

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## Żydowska mądrość w biznesie. Jak odnieść sukces dzięki lekcjom z Tory i innych starożytnych tekstów

Autorzy: [Levi Brackman](#), [Sam Jaffe](#)

Tłumaczenie: Olga Kwiecień-Maniewska

ISBN: 978-83-246-3405-7

Tytuł oryginału: [Jewish Wisdom for Business Success: Lessons from the Torah and Other Ancient Texts](#)

Format: 158 × 235, stron: 192



*Dzisiaj, gdy coraz więcej osób zaczyna postrzegać Torę jako kompletne ujęcie rzeczywistości, książka Żydowska mądrość w biznesie jest pozycją niezwykle trafioną i aktualną. W doskonały sposób łączy autentyczne duchowe źródła z prawdziwymi wyzwaniem świata biznesu, stanowiąc źródło cennej wiedzy dla każdego przedsiębiorcy.*

Rabin Daniel Lapin

*Brackman i Jaffe wykonali kawał solidnej pracy, pokazując, w jaki sposób idee ze starożytnych żydowskich tekstów odnoszą się bezpośrednio do współczesnych praktyk biznesu. Ta książka niewątpliwie zasługuje na miejsce wśród najważniejszych poradników biznesowych. Z wielką przyjemnością polecam ją, mając pewność, że dzięki niej odniesiesz większy sukces zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym.*

Michael Port,

autor książek Zgarnij klienta i Mierz wysoko. Manifest

### Pieniądz lubi mądrość

Dlaczego tak wielu Żydów odnosi sukcesy w interesach? Istnieje na ten temat mnóstwo teorii: geny, wpływy kulturowe, dieta... Jednak odpowiedź jest prostsza, niż Ci się wydaje. Teksty Tory i Kabały od dawna uważane są za skarbnicę największych mądrości ludzkości. Zawierają również wiele czysto praktycznych informacji — w tym wskazówki, jak stworzyć i rozwinąć zyskowny interes, a także jak utrzymać równowagę między pracą i życiem osobistym.

Ten inspirujący przewodnik pomoże Ci poznać drogi prowadzące do sukcesu, które wytyczyli i z powodzeniem wykorzystywali ludzie już w czasach starożytnych. Znajdziesz tu wiele praktycznych i odkrywczych wskazówek, które pozostają pomocne także dzisiaj: od technik negocjacji do stylu zarządzania! Nauczysz się wykorzystywać opowieści i nauki zawarte w żydowskich tekstach w taki sposób, by osiągnąć niezwykle rezultaty w życiu zawodowym.

- Jak bronić się przed autosabotażem?
- Jak przezwyciężyć lęk, który podcina Ci skrzydła?
- Jak rozbuchane ego blokuje nasze możliwości?
- Jak łączyć przyjemność i pasję, by osiągnąć sukces?
- Jak znosić porażki, by w przyszłości odnieść sukces?
- Jak zaprząć pozytywne myślenie do realizacji swoich celów?

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

LEVI BRACKMAN

SAM JAFFE



# ŻYDOWSKA MĄDROŚĆ

W BIZNESIE

JAK ODNIEŚĆ SUKCES DZIĘKI  
LEKCJOM Z TORY I INNYCH  
STAROŻYTNYCH TEKSTÓW



# Spis treści

|  |    |
|--|----|
| <i>Wstęp</i> .....   | 9  |
| <i>Podziękowania</i> .....   | 15 |
| <b>Rozdział 1.</b>   |    |
| <b>W drogę!</b> .....  | 19 |
| <i>Przewycięzanie lęku</i>   |    |
| <i>Cztery twarze lęku</i> .....  | 21 |
| <i>W drogę!</i> .....  | 36 |
| <i>Medytacja</i> .....   | 37 |
| <b>Rozdział 2.</b>   |    |
| <b>Nic nie oprze się sile woli</b> .....   | 39 |
| <i>Wykorzystanie siły woli, by odnieść sukces w biznesie</i>                     |    |
| <i>Dwa boskie pragnienia: wewnętrzna wola i zewnętrzna wola</i> .....            | 40 |
| <i>Dwa pragnienia w tworzeniu firmy: wola wewnętrzna i wola zewnętrzna</i> ..... | 44 |
| <i>Odkrycie swojej wewnętrznej woli</i> .....                                    | 47 |
| <i>Połączenie przyjemności i pasji, by osiągnąć sukces w biznesie</i> .....      | 49 |
| <i>Idź za swoją autentyczną wolą i nie ociągaj się</i> .....                     | 50 |
| <i>Nic nie stanie na drodze autentycznej woli</i> .....                          | 54 |
| <i>Medytacja</i> .....   | 56 |
| <b>Rozdział 3.</b>   |    |
| <b>Droga skromności</b> .....  | 57 |
| <i>Przedsiębiorca wolny od ego</i>   |    |
| <i>Faraon, czyli gas ruach</i> .....   | 59 |
| <i>Korach, czyli Ba'al Ga'ava</i> .....  | 63 |
| <i>Mojżesz: największy przedsiębiorca wszech czasów</i> .....                    | 68 |
| <i>Medytacja</i> .....   | 74 |

|   |     |
|---|-----|
| Rozdział 4.   |     |
| Biznes według patriarchów.....  | 75  |
| <i>Tworzenie planu osiągnięcia sukcesu</i>                                      |     |
| <i>Zmiazdzenie konkurencji .....</i>  | 76  |
| <i>Praca u podstaw: z dołu do góry .....</i>                                    | 79  |
| <i>Nowy paradygmat: z góry na dół .....</i>                                     | 82  |
| <i>Jakub robi to, jak trzeba .....</i>  | 85  |
| <i>Poznanie branży lepiej niż konkurencja .....</i>                             | 87  |
| <i>Prawdziwe dziedzictwo Jakuba .....</i>                                       | 89  |
| <i>Medytacja .....</i>  | 90  |
| Rozdział 5.   |     |
| Maksymalizacja sprzedaży.....   | 93  |
| <i>Techniki negocjacyjne z Tory</i>   |     |
| <i>Abraham negocjuje z Bogiem .....</i>   | 94  |
| <i>Jakub negocjuje ze swoim bratem .....</i>                                    | 98  |
| <i>Mожesz rozumie stanowisko Boga .....</i>                                     | 100 |
| <i>Wykorzystanie pytań i budowanie zaufania w negocjacjach .....</i>            | 107 |
| <i>Weryfikacja warunków porozumienia .....</i>                                  | 108 |
| <i>Medytacja .....</i>  | 110 |
| Rozdział 6.   |     |
| Radzenie sobie z porażką .....  | 111 |
| <i>Jak znieść porażki, by w przyszłości odnieść sukces</i>                      |     |
| <i>Jak uniknąć drogi do ogromnej porażki .....</i>                              | 112 |
| <i>Naprawianie własnych błędów .....</i>  | 113 |
| <i>Codziennie porażki prowadzą do codziennych sukcesów .....</i>                | 115 |
| <i>Porażka, tak jak sukces, jest czymś głęboko osobistym .....</i>              | 119 |
| <i>Człowiek, który nie chciał uznać porażki .....</i>                           | 121 |
| <i>Postrzeganie porażki jako wolności: drugi zestaw kamiennych tablic .....</i> | 125 |
| <i>Medytacja .....</i>  | 130 |
| Rozdział 7.   |     |
| Duchowa przedsiębiorczość .....   | 131 |
| <i>Znalezienie świętości w swojej pracy</i>                                     |     |
| <i>Trzy modele przedsiębiorczości .....</i>                                     | 132 |
| <i>Korzyści płynące z duchowej przedsiębiorczości .....</i>                     | 145 |
| <i>Jak zmienić swoją firmę w świątynię .....</i>                                | 148 |
| <i>Medytacja .....</i>  | 149 |

Rozdział 8.

Dobre myślenie ..... 151

*Jak zaprząć pozytywne myślenie do realizacji swoich celów*

*Sukces zaczyna się od optymizmu* ..... 153

*Sukces nie kończy się na pozytywnym myśleniu* ..... 156

*Jak pozytywne myślenie przyciąga pomysły* ..... 157

*Negatywna moc wątpliwości*..... 163

*Pokonanie negatywnych uczuć*..... 164

*Czy Twoje wnętrze jest w harmonii z tym, co pokazujesz na zewnątrz?*..... 167

*Medytacja*..... 171

Rozdział 9.

Droga mędrców ..... 173

*Równowaga cech charakteru jako sposób na sukces w biznesie*

*Osiągnięcie równowagi poprzez naśladowanie Boga* ..... 174

*Złoty środek* ..... 180

*Don't Stop the Carnival — ciąg dalszy historii* ..... 182

*Milowy krok naprzód* ..... 184

*Medytacja*..... 187

Dodatek

Krótkie wprowadzenie do żydowskiej medytacji ..... 188

*O autorach* ..... 192

# Maksymalizacja sprzedaży

## *Techniki negocjacyjne z Tory*

*Nie zniszczę przez wzgląd na tych dziesięciu.*

— BÓG DO ABRAHAMA W KS. RODZAJU

**N**egocjowanie dotyczy niemal każdego aspektu naszego życia. Jesteśmy istotami społecznymi, które potrzebują interakcji z innymi ludźmi. Ponieważ nie ma na świecie dwóch takich samych osób, które pragnęłyby dokładnie tego samego, tak więc nieustannie prowadzimy z innymi rozmaite negocjacje. Często nawet nie uświadamiamy sobie, że to właśnie robimy w kontaktach ze współmałżonkiem, rodziną, przyjaciółmi czy współpracownikami. Sądzimy, że to po prostu część codziennych rozmów. W biznesie negocjacje często przyjmują oficjalną formę — ludzie siadają naprzeciwko siebie przy stole konferencyjnym i mówią wyważonymi zdaniem, starannie dobierając słowa, starając się uzyskać dla siebie jak najlepszą ofertę. Niewątpliwie umiejętność negocjacji w takim środowisku może nam się przydać również w innych sytuacjach.

Negocjacje to proces, który ma miejsce, gdy dwie strony mające różne potrzeby starają się osiągnąć swoje cele, jednocześnie okazując szacunek dla potrzeb innych. Jeśli brak tego szacunku, negocjacje nie mogą się powieść. Aby zapewnić obustronny sukces negocjacji i zagwarantować zawarcie umowy, należy zastosować odpowiednie techniki. Nie jest zaskakujące, że w Torze możemy znaleźć ogromną ilość informacji na temat skutecznych technik negocjacyjnych, które przydadzą nam się we wszystkich interakcjach z innymi. Negocjacje nie muszą być nieprzyjemne ani bolesne, jeśli będziemy wiedzieli, jak je przeprowadzić.

W Torze znajdujemy przykłady ludzi prowadzących negocjacje z Bogiem. Stawką jest ludzkie życie, a osoba prowadząca negocjacje jest bardzo zdeterminowana. W jednym z przykładów, omówionym szczegółowo poniżej, Bóg zmienił zdanie i oszczędził ludzi. W innym przypadku negocjacje nie pozwoliły ocalić życia, niemniej jednak doprowadziły do realizacji celu.

Oprócz tego postacie biblijne negocjują też ze sobą wzajemnie. Jakub prowadził negocjacje w tak ważnych kwestiach jak wybór swojej żony, umowa o pracę na 14 lat czy też prawo do pierworództwa i związanych z nim przywilejów. Analizując rozmowy i taktyki stosowane w Torze, możemy się wiele dowiedzieć na temat skutecznych technik negocjacji, które dziś w salach konferencyjnych są równie przydatne, jak były tysiące lat temu na górze Synaj.

**Wskazówka biznesowa:** *Zrozum, że często prowadzisz negocjacje nawet wtedy, gdy sobie tego nie uświadamiasz, i że umiejętność negocjacji przydaje się we wszystkich aspektach prowadzenia firmy. Im bardziej udoskonalisz swoje zdolności negocjacyjne, tym większy sukces osiągniesz w biznesie.*

**Wskazówka życiowa:** *Gdy rozmawiasz ze swoimi przyjaciółmi, prowadzisz negocjacje. Gdy idziesz na randkę, negocjujesz. Negocjacje są konieczną częścią ludzkich interakcji, a większość z nich nie wymaga od Ciebie wysiłku. Bardziej zaawansowane techniki negocjacyjne są konieczne, gdy dochodzi do zagorzałych dyskusji czy sporów z innymi.*

## ABRAHAM NEGOCJUJE Z BOGIEM

Tora opowiada historię dwóch miast, Sodomy i Gomory, w których żyli wyjątkowo źli ludzie. Według midrasza (Bereiszit Rabba 41,8) obydwie te miejscowości wypełnione były ludźmi niemoralnymi i mordercami. Gościnność była w nich zakazana i karana okrutną śmiercią. Dopuszczano się w nich również niemoralnych praktyk seksualnych.

Bóg postanowił zniszczyć Sodomę i Gomorę i poinformował o swojej decyzji Abrahama, który sprzeciwił się zabiciu tysięcy ludzi, w tym również tych dobrych, i rozpoczął negocjacje mające na celu pokojowe rozwiązanie sprawy. Wykorzystał przy tym kilka technik negocjacyjnych. Zadawał pytania, które podawały w wątpliwość powody, dla których należałoby zniszczyć Sodomę i Gomorę. Pytał Boga, czy sprawiedliwości stanie się zadość, jeśli sprawiedliwi zginą wraz z nikczemnikami. Zasugerował też, że być

może w Sodomie i Gomorze znajdzie się pięćdziesięciu sprawiedliwych, a następnie zapytał, czy Bogu przystoi w ten sposób zastosować odpowiedzialność zbiorową i zabić wszystkich, czy też raczej powinien On ocalić wszystkich mieszkańców przez wzgląd na pięćdziesiąt potencjalnie dobrych osób w tych miastach. Abraham spytał następnie, czy to możliwe, by Bóg, sędzia całej ziemi, mógł zrobić coś tak niesprawiedliwego. Wreszcie Bóg odpowiedział, że nie zniszczy Sodomy i Gomory, jeśli rzeczywiście znajdzie się w nich pięćdziesięciu sprawiedliwych.

Problem jednak polegał na tym, że nie było tam pięćdziesięciu sprawiedliwych. Abraham jednak upierał się przy swoim i zapytał, czy Bóg oszczędziłby miasta, gdyby znalazło się w nich czterdziestu pięciu sprawiedliwych. I znowu nie było ich aż tylu. Wreszcie Abraham uzyskał od Boga przyrzeczenie, że nawet gdyby znalazło się dziesięciu sprawiedliwych, to przez wzgląd na nich ocali on miasta. Jednak nawet tylu nie udało się znaleźć, dlatego los Sodomy i Gomory został przesądzony i miały zostać zniszczone następnego dnia.

Analiza negocjacji prowadzonych przez Abrahama pokazuje, że wykorzystał on technikę ataku dwuskrzydłowego, opierając się przede wszystkim na zadawaniu pytań. Po pierwsze — zakwestionował słuszność odpowiedzialności zbiorowej. Po drugie — zasugerował, że w Sodomie i Gomorze mogą też mieszkać liczni sprawiedliwi ludzie. Uczeni w Piśmie interpretują ten fragment tak, że od potopu (gdy Bóg zabił wszystkich poza Noem i jego rodziną) ludzie uważali, że Bóg zabija ludzi, nie rozróżniając pomiędzy dobrymi i złymi.

Dzięki mądrym wykorzystaniu pytań Abraham sugeruje, że jeśli rzeczywiście w tych miastach mieszkają też dobrzy ludzie, to zabicie wszystkich w Sodomie i Gomorze negatywnie wpłynęłoby na reputację Boga. Oczywiście w ostateczności te argumenty rozbiły się o twarde fakty: w Sodomie i Gomorze nie znalazło się nawet dziesięciu sprawiedliwych.

Oznacza to, że rzeczywiście przytłaczającą większość mieszkańców Sodomy i Gomory stanowili niczemnicy i miasta te rzeczywiście zasługiwały na karę. Jednak poprzez negocjacje Abraham dał Bogu możliwość powiedzenia, że jeśli znajdzie się dziesięciu sprawiedliwych w Sodomie i Gomorze, to ocali przez wzgląd na nich również niczemników. Mimo że w tym przypadku Abrahamowi nie udało się ocalić Sodomy i Gomory, to jednak osiągnął swój cel, czyli doprowadził do tego, że sprawiedliwość zatriumfowała, a sprawiedliwi nie zostali ukarani za grzechy swoich sąsiadów.



Możemy uznać, że strategia Abrahama polegała na negocjowaniu nie ceny (zniszczenie Sodomy i Gomory), lecz warunków (ustalenie, jakie okoliczności muszą zajść, by sprawiedliwość mogła zostać wymierzona). Innymi słowy, nie ryzykował wszystkiego, prosząc Boga o całkowitą zmianę decyzji o zniszczeniu Sodomy i Gomory. Zamiast tego kwestionował wątek poboczny, pytając, czy słusznie jest zabijać sprawiedliwych razem z nikczemnikami. To dało mu szersze pole do negocjacji — mógł teraz szukać sprawiedliwych i gdyby ich znalazł, mógłby odsunąć grożącą miastom zagładę. Fakt, że nie udało mu się ich znaleźć, nie ma tu znaczenia, ponieważ Abraham i tak wygrał negocjacje. Bóg dostał to, czego chciał, czyli zniszczył miasta. Abraham dostał to, czego chciał, czyli upewnił się, że wyrok będzie sprawiedliwy, a sprawiedliwi nie zginą za grzechy innych.

Ta strategia jest bardzo pożyteczna dla biznesu. W przypadku gdy wydaje się, że druga strona już podjęła decyzję i ma silną pozycję, należy wziąć przykład z Abrahama i unikać bezpośredniej konfrontacji. Spróbuj poszukać kwestii innej niż cena, która może pozwolić na osiągnięcie satysfakcjonującego kompromisu. Przyjrzyj się warunkom umowy i poszukaj elementów, które mogą zmienić jej dynamikę. Jeśli dojdzie do ustępstwa, musi to być takie ustępstwo, które pozwoli obydwu stronom na realizację swoich celów.

W większości umów obecne są poboczne wątki, które są otwartym polem do negocjacji i wpływają na wydźwięk całości, nie prowadząc jednocześnie do konfrontacji. Na przykład gdy kupujesz dom, oprócz ceny samego domu warto porozmawiać o takich sprawach jak umeblowanie, remont czy sposób zapłaty za nieruchomość. Wynegocjowanie korzystnych warunków w tych obszarach może zmienić ostateczny kształt umowy. A nawet jeśli nie, to tego typu ustępstwa, niewpływające znacząco na sedno umowy, też mogą prowadzić do uwieńczonych sukcesem negocjacji.

## **Southwestern Production Corporation: negocjowanie warunków, a nie ceny**

W 1992 roku, po uzyskaniu dyplomu magistra i zdobyciu doświadczenia w pracy geologa w dużej firmie zajmującej się wydobywaniem gazu ziemnego, Jim Williams był gotowy, by założyć własne przedsiębiorstwo.

Jednym z pierwszych projektów jego nowej firmy, Southwestern Production Corporation, był zakup dużych pól gazowych w pobliżu Durango w stanie Kolorado. Pola wymagały wiele pracy, jednak po dokonaniu

modernizacji szybów mogły być czynne przez długie lata. Dla firmy posiadającej wiele szybów o krótkim czasie eksploatacji takie odnowione pola były warte dużo pieniędzy. Williams wiedział też o innych polach w pobliżu, które również mogły być zakupione. Łącząc je w jedno duże pole gazowe, mógłby zwiększyć ich wartość.

Istniał tylko jeden problem. Właścicielem największego pola było Mobil Corporation, jedna z największych firm energetycznych na świecie. Williams wiedział, że pole to nie ma dla niej takiej wielkiej wartości i że chętnie je sprzeda. I rzeczywiście, Mobil wyraziło zainteresowanie transakcją z Southwestern, jednak w miarę jak czas upływał, zarząd Mobil coraz rzadziej odpowiadał na telefony Williamsa.

Przygotowując się do negocjacji, Williams przeanalizował dostępne informacje na temat Mobil Corporation. Firma wydawała się całkowicie godna zaufania — tak więc skoro coś obiecywała, na pewno to zrobi. Jednak jej wewnętrzne procesy przebiegały bardzo powoli. Williams zdecydował się wykorzystać ten fakt w negocjacjach. „Rzadko uda się kogoś odwieść od ceny, którą musi za coś otrzymać”, mówi Williams, „dlatego lepiej jest zażądać jakiejś zmiany warunków umowy. Jeśli jesteś w stanie zaoferować im cenę, jakiej pragną, to nie pozwolą, by jakieś mniej istotne postanowienia umowy stanęły na drodze do jej zawarcia”.

Tak więc Williams zdecydował się nie zgłaszać zastrzeżeń do ceny, którą zaakceptował wraz z ogólnymi warunkami umowy. Postanowił też nie spierać się o żadne z głównych postanowień umowy. Zamierzał jednak wprowadzić w rozmowach dodatkowy warunek, któremu druga strona raczej nie powinna się zbyt sprzeciwiać i uzależnić zawarcie porozumienia od jego wprowadzenia do ostatecznej wersji umowy.

Warunkiem tym było ustalenie daty umowy na dzień pierwszego kontaktu pomiędzy stronami. Zwykle w przemyśle naftowym i gazowym datą umowy jest data jej podpisania. Jednak Williams zdawał sobie sprawę, że umowa będzie musiała przejść w Mobil Corporation przez wiele biurokratycznych szczebli i że to trochę potrwa. Chciał więc zacząć odnosić korzyści z produkcji gazu w czasie pomiędzy ustnym przyrzeczeniem umowy a jej finalnym podpisaniem.

Nie było zaskoczeniem, że negocjatorzy Mobil nie mieli nic przeciwko — cieszyli się, że mogą uniknąć przewlekłych negocjacji dotyczących ceny. I rzeczywiście młyny Mobil Corporations meły powoli — upłynęło osiem miesięcy, nim wreszcie doszło do podpisania finalnej umowy. Oznaczało to, że firma Williamsa mogła zarabiać przez 8 miesięcy na produkcji gazu,

osiągając w tym czasie dochody rzędu kilku setek tysięcy dolarów. Oczywiście to znacznie zmniejszyło z ich punktu widzenia ostateczny koszt zakupu i mimo że sama cena nie zmieniła się, jednak pieniądze te wróciły do Southwestern Production przy zamknięciu transakcji. W ostateczności, gdy firma zdecydowała się sprzedać pola gazowe kilka miesięcy później, mogła poszczycić się przeszło 30-procentowym zyskiem.

Jim Williams słusznie ocenił, że więcej zarobi, negocjując korzystne warunki umowy, niż wydając wszystkie swoje zasoby na uzyskanie lepszej ceny — tak jak Abraham uświadomił sobie, że jego celem jest skupienie się na warunkach (sprawiedliwości), a nie na cenie (zniszczeniu miast).

*Wskazówka biznesowa: Negocjując, nie trać z oczu obrazu całości i pamiętaj, że czasem, zmieniając drobny element, możesz sprawić, że większe sprawy same ułożą się pomyślnie.*

*Wskazówka życiowa: Nie tóż się, że jesteś w stanie zmieniać ludzi. Twój partnerzy w interesach czy współmałżonek nie powinni być dla Ciebie obiektem do zmiany. Jeśli jednak uda Ci się wynegocjować jakieś niewielkie ustępstwa i zmiany w ich zachowaniu, może to znacząco wpłynąć na Wasze wspólne życie.*

## JAKUB NEGOCJUJE ZE SWOIM BRATEM

W Torze możemy też znaleźć przykład strategii wygrana – wygrana. W poprzednim rozdziale wspomnieliśmy, że Jakub wymienił miskę soczewicy na przywilej pierworództwa, który odkupił w ten sposób od swojego brata Ezawa. Jest to opowieść (Rdz 25,29 – 34) o tym, jak Ezaw wrócił do domu z polowania (a według midrasza Bereiszit Rabba 63,12 również po dokonaniu morderstwa) i chciał coś zjeść. Jakub przygotowywał zupę z soczewicy i Ezaw poprosił go o nią. Jakub odpowiedział: „Odstąp mi najprzód swój przywilej pierworództwa!”, na co Ezaw odparł, że teraz, gdy jest głodny, pierworództwo mu na nic. Przed zamknięciem transakcji Jakub zmusił Ezawa do przyrzeczenia, że naprawdę zrzeka się tego przywileju. Ezaw przyrzekł i umowa została zawarta.

Jest to typowy przykład strategii wygrana – wygrana. Taka strategia jest możliwa wtedy, gdy przedmiotem umowy jest coś, co jest bardzo cenne dla jednej strony, a dla drugiej nie ma aż takiej wartości. W tym przypadku Ezaw nie postrzegał pierworództwa jako czegoś cennego, a według komen-

tarza (Raszi do Ks. Rodzaju 25,32) nie czuł się też na siłach, by mu sprostać. W tym momencie jednak miska zupy z soczewicy była dla niego bardzo ważna, dlatego od razu zgodził się sprzedać swoje pierworództwo. Jakub za to z łatwością mógł przyrządzić dla siebie kolejną porcję zupy, podczas gdy przywilej pierworództwa gwarantował mu szczególne miejsce w rodzinie, a następnie błogosławieństwo od ojca. Z punktu widzenia Jakuba zakup pierworództwa za miskę zupy był świetną okazją.

## **Citigroup: czy ktokolwiek chce parę ton kamienia?**

Scott Patten miał spory — ważący wiele ton — problem. Jako bankier inwestycyjny Citigroup miał za zadanie sprzedać odnoszącą sukcesy kalifornijską firmę dystrybuującą marmur i granit.

Problem polegał na tym, że firma otworzyła niedawno filię w Kolorado, która upadła. Mimo że filia ta nie wchodziła w zakres sprzedaży, firma chciała się pozbyć wartych 1,5 miliona dolarów zapasów granitu, które znajdowały się w warsztatach w Denver. Zwykle gdy firma upada, jej majątek jest sprzedawany na aukcji i przewożony do tego, kto da najwyższą ofertę. Gdyby tak stało się w tym przypadku, firma poniosłaby duże straty. Z racji ciężaru granitu koszt jego transportu do Kalifornii był zbyt wysoki, by było to opłacalne. W związku z tym firma musiała płacić za składowanie granitu w Denver do czasu znalezienia sposobu na pozbycie się go. Im dłużej kamień był przechowywany, tym bardziej rosły związane z tym koszty.

Patten rozwiązał problem swojego klienta, stosując strategię wygrana – wygrana. Znalazł dystrybutora granitu, który miał placówkę w Denver i chciał kupić firmę z Kalifornii. Następnie przyszykował ofertę sprzedaży, która oprócz nabycia odnoszącego sukcesy kalifornijskiego oddziału firmy zobowiązywała nabywcę do zakupu granitu przechowywanego w Denver za cenę 1,5 miliona dolarów i opłacenia połowy kosztów rocznego składowania go tam. Drugą połowę zapłacić miała strona sprzedająca. Obydwie strony zgadzały się, że jeśli nabywca nie zdoła wykorzystać w ciągu roku od zamknięcia sprzedaży całego granitu, koszt pozostałego kamienia zostanie odjęty od całkowitej kwoty zapłaty za firmę.

W tym przypadku firma z Denver była niczym Jakub, a ta z Kalifornii — niczym Ezaw. Tak jak Ezaw cieszył się, że może sprzedać pierworództwo za miskę zupy, tak samo firma potrzebowała pozbyć się granitu w zamian za gotówkę. Tak jak Jakub pragnął pierworództwa i gotów był

za nie zapłacić, tak samo firma z Denver potrzebowała granitu i gotowa była zapłacić za niego rynkową cenę. Innymi słowy, każda ze stron miała coś, czego pragnęła ta druga, a co dla niej nie było zbyt cenne, dzięki czemu była chętna do wymienienia tego na coś bardziej wartościowego. Obie strony spotkały się i udało im się dojść do rozwiązania korzystnego dla wszystkich zainteresowanych.

**Wskazówka biznesowa:** *Określ prawdziwy cel, jaki chcesz osiągnąć w negocjacjach, a następnie zachowuj się elastycznie, jeśli chodzi o wybór drogi do niego. Bądź twórczy, jeśli chodzi o sposób skonstruowania umowy: liczy się tylko to, byś osiągnął swój cel.*

**Wskazówka życiowa:** *We wszystkich swoich relacjach musisz robić dla innych rzeczy, które dla nich są ważne, a dla Ciebie łatwe. Czas jest jedną z takich rzeczy: dla Twoich bliskich to, że spędzisz z nimi więcej czasu, może być bardzo ważne, a dla Ciebie, jeśli uczynisz z tego swój priorytet, będzie to coś, co będziesz mógł oferować bez większego wysiłku.*

## MOJŻESZ ROZUMIE STANOWISKO BOGA

Oto kolejna skuteczna technika negocjacyjna zapisana w Torze: zrozum stanowisko drugiej strony. Mojżesz wszedł na górę Synaj, by otrzymać od Boga instrukcje i tablice z przykazaniami, które po hebrajsku nazywają się *luchot habrit* (Wj 31,18). Miał być nieobecny przez 40 dni i nocy. Izraelici źle obliczyli datę i kiedy nie wrócił 40. dnia, pomyśleli, że zginął i już nie wróci. Ludzie zwrócili się więc do kapłana Aarona, brata Mojżesza, i powiedzieli, że chcą, by zrobił dla nich posąg bożka w miejsce Mojżesza.

Aaron niechętnie zgodził się spełnić ich prośbę. Kazał wszystkim, by przynieśli mu swoją złotą biżuterię, w tym kolczyki żon i dzieci. Aaron zastosował to jako taktykę opóźniającą, mając nadzieję, że kobiety sprzeciwią się oddaniu swojej biżuterii na takie cele. Jednak mężczyźni nie dali kobietom i dzieciom szansy na wyrażenie sprzeciwu. Zabrali biżuterię, nie wahając się przed użyciem siły. W krótkim czasie zgromadzono dość złota, by stworzyć posąg bożka. Aaron stworzył więc złotego cielca i ogłosił, że to bóg, który wyprowadził Żydów z Egiptu.

Następnego dnia ludzie wstali wcześniej, by złożyć cielcowi ofiary. Następnie zaczęli bawić się i świętować, nie cofając się przed niemoralnymi czynami, takimi jak cudzołóstwo czy kazirodztwo. Żydzi powrócili do

bałwochwalstwa, które poznali w niewoli egipskiej. W tym momencie Bóg powiedział Mojżeszowi, co się dzieje u podnóża góry — że Żydzi zapomnieli o Bogu i stworzyli sobie cielca, którego otaczają czciami i o którym głoszą, że jest ich bogiem. Powiedział też Mojżeszowi (Wj 32, 9 – 10): „Widzę, że lud ten jest ludem o twardym karku. Zostaw Mnie przeto w spokoju, aby rozpałił się gniew mój na nich. Chcę ich wyniszczyć, a ciebie uczynić wielkim ludem”.

Słyszając, że Bóg chce zgładzić cały naród izraelski, Mojżesz zaczął go błagać o łaskę. Przyjął jednak inną taktykę niż Abraham — nie mówił, że wśród Izraelitów są ludzie sprawiedliwi (co byłoby prawdą), i nie błagał, by Bóg nie zrobił czegoś niesprawiedliwego. Przyjrzyjmy się dokładnie słowom, których użył Mojżesz.

Błagając Boga o łaskę, Mojżesz powiedział (Wj 31, 11 – 14):

„Dlaczego, Panie, płonie gniew Twój przeciw ludowi Twemu, który wyprowadziłeś z ziemi egipskiej wielką mocą i silną ręką? Czemu to mają mówić Egipcjanie: W złym zamiarze wyprowadził ich, chcąc ich wygubić w górach i wygładzić z powierzchni ziemi? Odwróć zapalczywość Twego gniewu i zaniechaj zła, jakie chcesz zesłać na Twój lud. Wspomnij na Abrahama, Izaaka i Izraela, Twoje sługi, którym przysiągłeś na samego siebie, mówiąc do nich: »Uczynię potomstwo wasze tak liczne jak gwiazdy niebieskie, i całą ziemię, o której mówiłem, dam waszym potomkom, i posiadą ją na wieki.« Wówczas to Pan zaniechał zła, jakie zamierzał zesłać na swój lud”.

Dzięki tej argumentacji Mojżesz odwiódł Boga od zamiaru zabicia Izraelitów i rozpoczęcia wszystkiego od początku z Mojżeszem i jego potomkami. Analiza strategii negocjacyjnej Mojżesza pokazuje, że zrobił on trzy rzeczy: wykorzystał pytania, zakwestionował możliwość, że zamiar Boga leży w jego najlepszym interesie i że jest zgodny z jego własną polityką postępowania.

*Wykorzystanie pytań.* Po pierwsze — Mojżesz odwołuje się do dumy Boga i pyta, czy poświęciłby tyle energii, by wyprowadzić Żydów z Egiptu przy użyciu wielu cudów tylko po to, by ich potem zabić. Mojżesz używa pytań, by pokazać, że takie działanie zdradziłoby, iż Bóg źle ocenił sytuację i dokonał wielkich rzeczy dla niewłaściwych ludzi. Zwróć uwagę na to, że Mojżesz, podobnie jak wcześniej Abraham, wykorzystuje pytania w negocjacjach, co przynosi doskonały efekt.

*Czy to leży w Twoim najlepszym interesie?* Następnie Mojżesz mówi Bogu, że zabicie Izraelitów nie byłoby dla niego korzystne. Egipcjanie sceptycznie podchodzili do potęgi Boga i tylko szukali pretekstu, by powiedzieć, że Bóg, który ich pokonał, nie był wcale aż tak potężny. Mojżesz tłumaczy, że gdyby Bóg zabił Żydów, Egipcjanie mogliby powiedzieć, że Bóg Izraela stracił swoją potęgę i nie był w stanie doprowadzić ich do Ziemi Obiecanej, tak więc dla zachowania twarzy zabił ich na pustyni. To umniejszałyby boską chwałę na ziemi. Ta strategia jest bardzo skuteczna we wszelkich negocjacjach. Jeśli jesteś w stanie pokazać drugiej stronie, że jej stanowisko nie służy jej interesom, to odniesienie sukcesu w negocjacjach staje się znacznie łatwiejsze.

*Czy to zgodne z Twoją polityką?* Trzecia strategia Mojżesza opiera się na przypomnieniu Bogu o obietnicach, które złożył przodkom Izraelitów — Abrahamowi, Izaakowi i Jakubowi. Obiecał im, że ich potomkowie odziedziczą ziemię wybraną i staną się liczny i wielkim narodem. Mojżesz powiedział, że zabijając Izraelitów, Bóg złamałby te obietnice.

Innymi słowy, Mojżesz nie dążył do konfrontacji z Bogiem, nie kwestionował tego, że jest sprawiedliwy i wszechwiedzący. Zamiast tego przypomina Bogu, że jest po jego stronie i dba o jego interesy. Łagodnie sugeruje, że zabicie Żydów nie przybliży Go do Jego prawdziwego celu: sprawienia, by wszyscy na tym pozbawionym boskości świecie uznali Jego wielkość. Zamiast tego mogłoby to go osmieszyć, czyli doprowadzić do przeciwieństwa tego, czego pragnął, wyprowadzając Żydów z Egiptu. Aby prowadzić negocjacje w ten sposób, Mojżesz przede wszystkim musi dobrze zrozumieć, czego Bóg naprawdę pragnie i co stoi za Jego pragnieniem zabicia Żydów. Mojżesz uświadomił to sobie, kiedy Żydzi zaczęli czcić złotego cielca. Obrazili w ten sposób Boga i zmniejszyli cześć, jaka była mu oddawana, co było sprzeczne z jego dążeniami. Mojżesz więc subtelnie wyjaśnia, że zabicie Izraelitów jeszcze zmniejszy uznanie dla Boga w świecie i nie jest krokiem w kierunku, którego Bóg pragnie. Zabicie Żydów jeszcze pomniejszy status Boga w oczach Egipcjan, innych narodów, a nawet samego Mojżesza, ponieważ oznaczałoby to złamanie obietnicy danej Abrahamowi, Izaakowi i Jakubowi. W ten sposób wykazuje, że zabicie Żydów byłoby sprzeczne z tym, co Bóg chciał osiągnąć. Taktyka Mojżesza polega na zrozumieniu potrzeb drugiej strony i pokazaniu, jak może je ona zaspokoić. Okazało się to skuteczną strategią negocjacyjną.

Podsumujmy więc. Bóg chciał zgładzić Izraelitów za oddawanie czci złotemu cielcowi. Mojżesz nie chciał, by do tego doszło. Musiał więc pro-

wadzić negocjacje z Bogiem, jednak jednocześnie musiał złagodzić jego gniew. Znalazł doskonałą strategię i pokazał Bogu, że ich pragnienia — ze strony Mojżesza ocalenie Żydów, a ze strony Boga pragnienie uznania i czci — są ze sobą zgodne. Gdy mu się to udało, Bóg nie miał już powodu, by trzymać się swojego pierwotnego planu.

Taka strategia sprawdza się też w negocjacjach biznesowych. Mimo że jedna strona kapituluje i niemal w 100% przyjmuje warunki drugiej, jednak może się czuć tak, jakby też odniosła sukces. Zadając odpowiednie pytania i wypowiadając odpowiednie komentarze podczas negocjacji, można wykazać drugiej stronie, że jej stanowisko nie jest dla niej korzystne. To najlepsze możliwe rozwiązanie negocjacji. Czasem jednak druga strona ma argumenty, by wykazać, że jednak jej stanowisko jest dla niej najlepsze. W takim przypadku może dojść do zerwania negocjacji. Jednak przynajmniej nie dochodzi do konfrontacji i zerwania relacji, dzięki czemu możliwe są inne rozmowy w przyszłości.

Zasada poznania potrzeb drugiej strony została opisana przez Herba Cohena, autora książki *Negocjować możesz wszystko* (Helion, 2005): „Sekret udanych negocjacji leży w odkryciu, czego druga strona naprawdę chce i pokazaniu jej sposobu na otrzymanie tego, tak byś Ty też dostał to, czego pragniesz”. Tę zasadę Mojżesz zrozumiał już tysiące lat temu, a uczeni w Torze stosowali przez wieki.

Co więcej, Mojżesz pokazał też Bogu lepszą drogę naprzód. Negocjacje mogą trwać tylko dopóty, dopóki jest nadzieja, że doprowadzą do rezultatu lepszego niż najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia (ang. *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, BATNA). W tym przypadku dla Boga było to zabicie Izraelitów, a Mojżesz wykazał mu, że negocjowane porozumienie przyniesie mu lepsze rezultaty. To bardzo kształcące. Przyśpieszając do negocjacji, musisz być pewny, że masz do zaoferowania coś lepszego niż BATNA drugiej strony, ponieważ w przeciwnym razie negocjacje nie odniosą skutku.

**Wskazówka biznesowa:** *Kluczem do wygranej w negocjacjach jest wiedza — znajomość siebie, drugiej strony i wartości porozumienia. Dzięki wiedzy możesz wykorzystać różne taktyki, takie jak zadawanie pytań, pokazanie drugiej stronie, że jej postawa nie jest zgodna z jej wartościami i polityką, lub udowodnić, że w jej najlepszym interesie jest zbliżenie się do Twojego stanowiska. Pamiętaj, by przygotowując się do negocjacji, poznać sytuację drugiej strony, jej cele i założenia, tak byś miał argumenty świadczące o tym, że kompromis jest korzystny dla obydwu stron.*



**Wskazówka życiowa:** *Postaraj się unikać powierzchownych opinii na temat innych, a zamiast tego postaraj się naprawdę ich poznać i zrozumieć ich uczucia i potrzeby. Na płaszczyźnie uczuć wszyscy potrafimy się porozumieć, ponieważ jesteśmy pod tym względem do siebie podobni. Podstawowe ludzkie potrzeby też są właściwie takie same. Wiedząc, co dzieje się we wnętrzu drugiej osoby, z większą łatwością możemy rozwiązywać potencjalne konflikty.*

## **Cerberus Capital: rozwiązanie problemów drugiej strony**

Jedna z największych wojen w historii amerykańskich korporacji miała miejsce w pierwszych miesiącach 2007 roku i dotyczyła Chrysler Corporation. Zwycięzca, Cerberus Capital, odniósł sukces dzięki kreatywnej strategii negocjacyjnej, która pozwoliła na to, by wszystkie zaangażowane strony osiągnęły swoje cele. Było to możliwe dzięki zrozumieniu ich potrzeb.

Cerberus Capital zostało założone na początku lat 90. przez grupę weteranów z Wall Street, którzy nie tylko pragnęli udziałów w firmach, lecz chcieli przejmować te, które miały kłopoty, pomagać im z nich wyjść, a następnie zyskać dzięki ich rosnącej wartości. Stworzony przez nich mechanizm oparty na funduszu *private equity* stał się bardzo popularny po 2000 roku, gdy nastąpił wielomiliardowy napływ kapitału.

Firmy oparte na funduszach *private equity* mają często reputację rabusiów, którzy zwalniają tysiące ludzi, byle tylko uzyskać zwrot ze swoich inwestycji. Niektóre rzeczywiście działają w ten sposób, jednak nie wszystkie. Cerberusowi na przykład udało się wyprowadzić na prostą wiele firm bez zwolnień masowych czy długofalowych szkód.

Jednak to nie przeszkodziło twórcom firmy nazwać jej na cześć trzygłowego psa, który według greckiej mitologii strzegł bram piekieł. Chcieli wykorzystać ten przerażający stereotyp swojej branży w negocjacjach z przeciwnikami i związkami zawodowymi. Jak powiedział jeden z przywódców związkowych w Chryslerze w wywiadzie dla czasopisma „Portfolio”: „To nie przypadek, że nie nazwali swojej firmy na cześć jakiegoś uroczego, puchatego szczeniaczka”.

Gdy zarząd DaimlerChrysler ogłosił w lutym 2007 roku, że ich dział Chryslera jest na sprzedaż, niewielu obserwatorów branży motoryzacyjnej było tym zaskoczonych. Daimler, spółka macierzysta Mercedesa, kupiła nękaną kłopotami amerykańską firmę motoryzacyjną za 37 miliardów dolarów w 1997 roku. Na początku wszyscy sądzili, że będzie to nowy rodzaj wielkiej międzynarodowej spółki, która będzie generowała olbrzy-

mie zyski na obydwu kontynentach. Zamiast tego był to zupełnie nowy typ międzynarodowej spółki przynoszącej straty. Mercedes wciąż osiągał duże zyski ze względu na to, że wpisywał się w niszę kosztownych samochodów dla wymagających klientów, jednak Chryslerowi powodziło się coraz gorzej, sprzedaż samochodów ciężarowych spadała, a dodatkowym obciążeniem dla firmy była wypłata 90 000 emerytur. Zobowiązania firmy z tytułu emerytur były tak wysokie, że często określano ją jako fundusz emerytalny produkujący samochody.

Na początku 2007 roku stało się jasne, że mariaż Chryslera i Daimlera był błędem. Było też jasne, że Chrysler będzie tani, ponieważ Daimler nie pozostawiał wątpliwości, że chce się pozbyć swojej amerykańskiej żony w każdy możliwy sposób.

W marcu rozpoczęły się targi. Kilka firm *private equity*, w tym Blackstone i Tracinda Corp., stanowiąca inwestycyjne ramię multimiliardera Kirka Kerkoriana, złożyło niskie oferty w okolicach 5 miliardów dolarów. General Motors zdradziło, że również zastanawia się nad złożeniem oferty.

I wtedy ofertę złożył Cerberus. Na pozór jego oferta wydawała się najwyższą: 7,8 miliarda dolarów. Jednak większość tych pieniędzy nie miała zostać wypłacona Daimlerowi, lecz zainwestowana na powrót w Chryslera. Jeśli wziąć pod uwagę gotówkę na rachunkach bankowych Chryslera (ponad 4 miliardy dolarów), okazywało się, że Daimler miałby właściwie zapłacić Cerberusowi za uwolnienie się od Chryslera.

Jakim cudem zarząd Daimlera zgodził się na tak korzystny dla Cerberusa układ? Inne propozycje były uzależnione od zaakceptowania nowego kontraktu ze związkiem zawodowym United Auto Workers, który miał być negocjowany jesienią tego roku. Gdyby kontrakt nie został zaakceptowany, sprzedaż zostałaby anulowana i Chrysler wróciłby do Daimlera.

Wszyscy licytujący zdawali sobie sprawę z tego, że gdyby doszło do strajku, dla Chryslera byłby to śmiertelny cios. Tak więc kluczem do sprzedaży były negocjacje z UAW. Cerberus miał do zaoferowania coś, czego nie mieli inni: dobre układy z UAW.

Przygotowując się do złożenia oferty, zarząd Cerberusa (w skład którego wchodził też byli członkowie zarządu Chryslera, zatrudnieni przez Cerberusa, by mu doradzić) spotkał się z przywódcami związku zawodowego i nawiązał z nimi porozumienie. Mimo że nie doszło do ustaleń pisemnych, wymienione zostały uwagi na temat tego, jak powinien wyglądać nowy kontrakt z UAW. Gdy przyszedł czas, by Daimler rozważył różne

oferty, przywódcy UAW poinformowali, że nie będą się sprzeciwiać wykupowi firmy przez Cerberusa. Głównym celem Daimlera było pozbycie się Chryslera i uniknięcie negatywnego wpływu spółki na jego dochody. Cerberus przed przystąpieniem do złożenia oferty dokładnie poznał prawdziwe potrzeby Daimlera i zaoferował układ, który nie był zależny od nowego kontraktu ze związkiem zawodowym — dlatego to ich oferta wygrała.

We wrześniu 2007 roku Chrysler, będący własnością Cerberusa, rozpoczął negocjacje z UAW i zaczął naciskać na ustępstwa. Związek zawodowy wprawdzie wezwał do strajku, jednak trwał on tylko jeden dzień i udało się podpisać kontrakt na trzy lata, co zadziwiło wielu obserwatorów spodziewających się ostrej walki pomiędzy finansistami z Wall Street a silnym związkiem zawodowym.

Nie jest jeszcze jasne, czy Chryslerowi uda się pokonać problemy, jednak widać, że nowy zarząd dokonał przełomu, jeśli chodzi o zmianę morale niegdysiejszego giganta na rynku motoryzacyjnym. Doszło do masowych zwolnień, jednak wbrew obawom niektórych Cerberus nie wybebeszył Chryslera i nie sprzedał go w częściach.

Cerberus zastosował tu różne techniki negocjacyjne. Przede wszystkim dobrze określił najważniejsze strony umowy: siebie, Daimlera i UAW. Podobnie jak Abraham i Mojżesz zastosował następnie niekonfrontacyjne i przystosowawcze techniki rozmów ze związkiem zawodowym — co było sprzeczne z jego reputacją. Podobnie jak Mojżesz, negocjatorzy Cerberusa upewnili się, że rozumieją prawdziwe potrzeby Daimlera, które sprowadzały się do całkowitego uwolnienia się od Chryslera. Dzięki zaproszeniu związków zawodowych do rozmów, Cerberus zdołał wynegocjować niezwykle korzystne dla siebie warunki. Podobnie jak w przypadku targów pomiędzy Jakubem i Ezawem, był to układ, w którym wszyscy wygrywali. Daimler pozbył się Chryslera wraz z jego gigantycznymi obciążeniami z tytułu emerytur, a Cerberus kupił producenta samochodów za bardzo dobrą cenę.

## WYKORZYSTANIE PYTAŃ I BUDOWANIE ZAUFANIA W NEGOCJACJACH

W technikach negocjacyjnych stosowanych przez Abrahama i Mojżesza można zauważyć sposoby na budowanie porozumienia. Zwróć uwagę, że obydwaj rozpoczynali negocjacje od pytań. Żaden nie zaczynał od oferty lub od żądania, a ich pytania uderzały prosto w to, czego Bóg pragnął. Abraham zapytał, czy Bóg zabije sprawiedliwych razem z występnyymi, przez to dotykając problemu sprawiedliwości. Mojżesz zapytał, dlaczego Bóg uczynił niewidziane wcześniej cuda w celu wyprowadzenia Żydów z Egiptu tylko po to, by później ich zabić, wskazując na problem z postrzeganiem władzy. Abraham i Mojżesz zadawali pełne szacunku pytania, które wymagały dobrych odpowiedzi.

To doskonała strategia, by wykorzystać ją w negocjacjach. Jak napisał Harry Mills w książce *The Streetsmart Negotiator* (Amacom, 2007): „Pytania to jedne z najpotężniejszych narzędzi komunikacyjnych, z jakich może skorzystać negocjator”. Zadawanie pytań w negocjacjach ma dwie wielkie zalety. Po pierwsze — pozwala na wygłoszenie opinii, nie prowadząc do konfrontacji i bez ryzyka okazania braku szacunku, po drugie — skłania drugą stronę do głębszego przemyślenia swojego stanowiska. Jeśli istnieje dobra odpowiedź, druga strona ma szansę lepiej wyjaśnić swoją sytuację. I wreszcie — zadawanie pytań może zapobiec możliwości poczynienia niesłusznym założeń na temat motywów drugiej strony.

Co więcej, zarówno Abraham, jak i Mojżesz zbudowali potężny fundament zaufania w swojej relacji z Bogiem, który wiedział, że są mu wierni i zależy im przede wszystkim na tym, by postąpić właściwie. Udowodnili, że są wierni i godni zaufania, co pozwoliło na stworzenie dobrej relacji. Gdyby tak nie było, w ogóle nie doszłoby do żadnych negocjacji.

To bardzo istotne we wszystkich negocjacjach, jednak zwłaszcza tam, gdzie chodzi o wielkie kwoty pieniędzy. Bez zaufania pomiędzy stronami nie ma miejsca na zbudowanie relacji ani na dobiecie targu. Budowanie zaufania wymaga czasu i wyrasta albo z wielu spotkań, albo z dobrej reputacji. Niezależnie od sytuacji stworzenie zaufania powinno być priorytetem dla każdego, kto pragnie odnieść sukces w negocjacjach. Jak pisze Harry Mills: „Ludziom o złej reputacji nie wierzy się nawet wtedy, gdy mówią prawdę. Zawodowi negocjatorzy ze względu na to zazdrośnie strzegą swojej reputacji uczciwości”.

**Wskazówka biznesowa:** *Jeśli kiedykolwiek będziesz musiał wyrazić pogląd, który nie spodoba się drugiej stronie, lepiej nie robić tego bezpośrednio. Istnieje lepszy sposób: zadaj pytanie, które sprawi, że druga strona uświadomi sobie sama to, co chciałeś wyrazić. Często odpowiadając na takie pytanie, lepiej wyjaśni Ci swoje stanowisko albo zobaczy jego błędność, co skłoni ją do zbliżenia się do Twojej opinii.*

**Wskazówka życiowa:** *Pamiętaj, że zbudowanie zaufania w związkach międzyludzkich wymaga czasu. Jednak bez niego żaden związek nie jest możliwy. Poświęć czas i starania, by zbudować zaufanie, szacunek i przyjaźń z ludźmi w Twoim życiu.*

## WERYFIKACJA WARUNKÓW POROZUMIENIA

Według badań cytowanych przez Roberta E. Gunthera, Stephena J. Hocha i Howarda C. Kunreuthera w książce pod tytułem *Wharton on Making Decisions* (Wiley, 2001) 28% negocjatorów podczas negocjacji kłamało na temat wspólnych interesów. Zauważyli też, że 100% negocjatorów albo zatajało problemy, albo — jeśli zapytano ich o nie bezpośrednio — kłamało na ich temat podczas negocjacji. Zwraca to naszą uwagę na problem, jak wygrać w negocjacjach, jeśli druga strona nie jest godna zaufania. Biblijny Jakub też stanął przed takim dylematem. Ponieważ już opowiedzieliśmy tę historię w poprzednim rozdziale, teraz ją jedynie krótko przypomnimy.

Jakub przybył do domu Labana i rozpoczął pracę. Przez miesiąc nie otrzymywał żadnej zapłaty. Po miesiącu Laban zaproponował, że będzie mu płacił, i rozpoczęły się negocjacje na temat wynagrodzenia. Zwróć uwagę, że Jakub już wcześniej udowodnił swoją wartość i wykazał się swoimi zdolnościami i talentami. Ponieważ wykazał, że jest dobrym pracownikiem, miał silniejszą pozycję w negocjacjach. Jednak zakochał się w młodszej córce Labana, Racheli, i pragnął ją poślubić. Zgodził się pracować przez 7 lat dla Labana w zamian za zgodę na poślubienie pięknej Racheli. Laban chętnie się zgodził, mówiąc, że woli oddać córkę Jakubowi niż innemu mężczyźnie.

Gdy minęło siedem lat, ustalono datę ślubu, jednak Laban oszukał Jakuba. Zamiast dać mu za żonę piękną Rachelę, dał mu starszą i mniej urodziwą Leę. Gdy Jakub obudził się rano, uświadomił sobie, że został wystrychnięty na dudka i, jak nietrudno zrozumieć, był wściekły.

Jeśli przypomnimy sobie wcześniejszą opowieść o tym, jak Jakub kupił przywilej pierworództwa od swojego brata Ezawa, odkrywamy, że — jak mówi Pismo — Jakub wtedy kazał Ezawowi przysiąc dotrzymać obietnicy, w ten sposób weryfikując to, że naprawdę kupił pierworództwo. Jednak w przypadku umowy z Labanem Jakub nie zrobił tego, pozwalając mu usprawiedliwić swoje postępowanie przez przywołanie zasady, że nie można wydać młodszej córki, nim starsza nie wyjdzie za mąż. Gdyby Jakub zweryfikował umowę z wujem, uniknąłby późniejszego oszustwa. To ważne. Nigdy nie wychodź z negocjacji, nie weryfikując najpierw warunków umowy. Najlepiej jest sporządzić notatkę lub umowę wstępną, tak by upewnić się, że rzeczywiście obydwie strony zgadzają się na wynegocjowane warunki. Różne osoby mogą różnie je postrzegać, dlatego tak ważna jest forma pisemna, pod którą obie strony powinny się podpisać.

Abraham, Jakub i Mojżesz rozumieli, że wroga konfrontacja nie prowadzi do udanych negocjacji. Rozumieli też, że aby skutecznie negocjować, należy zrozumieć stanowisko drugiej strony, jak również jej potrzeby oraz silne i słabe strony. Tkwi w tym wielka wartość. Tylko wtedy, gdy naprawdę wejrzymy w sytuację drugiej strony, możemy osiągnąć prawdziwe porozumienie i możliwość głębszych rozmów. Bardzo często, gdy strony nie chcą wyjść poza własny punkt widzenia w negocjacjach, nie są w stanie zrozumieć drugiej strony. Dlatego potrzebna jest pomoc negocjatorów. Abraham i Mojżesz wiedzieli, czego Bóg naprawdę pragnął i że to, czego oni pragną jest podobne. Musieli tylko pokazać Bogu, w jaki sposób ich pragnienia są styczne.

Jest to prawdziwe w przypadku większości negocjacji, nawet tych, które wydają się bardzo trudne. Często jednak udaje się znaleźć wspólne stanowisko. Zwykle poświęcamy zbyt wiele czasu na przygotowanie własnych argumentów, a zbyt mało na zrozumienie sytuacji drugiej strony. W rezultacie, gdy strony negocjacji spotykają się, zajmują miejsca w przeciwnych narożnikach i trudno im znaleźć wspólny grunt. Aby zapewnić sobie pomyślny koniec negocjacji, musimy unikać konfrontacji i zrozumieć potrzeby drugiej strony.

***Wskazówka biznesowa:** Negocjacje mogą być bardzo złożone. Bardzo często proste sprawy mogą prowadzić do załamania się negocjacji lub zawarcia porozumienia, które nie jest dla wszystkich korzystne. Pamiętaj, by zawsze zweryfikować intencje drugiej strony. Przyjmowanie z góry założeń może prowadzić do katastrofy. Weryfikuj, weryfikuj, weryfikuj.*

**Wskazówka życiowa:** *Jeśli nie zrozumiesz, że działania innych wynikają z wewnętrznych potrzeb i uczuć, które wszyscy dzielimy, będziesz pozwał, by ich zachowanie Cię raniło, a to z kolei może prowadzić do urazów i nienawiści. Zrozum, co naprawdę motywuje innych, a jeśli zależy Ci na ocaleniu związków, nie wyciągaj nigdy przedwczesnych wniosków.*

## MEDYTACJA

Wcielenie idei z tego rozdziału w praktykę negocjacji biznesowych może nie być proste. Stare nawyki nietatwo wykorzystać i łatwo mówić o zmianie taktyki negocjacji, jednak trudno rzeczywiście to zrobić. Przed ważnymi negocjacjami poświęć przynajmniej 10 minut na przypomnienie sobie informacji na temat drugiej strony oraz swojej strategii negocjacji, opartej na informacjach z tego rozdziału i z innych źródeł. Gdy będziesz zadowolony z tego, jak przedstawiasz swoją strategię, rozpocznij medytację. Pomyśl o swojej strategii ogólnie. Następnie przemyśl ją jeszcze raz, tym razem poświęcając więcej czasu wszystkim szczegółom i zanurzając się głębiej w tych rozmyślaniach. Rozmyślaj o swojej strategii raz za razem. Pamiętaj: nie chodzi tu o zastanawianie się, jak zamierzasz negocjować — tę decyzję już podjąłeś. Teraz upewniasz się jedynie, że wybrane techniki naprawdę zapadną Ci w pamięć. Rozmyślając o swojej strategii negocjacji, rób to tak długo, aż naprawdę poczujesz z nią więź. Wybrane techniki powinny niemal stać się Twoją drugą naturą, tak byś był w stanie przywołać je z łatwością i pewnością siebie.



# PIENIĄDZ LUBI MĄDROŚĆ



Dlaczego tak wielu Żydów odnosi sukcesy w interesach? Istnieje na ten temat mnóstwo teorii: geny, wpływy kulturowe, dieta... Jednak odpowiedź jest prostsza, niż Ci się wydaje. Teksty Tory i Kabały od dawna uważane są za skarbnicę największych mądrości ludzkości. Zawierają również wiele czysto praktycznych informacji – w tym wskazówki, jak stworzyć i rozwinąć zyskowny interes, a także jak utrzymać równowagę między pracą i życiem osobistym.

Ten inspirujący przewodnik pomoże Ci poznać drogi prowadzące do sukcesu, które wytyczyli i z powodzeniem wykorzystywali ludzie już w czasach starożytnych. Znajdziesz tu wiele praktycznych i odkrywczych wskazówek, które pozostają pomocne także dzisiaj: od technik negocjacji do stylu zarządzania! Nauczysz się wykorzystywać opowieści i nauki zawarte w żydowskich tekstach w taki sposób, by osiągnąć niezwykle rezultaty w życiu zawodowym.

- Jak bronić się przed autosabotażem?
- Jak przezwyciężyć lęk, który podcina Ci skrzydła?
- Jak rozbuchane ego blokuje nasze możliwości?
- Jak łączyć przyjemność i pasję, by osiągnąć sukces?
- Jak znosić porażki, by w przyszłości odnieść sukces?
- Jak zaprząć pozytywne myślenie do realizacji swoich celów?

Rabin **Levi Brackman** jest popularnym nauczycielem, pisarzem i uczonym żydowskim. Pisuje regularnie dla portalu Ynetnews.com. Jego artykuły ukazywały się też w „Denver Post”, „Jewish Chronicle” oraz wielu innych czasopismach. Rabin Brackman jest założycielem i dyrektorem wielu organizacji, takich jak Judaism in the Foothills czy The Movement for a Tolerant World. Zajmuje się również doradztwem oraz prowadzeniem warsztatów dla przedsiębiorców pragnących się rozwijać i osiągnąć spełnienie zawodowe.

**Sam Jaffe** ma ponad piętnaście lat doświadczenia w świecie wielkich finansów. Pracował dla „Wall Street Journal”, „SmartMoney”, „Bloomberg Markets”, „BusinessWeek” oraz „Scientist”. Napisał również wiele artykułów, które ukazywały się w czasopismach takich, jak „New York Times”, „Scientific American” i „Wired”. Prowadzi firmę konsultingową dla przedsiębiorstw z branży energii odnawialnej.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: **6875**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
 • <http://onepress.pl/promocje>  
 Książki najchętniej czytane:  
 • <http://onepress.pl/bestsellery>  
 Zamów informacje o nowościach:  
 • <http://onepress.pl/nowosci>

Hellion SA  
 ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
 tel.: 32 230 98 63  
 e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena **34,90 zł**

ISBN 978-83-246-3405-7



9 788324 634057