

# PREGOVARANJE U TEŠKIM SITUACIJAMA

---

**Jelić, Nikolina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*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:143:707596>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-04-17**

*Repository / Repozitorij:*

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



VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENTA  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

**Nikolina Jelić**

**Pregovaranje u teškim situacijama**

**Završni rad**

Šibenik, 2018.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU  
ODJEL MENADŽMENTA  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

## **PREGOVARANJE U TEŠKIM SITUACIJAMA**

### **Završni rad**

Kolegij: Poslovno pregovaranje

Mentor: dr.sc. Ivica Poljičak

Studentica: Nikolina Jelić

Matični broj studentice: 1219049278

Šibenik, 2018

# SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. PREGOVARANJE	3
2.1. Integrativni procesi pregovaranja	5
2.2. Distributivni procesi pregovaranja	6
2.3. Faze procesa pregovaranja	9
2.4. Karakteristike pregovaračke situacije	13
2.5. Uspješno pregovaranje	14
2.6. Međuovisnost	15
2.7. Međusobno prilagođavanje	16
3. PREGOVARANJE U TEŠKIM SITUACIJAMA	17
3.1. Prodorno pregovaranje	20
3.1.1. Prva faza – ne reagirati	21
3.1.2. Druga faza – razoružati	23
3.1.3. Treća faza – promijeniti igru	25
3.1.4. Četvrta faza – olakšati da kažu „DA“	27
3.1.4. Peta faza – otežati da kažu „NE“	29
4. ZAKLJUČAK	32
LITERATURA	33

## **PREGOVARANJE U TEŠKIM SITUACIJAMA**

NIKOLINA JELIĆ

### **Sažetak rada**

U radu se obrađuje tema pregovaranje u teškim situacijama. Pregovaranje je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti koja se i danas upotrebljava gotovo svakodnevno, iako je proučavanje pregovaranja započelo šezdesetih šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Pregovaranje je univerzalni proces te je primjenjiv u mnogo različitih životnih situacija. Cilj svakog pregovarača treba biti razumijevanje. Rezultat pregovaranja u teškim situacijama nemoguće je predvidjeti, ali dobri pregovarači mogu nadjačati protivnika pri čemu koriste upravo njegovo oružjem kako bi ostvarili vlastiti cilj. Teška situacija može biti konflikt ili oštro neslaganje te suprotstavljanje interesa, ideja itd. koje može uključivati percipirano razilaženje interesa. Mogući predmeti sukoba se razlikuju po svojoj prirodi, značaju i stilu. U radu će se osvrnuti na poslovne situacije u kojima se primjenjuju dvije osnovne metode pregovaranja, a to su distributivna i integrativna metoda. Distributivno pregovaranje je konkurentsko, odnosno autoritetno pregovaranje u kojem jedna strana svim silama nastoji pobijediti na štetu suprotne strane. Integrativno pregovaranje je pristup u kojem obje strane teže zadovoljavanju i vlastitih i suparničkih želja te obje strane svojim ponašanjem tijekom pregovora nastoje postići obostrano zadovoljstvo rezultatima pregovora.

(33 stranica / 2 slike / 2 tablica / 12 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: pregovaranje, teške situacije, faze pregovaranja, prodorno pregovaranje,

Mentor: dr.sc. Ivica Poljičak

Rad je prihvaćen za obranu:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

Polytechnic of Šibenik

Final paper

Department

Professional Undergraduate Studies of Management

### **DEVELOPMENT IN HEAVY SITUATIONS**

NIKOLINA JELIĆ

#### **Abstract**

This paper discusses the topic of negotiation in difficult situations. Negotiation is one of the oldest human activities that is still practiced almost daily, although the study of bargaining began in the sixties of the twentieth century. Negotiation is a universal process and is applicable to many different life situations. The goal of each negotiator should be understanding. The outcome of bargaining in difficult situations is impossible to predict, but good negotiators can overrun the opponent by using his weapon exactly to achieve his own goal. A difficult situation can be a conflict or sharp disagreement and a conflict of interests, ideas, etc. that may involve perceived disparity of interest. Possible conflict situations differ in their nature, significance and style. This paper will look at business situations where two basic negotiation methods are applied, which are the distributive and integrative methods. Distributive bargaining is a competitive or an authoritative bargaining in which one side of all forces strives to win at the expense of the opposite. Integrative bargaining is an approach in which both sides strive to meet their own and rival desires, and both sides are trying to achieve mutual satisfaction with negotiation results during negotiations.

(33 pages / 2 figures / 2 tables / 12 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: negotiating, difficult situations, negotiating phases, profound negotiation,

Supervisor: dr.sc. Ivica Poljičak

Paper accepted:

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je pregovaranje u teškim situacijama. Za pregovaranje se može reći kako se radi o jednoj od najstarijih aktivnosti koja se upotrebljava svakodnevno. Proučavanje pregovaranja odvija se kroz razne sociološke, komunikacijske, etičke i mnoge druge aspekte. Značajnije proučavanje pregovaranja vezano je uz 60.-te godine dvadesetog stoljeća gdje su se isticali različiti oblici kako međuljudske tako i poslovne komunikacije. Iz navedenog se može reći kako je proces komunikacije primjenjiv u brojnim životnim situacijama, o čemu će se više govoriti u ovom radu.

Svaki pregovarač mora imati neki cilj, a on bi prije svega trebao biti razumijevanje iako konačni cilj pregovaranja nije predvidljiv. Ukoliko je osoba koja pregovara vješt u tome onda može iskoristiti svog protivnika na način da ga nadjača i koristi njegovo oružje kako bi ostvario svoj cilj. Kako bi se ostvarilo uspješno pregovaranje potrebno je upravljati činjenicama koje su opipljive u svrhu rješavanja čimbenika koji nisu opipljivi. Čimbenici koji nisu opipljivi su pozadinska psihološka motivacija koja izravno ili neizravno može utjecati na ljude tijekom pregovaranja.

Karakteristično kod pregovaranja je to što nema jedinstvenog obrasca po kojem bi se moglo uspješno pregovarati, niti postoje pravila koja garantiraju uspjeh. Ono što je važno u pregovaranju je osobnost sudionika pa samim time se može reći kako je taj sam proces kompleksna aktivnost. Treba istaknuti kakao je proces pregovaranja u teškim situacijama vrlo malo ovisi o samom talentu osobe koja je pregovarač već je bitna teorija i praksa pregovaranja. Pregovaranje je određena strategija rješavanja konflikata pri čemu su uključeni interesi posebno u poslovnim procesima

Pregovaranje je jedna od strategija rješavanja konfliktnih situacija zasnovanih na interesima i treba ga promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za klijente te poslovne partnere. Stoga je vrlo bitno znati kontrolirati situaciju ukoliko dođe do pregovaranja u nekoj poslovnoj situaciji. Glavna karakteristika pregovaračke situacije je činjenica da strane trebaju jedna drugu kako bi ostvarile željene ishode ili ciljeve. Odnosno moraju se međusobno uskladiti u svrhu ostvarenja osobnih ciljeva ili birati način da rade zajedno. Na ovaj način mogu postići bolji rezultat u odnosu na samostalni rad.

Ukoliko određene strane za postizanje željenih ishoda ovise jedna o drugoj, onda se kaže da su one međuovisne. Stoga se može reći da većina odnosa među pregovaračima su neovisne, ovisne ili međuovisne.

Rad je koncipiran od četiri glavna dijela. Prvi dio rada je uvod u kojem se ukratko iznosi predmet rada te se prikazuje struktura rada. U drugom dijelu rada definiraju se glavni pojmovi koji su vezani za pregovaranje. Treći dio rada prikazuje sažete tehnike uspješnog pregovaranja u teškim situacijama, posebno metoda prodorno pregovaranje na primjeru nepopustljive osobe koji je nazvan oponentom, što opisuje nekoga tko je zauzeo suprotno stajalište. Na kraju rada se u zaključku iznose spoznaje do kojih se došlo tijekom pisanja ovog rada.



## 2. PREGOVARANJE

Pregledom literature za pregovaranje se najčešće kaže da je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti koja se i danas upotrebljava gotovo svakodnevno kako u privatnoj tako i poslovnoj interakciji s drugima. Izučavanje pregovaranja je započelo relativno kasno. Prvi značajniji radovi iz ovog područja pojavljuju se tek kasnih šezdesetih godina. Danas se pregovaranje proučava kroz aspekte: sociološke, biheviorističke, komunikacijske, etičke, pravne, kulturne, ekonomske i dr. Pregovaranje je univerzalni proces i kao takav je primjenjiv u mnogo različitih životnih situacija.

Pregovaranje je postalo opće prisutno gotovo u svim sferama života, a posebice je važno u ekonomskom smislu kako na razini pojedinca ili poduzeća tako i cijelih država, mnogi od nas ne smatraju se dovoljno kompetentnim ili zaziru od toga u biti pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. To je najvjerojatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa odnosno njegova nepotrebnog mistificiranja. Jedan od uzroka ima svoje korijene i u prošlosti koju obilježavaju konkurentski pristupi i strategije pregovaranja. Kao takvi, oni obično ne uvažavaju ili štoviše omalovažavaju potrebe druge strane. Korištenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike, također doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima.<sup>1</sup>

Cilj svakog pregovarača trebao bi biti razumijevanje kako on može pomoći ili nauditi konkurentima i jednako tako kako oni mogu pomoći i nauditi nama. Razmatranjem ovih pitanja dobit će se stvarna i objektivna slika o vlastitoj pregovaračkoj snazi. Konačni rezultat pregovora nikada nije predodređen i često puta dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadjačati svojega protivnika koristeći se upravo njegovim oružjem u ostvarenju vlastitih ciljeva. Činjenica je kako u stvarnom životu, bilo privatnom ili poslovnom, javljaju prilike kada se zbog ostvarenja vlastitih ciljeva mora pregovarati s kompliciranim i po naravi ili ponašanju neugodnim ljudima. Kao takvi, obično nisu dorasli ili skloni pronalasku kreativnih, obostrano korisnih rješenja. Tada se doista mora osloniti na osobnu razboritost i domišljatost te savjete iskusnijih, umjesto unaprijed odustati od pregovora ili da se dodatno pogorša položaj uzvratiti agresijom na agresiju.

---

<sup>1</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158.

Rezultat pregovora je najviše u vlastitim rukama i ovisi o trudu i naporu koji se ulaže u poznavanje i pripremu samoga procesa te vlastiti rast i razvoj u ovom području. To jednako vrijedi i za osobnu i za organizacijsku razinu, a često se proteže i na međunarodnu poslovnu i političku scenu. Problem često proizlazi iz toga što premalo ljudi, bez obzira na iskazanu potrebu, doista ima iza sebe bilo kakvo formalno obrazovanje ili obuku u razvoju odgovarajućih pregovaračkih vještina.<sup>2</sup>

Pregovori su dijalog između dvije ili više ljudi ili stranaka, s ciljem postizanja razumijevanja, riješiti točku razlike ili dobiti prednost u ishodu dijaloga, za postizanje dogovora tečajevе djelovanja, da se bave individualnim ili kolektivnim prednost i izrada ishoda kako bi zadovoljili različite interesi dviju stranaka uključenih u pregovore postupak. Pregovori su proces u kojem svaka stranka koji sudjeluju u pregovaranju pokušava dobiti prednost.<sup>3</sup> Pregovaranje se pojavljuje u poslovnim organizacijama, pravnim postupcima, među narodima i osobnim situacijama kao što su brak, razvod, roditeljstvo i svakodnevni život. Pregovori imaju posebnu važnost u poslovanju.

Postoje brojne definicije pregovora. Najjednostavnije i najpreciznije se može reći da je su pregovori interaktivni komunikacijski procesi koji mogu potrajati. Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojeg će obje strane imati koristi. Pregovaranje je proces putem kojeg pokušavamo uvjeriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok istodobno i mi vodimo računa o njihovim potrebama. Pregovaranje je temeljna vještina ne samo za uspješno upravljanje nego i za uspješno življenje.

Ljudi pregovaraju iz nekoliko razloga:

1. da bi se dogovorili kako podijeliti ili razdijeliti neki ograničen resurs poput zemlje, imovine ili vremena;
2. da bi stvorili nešto novo što nijedna strana ne bi mogla stvoriti sama ili
3. da bi riješili problem ili nesuglasice s drugom osobom.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158

<sup>3</sup> Čulo, K., Skendrović, V. Communication in the process of negotiation. Informatologia, 45(4), 2012. 323-327.

<sup>4</sup> Lewicki, R. J., Saunders, D. M. Barry, B. Pregovaranje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009. str. 4

Načela pregovora ovise o identitetu uključenih strana, njihovoj kulturi ili eventualnom poslovnom dobitku. Različiti uvjeti mogu utjecati na uspjeh ili neuspjeh pregovora. Kako bi pregovori rezultirali pozitivnim pogodnostima za sve strane, pregovarač mora odrediti koji je problem i što svaka stranka želi. U definiranju ciljeva pregovora, važno je razlikovati pitanja, pozicije, interese i opcije. Pitanja se obično mogu navesti kao problemi. Pitanja mogu biti materijalna (povezana s novcem, vrijeme ili naknada), proceduralni (s obzirom na način rješavanja spora), ili psihološki (povezane u smislu predložene radnje). Pozicije su izjave stranke o tome kako problem se može ili treba riješiti. Interesi su specifične potrebe, uvjeti ili dobici. Interesi se mogu odnositi na sadržaj, na posebnih procesnih razmatranja ili psiholoških potreba.<sup>5</sup>

Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojeg će obje strane imati korist. Postoje dva načina pregovaranja, to su spontani način pregovaranja i organizirano pregovaranje.<sup>6</sup>

1. Spontano pregovaranje je nestrukturirano, neorganizirano pregovaranje koje se primjenjuje u svakodnevnim situacijama.
2. Organizirano pregovaranje je strukturirano pregovaranje s jasno definiranim ciljevima, pretpostavkama i sredstvima (postojanje strategije pregovaranja).

U poslovanju se primjenjuju dvije osnovne metode: distributivna i integrativna metoda.

## **2.1. Integrativni procesi pregovaranja**

Integrativno pregovaranje je pristup u kojem se nastoji doći do win-win situacije. Objе strane teže zadovoljavanju i vlastitih i suparničkih želja te obje strane svojim ponašanjem tijekom pregovora nastoje postići obostrano zadovoljstvo rezultatima pregovora. To je dugoročan pristup pregovorima jer je zadovoljstvo obje strana ishodom pregovora temelj za suradnju i u budućnosti. karakteriziraju da obostrana korist i zadovoljavajući rezultati pregovora, zainteresiranost za potrebe druge strane, spremnost za pravljenje ustupaka radi

---

<sup>5</sup> Čulo, K., Skendrović, V. Communication in the process of negotiation. *Informatologia*, 45(4), 2012.323-327.

<sup>6</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), 143-158.

dobivanja onoga što se želi, kooperativnost i razumijevanje važnosti načela pregovaranja dati-dobiti u pregovorima. suprotna se strana doživljava kao partner.

Riječ „integrativni“ odnosi se na okupljanje ili ujedinjavanje u jedinstvenu cjelinu, kombiniranje radi stvaranja veće jedinice/vrijednosti. Integrativno pregovaranje, kasnije popularno nazvano „win-win“ pristupom, odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obje strane. Sudionici pregovora koriste kooperativne taktike da bi ostvarili „win-win“ rezultate. Drugi proces je distributivan u svojoj naravi. Kako bi pregovaranje bilo što uspješnije važno je postići sinergijski učinak razvijanjem novih vještina.<sup>7</sup>

Za integrativno pregovaranje se još može reći kako je to suradničko pregovaranje koje karakterizira pokušaj razumijevanja druge strane, a ne pozicija, naglašavanje sličnosti, a minimiziranje razlika između pregovaračkih strana, potraga za rješenjima koja zadovoljavaju potrebe svih uključenih strana, slobodna razmjena informacija i ideja i traženje mogućnosti zajedničke biti. Obje pregovaračke strane vjeruju da će imati koristi od zajedničkog rada i vjeruju da je druga strana otvorena i motivirana za suradnju. Efikasan tok informacija je osnova za dobro rješavanje problema. Kooperativno pregovaranje je zasnovano na interesima. Takav pristup pregovaranju podrazumijeva da se strane fokusiraju svojim individualnim ciljevima i interesima drugih strana da bi našli zajedničku osnovu za stvaranje međusobno prihvatljivog dogovora. Osnovne karakteristike takvog načina pregovaranja su zajednički rad, razumijevanje potreba obje strane i prije svega razmjena informacija. U svakom pregovaranju, pred pregovaračima se nalazi dvostruki zadatak. Kao prvo je potrebno stvoriti što veću zajedničku dobit, a kao drugo tražiti dobit za sebe. Nažalost realna situacija nas uvjerava da uvijek ne dobivaju svi ono što bi željeli.<sup>8</sup>

## **2.2. Distributivni procesi pregovaranja**

Distributivno pregovaranje je način pregovaranja u kojoj se dolazi do win-lose situacije. riječ je o konkurentskom, odnosno autoritetnom pristupu pregovaranju u kojem jedna strana svim silama nastoji pobijediti na štetu suprotne strane. S obzirom na takav ishod pregovora ovaj pristup se smatra lošim i kratkoročnim te nije temelj za ponovnu suradnju. Za

---

<sup>7</sup> Šlogar, H., Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. Učenje za poduzetništvo, 2(2), 259-265.

<sup>8</sup> Hercihonja, Z., Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju, TIVA Tiskara Varaždin, 2017. str. 23.

pregovarače koji koriste ovaj način pregovaranja karakteristično je da žele ustupiti što manje, konkurentski i napadački su nastrojeni i samo su usredotočeni na pobjedu ne brinući za potrebe drugih, od kojih bi samo uzimali. Distributivno pregovaranje obično na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili nadmećući taktike mogu, i obično dovode, do „win-lose“ ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi.

Distributivna pregovaračka situacija svodi se uglavnom na postojanje samo jedne stavke oko koje se pregovara i od koje svaka strana nastoji dobiti veći dio "tog nečeg". Bilo da je ta jedna stavka izražena u novcu bilo u nekom drugom obliku, pregovaranje u pravilu završava cjenkanjem. Ako se radi o pregovorima u kojima imamo više prijedora/stavaka oko kojih se pregovara (potencijalno integrativno pregovaranje), a pregovarači pregovaraju o jednoj po jednoj stavci, tada je to isto tako pregovaranje distributivnog tipa.

Treba naglasiti kako će malo pregovaračkih situacija biti prvenstveno distributivnog karaktera. U ovoj pregovaračkoj situaciji pregovarači nisu voljni davati informacije i vrijednosne ustupke u postizanju dogovora, osim najnužnijeg. Stoga poznavanje važnih informacija u ovoj vrsti pregovaranja ima važnu ulogu. Ukoliko druga strana ne poznaje slabosti i stvarne preferencije, a s druge strane je upoznata s pregovaračkim snagama, tada se može reći da se radi o povoljnoj situaciji i obrnuto.

U distributivnoj pregovaračkoj situaciji prvenstveno se može očekivati oštriji kompetitivni pristup pregovorima kojim se nastoji maksimizirati osobnu dobit. Ipak, ovisno o važnosti odnosa i reputacije koju želimo graditi te o preferiranom pristupu pregovarača pregovorima, kompetitivni pristup može biti i umjeren.<sup>9</sup> Karakteristično za distributivni tip pregovaračke situacije jest da strane u većini slučajeva nastoje postići rezultat koji je što bliže točki odustajanja druge strane. Odnosno. nastoje maksimizirati svoju dobit.

Dakle, u pristupu rješavanja konfliktnih stanja identificirana su dva opća procesa: integrativni i distributivni, a razlikuju se u tome što vode k različitim konačnim ishodima, što je u konačnici prikazano u tablici br. 1.

---

<sup>9</sup> Katanić, I., Distributivna pregovaračka situacija; <http://www.pregovaranje.com/homes>(28.07.2018)

**Tablica 1.** Distributivni i integrativni pristup pregovaranju

Konkurentsko/distributivno “Tvrda igra”	Suradničko/kreativno “Poštena igra”
Oštro/muški Distributivno: analiziraj i podijeli Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0) Cjenkaj se oko svake stavke Inzistiraj na pozicijama Nadvladaj	Nježno/ženski Kreativno: integriraj i proširi Povećaj kolač (2+2=5) Pregovaraj oko cijelog paketa Istraži interese Misli i na druge

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158

Prema Tomašević Lišanin, uporaba suradničkog pristupa i taktika uspješnija u ostvarenju obostrano zadovoljavajućih i produktivnih odnosa. Ključni elementi integrativnog procesa pregovaranja jesu: slobodna razmjena informacija, nastojanje za razumijevanjem tuđih potreba, naglasak na onome što nam je zajedničko (svođenje na minimum razlika) i traženje rješenja koja zadovoljavaju obje strane. Win-win rješenja ne dolaze sama po sebi ona su obično rezultat motivacije pregovarača koja može biti intrinzična i ekstrinzična. Uvjetovana općim pristupom pregovaranju u organizaciji te postojanjem i sofisticiranošću tvrtkinog pregovaračkog sustava.

Ukoliko se usporede distributivni i integrativni pristupi pregovaranju može se naglasiti kako su u dugotrajnijim poslovnim odnosima win-win rješenja učinkovitija u uspostavljanju dobre osnove za buduću suradnju negoli bi to bila win-lose rješenja koja neminovno, prije ili kasnije, potiču „efekt reciprocitetnog ponašanja“. On se odnosi na nastojanje da se uzvati istom mjerom pri prvoj sljedećoj prilici ili ako takva prilika nije skoro izgledna, nepoštivanjem dogovorenoga ili sabotiranjem najboljeg interesa druge strane. Učinak reciprociteta jednako vrijedi i u pozitivnom smjeru, u smislu osjećanja moralne obveze i potrebe da se na dobro uzvрати dobrim.<sup>10</sup>

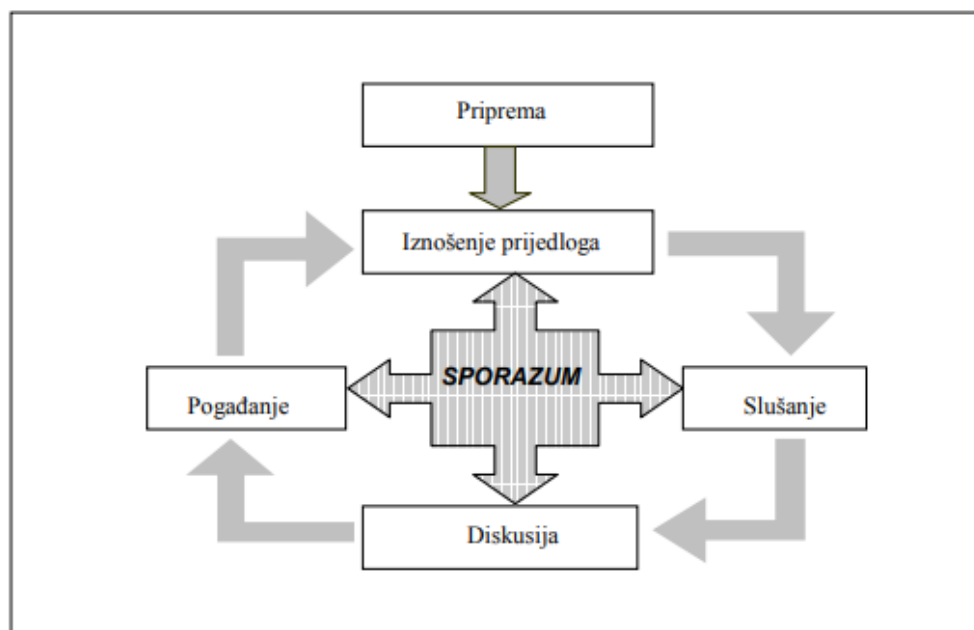
<sup>10</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158



### 2.3. Faze procesa pregovaranja

Što se tiče procesa pregovora, Richard Shell razlikuje četiri faze:<sup>11</sup>

1. Priprema. Kada je riječ o pripremi, u osnovi je potrebno imati jasnu predodžbu o tome kako ići s polaznim točkama. Jedan od ključeva za učinkovito pregovaračka je sposobnost drugoj strani izraziti vlastite misli jasno.
2. Razmjena podataka. Informacija pod uvjetom da druga strana mora uvijek biti dobro pretražena i mora se učinkovito prenijeti. Ako postoje sumnje, uvijek treba razjasniti.
3. Pregovaranje. Faza pregovaranja mogla bi biti najvažniji od četiri faze. Ovo je mjesto gdje će se stvarni posao početi oblikovati. Pregovaranje nikad nije lako. Obje stranke trebale bi imati kompromis na nekoliko aspekata doći do a kako bi došlo do konačnog dogovora. To bi značilo da svaka stranka.
4. Zatvaranje i predanost. Prije zaključivanja posla stječe se povjerenje jedni u druge.



Slika 1. Proces pregovaranja

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158.

<sup>11</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158.



Također, potrebno je istaknuti i uspostavu strateškog pristupa pregovaranju u poduzeću kada je korisno voditi se napucima sabranima u harvardskoj kolekciji znanstvenih i stručnih radova o principijelnom pregovaranju. To je naime pristup pregovaranju koji najuspješnije podržava izgradnju odnosa i prikladan je za najveći broj životnih i poslovnih situacija. Proces transformacije pregovaranja kao povremeno korištene vještine u posebnu poslovnu sposobnost autor prikazuje i promatra temeljem pet sekvencijalnih i međuvisnih faza:<sup>12</sup>

1. Prva faza odnosi na uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa. Nekoliko jednostavnih prije utvrđenih i obznanjenih koraka i smjernica štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka.
2. Druga faza sastoji se od davanja naputaka i nedvosmislenih smjernica. Nije dovoljno instruirati pregovarački tim o tome što je minimalni prihvatljivi ishod koji treba postići u pregovorima. Pregovarači trebaju preciznije smjernice te rigoroznija mjerila uspješnosti. Važno je naglasiti ciljeve vezane uz radne odnose kojima treba težiti za vrijeme pregovora.
3. Treća faza su konkretne pripreme. Umjesto da se pregovarače prepuste same sebi odnosno da sami moraju pronaći put za svaku od predstojećih situacija, mnoge napredne tvrtke usvojile su standardne metode i sredstva za pripremu pregovarača. Takvu pripremu moguće je temeljiti na uporabi suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, intraneta, vlastitih baza podataka i drugih alata koji sadrže kompletne materijale i obrasce za organizaciju timova, analitička sredstva za bolje razumijevanje druge strane i procjenu njezina pregovaračkog konteksta, sredstva planiranja za generiranje kreativnih rješenja i izbora između različitih opcija. U ovakve pripreme mogu se ubrojiti i prethodni sastanci te zajednički boravci ili izbjivanja članova tima i drugih utjecajnih osoba sa svrhom utvrđivanja osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa.
4. Četvrta faza je pregovaranje. Čak i na mjestu događaja, kad strane već sjednu za pregovarački stol, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Pregovarači mogu uvijek imati uza se različite vodiče koji objašnjavaju standardne uvjete ugovora i savjetuju kada je u redu od njih odstupiti. Moguće je razviti i vlastite priručnike u kojima je sabrana akumulirana mudrost iskusnih pregovarača o tome kako pregovarati

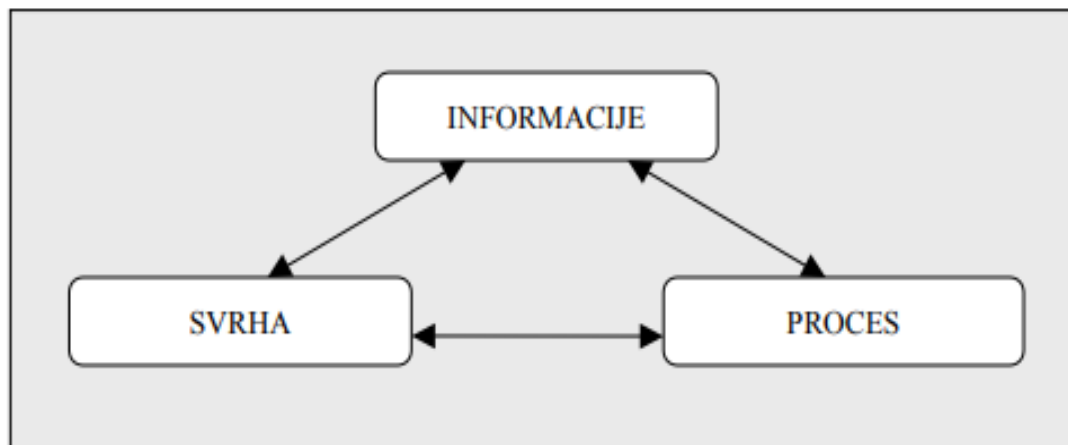
---

<sup>12</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158

s različitim tipovima klijenata i kako se ponašati u određenim, često i neugodnim okolnostima.<sup>13</sup>

5. Peta faza odnosi se na reviziju odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja. Za te svrhe mogu se razviti standardni obrasci u koje se upisuju lekcije o tome što je i na koji način dovelo do učinkovitog pregovaranja ili što ga je ugrožavalo. Mogu se također unositi i bilješke o tome kako se je ponašala druga strana. Takvi uvidi unose se u alate i baze podataka kojima se koriste dotična skupina i ostale skupine u organizaciji priprema za buduće pregovore.

Spomenutih pet faza obuhvaća sva tri elementa učinkovitog pregovaranja koji su prikazani na slici br.2, br. 1.



Slika 2. Elementi učinkovitog pregovaranja

Izvor: Mattock, J., Ehrenborg, J.: How to be a better negotiator, The Industrial Society, Kogan Page, 1996. str.74. u Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158.

Važno je postojanje ustaljenog postupka priprema i primjene određenih iskušanih modela vođenja poslovnih pregovora što je jedan od izvora pregovaračke moći multinacionalnih tvrtki, posebice u pregovorima s poslovnim partnerima iz tržišno slabije razvijenih zemalja. „*Temeljem takvog uhdanog postupka pripreme pregovora, analize postignutih dogovora, usklađivanja stavova, davanja ustupaka te odobrenja za sklapanje*

<sup>13</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158

*ugovora, osigurava se redoviti nadzor nad odvijanjem pregovora i, u krajnjem slučaju, solidnost rezultata pregovora“.*<sup>14</sup>

Iskorak od položajnog poimanja pregovaranja do onoga koje raspoznaje pregovaranje kao institucionalizirani proces, ne traži radikalne organizacijske promjene. On zapravo traži uvođenje novih alata i postupaka koji omogućuju višim razinama menadžmenta bolje upravljanje i osiguranje potpore pregovaračima. Uspije li organizacija transformirati svoj pristup pregovaranju od uobičajene „ad hoc“ aktivnosti u organizacijsku sposobnost, u stanju je ostvariti značajne stope povrata na uloženu investiciju vremena i materijalnih.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Vukmir, B.: Strategija i taktika pregovaranja, RRIF-plus, Zagreb, 2001.str.22.

<sup>15</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), 143-158

## 2.4. Karakteristike pregovaračke situacije

Većini ljudi smatra kako izrazi pogađanje i pregovaranje imaju jednako značenje; ipak potrebno je razlučiti ta dva pojma. Izraz pogađanje koristi se za opisivanje kompetitivnih situacija u kojima jedna strana dobiva, a druga gubi (win-lose situacija), dok se izraz pregovaranje upotrebljava za situacije u kojima su obje strane na dobitku (win-win situacije). Ljudi često pretpostavljaju da je srž pregovaranja proces davanja i uzimanja koji se koristi da bi se postigao dogovor. No iako je taj proces davanja i uzimanja iznimno važan, pregovaranje je vrlo složen socijalni proces; mnogi od najvažnijih čimbenika koji oblikuju pregovaranje ne događaju se tijekom pregovaranja; oni se događaju prije nego strane počnu pregovarati ili pak oblikuju kontekst oko pregovaranja.

Nekoliko je karakteristika zajedničkih svim pregovaračkim situacijama:<sup>16</sup>

1. Postoje dvije ili više strana - to jest dvoje ili više pojedinaca, grupa ili organizacija. Iako ljudi mogu “pregovarati” sami sa sobom - kao kada netko razmišlja hoće li subotnje popodne provesti učeći, igrajući tenis ili će otići na nogometnu utakmicu – pregovaranje smatramo procesom koji se odvija među pojedincima, unutar grupa ili među grupama.
2. Postoji konflikt potreba ili želja između dvije ili više strana - to jest, ono što želi jedan nije nužno ono što želi drugi - a strane moraju pronaći način na koji će riješiti konflikt.
3. Strane pregovaraju svojom voljom. To jest, pregovaraju jer misle da će tako bolje proći nego da jednostavno prihvate ono što bi im druga strana dobrovoljno dala ili prepustila. Pregovaranje je u velikoj mjeri dobrovoljan proces. Pregovaramo jer smatramo da možemo ostvariti bolji ishod ili rezultat nego što bismo ostvarili bez pregovaranja ili da jednostavno prihvatimo ono što nam druga strana nudi. To je strategija koju koristimo jer smo to izabrali; rijetko se od nas traži da pregovaramo. Postoji vrijeme za pregovaranje i vrijeme koje nije za pregovaranje. Prema našem iskustvu, većina ljudi u zapadnoj kulturi ne pregovara dovoljno, to jest, pretpostavljamo da cijena ili situacija nisu otvorene za pregovaranje i uopće se ne trudimo pitati ili dati protuponudu!
4. Kada pregovaramo, očekujemo proces “davanja i uzimanja” koji je temelj same definicije pregovaranja. Očekujemo da će obje strane izmijeniti ili se odmaknuti od svojih početnih tvrdnji, molbi ili zahtjeva. Iako se obje strane u početku mogu gorljivo

---

<sup>16</sup> Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. Pregovaranje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009. str. 8.

zalagati za ono što žele tako da svaka potiče onu drugu da prva odustane na kraju će obje izmijeniti svoju početnu poziciju kako bi mogle postići dogovor. Taj pomak može biti prema “sredini” između njihovih položaja što se onda zove kompromis. U zaista kreativnim pregovorima kompromis možda ipak neće biti potreban; umjesto toga strane mogu pronaći rješenje koje ispunjava ciljeve svih strana. Naravno, ako strane NE smatraju da pregovaraju, ne moraju nužno očekivati da će promijeniti svoje pozicije i uključiti se u proces davanja i uzimanja.

5. Strane biraju pregovaranje i nastoje postići dogovor umjesto da se upuste u otvoren sukob, da jedna strana dominira, a druga se povuče, da trajno prekinu kontakt ili da rješavanje svog spora prepuste nekom višem autoritetu. Do pregovaranja dolazi kada strane žele same pronaći rješenje konflikta, kada ne postoji fiksni ili utvrđeni skup pravila i postupaka za rješavanje konflikta ili kada odluče takva pravila zaobići. Organizacije i sustavi utvrđuju pravila i postupke za odabir i provođenje tih procesa.<sup>17</sup>

## 2.5. Uspješno pregovaranje

Uspješno pregovaranje uključuje upravljanje opipljivim čimbenicima (tangibles, npr. cijenom ili uvjetima dogovora), ali i rješavanje neopipljivih čimbenika (intangibles). Neopipljivi čimbenici odnose se na pozadinsku psihološku motivaciju koja izravno ili neizravno utječe na ljude tijekom pregovora. Neki primjeri neopipljivih čimbenika su:<sup>18</sup>

1. potreba da “pobijedimo”, da budemo bolji od druge strane ili da ne budemo poraženi od druge strane;
2. potreba da ispadnemo “dobro”, “sposobno” ili “čvrsto” pred ljudima koje predstavljamo;
3. potreba da obranimo neki važan načelo ili presedan u pregovaranju; i
4. potreba da djelujemo “pošteno” ili “člasno” ili da zaštitimo svoj ugled.

Neopipljivi čimbenici često izvire iz osobnih vrijednosti i emocija. Oni mogu imati ogroman utjecaj na proces i ishode pregovaranja; gotovo ih je nemoguće ignorirati jer utječu na našu procjenu što je pošteno, ispravno ili prikladno pri rješavanju opipljivih čimbenika. Iskusni pregovarači svjesni su da je proces postizanja dogovora često emocionalan i traumatičan. No iskusni pregovarači znaju i da dopuštanje osjećajima da utječu na percepciju ishoda pregovaranja može biti opasno. Ponekad treba izbjegavati pregovaranje.

---

<sup>17</sup> Lewicki, R. J., Saunders, D. M. Barry, B. Pregovaranje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009. str. 9.

<sup>18</sup> Lewicki, R. J., Saunders, D. M. Barry, B. Pregovaranje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009. str. 10.

## 2.6. Međuovisnost

Jedna od glavnih karakteristika pregovaračke situacije je činjenica da strane trebaju jedna drugu kako bi ostvarile željene ishode ili ciljeve. Dakle, one se ili moraju međusobno uskladiti kako bi ostvarile vlastite ciljeve ili biraju da rade zajedno jer tako mogu postići bolji rezultat nego da rade samostalno. Ako strane za postizanje željenih ishoda ovise jedna o drugoj, one su međuovisne. Većinu odnosa među pregovaračima možemo opisati kao neovisne, ovisne ili međuovisne.

Neovisne strane su one koje mogu zadovoljiti svoje potrebe bez pomoći drugih; one mogu biti relativno samostalne, ravnodušne prema drugima i s njima nepovezane. Ovisne se strane moraju oslanjati na druge da bi dobile ono što trebaju; budući da joj je potrebna pomoć, dobra volja ili suradnja drugog pregovarača, ovisna strana mora prihvatiti i prilagoditi se svim njegovim hirovima i individualnim osobitostima. Primjerice, ako je zaposlenik u potpunosti ovisan o svom poslodavcu kada se radi o njegovom poslu i plaći, on će ili morati posao obavljati kako mu je rečeno i prihvatiti ponuđenu mu plaću, ili će ostati bez posla.

Međuovisne strane imaju ciljeve koji se preklapaju - strane trebaju jedna drugu kako bi ostvarile svoje ciljeve. Tako, na primjer, u timu koji radi na nekom projektu, nitko ne može sam dovršiti složeni projekt; vrijeme je obično prekratko i nitko nema potrebna znanja i vještine da bi sam obavio zadatak. No da bi grupa ostvarila svoje ciljeve, svatko se mora osloniti na druge članove tima koji pridonose svojim vremenom, znanjem i resursima, i onda oni međusobno usklađuju svoje djelatnosti. Primijetite da međuovisni ciljevi ne znače da svi žele ili trebaju potpuno istu stvar. Različiti članovi projektnog tima možda će trebati različite stvari, no da bi ostvarili svoje ciljeve, oni moraju raditi zajedno. Takav spoj konvergentnih i Konfliktnih ciljeva u podlozi je mnogih međuovisnih odnosa.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Lewicki, R. J., Saunders, D. M. Barry, B. Pregovaranje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009. str.11.

## 2.7. Međusobno prilagođavanje

Kada su strane međuovisne, one moraju pronaći način da riješe nesuglasice. Obje strane mogu utjecati na ishode i odluke druge strane, baš kao što na njihove vlastite ishode i odluke može utjecati druga strana. Takvo međusobno prilagođavanje nastavlja se kroz čitav proces pregovaranja tako što obje strane pokušavaju utjecati na onu drugu. Važno je shvatiti da je pregovaranje proces koji se s vremenom mijenja, a međusobno prilagođavanje jedan je od ključnih uzroka promjena koje se javljaju tijekom pregovora. Možda se čini kako se najbolja strategija za uspješno međusobno prilagođavanje temelji na pretpostavci da što više informacija jedna osoba ima o drugoj, to bolje. No ponekad previše znanja samo zbunjuje.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Lewicki, R. J.. Saunders, D. M. Barry, B. Pregovaranje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009. str.12.

### 3. PREGOVARANJE U TEŠKIM SITUACIJAMA

Kako je već ranije istaknuto pregovaranje je vještina i posebno umijeće staro koliko i čovječanstvo, a odražava čovjekovo svakodnevno ponašanje i izgrađuje budućnost, što se odnosi i na teške situacije. Pregovaranje se može promatrati kao proces komuniciranja u stilu korak naprijed, korak nazad u cilju provođenja zajedničkih odluka. Utvrđivanjem ciljeva i strategija te pribavljanjem potrebnih resursa za pripremu pregovora izgrađujemo platformu za njihovo ostvarivanje. Izazov za one koji pripremaju pregovore sastoji se prvenstveno u procjeni rizika od neuspjeha koji je inherentan svakoj aktivnosti.

Ne postoji jedinstven obrazac koji se pokazao uspješnom formulom i ne postoje jedinstvena pravila koja jamče uspjeh. Specifičnost svake pojedine situacije te osobnosti koje sudionici unose u ovaj proces čine pregovaranje kompleksnom aktivnošću. Podproces pregovaranja objašnjavaju osobnosti pregovarača i pojašnjavaju zašto tijekom pregovora sudionici postupaju na njima specifičan način. Procjene pregovarača dolaze do izražaja posebice kod individualnog načina pregovaranja gdje spol i karakterne crte pregovarača imaju značajan utjecaj. Pregovaranje je i vještina i umijeće. Ono je prisutno u svakom dobu i području našeg života počevši od djece koja međusobno pregovaraju o odabiru igre, preko pregovaranja u obitelji o izlascima, do dogovora s prijateljima gdje provesti vikend.<sup>21</sup>

Uspješan proces pregovaranja sve manje ovisi o talentu pregovarača, a sve više o poznavanju teorije i prakse pregovaranja. Pregovaranje je jedna od strategija rješavanja konfliktnih situacija zasnovanih na interesima i treba ga promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine klijente i poslovne partnere. Najopasnije je ulaziti u pregovore, a ne biti svjesni toga, ili pregovarati, a ne znati kontrolirati situaciju.

U ovom dijelu rada će se posebno osvrnuti na pregovaranje u teškim situacijama koje mogu biti konflikt, sukob, kriza, nesporazum i sl. Bahtijarević-Šiber definira konflikt ili sukob kao interaktivni proces koji se očituje neusklađenošću, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta. Radi se o situaciji u kojoj su razmišljanja, htijenja ili postupci

---

<sup>21</sup> Šlogar, H. i Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. Učenje za poduzetništvo, 2 (2), 259-265



pojedinaца ili pak grupa nekompatibilni, a nastaju u slučaju kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva.<sup>22</sup>

Konflikt se još može definirati kao oštro neslaganje ili suprotstavljanje interesa, ideja itd. koje uključuje percipirano razilaženje interesa ili vjerovanje da se trenutne želje svih strana ne mogu istovremeno ostvariti. Konflikt nastaje interakcijom međuovisnih ljudi koji smatraju da su njihovi ciljevi neusklađivi te da jedni druge ometaju u ostvarenju tih ciljeva. Mogući predmeti sukoba se razlikuju po svojoj prirodi (suštini), značaju i stilu. Tipovi konflikta se mogu razlikovati i prema takvim obilježjima kao što su: priroda međusobne ovisnosti između strana u sukobu, vrsta strategije i taktike koja se primjenjuje, priroda tijeka konflikta, tipovi metoda kojima se intervenira u konfliktu, tipovi ishoda konflikta itd."<sup>23</sup>

Kroz raspravu o konfliktu članovi postaju svjesniji problema i sposobniji nositi se s njima. Svjesnost da su drugi frustrirani i da žele promjenu potiče ljude da pokušaju riješiti osnovni problem. Konflikt obećava promjenu i prilagodbu. Procedure, zadaci, raspodjela budžeta i drugi organizacijski postupci dovedeni su u pitanje. Konflikt obraća pažnju na sve stvari koje mogu ometati i frustrirati zaposlenike. Konflikt jača odnose i podiže moral. Napetost se može umanjiti razgovorom i rješavanjem problema. Kontakt potiče svijest o sebi i drugima. Kroz konflikt ljudi nauče što ih ljuti, što ih frustrira, a što plaši, ali i što im je važno. Znanje o tome za što smo se spremni boriti govori nam mnogo o nama.

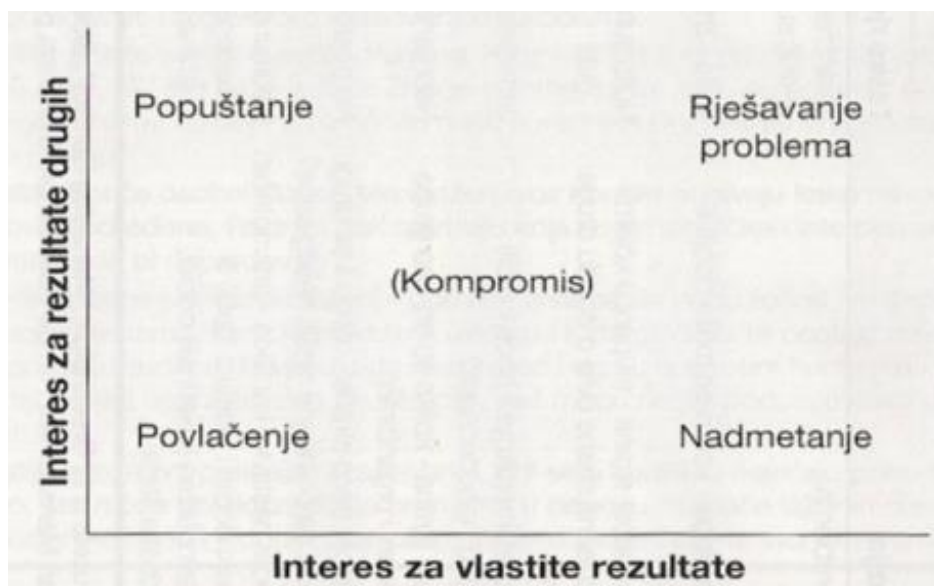
Konflikt potiče osobni razvoj. Konflikt potiče psihološki razvoj jer pomaže ljudima da budu točniji i realniji u samoprocjenama. Kroz konflikt ljudi uviđaju i tuđa gledišta te postaju manje egocentrični. On pomaže ljudima da vjeruju da imaju moć i da su sposobni kontrolirati svoj život. Oni ne moraju trpjeti neprijateljstvo i frustracije, već mogu nešto poduzeti kako bi poboljšali svoj život. Konflikt može biti poticajan i zabavan. Ljudi se u konfliktu osjećaju pobuđeno, uključeno i živo, što može biti dobrodošla promjena u odnosu na inače ležeran ritam. On potiče zaposlenike da još jednom preispitaju svoje odnose i cijene svu njihovu složenost.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, 2008. str. 41.

<sup>23</sup> Mirolović Vlah, N. Neki aspekti socijalnih sukoba, *Napredak*, 146,2,2004. 220-229

<sup>24</sup> Garača, N., Kadlec, Ž., *Komunikacija u procesu menadžmenta, Praktični menadžment*, Vol. II, br. 3, str. 118-125



Slika 3. Model dvostruke brige

Izvor: Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B. Pregovaranje, Zagreb, Mate. 2009.

Model dvostruke brige prikazan na slici br. 2., predviđa da ljudi u konfliktu imaju dvije neovisne vrste interesa: interes za vlastite rezultate (prikazan na vodoravnoj osi prikaza) i interes za rezultate drugih (prikazan na okomitoj osi prikaza). Ti se interesi mogu nalaziti u bilo kojoj točki na osi od najniže (to predstavlja vrlo slab interes) do najviše (koja predstavlja vrlo jak interes). Okomita os često se naziva i dimenzija spremnosti na suradnju, dok je vodoravna poznata kao dimenzija asertivnosti. Što veći interes ljudi imaju za vlastite rezultate, vjerojatnije je da će koristiti strategije na desnoj strani prikaza, dok će oni s manjim interesom za vlastite rezultate vjerojatnije koristiti strategije s lijeve strane prikaza. Isto tako, što je ljudima više u interesu dozvoliti, potaknuti pa čak i pomoći drugoj strani da ostvari svoje ciljeve, vjerojatnije će koristiti strategije koje se nalaze na vrhu prikaza. Oni koji manje brinu za rezultate druge strane vjerojatno će koristiti strategije navedene na dnu prikaza.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Poslovno pregovaranje,  
file:///C:/Documents%20and%20Settings/My%20Documents/Downloads/konflikt.pdf(12.06.2018)

### 3.1. Prodorno pregovaranje

William Ury kako bi objasnio „Što ako je odgovor ne?“ nastala je knjiga *Kako izbjeći „ne“* gdje su sažete tehnike uspješnog pregovaranja u teškim situacijama, posebno metoda prodorno pregovaranja.<sup>26</sup> Stoga će se u ovom dijelu rada nepopustljiva osoba nazvati oponentom, što opisuje nekoga tko je zauzeo suprotno stajalište.

Također, se mogu istaknuti i određene tehnike pregovaranja. Tehnike pregovaranja su metode i postupci koji usmjeravaju pregovarača prema cilju i zaključivanju pregovora u njegovu vlastitu korist. Svaki pravi i ozbiljni pregovarač mora držati određenih etičkih načela jer je to jedan od najvažnijih činitelja uspješnosti pregovaranja kada je u pitanju suradnja ili stvaranje dugoročnih poslovnih odnosa. Ako jedna od pregovaračkih strana želi iskoristiti svoju povoljniju poziciju na račun druge strane, ona je u mogućnosti pribjeći određenim taktičkim pomagalima kao što su tehnike pregovaranja. Tehnike pregovaranja su pregovaračima uvijek na raspolaganju, samo što uvijek upotreba taktičkih prednosti ne koristi; zapravo odmaže ukoliko se radi o dugoročnoj suradnji i dobrim odnosima.

Pregovarači prije samog procesa pregovaranja, dužni su u samome početku isplanirati proces pregovora te odabrati adekvatnu strategiju koja bi najbolje odgovarala ilustriranoj situaciji. Pregovarač si mora ilustrirati nekoliko scenarija procesa pregovaranja i ilustrirati situaciju te nepogode u procesu pregovaranja zbog kojih bi proces mogao izbjeći kontroli. Učinkovitim planiranjem i odabirom strategije, pregovarač će imati veće šanse u postizanju ciljeva pregovora. Moguće posljedice koje se mogu javiti kao nuspojava neplaniranog pregovaranja uključuju nejasne ciljeve koje je postavio pregovarač i opću zbunjenost tijekom pregovora. Ako pregovarači nemaju jasne ciljeve, ne mogu brzo i točno procijeniti prijedloge. Stoga može doći do situacije da pregovarači pristanu na nešto zbog čega će kasnije požaliti. Ukoliko se pregovarač nedovoljno pripremi, postoji mogućnost neuviđanja štetnih posljedica koje mu može nanijeti ustupak druge strane; oni nisu u mogućnosti uvidjeti prednosti i nedostatke argumenata druge strane.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ury, W.: *Kako izbjeći «ne» Pregovaranje s nepopustivljima*, Durieux, Zagreb.1991.

<sup>27</sup> Hercihonja, Z., *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, TIVA Tiskara Varaždin, 2017. str. 19.

Strategija prodornog pregovaranja je strategija od pet faza:

1. ne reagirati,
2. razoružati svog oponenta,
3. promijeniti igru,
4. olakšati izgovaranje „da“,
5. otežati izgovaranje „ne“.

Navedenih pet faza omogućuje mijenjati igru od sučeljavanja licem u lice do zaobilaznog rješavanja problema. Za strategiju prodora kaže se da je kontraintuitivna jer zahtjeva da se učini suprotno od onog što bi inače učinili u teškim situacijama. Srž ove strategije je neizravna akcija jer se pokušava izbjeći oponentov otpor. Može se reći da su prodorni pregovori umijeće omogućavanja drugima da im bude po našem. Ovu strategiju se može koristiti s bilo kim (naprasitim šefom, temperamentnim tinejdžerom, nemogućom mušterijom).

### **3.1.1. Prva faza – ne reagirati**

Prva je faza kontroliranje vlastitog ponašanja. Kada oponent kaže ne i spremi se za napad, može se pogriješiti i popustiti ili izvršiti protunapad. Stoga je potrebno obuzdati svoje ponašanje imenujući igru koja se igra. Zatim je potrebno uzeti vremena za razmišljanje. Iskoristiti to vrijeme se razmisli koji su interesi i kakva je ključ pregovaračke moći.<sup>28</sup> Za ljude se može reći da su reaktivni strojevi te je prirodno da, kada su suočeni s teškom situacijom, reagiraju, tj. djeluju bez razmišljanja. Tri su uobičajene reakcije:<sup>29</sup>

- a. uzvraćanje,
- b. odustajanje,
- c. prekidanje.

Instinktivna reakcija je da se na napad reagira napadom. To će u nekim situacijama pokazati oponentu da se može igrati istu igru te će ga navesti da prestane, no mnogo češće će ova strategija uvući u nadmetanje i pružiti oponentu opravdanje za njegovo nerazumno ponašanje. Problem kod uzvraćanja je i to što su ljudi koji agresivno nastupaju dobri u tome te

---

<sup>28</sup> Pet faza prodornih pregovora, [http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/\(28.07.2018\)](http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/(28.07.2018))

<sup>29</sup> Ury, W.: Kako izbjeći „ne“ Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

uzvraćanje dovodi na njihov teren i igranje igre po njihovim pravilima. Suprotno uzvraćanju je odustajanje kada oponent navede da se suprotna strana osjeća nelagodno u pregovorima te odustane. Treća uobičajena reakcija je prekidanje odnosa s nepopustljivom osobom. To je često žurna reakcija zbog koje se može požaliti.

Za djelotvorno pregovaranje najpotrebnija je objektivnost, koja je prilikom napada prva na meti oponenta koji želi izbaciti iz ravnoteže. U teškim pregovorima se treba povući i sagledati situaciju objektivno. Pošto je pregovaranje dvosmjerno, nije dovoljno samo odrediti vlastite interese, već treba razumjeti i interese svog oponenta. Također je važno odrediti i svoju NAPS (najbolju alternativu postignutom sporazumu) jer je ona najbolja za udovoljavanje vlastitim interesima bez pristanka druge strane. NAPS je mjerilo pri ocjenjivanju potencijalnog sporazuma, a za njenu identifikaciju je potrebno odabrati održivu alternativu.

Postoje tri alternative:

- a. alternativa odlaska ( npr. pronalaženje drugog prodavač, vrijedi za kupca),
- b. interaktivna alternativa ( npr. započinjanje štrajka),
- c. alternativa treće strane ( npr. odlazak na sud ).

NAPS predstavlja ključ pregovaračke moći jer ako postoji održiva alternativa, a oponent nema, tada je prednost u pregovorima, što također omogućava da se uvidi treba li uopće pregovarati. Ako je NAPS neprivlačan, tada treba nastojati postići sporazum pregovaranjem koji bi udovoljio interesima više nego NAPS. U pregovaranju je vrlo važno otkriti kojom se taktikom koristi oponent kako ne bi nerazumno reagirali. Postoje mnoge taktike koje se mogu svrstati u tri kategorije:

1. opstruktivne,
2. napadačke,
3. prevarantske.

Opstruktivne taktike se još nazivaju ograđivanje kamenim zidom, što predstavlja odbijanje pomicanja s mjesta. Oponent pokušava uvjeriti da nije fleksibilan te da ne postoji drugi izbor osim njegovog. Može otežati pregovaranje ili dati konačnu izjavu. Bilo koji prijedlog bit će dočekan s odbijanjem. Napadi su taktika pritiska kako bi zastrašila i izazvali osjećaj nelagode te na kraju pristali na zahtjeve oponenta. Oponent može napasti vjerodostojnost ili status i autoritet. Napadač će vrijeđati i prijetiti dok ne dobije ono što želi.

Najbitnije u prvoj fazi je ne pobjesniti, da ne dođe do ravnodušnosti te da se postigne ono što se želi u pregovorima s oponentom.<sup>30</sup>

### **3.1.2. Druga faza – razoružati**

Prva faza je omogućila da se zadobije mentalna ravnoteža te se mora pomoći oponentu da on zadobije svoju. Oponent se može osjećati nepovjerljivo, ljutito, biti uvjeren da je u pravu te može biti nespreman za slušanje. Razoružati oponenta znači neutralizirati njegove neprijateljske osjećaje, tj. navesti ga da sasluša druga gledišta. Kako bi ga se razoružalo, mora se učiniti suprotno od onog što oponent očekuje. Može se reći da je tajna razoružavanja iznenađenje. Ako oponent napada, očekivat će pružanje otpora, no treba učiniti suprotno, tj. prijeći na njegovu stranu. Bitno je da, ako se želi da oponent sluša, mora se slušati njega.

Prije nego što se počne pregovarati potrebno je stvoriti povoljnu klimu. Mora se ublažiti bijes svog oponenta, njegov strah i njegove sumnje. On očekuje napad ili opiranje. Zato je nužno učiniti upravo suprotno: poslušati ga, objasniti svoje stavove i suglasiti se s njim kad god je to moguće. Također, objasniti mu njegove ovlasti i nadležnosti. Razoružati ga ga time što će se stati na njegovu stranu.<sup>31</sup>

Slušanje zahtijeva strpljenje što ponekad nije lako, ali daje priliku da se oponenta uvuče u suradnju, tj. razumije njegov problem što ga čini spremnim da i on sasluša te će postati manje eksplozivan i razumniji za pregovore o rješavanju problema. Poznato je da djelotvorni pregovarači daleko više slušaju, nego što pričaju.

Kako bi se oponentu pokazalo da se čulo što je rekao, može se parafrazirati tj. sumiranjem onog što je rečeno vlastitim riječima, zadržavajući točku gledišta oponenta. Parafraziranje daje oponentu osjećaj da je shvaćen te zadovoljstvo da ispravi. Sljedeći korak, nakon što je oponent saslušan potrebno je priznati njegovu točku gledišta iako se s njom ne slaže. Na taj način mu se poručuje da se njegovo mišljenje smatra jednako vrijednim kao i mnoga druga. Isto tako ne smije se zanemariti osjećaje oponenta jer priznavajući ih pomaže se da se smiri.

---

<sup>30</sup> Ury, W.: Kako izbjeći „ne“ Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

<sup>31</sup> Pet faza prodornih pregovora, [http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/\(28.07.2018\)](http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/(28.07.2018))

Ključna riječ u sporazumu je „da“ što je moćno oružje u razoružavanju oponenta te ga treba što češće koristiti jer tako se smanjuje oponentova napetost. Suglasnost može biti i neverbalna, tj. prenesena govorom tijela. Treba promatrati način komunikacije oponenta te prilagoditi stil komunikacije tako da nalikuje njegovom. Cilj je da se uskladi s njegovom valnom duljinom. Slušajući oponenta i priznavajući ono što govori ga se priznaje kao osobu te pokazuje svoje poštovanje. Na taj način pomaže se da promijeni početnu predodžbu o nama da smo mu neprijatelj.

Kada se sasluša oponenta, tada je on spreman saslušati drugu stranu no mora se koristiti pravilan okvir razmišljanja. Ne smije se koristiti ili/ili okvir, prema kojem ili mi ili naš oponent u pravu, već i/i okvir, prema kojem je istovremeno u pravu i mi i oponent. Vrlo je važno da se osobna gledišta predstave kao dodatak, a ne kao osporavanje točke gledišta oponenta. Kada se iznose osobna gledišta, manje će se provocirati oponenta ako se govori o sebi, a ne o njemu. Umjesto napada treba izražavati vlastite osjećaje i iskustvo. Takve izjave se nazivaju „ja – izjave“. Njima se ne izazivaju gledišta oponenta, ne govori se što da čini, misli ili osjeća, već treba iznositi svoje potrebe, brige, osjećaje i želje.

U pregovaranju se suočava sa sumnjom i neprijateljstvom oponenta te nedostatkom poštovanja. Najbolja strategija je prelazak na njegovu stranu jer je teže biti grub prema nekom tko pozorno sluša i priznaje ono što se kaže i osjeća.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Ury, W.: Kako izbjeći „ne“ Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

### 3.1.3. Treća faza – promijeniti igru

Treća faza se sastoji u promijeni igre. Umjesto da se pobija stav oponenta – što ga obično samo još učvrsti potrebno je usmjeriti njegovu pozornost na zadovoljenje uzajamnih interesa. Sve što on kaže potrebno je pokušati preoblikovati u pokušaj rješavanja problema. Postavljati pitanja koja će pomoći rješavanju probleme, kao što su: „*Zašto to želite? Što biste učinili da ste na mom mjestu? Što ako bismo..?*“ Umjesto da ga se podučava, neka njegov učitelj bude sam problem. Također je potrebno preoblikovati njegovu taktiku: zaobići zidove, otkloniti napade i razotkrijte smicalice. Dakle, kako bi se primijenila igra potrebno je promijeniti okvire.<sup>33</sup>

Kada se stvori povoljna klima za pregovore, treba promijeniti igru jer iako se želi raspravljati o interesima obje strane, oponent inzistira na svom stanovištu. Ovdje se mora, umjesto da se odbije ono što oponent kaže, prihvatiti i pretvoriti u pregovore kakve se želi. To znači da treba promijeniti igru, tj. učiniti suprotno od onog što su u iskušenju učiniti. Da bi promijenili igru, treba promijeniti okvir, što znači preraditi ono što je oponent rekao i uobličiti prema problemu udovoljavanja interesima obje strane. Promijenivši okvir razgovora pretvara se u konstruktivnu raspravu jer u tom slučaju imamo moć pozitivne percepcije te će oponent slijediti našu reinterpretaciju, dijelom zbog iznenađenja što se nije odbilo njegovo stanovište, a dijelom zato što želi slijediti svoj argument. Pošto se oponent koncentrira na ishod pregovora, nije svjestan da je promijenjen proces.

Najbolje oružje pri mijenjanju okvira jesu pitanja usmjerena na rješavanje problema. Saznaju se interesi oponenta što može pomoći u postizanju zadovoljavajućeg sporazuma. Može se dogoditi da oponent ne želi otkriti svoje interese te mu trebamo pristupiti neizravno. Ako se nije uspjelo s pitanjem *Zašto?*, mora se pokušati s pitanjem *Zašto ne?* Ako oponent još uvijek ne želi otkriti svoje interese, tada ih treba iznijeti i zamoliti ga da ispravi ako se griješi. Oponent može i nakon toga pružati otpor čemu uzrok može biti strah da će se informaciju, koju kaže, iskoristiti protiv njega. Kako bi izgradili povjerenje, može mu se prvo reći svoje interese.

---

<sup>33</sup> Pet faza prodornih pregovora, [http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/\(28.07.2018\)](http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/(28.07.2018))



Sljedeći korak je u raspravu uvesti različite opcije za moguće rješenje, a da se pritom ne izazove oponentovo stanovište. To će se postići koristeći frazu Što ako?. Oponenta se može uvući u raspravu o različitim opcijama ako ga se pita za savjet jer mu se tako priznaje kompetenciju i status. Vrlo je važan način na koji se postavlja pitanje jer on određuje odgovor. Pitanje usmjereno na rješavanje problema mora imati otvoren kraj. Bitno je da se ne postavlja pitanja na koja oponent može odgovoriti s „Ne“. Pitanja treba započinjati s Kako?, Zašto?, Što? ili Tko?, npr. Što biste mi predložili, kako da nastavim?.<sup>34</sup>

Potrebno je postavljati pitanja na koja oponent nema spreman odgovor i koja će ga navesti na razmišljanje. Nakon što se postavi pitanje važno je da se oponentu da vremena za razmišljanje tako što će se iskoristiti moć šutnje. Osim mijenjanja igre, tj. okvira, mora se mijenjati i taktika koju oponent koristi. Treba zaobići kamene zidove na način da ga se ignorira, reinterpreтира ili testira. Ako oponent izjavi: Uzmite ili ostavite!, ne može se biti sigurni misli li ozbiljno, a to se može provjeriti ignoriranjem taktike na način da se promijeni tema razgovora. Oponent će ponoviti svoju poruku ukoliko je mislio ozbiljno. Reinterpretacijom kamenog zida kao ambicije usmjeravamo pozornost natrag na problem.

Treći način zaobilaženja kamenog zida je da ga se testira kako bi se vidjelo je li stvaran, a testirati ga se može postavljanjem pitanja, izravnim izazivanjem ili okretanjem kamenog zida svog oponenta u svoju prednost. Može se postaviti pitanje: Što ako oponent prijete, napada nas ili okrivljuje za nešto što je pošlo krivo?. U tom slučaju treba neutralizirati napad na način da ga ignoriramo i pretvorimo u napad na problem, osobni problem preinačiti u prijateljsku gestu, pogreške iz prošlosti pretvoriti u dobitke u budućnosti te preoblikovati zamjenice «ja» i «ti» u «mi». Napad se može ignorirati praveći kako ga nismo čuli te nastaviti pričati o problemu. Osobni napad se može protumačiti i kao prijateljsku gestu. On često ima oblik optužbe, no potrebno je pitanje iz prošlosti usmjeriti na budućnost tako, da umjesto traženja krivca, pokuša naći rješenje problema. U neutraliziranju napada može pomoći i preoblikovanje zamjenica «ja» i „ti“ u „mi“ čime će se potkrijepiti ideju da se ravnopravno s oponentom suočava s problemom.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Ury, W.: Kako izbjeći „ne“ Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

<sup>35</sup> Ury, W.: Kako izbjeći „ne“ Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

Najopasnija taktika jest preoblikovanje smicalica jer se njima iskorištavaju dobre namjere oblikovane tijekom pregovora. Mogli bi ih izravno razotkriti, ali je to opasno te se, kao alternativa, predlaže prihvaćanje igre. Treba glumiti naivnost i ispitati iskrenost oponenta postavljanjem pitanja kojima će se razjasniti stvar, postavljanjem razumnih zahtjeva i preokretanjem smicalica u svoju korist. Ako i nakon ovoga oponent nastavi s preprekama, napadima i smicalicama, morat ćemo razgovor preoblikovati na drugi način, tj. pretvoriti ga u pregovore o pregovorima. Vodit će se pregovori o uvjetima i pretpostavkama te o pravilima igre. Ponekad je dovoljno samo ukazati na to da smo svjesni taktike koju oponent koristi, tako da ju ne razotkrijemo kao smicalicu, već da ju preoblikujemo u zanimljiv doprinos razvoju stvari.

Oponentu se mora pomoći da odustane od svoje taktike nudeći mu objašnjenje ili ispriku. Bitno je da ga se ne optužuje, nego samo uočiti što radi. Mora se postaviti kao prijatelj te mu ukazati na njegovo ponašanje na lijep i blag način. Da bi se pregovore vodili na produktivan i konstruktivan način, treba se dogovoriti o pravilima igre. Tada se javlja prekretnica do koje dolazi kada se prebaci igra s razine zauzimanja boljih pozicija na razinu pregovaranja o rješavanju problema, a ključ prebacivanja igre je promjena okvira, što znači da sve što oponent kaže treba usmjeriti na rješavanje problema.

#### **3.1.4. Četvrta faza – olakšati da kažu „DA“**

Nakon što se razoruža oponenta i okruniti ga pregovorima o rješavanju problema, mora ga se nagovoriti da pristane na konkretan sporazum. Kada se iznese svoj prijedlog, oponent bi se mogao pokolebati, a njegovo opiranje može poprimiti različite oblike: nedovoljno zanimanje za prijedloge, neodređene izjave, odgode, nepridržavanje dijelova sporazuma ili odbijanje. Vrlo često za taj otpor okrivljujemo oponenta, no iza toga mogu stajati jaki razlozi, a četiri su najčešća:

1. to nije njegova ideja – oponent može odbiti prijedlog jer nije sastavljen na licu mjesta;
2. nezadovoljeni interesi – moguće je da su se tijekom pregovora previdjeli neki od osnovnih interesa svog oponenta;
3. strah od gubitka obraza – ne pristati na sporazum kako se ne bi osramotio pred svojim podređenima;

4. previše i prebrzo – odluka se oponentu može činiti preznačajnom da se donese u kratkom vremenu te mu je jednostavnije reći ne.

Oponent može vidjeti ponor ispunjen nezadovoljstvom, nesigurnošću i strahom između svog stava i predloženog sporazuma te mu stoga mora pomoći da izgradi zlatni most. Važno je da se ne navaljuje i ne vrši pritisak jer će to oponentu samo otežati pristanak. Treba preoblikovati njegovo odustajanje od stavova u napredovanje prema boljim rješenjima. Graditi zlatni most znači olakšati oponentu da prevlada četiri prepreke potpisivanju sporazuma, što znači.<sup>36</sup>

- a) aktivno ga uključivati u razradu rješenja kako bi ono nakratko postalo njegovom idejom, a ne samo našom;
- b) udovoljavanje njegovim interesima;
- c) pomoći mu da sačuva obraz;
- d) učiniti proces pregovaranja što jednostavnijim.

Vrlo je važno uključiti oponenta u oblikovanje sporazuma jer ljudi gledaju na stvari drugačije ako su uključeni. Može se reći da je pregovaranje ritual sudjelovanja. Najjednostavniji način za uključivanje oponenta u pregovore jest da ga se pita za njegove ideje. Nakon što oponent kaže svoje ideje, treba ih nadograditi, što ne znači da moramo preoblikovati svoje, već na taj način gradimo most od njegovih prema svojim razmišljanjima te dolazi do zajedničkog nacrtu prijedloga koji sadržava osobne i oponentove ideje. Premda se u potpunosti uključuje oponenta u proces oblikovanja sporazuma, on se još uvijek može opirati njegovim uvjetima što proizlazi iz činjenice da se nije udovoljilo njegovim interesima. Da bi udovoljili interesima oponenta, mora se odbaciti tri opće pretpostavke:

- a) ne smije se otpisati svog oponenta kao nerazumnog, tj. da mu se ne može udovoljiti jer je nerazuman,
- b) ne smije se previdjeti osnovne ljudske potrebe, tj. da je sve što oponent želi novac;
- c) ne smije se uzimati stvari zdravo za gotovo, tj. da se ne može udovoljiti njegovim problemima, a da pritom ne ugrozimo osobne.

Ako su zadovoljene potrebe oponenta, a on se još uvijek protivi pristanku jer ne želi da njegov šef, obitelj i prijatelji misle kako je popustio, treba mu pomoći da sačuva obraz, a to je jezgra pregovaranja. Jedan od načina da se to ostvari je da se oponentu kaže kako je u početku imao pravo, ali da su se okolnosti promijenile. Tu je također i pozivanje treće strane, posrednika ili prijatelja jer prijedlog, kada je iznesen, može biti neprihvatljiv, a postaje

---

<sup>36</sup> Ury, W.: Kako izbjeći „ne“ Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

prihvatljiv kada ga iznese treća strana. Oponent može odbijati pristati na sporazum jer mu se čini presloženim te ga stoga mora pojednostaviti, a to će se postići pristupom korak – po – korak. Taj pristup omogućava da nemoguće postane moguće. Ako oponent ne želi pristati ni na najmanji ustupak, ovaj pristup neće djelovati te ga se mora uvjeriti kako konačnu odluku ne treba donijeti do samog kraja kada će vidjeti što dobiva zauzvrat.<sup>37</sup>

Završna faza pregovora je često užurbana što može dovesti do pogreške. Ukoliko požurujemo oponenta, može se dogoditi da iznenada otkrije pogrešku u nekom dijelu sporazuma. Ako se ne želi da do toga dođe, treba usporiti, vratiti se unatrag i dati mu priliku da razmisli. Kao zaključak ove faze može reći kako je za gradnju zlatnog mosta potrebno više od prijedloga koji će se oponentu svidjeti. Potrebno je uključiti oponenta u oblikovanje sporazuma, zadovoljiti njegove potrebe, kao što su priznanje i autonomija te mu omogućiti da svojim nadređenima predoči sporazum kao svoju pobjedu. I na kraju, ako želimo napredovati, trebamo ići polako i voditi oponenta korak – po – korak preko mosta. Na taj način je učinjeno sve da se oponentu olakša pristanak.

#### **3.1.4. Peta faza – otežati da kažu „NE“**

Ukoliko ni nakon što se oponentu izgradili zlatni most, on ne pristane, tj. ne prijeđe ga, prelazi se na sljedeću fazu, a to je da se oteža da kaže ne. Pošto igra s rješavanjem problema nije uspjela, može se doći u iskušenje da odustanemo ili se okrenemo igri sile. U igri sile više ne slušamo, nego prijetimo, mijenjamo okvir stanovišta svog oponenta i ustrajemo na svom vlastitom. Na taj način umjesto da gradimo most, mi oponenta tjeramo na rub provalije, tj. umjesto da mu olakšamo da kaže «da», mi mu otežavamo da kaže «ne». Cilj u igri sile se s obostranog zadovoljstva premješta na pobjedu. Što više otežamo oponentu da kaže «ne», to ćemo mu više otežati da kaže da. Kako bi oponentu olakšali da kaže «da», potrebno je pregovaranje za rješenje problema, a da mu otežamo da kaže «ne», potrebno je demonstrirati silu. Silu trebamo iskoristavati kako bi poučili oponenta da njegova NAPS (najbolja alternativa postignutom sporazumu) nije bolja od zlatnog mosta.

Ukoliko oponent ne shvaća posljedice nepotpisivanja sporazuma, trebamo mu objasniti njihovu ozbiljnost. To ćemo učiniti na način da mu postavimo pitanja sročena tako

---

<sup>37</sup> Ury, W.: Kako izbjeći „ne“ Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

da ga navedu da razmišlja što će se dogoditi ako se sporazum ne postigne. Tri najčešća pitanja za provjeru realnosti jesu:<sup>38</sup>

- a) Što mislite da će se dogoditi ako se ne dogovorimo?;
- b) Što mislite da ću ja učiniti?;
- c) Što ćete vi učiniti?.

Ova pitanja možda neće biti dostatna te treba oponenta upozoriti na posljedice ukoliko se ne postigne sporazum. Vrlo je važno, kod upoznavanja oponenta s našom NAPS, da sve što kažemo, oblikujemo kao upozorenje, a ne kao prijetnju jer je ona subjektivna i konfrontirajuća, a upozorenje je objektivno te sadrži poštovanje. Prijetnja pokazuje namjeru da nanesimo gubitke oponentu (ukazati na to što ćemo učiniti ako ne pristane), dok upozorenje unaprijed najavljuje opasnost (što će se dogoditi ako se dogovor ne postigne). Ukoliko oponent uporno odbija pregovarati, mora se poslužiti svojom NAPS pri čemu je važno da koristi minimum sile kako bi uvjerili oponenta da se vrati u pregovore. Što više suzdržanosti pokažemo, to je manje vjerojatno da će reakcija oponenta biti negativna. Također je važno da se legitimno služi svojom moći što će opet pomoći u tome da se oponent ne opire i da ga se vrati u pregovore.

Ako nema dovoljno utjecaja na oponenta, treba uključiti i treću stranu. To može biti koalicija s istomišljenicima. Nazočnost treće strane se može iskoristiti za zaustavljanje napada jer ona može spriječiti našeg oponenta da nam prijeti ili da napadne. Treću stranu se može iskoristiti i za unapređivanje pregovora, tj. ona može djelovati poticajno na oponenta da pregovara s nama. Potrebno je trećoj strani dati razlog da nam bude sklona jer uz njenu pomoć se može kontrolirati negativne reakcije oponenta. Zadatak je da se neprestano dorađuje oponentovu odluku, odnosno suprotnosti između posljedica nepostizanja sporazuma i zlatnog mosta, sve dok ne shvati da je najbolji način da zadovolji svoje interese prijelaz preko mosta koji je izgrađen. Kada se pomisli da oponent pristaje na sve, treba malo uzmaknuti i dopustiti mu da donese odluku, tj. mora se poštovati njegovu slobodu izbora između posljedica nepostizanja sporazuma i zlatnog mosta. Važno je da odluka bude njegova jer nametnuta odluka nije stabilna. Bitno je i to da i ako se ima odlučujuću prednost, treba dvaput razmisliti prije nego krenemo s pobjedom, tj. da, čak i ako može pobijediti, odaberemo pregovore. Kada se konačno uspije dovesti oponenta do toga da se odluči za pregovaranje, treba to pretvoriti u čvrst i dugotrajan sporazum u kojem treba odrediti kako će rizik nepoštivanja sporazuma

---

<sup>38</sup> Ury, W.: Kako izbjeći „ne“ Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

svesti na najmanju moguću mjeru i postupak rješavanja nesuglasica. Kao zaključak ove faze može se reći da treba težiti uzajamnom zadovoljstvu, a ne pobjedi.<sup>39</sup>

Navedena strategija u pet faza zahtijeva prije svega odupiranje normalnim ljudskim izazovima te je potrebno učiniti upravo suprotno od onoga što se obično želi učiniti. To zahtijeva da se obuzda vlastita reakcija kad se poželi uzvratiti udarac, da se postavlja pitanja kad se poželi svome oponentu reći odgovore, da se premoste vlastite nesuglasice kad se poželi natjerati vodu na svoj mlin i da se objašnjava kad se poželi trijumfalno uzviknuti.

Na svakom koraku ova strategija zahtijeva da se pregovarač odluči za indirektan put. Probit će se tako što će zaobići otpor svog oponenta, što će mu prići sa strane i djelovati suprotno od njegovih očekivanja. Cilj je ove strategije da se poštuje svog oponenta – ne kao objekt koji treba gurati, nego kao osobu koju treba uvjeriti. Umjesto da ga se pokuša prisiliti da promijeni svoje mišljenje, može se promijeniti okoliš u kojem on donosi odluke. Dakle, treba ga pustiti da sam donosi zaključke i da sam odlučuje. Cilj nije pobijediti ga, nego ga pridobiti.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Ury, W.: Kako izbjeći «ne» Pregovaranje s nepopustivljima, Durieux, Zagreb.1991.

<sup>40</sup> Pet faza prodornih pregovora, [http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/\(28.07.2018\)](http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/(28.07.2018))

## 4. ZAKLJUČAK

Na kraju rada se može istaknuti kako je pregovaranje izrazito stara ljudska i poslovna djelatnost koja postoji barem onoliko dugo koliko i robna razmjena, tijekom povijesti. Pregovaranje proces koji se sastoji od određenog broja faza. Za svaku od faza moguće je identificirati i izdvojiti određene elemente čije poznavanje i prakticiranje vodi k uspješnijem konačnom ishodu. Na pregovaračke sposobnosti se ne gleda više kao na urođeni talent, jer iako dobro došao, u suvremenom složenom i promjenjivom okruženju on više nije dostatan.

Kako bi bilo uspješno pregovaračko ponašanje i postupanje potrebno je poznavati verificirane teorije i najbolje prakse pregovaranja. Pregovaranje treba promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine kupce i druge poslovne partnere. Nažalost mnogi ljudi nisu skloni pregovaranju. Negdje je od njih još uvijek se koriste nasiljem ili prijetnjom sile da bi dobili ono što žele.

Proces pregovaranja u teškim situacijama je dosta kompleksan proces čak i kad se radi o ljudima iz istog kulturalnog okruženja. Dakle pregovaranje u teškim situacijama je jedan složeni proces rješavanja problema u svrhu postizanja zadovoljstva objiju strana. U radu je prikazane sažete tehnike uspješnog pregovaranja u teškim situacijama, posebno metoda prodorno pregovaranje na primjeru nepopustljive osobe koji je nazvan oponentom, što opisuje nekoga tko je zauzeo suprotno stajalište. Strategija prodornog pregovaranja je strategija od pet faza, odnosno ne reagirati, razoružati svog oponenta, promijeniti igru, olakšati izgovaranje „da“ i otežati izgovaranje „ne“. Navedenih pet faza omogućuju mijenjati igru od sučeljavanja licem u lice do zaobilaznog rješavanja problema. Za strategiju prodora se kaže kako je kontraintuitivna jer zahtjeva da se učini suprotno od onog što bi inače učinili u teškim situacijama. Srž ove strategije je neizravna akcija jer se pokušava izbjeći oponentov otpor. Može se reći da su prodorni pregovori umijeće omogućavanja drugima da im bude po našem. Ovu strategiju se može koristiti s bilo kim (naprasitim šefom, temperamentnim tinejdžerom, nemogućom mušterijom).

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Zagreb: Školska knjiga, 2008.
2. Čulo, K., Skendrović, V. Communication in the process of negotiation. *Informatologia*, 45(4), 2012. 323-327.
3. Garača, N., Kadlec, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment*, Vol. II, br. 3, str. 118-125
4. Hercihonja, Z., *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, TIVA Tiskara Varaždin, 2017. str. 23.
5. Lewicki, R. J., Saunders, D. M. Barry, B. *Pregovaranje*, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
6. Mirolović Vlah, N. Neki aspekti socijalnih sukoba, *Napredak*, 146,2,2004. 220-229
7. Šlogar, H. i Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (2), 259-265
8. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), 143-158.
9. Ury, W.: *Kako izbjeći «ne» Pregovaranje s nepopustivljima*, Durieux, Zagreb.1991.
10. Vukmir, B.: *Strategija i taktika pregovaranja*, RRIF-plus, Zagreb, 2001.
11. *Poslovno pregovaranje*,  
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/My%20Documents/Downloads/konflikt.pdf>  
(12.06.2018)
12. *Pet faza prodornih pregovora*, <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/nastavni-materijali/sazetak-8-pet-faza-prodornih-pregovora/>(28.07.2018)