IZVORI NESUGLASICA I NJIHOVO PREVLADAVANJE U PREGOVARAČKOM PROCESU

Lelas, Antonia

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:109368

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU

ODJEL MENADŽMENTA

PREDDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT

IZVORI NESUGLASICA I NJIHOVO PREVLADAVANJE U PREGOVARAČKOM PROCESU

Završni rad

Kolegij: Poslovno pregovaranje

Mentor: dr.sc. Ivica Poljičak, v. pred

Studentica: Antonia Lelas

Matični broj studenta: 14319131

Šibenik, rujan 2017.

Sadržaj

1. Uvod **3**

2. Teorijske odrednice pregovaranja **7**

2.1. Pregovaranje kao poslovni proces 8

2.2. Uloga i važnost pregovaranja 10

2.3. Pregovaranje u teškim situacijama 14

3. Nesuglasice tijekom pregovora **17**

3.1. Razvoj, uzrok i upravljanje nesuglasicama 19

3.2. Prihvaćanje i upravljanje nesuglasicama kroz suradnju 23

3.3. Kritični čimbenici za učinkovito donošenje odluka 31

4. Zaključak **33**

Literatura **35**

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU **Završni rad**

ODJEL MENADŽMENTA

STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

IZVORI NESUGLASICA I NJIHOVO PREVLADAVANJE U PREGOVARAČKOM PROCESU

Nesuglasice su sastavni dio svakog pregovora. Da bi se sporazumi uspješno sklopili, potrebno je da svaki pregovarač bude upoznat s pojmom moći. Budući da svaka osoba posjeduje moć, bitno je znati koristiti i raspolagati s moći pregovaranja koju posjedujemo. Koliko će pregovori biti uspješni ovisi isključivo o samom čovjeku, odnosno o njegovom znanju o korištenju moći. Svaki pregovarač trebao bi poznavati strategiju prodornog pregovaranja odnosno pet temeljnih načela pregovaranja koji činu vodilju uspješnog pregovaranja.

(35 stranica / 26 literaturnih navoda / jezik: hrvatski)

Ključne riječi: nesuglasice, pregovori, strategije

Mentor: dr.sc. Ivica Poljičak

BASIC DOCUMENTATION CARD

POLYTECHNIC IN ŠIBENIK **Final paper**

DEPARTMENT OF MANAGEMENT

UNDERGRADUATE STUDIES OF MANAGEMENT

SOURCES OF DISAGREEMENTS AND THEIR OVERCOMING DURING NEGOTIATIONS

Disagreements are an integral part of every negotiation. In order for the agreements to be concluded successfully, each negotiator needs to be familiar with the concept of power. Since every person possesses power, it is essential to know how to use and dispose of the negotiation power we possess. How many negotiations will be successful depends solely on the man himself, that is, about his knowledge of the use of power. Every negotiator should know the strategy of penetrating bargaining, that is, the five basic negotiating principles that lead to successful bargaining.

(35 pages / 26 literary allegations / language: Croatian)

Key words: disagreements, negotiations, strategies

Mentor: dr.sc. Ivica Poljičak

1. Uvod

Pregovaranje se definira kao 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. Odluke su sastavni dio svake hijerarhijske razine poduzeća; od najniže do najviše, te je nemoguće uspješno poslovati bez donošenja ispravnih i pravovremenih oduka temeljenih na selektiranim i kvalitetnim informacijama.

Dakle, može se reći da je odlučivanje temelj poduzeća koji je neophodan za stjecanje i održavanje konkurentske prednosti te opstanak na tržištu i daljnji rast. Politika poduzeća mora biti fleksibilna, inovativna te prilagodljiva kako bi poduzeće bilo u stanju odgovoriti na zahtjeve kompleksne i dinamične okoline, a proces odlučivanja mora biti pomno pripremljen i proveden.

Unatoč tome što je način na koji menadžeri donose odluke predmet mnogih istraživanja na području teorije odlučivanja zbog velikog broja faktora koji imaju utjecaj na donositelja odluke još uvijek ne postoji jedinstvena definicija kako menadžeri donose odluke. Upravo o važnosti odlučivanja govori ovaj rad te pritom nastoji dati uvid u važnost donošenja odluka s ciljem unaprjeđivanja poslovanja organizacije.

Sve veći broj i dostupnost informacija dodatno otežava ocjenjivanje raspoloživih alternativa, a osim toga i proces poslovnog odlučivanja ograničen je nizom društveno uvjetovanih, organizacijskih i situacijskih čimbenika te osobnim karakteristikama samih donositelja odluka.Suvremeni poslovni svijet kojeg odlikuju stalne i neizvjesne promjene, ubrzano poslovanje i proces globalizacije značajno otežava poslovanje poduzeća te ih tjera na brze reakcije. Stoga se donošenje odluka nameće kao vrlo važan proces u poslovanju organizacija kojemu je potrebno posvetiti izrazitu pozornost.

Također, u procesu pregovaranja čest je slučaj da se pregovarač nalazi u etičkoj dilemi. Tako sam sebi postavlja važna etička pitanja. Kod donošenja odluke može se koristiti temeljnim pristupima etičkog rasuđivanja i pomoću njih može lakše razumjeti razlog ponašanja druge strane u procesu pregovaranja. Njihovo ponašanje također proizlazi iz želje da se poveća pregovaračku moć, manipulirajući različitim informacijama koje mogu biti istinite ili lažne.

Tema rada je „Prevladavanje nesuglasica tijekom pregovora“, a rad je podijeljen na četiri poglavlja. Na samom početku rada nalazi se uvod u kojem se daje uvid u predmet istraživanja

i samu strukturu rada. Nakon uvoda slijedi razrada podijeljena. Kroz razradu se nastoji dati uvid u teoretske odrednice pregovaranja te pregovaranja kao poslovnog procesa.Stavlja se naglasak na važnost pregovaranja te nastajanje nesuglasica tijekom pregovora te koji su kritični čimbenici za učinkovito donošenje odluka. Na kraju rada je zaključak prethodno napisanog te popis literature koja je korištena pri izradi.

2. Teorijske odrednice pregovaranja

Pregovaranje je poslovni proces koji dodaje vrijednost odlukama.Važno je napomenuti da je odlučivanje složen proces na koji utječu brojni čimbenici o kojima ovisi konačna odluka. Da bi se proces odlučivanja ostvario važno je uzeti u obzir sljedeće pretpostavke:[1]

- da postoji jasno razumijevanje alternativnih pravaca putem kojih se mogu ostvariti postavljeni ciljevi uz postojeće prilike i ograničenja,
- da postoje informacije i sposobnost donositelja odluka za analizu i evaluaciju alternativa u okviru postavljenih ciljeva,
- da postoji želja donositelja odluka za iznalaženje najbolje alternativne solucije koja mora biti efikasna za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Bit poslovnog pregovaranja jest svrhovita i djelotvorna upotreba informacija, a komuniciranje je primarni izvor informacija. Pregovaranje je vještina i posebno umijeće staro koliko i čovječanstvo, a odražava čovjekovo svakodnevno ponašanje i izgrađuje budućnost. Njega možemo promatrati kao proces komuniciranja u stilu korak naprijed, korak nazad u cilju provođenja zajedničkih odluka. Tako se utvrđivanjem ciljeva i strategija te pribavljanjem potrebnih resursa za pripremu pregovora izgrađuje platforma za njihovo ostvarivanje.[2]

Svaka poslovna situacija odlikuje se specifičnostima među kojima se pregovaranje pokazalo izuzetno važnim za poduzetništvo te se smatra pravim umijećem. Vještina pregovaranja preduvjet je za razvoj poduzetnosti, poslovnog partnerstva i rješavanje sukoba interesa dviju pregovaračkih strana. Pregovaranje u poduzećima najčešće više nije predvidiv i relativno rijetko prisutan događaj kojim nastojimo ostvariti neke posebne poslovne ili njima usko povezane organizacijske interese. Bitna novina sadržana je u strateškom i sustavnom pristupu procesima pregovaranja. Treba usmjeriti i pozornost na fazu u kojoj se priprema pregovor i provodi revizija i tako se maksimalno postiže dodatna vrijednost svake od aktivnosti.[3]

---

[1]Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb
[2]Tolić, T.; Proces pregovaranja pri kupnji/prodaji proizvoda i usluga, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2002.
[3]Lončarević, T. (2016): Karakteristike pregovaranja u RH. Dostupno na: https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A423/datastream/PDF/view

Neke od definicija pregovaranja su sljedeće[4]:

- Pregovaranje predstavlja eksplicitnu dobrovoljno dogovorenu razmjena između pojedinaca koji žele nešto jedan od drugoga.
- Pregovaranje je proces putem kojega iznalazimo uvjete za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas.
- Pregovaranje je osnovno sredstvo dobivanja onoga što želite od drugih osoba. To je komunikacija naprijed-nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada vi i druga strana imate neke od interesa koji su vam zajednički, i druge koji su suprotni.
- Pregovaranje nije samo uobičajeno, nego i presudno za učinkovit i zadovoljavajući život. Ljudi imaju potrebu za različitim stvarima kao što su resursi, informacije, suradnja i podrška drugih. Pregovaranje je proces putem kojeg pokušavamo uvjeriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok istovremeno i mi vodimo računa o njihovim potrebama. Pregovaranje je temeljna vještina ne samo za uspješno upravljanje nego i za uspješno življenje.

2.1. Pregovaranje kao poslovni proces

Glavni značaj ovog rada sastoji se u isticanju uloge pregovaračkih vještina u stjecanju kompetitivne prednosti na tržištu i senzibiliziranju poslovnog svijeta o činjenici da je umijeće pregovaranja ključna kompetencija koja doprinosi razvoju odnosa u rješavanju različitih situacija na tržištu.

Formalno pregovaranje uključuje:[5]

- većinu politika, procedura i cijena koje postaju predmetom pregovora

- intenzivniju pripremu i planiranje

[4] Tomašević-Lišanin, M. (2004): Pregovaranje: poslovni proces koji dodaje vrijednost. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/

[5] Kolektivni ugovori, radno socijalni odnosi u Hrvatskoj. Dostupno na: URL:http://heptehnos.hr/Rsodnosi.asp?idvijesti=7

- veći broj ljudi iz tvrtke prodavača

- vrlo velike i značajne kupce

- visok kapital.

Posebno je značajno prikazati opravdanost uključivanja nastavnih predmeta iz područja pregovaranja u kurikulume hrvatskih učilišta koja izvode studije iz područja ekonomije i poduzetništva. Konačni rezultat pregovora nikada nije predodređen i često puta dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadjačati svojega protivnika koristeći se upravo njegovim najjačim sredstvom u ostvarenju vlastitih ciljeva.

Postoji više faza kod transformacije pregovaranja kao povremeno korištene vještine. Prva faza se odnosi na uspostavljanje i održavanje harmonizacije postupaka i podržavajućih procesa. Stoga, nekoliko jednostavnih prije utvrđenih koraka i smjernica štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka. Nadalje, mora biti objašnjeno koji su menadžeri ovlašteni za koju vrstu odluka. Nužno je i u kojoj su mjeri te odluke zastupljene.Tako se utvrđuje proces donošenja ključnih odluka. Kod druge faze glavni cilj je davati naputke i smjernice koje nisu dvosmislene. To znači da nije dovoljno instruirati pregovarački tim o tome što je minimalni prihvatljivi ishod koji treba postići u pregovorima.[6]

Treća faza su konkretne pripreme što znači da umjesto da pregovarače prepuste same sebi, tvrtke ih treniraju za situacije koje moraju riješiti. Tako tvrtke koriste standardne metode i sredstva za pripremu pregovarača.Priprema se temelji na nekoliko rješenja poput:[7]

- Interneta

- suvremenih hardverskih i softverskih rješenja

- vlastitih baza podataka

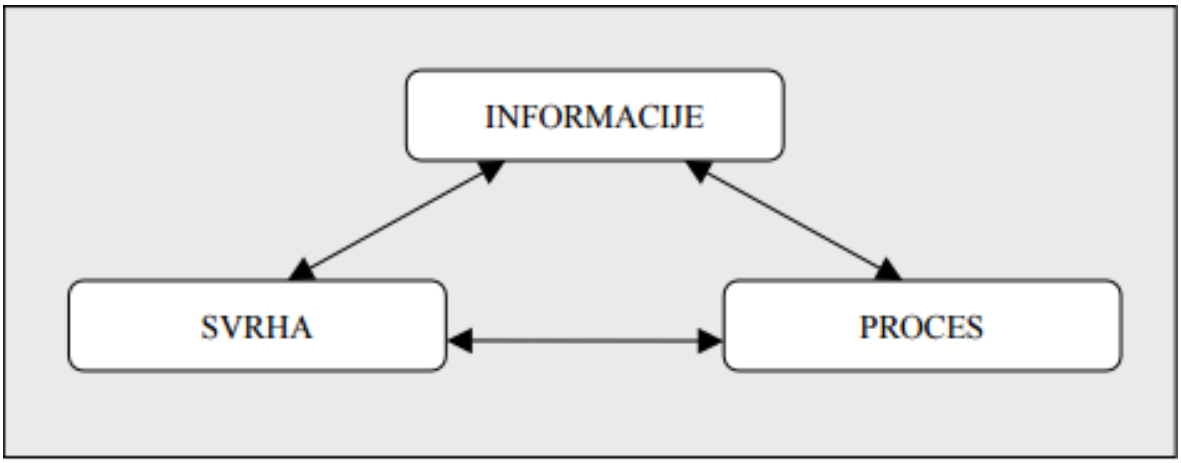
- drugih alata koji sadrže materijale i obrasce.

Četvrta faza je pregovaranje jer na mjestu događaja, kada dvije strane sjednu za pregovarački stol, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Peta faza odnosi se na reviziju odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja. Naglašava

[6] Kolektivno pregovaranje, Savez samostalnih sindikata Hrvatske. Dostupno na: URL:http://www.sssh.hr/hr/static/radnicka-prava/kolektivnopregovaranje-36

[7]Šlogar, Cigan, (2012), Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb.

se da se za te svrhe mogu 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. Elementi učinkovitog pregovaranja vidljivi su na Slici 1.



Slika 1: Prikaz glavnih elemenata učinkovitog pregovaranja

Izvor: preuzeto sa Lišanin, Tomašević, M.: Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ZEF2004_9%20(1).pdf

2.2. Uloga i važnost pregovaranja

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti zbog toga što ga upotrebljavamo u svakodnevnom životu i u svim sferama poslovnog života. Danas u suvremenom svijetu pregovaranje je univerzalan proces, iako još pojedinci kao i poslovne organizacije nisu sklone pregovaranju. U svakodnevnom, posebice u međunarodnom poslovanju, kreativnost se ističe kao bitna odlika suvremenog menadžera. Suvremeni menadžer ima gotovo neograničene razvojne mogućnosti.Vrlo važna komponenta svakoga pregovaračkog susreta jest uspješna komunikacija koja omogućuje bolje razumijevanje

potreba i strategija druge strane te otvara prostore za razmjenu mišljenja i pronalaske novih kreativnih obostrano prihvatljivih rješenja.[8]

Često je najvažniji element komunikacijskog procesa aktivno slušanje i pravilno interpretiranje onoga što je izrečeno, postavljanje pitanja te opažanje neverbalnih signala koji nam pomažu u detektiranju stvarnog emotivnog i psihičkog stanja osoba s kojima razgovaramo. Neverbalni signali odaju i ono što osoba eventualno misli, ali ne želi ili ne može glasno izreći zbog nekih razloga.

Konkurencija na globalnom tržištu je uvjetovala fundamentalne promjene u ekonomskoj logici poduzeća. Oskudan resurs u tradicionalnom modelu je kapital.U suvremenom menadžmentu se to odnosi na što je moguće efikasnije transformiranje inputa u output. Također, suvremeni menadžment podrazumijeva da je oskudni resurs znanje, te da uspjeh i dobro financijsko poslovanje poduzeća ne ovisi samo o efikasnosti, već o inovativnosti i kreativnosti što je vidljivo u rastu međunarodnih poduzeća i organizacija koje posluju.[9]

Važan je i govor tijela koji se može teško kontrolirati, jer se radi najčešće o nesvjesnim pokretima i izrazima, upućuje na to govori li naš sugovornik istinu ili se pretvara. Nadalje u kolaborativnom pristupu pregovaranja partneri se trude izbjegavati riječi i postupke koji bi eventualno doveli do eskaliranja konflikta ili izražavanja vlastite nadmoći. To je važno jer ne doprinosi pozitivnom ozračju i povjerenju potrebnom iznalaženju povoljnih rješenja za obje strane.

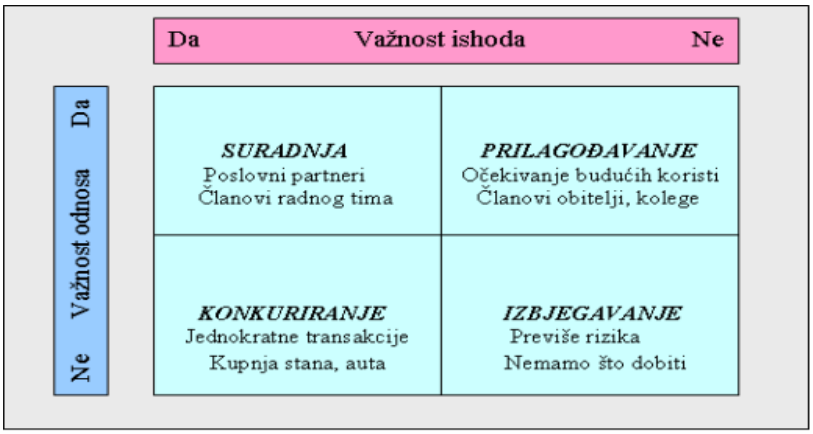
Može doći i do napetosti i erupcije emocija zbog žestine argumenata. Tada jepotrebno učiniti sve da se stanje smiri i da pregovori ponovno poprime „win-win“ perspektivu. Za kolaborativno pregovaranje je nužno da ga obje strane žele. Ukoliko se to ipak ne dogodi, potrebno je biti svjestan manipulativnih tehnika kojima se suprotna strana koristi ili pokušava koristiti. Vješt i dobro pripremljen pregovarač relativno će ih lako raspoznati i prihvatiti kao takve te neće dozvoliti da mu to uzdrma samopouzdanje, što je najčešće i konačna namjera onih koji se koriste takvim trikovima. No,ako suprotna strana i dalje ustraje na korištenju pritisaka, neprovjerenih informacija i slabih argumenata, mogu se takve taktike i javno

[8]Lišanin, Tomašević, M.: Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ZEF2004_9%20(1).pdf

[9]Ury, W., Fisher, R., (1990)Put do sporazuma, Predrag & Nenad, Zagreb

diskreditirati. No i tada treba nastojati sačuvati obraz i osobni integritet pregovarača te mu pružiti novu šansu za prebacivanje pregovora u kolaborativno ozračje.[10]

U suvremenom poslovanju koje je podložno svakodnevnim promjenama te neizvjesnošću izrazito je važno da se poslovni subjekti prilagode nastalim promjenama te opstanu na tržištu. To je gotovo nemoguće bez uspješnog procesa donošenja odluka i procesa pregovaranja koje omogućava subjektu uspješno poslovanje te reagiranje u novonastalim situacijama i dovodi ga do ostvarenja unaprijed postavljenih ciljeva. Pregovaranje je proces donošenja odluka putem kojeg kupci i prodavači rješavaju konfliktna područja i/ili dolaze do sporazuma.[11] Glavni cilj pregovaranja je sprječavanje ili rješavanje konflikata i primjer je dan na Slici 2.



Slika 2: Prikaz važnosti odnosa i ishoda kod pregovaranja

Izvor: izradila autorica prema Vojvodić, K.: Izazovi elektroničkog pregovaranja. Sveučilište u Dubrovniku. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/katija_vojvodic.pdf

Nadalje, da bi se izbjegli problemi kod realizacije donesenih odluka važno je da se ona odredi pojmovno, vremenski i prostorno.[12] Pojmovno određenje podrazumijeva svrhu i cilj odluke koji su utvrđeni u postupku pripreme odluke te moraju biti temelj za sve odluke koje se donose u fazama realizacije i kontrole odluka. Također, sve one odluke koje se naknadno donose trebaju biti u funkciji cilja navedenog u prvobitnoj donesenoj odluci. Prostorno određenje odluke podrazumijeva nužnost određivanja organizacijskih jedinica i organa koji će

[10]Vojvodić, K.: Izazovi elektroničkog pregovaranja. Sveučilište u Dubrovniku. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/katija_vojvodic.pdf
[11] Ibidem.
[12]Zver, B. (1990): Elementi informacijskog sustava odluka i njihovo korištenje u poduzeću, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

raditi na realizaciji odluke. Vremensko obilježje odluke prikazuje u fazi pripreme da li se i u kojoj mjeri u odluku ugrađuju elementi prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.[13]

Nadalje, sedam je važnih elemenata pregovaranja:[14]

1. interes
2. opcije
3. BATNA
4. kriteriji
5. komunikacija
6. međuljudski odnosi.

Interes predstavlja nešto što pregovarač želi postići pregovorima, odnosno ciljevi koje želi ostvariti. Prije početka procesa pregovaranja, pregovarač mora razmisliti o interesima. Trebao bi razmisliti i o opcijama, odnosno o mogućim sporazumima ili dijelovima sporazuma. BATNA u procesu pregovaranja znači najbolja alternativa rezultata pregovaranja. Ona se ne odnosi na krajnji rezultat koji je neka osoba spremna prihvatiti već se odnosi na ravnotežu. Ta ravnoteža se postiže između resursa na koje možemo utjecati da bi ostvarili svoje ciljeve tijekom pregovaranja. BATNA je različita prije početka pregovaranja i za vrijeme pregovaranja. Razlog tome je jer u procesu pregovaranja sakupljamo različite informacije koje nam pomažu da otkrijemo najbolju alternativu.

Prije početka pregovaranja jako je bitno da svaka strana odredi svoju BATNU. BATNA se sastoji od različitih elemenata koji služe za pripremu pregovaračke strategije i upotrebu različitih taktika tijekom pregovaranja. Tijekom pregovaranja elementi se mijenjaju, jer je BATNA dinamičnog karaktera. Glavni elementi BATNE su: vremenski rokovi, vlastiti resursi, alternativa, informacije, raspoloživi resursi druge strane, znanje, interes te iskustvo.

Ako osoba ima ograničen vremenski rok trajanja BATNE, tada ona postaje slabija tijekom pripreme za proces pregovaranja. Zato je nužno odrediti kako svaki korak ili izbor utječe na ostvarenje vlastitih ciljeva ili ciljeva poduzeća. Vlastiti resursi odnose se na resurse koje

[13] Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), 143-158.
[14] Ibidem.

možemo kontrolirati ili na koje možemo utjecati kako bi smo riješili određeni problem. Također, ljudi se međusobno razlikuju u zavisnosti od karaktera, psihološkog profila, znanja i inteligencija. Tako postoje i različiti tipovi pregovarača.[15]

Primjerice, dominantan pregovarač vodi pregovore i to je osoba koja koristi povišen ton, ima taktiku pritiska te zahtjeva patnju druge strane. Nije voljna slušati sugovornika, stoga strana koja se nađe u pregovaranju s dominantnom stranom, mora znati da je čekaju dugi i iscrpljujući pregovori. Ekstrovertnom pregovaraču je u cilju da se završe što prije pregovori, jako je sličan dominantom pregovaraču. Zna izgledati dosta nezainteresirano ili odsutno što mu je samo taktika da što prije zadovolji svoje osobne potrebe. Introvertni je tip pregovarača koji ne voli pregovarati. Introvertni pregovarači nemaju povjerenja u drugu stranu, pa tako ni u pregovaranje općenito. Razgovori sa takvim tipom su dugi i iscrpljujući jer je potrebo dosta vremena da „probijete zid“, odnosno da izgradite odnos povjerenja.[16]

2.3. Pregovaranje u teškim situacijama

Nerijetko dođe do situacije u kojima je pregovaranje otežano, što često uvjetuju osobe s kojima se pregovara. Većina pojedinaca s lakoćom savlada tehnike poput organiziranja rasporeda i određivanja ciljeva, no problem se javlja kada se pregovarači suočavaju s negativnim, razoružavajućim i manipulativnim ponašanjem druge strane.

U prethodno opisanim situacijama pregovaranje može teći kroz sljedeće faze[17]:

1. Ne reagirajte (izađite na balkon),
2. Razoružajte ih (priđite na njihovu stranu),
3. Promijenite igru (ne odbijajte.. promijenite okvir),
4. Olakšajte im da kažu „da“ (izgradite zlatni most),
5. Otežajte mi da kažu „ne“ (dovedite ih pameti umjesto da ih bacate na koljena).

[15] Čulo, K., Skenderović, V. (2012.): Komunikacija u procesu pregovaranja. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Ksenija_Culo_Vladimir_Skendrovic.pdf
[16] Ibidem.
[17] Ury, W. (1994): Kako izbjeći „ne“: pregovaranje s nepopustljivima, Zagreb.

Kada dođe do situacije da su pregovori teški, potrebno je povući se, sabrati i sagledati situaciju objektivno. Upravo o tome govori prva faza, a balkon predstavlja metaforu za mentalni sustav odvajanja. Naime, s balkona se može mirno procijeniti sukob, razmišljati konstruktivno te potražiti uzajamno zadovoljavajući način rješavanja problema.

U drugoj fazi pregovarač da bi dobio pregovore mora razoružati drugu stranu. Razoružati znači neutralizirati njegove osjećaje, odnosno navesti ga da sasluša tuđa gledišta te pridobiti njegovo poštovanja. Srž razoružanja čini iznenađenje što znači da je potrebno učiniti suprotno od onog što je oponent očekivao od druge strane.

U slučaju kad osoba s kojom se pregovara 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 pozornost natrag ka problemu udovoljavanja obiju strana pregovora. Ovakvo ponovno uokvirivanje znači mijenjanje okvira slike i okvira razgovora, te se time oponent stavlja u poziciju kao da on pokušava riješiti problem.

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[18]:

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 procesom.

[18] Ury, W. (1994): Kako izbjeći „ne“: pregovaranje s nepopustljivima, Zagreb.

Kada se druga strana i dalje opire prilikom sklapanja sporazuma te misli da može pobijediti bez pregovaranja, 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 koristi s ciljem da se oponenta baci koljena već kako bi ga se dovelo pameti. U situaciji kada je oponent nepopustljiv potrebno je naglasiti na to gdje će se naći njegovi interesi ako se sporazum ne sklopi.

3. Nesuglasice tijekom pregovora

Bez obzira na to da li se poslovni pregovori vode direktno, licem u lice ili putem nekog komunikacijskog kanala, kao što su: telefon, e-mail, pošta (klasično pismo) i sl., nerijetko dolazi do različitih nesuglasica.

Dakle, jedna od karakteristika pregovaranja je da gotovo uvijek postoji konflikt potreba ili želja između dvije ili više strana, odnosno određene vrste nesuglasica. Naime, ono što jedna strana želi nije nužno ili ne treba biti želja druge strane. Stoga strane koje pregovaraju trebaju pronaći način pomoću kojeg će se riješiti nastali konflikt. Svako pregovaranje, ukoliko se na njega gleda kreativno, poduzetnički i surađivački, daje odličnu priliku za razvijanje i poboljšanje sinergije između obje strane uključene u pregovore. S obzirom na to, sustavno je ulaganje u stjecanje znanja i vještina poslovnog pregovaranja vrlo važno u svim poduzećima pa su opća osposobljenost i selektivan izbor pregovarača koji će zastupati poslovni subjekt spram potencijalnog ili postojećeg poslovnog partnera, posebno važni za uspješan ishod pregovora.[19]

Konflikt ili sukob može se objasniti kao interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta. Dakle, to je situacija u kojoj su razmišljanja, htijenja ili postupci pojedinaca ili pak grupa nekompatibilni, a nastaju u slučaju kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva.[20]

Kod procesa pregovaranja konflikt može biti neznatan, ali može i doći do situacije kada nastale nesuglasice značajno sprječavaju sudionike da postignu postavljene ciljeve. Konflikt se može pojaviti zbog sljedećih razloga[21]:

- razlike u potrebama, objektima i vrijednostima,

[19]Brezak, S. (2011): Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/77879

[20]Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Zagreb: Školska knjiga.

[21]Podrug, N. i Gauta, N. (2013): Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/

- razlike u percipiranju motiva, riječi, akcija i situacija,
- razlike u očekivanjima ishoda – poželjnih nasuprot nepoželjnima,
- nespremnost na prevladavanje problema,
- nespremnost na kolaboraciju i kompromis.

Neovisno o njegovom uzroku, pojedinac se, promatrajući predmet sukoba, najčešće suočava s dvije vrste konflikata – sadržajnim (strukturalnim) i osobnim (emocionalnim). Konflikti se razlikuju po razinama na kojima se pojavljuju, od onih koji se događaju na razini pojedinca do onih koji se događaju između različitih vrsta grupa. Ova podjela još se naziva i podjelom s obzirom na sudionike u sukobu. Također, promatrajući s aspekta posljedica, konflikti mogu biti funkcionalni ili disfunkcionalni.

Kada se nesuglasice pojave, glavni cilj nije trenutno otkloniti nastale nesuglasice jer bi se tada postigli samo kratkotrajni rezultati, a u budućnosti bi to dovelo do novih problema i mogućnosti ponovnog izbijanja nesuglasice. Stoga je važno naučiti kako učinkovito upravljati nesuglasicama i na taj način kontrolirati destruktivne elemente, a istovremeno izvući korist i postići unaprijed postavljene ciljeve.

Dva su načina za upravljanje konfliktima[22]:

- konstruktivno upravljanje,
- destruktivno upravljanje.

Konstruktivnim upravljanjem se mirnim putem dolazi do rješenja i reguliranja nesuglasica te se pritom pojedincima koji su uključeni u pregovore dozvoljava reakcija ili prilagodba izmijenjenim uvjetima. Na taj način dolazi do pozitivnih posljedica te rješavanjem nesuglasica dolazi do povećanja kreativnosti i inovacija, povećanja zajedničkih napora i kohezije među članovima grupe u odnosu na nečlanove te smanjenja tenzija.

S druge strane, destruktivni konflikti dovode do smanjene komunikacije i povećanja sumnjeu, reducirajući pritom kooperativnost i povećavajući kompetitivnost. Samim time, značajno se

[22]Podrug, N. i Gauta, N. (2013): Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/

smanjuje briga za zajedničke ciljeve te efikasnost pojedinaca, grupa i organizacija što vodi do opadanja zadovoljstva strana koje su uključene u konflikt.

Unatoč neizbježnosti i korisnosti nesuglasica, na njih se još uvijek gleda kao na izvanredne događaje koji se na površini odnosa očituju u obliku negativnih emocija i različitih manifestacija te posljedica koje ostavljaju. U nastavku rada biti će dan uvid u razvoj i uzrok nesuglasica tijekom pregovora.

3.1. Razvoj, uzrok i upravljanje nesuglasicama

Uz razvoj nesuglasica veže se sljedeće[23]:

- interakcija pretpostavlja postojanje barem dviju suprotstavljenih strana,
- interesi, ciljevi ili vrijednosti (i kulturne) suprostavljenih strana su inkompatibilni,
- konflikt postoji ukoliko se kao takav percipira, percepcija neuskladivih razlika,
- korisnost sukoba, sukob interesa (stjecanje materijalnih dobara), osobnosti i obrazovanja osoba,
- većina definicija: koncept i doživljavanje oporbe, oskudnosti i blokade.

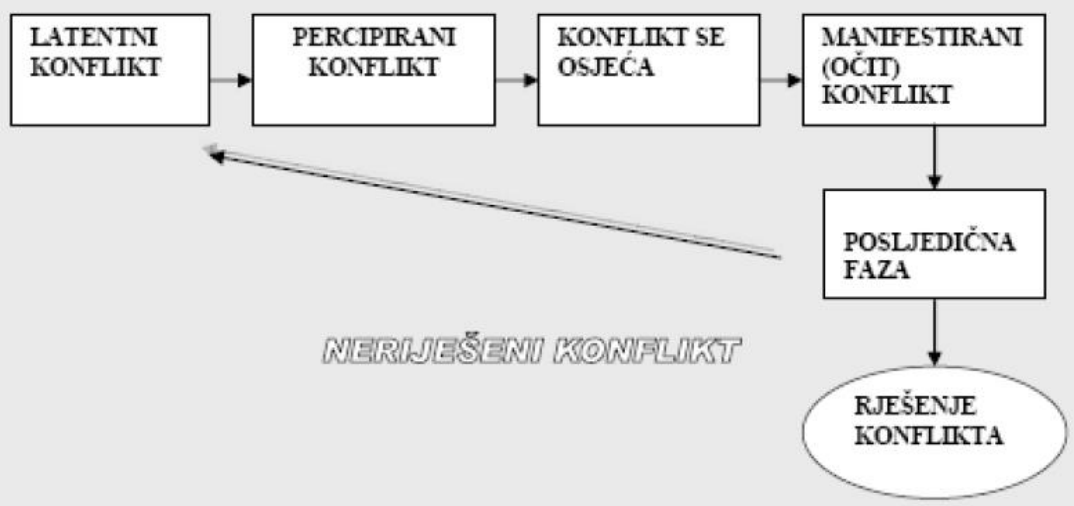
Neki autori smatraju da se konflikti i nesuglasice kod pregovora mogu lakše i bolje razumjeti ako se razmatraju kao dinamičan proces koji se razvija u sekvencama konfliktnih epizoda. Pritom se spominje pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda (slika 1) [24]:

- **Faza latentnog konflikta.**U toj fazi konflikt je prikriven no već postoje uvjeti koji bi ga mogli prouzročiti. Latentne konflikte najčešće uvjetuje natjecanje oko nedovoljnih sredstava, različiti ciljevi ili težnje za autonomijom, a istovremeno može biti prisutno više tipova latentnih konflikata.

[23]Menadžment konflikta, nastavni materijali. Dostupno na: www.studentski.hr
[24]Pondy, L. R. OrganizationalConflict: ConceptsandModels, AdministrativeScienceQuarterly, Vol. 12,

September 1967., str. 296-320.

- **Faza percepcije konflikta** je faza u kojoj jedna ili obje strane postaju svjesne latentnog sukoba. Pritom su izrečena različita mišljenja te postaje jasno da su ciljevi (ili vrijednosti) različiti te tada jedna (ili više osoba) postaje svjesna potencijalnog sukoba, što znači da je konflikt prešao u novu razvojnu fazu. Postoje različite situacije u percepciji konflikata. Na primjer, konflikt se ponekad percipira, iako ga realno nema u latentnom obliku (primjerice sudionici konflikta se nisu dovoljno dobro razumjeli što se rješava boljom kvalitetom komuniciranja) ili je pak latentni konflikt prisutan, a sudionici odnosa ga nisu percipirali (što se objašnjava mehanizmima potiskivanja i fokusiranjem pažnje na samo neke organizacijske konflikte dok drugi ostaju nezamijećeni).
- **Faza u kojoj se konflikt osjeća.**Radi se o „personalizaciji konflikta“. Jedna ili obje konfliktne strane, kao rezultat nerazumijevanja ili razilaženja mišljenja iz prethodne faze procesa, počinju osjećati tenzije, anksioznost i druge neugodne osjećaje.
- **Faza manifestiranog konflikta.**U ovoj je fazi točno utvrđno neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta, a konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije koja je u okviru organizacijskih normi, pravila i procedura ipak rijetka. Ponašanje se može okarakterizirati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi sudionici konflikta takvim percipiraju. Uz to, onaj koji se ponaša konfliktno to mora činiti svjesno.
- **Posljedična faza.**Faza u kojoj se vide rezultati očitog konflikta. U ovoj je fazi konflikt ili riješen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje pa se on ponovno vraća u fazu latentnog konflikta te započinje nova konfliktna epizoda.



Slika 1: Faze konfliktnog procesa

Izvor: Pondy, L. R. OrganizationalConflict: ConceptsandModels, AdministrativeScienceQuarterly, Vol. 12, September 1967., str. 296-320.

Nesuglasice tijekom pregovora pomažu u uočavanju problema da među ljudima ne prođu neopaženo te pomažu u bržem pronalaženju rješenja za razne probleme.

Neke od prednosti postojanja nesuglasica su sljedeće:

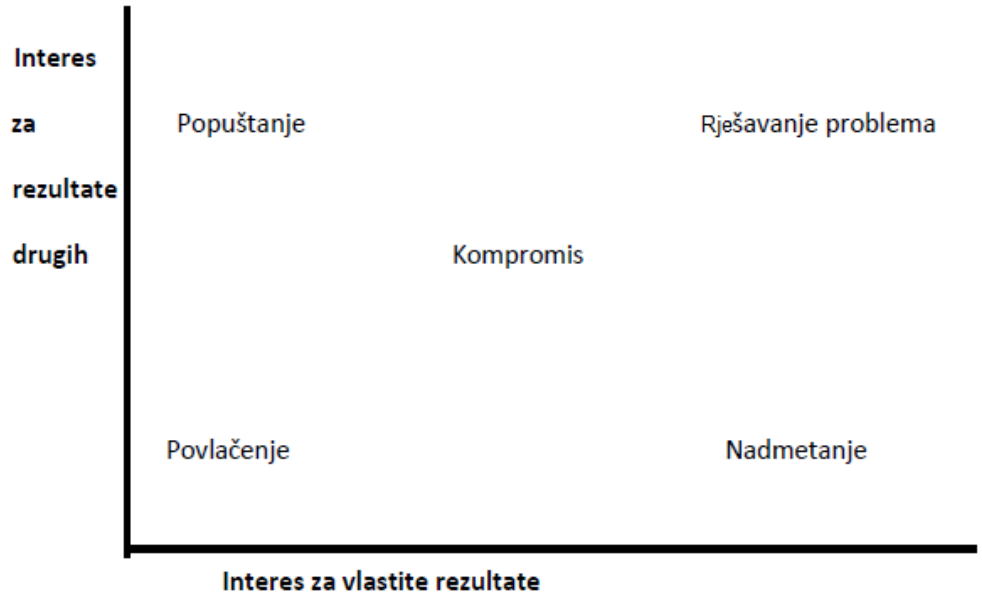
- sprječavanje stagnacije,
- jačanje znatiželje,
- poznavanje samoga sebe,
- poticanje promjena,
- učvršćivanje identiteta pojedinca i grupe.

U literaturi postoje različiti modeli za upravljanje konfliktima, a jedan od najčešće spominjanih je model „dvostruke brige“.[25] Ovaj model polazi od pretpostavke da strane u konfliktu imaju dvije osnovne vrste interesa, interes za vlastite rezultate koje predstavlja horizontalna os i interes za rezultate drugih koji predstavlja vertikalna os. Teoretski se može odrediti bezbroj različitih točaka unutar modela dvostruke brige, ali se ipak najčešće navodi sljedećih pet strategija upravljanja konfliktima:

[25]Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B.(2009): Pregovaranje, Zagreb, Mate, str. 22.

- nadmetanje (dominiranje),
- popuštanje (prilagođavanje),
- povlačenje (izbjegavanje),
- rješavanje problema (integriranje),
- kompromis.

Sljedeći grafikon prikazuje model „dvostruke brige“.



Grafikon 1: Model dvostruke brige

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

Strategija nadmetanja ili dominiranja simbolizira želje sudionika pregovora da ostvare ciljeve koji su postavljeni bez obzira na sredstva, a da pri tome uopće ne uvažavaju ciljeve i želje druge strane. Nasuprot njoj, u strategiji popuštanja, koja se nalazi u gornjem lijevom kutu sudionici pregovaračkog procesa više interesa posvećuju ostvarenju ciljeva druge strane, dok za vlastite ciljeve nisu pretjerano zainteresirani.

Strategija povlačenja je locirana u donjem lijevom kutu grafikona, sudionici pregovora koji koriste ovu strategiju su prilično pasivni, nisu pretjerano zainteresirani za ostvarenje svojih ciljeva, ali isto tako nisu zainteresirani ni za ostvarenje ciljeva partnera u konfliktu.

Rješavanje problema ili kako se još naziva strategija integriranja, može se nazvati najaktivnijom strategijom pri upravljanju nastalim nesuglasicama, jer sudionici pokazuju značajan interes za ostvarenje vlastitih, ali isto tako i partnerovih ciljeva. Ova strategija locirana je u gornjem desnom kutu grafikona i predstavlja snažno nastojanje obe strane da konflikt rješe na optimalan način, kako bi obe strane bile zadovoljne konačnim rješenjem.

Posljednja strategija upravljanja konfliktom je kompromis, a locirana je u središnjem djelu grafikona te predstavlja „srednje rješenje“, odnosno sudionici pregovora čine umjerene (osrednje) napore da ostvare vlastite ciljeve, a isto tako čine umjerene napore i za ostvarenje partnerskih ciljeva.

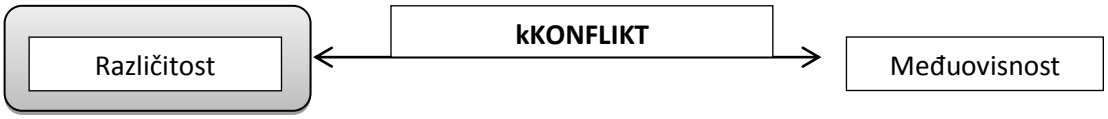
3.2. Prihvaćanje i upravljanje nesuglasicama kroz suradnju

Sukob je prirodan proces i može ga se spriječiti i kontrolirati kroz pravilnu i učinkovitu suradnju no potrebno je uskladiti zajedničke ciljeve koji vode uspješnom timskom radu. Dugogodišnji problem u organizacijama i pregovorima predstavlja pitanje „sukoba između ljudi“ te se postavlja pitanje kako funkcionira rad između ljudi među kojim su izražene razlike. Za poboljšanje zadovoljstva poslovnih partnera, potrebno je održavati dobre odnose i suradnju te neprestano nuditi rješenja koja zadovoljavaju njihove želje i potrebe. Potrebno je da tvrtke pronađu način za ostvarenje svojih ciljeva zbog dolazaka novih konkurenata na tržište.

Ostvarenje ciljeva je nužno provesti i kroz ostvarenje ciljeva zaposlenog osoblja jer osoblje kao i tvrtka ima različite ciljeve poput:[26]

- prioriteta,
- poticaja i
- načina obavljanja stvari.

[26]Stoiljković, N. (2013.): BalancedScorecard (BSC), dostupno na: http://www.sk
content/uploads/2013/06/BSC.pdf



Slika 2: Prikaz razloga za nastajanje sukoba između osoba

Izvor: Angeleski, I., Božac, Gonan, M. (2008.): Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa

Prednosti kontinuirane suradnje i uspješnih pregovora u smislu ostvarivanja zajedničkih ciljeva vodi do:

- rasta broja klijenata,
- bržeg donošenja važnih odluka,
- smanjenja troškova pravilnom alokacijom resursa,
- razvoja inovativnih proizvoda.

U svijetu se troše milijarde dolara na inicijative koje žele postići poboljšanje odnosa i sprječavanje sukoba. Koriste se strategije za povećanje interne i eksterne suradnje te za upravljanje timovima. Dolazi i do kreiranja treninga za zaposlene, no ti treninzi imaju ograničen utjecaj. Razlog je taj što većina poduzeća ima krivi način na koji odgovara na izazove sukoba. Žele poboljšati suradnju, no problem je taj što se usredotočuju na simptome, a ne na jezgru problema. Nadalje, nemoguće je unaprijediti suradnju kada su još uvijek prisutni sukobi i zbog toga se javlja problem u funkcioniranju organizacije. Zbog toga su osnovane brojne inicijative za restrukturiranje. No, u današnje vrijeme rukovoditelji često podcjenjuju problem sukoba, a sukobi su ključ neuspjeha organizacije. Dolazi i do sukoba između upravljanja, nadležnosti, upravljanja informacijama te usmjerenja.[27]

Sukobi nisu ni loši ni dobri te su u poslovnom svijetu uvijek bitni, pa je zato važno učiti i stjecati vještine upravljanja sukobima. Unaprjeđenje institucije u cjelini, ali i unaprjeđenje osobnosti i radne učinkovitosti svakog pojedinca, često ovisi i o vještinama rješavanja konfliktnih situacija što znači da je ta vještina vrlo važna za unaprjeđenje cjelokupne komunikacije i u svakodnevnom životu.

[27]Weiss, J., Hughes, J. (2005.):AcceptandActivelyManageConflict, dostupno na: http://people.wku.edu/gary.hughes/classes/349/artconflict.pdf

Brojne su negativne strane koje dolaze zbog nesuglasica i konflikata u pregovorima, a neke od njih su:

- rast stresa i nepovjerenja,
- prevelika kontrola,
- nepoštivanje ili odgađanje rokova,
- pad motivacije,
- agresivno ili pasivno ponašanje,
- smanjena suradnja,
- smanjeno zadovoljstvo potrošača,
- napuštanje radnog mjesta,
- stvaranje podgrupa i slično.

Nesuglasice su najčešće uzrokovani pogrešnim informacijama ili njihovim nedostajanjem, a pogledi na važnost podataka te pogledi u procjenama podataka su često raličiti. Postoje i „kreativni sukobi“ i pod tim se podrazumijeva davanje kreativnih rješenja u vidu ispunjavanja ciljeva i tu je potrebno razviti i dati kompromis za sprječavanje sukoba između stranaka. Velik broj ljudi ne zna kako se nositi učinkovito sa sukobima ili nemaju razumijevanja za nesuglasice. Zato postoje dva jednostavna načina za pravilno upravljanje.

Obuhvaćaju dva glavna područja:[28]

- Strategije za upravljanjem neslaganja u trenutku sukoba,
- Strategije za upravljanje sukoba do lanca upravljanja.

Prva strategija predstavlja specifičan oblik neslaganja koji ima za cilj rješavanje problema u trenutku kada se sukob dogodio. Pritom je potrebno osmisliti i slijediti (provoditi zajedničke metode) za rješavanje konflikata. Za primjer se može uzeti tvrtka *MatrixCorporation*koja je sastavljena od mnogih organizacija i čiji timovi često dolaze u sukob zbog rješavanja pitanja koja se tiču grupa proizvoda i usluga. Ta pitanja obuhvaćaju izvor raspodjele, projektno rješenje, cijenu te prodaju. Zbog neslaganja u ključnim pitanjima dolazi do gubitka vremena i

[28]Weiss, J., Hughes, J. (2005.):AcceptandActivelyManageConflict, dostupno na: http://people.wku.edu/gary.hughes/classes/349/artconflict.pdf

do oštećenja odnosa pa samim time je teže ostvariti prodaju ključnu za ostvarivanje profita. *MatrixCorporation*nije jedina tvrtka koja se suočava s ovom vrstom problema no ona je dana za primjer.[29]

Ukoliko zaposlenici vode pregovore, vodstvo poslovnog subjekta im često ostavlja da se sami suoče i riješe probleme. Zaposlenici u tom slučaju često zaobiđu problem te se na taj način odriču važnih mogućnosti koje su mogle biti postignute. Posljedice ovakvog pristupa su suboptimalne – u ovom pristupu raspravlja se tko je u pravu, a tko u krivu ili je prisutno cjenkanje. Dobro dizajniran scenarij rješavanja sukoba može uvelike smanjiti troškove transakcije ili troškove izgubljenog vremena. Mnoštvo je metoda koje tvrtka može koristiti za rješavanje problema, no da bi bila djelotvorna nužno je definirati sve potrebne korake (korak po korak). Ti koraci bi trebali biti sastavni dio poslovnih aktivnosti postojećeg plana te bi trebali uključivati i proračun. Ukoliko dolaze novi zaposlenici, njih je potrebno uklopiti i naučiti ih zajedničkim metodama i „jezicima" koji služe za donošenje odluka i rješavanja sukoba. Nužno je da tvrtka organizira za njih trening u kojem uče kako koristiti razne alate.[30]

Ukoliko postoje konflikti među podacima bilo bi dobro uzeti stručnjake iz eksterne okoline kako bi se dobila nova mišljenja ili da se izađe iz mrtvih točaka. Nužno je složiti se oko procesa sakupljanja podatka, te usvojiti zajedničke kriterije za procjenu podataka. Treba razlikovati i koji su podaci važni, a koji se mogu izostaviti iz analize.

Konflikti koji su uzrokovani neslaganjem između strukture imaju karakteristike nejednake kontrole, vlasništva te distribucije resursa. Javlja se i pitanje nejednake moći te autoriteta zbog čega dolazi do nejednake distribucije resursa. Struktura podrazumijeva i faktore u okruženju koji ometaju suradnju poput fizičkih ili geografskih faktora. Kod ovog tipa potrebno je preraspodijeliti vlasništvo i resurse te jasno definirati uloge. Poželjno je promijeniti pregovaranje o pozicijama u pregovaranje o interesima, te promijeniti faktore okruženja.
Konflikti interesa uzrokovani su sadržajem, procedurama, psihološkim interesom te stvarnim ili percipiranim kompetitivnim interesima. Potrebno je fokusirati se na interese, a ne na pozicije, te tražiti objektivni kriterij. Nužno je tražiti načine za zadovoljavanje rješenja svih

[29]Weiss, J., Hughes, J. (2005.):AcceptandActivelyManageConflict, dostupno na: http://people.wku.edu/gary.hughes/classes/349/artconflict.pdf
[30]Ibidem.

strana, te traženje načina koji će povećati mogućnosti resursa. Konflikti vrijednosti se odnose na izbjegavanje da se problem definira u terminima vrijednosti, te traženje nadređenog cilja oko kojeg se sve strane slažu.[31]

Prema konfliktima odnosa potrebno je kontrolirati negativne izraze kod procedure i promovirati proces koji priznaje osjećaje. Potrebno je i poticati pozitivne stavove prema rješavanju problema te izgraditi pozitivne poglede u budućnost. U konfliktima odnosa trebalo bi doći do izražaja unaprjeđivanje kvalitete i kvantitete same komunikacije.[32]

Brojni menadžeri traže strukturne i proceduralne radne skupine koje su funkcionalne. Nužno je naglasiti da je potrebno korištenje informacijske tehnologije kao podrška sustava praćenja. Sustav je osmišljen na način da bi se omogućilo brojnim menadžerima unutar organizacije da odaberu svoje prioritete i optimalno ih raspodjele kako bi se zadovoljili različiti zahtjevi. Mnoge organizacije vjeruju da je timski rad trening koji promiče suradnju. Tako se dobiva zajednički skup normi ponašanja. Postoje dva problema u suradnji koji se odnose na pad suradnje između timova te „kvarovi“ u suradnji koji su često rezultat temeljnih razlika između poslovne funkcije te podjele.[33]

Organizacijsko poslovanje se odvija u vrlo dinamičnim uvjetima u kojima je konflikt svakodnevna pojava, uvjeti su složeni te djeluje mnoštvo različitih pojedinaca. Njihov je rad organiziran u jedinice i grupe koje mogu biti različitih funkcija i veličina. Organizacija u svom okruženju prima globalna obilježja te usmjerava pozornost na utjecajno-interesne skupine te je nužno da kod pregovaranja s njima ima sposobne ljude koji mogu pozitivno utjecati na poslovanje i postizanje ciljeva. Zbog složene komunikacije i poslovanja, ciljevi i interesi su često suprotni, a poslovne aktivnosti međuzavisne.[34]

Pojedinci mogu uspješno rješavati konflikte ukoliko su upoznati s učincima različitih stilova rješavanja sukoba, te ako znaju odabrati stil upravljanja konfliktom koji će u konkretnoj

---

[31]Pejić, Bach, M.: Upravljanje konfliktima, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/pds/strat_pod/fba-hp/pejic%20bach/Upravljanje%20konfliktima%20-%20FBA%20HP.pdf

[32]Angeleski, I., Božac, Gonan, M. (2008.): Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa,

[33]Weiss, J., Hughes, J. (2005.):AcceptandActivelyManageConflict, dostupno na: http://people.wku.edu/gary.hughes/classes/349/artconflict.pdf

[34]Angeleski, I., Božac, Gonan, M. (2008.): Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa

situaciji biti najučinkovitiji i najefikasniji. Ukoliko se utvrdi da je pri pregovorima prisutna prevelika količina afektivnih konflikata, nedovoljno ili previše kognitivnih konflikata, te da pojedinci nisu dovoljno uspješni u rješavanju konflikata, potrebna je intervencija te ona pomaže u procesu donošenja odluka.

Za aktivno upravljanje konfliktima kroz suradnju potrebno je odvojiti ljude i uloge od problema te se usredotočiti na interese, a ne na pozicije. Potrebno je stvoriti mogućnosti za zajedničku dobit te definirati objektivne kriterije u odabiru opcija što znači da su prihvaćene od svih.

Tablica 2: Odnos funkcionalnih i disfunkcionalnih sukoba

Funkcionalni	Disfunkcionalni
- koriste se prijepori unutar i između grupa - pomažu osobama za prepoznavanje problema, povećava kreativnost, učinkovitost - povećanje i poboljšanje radnog učinka - napredak same organizacije, pozitivne promjene	- neslaganje na osobnoj razini vodi neprikladnom rješavanju problema - poticanje sukoba (i niska razina sukoba može biti disfunkcionalna) - smanjenje radnog učinka - nedostatak komunikacije, povećanje negativnih stereotipa

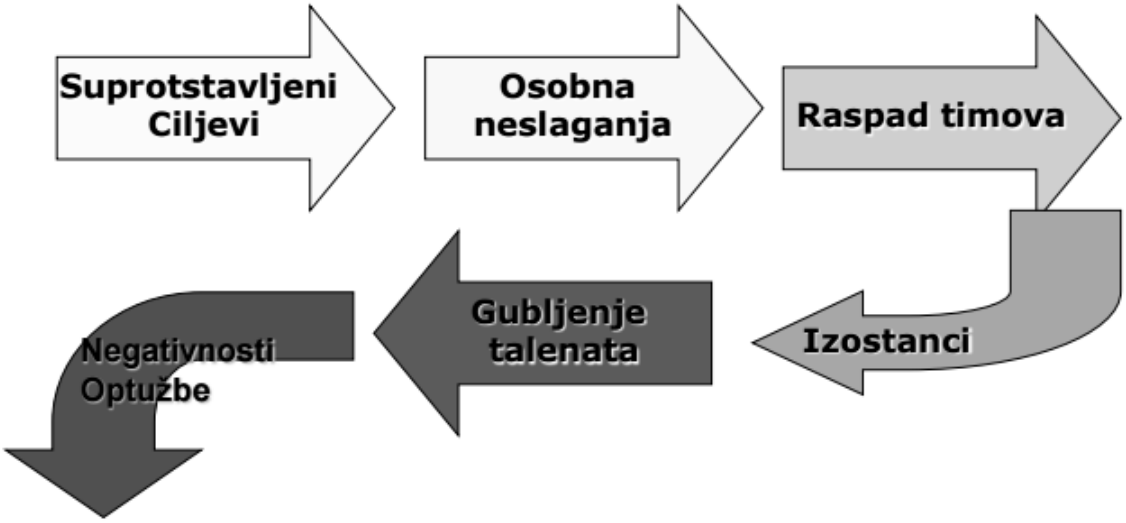
Izvor: Pažanin, A.,: O sociologiji konflikta RalfaDahrendorfa ili o konfliktima u promjeni

Kod postavljanja pitanja dobro je postaviti pitanja otvorenog tipa (na ona na koja se ne može odgovoriti sa da ili ne), sugestivna, hladna, planirana, laskava, pitanja „prozore“ (promatranje tuđih misli) te direktna pitanja. Loš tip pitanja mogu biti isključiva pitanja, opterećena, ugrijana, impulzivna, lukava te reflektirana lukava pitanja. Odgovori na postavljena pitanja, trebali bi omogućiti bolji uvid u konfliktne situacije s ciljem razvoja osobnih i menadžerskih sposobnosti za njihovo razrješavanje i upravljanje konfliktnim situacijama.[35]

Nakon što se dogodi sukob, on treba biti riješen na učinkovit način da odgovara modelu željenog ponašanja. Tijekom pregovora se mora osigurati da rješavanje sukoba eskalira izravno. Nadalje, hoće li neslaganje prijeći u veće nesuglasice i konflikte ovisi o osobnosti osobe i njenom pragu tolerancije. Ukoliko je upravljanje konfliktom pravilno i efikasno,

[35]Weiss, J., Hughes, J. (2005.): AcceptandActivelyManageConflict, dostupno na: http://people.wku.edu/gary.hughes/classes/349/artconflict.pdf

pojavljuju se samo neslaganja, odnosno različita mišljenja i stavovi koji tijekom pregovora mogu pomoći da se izrazi kreativnosti i inovacije te da se donesu bolje odluke. S obzirom da postoje osobe koje imaju nisku tolerantnost na neslaganje, potrebno je promptno djelovati i reagirati. Također, preniska i previsoka razina konflikta utječe na nisku organizacijsku djelotvornost. Optimalna razina konflikta vodi do efikasnog donošenja odluke i visoke performanse.[36]



Slika 4: Prikaz upravljanja konfliktima

Izvor: Bach, Pejić, M.: Upravljanje konfliktima, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/pds/strat_pod/fba-hp/pejic%20bach/Upravljanje%20konfliktima%20-%20FBA%20HP.pdf

Nadalje, spol je vrlo važna individualna karakteristika. Uvjetuje odabir stila upravljanja konfliktima, pri čemu su pripadnici muškog spola skloniji dominaciji i suradnji, a žene kompromisu, prilagođavanju i izbjegavanju. Također, konflikt i pregovaranje često idu zajedno, jer nekada se može dogoditi da prvo bude pregovor, a konflikt nastaje kao posljedica pregovora koji nije uspio. To je zapravo interaktivni proces koji se očituje u nekoliko važnih čimbenika. Tu se prvenstveno spominje nesklad, neslaganje i neusklađenost.

Uvijek se polazi od pretpostavke da je potrebno da svi budu na „dobitku“ odnosno da su sve uključene strane zadovoljne. Ne bi se smjelo dogoditi da jedna strana sve uzme, a da drugoj ne ostane ništa. No, da bi ovakav pristup uspio, mnogo toga se treba poklopiti.

[36]Pažanin, A. (2006.): O sociologiji konflikta RalfaDahrendorfa ili o konfliktima u promjeni

Postavlja se pitanje kako pravilno donijeti poslovne odluke tijekom pregovaranja. Danas gotovo da i ne postoji poslovni subjekt koji ne pokušava pronaći adekvatna rješenja za postizanje inovativne i kreativne poslovne atmosfere.Kreativnost omogućava i postizanje razlike između prosječnosti i izvrsnosti. Također, omogućava povezivanje naizgled nepovezanih fenomena, te stvaranje novih obrazaca ponašanja i rada. Potrebno je provesti i analizu odluke i tu je naglašena važnost i praktična primjena pristupa. Obuhvaća skup metoda, znanja te praktičnih metoda koji nastoje ostvariti širi društveni cilj.[37]

U današnje vrijeme su pred donositeljem odluka postavljeni veliki zahtjevi u pogledu odlučivanja. Okružje donositelja odluka je podložno promjenama jer se nalaze pod utjecajem napretka i razvoja novih tehnologija. Promjene su bile i poput neprestanog dotoka, protoka tijeka i razmjene podataka i informacija kao i umreženosti pojedinaca. Ukoliko se u procesu odlučivanja upotrebljavaju nove tehnologije, pružene su brojne mogućnosti koje olakšavaju izbor odluke. No, onaj tko donosi odluke treba znati razlikovati znanja koja su važna za odlučivanje, odnosno treba razlikovati alate, sustave, modele, i postupke. Njih treba koristiti u određenim situacijama u svrhu efikasnog odabira odluke.

Također, ulaskom novih tehnologija u individualnom i grupnom odlučivanju prednost je velika. Povećanje uspjeha u odlučivanju vodi postizanju pozitivnog ishoda odlučivanja te mogućnošću korištenja uskladištenih podataka i informacija te jednostavniji pristup izvještajima. Uslijed sve veće konkurencije suvremena poduzeća moraju unaprijediti svoje poslovanje.

Svakodnevno se pronalaze nova sredstva, načini i pristupi koji omogućavaju sve veću efikasnost poslovanja koja dovodi do sve većeg uspjeha poduzeća, a time i do veće profitabilnosti i to je rezultat pravilnog odlučivanja. Globalna povezanost temeljena na informacijsko-komunikacijskim tehnologijama u velikoj mjeri ostavlja neizbrisive tragove unutar nacionalnih granica. Na taj način usmjerava nove načine promišljanja na razinama poput regionalne, nacionalne, lokalne i globalne razine.

[37]Okolnosti odlučivanja i kriteriji izbora (2011.), dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/3%20-%20Okolnosti%20odlu%C4%8Divanja%20i%20kriteriji%20izbora%20-%202011.pdf

3.3. Kritični čimbenici za učinkovito donošenje odluka

Djelotvorno donošenje odluka zahtijeva uzimanje u obzir sljedeća tri kritična faktora[38]:

- konflikt,
- razmatranje,
- zatvaranje.

Do konflikta gotovo uvijek dovode kritičko razmišljanje i oštra rasprava. Ipak, kao što je već rečeno, postoji i dobra strana konflikta budući da dovodi probleme u centar pozornosti što omogućava vođama da donose odluke temeljene na informacijama. Konflikt se može pojaviti u dvije forme: spoznajni i emocionalni.

Spoznajni konflikt uključuje nesuglasice oko ideja i pretpostavki što na kraju krajeva dovodi do rješenja. Takva vrsta konflikta je dobra jer ljudi otvoreno izražavaju svoje mišljenje, svoje stavove i pretpostavke, a samim time se uočavaju slabosti i problemi te se otvara put za nove ideje.

S druge strane, emocionalni konflikt podrazumijeva suparništva i međusobno neslaganje različitih osobnosti što dovodi do manje učinkovitosti procesa donošenja odluka jer sudionici nisu spremni međusobno surađivati. Budući da je spoznajni konflikt poželjan, cilj vođa je povećati njegovu razinu istodobno zadržavajući emocionalni konflikt na niskoj razini. kako bi se to postiglo potrebno je napraviti sljedeće:

- zahtijevati snažnu raspravu,
- zabraniti način govorenja koji izaziva obranu
- staviti osobe s različitim stavovima u istu grupu
- mijenjati uloge sudionicima
- inzistirati na ispitivanju temeljnih pretpostavki i prikupljanju većeg broja informacija.

[38]Garvin, D.A. i Roberto, M.A. (2001): Whatyou don`t knowaboutmakingdecisions, Harwardbusinessreview

Nakon što je odluka donesena te su alternativna rješenja odbijena neki od sudionika procesa odlučivanja mogu se osjećati izostavljeno – kao da su odluke donesene bez njihovog doprinosa. Iako se na samom kraju procesa odlučivanja konačna odluka donosi od strane vođe, vrlo je važno da su osobe koje su sudjelovale u procesu odlučivanja svjesni da su njihovi prijedlozi uzeti u obzir i razmotreni te da su imali priliku utjecati na konačnu odluku. Stoga je važno pokazati sudionicima tima da je njihov doprinos bitan, a to se može postići na sljedeći način:

- na samom početku važno je pokazati otvorenost prema novim idejama i spremnost da se prihvate različiti stavovi, ne ukazujući na odluku koju ste već donijeli
- tijekom rasprave je potrebno pažljivo slušati, ostvarivati kontakt očima te pokazati strpljenje dok drugi iskazuju svoje mišljenje
- na samom kraju potrebno je objasniti razloge svojih odluka te kriteriji koji su doveli do takvog rješenja. Također, važno je navesti kako su argumenti svakog pojedinog sudionika utjecali na konačnu odluku.

Naposljetku, važno je znati kada završiti raspravu no to nije uvijek lako odrediti. Naime, često se žuri s odlukama ili se pak proces odlučivanja previše oduži. Nijedan ni drugi slučaj nije poželjan.

Kod preranog donošenja odluka sudionici odlučivanja najčešće olako prihvate prvu uvjerljiviju opciju, ne analizirajući pritom njene posljedice ni ostale mogućnosti koje se nude. To može dovesti do značajnih posljedica budući da se provođenje takve odluke teško može spriječiti.

S druge strane, prekasno donošenje odluka najčešće je posljedica brojnih rasprava, neslaganja, težnje za pravednosti ili inzistiranja za rješavanjem svakog pitanja. Prekasno odlučivanje također može loše utjecati na poslovanje. Kako bi se izbjegle takve situacije nužno je da su oni koji su zaduženi za odlučivanje spremni donositi brze odluke u nedostatku potpunih informacija i podataka.

4. Zaključak

Pregovaranje se definira kao 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 te se iz same prethodno navedene definicije vidi važnost poslovnog pregovaranja za uspješnost poslovanja sviju ili više strana. Često je najvažniji element komunikacijskog procesa aktivno slušanje i pravilno interpretiranje onoga što je izrečeno, postavljanje pitanja te opažanje neverbalnih signala koji nam pomažu u detektiranju stvarnog emotivnog i psihičkog stanja osoba s kojima razgovaramo. Ipak, nerijetko u procesu pregovaranja dolazi do nesuglasica i konflikta koji usporavaju pregovore i predstavljaju zapreke uspostavljanju dobrih odnosa no uz pravilno upravljanje konfliktima pregovori mogu proći uspješno.

Dakle, jedna od karakteristika pregovaranja je da gotovo uvijek postoji konflikt potreba ili želja između dvije ili više strana, odnosno određene vrste nesuglasica. Takva situacija nastaje jer najčešće ono što jedna strana želi nije nužno ili ne treba biti želja druge strane. Stoga strane koje pregovaraju trebaju pronaći način pomoću kojeg će se riješiti nastali konflikt. Svako pregovaranje, ukoliko se na njega gleda kreativno, poduzetnički i surađivački, daje odličnu priliku za razvijanje i poboljšanje sinergije između obje strane uključene u pregovore.

Dva su načina za upravljanje konfliktima: konstruktivno i destruktivno upravljanje. Konstruktivnim upravljanjem se mirnim putem dolazi do rješenja i reguliranja nesuglasica te se pritom pojedincima koji su uključeni u pregovore dozvoljava reakcija ili prilagodba izmijenjenim uvjetima. To predstavlja dobar način rješavanja konflikta jer dovodi do pozitivnih posljedica te rješavanjem nesuglasica dolazi do povećanja kreativnosti i inovacija, povećanja zajedničkih napora i kohezije među članovima grupe u odnosu na nečlanove te smanjenja tenzija. S druge strane, destruktivni konflikti dovode do smanjene komunikacije i povećanja sumnjeu, reducirajući pritom kooperativnost i povećavajući kompetitivnost. Samim time, značajno se smanjuje briga za zajedničke ciljeve te efikasnost pojedinaca, grupa i organizacija što vodi do opadanja zadovoljstva strana koje su uključene u konflikt.

Nakon što se dogodi sukob, on treba biti riješen na učinkovit način da odgovara modelu željenog ponašanja. Tijekom pregovora se mora osigurati da rješavanje sukoba eskalira izravno. Nadalje, hoće li neslaganje prijeći u veće nesuglasice i konflikte ovisi o osobnosti

osobe i njenom pragu tolerancije. Ukoliko je upravljanje konfliktom pravilno i efikasno, pojavljuju se samo neslaganja, odnosno različita mišljenja i stavovi koji tijekom pregovora mogu pomoći da se izrazi kreativnosti i inovacije te da se donesu bolje odluke. S obzirom da postoje osobe koje imaju nisku tolerantnost na neslaganje, potrebno je promptno djelovati i reagirati. Također, preniska i previsoka razina konflikta utječe na nisku organizacijsku djelotvornost i slabiju uspješnost pregovora. Optimalna razina konflikta vodi do efikasnog donošenja odluke i visoke performanse.

Literatura

1. Angeleski, I., Božac, Gonan, M. (2008.): Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa
2. Bach, Pejić, M.: Upravljanje konfliktima, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/pds/strat_pod/fba-hp/pejic%20bach/Upravljanje%20konfliktima%20-%20FBA%20HP.pdf
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Zagreb: Školska knjiga.
4. Brezak, S. (2011): Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/77879
5. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb
6. Čulo, K., Skenderović, V. (2012.): Komunikacija u procesu pregovaranja. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Ksenija_Culo_Vladimir_Skendrovic.pdf
7. Garvin, D.A. i Roberto, M.A. (2001): Whatyou don`t knowaboutmakingdecisions, Harwardbusinessreview
8. Kolektivni ugovori, radno socijalni odnosi u Hrvatskoj. Dostupno na: URL:http://heptehnos.hr/Rsodnosi.asp?idvijesti=7
9. Kolektivno pregovaranje, Savez samostalnih sindikata Hrvatske. Dostupno na: URL:http://www.sssh.hr/hr/static/radnicka-prava/kolektivnopregovaranje-36
10. Lišanin, Tomašević, M.: Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ZEF2004_9%20(1).pdf
11. Lončarević, T. (2016): Karakteristike pregovaranja u RH. Dostupno na: https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A423/datastream/PDF/view
12. Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B.(2009): Pregovaranje, Zagreb, Mate
13. Menadžment konflikta, nastavni materijali. Dostupno na: www.studentski.hr

14. Okolnosti odlučivanja i kriteriji izbora (2011.), dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/3%20-%20Okolnosti%20odlu%C4%8Divanja%20i%20kriteriji%20izbora%20-%202011.pdf

15. Pažanin, A.(2006): O sociologiji konflikta RalfaDahrendorfa ili o konfliktima u promjeni

16. Pejić, Bach, M.: Upravljanje konfliktima, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/pds/strat_pod/fba-hp/pejic%20bach/Upravljanje%20konfliktima%20-%20FBA%20HP.pdf

17. Podrug, N. i Gauta, N. (2013): Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/

18. Pondy, L. R. OrganizationalConflict: ConceptsandModels, AdministrativeScienceQuarterly, Vol. 12,September 1967., str. 296-320.

19. Stoiljković, N. (2013.): BalancedScorecard (BSC), dostupno na: http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf

20. Tolić, T.; Proces pregovaranja pri kupnji/prodaji proizvoda i usluga, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2002.

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

22. Ury, W., Fisher, R., (1990): Put do sporazuma, Predrag & Nenad, Zagreb

23. Ury, W. (1994): Kako izbjeći „ne“: pregovaranje s nepopustljivima, Zagreb.

24. Vojvodić, K.: Izazovi elektroničkog pregovaranja. Sveučilište u Dubrovniku. Dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/katija_vojvodic.pdf

25. Zver, B. (1990): Elementi informacijskog sustava odluka i njihovo korištenje u poduzeću, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

26. Weiss, J., Hughes, J. (2005.): AcceptandActivelyManageConflict, dostupno na: http://people.wku.edu/gary.hughes/classes/349/artconflict.pdf