instagram.com/harmonija_knjige
facebook.com/harmonija_knjige
www.harmonijaknjige.rs

NASLOV ORIGINALA:
Herb Cohen
You Can Negotiate Anything: *The World's Best Negotiator Tells You How To Get What You Want*

Copyright © 1980 by Herb Cohen
Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2020

ZA IZDAVAČA:
Marko Sabovljević

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK:
Marina Sabovljević

PREVOD:
Mirjana Ivanji

LEKTURA I KOREKTURA:
Borka Slepčević

DIZAJN KORICE:
Siniša Subotić

ŠTAMPA:
Alpha print, Zemun

TIRAŽ:
1000

IZDAVAČ:
Publik praktikum
Dobrovoljačka 10/I, Zemun
office@publikpraktikum.rs
011/4202 544; 011/4202 545

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući fotokopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

O SVEMU SE MOŽE PREGOVARATI

HERB KOEN

HARMONIJA

U znak sećanja na mog oca Morisa Koena,
čija je strategija pregovaranja bila
da daje mnogo više nego što dobija.
Svojim životom je, na sebi svojstven način,
slao snažne i jasne poruke.

Sadržaj

Zahvalnica 9

PRVI DEO **DA, VI TO MOŽETE** 11
1. ŠTA JE TO PREGOVARANJE? 13
2. GOTOVO O SVEMU SE MOŽE PREGOVARATI 18
3. OKUŠAJTE SE U PREGOVORIMA 27

DRUGI DEO **TRI NAJVAŽNIJA FAKTORA** 39
4. MOĆ 42
5. VREME 75
6. INFORMACIJE 82

TREĆI DEO **STILOVI PREGOVARANJA** 93
7. POBEDITI PO SVAKU CENU: SOVJETSKI STIL 96
8. PREGOVARANJE NA OBOSTRANO ZADOVOLJSTVO 120
9. VIŠE O TEHNICI „SVI DOBIJAJU” 130

ČETVRTI DEO **PREGOVARAJTE O SVEMU I SVUDA** 165
10. PREGOVORI TELEFONOM I DOKUMENTI O POSTIGNUTOM SPORAZUMU 167
11. PREĐITE NA VIŠI NIVO 179
12. PERSONALIZACIJA KAO PREDNOST 192

Najbolje ideje dobijamo od drugih.
– Ralf Voldo Emerson

ZAHVALNICA

Ova knjiga (kao i bilo koja druga) ima dugu liniju prethodnika. Mnogobrojni ljudi, i njihova iskustva, godinama su oblikovali moj način razmišljanja. Stoga, bilo bi pošteno i istinito reći da je rad na ovom rukopisu počeo veoma davno.

Uprkos prethodnicima, sadržaj na stranicama koje slede prvenstveno je proizvod mog tridesetogodišnjeg, direktnog učešća u više hiljada pregovora. Tokom tog perioda stekao sam neizmernu dobit kroz saradnju s mnogim istaknutim misliocima i praktičarima, kako u državnom, tako i u privatnom sektoru.

Bilo kako bilo, bio bih nemaran ukoliko ne bih posebno istakao imena osoba koje su doprinele razvoju mojih ideja. Iako se ne mogu smatrati odgovornim za bilo šta što sam napisao, navešću njihova imena: Robert E. Alberts, Sol D. Alinski, Rene Blumental, Harlan Klivland, Majkl Dinuncio, Viktor E. Frenkl, Džej Hali, Erik Hofer, Judžin E. Dženings, Džordž F. Kenan, Marja Mens, Norman Podhorec, Bil Rozen, Bertrand Rasel, Artur Sabat, Frensis A. Sinatra i naravno, Ester Grinspun.

Svoju zahvalnost iskazujem i drugima koji su ostavili trag na stranicama ove knjige, posebno Džordžu Elriku, Elenor Harvi, Aniti Luri, kao i mom najboljem prijatelju Lariju Kingu. Zahvaljujem na savetima Kerol Livingston, kao i svom izdavaču Lajlu Stjuartu što je na jedinstven način preuzimao rizike, ali i pokazivao strpljenje.

Najveću zahvalnost dugujem svojoj životnoj partnerki i supruzi Elen, koja mi je pomagala u radu i podržavala me. Bez nje ova knjiga ne bi bila ni u planu, a kamoli završena.

Pre nego što nastavim, dozvolite mi da vam detaljno izložim tri ideje s kojima ćete se susretati dok budete čitali ovu knjigu.

Kao prvo, želeo bih da uverim čitaoce da mi prilikom pisanja nije bila namera da uglavnom koristim odrednice u muškom rodu. Dok sam pisao ovu knjigu, proveo sam bezbroj sati pokušavajući da se izborim sa semantičkim finesama engleskog jezika. Moja početna nastojanja da eliminišem problem s rodnim razlikama rezultirala su proznim tekstom koji je bio ili konfuzan, ili nerazumljiv. Možda

ćete, zbog toga, s vremena na vreme naići na neki primer verbalnog šovinizma. Ako se tako nešto dogodi, upućujem vam svoje izvinjenje. Svakako, ne verujem da su zbog toga što je Eva nastala iz Adamovog rebra žene manje važne. U doba emancipacije, problem prvenstveno leži u našem maternjem, engleskom jeziku.

Kao drugo, odlučio sam da ne opremam tekst fusnotama, referencama ili tehničkim objašnjenjima kako bih obrazložio koncepte ili ideje sadržane u ovoj knjizi. Nije mi bila namera da napišem stručno štivo za profesionalce, već sam želeo da napišem praktičan i razumljiv priručnik namenjen laicima. Ideje i primeri iz knjige moraju biti razumljivi upravo njima. U suprotnom, čak ni neka fantastična fusnota ne bi mogla da bude od pomoći.

Kao treće, pisao sam u „širokim zamasima", tako da se nećete zaglibiti u tehničkoj ili pravnoj terminologiji. To sam učinio da bih olakšao razumevanje širih, temeljnih ideja. U nekim primerima davao sam predloge s određenom dozom ironije, figurativno – te ih ne treba doslovno shvatiti.

Nije mi namera da vam sugerišem kako treba da se ponašate, ili da vam određujem šta bi trebalo da želite. Zapravo, cilj mi je da vam rasvetlim realnu sliku i mogućnosti koje vam se nude. S tim na umu, istaći ću načine razmišljanja i ponašanja koji vas mogu ograničavati, kao i opcije i alternative za koje biste mogli da se odlučite. Svako od vas će, potom, unutar svoje zone komfora i sistema uverenja, pronaći način da dobije ono što želi, u skladu s vlastitim, jedinstvenim potrebama.

H. K.

Nortbruk, Ilinois.
Septembar, 1980.

PRVI DEO

DA, VI TO MOŽETE

Kako biste došli do obećane zemlje,
morate da prokrčite svoj put kroz divljinu.

1. ŠTA JE TO PREGOVARANJE?

Čovekov život je ogroman sto za vođenje pregovora, i dopadalo se to vama ili ne, i vi učestvujete u njima. Vi kao pojedinac dolazite u konflikt s drugima: s članovima porodice, prodavcima, konkurentima, ili entitetima zvučnih imena kao što su „institucije" ili „strukture moći". Način na koji se u takvim susretima snalazite ne samo da određuje da li ćete moći da napredujete već i da li ćete moći da uživate u ispunjenom, ugodnom i zadovoljavajućem životu.

Pregovaranje je oblast koja podrazumeva znanje i nastojanja, usredsređena na sticanje naklonosti ljudi od kojih nešto želimo. Jednostavno je tako.

Šta želimo?

Želimo najrazličitije stvari: prestiž, slobodu, novac, pravdu, status, ljubav, sigurnost i priznanje. Na putu da dobijemo ono što želimo nekima od nas ide bolje nego drugima. Vi, takođe, možete postati jedan od boljih.

Od davnih vremena, nagrade obično odlaze onima koji poseduju najveći talenat, koji su veoma posvećeni i obrazovani. Međutim, život je oslobodio iluzija one koji su verovali da vrline i vredan rad na kraju pobeđuju. „Pobednici" su, čini se, ljudi koji nisu samo stručni već imaju i sposobnost da „pregovaraju" o putu koji će ih dovesti do onoga što žele.

Šta je pregovaranje? To je korišćenje informacija i moći kako bi se uticalo na ponašanje onih unutar „mreže pritiska". Ako razmislite o ovako širokoj definiciji, shvatićete da zapravo sve vreme pregovarate, kako na poslu, tako i u privatnom životu.

S kojim ljudima, izvan poslovnog okruženja, koristite informacije i moć kako biste uticali na njihovo ponašanje? Muževi pregovaraju sa svojim ženama, kao i žene sa svojim muževima. (Nadam se da se u vašem braku pregovori vode u obostranu korist.) Takođe, koristite informacije i moć u odnosima s prijateljima i rođacima. Do pregovora može doći i sa saobraćajnim policajcem koji želi da vam napiše kaznu, s prodavcem koji odbija da prihvati vaš ček, s vlasnikom stana koji vam ne pruža osnovne usluge ili želi da vam udvostruči stanarinu, sa stručnjakom koji vam naplaćuje deo troškova

za svoje obrazovanje, s prodavcem automobila koji pokušava da vam zamaže oči, ili s recepcionerom koji tvrdi da nema slobodnih soba iako imate važeću rezervaciju. Neki od najčešćih i najtegobnijih pregovora vode se unutar porodice, kada se roditelji i deca nesvesno uključuju u međusobne pregovore. Dozvolite mi da vam dam jedan primer iz ličnog iskustva.

Moja žena i ja imamo troje dece. Naš najmlađi sin je u devetoj godini imao oko 25 kilograma, što je izuzetno mala težina za dete tog uzrasta. Zapravo, čitavu porodicu je bilo stid zbog njega. Kažem to zato što žena i ja volimo da jedemo, a i naša dva starija deteta imaju neutaživ apetit. A onda je došlo to treće dete. Ljudi bi nam postavljali pitanje: „Odakle je on?" ili „Čije je to dete?".

Naš sin je dospeo u stanje preterane mršavosti tako što je razvio životnu strategiju izbegavanja da bude u blizini mesta na kojima bi mogla da se posluži hrana. Za njega su reči „obroci", „kuhinja", „večera" i „hrana" bile svetogrđe.

Pre nekoliko godina, vratio sam se kući u petak uveče, nakon asketske nedelje ispunjene putovanjima i predavanjima. Na putu bivate usamljeni – barem neki od nas – tako da sam razmišljao o pregovorima sa suprugom do kojih može doći kasnije u toku večeri. Kada sam ušao u kuću, zaprepastio sam se zatekavši svoju suprugu kako leži na kauču, sklupčana u položaju fetusa koji sisa palac. Pretpostavio sam da je reč o nekom problemu. „Imala sam veoma težak dan", promrmljala je.

Kako bih je izvukao iz te obamrlosti, rekao sam joj: „Zašto ne bismo svi otišli u restoran na večeru?"

Naša dva sina i ona rekoše uglas: „Divna ideja!"

Devetogodišnjak se nije složio s tim. „Neću ići ni u kakav restoran! Tamo poslužuju hranu!" U tom trenutku sam ga podigao i odneo do automobila (što je jedan od načina pregovaranja).

Kada smo ušli u restoran, naš devetogodišnji sin nastavio je da se žali. Na kraju je rekao: „Tata, zašto moram da sedim sa svima za stolom? Zašto ne mogu da budem *ispod* stola?"

Okrenuo sam se ka svojoj supruzi. „Ko će uopšte primetiti razliku? Četvoro nas će sedeti za stolom, a jedno ispod stola. Možemo čak i da uštedimo novac zbog manjeg računa!" Na početku se protivila toj ideji, ali sam je ubedio da vredi pokušati.

Kada je počela večera, prvih deset minuta proteklo je bez značajnih dešavanja. Pre nego što je stiglo glavno jelo, osetio sam kako mi njegovi lepljivi prsti gamižu po nozi. Nakon nekoliko sekundi, moja supruga je skočila kao da ju je neko ubo nečim.

Ljutito sam posegao rukama ispod stola, zgrabio krivca za ramena i bacio ga na stolicu pored moje. Rekao sam kroz zube: „Samo sedi tu. Nemoj da razgovaraš ni sa mnom, ni s majkom, bratom, niti sa sestrom!"

Odgovorio je: „Naravno, ali da li mogu da stojim na stolici?"

„Možeš", složio sam se, „ali samo nas ostavi na miru!"

Dvadeset sekundi kasnije, bez upozorenja, to suvonjavo dete je stavilo šake oko usta i uzviknulo: „Kako je bedan ovaj restoran!"

Iako sam bio zapanjen, bio sam dovoljno priseban da ga zgrabim za vrat, grubo gurnem pod sto i zatražim račun.

Na putu ka kući supruga mi je rekla: „Herbe, mislim da smo večeras nešto naučili. Hajde da nikada više ne vodimo malo čudovište u restoran."

Moram da priznam da nikada *više* nismo ponudili našem mršavku da pođe s nama u restoran. Naš devetogodišnji sin je u toj neprijatnoj situaciji zapravo iskoristio informacije i svoju moć da utiče na naše ponašanje. Kao i veliki broj današnje omladine, on je takođe pregovarač – barem sa svojim roditeljima.

Na radnom mestu neprestano pregovarate – iako možda niste uvek svesni da to činite. Zaposleni koriste svoju moć i informacije kojima raspolažu da bi uticali na ponašanje osoba na višem položaju u organizaciji. Pretpostavimo da imate ideju ili predlog, i da želite da ih vaši nadređeni prihvate. Neophodno je da svoju ideju upakujete na takav način da zadovolji aktuelne potrebe vašeg šefa, kao i trenutne prioritete vaše firme. Ima mnogo ljudi koji poseduju stručno tehničko znanje, ali ne raspolažu veštinom pregovaranja koja im je neophodna da bi prodali svoje ideje. Zbog toga se na kraju osećaju frustrirano.

U današnjem svetu, mudar šef uvek pregovara sa zaposlenima kako bi bili posvećeni poslu. Ko je zapravo šef? On je osoba s formalnim autoritetom, koja pokušava da navede druge da dobrovoljno obave ono što se mora obaviti. I vi i ja znamo da je u današnje vreme najbolji način da obmanemo šefa – da učinimo tačno ono što on želi od nas. Kada vam kaže šta treba da uradite, zapišite to i postavite mu pitanje: „Da li je to ono što želite?" Potom mu se povinujte, i to doslovno.

Dve nedelje kasnije, vaš šef naleti na vas i procedi kroz zube: „Šta se dogodilo?"

Vi odgovorite: „Ne znam. Učinio sam upravo ono što ste mi rekli."

U današnje vreme imamo izraz za to. To nazivamo fenomenom „maliciozne poslušnosti". Ima mnogo ljudi koji su postali pravi

umetnici u korišćenju te metode. Kada bi se dogodilo da postanete šef, svakako ne biste želeli radnika koji radi tačno ono što ste mu naložili da uradi. Želećete da povremeno uradi nešto što mu *niste* rekli da uradi… često nešto što *ne možete* da mu kažete da uradi jer se mnogi problemi ne mogu predvideti.

Ne pregovarate samo sa šefom ili podređenima već i sa svojim kolegama na istom položaju. Kako biste uspešno obavljali svoj posao, neophodna vam je saradnja, pomoć i podrška mnogih ljudi čija radna mesta, na organizacionom dijagramu sa strelicama koje pokazuju prema gore, nisu na nižem položaju od onog na kojem se vi nalazite. Ti ljudi možda imaju drugačije funkcije ili rade u drugoj oblasti. Možda čak žive u sasvim drugom delu grada. Morate da vladate veštinom pregovaranja da biste od njih dobili pomoć i podršku.

Možete da pregovarate s kupcima ili klijentima, bankarima, prodavcima, dobavljačima, čak i s državnim agencijama, od Poreske službe do Ministarstva za rad. Možete da pregovarate o većem budžetu, prostranijoj kancelariji, o većoj samostalnosti, slobodnim danima, preseljenju u drugo mesto rada, ili o bilo čemu što bi zadovoljilo vaše potrebe. Ovim želim da istaknem da zapravo pregovarate češće nego što to mislite. Stoga, treba da naučite da to dobro radite. Možete da naučite da budete efikasni – čime ćete poboljšati kvalitet svog života, kako poslovnog, tako i privatnog.

Prilikom svih pregovora u kojima učestvujete, kao i u svim pregovorima u kojima ja učestvujem – zapravo, u svakom pregovoru na svetu (od diplomatskih, geopolitičkih, do pregovora o kupovini kuće) – uvek su prisutna tri ključna elementa:

1. *Informacije*. Čini vam se da druga strana zna više o vama i vašim potrebama nego što vi znate o njima i njihovim potrebama.
2. *Vreme*. Čini se da druga strana nije pod istom vrstom organizacionog pritiska kao vi, zbog vremenskih ograničenja i restriktivnih rokova.
3. *Moć*. Čini se da druga strana poseduje veću moć i da je veći autoritet od vas.

Moć je impresivan fenomen. Moć je sposobnost ili kapacitet da navedete druge da obave svoje zadatke… da vršite kontrolu nad ljudima, događajima, situacijama, i nad samim sobom. Međutim, moć je u celini zasnovana na percepciji. Ukoliko smatrate da imate moć, onda je i imate. Ako mislite da je nemate, čak i ako je imate, vi je nemate. Ukratko, posedujete veću moć ukoliko verujete u to

da je posedujete i ukoliko posmatrate događaje u životu kao oblike pregovora.

Vaša sposobnost da pregovarate određuje da li možete ili ne da utičete na svoju okolinu. Ona vam pruža osećaj da vladate svojim životom. To nije sposobnost zavaravanja, niti je pretnja nesumnjivim kvalitetima. Reč je o analiziranju informacija, vremena i moći da se utiče na ponašanje… o ispunjavanju potreba (kako vaših, tako i potreba drugih ljudi) kako bi se sve odvijalo onako kako vi želite.

Prefinjena umetnost pregovaranja zapravo nije nova. Po mom uverenju, dva najuspešnija pregovarača živela su pre, otprilike, dve hiljade godina. Nijedan od njih za vreme života nije bio deo neke državne institucije. Nijedan od njih nije imao ulogu formalnog autoriteta. Međutim, obojica su u praksi koristila svoju moć.

Obojica su nosila otrcanu odeću i išla naokolo postavljajući pitanja (na taj način su prikupljali informacije), jedan u obliku silogizama, drugi u formi parabola. Imali su svoje ciljeve i standarde. Bili su spremni da preuzmu rizik – svako sa osećanjem da u potpunosti vlada situacijom u kojoj se nalazi. Obojica su odabrali mesto i način kako će umreti. Međutim, svojom smrću su zadobili predane sledbenike koji su nastavili njihov rad, menjajući sistem vrednosti na čitavoj planeti. Zapravo, mnogi od nas svakog dana pokušavaju da žive u skladu sa svojim sistemom vrednosti.

Naravno, govorim o Isusu Hristu i Sokratu. Po mojoj definiciji, oni su bili pregovarači. Vodili su pregovore u kojima su obe strane dobijale, i bili su moćni. Zapravo, obojica su namerno primenjivala mnoge pristupe u duhu saradnje, kojima ću vas, tekstovima u ovoj knjizi, podučiti.