

Uloga moći u pregovaranju

Dujić, Andrea

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:976453>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENT
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

Andrea Dujić
ULOGA MOĆI U PREGOVARANJU
Završni rad

Šibenik, 2015. godina

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENT
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

ULOGA MOĆI U PREGOVARANJU

Završni rad

Kolegij: Poslovno pregovaranje

Mentor: dr. sc. Ivica Poljičak

Studentica: Andrea Dujčić

Matični broj studenta: 13663 121

Šibenik, rujan, 2015. godina

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
2. PREGOVARANJE.....	2
3. POJAM MOĆ.....	5
3.1. Vrste moći.....	6
3.2. Stjecanje moći pomoću metoda distributivnog i integrativnog pogađanja.....	8
3.3. Pratitelj moći – utjecaj.....	10
3.4. Autoritet.....	11
4. IZVORI MOĆI.....	12
4.1. Informacijski izvori moći.....	12
4.2. Izvori moći koji se temelje ličnosti i individualnim razlikama.....	13
4.3. Izvori moći temeljeni na položaju u organizaciji.....	14
4.3.1. Legitimna moć.....	14
4.3.2. Kontrola resursa.....	15
4.3.3. Uporaba nagrada i kazna u pregovorima.....	16
4.4. Moć temeljena na odnosima.....	17
4.4.1. Međuovisnost ciljeva.....	18
4.4.2. Referentna moć.....	18
4.4.3. Mreže odnosa.....	18
4.5. Kontekst kao izvor moći.....	22
5. KORIŠTENJE MOĆI U PREGOVARANJIMA.....	25
5.1. Relativna pregovaračka moć kao moć međunarodnog pregovaranja.....	25
5.2. Stvaranje koalicija i uloga moći u koalicijama.....	25
5.3. Distributivno pregovaranje kao negativno korištenje moći.....	26
6. PREGOVARANJE S OSOBAMA KOJE IMAJU VEĆU MOĆ.....	27
6.1. Kako pregovarati s osobama koje imaju veću moć.....	27
6.2. Kako reagirati kada druga strana ima veću moć.....	28
7. PREGOVARANJE S TEŠKOM OSOBOM- KAKO NEPRIJATELJE PRETVORITI U PARTNERE.....	30
7.1. Izađite na balkon/ ne reagirajte.....	30
7.2. Prijedite na njihovu stranu/ Razoružajte ih.....	32
7.3. Ne odbijajte... promijenite okvir/ Promijenite igru.....	32

7.5. Dovedite ih pameti umjesto da ih bacate na koljena/ Otežajte im da kažu 'ne'.....	35
8. ZAKLJUČAK.....	36
9. LITERATURA.....	37

ULOGA MOĆI U PREGOVARANJU

ANDREA DUJIĆ

Karlovačka 6, andrea.dujic1@gmail.com

Da bi se sporazumi uspješno sklopili svaki pregovarač mora biti upoznat s pojmom moći. Svaka osoba posjeduje moć, ali je bitno znati koristiti i raspolagati s moći pregovaranja koju posjedujemo. Koliko će pregovori biti uspješni ovisi isključivo o samom čovjeku, odnosno o njegovom znanju o moći, o efikasnom korištenju moći, o prilagođavanju svoje moći s moći druge strane.

Moć se najbolje može mjeriti u korištenju metoda, odnosno agresivnih metoda u slučaju distributivnog pregovaranja ili onih metoda koje pomažu pregovaraču da ostvari svoje ciljeve koji neće biti na štetu druge strane - integrativno pregovaranje.

Svaki pregovarač trebao bi poznavati strategiju prodornog pregovaranja tj pet temeljnih načela pregovaranja koji činu vodilju uspješnog pregovaranja. Također ono pregovaraču omogućuje da teškog oponenta istovremeno pretvore u partnera pomoću kojeg će se ostvariti pregovore koji će zadovoljiti interese obje strane.

(37 stranica / 1 slika / - tablica / 7 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: *pregovaranje, moć, načela pregovaranja*

Mentor: dr. sc. Ivica Poljičak

Rad je prihvaćen za obranu:

ROLE OF POWER IN NEGOTIATION

ANDREA DUJIĆ

Karlovačka 6, andrea.dujic1@gmail.com

To successfully conclude the agreement every negotiator must be familiar with the concept of power. Every person has the power, but it is important to know how to use and dispose with power that one possess. Will the negotiation be successful depends entirely on the person and his knowledge about power, of the efficient use of power and adjusting it's power with the other side's power.

The power can best be measured through the use of methods, or aggressive methods in the case of distributive negotiation or even those methods that help the negotiator to accomplish it's objectives which will not be to the detriment of the other side, integrative negotiation.

Each negotiator should know the strategy of penetrating the negotiation, i.e., the five basic principles of negotiation as a guidelines of a successful negotiation. Furthermore it enables achieving negotiation that will meet the interests of both sides by turning the hard opponent to the actual partner.

(37 pages / 1 figures / - tables / 7 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords: *negotiation, power, principles of negotiation*

Supervisor: dr. sc. Ivica Poljičak

Paper accepted:

1. UVOD

Važnost i uloga moći očituje se u pregovaranjima koji postaju dio svakodnevnice svakog čovjeka. Ljudi pregovaraju zbog svojih interesa, ciljeva koje nastoje postići, te s obzirom na tematiku pregovora, oni su okarakterizirani zajedničkim obilježjima.

Kroz rad prvotno će se istaknuti definicija pojma *pregovaranje* kao i vrste pregovaranja, te karakteristike koje su zajedničke svim pregovorima. S obzirom na to da moć pojedinca u pregovorima ima veliku ulogu, te da o njoj ovisi ishod pregovora, navest će se definicija moći, vrste moći, te o važnosti moći. Također istaknut će se uska povezanost između pojmova *moći*, *autoriteta* i *utjecaja*, te će se objasniti kako se moć stječe u distributivnim i integrativnim pogađanjima.

U četvrtom poglavlju raspravljati će se o izvorima moći, dok će se u slijedećem, odnosno petom poglavlju navesti kako se moć koristi u pregovaranjima.

Šesto poglavlje bavit će se pitanjima kako pregovarati s osobama koje posjeduju veću moć, odnosno kako reagirati u takvim pregovorima.

Dok sedmo poglavlje će pružiti sažetu *strategiju prodornog pregovaranja* podijeljenu u nekoliko faza a koja pregovaračima može omogućiti sklapanje uspješnijih sporazuma.

Svaki pregovarač da bi uspio zadovoljiti svoje interese te postići određene ciljeve mora znati koristiti moć te znati odgovoriti na prepreke koje mu postavlja druga strana pregovora. Premda se korištenje moći može naučiti i dio su znanja te sposobnosti korištenja čovjeka, moć se treba znati odvojiti od pojma autoriteta. Premda smo često vođeni negativnim objašnjenjem pojma moći smatrajući ga autoritetom te koristeći je samo zbog uvođenja straha u pregovore, moć znači puno više od toga.

Osim definiranja različitih pojmova, ovim radom se nastoji pružiti uvid u tome kako primjenjivati moć koju pojedinac posjeduje, kako je razviti te koje su negativne i pozitivne strane uporabe moći tokom pregovaranja.

2. PREGOVARANJE

Pregovaranje se definira kao proces pomoću kojeg pojedinac ili skupina ljudi međusobno razmjenjuju mišljenja da bi se proizvela promjena u odnosu¹. Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry pojam *pregovaranje* koristi se za situacije u kojima strane koje pregovaraju su na dobitku (*win-win* situacije), ili za situacije u kojima obje strane pokušavaju pronaći prihvatljivo rješenje nekog određenog konflikta. Izvor Lewicki, Saunders, Barry navode da ljudi pregovaraju kako bi se dogovorili oko podijele ograničenog resursa (kao što je zemlja, imovina ili vrijeme); zatim da bi uspjeli stvoriti nešto novo što niti jedna strana ne bi mogla stvoriti ako bi bila sama; te da bi riješili problem ili pak nesuglasice sa stranom s kojom su u konverzaciji.

Također istoimeni izvor navodi da srž pregovaranja čini proces 'davanja i uzimanja' koji se koristi da bi se postigao dogovor.

Izvor autora Nierenberg, Ross navode da je najvažniji čimbenik pregovaranja misao vodilja strana koje pregovaraju. Svaka strana želi pobijediti, ali oni koji nastoje pobijediti na kratke staze, koristeći se pristupom 'ja dobivam, ti si na gubitku', izlažu se riziku da dugoročno žrtvuju svoj odnos s drugom stranom s kojom su u pregovorima.

Svako pregovaranje odnosno svaka pregovaračka situacija posjeduje određene karakteristike:

1. Postoje dvije ili pak više strana koje pregovaraju. Naime u pregovaračkom procesu mogu sudjelovati dvoje ili više pojedinaca, grupa, skupina ljudi ili organizacija. S obzirom na navedenu karakteristiku pregovaranje se smatra procesom koji se odvija među pojedincima ili grupama.
2. Postoji konflikt potreba ili želja između dvije ili više strana. Ono što jedna strana želi nije nužno ili ne treba biti želja druge strane. Strane koje pregovaraju trebaju pronaći način pomoću kojeg će se riješiti konflikt.
3. Strane pregovaraju *svojom voljom!* Odnosno strane pregovaraju jer smatraju da će tako najbolje proći nego što bi prošle da odluče prihvatiti ono što im je druga strana dobrovoljno dala ili prepustila. S obzirom na to pregovaranje se smatra dobrovoljnim procesom jer se pomoću njega može ostvariti bolji ishod ili rezultat.
4. Korištenje procesa 'davanja i uzimanja' što čini temelj pregovaranja. Prije pregovaranja

1 Nierenberg J, Ross, S I, Tajne uspješnog pregovaranja, Školska knjiga, Zagreb 2005., str. 10.

svaka strana ima svoje glavne ciljeve, tvrdnje, molbe i zahtjeve koji se drži te koje nastoji braniti. Tijekom pregovaranja strane koje pregovaraju će izmijeniti ili se odmaknuti od početnih tvrdnji, tako da svaka potiče drugu da prva odustane, da bi na kraju obje strane izmijenile svoju početnu poziciju kako bi mogle postići dogovor. Pomak može biti prema "sredini" između njihovih položaja i tada je riječ o kompromisu ili pak strane mogu pronaći rješenje koje će ispuniti ciljeve svih strana.

5. Strane biraju pregovaranje jer nastoje postići dogovor umjesto da se upuste u sukob, odnosno da jedna strana dominira, a druga da se povuče, te da na taj način trajno prekinu kontakt ili da rješavanje spora prepuste nekom višem autoritetu.
6. Uspješno pregovaranje uključuje upravljanje *opipljivim* i rješavanjem *neopipljivih* čimbenika. Neopipljivi čimbenici izvire iz osobnih vrijednosti ili emocija te u tu skupinu su uključeni potreba da 'pobijedimo', potreba da ispadnemo 'dobro', 'sposobno' ili 'čvrsto' pred ljudima koje predstavljamo; potreba da obranimo određeno načelo ili presedan u pregovaranju; potreba da djelujemo 'pošteno', te 'člasno' ili da zaštitimo svoj ugled i dr.²

Prema autorima Nierenberg, Ross navodi se da je osnovna vodilja, odnosno filozofija pregovaranja jest ta da su 'svi na dobitku', odnosno da ishod pregovaranja mora zadovoljiti svaku stranu koja pregovara. Da bi pregovori bili uspješni svaka strana koja je uključena u ovaj *interpersonalni* oblik komunikacije³ mora razviti svoju strategiju pregovaranja. Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry postoje dvije osnovne strategije pregovaranja, odnosno distributivna (*win-lose* situacija) i integrativna (*win-win* situacija). Integrativno pregovaranje je proces rješavanja problema, u kojem se koriste metode povjerenja i otvorenosti. Pregovarači se usmjeravaju na ono što im je zajedničko umjesto na razlike, bave se potrebama i interesima, uključuju se potrebe svih strana te se smišljaju mogućnosti u kojima obje strane mogu biti na dobitku⁴.

S druge strane distributivno pregovaranje koristi agresivne metode, metode nepovjerenja i druge. Naime cilj ovog tipa pregovaranja jest poraziti drugu stranu, stoga su strane često u konfliktu. Distributivno pregovaranje se često definira kao natjecanje oko udjela, odnosno oko toga tko će ostvariti veći udio nekog ograničenog resursa⁵. Pregovarači najčešće u distributivnim pogađanjima

2 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 6.-7.

3 Prema izvoru pojam *pregovaranje* definira se kao oblik interpersonalne komunikacije, a komunikacijski procesi bilo da su verbalni ili neverbalni, čine temelj za ostvarivanje ciljeva pregovaranja ili rješavanja konflikta. Isto, str. 27.

4 Isto, str. 72.

5 Isto, str. 32.

koriste svoju moć ne bi li dominirali pregovorima i tako ostvarili svoje ciljeve. Primjenjivanje moći razlikuje se u prethodno navedena tipa pregovaranja. U integrativnom pregovaranju primjenjivanje moći izaziva osjećaje divljenja, poštovanja i popustljivosti, dok kod distributivnog izaziva strah, neprijateljstvo, odbijanje ili osvetu. Postoji nekoliko oblika zloupotrebe moći u pregovornjima:

- Neprikrivena upotreba gestikulacije (uzdignuta obrva, brada i dr.), zatim tonalitet glasa koji upućuje na dosadu ili mržnju i drugi neverbalni znakovi.
- Posezanje za taktikama i strategijama koje štete drugoj strani.
- Postavljanje pitanja koja stvaraju zabrinutost drugoj strani kao što su "Zašto ste ...?" ili "Zašto niste ...?".
- Izostanak pozornosti prema onom tko govori ili pak prekidanje govornika.
- Uporaba stručne terminologije ili žargona, bez korištenja objašnjenja, posebice u razgovorima u kojima sudjeluju osobe koje nemaju prethodnog znanja iz određenog područja.
- Namjerno korištenje moći da bi se javnom kritikom, potkopala nečija potreba za sigurnošću i zaštitom ili da bi se potkopalo nečije samopoštovanje⁶.

S obzirom na navedene strategije pregovaranja, kakvu moć pojedinac želi koristiti ovisiti će o njegovom karakteru, ciljevima ili interesima koje želi postići pregovaranjima te znanju i vještinama koje posjeduje.

6 Nierenberg J, Ross S I., Tajne uspješnog pregovaranja, Školska knjiga, Zagreb 2005., str. 91.

3. POJAM MOĆ

Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry, moć se definira kao potencijal pojedinca u određenoj situaciji da promjeni tuđe stavove i ponašanja, odnosno ono pregovaraču daje prednost pred drugima ili povećava vjerojatnost da on ostvari svoje ciljeve. Svakom pregovaraču je važno da posjeduje moć jer zahvaljujući njoj on postiže svoje ciljeve, brani svoje interese i sklapa sporazume. Pregovarači koriste moć isključivo zbog toga što ona omogućuje da se potisne druga strana, da se uspije uvjeriti ili razuvjeriti druge, natjerati ih da im daju što žele, da steknu prednost nad drugom stranom ili da natjeraju drugu stranu da promjeni mišljenje. Koprek u svom radu iznosi nekoliko definicija moći koji se temelje na raznim filozofskim te socijološkim shvaćanjima i tezama. Kao konačnu definiciju Koprek, koji se slaže s teolozima Raherom i Tillichem, navodi da je moć bitak i da je bitak moć. Naime svaki čovjek, biće posjeduje određenu moć u sebi, te o njemu ovisi kako će se ona razvijati. Ono predstavlja njegovu snagu, a snaga bitka jest mogućnost da se obuhvati i nadvlada ništavilo. Moć kao takva može se mjeriti a ono se vrši u trenutku kada se biće susreće s drugima i obratno⁷. Prema članku autorice Galić jedna od najjednostavnijih definicija moći jest da ono predstavlja sposobnost pojedinca da uspostavi svoju volju i autoritet nad drugima. Premda veliki broj definicija moći, je prikazuje kao prisilnom, autoritativnom i ograničenom, ipak ona to nije.

Iz izvora autora Lewicki, Saunders, Barry ističu se dvije vrste moći: moć kojom se dominira i kontrolira druga strana (vjerojatnija za distributivno pogađanje) i moć koja se koristi za suradnju s drugom stranom (u kontekstu integrativnog pregovaranja). Prvi tip moći se naziva "moć nad" te je riječ o moći koja je uistinu dominantna, prisilna, dok drugi tip "moć s" je ona moć koju osoba posjeduje, te je stvara i dijeli s drugima.

"Moć nad" u sebi sadrži autoritativan karakter ali s druge strane podrazumijeva bespomoćnost i ovisnost. Drugu vrstu moći, "moć s" primatelj doživljava kao ovlaštenu i neovisnu, stoga ona omogućuje drugoj strani da bude uključena u pregovor, da slobodno djeluje. Kod ovog tipa moći, autoritet je raspršena za razliku od "moći nad". S obzirom na prethodno navedene stavke, javlja se nova definicija moći, odnosno situacijske moći. *Osoba u nekoj situaciji ima moć (situacijska moć) u onom stupnju u kojem u toj situaciji može postići ono što želi (ciljevi, želje ili potrebe). Moć je odnosni koncept, ona nije u pojedincu nego u njegovom odnosu s okolinom. Stoga je moć pojedinca*

⁷ Koprek I., Moć moći. Nekoliko misli o biti i smislu moći, *Obnovljiv izvor* (49) 1 (1994), str. 69-78., str. 74.
<http://hrcak.srce.hr/search/?q=koprek+moć+moći>, 12. 03. 2015.

u određenoj situaciji određena osobinama situacije jednako kao i njegovim vlastitim osobinama⁸. Prema iznesenoj definiciji situacijske moći, često se moć tada smatra osobinom osobe koja se kao takva najbolje očituje u određenim situacijama. S druge strane, iz izvora autora Lewickog, Saundersa i Barrya, iznosi se tvrdnja Deutscha koji navodi da se moć osobe A koja je nadmoćnija od osobe B treba sagledati iz tri različite perspektive: okolinske, odnosne i osobne. *Okolinska moć* je moć kod koje osoba A uspijeva povoljno utjecati na okolinu i/ ili nadvladati njezin otpor, nego što to može osoba B. *Odnosna moć* je moć u kojem osoba A češće uspijeva povoljno utjecati i /ili nadvladati B-ov otpor nego što to uspijeva B s osobom A. *Osobna moć* je moć u kojoj A češće uspijeva zadovoljiti svoje potrebe nego osoba B.

Pregovaračima je moć važna zbog toga što im omogućuje stvaranje prednosti pred drugima, te s obzirom na to želja za moći proizlazi iz jednog od dva shvaćanja:

1. kad pregovarač smatra da posjeduje manju moć za razliku od druge strane. Tada pregovarač vjeruje da druga strana već ima neku prednost koju može i hoće iskoristiti, stoga će on tražiti moć kako bi dostigao i neutralizirao moć druge strane.
2. kad pregovarač smatra da mu je potrebna veća moć nego drugoj strani samo ako hoće postići željene ishode. Tada pregovarač vjeruje da je dodatna moć nužna ako želi stvoriti ili zadržati prednost u nadolazećim pregovorima⁹.

3.1. Vrste moći

Premda se moć najčešće gleda negativno, kod pregovaranja bitno ju je prepoznati te postaviti u realne okvire, kako bi se prema njoj znalo odnositi. Postoje osam tipova moći s kojima se susreću pregovarači:

1. *Moć zasnovana na položaju* – riječ je o moći unutar određene organizacijske strukture u kojoj osoba na najvišem položaju ima najveću moć i odgovornost. Nadređeni posjeduje moć isključivo zbog svog položaja u organizaciji.

2. *Moć zasnovana na temelju posjedovanja informacija* – Onaj pregovarač koji posjeduje veću

⁸ Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 186.

⁹ Isto, str. 183.

količinu informacija ima veću pregovaračku moć.

3. *Moć koja se temelji na ovlaštenju za dodjeljivanje nagrada* – Ona strana koja ima mogućnost nagrađivanja ljudi ima veću moć od druge strane.

4. *Moć koja se temelji na ovlaštenju za kažnjavanje* – suprotno od moći koja proizlazi iz ovlaštenja za dodjeljivanje nagrada. Ovaj tip moći navodi da ona osoba koja ima mogućnost uskraćivanja ovlasti druge strane, posjeduje veću moć.

5. *Moć koja je zasnovana na vezama i poznanstvima* – riječ je o moći koja se temelji na povezivanju s određenom osobom koja je na većem položaju u odnosu na pregovarača ili u odnosu na drugu stranu. Naime pretpostavlja se da osoba s kojom je pregovarač povezan može ostvariti utjecaj na drugu stranu.

6. *Moć koja se temelji na nadzoru nad dnevnim redom* – naime riječ je moći isključivanja ili uključivanja određenih tema koje mogu biti od velike važnosti za ishod pregovora. Osobe koje posjeduju ovu moć tj koje upravljaju dnevnim redom imaju vodeću moć u pregovorima.

7. *Moć koja se temelji iz nadzora nad značenjem i simbolima*- moć koja se ogleda u rasporedu sjedenja, izboru mjesta te prostorije gdje će se održati pregovori i slično.

8. *Osobna moć* – moć koja se temelji na osobnim karakteristikama pregovarača, odnosno na karizmatičkim obilježjima. Razlikuju se dvije vrste osobne moći :

- a) apsolutna pregovaračka moć- riječ je o moći koju posjeduje pregovarač a koja ovisi o moći druge strane. Takva moć proizlazi iz objektivne stvarnosti te je izvan volje i osobnih sposobnosti pregovarača.
- b) relativna pregovaračka moć- moć koju posjeduje sam pregovarač. O tome koliko će njegova moć biti snažna i koliko količinu će u pregovorima moći koristiti ovisi o pregovaračevom znanju, vještinama i pripremljenosti.¹⁰

¹⁰ Poljičak I, Računovodstvo i financije. Organizacija i menadžment. Uloga moći u pregovaračkom procesu, god LVI, str.158.

3.2. Stjecanje moći pomoću metoda distributivnog i integrativnog pogađanja

S obzirom na važnost moći, pregovarači pomoću raznih metoda mogu stjecati moć. Metode omogućavaju pregovaračima da posjeduju moć koja je veća od moći druge strane, koja može biti jednaka (uravnotežena) ili manja od druge strane. Koje će se metode stjecanja moći koristiti ovisi o samom pregovaraču i o njegovim interesima, odnosno o tome što pregovarač želi postići pregovorima. Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry ističu se metode distributivnog i integrativnog stjecanja moći, odnosno pregovaranja.

Distributivno (kompetitivno ili *win-lose* pregovaranje) pogađanje jest vrsta pregovaranja koje se koristi za ostvarivanje što većeg udjela ili pak za ostvarivanje pregovaračkih interesa ili ciljeva. Prema autorima Lewicki, Saunders i Barry, distributivno pogađanje započinje određivanjem početne ponude, ciljne točke i točke otpora. Kod ovog tipa pogađanja pregovarač koristi strategije i metode da bi ostvario maksimalnu korist u pregovoru. Najčešće se ovaj oblik pregovaranja koristi u situacijama kada pregovaraču nije bitan odnos s drugom stranom. Stoga se u ovim pregovorima mogu pojaviti situacije u kojima se koriste agresivne metode koje mogu potaknuti stvaranje konflikata između dviju strana. Kod ovog oblika pregovaranja moć se koristi u procesu u kojem pregovarač nastoji utjecati na vjerovanja druge strane na način da prikuplja što više informacija o položaju druge strane (pogotovo u njezinoj točki otpora). Glavni cilj pregovarača u distributivnom pogađanju jest da postigne dogovor koji je što bliži točki otpora druge strane. Da bi pregovarači ostvarili svoj cilj, moraju prikupiti sve potrebne informacije o svom suparniku i njegovim pozicijama¹¹. Moć se koristi u fazi uvjeravanja druge strane kako bi im se utjecalo na mišljenje i uvjerilo da oni nisu dovoljno sposobni u ostvarivanju ciljeva; takvi pregovarači će isticati svoja mišljenja koja pokazuju da su upravo oni ti koji imaju najbolje rješenje (BATNA). Lewicki, Saunders i Barry navode da će takvi pregovarači isticati svoje ciljeve kao poželjne, potrebne i neizbježne. Kao što je prethodno navedeno često distributivna pogađanja dovode do konflikta jer se pregovarači služe agresivnim metodama kao što su prikriivanje informacija, zavaravanje, zalogaj, kukavica, zastrašivanje (ljutnja, legitimnost), zatrpavanje (*snow job*) i ostale metode manipulacije. Da bi druga strana pregovora znala odgovoriti na agresivne metode koje vode do konflikta, potrebno je pravilno reagirati u situaciji koja bi mogla postati konflikta. Osim agresivnih metoda postoje niz drugih metoda koje pomažu ili pak odmažu u postizanju sporazuma. Te metode očituju se kroz faze pregovaranja. Kao prva faza je zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju, a pozicija se zauzima pomoću iznošenja početnih ponuda, stava, ustupaka, konačne ponude i dr. U slijedećoj fazi, fazi obveze ističe se njena svrha a '*svrha joj je da ukloni nedoumice oko toga što osoba dalje*

11 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 68.

*planira. Svojom obvezom pokazuje namjeru da tako postupi, donese odluku ili ide za tim ciljem. Obveza smanjuje mogućnosti druge strane; njezin je cilj ostaviti joj manji izbor*¹². U ovoj fazi, prema izvoru autora Lewicki, Saunders i Barry, navode se metode koje pospješuju jačanje obveze, kao što su povećanje istaknutosti zahtjeva, korištenje prijete ili obećanja, sprečavanje druge strane da se prerano obaveže i druge. Sklapanje sporazuma koja dolazi nakon pregovaranja i kakav će se sporazum sklopiti, odnosno hoće li biti pozitivan ili negativan ovisi o djelovanju pregovarača. Navodi se nekoliko metoda kao što su nuđenje više mogućih rješenja, eksplozivne ponude, zaslađivači i druge. Iako distributivno pregovaranje može dovesti do konfliktnih situacija ono zahtjeva da se pregovori planiraju, čvrsto provode te od objiju strana uz pomoć korištenja metoda stjecanja moći, prate reakcije. Osim ovog tipa pregovaranja, također se ističe integrativno pogađanje.

Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry integrativno pogađanje (kooperativno, suradničko, *win-win* pregovaranje) jest pregovaranje u kojem se ciljevi objiju strana ne isključuju, odnosno u kojem obje strane ostvaruju svoje ciljeve. Isto tako dobitak jedne strane ne ostvaruje se na štetu druge. *Temeljna struktura situacije integrativnog pregovaranja je takva da objema stranama omogućuje postizanje ciljeva. Iako se u početku pregovaračima može činiti da se nalaze u win-lose situaciji, razgovor i međusobno ispitivanje često će ukazati na rješenja u kojem obje strane mogu biti na dobitku*¹³. Naime pregovarači nastoje postići suradnju i predanost s drugom stranom, a da bi u tome uspjeli oni moraju utjecati na proces pregovaranja.

Glavni čimbenici koji omogućuju stvaranje uspješnog integrativnog pogađanja su omogućavanje slobodnog tijeka informacija, prepoznavanje stvarnih potreba i ciljeva drugih strana, naglašavanje zajedničkih interesa, te traženje rješenja koje će zadovoljiti ciljeve i težnje dviju strana¹⁴.

Pregovarači su osobe o kojima uvelike ovisi u kojem smjeru će se pregovaranje odvijati. Moć se ističe kao važna komponenta svakog pregovaranja jer ona pripomaže u ostvarivanju ciljeva pregovarača, ali služi i za očuvanje vlastitih interesa. O njoj ovisi hoće li pregovarač sklopiti sporazum pozitivnog karaktera u kojoj će obje strane biti istovremeni pobjednici (integrativno pogađanje) ili negativnog karaktera iz kojeg kao pobjednik izlazi samo jedna strana (distributivno pogađanje). Kroz prethodno navedene metode distributivnog i integrativnog pogađanja zamjećuje se da se one koriste kao metode stjecanja moći u pregovaranju.

12 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 53.

13 Isto, str. 71.

14 Isto, str.73.

3.3. Pratitelj moći – utjecaj

Nakon pojašnjenja pojma moći, često u usporedbu s njom dolazi pojam *utjecaj*. Iz izvora autora Lewicki, Saunders, Barry *utjecaj* se definira kao stvarna strategija i poruka koje pregovarači koriste da bi postigli željene promjene u stavovima i ponašanjima drugih strana. Ono predstavlja sposobnost uvjeravanja. Naime utjecaj se kao takav smatra pratiocem moći, jer da bi pregovarač mogao djelovati pomoću moći, on mora ostvariti tj ostaviti utjecaj na drugu stranu s kojom pregovara. Također ljudi, odnosno u ovom slučaju pregovarači se međusobno razlikuju prema svojoj sposobnosti uspješnog korištenja utjecaja. Mnogi autori, znanstvenici smatraju da se utjecaj ili sposobnost uvjeravanja dobivaju rođenjem, premda se sve vještine i sposobnosti mogu steći uvježbavanjem, treniranjem. Sposobnost uvjeravanja se može smatrati jednom od ključnih čimbenika pregovaranja. Naime onaj tko može ostaviti dobar utjecaj na pojedinca ili grupu, uvelike može promijeniti stavove i mišljenja druge strane te ih navesti na donošenje onih odluka za koje prvotno nisu bili vezani. U literaturi Lewicki, Saunders, Barry, navodi se niz metoda utjecaja koje koriste spretni pregovarači. Osim metoda utjecaja, bitno je istaknuti da se utjecaj stječe pomoću dva različita socio-psihološka puta : *centralni put i periferni put*¹⁵. Svaki put (centralni i periferni) se sastoje od niza elemenata koji koji se koriste da bi se postigla veća moć. Najčešće je riječ o elementima centralnog puta u kojem pregovarači koriste poruke, odnosno strukturu i sadržaj poruke, kako bi ostavili što veći utjecaj na suprotnu stranu.

Kod perifernog ili neizravnog puta, pregovarač utječe na drugu stranu putem suptilnih znakova. Ono se *dogđa kada primatelj nije motiviran ili sposoban usmjeriti se na sadržaj persuazivne poruke. Naime persuazija koja se odvija perifernim putem vjerojatno neće dovesti do stvarne promjene stava, trajat će kraće i biti podložnija protuutjecaju*¹⁶. Periferni put povezan je s tri strategije koje omogućuju pregovaračima da postignu ono što žele, odnosno da uvjere drugu stranu da vide situaciju onako kako je oni vide. Svaka strategija se sastoji od nekoliko elemenata pomoću kojih se provodi periferni put utjecaja. Jedan od niza elemenata triju strategija, sadrži koncept moći, odnosno utjecaj se usko povezuje s djelovanjem moći. Riječ je o elementu nagrađivanja i kazne. Nagrađivanje omogućuje poticanje i motiviranje radnika, koje će nadalje doprinijeti poslovanju poduzeća, ali isto tako koje će uspjeti nadređenom osigurati naklonost podređenih. S druge strane osim nagrađivanja kod raspodjele resursa postoji moć pritiska tj. moć prijetnje kaznom. Pregovarači

15 *Centralni put* se odvija svjesno te uključuje uklapanje poruke u već postojeće kongnitivne strukture (misli, intelektualne okvire itd.). Ono se 'aktivira kada su motivacija i sposobnost procesuiranja važnih argumenata visoke'. *Periferni put* je obilježen sa suptilnim znakovima i kontekstom, a kongnitivno procesuiranje poruke je manje izraženo.

Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 204.

16 Isto, str. 212.

moгу *iznijeti svoje stavove, upozoriti na to što će se dogoditi ako se njihovi zahtjevi ne ispune, redovito provjeravati provode li se ti zahtjevi, redovito podsjećati drugu stranu što se od nje očekuje, te na kraju zaista i provesti kaznu ako se zahtjev ne ispuni na vrijeme*¹⁷. Metode kažnjavanja koliko kod mogu popraviti situaciju one mogu narušiti odnose među zaposlenicima i menadžerima (podređenima i nadređenima). Stoga se one moraju pažljivo primjenjivati.

3.4. Autoritet

Prema Klaiću, autoritet se definira kao vlast, ugled, dostojanstvo, vrijednost. Također ono predstavlja ugled i na ugledu osnovana vrijednost, dostojanstvo i utjecajna snaga; osoba čijoj se riječi ili sudu svi pokoravaju. S druge strane Klaić navodi da biti autoritativan znači biti onaj koji traži pokoravanje bez kritike otpora, odnosno onaj koji je odlučan, mjerodavan, služben.

Često se autoritet poistovjećuje s moći, zbog toga što riječ moć često predstavlja nešto prisilno, sposobnost korištenja sile. Ipak autoritet ima drugačije značenje. Izvor Lewicki, Saunders, Barry ističu činjenicu da su se mnogi autori bavili istraživanjem autoriteta, nakon čega je iznesen zaključak da se osobama koje posjeduju autoritet brže priklanja druga strana. Postoje dvije vrste autoriteta pomoću kojih se stječe utjecaj:

1. Autoritet koji proizlazi iz stručnosti i vjerodostojnosti,
2. Autoritet koji proizlazi iz nečijeg službenog položaja u postojećoj socijalnoj hijerarhiji¹⁸.

Lewicki, Saunders, Barry ističu činjenice da *meka metoda utjecaja* (prvi oblik autoriteta) postiže puno bolje rezultate od drugog tipa autoriteta tj za razliku od oštremetode utjecaja. Drugi tip autoriteta često ne donosi povoljne ishode pregovaranja isključivo zato jer velike utjecaje imaju osobe koje su na određenom položaju. Ovdje presudnu ulogu ima položaj koji daje određenu legitimnost i autoritet. Stoga ova metoda ne rješava dugoročne probleme, nego je kratkoročno karaktera. Prvi oblik ili meka metoda utjecaja, daje bolje rezultate upravo zato jer se ono temelji na stručnosti nadređenog. Ovaj tip autoriteta daje dugoročno dobre odnose što utječe i na dugoročno uspješno poslovanje.

¹⁷ Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 226.

¹⁸ Isto, str. 220.

4. IZVORI MOĆI

Autori Lewicki, Saunders, Barry, navode pet vrsta moći prema Frenchu i Ravenu, a riječ je o stručnoj moći, nagradnoj moći, prisilnoj, legitimnoj i referentnoj moći.

Stručna moć je vrsta pomoći koja proizlazi iz jedinstvene, temeljite informiranosti o nekoj temi.

Nagradna moć je moć koja proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih za obavljanje posla.

Prisilna moć proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih za neobavljanje posla koji se trebao obaviti.

Legitimna moć je moć koja proizlazi iz položaja ili pak formalne titule u nekoj organizaciji i korištenja ovlasti koju taj položaj donosi.

Referentna moć je ona moć koja proizlazi iz poštovanja ili divljenja koje netko uživa zbog svojih osobina (crta ličnosti, poštenje i dr.). Smatra se da osoba A posjeduje referentnu moć nad osobom B u onoj mjeri u kojoj se B identificira ili želi biti blisko povezana s osobom A.

S obzirom na postojanje vrsta moći, izvori moći svrstane su u pet skupina, a one su: informacijski izvori moći, osobni izvori moći položaj u organizaciji kao izvori moći, odnos kao izvor moći, kontekstualni izvori moći¹⁹.

4.1. Informacijski izvori moći

Posjedovanje informacija u pregovaranju jest jedna od poželjnih čimbenika koje mora imati svaki pregovarač. Informacija sama po sebi ima određenu moć i utjecaj. Naime informacijska moć nastaje zahvaljujući sposobnosti pregovarača, odnosno koliko pregovarači mogu iskoristi te informacije da bi ostvarili određene ciljeve, zadržali poziciju, pobili argumente druge strane i slično. Svaki pregovarač da bi ostvario svoje interese osim što mora znati raspolagati informacijama, on također mora prikupiti dovoljnu količinu podataka, te znati ih istovremeno prezentirati. Dobro prezentiranje informacija uvelike određuje kako će teći pregovori, odnosno ono može promijeniti gledište druge strane ili utjecati na njenu poziciju. Osim toga, autori Lewicki, Saunders, Barry kod informacijskog izvora moći ističu stručnost. Naime stručnost može pomoći u posjedovanju informacija ili vladanju velikog broja informacija o određenoj temi. *Moć koja se temelji na stručnosti može biti pozitivna*

¹⁹ Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 188.

(vjerujemo drugome zbog njegove priznate stručnosti) ili negativna (toliko ne vjerujemo drugome da zbog njegove navodne stručnosti poduzimamo akcije suprotne onima koje on preporuča)²⁰. Također veliku ulogu u pregovorima ima razmjena informacija. Ona je bitna isključivo za proces davanja ustupaka. Naime razmjena informacija je bitna jer pomoću nje pregovarači mogu sklopiti kvalitetne i pozitivne pregovore, odnosno pregovore u kojima se obje strane prilagođavaju, a ono omogućuje pronalazak najboljih rješenja koje će za njih biti povoljne. Ono također pomaže u zajedničkom shvaćanju situacije, davanju ustupaka, za iskazivanje svojih osjećaja i slično. Kao još jedan važan izvor moći jest prezentiranje informacija. Prema istoimenom, prethodno navedenom izvoru navodu se dva tipa prezentiranja informacija; *izravno i neizravno*.

Izravno prezentiranje informacija koristi se za mijenjanje mišljenja druge strane (kroz poruke i dr.), dok neizravno prezentiranje se vrši kroz komunikaciju koju druga strana "načuje" ili se pak može obaviti putem metoda pomoću kojih se informacije prezentiraju bez direktnog napada na trenutne pozicije ili stavove druge osobe (strane).

4.2. Izvori moći koji se temelje ličnosti i individualnim razlikama

Kod ovog izvora moći, moć proizlazi iz nekoliko razlika (orijentacija): *osobne, kognitivne, motivacijske, moralne te dispozicije i vještine*. Osobna orijentacija je onaj izvor moći tj ona orijentacija koju posjeduje osoba prema određenim socijalnim situacijama. Lewicki, Saunders, Barry se oslanjaju na Deutschu teoriju u kojoj on ističe da postoje tri najvažnije orijentacije: kognitivna, motivacijska i moralna orijentacija prema određenoj situaciji, a koje opet upravljaju tj utječu na ponašanje i reakcije.

Kognitivna orijentacija (ideološka orijentacija) prema istoimenom izvoru navode se tri orijentacije: *unitarističke, radiklane i pluralističke*. Unitaristička orijentacija se temelji na vjerovanjima da je društvo integrirana (ujedinjena) cjelina, u kojoj su interesi pojedinca i društva isti. Kod ove orijentacije moć se koristi u situacijama koje se zalažu za opće dobro ili se pak moć može ignorirati.

Radikalna orijentacija se temelji na činjenici da je društvo u neprestalnom sukobu sa socijalnim, političkim, klasnim interesima, stoga se moć često shvaća kao neuravnotežena.

Pluralistička orijentacija nastaje na činjenici da je moć pretežito jednako raspoređena kroz različite grupe, zajednice koje su u neprestalnom međusobnom natjecanju oko postizanja većeg udjela moći.

20 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 189.

Prethodno navedene orijentacije moći su korisne jer se zahvaljujući njima može uvidjeti kako će pojedinci koji posjeduju autoritet moći koristiti i dijeliti moć.

Slijedeća orijentacija jest *motivacijska* koja se razlikuje od pojedinca do pojedinca. Ona je usmjerena na razlike u motivaciji pojedinca, a koje proizlaze iz njihovih potreba te karaktera (ličnosti). S obzirom na karakter i motive pojedinca pojavljuju se različiti tipovi moć, jedan od njih je moć koja proizlazi iz 'autoritarne ličnosti'. Ova moć se javlja isključivo zbog potrebe pojedinca da utječe na druge i da ih kontrolira.

Kod dispozicija i vještina je riječ o pojedincima koji svoju moć temelje na svojim individualnim dispozicijama i vještinama. Koristeći natjecateljske dispozicije i vještine, naglašavaju "moć nad" pristup, prilikom čega iskazuju svoju energiju i snagu, samouvjerenost, stručnost, visoko samopouzdanje i slično.

Moralna orijentacija je ona u kojoj se ističu moralni stavovi pojedinca o moći i korištenju moći.

4.3. Izvori moći temeljeni na položaju u organizaciji

Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry navodu se dva izvora moći koja su temeljena na položaju u organizaciji, a to su *legitimna moć* i *moć kontrole resursa*.

4.3.1. Legitimna moć

Legitimna moć je vrsta moći koja proizlazi iz određenog radnog mjesta (posla) ili položaja unutar organizacijske strukture. Ona se temelji na tituli, zadacima, dužnostima i odgovornostima posla, dok osoba koja obavlja određeni posao dobiva "legitimnost" zahvaljujući tituli koju posjeduje te dužnosti koje su povezane s položajem tj radnim mjestom u organizacijskoj strukturi. Ova vrst moći čini temelj socijalne strukture. Naime u svakom socijalnom sustavu postoji vođa kojeg izaberu ili imenuju ostali članovi sustava. Vođa je osoba koja donosi formalna pravila o odlučivanju, odluke o podjeli rada, rješavanju konflikta i raspodjeli odgovornosti i slično. Bez vođe sustav ne bi djelovao, grupa ne bi bila koordinirana, ne bi mogla učinkovito obavljati svoje zadatke te bi nastao kaos. Sustav koji posjeduje vođu je daleko uspješnija i učinkovitija od sustava koji ga nema te ono predstavlja osnovu legitimne moći. U takvim sustavima ostali članovi su spremni odreći se svog prava da sudjeluju u svakoj odluci davanjem ovlasti određenoj osobi tj vođi koji će djelovati za njihovo ime.

Legitimna moć može se steći na nekoliko načina:

- rođenjem (status kralja, kraljice)
- izborom na određeni položaj (izbori za predsjednika države)
- imenovanjem ili promaknućem na neki određeni položaj (promaknuće s nižeg položaja na položaj direktora, glavnog menadžera i slično)
- na već postojećem položaju (položaj oca ili majke, položaj svećenika ili drugi položaji prema kojima se iskazuje poštovanje)

Naime legitimna moć je ona koja ne može funkcionirati bez da podređeni članovi ne pristanu na poslušnost vodećeg. Premda kad dovoljno ljudi neposjeduje povjerenje prema vođi tj autoritetu te osporu njegovu legitimnost, podređenima on ne predstavlja više autoritet, on više nije izvor moći. S obzirom na to vođe su sklone koristiti se nekim drugim izvorima moći kako bi osigurali svoju moć, te upravljanje drugim izvorima moći može pomoći u jačanju legitimne moći.

Osim što se pojam "legitimnost" povezuje s autoritetom, ono se također može primijeniti na socijalne norme ili običaje koji upravljaju ljudima. Prema izvoru Lewicki, Saunders, Barry postoje tri vrste primjene "legitimnosti" na socijalne norme:

1. legitimna moć reciprociteta – riječ je o snažnoj socijalnoj normi koja ističe da ako jedna osoba za drugu uradi nešto pozitivno, tada se očekuje da će ta druga osoba vratiti prvoj osobi uslugu.
2. legitimna moć jednakosti – u kojoj se navodi da čovjek ima pravo tražiti kompenzaciju od druge osobe ako se zbog nje posebno potrudio ili patio.
3. legitimna moć odgovornosti ili ovisnosti – ističe da smo obavezni pomoći onima koji si sami ne mogu pomoći i koji su ovisni o nama.

4.3.2. Kontrola resursa

Pregovarači koji posjeduju i kontroliraju resurse imaju moć da ih ustupe onima koji zadovoljavaju njihove kriterije (zahtjeve), odnosno uskrate onima koji ne rade ono što pregovarači žele. Resursi mogu biti:

1. novac u obliku: plaća, gotovine, raspodjele proračuna, darovnice, bonusa, pokriveni troškovi i diskrecijska sredstva.

2. zalihe: sirovina, komponenata, komada i dijelova.
3. ljudski kapital: dostupna radna snaga, ljudi koji se zapošljavaju za neki određeni zadatak, privremena ispomoć i sl.
4. vrijeme: mogućnost kontrole rokova i zadovoljenja rokova, slobodno vrijeme.
5. oprema: strojevi, tehnologija, hardver i softver računala, alati, vozila.
6. važne usluge: održavanje, instaliranje, popravci, dostava, prijevoz, tehnička potpora.
7. interpersonalna potpora: poticaji za uspješno obavljen posao, usmene pohvale, kritike za loše rezultate²¹.

S obzirom na različitost resursa, oni se mogu koristiti kao nagrada i kao kazna. U izvoru autora Lewicki, Saunders i Barry, navodi se podjela prethodno navedenih resursa na moć nagrade i moć prisile, koje se dalje razdvajaju na osobni i ne osobni oblik. Kod osobnih oblika moći nagrade ovise o osobi na koju se želi utjecati, odnosno ovisi o tome koliko se onoj strani koja dodjeljuje nagradu ta osoba sviđa te koliko ju prihvaća. Točnije osobni oblici moći su oni koji se temelje na osobnoj privlačnosti. Osim toga moć nagrade može biti ne osobna a koja se temelji na izravnom korištenju opipljivih nagrada, kao što su plaće, promaknuća, doprinosi i drugi. Moć prisile kao i moć nagrade se može podijeliti na osobnu prisilnu i ne osobnu prisilnu moć. Osobna prisilna moć se upotrebljava kada se želi izbjeći ili kada se želi umanjiti ne sviđanje od strane onog tko ima moć. Za razliku od osobne moći prisile, ne osobna moć prisile se temelji na izravnoj primjeni kazne, kao što je uskraćivanje promaknuća ili pak povišice, davanja nepovoljnih radnih zadataka i drugo.

Svaki pregovarač koji želi koristiti resurse kao izvor moći, oni moraju steći ili znati zadržati kontrolu nad nekom nagradom ili pak kaznom koju druga strana nastoji izbjeći. Također da bi pregovarač uspješno kontrolirao resurse potrebno je da u kontinuiranoj interakciji s drugom stranom. Premda pregovarač koji posjeduje resurse određuje 'pravila igre', moć kažnjavanja i nagrađivanja se najčešće u pregovorima iskazuju kroz prijetnje i obećanja.

4.3.3. Uporaba nagrada i kazna u pregovorima

Lewicki, Saunders, Barry navode da se prethodno navedeni resursi mogu koristiti na dva načina. Prvi način je kad pregovarači koriste razmjenu, odnosno kad nude resurse ili usluge kako bi omogućili popuštanje ili suradnju s drugom stranom. Naime razmjena i pogađanje su pojmovi u kojima se nalaze reciprociteti. Ono se može objasniti pomoću primjera: "Ako ja za tebe učinim X

21 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 195.

stvar, hoćeš li ti za mene učiniti Y stvar?". Naime razmjene se dogovaraju kada jedna strana obavi svoj dio dogovora odmah, s tim da se od druge strane ne zahtjeva da svoju obvezu ne izvrši do nekog određenog ili neodređenog trenutka u budućnosti. Zahvaljujući tomu između dviju strana ostaje cijeli niz neispunjenih obveza na koje se određena strana može pozvati kada joj za treba. Uspješni menadžeri su oni koji znaju prepoznati, stvoriti i održavati zavisnost među ljudima oko sebe te ju pretvoriti u obveze, koje se mogu stvoriti na nekoliko načina. Načini za stvaranje obveza su davanje usluga, pomaganje drugima, poklanjanje pažnje ljudima i u trenutku kada to posao ne zahtijeva davanje pohvala i prepoznavanje tuđih postignuća, dodjeljivanje dodatnih sredstava posebnim projektima.

Drugi način je kad pregovarači koriste kažnjavanje. Naime riječ je o prijetnji kaznom odnosno uporabom pritiska na drugu stranu s kojom pregovaraju. Kazne kao nagrade i pohvale također mogu biti učinkovite bilo da se koriste u verbalnom obliku ili obliku uskraćivanja (oduzimanja) opipljivih resursa.

Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry navodi se da osobe koje imaju veliku moć u pregovaranju često koriste metodu pritiska i prijetnje kaznom, davajući pritom manje ustupaka. S druge strane u pregovorima u kojima je moć relativno malo raspodijeljena među stranama, pregovarač koji ima manju moć može koristiti metodu pritiska i kažnjavanja kako bi 'dobio' pregovore. Naime ono dovodi do zaoštavanja odnosa između strana s kojima se pregovara, stoga može doći do 'rušenja' pregovora. Također izvor navodi da se korištenje metoda pritiska ili kažnjavanja, razlikuje s obzirom na kulturu. Određene kulture kao što je japanska kultura, u svojim pregovorima češće koriste ovaj tip metoda moći nego neke druge kulture. Također bitno je istaknuti da metoda pritiska omogućava tek kratkoročno ostvarivanje ciljeva, pokoravanje druge strane na zahtjeve. Osim toga uporabom ove metode moći, u pregovorima se često stvara otpor među stranama, što može narušiti odnose među stranama koje pregovaraju.

4.4. Moć temeljena na odnosima

Kod ovog tipa moći, razlikuju se tri vrste :

1. međuovisnost ciljeva
2. referentna moć
3. moć koja se temelji na odnosu s drugim članovima osobne i profesionalne mreže²².

²² Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 196.

4.4.1. Međuovisnost ciljeva

Na moć pojedinca utječu ciljevi, odnosno način na koji pregovarači vide svoje ciljeve i koliko će ostvarivanje njihovih ciljeva ovisiti o ponašanju druge strane s kojom su u interakciji. Smatra se da struktura ciljeva snažno može utjecati na stavove i ponašanje pregovarača jer ono određuje kakva će biti njihova orijentacija moći. Postoje dva tipa ciljeva; suradnički i natjecateljski.

Suradnički ciljevi su oni ciljevi koji dovode do 'veće primjene pomoći, veće potpore', te koji potiču "moć s" orijentaciju između podređenih i nadređenih. Naime oni pregovarači koji posjeduju suradničke ciljeve žele da drugi postignu dobar uspjeh koji će omogućiti ostvarivanje zajedničkih interesa.

Osim suradničkih ciljeva postoje natjecateljski ciljevi pomoću kojih se pregovarači priklanjaju "moć nad" orijentaciji, jer žele ostvariti što bolje rezultate, često na račun drugih.

4.4.2. Referentna moć

Riječ je o moći koja se temelji na poštovanju ili divljenju, zbog posjedovanja ličnosti, poštenja, stila i slično. Ovaj tip moći često se temelji na zajedničkim ciljevima ili pak zajedničkoj pripadnosti, sudbini te prošlosti. Referentna moć do izražaja dolazi kad jedna strana skrene pažnju na nešto što bi joj s drugom stranom moglo biti zajedničko. Stoga bi pregovarači trebali prije sklapanja samog pregovaranja, upoznati drugu stranu kako bi saznao što im je zajedničko, što bi ih moglo zbližiti ili pak olakšati postizanje sporazuma. Također referentna moć može biti i negativnog karaktera. Kao takva najbolje se može prikazati pomoću primjera političara, odnosno političkog opredjeljivanja na desničare i ljevičare. Negativna referentna moć se koristi kada se nastoji stvoriti distanca ili podjela između strana koje pregovaraju ili pak kada se na neki način žele obilježiti drugi.

4.4.3. Mreže odnosa

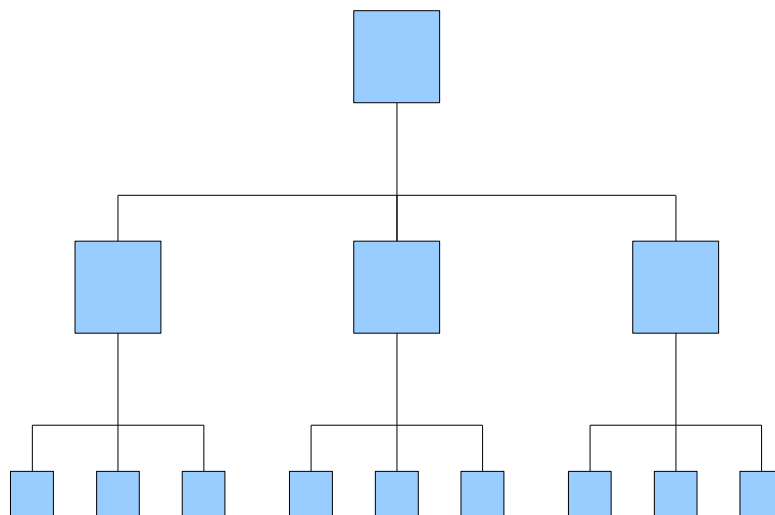
Ova vrsta moći temelji se na položaju u organizacijskoj strukturi, odnosno riječ je o moći koja proizlazi iz svega što prolazi kroz određeni položaj unutar strukture organizacije (kao što je informacija, resurs ili pak novac). Pojedinaac na određenom položaju ne treba imati nikakvu formalnu titulu ili uzvišen položaj, već se njegova moć temelji na mogućnosti da kontrolira i upravlja svime što prolazi kroz njegov položaj. Iako pojedinac ima odgovornost za razmjenu informacija, dobara, usluga, on istovremeno zahvaljujući posjedovanju velikog broja informacija i resursa na svom radnom mjestu, dobiva znatnu moć bez obzira na njegovu titulu, na broj njemu podređenih i slično. Kod ovog tipa, moć organizacije se shvaća kao mreža odnosa a ne kao hijerarhija. Mreža odnosa se može grafički prikazati, a ona se sastoji od nekoliko simbola; krugova

ili čvorova koji prikazuju glavne osobe, te jednostavnih linija koje prikazuju veze koje povezuju pojedince ili grupe (čvorove ili krugove). Linije su važne jer se njima prenose informacije, resursi, te isto tako služe za privatne odnose, referentnu moć ili 'pritiske'.

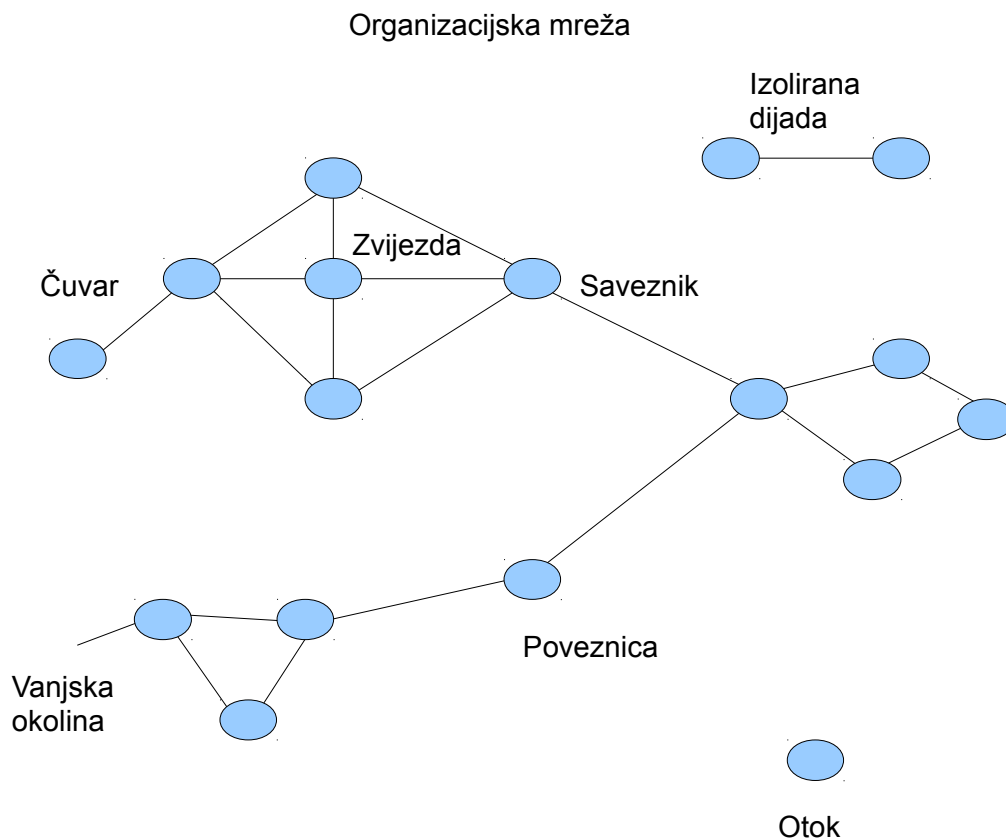
Slika 1.: Prikaz organizacijske hijerarhije i organizacijske mreže

a)

Organizacijska hijerarhija



b)



Izvor: Roy J Lewicki, David M Saunders, B Barry, Pregovaranje, Zagreb 2006; str. 198.

Razlika između formalne hijerarhije autoriteta pojedinca i moći pojedinca u mreži odnosa je ta što moć formalnog autoriteta pojedinca ovisi o njegovom položaju, odnosno što mu je položaj u hijerarhiji viši on ima veću moć i odgovornost. Dok se moć pojedinca u mreži odnosa određuje njegovom lokacijom unutar mreže te linijama koje se kreću tom lokacijom. Na mrežu odnosa utječe nekoliko aspekata: sadržaj veze, snaga veze te struktura mreže (ovdje se uključuje centralnost, važnost, fleksibilnost te vidljivost čvora)²³.

Sadržaj veze jest resurs koji se prenosi vezom tj linijom. Taj resurs može biti novac, informacija, potpora, emocija i slično. Uloga sadržaja veze jest ta da stvara čvrsti odnos među ljudima te što više postoji povjerenja i poštovanja među članovima odnosa, to će veza biti snažnija i čvršća.

S druge strane postoji *snaga veze* koja se definira kako pokazatelj snage ili kvalitete odnosa s drugim ljudima. Naime kvaliteta odnosa se može mjeriti na nekoliko načina; na način koliko je netko blizak s nekim, koliko je jedna strana spremna učiniti za drugu, te koliko osobnih informacija

²³ Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 197.

dijeli s njima. Osim toga snaga veze se može odrediti s obzirom koliko su strane međusobno u interakciji, koliko se dugo poznaju, koliko su intimni, na koje sve načine djeluju jedni na druge i koliko je njihov odnos uzajaman, odnosno koliko svi jednako sudjeluju u procesu davanja i uzimanja²⁴. Ako je veza između pregovarača snažnija to će postojati veća mogućnost nagovora jedne strane da pristane na njezine zahtjeve.

Kao treći čimbenik mreže odnosa je *struktura mreže*. Razlika između strukture mreže te sadržaja i snage veze je ta što sadržaj i snaga veze govore o pojedinim odnosima unutar mreže. Osim toga struktura mreže označava cjelokupne odnose unutar nekog socijalnog sustava (kao na primjer škole, radnog mjesta i sl.). Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry na moć utječe nekoliko aspekata strukture mreže:

1. *Centralnost* – na slici 1. prikazana organizacijska mreža u kojoj zvijezda čini centralni dio za razliku od ostalih čvorova. Što se čvor nalazi na centralnijem dijelu, tj u mreži najvećih razmjena i transakcija resursa to ono ima veću moć. Naime centralnost može biti određena količinom informacija ili cjelokupnim brojem transakcija koje prolaze čvorom ili stupnjem koji je bitan za upravljanje tokom informacija.
2. *Važnost* – premda čvorovi služe za prikupljanje te slanje velike količine resursa i informacija, čak i kada ne prolazi određenim čvorom, ono što prolazi može biti važno za misiju, ciljeve, glavne zadatke i drugo. Pojedinci koji najvećim dijelom ovise o drugima mogu biti izrazito važni ako je njihov zadatak prikupiti određene informacije s većeg broja lokacija, pogotovo ako je riječ o pojedincima koji su ovisni o važnim ljudima. Upravo integriranje takvih informacija može imati ključnu ulogu u donošenju odluka, formiranju strategija i slično. Na slici 1. prikazani su saveznici i poveznice, odnosno elementi koji obnašaju tu ulogu. S obzirom na to važnost predstavlja ključni segment zadržavanja i stjecanja moći.
3. *Fleksibilnost* – uz važnost, fleksibilnost je slijedeći ključni izvor moći u mreži odnosa. Naime fleksibilnost je stupanj gdje pojedinac sam određuje kako će se donositi odluke i koji će članovi imati pristup. Fleksibilnost i važnost su dva pojma koji su u uskoj vezi. Prema slici 1., uloga čuvara je klasični primjer fleksibilnosti, odnosno pojedinca koji kontrolira pristup prema ključnoj osobi. Onaj tko želi pristupiti zvijezdi mora dobiti odobrenje čuvara.

24 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 197.

4. *Vidljivost*- veliku ulogu za čvorove ima vidljivost. Čvorovi se međusobno razlikuju prema tome koliko je njihov uspjeh vidljiv drugima u organizaciji u obavljanju zadatka, odnosno razlikuju se prema stupnju vidljivosti. Isto tako čvor koji je centralan i veoma važan ne mora biti vidljiv, ali ako nije vidljiv, postoji mogućnost da će biti manje nagrađen i priznat.
5. *Koalicije* – one često predstavljaju neko gledište ili se pak mogu zalagati za neku određenu promjenu ili postupak. Svaki čvor u mreži može pripadati jednoj ili više koalicija (podgrupa). One su od bitne važnosti za određenu grupu ili pojedinca (čvor) jer mu ono može omogućiti lakše postizanje i realiziranje ciljeva, putem različitih poznanstava koje čvoru mogu omogućiti dobivanje važnih informacija.

4.5. Kontekst kao izvor moći

Osim osobina pojedinca i njihovih odnosa, temelj moći može biti kontekst, neka određena situacija ili okruženje u kojem se pregovori odvijaju. Premda su ovi izvori moći, odnosno oblici moći kratkoročni, veoma su važni. Lewicki, Saunders, Barry, ističu tri tipa izvora:

1. *BATNA ili najbolje riješenje dogovora*. Naime svaki pregovarač bi trebao imati u pričuvi najbolje riješenje dogovora koje može postići pregovorom, odnosno za slučaj ako ne uspije postići dogovor s drugom stranom. Ona istovremeno pregovaraču daje dodatnu moć jer mu pruža mogućnost da izabire između prijedloga druge strane te nekog alternativnog dogovora. Svaka BATNA koja je ostvariva pregovaraču u isto vrijeme mu omogućuje da odustane od trenutnog dogovora ili da iskoristi BATNA-u kako bi u narednim pregovorima postigao bolji sporazum.
2. *Kultura*. Osim što svaka kultura bila ona organizacijska ili nacionalna, sadrži niz ukorijenjenih strukturalnih nejednakosti u društvu, ona također određuje 'sustav značenja'²⁵ nekog socijalnog okruženja. Ono znači da ona označava sustav osnovnih normi, pretpostavki, zajedničkih vrijednosti koje pojedinci unutar neke određene organizacije

25 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 200.

dijele, a koje u isto vrijeme određuju kako se pripadnici grupe međusobno moraju ponašati prema unutarnjoj i vanjskoj okolini, kako surađivati, te kako voditi organizaciju. Također svaka kultura određuje koje će moći biti legitimne a koje ne, te kako će ih ljudi koristiti i kako će reagirati na njih. Sve kulture sadrže razna pravila o tome kako se moć koristi i koliko se 'moć nad' i 'moć s' smatraju prikladnima. Također svaka nacionalna kultura se razlikuje upravo po stupnju poticanja 'moći nad' i 'moć s', dok se 'udaljenost moći' smatra glavnom dimenzijom u kojoj se nacionalne kulture razlikuju²⁶. Kulture koje imaju veliku 'udaljenost moći' uzimaju nejednakost kao dio svoje društvene strukture, odnosno neki ljudi u kulturi posjeduju 'moć nad' drugim ljudima (političke vođe, svećenici). Isto tako neke kulture koje imaju malu udaljenost moći prihvaćaju 'moć s', stoga kod demokratskoga donošenja odluka ne sudjeluje vladavina nekolicine već odluke donosi veći broj stručnih i vještih osoba.

3. *Predstavnici, vanjska publika i stranka.* Ovdje je riječ o pregovaranju u kojem sudjeluje više strana. Izvor moći mogu biti pregovarači koji brane tuđa gledišta (organizaciju), kada u pregovorima sudjeluje više od dvije strane, kada pregovarače promatra, kritiziraju, ocjenjuje publika, te kada su prisutni javni mediji. Svi prethodno navedeni sudionici u pregovaranju mogu tokom pregovora djelovati aktivno ili vršiti pritisak na druge.

Svaki pregovarač ako želi da postigne uspješan sporazum mora znati prepoznati na koji način i kako druga strana koristi svoju moć. Ona je potrebna da se postignu zadani ciljevi, stoga će se koristiti na način da se dominira nad drugom stranom ili da se pak surađuje s njom. Prije nego li se pristupi pregovaračkom procesu potrebno je postaviti pitanje o moći. Svaki pregovarač mora znati prepoznati moć pregovaranja druge strane, tj važna je percepcija moći. S obzirom na kombiniranje različitih viđenja pregovaračke moći, postoje tri vrste viđenja. Naime navedene su samo kombinacije koje su sagledane samo sa strane jednog pregovarača:

1. *Realistično stanje* – Kada pregovarač A vidi moć pregovarača B u skladu sa stvarnom moći koju posjeduje. Ovdje se percepcija viđenja poklapala sa stvarnošću, te je moć prepoznata stoga postoji svijest o njezinom utjecaju.

26 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 200.

2. Precijenjeno stanje – kada viđenje percepcije moći ne odgovara stvarnom stanju (pregovarač A vidi pregovarača B s visokom moći). Tada je riječ o iskrivljenoj percepciji moći, stoga onaj pregovarač koji je imao viđenje suparničke moći koja nije u skladu sa stvarnom, objektivno slabi pregovaračku situaciju, a drugi pregovarač biva u boljem položaju bez da išta poduzima.

3. Podcijenjeno stanje - kad jedan pregovarač doživi drugog kao slabijeg iako je objektivno stanje drugačije.²⁷

²⁷ Poljičak I, Računovodstvo i financije. Organizacija i menadžment. Uloga moći u pregovaračkom procesu, god LVI, str.159.

5. KORIŠTENJE MOĆI U PREGOVARANJIMA

5.1. Relativna pregovaračka moć kao moć međunarodnog pregovaranja

Relativna pregovaračka moć se često definira kao moć velike količine kapitala odnosno kao količinu kapitala (financijskoga ili drugih ulaganja) kojeg je svaka strana spremna uložiti u novi pothvat²⁸. Naime svaka strana je spremna uložiti što više kapitala ne bi li tako osigurala veću moć u pregovorima i ostavila što veći utjecaj na drugu stranu, te ne bi li utjecala na ishod pregovaranja. Prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry ističe se da velika količina kapitala nije jedini čimbenik koji određuje relativnu moć, već postoji cijeli niz drugih čimbenika koji utječu na nju, kao što su sustav distribucije (u onim zemljama gdje je stvaranje sustava distribucije toliko skupo da predstavlja prepreku prilikom ulaska na određeno tržište²⁹) i dr.

5.2. Stvaranje koalicija i uloga moći u koalicijama

Pojedinci ili manje grupe često se povezuju u koalicije kako bi povećali svoju moć utječući na druge i pritom ostvarujući svoje interese. Koalicije stvaraju pojedinci koji mogu utjecati na druge sudionike odnosno potencijalne članove grupe. Osnivač je osoba koja ujedno pokreće i vodi grupu, jer sam kao pojedinac ne bi uspio ostvariti svoje ciljeve. Da bi pojedinac ostvario što veći utjecaj nad drugima on mora planirati, djelovati na druge potencijalne članove te uvjeriti ih da se pridruže. Da bi u tome uspio on se koristi pregovorima, unutar kojih je potrebno primjenjivati određenu moć, odnosno različite metode pomoću kojih bi mogao utjecati na određene osobe. Postoje tri vrste moći koje se koriste u pregovaranjima s drugim stranama, a koje sudjeluju u stvaranju koalicije; to su *strateška, normativna moć* i *moć koja se temelji na odnosu*.

Strateška moć se temelji na dostupnosti alternativnih resursa tj partnera koji posjeduju određene resurse. Što koalicija ima više i raznovrsnijih resursa, odnosno doprinosa to je koalicija uspješnija te će posjedovati veću moć koja će joj pomoći u ostvarivanju određenih ciljeva te koja će odrediti njen položaj i izgled.

Normativna moć je moć koja se temelji na poštenoj te pravilnoj raspodjeli dobiti i rezultata koalicije. Naime strana koja određuje kakva je raspodjela resursa (dobiti) pravedna i poštena

28 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 408.

29 Isto, str. 408.

odnosno čija će se raspodjela dobiti uzeti kao pravilo, posjeduje veću normativnu moć.

Moć koja se temelji na odnosu proizlazi iz kompatibilnosti želja (zajedničkog interesa, međusobnog sviđanja, ideologije i sl.) više strana. One strane koje smatraju da imaju zajedničke (kompatibilne) interese će održavati i zadržati međusobni odnos³⁰.

5.3. Distributivno pregovaranje kao negativno korištenje moći

Distributivno pregovaranje su pregovori između dviju ili više strana u kojima se očituje pojava i korištenje moći. Naime ciljevi jedne strane su u izravnom i popriličnom konfliktu s ciljevima druge strane. Ovaj tip pregovaranja je u biti natjecanje oko toga koja strana će dobiti najveći udjel, odnosno najveći dio nekog resursa³¹. U ovom tipu pregovaranja moć se najčešće definira negativno jer je svrha ovih pregovora ostvariti što veći udio bez obzira na drugu stranu ili ostvariti prednost nad drugom stranom što omogućuje stvaranje moći određenoj strani te 'postati' pobjednikom pregovora. Da bi se izbjeglo stvaranje pregovora u kojima samo jedna strana dobiva potrebno je znati se ponašati u takvim pregovorima te znati odgovoriti na određene situacije. U ovom tipu pregovora, pregovarači da bi ostvarili prednost nad drugima i tako osigurali veću moć, najčešće se koriste agresivnim metodama kao što su zastrašivanje³²; agresivno ponašanje (skup metoda koje su slične zastrašivanju, a koje uključuju različite načine agresivnog insistiranja, odnosno nepopustljivo ustrajanje na daljnjim ustupcima, zatim traženja najbolje ponude u početnoj fazi pregovaranja te zahtijevanje da druga strana objasni svoje prijedloge³³; zatrpavanje ili *snow job* – metoda koja koristi veliku količinu informacija tako da druga strana ne može odrediti koje su činjenice važne a koje ne.

Kod distributivnog pregovaranja bitno je znati reagirati na pregovarača koji koristi agresivne metode na način da ih se prozove, da se ne obazire na njih, uzvrati istom mjerom ili pak ponudi prijelaz na produktivnije metode³⁴.

30 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 340.

31 Isto, str. 32.

32 *Zastrašivanje*- je metoda distributivnog pregovaranja pomoću koje se nastoji pridobiti drugu stranu korištenjem *emocionalnih trikova*, najčešće ljutnjom ili strahom. Osim toga drugi oblik zastrašivanja temelji se na povećavanju dojma *legitimnosti*, te što je ona veća, tada postoji skup pravila i postupaka koje pregovarači koriste za rješavanje nesuglasica. Također *krivnja* jest još jedan oblik zastrašivanja. Cilj ove metode jest da se potakne druga strana u zauzimanju obrambenog stava te da se bavi krivnjom i povjerenjem umjesto da razgovara o temi pregovora. Isto, str. 66.

33 Isto, str. 66.

34 Isto, str. 468.

6. PREGOVARANJE S OSOBAMA KOJE IMAJU VEĆU MOĆ

6.1. Kako pregovarati s osobama koje imaju veću moć

Prema autorima Lewicki, Barry, Saunders ističe nekoliko savjeta kako pregovarati s osobama koje imaju znatno veću moć. Da bi pregovori bili što uspješniji potrebno je:

1. *Nikada ne sklopiti sporazum sve-ili-ništa.* Naime riječ je o popuštanju manje moćne strane da sklapa sporazum sa stranom koja je moćnija od nje. Što znači da prilikom sklapanja strana koja je manje moćna snosi veliki rizik jer moćnija strana drži sve 'konce u svojim rukama' tj može preuzeti kontrolu nad njom. Da bi manje strane umanjile takav rizik one mogu sklapati ugovore s drugim stranama kako ni jedan partner ne bi mogao izbaciti manje moćnog sudionika iz igre.

2. *Učiniti drugu stranu manjom.* Ako je riječ o pregovaranju sa stranom koja je više moćnija tada je potrebno da druga strana koja je manje moćna uspostavi odnose i pregovore s drugim članovima one strane koja je moćnija. Upravo ono omogućava slabijoj strani da se pozabave različitim odnosima i interesima koje će se pojaviti za vrijeme pregovora.

3. *Učinite sebe većim.* Manje moćne strane mogu sklapanjem sporazuma tj ujedinjavanjem s drugim stranama koje su na istoj razini moći, povećati svoju cjelokupnu pregovaračku moć.

4. *Uzeti zalet sklapajući sporazum jedan po jedan.* Sklapanje sporazuma može imati mogućnost stvaranja odnosa s moćnijom stranom. Također može imati i funkciju učvršćivanja odnosa s drugom moćnijom stranom ili pak funkciju stjecanja resursa (tehnologije, kapitala, informacija i dr.). Prije sklapanja sporazuma bitno je znati upoznati moćnike tj odabrati one koji mogu najviše dobiti.

5. *Iskoristiti moć natjecanja kako bi se povećala moć.* Riječ je o moći BATNA-e (najboljem rješenju). Koristi se kad određena strana ima nešto za ponuditi, tada ono nudi svoje rješenje većem broju moćnijih strana. Ako se strane počnu međusobno natjecati za ono što želi određena strana, neke od moćnika će htjeti sklopiti sporazum s određenom stranom (vama), samo zato da drugi moćnici (konkurenti) ne bi sklopili sporazum s njom.

6. *Ograničiti mogućnosti koje strana posjeduje.* Svaka strana koja je po moći slabija od drugih moćnika mora ograničiti svoje načine rada ili osoba s kojima može raditi. Također treba uzeti u obzir da ograničenja utječu na stranu koja ih koristi i na konkurente. Naime ono može otjerati konkurenta, ali istovremeno i ograničiti stranu koja ih koristi.

7. *Posjedovanje dobrih informacija je izvor moći.* Svaka strana da bi bila uspješna u svojim pregovorima potrebno je da posjeduje korisne informacije koje će ili poduprijeti položaj određene strane ili poduprijeti njene argumente. Potrebno je predvidjeti koje informacije drugoj strani s kojom se pregovara će biti najprivlačnije i najuvjerljivije. Također informacije bi trebale biti uređene i uvjerljivo prikazane, jer služe tome da se strana koja ih koristi može brzo opozvati na njih.

8. *Uradite sve što je u vašoj moći da bi ste upravljali procesom.* Ako je riječ o upravljanju tj kontroliranju procesa pregovaranja od strane koja posjeduje veliku moć, tada će ona koristiti one načine koje će joj omogućiti da postigne željen cilj. Također ako proces upravljanja kontrolira strana koja je manje moćnija, onda će ona vjerojatno voditi pregovore u odgovarajućem, odnosno poželjnom smjeru.

6.2. Kako reagirati kada druga strana ima veću moć

S obzirom na prethodni odlomak u kojem su navedeni savjeti (koraci) kako uspješno pregovarati s osobama koje imaju veliku moć, također prema istoimenom izvoru postoje nekoliko mogućih rješenja kako reagirati tijekom pregovora u kojem određena strana 'gubi' svoj udjel:

1. mogu se zaštititi
2. razvijati bolju alternativu dogovora (BATNA)
3. stvoriti 'alarmni sustav'
4. ispraviti neravnotežu moći³⁵.

Pregovarači koji posjeduju malu moć u odnosu na pregovarače veće moći, bitno je da se tijekom

35 Lewicki R J, Saunders M D, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006, str. 469.

pregovora mogu zaštititi, odnosno da zadrže svoju točku otpora. Bitno je ustrajati na svojoj 'donjoj granici', interesu i držati je se ali pritom biti okrenut prema kreativnim pristupima. Zahvaljujući tome pristupu strane koje ne posjeduju veliku moć mogu drugu stranu s velikom moći učiniti ne kreativnima i ne fleksibilnima, odnosno mogu im se uskratiti osobine koje im pomažu u ostvarivanju ciljeva.

Također važno je razvijati svoju BATNA-u koja će ujedno predstaviti najbolji rezultat koji mogu postići bez pregovora. Bitno je stalno razvijati BATNA-u, jer poboljšavanjem alternativa raste moć pregovarača, ali također važno je da druga strana uvidi kako 'vaša' BATNA nije toliko dobra koliko se misli. Pregovarači s malom moći bi trebali uz svoju BATNA-u razviti alarmni sustav. Naime takav sustav bi trebao pregovaračima pomoći u otkrivanju upozorenja da su ušli u 'opasnu' zonu odustajanja od pregovora ili pak okretanja BATNA-i.

Četvrto moguće rješenje pregovaranja jest ispravljanje neravnoteže moći. Lewicki, Saunders, Barry navode tri moguća pristupa; strane niske moći preuzimaju moć, strane visoke moći daju moć ili pak pojavom treće strane koja upravlja neravnotežom moći, odnosno upravlja prebacivanjem moći i uspostavljanjem ravnoteže. Kad prvog pristupa najčešće se događa da strana s niskom moći prilikom preuzimanja dovede do distributivnih metoda, stoga će moćnija strana uzvratiti istom mjerom. U drugom pristupu se ističe dijeljenje moći s drugom stranom tj strana koja posjeduje veću moć dijeli svoju moć (tu se ubraja dijeljenje resursa, kontrole nad određenim procesima te ishodima i dr.). Najčešće se moć dijeli s drugom stranom koja posjeduje manju moć isključivo zbog toga da bi se spriječile određene situacije, kao što su olakšano sklapanje integrativnog pregovaranja što dovodi do sklapanja uspješnijih sporazuma. Također moćnija strana prilikom dijeljenja moći može postići pokoravanje druge strane ili pak druga strana može steći moć ili dobru BATNA-u što može prekinuti odnos, odnosno potražiti osvetu. S obzirom na prethodne razloge, određeni pristup je proaktivan način sprječavanja navedenih situacija.

7. PREGOVARANJE S TEŠKOM OSOBOM- KAKO NEPRIJATELJE PRE- TVORITI U PARTNERE

U svakodnevnim pregovorima, pregovarači se susreću s nepopustljivim osobama. Naime riječ je o osobama koje se često ograđuju, grade 'kamene zidove', služe se napadima i smicalicama, kako bi mogli voditi pregovore i ostvariti svoje ciljeve. S obzirom na to, svaki pregovarač koji se susreće s nepopustljivom osobom može utjecati na njegovo ponašanje. Umjesto da se takvom pregovaraču uzvratiti udarac koji bi ga mogao dodatno isprovocirati, ili pak da se odustane od pregovora, bitno se voditi *strategijom prodora* koja se sastoji od pet faza (temeljnih načela pregovaranja) za rješavanje nepopustljivog pregovora.

Ury navodi savladavanje prepreka suradnji: njegove negativne emocije, pregovaračke navike koje posjeduje, sumnjičavost prema koristima od sporazuma, njegovu primjetnu moć te svoju reakciju. Odnosno riječ je o suočavanju s pet izazova. Strategija prodornog pregovaranja je *kontraintuitivna* jer zahtjeva od pregovarača da učini suprotno od onog što bi inače učinio u teškim situacijama. Naime srž strategije jest neizravna akcija, odnosno ova strategija uči pregovarača kako zaobići otpor suparnika. Ovdje se potiče suparnika da sam slomi svoj otpor³⁶. Prodorni pregovori su umijeće koje omogućava da pregovori teku onako kako to želi pregovarač koji je koristi navedenu strategiju.

Strategija prodora sastoji se od faza: ne reagirajte, razoružajte ih, promijenite igru, olakšajte im da kažu "da", otežajte im izgovaranje "ne"³⁷. U slijedećim odlomcima objasniti će se pojedina faza.

7.1. Izadite na balkon/ ne reagirajte

Prirodno je da svaka osoba suočena s teškom situacijom reagira tj da djeluje bez razmišljanja. Postoje tri vrste reakcija: *uzvratanje, odustajanje i prekidanje*³⁸. U situaciji kad jedna strana napadne drugu, instiktivna reakcija druge strane jest uzvratanje tj uzvratiti napadom. Kada jedna strana uzvratiti drugoj ono pokazuje da i ta strana može pokazati 'zube' i ponašati se kao napadač, te natjerati napadača da prestane. U najčešćom slučaju uzvratanje pruža napadaču opravdanje za njegovo ne razumno ponašanje. Ukratko uzvratanje dugoročno oštećuje odnose strana koje pregovaranju a rijetko kad poboljšavaju interese strane.

Uvijek jedna strana može navesti drugu stranu na odustajanje. Da bi je navela na odustajanje često

36 Ury W, Kako izbjeći "ne". Pregovaranje s nepopustljivima, Durieux, Zagreb 1994., str. 14.

37 Isto, str. 13.

38 Isto, str. 16.-18.

se koristi različitim metodama pritiska dovodeći do nezadovoljavajućeg ishoda.

Prekidanje je reakcija koja s jedne strane u određenim situacijama prihvatljivija nego druge reakcije. Jer katkad je bolje okončati neke odnose ili situacije ako njihovo nastavljanje može dovesti do sukoba. Osim toga prekidanje može podsjetiti oponenta na ulog koji on ima u određenom odnosu te ga ono može navesti da se ponaša razumnije. Također prekidanje ima veliku cijenu jer može dovesti do uništenja određenih odnosa kao što je uništenje obitelji, izgubljen klijent i drugi odnosi.

Prva faza strategije prodora jest izađite na balkon. Pod tim se ne smatra da se treba fizički izaći na balkon, već izaći na svoj mentalni balkon, odnosno distancirati se od vlastitih prirodnih impulsa i emocija. Naime Ury u svom izvoru navodi da bi se na balkon trebalo izaći i prije nego se počne pregovarati ili pak tokom pregovora. Jer pregovarači su cijelo vrijeme izazvani da reagiraju impulzivno na teška pregovaranja druge strane. Da bi se u tome uspjelo, pregovarači cijelo vrijeme moraju imati na umu što žele kako bi spriječili svoju impulzivnu reakciju. Osim što je potrebno odrediti svoje interese prije samih pregovora, također je bitno posjedovati tj identificirati najbolju alternativu postignutu sporazumom, NAPSu³⁹. Prema istoimenom izvoru NAPSa jest najbolji način udovoljavanja svojim interesima bez da na to pristane druga strana. Ury navodi primjer pregovaranja sa šefom o povišici, a kao NAPSa se ističe traženje novog posla u drugoj tvrtki.

NAPSa se identificira razmatranjem tri vrste alternativa. Prva je što se pregovarač može učiniti sam da bi zadovoljio svoje interese? Druga što pregovarač može izravno učiniti svojem oponentu kako bi ga naveo da poštuje njegove interese? Te treća alternativa kako u tu situaciju može uvesti treću stranu kako bi poboljšao svoje interese?⁴⁰. Najbolja NAPSa ne postoji, ona se stvara te je ključ pregovaračke moći. Što pregovarač više ulaže u svoju NAPSu, te što je njegova druga ponuda bolja i jača od druge strane, tada je za očekivati da će prvotni pregovarač prevagnuti. O NAPSi ovisi moć, što je NAPSa bolja to pregovarač posjeduje veću moć.

Svrha izlaska na balkon jest ta da se pregovarač distancira od svojih impulzivnih reakcija, potom kupi vrijeme za razmišljanje na način da zastane i ne odgovori ništa, ili pak da se napravi stanka. Pregovarač može uzmeti time-out, ili vrijeme u kojem će prevrtiti 'film unatrag' tako što će usporiti razgovor rekapituliranjem. Bitno je da se vrijeme s kojim se raspolaže iskoristi na najbolji način imajući u vidu nagradu tj ostvarivanje sporazuma koji će udovoljiti interesima bolje nego što to može NAPSa.

39 Ury W, Kako izbjeći "ne". Pregovaranje s nepopustljivima, Durieux, Zagreb 1994., str. 22.

40 Isto, str.23.

7.2. Prijedite na njihovu stranu/ Razoručajte ih

Riječ je o fazi u kojoj pregovarač da bi dobio pregovore mora razoručati oponenta. Razoručati znači neutralizirati njegove osjećaje, odnosno navesti ga da sasluša tuđa gledišta te pridobivanje njegova poštovanja. Srž razoručanja čini iznenađenje. Naime potrebno je učiniti suprotno od onog što je oponent očekivao od druge strane. Ako se oponent odlučio ograditi zidom, on je također očekivao da će mu druga strana pružiti otpor. Bitno je učiniti suprotno te ne vršiti pritisak na oponenta. Da bi razoručanje bilo što uspješnije bitno je saslušati oponenta kako bi on saslušao drugu stranu. Osim što je bitno slušati također svaki pregovarač želi biti siguran da je druga strana s kojom pregovara na njegovoj strani. Stoga da bi se uspjelo prijeći na njegovu stranu važno je parafrazirati, odnosno sumirati ono što je oponent rekao. Također potrebno je zadržati te priznati njegovu točku gledišta jer s tim oponent dobiva dojam da je shvaćen, stvarajući tako mogućnost da misli da postoji i druga strana iste priče. Da bi se oponent osjetio shvaćenim bitno je da druga strana prizna osjećaje svog oponenta tj da se suosjeća s njim, da mu se ponudi isprika, te izgradi povjerenje.

Ury u svom izvoru navodi još nekoliko koraka koji pomažu da se prijeđe na stranu oponenta. Jedna od njih su davanje pozitivnih odgovora u prigodnim situacijama, priznavanje autoriteta oponenta, izrađivanje poslovnog odnosa pozivanjem na piće nakon posla, ručak i slično. Također je bitno da se druga strana ipak izrazi svoja gledišta ali bez provociranja, na način da se koriste riječi kako što su 'da... i'.

Poanta navedene stavke jest da se gledišta predstave kao dodatak točke gledišta oponenta. Svaka strana koja pregovara želi iznijeti svoja gledišta priče, tako što govore o sebi a ne o samom oponentu, dajući mu drugačiju tj svoju perspektivu rješavanja problema ili pak dajući mu različitu viziju gledanja na određene stvari. Usprkos tomu ako situacija nalaže da se pregovarač treba obraniti tada on to treba učiniti, te svoja neslaganja priznati s optimizmom.

7.3. Ne odbijajte... promijenite okvir/ Promijenite igru

U slučaju kad oponent ostaje pri svom mišljenju, odnosno zauzme nepopustljivu poziciju, potrebno je promijeniti igru ili okvir. Da bi se promijenio okvir potrebno je učiniti suprotno od onog što se očekuje. Umjesto da druga strana odbije mišljenje ili stav oponenta, ona bi ga trebala prihvatiti i transformirati u pregovore kakve žele. Naime mijenjanje okvira znači prerađivanje onog što je rekao oponent u onaj oblik koji će preusmjeriti pažnju natrag ka problemu udovoljavanja obiju strana pregovora. Ovakvo ponovno uokvirivanje znači mijenjanje okvira slike, mijenjanje okvira razgovora, odnosno oponent se stavlja u poziciju kao da on pokušava riješiti problem. Ovaj tip moći

mijenjanja okvira se naziva *moć pozitivne percepcije*⁴¹. Naime riječ je o sposobnosti pregovarača da stavi okvir rješavanja problema oko bilo čega što oponent kaže. Oponent u ovom slučaju neće biti ni svjestan da je druga strana promijenila proces, jer je oponent usmjeren samo na ishod pregovora. Pregovarač koji koristi ovaj tip moći je koncentriran na zadovoljavanje interesa obiju strana pregovora. Ujedno ova moć se smatra jednom od najvećih moći kod pregovaranja.

Da bi se promijenio okvir pregovora, potrebno je usmjeravati pažnju oponenta, ali bez korištenja previše izjava jer bi to u protivnom izazvalo otpor. Ury navodi da pregovarači koji žele promijeniti okvir, trebali bi se koristiti pitanjima, jer umjesto da oponentu ponude pravi odgovor bitnije je postaviti pravo pitanje. Pitanja bi trebala koncentrirati pažnju na interese obiju strana, na opcije udovoljavanja i na rješavanje nesuglasica. Osim toga prilikom postavljanja pitanja potrebno je da pregovarači koji mijenjaju okvir imaju na umu kako postavljaju pitanje i što pitaju.

Prema Uryu ističe se nekoliko pitanja kao što su *pitanje zašto* koje bi trebalo dati više informacija o tome što oponent želi, odnosno o njegovom gledištu na određeni problem. U slučaju ako *pitanje zašto* nije upalilo, umjesto njega se može postaviti *pitanje zašto ne*. Pomoću tog pitanja oponent može otkriti svoje interese ili se pak može predložiti neka opcija pomoću koje bi se otkrili interesi oponenta. *Pitanje što ako* može oponenta uvući u raspravljanju o različitim opcijama. U slučaju da oponent kritizira opcije koje je iznijela druga strana, potrebno je prihvatiti kritike ali i dalje ustrajati na iznošenju opcija. Također da bi se navelo oponenta da raspravlja o problemu i da iznosi opcije, koristi se *pitanje za savjet*. Premda teške osobe u pregovaranjima ne očekuju da ih se pita za savjet, one prihvaćaju ulogu davanja savjeta jer ih to čini moćnima, dostojnima ili važnima. U situacijama kada je gledište oponenta nerazumno, umjesto da ga se odbija može se postaviti pitanje *'po čemu je to korektno?'* u kojem će oponent iznijeti svoje razloge. *Pitanja s otvorenim krajem* su ona koja oponenta tjeraju na razmišljanje. Za takva pitanja oponent često 'nema upustva' pomoću kojih će odgovoriti. Također ako druga strana postavi takva pitanja ono mogu oponenta navesti da promijeni svoje mišljenje te postane pristupačniji za postizanje sporazuma.

Prilikom postavljanja pitanja bitno je da druga strana koja ih postavlja ne prekida vrijeme tj šutnju koja se dogodi u vremenu između pitanja i očekivanja odgovora. Sva navedena pitanja pomažu u rješavanju problema i mijenjaju mišljenja ili gledišta oponenta. Također tijekom postavljanja pitanja potrebno je odgovoriti na taktike oponenta. Naime potrebno je *zaobići kamene zidove, neutralizirati napade i razotkriti smicalice*⁴².

41 Ury W, Kako izbjeći "ne". Pregovaranje s nepopustljivima, Durieux, Zagreb 1994., str. 58.

42 Isto, str. 66.-70.

7.4. Izgradite zlatni most/ Olakšajte im da kažu 'da'

U onom trenutku kad su istraženi interesi dviju strana, opcije pregovora, tada dolazi do sklapanja sporazuma. Ipak ako je oponent i dalje pri svojem mišljenju tj ima svoje gledište druga strana ne bi smjela pretjerano inzistirati i navaljivati na sklapanje sporazuma. Navaljivanje može samo otežati na pristanak o sporazumu. Naime u ovom slučaju potrebno je navesti stranu da se kreće u onom smjeru kojem se želi. Stoga je potrebno *izgraditi zlatni most*. Odnosno ono znači olakšati oponentu da prevlada četiri standardne prepreke pri sklapanju sporazuma:

1. da ga se aktivno uključuje u razradu rješenja kako bi ono postalo na kraju njegovom idejom
2. udovoljavanje njegovim interesima
3. pomoći da oponent sačuva svoj obraz
4. učiniti pregovaranje što jednostavnijim procesom⁴³.

Ury u izvoru detaljno opisuje prethodno navedene prepreke. Prva jest da se oponenta uključi u razradu rješenja tako da se od njega zatraži da iznese svoje zamisli koje se nadalje mogu nadograđivati, zatim da se od njega traži iznošenje konstruktivne kritike i nuđenje oponentu mogućnost izbora.

Druga prepreka navodi da je potrebno udovoljiti interesima oponenta, da se otkriju njegovi interesi, posebice njegove osnovne ljudske potrebe te da se zatim pokušaju udovoljiti. Odnosno ne smije oponenta doživljavati kao nerazumnog, ne predviđati osnovne ljudske potrebe i ne uzimati stvari zdravo za gotovo. Postoje nekoliko vrsta potreba: fiziološke potrebe (zadovoljavanje bioloških poriva i potreba), potrebe za zaštitom i sigurnošću (osobna zaštićenost, poslovna i financijska), potreba za ljubavlju i pripadanjem, potreba za poštovanjem, potreba za samostvarenjem, potreba za znanjem i razumijevanjem te estetske potrebe⁴⁴.

U trećoj stavci polazi se od toga da bi druga strana pregovora trebala omogućiti oponentu da popusti ali da ne odstupi od sklapanja sporazuma. Osim toga druga strana bi se istovremeno trebala pobrinuti da se oponentu rezultat učini kao njegova pobjeda.

I na kraju učiniti pregovaranje što jednostavnijim, zahtjeva da se s pregovorom ide polako kako bi se moglo brzo napredovati. Pojednostaviti pregovaranje znači voditi oponenta korak po korak, ne tražiti konačno potpisivanje obveza, te se ne bi trebalo brzati u završnicu. Svrha ove faze jest da se oponentu olakša izgovaranje 'da' tako što će se izgraditi zlatni most.

43 Ury W, Kako izbjeći "ne". Pregovaranje s nepopustljivima, Durieux, Zagreb 1994., str. 84.

44 Nierenberg J, Ross S I, Tajne uspješnog pregovaranja, Školska knjiga, Zagreb 2005., str. 19.- 22.

7.5. Dovedite ih pameti umjesto da ih bacate na koljena/ Otežajte im da kažu 'ne'

Kada se oponent i dalje opire prilikom sklapanja sporazuma te misli da može pobijediti bez pregovora, tada ga se treba uvjeriti u suprotno. Treba ga se uvjeriti u suprotno, odnosno otežati mu da kaže 'ne'. Često se pregovarači nalaze u kušnji da se koriste prijetnjama ili silom koje mogu dodatno otežati sklapanje pregovora, jer stvaraju mogućnost da druga strana uzvrati istom mjerom. Osim toga sila se ne koristiti kako bi se oponenta bacilo na koljena već kako bi ga se dovelo pameti. U slučaju da je oponent nepopustljiv potrebno je naglasiti na to gdje će se naći njegovi interesi ako se sporazum ne sklopi. Potrebno je oblikovati njegov izbor kako bi on donio odluku koja će zadovoljiti interese obje strane. Ako oponent ne shvaća koje su posljedice ne potpisivanja ili ne sklapanja sporazuma bitno mu je dokazati koliko su posljedice ozbiljne.

Ury u svom izvoru navodi kontinuirano postavljanje pitanja za realnost, odnosno pitanja koja navode oponenta da razmišlja što će se dogoditi u slučaju ako sporazum ne bude postignut. Osim pitanja za realnost, Ury navodi da se oponenta treba upozoriti na ono što će se dogoditi ako ne dođe do sklapanja sporazuma. Naime upozorenje na moguće posljedice treba reći izravno, bez posezanja za prijetnjom. Razlika između prijetnje i upozorenja je ta što je prijetnja subjektivna i konfrontirajuća te ona pokazuje što će te vi/određena osoba učiniti. S druge strane upozorenje je objektivno i posjeduje poštovanje, te ističe što će se dogoditi ako dogovor ne bude sklopljen⁴⁵. Demonstracija NAPSe nastupa u onoj situaciji kad oponent ignorira upozorenje. Naime NAPSa bi se trebala iskoristiti samo u nužnim situacijama, a otpor oponenta bi se trebao svesti na minimum. NASPa bi trebala pokazati što druga strana namjerava učiniti, odnosno ona bi trebala oponenta vratiti za 'pregovarački stol'. Ona bi se trebala primjenjivati bez provociranja te s onoliko sile koliko je nužno. Jer što se više sile koristi to će se više morati nastojati učiniti otpor oponenta bezopasnijim. Također bitno je neutralizirati napade oponenta a da tom prilikom ne uzvrati protunapadom. Oponenta bi trebalo posjećivati na to da je zlatni most uvijek za njega otvoren, dok se rješenje problema ne bi trebalo nametati već poučiti oponenta o tome koja je odluka ili izbor najbolji.

Potrebno je uvjeriti oponenta da je cilj druge strane pregovora uzajamno zadovoljavanje interesa a ne pobjeda samo jedne strane. Ovdje je bitno da se strana pregovora posluži svojom nadmoći kako bi tešku osobu doveli pameti a ne baciti ga na koljena.

45 Ury W, Kako izbjeći "ne". Pregovaranje s nepopustljivima, Durieux, Zagreb 1994., str. 105.-106.

8. ZAKLJUČAK

Svaki čovjek se svakodnevno susreće s različitim pregovorima pomoću kojih ostvaruje svoje ciljeve, brani svoje interese, rješava sukobe, te djeluje u zajednici. Da bi pregovori tekli što uspješnije osim što je bitno upoznati drugu stranu s kojom se pregovara, veoma važno je znati koristiti i raspolagati s moći pregovaranja koju posjedujemo.

Osim jednostavnih definicija i podjela moći, ovim radom željela se istaknuti činjenica koliko je zapravo moć u pregovorima važna, kako koristi svoju moć u pregovorima, te kako pregovarati s osobama koje imaju veću moć od nas. Koliko će pregovori biti uspješni ovisi isključivo o samom čovjeku, odnosno o njegovom znanju o moći, o efikasnom korištenju moći, o prilagođavanju svoje moći s moći druge strane.

Svaka moć ostavlja određeni utjecaj na drugu stranu, bilo da je riječ o velikoj ili maloj moći, ali ako se žele postići pozitivni i uspješni pregovori, tada je bitno da se prilikom korištenja moći od nje same odvoji autoritet. Moć kao takva najčešće pruža kratkoročna rješenja, te stvara pregovore u kojima nisu bitni odnosi između dviju strana već je bitan cilj. Primjena i mjerenje moći najbolje se očituje u korištenju metoda, odnosno agresivnih metoda u slučaju distributivnog pregovaranja. S obzirom na distributivno pregovaranje, razlikuje se integrativno u kojem su obje strane 'pobjednici' pregovora, a moć se očituje u korištenju onih metoda koje pomažu pregovaraču da ostvari svoje ciljeve koji neće ići na štetu druge strane.

Da bi pregovori tekli što uspješnije bitno je poznavati temeljna načela pregovaranja odnosno *strategiju prodornog pregovaranja* koja se sastoji od pet faza. Faze predstavljaju vodilju uspješnog pregovaranja, koje pomažu pregovaraču da sa svojom moći vješto vlada preprekama s kojim se susreće. Istovremeno one pregovaraču omogućuju da teškog oponenta kojem su važni samo njegovi ciljevi, pretvore u partnera pomoću kojeg će ostvariti pregovore koji će zadovoljiti interese obje strane. Može se zaključiti da se primjenom navedenih faza ili načela pregovaranja, distributivno pregovaranje 'omekšava' i pretvara u integrativno pregovaranje iz kojeg se dobivaju dva 'pobjednika sporazuma' te u kojima odnosi između dviju strana nisu kratkoročnog vijeka.

Uvidom u ovaj rad, uspjelo se pojasniti kako i kada koristiti moć o kojoj ovisi tijek pregovora, sklapanje sporazuma i na kraju ishod. Premda korištenje moći ili posjedovanje moći može ovisiti o samom karakteru pregovarača ona se ipak može naučiti učinkovito koristiti a da se pritom ne ugroze interesi druge strane.

9. LITERATURA

Lewicki R J, Saunders D M, Barry B, Pregovaranje, MATE d.o.o., Zagreb 2006.

Nierenberg J, Ross S I, Tajne uspješnog pregovaranja, Školska knjiga, Zagreb 2005.

Ury W, Kako izbjeći "ne". Pregovaranje s nepopustljivima, Durieux, Zagreb 1994.

Klaić B, Novi rječnik stranih riječi, Školska knjiga, Zagreb 2012.

Članak:

Poljičak I; Računovodstvo i financije; Organizacija i menadžment; Uloga moći u pregovaračkom procesu; God. LVI;

Internet stranice:

1. Galić B, Moć i rod; Revija za sociologiju, Vol XXXIII. (2002.), No 3-4; 225- 238., <http://hrcak.srce.hr/search/?q=galić+moć+i+rod>, 12.03.2015.
2. Koprek I, Moć moći, Obnovljiv život (49)1 (1994); 69.-78., <http://hrcak.srce.hr/search/?q=koprek+moć+moći>, 12. 03. 2015.