

# Przygotuj się do negocjacji

Przeciętny menedżer żyje w niedoczasie. Napięty kalendarz, wydłużająca się lista rzeczy do zrobienia, coraz bardziej skomplikowane projekty i kolejne pożary, które musi gasić... W konsekwencji do ważnych spotkań przygotowuje się w ostatniej chwili. Tymczasem ten etap jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na poziom zadowolenia z wyników negocjacji.

**N**a świecie istnieją dwie szkoły negocjacji. Nurt harwardzki przekonuje, że przygotowanie się do rozmów odgrywa w tym procesie kluczową rolę. Zgodnie z nim należy na nie poświęcić 80 procent czasu, a tylko 20 procent na to, co dzieje się przy stole negocjacyjnym. Psychologowie zaś twierdzą, że ważniejsza jest umiejętność radzenia sobie z emocjami, położenie nacisku na percepcję i proces komunikowania się. Choć te dwa poziomy następują po sobie (najpierw musimy się przygotować, a później poradzić sobie z partnerem podczas rozmów), powstaje pytanie, gdzie postawić akcent. – Nawet najlepszy negocjator na świecie, który ma wszystkie sztuczki socjotechniczne w małym palcu, może popełnić na wejściu wiele poważnych błędów, jeżeli nie będzie dobrze przygotowany do tych konkretnych negocjacji. W tym sensie nurt harwardzki zasługuje na większą uwagę – komentuje Nikolay Kirov, dyrektor ds. inicjatyw strategicznych i programów edukacyjnych w Akademii Leona Koźmińskiego, ekspert od negocjacji. – Nie oznacza to wcale, że psychologia jest mniej ważna. Po prostu zaczyna się w tym procesie trochę później – w momencie, gdy spotykamy się z partnerami – dodaje Kirov.

**Kompromis to nie sukces**  
Kłopot w tym, że większość menedżerów nie ma czasu na przygotowanie – 98 procent zajmuje im działanie, zaś zaledwie dwa procent myślenie. Rano docieramy do firmy, odbieramy telefony, odpisujemy na maile i jedziemy na ważne spotkanie – te wszystkie czynności to działania. Niestety przygotowanie do negocjacji wymaga czasu na myślenie. – Jeśli obie strony przychodzą nieprzygotowane, zazwyczaj rozmowa ogranicza się do ceny – twierdzi Kirov. – Jedna osoba podaje dużą stawkę, bo jest to dla niej wskaźnik mówiący o tym, czy wygrała negocjacje. Druga wskazuje na niski budżet. Potem strony się targują i dochodzą do kompromisu.

W takich sytuacjach często pojawiają się wzajemne pretensje, co może negatywnie wpłynąć na wzajemne relacje. Jak radzi ekspert, żeby móc budować kontrakt, obie strony muszą być bardzo dobrze przygotowane – tak, aby w gąszczu interesów długo- i krótkookresowych, ekonomicznych czy politycznych, umieć znaleźć takie punkty, które

**Na świecie istnieją dwie szkoły negocjacji. Nurt harwardzki przekonuje, że przygotowanie się do rozmów odgrywa w tym procesie kluczową rolę. Zgodnie z nim należy na nie poświęcić 80 procent czasu, a tylko 20 procent na to, co dzieje się przy stole negocjacyjnym.**

pozwolą im wynegocjować dobry kontrakt, a nie pójść na prosty kompromis.

#### Cztery kroki do sukcesu

Zgodnie ze szkołą harwardzką podstawowym krokiem w procesie przygotowania się do rozmów jest dokładne określenie interesów, zarówno własnych, jak i partnera. – Warto pamiętać, że interesy to nie to samo co stanowiska, które prezentujemy w czasie rozmowy. Interes to potrzeba, z powodu której chcemy zająć dane stanowisko podczas negocjacji – wyjaśnia Nikolay Kirov. Interesy najlepiej sklasyfikować według ważności, by nie okazało się, że zaspokoiliśmy 9 z 10 interesów, podczas gdy ten ostatni – tak, aby w gąszczu interesów długo- i krótkookresowych, ekonomicznych czy politycznych, umieć znaleźć takie punkty, które

nas rozwiązania. Po spisaniu możliwych opcji, wybierzmy spośród nich najlepszą (tzw. BATNA), nie zapominając, że znajomość najlepszej możliwości partnera jest tak samo ważna jak znajomość własnej. Znając BATNA, możemy wynegocjować więcej, bo koszt braku porozumienia nie jest dla nas już tak wysoki. Po wyznaczeniu najlepszych opcji określmy, na podstawie specyfiki branży i interesów stron, kwestie negocjacyjne – sprawy, względem których będziemy chcieli podjąć wiążące decyzje. Do każdej kwestii przygotowujemy argumentację. Argumenty powinny być niezależne od woli stron, dobrze uzasadnione i zrozumiałe dla naszego partnera. Jeśli naszym argumentem będzie ograniczony budżet, możemy usłyszeć: „Porozmawiaj z osobą decyzyjną, czy może zrobić przesunięcie między pozycjami w budżecie, bo my na takie warunki się nie zgodzimy”. Ale jeśli powołamy się na inflację, zmianę kosztów surowców czy zmianę kursu walut, partner nie będzie mógł tego zanegować. Dopiero po przygotowaniu interesów, BATNA partnera, kwestii negocjacyjnych i argumentacji tworzymy ofertę wstępną. ■

**Niestety przygotowanie do negocjacji wymaga czasu na myślenie. – Jeśli obie strony przychodzą nieprzygotowane, zazwyczaj rozmowa ogranicza się do ceny – twierdzi Kirov.**



#### NIKOLAY KIROV

dyrektor ds. inicjatyw strategicznych i programów edukacyjnych Center of Excellence Akademii Leona Koźmińskiego, które realizuje studia MBA, studia podyplomowe, programy rozwojowe dla firm, szkolenia i doradztwo. Praktyk negocjacji z zapleczem naukowym. Od 1996 roku prowadzi wykłady, szkolenia i doradztwo z negocjacji w biznesie, negocjacji strategicznych i międzynarodowych, budowania relacji i kreowania wartości, rozwiązywania konfliktów, wdrażania zmian organizacyjnych. Specjalizuje się w projektowaniu programów rozwojowych dla firm i instytucji. Członek zarządu firmy Strategic Negotiators.