Poslovno-pregovaračke taktike u obrazovanju

Markota, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:262445

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti

ANA MARKOTA

POSLOVNO-PREGOVARAČKE TAKTIKE U OBRAZOVANJU

Diplomski rad

Pula, siječanj 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti

ANA MARKOTA

POSLOVNO-PREGOVARAČKE TAKTIKE U OBRAZOVANJU

Diplomski rad

JMBAG: 0303021546, redovita studentica

Studijski smjer: Učiteljski studij

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Mentor: prof.dr.sc. Nevenka Tatković

Pula, siječanj 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Ana Markota, kandidatkinja za magistru primarnog obrazovanja ovime izjavljujem da je ovaj diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskoga rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

_____

U Puli, _____ (datum)

IZJAVA

o korištenju autorskoga djela

Ja, Ana Markota dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Poslovno – pregovaračke taktike u obrazovanju“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis:

_____

ZAHVALA

Veliku zahvalnost, u prvom redu, dugujem svojoj mentorici prof.dr.sc. Nevenki Tatković i profesorici doc.dr.sc. Snježani Močinić na susretljivosti, savjetima te strpljivosti prilikom izrade ovog diplomskog rada. Hvala također svim prijateljima i kolegama na zajedničkim učenjima, projektima i međusobnoj motivaciji. Hvala i cijeloj mojoj obitelji koja me uglavnom podržavala u svim odlukama tijekom studiranja.

Zahvaljujem se svom partneru Ahmedu koji mi je maksimalno olakšavao zadnje godine studija svojom podrškom i motivacijom.

I na kraju, najveću zahvalu dugujem svojem stricu Žarku na beskrajnoj podršci tijekom cijelog mog školovanja.

Hvala!

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
2. POJAM I DEFINICIJA PREGOVARANJA 3
3. SADRŽAJNI DIJELOVI PREGOVARANJA 4
   3.2. Stanka za razmišljanje 4
   3.3. Ispitivanje potreba 5
      3.3.1. Maslowljeva hijerarhija potreba 5
   3.4. Određivanje ciljeva 5
   3.5. Usuglašavanje o činjenicama 6
   3.6. Nadziranje ozračja 6
4. VRSTE PREGOVARANJA 7
   4.1. INTEGRATIVNO PREGOVARANJE (pobjeđujem/pobjeđuješ) 7
   4.2. DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE (pobjeđujem/gubiš) 8
5. PROCES POSLOVNOG PREGOVARANJA 9
   5.1. PRIPREMA I PLANIRANJE POSLOVNOG PREGOVARANJA 9
      5.1.1 Priprema 10
      5.1.2 Planiranje 10
6. ETIKA U PREGOVARANJU 12
7. STRATEGIJA PREGOVARANJA 14
8. ZNAČENJE TAKTIKA U PREGOVARANJU 15
9. VRSTE PREGOVARAČKIH TAKTIKA 16
   9.1. Dobar dečko, loš dečko 16
   9.2. Ograničene ovlasti 17
   9.3. Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija 18
   9.4. Ograničeni proračun 18
   9.5. „Crvena haringa“ ili taktika odvlačenja pozornosti 19
   9.6. Iščuđavanje 20
   9.7. Pokusni balon 20
   9.8. Tišina kao sredstvo manipulacije 21
   9.9. Vremenska stiska ili pritisak rokova 21

9.10. Uzmi ili ostavi 22
9.11. Kompromis ili dijeljenje razlike 23
9.12. Uzeti najbolje ili „ cherry picking “ 24
9.13. Konačna ponuda 24
10. ŠTO JE TO BATNA I KAKO JE RAZVITI ? 26
11. VJEŠTINE KOJE OMOGUĆUJU PREGOVARANJE 28
11.1. Aktivno slušanje 28
11.2. Emocionalna kontrola 28
11.3. Verbalna komunikacija 29
11.4. Suradnja i timski rad 29
11.5. Rješavanje problema 29
11.6. Sposobnost donošenja odluke 30
11.7. Međuljudske vještine 30
11.8. Etika i pouzdanost 30
12. KOMUNIKACIJA - UPORABA VERBALNIH I NEVERBALNIH ZNAKOVA 31
13. RAZVIJANJE VLASTITOG PREGOVARAČKOG STILA 33
14. IZAZOVI ELEKTRONIČKOGA PREGOVARANJA 34
15. KAKO PREGOVARATI TELEFONSKI? 36
16. POSLOVNO PREGOVARANJE U OBRAZOVANJU 46
17. PRVI DIO OSTRAŽIVANJA: PRIMJENA POSLOVNO-PREGOVARAČKIH TAKTIKA U OBRAZOVANJU 38
17.1. Intervju sa učiteljicama 39
17.2. Intervju sa ravnateljicom 42
18. DRUGI DIO ISTRAŽIVANJA: PRIMJENA POSLOVNO-PREGOVARAČKIH TAKTIKA IZ RADNOG PRIMJERA 46
19. ZAKLJUČAK 68
20. LITERATURA 69
20.1. Prilozi 70
SADRŽAJ 72

1. UVOD

Svakodnevno se susrećemo s pregovaranjima u komunikaciji, bilo da se radi o osobnoj ili poslovnoj komunikaciji. Želimo li nagovoriti dijete da pojede zdraviju hranu ili pak da ode ranije na spavanje, želimo li s učenicima pregovarati i raspravljati o novim pravilima u razredu ili pak u onom poslovnom svijetu kada se želimo dobro prezentirati i na koncu dobro prodati proizvod, potrebne su nam vještine komuniciranja i pregovaranja. Možemo reći da je pregovaranje jedna od najmoćnijih vještina komuniciranja jer putem ove socijalne interakcije suprotstavljene strane mogu doći do zajedničkog rješenja. Da bi došli do tog zajedničkog rješenja ponekad je potrebno prilagoditi se jedni drugima i pronaći najbolje moguće taktike tijekom pregovaranja.

Ovaj rad se sastoji od šesnaest poglavlja. Nakon prvog poglavlja, koje je uvodno, u drugom poglavlju definiran je pojam pregovaranja. U trećem poglavlju navedeni su sadržajni dijelovi pregovaranja, ukupno njih pet.
Četvrto poglavlje sačinjavaju vrste pregovaranja koje se najviše primjenjuju (integrativno, distributivno), a u petom poglavlju je objašnjen proces poslovnog pregovaranja te su navedena četiri stadija.
Šesto poglavlje se bavi pitanjem etike u pregovorima, sedmo poglavlje strategijama pregovaranja, dok se osmo poglavlje osvrće na značenje taktika u pregovaranju.
U devetom poglavlju su navedene i objašnjene vrste poslovno pregovaračkih taktika, njih ukupno trinaest.

Deseto poglavlje donosi definiciju BATNA-e, jedanaesto poglavlje navodi vještine koje omogućuju pregovaranje, a dvanaesto poglavlje se bavi komunikacijom i uporabom verbalnih i neverbalnih znakova u pregovaranju.
Razvijanje vlastitoga pregovaračkoga stila sačinjava trinaesto poglavlje, dok četrnaesto predstavlja izazove elektroničkoga pregovaranja, a posljednje (teorijsko), šesnaesto poglavlje se odnosi na telefonsko pregovaranje.

U sklopu izrade ovoga diplomskoga rada odrađeno je istraživanje na temelju primjene poslovno - pregovaračkih taktika tijekom pregovaranja. Istraživački rad se sastoji od dva dijela. Prvi dio se odnosi na intervjue koji se temelje na tematici upotrebe poslovno-pregovaračkih vještina i taktika u obrazovanju, a drugi dio se sastoji od četiri primjera poslovnoga pregovaranja iz radnog primjera, problema i objekta istraživanja, hipoteze, svrhe i cilja istraživanja, znanstvenih metoda koje su se primijenile i strukture rada. Na kraju cjelokupnog rada nalazi se zaključak.

2. POJAM I DEFINICIJA PREGOVARANJA

Postoji puno definicija pregovaranja i nemoguće bi bilo sve ih citirati i nabrojati, ali okvirno možemo reći da pregovaranje predstavlja dijalog između dviju ili više osoba ili stranaka kojima je cilj postizanje dobrih rezultata. Ovaj koristan rezultat može biti povoljan za: sve uključene strane, samo za jednog ili neke od njih. U situacijama u kojima je dobar rezultat za jednog ili neke, isključuje mogućnost željenog rezultata za ostale sudionike, a cilj je dobiti prednost za pojedinca ili kolektivno, no i stvoriti ishode kako bi zadovoljili različite interese. Stupanj u kojemu pregovaračke stranke vjeruju jedna drugoj u provedbi pregovaračkog rješenja glavni je čimbenik u određivanju uspješnosti pregovora.

Pregovori se odvijaju u poslovnim krugovima, neprofitnim organizacijama, obrazovnim institucijama, državnim granama, pravnim postupcima, među narodima i u osobnim situacijama kao što su brak, razvod, roditeljstvo i svakodnevni život.

Profesor Vladimir Rosić tvrdi da: „Pregovore možemo definirati kao socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti. Pregovaranje je metoda ili oblik interakcije kojom pojedinci, organizacije i vlade nastoje mirnim putem prevladati suprotstavljene interese i doći do zajedničkog rješenja“ (Rosić 2008: 73).
Autori Lewicki, Saunders i Barry smatraju da 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 stranom“ (Barry, Lewicki, Saunders 2009: 2).

3. SADRŽAJNI DIJELOVI PREGOVARANJA

Vještina pregovaranja nam pomaže da ono što zahtijevamo, zahtijevamo na pravi način. Kako bi ishod našeg zahtijeva bio što uspješniji potrebno je dobro se pripremiti za susret s našim pregovaračima. U poslovnom svijetu postoje različite tehnike i taktike pregovaranja, međutim mogli bismo reći da prilikom upotrebe bilo koje od tih tehnika i taktika postoji određena podloga ili osnova koja nam omogućuje pravilno razmatranje svake od pregovaračkih strana.
Stručnjakinje za pregovaranje Juliet Nierenberg i Irene S. Ross (Nierenberg, Ross 2005: 12-13) podijelile su navedenu osnovu na pet temeljnih etapa:

- stanka za razmišljanje
- ispitivanje potreba
- određivanje ciljeva
- usuglašavanje o činjenicama
- nadziranje ozračja

3.1. Stanka za razmišljanje

Prije svakoga pregovaranja bilo bi dobro odrediti si stanku ili pauzu kako bismo mogli razmisliti o tome što želimo postići, s kojim opasnostima bismo se mogli suočiti te na koji način bismo mogli ostvariti svoje ciljeve. Ponekad se nađemo u situaciji kada brzopleto donesemo neku važnu odluku ne razmišljajući o mogućim posljedicama. Zato je potrebno upotrijebiti stanku, makar i nekoliko puta tijekom trajanja pregovora kako se ne bismo našli u lošem položaju i postali nemoćni prilikom pravilnog reagiranja na razvoj pregovora.

3.2. Ispitivanje potreba

Istraživanje potreba obiju strana tijekom priprema za pregovore potrebno je kako bismo zadovoljili zajedničke ciljeve. Za postizanje obostranog zadovoljstva trebamo prepoznati ne samo vlastite, već i potrebe druge strane. Autorice Nierenberg i Ross navode da je psiholog dr.Abraham H. Maslow opisao sedam skupina potreba koje obilježavaju ljudsko ponašanje. Maslowljeva hijerarhija nam pruža smjernice za bolje shvaćanje potreba koje se očituju u pregovorima.

3.2.1. Maslowljeva hijerarhija potreba (vidi tablicu 1)

Tablica 1. *Maslowljeva hijerarhija potreba*

1.	Fiziološke potrebe
2.	Potrebe za zaštićenošću i sigurnošću
3.	Potreba za ljubavlju i pripadanjem
4.	Potreba za poštovanjem
5.	Potreba za samoostvarivanjem
6.	Potreba za znanjem i razumijevanjem
7.	Estetske potrebe

Izvor: Nierenberg, Ross (2005: 18)

3.3. Određivanje ciljeva

Prilikom određivanja ciljeva jako je važno točno znati što želimo i zašto to želimo. Prema određenim životnim filozofijama, određivanje ciljeva je jedna od najmoćnijih stvari kojom možemo utjecati na vlastiti život. Određivanje ciljeva oblikuje našu sigurnost u ono što radimo. Prilikom pregovaranja brojni pregovarači propuste pregled svojih ciljeva i u tim trenucima su primorani suočiti se s neočekivanim ili pak neprihvatljivim ishodima (Nierenberg, Ross 2005: 24).

Kako bismo mogli planirati ciljeve potrebno ih je definirati, ali prije svega temeljito i promišljeno analizirati drugu stranu. Nakon što smo realno isplanirali ciljeve slijedi ostvarivanje ciljeva. Ako unaprijed odredimo ciljeve to ne znači

da oni moraju biti i jedino rješenje, ali treba imati na umu da je tajna dostizanja ciljeva u ustrajnosti. Fleksibilnost i prilagodba prilikom promjene u ispunjavanju ciljeva pomažu nam kako bismo dobro usavršili tehnike pregovaranja.

3.4. Usuglašavanje o činjenicama

Usuglašavanje o činjenicama tijekom pregovaranja predstavlja temelj učinkovitosti pregovaranja. Problem dolazi u slučaju kada druga strana ima drugačija ili pak sasvim suprotna zauzeta stajališta. Ukoliko obje strane ustraju na suprotnim stajalištima, mogu pristati da ih treća strana poveže nespornim činjenicama. Takvo krajnje i drastično rješenje nazivamo arbitražom.

3.5. Nadziranje ozračja

Održavanje pozitivnog ozračja temeljno je sredstvo pregovaranja. Ne možemo predvidjeti kako će se druga osoba ponašati ili pak vladati ponašanjem te osobe, ali možemo upravljati svojim reakcijama.

Rosić smatra da svako negativno ozračje ima svoju suprotnost, a nađemo li pravi odgovor možemo onemogućiti posljedice svakog štetnog ozračja (Rosić 2008: 107).

U prilogu je tablica koja prikazuje primjere pozitivnih odgovora na negativna ozračja.

Tablica 2. *Primjeri pozitivnih odgovora na negativna ozračja*

NEGATIVNO OZRAČJE	**POZITIVNI ODGOVORI**
Uzrujan	Smirujući
Ravnodušan	Dinamični
Obrambeni	Podupirući
Dogmatski	Stvaralački
Neprijateljski	Pomagalački
S predrasudama	Bez predrasuda
Sumnjičav	Otvoren
Bezobziran	Obziran
Bez načela	Dosljedan

Izvor: Rosić(2008: 107)

4. VRSTE PREGOVARANJA

Postoji nekoliko vrsta pregovaranja u poslovnome svijetu, a najviše se primjenjuju dvije osnovne vrste:

1. integrativno pregovaranje
2. distributivno pregovaranje.

4.1. INTEGRATIVNO PREGOVARANJE (pobjeđujem/pobjeđuješ)

„U mnogim pregovorima ne mora biti pobjednika ili gubitnika – svi mogu biti na dobitku. Umjesto da pretpostave kako su pregovori win/lose ili pobjeđujem/gubiš situacije, pregovarači mogu tražiti win/win rješenja – i često će ih naći)“ (Lewicki, Saunders, Barry 2009: 71). Integrativno pregovaranje nazivamo još i win/win ili pobjeđujem/pobjeđuješ pregovaranjem. To je vrsta pregovaranja koja omogućuje objema stranama da ostvare vlastite interese te izgradnju dugotrajnog suradničkog odnosa.

Prema autorima Lewicki, Saunders i Barry da bi pregovaranje bilo integrativno, pregovarači moraju:

- usmjeriti se na ono što im je zajedničko umjesto na razlike
- baviti se potrebama i interesima, a ne pozicijama
- obvezati se na uključivanje potreba svih strana
- razmjenjivati informacije i ideje
- smišljati mogućnosti u kojima obje strane mogu biti na dobitku
- koristiti objektivne kriterije za standarde ponašanja i uspjeha

(Lewicki, Saunders, Barry 2009: 72).

4.2. DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE (pobjeđujem/gubiš)

Distributivno pregovaranje naziva se i win/lose ili pobjeđujem/gubiš pregovaranjem. Prilikom ove vrste pregovaranja učestalo je da se javlja sukob između dviju strana. Cilj pregovaranja je vrlo teško ostvariti ili gotovo nemoguće jer i sama natjecateljsko- neprijateljska atmosfera to onemogućuje. S obzirom na takav ishod pregovaranja ovaj pristup se smatra lošim te neprikladnim za planiranje dugoročne suradnje.

5. PROCES POSLOVNOG PREGOVARANJA

Puno ljudi smatra kako je poslovno pregovaranje identično procesu nagađanja. To je zapravo u potpunosti pogrešno shvaćanje. Nagađanje je sastavni dio pregovaranja, ali nije isto što i definicija cjelokupnog procesa. Postoji puno događaja koji se dogode do trenutka nagađanja, a isto tako i poslije same nagodbe.

Magistar ekonomije i iskusni pregovarač Saša Petar u svojoj knjizi „Kako se uspješno prodati“ ukazuje kako ne možemo uvijek predvidjeti kako će se stvari razvijati, ali kako možemo doprinijeti samom pregovaranju na način da predvidimo stadije procesa pregovaranja (Petar 2003: 125).

Izdvojena su četiri glavna stadija pregovaračkog procesa:

1. priprema i planiranje
2. razmjena informacija
3. ugovaranje posla
4. zaključivanje sporazuma.

5.1. PRIPREMA I PLANIRANJE POSLOVNOG PREGOVARANJA

Veliki dio uspjeha u pregovaranju leži u pripremi i planiranju koje se odvija prije razgovora. Stručnjaci smatraju kako do 80 posto uspjeha leži u pripremi i planiranju prije pregovaranja. „Istraživanje koje je proveo Rackham (1980) pokazalo je da “u procesu planiranja vješti pregovarači razmatraju širi raspon mogućih postupaka, više se trude s drugom stranom pronaći zajednički jezik, više vremena troše na razmatranje dugoročnih implikacija problema i češće određuju gornju ili donju granicu ili raspon prihvatljivih dogovora“ (Lewicki, Saunders, Barry 2009:102-103).

5.1.1 Priprema

Tijekom pripreme važno je odlučiti i razlučiti ono bitno, definirati ciljeve te unaprijed razmisliti o načinu na kojemu ćemo surađivati s drugom stranom (Lewicki, Saunders, Barry 2009: 112). U ovoj fazi zapravo smišljamo taktike koje ćemo upotrebljavati u procesu pregovaranja. Obje strane pripremaju taktike koje moraju biti dovoljno prilagodljive kako bi zadovoljile obje strane i ostvarile zacrtane ciljeve.

5.1.2 Planiranje

Nakon što su obje strane odradile proces pripreme treba uslijediti proces planiranja pregovaranja. Prema autorima Lewickom, Saundersu i Barryu temelj uspjeha u pregovaranju ne leži niti u igrama niti u dramatici. Učinkovito planiranje zahtijeva veliki trud oko sljedećih stvari:

- teme pregovaranja
- ciljeva pregovaranja
- mjesta i vremena pregovaranja
- faze pregovaranja
- strategije i taktike pregovaranja.

Kako bismo održavali pravilan kontinuitet pregovaranja te ne bismo izlazili iz okvira razgovora, vrlo je važno imati točno definirane teme koje nas vode ciljevima koje želimo postići. Možemo reći da su uspješno privedeni kraju ciljevi najveća motivacija objema stranama pregovaranja. Velika je razlika i u svakodnevnom životu imamo li ciljeve ili ne. U slučaju da živimo bez njih, svakako će nam netko drugi nametnuti svoje ciljeve i pokušati nas natjerati da ih dostignemo. Određivanje ciljeva u pregovaranju usmjerava nas na put kojim ćemo ih dostići, a isto tako na strategije i taktike koje ćemo upotrijebiti. Ovisno o pristupu pregovaranja, neke od značajnih stavki pripreme su odabir mjesta i vremena pregovora te atmosfera. Mjesto na kojemu se odvijaju dogovori može imati veliki utjecaj na krajnji ishod pa tako pregovarači daju prednost neutralnoj

lokaciji. Svakako da to nije uvijek moguće i da pregovaranje na vlastitom terenu ima uvelike prednosti naspram terena suparničke strane. Što se tiče određivanja vremena bilo bi dobro da se obje strane prilagode jedna drugoj. Ukoliko proces pregovaranja pokušamo razlučiti na određene dijelove uočit ćemo da se izdvaja nekoliko faza koje se prema Rosiću dijele na njih pet:

- faza proceduralnog otvaranja pregovora
- faza sadržajnog otvaranja pregovora
- pregovaranje o konkretnoj temi
- postizanje okvirnog dogovora i

konačni dogovor te dokumentiranje istog (Rosić 2008: 86).

Za dobrog pregovarača ne postoji izlika da se nije dobro pripremio. Dovoljan broj prikupljenih i korisnih informacija dovodi ga da se prilagodi situacijama te da bude dovoljno spreman na „iznenađenja“. Prilagođavanje novonastalim situacijama zahtijeva unaprijed pripremljene strategije i taktike.

6. ETIKA U PREGOVARANJU

Etika je bitna sastavnica pregovaranja te ima specifičnu ulogu. Za razliku od morala koji se odnosi na osobna vjerovanja (individualna) o tome što je ispravno, a što nije - etika proizlazi iz određenih filozofija. „Različite filozofije nude različite poglede na ta pitanja što u praksi znači da mogu dovesti do različitih procjena o tome što je u određenoj situaciji ispravno, a što pogrešno“ (Lewicki, Saunders, Barry 2009: 235).

Ta bitna sastavnica pregovaranja zapravo označava određena pravila kojih se pridržavamo u određenim situacijama. Svaka situacija zahtijeva određeno etičko pravilo. Na primjer, nije ista situacija pregovaramo li s nakladničkom kućom, s nekim od naših prijatelja, s rođakom, ili s potpunim neznancem. Dakle, situacija u kojoj se nalazimo dok pregovaramo vodi nas da činimo ono što je ispravno u određenom trenutku, ali isto tako postoje situacije koje čine pregovaranje tako posebnim da nas ono prisiljava kršiti takozvana etička pravila.

Uloga etike, kao što je već napomenuto, je specifična jer sami čin pregovaranja predstavlja takozvana „asimetrija informacije“.

Asimetrija informacija tijekom pregovaranja nam „dopušta“ da izrečemo neistine jedni drugima. Naprimjer, to su situacije u kojima obje strane znaju određene informacije, ali ih se ne usuđuju plasirati jer ne znaju koliko informacija zna suprotna strana, a moglo bi utjecati na ishod susreta i pregovaranja. Ponekad to nisu situacije gdje pregovarači izgovaraju neistine, već situacije u kojima zadržavaju vrlo bitne informacije samo za sebe ili pak daju lažna obećanja, a često se nazire i manipulacija emocijama.

Poznato je da, kako ljudi bivaju stariji, više je izgleda da se drže moralnih, a time i etičkih pravila. Isto tako, vjeruje se da su žene tijekom sklapanja poslova puno moralnije nego muškarci. Ono što svakako doprinosi etičkom poslovanju su vlastita osobnost i reputacija.

Lewicki, Saunders i Barry navode kako do etičke dileme dolazi kada je menadžer suočen s odlukom u kojoj su financijski i socijalni rezultati u

međusobnom konfliktu. Oni nam, pozivajući se na neke od autora, nude četiri standarda za procjenu taktika u pregovaranju. To bi bili odabiri određenih postupaka: na temelju ishoda koji se žele postići, na temelju pridržavanja određenih pravila i zakona, na temelju kulturalnih vrijednosti i normi određene zajednice te na temelju vlastitih osobnih uvjerenja kao što je osobna savjest (Lewicki, Saunders, Barry 2009: 235).

Etička pitanja su uvijek vrlo zanimljiva tema za pisanje i čitanje, a prema članku Alberta Z. Carra, ekonomista, pisca te savjetnika dvaju američkih predsjednika, s vremena na vrijeme većina menadžera i direktora kompanija bude primorano upotrijebiti neku vrstu „ne etičkih“ koraka u poslovanju. Sve je to, kako Carr piše, zbog vlastitih ili interesa tvrtke za koju rade (https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical).

7. STRATEGIJA PREGOVARANJA

Pojam strategija proizlazi iz starogrčke riječi *stratēgos* te označava osobu s visokim vojnim činom. Do otprilike sredine osamnaestog stoljeća pojam strategije odnosio se na vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova te način dolaska i održavanja na vlasti. Gledajući s vojnog stajališta, strategija se definira kao znanost o planiranju i usmjeravanju vojnih operacija,a s ekonomskog stajališta kao način i plan postizanja određenih ciljeva kod pregovarača.

Prema Rosiću razlikujemo nekoliko strategija pregovaranja, a smetnje koje se pri tome javljaju najčešće su:

- nejedinstvenost stavova unutar pojedine stranke
- nastojanje svake stranke ne samo da sebi osigura bolji početni položaj, nego da na početku ojača svoju buduću poziciju
- promjenjivost pravila tijekom pregovaranja i
- promjenjivost kriterija po kojima svaka stranka vrednuje svoje i tuđe dobitke.

Žele li dobiti povjerenje iz kojega se stvara motivacija za pronalazak obostranog rješenja, pregovarači bi trebali slušati drugu stranu s empatijom i poštovanjem,a isto tako pokušati se suzdržati od donošenja preranih i neutemeljenih zaključaka i sudova (Rosić 2008: 79).

„Bitno obilježje procesa pregovaranja je korištenje tzv. strategije u šest koraka, koji uključuju:

1. pristanak na pregovaranje, u usmenom ili pismenom obliku
2. iznošenje problema kako ga vidi svaka od strana
3. usmjeravanje pozornosti na interese obaju strana
4. traženje pobjeda – pobjeda rješenja
5. vrednovanje postojećih rješenja
6. izrada sporazuma u usmenom ili pismenom obliku“ (Rosić 2008: 80).

8. ZNAČENJE TAKTIKA U PREGOVARANJU

Još u davna vremena tijekom ratovanja često nisu pobjeđivali bolje opremljeniji vojnici i suparnici, već oni koji su se znali prilagoditi protivniku te su koristili raznorazne varke i obmane, tj. taktike.

Pojam *taktika* proizlazi također kao i pojam *strategija* iz grčke riječi „taktikḗ: taktika; taktikós: sposoban za uređenje i označava načine, postupke te sredstva za postizanje određenog cilja“ (Klaić 1982: 1321).

Taktike su veliki pomagači tijekom pregovaranja i neizostavni dio poslovno-pregovaračkog svijeta. To su postupci koji se pažljivo planiraju i uz pomoć kojih provodimo uspješan ishod pregovaranja.

Postoji nekoliko vrsta taktika, a neke od njih mogu se činiti manipulativnima, dok s druge strane gledišta te iste „manipulativne“ taktike mogu samo biti sastavni dio pregovaranja.
Rosić navodi različite načine taktiziranja u praksi pregovaranja kao što su: suzdržljivost,žurba, mijenjanje razina, preuzimanje uloge nepopustljivog protivnika te zahtijevanje samo jednog dijela,a ne cjeline. Dok se odlučuje koju taktiku izabrati i u kojoj situaciji, uvijek je dobro razmisliti prijepoteza (Rosić 2008:116).

Taktike susrećemo u gotovo svim pregovorima. Osim što bi ih trebali biti svjesni, pregovarači bi ih trebali znati koristiti učinkovito. U sljedećem poglavlju navedene su neke od najznačajnijih i najupotrebljivijih pregovaračkih taktika.

9. VRSTE PREGOVARAČKIHTAKTIKA

Dobra pregovaračka taktika je ona koja provocira odgovore koje čovjek želi čuti. (HansHabe)

9.1. Dobar dečko, loš dečko

Kada smo u pregovorima s drugom stranom moramo biti svjesni činjenice da osoba s kojom pregovaramo ima opsežan skup taktika koje se mogu koristiti uz stilove i tehnike pregovaranja. U ulozi pregovarača naša je odgovornost da utvrdimo kada se jedna takva taktika koristi da nas izmanipulira te da poduzmemo odgovarajuće „kontra“ mjere. Jedna takva taktika se zove taktika "Dobar dečko, loš dečko" .

Upotreba ove pregovaračke taktike specifična je za pregovaranje s nekoliko ljudi u timu. Kako autorica TomaševićLišanin navodi, ova taktika se provodi na način da članovi pregovaračkog tima dogovorno nastupaju prema unaprijed osmišljenom scenariju. „U takvom scenariju član tima koji igra ulogu „lošeg dečka“ nastupa vrlo samouvjereno i agresivno te zauzima vrlo rigorozan stav. U pregovaranju se to sastoji od iznošenja neopravdano visokih prohtjeva od druge strane, često na samoj granici bezobzirnosti. Drugi član tima, koji igra ulogu „dobrog dečka“, nastoji smiriti situaciju i razljućena partnera, a sebe prikazati kao prijatelja. U tom svojstvu iznosi nešto blaže i naizgled prihvatljivije zahtjeve koje predstavlja kao *win-win* rješenje“ (TomaševićLišanin 2010: 502).

Dobar primjer se navodi u knjizi „Strategija i taktika pregovaranja“ autora Branka Vukmira, kada nam netko na primjer za neku stvar nudi tisuću kuna, a dobar dečko ga nagovara da vam spusti cijenu na osamsto kuna, a realna vrijednost te iste stvari je petsto kuna.

Razlog zbog kojeg „loš dečko“ zauzima oštre stavove u odnosu na „dobrog dečka“ je taj da on zapravo pokušava smanjiti razinu zahtjeva. Krajnji je rezultat toga da prijedlozi „dobrog dečka“ počnu izgledati razumno za drugu stranu.

Također, razlog zbog kojega se ova taktika često provodi u pregovorima je da vrlo često donosi pozitivne rezultate. Pregovarači bi trebali razumjeti ovu vrstu taktike i dobro otvoriti oči kada se upotrebljava, jer kada se uoči moći će upotrijebiti protumjeru te ta taktika neće imati značajnu moć. Pritom bi trebali ostati mirni i prijateljski raspoloženi kako se ne bi narušilo ozračje pregovora.

9.2. Ograničene ovlasti

Taktika ograničene ovlasti stvara situaciju u kojoj pregovarač navodi ograničenu sposobnost donošenja odluke, stvarajući zastoj u pregovorima. To radi na način da izmisli ili predstavi osobu veće odgovornosti iz svoje tvrtke ili institucije koja treba odobriti odluku. Na taj način pregovarači sograničenim ovlastima ne mogu davati ustupke te pritiskati drugu stranu da prihvate ponude oko kojih se ne bi mogli drugačije dogovoriti. Prednost korištenja ograničene ovlasti je ta da može smanjiti sugovornikovu razinu zahtjeva. Također, omogućuje izbjegavanje neprovjerenog obvezivanja ili proces sklapanja nekog posla ili suradnje. Ova metoda obmanjivanja je zapravo vrlo slična prethodno navedenoj taktici, samo što u ovom slučaju druga osoba nije nužna fizički sudjelovati u pregovorima, a vrlo često ta osoba uopće ne postoji. Ponekad određeni pregovarači budu potpuno originalni pri upotrebi ove metode te uspiju u svojoj namjernoj manipulativnoj zadaći. Ključ za borbu protiv ove taktike je provjera te navedene „fiktivne“ osobe te organiziranje izravnog pregovora s osobom koja ima konačnu ovlast. Upravo zato pojedine organizacije i poslovna društva zahtijevaju da u pregovaračkom susretu sudjeluju svi članovi pregovaranja.

9.3. Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija

Emocije mogu biti prirodna reakcija na negativne i pozitivne okolnosti tijekom pregovora, ali se mogu koristiti i kao taktika. Tomašević Lišanin navodi da je jedan od razloga zašto će netko zaigrati na kartu emocija taj da smo pod utjecajem emocija skloniji popustiti te dati određeni ustupak. „U stvarnoj situaciji to može funkcionirati na sljedeći način: odgovarajućim izrazom lica suprotna strana izražava svoje čuđenje ili žaljenje zbog situacije u koju su dovedeni, odnosno iznenađena je „krajnje neprimjerenim“ očekivanjima. Nastoji se izazvati nelagoda druge strane i tako ostvariti popuštanje“ (Tomašević Lišanin 2010: 503).

U pojedinim slučajevima pregovarač namjerno uzrujano histerizira nadajući se da će u suprotnoj strani probuditi osjećaj krivnje. Sva ta „histerizacija“ je namjerno „dizajnirana“ kako bi se druga strana osjećala neugodno te kako bi zaboravili na stvarne pregovore. Učinkoviti pregovarači trebali bi biti imuni na trenutačne pritiske i nestabilne emocije. Isto tako, prijetnja ne bi trebala biti pod utjecajem ljutnje: višestruke studije povezale su ljutnju sa smanjenom obradom informacija, rizičnim ponašanjima i zamagljenim prosudbama. Pouzdano pravilo glasi da nikada ne bi trebali postavljati prijetnje ako ih niste planirali unaprijed. Rješenje za drugu stranu je da se, ako prepozna navedenu taktiku, postavi kao da se nalazi s vlastitim djetetom u supermarketu: ne mijenjati stav zbog ovakvog pritiska. Autori Fisher, Ury i Patton savjetuju čitatelje da mirno saslušaju sugovornika ukoliko ima napad frustracije te da na taj način ne dolijevamo ulje na vatru, već sugovorniku ostavimo prostora da se izrazi, pritom ostavljajući malo ili nimalo negativnog od sebe (Fisher,Ury, Patton 2003: 52).

9.4. Ograničeni proračun

Taktika ograničenog proračuna senajčešće upotrebljava kada se pregovarač pokušava nagoditi za određeni iznos opravdavajući se da na raspolaganju ima samo određena sredstva. Za provjeru točnosti ove informacije druga strana bi se trebala raspitati o stvarnim proračunima za te namjene. Tomašević Lišanin

smatra da ako prepoznamo namjeru pregovarača koji nas namjerno obmanjuje niskim proračunom za dobivanje popusta na konačni iznos, tada ga vjerojatno nismo uspješno uvjerili u prethodnim koracima u vrijednost rješenja koje nudimo. Autorica nam predlaže dva moguća rješenja,a to su: pokušati povećati percepciju o vrijednosti ponuđenog rješenja i/ili pregovaratelju možemo dati do znanja da popust može ostvariti samo u slučaju povećanja količine proizvoda koji se kupuje - ako to naravno ide nama u korist (Tomašević Lišanin 2010: 504).

9.5. „Crvena haringa“ ili taktika odvlačenja pozornosti

Stvaranje lažnog putokaza koji vodi dalje od stvarne tematike nazivamo „crvenom haringom“. Naziv „crvena haringa“ dolazi iz britanskog tradicionalnog sporta – lova na lisice. Lovci koji bi nepravedno sudjelovaliposipali bi mrtve ribe haringe,prepoznatljive po svom oštrom mirisu. Time bi pse iz drugih ekipa preusmjeravali na drugi put, koji ne bi vodio do lisica. U poslovnom pregovaranju ovlašteni pregovarači pokušavaju skrenuti pažnju drugoj strani daleko od glavnih pitanja s ciljem postizanja glavnog cilja (postizanje nagodbe). Primijeti li druga pregovaračka strana da se prva strana koristi ovom taktikom bilo bi dobro da ustraje o pitanjima vezanim za stvarnu tematiku ili pak uzvratiti pitanjem o razlozima takvog zanimanja te na taj način provjeriti radi li se o „klopci“. Postavljanje „lažnog puta“ vodi ljude daleko od područja koja je poželjno sakriti. Da bi pregovarači uspjeli u tome, ponuđena staza mora biti dovoljno zanimljiva kako bi druga strana izgubila interes za glavno područje. Taktika odvlačenja pozornosti osobito je korisna kada smo vremenski ograničeni pa je vrijeme provedeno nakon „crvene haringe“ vrijeme koje se ne može potrošiti više na druga pitanja i područja. Skretanje pozornosti i govorenje o nekim drugim problemima koji zapravo nisu važni, imaju ponekad velike učinke. Na primjer, može se odraziti u pozitivnom smislu kao spremnost na isticanje problema koji se mogu okrenuti protiv nas. Također, kreiranje problema koji zapravo nisu problemi, stvara povoljniju atmosferu za postizanje ciljanog dogovora.

9.6. Iščuđavanje

Taktika iščuđavanja se odražava kroz pretjeranu reakciju djelovanja druge strane. Najčešće se iskazuje kao napadno i neiskreno pokazivanje čuđenja, više nego što taj povod traži te izigravanje nerazumijevanja i iznenađenosti.
Osim verbalnog izražavanja može se upotrijebiti i neverbalna komunikacija poput podignutih obrva,hvatanja za glavu, zaprepašteno i šokirano gledanje sugovornika u nevjerici, zakašljavanja. Sve se to poduzima s ciljem igranja na emotivnu osjetljivost. Kada se iskazuje čuđenje na određenu ponudu to je također dobar pokazatelj da se povlačite iz pregovora. Druga strana pri tome odmah treba reagirati ne bi li vas zadržala u pregovorima, a možda samim time budu prisiljeni djelovati brzo i izmijeniti ponudu u vašu korist. Ova taktika govori našem sugovorniku da dobro poznajemo svoje granice, koje nisu podređene ili nepoštene. Nije lako uvijek biti vješt ni u takvoj ulozi pa u slučaju da se ne postigne željena reakcija suprotne strane najbolje bi bilo prekinuti namjeru sljedeće taktike.

9.7. Pokusni balon

Pokusni baloni su pitanja koja su dizajnirana za procjenu položaja suparnika bez da daju neke naznake o vašim namjerama i planovima. Na primjer, često prilikom razgovora s telekomunikacijskim kompanijama možemo dobiti upite kao što su: „Hoćete li privremeno koristiti naše usluge?“ ili „Jeste li razmišljali o korištenju nekih naših drugih usluga?“. Zapravo nam takva pitanja omogućuju prohod do novih informacija bez obaveza.
Isto tako, kroz ovu taktiku imamo mogućnost predložiti konačno rješenje,a time vidjeti je li druga strana „zagrizla mamac“. Isplovljavajući ideje možemo uvidjeti idu li u željenom pravcu ili daleko od njega. Taktika pokusnog balona nam pomaže istraživati mogućnosti koje bi nas mogle dovesti do kraja pregovora. Lako je pretpostaviti da druga strana neće prihvatiti ideju ili nije spremna zatvoriti pregovore. Strah od njihovog odbijanja može nas spriječiti da nešto istražimo ili pokušamo izvući korisno dobro za sebe. Ako se nalazimo na suprotnoj strani i pitanjem smo dovedeni u neugodnu situaciju, najbolje bi bilo da odgovorimo protupitanjem.

9.8. Tišina kao sredstvo manipulacije

Pojedini stručnjaci smatraju da je sposobnost šutnje jedna od najmoćnijih taktika u pregovorima. Jedan od najpoznatijih svjetskih stručnjaka i savjetnik za pregovore, BrianTracy, potkrepljuje ovu tvrdnju izjavljujući:"Jedini pritisak koji vam je dopušten koristiti u prodajnoj prezentaciji je pritisak tišine nakon što ste postavili pitanje zatvaranja" (http://www.epiheirimatikotita.gr/elibrary/marketingsales/Psychology%20Of%20Selling%20-%20The%20Art%20Of%20Closing%20Sales%20-%20Brian%20Tracy.pdf).

Dobar pregovarač, bez obzira koje je nacionalnosti, obično ima karakteristike šarmantne osobe, dobrih sposobnosti za ispitivanje te dovoljno smirenosti za suočavanje s pritiskom. Posjedovati vještinu dobro postavljenih pitanja je nužno, a tu se javlja i tišina koja zauzima svoju ulogu. Ova moćna pregovaračka taktika može potaknuti suprotnu stranu da podijeli s pregovaračem više informacija nego što su planirali iskazujući ih verbalno ili neverbalno. Nešto lošiji pregovarači ne postavljaju dovoljno korisnih pitanja. Pod korisnim pitanjima se smatraju pitanja koja kod druge strane izazivaju stanku i razmišljanje. Na primjer, to bi bila pitanja kao što su: „ Kako ste došli do tog iznosa?“, „Koje su posljedice za vaše suradnike?“. Korisna i kvalitetna pitanja trebaju vremena da bi se odgovorilo na njih. To je vrijeme kada iskusni pregovarači koriste tišinu kako bi promatrali svoga sugovornika. Dolazimo do zaključka da nam tijekom pregovora tišina može pružiti snažan alat koji će nam pomoći da dobijemo ono što želimo. Ljudi koji su uključeni u pregovore zapravo ne vole tišinu jer ona izaziva neugodan osjećaj. Kada se dogodi razdoblje tišine početak će razgovarati samo da se razbije tišina koja postaje vrlo važan saveznik.

9.9. Vremenska stiska ili pritisak rokova

Postavljanje vremenskoga ograničenja često postavlja granice izvršenja pregovora. Kao i općenito život, pregovori su ispunjeni rokovima i ne razlikuju se po tome previše. Za pregovarače to znači da trebaju naći način da rokovi

idu u korist njih, a ne protiv njih. Kako bi se to dogodilo trebali bi znati malo više o tome kako rokovi funkcioniraju. Neki od pregovarača skloni su gledati na rokove kao na negativnu stavku. Ono što trebaju zapravo učiniti je gledati na rokove kao i na pregovaračke stilove i tehnike – još jedan dostupan pregovarački alat. Jasno je da postavljanje rokova potiče druge osobe da moraju odlučiti ili djelovati. Rok je krajnje vrijeme da drugi učine ono što želimo da učine. Kako se približava zadano razdoblje tako i pregovarači koriste priliku da povećavaju emocionalnu napetost te počinju razgovarati sa svojim partnerima o tome što bi se moglo dogoditi ako se ne poštuje rok. To može sadržavati i specifične i prijeteće akcije ili nejasne i uznemirujuće naputke. Krajnji rok stvara napetost kroz nedostatak vremena koji daje i zamišljene posljedice neuspjeha. Požurivanje ljudi smanjuje vrijeme koje imaju za razmišljanje i promišljanje. Ako ih možete zauzeti brigom o tome što će se dogoditi ako rok projekta nije zadovoljen, onda će potrošiti manje vremena na razmišljanje o prigovorima i protuargumentima na vaše prijedloge. Nierenberg i Ross savjetuju pregovarače koji se nalaze pod pritiskom žurbe i rokova da postave pitanja kojima bi saznali motive žurbe. Također, ako sumnjaju u to da ih žele dovesti u paniku da nikako ne popuštaju i ne pristaju na ustupke te da zajednički posao mora biti pod zajedničkim uvjetima (Nierenberg, Ross 2005: 58).

9.10. Uzmi ili ostavi

Jedna od vrlo učinkovitih taktika koju pregovarači koriste zove se„Uzmi ili ostavi“ ili u prijevodu „Ovo je naša najbolja i konačna ponuda. Uzmite ili napustite“. Ova taktika je osmišljena kako bi obeshrabrila pregovore. Upućivanje „fiksne“ ponude šalje poruku da, ako se druga strana ne slaže, neće biti daljnje rasprave. Pravi ispit ega nastaje kada druga strana odgovara: „Ostavljamo i napuštamo pregovore“. Ova taktika je karakteristična za sindikate. Nažalost, u posljednje vrijeme svjedoci smo brojnih štrajkova, kako u svijetu tako i u našoj zemlji. U Hrvatskoj se često ističe sindikat učitelja koji se bori za reforme koje će omogućiti pravedne plaće i bolje uvjete rada. Ne bi li se izazvao štrajk ili kako bi se prekinuo nastavak, sindikati učitelja

organiziraju kolektivno pregovaranje. Učinkovitost ove taktike ovisi o tome koja je strana najmanje obvezana na odnos. Fisher, Ury i Patton smatraju da nema ničega lošega u tome da pregovarači suoče drugu stranu s takvim čvrstim izborom. Odlučujući se na tu metodu svakako bi trebali imati na umu da drugoj strani objasne što će izgubiti ako do sporazuma ne dođe (Fisher,Ury,Patton 2003: 173).

Zašto je to tako važnoobjašnjava dr. Branko Vukmir, naš poznati pravni stručnjak koji je cijeli svoj životni vijek proveo u gospodarstvu i posjeduje veliko iskustvo u pregovaranjima. Smatra da pregovarači koji ne znaju objasniti i obrazložiti vlastitu ponudu nisu ozbiljni pregovarači te da druga strana u takvoj situaciji mora uvijek tražiti obrazloženje i argumentaciju (Vukmir 2001: 124).

9.11. Kompromis ili dijeljenje razlike

Kompromisna strateška taktika traži određenu pravičnu ravnotežu u kojoj obje strane izgledaju kao da su dobile podjednake dijelove kolača. Smatra se da ljudi koji koriste kompromise, imaju tendenciju vidjeti druge kao dostojne i jednake njima pa stoga traže pravednu igru. Oni shvaćaju da nitko ne može dobiti u potpunosti što želi pa tragaju za pravičnim aranžmanom. Gledajući s psihološke strane, brinu se o onome što drugi misle o njima, ali imaju i veće samopoštovanje i sebe smatraju jednakima drugima, a ne inferiornima. Također, prilikom traženja kompromisa stvara se pozitivnija atmosfera, a i povećavaju se prilike da druga strana pristane na neke druge zahtjeve. Postoje i neke situacije gdje kompromis i nije najbolje rješenje. Na primjer, u situacijama gdje postoji velika razlika u pozicijama i gdje bi jednaka podjela utjecala na prihvatljivost i pogodnosti za tvrtku ili instituciju. U takvoj situaciji opcija je nepristajanje na kompromis, već traženje drugog rješenja (Tomašević Lišanin 2010: 511).

9.12. Uzeti najbolje ili „*cherrypicking*“

Uzeti najbolje (*cherrypicking*) je agresivan način taktiziranja. Ova taktika se koristi za stvaranje „najboljeg ili optimalnog“ prijedloga. Primjerice, pregovarači mogu ponuditi prijedlog koji u potpunosti zadovoljava samo njihove interese vezano za uslugu, kvalitetu usluge, rokove. Često mogu reći da je to ono što im konkurencija nudi, a u stvarnosti bi uzeli najpoželjnije ponude iz svakog od natječajnog prijedloga. Možemo reći da im je cilj proračunat jer nastoje ostvariti najveću korist samo za sebe, kao na primjer, postići suradnju sa što povoljnijim uvjetima. Pri tome se ne vodi računa o povoljnostima dogovora za drugu stranu. Gledajući sa strane primaoca usluge ovaj pristup je razumljiv jer njegov posao je da si osigura najbolju moguću cijenu za traženu uslugu. Ovaj pristup se smatra i neetičnim jer kupac zajedno s konkurencijom izrađuje standarde cijena i to potiče na prezir između kupca i prodavača jer ne postoji povjerenje između te dvije strane. Želi li druga strana biti malo teži mamac, trebala bi si uzeti vremena za vlastito istraživanje tržišta te pregledavanjem standardnih uvjeta i trenutnih ponuda.

9.13. Konačna ponuda

Taktika konačne ponude se postavlja pred sugovornike onda kada ih se želi pritisnuti na pristajanje na ustupak. Iza konačne ponude se zapravo krije informacija da s njom završava pregovaranje bez daljnjih odstupanja. Prije ovakve odluke potrebno je vrlo dobro razmisliti, jer u slučaju da pregovarač i dalje krene pregovarati nakon postavljene konačne ponude, on gubi na vjerodostojnosti. Ako mu je u planu zadržati vjerodostojnost, nakon neprihvaćanja druge strane te konačne ponude, trebao bi prekinuti pregovore.
Vrlo često, kada pregovarač predstavi konačnu ponudu, nastane panika. Neželjena situacija je da se druga strana naljuti ili uzruja pa se nerijetko događa da nastave pregovarati i promijene uvjete dogovora. Veći problem nastaje s tim jer, unatoč tome što druga strana ima za reći, ponuda novih uvjeta ne rezultira sporazumom. Umjesto sporazuma nastaje još veća prilika za dodatne pregovore. Kada druga strana vidi koliko ste daleko spremni

popuštati, bit će sigurni da ste spremni spustiti razinu traženih uvjeta. Može se dogoditi i situacija da suprotna strana uzvrati istom taktikom. Ukoliko strana koja je prva predstavila konačnu ponudu želi izvući deblji kraj, umjesto da uzvrati nižim udarcem možda bi bilo bolje da promijeni diskusiju i bez izravnog odbijanja ne pristane na zahtjeve druge strane. Možda će se u daljnjem razgovoru naći u situaciji gdje će biti potrebno ipak promijeniti zahtjeve da se dogovor postigne, ali pri tome bi trebali pripaziti da uvjeti budu prihvatljivi. U konačnici, svi pregovori se svode na postizanje prihvatljivih uvjeta za obje strane. Biti svjestan taktike druge strane i biti spreman nositi se s njima je ono što čini dobrog pregovarača.

10. ŠTO JE TO BATNA I KAKO JE RAZVITI ?

Svaki pregovarač zna važnost planiranja prije pregovora kako bi se osigurala dovoljno dobra pripremljenost za dobivanje željenog rezultata. Ali, znaju li pregovarači i to da je najučinkovitiji način razrješavanja ili uklanjanja moći druge strane u pregovorima? Pomalo iznenađujuća stvar za neke od njih je da bi taj način mogao biti alternativa ili drugo rješenje, inače poznata imenom kao BATNA (BestAlternativeTo a NegotiatedAgreement = najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu). „Najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu ili BATNA, drugo je najbolje rješenje koje imamo na raspolaganju u slučaju da nešto u predstojećim pregovorima pođe krivo, odnosno drukčije nego što smo računali“ (Tomašević Lišanin 2010: 458).
Lewicki, Saunders i Barry smatraju da je BATNA od velike važnosti za pregovore jer predstavlja mogućnost koja će najvjerojatnije biti odabrana ako se ne postigne sporazum. Drže do toga da pregovarači moraju raditi na svojoj BATNA-i i svjesno ju poboljšavati kako bi u trenutnim pregovorima postigli što bolji rezultat. Objašnjavaju i da u slučaju da pregovarači nemaju dobro pripremljenu BATNA-u, druga strana bi mogla nastupiti agresivno te ih prisiliti da prihvate nagodbu koju će kasnije smatrati nezadovoljavajućom“ (Lewicki, Saunders, Barry 2009: 518).

Većina iskusnih pregovarača razumije vrijednost procjene svoje BATNA-e, koncept kojim su Fisher, Ury i Patton upoznali svoje čitatelje u knjizi „Kako do DA - do dogovora pregovorom, a ne predajom“. Oni tvrde da što je pregovaračeva BATNA bolja, to je i veća njegova moć, a pri tome savjetuju i kako razviti svoju BATNA-u. Razvijanje moguće BATNA-e ima tri odvojene radnje:
1. Sastavite popis stvari koje realno možete poduzeti ako ne postignete sporazum.
2. Poradite na onim idejama koje izgledaju obećavajuće i pretvorite ih u praktične mogućnosti.
3. Izaberite, probno, onu rezervnu mogućnost koja vam izgleda kao najbolja (Fisher, Ury, Patton 2003: 132).

Postoji puno različitih razina BATNA-e koje se kreću od alternativnih rješenja za cjelokupni sporazum pa sve do alternativa za pojedine elemente onoga što se pregovara. Najjednostavniji primjer kada osoba *XX* pokušava kupiti knjige i postavila je cijenu preko koje neće pristati. Ta ista osoba *XX* je odlučila da ako prodavač neće pristati prodati knjige po odgovarajućoj cijeni, jednostavno će otići kupiti odgovarajuće knjige kod drugog prodavača po cijeni koja mu odgovara. To je jasan primjer BATNA-e.

Drugi, dodatni primjer je da je ta osoba *XX*, na primjer, unutar pregovora odlučila pokušati iskoristiti priliku i prodati svoje stare knjige (zamjena starih i korištenih plus nadomjestak vrlo malog iznosa novca ukoliko bude potrebno, za druge i novije knjige). Osoba *XX* je zamislila da ako ponuda ne uspije, izbaciti će je iz pregovora pa će svoje stare knjige prodati zasebno. Ovo bi bio primjer BATNA-e kao alternative za pojedine elemente onoga što se pregovara.

Kao i kod svih dobrih priprema za pregovore, BATNA bi se trebala dobro unaprijed pripremiti i osigurati za provedbu kroz više dijelova i elemenata pregovora pa kroz cijeli posao. Alternative bi trebale biti stvarne i pregovarač bi trebao posjedovati spremnost da ih slijedi ukoliko mu ponestane moći tijekom pregovora.

11. VJEŠTINE KOJE OMOGUĆUJU PREGOVARANJE

Pregovaračke sposobnosti često su poželjna prednost u poslovnome kao i u obrazovnom području, ali sposobnost pregovaranja zahtijeva zbirku međuljudskih i komunikacijskih vještina koji se zajedno koriste kako bi donijeli željeni rezultat. Okolnosti pregovaranja nastaju kada se dvije strane ili skupine pojedinaca ne slažu oko rješenja problema ili cilja za projekt ili ugovor. Uspješni pregovori zahtijevaju da se dvije strane okupe i zaključe sporazum koji je prihvatljiv objema stranama.
Znati pregovarati je stečena vještina koja zahtijeva obučenost i spoj različitih vrsta inteligencija (spoznajne, emotivne i društvene), stavova i vještina.

Postoji još nekoliko važnijih vještina koje sam izdvojila, a obilježavaju uspješnog pregovarača:

11.1. Aktivno slušanje

Uspješni pregovarači posjeduju vještinu aktivnoga slušanja druge strane tijekom rasprave. Aktivno slušanje uključuje sposobnost čitanja govora tijela, kao i verbalne komunikacije. U potrazi za rješenjima i kompromisima jako je važno znati pažljivo slušati drugu stranu. Umjesto da troši većinu vremena objašnjavajući vlastito gledište, kvalificirani pregovarač provodi više vremena aktivno slušajući drugu stranu.

11.2. Emocionalna kontrola

Od ključne je važnosti da pregovarač ima sposobnost zadržati svoje osjećaje tijekom pregovora. Dok pregovori o spornim pitanjima mogu ponekad biti i frustrirajući, dopuštajući emocijama da preuzmu kontrolu tijekom sastanka mogu dovesti do nepovoljnih rezultata. Na primjer, pregovarač koji je frustriran nedostatkom napretka tijekom pregovora može odobriti drugoj strani više nego što je prihvatljivo organizaciji ili instituciji, u pokušaju da se okonča frustracija.

Druga strana također može postati previše emocionalno uključena kako bi prihvatili kompromis s prvom stranom i poduzeli sve ili ništa, što razbija komunikaciju dviju strana.

11.3. Verbalna komunikacija

Pravi pregovarači bi trebali imati sposobnost da jasno i učinkovito komuniciraju s drugom stranom tijekom pregovora. Nesporazumi se mogu vrlo lako dogoditi ako pregovarači ne razjasne dovoljno dobro svoje slučajeve. Tijekom sastanka pregovaranja, učinkoviti pregovarač bi trebao imati vještine izgovaranja željenoga ishoda, kao i vlastitoga razmišljanja i stajališta.

11.4. Suradnja i timski rad

Pregovaranje ne pretpostavlja nužno jednu stranu protiv druge u cilju postizanja dogovora. Učinkoviti pregovarači moraju imati vještine kao što su i rad u timu te poticanje suradničke atmosfere tijekom pregovora. Obje strane koje sudjeluju u pregovorima bi trebale zajedno surađivati kako bi postigli ugodno rješenje.

11.5. Rješavanje problema

Pojedinci s pregovaračkim vještinama imaju mogućnost traženja raznih rješenja za određene probleme. Umjesto da se usredotoči na krajnji cilj pregovaranja, pojedinac s vještinama može se usredotočiti na rješavanje problema koji može dovesti do sloma komunikacije, na način da koristi obje strane problema.

11.6. Sposobnost donošenja odluke

Čelnici s pregovaračkim vještinama imaju sposobnost odlučivanja za vrijeme pregovora. To može biti prijeko potrebno tijekom pregovaranja kako bi se ubrzao proces sklapanja kompromisa i kako bi se okončao zastoj pregovaranja.

11.7. Međuljudske vještine

Učinkoviti pregovarači imaju međuljudske sposobnosti za održavanje dobrog radnog odnosa s onima koji su uključeni u pregovore. Sa svojom strpljivošću i sposobnošću uvjeravanja drugih bez manipulacije, pregovarači mogu održati pozitivnu atmosferu tijekom teških pregovora.

11.8. Etika i pouzdanost

Etički standardi i pouzdanost koje posjeduje učinkoviti pregovarač promoviraju pouzdano okruženje za pregovore. Obje strane u pregovorima moraju vjerovati da će druga strana održati svoja obećavanja i sporazume. Pregovarač mora posjedovati vještine ispunjenja svojih obećanja nakon završetka pregovora.

12. KOMUNIKACIJA - UPORABA VERBALNIH I NEVERBALNIH ZNAKOVA

Pregovaranje podrazumijeva raspravu između pojedinaca kako bi se postiglo alternativno rješenje koji bi zadovoljilo sve strane koje sudjeluju u tom procesu. Uspješnu diskusiju je moguće postići samo uz vrlo kvalitetnu komunikaciju. Učinkovita komunikacija izravno je proporcionalna učinkovitom pregovaranju. Što je komunikacija bolja, to će i pregovori biti bolji. Rasprava ne podrazumijeva u konačnici borbu i vikanje, već jednostavnu razmjenu vlastitih ideja, misli i mišljenja jedni s drugima. Potrebno je imati izvrsne komunikacijske sposobnosti za zdravu i učinkovitu raspravu. Komunikacija je umjetnost i treba ju savladati do izvrsnosti u svim vrstama pregovora. Druga strana ne može doći do nečijih misli i ideja, osim ako se to ne izloži jako dobrom verbalnom i neverbalnom komunikacijom.

Kvalitetan pregovarač treba vrlo razumno pretvoriti svoje misli u govor pažljivim odabirom relevantnih riječi. U govoru ne bi trebalo koristiti neke pogrdne ili nerazumne riječi i rečenice. Način na koji se prezentira misao je vrlo važan. Misli i ideje moraju biti jasno izražene kako bi drugi sugovornici dobro razumjeli, a poželjno je ponekad i ne upotrebljavati previše stručnih termina te preciznost u govoru.

Fisher, Ury i Patton smatraju da postoje tri glavna problema u komunikaciji. Kao prvi problem loše komunikacije podrazumijevaju nedovoljan međusobni razgovor između pregovarača ili barem ne na način koji bi im pomogao da se razumiju. Pod drugim problemom navode nezainteresiranost ili odsutnost druge strane, a pod trećim nesporazum(Fisher, Ury, Patton 2004: 56).

Kako bi se ta tri problema izbjegla oni savjetuju:

- Aktivno slušajte i prihvatite ono što je rečeno.
- Govorite tako da vas se može razumjeti.
- Govorite o sebi, a ne o njima (podrazumijevaju opisivanje djelovanja problema na nas, umjesto opisivanje što je i zašto je druga strana napravila).
- Govorite samo s ciljem.

Neverbalna komunikacija također igra veliku ulogu u pregovaranju. Naši izrazi lica, pokreti rukama i držanje ne smiju se nikako zanemariti. Lice i glava uistinu pružaju prozor u dušu suparnika. Postoji i stara izreka koja kaže da su oči ogledalo naše duše, stoga im je potrebno dati posebnu pozornost prilikom komuniciranja. Tijelo također igra važnu ulogu u neverbalnoj komunikaciji. Istinski osjećaji kod ljudi najčešće su otkriveni pokretima ruku. Na primjer, kada se dlanovi otvaraju, općenito se prenosi pozitivna poruka.

Postoje određene geste rukama koje upozoravaju na to da pregovori ne teku dobrim smjerom. Ljudi često dodiruju nos, bradu, uho, ruku ili odjeću kada su nervozni ili nemaju povjerenja u ono što govore. Na pitanje zašto križaju noge, većina ljudi kaže da to rade za utjehu. Iako su iskreni, oni su samo djelomično ispravni. Ako su ikada držali prekrižene noge duže vrijeme, znaju da ta pozicija može postati bolno neudobna. Napetost se može iskazati znakovima kao što su stiskanje mišića i vrpoljenje.

Stav koji daje veću šansu za slanje pozitivnog signala podrazumijeva neprekrižene noge, stopala koja su u položaju ravnima prema podu i tijelo koje je malo nagnuto u smjeru druge strane. Takvim položajem druga strana svoje pregovarače smatra kooperativnijima i vjerodostojnijima. Kimanje odobravanja i smješkanje su također poželjni neverbalni znakovi i smatraju se znakovima koji nam potvrđuju da pregovori teku dobro.

13. RAZVIJANJE VLASTITOG PREGOVARAČKOG STILA

Svatko ima svoj stil rješavanja određenih situacija i konflikata u svom privatnom životu. Slično je i sa službenim pregovaranjem. Razvijanje vlastitog pregovaračkog stila ovisi o ljudima te njihovima karakteristikama,a također o urođenim i naučenim vještinama. „Mudri pregovarači nastoje identificirati ove karakteristike i vještine te ih poboljšati ovisno o situaciji. Pojedine razlike u društvenim motivima ili našim sklonostima za određene vrste ishoda, kada stupamo u interakciju s drugim ljudima, snažno utječu na način na koji se približavamo pregovorima“, smatra Lauren R. Weingart, profesor sveučilišta *Carnegie Mellon* u Pittsburghu. Oslanjajući se na društvene motive koji utječu na naše ponašanje, Weingart i drugi psiholozi ukazali su na četiri osnovne pregovaračke osobnosti:

1. individualizam
2. suradništvo – integrativni stil
3. konkurentnost – nadmetanje, dominirajući stil
4. altruizam – prilagođavanje.

Uspoređujući navedene stilove, Weingart nadalje tvrdi da kooperativni pregovarači i pregovarači koji surađuju imaju veću prednost kada je riječ o uspješnosti tijekom pregovaranja. No, bez ravnoteže s vlastitom ambicioznošću i tvrdim zauzimanjem stavova neće zadovoljiti rezultat stopostotno. Zato je važno naći harmoniju između pregovaračkih osobnosti (https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/identify-your-negotiating-style/).

Specijalistica za poslovno pregovaranje, Davorka Biondić-Vince savjetuje budućim uspješnim pregovaračima da se izdvoje iz skupine osrednjih te da svakodnevno uče i poboljšavaju vlastite intelektualne i emocionalne sposobnosti, a uz to će razviti i vlastiti stil pregovaranja (Biondić Vince 2012: 222-223).

14. IZAZOVI ELEKTRONIČKOGA PREGOVARANJA

Porastom uporabe elektroničke komunikacije u svakodnevnom životu sve se više počelo pregovarati putem elektroničke pošte ili telefonskim razgovorima. Ponekad se određeni dijelovi pregovora obavljaju putem telefona ili elektroničke pošte, a u nekim slučajevima se kompletni pregovori održavaju na taj način.

Komunikacijski kanal kroz koji se provodi pregovaranje u većoj ili manjoj mjeri utječe na dinamiku interakcije, kvalitetu komunikacije, stupanj razvijenog povjerenja, količinu suradnje i informacija, jasnoću, motivaciju, a na kraju svega toga i ishod. U modernom i komercijalnom svijetu kakav je danas, pregovori putem elektroničke pošte su neizbježni. Mudar pregovarač shvatit će da se pregovori mogu odviti na nekoliko načina pa i putem elektroničke pošte te će i svoje ponašanje prilagoditi u skladu s tim kako bi se povećala učinkovitost pregovora. Komunikacija „licem u lice“ je bogat medij, jer su prisutni svi verbalni i neverbalni znakovi. Ako komuniciramo ili pregovaramo putem telefona tada smo izgubili sve neverbalne znakove, a putem elektroničke pošte su izostali i verbalni znakovi. Elektroničko pregovaranje je zaista izazov, ali i pregovarači moraju biti oprezni kada komuniciraju putem navedenih medija. Biondić-Vince smatra da je korištenje elektroničke pošte dobro za prijenos činjenica, informacija, ali da nije baš najbolji izbor za promatranje izraženih osjećaja, stavova i emocija. Uz to je puno teže dobiti osjećaj jačine položaja druge strane ili pod kolikim je pritiskom druga strana (Biondić Vince 2012: 174).

Stav autorice Tomašević Lišanin o komuniciranju putem elektroničke pošte je vrlo sličan. Smatra da korištenje suvremenih tehnologija u pregovorima ima neke svoje manje poželjne učinkenego pregovaranje uživo, ali da sve više i više pruža izvrsnu komunikacijsku nadogradnju i može pozitivno ojačati opće komunikacijske napore. Obje visoko kvalificirane savjetnice za pregovaranje preporučuju smjernice vezane za korištenje elektroničke komunikacije. Neke od važnijih preporuka su:

- Dodati vlastitu osobnost u elektroničkim porukama te investirati u razvoj odnosa s drugom stranom.
- Komunikacija treba biti smislena, nikako pretrpana količinom informacija. Vizualni prikazi poželjni umjesto velike količine podataka.
- Brzi odgovor ostavlja dobar dojam kod druge strane, ali uvijek treba dobro razmisliti i pripremiti odgovor.
- Pripaziti na izražavanje i gramatičke pogreške.
- Koristiti formalne, kratke i jasne rečenice.
- Uključiti pozitivne signale koji produbljuju odnos.
- Ne odgovarati u stanju ljutnje, radije pričekati do sutra pa poslati odgovor.
- Nazvati u slučaju ako je došlo do nerazumijevanja.

15. KAKO PREGOVARATI TELEFONSKI?

Kao što je već istaknuto u prethodnome naslovu, pregovorima licem u lice, uz verbalne znakove, može se iskoristiti cijeli niz neverbalnih znakova. Pogodnosti raspoznavanja raspoloženja druge strane i niza drugih, nažalost, nisu dostupne kada se naši sugovornici nalaze na drugom kraju telefonske linije. Trenutno u globalnom poslovanju vlada nestašica vremena, a sredstvo komuniciranja putem telefona i telefonskih konferencija zauzima sve značajnije mjesto u društvenoj komunikaciji i pregovaranju. Ideja o pregovaranju putem telefona može pomalo djelovati zastrašujuće za neiskusne pregovarače, ali učinkoviti i uspješni pregovarači znaju odlično iskoristiti pogodnosti, kako elektroničke pošte, pregovaranja uživo pa tako i telefonskog komuniciranja. Postoje određene strategije i taktike koje mogu koristiti da se pregovarač pokaže kao dobro pripremljen i profesionalan pri sklapanju pregovora putem telefonske linije. Kao i uvijek i pri svakom zadatku, najvažnije je dobro se pripremiti analizirajući ciljeve i potrebe tematike i posla o kojemu je riječ. Vrlo bitno je posjedovati ili usvojiti vještine vokalnoga uvjeravanja. Potrebno je shvatiti kako ton glasa, fleksibilnost, izbor riječi pa čak i brzina govora mogu utjecati na percepciju drugih. Nakon pripreme slijedi razmišljanje o tome što se želi postići do kraja telefonskog poziva, a svjesnost bitnih odredbi pomaže nam upravljati razgovorom. Tijekom poziva vođenje popisa pitanja ili problema, pregovaračima pomaže pokriti što je moguće više pregovaračkih površina. Kratki pogled na bilješke pružit će jasnu predodžbu o tome u kojem smjeru idu pregovori. Preporučljivo je postavljati pitanja, a prijateljsko i otvoreno raspoloženje također je poželjno. Nakon završenog telefonskog poziva bilo bi dobro registrirati razgovor putem drugih medija. Najčešće je to slanje elektronske pošte s navedenim ključnim pitanjima koja su se raspravljala tijekom poziva i rezultate koji su ostvareni. To je jednostavna, ali svojedobno i strateška taktika koja povećava izglede dobrog poslovanja i utisak pregovarača ostaje svježiji u mislima druge strane.

16. POSLOVNO PREGOVARANJE U OBRAZOVANJU

Dobre pregovaračke vještine su poželjne karakteristike kod zaposlenika u području ekonomije i poduzetništva, ali koliko su one bitne u obrazovnom sektoru?

Patti Richards, spisateljica brojnih članaka iz područja obrazovanja, objašnjava kako je jedna od vrlo važnih vještina koje učitelj treba posjedovati upravo vještina pregovaranja. Richards napominje kako dobre pregovaračke vještine učitelja mogu poboljšati odnos sa učenicima, njihovim roditeljima i naposljetku kolegama iz obrazovnog područja osobito u današnje vrijeme koje se bitno razlikuje od vremena kada ni učenici ni roditelji nisu bili svjesni svojih prava (https://work.chron.com/negotiating-skills-teachers-12677.html).

Osim učitelja, bitnu ulogu u obrazovnim ustanovama imaju i ravnatelji. Ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova upravljaju i rukovode radom ustanove. Samim time možemo upotrijebiti izraz i nazvati ih „školskim menadžerima“. Uloga ravnatelja je organizirati rad svih zaposlenih, po mogućnosti da se odvija što kvalitetnije i bez poteškoća. Donošenje odluka o investicijama, organiziranje stručnih organa škole, suradnja s roditeljima, sastanci s upraviteljima grada i županije, putničkim agencijama te nakladnicima zahtijeva visoku razinu komunikativnosti, planiranja, odgovornosti i rada s ljudima. Kao i svaki menadžer, ravnatelj se brine i o financijskom poslovanju ustanove koju vodi.

S obzirom da se vrlo malo govori o poslovno-pregovaračkim vještinama i upotrebi pregovaračkih taktika u području obrazovanja, tim povodom odrađena su tri intervjua.

Intervjui prikazuju odgovore na postavljena pitanja i mišljenja učiteljice mentora razredne nastave, učiteljice savjetnice u području razredne nastave te ravnateljice srednje škole o upotrebi pregovaračkih vještina i taktika u njihovom zvanju i području obrazovanja. Također, navedeni intervjui pripadaju prvom dijelu istraživačkog procesa ovog diplomskog rada.

17. PRVI DIO ISTRAŽIVANJA: PRIMJENA POSLOVNO - PREGOVARAČKIH TAKTIKA U OBRAZOVANJU

Prvi dio istraživanja ovog diplomskog rada odnosi se na intervjue odrađene u suradnji s učiteljicom mentoricom razredne nastave, učiteljicom savjetnicom razredne nastave i ravnateljicom srednje obrtničke škole. Radi se o strukturiranim intervjuima na koje su ispitanice pozvane odgovoriti putem elektroničke pošte. Ispitanice su izabrane na temelju radnog statusa i višegodišnjeg iskustva u području obrazovanja. Pitanja su sastavljena na način da obuhvate cjeloviti prikaz načina razmišljanja izabranih osoba zaposlenih u obrazovanju o upotrebi pregovaračkih vještina i taktika u njihovom radnom sektoru. Na samom kraju intervjua učiteljice i ravnateljica su zamoljene podijeliti savjet kako što uspješnije pregovarati.

Cilj istraživanje je dobiti dublji uvid o promišljanjima i stavovima zaposlenika u područja obrazovanja iz prve ruke.

Kroz priložene intervjue učiteljica mentorica je označena inicijalima UM, učiteljica savjetnica inicijalima US, a ravnateljica inicijalom R.

17.1. Intervju sa učiteljicom mentoricom i učiteljicom savjetnicom

1. U kojoj mjeri smatrate da je potrebno posjedovati vještine pregovaranja u zvanju učitelja?

UM: *Smatram da svi ljudi trebaju posjedovati vještine pregovaranja, pa ih tako i učitelji u velikoj mjeri trebaju imati.*

US: *Smatram da je potrebno posjedovati vještinu pregovaranja u zvanju učitelja.*

2. U kojim situacijama dolazi do poslovnog pregovaranja i upotrebe taktika u obrazovanju?

UM: *Taktike pregovaranja najviše koristim u razgovoru s roditeljima, stručnim suradnicima i prilikom provođenja različitih aktivnosti ili projekata s kolegama*.

US: *U obrazovanju najčešće dolazi do poslovnog pregovaranja kada se naručuju uređaji i dodatni materijali bilo od ravnatelja, nakladnika ili drugih mogućih nabavljača, donatora.*

3. Koje osobine su potrebne da bi učitelj bio uspješan pregovarač?

UM: *Učitelj treba najprije imati razvijenu emocionalnu i socijalnu inteligenciju, komunikativnost, upornost i treba znati dobro slušati*.

US: *Smatram da bi učitelj trebao posjedovati ove osobine kako bi bio uspješan pregovarač: tolerancija, razumijevanje, sposobnost uvjeravanja, jednostavno i jasno objašnjavanje.*

4. **Kako postići povoljne uvjete u pregovaranju (na primjer s dobavljačima i nakladnicima)?**

   UM: *Učitelji nisu ovlašteni i uglavnom ne vrše pregovore s nakladnicima i dobavljačima, to je posao ravnatelja.*

   US: Dobre uvjete postižem jasnim objašnjavanjem uvjeta, pozitivnom komunikacijom.

5. **Smatrate li da zaposlenici u obrazovnim ustanovama trebaju držati do moralnih pravila tijekom pregovaranja više nego zaposlenici u području ekonomije?**

   UM: *U obrazovanju zaposlenici rade s živim bićima i temeljni zadatak je odgoj i obrazovanje djece, ne radi s o brojkama i ekonomskoj zaradi, stoga se treba držati samo moralnih pravila tijekom pregovaranja.*

   US: *Ne smatram da zaposlenici u obrazovnim ustanovama trebaju držati više do moralnih pravila tijekom pregovaranja nego zaposlenici u području ekonomije.*

6. **Koje taktike najčešće upotrebljavate prilikom pregovora?**

   UM: *Koristim argumentirano pregovaranje, čvrsto zastupam svoje stavove, a da pri tome uvažavam stavove drugih, često koristim neverbalnu komunikaciju.*

   US: *Poslušam uvjete druge strane, a zatim predlažem svoje uz objašnjenje. Ako se ne slažemo, pokušavam dogovoriti uvjete pri kojima će biti zadovoljne obje strane.*

7. **U kojoj mjeri smatrate da pregovaračke vještine mogu doprinijeti boljim odnosima sa suradnicima, roditeljima, a u konačnici i sa djecom u razredu?**

   UM: *Smatram da te vještine u velikoj mjeri mogu doprinijeti boljim odnosima na svim razinama.*

   US: *Smatram da uvelike mogu doprinijeti i da su veoma bitne.*

8. **Možete li prepoznati dobrog ravnatelja između ostalog i kroz njegove pregovaračke vještine?**

   UM: *Dobar ravnatelj se može između ostalog prepoznati i po pregovaračkim vještinama.*

   UM: *Možda mogu prepoznati.*

9. **Mislite li da je potrebno osvijestiti potrebu za pregovaračkim vještinama i upotrebom pregovaračkih taktika u području školstva i obrazovanja?**

   UM: *Smatram da je potrebno razvijati pregovaračke vještine,a isto tako uvježbavati pregovaračke strategije i taktike u našem području.*

   US: *Potrebno je osvijestiti.*

10. **Možete li dati savjet kako što uspješnije pregovarati?**

    UM: *Slušati sugovornika i postići ono što želimo, ali tako da obije strane budu zadovoljne. Biti uvijek dobronamjeran i otvoren za komunikaciju, posebno s roditeljima s kojima u posljednje vrijeme imamo najviše teškoća.*

    US: *Važna je pozitivna komunikacija bez negativnih konotacija.*

17.2. Intervju sa ravnateljicom srednje škole

1. **U kojoj mjeri smatrate da je potrebno posjedovati vještine pregovaranja u zvanju ravnatelja?**

R: *Iznimno je važno, ukoliko želimo biti uspješni kao odgovorne osobe u školama koje vodimo (ukoliko želimo da u školi vladaju dobri međuljudski odnosi) odnosno da svi zaposleni radosni dolaze na posao.*
Škola je kolektiv kojeg čine ne samo zaposleni, već prvenstveno učenici i njihovi roditelji te se tokom školske godine neminovno javljaju brojne nepredviđene situacije u sklopu kojih ravnatelj mora voditi takozvane „ teške razgovore“. Ukoliko iz tih situacija svi ne izađu kao „ pobjednici“ pregovori ili dogovori nisu uspjeli. Pregovaranje je vještina za koju možemo imati urođene sklonosti, ali se po meni ona prvenstveno uči.

2. **U kojim situacijama dolazi do poslovnog pregovaranja i upotrebe taktika u obrazovanju?**

R: *Poslovno pregovaranje je prisutno u svim vidovima nabave (od knjiga, putovanja, do nabava u sklopu EU-projekata). Poslovno pregovaranje zahtjeva široko temeljno znanje i naravno potrebu konzultacija sa stručnjacima iz određenog područja ukoliko želimo nešto uspješno ispregovarati za svoju školu.*

3. **Koje osobine su potrebne da bi ravnatelj bio uspješan pregovarač?**

R: *Prije svega mora uz znanje iz tog područja znati do koje granice u pregovorima može ići (mudrost), odnosno treba biti spreman i odustati (popustljivost), ali svakako mora biti spreman na kompromise. Za svako pregovaranje, ukoliko je najavljeno,treba se temeljito pripremiti (znanje) i*

naravno svoja znanja čuvati za sebe(povjerljivost), naročito ako ima više zainteresiranih u pregovorima.

4. **Kako postići povoljne uvjete tijekom pregovora (na primjer s dobavljačima, nakladnicima, suradnicima iz grada)?**

   R: *Povoljne uvjete možete postići ukoliko poznajete realno stanje na tržištu. Vi želite uštedjeti, a dobavljači zaraditi, to su dvije suprotne strane. Kao što sam prethodno napisala u pregovorima morate biti mudri, iako možete nešto platiti isto tako morate pregovarati kao da ne možete, samo tako će cijena biti niža. Naravno, kad je u pitanju količina uvijek treba tražiti rabat.*

5. **Smatrate li da zaposlenici u obrazovnim ustanovama trebaju držati do moralnih pravila tijekom pregovaranja više nego zaposlenici u području ekonomije?**

   R: *Mislim da svi živimo u realnom svijetu. Ako date do znanja da vam nešto baš i nije u tom trenutku nužno potrebno naravno da vam osnivač to neće odobriti, a već sutra vam može zatrebati.*
   Tako da mislim da odgovorne osobe trebaju pregovarati kao ekonomisti, naravno bez mitologije.

6. **Koje taktike najčešće upotrebljavate prilikom pregovora?**

   R: *Saslušam, tražim vrijeme da razmislim, istražim što nudi konkurencija, odlučim što je po mom mišljenju najbolje i krećem u pregovore oko najniže cijene. Ne kupujem uz odgodu plaćanja, uredno plaćam po isporuci i to uvijek naglasim kad su u pitanju novi dobavljači. Kad je netko nasrtljiv i nestrpljiv u pravilu ga odbijem već pri prvom razgovoru.*

7. **U kojoj mjeri smatrate da pregovaračke vještine mogu doprinijeti boljim odnosima sa suradnicima, roditeljima, a u konačnici i sa djecom u razredu?**

   R: *Mislim da svi volimo kad se naše mišljenje uvažava. Često se dogodi da roditelji, a pogotovo učenici promijene svoje zahtjeve kad se čuju. Svi mislimo da smo mi isključivo u pravu, međutim kad to izreknemo u društvu zaključimo da su i drugi u pravu te da je kompromis nužan. Bitno je moći vlastite emocije suspregnuti i ne reagirati „na prvu“, apogotovo ne zauzimati ničiju stranu ukoliko vodite pregovore kao medijator.*

8. **Možete li prepoznati dobrog učitelja kroz njegove pregovaračke vještine?**

   R: *Naravno, već pri prvom razgovoru mogu procijeniti kakav će učitelj biti u razredu. Hoće li mu učenici biti na prvom mjestu i njihovo napredovanje ili njegova promocija.*

9. **Mislite li da je potrebno osvijestiti potrebu za pregovaračkim vještinama i upotrebom pregovaračkih taktika u području školstva i obrazovanja?**

   R: *Naravno, budući je to vještina koja je potrebna u razredničkim i svim drugim poslovima učitelja.*

10. **Možete li dati savjet kako što uspješnije pregovarati?**

    R: *Educirati se kroz seminare o pregovaračkim vještinama i naravno ono što je uvijek dostupno poslušati savjete starijih kolega i kolegica koje smatramo uspješnim u poslu koji rade. Učiti na vlastitim pogreškama, ali se ne obeshrabriti budući je svako pregovaranje jedinstveno.*

Analiza istraživanja:

Tijekom ovog kvalitativnog istraživanja nastojalo se predočiti na koji način i u kojoj mjeri je zastupljeno poslovno i druge vrste pregovaranja, a isto tako i upotreba poslovno-pregovaračkih taktika u području obrazovanja. U provedbi i odgovaranju na pitanja iz intervjua odgovarale su tri osobe koje su zaposlene u području obrazovanja (učiteljica mentorica razredne nastave, učiteljica savjetnica razredne nastave i ravnateljica srednje obrtničke škole).

Sve tri strane su afirmativno odgovorile o potrebi za posjedovanjem vještina pregovaranja i upotrebi poslovno-pregovaračkih taktika u obrazovanju. Isto tako, smatraju kako je potrebno osvijestiti njihovu upotrebu u području školstva i obrazovanja.
Ispitanice su jasno iznijele mišljenja o etičkim pravilima tijekom pregovaranja. Učiteljica mentorica smatra kako se u području obrazovanja zaposlenici trebaju držati moralnih pravila više nego u drugim područjima jer se oni brinu o odgojno-obrazovnom procesu djece, a ne o novcima i zaradi. Nasuprot tome, učiteljica savjetnica smatra kako se zaposlenici u obrazovanju ne bi trebali držati moralnih pravila više nego zaposlenici u ostalim sektorima. Stav ravnateljice je da se treba pregovarati kao što pregovaraju zaposlenici u području ekonomije.

Nadalje, kroz odgovore su navele kojim taktikama se koriste i kako taktike pregovaranja najčešće koriste u interakciji s kolegama, roditeljima i ostalim suradnicima, ali i prilikom komunikacije s dobavljačima. Na pitanja o osobinama koje bi trebale posjedovati tijekom pregovaranja, učiteljice smatraju za sebe da su to emocionalna i socijalna inteligencija te visoka razina komunikativnosti, a ravnateljica je navela mudrosti znanje. Na kraju intervjua ispitanice su podijelile savjete kako što uspješnije pregovarati.

18. DRUGI DIO ISTRAŽIVANJA: PRIMJENA POSLOVNO-PREGOVARAČKIH TAKTIKA IZ RADNOGA PRIMJERA

Drugi dio istraživanja ovog diplomskoga rada zove se *Primjena poslovno-pregovaračkih taktika iz radnog primjera.*

Istraživanje je podijeljeno na nekoliko etapa:

- problem i objekt istraživanja
- hipoteza
- svrha i cilj istraživanja
- znanstvene metode
- struktura rada.

PROBLEM I OBJEKT ISTRAŽIVANJA

U svrhu jasnijeg istraživanja ovoga rada postavlja se pitanje kako i u kojoj mjeri taktiziranje utječe na ishod poslovnog pregovaranja.
Problem ovoga istraživanja je ispitati i dokazati važnost poslovno – pregovaračkih taktika koje utječu na uspješnost poslovnog pregovaranja.
Objekt istraživanja su četiri primjera poslovnog pregovaranja koje sam upotrijebila iz vlastitoga iskustva.

HIPOTEZA

Proučavanjem najznačajnijih poslovno – pregovaračkih taktika te analizom i sintezom stvorene su osnovne pretpostavke za stvaranje predodžbe o uspješnom poslovanju uz primjenu odgovarajućih taktika.
Istraživanjem smo također utvrdili kako se sudjelovanjem u poslovnim pregovaranjima mogu razviti pregovaračke sposobnosti, a ujedno i ostvariti zadani cilj u poslovanju.

SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Razumijevanje teorije poslovnog pregovaranja postavlja se kao svrha istraživanja, a upotreba odgovarajućih pregovaračkih taktika, uz predočenje rezultata na primjerima, kao cilj istraživanja ovoga rada.

ZNANSTVENE METODE ISTRAŽIVANJA

U ovome radu korištene su ove metode istraživanja (Cohen L., Manion L., Morrison K.):

- Istraživanje na slučajevima

STRUKTURA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je podijeljeno na međusobno dva povezana dijela.
U prvome dijelu, teorijskom, definirani su: pojam pregovaranja, taktike, sadržajni dijelovi poslovnoga pregovaranja i slične teorijske značajke poslovnoga pregovaranja.
Drugi dio formulira problem i objekt istraživanja, postavljene hipoteze te cilj i svrhu istraživanja. Također su objašnjene znanstvene metode istraživanja.

Tvrtka *KP* je produkcijska kuća koja ima sedamnaest godina iskustva u pružanju usluga produkcijskog sadržaja nudeći stručnost i iskustvo u navedenome području. Produkcijski sadržaji podrazumijevaju usluge i produkcije televizijskoga sadržaja, video sadržaja za internet, kratkih i dugometražnih filmova, animacija, dokumentarnih filmova, postprodukcije, organiziranje medijskih sadržaja i događaja. Tvrtka *KP* je do sada proizvela, i još uvijek proizvodi, produkcijske sadržaje vodećih svjetskih brendova, smještene u srcima brojnih gradova diljem svijeta: Londonu, Milanu, Zagrebu, Ateni, Kairu, Dubaiju i Gruziji. Posjeduju jedno od najboljih i najmodernijih oprema na svijetu s kojima snimaju i proizvode visoko kvalitetne filmske i video projekte.

Posljednje dvije godine imala sam priliku biti članica tima tvrtke *KP* te obavljati razne poslove koje uključuje posao asistenta u marketingu. Jedno od značajnijih poslova je dakako sudjelovati u poslovnim pregovaranjima. Za istraživanje koje sam predstavila u naslovu odabrala sam tri poslovno-pregovaračka razgovora iz dosadašnjeg iskustva.

1. Poslovno pregovaranje između tvrtke *KP* istudentske udruge MK

Tvrtka *MK* je marketinška agencija koja surađuje s klijentima na prostoru Europe. Pruža širok spektar kreativnih i strateških usluga prema željama i potrebama klijenata. Poslovno pregovaranje je održano putem elektroničke pošte.

Nakon kratkog dopisivanja putem elektroničke pošte s članicom studentske udruge MK, u kojemu je u ime udruge MK obznanila da za sljedeći video zapis koji planiraju izraditi, imaju želju angažirati našu produkcijsku kuću, uslijedilo je informiranje te slanje materijala uz izražavanje želja i potreba klijenta. Ova suradnja uslijedila je nekoliko tjedana nakon što smo uspješno prezentirali radove, iskustvo i znanje naše tvrtke u prostorima studentske udruge MK. Nakon što su iznijeli svoje potrebe i želje te primjerke video zapisa koji prikazuju kako bi otprilike voljeli da video zapis izgleda i u kojem raspoloženju, uslijedilo je pregovaranje o iznosu za projekt koji se treba odraditi.

KP:

Poštovani,

javljam Vam se jer još uvijek nismo zaprimili video isječke kako bismo u potpunosti složili ponudu i nastavili s dogovorenim planiranim aktivnostima i projektom.

Također, uzela sam si slobodu predstaviti i naše najnovije radove i neke dodatne novitete za koje smatramo da bi također bili interesantni, jer kao što smo i naglasili, kontinuirano unaprjeđenje kvalitete i inovacija su naši prioriteti.

U potpunosti sam Vam na raspolaganju za bilo kakve prijedloge i pitanja, bilo putem e-maila ili kontakt broja u potpisu.

Srdačan pozdrav,

MK:

Poštovana,

zahvaljujemo se na proslijeđenim informacijama.

Naravno, imat ćemo u vidu i novitete koje ste nam predstavili.

U prilogu se nalaze linkovi koje možete koristiti kao video isječke.
Molili bi Vas da uz ideje za video isječak pošaljete i barem okvirni budžet s kojim se namjerava raspolagati.
Za sva dodatna pitanja, stojimo Vam na raspolaganju.
Srdačan pozdrav,

KP:

Poštovana ,

kao što smo Vam poslali već prije, da ćemo prilikom izrade video zapisa koristiti neke od isječaka iz poslanih videozapisa, isto tako imat ćemo potrebu neke od dijelova snimiti uživo.

Izradit ćemo scenarij i poslati Vam radi odobrenja.
Srdačan pozdrav,

KP:

Poštovani,
upravo sam se čula s našim producentom te javljam da ćemo Vam u što bržem mogućem roku poslati naše ideje te u kojem smjeru zamišljamo atmosferu video uratka, a i isto tako koja bi bila cijena budžeta.
Zahvaljujem na Vašem dosadašnjem javljanju, a za bilo koje dodatne upite i informacije slobodno nam se obratite u bilo koje vrijeme. Naša tvrtka je na raspolaganju od 0-24 sata.
Srdačan pozdrav,

MK:

Poštovana,
zahvaljujemo na Vašem odgovoru i informacijama.
Iščekujemo Vašu ponudu i isto tako stojimo na raspolaganju za dodatne informacije. Srdačan pozdrav,

KP:

Poštovani,

u prilogu Vam šaljem primjerak videa koji prikazuje u kakvom raspoloženju bi trebao izgledati Vaš video uradak. Primjer video uratka kao ovakvog prikazao bi Vaše usluge i događaje koje organizirate u sklopu Vaše udruge.

Troškovi realizacije projekta kao takvog iznosili bi pet tisuća eura.

Srdačan pozdrav,

MK:

Poštovana,

Zahvaljujem na dostavljenom primjeru. U razmatranje ćemo uzeti prijedlog i ponudu i javiti Vam ukoliko bude odgovarala za naše interne potrebe.

U svakom slučaju ostajemo u kontaktu vezano za suradnju na projektima za klijente.

Srdačan pozdrav,

KP:

Poštovani,

Zahvaljujem na Vašem odgovoru.

Stojimo na raspolaganju te se radujemo suradnji s Vama.

Srdačan pozdrav,

Analiza primjera:

Primjer poslovnog pregovaranja između tvrtke *KP* i studentske udruge *MK* prikaz je pregovaranja putem elektroničke pošte. Iako je suradnja dobro započela, korektnim pristupom s obje strane, daljnja pasivnost pregovaranja nije ostvarila značajan uspjeh.

Elektronička pošta je dobar i koristan medij za prijenos i razmjenu informacija i materijala, ali često nije najpouzdaniji medij za dobivanje osjećaja o stavovima, položaju i pritisku druge strane.

Razgovor koji se vodio sadrži formalne i jasne rečenice, ali mu je nedostajalo veće želje za postizanjem uspješnijeg cilja.

Nije otklonjena ni pretpostavka da je druga strana možda samo ispitivala teren ili da je odustala od planiranog projekta, ali to nije htjela pokazati zbog vlastitog imidža ili nekih drugih razloga. Također, možda je sve to vodilo taktiziranju s krajnjim ciljem spuštanja cijene budžeta, ali tvrtka *KP* nije nikako mogla ići ispod navedene cijene budžeta te je i tu, možemo reći, zastala komunikacija s naše strane.

U tome trenutku nije bilo mogućnosti za ostvarenje kontakata licem u licem gdje bi se otvorilo puno više mogućnosti za prepoznavanje mogućeg ishoda i mogućih reakcija. Bez obzira na tu činjenicu, gledajući s vlastite strane, kao mogućnost se mogao upotrijebiti telefonski razgovor ili videokonferencija, gdje bi se mogao ostvariti neverbalni dio komunikacije, a samim time i otklonila se nerazumljivost koja se stvorila putem elektroničke pošte.

Pregovori putem elektroničke pošte često su ispunjeni nesporazumom jer su emocije i tonovi teško precizni, a ujedno i strane zanemaruju razmatranje perspektive druge strane.

Kao i u ovom slučaju, uvijek se može naći prostora za nadogradnju i unaprjeđenje pregovaračkih sposobnosti, a u tome nam može pomoći razumijevanje i uzimanje u obzir specifične prirode elektroničkih pregovora.

2. Primjer poslovnog pregovaranja između tvrtke *KP* i privatnog učilišta *OX*

Slijedi primjer poslovnog pregovaranja s jednim od vodećih privatnih sveučilišta u Hrvatskoj. Sastanak je održan u prostorijama sveučilišta. Na sastanku su prisustvovali predstavnici odjela za marketing sveučilišta*OX* i naše tvrtke *KP*. Privatno sveučilište*OX* ima plan izraditi niz kratkih reklamnih video klipova u kojima bi vizija i prednost studiranja na sveučilištu dolazili do izražaja, a samim time i do publike.

Nakon uvodnog pozdravljanja i predstavljanja uslijedilo je kratko prezentiranje sveučilišta*OX* o njihovim programima, tržištu u Hrvatskoj i regiji, konkurenciji te željama i viziji vezanih za izradu reklamnih video sadržaja.

Kako veliki dio uspjeha u pregovaranju leži u pripremi i planiranju, potrudila sam se dobro unaprijed istražiti tvrtku, stanje sveučilišta i konkurencije na tržištu u Hrvatskoj i regiji (jer sveučilište imaju pravo pohađati i studenti izSlovenije, Srbije te Bosne i Hercegovine) te njihovu glavnu konkurenciju. Iako su značajno privatno sveučilište, *OX* na području Hrvatske ima relativno mali budžet i određene restrikcije u području financija.

Navedene informacije su mi dale do znanja da bi pregovaranje moglo biti nešto iscrpnije baš u tome dijelu - financija te da postoji velika mogućnost oko neusuglašavanja vezano za budžet.

Također, kako jedno domaće hrvatsko privatno sveučilište predstavlja najvećeg konkurenta na našem području, bilo je potrebno istražiti navedenu obrazovnu instituciju, njihove programe, u čemu su bolji i od čega im se sastoje marketinške aktivnosti, kvalitetu i sadržaj video uradaka i slično. Ukratko, bilo je potrebno istražiti sve prednosti i mane koje sadrže obje institucije.

Nakon iscrpne pripreme i analize dvaju sveučilišta potrebno je bilo razlučiti najbitnije činjenice, definirati ciljeve i unaprijed razmisliti o načinu i taktičkim strategijama koje ćemo upotrijebiti prilikom pregovaranja.

Ovaj dijalog poslovnog pregovaranja predstavljam u obliku pet faza prema Rosiću, koje sam navela u teorijskom dijelu diplomskoga rada.

1. FAZA PROCEDURALNOG OTVARANJA PREGOVORA

Odmah na početku sastanka strane su se međusobno pozdravile i predstavile jedni drugima. Uslijedila je razmjena poslovnih kartica, a zatim i kratki ležerni razgovor(*small talk)*prije prelaska na ozbiljniju poslovnu atmosferu. Kratki ležerni razgovor(*small talk*) u poslovnom svijetu označava neformalni tip razgovora koji ne sadržava funkcionalne teme razgovora. Najčešće se upotrebljava s prijateljskom namjerom i radi uspostavljanja prijateljske atmosfere.

2. FAZA SADRŽAJNOG OTVARANJA PREGOVORA

Iakosujedinstveni studij s prepoznatljivim rezultatima i brojnim stručnjacima, zbog agresivnijeg marketinga i nižih cijena školarine domaće konkurentske sile nisu u mogućnosti ispuniti željene rezultate. Iz ove analize potrebno je bilo smisliti strategiju kojom će se privući pozornost druge strane i učiniti nas atraktivnim za suradnju.

Odmah na početku otvaranja pregovora prikazali smo nekoliko video uradaka različitog ugođaja. Informacija koja nas je učinila vrlo primamljivima za suradnju je da je nakon jedne od prikazanih video reklama u medijima zarada porasla i do 70% jednog od brenda s kojima smo surađivali.

Ono što našu tvrtku čini jakom u pregovorima su: dugogodišnje iskustvo, kvaliteta, kreativnost, pouzdanost i na koncu dobri rezultati za naše klijente.

KP:

Za početak, voljeli bismo se zahvaliti za priliku za naše predstavljanje te za vašu zainteresiranost oko suradnje s nama.

Ako ste pregledali materijale i web stranicu koje smo vam poslali putem e-maila, vjerojatno ste uočili veliki raspon sadržaja i kreativnog materijala koje smo izradili u zadnjih nekoliko godina.

(Prikaz video uradaka putem tablet računala)

Neki od poznatih brendova s kojima smo surađivali i još uvijek surađujemo su: (navođenje imena brendova). Ono što nas karakterizira su visokokvalitetna produkcija i uporaba visokokvalitetne i najmodernije opreme te izrazito profesionalni tim ljudi koje angažiramo tijekom projekta. Kao što možete vidjeti u našim reklamnim spotovima često sudjeluju sportske zvijezde (CristianoRonaldo, Leo Messi, MohamedSalah i dr.) i poznata lica iz svijeta zabave, što izrazito plijeni pozornost kod publike. Sljedeći reklamni spot koji ćemo vam prikazati se producirao za arapsko tržište, a zbog svoje izrazite kreativnosti, kvalitete i vizualnih efekata, samo u jednom danu ga je pregledalo xx broj ljudi, a porast potrošnje nakon reklamnog spota porasla je i do 70 %.

OX:

To je zaista odličan rezultat. Reklama je izrazito kreativna i zanimljiva. Prikazuje proizvod na potpuno nov i svježiji način.

KP:

Nastojimo u svakom projektu dati maksimalno od sebe. Tim se uvijek sastoji od profesionalnih ljudi, a ono po čemu smo specifični je da koristimo high-speed(ultra brzu) kameru koja omogućuje više od tisuću sličica u jednoj sekundi, približava proizvod na ekranu te ga čini atraktivnijim.

OX:

Sigurno je snimanje takvom kamerom puno skuplje nego uobičajenom?

KP:

Skuplje je, ali čini reklamu i proizvod atraktivnijim te daje rezultate.

3. PREGOVARANJE O KONKRETNOJ TEMI

OX:

Koliko bi otprilike koštala jedna reklama za nas?

KP:

Cijena ovisi o tome što točno želite, koliko dugu reklamu, hoće li se ta reklama prikazivati isključivo putem internetskih medija ili i na televizijskom programu, koliko kvalitetnu sliku želite, želite li upotrijebiti ultra brzu kameru, i tako dalje.

Bez točne predodžbe teško je ovako odrediti cijenu, ali možemo izraditi reklamu koja može biti u okviru vašeg budžeta.

OX:

Onda možete napraviti reklamu u iznosu od 2.000,00 HRK?

KP:

Samo najam jedne kamere košta toliko na dan, čak i više od toga.

Nažalost, u tom iznosu mislim da nije baš moguće izraditi imalo kvalitetnu reklamu.

OX:

Ali, mi imamo dosta ograničen proračun za takve aktivnosti. Izgleda da nismo u mogućnosti izraditi reklamu.

KP:

Gledajte, mi uglavnom radimo s visokobudžetnim reklamama, ali to ne znači da se ne možemo prilagoditi vašem budžetu. Vi recite koliko bi budžet otprilike bio, a mi ćemo vam predložiti najbolje i najkreativnije opcije.

(Slijedi odvlačenje pozornosti i usmjeravanje razgovora na konkurenciju, prikaz drugih video snimaka te koji su trendovi reklama trenutno u svijetu i na društvenim mrežama.

S obzirom da je bio petak i sastanak se odvijao u popodnevnim satima, obje strane su bile već pomalo iscrpljene od proteklog radnog dana, a najviše se to odražavalo s druge strane pregovaračkog stola. Taktikom odvlačenja pozornosti pogođen je trenutak jer smo izgubili dovoljno vremena kako bi upotpunili sastanak, a s obzirom da smo osjetili

negodovanje druge strane zbog budžeta, ostavili smo si dovoljno prostora da u skoroj budućnost smislimo dovoljno kreativnu ideju za vrlo mali iznos kako bismo uspješno ostvarili suradnju.)

4. FAZA OKVIRNOG DOGOVORA

Ubrzo je sastanak završio, a mi smo dali naslutiti drugoj strani da ćemo im ubrzo poslati ideje u okviru njihovog budžeta.

Kolege iz *OX* sveučilišta su se složile s idejom te smo se pozdravili i zahvalili na prilici za suradnju.

5. POSTIZANJE KONAČNOG DOGOVORA

Nakon završenog sastanka i odmah nakon vikenda sveučilištu*OX* smo poslali ideje putem elektroničke pošte, razmijenili mišljenja putem telefonske konferencije i nakon određenog vremena sklopili uspješnu suradnju.

Da bi došlo do uspješne suradnje bilo je potrebno dobro se pripremiti, ali i biti aktivan tijekom cijelog susreta. Uspoređujući prethodni pregovor koji je sadržavao pasivnu komunikaciju bez neverbalnih znakova, u ovom pregovoru smo imali priliku reagirati na situacije koje su također vrlo lako mogle završiti nesklapanjem dogovora .

3. primjer
Poslovno pregovaranje između tvrtke *KP* i tvrtke *DX*

Nakon uspješno dogovorenog projekta sa nakladničkom kućom*HX* za projekt reklamne kampanje koja bi se trebala snimati u razdoblju od pet dana, uslijedilo je poslovno pregovaranje sa tvrtkom *DX* koja posjeduje studio za snimanje video produkcijskih sadržaja i koji nam veličinom, sadržajem te prethodnim iskustvom snimanja,u istom studiju, odgovara za naše potrebe. Razgovor i pregovaranje se odvijalo putem elektroničke pošte. Napomenula bih da je prethodno s glavnim producentom usuglašen maksimalni iznos koji možemo potrošiti na studio za svih deset dana 25.000,00 HRK.

KP:

Poštovani,

šaljem Vam e-mail vezano za dostupnost Vašeg studija za snimanje reklame u periodu od 1. Y. 2018. do 10.Y.2018.

Željeli bismo znati je li studio dostupan u tom periodu i kolika bi bila cijena najma (10 dana(pet dana snimanja, četiri dana pripreme, jedan dan za uređivanje odrađenog sadržaja)?

Srdačan pozdrav,

DX:

Poštovana,

Traženi datumi su slobodni. Ako želite mogu ih rezervirati za Vašu tvrtku? Cijena najma ovisi trebate li opremu(svjetla, kuhinju, catering…) uz to ili samo prazan studio?

Srdačan pozdrav,

KP:

Poštovani,

zahvaljujem na odgovoru.

U prilogu se nalazi popis svjetla i opreme koja će nam biti potrebna.

Sva ova oprema bit će dovoljna za pet dana snimanja.

Zanima me Vaše mišljenje hoće li nam biti dovoljan samo Vaš agregat za struju ili trebamo nabaviti dodatno još jedan (s obzirom na količinu struje koju ćemo koristiti)?

Molila bih Vas ako biste nam mogli proslijediti fotografije studija i fotografije nadograđenog prostora kojeg ste spomenuli u telefonskom razgovoru.

Također, bilo bi poželjno da nam pošaljete i fotografije blagovaonice gdje će klijenti jesti, a koristili smo ju prethodni put kada smo snimali kod Vas u studiju.

Isto tako, u potrazi smo za prostorom u obliku dnevnog boravka potrebnim za snimanje. Imate li možda takav prostor koji bi nam mogli ponuditi?
Vezano za catering, ako možete proslijedite namjelovnik za doručak, ručak i večeru i koliko bi iznosilo u kunama po osobi. Kao što već znate, imamo već XX i XY koji su zaduženi za pripremanje hrane.
Srdačan pozdrav,

DX:

Poštovana,
cijena pripremnoga dana je 2.500,00 HRK, a na dan snimanja iznosi 3.500,00 HRK. Odredite budžet za catering, a mi ćemo složiti jelovnik i ponuditi Vam nekoliko opcija,dan, dva ranije, ovisno o trenutno dostupnim svježim namirnicama.
Za dnevni boravak molim Vas pošaljite okvirne dimenzije i neku referentnu fotografiju.
S poštovanjem,

KP:

Poštovani,
Cijena ponude nam je previsoka jer naš ukupan budžet za najam studija iznosi 18.000,00 HRK za cijeli period (pripremanje i snimanje).Srdačan pozdrav,

DX:
Pozdrav,
Najbolje što Vam možemo ponuditi je 23.000,00 HRK.
Nadamo se uspješnoj suradnji.
S poštovanjem,

KP:
Pozdrav DX,
htjela bih se nadovezati na Vaš e-mail vezano za ponudu za agregat i rasvjetu koju ste u telefonskom razgovoru rekli poslati sutradan.

Molila bih Vas ako možete poslati što prije kako bismo mogli usporediti s ostalim ponudama koje smo dobili.
Unaprijed zahvaljujem i šaljem srdačan pozdrav,

DX:
Poštovana,
rasvjeta ide samo uz studio. S obzirom da Vam je studio nepotreban, nisam slao ponudu za rasvjetu.
S poštovanjem,

KP:
Poštovani,
mislim da ste me krivo razumjeli. Nisam se izjasnila da nam ne treba studio. Ponuda nam je potrebna kako bismo znali cjelokupni iznos.
Srdačan pozdrav,

DX:
Pozdrav,
ukoliko želite zadržati termine , molimo uplatite 30% avansa, sutra do 12h.
S poštovanjem,

KP:
Poštovani,
naš maksimalni budžet za studio je 20.000,00 HRK. Ako Vam cijena odgovara, pošaljite nam račun da možemo uplatiti.
I zaboravite na svjetla i agregat, sami ćemo si ih osigurati.
Srdačan pozdrav,

DX:
Pozdrav,
U prilogu se nalazi ponuda (iznos od 23.000,00 HRK).

S poštovanjem,
(druga osoba se uključuje i potpisuje ispod navedene poruke)

KP:
Poštovana,
Zahvaljujem na poslanoj ponudi, ali to je i dalje izvan našeg budžeta.
Budžet koji možemo platiti za studio je 20.000,00 HRK.
Razmisliti ću možemo li kako dodatno osigurati još tri tisuće za studio te Vam se u što skorije vrijeme javim.
Srdačan pozdrav,

KP:
Poštovani,
U prilogu se nalazi cijena koju nam je ponudio studio XX iz Londona.
Radi se o iznosu od 20.000, 00 HRK.
Mi bismo rado s Vama išli u projekt, ali ako nam ne uspijete omogućiti popust, nažalost morat ćemo prihvatiti drugu ponudu.Srdačan pozdrav,

U međuvremenu je uslijedio poziv od sugovornika na kojega se nije odgovorilo dva dana iz razloga da se izvrši što veći pritisak jer se u prethodno poslanoj poruci dalo naslutiti da imamo bolju ponudu koja nam odgovora.
Uslijedila je poruka vlasnika studija koji nam je odobrio studio na korištenje za svih deset dana u iznosu od 20.000,00 HRK.

DX (nakon dva dana):
Poštovana,
javljamo se da pristajemo na cijenu od 20.000,00 HRK.
U cijenu su uključeni studio, nadograđeni prostor, blagovaonica te dodatan prostor koji Vam može poslužiti kao dnevni boravak za snimanje.
Molim Vas da potvrdite suradnju tako da možemo rezervirati datume te se dogovoriti oko uplate avansa.
Srdačan pozdrav,

Analiza primjera:

Cilj radnoga zadatka koji je proizašao iz poslovnog pregovaranja s vlasnikom tvrtke *DX* koja posjeduje studio za snimanje video reklame je završio uspješno.

Upotrijebljene taktike koje su dovele do uspješnosti pregovora su:

- ograničen proračun
- konačna ponuda
- uzmi ili ostavi
- pokusni balon
- tišina
- uzeti najbolje (*cherrypicking)*

S obzirom da je godinu dana prije navedenoga razgovora odrađeno snimanje jednog video projekta u istom studiju, već poznate osobine vlasnika studija, njegov prepoznatljiv stil komunikacije, istraženo tržište i poznavanje kapaciteta pregovarača uvelike je pridonijelo odvažnosti prilikom upotrebe pregovaračkih taktika.

Kako smo već unaprijed bili upoznati s lokacijom na kojoj se nalazi studio, znali smo da se u sklopu njega postoji prostor koji bi nam mogao poslužiti kao dnevni boravak potreban za snimanje. Bili smo uvjereni da taj dodatan prostor ne igra vrlo bitnu ulogu kod vlasnika, a nama je od velike koristi jer bismo uštedjeli na novcu i vremenu za traženje nove, dodatne lokacije. Uz vrijeme koje bismo dodatno potrošili na traženje nove lokacije gdje bismo snimali scenu, otvara se mogućnost i prekomjernog radnog vremena, a uz to i povišene cijene satnice zaposlenicima. U sklopu priprema i snimanja zaposlenici i klijenti imaju svoje vrijeme za odmor i obrok te je primarno da im omogućimo poseban prostor za tu svrhu. Kako nam je vlasnik unaprijed ponudio opciju cateringa, pomislili smo da to nije loša ideja jer postoji velika mogućnost da cijenu uspijemo sniziti, a usput smanjili smo si dodatne komplikacije te uz to i trošak dodatnih zaposlenika. U svrhu smanjivanja budžeta za catering poslužili smo se zavaravanjem druge strane na način da

smo predstavili dvije osobe kao naše standardne zaposlenike zaslužne za pripremanje hrane s kojima su već upoznati od prethodnog projekta. Navedene osobe su na prethodnom projektu radile honorarno nekoliko dana, ali predstavljanjem njih dali smo do znanja drugoj strani da u slučaju velikog budžeta za catering, imamo drugu jeftiniju opciju. Na taj način druga strana će dobro razmisliti koju cijenu će predložiti, a morat će svakako biti dovoljno povoljna da bismo pristali na uslugu. Potom su uslijedila dopisivanja u kojima je bio pritisak s obje strane vezano za konačni iznos cijene najma studija. Naša strana je pokušala taktikom ograničenog proračuna, dok je suprotna strana uzvraćala taktikom „uzmi ili ostavi“. Obje strane su naravno htjele izvući bolji kraj svaka za sebe. Na kraju pregovora odlučili smo drugoj strani poslati ponudu studija koju smo dobili iz Engleske kako bismo pokazali da ako ne bude po cijeni koju mi možemo platiti, surađivat ćemo s tvrtkom koja daje povoljniju ponudu. Naša namjera je bila snimati u Hrvatskoj, ali uvijek je potrebno istražiti druge opcije kako bismo odabrali najbolju i najpovoljniju opciju za nas. Ponuda iz Engleske je iznosila 20.000,00 HRK , ali u tu cijenu nije bilo drugih pojedinosti koje bismo dobili uz istu cijenu sa studijem koji nam je bio ciljni. Nakon poslane ponude nismo odgovarali na pozive druge strane dva dana kako bi se izvršio pritisak. U konačnici je vlasnik studija pristao na našu ponuđenu cijenu.

Primjer 4.

Poslovno pregovaranje između tvrtke *KP* i tvrtke *PX*

Treći primjer predstavlja poslovno pregovaranje između naše tvrtke *KP* i tvrtke za najam opreme za snimanje kadrova za dokumentarni film čija je tematika razvoj školstva i obrazovanja. Tvrtka PX se nalazi u blizini studija te nam svojom lokacijom i logistički više odgovara nego druge dvije tvrtke, koje takođerposjeduju opremu koja nam je potrebna za tri dana snimanja.
Maksimalni iznos koji možemo iskoristiti za najam kamere koja nam je potrebna za tri dana snimanja iznosi tisuću eura.
Razgovor se odvio putem telefonske linije.

PX:
Dobar dan, dobili ste tvrtku PX . Ovdje XX, kako Vam mogu pomoći?

KP:
Dobar dan, XX.
Moje ime je Ana, zovem u ime tvrtke KP.

PX:
Pozdrav, Ana.
Kako Vam mogu pomoći?

KP:
Unajmila bih kameru xx na jedan dan. Koliko bi iznosila cijena najma?

PX:
Petsto eura.

KP:
(iščuđavanje)

Kako je to moguće? Poznajem osobu koja ju je nedavno iznajmila za samo tristo eura.

PX:
O kojoj je tvrtki riječ?

KP:
Firma se zove TX.

PX:
Možda bismo pristali na tristo pedeset eura.

KP:
Ne. Reći ću Vam nešto.
Uzela bih kameru u najam od tri dana za šesto eura.

PX:
Ne, to je premali iznos.

KP:
Dobila sam ponudu kod tvrtke KX za taj iznos.
Samo mi javite danas tijekom dana ako može ili ne. U slučaju da ne pristanete na taj iznos da mogu odmah prihvatiti njihovu ponudu.

PX:
Molim Vas ako možete malo pričekati dok se konzultiram s kolegom.
…
PX:
U redu, Ana. Pristajemo na taj iznos najma na tri dana.

Analiza primjera:

Posljednji primjer pregovaranja u ovome istraživanju prikazan je kao razgovor putem telefonske linije. Veliki nedostatak kod telefonskog razgovora je to što nedostaje uvida u neverbalnu komunikaciju i ne mogu se koristiti prezentacije, ali vrlo često telefonsko pregovaranje ubrzava proces pregovora. Prije obavljanja razgovora bilo je bitno istražiti tržište na području najma opreme za Hrvatsku i regiju, definirati pregovaračke ciljeve kao što su cijena, količina, uvjeti plaćanja. Razgovor nije trajao dugo kao što u većini slučajeva traju pregovori licem u lice. Kada se pregovara licem u lice puno vremena se provede razgovarajući o ne toliko važnim i konkretnim temama. I u telefonskim razgovorima postoji praksa kratkog ležernog razgovora (*small talk)*, ali to nije tako izraženo i uobičajeno kao kod poslovnih sastanaka koji se održavaju licem u lice.

Razgovor je započeo pozdravljanjem i predstavljanjem te upitom za dostupnost kamere navedene u razgovoru. Nakon što je prodavač s druge strane linije rekao cijenu dnevnog najma kamere odlučilo se taktizirati iščuđavanjem s obzirom da je tvrtka znala kako se cijene kreću, a uz to imamo poznanika koji je unajmio istu kameru za nižu cijenu kod iste tvrtke. Nakon što je taktiziranje „upalilo“ odlučila sam se još malo poigrati taktikom uzimanja najboljega (*cherrypicking)*te je ponuđena cijena za trodnevni najam kamere. Upit za najam kamere za jedan dan je zapravo bio na neki način uvod u pregovaranje s moje strane, vjerujući da će popust biti ostvaren ako se unajmi proizvod na nekoliko dana, a ne samo na jedan. U prilog tome je išlo što smo prethodno uspjeli dogovoriti navedeni iznos s jednom drugom tvrtkom, ali zbog logistike puno bi nam olakšalo kada bismo unajmili proizvod kod tvrtke u blizini studija. Naznaka drugoj strani da postoji druga ponuda za cijenu koja nam odgovara, navela je da razmisle te da ipak pristanu na našu konačnu ponudu.

19. ZAKLJUČAK

Pregovori su sastavni dio našega svakodnevnoga života, a za uspjeh u poslovanju su od izrazite važnosti. Jedna od ključnih komponenata uspješnoga pregovaranja je djelovanje uz pomoć strateških taktika. U ovome smo radu pokušali povezati teoriju i praksu uporabe poslovno pregovaračkih taktika, njihovu svrhu te utječu li na ishod pregovaranja. Isto tako uspjela se napraviti i poveznica poslovnog pregovaranja i upotrebe pregovaračkih taktika s radom u obrazovanju. S obzirom da je sve manje vremena, pregovaranje elektroničkom poštom i putem telefona postaje sve atraktivnije te je potrebno usvojiti dobre komunikacijske vještine, a i naučiti taktizirati i u tim vrstama pregovaranja. Navedeni primjeri u istraživanju prikazuju taktike kao djelotvorno oružje u ostvarivanju poslovnih ciljeva uz prethodnu pretpostavku da smo se dobro pripremili za stranu s kojom pregovaramo i točno odredili vlastite interese.

Za koju ćemo se taktiku odlučiti u određenom trenutku ovisi o puno činjenica, ali i na protumjere ukoliko se taktike otkriju ili budu upotrijebljene od druge strane.

Činjenica je da vladanje vještinama pregovaranja i uporaba odgovarajućih taktika donosi uspješne rezultate i postizanje poslovnih dogovora.

20. LITERATURA:

1. Biondić Vince, D.(2012.)*Kako uspješno pregovarati*. Zagreb: Biondi d.o.o.

2. Carr, A.Z. (1968.) *Is Business Bluffing Ethical?*New York: New American Library [Online] Dostupno na: https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical[Pristupljeno: 31. kolovoza 2018.]

3. Cohen L., Manion L., Morrison K. (2007.) *Metode istraživanja u obrazovanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

4. Fisher, R. , Ury, W., Patton, B. (2003.)*Kako do DA*. Zagreb: Neretva d.o.o.

5. Klaić, B. (1982.) *Rječnik stranih riječi.* Zagreb: Nakladni zavod MH.

6. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2006.)*Pregovaranje*. Zagreb: MATE d.o.o.

7. Nierenberg, J., Ross, I. S. (2005.) *Tajne uspješnog pregovaranja*. Zagreb : Školska knjiga.

8. Petar, S. (2001.)*Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila.*Zagreb: Andromeda.

9. Petar, S. (2003.)*Kako se uspješno prodati.*Zagreb: Mozaik knjiga.

10. Richards P., (2018.) *Negotiating Skills for Teachers.* New York: Hearst Newspapers LLC[Online]. Dostupno na: https://work.chron.com/negotiating-skills-teachers-12677.html[Pristupljeno: 17. prosinca 2018.].

11. Rosić, V. (2007.)*Tehnika pregovaranja i retorika.*Zagreb: BART.

12. Rosić, V. (2008.) *Komunikacija, pregovaranje, lobiranje.* Zagreb: BART.

13. Staff , P. (2018.) *Identfy your Negotiation Style: Advanced Negotiation Strategies and Concepts.* Massachusetts: Harvard Law School [Online].
Dostupno na: https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/identify-your-negotiating-style/[Pristupljeno: 31. kolovoza 2018.].

14. Tomašević Lišanin, M. (2010.)*Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*. Zagreb: HUPUP.

15. Tomašević Lišanin, M. (2010.) *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP.

16. Tracy, B. (1987.) *The Psychology of Selling: The Art of Closing Sales*. Illinois: Nightingale Conant [Online]. Dostupno na: http://www.epiheirimatikotita.gr/elibrary/marketingsales/Psychology%20Of%20Selling%20-%20The%20Art%20Of%20Closing%20Sales%20-%20Brian%20Tracy.pdf[Pristupljeno: 31. kolovoza 2018.].
17. Vukmir, B. (2001.)*Strategija i taktika pregovaranja*. Zagreb:RRIF–plus.
18. Wiehl, L. (2008.)*Pobijedite svaki put – u životu, u sudnici*.Zagreb: Škorpion.

20.1. Prilozi

- Pitanja za intervju

PITANJA ZA UČITELJICU

1. U kojoj mjeri smatrate da je potrebno posjedovati vještine pregovaranja u zvanju učitelja?
2. U kojim situacijama dolazi do poslovnog pregovaranja i upotrebe taktika u obrazovanju?
3. Koje osobine su potrebne da bi učitelj bio uspješan pregovarač?
4. Kako postići povoljne uvjete u pregovaranju (na primjer s dobavljačima i nakladnicima)?
5. Smatrate li da zaposlenici u obrazovnim ustanovama trebaju držati do moralnih pravila tijekom pregovaranja više nego zaposlenici u području ekonomije?
6. Koje taktike najčešće upotrebljavate prilikom pregovora?
7. U kojoj mjeri smatrate da pregovaračke vještine mogu doprinijeti boljim odnosima sa suradnicima, roditeljima, a u konačnici i sa djecom u razredu?
8. Možete li prepoznati dobrog ravnatelja, između ostalog, i kroz njegove pregovaračke vještine?

9. Mislite li da je potrebno osvijestiti potrebu za pregovaračkim vještinama i upotrebom pregovaračkih taktika u području školstva i obrazovanja?
10. Možete li dati savjet kako što uspješnije pregovarati?

PITANJA ZA RAVNATELJICU

1. U kojoj mjeri smatrate da je potrebno posjedovati vještine pregovaranja u zvanju ravnatelja?
2. U kojim situacijama dolazi do poslovnog pregovaranja i upotrebe taktika u obrazovanju?
3. Koje osobine su potrebne da bi ravnatelj bio uspješan pregovarač?
4. Kako postići povoljne uvjete tijekom pregovora (na primjer s dobavljačima, nakladnicima, suradnicima iz grada)?
5. Smatrate li da zaposlenici u obrazovnim ustanovama trebaju držati do moralnih pravila tijekom pregovaranja više nego zaposlenici u području ekonomije?
6. Koje taktike najčešće upotrebljavate prilikom pregovora?
7. U kojoj mjeri smatrate da pregovaračke vještine mogu doprinijeti boljim odnosima sa suradnicima, roditeljima, a u konačnici i sa djecom u razredu?
8. Možete li prepoznati dobrog učitelja kroz njegove pregovaračke vještine?
9. Mislite li da je potrebno osvijestiti potrebu za pregovaračkim vještinama i upotrebom pregovaračkih taktika u području školstva i obrazovanja?
10. Možete li dati savjet kako što uspješnije pregovarati?

SAŽETAK:

Diplomski rad je izrađen na temu „Poslovno-pregovaračke taktike“ i sastoji se od dva dijela.

Prvi dio obuhvaća teorijske značajke, a drugi dio sadrži istraživanje na temelju vlastitoga radnoga primjera.

Teorijski dio približava čitatelju elemente i faze pregovaračkoga susreta te predstavlja i analizira najpoznatije pregovaračke taktike.

Kroz istraživački dio rada je prikazana upotreba poslovno-pregovaračkih taktika u praksi i to kroz dva različita istraživanja.

Prvi dio istraživanja odnosi se na intervjue odrađene u suradnji sa zaposlenicama u obrazovanju iz kojega je dobiven afirmativan odgovor o potrebi za posjedovanjem vještina pregovaranja i upotrebe poslovno-pregovaračkih taktika u području obrazovanja.

Kroz drugi dio istraživanja kojega sačinjavaju primjeri poslovnog pregovaranja također je iznesen zaključak da su taktike jedan od ključnih dijelova poslovnog pregovaranja.

Ključne riječi: poslovno, pregovaranje, taktike

SUMMARY:

This graduation work is based on the topic *Business Negotiation Tactics,* and it consists of two parts.

The first part includes theoretical features, and the second part contains research based on my own work examples.

In the theoretical part the reader gets to know the elements and stages of the negotiation meeting. Moreover, it presents and analyzes the best known negotiation tactics.

Through the research part of this work, the use of business negotiation tactics is presented in practice, together with the conclusion that tactics are one of the key parts of business negotiation. The first part of the research deals with the interviews of the employees in education out of which an affirmative response about the needs for possessing tactics for negotiating and using business-negotiating strategies in the area of education is acquired.

Throughout the second part, which consists of the examples of business negotiation, a conclusion is carried out that those tactics are one of the key parts of business negotiation.

Key words: business, negotiation, tactics

Pregledala: A. Beletić, prof.