

KRIS VOS I TAL RAZ

NE PRISTAJTE NA MANJE

**Pregovarajte kao da vam život
od toga zavisi**

Prevela sa engleskog
Ksenija Prodanovic



Mišljenja ovde izneta stav su autora, ne i FBI-ja.

Za moju majku i oca,
koji su mi pružili безусловnu ljubav
i naučili me vrednosti napornog rada i integriteta

SADRŽAJ

POGLAVLJE 1

NOVA PRAVILA

Kako da postanete najpametnija osoba... u svakoj situaciji 9

POGLAVLJE 2

BUDITE OGLEDALO

Kako da se brzo povežete sa drugima 27

POGLAVLJE 3

NE SAOSEĆAJTE S NJIHOVIM BOLOM, ETIKETIRAJTE GA

Kako da izgradite poverenje taktičkom empatijom 46

POGLAVLJE 4

ČUVAJTE SE „DA” – SAVLADAJTE „NE”

Kako da iskoristite momentum i bezbedno otkrijete pravi ulog 66

POGLAVLJE 5

AKTIVIRAJTE DVE REČI KOJE MOMENTALNO MENJAJU TOK SVAKOG PREGOVORA

Kako da dobijete dozvolu za ubeđivanje 84

POGLAVLJE 6

ISKRIVITE NJIHOVU REALNOST

Kako da oblikujete ono što je fer 98

POGLAVLJE 7

STVORITE ILUZIJU KONTROLE

Kako da kalibrišete pitanja i konflikt pretvorite u saradnju 121

POGLAVLJE 8

GARANTOVANO ZAVRŠEN POSAO

Kako da uočite lažove i osigurate da će svi ostali završiti posao 138

POGLAVLJE 9

TVRDO CENJKANJE

Kako da dobijete traženu sumu 159

POGLAVLJE 10

PRONAĐITE CRNOG LABUDA

Kako da dobijete priliku otkrivanjem nepoznatih nepoznanica 180

Zahvalnica 207

Dodatak: kako da se pripremite za pregovore 211

Beleške 219

Indeks 223

O autorima 239

POGLAVLJE 1

NOVA PRAVILA

Bio sam uplašen.

Proveo sam više od dve decenije u FBI-ju, uključujući petnaest godina pregovaranja u talačkim situacijama od Njujorka preko Filipina do Bliskog istoka, i bio sam najbolji. Biro ima desetine hiljada agenata, ali samo jednog glavnog međunarodnog pregovarača. To sam bio ja.

Ali nikada do sada se nisam našao u talačkoj situaciji koja je bila toliko napeta i toliko lična.

„Držimo ti sina, Vose. Daj nam milion dolara ili će umreti.”

Napravi pauzu. Trepni. Svesno vrati otkucaje srca na normalu.

Istina je da sam se često nalazio u sličnim situacijama. Novac za život. Ali nikada u ovakvoj.

Nikada moj sin nije bio umešan. Niti milion dolara. I nikada protiv ljudi sa fensi diplomama i ogromnim pregovaračkim iskustvom.

Vidite, ljudi s druge strane – moji suparnici – bili su profesori pregovaranja sa Harvarda.

Došao sam na Harvard na kratak kurs kako bih naučio nešto o pregovorima u poslovnom svetu.

Očekivao sam miran i tih kurs za tipa iz FBI-ja koji bi da proširi svoje vidike.

Ali kada je Robert Mnukin, direktor Harvardovog Pregovaračko-istraživačkog projekta, čuo da sam u kampusu, pozvao me je u svoj kabinet na kafu. Malo da proćaskamo, rekao mi je.

Bio sam počastvovan. I uplašen. Mnukin je impresivan tip čiji rad pratim godinama: ne samo da predaje pravo na Harvardu već je jedna od

glavnih faca na polju rešavanja konflikata i autor knjige *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*.¹

Iskren da budem, smatrao sam da nije fer to što Mnukin želi da razgovara o pregovaranju sa mnom, bivšim policajcem iz Kansas Sitija. Situacija se onda pogoršala. Samo što smo Mnukin i ja seli, vrata su se otvorila i u kabinet je ušao još jedan profesor sa Harvarda. Gabrijela Blum, specijalista za međunarodne pregovore, oružane sukobe i borbu protiv terorizma, koja je osam godina radila kao pregovarač s Izraelskim nacionalnim bezbednosnim savetom i izraelskom vojskom. Žestokom vojskom.

Utom se pojavila Mnukinova sekretarica s diktafonom. Mnukin i Blumova su mi se nasmešili.

Bio sam prevaren.

„Imamo vašeg sina, Vose. Dajte nam milion dolara ili će umreti”, rekao mi je uz osmeh Mnukin. „Ja sam otmičar. Šta ćete uraditi?”

Uznemirio sam se, ali to je očekivano. Neke stvari se nikad ne menjaju: posle dve decenije pregovaranja za ljudske živote i dalje osećate strah. Čak i kada je sve igra.

Smirio sam se. Tačno je, bio sam prašinar koji je postao agent FBI-ja i radio s velikim facama. I nisam bio genije. Ali sam s razlogom bio u ovoj prostoriji. Tokom godina sam usavršavao veštine, taktike i pristup ljudskoj interakciji, koji ne samo da su mi pomogli da spasem živote već su mi, što sam spoznao kad sam se osvrnuo, promenili život. Višegodišnje iskustvo pregovaranja uticalo je na sve, od razgovora sa šalterušama do načina na koji sam vaspitao svoju decu.

„Hajde. Daj mi novac ili ću ti zaklati klinca”, rekao je Mnukin. Testirao me je.

Uputio sam mu dug, prodoran pogled. Onda sam se nasmešio.

„Kako mislite da to uradim?”

Mnukin je napravio pauzu. Na licu mu se pojavilo sažaljenje pomešano sa zabavljenošću, kao kod psa koji juri mačku. Kao da smo igrali drugačiju igru sa drugačijim pravilima.

Sabrao se i pogledao me visoko podigavši obrve, kao da je želeo da me podseti da se i dalje igramo.

„Želite da mi kažete da nije problem ako vam ubijem sina, gospodine Vos?”

„Žao mi je, Roberte, ali kako da znam da je živ?“, izvinio sam se oslovivši ga po imenu. Uneo sam toplinu u naš razgovor da bih zakomplikovao njegov pokušaj da me pregazi. „Zaista mi je žao, ali kako mislite da vam dam novac, milion dolara štaviše, ako ne znam da je živ?“

Gledao sam u tog briljantnog čoveka uznemirenog onim što je izgledalo kao nesofisticirana ludost. To je bio nesvakidašnji prizor. Moj potez je pak bio sve samo ne ludost. Koristio sam jednu od najmoćnijih pregovaračkih alatki FBI-ja: otvorena pitanja.

Danas, nakon što sam godinama razvijao taktike u okviru svoje konsultantske grupe *Crni labud*, ovaj pristup nazivamo kalibrisanim pitanjima: upitima na koje druga strana može da odgovori, ali za koja ne postoje unapred pripremljeni odgovori. Tako kupujete vreme. A svojim protivnicima dajete iluziju da sve kontrolišu – na kraju, oni imaju odgovore i moć – a sve to bez ikakve predstave koliko su zapravo njome ograničeni.

Mnukin je, očekivano, postajao sve nervozniji jer pitanje više nije bilo kako ću ja odgovoriti na pretnju ubistvom sina već kako će se profesor snaći sa logističkim problemima donošenja novca. Kako će on rešiti *moje* probleme. Na svaku njegovu pretnju i zahtev, ja sam uporno pitao kako da mu platim i kako da se uverim da je moj sin živ.

Posle tri minuta takve razmene umešala se Gabrijela Blum.

„Nemoj da mu dozvoliš da ti to radi“, rekla je Mnukinu.

„Pa, onda *ti* probaj“, rekao je i odustao.

Blumova je uskočila. Godine rada na Bliskom istoku su je očvrstnule. I ona je imala siledžijski nastup, ali sve što je dobila od mene bila su ista pitanja.

Mnukin se ponovo uključio, ali situacija se nije promenila. Počeo je da crveni od frustracije. Video sam da teško razmišlja jer se iznervirao.

„Okej, okej, Bobe. To je sve“, rekao sam i rešio ga bede.

Klimnuo je glavom. Moj sin će preživeti.

„Dobro“, dodao je. „Rekao bih da bi FBI *mogao* nečemu i da nas nauči.“

Nisam samo izdržao napad dva istaknuta stručnjaka sa Harvarda. Suočio sam se sa najboljim i izašao kao pobednik.

Ali, da li je to bila samo sreća? Više od tri decenije Harvard je epicentar pregovaračke teorije i prakse. Sve tehnike koje smo koristili u FBI-ju

izradili su oni. Tokom dvadeset godina koje sam proveo u Birou izgradili smo sistem koji je uspešno primenjivan na gotovo svaku otmicu. Ali nismo imali velike teorije.

Naše tehnike su bile proizvod eksperimentalnog učenja: razvijali su ih agenti na terenu koji su pregovarali i učili šta prolazi, a šta ne. Bio je to sistem pokušaja i ponavljanja, daleko od intelektualnog, uz koji smo razvijali alatke iz dana u dan. I to smo morali da radimo brzo. Naše alatke su *morale* da rade, jer ako nisu, neko bi umro.

Ali *kako* su radile? To je pitanje koje me je dovelo do harvardskog kabineta pred Mnukina i Blumovu. Nedostajalo mi je iskustvo van mog uskog sveta. Više od svega, morao sam da naučim kako da prenesem svoje znanje i kako da ga iskombinujem s njihovim – a bilo je očigledno da su oni znali znanje – kako bih ga bolje razumeo, sistematizovao i proširio.

Da, naše tehnike su funkcionisale u radu sa plaćenicima, narko-dilerima, teroristima i brutalnim ubicama. Ali, pitao sam se, šta je s običnim ljudima?

Na Harvardu sam ubrzo otkrio da naše tehnike imaju smisla i funkcionišu *sa svima*.

Ispostavilo se da naš pristup pregovaranju može da pokrene profitabilne interakcije u svakom domenu, svakom odnosu i svakoj vezi.

Ova knjiga će vam pokazati kako.

NAJPAMETNIJI TUPADŽIJA U PROSTORIJI

Da bih došao do odgovora, godinu dana kasnije, 2006, ubacio sam se na zimski pregovarački kurs Pravne škole na Harvardu, za koji se takmiče najbolji i najtalentovaniji kako bi se upisali. Pohađali su ga brojni sjajni studenti prava i poslovanja sa Harvarda, ali i pametnjakovići sa drugih bostonskih univerziteta poput Instituta za tehnologiju Masačusetsa i Tafta. Olimpijski kurs pregovaranja. A ja sam bio jedini autsajder.

Prvog dana kursa, u sali se skupilo nas sto četrdeset četvoro. Posle upoznavanja podelili smo se u četiri grupe, a svaku je vodio instruktor pregovaranja. Nakon razgovora s instruktorom – moja je bila Šila Hin, i danas smo dobri ortaci – podelili su nas u parove i poslali na lažne pregovore. Jednostavno: jedan je bio prodavac, drugi kupac, i svi smo imali jasno određenu cenu koju ne smemo da pređemo.

Moj parnjak je bio opuštenu crvenokosi momak po imenu Endi (pseudonim). Jedan od onih tipova koji intelektualnu superiornost nose kao pantalone s džepovima: opuštenu i samopouzdanu. On i ja smo se smestili u praznu učionicu koja je gledala na jedan od onih engleskih trgova u kampusu Harvarda i obojica smo koristili alatke koje smo imali. Endi bi mi dao ponudu uz vrlo logično objašnjenje zašto je ona dobra – logična zamka bez izlaza – a ja bih odgovorio u smislu „kako to da uradim?”

Ova razmena je trajala neko vreme dok nismo došli do konačne ponude. Kad smo završili, bio sam zadovoljan. Mislio sam da sam kao tupadžija dobro prošao.

Kad smo se ponovo skupili, Šila je obišla sve studente da bi čula dogovorene cene, a onda je ispisala rezultate na tablu.

Konačno je došao red na mene.

„Krise, kako si prošao s Endijem?”, pitala je. „Koliko si dobio?”

Nikada neću zaboraviti Šilin izraz lica kad sam joj rekao sumu na koju je Endi pristao. Lice joj je najpre pocrvenelo, kao da je ostala bez vazduha, a onda je zagrcala kao gladna ptičica. Konačno je počela da se smeje.

Endi se uzvrteo.

„Uzeo si mu bukvalno sve pare”, rekla je. „Njegov zadatak je bio da zadrži četvrtinu kako bi imao rezervu za drugi posao.”

Endi je utonuo u stolicu.

Sutradan se isto desilo s drugim partnerom.

Bukvalno sam mu uništio budžet.

Nije imalo smisla. Sreća je jedno. Ali ovo je bio šablon. Staromodnim, eksperimentalnim znanjem uništavao sam tipove koji su znali svaki trik koji postoji.

Stvar je u tome što su tehnike koje su koristili zastarele. Osećao sam se kao Rodžer Federer koji se vremenskom mašinom vratio u dvadesete kako bi igrao tenis s džentlmenima u belim pantalonama koji koriste drvene reketke i skraćeno treniraju. Eto mene sa mojim reketom od titanijuma i posvećenim ličnim trenerom i kompjuterski analiziranim i isplaniranim servisima i volejima. Tipovi protiv kojih sam igrao bili su isto tako pametni – zapravo i više – i igrali su istu igru po istim pravilima. Ali ja sam imao veštine koje oni nisu.

„Postaješ poznat po svom specifičnom stilu, Krise”, rekla je Šila kad sam objavio rezultat drugog dana.

Nasmejavao sam se kao sita mačka. Pobeđivanje je zabavno.

„Krise, zašto ne bi sa svima podelio svoj pristup”, rekla je Šila. „Čini se da je jedino što govoriš ovim studentima sa Harvarda 'ne' i oni se raspadnu. Da li je zaista tako jednostavno?”

Znao sam šta je mislila: iako nisam stvarno govorio „ne”, pitanja koja sam im postavljao tako su zvučala. Kao da su insinuirala da je druga strana nepoštena i nefer. A to je bilo dovoljno da se povuku i počnu da pregovaraju sami sa sobom. Odgovaranje na moja pitanja zahtevalo je duboku emotivnu snagu i taktičke psihološke uvide koje oni nisu imali.

Slegnuo sam ramenima.

„Samo postavljam pitanje”, rekao sam. „To je pasivno-agresivni pristup. Postavljam tri-četiri otvorena pitanja iznova i iznova. Umore se odgovarajući i daju mi sve što želim.”

Endi je poskočio u stolici kao da ga je ubola pčela.

„Prokletstvo”, rekao je. „Dakle, *to* se dogodilo. Nisam imao pojma.”

Do kraja zimskog kursa na Harvardu sprijateljio sam se s nekim kolegama. Čak i sa Endijem.

Ako me je boravak na Harvardu ičemu naučio, onda je to da FBI ima mnogo toga da ponudi svetu kada je reč o pregovaranju.

Tokom kratkog boravka tamo shvatio sam da bez dubokog razumevanja ljudske psihologije, bez prihvatanja činjenice da smo svi pomalo lude, neracionalne, impulsivne životinje vođene emocijama, sva ta sirova inteligencija i matematička logika neće biti od koristi u krhkoj, promenljivoj igri dvoje pregovarača.

Da, mi možda jesmo jedine životinje koje se cenkaju – majmun ne trampi porciju banana za orahe – ali bez obzira na količinu matematičkih teorija koje primenimo na naše pregovore, uvek ćemo biti životinje, uvek ćemo delati i reagovati iz dubine stomaka, vođeni mahom nevidljivim strahovima, potrebama, percepcijama i željama.

To se ne predaje na Harvardu. Njihove teorije i tehnike bave se intelektualnom snagom, logikom, autoritativnim skraćenicama poput

BATNA i ZOPA, racionalnim poimanjem vrednosti i moralnim shvatanjem dobra i zla.

A na vrhu ove lažne pohvale racionalnosti je, naravno, proces. Morali su da poštuju scenario, unapred zamišljen tok akcija, ponuda i kontraponuda osmišljenih tako da dovedu do tačno određenog ishoda. Kao da su radili s robotom, kao da ćete ako uradite *a*, *b*, *c* i *d* u tačno određenom redosledu, dobiti *x*. U stvarnom svetu, pregovaranje je previše nepredvidivo i kompleksno za tako nešto. Možda ćete morati prvo da uradite *a* pa onda *d*, možda čak i *q*.

Ako sam mogao da savladam najpametnije studente samo jednom od mnogih pregovaračkih tehnika usmerenih na emocije koje sam razvio i koristio protiv terorista i otmičara, zašto to onda ne bih primenio i na posao? Koja je razlika između pljačkaša banke koji otimaju taoce i izvršnih direktora koji koriste slične tehnike da spuste cenu nekog multimilionskog projekta?

Na kraju krajeva, otmičari su samo poslovni ljudi koji pokušavaju da izvuku najbolju cenu.

STARA ŠKOLA PREGOVARANJA

Uzimanje talaca – a samim tim i pregovaranje s otmičarima – postoji vekovima. Stari zavet je pun priča o Izraelitima i njihovim neprijateljima koji se međusobno otimaju i ratuju. Rimljani su pak primoravali vladare vazalnih zemalja da šalju svoje sinove u Rim, gde će se obrazovati, i na taj način obezbeđivali sebi lojalnost tih vladara.

Ali do Niksonove administracije, pregovaranje u talačkim krizama bilo je ograničeno na slanje vojske i pokušaje da se pucnjavom izvuku taoći. Kod policijskih snaga, pristup je manje-više bio pričaj dok ti se ne pruži mogućnost da ih smakneš. Brutalna sila.

Serija katastrofalnih talačkih situacija primorala nas je da se promenimo.

Godine 1971. ubijeno je trideset devet talaca kada je policija silom pokušala da smiri pobunu u zatvoru Atika. Onda su 1972. na Olimpijadi u Minhenu palestinski otmičari ubili jedanaest izraelskih sportista i njihovih trenera nakon neuspele spasilačke akcije nemačke policije.

Najveća inspiracija za institucionalnu promenu američke policije bila je situacija na aerodromu u Džeksonvilu, na Floridi, 4. oktobra 1971.

U to doba, Sjedinjenim Državama je harala epidemija otmica aviona – za tri dana 1970. oteto je pet aviona. U toj naelektrisanj atmosferi je beskrupulozni muškarac po imenu Džordž Gifi mlađi oteo charter iz Nešvila i planirao da njim ode iz Tenesija do Bahama.

Gifi je na kraju ubio dvoje talaca – suprugu s kojom više nije živeo i pilota – a onda se ubio.

Ovoga puta nije bio kriv otmičar. Sva krivica je pala na FBI. Dvoje talaca je uspelo da ubedi Gifija da ih pusti da izađu na pistu u Džeksonvilu, gde su stali da dopune gorivo. Agenti su, međutim, bili nestrpljivi i isključili su mašine. To je primoralo Gifija da se okrene „nuklearnoj” opciji.

Zapravo, krivica svaljena na FBI bila je toliko velika da je, kad su pilotova žena i Gifijeva ćerka tužile FBI za nemar koji je doveo do smrti njihovih voljenih, sud presudio u njihovu korist.

U ključnoj *Dauns protiv Sjedinjenih Država* presudi iz 1975. godine, američki apelacioni sud je naveo da je „trebalo naći drugi način da se zaštite taoci” i da je FBI pretvorio „do tada uspešnu ’igru čekanja’ tokom koje su dve osobe bezbedno napustile avion u ’pučačinu’ posle koje su tri osobe bile mrtve”. Sud je zaključio da je „pre taktičke intervencije FBI morao da pokuša da pregovara”.

Otmica Daunsovih postala je otelotvorenje svega šta *ne treba* da se radi u talačkoj krizi i inspirisala razvoj današnjih teorija, obuka i tehnika u pregovorima s otmičarima.

Ubrzo posle Gifijeve tragedije, njujorška policija je prva u zemlji sastavila tim posvećenih stručnjaka koji su se bavili talačkim krizama. FBI i drugi su ih sledili.

Počela je nova era pregovaranja.

SRCE PROTIV UMA

Početak osamdesetih, Kembridž, Masačusets, bio je glavno mesto u pregovaračkom svetu, gde su stručnjaci iz raznih disciplina istraživali uzbudljive, nove koncepte. Veliki skok se dogodio 1979, kada je pokrenut Harvardov pregovarački projekat radi unapređivanja teorije, učenja i