

STRATEGIJE PREGOVARANJA

Pranjić, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **EFFECTUS university / EFFECTUS veleučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:281:509604>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-15**



image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

[Repository of EFFECTUS University of Applied Sciences - Final and graduate theses of EFFECTUS University of Applied Sciences](#)



image not found or type unknown

EFFECTUS VELEUČILIŠTE

PETRA PRANJIĆ

ZAVRŠNI RAD

STRATEGIJE PREGOVARANJA

Zagreb, 2022.

EFFECTUS VELEUČILIŠTE

PREDMET: PREGOVARAČKE VJEŠTINE

ZAVRŠNI RAD

KANDIDAT: PETRA PRANJIĆ

TEMA ZAVRŠNOG RADA: STRATEGIJE PREGOVARANJA

MENTOR: DARIJA IVANDIĆ VIDOVIĆ

Zagreb, prosinac 2022.

Sažetak rada

Pregovaranje je važan aspekt u našim životima i ključan poslovni proces. To je cjeloživotna vještina koja nam je potrebna kako bismo zadovoljili naše potrebe, želje i ciljeve. Tvrtke sve više stavljaju naglasak na važnost razvijanja komunikacijskih vještina. Kako ispravno komunicirati je bitno za svaku tvrtku i za svaku životnu situaciju. Osim govorničkih vještina, bitnu ulogu ima i neverbalna komunikacija kao i sposobnost slušanja.

Važnu ulogu u pregovaračkom procesu predstavljaju metode i strategije koje ćemo koristiti prije upuštanja u pregovore. Postoje dvije glavne strategije pregovaranja: distributivna i integrativna. Preporuča se koristiti integrativne strategije pregovaranja kad je to moguće, jer se na taj način obje strane u pregovorima u konačnici budu zadovoljne. Preduvjet da bi poslovne strane dugoročno surađivale i razvijale poslovni odnos je da su u pregovorima obje strane na gubitku. U nekim slučajevima se ne isplati pregovarati, a ponekad je moguće da obje strane izgube u pregovorima..

Do pregovora dolazi ako postoji konflikt i želja za ostvarivanjem sporazuma. Pregovaranje nastupa kad stranke imaju neki zajednički temelj. Kod integrativnih strategija progovaranja pronalazi se čim više mogućih rješenja, kako bi se postigla win-win situacija za obje strane.

Distibutivna strategija pregovaranja često koristi agresivne i neetičane metode. Ovaj način pregovaranja naziva se još i tvrđi i staromodni, međutim bitno je poznavati ove metode i načine kako se od njih obraniti. Prilikom svake vrste pregovora, bitna je temeljita priprema.

Ključne riječi: pregovaranje, strategije pregovaranja, konflikt, komunikacija.

Abstract

Negotiation is important aspect in our lives and a key business process.

It is a lifelong skill which is needed to fulfill our needs, desires and goals. Companies put more and more value on importance of developing communication skills. How to communicate properly is important for every company and every life situation. Except speaking skills, nonverbal communication has an important role as well as listening skills. Important role in the negotiation is played by the methods and strategies that we will use before entering into negotiations. There are two main approaches in negotiations: distributive and integrative. It is recommended to use integrative strategies of negotiations when possible, because that way both parties are ultimately satisfied with negotiations. A prerequisite for business parties to cooperate long term and develop business relationship is both parties benefit from negotiation. In some cases it is not worth negotiating, and sometimes it is possible for both sides to lose in the negotiations..

Negotiations happens when there is a conflict and a desire for making agreement. Negotiation occurs when parties have some common ground. With integrative negotiation tactics, there is a search for as many possible common solutions as possible, in order to achieve a win-win situation for both parties.

Distributive way of negotiation often uses some aggressive and unethical methods. This approach to negotiation is also called rusty and old fashioned, however it is important to know these methods and ways to defend yourself from them. Before every type of negotiation, thorough preparation is extremely important for successful negotiation.

Key words: negotiation, negotiation strategies, conflict, communication

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJAM PREGOVARANJA.....	2
2.1. Razvijanje odnosa na osobnoj razini.....	4
2.2. Konflikt.....	5
2.3. Komunikacija.....	8
2.4 . Poslovni pregovori.....	10
2.5. Etička pitanja u pregovaranju.....	14
3. VRSTE PREGOVARAČKIH STRATEGIJA	17
3.1. Distributivne strategije pregovaranja	17
3.2. Integrativne strategije pregovaranja	20
4. UPOTREBA STRATEGIJA PREGOVARANJA U POSLONOJ PRAKSI	27
4.1. Primjeri distributivnog načina pregovaranja	27
4.2. Primjeri integrativnih strategija pregovaranja.....	32
5. PREPORUKE ZA ODABIR PRISTUPA PREGOVARANJA U PRAKSI.....	35
6. ZAKLJUČAK.....	36
7. POPIS LITERATURE	37
8. POPIS SLIKA.....	38

CONTENT

1. INTRODUCTION.....	1
2. THE CONCEPT OF NEGOTIATION.....	2
2.1. Developing relationships on a personal level.....	4
2.2. Conflict.....	5
2.3. Communication.....	8
2.4. Business negotiations.....	10
2.5. Ethical issues in negotioation.....	14
3. NEGOTIATION TYPES	17
3.1. Distributive negotiation strategies	17
3.2. Integrative negotiation strategies	20
4. USE OF NEGOTIATION STRATEGIES IN BUSINESS PRACTICE.....	27
4.1. Examples of distributive negotiation strategies.....	27
4.2. Examples of integrative negotiation strategies	32
5. RECOMMEDATIONS FOR SELECTING A NEGOTIATION APPROACH IN PRACTICE	35
6. CONCLUSION	36
7. LITERATURE LIST	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
8. PICTURES LIST.....	38

1. UVOD

Svaki dan nešto pregovaramo, makar se to nama možda ne čini kao nešto značajno, ili nismo svjesni toga. Bilo da želimo povišicu na poslu, dobiti što više novaca od prodaje automobila pa sve do toga da sebi osiguramo što bolje i skladnije odnose sa drugim ljudima i izvučemo maksimalnu korist.

U drugom poglavlju objašnjava se pojam pregovaranja, odnosno karakteristike pregovaranja, te situacije u kojim dolazi do pregovora. Opisuju se potrebne vještine pregovarača. Prikazuje se važnost odnosa sa drugom stranom kao ključ svih oblika pregovora. Zatim se definira pojam konflikta te zašto dolazi do njegovog nastanka, opisuju se načini rješavanja konflikta te koliko su ti načini važni prilikom odabira *strategije pregovaranja*. *Drugo poglavlje zatim objašnjava ulogu komunikacije u pregovaračkom procesu*, elemente komunikacije, razlučuje razliku verbalne i neverbalne komunikacije i upozorava na koje znakove neverbalne komunikacije posebno obratiti pozornost. Opisuje komunikaciju i ozračje u poslovnim pregovorima, objašnjava važnost vještine pregovaranja u poslovnom svijetu.

Drugo poglavlje završava se sa navođenjem etičkih dilema sa kojima se redovito susrećemo kada se upuštamo u pregovore. Razlučuje etičke probleme u kategorije te objašnjava i analizira dopuštene i nedopuštene etičke metode u pregovaranju.

Ovaj se rad bavi dvjema različitim strategijama pregovaranja: distributivne i integrativne strategije pregovaranja. U trećem se poglavlju opisuju značajke distributivnih i integrativnih strategija pregovaranja, njihove prednosti i nedostaci, navode se metode koje se koriste, ovisno o tome koju smo strategiju odabrali. Opisuju se konkretni koraci u pripremi integrativnih pregovora te se upozorava na najčešće prepreke koje usporavaju proces integrativnog pregovaranja.

U četvrtom poglavlju slijede primjeri i analiza distributivnih i integrativnih strategija u poslovnoj praksi.

Zatim, peto poglavlje bavi se preporukom za odabir strategije pregovaranja u poslovnoj praksi, navodi primjere kada je prikladnije odabrati distributivne a kada integrativne strategije pregovaranja.

Šesto poglavlje je zaključak rada u kojem se navode najbitnije teze ovog rada te završna riječ i misao autora rada.

2. POJAM PREGOVARANJA

Započnimo sa definiranjem što to pregovaranje jest i zašto do pregovaranja uopće dolazi. „Ljudi pregovaraju kako bi podijelili neke ograničene resurse poput na primjer imovine. Pregovaraju kako bi došli do rješenja nekog problema ili da dođu do nečeg do čega ne bi mogli doći sami.“¹

Želimo sebi nešto priskrbiti, a da bi to postigli, trebamo nešto omogućiti i drugoj strani, dakle, u suštini pregovaranje možemo nazvat procesom davanja i uzimanja.“²

Postoje dvije vrste međuovisnih situacija. Situacija nulte sume su one gdje samo jedna strana pobjeđuje, Situacija pozitivne sume su one u kojima više ljudi može ostvariti svoje ciljeve. Struktura međuovisnosti određuje koje će strategije i metode pregovarači odabrati.“³

Pregovaranje uvijek uključuje neku strategiju koja nam omogućuje da dođemo do našeg cilja.

Često do pregovaranja dođe i onda kada ne postoji nešto što želimo nužno postići, već je ono nužno kako bi se riješio konflikt koji je nastao, primjerice kada konflikt još nije završio na sudu, logičnije je da se nesuglasice prvo probaju riješiti bez uplitanja države.

Pregovaranje se događa u svakom poslovnom odnosu, diplomaciji, politici, u raznim udrugama i neprofitnim organizacijama, u brakovima, roditeljstvu, vezama, prijateljskim odnosima, u kupoprodajnim ugovorima...

Pregovaranje je, prije svega, vještina koja se uči. Da bismo bili dobar pregovarač, trebamo imati odlične komunikacijske vještine, znati dobro slušati, prepoznati neverbalne signale koji nam ljudi šalju, ophoditi se s ljudima sa poštovanjem, ali poštovati i sebe i svoje interese.

Neke od vještina koje uspješni pregovarač posjeduje su:

- ✓ Sposobnost rješavanja problema
- ✓ Dobra priprema pregovora
- ✓ Emocionalna inteligencija
- ✓ Aktivno slušanje
- ✓ Timski rad
- ✓ Fleksibilnost
- ✓ Etičnost
- ✓ Samosvijest
- ✓ Samokontrola

Ljudi često miješaju pregovaranje sa pogađanjem. Primjer za pogađanje događa se na tržnici u Istanbulu, između prodavača i kupca, kada se „cjenkaju“ oko cijene lančića ili neke hrane. Ovo bi se moglo definirati kao distributivan način pregovaranja jer je gotovo uvijek kod takvog pristupa jedna strana uvijek na gubitku. Takvom pregovaranju pristupa se natjecateljski i

¹ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006.- str. 3

² Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006. – str. 3

³ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006., str. 15

agresivno. Ovakav način pregovaranja nije čest u poduzećima. U modernom poslovnom svijetu učinkoviti oblik pregovaranja je integrativni način pregovaranja gdje su obje strane na dobitku. Međutim, postoje situacije i kada trebamo izbjegavati pregovaranje. Primjerice, kada možemo sve izgubiti. Drugi primjer kada ne bismo trebali pregovarati je kada ono što se od nas traži u pregovorima nije moralno ili etično.

Nažalost u praksi postoji pregovori u kojima gubi i jedna i druga strana (lose-lose ishod koji je nepovoljan za obje strane)

Jako je važno ne ulaziti u pregovore ne pripremljen, jer ako uđemo u pregovore bez jasno definiranog problema, cilja, bez analize problema itd., izgubit ćemo pregovore, jer nećemo znati prenijeti naše interese i potrebe drugoj strani.

Pregovore trebamo izbjegavati i kada ne postoji dovoljan interes s naše strane.

Michael J. Rouse i Sandra Rouse navode „Pregovori su skupocjeni i predstavljaju strateško ulaganje.“⁴, stoga je besmisleno upuštati se u pregovaranje kada interes nije dovoljan.

Siedel predlaže da si prije ulaska u pregovore postavimo tri pitanja:

1. Da li se osjećamo ugodno pregovarati u toj situaciji?
2. Jesu li koristi pregovora veće od troškova?
3. Da li su dobici pregovaranja vrijedni našeg ustupka ili gubitka koje može biti posljedica dobitka onoga što želimo ?⁵

Upuštati se u pregovore nikako nije preporučljivo ni kada nemamo povjerenja, ako ne vjerujemo drugoj strani, postizanje dogovora biti će onemogućeno.

Prema autorima Michael J.Rouse i Sandre Rouse pregovore možemo definirati kao socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima sa svrhom postizanja zajedničkih ciljeva i izbjegavanja sukoba.⁶

Pregovaranje je socijalni proces (Kramer i Messick, 1995.) i socijalna interakcija jer se događa među ljudima koji dijele nešto zajedničko, ali imaju različite interese.⁷

Preduvjet da neki proces nazivamo pregovaranje je postojanje traženja sporazuma. Ako nema želje da se postigne sporazum, ne postoji pregovaranje.

Mi živimo u natjecateljskom svijetu koji bi se mogao usporediti sa sportskim natjecanjima. Ili ste pobjednik ili ste gubitnik.

Taj osjećaj natjecanja unosimo i u pregovaranje pa pretpostavljamo da jedna strana mora pobjediti a druga izgubiti. To su predrasude koje su u ljudskoj prirodi. Pregovarači pretpostave da su njihovi interesi nužno i izravno u sukobu.

⁴ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005. – str. 197

⁵ Siedel, George: „Pregovaranjem do uspjeha“, Mate, Zagreb, 2006 str. 7

⁶ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.-str. 191

⁷ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.– str. 191

Međutim, treba si postaviti pitanje, jesu li interesi doista u sukobu.

Treba pronaći koji su zajednički interesi pregovaračkih strana i na koji način postići win-win dogovor.

BATNA je izrazito bitna stavka u pregovorima. Prema G. Siedelu ona predstavlja najbolju alternativu predmetnom pregovaranju. Dakle, ako ne uspijemo doći do najbolje solucije, koja je najbolja alternativa.⁸

Postoje nekoliko aktivnosti koje nalikuju na pregovore ili obuhvaćaju neke elemente pregovaranja.

To su: cjenkanje, posredovanje, arbitraža, lobiranje i razgovori.

Cjenkanje sadrži oblike pregovaranja, ali često se koristi kada se raspravlja o novcu. Trgovac želi prodati robu skuplje, a kupac želi robu platiti manje. Pogađanje oko cijene, naziva se cjenkanje.

Postoji i kolektivno cjenkanje, koje se odnosi na situacije vezane uz radne odnose, npr. sindikati. Posredovanje koristi treću stranu da bi se postigao neki dogovor.

Slično je i u slučaju arbitraže, ali razlika je što posrednik u arbitraži može odlučivati, dok u posredovanju ima neutralnu ulogu.

Lobiranje je također jedan oblik pregovaranja u kojem jedna strana pokušava drugu stranu uvjeriti u nešto. Lobiranje je uglavnom neformalno.

2.1. Razvijanje odnosa na osobnoj razini

U pregovorima je poželjna izgradnja odnosa upoznavanjem druge strane na osobnoj razini.

U nekim kulturama upoznavanje je naglašenije nego u drugim.

U nekim zemljama npr. u Sjedinjenim Američkim državama, pregovarači odmah žele započeti pregovore jer smatraju da je upoznavanje gubitak vremena.

U Kini se cijeni ugled i upoznavanje, jer su sudski procesi vrlo spori pa je bitno poznavati tj. imati povjerenje u osobu s kojom pregovaramo.

Upoznavanje druge strane tijekom ručka ili večere može biti vrlo korisno.

Istraživanje Lakshmi Balachandra pokazuje da pregovarači koji zajedno jedu postižu bolje rezultate.⁹

U Japanu i Rusiji važni poslovni dogovori sklapaju se gotovo uvijek tijekom ručka.

⁸Siedel, George: „Pregovaranjem do uspjeha“, Mate, Zagreb, 2006, str. 3

⁹ George Siedel: „Pregovaranjem do uspjeha“, Mate, Zagreb, 2018., str.49

Isto bi se moglo reći i za Hrvatsku.

Upoznavanje druge strane na osobnoj razini vrlo je izazovno u ovo digitalno doba. U današnje doba, face to face razgovor se u poslovnoj praksi sve više gubi, ljudi komuniciraju putem maila, interneta ili poslovnih aplikacija. U ovo doba pandemije uzrokovano virusom Covid -19 svjedoci smo gubitka komunikacije i u privatnom životu.

Menadžeri nove generacije zbog toga sve manje znaju kako uspješno komunicirati, kako postavljati otvorena pitanja i kako slušati.

Rezultat toga je otežano uspostavljanje odnosa s drugom stranom i osjećaj povezanosti.

Pregovarački uspjeh više ovisi o postavljanju pitanja radi prikupljanja informacija nego o uvjeravanju.

Rezultati istraživanja pokazuju da je poslovice svjetskog stanovništva biološki zakinjuta kada je riječ o vještini slušanja i da muškarci mogu slušati samo sa polovicom mozga (Study Confirms What Women Know; Men Listen Less“ Los Angeles Times, 2000).¹⁰

2.2. Konflikt

Ono što je zajedničko svim vrstama pregovora jest postojanje konflikta.

Konflikt možemo definirati kao situaciju do koje dolazi „kada dvije strane teže k istom cilju i općenito žele iste ishode ili kada pak obje strane žele vrlo različite ishode.“¹¹

Pregovaranjem pokušavamo razriješiti konflikt.

Postoje različiti tipovi konflikta:

- Intrapersonalni (konflikt unutar jedne osobe),
- interpersonalni (konflikt između pojedinaca),
- unutargrupni (konflikt među članovima neke grupe) te
- međugrupni (konflikt među zajednicama, većih grupa..).¹²

Najčešći konflikti su interpersonalni i najviše se pregovora događa zbog takvog tipa konflikta,

Postoje četiri tipa ishoda s obzirom na naš izbor prevladavanja konflikta. Možemo ih vidjeti u tablici ispod.

Win-win je ishod koji očekujemo i trebamo dobiti kada integrativno pregovaramo. Ostala tri ishoda uvijek uključuju da je jedna strana ili obje na gubitku. To je karakteristično distributivnom načinu pregovaranja.

¹⁰George Siedel: „Pregovaranjem do uspjeha“, Mate, Zagreb, 2018., str.52

¹¹Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 18

¹²Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006 – str.18

Slika 1. Tablica konflikata

		<u>Conflict Table</u>	
		I win	I lose
You win	Win-Win	Lose-Win	
You lose	Win-Lose	Lose-Lose	

Izvor: The Essential Strategies for a Successful Procurement Negotiation, <https://publication.sipmm.edu.sg/the-essential-strategies-successful-procurement-negotiation/>, pristup: 9.1.2023.

Postavlja se pitanje kako se konstruktivno nositi sa konfliktom?

Postoji više pristupa rješavanja konflikta.

Autori knjige Pregovaranje navode kako se svi pristupe vrte oko dvodimenzionalnog modela, točnije modela dvostruke brige. Taj model govori da prilikom konflikta ljudi imaju interese koji se mogu svrstati u dvije kategorije: interesi za svoje rezultate i interesi za rezultate drugih.

To da li ćemo više biti orijentirani na interese drugih ili na naše interese očituje se u našoj asertivnosti, našoj spremnosti na suradnju.

Ovaj model sadrži pet strategija upravljanja sa konfliktom.

Prva strategija je nadmetanje.

U ovoj strategiji osoba prijete, zastrašuje te je agresivna u ostvarenju svojih ciljeva. Nije ju briga za interese druge strane.

Popuštanje ili prilagođavanje strategija je u kojoj akter pokazuje slab interes u zadovoljenju svojih želja i potreba a velik interes za interese druge strane. Kao što i kaže ime strategije, pregovarač popušta i dopušta drugoj strani da dobije ono što želi, radeći ustupke i odričući se svojih interesa.

Povlačenje ili izbjegavanje je strategija koju karakterizira pasivnost. Osoba će se u potpunosti povući od konflikta. Ne zanima ju ostvarenje njegovih ali niti tuđih interesa. Ova strategija je

dobra kada nam nije u interesu razvijati dugoročan odnos ili kada već imamo puno opcija pa nam pregovaranje sa tom stranom nije nužno.

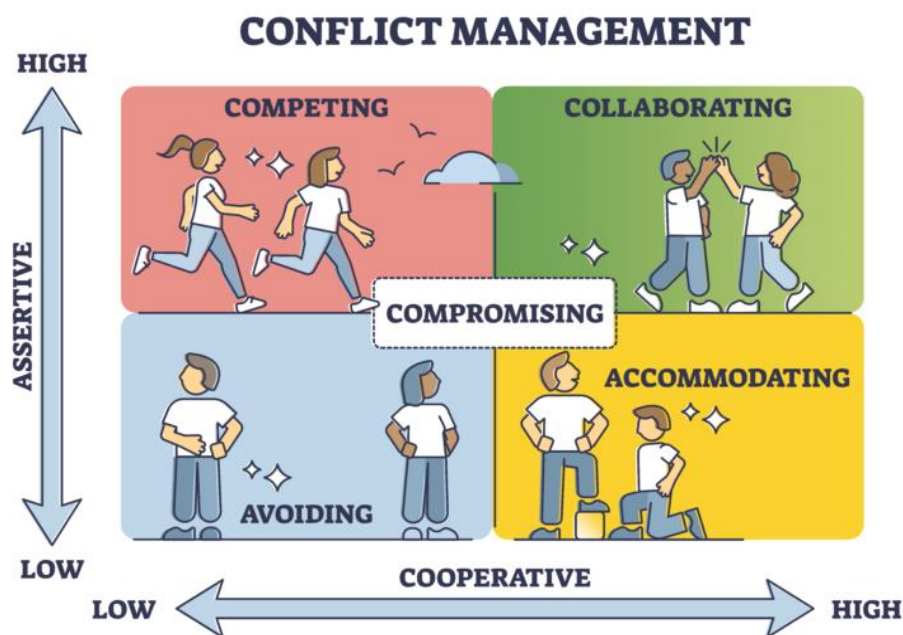
Rješavanje problema, suradnja ili integriranje strategija je u kojoj pregovarači brinu za svoje interese ali i interese druge strane. Strane pristupaju konfliktu na način da obje izvuku najbolje za sebe iz njega. Ova strategija karakteristična je za integrativan način pregovaranja.

Kompromis je strategija u kojoj se strane jako trude zadovoljiti svoje i interese druge strane. Neki smatraju kompromisom najboljom strategijom, drugi baš i ne.

Pruitt i Rubin (1986) navode zašto kompromis nije najidealniji: ...proizlazi ili iz lijenog rješavanja problema koje uključuje polovičan pokušaj da se zadovolje interesi objiju strana, ili jednostavno iz popuštanja objiju strana...“¹³

Dakle, za kompromis je karakteristično to da se primjenjuje onda kada se ne može doći do kvalitetnog rješenja pa obje strane rade ustupke kako bi došli do dovoljno dobrog rješenja koji je donekle zadovoljavajući.

Slika 2. Upravljanje konfliktom



Izvor: What is The Thomas Kilmann Conflict Management Model ?

<https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>,
pristup: 11.1.2022.

Sve navedene strategije imaju svoje prednosti i mane te se trebaju upotrebljavati shodno situaciji i vrsti pregovora.

¹³ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006-str. 24

2.3. Komunikacija

Budući da je pregovaranje socijalni proces, komunikacija je ključ tog procesa.

Komunikacija je ključ odnosa među ljudima.

Ona treba biti precizna i jasna, kako bi druga strana dobro razumjela naše potrebe, želje i interese, ali i kako bi razumjela da mi uvažavamo i njene interese i razmišljanja.

Bitno je što pričamo, međutim još je bitnije kako to pričamo, kojim tonom glasa, koje neverbalne signale šaljemo svojim tijelom.

„Komunikacija je namijenjena postizanju dogovora između ljudi koji dijele nešto zajedničko, ali obično imaju različite interese...“¹⁴

Traženje sporazuma glavni je element u definiranju ili opisivanju komunikacijskog procesa kao pregovora, u suprotnosti s nekim drugim oblicima komunikacije.

Nema li nastojanja da se postigne sporazum, ne postoji pregovaranje.“¹⁵

Dakle, komunikacija nam je izrazito bitna i potrebna, kako u životu općenito, tako i u pregovoru. Kako bi sklopili sporazum, naša komunikacija treba biti jasna, precizna, koncizna.

„...cilj komunikacije uvijek je isti – prenijeti poruku.“¹⁶

Michael J. Rouse i Sandra Rouse navode kako je bitno je da prenesemo smislenu poruku primatelju kako bi uspješno pregovarali.¹⁷

„Informacija je najkorisnija kada je:

- ✓ točna
- ✓ pravodobna
- ✓ potpuna
- ✓ važna .“¹⁸

Točnost informacije izrazito je bitna jer ako raspolažemo netočnom informacijom, to nas može koštati velikih gubitaka.

Pravodobna je kad stiže na vrijeme.

Potpuna je onda kada nije djelomična, odnosno kada sadrži dovoljno podataka koji nam trebaju. Važnost informacije temelji se na kontekstu.

Zašto nam je još komunikacija važna?

Svi znaju onu uzrečicu da se prvi utisak teško mijenja ili da odijelo čini čovjeka. To kakav ćemo prvi dojam ostaviti dio je naše komunikacije i poruke koju šaljemo svijetu o nama.

¹⁴ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005, str.191

¹⁵ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005, str.191

¹⁶ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005, str.39

¹⁷ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005, str.41

¹⁸ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005. str 41

Dobar prvi dojam izrazito je bitan za uspješne pregovore. Za dobar prvi dojam, htjeli mi to ili ne, bitno je kako izgledamo. Također, osim toga što je važno što pričamo i kakvim se rječnikom služimo, još je važnije kako to pričamo i koje signale šaljemo.

To se naziva neverbalna komunikacija. Ljudi se često usredotoče na verbalnu komunikaciju a zanemaruju neverbalnu.

Neverbalna komunikacija obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa.¹⁹

Postoje istraživanja koja nam govore da se dojam koji se stječe prilikom prezentacije vjerojatno više zasniva na izgledu i na držanju nego na sadržaju komunikacije.

Neverbalna komunikacija je u usmenim prezentacijama važnija je od verbalne.

Prema autorima Michael J.Rouse i Sandra Rouse procjena je sljedeća:

- 50% utjecaja zasniva se na izgledu
- 40% na samopuzdanju
- 10% na onome što se izgovori²⁰

U poslovnim pregovorima trebalo bi se odjenuti klasično, nenametljivo. Nije poželjno da naš izgled odvuče pozornost od onoga što imamo za reći. Odjeću i obuću treba prilagoditi drugoj strani, ali i lokaciji, prigodi i sl.

Biti ćemo uspješniji ako smo opušteni, samopouzđani i dotjerani. To će automatski značiti da ćemo biti zanimljivi i sposobni govoriti o određenoj temi. Ako se osjećamo kruto i neudobno, druga strana će to osjetiti.

Autori Poslovnih komunikacija smatraju kako je neverbalna komunikacija toliko važna da kada kažemo nešto što je u suprotnosti sa tonom glasa i govorom tijela, da će naš sugovornik povjerovati u poruku naše neverbalne komunikacije a ne riječi.²¹

Neverbalni signali mogu biti očiti, ali mogu i biti suptilniji i ako ne obraćamo dovoljnu pozornost mogu nam promaknuti.

Dakle, za dobar prvi pojam potrebno je da smo pristojno obučeni, sukladno prilici. Ako dođemo na poslovne pregovore u trenirci ili trapericama, neće nas se ozbiljno shvatiti. Ako su naše crte lica opuštene i pritom se i smiješimo, izgledati ćemo pristupačnije i ljudi će lakše s nama stupiti u pregovore.

Uz izraz lica, trebamo slati i pozitivne signale tijelom. Jer ako naše lice govori jedno, a tijelo drugo, sugovornik može misliti da nismo iskreni. „Izrazi lica uvijek mogu biti izvor znakovitih uvida u nečije osjećaje ili misli. Jednostavno valja paziti da se ti signali mogu odglumiti, tako

¹⁹ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005-str. 47

²⁰ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005–str.49

²¹ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005- str.48

da se najbolji dokaz istinskih osjećaja izvodi iz skupina ponašanja, uključujući signale lica i tijela koji podupiru ili nadopunjavaju jedni druge.“²²

Ono što je također jako bitno prilikom predstavljanja je stisak ruke. „Kako je stisak ruke obično prvi fizički dodir između dvoje ljudi, to može biti presudan trenutak za njihov odnos.“²³ Čvrst stisak ruke nam govori da je osoba samouvjereni i pouzdani, dok nam slabiji stisak ruke signalizira da je osoba možda nesigurna u sebe.

No, signale tijela treba oprezno iščitavati, pogotovo ako pregovaramo sa pripadnicima druge kulture, zato jer neke geste imaju potpuno drugačije značenje u drugim kulturama.²⁴

Često puta od neverbalnih signala primamo povratnu informaciju. Važno je i objasniti ulogu povratne informacije.

Tijekom prezentacije treba pratiti neverbalne signale koje dobivamo od druge strane ili od ljudi koji nas slušaju. Moramo pratiti slušatelje da li su zainteresirani, da li prate.

Ako je publika izgubila zanimanje za ono što govorimo potrebno je prilagoditi našu prezentaciju.

Moguće je napraviti pauzu ili postaviti nekoliko pitanja kako bi dobili povratnu informaciju je li to što govorimo smisleno i jasno našim slušateljima.

Povratna informacija je vrlo bitna i dragocjena. To je pozitivni proces.

Trebamo znati primiti povratnu informaciju, ali isto tako i dati kvalitetnu povratnu informaciju drugoj strani. Pritom treba paziti na važna načela prilikom davanja povratne informacije.

Cilj nije promijeniti ljude ili suditi o njihovoj osobnosti nego djelovati na njihovo ponašanje, tj. kako bi izvedba same prezentacije bila poboljšana. Povratna informacija treba biti usmjerena na ciljeve komunikacije, a ne kako bi kritizirala drugu stranu na bilo koji način. Povratna informacija mora biti konstruktivna, iskrena i dobronamjerna. Treba se fokusirati na činjenice.

2.4 . Poslovni pregovori

Poslovno pregovaranje je sposobnost ili vještina upravljanja odnosima s kupcima, dobavljačima, vlasnicima, te zaposlenicima poduzeća.

Cilj je da se suprotstavljenim interesima pronalaze obostrano zadovoljavajuća korisna rješenja.

Tvrtke moraju poslovno pregovarati kako bi stekli konkurentske prednosti, prodavali svoje proizvode, povećali dobit.

Malo je vjerojatno da bi poduzeće moglo preživjeti ili napredovati bez financijski uspješnih ugovora. Zbog toga je procjena pregovora i uspješnost ugovora od ključne važnosti. Tu je pregovarački postupak jedan od najvažnijih.

²² Joe Navarro: „Što nam tijelo govori ?“, str.154

²³ Joe Navarro: „Što nam tijelo govori ?“, str. 128

²⁴ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.-str.49

Poslovno pregovaranje možemo smatrati uspješnim ako rezultira kvalitetnim sporazumom kojim su zadovoljne obje strane.

Kvalitetni je sporazum onaj koji osigurava rješenja koja su u interesu obje strane, ako su ta rješenja provediva, racionalna u utrošku vremena i sredstava, te ako rezultiraju dobrim međuljudskim odnosima.

Kako bi poslovni pregovori bili uspješni, važno je da pregovarači imaju znanje o materiji o kojoj pregovaraju, da su se pažljivo pripremili i planirali pregovore.

Faktori uspjeha pregovarača su također sposobnost slušanja, te sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska.

Dobrog pregovarača odlikuje i uvažavanje tuđih emocija i samokontrola.

Može se reći kako razina zadovoljstva po okončanim pregovorima predstavlja najbolje mjerilo uspješnih pregovora za sve pregovarače.

Uspjeh pregovora predstavlja temelj za buduće pregovore postojećih pregovarača, kao i za učenje za pregovore s novim pregovaračima.

Prvo treba odlučiti je li pregovaranje najbolja opcija za rješavanje pojedine situacije. Zatim je potrebno odrediti s kim moramo pregovarati. Nakon toga treba odlučiti da li ići u pregovore ili se u pregovore neće niti ući.

Ove procjene, osoba donosi na temelju subjektivnih i objektivnih činjenica, kojima utvrđuje razinu koristi i štete ukoliko započne ili ne započne pregovore s drugom stranom.

Osnovna pregovaračka pitanja, o kojima pregovarač mora promisliti, su sljedeća:

- Na koju je najvišu, odnosno najnižu cijenu spreman pristati?
- Postoji li prostor za ostvarivanje zajedničkog interesa, odnosno situacije u kojoj su obje strane zadovoljene bez gubitaka (win-win situacija)?
- Je li pregovarač spreman činiti ustupke?
- U slučaju nemogućnosti dogovora, što učiniti i kojim smjerom krenuti?

Kako bi pregovori bili uspješni, pregovarači se moraju dobro pripremiti.

Prema autorima Michael J.Rouse i Sandra Rouse **priprema za pregovore** sastoji se od sedam koraka:

1. određivanje svrhe
2. analiziranje situacije
3. određivanje predmeta pregovaranja
4. analiziranje pregovarača
5. razmatranje zakona
6. financijska priprema
7. taktika²⁵

²⁵ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.-str.195

Svrha pregovora može biti dugoročno održavanje ili razvijanje odnosa s drugom stranom. Zona pregovora je raspon unutar kojeg će se postići određeni sporazum (to može biti cijena, ali i neki ostali ciljevi).

Potrebno je analizirati komunikatora, analizirati sebe i drugu stranu, te koje alternative postoje. Što u slučaju ako pregovori ne uspiju?

Predmet pregovaranja može biti bilo koja tema oko koje se ne slažemo s drugom stranom. Bilo bi dobro te teme rangirati po važnosti. Više ćemo vremena i prioritetno posvetiti temama koje su nam važne.

Posljednji korak odnosi se na taktiku. To su tehnička i praktična pitanja o kojima moramo razmisliti. Npr. gdje će se održati sastanak, tko će sve biti u pregovaračkom timu, koje su točke dnevnog reda i slično.

Na pregovorima uvijek moramo težiti stvaranju profesionalne i iskrene klime. Moraju se poštivati kulturološke norme i pravila lijepog ponašanja. Važno je gledati u oči, govoriti razumljivo i jasno, rukovati se sa jakim stiskom ruke. Treba izbjegavati svadljiv ton, prijete, seksističke ili neprimjerene izjave i šale.

Napomenuli smo već da je cilj pregovora ostvarivanje sporazuma, ali da bi to postigli mora postojati neki zajednički temelj.

Zajednički temeljem predstavlja nešto što je već zajedničko pregovaračkim stranama ili će to tek izgraditi.

Prema Spoelstra i Pienaar (1999.) zajednički temelj je udruženo nastojanje pregovaračkih strana da postignu pozitivno rješenje, smanje gubitak i unaprijede odnose.²⁶

Postavljanjem važnih pitanja pregovarači mogu pronaći zajedničke temelje kako bi postigli sporazum:

- Zašto smo ovdje?
- Oko čega se slažemo?
- Koji su predmeti sporni?
- Kada ćemo se baviti tim predmetima?

U poslovnoj praksi gotovo svakodnevno se održavaju sastanci koji mogu imati različite svrhe. Zahtijevaju mnogo vremena i rada, mnogi zaposlenici ih ponekad smatraju neproduktivnima.

Sastanci gotovo uvijek obuhvaćaju neki stupanj pregovaranja.

Jedna od glavnih prednosti je što na sastancima postoji mogućnost da skupina ljudi smisli bolja rješenja nego što bi to učinio pojedinac. Po principu „Više glava više zna“. Pogotovo ako su članovi timova različiti, tj. posjeduju različita stručna znanja i kompetencije.

Također, odluke koje se donesu na sastancima će se bolje u praksi provoditi jer će zaposlenici biti motiviraniji jer su sami smislili te odluke.

²⁶ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.-str.199

Sastanak je važan proces. „Socijalan aspekt sastanka važan je jer članovima tima i kolegama omogućava kontakt licem u lice“²⁷, koji je oblik verbalne i neverbalne komunikacije.

Na sastancima se osim komunikacije riječi, prati i govor tijela, tko s kime što komentira, tko sjedi do koga, kako kolege reagiraju i slično.

Hoće li sastanak biti učinkovit ili ne, ovisi velikim dijelom u vođenju sastanka. Voditelj sastanka ima zadatak napraviti dnevni red, usmjeravati raspravu, vratiti na pravu temu ako komunikacija ode u krivom smjeru, voditi računa o vremenu, poslati svima zapisnik sa sastanka.

Poduzeća, timovi, sastanci i pregovori trebaju vođu. Voditelj je odgovoran za učinkovitost sastanka, ali i za ishod pregovora. Zbog toga vođa ima važnu ulogu.

Nekada se smatralo da određeni ljudi imaju osobine vođe, da se s time rađaju. Znanstvenici su pokušali analizirati koje su zajedničke osobine vođama, ali nisu uspjeli dokazati koje su to posebne osobine koje čine nekog čovjeka rođenim vođom. Postoji uzrečica da se dobri vođe stvaraju, oni se ne rađaju.

Gotovo svatko može postati vođa, ako je voljan učiti i vježbati vještine komunikacije.

Nadalje, dobar vođa mora naučiti komunicirati onim stilom koji odgovara određenoj situaciji.

Slika 3. Aktivno slušanje



Izvor: Izrada autor

²⁷ Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005- str. 184

2.5. Etička pitanja u pregovaranju

Postavlja se pitanje koliko su metode pregovaranja etičke.

Autor Siedel navodi etičko donošenje odluka kao sklisku temu bez jasno utvrđenih standarda. Ipak, postoje pravna i etička načela koja bi se trebala poštovati u procesu pregovaranja²⁸.

Zlatno pravilo je da bismo sa drugima trebali postupati onako kako drugi postupaju sa nama. To pravilo dio je svake religije u svijetu te je povezano s idejom o pravednosti.

U svakoj zajednici, kulturi i društvu postoje neke norme i vrijednosti kojih se ne bi bilo loše držati kada pregovaramo, pogotovo kada se nalazimo u drugoj kulturi.

No, postoje i naše osobne vrijednosti i uvjerenja na kojoj temeljimo našu etiku i naše postupke.

Ako osoba s kojom pregovaramo traži da napravimo nešto što nije etično po našim standardima i nešto što se ne osjećamo ugodno raditi, ne bi se nikako trebali upuštati u daljnje pregovore.

Možemo se naći i u situaciji gdje se od nas traži da prekršimo zakon, što bi nas dovelo u poziciju da sebe dovedemo u vrlo nepovoljan položaj. Tu nema mjesta pregovorima.

U etici postoji i pristup da treba postupiti u skladu s onim koje je na opću korist. Tim se pristupom možemo voditi prilikom pregovora kada smo u nedoumici prilikom nečega što je etički upitno. Ako dođe do situacije koja je etički upitna, u smislu da je druga osoba ozbiljno ugrožena, najbolja je solucija u potpunosti odustati od pregovora, onda kada smo to u mogućnosti napraviti. Ili barem zaustaviti pregovore na neko vrijeme dok se dobro ne razmisli o svemu.

Da sumiramo, sve gore navedeno može se sažeti u četiri etike:

- Etika krajnjeg rezultata
- Etika dužnosti
- Etika socijalnog ugovora
- Osobna etika²⁹

Na nama je da odaberemo koju etiku ćemo primjenjivati, ovisno o kontekstu i situaciji u kojoj pregovaramo.

Etičnost igra veliku ulogu u distributivnom načinu pregovaranja, budući da pregovarači žele ispuniti svoje ciljeve i interese ne mareći za dugoročni odnos i dobitak obaju strana.

Smatra se da su neke metode distributivnog pogađanja na granici sa etikom.

Primjerice, u prodaji postoji puno pristupa koji su vrlo diskutabilni u etičnosti, budući da je vrlo česta emocionalna manipulacija, iako je ona dozvoljena u pregovaranju.

²⁸ Siedel, George: „Pregovaranjem do uspjeha“, Mate, Zagreb, 2006, str. 34

²⁹ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006 – str.237.-244.

Ljudi za sebe vole misliti da razmišljaju racionalno pri kupovini, međutim pokazalo se da to baš i nije tako, kupuju iz emocije.

Prodavači, imaju to na umu, često prodaju neki proizvod tako što ne navode karakteristike proizvoda nego pokušavaju pobuditi emociju koju bi kupac mogao imati ako kupi proizvod.

Na primjer, prodavač želi prodati platno za slikanje te umjesto da opisuje veličinu i dimenzije ili materijal platna, on kupcu pokušava dočarati što sve može naslikati na tom platnu, gdje to platno može stajati, kako će to platno promijeniti cijeli ugođaj u prostoriji itd. Je li to etično ?

Često se u prodaji i blefira, na primjer kod akcija proizvoda, kupac može pitati koliko akcija još traje.

Prodavači često lažu o duljini trajanja akcije kako bi natjerali kupca da kupi proizvod što prije. Još jedna taktika je da blefiraju o tome koliko je proizvoda još ostalo na zalihi.

S druge strane, prodavač može i lagati o karakteristikama proizvoda ili lagati da proizvod radi savršeno a zapravo postoje neke greške u proizvodu. Može se i koristiti taktikama obmane.

Da zaključimo, postoje granično etičke metode koje su dopuštene i one koje to nisu. Dopusnene su:

- Emocionalna manipulacija
- Blefiranje
- Blaže neistine

Nedopuštene su:

- Laganje
- Obmana

Prema istraživanju Robinsona, Lewickog i Donahueana iz 1998.godine tradicionalno natjecateljsko pogađanje (odnosno skrivanje naše krajnje točke do koje smo spremni ići ili davanje bezobrazno visoke početne ponude) i emocionalna manipulacija su često korištene metode te se smatraju opće prihvaćenima.³⁰

Što ako netko na nama pokuša upotrijebiti metodu obmane?

Možemo se obraniti na nekoliko načina.

Možemo se koristiti zastrašivanjem kako bi natjerali drugu stranu da prizna da koristi obmanu. Korisno je i isticati kontradikcije.

Još jedan način bio bi da šutite uz održavanje kontakta očima te na taj način stvorite nelagodu. Možemo i direktno reći drugoj strani kako znamo da nas obmanjuje. Postavljati puno pitanja.

Unatoč tome što postoje metode koje su etično diskutabilne, ne postoji etički principi sa kojom će svi složiti.

Svaki pojedinac treba postupati u skladu sa svojim osjećajem za moral i etičnost. Pogotovo u pregovorima, bilo ono distributivno ili integrativno, cilj je razriješiti konflikt i doći do onog

³⁰ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006 – str.249, tablica 9.2

zbog čega smo i stupili u pregovore. Ako ne postupamo sa našim etičkim načelima, nećemo biti zadovoljni ni ishodom.

Moramo naglasiti i postojanje moći, sposobnosti utjecanja na tuđe ponašanje (Griffin, 1997.).

31

Također, ljudi se bave politikom u svim razinama hijerarhije u poduzeću.

Zaposlenici, menadžeri, uprava, upuštaju se u političko ponašanje kako bi postigli svoje ciljeve ili bi poboljšali svoj položaj formalno ili neformalno.

Političko djelovanje obično se smatra lošim, nepoštenim i nemoralnim.

Vrsta političkog djelovanja može biti poticaj. Npr. kad jedna osoba drugoj ponudi nešto u zamjenu za njezinu potporu. Također, uvjeravanje, stvaranje obaveze ili fizička, psihološka ili druga prisila također su vrste političkog djelovanja.

I moć i politika potiču pitanje etike. Je li u redu koristiti moć, ili se baviti politikom kako bi postigli svoje ciljeve. U kojim situacijama je to dopušteno?

Etika se odnosi na principe dobrog i lošeg ponašanja. Etika nam govori da li je određeno ponašanje moralno, ili je nemoralno, beskrupulozno i nepravedno.

Cilj svakog dobrog pregovarača je etično komuniciranje. Etika obuhvaća djelovanje u dobroj vjeri, iskrenost, povjerljivost i fer play.

Ponekad postoji dilema što je etično, a što nije, ali ako je vaša namjera iskrena, onda je vjerojatno to što govorite ili radite etično.

Sve više tvrtki piše svoj etički kodeks koji propisuje pravila ponašanja kako bi zaposlenici jasno mogli na jednom mjestu pročitati koja su mjerila vrijednosti.

Što se tiče zakonskog okvira, tu su stvari jasnije. Regulatora se mora poštivati. Ukoliko je nešto protuzakonito, odluka je vrlo jednostavna. To se ne radi, zakon se treba poštivati.

³¹ Michael J.Rouse, Sandra Rouse „Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., str.206

3. VRSTE PREGOVARAČKIH STRATEGIJA

U ovom poglavlju pobliže će se opisati dva pristupa u pregovaranju te sažeti njihova bit i razlike.

3.1. Distributivne strategije pregovaranja

Ovaj način pregovaranja naziva se i win-lose ili kompetitivno pogađanje.

Ciljevi jedne strane obično su u velikom konfliktu s ciljevima druge strane.

Obje pregovaračke strane nastoje pobijediti bez obzira na ishod drugih. Jedna strana mora izgubiti.

Resursi su najčešće ograničeni, a jedna i druga strana žele što veći udio u tim resursima. Svaka strana će koristiti niz strategija kako bi se domogla cilja.

Važna strategija u distributivnom načinu pregovaranja je čuvanje informacija. Jedna strana će dati drugoj strani određenu informaciju samo ako će joj to donijeti prednost u pregovaranju.

Koriste se i pokušaji zavaravanja, zastrašivanja i manipulacija. Sve te metode mogu umjesto mirne rasprave dovesti do neprijateljstva. Ipak, da bi pregovaranje bilo uspješno obje strane moraju biti zadovoljne, te smatrati da je u pregovorima postignuto za njih najbolje moguće rješenje.

Mnogi smatraju da je ovaj način pregovaranja staromodan, neučinkovit i nepotreban.

Proces je natjecateljski i ofenzivan. Bez obzira na mišljenja i stavove da li je ovaj način pregovaranja etičan ili ne, potrebno je razumjeti tehnike i strategije distributivnog načina pregovaranja.

Razlog tome je što pregovarač mora znati prepoznati da suprotna strana koristi metodu distributivnog pregovaranja i kako na nju odgovoriti.

Nadalje, važno je razumjeti metode ovog načina pregovaranja jer mogu biti korisne u nekim fazama pregovora. Strategije i metode distributivnog pogađanja vrlo su korisne kada pregovarač želi ostvariti maksimalnu korist u jednom pregovoru i kada odnos s drugom stranom nije važan.

Kako bi proces distributivnog pregovaranja bio uspješan, potrebno je pažljivo planirati, prikupiti sve informacije, te pratiti kontinuirano reakcije druge strane.

Autor Johan Patrick Dolan kaže da je potrebno više slušati nego govoriti, potrebno je ostavljati otvorena pitanja koja počinju sa što, gdje, kada, kako, zašto, kako bi drugu stranu potaknuli da nam otkrije vrijedne informacije.³²

Što više znamo o planovima druge strane, bolje ćemo znati upravljati pregovorima.

S druge strane, kako bi prikrili našu točku otpora i naše planove, važno je govoriti čim manje. Izreka „Šutnja je zlato“ može se primijeniti u ovom slučaju jer smanjuje vjerojatnost da se

³² Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str.42

eksponiramo i time ugrozimo svoju poziciju (poziciju, ne interes jer je ovo distributivno pregovaranje).

Tajenje je najčešći postupak prikrivanja.

Druga mogućnost je na pregovore poslati predstavnika koji nema sve potrebne informacije, pa na taj način spriječimo otkrivanje naših ciljeva.

Pregovarač ima zadatak prikupiti činjenice i prepričati ih grupi. U diplomaciji ili tvrtkama komunikacija se često puta odvija putem glasnogovornika. Na taj način se također smanjuje slučajno otkrivanje informacija.

Metoda poznata kao foliranje sastoji se od davanja prekomjernih informacija kako druga strana ne bi mogla razlučiti što je pregovaraču zaista važno.

Pregovori su često ograničeni rokovima. Pomicanje roka ili dogovaranje u zadanom roku može biti moćan alat u rukama pregovarača koji nije pod pritiskom.

U pregovaranju važnu ulogu imaju ustupci.

Ako jedna strana nije spremna dati ustupke, druga će morati ili popustiti ili će pregovori propasti. U pregovore ulazimo očekujući ustupke.

Ljudi nisu zadovoljni kad pregovori završe prihvaćanjem prve ponude jer imaju osjećaj da su mogli dobiti više.

Pregovarači ne vole pristup take it-or-leave it. Zbog toga će dobri pregovarači uvijek ostaviti prostor za davanje ustupaka.

Centralnu u pregovaranju imaju ustupci. Bez ustupaka pregovori ne bi bili pregovori. U situaciji kad jedna od strana ne želi činiti ustupke, druga strana mora više popustiti ili će pregovori propasti. U pregovore se ulazi s očekivanim ustupcima suprotne strane i proračunatim ustupcima s vlastite strane.³³

Hendon, Roy i Ahmed (2003) navode sljedeća pravila kod činjenja ustupaka:

- Ostaviti si dovoljno prostora za činjenje ustupaka
- Potaknuti suprotnu stranu na otkrivanje ciljeva, želja i potreba
- Krenuti prvi s ustupcima, tako što će se učiniti ustupak za manje važnu stvar, ali nikako prvi učiniti ustupak za važnu stvar
- Praviti nevažne ustupke i prezentirati ih važnijima nego što jesu
- Učiniti da se suprotna strana mora potruditi za svaki ustupak
- Popuštati polako i dati malo u svakom ustupku
- Skrivati vremenske rokove od druge strane
- Ponekad treba reći - ne - drugoj strani
- Biti oprezan oko povlačenja³⁴

³³ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006 – str.49.-50.

³⁴ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006 – str.51. okvir 2.4

Metode distributivnog pregovaranja mogu biti kontraproduktivne i skupe.

Težnja pregovarača, njegov optimalni cilj odnosno točka u kojoj bi pregovarač želio završiti pregovore naziva se ciljna točka.

Najveća cijena na koju je pregovarač spreman pristati zove se točka otpora.

To je granica koju je kupac spreman platiti, odnosno cijena koje je prodavač spreman prihvatiti.

Obje strane utvrđuju svoje početne i ciljne točke i komuniciraju ih prije nego što pregovori započnu. Točka otpora je točka iza koje ljudi ne žele više ići, radije će prekinuti pregovore.

Ta točka obično ostaje tajna i nije poznata drugoj strani.

Pregovarač može utjecati na točku otpora druge strane, na primjer ako prodavač osjeti da se drugoj strani žuri i da mu je hitno potreban određeni proizvod, prodavač će biti u prednosti i biti u mogućnosti staviti višu cijenu proizvoda.

U suprotnom, ako prepozna da kupac ima alternativu ili mu proizvod nije dovoljno atraktivan, njegova točka otpora će biti skromnija. Što je drugoj strani neka stvar manje važna, njezina točka otpora će biti niža.

Dok ljudi rade ustupke, zapravo popuštaju u prostoru između svoje početne i ciljne točke. Informacije su glavna prednost u pregovaranju.

Što više znate o ciljevima druge strane, njezinoj točki otpora, motivima i slično, imate veću prednost u pregovorima. Također, nije nam u cilju otkriti našu točku otpora drugoj strani.

Budući da obje strane žele saznati što više informacija, a s druge strane žele svoje informacije sakriti i znaju da i druga strana želi isto, komunikacija može biti vrlo komplicirana.

Način prenošenja informacija razvija se tijekom pregovora i mijenja se.

Uspješni pregovarači moraju znati što im je važno, ali isto tako moraju čim prije utvrditi što je važno drugoj strani.

U distributivnim načinima pregovora važnu ulogu zauzima obveza.

To je zauzimanje pregovaračke pozicije s obećanjem ili prijetnjom na kraju ishoda. To je zapravo izjava kojom se navode neke posljedice.

Ili će jedan od nas pobijediti ili neće doći do sporazuma. Druga strana obavezu shvaća kao prijetnju. Ili ćete se pokoriti ili će biti posljedica.

Obaveza zaista može biti prijetnja, ali može biti i obećanje. Ako se pregovarač na nešto obveže, vrlo vjerojatno će biti motiviran da se toga i drži. Obaveza pregovaraču može biti korisna, ali može biti nezgodno ako u međuvremenu promijeni poziciju i želi promijeniti ishod.

Ponekad izjava obveze može biti čisti blef. Npr. ako pregovarač prijeti, treba paziti da ne pretjera jer će zasigurno izgubiti vjerodostojnost.

Postavlja se pitanje na koji način napustiti poziciju na koju ste se obvezali. Autori Lewicki, Saunders i Barry predlažu četiri načina izlaska iz obveze.

Prvi je način da se izlaz treba unaprijed planirati. Npr. pregovarač može objasniti drugoj strani da će morati ponovno razmisliti o svojoj poziciji zbog novih informacija kojima sada raspolaže. Isto se odnosi i na drugu stranu. Moguće je da pregovarač zamoli drugu stranu da ponovno razmotri svoje zahtjeve, da joj da priliku da se predomisli, a da se ne osramoti.

Drugi način napuštanja neke obaveze je jednostavno pustiti da se stvar razvodni i nestane s vremenom. Predlažu se nove obveze, jednostavno bez da se spominju one prethodne.

Treći je način da se obveza preformulira. Suština možda ostane ista, ali se dodaju ili oduzimaju neki detalji.

Konačno, bitno je umanjiti štetu ukoliko dođe do napuštanja obveze. Npr. napuštanje neke pozicije može se opravdati nekom plemenitom ili višem cilju. Npr. političar odustane od pozicije zbog brige o miru u svijetu.³⁵

Nakon što su pregovori završeni, pregovarači su saznali svoje potrebe, točke otpora, obveze dolazi na red sklapanje sporazuma koji se može učiniti na više načina.

Često puta pregovarač može drugoj strani ponuditi više rješenja, npr. paket A i paket B. To se pokazalo kao učinkovit način jer se mogu objasniti dva različita rješenja, te prednosti paketa. Ponekad pregovori završavaju popunjavanjem obrazaca.

Prodavatelj pripremi obrazac i počinje ga popunjavati čime se da pretpostaviti da je kupac pristao na kupnju određenih roba ili usluga.

Postoje i eksplozivne ponude kojima je cilj natjerati drugu stranu da prihvati ponudu bez razmatranja ostalih rješenja. Ovakve ponude uključuju najčešće vrlo kratak vremenski rok koji radi pritisak na drugu stranu da brzo odluči.

To ljudima može biti vrlo nelagodno. Ovakve ponude mogu eventualno dobro proći u onim firmama koje imaju zaista vrlo atraktivnu ponudu koju mogu dati već na početku pregovora, pa druga strana niti nije motivirana dalje na tržištu tražiti povoljniju ponudu.

Još jedna metoda „šećer na kraju“, je čuvanje posebnog ustupka za kraj. Primjerice, prodavatelj prodaje stan, na kraju uključuje još i dodatno parkirno mjesto koje nije bilo spomenuto niti je bilo predmet ranijih pregovora.

Ova metoda može biti uspješna, ali treba takav ustupak itekako planirati unaprijed, jer bi se inače na kraju moglo kupcu dati previše ustupaka.

3.2. Integrativne strategije pregovaranja

Ishod pregovora ne ovisi samo o poziciji strana u pregovorima prema načelu "Tko jači – taj pobjeđuje." Distributivno pregovaranje temeljeno na pozicijama pregovaračkih strana sve češće zamjenjuje integrativni pristup koji se temelji na pronalaženju zajedničkih interesa sa svrhom ostvarivanja suradnje. Umjesto doživljavanja druge strane kao protivničke, ovaj pristup temelji se na postizanju suradnje.

³⁵ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006 – str.57-58

Integrativni način pregovaranja naziva se još i kooperativno pregovaranje, budući da se gledaju interesi obje strane. Pokušava se doći do zajedničkog rješenja, gdje će obje strane profitirati i ostvariti svoje ciljeve, te će čak i možda doći do zajedničke suradnje u budućnosti.

Za razliku od distributivnog pregovaranja, razmjena informacija biti će fluidna i iskrena, jer ako nema iskrenosti nema ni stvarne namjere suradnje i pronalaska rješenja koje će zadovoljiti potrebe obje strane.

Također, bitna značajka ovakvog načina pregovaranja je traženje sličnosti strana a ne razlika. Psihološki gledano, isticanje razlika samo produbljuje jaz i nerazumijevanje, dok su sličnosti te koje spajaju i povezuju.

Ljudi imaju tendenciju udruživati se sa onima sličnima sebi, bilo to da imaju neke slične karakteristike, slične vrijednosti kojima teže ili slične ciljeve. Tako nastaju subkulture, udruge i ostala slična udruženja.

Kako prepoznati integrativnog pregovarača?

Prije svega po iskrenosti. Ako osoba nasuprot nas nije iskrena, ako joj se ne može vjerovati, biti će jako teško pa čak i nemoguće sklopiti pregovore sa njom. Integrativnog pregovarača prepoznat ćemo i po velikodušnosti, jer ako je osoba škrta ne možemo očekivati da će ona biti spremna na bilo kakve ustupke jer će ona na svoje ustupke gledati kao na gubitke a na nešto što će i njoj donijeti profit i obilje u budućnosti.

Još jedna bitna osobina takvog pregovarača bila bi osoba koja ima izrazito izraženu vještinu slušanja.

Većina ljudi misli da zna slušati, međutim je li to baš tako?

Jer da je, ne bi bilo toliko propalih brakova, veza i odnosa, bilo poslovnih bilo privatnih. Suština slušanja jest da zaista čujemo našeg sugovornika, njegove želje, potrebe i ciljeve, i to tako da se pokušamo „postaviti u njegove cipele“ i sagledati to iz jednog drugačijeg ugla.

To, doduše, zahtijeva i empatiju, odnosno emocionalnu inteligenciju. Sretna okolnost je ta da na emocionalnoj inteligenciji možemo raditi, ona nam nije urođena.

Autori Lewicki, Saunder i Barry navode neke faktore koji će znatno olakšati integrativno pregovaranje: postojanje zajedničkog cilja, vjera da imamo kapaciteta za rješavanje problema, vjeru da je naša pozicija legitimna i valjana ali i pozicija druge strane, motiviranost na suradnju, ali i na iznošenje svojih potreba i interesa i povjerenje.³⁶

Da bi uopće došlo do integrativnog pregovaranja, potrebna je želja da obje strane imaju koristi od pregovora.

Na taj način će se pregovarači potruditi da njihov dijalog bude usmjeren na rješavanje problema te da informacije slobodno struje. Ako postoji ta želja, veća je vjerojatnost da će pregovaranje zaista biti integrativan proces a ne win-lose scenarij.

³⁶ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 92-95

Postoje određeni koraci u integrativnom pregovaranju:

- „utvrđivanje i definiranje problema,
- razumijevanje problema te otkrivanje interesa i potreba,
- smišljanje mogućih rješenja problema te
- procjena rješenja i odabir jednog od njih.“³⁷

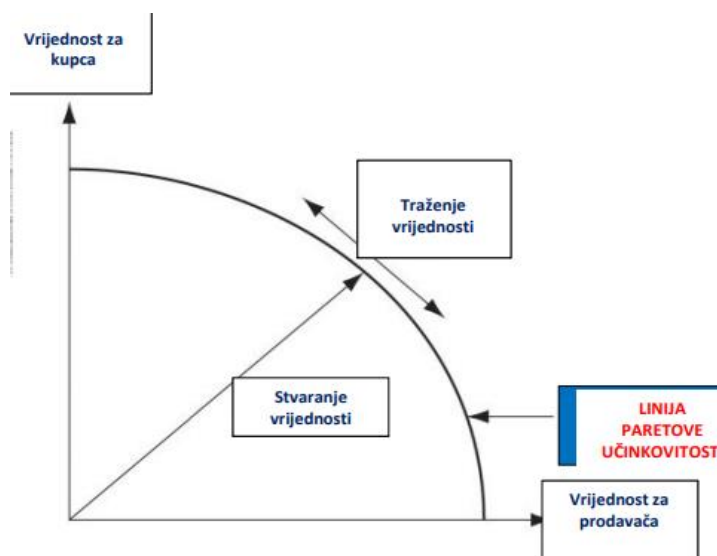
Autori navode kako prva tri koraka zapravo služe za stvaranje vrijednosti.³⁸

Zadnji korak, procjena rješenja te odabir jednog od rješenja predstavlja traženje vrijednosti. Taj korak podrazumijeva one vještine koje su nam potrebne kod distributivnog pregovaranja. „Važno je da procesi stvaranja vrijednosti prethode procesima traženja vrijednosti iz dva razloga:

- procesi stvaranja vrijednosti učinkoviti su kada se provode suradnički bez razmišljanja o tome 'tko što dobiva'
- traženje vrijednosti uključuje proces distributivnog pogađanja kojeg treba pažljivo uvesti u integrativno pregovaranje jer inače može naštetiti odnosima i ugroziti napredak pregovora.“³⁹

Na slici br.4 ispod vidljiva je linija Paretove učinkovitosti na kojoj je točka koja predstavlja najpovoljniju situaciju koja može biti i za jednu i drugu stranu. Poanta je da se linija traženja vrijednosti pomakne što više prema gore. „Integrativno pregovaranje možemo smatrati i procesom nalaženja Paretove učinkovitih rješenja.“⁴⁰

Slika. 4 Linija Paretove učinkovitosti



Izvor: Lewicki, Saunders, Barry (2006), Pregovaranje, peto izdanje, Mate, Zagreb, str.75

³⁷ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006. str.75-89

³⁸ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str.75

³⁹ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str.76

⁴⁰ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str.76

Detaljnije o koracima integrativnog pregovaranja u nastavku.

Određivanje i definiranje problema

Obje strane trebaju se slagati sa definicijom problema.

„Definicija problema mora biti prihvatljiva objema stranama i ne smije biti sročena tako da ocrnjuje ili favorizira želje i prioritete jedne strane nad onima druge strane.“⁴¹

Uvijek može doći do nesuglasica pregovarača o rješenjima problema, međutim ako strane drugačije vide definiciju samog problema, odnosno srž problema, onda cijeli proces pregovaranja može krenuti krivim putem.

Nešto što jedna osoba vidim kao problem, netko drugi ne mora to doživjeti na taj način.

Treba imati u vidu da je ta naša definicija praktična te da sadrži sve elemente.

Autori navode i da bi bilo korisno definirati problem kao cilj i prepoznati zapreke koje nam stoje na putu prema postizanju toga cilja.

Ako gledamo na definiciju problema kao na cilj onda se ne fokusiramo na to kako doći do tog cilja, jer bi to značilo preskočiti korake i odmah tražiti rješenja na problem.

Mala digresija, u distributivnom pregovaranju se čak pregovarače potiče na to da definiraju problem onako kakav ishod njegova rješenja bi željeli.

U integrativnom načinu, trebalo bi odvojiti definiciju problema i pronalaska rješenja.

Također, treba biti svjestan zapreka koje mogu doći na putu do ostvarenja cilja, jer ako se pojavi zapreka koju nismo očekivali, to može značajno utjecati na pregovore.

Bitno je i reći da ne treba biti licemjeran, kada druga strana kaže nešto što mi ne vidimo u pozitivnom svijetlu ne treba ju „napadati“, odnosno smatrati kako smo mi u pravu.

Ovo je povezano sa potrebnim vještinama integrativnog pregovarača, a jedna od njih je i emocionalna inteligencija te mogućnost gledanja na stvari iz percepcije našeg sugovornika.

Razumijevanje problema te otkrivanje interesa i potreba.

Ovaj korak smatra se daleko najvažnijim u integrativnom obliku pregovaranja.

Sastoji se u prepoznavanju interesa i želja druge osobe. Bitno je napomenuti da se prepoznaju interesi a ne pozicije ! Interes označava zašto iza nečijeg prohtjeva. Kada spoznamo zašto, onda je lakše doći do zadovoljavajućeg rješenja.

No, valja napomenuti i da u nekim situacijama prevelika zaokupljenost interesima može imati nepovoljne ishode. Ako je na primjer svrha neke udruge ostvarenje nekog cilja u pregovorima, onda će se preveliko bavljenje interesima usporiti rad te udruge.

Smišljanje mogućih rješenja problema

⁴¹ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str.77

Ova faza pregovaranja zahtijeva takozvano „out of the box“ razmišljanje ili razmišljanje izvan okvira.

Potrebno je maštovitosti da bi se došlo do adekvatnih rješenja na problem.

Postoje različite metode pronalaska mogućih rješenja. Lewicki, Saunders i Barry dijele te metode na:

(1) one gdje se zahtijeva da se problem ispočetka definira kako bi se omogućili povoljni ishodi za obje strane, a ne samo jedne, te na

(2) one metode gdje problem ostaje isti, ali se traže drugačije mogućnosti rješenja - strane potom odlučuju koje je rješenje ili više njih najbolje.⁴²

Metode u kojima tražimo rješenja tako da redefiniramo problem su:

Povećanje kolača - povećanje resursa

- Usluga za uslugu ili logroll
- Nespecifične kompenzacije
- Smanjivanje cijene popuštanja
- Stvaranje mosta

Poslije ćemo objasniti svaku metodu zasebno i dati primjere.

Oluja ideja ili Brainstorming

Kod Brainstorminga je važno da se svaka ideja uzme u obzir, čak i ako se ne čini perspektivnom na prvu.

Ideje se razmatraju tek na kraju kada se svi prijedlozi zapišu.

Također, jako bitno je da se ideja razdvoji od osobe koja ju je predložila, iz očitih razloga što to ta osoba može doživjeti kao kritiku ali i smanjuje se mogućnost da će se pronaći solucija na problem.

Čak i kad ideja nije upotrebljiva, lako se može dogoditi da druga osoba nadoda nešto na tu ideju te onda to postane rješenje koje će zaključiti pregovore.

Brainstorming je kreativna faza pregovaranja jer pokušava pronaći što više rješenja.

Ankete - Najveća prednost ankete je ta što možemo u kratkom roku ispitati velik broj ljudi koji mogu dati rješenja na naš problem.

Elektronička oluja ideja - Ovu metodu nazvala bih brainstormingom modernoga doba.

Članovi zapisuju svoje prijedloge preko računala ili mobitela anonimno; članovi mogu vidjeti sve odgovore na svojim ekranima.

Procjena rješenja i odabir jednog od njih.

Na kraju cijelog ovog procesa je korak procjene iznesenih mogućih solucija te odabir najboljeg rješenja ili više njih.

⁴² Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006. str. 82

Za početak, logično bi bilo suziti izbor na manji broj rješenja, pogotovo ako ima puno ideja.

Isto kao što se primjerice kod selekcije kandidata za posao postepeno smanjuje broj kandidata u svakom selekcijskom krugu.

Kada odabiremo najbolje rješenje bilo bi korisno uzeti u obzir i slijedeće stvari u obzir:

- osobne preferencije druge strane, koje se ne mogu objasniti logički,
- to da druga strana možda ne voli ili nije spremna poduzimati velike rizike ili upravo suprotno - da uživa poduzimati velike rizike u životu
- činjenicu da ljudi imaju različita očekivanja, netko će se zadovoljiti sa rješenjem koje će se moći primijeniti odmah ili u nekom kraćem vremenskom roku, dok će netko drugi gledati u budućnost i težiti rješenje koje će funkcionirati i na duže staze.

Poteškoće postizanja integrativnog pregovaranja

U „Pregovaranju“, autori navode kako su tri faktora koja otežavaju integrativno pregovaranje.

1. Prvi je odnos među stranama. Ako sa nekime nismo imali dobar odnos u prošlosti, ako se osoba nije bila korektna prema nama, lagala nas je ili samo imala negativan stav prema nama, to će značajno usporiti ili zaustaviti naša nastojanja da integrativno pregovaramo. Mi nećemo imati povjerenja u nju, a povjerenje je ključ svakog uspješnog odnosa, bilo u poslu ili privatno.
2. U pregovaranje se često ulazi sa namjerom da se „pobijedi“, tj. s namjerom distributivnog pregovaranja. Ako se u pregovore ulazi sa takvim stavom, teže je održati dugoročnu suradnju i doći do rješenja koje obje strane iščekuju.
3. Treći faktor odnosi se na ljudsku tendenciju da radi kognitivne pogreške; mozak na taj način radi prečac i skraćuje vrijeme donošenja odluke. Često do kognitivnih pogrešaka dolazi i kako bi se zaštitio vlastiti ego. Ljudi često imaju iskrivljenu percepciju zbog svojih prethodnih iskustava u životu, odrastanja, zbog motivacije itd. Lewicki, Saunder i Barry navode najpoznatije primjere iskrivljene percepcije.⁴³

Neki od primjera kognitivnih pogrešaka su:

Stereotipiziranje - pripisivanje osobina pojedincu na temelju „kategorije“ u koju pripada, npr. stereotipi o ženama ili o muškarcima.

Halo efekt - na temelju jedne osobine pojedinca generalizira se o njegovim drugim osobinama. Npr. često lijepe ljude drugi doživljavaju kao i dobre. Također, Lewicki, Saunders i Barry navode primjer da ćemo nasmiješenu osobu doživljavati kao iskreniju⁴⁴. Halo efekt radi tako da nešto što je pozitivno kod osobe gledamo na nju kao cijelu pozitivnu, i obrnuto.

⁴³ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006. str.133-145

⁴⁴ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 134

Selektivna percepcija - kada steknemo neko mišljenje o osobi, recimo da je ono negativno, tražiti ćemo sve da nam to potvrdi u vez te osobe, a ono što će ukazivati na njene dobre strane ćemo zanemarivati.

Projekcija – pripisivanje drugima osobine koje oni sami imaju. Na primjer, neka osoba voli ogovarati druge, a onda isto takvo ponašanje zamjera nekom drugom.

Kognitivne pogreške nekad su neizbježne. One mogu znatno otežati integrativno pregovaranje. No, pregovarači će ih lakše „prebroditi“ ako su upoznati sa kognitivnim shemama i zašto one nastaju. Prikladna komunikacija isto tako može dovesti do smanjenja kognitivnih pogrešaka u pregovorima.

Dolje u tablici prikazane su neke od osnovnih razlika distributivnih i integrativnih strategija pregovaranja.

Slika 5. Razlike distributivnog i integrativnog pregovaranja

DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE	INTEGRATIVNO PREGOVARANJE
Win-lose scenarij gdje jedna strana ima veliku prednost.	Win-win scenarij za sve uključene strane, neovisno o moći ili inferiornosti jedne strane.
Natjecateljske prirode, strane se međusobno doživljavaju kao suparnici.	Suradničke prirode, strane se međusobno doživljavaju kao saveznici.
Može dovesti do pojačanog sukoba u slučaju „pobjednik uzima više ili sve“ scenarija.	Efektivna strategija uspješnog rješavanja konflikta.
Fokus na najboljem ishodu za jednu stranu koja brine samo o svojim interesima te zanemaruje interese druge strane.	Fokus na pronalaženju rješenja koje će zadovoljiti sve uključene strane.
Komunikacija je kontrolirana i selektivna.	Komunikacija je otvorena i konstruktivna.

Izvor: izrada autora

4. UPOTREBA STRATEGIJA PREGOVARANJA U POSLONOJ PRAKSI

U ovom ćemo poglavlju navesti neke primjere ove dvije strategije pregovaranja u poslovnim prilikama i stvarnom životu.

4.1. Primjeri distributivnog načina pregovaranja

Primjere ovog načina pregovaranja nalazimo kod većine sudskih sporova, kratkoročnih poslovnih transakcija u kojima stranke ne mare da li će u budućnosti međusobno poslovati.

Najčešća situacija kompetitivnog ili distributivnog pogađanja je da pregovarač prikuplja informacije o svom suparniku te želi saznati njegovu poziciju.

Nakon toga pregovarač uvjerava članove druge strane da promijeni mišljenje. Prikazuje svoje ciljeve kao najbolje. To je, u stvari konfliktna situacija gdje strane ili jedna strana ne mare o interesima onog drugog.

Na primjer, agent nekretninama pokušava prodati stan pritom ne otkrivajući sve informacije o stanu. Stan ima neku manu, npr. krov prokišnjava, a stanari zgrade se ne mogu dogovoriti o popravku te im taj krov počinje ozbiljno narušavati kvalitetu života. Agent zna za to ali prešućuje tu informaciju klijentu koji je sa stanom prvobitno oduševljen.

Da klijent zna za taj nedostatak on se vrlo vjerojatno ne bi odlučio na kupnju toga stana. Dakle, prekrivanje informacija u ovom slučaju dovodi do sklapanja kupoprodajnog ugovora i win-lose situaciju za prodavača i kupca.

Jedna od metoda distributivnog načina pregovaranja je metoda niske/visoke lopte.

U toj situaciji pregovarač započinje sa smiješno visokom početnom ponudom za koju zna da nikada neće biti prihvaćena. Time se nada da će druga strana razmisliti i prihvatiti manju ponudu, ali ipak i dalje relativno visoku.

Na primjer sindikat traži upravu povećanje plaće za 45%. To je zaista visoka lopta, jer je očito da uprava neće dozvoliti takvo povećanje. Rizik ove metode je da će pregovori propasti jer će druga strana misliti da je pregovaranje gubitak vremena i odustati.

Najbolji način kako reagirati na ovu metodu je ne dati protu ponudu već zahtijevati od pregovarača da ponovno razmisli i da neku realniju početnu ponudu.

Ovdje je također važna dobra priprema jer će pregovarač na taj način znati kolika je stvarna tržišna vrijednost i imati će valjane argumente da objasni pregovaraču da neće pristati na nikakve ucjene.

Metoda dobar policajac/loš policajac naziva se po tehnici policijskog ispitivanja u kojem su dva policajca, jedan je ljubazan a jedan oštar. Naizmjenično ispituju osumnjičenog.

Ova metoda često se može vidjeti u popularnim televizijskim serijama kao što su CSI.

U praksi, jedan pregovarač stavlja na stol bezobrazno visoku ponudu, dok njegov partner pokušava na brzinu postići neki dogovor s manjom ponudom dok je ovaj prvi pregovarač izašao iz prostorije obaviti telefonski razgovor.

Ova metoda može biti prozirna, ali ponekad dovodi do postizanja dogovora.

Također, ova metoda je teško provediva, zahtijeva puno energije kad se pregovarači užive u igranje uloge, teško se mogu koncentrirati na postizanje svojih ciljeva.

Slijedeći primjer opisuje pokušaj zavaravanja i manipuliranja.

Metoda zavaravanja se koristi u slučajevima kad se pregovarač pravi da mu je nebitna stvar zapravo vrlo važna. Kasnije tu stvar može zamijeniti za neki ustupak koji je pregovaraču zaista bitan.

Pregovarači koriste metodu bauka. Druga strana obično pregovara pošteno, prevarena je i vjeruje da prodavač govori istinu.

Kasnije u pregovorima pregovarač radi ustupak, tj. mijenja ono što mu je nevažno za ono što mu je zaista važno.

Autori Lewicki, Saunders i Barry navode slijedeći primjer.

Prodavač u skladištu ima pošiljku koja je spremna za isporuku. No u pregovorima s kupcem on traži veliki ustupak kako bi požurio njegovu narudžbu, zavaravajući kupca da proizvod nije na skladištu već ga treba naručiti. Prodavač može smanjiti traženi ustupak za požurivanje isporuke u zamjenu za neke druge ustupke, poput cijene ili veličine narudžbe.

Prodavač pristaje u roku isporučiti proizvod kupcu, ali cijena će biti veća ili će količina biti veća. Na kraju će kupac platiti više, a prodavač će zaraditi više jer je izmanipulirao kupca.⁴⁵

Istraživanje koje su proveli O'Connor i Carnervale (1997.) pokazalo je da se bauk češće radi propustom a ne dijelom.⁴⁶

Pregovarač koji želi koristiti bauk metodu traži od druge strane da kaže što želi u svojoj točki pregovora. Često puta druga strana ne kaže točno što želi pa pregovarač može namjerno stvoriti bauk tj. krivo prikazati svoje želje.

Zbog toga ova metoda može stvoriti sukob kada druga strana shvati činjenicu da je prevarena. Od metode bauka teško se obraniti. Ključna bi bila dobra priprema za pregovaranje i postavljanje pitanja.

Idući primjer distributivnog pregovaranja je metoda kukavice.

Ovaj neobičan naziv dobila je 50-ih godina 20. stoljeća prikazanom u filmu Jamesa Deana „Buntovnik bez razloga“. U tom filmu dvoje mladića voze aute jedan prema drugome dok jedan od njih naglo ne skrene kako bi izbjegao katastrofu. Onaj koji skrene, taj je kukavica, a drugi koji je izdržao pritisak i nije skrenuo postaje junak.⁴⁷

⁴⁵ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 63

⁴⁶ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 63

⁴⁷ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 64

Pregovarač koji koristi metodu kukavice ponaša se prijeteće i blefira kako bi uvjerali drugu stranu da se preplaši i pristane na pregovore. Metoda kukavice često se koristi u međunarodnim odnosima.

Na primjer, jedna strana prijeti i postavlja se pitanje hoće li zaista izvršiti svoju prijetnju.

To ne možemo znati sa sigurnošću a i ljudi drugačije reaguju.

Kako bi ova metoda bila uvjerljiva, situacija mora biti ozbiljna, a upravo kada je situacija ozbiljna pregovarač će biti u napasti da upotrijebi metodu.

Primjer u praksi možemo naći u 1998. godini kad uspoređujemo primjer reakcije američkih predsjednika Williama Clintona i Georgea W. Busha na Irakovo nepoštivanje programa proizvodnje oružja koje su propisali Ujedinjeni narodi.

Irak je smatrao da predsjednik Bush neće reagirati jer je uspješno izbjegao sukob za vrijeme predsjednika Clintona. Međutim kasniji događaji pokazali su da je procjena Irana bila pogrešna.⁴⁸

Pregovarači se vrlo teško mogu obraniti od metode kukavice.

Primjer u poslovnoj praksi možemo naći u pregovorima između sindikata i uprave poduzeća.

Menadžeri u upravi primjerice blefiraju predstavnicima sindikata da će se tvrtka zatvoriti ili preseliti u drugu zemlju te će radnici ostati bez posla ako sindikat i dalje ustraje u svojim zahtjevima.

Metoda kukavice je zapravo jedno veliko kockanje, uprava mora biti spremna provesti prijetnju ako sindikat ne pristane na to što se od njega traži.

S druge strane, sindikat ne može znati da li uprava blefira ili govori istinu.

Ako se pregovori uspiju riješiti postoji velika vjerojatnost da će se odnosi i povjerenje narušiti i da u budućnost sindikat neće vjerovati upravi.

Kod metode kukavice bilo bi dobro koristiti vanjske stručnjake tj. angažirati neovisnu stranu koja će provjeriti informacije i pomoći u pregovorima.

Postoji metoda zatrpavanja ili snow job. U ovoj metodi pregovarač suprotnu stranu zasipa sa puno informacija i druga strana ne može razlučiti bitno od nebitnog.

Pregovarač zatrpava drugu stranu sa hrpu informacija namjerno kako bi odvuče pozornost.

Primjer u praksi nalazimo kada vlast plasira u javnost informacije. Umjesto izravnog odgovora na pitanje, političar daje puno informacija, pokazuje stranice i stranice dokumenata ali ne odgovara na izravno pitanje.

Često puta upotrebljava stručni rječnik pa laici ne mogu shvatiti odgovor. Stručne izraze koriste inženjeri, pravnici, liječnici, političari... Ljudi, često zbog straha da se osramote, ne postavljaju pitanja već klimaju glavom i slože se sa tvrdnjama druge strane.

⁴⁸ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 65

Metodi zatrpavanja moguće se suprotstaviti, ne treba se bojati postavljati pitanja dok se ne dobije razumljiv odgovor. Za zaštitu od ove metode također je važna dobra priprema.

Prilikom metoda distributivnih načina pregovaranja, karakteristično je i agresivno ponašanje. Pregovarač stvara pritisak na drugu stranu koristeći izraze: „Možete i bolje od toga“, „Koliko ste spremni platiti“, „Morate odmah odlučiti“.

Bitno je prepoznati agresivne pregovarače te odmah zastaviti pregovore kako bi se raspravio sam proces pregovaranja.

Dobra priprema i razumijevanje potreba naše i druge strane ključna je za obranu od agresivnog ponašanja.

Pregovarači moraju razjasniti da je agresivno ponašanje neprihvatljivo te da će se pregovori nastaviti u mirnom tonu i u interesu obje strana.

Još jedna metoda distributivnog načina pregovaranja je i metoda zastrašivanja.

Pregovarači mogu na nekoliko načina zastrašivati drugu stranu. Cilj zastrašivanja je potaknuti drugu stranu da se brani, da se bavi krivnjom i povjerenjem umjesto da se razgovara o stvarnoj temi pregovora.

Pregovarač koji koristi metodu zastrašivanja osjeća se moćnije od druge strane. Na taj način potiče drugu stranu na ustupke iz emocionalnih razloga. Druga strana se osjeća ugroženo i prihvaća pravila drugog pregovarača.

Kao metoda zastrašivanja koristi se i krivnja. Pregovarač dovodi u pitanje poštenje druge strane, stvara osjećaj krivnje pa se ova strana od toga brani.

Zajedničko svim metodama zastrašivanja je korištenje različitih emocionalnih trikova kao što su ljutnja, strah i krivnja.

Kako bi se zaštitili od toga da budemo zastrašeni trebalo bi iskreno porazgovarati o namjerama, objasniti pregovaraču da očekujete od njega da komunicira pravedno i s poštovanjem i ne dozvoliti zastrašivanje.

Primjer zastrašivanja u poslovnoj praksi nalazimo kad nadređeni prijeti otkazom ili zloupotrebljava svoj autoritet.

Neke ljude autoritete straše, neke ljude ne. Razlog je često u ljudima, a ne u autoritetu. Dobar način kako bi se zaštitili od zastrašivanja je korištenje tima u pregovorima. Razlika između tima i pojedinaca je ta da je puno teže zastrašiti tim ljudi nego pojedinca. No, na zastrašivanje utječe i dob i iskustvo članova tima; veća je vjerojatnost da će stariji i iskusniji članovi prepoznati ovu vrstu manipulacije.

Neki pregovarači koriste metodu zalogaja. To znači da traže maleni ustupak kako bi pristali na dogovor. Obično se određeno vrijeme utroši na pregovaranje i kad su pregovori već skoro gotovi, jedna strana traži neki ustupak koji je malen, nije razlog da bi pregovori propali ali je druga strana zbog toga ipak uzrujana.

Najčešće će prva strana dobiti što je tražila, ali druga strana će se osjećati loše i u budućim pregovorima će biti motivirana za osvetu. To je nedostatak metode zalogaja, čak i ako osoba tvrdi da joj je neugodno što je zaboravila i ispričava se što je naknadno tražila neki ustupak.

Primjer u praksi je kad osoba kupuje stan i kad već dođe do završetka pregovora i sklapanja ugovora, kupac želi još jedno dodatno parkirno mjesto ispred ulaza u zgradu.

Prema Landonu (1997), postoje dva načina da se zaštitimo od metode zalogaja. Bitno je drugu stranu pitati što još želi. To treba raditi sve dok druga strana ne kaže sve što želi, a nakon toga se može pregovarati. Drugi način je pripremiti vlastitu metodu zalogaja kojima možemo odgovoriti na zalogaje druge strane.⁴⁹

Agresivne metode uglavnom se koriste kako bi se pobijedio suparnik te su karakteristične za izrazito distributivni pristup pogađanja. Ove metode uglavnom djeluju ako je druga strana slabo pripremljena. Ipak, pokazalo se da su ljudi koji su neprijateljski nastrojeni i koriste agresivne metode, dugoročni loši pregovarači.

Agresivne metode smatraju se uvredljivima i ljudi potiče na osvetu. Neprimjerene su u bilo kojoj situaciji jer čine više štete nego koriste. Posljedica može biti gubitak ugleda, koji je jako bitan u poslovnom svijetu, propadanje dogovora i lošeg publiciteta.

Međutim, važno je poznavanje i razumijevanje agresivnih metoda kako bi se od njih znali obraniti. Dobar pregovarač zna prepoznati metodu i kako ona djeluje.

Postoji više načina kako možemo reagirati na agresivne metode pregovaranja, a one ovise o našim ciljevima, ovise o tome s kime pregovaramo i koje su nam ostale mogućnosti. Kako ćemo reagirati ovisi o situaciji.

Jedna od mogućnosti obrane je ignoriranje agresivne metode. Pravimo se da nismo čuli, promijenimo temu ili natjeramo drugu stranu da priča o nečem drugom, ili tražimo pauzu.

Ova reakcija može na prvu pokazivati slabost, ali može biti vrlo moćna reakcija jer umanjuje učinak prijetnje i omogućava nastavak pregovora kako bi mi iskazali svoje interese dok druga strana smišlja svoj slijedeći potez.

Fisher, Ury i Patton savjetuju da je najbolji način rješavanja agresivne metode rasprava⁵⁰. Objasniti drugoj strani da smo prepoznali njihovu metodu. Pokažite drugoj strani da je smatrate oštrim pregovaračem ali i da vi možete biti oštri. Fisher, Ury i Patton također predlažu pregovaračima da razdvoje ljude od problema i da potom budu oštri prema problema, a blagi prema ljudima.⁵¹

Na agresivnu metodu uvijek možemo reagirati drugom agresivnom metodom. Ovakva reakcija može dovesti do kaosa i biti kontraproduktivna ali ponekad je učinkovita jer pokazuje drugu stranu našu odlučnost.

⁴⁹ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 64

⁵⁰ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 60

⁵¹ Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str. 60

Udruživanje ili pokušaj sprijateljivanja s drugom stranom popularna je metoda ako znate da će pregovarač koristiti agresivne metode pregovaranja jer je pretpostavka da je teže napasti prijatelja nego neprijatelja.

Možemo zaključiti da je uspješno distributivno pogađanje proces koji zahtijeva detaljno planiranje, pažljivu provedbu i stalno praćenje reakcija druge strane. Važno je znati prepoznati metode i kako odgovoriti na njih.

4.2. Primjeri integrativnih strategija pregovaranja

Kao što smo ranije objasnili, jedan od koraka u procesu integrativnog pregovaranja je traženje rješenja kako bi redefinirali problem.

Metodom povećanje kolača „dodajemo resursa tako da obje strane mogu zadovoljiti svoje ciljeve.“ (Pregovaranje) Prednost ove metode je što nam ne treba puno informacija o drugoj strani osim poznavanja njenog interesa. Primjer u poslovnoj praksi bio bi

Metoda Usluga za uslugu (logroll)

Metodom upotrebe nespecifičnih kompenzacija prema Lewicki, Saunders i Barryu dopušta se jednom pregovaraču da ostvari svoje ciljeve te da drugoj strani isplati, odnosno kompenzira to što je uvažila njegove interese. Nespecifična kompenzacija je nespecifična jer nije povezana sa ono o čemu se pregovara.

Metoda smanjivanje cijene popuštanja koristi se tako da jedna strana popusti da druga strana zadovolji svoje želje i interese a da to on ima minimalne troškove za ostvarenje te želje. Primjerice, Lewicki, Saunders i Barry daju primjer između dvije kolegice koje pregovaraju o tome u kojem dijelu grada će uzeti poslovni prostor.

Jedna kolegica pristane na to iznajme poslovni prostor u dijelu grada koji je dalje od djela grada gdje stanuje, ali s time da su joj putni troškovi u potpunosti pokriveni.

Metoda stvaranje mosta primijenjena je onda kada pregovarači dođu do takvih rješenja koja su riješila njihove pregovore, odnosno rješenja koja će zadovoljiti njihove potrebe i želje.

Da bi se stvorio most pregovarači trebaju u potpunosti redefinirati problem i ne baviti se pozicijama već se isključivo baviti interesima te omogućiti što veći tijek informacija.⁵²

U integrativnom načinu pregovaranja ključno je pitanje ne samo što pregovaračke strane žele nego i zašto to žele.

⁵² Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006, str.84-85

Možemo navesti primjer razgovora poslodavca i kandidata za novi posao. Kandidat navodi da je minimalna bruto plaća na koju može pristati 15 000 kn, a poslodavac je planirao za tu poziciju dati 12 000 kn bruto. Na prvi pogled ovdje se radi o tipičnoj konfliktnoj situaciji. Poslodavac bi mogao kandidatu komunicirati uzmi ili ostavi, međutim u uspješnom integrativnom pregovaranju, poslodavac će upitati kandidata zašto ne želi pristati na plaću manju od 15 000 kn. Kandidat je odgovorio poslodavcu da živi u Karlovcu i da ima visoke putne troškove te da zbog toga ne može pristati na manju plaću.

Zanimalo ga je i zašto tvrtka ne nudi veću plaću od 12 000 kn. Nakon što je poslodavac razumio motive i interese kandidata izložio je kandidatu da tvrtka dodatno plaća prijevoz te da omogućavaju dva dana u tjednu rad od kuće.

Također je kandidatu rekao da je veća plaća moguća u budućnosti nakon probnog roka te da tvrtka ima uspješan program ostvarivanja bonusa i mogućnosti napredovanja.

Ovo je klasičan primjer integrativnog pregovaranja i za poslodavca koji je dobio zaposlenika kojeg je želio, a zaposlenik je dobio i više nego čemu se nadao, jer nije računao na dva dana tjedno rada od kuće, što mu se jako sviđa.

Navesti ću slijedeći primjer tvrtke koja je konstantno kasnila s isporukom robe dobavljačima i na taj nije poštivala ugovor i počela gubiti kupce.

Zaposlenici triju sektora koji su bili zaduženi za proizvodnju i isporuku robe su bili u konstantnom sukobu te su krivili jedne druge za neuspjeh.

Kada su zaposlenici u konfliktu događa se situacija da jedni druge osuđuju i procjenjuju. Gledaju pozitivno na posao koji oni rade u svom sektoru dok na rad svojih kolega iz drugih sektora gledaju negativno i u svemu traže grešku.

Čim mislite da ste vi u pravu a drugi u krivu ne može se pristupiti integrativnom pregovaranju.

Zbog toga treba depersonalizirati problem, tj. sva tri sektora trebaju definirati stvarne probleme cijelog poduzeća umjesto da gledaju problem samo drugih sektora. Kod integrativnog pregovaranja bitno je da strane izbjegavaju predlaganje rješenja koje ide više u prilog jednoj strani, već je bitno da u potpunosti definiraju problem i pronađu što više rješenja.

Predstavnici svih tri sektora organizirali su seriju sastanaka i brainstorminga. Cilj je bio upoznati se sa načinom i problemima svakog pojedinog sektora. Imali su menadžera koji je bio moderator. Sudionici pregovora su shvatili su da imaju zajednički temelj: cilj je da tvrtka nastavi s poslovanjem, da vrati izgubljene kupce.

Kod integrativnog pregovaranja bitno je da su pregovarači iskreni i poštenih namjera. Zaposlenici su razgovarali o svojim načinima rada, interesima i potrebama, Prepoznavanje interesa najvažniji je korak u procesu integrativnog pregovaranja.

Nakon nekoliko sastanaka zajednički su došli do više mogućih rješenja.

Uveli su prekovremen rad na dobrovoljnoj bazi, napravili rotaciju zaposlenika, svaki zaposlenik radio je određeno vrijeme u drugom sektoru kako bi znao s kojim se poteškoćama taj sektor susreće, organizirali bi team-building kako bi se zaposlenici bolje upoznali i družili, te su napravili prezentaciju za svoje kupce kako bi ih pridobili za buduću suradnju.

Zaposlenici su bili visoko motivirani za provedbu ovih rješenja koje su sami smislili.

Navesti u još jedan primjer uspješnog brainstorminga.

Tvrtka koja proizvodi kozmetiku bila je suočena sa padom prometa svog najprodavanijeg proizvoda: mlijeko za tijelo.

Zbog toga su odlučili provesti istraživanje tržišta kako bi utvrdili koji je razlog pada prometa. Istraživanja su pokazala da postoje lojalni kupci koji kupuju baš to mlijeko za tijelo, međutim konkurencija je toliko jaka da tvrtka ne može privući nove kupce.

Proveli su brainstorming na kojem su predložili niz različitih ideja od većih svota za ulaganje u marketing, reklama, boljih pozicija polica distributera i slično. Sva ta rješenja zahtijevala su prevelike troškove ulaganja. Nakon kreativnog sastanka, došli su do rješenja: povećali su otvor na tubi. Na taj način se krema brže potrošila pa su lojalni kupci kupovali više. Ponekad jednostavna kreativna rješenja mogu biti bolja od kompliciranih.

5. PREPORUKE ZA ODABIR PRISTUPA PREGOVARANJA U PRAKSI

Obje strategije pregovaranja mogu biti dobre strategije u pregovorima, ovisno o tome kakvi su pregovori i koji su naši ciljevi zbog kojih ulazimo u pregovore. Ono što trebamo uzeti u obzir prilikom odabira strategije pregovaranja je zašto ulazimo u pregovore, što želimo njima postići, da li pregovaramo za nešto što ćemo dobiti sada i ovdje ili pregovaramo za nešto što će se desiti u budućnosti. Posebno je važno znati želimo li graditi dugoročni odnos sa drugom stranom sa kojom ulazimo u pregovore.

Distributivnu strategiju pregovaranja odabrat ćemo skoro uvijek prilikom „cjenkanja“, recimo na tržnici, pokušavajući za sebe iznjedriti što manju cijenu za neki proizvod. Pokušavamo dobiti ono što želimo uz što manji ulog. Distributivne strategije dobar su izbor općenito prilikom kupoprodaje skupih stvari, recimo kuće ili automobila.

Da zaključimo, distributivne strategije pregovaranja preporučljive su onda kada želimo financijski što bolje proći a mogućnost razvijanja dugoročnog odnosa sa drugom pregovaračkom stranom ne postoji. Također, ukoliko postoji povijest komunikacije ili pregovora sa drugom stranom u kojoj se ona nije pokazala iskrenom i poštenom, ili ona ima čvrst negativni stav prema nama ili našim interesima, a pregovore nije moguće izbjeći, onda su strategije distributivnog pregovaranja najbolja opcija.

Integrativne strategije pregovaranja smatraju se najučinkovitijom strategijom zato što često nude kreativna rješenja na problem te su interesi obaju strana bitni. Integrativne strategije pregovaranja posebno su preporučljive kada želimo razviti poslovnu suradnju sa drugom stranom, ili postoji mogućnost suradnje u budućnosti.

Uvijek se preporuča koristiti integrativne strategije pregovaranja kada je to moguće i ako za to ima vremena. No, ponekad čak i ako želimo ući u pregovore koristeći integrativne strategije pregovaranja, to neće uvijek biti moguće. Neprijateljstvo druge pregovaračke strane ili krivo definiranje problema mogu spriječiti integrativno pregovaranje. Ponekad jednostavno neće biti kapaciteta za rješenje koje će zadovoljiti obje strane bez da one rade ustupke koje ne žele. Prema mišljenju autora, ukoliko ne možemo primijeniti integrativne strategije pregovaranja, a opet želimo pronaći dovoljno zadovoljavajuće rješenje te uzeti obzir naše ali i interese druge strane, možemo probati napraviti kompromis te ponuditi neke ustupke za ono što želimo, ako je druga strana također spremna na ustupke koje prvotno možda nije htjela napraviti.

U kompromisu uvijek dajemo ili radimo nešto što ne želimo, ali i dalje je postignut sporazum na koji su obje strane pristale te je bolje nego da smo se služili distributivnim strategijama pregovaranja te možda na taj način u potpunosti izgubili pregovore ili smo pak izvukli deblji kraj pregovora ali izgubili mogućnost poslovne suradnje sa drugom stranom. Ukoliko se odlučimo na distributivne strategije pregovaranja, te ako pritom koristimo agresivne metode, postoji i mogućnost da ugrozimo svoj ugled i reputaciju te na taj način spriječimo poslovne prilike u budućnosti ili pak izgubimo postojeće poslovne partnere i sponzore.

6. ZAKLJUČAK

Pregovaranje je svugdje oko nas. To je jedna od najmoćnijih vještina koja se može naučiti i važan proces u našem životu. Tu vještina neće nam koristiti samo u poslu nego i u svim područjima života.

U novije vrijeme, sve više se pokazuje koliko je važno da poduzeća i pojedinci znaju učinkovito komunicirati i pregovarati.

Pregovaranje je vještina koju ljudi i danas, gotovo svakodnevno, prakticiraju u privatnom i poslovnom životu prilikom interakcije s drugima. Kako bismo ostvarili svoje ciljeve, moramo stupiti u interakciju s drugim ljudima i komunicirati. Zbog toga je pregovaranje univerzalni proces, primjenjivim u različitim životnim situacijama. Pregovaranje je proces komuniciranja, pronalaženje zadovoljavajućih rješenja, ali i rješavanje konflikata.

Pregovaranjem se uz pomoć verbalne i neverbalne komunikacije dolazi do potpunog ili djelomičnog cilja, a moguće je ostvariti i potpuni poraz u pregovorima. Pregovorima se svi koriste u svakodnevnom životu, dijelom zbog vlastitog izbora, a dijelom jer su primorani pregovarati oko bitnih i nebitnih stvari. Rješavanje zajedničkih i konfliktnih interesa smatra se temeljnom svrhom pregovaranja. Pregovaranje je moguće promatrati s ekonomskog, psihološkog, biheviorističkog, komunikacijskog, kulturnog, pravnog, etičkog i drugih aspekata.

Načela kojima bi se pregovarači trebali voditi ako uspješan ishod pregovora su prihvaćanje opravdanih kompromisa, traženje zajedničkog izlaza iz situacija, razlikovanje između vlastitih želja i potreba, želja za razotkrivanjem potreba drugih i spoznaja o tome kako su obje strane odgovorne za pronalaženje rješenja. Kako bi uspjeli u pregovorima, pregovarači odabiru pregovaračke koncepte za koje vjeruju kako najbolje odgovaraju njihovoj poziciji, moći i potrebama. Pregovarač može odabrati neki od koncepta pregovaranja putem kojeg postupa u pregovaračkom procesu. Može se reći kako su poslovni pregovori uspjeli ukoliko su postignuti sljedeći uvjeti: postignut kvalitetan sporazum, vrijeme, energija i resursi racionalno utrošeni te ostvareni dobri međuljudski odnosi.

Ne postoji čaroban recept kako voditi pregovore i kako im pristupiti. Zbog toga je pregovaranje vrlo kompleksna vještina. Važna je psihološka procjena osobe s kojom pregovaramo, što pregovore čine osobnim.

POPIS LITERATURE

Knjige

1. Lewicki, J.R., Saunders, D.M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2006.
2. Siedel, George: „Pregovaranjem do uspjeha“, Mate, Zagreb, 2006.
3. Rouse Michael J, Rouse Sandra: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.
4. Joe Navarro: „Što nam tijelo govori ?“
5. Brainstorming -Generating Many Radical, Creative Ideas –
<https://www.mindtools.com/acv0de1/brainstorming>

Internetski izvori

1. Izvor: The Essential Strategies for a Successful Procurement Negotiation,
<https://publication.sipmm.edu.sg/the-essential-strategies-successful-procurement-negotiation/>, pristup: 9.1.2023.
2. Izvor: What is The Thomas Kilmann Conflict Management Model ?
<https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>, pristup: 11.1.2022.

7. POPIS SLIKA

Slika 1. Tablica konflikata The Essential Strategies for a Successful Procurement Negotiation, <https://publication.sipmm.edu.sg/the-essential-strategies-successful-procurement-negotiation/>, pristup: 9.1.2023.

Slika 2. Upravljanje konfliktom

Izvor: What is The Thomas Kilmann Conflict Management Model?

<https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>, pristup: 11.1.2022.

Slika 3. Aktivno slušanje Izvor: Izrada autora

Slika 4. Linija Paretove učinkovitosti

Izvor: Lewicki, Saunders, Barry (2006), Pregovaranje, peto izdanje, Mate, Zagreb, str.75

Slika 5. Razlike integrativnog i distributivnog pregovaranja

Izvor: izrada autora