



Vještine pregovaranja za menadžere

i ostale

Steven P. Cohen



MATE
marketing
tehnologija



zagrebačka
škola ekonomije
i managementa
zagreb school
of economics
and management

Predgovor

Kad sam ocu rekao da namjeravam pokrenuti tvrtku specijaliziranu za obučavanje ljudi za pregovaranje, bio je prilično iznenađen. Kad sam naveo da mnogo ljudi osjeća potrebu za većim samopouzdanjem, bio je zbunjen. „Zar ljudi ne znaju da je pregovaranje zabavno?” pitao me. No, on je u tome dobar i voli sklapati dogovore. Cilj je ove knjige pomoći vama da i vi postanete dobri u tome te da povećate vaše samopouzdanje i dobiti koje proizlaze iz zaključivanja učinkovitih pregovora.

Naziv je knjige *Vještine pregovaranja za menadžere*, međutim opširniji naziv uključivao bi i podnaslov „i sve ostale”. Pregovaranje je univerzalna ljudska aktivnost – svi se mi prilično redovito cjenkamo na ovaj ili onaj način. I dok nam svima trebaju dobre pregovaračke vještine u poslu, ove su vještine važne i za naš privatni život.

Prije nekoliko godina jedan sudionik našeg vodećeg tečaja pregovaranja, ispunjavanjem upitnika nakon završetka tečaja o dugoročnoj procjeni tečaja, odgovorio je da nije koristio pregovaranje u svom profesionalnom životu – ali da ga je iskoristio da sačuva brak. Nadam se da će ova knjiga poboljšati vaše profesionalne pregovaračke vještine; a tada bilo kakav utjecaj na vaš osobni život možete jednostavno gledati kao dodatnu dobit.

Plan knjige

Vještine pregovaranja za menadžere sadrži 12 poglavlja. U prvih 10 poglavlja razmatramo paradigme, filozofske temelje i specifična sredstva i tehnike pregovaranja. Pronaći ćete detaljnu analizu pojma „interesi” i BATNA (*Best Alternative To a*

Negotiated Agreement) ili Najbolju alternativu pregovaranom sporazumu – dvije stvari koje svaki pregovarač mora razumjeti. U knjizi se razmatra i Mapa interesa (*Interest Map*®), ključno sredstvo za pripremu predstavljeno u 5. poglavlju i korišteno u daljnjim poglavljima. Posljednja dva poglavlja spajaju sve ove elemente pri čemu je 11. poglavlje usmjereno na pregovarački proces dok je 12. poglavlje sažetak onoga što ja nazivam Sedam stupova pregovaračke mudrosti (*Seven Pillars Of Negotiating Wisdom*®).

Uvidjet ćete da se knjigom *Vještine pregovaranja za menadžere* ne promiču uopćene ispravne i pogrešne odluke. Učinkoviti pregovarači znaju da svaki pregovarački proces ima jedinstvene karakteristike, a fleksibilnost može biti odlučujući čimbenik u tome hoćete li biti učinkoviti u tom procesu ili ste samo trošili vrijeme uzalud. U ovoj se knjizi naglašava da ne



**Pametno
upravljanje**

U ovim kućicama pružaju se savjeti i taktike koji će vam pomoći da učinkovitije primijenite metode opisane u ovoj knjizi.



U ovim kućicama nalaze se upozorenja na pogreške koje se mogu dogoditi kad se pokušavate pripremiti za pregovore i kad započnete proces pregovaranja.



U ovim su kućicama istaknuti savjeti stručnjaka o tome kako možete najbolje iskoristiti postupke koje ćete naučiti u ovoj knjizi.



Svaka tema ima svoj poseban žargon i pojmove. U ovim kućicama nalaze se definicije takvih pojmova.



Uvijek je važno imati primjere onoga što drugi ljudi rade, bilo to dobro ili loše. U ovim kućicama možete naći takve priče.



Ovo su kućice u kojima možete pronaći specifične postupke koje možete primijeniti da biste iskoristili savjete iz knjige.



Kako se možete osigurati da nećete napraviti pogrešku tijekom pregovora? Zapravo ne možete, ali u ovim kućicama možete pronaći praktične savjete kako umanjiti mogućnost da dođe do pogrešaka.

biste trebali gledati na pregovaranje kao na natjecanje te da je najbolji način za vođenje uspješnih pregovora da vam cilj bude da sve strane u postupku budu zadovoljne kada se postigne sporazum.

Posebne značajke

Knjige izdane u seriji Briefcase Books namijenjene su tome da pruže praktične informacije napisane na pristupačan način, kao obraćanje jedne osobe drugoj. Poglavlja su kratka, bave se taktičkim pitanjima te sadrže mnoštvo primjera. Također sadrže i mnogobrojne, izdvojene kućice teksta koje su osmišljene da bi vam pružile različite vrste specifičnih informacija. Ovo je primjer takvih kućica teksta i kako se koriste u ovoj knjizi.

Zahvale

Iako su bilo kakve pogreške u knjizi *Vještine pregovaranja za menadžere* moja odgovornost, bio sam toliko sretan da sam dobio pomoć i potporu svoje supruge, Andree F. F. MacLeod, kao i svoje kolegice Marshe M. Vaughan. John Woods iz CWL Publishing Enterprisesa omogućio je da ovaj projekt zaživi – od inovativnog oblikovanja serije Briefcase Books do njegovih oštih uredničkih komentara – i njegovog učinkovitog načina poticanja. Joan Paterson bila je urednica knjige te je umnogome sudjelovala u dovršavanju rukopisa koji je kasnije prerastao

xiv Predgovor

u ovu knjigu. I Nancy Woods i Bob Magnan, također iz CWL-a, doprinijeli su stvaranju konačnog proizvoda koji imate pred sobom.

Ova knjiga također je u velikoj mjeri bila moguća zahvaljujući idejama kolega iz The Negotiation Skills Company, Inc.: g. Anthonyju Adamopoulosu, Mary Ellen Shea, Ronu Scruggsu, Denise Delaney, Curtis Johnsonu i g. Paulu Cohenu. Među mnogim drugim osobama koje su doprinijele mom razumijevanju istaknuo bih Marshalla Derbyja, Felicity Barber, Ricarda Altimira-Vegu i pokojnog Anthonyja Hydea. Moje kćeri Julia i Abigail cijeli svoj život tjeraju me da razvijam svoje pregovaračke vještine.

No, moje najznačajnije lekcije o pregovaranju u osnovi sam naučio uz svog oca Martina E. Cohena. Sve dugujem njemu.

Za više informacija i savjeta o pregovaranju posjetite internetsku stranicu tvrtke The Negotiation Skills Company, Inc.: www.negotiationskills.com.