wchłoń. Jeśli to konieczne, miej je zawsze pod ręką, żeby sobie o nich przypomnieć.
- Czy jesteś emocjonalnie i intelektualnie przygotowany na to, żeby misja i cel kierowały każdym Twoim krokiem? Jeśli nie, zatrzymaj się. Jeśli to konieczne, odwołaj spotkanie lub nie wykonuj telefonu, który zamierzałeś wykonać.