

CHRIS VOSS – TAHL RAZ

**TÁRGYALJ ÚGY,
MINTHA AZ ÉLETED MÚLNA RAJTA!**

CHRIS VOSS – TAHL RAZ

**TÁRGYALJ ÚGY, MINTHA
AZ ÉLETED MÚLNA RAJTA!**

**MEGGYŐZÉS EGY FBI-OS TÚSZTÁRGYALÓ
MÓDSZEREIVEL**

A fordítás alapja:
Chris Voss – Tahl Raz: *Never Split the Difference – Negotiating as if Your Life Depended on It*

Copyright © Chris Voss, 2016

Fordította: © Pétersz Tamás, 2019

Szerkesztette: Gáspár Katalin

Borítóterv: Szabó Balázs

HVG Könyvek, Budapest, 2020
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-971-6

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa
Nyomás: Generál Nyomda Kft.
Felelős vezető: Hunya Ágnes

Anyámnak és apámnak,
akiktől feltétel nélküli szeretetet kaptam,
és akik megtanítottak a szorgalom
és a tisztesség értékére

TARTALOM

BEVEZETÉS • AZ ÚJ SZABÁLYOK	9
<i>Hogyan legyünk mi a legokosabbak – bármilyen társaságban?</i>	
1. FEJEZET • A TÜKRÖZÉS	37
<i>Hogyan teremtsünk gyorsan kapcsolatot?</i>	
2. FEJEZET • ÁTÉRZÉS HELYETT CÍMKÉZÉS	67
<i>Hogyan teremtsünk bizalmat taktikai empátia révén?</i>	
3. FEJEZET • MONDJUNK NEMET ANÉLKÜL, HOGY KIMONDANÁNK!	97
<i>Hogyan vegyünk lendületet, és hogyan fedhetjük fel biztonságosan a valódi tétet?</i>	
4. FEJEZET • KÉT SZÓ, AMELY AZONNAL ÁTALAKÍT MINDEN TÁRGYALÁST	123
<i>Hogyan szerezzük meg az engedélyt a meggyőzésre?</i>	
5. FEJEZET • HAJLÍTSUK MEG A MÁSIK FÉL VALÓSÁGÁT!	143
<i>Hogyan alakítsuk a méltányosság fogalmát?</i>	
6. FEJEZET • TEREMTSÜK MEG AZ IRÁNYÍTÁS ILLÚZIÓJÁT!	177
<i>Hogyan kalibráljuk a kérdéseinket, hogy a konfliktusból együttműködés váljon?</i>	

7. FEJEZET • TEGYÜNK RÓLA, HOGY A MEGÁLLAPODÁS TÉNYLEG MŰKÖDJÖN!	202
<i>Hogyan szűrjük ki a hazugokat, és hogyan biztosítsuk, hogy mindenki más tegye a dolgát?</i>	
8. FEJEZET • TÁRGYALJUNK KEMÉNYEN!	234
<i>Hogyan kapjuk meg a kívánt árat?</i>	
9. FEJEZET • KERESSÜK MEG A FEKETE HATTYÚT!	265
<i>Hogyan érjünk el áttöréseket a nem ismerten ismeretlen tényezők felfedésével?</i>	
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	305
FÜGGELÉK • TÁRGYALÁSRA VALÓ FELKÉSZÜLÉS	309
I. RÉSZ • A CÉL	311
II. RÉSZ • ÖSSZEFOGLALÁS	314
III. RÉSZ • CÍMKÉK ÉS VÁDLELTÁR	315
IV. RÉSZ • KALIBRÁLT KÉRDÉSEK	316
V. RÉSZ • NEM PÉNZÜGYI JELLEGŰ AJÁNLATOK	320
JEGYZETEK	321
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	325

BEVEZETÉS

AZ ÚJ SZABÁLYOK

Beijedtem.

Több mint két évtizedig voltam az FBI-nál, ebből tizenöt éven át tárgyaltam túszejtőkkel New Yorktól a Fülöp-szigeteken át a Közel-Keletig, és jó voltam benne. A nyomozóirodánál tízezer ügynök dolgozik, de csak egy vezető nemzetközi túsztárgyalójuk volt. Én.

De még sohasem kerültem ennyire feszült és ilyen személyes túszhelyzetbe.

– Nálunk van a fia, Voss. Fizessen egymillió dollárt, különben meghal!

Szünet. Pislogok néhányat. Tudatosan igyekszem visszazóritani a szívverésem a normális tartományba.

Persze, számtalanszor voltam már ilyen helyzetben. Pénzért életet. De nem így. Nem úgy, hogy a fiam élete a tét. Pláne nem egymillió dollárért cserébe. És nem menő diplomásokkal szemben, akik mögött egy egész élet tárgyalási tapasztalata áll.

Az asztal túloldalán ülők – a túszejtők – ugyanis a Harvard Jogi Karának tárgyalástan-professzorai voltak.

Azért jöttem ide, a Harvardra, hogy részt vegyek egy tárgyalástechnikai kurzuson, hátha tanulok valamit az üzleti világ módszereiből. Nincs abban semmi különös, hogy egy FBI-os fickó részt vesz egy kis továbbképzésen, és megpróbálja szélesíteni a szakmai látókörét.

Amikor azonban Robert Mnookin, a Harvard tárgyaláskutatási programjának² vezetője megtudta, hogy az egyetlen vagyok, meghívott az irodájába egy kávéra – egy kis csevejre.

Megtisztelő volt. És egyben félelmetes. Mnookin tiszteletet parancsoló fickó, akinek évek óta követem a munkásságát: amellett, hogy a Harvard jogászprofesszora és a konfliktusmegoldás nagyágyúja, könyvet is írt *Bargaining with the Devil – When to Negotiate, When to Fight* (Alkudozni az ördöggel – Mikor tárgyaljunk, mikor harcoljunk)³ címmel.

Az igazat megvallva kissé méltánytalannak éreztem, hogy Mnookin éppen velem, egy Kansas City-beli ex utcai zsaruval akar a tárgyalásról diskurálni. De, ami rám várt, az még ennél is rosszabb volt. Alig ültünk le, kinyílt az ajtó, és besétált egy másik harvardi professzor is: Gabriella Blum, a nemzetközi tárgyalások, fegyveres konfliktusok és a terrorelhárítás jogi szakértője, aki nyolc évig volt stratégiai tanácsadó az Izraeli Nemzetbiztonsági Tanácsnál és az izraeli hadseregnél. A kőkemény izraeli hadseregnél.

Egy adott jelre aztán megjelent Mnookin titkárnöje is, és letett az asztalra egy magnót. Mnookin és Blum rám mosolyogtak.

Behúztak a csőbe.

– Nálunk van a fia, Voss. Fizessen egymillió dollárt, különben meghal! – közölte Mnookin, még mindig mosolyogva.
– Én ejtettem túszul. Na, most mit lép?

Egy pillanatra pánikba estem, de nem is csoda. Van, ami sohasem változik: hiába alkudozunk emberi életokról két év-

tizeden át, akkor is félni fogunk. Még egy ilyen szerepjáték helyzetben is.

Lenyugodtam. Szóval, én, a flaszterzsaruból lett FBI-ügynök most igazi nehézsúlyúakkal kerültem szembe. És nem vagyok éppen egy zseni. De nem is véletlenül ülök ebben a szobában. Az évek során elsajátítottam bizonyos képességeket, taktikai ismereteket és szemléletet az emberi interakciókról, ami nemcsak mások életének megmentésében segített, de – így visszatekintve – a sajátomat is átformálta. A tárgyalással töltött éveim mindenre hatással voltak – az ügyfélszolgálati hívások kezelésétől a gyereknevelési stílusomig.

– Gyerünk! Szerezze meg nekem a pénzt, vagy most azonnal elvágom a fia torkát! – ismételte meg Mnookin, egy fokkal ingerültebben.

Hosszan, nyugodtan néztem rá. Aztán elmosolyodtam.

– És mégis honnét szerezzek ennyi pénzt?

Mnookin elhallgatott. Arcára halvány szánakozás ült ki, mint a kutyáéra, amikor a macska, amelyet addig kergetett, hirtelen megfordul, hogy szerepet cseréljen, és üldözőbe vegye őt. Mintha két különböző játékot játszottunk volna, más játékszabályokkal.

Aztán visszanyerte a hidegvérét, és kérdőn, felvont szemöldökkel nézett rám, mintha emlékeztetni akart volna arra, hogy még mindig játszunk.

– Tehát nem bánja, ha megölöm a fiát, Mr. Voss?

– Ne haragudjon, Robert, de honnét tudjam: egyáltalán életben van-e még? – feleltem bocsánatkérően, és szándékosan a nevéen szólítottam, így némi közvetlenséget vittem a beszélgetésbe, és megnehezítettem, hogy rögtön az elején a földbe döngöljön. – Tényleg sajnálom, de hogyan szerezzek magának most pénzt, főleg egymillió dollárt, ha azt sem tudom, él-e még a fiam?

Nem semmi látvány volt, ahogy ez a látszólag ostoba kérdés kihozta a sodrából ezt a ragyogó elmét. Ez a kérdés azonban távolról sem volt annyira ostoba, ugyanis az FBI egyik leghatásosabb tárgyalási fegyverét, a nyitott kérdés technikáját alkalmaztam.

Tanácsadó céggemmel, a The Black Swan Group⁴ párral át csiszoltuk ezt a technikát, és a kalibrált kérdés nevet adtuk neki. Ez egy olyan kérdéstípus, amelyre lehet ugyan válaszolni, de nincs rá előre meghatározott felelet. Időt viszont nyerünk vele, a másokban pedig az irányítás illúzióját keltjük – hiszen nála vannak a válaszok és a hatalom –, és mindezt úgy, hogy közben fogalma sincs róla, mennyire korlátozzák a mozgásterét.

Mnookin a várakozásomnak megfelelően zavarba jött, mert a beszélgetés súlypontja áthelyeződött a fiam meggyilkolásával kapcsolatos fenyegetésre adott reakcióról arra, hogyan oldaná meg *ő* a pénz megszerzésének logisztikai problémáit. Vagyis hogyan oldaná meg az *én* problémámat. És ezután minden fenyegetésére és követelésére visszakérdeztem: hogyan fizessek neki, és honnét tudjam, hogy a fiam életben van-e?

Miután kilenc percen át játszottuk ezt, Gabriella Blum is közbevágtott:

- Ne hagyd, hogy ezt csinálja veled! – szólt rá Mnookinra.
- Akkor próbáld meg *te*! – felelte a professzor feltartott kézzel.

Blum azonnal bevetette magát. Ő a Közel-Keleten eltöltött éveknek köszönhetően keményebb volt, de ugyanazzal próbálkozott: földbe akart döngölni, és ugyanazokat a kérdéseket kapta vissza.

Egy idő után Mnookin is visszatért a küzdőtérre, de *ő* sem jutott messzebbre. Az arca már kezdett vörösödni a tehetetlenségtől. Láttam rajta, hogy az ingerültség miatt nehezebben forog az agya.

– Oké, oké, Bob, ennyi! – mondtam ekkor, véget vetve a szenvedésének.

Bólintott. A fiam tehát életben maradt.

– Rendben – sóhajtott. – Úgy látom, *tényleg* tanulhatunk az FBI-tól egyet s mást.

Tehát nemcsak egyszerűen állva maradtam a Harvard két kiváló vezetőjével szemben, hanem a legjobbakkal küzdöttem meg, és győztesen kerültem ki a küzdőtérrel.

Vagy talán csak épp szerencsém volt? A Harvardot már három évtizede a világ vezető tárgyaláselméleti és gyakorlati középontjának tartják. Én csak annyit tudtam az FBI-nál használt technikákról, hogy működnek. A nyomozóirodánál töltött húsz évem alatt kidolgoztunk egy rendszert, amellyel sikeresen megoldottunk majdnem minden túszejtési ügyet. De nem voltak nagy ívű elméleteink.

A technikáink a tapasztalatból leszűrt eredmények termékei voltak; a terepen, válsághelyzetekben dolgozó ügynökeink fejlesztették ki őket, majd megosztották a többiekkel, mi vált be, és mi vallott kudarcot. Ismétlésen alapuló folyamatról volt szó, nem intellektuálisról; az eszközeinket napról napra finomítottuk. És mindez sürgető is volt a számunkra. A módszereinknek egyszerűen működniük *kell*ett, különben valaki az életével fizetett.

De *miért* működtek? Azért jöttem a Harvardra, hogy erre a kérdésre választ kapjak, és ezért ültem Mnookin és Blum irodájában. A saját szűk kis világomon kívül már hiányzott belőlem a magabiztosság. Mindenekelőtt pedig szavakba kellett foglalnom a tudásomat, és meg kellett tanulnom összekapcsolni az övékkel – merthogy nekik is volt bőven –, hogy megérthessem, rendszerezhessem és bővíthessem.

Na persze, a technikáink egyértelműen beváltak zsoldosokkal, kábítószer-kereskedőkkel, terroristákkal és brutális gyilkosokkal szemben. De vajon mi a helyzet a normális, hétköznapi emberekkel? Amint az a Harvard legendás folyosóin hamarosan egyértelművé vált, a technikáinknak nagyon is szilárd elméleti alapjuk volt, és *mindenhol* beváltak.

Kiderült: a tárgyaláshoz való hozzáállásunk a kulcsa annak, hogy az élet bármely területén, bármilyen interakcióban és bármilyen emberi kölcsönhatásban gyümölcsöző kapcsolatot alakíthassunk ki.

Ez a könyv arról szól, hogyan működik mindez.

A LEGÜGYESEBB OSTOBA FICKÓ A TEREMBEN

Hogy megtaláljam a válaszokat a kérdéseimre, egy évvel később, 2006-ban bedumáltam magam a Harvard Jogi Karának téli tárgyalási kurzusára. A legjobbak és a legokosabbak versenyeznek azért, hogy bejussanak erre az órára, így tele volt ragyogó harvardi jogász- és üzleti hallgatókkal és más vezető bostoni egyetemek, például a Massachusettsi Műszaki Egyetem (Massachusetts Institute of Technology, MIT) és a Tufts eminenseivel. A tárgyalás és egyezkedés olimpiai próbája volt ez. És én voltam az egyetlen kívülálló.

A kurzus első napján 144-en nyomakodtunk be az előadóterembe, hogy meghallgassuk a bevezetőt, majd négy csoportra oszlottunk, egy-egy tárgyalásoktató vezetésével. Miután elbeszélgettünk egy kicsit az oktatónkkal – az enyémet Sheila Heennek hívták, és a mai napig jóbarátok vagyunk –, párokba rendeződtünk, és kitalált tárgyalási helyzeteket oldottunk meg. A dolog egyszerű volt: az egyikünk el akart adni valamilyen

terméket, a másik játszotta a vevőt, és mindkét félnek konkrét korlátai voltak azt illetően, meddig mehet el árban.

Az én párom egy Andy (ál)nevű vörös hajú, közönyös srác volt, az a típus, aki szinte kényelmes ruhaként, laza magabiztossággal hordja intellektuális felsőbbrendűségét. Bementünk egy üres tanterembe, amelyik a harvardi campus angol stílusú terecskéinek egyikére nézett, és mindketten bevetettük a magunk eszköztárát. Andy rendre olyan ajánlattal állt elő, amely racionális úton támadhatatlan magyarázattal támasztotta alá az előnyöket – ez olyan logikai csapda, amelyből nem lehet kiszabadulni –, én pedig rendre a „hogyan tehetném ezt meg?” valamelyik változatával reflektáltam. Ezt eljátszottuk néhányszor, amíg el nem jutottunk egy végső árhoz. Én elégedetten távoztam. Úgy éreztem, ostoba fickó létemre egész jól teljesítettem.

Miután mindannyian visszatértünk a terembe, Sheila körbejárt, és minden párostól megkérdezte, milyen árban egyeztek meg, az eredményeket pedig felírta a táblára.

Végül rám került a sor.

– Chris, hogy boldogultál Andyvel? – kérdezte. – Mennyit fizetett ki?

Sohasem felejtem el Sheila arckifejezését, amikor megmondtam neki, milyen árat volt hajlandó kifizetni nekem Andy. Először elvörösödött az arca, mintha nem kapna levegőt, majd az éhes madárfióka panaszához hasonló halk, fojtott nyögés tört fel a torkából. Végül nevetésben tört ki.

Andy fészkelődni kezdett.

– Szó szerint az utolsó centjét is elszedted – mondta –, pedig az utasítás szerint a negyedrészt meg kellett volna tartania a további munkához.

Andy még mélyebbre süllyedt a székében.

Másnap ugyanez történt egy másik partneremmel.

Lényegében teljesen kifosztottam a fickót.

Valami nem stimmelt. Az embernek egyszer lehet szerencséje, de ez már egy visszatérő mintázat volt. Olyanokat mostam le a pályáról régimódi, gyakorlati tudásommal, akiknek a kisujjukban volt az összes, könyvekben fellelhető hatásos trükk.

A helyzet azonban az volt, hogy éppen ezek az általuk használt, felkapott technikák tűntek elavultnak. Úgy éreztem magam, mintha Roger Federerként egy időgéppel visszautaztam volna az 1920-as évekbe, és elindultam volna egy tenisztornán, ahol fehér rövidnadrágos, faütős, finom úriemberek voltak az ellenfeleim, akik szabadidejükben gyakoroltak néha. Én meg odaállítok a titánötvözetből készült ütőmmel, a teljes munkaidős személyi edzőmmel meg a számítógéppel modellezett szerva- és röptestratégiáimmal. Az ellenfeleim is okosak voltak – sőt még okosabbak is nálam –, és lényegében ugyanazt a játékot játszottuk, ugyanazokkal a szabályokkal. Nekem azonban voltak olyan képességeim, amilyenek nekik nem.

– Kezdesz híressé válni a különleges stílusodról, Chris – jegezte meg Sheila, miután közöltem vele második napi eredményemet.

Vigyorogtam, mint a tejbetök. Egész jó móka volt nyerni.

– Chris, mesélj a többieknek is a módszeredről! – kérte Sheila. – Úgy látom, mást se csinálsz ezekkel a harvardi jogáshallgatókkal, csak közlöd velük, hogy *nem*, rájuk meredsz, ők meg összeomlanak. Tényleg ilyen egyszerű a dolog?

Tudtam, mire céloz ezzel: bár valójában nem azt mondtam, hogy *nem*, a kérdéseim úgy hangzottak. Az volt a sejtésük, hogy a másik fél tisztességtelenül vagy becsstelenül játszik. És ez elég is volt hozzá, hogy meginogjanak, és saját magukkal kezdjenek egyezkedni. A kalibrált kérdéseim megválaszolásához olyan

mély emocionális erőre és taktikai pszichológiai éleslátásra volt szükség, ami az ő szerszámosládájukból hiányzott.

Vállat vontam.

– Én csak kérdéseket teszek fel – feleltem. – Lényegében passzív-agresszív módon közelíték a helyzethez. Ugyanazt a három vagy négy nyitott kérdést teszem fel újra és újra és újra, ők meg belefáradnak a válaszolgatásba, és mindent megadnak nekem, amit csak akarok.

Andy akkorát ugrott ültében, mintha darázs csípte volna meg.

– A fenébe! – kiáltotta. – Szóval ez történt! Én pedig észre sem vettem.

A harvardi téli kurzus végére összebarátkoztam néhány diák-társammal. Még Andyvel is. Valamit azért tanultam is az ott töltött idő alatt: azt, hogy mi, FBI-osok rengeteget taníthatunk a világnak a tárgyalásról.

Rövid ottlétem alatt rájöttem, hogy az emberi lélektan alapos megértése és annak elfogadása nélkül, hogy mindannyian bolond, irracionális, impulzív, érzelmeink által vezérelt állatok vagyunk, a világ minden nyers intelligenciája és matematikai logikája sem nyújt elég kapaszkodót két ember egyezkedésének bonyolult, sokrétű kölcsönhatásában.

Persze, lehet, hogy mi vagyunk az egyetlen állatfaj, amely alkudozik – végül is egy majom nem fogja elcserélni a fele banánját egy másik majom diójára –, de bárhogy igyekszünk is a matematikai elméletek köntösébe bújtatni az egyezkedéseinket, mindig is állatok maradunk, és a tetteinket és reakcióinkat elsősorban legmélyebb, ám túlnyomórészt láthatatlan és kezdetleges félelmeink, szükségleteink, érzékeléseink és vágyaink határozzák meg.