

— 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**

— CZYTELNIĄ —

**FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE**

## Grzeczne dziewczynki nie negocjują. Podręcznik negocjacji dla kobiet, które wiedzą, czego chcą przy stole negocjacyjnym

Autorzy: Leslie Whitaker, Elizabeth Austin  
Tłumaczenie: Magdalena Strzelecka, Anna Żak  
ISBN: 83-246-0722-6  
Tytuł oryginału: [The Good Girls Guide to Negotiating](#)  
Format: A5, stron: 328



Nieśmiało czekasz, aż inni zauważą Twoją ciężką pracę? Ukrywasz swoje potrzeby, bo jesteś zbyt miła i łagodna? Chodzisz wokół innych na paluszkach? Cóż, moja droga, to nie jest najlepsza taktyka negocjacyjna. Jeśli nie chcesz zarabiać mniej niż mężczyźni, przestań być grzeczną dziewczynką.

Pamiętaj, że my – kobiety – możemy negocjować lepiej niż mężczyźni. Czyż nie jesteśmy wspaniałymi słuchaczkami, uważnymi obserwatorkami sygnałów niewerbalnych i specjalistkami w stawianiu się na miejscu innych? Zapanuj nad tymi cechami swojej osobowości, które doprowadzają mądre kobiety do zawierania głupich transakcji. Nie poświęcaj się, nie żądaj niczego w zamian. Zawieraj porozumienia zadowolające dla wszystkich, łącznie z Tobą!

Książka „Grzeczne dziewczynki nie negocjują. Podręcznik negocjacji dla kobiet, które wiedzą, czego chcą przy stole negocjacyjnym” pomoże Ci wykorzystać Twoje naturalne, kobiece moce negocjacyjne.

Dowiedz się, jak:

- usunąć wewnętrzne blokady, które każą Ci trzymać buzię na kłódkę,
- wyceniać wyniki swojej pracy po nie zaniżonych stawkach,
- nie bać się poruszać kwestii finansowych,
- lepiej słuchać i obserwować ludzi,
- przygotować się do ważnych negocjacji,
- nie ulegać typowo męskim zagrywkom,
- mówić „nie” bez wyrzutów sumienia.

# Spis treści

Notka od autorek .....	7
Podziękowania .....	9
Wstęp .....	11
<b>Rozdział 1. Grzeczne dziewczynki to my .....</b>	<b>15</b>
Życie to wyprzedaż rzeczy używanych .....	36
<b>Rozdział 2. Dotrzeć do siebie .....</b>	<b>39</b>
Jak powiedzieć „nie” .....	43
Mała czerwona kurka już tutaj nie mieszka — negocjacje w sprawie prac domowych .....	46
Wet za wet .....	55
Historie do poduszki — negocjacje w buduarze .....	58
Spójrz w stronę domu, grzeczna dziewczynko — zakup domu .....	68
<b>Rozdział 3. Siła grzecznej dziewczynki .....</b>	<b>79</b>
Weź mój dom, proszę — sprzedaż domu .....	87
Żyła złota — jak dostać wynagrodzenie, na jakie zasługujesz .....	99
Wskazówki dotyczące negocjacji przez telefon .....	116
Drużyna grzecznej dziewczynki .....	119
<b>Rozdział 4. Przygotowanie .....</b>	<b>123</b>
Transakcje na kółkach — zakup samochodu .....	125
Czek idzie pocztą — negocjowanie z kłamcami .....	143

<b>Rozdział 5. Maniery przy stole .....</b>	<b>157</b>
Miłość to cud, małżeństwo to kontrakt — intercyza .....	162
Nigdy więcej łez — jak powstrzymać się od płaczu .....	168
Manewry medyczne — negocjacje z lekarzem .....	182
<b>Rozdział 6. Taniec negocjacyjny .....</b>	<b>187</b>
Uczciwy podział — negocjacje rozwodowe .....	195
Zatrudnienie profesjonalisty .....	212
<b>Rozdział 7. Męskie sztuczki .....</b>	<b>231</b>
Ostatnia transakcja — negocjacje w sprawie pogrzebu .....	246
Zajmujemy fotel kierowcy — leasing samochodu .....	260
<b>Rozdział 8. Sprawa nie jest zamknięta, dopóki nie jest zamknięta (a nawet wtedy może nie być zamknięta) .....</b>	<b>265</b>
Przekleństwo zwycięzcy .....	271
Jak najlepiej wykorzystać „nie” .....	275
Kilka słów na temat kontraktów .....	285
<b>Rozdział 9. Grzeczne dziewczynki — następne pokolenie .....</b>	<b>293</b>
„Jeśli zrobisz to jeszcze raz, chyba cię zabiję” — negocjowanie z własnymi dziećmi .....	296
Ćwiczenia dla twardych dziewcząt .....	305
<b>Bibliografia .....</b>	<b>311</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>315</b>

# 1

## **Grzeczne dziewczynki to my**

Projektantka wnętrz Alexa Hampton uczyła się tej pracy od mistrza — swojego ojca. Kiedy była jeszcze nastolatką, znany projektant Mark Hampton zaczął przyprowadzać ją do swojej pracowni przy Madison Avenue. Tam przyglądała się, jak ojciec olśniewał swoją legendarną wręcz elegancją zamożnych klientów, takich jak były prezydent George Bush i teksańska filantropka Anne Bass. Wczesne wprowadzenie w wielki świat projektowania wnętrz bardzo się Alexie przydało w 1998 roku, kiedy jej ojciec zmarł na raka.

W wieku 27 lat Alexa miała już znakomity gust i styl, jakich wymagało od niej stanowisko dyrektora generalnego firmy ojca, Mark Hampton Inc. Kiedy jednak nadszedł czas, aby porozmawiać z klientami o pieniądzach, młoda projektantka uświadomiła sobie, że odziedziczyła również rodzinną klątwę — chroniczną powściągliwość ojca w sprawach finansowych. „Mój ojciec był bardzo układny. Nie lubił mówić o pieniądzach. Uważał to za kłopotliwe i krępujące. Nigdy nie dyskutowałby z klientem na temat faktury”.

Alexa zdała sobie sprawę, że jeśli nie znajdzie sposobu, aby poruszyć delikatną kwestię zaspokojenia wygórowanych oczekiwań klientów w ramach proponowanych skromnych budżetów, będzie musiała naciskać na swoich podwykonawców i obniżać własne stawki. Musiała nauczyć się zawierać korzystniejsze umowy — była to winna sobie i swoim pracownikom. Nauczyła się więc, jak radzić sobie z ludźmi, którzy błyskawicznie zostali

milionerami i bez mrugnięcia okiem wydają 40 000 dolarów na piękne, zabytkowe angielskie biurko, ale zapierają się przed zapłaceniem mistrzom rzemieślniczym za położenie wykończenia ze sztucznej skóry na ścianach ich biura. „Mówię jasno, że nie prowadzę zakładu wyzyskującego siłę roboczą”, stanowczo stwierdza Alexa. „To próba pogodzenia różnych racji i udoskonaliłam się w tym”.

Pozbyła się również oporów przed zażądaniem wysokiej ceny za własną pracę. Zanim złoży propozycję na papierze, dzwoni do swojego klienta, aby poinformować go, czego może oczekiwać. „Proszę o natychmiastową odpowiedź”, mówi. „Mogłabym zrobić to drogą pocztową, chroniąc się przed konfrontacją, ale kiedy nie rozmawiasz z ludźmi bezpośrednio, jest im łatwiej tobą dyrygować”. Jeśli jej potencjalny klient jest zaszokowany wysokimi cenami, zawsze jest gotowa zaproponować bardziej ekonomiczne rozwiązania w zakresie wyboru mebli i tkanin. Nie obniża jednak swojej stawki, nawet kiedy klient mówi jej, że żąda za dużo. „Odpowiadam, że rozumiem jego stanowisko”, mówi Alexa. A potem wymienia całą gamę usług projektowych zawartych w tej stawce, usług, których jej klienci mogli nie wziąć pod uwagę. Jest stanowcza, ale uprzejma. „W tym, co mówię, nie ma zjadłości. Nie czują się urażeni. Nie jestem pitbullem”.

Trzymając się swego, Alexa kupuje sobie swobodę pozwalającą jej zaferować klientom stylowe, urządzone z przepychem pomieszczenia, jakie im się podobają i jakie ona uwielbia tworzyć. „Moją ulubioną chwilą w pracy jest ta, kiedy wszystko składa się w całość”, mówi. „Stolarka jest zamontowana, zasłony zawieszono i za moment ma przyjść klient. To jak wieczór wigilijny”.

Nie każde spotkanie przy stole rozmów przynosi w efekcie starannie zapakowany prezent. Jednak tym z nas, które odczuwają lęk na samą myśl o negocjacjach (prawdopodobnie dlatego, że spodziewamy się, iż wyjdziemy z nich z odpowiednikiem różgi), szybki sukces Alexy powinien dodać otuchy. Pokazuje on, że wszystkie możemy — i musimy — nauczyć się negocjować.

Musisz negocjować, kiedy nie możesz dostać tego, czego chcesz, po prostu prosząc o to ojca lub Świętego Mikołaja. Wszyscy musimy targować się, zawierać transakcje i osiągać kompromisy każdego dnia przez telefon i e-mail, na firmowych spotkaniach i przy automacie z wodą, na zjazdach rodzinnych i przy stole, w salonie wystawowym, a nawet w sypialni.

„Każdy musi nauczyć się negocjować”, stanowczo twierdzi Sheila Wellington, prezes Catalyst, działającej na zasadach non-profit organizacji badawczo-doradczej, która współpracuje z różnymi firmami i instytucjami na rzecz poprawy sytuacji kobiet w pracy.

To stwierdzenie jest dzisiaj jeszcze bardziej aktualne niż 10 lat temu, dodaje profesor Harvardu Rosabeth Moss Kanter, autorka *Men and Women of the Corporation*. „Bardzo niewiele rzeczy jest dzisiaj z góry ustalonych. Ceny można negocjować. W pracy hierarchia zwierzchnictwa często nie jest jednoznacznie określona, ludzie muszą więc wpływać na innych i przekonywać ich. A biorąc pod uwagę tak ogromną liczbę niezależnych przedsiębiorców zmuszonych negocjować swoje warunki pracy, nie wyobrażam sobie, jak ktokolwiek mógłby przetrwać, nie umiejąc negocjować”.

To część naszego codziennego życia, potwierdza Marsha Johnson Evans, szefowa Girl Scouts w USA. „W twojej rodzinie może to być tak prosta sprawa, jak podjęcie decyzji, aby na film, który ty chcesz obejrzeć, pójść w tym tygodniu, a na ten, który chce zobaczyć ktoś inny, wybrać się za tydzień”, mówi. Być może kwestia ta wydaje się zbyt błaha, aby nad nią dyskutować, ale tak nie jest. Świat pełen jest kobiet, które od lat kipią tłumionym żalem, zaciągane na wszystkie kolejne kontynuacje *Rocky'ego*. Ale gdzie byli ci faceci, kiedy chcieliśmy obejrzeć *Angielskiego Pacjenta*? Te pozornie drobne sprawy, które według Ciebie nie są warte walki (lub negocjowania), mogą zatruć Twoje relacje z innymi.

Bądźmy szczerze. Nie każde negocjacje kończą się happy endem. Bez względu na to, jak dobrze potrafisz negocjować, możesz rozdrażnić kogoś (lub siebie samą). Możesz nie dostać podwyżki albo nie wynegocjować rewelacyjnych warunków zakupu nowego lśniącego samochodu. Drzwi nadal mogą zatrzaskać Ci się przed nosem. Jednak jeśli nauczysz się negocjować, możesz znaleźć nowe sposoby ich otwarcia, które być może radykalnie zmienią bieg lub jakość Twojego życia. Odkryjesz, że możesz zrobić więcej niż wytargować awans lub podwyżkę. Możesz wykorzystać te same umiejętności, aby rozwiązać coroczny dylemat „u kogo w tym roku święta?” lub ustalić, jak zebrać fundusze na nowatorski program nauki czytania w szkole Twoich dzieci.

Dobra wiadomość jest taka, że liczba nieustraszonych negocjaterek rośnie — i nie wszystkie te kobiety takie się urodziły. W rzeczywistości pogląd, że dobrzy negocjatorzy zaczynają doskonalić swoje umiejętności targowania się już w kołysce, jest mitem, mówi Leigh Thompson, autorka

*The Mind and Heart of the Negotiator*. „Dobrzy negocjatorzy dochodzą do wszystkiego własną pracą”, pisze. „Skuteczne negocjowanie jest efektem nauki i praktyki”.

Natomiast zła wiadomość jest taka, że znacznie więcej kobiet prezentuje przy stole negocjacyjnym osobowość „grzecznej dziewczynki”, usłużnie oddając znacznie więcej, niż kiedykolwiek dostaje w zamian. „Wiele kobiet jest uprzejmych i myli proszenie o to, czego chce, z konfliktem. Myślą asertywność z agresywnością i wrogością. Myślą, że proszenie o coś oznacza wykorzystywanie innych. Albo po prostu nie wiedzą, do czego mają prawo, więc nie proszą”, mówi Bernice Sandler z National Association for Women in Education.

Jeszcze bardziej zniechęca obserwowanie, jak kobiety, które zostały wyszkolone do negocjowania w pracy, zmieniają się w miękkie bezkręgowce, kiedy chodzi o uzyskanie tego, czego potrzebują na gruncie prywatnym. „Nigdy nie kupiłam samochodu”, przyznaje Gun Denhart, współzałożycielka Hanny Andersson, firmy specjalizującej się w wysyłkowej sprzedaży odzieży. „Wysyłam męża lub syna. Nie znam się zbyt dobrze na samochodach, więc łatwo mnie wykorzystać. Dealerzy samochodowi wmawiają ci różne rzeczy i czujesz się głupio”. A pewna długoletnia negocjatorka związkowa przyznaje: „Nienawidzę osobistych konfrontacji i nie jestem w nich zbyt dobra”.

## Gorszy kawałek tortu

Jeśli oczekujesz, że przegrasz, najprawdopodobniej tak się stanie. Z historycznego punktu widzenia znaczy to, że w przypadku większości kobiet jest niemal przesądzone, że będą zawierać niezbyt korzystne transakcje. Wciąż przynosimy do domu mniej pieniędzy niż mężczyźni — 76 centów na każdego zarobionego przez nich dolara. A jeśli porównamy płacę netto kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, różnica jest jeszcze większa — według badania przeprowadzonego w 1999 r. przez Bureau of Labor Statistics, na każdego dolara w ich skórzanych portfelach przypada 68 centów w naszych milutkich portmonetkach. A zatem nawet jeśli kobietom uda się awansować, wciąż czują się pokrzywdzone w dniu wypłaty. Przeciętne całkowite wynagrodzenie (bez nagród w postaci opcji na zakup akcji) pięciu najlepiej zarabiających kobiet na stanowiskach kierowniczych w 1996 r. wynosiło 981 000 dolarów, czyli niewiele ponad połowę kształtujących się na poziomie 1,9 miliona dolarów przeciętnych zarobków dyrektorów generalnych w największych pięciuset firmach publicznych — raportuje „Wall Street Journal”.

Wielu zbyt nisko opłacanym kobietom dyrektorom krępują ręce te same kobiece obawy, które paraliżują ich sekretarki. „Pojawia się dylemat: czy domagając się zbyt wiele, nie ryzykuję, że w ogóle nie dostanę tej oferty?”, powiedział „Wall Street Journal” Joseph Bachelder, prawnik specjalizujący się w wynagrodzeniach na stanowiskach kierowniczych. „Kiedy kobieta próbuje się przebić i dostać pracę na ważnym stanowisku, coś w środku może jej mówić: nie igraj z losem”. Rosemarie Greco, przed odejściem ze stanowiska prezesa CoreStates Financial Corporation najwyższej postawiona kobieta w amerykańskiej bankowości, przyznaje, że wiele lat zajęła jej nauka twardego negocjowania we własnym imieniu. „Dobrze, że po moim pierwszym awansie nie poprosiłam o konkretną kwotę wynagrodzenia, ponieważ prawdopodobnie poprosiłabym o mniej niż dostałam”.

Rozwód to kolejna okazja, przy której mogą uciepieć kobiety niepotrafiące negocjować. Coraz bardziej popularne są mediacje, proces mający na celu wypracowanie ugody bezpośrednio między mężem i żoną z pomocą neutralnej osoby trzeciej. Jednak kobiety mniej asertywne niż ich mężowie mogą być w niekorzystnej sytuacji, jeśli nie mają prawnika, który by je wspierał. „Jeśli twój partner stosuje bardzo agresywną strategię, a ty jesteś nieśmiała, nie możesz oczekiwać, że mediator skoryguje brak równowagi”,



wyjaśnia Charlotte Adelman, emerytowana prawniczka specjalizująca się w rozwodach.

Nie tylko zarabiamy mniej pieniędzy i kontrolujemy mniej zasobów, ale także płacimy znacznie więcej niż powinnyśmy za zaspokojenie potrzeb życiowych. W książce *Women Pay More (And How to Put a Stop to It)* cytowane są wyniki badania przeprowadzonego w Chicago i okolicach, które pokazują, że dealerzy samochodowi oferują korzystniejsze ceny białym mężczyznom niż białym kobietom i Afroamerykanom. Czarne kobiety są podwójnie poszkodowane, płacąc marże trzy razy wyższe niż biali mężczyźni. Według Iana Ayresa kierującego tym badaniem oznacza to, że sprzedawcy samochodów postrzegają kobiety jako „frajerki”.

Cóż, frajerki zostają z gorszym kawałkiem tortu. To przerażające dla kobiet, które są dzisiaj coraz częściej zaciągane do stołu negocjacyjnego. Wchodząc w nowe stulecie, możemy oczekiwać, że będziemy zmieniały pracę — a nawet ścieżkę kariery — kilka razy w życiu, a wiele z nas będzie tego dokonywało, nie mając obok siebie mężczyzny, który trzymałby nas za rękę i chronił. Jeśli mamy przetrwać, musimy nauczyć się negocjować, a potem nauczyć tego nasze córki, przyjaciółki, a nawet matki. Nigdy nie jest za późno, aby ubić w życiu lepszy interes.

## Jak grzeczne dziewczynki schodzą na złą drogę

Łatwo jest założyć, że skuteczne prowadzenie negocjacji wymaga dużej dawki testosteronu. To jednak nieprawda. Po latach badań większość naukowców stwierdziła, że kobiety dorównują mężczyznom pod względem umiejętności werbalnych, zdolności matematycznych, wyobraźni przestrzennej, rozumowania moralnego i zdolności przywódczych — wszystkich atrybutów niezbędnych do skutecznego negocjowania. Więc dlaczego tak wiele kobiet boi się przy stole negocjacyjnym?

Jedną z prawdopodobnych przyczyn są uwarunkowania społeczne — to szkolenie pod hasłem „bądź grzeczną dziewczynką”, które przechodzimy od momentu, kiedy pielęgniarka na sali porodowej zapina na naszych nadgarstkach te malutkie różowe paseczki. Na ogół my, dziewczyny, jesteśmy nagradzane za umiejętności społeczne. Otrzymujemy pochwały, kiedy dzielimy się naszymi zabawkami lub pomagamy mamie w kuchni. Nawet jeśli jakaś zadziorna dziewczynka zyskuje aprobatę matki, w przedszkolu szybko uczy się, że bycie Królem (lub Królową) Wzgórza nie przynosi wysokich ocen opiekunek. Dziewczynki uczą się poświęcać władzę dla wspólnego dobra, na przykład bawiąc się w dom lub skacząc wspólnie przez skakankę. Kończąc szkołę podstawową, większość z nich jest już na najlepszej drodze, aby stać się troskliwymi graczami zespołowymi — mają zalety istotne w przypadku budowania społeczności i wychowywania dzieci, ale niezbyt przydatne, kiedy idzie o kupno nowego domu. „Jesteśmy przyuczane do dawania”, mówi Sue Yellin, szkoleniowiec ds. rozwoju firm z Nowego Jorku. „Nie jesteśmy przyzwyczajone prosić o coś”.

„To całkowicie zrozumiałe, że dla kobiet negocjacje są nieprzyjemne”, mówi Carol Watson, profesor zarządzania i zachowania organizacyjnego na Rider University w Lawrenceville w stanie New Jersey. „Często myślimy o negocjacjach jako o sytuacji zmuszającej do rywalizacji, w której wygrywanie nie jest rolą kobiet. Kobiety mają dylemat: czy powinnyśmy być twarde jak faceci i ryzykować, że wszyscy będą nas nienawidzili, czy raczej być miłe i pozwolić wszystkim wejść sobie na głowę?”.

Feministyczni psycholodzy twierdzą, że kobiety czują się zmuszone zachować dobre stosunki z innymi do momentu, kiedy poświęcą niemal wszystko — zwłaszcza własne potrzeby — aby zyskać aprobatę. „Wiele dziewczyn jest »chorych z empatii«”, stwierdza psycholog Mary Pipher

w swojej bestsellerowej książce o dorastających dziewczynach zatytułowanej *Reviving Ophelia*<sup>1</sup>. „Oznacza to, że wiedzą więcej o uczuciach innych niż o swoich własnych”. Dziewczętom szczególnie trudno jest wyrazić swoje potrzeby w obecności chłopców i dorosłych, mówi Pipher. „Martwią się, że wydadzą się niezbyt miłe lub samolubne”.

Istnieją nowe dowody na to, że dziewczynki zaczynają odczuwać presję, aby zamknąć buzię już w przedszkolu. W swoim trwającym osiem miesięcy badaniu, które obejmowało pięć grup przedszkolnych, Karin Martin, socjolog z University of Michigan, stwierdziła, że dziewczynki były na ogół spokojniejsze niż chłopcy — donosi czasopismo „Allure”. Mimo to opiekunki zwracały im uwagę, aby mówiły łagodnie lub używały grzeczniejszego tonu niemal trzy razy tak często, jak uciszały chłopców. Różnica była jeszcze wyraźniejsza, kiedy dzieci próbowały rozstrzygnąć spór — wychowawczynie zniechęcały do głośnych wypowiedzi dziewczynki, ale nie chłopców. Kiedy dziewczynki ściszały głos, ograniczały również aktywność fizyczną. Więc kiedy hałaśliwi chłopcy skakali, ciche dziewczynki grały w kamyki. Tłumiąc wyrażanie własnego ja w dziewczynkach, wnioskuje Martin, opiekunki wpajały im, że ich głos nie powinien być używany do dyskusji i odpowiedzi na atak.

Dla wielu kobiet łagodny sposób przemawiania i powstrzymywanie się przed twardymi argumentami staje się w końcu rutyną. Zanim przeciętna dziewczyna wejdzie w dorosłość, przez lata jest karmiona wizjami kobiet jako gotowych do wyrzeczeń świętych. W filmach nieustannie przeciwstawia się bezwzględnej, zimnej kobiecie biznesu ciepłej i wspaniałej matce. Zgadnij, komu zawsze dopingujemy na końcu?

Kobiece czasopisma z aprobatą przedstawiają podnoszące na duchu historie czynnych zawodowo kobiet, które rezygnują z szybkiego awansu na rzecz niefinansowych, niematerialnych wartości, np. dla zapachu ciasteczek piekących się w piekarniku, kiedy dzieci wracają ze szkoły. (Trzy strony dalej znajdziesz rozdzierającą serce historię innej kobiety pozostawionej w nędzy przez dwulicowego męża. Opowieść ta jest jednak uważana za zbyt pesymistyczną, aby przypominać uśmiechniętej, szlachetnej Mamie A, że jakaś ciężarówka, nad którą kierowca stracił panowanie, lub jakaś niepowściągliwa blondyna może pozbawić ją wsparcia męża i wpędzić w takie same kłopoty jak Mamę B). W popularnej prasie

<sup>1</sup> Polskie wydanie: Mary Pipher, *Ocalić Ofelię*, Media Rodzina, Poznań 1998  
— przyp. tłum.

Bill Gates może zyskać niechętny podziw za swój spryt i wyrachowany sposób prowadzenia interesów. Jednak kiedy księżna Diana domagała się większego kawałka (ogromnego) królewskiego tortu, napiętnowano ją jako pazerną naciągaczkę. Jedynie przedwczesna śmierć pozwoliła jej zachować aureolę.

## Negocjowanie w stylu Ofelii

Bardzo niewiele z nas obdarzonych jest naturalnym negocjacyjnym sprytem. Co więcej, najczęściej uczymy się negocjować od tych samych kobiet, które nauczyły nas siedzieć cicho. Nic zatem dziwnego, że zamieniamy się w bezwolną papkę, kiedy naciskają na nas pracownicy agencji obrotu nieruchomościami i sprzedawcy samochodów. Wszystkie rozpaczliwie pragniemy być lubiane i zapłacimy niemal każdą cenę, aby kupić sobie nowego (tymczasowego) przyjaciela. (Choć Beth stwierdziła: „W swoim życiu kupiłam w sumie pięć samochodów od pięciu różnych dealerów. I nigdy nie spotkałam ponownie żadnego z nich. Więc dlaczego, u licha, przejmowałam się tym, co o mnie myślą?”).

Ponieważ jesteśmy takimi żalosznymi negocjatorkami, często akceptujemy pierwszą ofertę, po prostu aby uniknąć całej tej męki. Potem wymyślamy usprawiedliwienia w stylu „grzecznej dziewczynki”, chcąc wzmocnić nasze nadwątlone poczucie własnej wartości. Klasyczny przykład pochodzi od naszej przyjaciółki, której córka poszukiwała pracy. Wreszcie dziewczyna znalazła obiecującą ofertę. Na pierwszej rozmowie powiedziano jej, że wynagrodzenie na tym stanowisku waha się w granicach od 22 000 do 28 000 dolarów. Kiedy dostała tę pracę, zaoferowano jej na początek 24 000 dolarów. Matka radziła jej przyjąć tę propozycję natychmiast, bez żadnych dyskusji. „Dzięki temu nie utknie na końcu wyznaczonej skali wynagrodzenia”, przekonywała. „Pozostawi sobie miejsce, aby piąć się w górę drabiny”. Czy nie brzmi to jak dobra matczyzna rada? Pomyśl jednak o tym w taki sposób: gdyby córka zażądała 26 500 dolarów i dostała co roku 500 dolarów podwyżki, osiągnęłaby maksymalne wynagrodzenie po czterech latach. Przez pięć lat zarobiłaby w sumie 137 000 dolarów. Natomiast gdyby kierowała się radą matki i przyjęła pierwszą ofertę, nawet przy corocznych podwyżkach w kwocie 1000 dolarów dostałaby tylko 130 000 dolarów przez ten sam okres. A zatem udzielona przez matkę w najlepszej wierze rada, aby siedzieć cicho, nie mieszać i zostawić sobie miejsce na deser, kosztuje córkę okrągłe 7000 dolarów — za tę cenę można kupić przyzwoity używany samochód.

Aby zatuszować nasze pragnienie uniknięcia negocjacji i za wszelką cenę zachować spokój, bagatelizujemy własne zdolności. Była to jedna z dobrze wyszlifowanych technik mojej ciotecznej babki. Raczej powiedziałyby, że nie wie, jak gdzieś się dostać, niż przyznała, że nie chce tam iść. Albo twierdziłaby, że nie potrafi nauczyć się, jak działa nowy gadżet, opano-

waniem obsługi którego nie była zainteresowana. Ten wybieg pozwalał unikać nieprzyjemnych konfrontacji — ale za cenę dostarczenia przykładu udawanej kobiecej niekompetencji.

Jakie są efekty takiego kształtowania grzecznej dziewczynki? Do czasu, kiedy osiągniemy dojrzałość i będziemy musiały targować się we własnym imieniu, mamy już dobrze rozwinięty zbiór wewnętrznych blokad:

- ◆ Tak naprawdę nie zasługuję na wiele.
- ◆ Nie chcę być manipulatką.
- ◆ Nie chcę się przechwalać.
- ◆ To tylko pieniądze.
- ◆ Pomyślą, że jestem suką.

Jeśli posłuchasz uważnie swoich wewnętrznych głosów, kiedy zbliża się sesja negocjacyjna, prawdopodobnie usłyszysz jedno lub kilka z tych negatywnych stwierdzeń po cichu osłabiających Twoją zdolność obrony własnego stanowiska. Wiem to z własnego gorzkiego doświadczenia. Kiedy przygotowywałam się do podpisania kontraktu na książkę *Beardstown Ladies*, wszystkie moje wewnętrzne głosy pracowały na korzyść drugiej strony. „Nie zasługujesz na zbyt wiele”, mówiły. „Nigdy wcześniej nie napisałaś książki i masz szczęście, że w ogóle biorą cię pod uwagę”. Kiedy book packager powiedział: „Ze wszystkich książek, nad którymi pracowałem, ta ma największe szanse stać się bestsellerem”, moje wewnętrzne głosy śmiały się do rozpuku: „Leslie? Pisze bestseller? Ha! Bierz pieniądze i uciekaj!”. Kiedy book packager zaproponował, że da mi bonus w kwocie 2000 dolarów, jeśli książka wejdzie na listę bestsellerów *Now York Timesa*, też się o mało co się nie roześmiałam. Później powiedziałam mężowi, że powinnam była poprosić o kolejne 2000 dolarów, jeśli książka zdobędzie nagrodę Nobla. Wszystko to wydawało mi się naprawdę zabawne. Dopóki przewidywania packagera nie ziściły się i książka nie przyniosła dużych pieniędzy.

(Kilka lat po jej wydaniu ku mojemu rozczarowaniu kalkulacje zysków *Ladies* na rynku papierów wartościowych zostały publicznie zakwestionowane. Moje zlecenie na napisanie książki nie obejmowało sprawdzania ich obliczeń, żałowałam jednak, że moje wewnętrzne głosy nie dały mi jakiejś praktycznej rady, np.: „Zadzwoń do agenta, zanim cokolwiek podpiszesz, kretynko”).

## Przekraczanie tradycyjnych granic między płciami

Z perspektywy czasu łatwo można dostrzec, jak te podstępne głosy uniemożliwiają nam zawarcie mądrej transakcji. Kiedy Beth zaoferowała znacznie zawyżoną kwotę za swój pierwszy dom, kierowało nią miękkie serce, nie trzeźwa głowa. Była zachwycona wizją letnich ciepłych wieczorów, które będą z mężem spędzać, siedząc na huśtawce na werandzie, trzymając się za ręce, podczas gdy ich dzieci będą bawić się w ogródku przed domem. Więc kiedy rzeczoznawca działający w imieniu banku wycenił budynek na kwotę niższą, niż zgodziła się za niego zapłacić, nie rozważała rezygnacji z transakcji, czy nawet renegocjacji ze sprzedającymi. Urzeczona domem przekonała swojego męża do zaciągnięcia dodatkowej pożyczki mającej pokryć różnicę we wkładzie własnym. Co znaczyło kilka tysięcy dolarów w porównaniu z tą idylliczną wizją wieczorów na werandzie? W końcu „to tylko pieniądze”. Przekonała się o swoim błędzie na własnej skórze, kiedy w domu trzeba było przeprowadzić duży remont, a jego wartość po odjęciu obciążeń okazała się zbyt niska, aby mogli otrzymać kredyt budowlany.

Badania porównujące męski i kobiecy styl negocjacji sugerują, że właśnie te wewnętrzne głosy mogą być czynnikiem, który naprawdę nas rujnuje. Wygląda na to, że mamy takie same podstawowe umiejętności jak mężczyźni. Po prostu nie wykorzystujemy ich efektywnie. „Do tej pory badania nie wykazały żadnych różnic o większym znaczeniu”, mówi profesor Watson. „Można znaleźć dane wspierające dowolny pogląd, różnice są jednak niespójne i niewielkie”. Te wyniki zachęciły ją do podjęcia osobistej misji zwalczania szeroko rozpowszechnionego przekonania, że między mężczyznami a kobietami istnieją wrodzone różnice w zdolnościach negocjacyjnych.

Inni badacze przypisują różnicę w skuteczności mężczyzn i kobiet przy stole negocjacyjnym względnie niewielkiej władzy kobiet. Trudno jest upierać się przy obustronnie korzystnych negocjacjach, kiedy czujesz, że masz niewiele do wygrania, a wszystko do stracenia.

Dlaczego nie ma prostego wyjaśnienia problemów kobiet przy stole negocjacyjnym? Po pierwsze, każde negocjacje są inne i skomplikowane. Trudno jest zmierzyć cały bagaż emocjonalny, czynniki osobiste i indywidualne potrzeby, które wchodzi w grę w jakiegokolwiek konkretnej transakcji.

Trudno jest również stwierdzić, w jakim stopniu badania laboratoryjne, w których porównuje się studentów i studentki szkół biznesu, odzwierciedlają to, co dzieje się w prawdziwym świecie.

Więc podczas gdy akademicy eksperci badają problem, my musimy znaleźć sposób na ubicie uczciwego interesu, kiedy znowu będziemy musiały negocjować w sprawie zakupu nowego samochodu lub nowego podziału domowych obowiązków.

Co do jednego nie ma wątpliwości: wszystkie badania pokazują, że nie musisz być mężczyzną — ani draniem — aby odnieść sukces w negocjacjach.

Nie stawiamy sobie tutaj za cel, aby poinstruować Cię, jak szybko „naszprycować się” nastawieniem typu macho, które sprawi, że staniesz się kobiecą wersją Donalda Trumpa. Chcemy natomiast zmienić Twoje poglądy na to, czym tak naprawdę są udane negocjacje — a czym nie są. Niezależnie od tego, co szepczą głosy w Twojej głowie, negocjacje to nie agresywna rywalizacja, której zasad nigdy nie będziesz w stanie opanować. Negocjacje to w rzeczywistości wspólna sesja rozwiązywania problemów, która pomaga obu stronom uzyskać to, czego potrzebują, aby osiągnąć trwałe porozumienie. A to właśnie my, grzeczne dziewczynki, naprawdę robimy najlepiej.

Już czas wezwać wyimaginowany samochód do przeprowadzek i pozbyć się wizji nieprzyjaznego stołu negocjacyjnego, tej wielkiej bryły z ostrymi rogami i twardym, szerokim blatem oddzielającym od siebie rozmówców. Zamiast niego wyobraź sobie okrągły, niski stolik do kawy — albo nawet niewielką, dwuosobową kanapę, na której negocjatorzy mogą siedzieć wygodnie tuż obok siebie. Wyobraź sobie, jak siedzisz tam, ochocho proponujesz rozwiązania i osiągasz porozumienie pomiędzy łyżkami herbaty.



## Zanim dotrze dwuosobowa kanapa

Niestety, w czasie, jaki zajmie wyimaginowanemu sprzedawcy mebli dostarczenie przyjaznej dwuosobowej kanapy, być może będziesz musiała negocjować z niezadowolonym klientem, mężem, który chce pojechać na tygodniową konferencję w słonecznym Santa Fe, i opiekunką, która właśnie oznajmiła, że skraca swój czas pracy, aby móc wziąć udział w seminariach na temat obrotu nieruchomościami. Co zatem możesz zrobić, aby uzyskać to, czego potrzebujesz, od ludzi, którzy mają największy wpływ na Twoje życie?

Chciałybyśmy, aby istniał przejrzysty program, który gwarantowałby Ci zwycięstwo w każdych poważniejszych (i mniej poważnych) negocjacjach w Twoim życiu. Niestety, takiego programu nie ma. Możemy jednak udzielić pewnych wskazówek, które być może pomogą Ci zidentyfikować, jakie postawy i zachowania podkopują Twoją pozycję negocjacyjną. Usiądź więc wygodnie i odpowiedz (szczerze) na poniższe pytania.

### **Czy cenisz własną pracę niżej, niż Twoi koledzy cenią swoją?**

„Kiedyś obcinałam swoje stawki jak szalona”, przyznaje Melinda Brody, trenerka sprzedaży z Altamonte Springs na Florydzie, która specjalizuje się w branży budowlanej. „Brakowało mi pewności siebie. Jeśli organizatorzy konferencji twierdzili, że mają zbyt mały budżet, mówiłam »w porządku« i obniżałam swoją stawkę. Chciałam wyjść na miłą osobę”.

Jeśli brzmi to Twoim zdaniem trochę głupio, nie bądź zbyt surowa dla biednej Melindy. Wiele jest kobiet takich jak ona. W latach 80. Brenda Major, profesor psychologii na University of California — Santa Barbara przygotowała serię badań mających na celu porównanie pieniężnej wartości, jaką mężczyźni i kobiety przykładają do swojej pracy. Poprosiła grupę studentów studiów licencjackich o wykonanie czasochłonnego i mało produktywnego zadania, np. o policzenie kropek na stronie papieru. Następnie poprosiła, aby podali cenę swojej pracy. Odkryła, że kobiety pracowały dłużej, robiły mniej błędów — i konsekwentnie proponowały niższą cenę niż mężczyźni. Kiedy studentom powiedziano, że ich propozycje stawek są analizowane przez zewnętrznych obserwatorów, wynagrodzenie, jakiego żądały kobiety, było jeszcze niższe. Niestety, te narzucone

przez samych studentów różnice w płacy nadal istnieją. Badacze na dużych uniwersytetach w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych przeprowadzili ostatnio podobne eksperymenty z podobnymi rezultatami. (Jest jednak pewien promyk nadziei — kiedy kobietom ujawniano, jakiej kwoty żądali inni, podnosiły swoją stawkę, aby nie czuć się pokrzywdzonymi).

Melinda, trenerka sprzedaży, jest samotną matką jedenastoletniej córki. Mimo to przez osiem lat ulegała, ilekroć któryś z jej klientów utyskiwał na wystawiony przez nią rachunek. Potem wzięła udział w warsztatach National Speakers' Association, które odmieniły jej życie. „Mantrą było *Fee, Free, or Flea?*”, wspomina Melinda. „Znaczy to: albo trzymaj się swojej stawki, sprzedaj swoje usługi, albo daj sobie spokój. To było trzy lata temu i nigdy tego nie zapomnę”. Od tej pory utrzymywała swoje stawki na wysokim poziomie — podobnie jak poczucie własnej wartości. „Teraz czuję się bardzo pewna siebie”, mówi. „Raczej zrezygnowałabym, niż zaryzykowałabym obniżenie swojej stawki”. Chcąc mieć pewność, że żąda odpowiedniej kwoty, śledzi obecnie stawki swoich najpoważniejszych dziesięciu konkurentów (w tym dwóch kobiet) i wyznacza swoje miejsce w hierarchii w obrębie tej grupy. „Obecnie jestem numerem dwa”, mówi z dumą.

## **Czy zbyt nisko oceniasz swoje umiejętności negocjacyjne?**

Jakkolwiek niewiarygodne się to wydaje, możesz być lepszą negocjatorką niż przypuszczasz. Profesor Watson twierdzi, że kobiety menedżerowie robiły znacznie więcej lekceważących uwag na temat swoich zdolności negocjacyjnych niż mężczyźni, nawet kiedy stosowały podobne metody i zamykały rozmowy z takimi samymi rezultatami. Gun Denhart mówi, że unikała negocjacji z dostawcami, kiedy wraz z mężem otworzyli firmę Hanna Andersson. „Zawsze sądziłam, że z męskiego punktu widzenia jestem złą negocjatorką”, wspomina. „Trudno mi jest przewidzieć, co powie druga strona. Nie potrafię planować takich rzeczy”. Później uświadomiła sobie, że otwarta natura może działać na jej korzyść. „Przekonałam się, że jestem szczerą i uczciwą, nie boję się wyrażać własnych potrzeb. Próbuje też znaleźć z rozmówcą wspólny grunt”.

---

<sup>2</sup> Za pieniądze, za darmo lub uciekaj — *przyp. tłum.*

Susan George, administratorka miejska w Woodside w Kalifornii, mówi, że miała podobne doświadczenie. „Po raz pierwszy zetknęłam się z negocjacjami jako początkujący analityk finansowy. Nie byłam zapraszana do stołu, ale słyszałam na korytarzu ludzi chełpiących się swoimi wielkimi transakcjami. Kiedy o tym mówili, wydawało się, że do negocjowania trzeba być twardym. Otaczała to aura siły”.

Dopiero kiedy Susan weszła w skład zespołu negocjacyjnego, uświadomiła sobie, że wykorzystuje tu jedynie umiejętności, które doskonaliła przez całe życie. Ku swemu zaskoczeniu przekonała się, że negocjowanie w rzeczywistości przychodzi łatwo. „Zrozumiałam, że ludzie negocjują każdego dnia swojego życia i że nie ma w tym nic tajemniczego. Swego czasu negocjowałam przecież ze swoją matką”.

Zdała sobie sprawę, że stała się specjalistką w negocjacjach, kiedy piastując swoją pierwszą państwową posadę, musiała reprezentować interesy hrabstwa Santa Clara w rozmowach dotyczących wynagrodzenia zastępców szeryfa. „Początkowo sądziłam, że rozmowy zdominuje testosteron i rzeczywiście było parę napiętych momentów. Kiedy jednak przebrnęliśmy przez wstępny etap pozerstwa, było to po prostu spotkanie ludzi prowadzących ze sobą interesy”. Susan, drobniutka kobietka o krótkich brązowych włosach i jasnych zielonych oczach przyznaje, że sprawiało jej frajdę obserwowanie, jak jeden z jej kolegów próbował zachowywać się niczym wielki goryl. „Zauważyłam, że tracimy grunt za każdym razem, kiedy próbował występować z pozycji siły”, stwierdza Susan. „Ponieważ nie jestem wielkim gorylem, przyjemnie było przekonać się, że taka taktyka się nie sprawdza”. Teraz mówi: „Zdaję sobie sprawę, że negocjowanie to tak naprawdę próba dojścia do porozumienia, z którego wszystkie strony mogłyby być zadowolone”.

## **Czy rozdajesz wszystkie lody?**

Każdy, kto sądzi, że to mężczyźni wynaleźli strategię obustronnych korzyści, powinien przyjrzeć się matce próbującej rozdzielić jednego loda między dwójkę łakomych dzieciaków. Kiedy chodzi o pielęgnowanie relacji, kobiety są ekspertami w często delikatnych zadaniach polegających na uspokajaniu i godzeniu. Z negocjacyjnego punktu widzenia nie jest to złe. Zdrowe, długotrwałe relacje mogą pomóc doprowadzić do końca rozsypaną transakcję. Kłopot polega na tym, że kobiety czasami za bardzo dbają o to, aby wszyscy inni byli szczęśliwi. Wszyscy widzieliśmy matki,

które łągodzą groźną kłótnię przy deserze, rozdając własne smakołyki, aby zachować spokój w rodzinie. Może nie jest to takie złe jako strategia na froncie rodzinnym. Ale kiedy chodzi o negocjacje ze światem zewnętrznym, mama musi pamiętać, aby zatrzymać przynajmniej jednego loda dla siebie.

Rozważ przypadek Margaret, która nienawidzi brać pieniędzy od innych. Jako przedstawiciel handlowy wielkiej firmy cateringowej przekonała się, że nie potrafi poruszyć drażliwej kwestii zapłaty, kiedy siedzi z niewinnymi pannami młodymi i ich matkami, rozmawiając o weselnym menu. „Ludzie musieli pytać mnie, ile to będzie kosztowało”, mówi, „czasami po tym, jak spędzili już godzinę, planując zimny bufet”. Jeśli klientki były zdruzgotane cenami, Margaret musiała radzić sobie z zalaną łzami panną młodą, której serce opowiadało się za polędwicą wołową, ale portfel pozwalał jedynie na piersi z kurczaka. „Powoduje to nieprzyjemne sytuacje”, przyznaje Margaret. „Maksymalnie ograniczałam dyskusje na temat ceny, mimo że sedno tego, co robimy, wyraża się w zdaniu »Dajesz nam pieniądze za jedzenie«”.

Z biegiem czasu Margaret nauczyła się negocjować w imieniu swojego pracodawcy. Jednak kiedy ostatnio zajęła się cateringiem na własny rachunek, jej lęk przed rozmowami o pieniądzach okazał się paralizujący. Problemy zaczęły się, kiedy jedna z przyjaciółek jej matki poprosiła ją o zorganizowanie aprowizacji i obsługi przyjęcia z okazji złotych godów. Choć kobieta ta jest milionerką, Margaret wzdragała się przed przesłaniem jej rachunku. „Kocham jedzenie”, wyjaśnia. „Chcę kupować jedzenie, smakować jedzenie, spędzić całą noc, przygotowując jedzenie, ponieważ to jest to, co kocham robić”, mówi ta bystra, zdolna kobieta. „Jednak kiedy chodzi o cenę, mam ochotę powiedzieć: »Och, czy naprawdę musimy o tym mówić?«”. Więc ta zazwyczaj energiczna i dobrze zorganizowana Margaret zwlekała z wysłaniem rachunku.

Wreszcie życzliwa, zamożna klientka zadzwoniła, aby delikatnie przypomnieć jej o fakturze. Margaret usiadła więc, aby policzyć koszt składników — który stanowił mniej więcej jedną czwartą kosztu normalnego posiłku z cateringu, ponieważ kupiła wszystko po cenach hurtowych. Za zachętą ze strony męża zgodziła się dodać do rachunku kilkaset dolarów za godziny spędzone na zakupach, gotowaniu i podawaniu jedzenia około sześćdziesięciu osobom.

Na szczęście dla Margaret jej klientka miała świadomość, że wyliczona kwota była niższa, niż powinna być. Więc płacąc rachunek, dodała kilkadziesiąt dolarów do podanej przez Margaret kwoty. „Oczywiście widziała, że nie zażądałam tyle, aby zrekompensować sobie poświęcony na to czas”, mówi Margaret. „Mogłam podać jej jakąkolwiek kwotę, a nawet okiem by nie mrugnęła. Nie wiem, dlaczego musiałam wpędzać się w cały ten stres”.

Zaskakujące w fiasku negocjacyjnym Margaret jest to, że nikt nie prosił jej o zrezygnowanie z czegośkolwiek. Jej klientka z wielką chęcią zapłaciłaby tyle, ile Margaret by zażądała; to ona upierała się, żeby swoje usługi oddać za darmo. Problem — jak sama mówi — polega na tym, że podchodzi do negocjacji, wyobrażając sobie wszystkie negatywne rzeczy, jakie ludzie mogą powiedzieć: „Jedzenie było niesmaczne”, „Menu było nudne” „Niezbyt dokładnie posprzątałaś”. Gotowa jest zapłacić każdą cenę, aby uniknąć tych nieprzyjemnych komentarzy — a kto jest wystarczająco podły, aby obrażać osobę pracującą za darmo?

## **Czy kompensujesz poczucie niższości i próbujesz zachowywać się jak mężczyzna?**

Aby nie wyjść na popychadło, niektóre kobiety przyjmują przeciwną taktykę i wzorują się na „rekinopodobnych” mężczyznach. Może to jednak obrócić się przeciwko nim, ostrzega Courtenay Bass, adwokat z Dallas. „Po pierwsze, jeśli nie jesteś naturalna, ludzie wyczują Twoją nieszczerłość i nie będą mieli do Ciebie zaufania”, pisze w *The Woman Advocate*. „Po drugie, przyjmując nienaturalny styl, odrzucasz swoje naturalne talenty, czym szkodzisz sobie samej. Dlaczego Streisand miałaby chcieć śpiewać jak Pavarotti? Pamiętaj — pierwsza zasada udanych negocjacji to być sobą”.

Deborah Forte, wiceprezes Scholastic Inc., przekonująca negocjatorka o miłym uśmiechu, radzi uderzyć w ton, który „pasuje do Twojego stylu”. Więc choć niektóre kobiety czerpią frajdę z przyjęcia groźnej, krzykliwej lub wręcz brutalnej postawy, zauważa, „jeśli nie czujesz się z tym dobrze, taka taktyka nie będzie działała”.

## **Czy chodzisz na paluszkach wokół trudnych kwestii?**

Zapytaj mężczyznę, jak poszły negocjacje, a prawdopodobnie powie Ci, czy osiągnął swój cel. Zapytaj kobietę, a może powiedzie Ci, gdzie poszli na lunch. W jednym z badań profesor Watson odkryła, że kobiety uzna-

wały swoje negocjacje za sukces wtedy, gdy wszyscy pozostali w dobrych stosunkach, nawet jeśli nigdy tak naprawdę nie rozmawiali o głównych punktach transakcji. „Obserwuję to znacznie częściej u kobiet”, mówi Sue Yellin, szkoleniowiec ds. rozwoju firm. „Mają tendencję do odkładania zamknięcia transakcji. Wezmą potencjalnego kontrahenta na lunch, ale nie poproszą o to, czego chcą. Myślą: »Co zrobię, jeśli powie nie?«”.

## **Czy zbyt łatwo się poddajesz?**

W badaniu przeprowadzonym w 1994 r. studenci szkoły biznesu na każdym kroku wykazywali się większym sprytem niż studentki — czy kupowali, czy sprzedawali, czy negocjowali z mężczyznami, czy z kobietami. Badacze wywnioskowali, że mężczyźni wypadali lepiej, ponieważ byli bardziej aktywnymi negocjatorami, przedstawiając więcej propozycji i wymyślając więcej sposobów, aby transakcja doszła do skutku. Jednak kobiety, które zdają sobie sprawę, że negocjacje to sport wytrzymałościowy, mówią, że nauczyły się nie ustępować i wychodzą z negocjacji zwycięsko.

„Jestem wytrwała. Nie uznaję »nie« za odpowiedź”, mówi Cordia Harrington, przedsiębiorca z Dickson w stanie Tennessee, która sukcesem zakończyła negocjacje z firmą McDonald’s w sprawie warunków wspólnego przedsięwzięcia. „Bardzo ważne jest, aby wiedzieć, czego się chce, jeszcze przed rozpoczęciem rozmów. Jeśli jednak jedna propozycja zostaje odrzucona, podchodzę do niej pod wieloma różnymi kątami”.

„»Nie« wcale nie znaczy »nie«, zgadza się Whitney Johns Martin, była prezes National Association of Women Business Owners. „»Nie« oznacza »nie w ten sposób«, czyli że musisz spróbować czegoś innego. Ja próbuję korzystać z »nie«, ponieważ mówi mi, że podążam niewłaściwą ścieżką. Zamiast rozwodzić się nad odmową i tracić czas, uświadamiam sobie, że wiem więcej niż przedtem”.

„Nasz sposób na wygraną to trwać przy swoim”, dodaje Teresa Johnson, matka z Arizony, która została aktywistką ruchu na rzecz środowiska. Odkryła, że kobiety w jej grupie są w rzeczywistości bardziej wytrwałe niż mężczyźni. Jeśli mąż jednej z kobiet powie jej, aby przestała demonstrować przed kamerami telewizyjnymi, ponieważ naraża w ten sposób na szwank jego karierę, „ona zadzwoni do nas i powie: »ja nie mogę demonstrować, ale mogę zaopiekować się dziećmi, aby inne kobiety mogły wyjść, albo mogę kopiować ulotki, albo robić wszystko, czegokolwiek potrzebujecie«”.

## **Czy oczekujesz, że każdy będzie tak miły jak Ty?**

Nie oczekuj, iż tylko dlatego, że Ty starasz się być miła, wszyscy inni będą równie altruistyczni. „Myślałam, że jeśli zaprzyjaźnię się z ludźmi, z którymi robię interesy, będą traktować mnie miło”, mówi konsultantka biznesowa z Atlanty. „Wcale tak nie jest. Każdy ma plan, który realizuje, i nigdy nie jest to plan najkorzystniejszy dla ciebie. Zawsze reprezentują różne interesy i nie zbieramy się na przyjęcie przy herbatce”.

Suellen Long, 57-letnia prezes własnej firmy public relations Long Promotional Group z Chicago mówi, że jej młodsze współpracownice są często zaskoczone, kiedy starsza kobieta gra twardo. Jednak jej zdaniem te młode dziewczyny są w błędzie, oczekując, że starsze będą dla nich troskliwymi mentorkami. „Niektóre starsze kobiety doszły w biznesie tak wysoko, pokonując trudną drogę”, mówi Suellen. „Są bezwzględne i surowe”.

Tylko dlatego, że Ty jesteś uczciwa lub niedoświadczona, nie przyjmuj, że wszystkie inne kobiety też. Nigdy nie zakładaj, że kobieta siedząca po drugiej stronie stołu również jest grzeczną dziewczynką (chyba że negocjujesz z Beth lub ze mną).

## **Zaczynamy**

### **— pozbyć się ucisku w żołądku**

Wiemy, że w idealnym świecie raczej zupełnie unikałabyś negocjacji. Wiemy, że brzuch boli Cię za każdym razem, kiedy myślisz o poproszeniu szefa o podwyżkę, i że dostajesz mdłości, kiedy trzeba opracować z dostawcą nowy kontrakt. Cóż, możesz być spokojna, nie Ty jedna. Nawet najbardziej doświadczeni negocjatorzy mogą czasami poczuć, że woleliby-robić-coś-innego.

Jednak wierz lub nie, negocjowanie może być w rzeczywistości stymulującym intelektualnie, twórczym, a nawet emocjonującym doświadczeniem. „Lubię negocjować, kiedy końcowy rezultat zadowala obie strony, a ja jestem tą osobą, która znajduje klucz”, mówi Jeanette Wagner, członek kadry kierowniczej Estée Lauder, która zawiera transakcje na całym świecie. Prezes Catalyst Sheila Wellington zgadza się z tym. „Kocham negocjować, ponieważ wymaga to gamy talentów i zdolności. To wyzwanie. A jeśli jesteś przekonana do swojego stanowiska, próbujesz znaleźć sposób, aby przechnąć sprawę, która Twoim zdaniem jest słuszna”.

Kiedy zaznajomisz się z podstawami, możesz postrzegać każde negocjacje jako kolejną okazję do poprawienia swoich najlepszych wyników. Osiągniesz nowe cele, których nie rozważałabyś w dawnych dobrych czasach. Odkryjesz, które z podstawowych negocjacyjnych sztuczek najlepiej sprawdzają się w Twoim przypadku. I choć teraz w to nie wierzysz, zostawisz daleko za sobą nawet kilku sprzedawców samochodów.

Spójrzmy prawdzie w oczy. Być może nigdy do końca nie pozbędziesz się przednegocjacyjnego ucisku w żołądku. To jak trema sceniczna, która stymuluje nawet najznakomitszych aktorów, zanim wystąpią przed publicznością. Jednak z czasem i w miarę nabywania doświadczenia możesz zacząć postrzegać negocjacje jako ekscytujący proces, który pozwala generować nowe pomysły i umocnić dawne relacje. Nie uwierzysz, jak bardzo wzmocni Twoją wiarę wynegocjowanie 50 dolarów obniżki na nową pralkę. (Mąż Beth wciąż chełpi się, że jego sprytna żona dostała 10-procentowy rabat na nowy telewizor, po prostu pytając sprzedawcę, czy w najbliższym czasie przewidują wyprzedaż). A negocjacje, które naprawdę się liczą, te z najważniejszymi osobami w Twoim życiu, okażą się twórczymi sesjami rozwiązywania problemów, które być może pomogą Ci odkryć zaskakująco wspaniałe rozwiązania. „Zawsze nastawiam uszu, aby nie przegapić



czegoś nowego”, mówi pewna profesjonalna negocjatorka. „Często jestem zaskoczona zupełnie nowym rozwiązaniem, o którym sama nigdy bym nie pomyślała”. Oczywiście nie zawsze uda Ci się osiągnąć porozumienie Twoich marzeń i zdobyć wszystko, czego chcesz. Jednak jeśli nauczysz się negocjować skuteczniej, zawsze będziesz wiedziała, że zrobiłaś wszystko, co w Twojej mocy, aby dostać to, czego naprawdę potrzebujesz.



## Życie to wyprzedaż rzeczy używanych

Jeśli czujesz się niepewna swoich negocjacyjnych umiejętności, wskocz któregoś pogodnego sobotniego poranka do samochodu i wybierz się na otwarte seminarium negocjacyjne nazywane przez laików wyprzedażą rzeczy używanych. To niesamowite spostrzeżenie dotarło do nas po rozmowie z Cindy Skrzynecki, konsultantką ds. tego typu wyprzedaży z Minneapolis. Jak się okazało, jej rady dotyczące przeprowadzenia udanej wyprzedaży są bardzo bliskie naszym radom dotyczącym udanych negocjacji — oczywiście z tą różnicą, że nie doradzamy przyklejania etykiet z cenami na wszystkich meblach w sali konferencyjnej.

Cała sztuka w wyprzedaży rzeczy używanych (podobnie jak w życiu) to właściwe przygotowanie i określenie najniższej akceptowalnej ceny.

Część przygotowawcza jest dość prosta. Aby zachęcić ludzi do kupowania, musisz odpowiednio wycenić swój towar — w przypadku wyprzedaży rzeczy używanych na ogół gdzieś między 10 a 20% jego oryginalnej ceny detalicznej. Jeśli uważasz, że jakiś przedmiot jest warty więcej, sprzedaj go gdzieś indziej, mówi Cindy. Zanieś go do komisju lub zamieść ogłoszenie drobne w lokalnej gazecie bądź na tablicy ogłoszeń w swojej firmie.

Bądź realistką. Twoje „skarby” są warte więcej dla Ciebie niż dla innych. Więc nie irytuj się, kiedy ktoś proponuje trzy dolary za suknię, w której wystąpiłaś na balu maturalnym. „Musisz mieć jasność co do swoich celów”, mówi Cindy. „Pozbywanie się swoich rzeczy to bardzo emocjonalny proces. Jeśli chcesz sprzedać kurtkę z odznaką sportowej reprezentacji szkoły, ustal cenę, za którą warto ją sprzedać. Powinnaś z wyprzedzeniem zdecydować, czego chcesz, abyś w momencie przejścia do części negocjacyjnej знаła swoją najniższą akceptowalną cenę”.

Co do innych drobiazków, które sprzedajesz, nie bądź zachłanna. „W zasadzie chcesz, aby ludzie przyszli i dali ci pieniądze za rzeczy, których już nie chcesz lub nie potrzebujesz, które chcesz wyrzucić. Więc i tak dobrze na tym wychodzisz, dostając za nie pieniądze”.



Nigdy nie bierz do siebie negatywnych komentarzy o Twoim towarze. Zazwyczaj to po prostu wybieg mający skłonić Cię do obniżenia ceny. Nie daj się na to nabrać. „Możesz po prostu zrezygnować”, mówi Cindy.

Nie daj się zaskoczyć ludziom, którzy zastawiają na Ciebie pułapkę, pojawiając się przed czasem. „Ostrzegam swoich słuchaczy, że ci ludzie liczą na to, że jesteś bardzo naiwny. Chcą prywatnej prezentacji i najlepszej możliwości wyboru. Więc bądź przygotowany na wypadek, gdyby kupujący przyszli wcześniej. Ustaw gdzieś znak z informacją: „Dla osób chcących kupić coś przed rozpoczęciem wyprzedaży wszystkie ceny są dwa razy wyższe”.

Podczas negocjacji poświęć trochę czasu na swobodniejszą rozmowę z klientami. Jeśli zrozumiesz, dlaczego chcą kupić konkretny przedmiot, będziesz miała lepszy pogląd na swoją pozycję negocjacyjną. „Zapytaj: »Jak planuje pan to wykorzystać?«. Jeśli klient odpowie: »Nie wiem, po prostu pomyślałem, że fajnie byłoby to mieć«, w porządku. Jeśli jednak stwierdzi: »Szukałem w całym mieście i nigdzie już tego nie sprzedają«, wtedy jesteś w lepszej sytuacji, aby negocjować”.

Jeśli jesteś kupującym, mówi Cindy, wykorzystaj empatię, aby dostać to, czego chcesz. Jeśli kiedykolwiek organizowałaś wyprzedaż rzeczy używanych, wiesz, że nie ma nic równie zniechęcającego, jak odkładanie na miejsce wszystkich tych rzeczy, których nie udało się sprzedać. Zbierz więc wszystkie znalezione skarby i zaproponuj za nie „ładną okrągłą sumkę”. „Potem”, mówi Cindy, „kto pierwszy się odezwie, zazwyczaj przegrywa. Jeśli nie zgodzą się na moją propozycję, mogą zdecydować, czy rzeczywiście chcą zapłacić pełną cenę za te przedmioty”. Cindy przyznaje jednak, że nie zawsze zadaje sobie trud, aby się targować. „Czasami nie negocjuję. Jeśli naprawdę czegoś chcę i sprzedający nie żąda wygórowanej ceny, po prostu to kupuję”.

(Więcej spostrzeżeń dotyczących wyprzedaży możesz znaleźć w broszurce Cindy *50 Ways to Make the Most Money on a Garage Sale*. Kupisz ją, wysyłając 5 dolarów na adres CMS Publishing, P.O. Box 23448, Minneapolis, MN 55423).

