

B A R R Y N A L E B U F F

JAK PODZIELIĆ TORT

NOWA METODA NEGOCJACJI
DLA TYCH, KTÓRZY
NIE LUBIĄ NEGOCJOWAĆ

B A R R Y N A L E B U F F

JAK PODZIELIĆ TORT

NOWA METODA NEGOCJACJI
DLA TYCH, KTÓRZY
NIE LUBIĄ NEGOCJOWAĆ

Przekład **Anita Doroba**

mt biznes



WPROWADZENIE

Negocjacje są stresujące. Nawet dla mnie. Stawką jest wiele rzeczy: pieniądze (czasami tak wielkie, że mogą zmienić życie), okazja, czas, relacje i reputacja. Negocjacje potrafią wydobywać z ludzi to, co najgorsze, gdy próbują wykorzystać drugą stronę lub kiedy naiwnie naśladowują twardych negocjatorów, o których słyszeli.

Czy nie byłoby lepiej, gdyby istniał uniwersalny, oparty na jakichś zasadach sposób negocjowania? Czy nie byłoby jeszcze lepiej, gdyby istniał sposób na wzajemne sprawiedliwe traktowanie w negocjacjach? Książka *Jak podzielić tort* prezentuje nowe podejście, które spełnia obie funkcje i którego przez ostatnie piętnaście lat uczyłem w Yale School of Management studentów studiów MBA oraz zarządzających najwyższego szczebla, a także 350 tysięcy uczestników otwartego kursu online na platformie Coursera. Stosowałem to podejście, gdy sprzedawałem swoją spółkę koncernowi Coca-Cola. To proste, praktyczne podejście oparte na pomysłach zaczerpniętych z teorii gier.

Podobnie jak wszystkie nowe pomysły jest ono również stare. Fundamentalne założenia można znaleźć w liczącym dwa tysiące lat Talmudzie Babilońskim (przyjrzymy się bliżej temu powiązaniu w rozdziale 9).

Zacznę od tego, że postaram się pomóc ustalić, o jaką stawkę chodzi w negocjacjach – nazywam ją „tortem”. Tort jest dodatkową wartością wykreowaną porozumieniem, aby móc wspólnie pracować. Gdy zobaczysz ten tort, zmienisz swój sposób myślenia o sprawiedliwości i sile w negocjacjach. Pojęcie „dzielenie tortu” jest powszechne w negocjacjach. Jednak większość ludzi dzieli niewłaściwy tort. Skupiają się na całkowitej wartości, a nie na wartości uzyskanej dzięki porozumieniu. W konsekwencji spierają się o niewłaściwe liczby i rzeczy oraz zajmują pozycje, które uważają za rozsądne, a w rzeczywistości są one jedynie dbaniem o własny interes. Trudną częścią negocjacji jest poprawne oszacowanie wielkości tortu. Gdy stawka zostanie właściwie określona, łatwiej będzie dojść do porozumienia.

W negocjacjach chodzi o tworzenie i wychwytywanie wartości. W kwestii tworzenia wartości książka Rogera Fishera i Williama Ury’ego *Dochodząc do TAK*¹ nauczyła świat, jak osiągnąć sukces, skupiając się na interesach, a nie na pozycji. Nierozwiązany pozostał zagmatwany problem, jak podzielić wykreowane korzyści – czy to synergii w transakcji przejęcia, czy oszczędności kosztów przy wspólnym skorzystaniu z Ubera. Powstające przy takich okazjach napięcie sprawia, że wielu ludzi bardzo nie lubi negocjować.

Chcąc załagodzić to napięcie, niektórzy negocjatorzy odwołują się do uczciwości: „Dałem ci uczciwą ofertę. Powinieneś ją przyjąć”. Jednak to, co wydaje się uczciwe jednej stronie, może

nie wyglądać tak dla drugiej. Jedna strona może zaoferować mniej niż połowę i nadal nazywać to sprawiedliwym, ponieważ drugiej stronie bardziej zależy na transakcji. W innych okolicznościach jedna strona może twierdzić, że sprawiedliwie będzie podzielić wszystko dokładnie po połowie, nawet jeśli punkty wyjścia są różne. Myślę, że takie podziały nie odzwierciedlają prawdziwej natury sprawiedliwości w negocjacjach.

Inni negocjatorzy odwołują się do argumentów siłowych. Jedna strona będzie argumentować, że jest uprawniona do większego udziału, ponieważ: jest większa, kładzie więcej na stole, łatwiej może się wycofać, ma więcej opcji itp.

Dowiesz się, jak dostać połowę wartości, którą wykreowałeś, bez względu na wielkość. Z takim odwoływaniem się do siły mamy do czynienia bardzo często. Typowym rezultatem jest dzielenie proporcjonalne, w którym proporcje mogą wyrażać wielkość (jednostki, przychody, zyski, zainwestowane środki) lub coś innego, co można uznać za miarę siły. Myślę, że takie podziały są błędne i nie odzwierciedlają prawdziwej natury siły negocjacji.

Ta książka wprowadza nowatorskie podejście, które ukazuje prawdziwą siłę graczy i sprawiedliwie uwzględnia ich wkład. Całkiem nową częścią jest konkluzja, że tort powinien zostać podzielony na równe części, co nie oznacza, że obie strony zakończą negocjacje z tą samą kwotą. To, co jest równo dzielone, to nie suma całkowita, ale wartość dodana, wykreowana dzięki dojściu do porozumienia, czyli właśnie tort negocjacyjny. Ponieważ ten równy podział fundamentalnie zmienia sposób postrzegania siły, może pojawić się opór – szczególnie z tej strony, która osiąga korzyści z iluzji siły w ramach *status quo*. Z tym oporem można sobie jednak poradzić i wyjaśnić, jak to zrobić.

Dzięki książce *Jak podzielić tort* poznasz praktyczne, oparte na teorii podejście do negocjacji. Pisząc o praktycznym podejściu, mam na myśli to, że zostało sprawdzone w praktyce. Przeczytasz, jak ono pomogło mi przeformułować negocjacje o naprawdę wysoką stawkę, gdy Coca-Cola kupowała Honest Tea, firmę, którą założyłem ze swoim byłym studentem Sethem Goldmanem (na odwrocie są nasze imiona – Seth & Barry). Te negocjacje odbywały się w 2008 roku, kiedy teoria po raz pierwszy wyszła poza salę wykładową. Do tego czasu była to idea kiełkująca podczas zajęć z negocjacji, które prowadziłem w Yale. Zasada tortu została stworzona z konieczności, aby pomóc w przewyciężaniu uzasadnionego sprzeciwu Coca-Coli, ponieważ nie chciała płacić za wartość, którą sama pomogła wykreować. Na początku zgodziliśmy się podzielić tort bez względu na to, jak będzie wyglądał, co było dla obu stron zachętą, by powstał jak największy. Dokładnie to zrobiliśmy.

Podejście nawiązujące do tortu nie odnosi się wyłącznie do negocjacji korporacyjnych o wysoką stawkę. Dowiesz się, jak koncepcja tortu pomoże ci poprowadzić negocjacje, jeśli kiedyś będziesz musiał zawrzeć umowę najmu albo odkupić nazwę domeny od squattera. Nauczysz się lepiej dzielić koszty między partnerów, gdy korzyści są nierówne. Dowiesz się, jak sprytni prawnicy z Nowego Jorku zajmujący się nieruchomościami wykorzystują koncepcję tortu, aby odbić sobie niekorzystny domyślny podział oszczędności podatkowych – zyskując w ten sposób dodatkowe kilka tysięcy dolarów dla swoich klientów – i również nauczysz się to robić.

Koncepcja tortu zmieni twoje podejście do negocjacji w biznesie i w życiu osobistym. Pozwoli ci spojrzeć na negocjacje jaśniej i bardziej logicznie. Doprowadzi do kompromisu, w którym

zastosowana zasada nie będzie związana ze specyfiką sytuacji. Pomoże znaleźć argumenty, które przekonają innych, i wykazać niespójności w ich podejściu.

Podział tortu sprawdza się wtedy, gdy jest możliwość współpracy z drugą stroną w celu maksymalizacji wartości, którą wspólnie kreujecie. Jak wkrótce zobaczysz, działa to również w przypadku, gdy drugiej stronie nie zależy na sprawiedliwości ani na perspektywie tortu. Ponieważ podejście to opiera się na przyjętych zasadach i prowadzi do sprawiedliwych rezultatów, stwarza potencjał do negocjacji bez całego tego pozerstwa. Osiągnięcie sprawiedliwego podziału umożliwia obu stronom skoncentrowanie energii na stworzeniu jak największego tortu. Koncepcja tortu bardzo pomaga w złagodzeniu napięcia między tworzeniem i przechwytywaniem wartości.

Wkrótce stanie się oczywiste, że ta książka zawiera więcej liczb niż typowy poradnik negocjacyjny. Te liczby czemuś służą. Pomagają zrozumieć logikę tortu w różnych jego zastosowaniach. Szczegóły pozwolą ci w pełni zapoznać się z przykładami. Będziesz miał wystarczająco dużo informacji, aby odpierać argumenty, zamiast przyjmować odpowiedzi na wiarę. Mam nadzieję, że dyskusja przypadku MBA będzie dla Ciebie ekscytującym doświadczeniem. Równocześnie dołożę starań, aby liczby były proste – nie będziesz musiał używać Excela.

Być może się zastanawiasz, czy nie namawiam Cię, żebyś był zbyt logiczny i zbyt analityczny. A co z emocjami i empatią? Oczywiście, emocje mają znaczenie. Tak, empatia jest ważna. Faktycznie to bardzo racjonalne być empatycznym. Jednak logika w negocjacjach ma fundamentalne znaczenie i jest znacznie mniej zrozumiała. Posiadanie logicznego argumentu – zasady, do której się odwołujemy – może pomóc w ostudzeniu emocji.

To właśnie logika tortu umożliwia zajęcie stanowiska zgodnego z przyjętymi zasadami.

Nie martw się, ta książka nie jest typowym poradnikiem negocjacyjnym. Pierwsza część skupia się na logice, druga koncentruje się na empatii. Narzędzia i przykłady zostały opracowane tak, aby pomóc ci być mniej egocentrycznym, a bardziej allocentrycznym – skoncentrowanym na innych. Empatia, a nie współczucie czy miłosierdzie, pomoże ci lepiej zrozumieć cele drugiej strony, a tym samym powiększyć tort. Logika zapewni ci otrzymanie sprawiedliwej części. Jeśli potrafisz połączyć logikę z empatią, będziesz miał to, co najlepsze z postaci Komandora Spocka i Kapitana Kirka.

Z tym wszystkim ruszamy śmiało tam, dokąd nie zaszła dotąd żadna książka o negocjacjach.



CZĘŚĆ I
TORT



ROZDZIAŁ 1

PIZZA

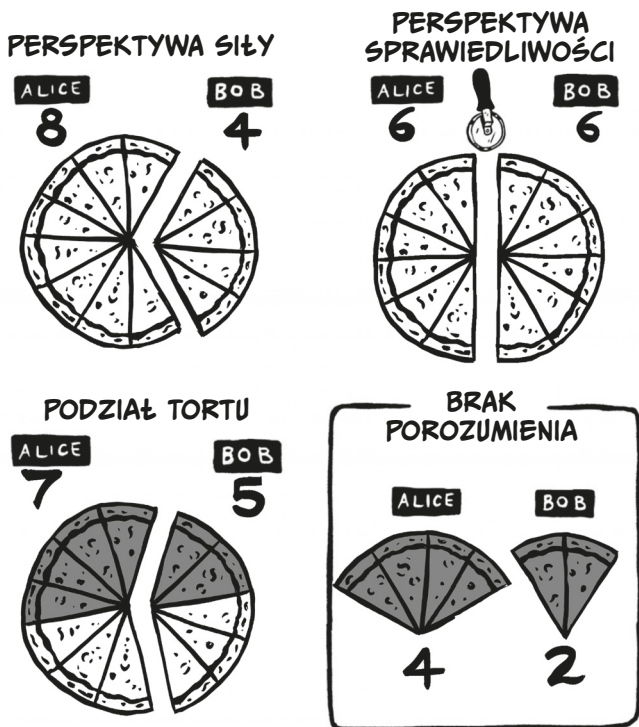
Mieszkam i pracuję w New Haven w stanie Connecticut. Miasto to słynie, oprócz Uniwersytetu Yale, z pizzy. Niektórzy są zgorzałymi i lojalnymi wielbicielami restauracji Sally's, a inni Pepe. Widząc długie kolejki, można pomyśleć, że trudniej się do nich dostać niż na Yale. To dlatego, że ich pizza z małżami jest klasą samą w sobie. Rzykując przyznanie racji którejś ze stron, obserwuję negocjacje nad pizzą od Pepe.



Alice i Bob dostaną od Pepe pizzę z małżami pokrojoną na 12 kawałków, jeśli dojdą do porozumienia, jak ją podzielić mię-

dzy siebie. Jeśli się nie dogadają, to dostaną od Pepe pizzę, ale tylko jej połowę, z podziałem preferencyjnym: cztery kawałki trafią do Alice, a dwa do Boba.

Jest wiele zachęt, aby dojść do porozumienia. Problem polega na tym, że jest wiele rozwiązań korzystnych dla każdej ze stron, ale jedne są lepsze dla Alice, a inne dla Boba. Muszą wybrać jedno. Większość ludzi przyjmuje jedną z dwóch perspektyw co do tego, jak Alice i Bob mogą negocjować porozumienie.



Pierwsza perspektywa to perspektywa siły. Alice zaczyna z większą siłą – powinna dostać dwa razy więcej: osiem kawałków dla Alice i cztery dla Boba.

Druga perspektywa to perspektywa sprawiedliwości. Obie strony skupiają się na tym, co ostatecznie dostaną. W tym scenariuszu dzielą pizzę na połowę: Alice dostaje sześć kawałków i Bob dostaje sześć kawałków.

Jest jeszcze inny – i bardziej logiczny – sposób podziału pizzy. Skupia się na tym, o co tak naprawdę chodzi w negocjacjach: o dodatkowe sześć kawałków zdobyte dzięki dojściu do porozumienia. Jeśli Alice i Bob się nie dogadają, to będą mieć łącznie 6 kawałków ($4 + 2$). Jeśli osiągną porozumienie, będą mieć łącznie 12 kawałków. Wartością dodaną dojścia do porozumienia jest zwiększenie liczby otrzymanych wspólnie kawałków z sześciu do dwunastu. To jest właśnie ta stawka, czyli to, co nazywam tortem negocjacyjnym. Aby uzyskać te sześć dodatkowych kawałków, potrzebne jest takie samo zaangażowanie Alice i Boba. Ponieważ ich siła jest równa, sześć kawałków powinno zostać podzielone po równo. Oprócz tego w przypadku niedojścia do porozumienia każda ze stron otrzymuje swoją sumę gwarantowaną. To prowadzi ostatecznie do takiego podziału: $4 + 3 = 7$ kawałków dla Alice i $2 + 3 = 5$ kawałków dla Boba.

Choć może to zabrzmieć dziwnie, większość ludzi gubi się w końcu w tym, o co tak naprawdę toczą się negocjacje. Spierają się raczej o dwanaście kawałków, a nie o sześć. Skupiają się na całej pizzy, a nie na istotnej części negocjacji. Tort negocjacyjny wydaje się oczywisty i w zasięgu wzroku. Gdy spojrzysz na negocjacje w kategoriach istotnej części tortu, logiczny wydaje się wniosek, że ta istotna część powinna zostać podzielona równo. To właśnie do tego powinienem cię przekonać. Potem dam ci narzędzia do przekonywania innych.

W pierwszym kroku chcę wyjaśnić, co jest nie tak ze *status quo*. W mojej opinii perspektywa siły myli władzę posiadaną *poza*

negocjacjami z siłą w negocjacjach. Dlaczego łączna liczba powinna zostać podzielona proporcjonalnie do liczby opcji na wypadek niedojścia do porozumienia? Kawałki pizzy nie negocjują ze sobą – Alice i Bob tak. Podczas gdy podział w stosunku 8:4 wydaje się rozsądnym rozwiązaniem, ponieważ odzwierciedla proporcję ilości gwarantowanej w razie braku porozumienia, nie ma żadnego powodu, aby ostatecznie podzielić całość w takiej proporcji.

Jednym ze sposobów ukazania słabości argumentu za proporcjonalnością jest rozważenie innego scenariusza, takiego, w którym Bob nie dostaje żadnego kawałka, a tylko kilka okruchów, gdyby nie zostało osiągnięte porozumienie. Próba odzwierciedlenia w podziale całej pizzy takiej proporcji, jak w ilości gwarantowanej w przypadku braku porozumienia, doprowadziłaby do absurdalnie wysokiego wskaźnika liczby kawałków (dążącego do nieskończoności), co sugerowałoby, że wszystkie dwanaście kawałków przypadnie Alice.

Ktoś może twierdzić, że Bob jest na słabszej pozycji przetargowej, ponieważ w sytuacji braku porozumienia otrzyma tylko dwa kawałki. Alice dostanie cztery. Ten argument rozmija się jednak z celem negocjacji. Jeśli Alice i Bob nie osiągną porozumienia, Alice nie dostanie nic więcej oprócz czterech kawałków, tak samo jak Bob – on nie dostanie nic więcej oprócz dwóch kawałków. W skutecznych negocjacjach chodzi o to, aby wyjść z sytuacji braku porozumienia. W przypadku Alicji i Boba każde z nich jest tak samo potrzebne do osiągnięcia porozumienia, zatem ich siła jest jednakowa.

Drugie podejście, równy podział całości, jest zbyt uproszczonym pojmowaniem sprawiedliwości. W sytuacji, w której

dzielimy dwanaście kawałków, Alice i Bob nie są na tych samych pozycjach. Alice ma większą wartość gwarantowaną na wypadek braku porozumienia. Gdyby podział 6:6 był naprawdę sensownym odzwierciedleniem sprawiedliwości, powinien obowiązywać w każdym przypadku braku porozumienia. A nie obowiązuje. Popatrzmy, co się stanie, gdy liczba gwarantowana Alice w przypadku braku porozumienia wzrośnie do siedmiu kawałków, a dla Boba pozostaną dwa. Jeśli sprawiedliwość oznacza podział 6:6, Alice odrzuci taką propozycję. Będzie wolała zatrzymać swoje gwarantowane siedem kawałków niż przyjąć sześć. Wprawdzie ta wada równego podziału może nie być oczywista, gdy ilości gwarantowane na wypadek braku porozumienia wynoszą cztery i dwa, jednak widzimy, że przyjęcie jako zasady sprawiedliwości podziału całości na dwa jest fundamentalnie wadliwe.

Podział całości jest często popełnianym błędem. Powiedzmy, że określimy w sposób losowy liczby kawałków przypadające Alice i Bobowi, gdyby nie osiągnęli porozumienia, a potem każemy im negocjować. Co przewidujesz? Właśnie taki eksperyment został przeprowadzony przez Nejata Anbarciego i Nicka Feltovicha². Zakładając, że obie liczby gwarantowane na wypadek braku porozumienia były mniejsze niż połowa całości, w 42 procentach przypadków strony dzieliły całość na dwie równe części. To brzmi uczciwie i żadnej stronie nie opłaca się odejść od stołu. Jednak gdy tylko liczba przypadająca jednej ze stron w przypadku braku porozumienia przekraczała połowę, na równy podział decydowało się mniej niż 8 procent negocjujących.

Chodzi tutaj o to, że obie strony poszukiwały sprawiedliwego rozwiązania. Problem polega na tym, że nie nauczyły się

dostrzegać istotnej części tortu jako $12 - (4 + 2) = 6$ kawałków, więc starają się dzielić niewłaściwą sumę. Dzielią dwanaście, a nie sześć kawałków. Dobrze jest troszczyć się o sprawiedliwość, ale zasada sprawiedliwego podziału powinna być odnieszona do istotnego w negocjacjach tortu, a nie do całości. Jeśli chodzi o sześć negocjowanych kawałków tortu, Alice i Bob są w idealnie symetrycznej sytuacji, na równych pozycjach i jednakowo potrzebni. Sprawiedliwą rzeczą jest równy podział negocjacyjnego tortu.

Tort negocjacyjny złożony z sześciu kawałków jest dzielony na dwa razy po trzy kawałki. Każda strona otrzymuje swoją ilość gwarantowaną plus połowę przedmiotu negocjacji. Alice kończy więc z $4 + 3 = 7$ kawałkami, a Bob dostaje $2 + 3 = 5$ kawałków.

W dzieleniu tortu negocjacyjnego nie chodzi wyłącznie o sprawiedliwość. Alice i Bob mają jednakową siłę. Jeśli Alice nie zgodzi się na podział, tort negocjacyjny zostanie utracony. To samo odnosi się do Boba. Nie da się powiedzieć, że któraś ze stron może bardziej niż druga przyczynić się do utworzenia tortu negocjacyjnego złożonego z sześciu kawałków. W trakcie negocjacji, gdy celem jest stworzenie dodatkowej wartości poza tym, od czego wychodzą strony, obie strony są całkowicie symetryczne. Mają one różną siłę poza negocjacjami, co odzwierciedla się w nierównych ilościach gwarantowanych w przypadku braku porozumienia. Ale to nie ma wpływu na podział tortu negocjacyjnego.





Poznałeś już sekretny sos. To może się wydawać podejrzenie proste w przypadku pizzy, przynajmniej z perspektywy czasu. Jeśli zastosujemy to podejście do bardziej skomplikowanych, rzeczywistych problemów, przykład z pizzą będzie podstawą wszystkiego, co zrobimy.

Pamiętajcie, że kiedy będę używać terminu „tort”, zawsze będę miał na myśli tort negocjacyjny. Ten, który ma znaczenie. Jak już wspomniałem na początku, trudną częścią negocjacji jest poprawne określenie wielkości tego tortu. Nie zawsze jest to tak oczywiste i bezpośrednie, jak w przykładzie z pizzą. Być może będziesz musiał współpracować z drugą stroną, aby odkryć, jak wygląda tort. Rozpoznanie tortu jest kluczem do tego, aby otrzymać połowę. A gdy już rozwiążesz problem podziału tortu, będziesz mógł skupić uwagę na współpracy mającej na celu jego powiększenie.

Zaczynamy!

Tym, co się najbardziej liczy w udanych negocjacjach, są nie tylko korzyści materialne. Przede wszystkim są to strony niezbędne do sfinalizowania transakcji. Jeśli „tort”, o który toczy się walka, zostanie prawidłowo określony i wyceniony, wszyscy będą mieć takie same szanse, aby osiągnąć swój cel.

Barry Nalebuff, profesor w Yale School of Management, oferuje nową, sprawdzoną metodę prowadzenia negocjacji, która:

-  pomaga określić faktyczną wartość przedmiotu negocjacji, czyli tytułowego tortu,
-  ukazuje prawdziwą siłę negocjujących graczy i sprawiedliwie uwzględnia ich wkład,
-  pozwala się skupić na stworzeniu jak największego tortu dzięki współpracy,
-  gwarantuje, że każda ze stron dostanie równą część negocjowanej wartości.

Autor podaje wiele praktycznych przykładów i dokonuje wnikliwej analizy wybranych przypadków. Zobaczysz, jak podejście Nalebuffa pomogło przeformułować negocjacje o wysoką stawkę, gdy koncern Coca-Cola kupował Honest Tea – firmę, którą Barry założył wspólnie z Sethem Goldmanem. Dowiesz się, w jaki sposób przekonać wszystkich i znaleźć sprawiedliwe rozwiązanie oraz co zrobić, by powiększyć tort.

Dzielenie tortu działa zarówno w biznesie i polityce, jak i w życiu codziennym, usuwa niepotrzebne obawy i stres, przez które wielu ludzi nie lubi negocjować.

**TA KSIĄŻKA ZMIENI NASTAWIENIE DO NEGOCJACJI
NAWET U NAJBARDZIEJ OPORNÝCH**

PATRONI:

**MY
COMPANY**
COACH

NOWA
SPRZEDAŻ

personel
& zarządzanie

sprawny.marketing

FOCUS.pl

MARKETER+

THINKTANK

SPRZEDAŻ-24

www.mtbiznes.pl

Książka dostępna także jako **e-book**.

ISBN 978-83-8231-274-4



9 788382 312744 >

MT23002
Cena 54,90 zł