Etika u poslovnom pregovaranju

Bilonić, Anamari

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:233899

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL TURIZAM
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

Anamari Bilonić

ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Završni rad

Šibenik, 2015.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL TURIZAM
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Završni rad

Kolegij: Poslovo pregovaranje
Mentor: Dr. sc. Ivica Poljičak
Student/ica: Anamari Bilonić
Matični broj studentice: 13637 121

Šibenik, lipanj 2015.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
2. POJAM ETIKA 2
2.1. Etičke teorije 2
2.2. Etika i zakon 2
3. POSLOVNA ETIKA 4
3.1. Centar za poslovnu Etiku u Hrvatskoj 5
3.2. Mehanizam upravljanja etikom 5
3.3. Faktori koji utječu na poslovnu etiku 6
3.4. Poslovna etika u hrvatskoj poslovnoj praksi 6
3.5. Etika u menadžmentu 6
3.6. Vrste menadžera prema etici 7
3.6.1. Razlog za neetično ponašanje menadžera 8
3.6.2. Dobro i loše vodstvo 8
3.7. Faktori utjecaja na etički izbor 8
4. POJAM PREGOVARANJA 10
4.1. Dvije osnovne vrste pregovaranja 10
4.2. Podjela poslovnog pregovaranja prema Fisheru 11
4.3. Ključni elementi poslovnog pregovaranja prema Fisheru 12
4.4. Tipovi pregovarača 13
4.5. Faze u pregovaranju 14
5. ETIKA U PREGOVARANJU 15
5.1. Različiti pristupi etičkom rasuđivanju 16
5.1.1. Etika krajnjeg rezultata 16
5.1.2. Etika dužnosti 17
5.1.3. Etika socijalnog ugovora 17
5.1.4. Osobna etika 17
5.2. Faktori koji određuju u kojoj mjeri će se pregovarač držati etičkih norma 17
5.3. Savjeti za pregovaranje utemeljeno na etici 18
5.4. Etičke dvojbene metode 19
5.4.1. Metode za rješavanje etičkih dvojbi 20
5.5. Motivi moći 21
5.6. Neetično ponašanje 21
5.6.1. Opravdanja za neetično ponašanje 22
5.6.2. Darovi, pozivi 22
5.6.3. Podmićivanje 22
5.6.4. Diskriminacija 23

5.6.5. Čimbenici koji utječu na korištenje neetičkih metoda 23
5.7. Kontekstualni utjecaji na neetično pregovaranje 24
5.8. Sprečavanje druge strane da koristi obmanu 24
6. ETIKA PREGOVARANJA U RAZLIČITIM KULTURAMA 25
6.1. Važnost poznavanja poslovnih običaja kod poslovnog pregovaranja 25
6.2. Savjetu za međunarodno poslovanje 26
6.3. Poslovni običaji u SAD-u 26
6.4. Poslovni običaji u Kini 26
6.5. Poslovni običaji u Japanu 27
6.6. Poslovni običaji u Njemačkoj 27
6.7. Poslovni običaji u Italiji 27
7. PRIMJERI IZ PRAKSE 28
7.1. Prodaja računala 28
7.2. Poslovanje farmaceutska tvrtke 29
7.3. Odnos prodavača i kupca 29
7.4. Etičke dvojbe direktora Ive 29
8. ZAKLJUČAK 31

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA
Veleučilište u Šibeniku Završni rad
Odjel Menadžmenta
Preddiplomski stručni studij Menadžment

ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

ANAMARI BILONIĆ

Sažetak rada

Etika pretežno označava skup načela, pravila i morala. Osnova za rješavanje svake etičke dileme u pregovaranju je suosjećanje. Sposobnost razumijevanja tuđih osjećaja i želja je temelj za shvaćanje jesu li postupci pregovarača etični ili neetični. Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu obostrano zadovoljstvo. U interesu svakog pregovarača bi trebalo biti da se ponaša etično u svakoj prilici kako bi mogao ostvariti dobar poslovni odnos i u budućnosti. Pregovarači bi trebali biti upoznati sa vrijednostima, poslovnim običajima i kulturom različitih naroda. U današnjem svijetu ne bi trebalo biti mjesta za predrasude, empatija bi trebala biti glavna osobina svakog globalnog pregovarača.

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku
Ključne riječi: etika, suosjećanje, pregovaranje, pregovarač
Mentor: Dr. sc. Ivica Poljičak
Rad je prihvaćen za obranu:

BASIC DOCUMENTATION CARD
Polytechnic of Šibenik Final paper
Department of Management
Professional Undergraduate Studies of Management

ETHICS IN BUSINESS NEGOTIATION

ANAMARI BILONIĆ

Abstract

Ethics mainly meansa set of principles, rules and morals. The basis for the resolution of any ethical dilemmas in negotiating is compassion. The ability to understand other people's feelings and wishes is the foundation for understanding whether the actions of negotiators ethical or unethical. Negotiation is a process in which two or more people discuss common and conflicting interests with the intention to achieve mutual satisfaction. In the interest of each negotiator should be to behave ethically in all circumstances in order to realize a good business relationship in the future. Negotiators should be aware of the values, practices and culture of different peoples. In today's world there should be no room for prejudice, empathy should be a staple of every global negotiators.

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik
Keywords: ethics, compassion, negotiation, negotiator
Supervisor: Dr. sc. IvicaPoljičak
Paper accepted:

1. UVOD

Ne postoje pisana pravila o etici u pregovaranju. Osnova za rješavanje svake etičke dileme u pregovaranju je suosjećanje. Sposobnost razumijevanja tuđih osjećaja i želja je temelj za shvaćanje jesu li postupci pregovarača etični ili neetični. Pregovarači se često koriste neetičkim tehnikama pregovaranja kada u kratkom roku žele ostvariti profit. Kratkoročni dobitak može često biti kamen spoticanja za buduće poslove. U koliko pregovarač želi sačuvati dobre poslovne odnose i u koliko želi sačuvati vlastiti ugled i ugled poduzeća u kojem radi etično će pregovarati. Pregovarači koji se ponašaju u skladu sa etikom i moralnim vrijednostima imaju u interesu ostvariti sporazum koji zadovoljava potrebe i želje jedne i druge strane u procesu pregovaranja.

Završni rad osim uvoda i zaključka sadrži još sedam cjelina.
Drugo poglavlje sadrži osnovnu definiciju etike i opisuje odnos etike sa zakonom. U trećem poglavlju opisuje se poslovna etika u poduzećima, centar za poslovnu etiku i definira se odnos menadžera prema etici. U četvrtom poglavlju definira se pregovaranje, osnovni elementi pregovaranja i tipovi pregovarača. Peto poglavlje je najveće i nosi naziv teme ovog završnog rada, a to je Etika u procesu pregovaranja. Sastoji se od etičkog rasuđivanja, od metoda koje se koriste pri rješavanju etičkih dilema, te na kraju elemenata koji utječu na neetičko pregovaranje. Šesto poglavlje opisuje pregovaranje i poslovne običaje u različitim kulturama. Zadnje sedmo poglavlje opisuje različite primjere iz prakse.

U pisanju ovog završnog rada korištene su sljedeće metode: deskripcije, klasifikacije. Također je korištena metoda proučavanja dostupne literature i internetskih izvora iz područja etike, poslovne etike i pregovaranja.

2. POJAM ETIKA

Etika (grč. Ethos = običaj, navada, ćud.) se definira kao skup navika, vladanja nekog čovjeka,naroda ili klase. Etika pretežno označava skup načela, pravila i morala, a također je i znanost omoralu; (filozofija morala), koja istražuje smisao i ciljeve moralnih normi, osnovne kriterije za moralno vrednovanje, kao i opću zasnovanost i izvor morala.[1]

Etika se razlikuje od morala jer je moral skup nepisanih pravila, običaja, navika i normi. Kod etike možemo razlikovati dvije metode, prva metoda je deskriptivna, te opisuje činjenično moralno djelovanje, a druga je normativna ona[2] podstavlja mjerila presudne odnosno vrednovanja moralnog djelovanja.Prva metoda govori o onome što jest, a druga se odnosi na ono što treba biti. Glavni cilj etike je da nam pomaže u spoznavanju moralnog djelovanja i oblikovanja moralne svijesti. U koliko dobro poznajemo etiku to ne znači da smo moralno dobra osoba, već etički subjekt mora moći i htjeti dobro.

2.1. Etičke teorije

Etika se dijeli na dvije teorije opće teorije: utilitarizam i dentologija. Utilitarizam se temelji na tome da postoji samo jedan princip koji određuje ispravnu akciju. Unutar utilitarizma djelovanje se vrednuje prema:[3]

1. svojim posljedicama;
2. posljedice se vrednuju s obzirom na mogućnost postizavanja satisfakcije;
3. satisfakcija se ostvaruje na takav način da je prihvatljiva najvećem broju ljudi.

Opravdavanje postupaka zasnovano na temeljnim principima ispravnoga i neispravnog djelovanja ili na pozivu za poštivanjem ljudskih prava naziva se dentologija.[4] Dentolozi smatraju da postoji više principa koji ocjenjuju ispravnost ponašanja, djelovanja. Jedan od tih principa je dužnost, odnosno da svoje prijatelje, suradnike, kupce nikada ne bi smjeli koristi kao sredstvo za ostvarenje vlastite koristi.

2.2. Etika i zakon

Slijediti pravila zakona nije isto što i slijediti pravila etike. Mnoge profesije kao što su medicina, ekonomija, financije imaju svoje standarde ponašanja koje znatno premašuju zakon. Postoje velike razlike između morala i zakona.

---

[1] Tušek B, Žager L, Revizija treće izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2008., str. 47. i 48.
[2] Talanga J, Uvod u etiku, Zagreb, 1993., str. 9.
[3], Žitinski M, Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010. , str. 33.
[4] Žitinski M, Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010. , str. 39.

Ako je nešto zakonski prihvatljivo ne znači da je to isto etično i moralno. Etika i moral proizlazi iz same unutrašnjosti pojedinca dok je zakon nešto što je nametnuto, što se mora poštivati. Ljudi na odgovore o etičkim pitanjima gledaju sa različitih stajališta, neki smatraju da je etičko sve što je zakonski prihvatljivo, neki traže odgovor unutar sebe, a neku u okolini. Svi se slažu da žele istinu od drugih i pravdu.

3. POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika se odnosi na sve vrste poslova koja obavljamo za druge, ima cilj ostvarenja koristi za druge te izravno i neizravno ostvarenje koristi za sebe ili za organizaciju u kojoj radimo. Jednostavnije možemo reći da se poslovna etika odnosi na poslovanje u skladu s prirodom. Isti smisao poslovne etike izrazio je i Adam Smith koji smatra da je svaki autentičan poslovni ili gospodarski potez onaj koji je istovremeno u skladu s prirodom i koji istodobno nevidljivim mehanizmom pridonosi realizaciji poslovnih interesa kao subjekata tog sustava koji proizvodi posao, tako i svakoga drugoga pojedinog subjekta sustava u cjelini.[5] Prema W. Shawa poslovna etika je interdisciplinarna djelatnost u okviru koje se rješavaju i javljaju pitanja ekonomske politike poslovne prakse te politike i organizacijske teorije. Nju možemo još i definirati kao primjena etičkih vrijednosti u proces poslovanja.

Ona je u današnjem svijetu postala preduvjet uspješnosti poslovanja, ne samo u kratkom već i na dugom roku. Poslovna etika pomaže i u proceduri donošenja odluke, osobito u slučajevima kada tijekom pregovaranja želimo očuvati poslovnu politiku, pri tome slijediti uobičajena pravila ne znači učiniti najbolji izbor. Ponekad uobičajena pravila moramo mijenjati ili čak moramo izmisliti nova pravila kako bismo neki složeni slučaj mogli razriješiti.[6] Temeljni zadatak poslovne etike bi bio da pokaže važnost vrline i vrijednosti, te da omogući stjecanje povjerenja kupaca na temelju kvalitete proizvoda. Etika počiva na nekoliko načela a to su: načelo svrhe, ponosa, strpljivosti, te perspektive. Svrha se odnosi na naše namjere, ciljeve kojima težimo, što želimo ostvariti. Nužno je za poduzeće da etika postane dio njegove svrhe. Ponos je zadovoljstvo koje pojedinac osjeća zbog uspjeha, uz ponos možemo vezati i samopoštovanje. Strpljenje je jako važno kod nošenja odluke, u koliko osoba nema strpljenja najčešće donesi pogrešne odluke. Ne treba se sve dogoditi odmah, potrebno je ostati miran, staložen i dati si vremena za razmišljanje. Upornost se odnosi na to koliko je osoba motivirana da ostvari željene ciljeve, koliko se drži svojih načela. Načelo perspektive označava za pojedinca da odvaja vrijeme za razmišljanje kako bih počeo smireno.

[5]Gustić D, Rudelj S, Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.ooo, Osijek, 2012., str. 40.
[6]Žitinski M, Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010., str. 9.

3.1. Centar za poslovnu Etiku u Hrvatskoj

Centar za poslovnu Etiku u Hrvatskoj osnovan je 2004. godine. Centar za poslovnu etiku odgovara na sva pitanja pojedinaca ili pravnih osoba koji imaju etičke dvojbe. Osnovan je radi zaštite i promicanja etike u životu i radu, bez obzira na starost, dobnu skupinu, obrazovanost, zaposlenost te religijsku opredijeljenost. Namijenjen je za sve ljude, učenike, studente, zaposlene, nezaposlene, menadžere, poduzetnike. Na svako pitanje, svaki problem, etičku dvojbu koja se javi prilikom donošenja odluke u poslovanju, kod pregovora ili kod pripreme za pregovaranje menadžer se uvijek može obratiti centru za poslovnu etiku. U centru će se vršiti zajednička rasprava stručnog odbora, te će oni donijeti najprihvatljiviju odluku koja ostaje poslovna tajna centra.

3.2. Mehanizam upravljanja etikom

Svaka suvremena organizacija bi trebala imati mehanizam upravljanja etikom. Mehanizam je usmjeren na osiguravanje etičkog ponašanja svih zaposlenika na svim organizacijskih razinama. Neki važni mehanizmi koji se koriste su: etički kodeks, etički odbor, etički menadžer, etički povjerenik/povjerenica, etička vruća linija, etički trening i zviždač. Etički kodekspredstavlja pravila ponašanja koja se temelje na vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije. Prihvaćanje etičkog kodeksa je prihvaćanje minimalnih standarda u poslovanju. Smatra se da je to osnovni korak za uvođenje i upravljanje poslovnom etikom. Skupština Hrvatske gospodarske komore 23. je svibnja potvrdila Kodeks etike u poslovanju kojim se utvrđuju osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u hrvatskom gospodarstvu.[7] Etički odbor se odnosi na grupu menadžera kojima su zadaci postavljanje etičkog standarda, kontroliranje etičnosti organizacije i donošenje odluka o etičkim dilemama i pitanjima. Etički menadžer prati primjenu etičkih standarda, rješava specifične etičke probleme, te savjetuje ostale menadžere pri etičkom odlučivanju. Povjerenik/povjerenica osoba je izvan standardne, formalne organizacijske strukture, zadužena za analizu i rješavanje problema vezanih za upozoravanja i žalbe zaposlenika o ozbiljnim etičkim problemima i pojavama neetičkog ponašanja.[8] Glavni zadatak etičkog povjerenika je interno rješavanje određenog problema, te sprečavanje iznošenja tog problema u javnost. Etička vruća linija je mehanizam koji se koristi u obliku povjerljive telefonske linije, emajla ili web stranice, posebne kutije i sl.

[7] http://www2.hgk.hr/komora/hrv/homepage/kodeks_poslovne_etike/kod_pos_etike.htm 20. 2. 2015.
[8] Bahtijarević-Šiber F. i sur., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str. 553.

Takva vrsta mehanizma omogućuje zaposlenicima da anonimno i brzo mogu dojaviti bilo kakve sumnjive i neetične aktivnosti koje se mogu odvijati unutar organizacije. Etički trening je program koji služi kako bi osposobio zaposlenike da mogu rješavati sva etička pitanja i dileme. Zvizdači služe za sprječavanje neetičkog ponašanja. Oni često o nepravilnostima izvješćuju institucije i subjekte izvan organizacije, ali su također vrlo korisni za organizaciju, a ne samo za društvo.

3.3. Faktori koji utječu na poslovnu etiku

Etika ima interdisciplinarna karakter, te se unatoč njezinoj interdisciplinarnosti mogu odrediti faktori koji utječu na etičko ponašanje cijele organizacije. Jedan od faktora je etika pojedinca, odnosno njegova uvjerenja i vrijednosti. Pojedinac se zapošljava u poduzeća sa već postojećim stavovima o etici i sa postojećim moralnim razvojem. Poduzeće ga dodatno educira o etičkom kodeksu i moralnim pravilima poduzeća. Drugi faktor je organizacijska kultura nekog poduzeća koja objedinjuje sveukupnu sliku vrijednosti cijelog poduzeća. Jezik odnosno žargon organizacijske kulture, tradicija, povijest, ceremonije, rituali sve to utječe na poslovno odlučivanje i etičko ponašanje. Formalni organizacijski sustav je još jedan jako važan faktora, pod organizacijski sustav misli se na etički kodeks, politiku poduzeća, sustav nagrađivanja, proces selekcije i edukacije zaposlenika. Zadnji faktor je vanjska okolina. Pod vanjskom okolinom podrazumijeva se državna regulativa, kupci i tržište koji mogu utjecati na standarde etičnosti ili društvene odgovornost.

3.4. Poslovna etika u hrvatskoj poslovnoj praksi

Jadan od najvećih čimbenika kao uzrok problema poslovanja u Hrvatskoj se smatra loša radna i poslovna etika. Najveći problem se javlja kod malih i srednjih poduzeća koji u maloj mjeri imaju razvijen sustav upravljanja etikom, dok velika poduzeća slijede trendove u svijetu i vide veliku prednost u upravljanju etikom u svakodnevnom poslovanju. Veliki napredak se vidi u tome da velika poduzeća primjenjuju etički kodeks, što upućuje da će doći do primjene u malim i srednjim poduzećima kada shvate da je etika ključ uspjeha. U Hrvatskoj trenutno najveće probleme sa aspekta etike predstavljaju korupcija, mito, te razni oblici diskriminacije kod zapošljavanja.

3.5. Etika u menadžmentu

Menadžerska etika je dio poslovne etike, jer su menadžeri ključni elementi u poslovanju nekog poduzeća, te su odgovorni za poslovno ponašanje i poslovanje samog poduzeća.

Menadžersku etiku čine standardi ponašanja i moralne dvojbe koji menadžeri koriste u svakodnevnom poslovanju. Menadžerska je etika sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju pri donošenju odluka, pri prosudbi ispravnosti postupaka i odluka te pri procjeni širih učinaka tih odluka i njihova utjecaja na druge sudionike u poslovnoj i društvenoj okolini.[9] Menadžeri su nosioci poslove etike i oni su odgovori za etično poslovanje organizacije stoga se može staviti znak jednakosti između menadžera i poslovne etike. Oni u svojoj poslovanju mogu naići na veliki broj prepreka kao što su netočno prikazivanje stanja u izvještajima, nepridržavanje dogovorenih rokova, pretjerana samouvjerenost, nepoštivanje zaposlenika, loša kvaliteta poslovanja,pohlepa, korupcija i sl.
Etičke dileme i nedoumice s kojima se menadžer sreću u svojoj karijeri čine srž menadžerskog posla i lako može doći do odstupanja od etičkih normi,a njih označavaju:[10]

- Korupcija, često je sastavni dio mnogih poslovnih aktivnosti kao nemoralna i nelegitimna pojava. Ona nam nameće pitanje odnosa moralnog i pravnog jer ono što je pravno legitimno nije i automatski moralno.
- Industrijske krađe i špijunaže i za sada nema načina da se na pravni čin zaštiti od njih.
- Zloupotreba medija je karakteristična i veoma izražena u suvremenom svijetu jer mediji imaju velike mogućnosti za razne vrste zloupotrebe.
- Konflikti interesa koji su veoma česti u praksi i predstavljaju značajan problem menadžera, posebno zbog sukoba ličnih i organizacionihinteresa.
- Tajni dogovori do kojih dolazi između pojedinaca ali i između organizacija. Svrha im je različita.

3.6. Vrste menadžera prema etici

Nemoralni menadžer je osoba koja se ne ponaša u skladu sa moralnim normama. Njegov najvažniji cilj je ostvarenje vlastitih interesa i povećanje profita poduzeća zanemarujući drugu stranu i njihove potrebe. To je osoba koja se protivi primjeni etičkih načela u poslovanju i u odlučivanju. Pri odlučivanju takvim osobama je najvažnije dobiti odgovor na pitanje: donese li pojedini postupci i akcije novac, a posljedice koje takve akcije i postupci donose za pojedince su im potpuno nebitne.

[9]Bahtijarević-Šiber F, i sur., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str. 534.
[10]Rouse M, Rouse S, Poslovne komunikacije,Masmedia, Zagreb, 2005. , str. 212.

Kod amoralni menadžer postoje dva takva tipa : svjesno i nesvjesno abnormalni, svjesni krše etičke norme s namjerom, jer smatra da se kao takve ne mogu primjenjivati u poslovnom svijetu dok nesvjesni ne daju previše pozornosti etici u poslovanju. Zajednička karakteristika oba tipa menadžera je da smatraju da treba biti u skladu sa zakonom, ali da od toga nema neke veće koristi.

Moralni menadžer poštuje norme i trudi se da u svakom trenutku bude pošten, iskren, da ispunjava svoje obaveze u odgovarajućem roku. Njegov cilj je ostvarenje uspjeha unutar granica etičkih standarda i ideala. Moralni menadžer slijedi zakon, te shvaća da je zakon samo temelj na kojem treba dograđivati niz različitih aktivnosti koji donose uspjeh ne samo organizaciji već su usmjerene i na dobrobit cijelog društva. Ovakva vrsta menadžera u današnjem svijetu je nužna zbog toga što u poslovanju osim vlastitih interesa treba uzeti u obzir i interese drugih sudionika u poslovanju.

3.6.1. Razlog za neetično ponašanje menadžera

Jedan od razloga neetičnog ponašanja je u tome što postoje preambiciozna nastojanja da se zadovolje vlastiti sebični interesi. Menadžeri često osjećaju pritisak da ostvaruju što veće poslovne rezultate i održavaju ugled davanja dobrih poslovnih rezultata kako bi privlačili ulagače.[11] Najčešće žele u što kraćem roku ostvari što veći profit uz što niže troškove. Često pod takvim pritiskom koriste neka neetička sredstva kako bi ispunili takva očekivanja.

3.6.2. Dobro i loše vodstvo

Osnovna podjela dobrog i lošeg vođe temelji se na kontroli.[12] Vođa nije samo osoba koja donosi odluke te utječe na ljude nego i osoba koja vodi životnu politiku koju drugi slijede. Loše vodstvo je skupo i nepotrebno, loše utječe na moral zaposlenika. Loš vođa omogućuje da zaposlenici obavljaju svoj posao nekvalitetno te da gube interes. Dobro vodstvo se očitava kod osoba koje svoju ulogu vide u razvoju pojedinaca koji ga okružuju te koja u isto vrijeme povećava dobit poduzeća. Dobar vođa je osoba koja zna postaviti ciljeve da budu razumljivi svim zaposlenicima i koji se zna etički podnijeti u svim pregovaračkim situacija

3.7. Faktori utjecaja na etički izbor

Na etički izbor menadžera utječu faktori koji su međusobno u interakciji. Postoje tri temeljne grupe takvih faktora a to su: individualne karakteristike, strukturne varijable i organizacijska kultura.[13]

[11]Čorić M, .i sur., Etika u poslovanju, Obnov. život, 2009., str. 399.
[12]Čorić M, i sur., Etika u poslovanju, Obnov. život, 2009., str. 400.
[13]Daft, R, L, Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio, 2004., str. 376.

Individualne karakteristike su one koje jednu osobu čine različitom od druge. Strukturne varijable se odnose na pravila i propise, ponašanje nadređenih, sustav procjene performansi, nagrade te pritisak posla. Pravila i propisi se temelje na etičkom kodeksu koji se koristi kako bi se smanjile nejasnoće u poslovanju i koji pomaže u rješavanju etičkih dvojbi. Ponašanje nadređenog ima veliki utjecaj na podređenog odnosno on utječe na način kako će se podređeni ponašati u procesu pregovaranja, a i način kako će obavljati ostale poslovne aktivnosti. U poduzeću se mogu koristi različiti sustavi za procjenu performansi. Za procjenu performansi može se koristiti samo krajnji rezultat što može dovesti do neetičkog ponašanja zaposlenika. Pregovarač u tom slučaju najčešće koristi različite neetične metode kako bi ostvario profit, ne misleći na drugu stranu. Visoka nagrada ili kazna može utjecati na način pregovaranja jer u tom slučaju pregovarač poduzima sve što je neophodno kako bi dobio nagradu ili izbjegao kaznu. Pod pritiskom posla kao jedan od elemenata strukturnih varijabli se misli na različite vremenske rokove koje nadređeni daju podređenima za izvještaj pojedinog zadatka. Organizacijska kultura je jako važan čimbenik za etičkom ponašanju. U koliko organizacijska kultura podupire visoke etičke standarde i načela ona će pozitivno utjecati na etiku pregovaranja.

4. POJAM PREGOVARANJA

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti zbog toga što ga upotrebljavamo u svakodnevnom životu i u svim sferama poslovnog života. Danas u suvremenom svijetu pregovaranje je univerzalan proces, iako još pojedinci kao i poslovne organizacije nisu sklone pregovaranju. Svaki pregovarača bi trebao biti razumjeti kako on može pomoći drugome ili nauditi konkurenciji te kako konkurencija može pomoći ili nauditi njemu. Mišljenja gotovo svih nama poznatih autora (Nierenberg, Fisher, Lewicky, Vukmir, Raiffa, Maddux, Tudor, Petar i dr.) jedinstvena su u poimanju da svatko od nas mora biti svjestan kako ishod pregovora ovisi u velikoj mjeri o nama samima i načinu na koji vodimo pregovore.[14]Naša pripremljenost i posjedovanje velike količine informacija smatra se najvažnijim „oružjem“ za pregovaranje. Prema Kennedy „Pregovaranje je eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga“. Fisher vide pregovaranje kao: „osnovno sredstvo dobivanja onoga što želite od drugih“. Dok Lewicki tvrdi da „pregovaranje nije samo uobičajeno, nego i presudno za učinkovit i zadovoljavajući život“. Harris i Moran definiraju pregovaranje kao proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojeg će obje strane imati korist. Pregovaranjem ostvarujemo naše potrebe kao što su resursi, informacije, suradnja s drugima i potrebe drugih.

4.1. Dvije osnovne vrste pregovaranja

Prema Lewickom i Littereru postoje dvije vrste poslovnog pregovaranja disributivno i integrativno. Drugi naziv za distributivno pregovaranje je kompetitivno ili win-lose pogađanje. U distributivnom pregovaranju ciljevi jedne stane su u konfliktu sa ciljevima druge strane. Resursi su određeni i ograničeni, a obe strane žele što veći udio u njima.[15] Postoje razne strategije kojima se pregovarači mogu koristiti u distributivnom pregovaranju, najvažnija je čuvanje informacija. Jedna strana će drugoj dati određene informacije isključivo ako to za nju znači da će ostvariti stratešku prednost. Posjedovanje više informacije o drugoj strani označava prednost, odnosno posjedovanje veće moći. Postoji više razloga zašto je bitno da se pregovarač upozna s distributivnim pogađanjem. Pregovarač će se tijekom života susresti sa situacijama koje su distributivne i zato je bitno da razumje kako one funkcioniraju.

[14]Tomašević Lišanin M, Pregovaranje- poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb, 2004.,str.145.
[15]Lewicki R. J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 32.

Drugi razlog je što se mnogi ljudi znaju koristiti isključivo strategijama distributivnog pogađanja.

Jedan još od razloga je što svaka situacija u pregovaranju može zahtijevati poznavanje distributivnog pogađanja u fazi traženja vrijednosti. Pregovarač koji želi ostvariti maksimalnu korist, kojem nisu važni dugoročni odnosi s drugom stranom koristiti će se distributivnim pogađanjem. Integrativno se još naziva kooperativno, suradničko ili win- win pregovaranje, obostrana dobit. Za razliku od integrativnog pogađanja integrativno ima za cilj ostvarenje obostrane koristi. U koliko jedna strana ostvari svoje ciljeve druga strana nije onemogućena da ostvari svoje ciljeve. Da bi pregovaranje bilo integrativnom, pregovarači moraju usmjeriti se na ono što im je zajedničko umjesto na razlike, baviti se potrebama interesima, ne pozicijom, obavezati se na uključivanje potreba svih strana, razmjenjivati informacije i ideje, smišljati mogućnosti u kojima obe strane mogu biti na dobitku, koristiti objektivne kriterije za standarde ponašanja i uspjeha.[16]Postoji nekoliko koraka koje bi smo trebali slijediti u koliko želimo integrativno pregovarati. Prvi korak je utvrđivanje problema, zatim razumijevanje potreba i interese jedne i druge strane, određivanje svih mogućih rješenja i odabir idealnog rješenja. Prva tri koraka se odnose na stvaranje vrijednosti, a zadnji četvrti korak na traženje vrijednosti. Traženje vrijednosti se obavlja suradnički da pri tome ni jedna strana ne razmišlja o onome što može dobiti.

4.2. Podjela poslovnog pregovaranja prema Fisheru

Kako bi smo bolje razumjeli proces pregovaranja važno je utvrditi vrste pregovaranja. Postoje tri vrste pregovaranja, a to su: tvrdo pregovaranje (ili pozicijsko), meko pregovaranje i principijelno pregovaranje. Kod tvrdo pregovaranje glavna karakteristika je usmjerenost prema ostvarenju jednostranog sporazuma. Osobe koje su sklone tvrdom pregovaranju su agresivne, nepopustljive i čvrste. Tvrdim pregovaranjem osobe će se koristiti u koliko ne žele ostvariti daljnje poslovne odnose sa drugom stranom, u koliko žele kratkoročno ostvariti svoje ciljeve. Meki pregovarači imaju u cilju postići sporazum iako to u nekim slučajevima znači ne ostvariti sve svoje žele i potrebe. Karakteristike mekog pregovaranja su nedovoljna tvrdoća pregovarača i velika empatija (suosjećanje) prema tuđim potrebama i zahtjevima, te izbjegavanje spornih tema i prelazak na neku lakšu temu o kojoj im je ugodnije razgovarati.

Principijelno pregovaranje je dosta teže, napornije i zahtjeva duži vremenski period pregovaranja, ali daje najbolje rezultate. Principijelno ima u cilju ostvariti kvalitetan

[16]Lewicki R. J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str 72.

sporazum, pronaći neočekivano zajedničko rješenje i racionalno iskoristit vrijeme, energiju i resurse.

4.3. Ključni elementi poslovnog pregovaranja prema Fisheru

Fisher ističe sedam važnih elemenata pregovaranja, a to su: interes, opcije, BATNA, kriteriji, komunikacija i međuljudski odnosi. Interes se odnosi na to što pregovarač želi postići pregovorima, koji su mu ciljevi koje želi ostvariti. O svojim interesima bi trebao promisliti prije početka procesa pregovaranja. Trebao bi razmisliti i o opcijama, odnosno o mogućim sporazumima ili dijelovima sporazuma. BATNA u procesu pregovaranja znači najbolja alternativa rezultata pregovaranja. Ona se ne odnosi na krajnji rezultat koji je neka osoba spremna prihvatiti već se odnosi na ravnotežu između resursa na koje možemo utjecati da bi ostvarili svoje ciljeve tijekom pregovaranja. BATNA je različita prije početka pregovaranja i za vrijeme pregovaranja, jer u procesu pregovaranja sakupljamo različite informacije koje nam pomažu da otkrijemo najbolju alternativu. Prije početka pregovaranja jako je bitno da svaka strana odredi svoju BATNU, ona služi kao sredstvo moći i omogućuje da se osjećate opuštenije za vrijeme procesa pregovaranja. BATNA se sastoji od različitih elemenata koji služe za pripremu pregovaračke strategije i upotrebu različitih taktika tijekom pregovaranja. Tijekom pregovaranja elementi se mijenjaju, jer je sama BATNA po prirodi dinamična. Neki od elemenata BATNE su: vremenski rokovi, vlastiti resursi, alternativa, informacije, raspoloživi resursi druge strane, znanje, interes i iskustvo. U koliko osoba ima ograničen vremenski rok njezina BATNA može biti znatno slabija, tijekom pripreme za proces pregovaranja važno je odrediti kako svaki izbor ili korak koji može utjecati na ostvarenje vlastitih ciljeva ili ciljeva poduzeća. Vlastiti resursi odnose se na resurse koje možemo kontrolirati ili na koje možemo utjecati kako bi smo riješili određeni problem.

Kako bi smo lakše otkrili alternativu druge strane, moramo znati resurse koje oni posjeduju. Što više informacija, znanja i iskustva o predmetu pregovaranja posjedujemo naša BATNA će biti znatno jača. Uspješni pregovori su oni u kojima strane efikasno i u prijateljskoj atmosferi otkriju da je najbolji način da ostvare svoje ciljeve van pregovora.[17] Pod kriteriji se misli na to do koje smo mjere voljni popustiti nekome. Koji su nam minimalni ciljevi koje moramo odrediti. Komunikacija i međuljudski odnosi su jako bitni u koliko želimo osigurati dugoročno dobre poslovne odnose. Način na koji pregovarači komuniciraju govori o vrsti poslovnog odnosa koji žele ostvariti s drugom stranom. Kada se jedna strana ponaša

[17]Fisher R,Ury, W. L.,Patton B. M, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in, Random House Buisiness Books, Reading, Berkshire, 1999., str 110.

agresivno, nije voljna slušati i koristi se različitim prijetnjama, to znači da nema u interesu očuvati dobre poslovne odnose, te svoje želje i potrebe stavlja ispred svega drugog.
Neverbalna komunikacija je također jako bitna u procesu pregovaranja, odnosno poruke koje šaljemo rukama, izrazom lica, šutnjom i vanjskim izgledom. Iz neverbalnih znakova može se otkriti puno toga što iz pregovaračevih riječi ne možemo zaključiti.

4.4. Tipovi pregovarača

Kao što se ljudi međusobno razlikuju u zavisnosti od karaktera, psihološkog profila, znanja i inteligencija tako postoje i različiti tipovi pregovarača. Postoji trenutno sedam različitih tipova pregovarača s kojima se svaka osoba može susresti tijekom pregovora, što ne znači da jedan pregovarač ne može imati više karakteristika. Dominantan pregovarač je osoba koja „vodi“ pregovore. Često se može prepoznati kao osoba koja koristi taktiku pritiska, koja ima povišen ton, zahtjeva pažnju od druge strane a nije voljan slušati sugovornika. U koliko se neka osoba nađe u pregovorima sa dominantnim pregovaračem mora znati da je čekaju dugi i iscrpljujući pregovori. Ekstrovertnom pregovaraču je u cilju da se završe što prije pregovori, jako je sličan dominantom pregovaraču. Zna izgledati dosta nezainteresirano ili odsutno što mu je samo taktika da što prije zadovolji svoje osobne potrebe. Introvertni je tip pregovarača koji ne voli pregovarati. Introvertni pregovarači nemaju povjerenja u drugu stranu, pa tako ni u pregovaranje općenito. Razgovori sa takvim tipom su dugi i iscrpljujući jer je potrebo dosta vremena da „probijete zid“, odnosno da izgradite odnos povjerenja. Mirni pregovarači su naizgled prijatni, dobroćudni sugovornici koji će sve učiniti da postignete dogovor bez ikakvog konflikta.[18] Svoju mirnoću koriste kao strategiju, te vrlo dobro znaju što žele postići i kako dominirati u razgovoru. Manipulatori su osobe koje su spremne koristiti sva raspoloživa sredstva kako bi bili već pri samom početku pregovaranja u boljoj poziciji od nas. Njihova vrsta pregovaranja izgleda kao nekakva vrsta performansa, zbog toga što u jednom trenutku glume žrtve u drugom se ponašaju dominantno i vrše prisile. Nesigurna vrsta pregovarača je nepredvidljiva jer često mijenja svoje mišljenje i stavove tijekom pregovora. Druga strana bi sa takvim osoba trebala biti čvrsta i ne dozvoliti im predomišljanja već vodit razgovor. Tvrdi pregovarač ima u interesu postići rezultat koji će biti povoljan za obe strane.

[18]http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-7-vrsta-pregovaraca_911 1. 4. 2015.

4.5. Faze u pregovaranju

Pregovaranje je podijeljeno u nekoliko faza. Prva faza je faza pripreme i planiranja. Ona se smatra najvažnijom jer joj se prepisuje[19] 70 do 90 % uspjeha prilikom pregovaranja. Osnovna joj je svrha što bolje procijeniti drugu stranu te ustanoviti njihove želje i potrebe.

Sastoji se od prikupljanja informacija te također ispitivanja vlastitih mogućnosti i potreba. Da bi se bolje razumjele potrebe jedne i druge strane važno je poznavati Maslowovu ljestvicu prioriteta u zadovoljavanju potreba. Maslowa ljestvica se sastoji od fizioloških potreba (potreba za hranom, odmorom, pićem...) do potrebe za estetikom i samoostvarenjem. Analiza potreba pomoći će svakom pregovaraču da pronađe win-win rješenje tj. ostvarenje maksimalnog zadovoljstva jedne i druge strane. Prije ulaska u pregovore važno je predvidjeti moguće probleme tijekom pregovaranja. Druga faza je pregovaračka sesija u kojem se nastoji postići sporazum. Pregovaračka sesija se u biti sastoji od sljedećih elemenata: usklađivanja i potvrđivanja dnevnog reda odnosno iznošenja stavki o kojima će se razgovarati, ukoliko to nije obavljeno već ranije.[20] U toj fazi dolazi do iznošenja prijedloga i raspravljanje o prijedlozima jedne i druge strane. U pregovaračkom procesu veliku ulogu ima i komunikacijski proces, komunikacijski proces se odnosi na aktivno slušanje druge strane i na pravilnu interpretaciju onoga što je izrečeno. Zadnja faza je postizanje sporazuma. Kako bi se postigla win- win situacija jako je važna dobra prethodna priprema te poznavanje ciljeva koje pregovorima želimo postići i poznavanje najbolje alternative (BATNA[21]).

[19]Tomašević Lišanin M, Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb, 2004., str. 150.
[20]Tomašević Lišanin M, Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb, 2004., str.151.
[21]BATNA („best alternative to negotiated deal“)

5. ETIKA U PREGOVARANJU

Trenutno u svijetu ne postoje pisana pravila o etici u pregovaranju. Glavno i osnovno rješenje o etici u pregovaranju je suosjećanje. Posjedovanje empatija (sposobnost razumijevanja tuđih osjećaja) kod pregovarača je ključna da bi on moga razmišljati o tome jesu li njegovi postupci etični ili ne. Etički standardi određuju što je dobro a što loše, odnosno prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje. Svako poduzeće bi trebalo napraviti ravnotežu između dobiti u poslovanju i etike.Rizično je i pogrešno ići u pregovore gdje je dobit visoka, a etika niska. Neki ljudi vjeruju da ne postoji etično pregovaranje odnosno smatraju da pregovarači trebaju napraviti sve što je potrebno samo da ostvare svoje ciljeve. Druga vrsta smatra da je u svakom trenutku potrebno iznositi samo istinu. Većina pregovarača se nalazi između ova dva ekstrema odnosno pokušavaju da budu iskreni što je više moguće te da zadrže glavne informacije o svojim pozicijama. Kako bi mogli uspješno pregovarati trebamo se odnositi prema drugima onako kako bi mi željeli da se drugi odnose prema nama. U interesu svakog pregovarača bi trebalo biti da se ponaša etično u svakoj prilici kako bi mogao ostvariti dobar poslovni odnos i u budućnosti. Tajna uspješnog pregovarača je da nikada ne prijeti,da ne obećava ono što ne može izvršiti niti prisiljava drugu stranu na odluku koju još nije spremna donijeti. U pregovaranju važan faktor predstavlja vrijeme. Većina pregovarača koja želi u kratko vrijeme ostvariti svoje ciljeve koristiti će se neetičnim metodama laži, mitom, korupcijom, prisilom i sl. Pregovarači koji se koriste takvim metodama moraju znati da s njima neće zadržati dobar poslovni odnos s drugima i da takva vrsta pregovaranja nije vječna. U koliko postoji veliko nepovjerenje između dvije stranke uvijek se pregovarač može koristiti ovim strategijama: strategija otkrivanja najniže prihvatljivu cijenu, uključivanja treće stranu u proces pregovaranja i strategija odgađanja pregovaranja dok se sve informacije ne prikupe. Iskusni pregovarači ne preporučuju otkrivanje najniže cijene, međutim u koliko želite dati do znanja drugoj strani da je nemate namjeru iskoristit poželjno je koristiti ovu strategiju. Druga strategija je uključivanje treće strane koja će pomoći osobama u rješavanju problema nepovjerenja. Treća osoba ne mora biti nužno iskusan pregovarač, već se može raditi o nekom bliskom prijatelju, poslovnom parteru. Jako je važno da se obe strane slože oko izbora treće

strane. Odgađanje pregovaranja dok se sve informacije ne prikupe je nužna u koliko želimo doći do pravih odgovora i ostvariti sporazum koji zadovoljava obe strane. Malhotra smatra da je ponekad promjena procesa pregovaranja potrebna kako bi smo smanjili nepovjerenje i rizik u procesu pregovaranja.

5.1. Različiti pristupi etičkom rasuđivanju

Mnogi autori koji su se bavili etikom ponudili su okvire koji prikazuju različite etičke standarde.[22] Postoje četiri standarda za procjenu strategije i metoda u poslu i pregovaranju:[23]

- Odabrati određene postupke na temelju rezultata koje želimo postići (npr. najveći povrat ulaganja)
- Odabrati određene postupke na temelju dužnosti pridržavanja određenih pravila i načela (npr. zakona)
- Odabrati određene postupke na temelju normi, vrijednosti i strategija moje organizacije i zajednice (npr. kulturne vrijednosti i norme)
- Odabrati određene postupke na temelju mojih osobnih uvjerenja npr. što mi moja savjest kaže da moram učiniti).

Svaki ovi pristupa je nastao na temelju različitog etičkog rasuđivanja. Postoje četiri vrste etičkog rasuđivanja a to su: etika krajnjeg rezultata, etika dužnosti, etika socijalnog ugovora, te osoba etika.

5.1.1. Etika krajnjeg rezultata

Odnosi se na ljude koji smatraju da je u redu prekršiti neko pravilo ako je posljedica toga dobra za neku organizaciju, pojedinca i društvo. Kod pregovaračkog procesa takva vrsta pregovarača smatra da može koristiti bilo kakvu strategiju kako bi mogla ostvariti neke plemenite ciljeve za sebe ili za drugu stranku. Takvi pregovarači se koriste etikom poznatom kao utilitarizam.Takva vrsta etike se definira kao sposobnost čovjekovih postupaka da postiže najveću moguću količinu sreće za što veći broj ljudi. Utemeljitelji utilitarizma su Jeremy Bentham i John Stuart Mill. Kako bi mogli neki slučaj analizirati utilitaristički potrebno je definirati različite smjerove djelovanja, zatim se moramo pitati tko će sve biti zahvaćen, te koje će sve koristi i štete proizaći iz tih smjerova djelovanja. Na kraju izaberem način postupanja koji proizvodi najviše dobra i najmanje štete.

[22]Lewicki R.J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 235.
[23]Isto

5.1.2. Etika dužnosti

Etika dužnosti se razlikuje od etike krajnjeg rezultata jer se temelji na moralnim pravilima ili standardima. Riječ deontologija često se koristila za označavanje te vrste etike. Ona potiče od grčke riječi deon što znači dužnost.[24]

Veliki zagovornik ovog gledišta bio je filozof iz 18. stoljeća Immanuel Kant.[25] Prema mišljenju ovog filozofa ono što neko ljudsko biće čini različitim od drugih je njegovo dostojanstvo i sloboda izbora. Ljudi nisu predmet s kojim se može manipulirati, niti ih se može koristiti za ostvarenje nekih vlastitih ciljeva. Etika dužnosti se odnosi na pravo na istinu, odnosno pravo da nam se uvijek govori istina i pravo informiranosti o stvarima koje direktno utječu na naše izbore. Pravo na privatnost: imati pravo činiti, vjerovati i govoriti što god izaberemo u našim životima tako dugo dok ne kršimo prava drugih.[26] Etika dužnosti se odnosi također i na pravo da nam se ne naudi ili nanese bilo kakva šteta te pravo na poštivanje ugovora.

5.1.3. Etika socijalnog ugovora

Etika socijalnog pregovaranja zagovara da je opravdano ponašanje ono koje se temelji na običajima i socijalnim normama neke zajednice. Ovaj pristup etičkim poteškoćama pretpostavlja da društvo obogaćuje pojedinca na način da je pojedinčevo dobro u srdžbi ovisno o dobru zajednice.[27] Ova vrsta etike uz to što poštuje slobodu pojedinca, njegovu sposobnost da ostvaruje vlastite ciljeve tjera ga svoje ciljeve podijeli u zajedničkom cilju s drugima. Kod progovaranja pregovarač koji se poziva na ovu vrstu etike mora razmisliti dali je on dužan reći drugoj strani istinu.

5.1.4. Osobna etika

Osobna etika se temelji na osobnom uvjerenje pojedinca o tome jesu li njegovo ponašanje, akcije i djela ispravna ili neispravna, odnosno dobra ili loša. Pregovarač tijekom pregovora ne razmišlja o krajnjem ishodu, dužnosti ni normi zajednice nego sluša vlastitu savjest.

5.2. Faktori koji određuju u kojoj mjeri će se pregovarač držati etičkih norma

1.količina informacija- prije početka svakog pregovaranja potrebno je prikupiti informacije o drugoj strani, te činjenicama kako bi se na temelju njih donijela odluka. U koliko pregovarač nema dovoljno informacija o drugoj strani ili nije dovoljno pripremljen ponašati će se neetično.

[24] http://www.hrleksikon.info/definicija/deontologija.html, 23.2. 2015.
[25] Lewicki R.J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 240.
[26] Krkić K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Zagreb, 2007., str. 258.
[27] Krkić K, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Zagreb, 2007., str. 260.

2. odnos sa drugom stranom- U koliko je pregovaraču važno da sačuva dobre odnose sa drugom stranom ponašat će se u skladu sa etičkim normama.

3. Očekivanja od druge strane- Ako smatra da će se druga strana ponašat etično, u većini slučajeva pregovarač će se na sličan način ponašati kao i druga strana prema njemu.

4.Važnost reputacije- u koliko mu je bitan dojam koji će ostaviti na drugu stranu ili ukoliko mu je bitno da sačuva dobru reputaciju o sebi ponašat će se u skladu s normama.

5.Postojanje ugovora- u koliko postoji ugovor smatra se da će se strane etički ponašati.

5.3. Savjeti za pregovaranje utemeljeno na etici

Postoji nekoliko savjeta koji će osigurati pregovaranje utemeljeno na etici. Oni će osigurati postizanje win-win ishoda, odnosno da obe strane budu zadovoljene. Etički pregovarači ne misle samo na dobit koju će ostvariti pregovaranjem već i na ono što mogu pružiti drugoj strani, oni imaju dugoročni pogled. Oni su svjesni da u koliko druga strana ostvari željene rezultate da će bit spremna da se vrati pregovarati i u budućnosti.

Neki od savjeta za pregovaranje utemeljeno na etici su:[28]

1. Znati o čemu se ne može pregovarati- potrebno je prije razmisliti o temama o kojima će se pregovarati, te koja pitanja se ne bi smjela pitati da se druga strana ne nađe uvrijeđena.
2. Budite iskreni-iskrenost je jako bitna u pregovaranju. Na temelju iskrenosti druga strana dobiva povjerenje u vas i ona pruža temelje za dugoročne pregovaračke odnose.
3. Držite obećanja- ponekad ljudi u želji da ostvare svoje ciljeve obećavaju ispuniti neke stvari koje nisu u mogućnosti, zato je jako važno pazi na ono što se obećava i na koji način.
4. Imajte više mogućnosti-Idete u pregovore s više opcija, to će vam pomoći da vi i druga strana postignete svoje ciljeve.[29] U koliko vam druga strana ponudi opciju koja se čini neetična, vi budite spremni sa drugim etičkim izborom.
5. Budite spremni reći „ne“-neki pregovarači strahuju od toga da u koliko kažu ne da će doći do konflikta međutim jako je važno suprotstaviti se drugoj strani u koliko vam se neka ponuda čini neetična.
6. Upoznajte se sa zakonom- prije pregovaranja jako je važno biti upoznat sa zakonom jer nepoznavanje zakona nije opravdan razlog neetičkog ponašanja.
7. Usmjerite se prema ciljevima- jasno definirajte svoje ciljeve prije pregovaranja.

[28] http://negotiatormagazine.com/showarticle.php?file=article106&page=1 1.3. 2015.
[29] Isto

8. Vježbajte koncept "bez iznenađenja“[30]- Razmislite o svemu što druga strana može reći, učiniti, na taj način će te se lakše pripremiti na sva negativna iznenađenja.
9. Slijedite pravilo Platinum-ponašajte se prema drugoj strani na način na koji vi želite da se neko ponaša prema vama.
10. Budite spremni otići-u koliko vam druga strana nudi samo neetična rješenja i vi ne možete utjecati na njihove.

5.4. Etičke dvojbene metode

U poslovnoj praksi ljudi imaju različita stajališta o etici. Neki veliku važnost pridaju etičkim načelima dok je drugima najveći prioritet zarada, ne vodeći računa o načinima kako da tu zaradu ostvare. Najveće etičke pojave su zapravo etičke dvojbe između pojedinaca, jesu li donijeli ispravnu odluku ili ne. Ponekad se nalaze u situaciji da moraju obaviti nešto što je u sukobu s njihovim vlastitim moralnim vrijednostima, a ponekad su u dvojbi koju odluku donijeti, odnosno što odabrati između dvije dobre stvari.[31] Većina etičkih pitanja u pregovaranju se odnosi na istinu, u kojoj mjeri pregovarač mora biti pošten, iskren i otvoren. Kada pregovarač treba govoriti cijelu istinu, a kada bi trebao poduzeti mjere koje ne uključuju istinu. Blefiranje se u poslovanju smatra etično pod uvjetom da sudionici na to pristanu. S vremena na vrijeme većina direktora bude primorano, zbog vlastitih interesa ili interesa svoje tvrtke, upotrijebiti neku vrstu obmane u poslovanju s klijentima, dobavljačima, sindikatom, vladinim dužnosnicima ili čak drugim važnim direktorima.[32] Pregovarač ima mogućnost u nekim poslovnim situacijama blefirati odnosno izreći netočne tvrdnje, skrivati važne činjenice kako bi postigao da se drugi slože s njim. Međutim potrebno je pronaći neku sredinu između govorenja samo istine i blefiranja. Druga etička dvojba koja se javlja kod pregovarača je povjerenje. Koliko će on vjerovati u ono što mu druga strana kaže. Povjerenje je naravno lakše steći u koliko je već izgrađen dobar poslovni odnos s drugom stranom i u koliko postoji želja da se dobri poslovni odnosi nastave. Da bi se očuvali pregovarački odnosi, svaka strana mora odabrati srednji put između dva ekstrema: potpune otvorenosti prema drugoj strani i korištenje obmane.[33] U pregovaranju postoje prešutna pravila igre i prema tim pravilima neki blaži oblici ne govorenja istine, blefiranja i emocionalne manipulacije mogu biti etički prihvatljivi. Laganje i izravna obmana nije u skladu sa etičkim normama.

[30]Isto
[31]Rogošić N, Etićke dvojbe u poslovanju, Obnovljeni život, Vol.60 No.4 Prosinac 2005., str. 429.
[32]Lewicki R.J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 246.
[33]Isto

5.4.1. Metode za rješavanje etičkih dvojbi

Postoji više metoda koje mogu pomoći pri rješavanju etičkih dvojbi. Odluka koju donesemo ovisi o situaciji u kojoj se nalazimo. Poznate su dvije metode za rješavanje etičkih dvojbi a to su: Etička kontrolna lista te Dvanaest pitanja za pristupanje etičkim dvojbama.

Prva je etička kontrolna lista ona predstavlja skup testova koji pomažu u rješavanju etičkih dvojbi.

To su:[34]

- Test informiranosti- imam li dovoljno informacija koji će mi pomoći donijeti pravilnu odluku, npr. informacije o poziciji, interesima druge strane,
- Test angažiranosti- jesu li prisutne sve osobe koje imaju pravo sudjelovati u donošenju odluke, jeli se prethodno raspravilo o odluci i aktivnostima sa zaposlenicima i ostalima na koje samo odluka utječe.
- Test pravednosti- ako se nalazim u poziciji druge osobe bi li primijetio da je moj način ponašanja, donošenja odluke pravedan prema drugoj strani.
- Test posljedica- kako će moj način ponašanja utjecati na drugu stranu, hoće li se nastaviti dobri poslovni odnosi.
- Test trajnih vrijednosti
- Opći test- želim li da ovakav način pregovaranja bude univerzalan zakon i da bude primjenljiv u svim situacijama.
- Test osvjetljenje dana- kako bi se osjeća da sam pod nazorom drugim.

Svaki test se ocjenjuje sa ocjenama od 1 do 5, 35 je maksimalan broj bodova i što je veći broj bodova to je odluka i naš način kako se planiramo ponašati tijekom pregovaranja bolji i etički prihvatljiviji.

Druga metoda je metoda dvanaest pitanja ona se odnosi na okolinu u kojoj se rješavaju etičke dvojbe. Sastoji se od dvanaest pitanja:[35]

- jeste li ispravno definirali problem?
- Kako biste definirali problem kad biste se nalazili s druge strane ograde?
- Kako se uopće pojavila ova situacija?
- Kome ste uoče lojalni kao osoba i kao član društva?
- Koja je vaša namjera kad donosite tu odluku?
- Kako ćete tu namjeru usporediti sa mogućim rezultatima?
- Kome može štetiti vaša odluka ili aktivnost?

[34]Rogošić N, Etićke dvojbe u poslovanju, Obnovljeni život, Vol.60 No.4 Prosinac 2005., str. 432.
[35]Isto

- Možete li razgovarati o problemu s okupljenim stranama prije donošenja odluke?
- Hoćete biti uvjereni u svoju ispravnost nakon dužeg vremena kao što ste i sada uvjereni?
- Možete li bez muke izložiti vašu odluku šefu, glavnom izvršnom ravnatelju, nadzornom odboru u cjelini?
- Koji je simboličan utjecaj vaše aktivnosti ako bude prihvaćen ili ako ne bude prihvaćen?
- Pod kojim biste uvjetima dozvolili odstupanje od vašeg gledišta?

5.5. Motivi moći

Pregovaračima je cilj da etičkim dvojbenim metodama povećaju svoju moć u pregovaračkom okruženju. Osobe koje imaju bolje informacije ili osobe koje su uvjerljivije često pobjeđuju u pregovaranju. Informacije koje se iznose mogu biti točne i neistinite. Česti su slučajevi da se koriste metode obamvljivanja kada druga strana nema dovoljno informacija, kada je neinformirana, te nije dovoljno pripremljena za pregovaranje. Na drugoj strani je da odluči hoće li prihvatiti te informacije ili će posumnjati u njih.

5.6. Neetično ponašanje

Neetično ponašanje se može definira kao nešto što nije u skladu s opće prihvaćenim pravilima, moralom al ne nužno da nije u skladu sa zakonom. Pregovarači se iz različitih razloga koriste neetičnim metodama, najčešće iz razloga jer smatraju da će se druga strana na isti način ponašati prema njima. Pregovarač koji koristi neetične metode može naići na pozitivne ili negativne posljedice, ovisno o tri osobine situacije je li metoda učinkovita, kako druga osoba, stranke i publika ocjenjuju metodu te kako pregovarač ocjenjuje metodu.[36] Metoda je učinkovita u slučaju ako pregovarač ostvari željeni rezultat i kad ona nije kažnjavana od ostalih kao ne etično ponašanje. Pregovarač će se u tom trenutku motivirati za daljnje korištenje te metode kao strategije. Druga osoba situacija se odnosi na drugu stranu, odnosno hoće li ona takvu metodu prepoznati te hoće li je smatrati prikladnom ili neprikladnom. U koliko druga strana ne prepozna tu metodu osjećati će se tužno što je izgubila odnosno što nije ostvarila sve svoje ciljeve, a u slučaju da je prepozna smatrat će se prevarenom. Prevarene osobe su sklone nepovjerenju i traženju osvete u budućim pregovaračkim okolnostima. Na samog pregovarača mogu utjecati emocije druge strane pa

[36]Lewicki R.J. i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 253.

može osjećati kajanje, krivnju te stres. Nakon završetaka pregovara pregovarač može nalaziti razna opravdanja za svoje postupke posebice u slučajevima kad je pregovaranje bilo uspješno.

5.6.1. Opravdanja za neetično ponašanje

Postoje mnogobrojne metode za opravdavanje neetičnog ponašanja kao što su: metoda koja se koristila bila je bezopasna, metoda će pomoći da se izbjegnu negativne posljedice, metoda će uzrokovati pozitivne posljedice, sami su tražili, oni bi to ionako učinili pa sam ja učinio prvi, on je prvi počeo, metoda je primjerena u ovoj situaciji, bilo je neizbježno. Pregovarač u takvim situacijama pokušava uvjeriti sebe a i drugu stranu da je to ponašanje prihvatljivo.
Koristeći takve metode stječe moć u pregovaranju međutim lako je gubi jer prestaje biti vjerodostojan i pošten.

5.6.2. Darovi, pozivi

Na prvi pogled darovi se mogu činiti bezazleni ali postoje različiti skriveni motivi za darivanje. Jedan od motiva je da se pridobije u poslovanju određena prednost prema drugima poslovni ljudi u svom poslovanju moraju paziti da „ne primaju nagrade zbog pažnje“. Pozivi na različite svečanosti bez posebnog značenja najčešće kriju protuuslugu. Pozivi i darovi koji se ne mogu uzvrati moraju se shvatiti kao znak upozorenja za osobe koje ih prihvate. Kod darova i poziva moraju se poštovati osim zakonskih propisa, te propisa poduzeća još dva pravila. Prvo je da se informirate o motivima zbog kojih primate dar ili poziv na neko slavlje iako vam se to čini nezgodnim pa čak graniči s pristojnošću, drugo je da se ocijeni snaga i utjecaj koji se primaocu potpisuje u slučaju uzvrata.[37] Poduzeća koja imaju razvijen kodeks ponašanja svojim zaposlenicima omogućuju vrlo jednostavno rješavanje takvog problema. Darivanja i pozivi se na različit način shvaćaju u različitim kulturama. U nekim zemljama darivanja su nužna i obavezna u poslovanju, a pozivi na ručak ili večeru su dio poslovne prakse i smatraju se kao znak gostoprimstva.

5.6.3. Podmićivanje

Poduzeća bi trebala imati formirano određeno etičko stajalište o podmićivanju. Podmićivanje je s etičkog stajališta neprihvatljivo, posebice u slučajevima kada se radi o podmićivanju lokalnih vlasti. Veća poduzeća češće koriste plaćanje mita jer samo zainteresirane strane odlučuju o tome koga će podmititi te to nikada ne izlazi u javnost. Manja i ne tako utjecajna

[37]Karpoti T, Etika u gospodarstvu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2001., str. 61.

poduzeća su u slabijoj su poziciji za Podmićivanje žele li da unaprijede ili zadrže svoju tržišnu poziciju uz etičko uvjerenje.[38]

5.6.4. Diskriminacija

Diskriminacija je pojam koji se odnosi na pravljenje razlike između pojedinaca. Najlakše se diskriminacija može prepoznati kao predrasuda koju osoba ima prema drugoj. Diskriminacija se javlja u slučajevima kada boja kože, spol, nacionalnost, religija starost nema nikakvu važnost za određeni posao. Postoji i strukturalna diskriminacija i nju možemo definirati kao postavljanje određenih uvjeta kod zapošljavanja, te postavljanje velikih zahtjeva za školsko obrazovanje.

5.6.5. Čimbenici koji utječu na korištenje neetičkih metoda

Postoje razne vrste čimbenika koje mogu utjecati na sklonosti pregovarača pri korištenju neetičkih metoda. Neke od metoda su podrijetlo i demografske karakteristike pregovarača, osobine pregovarača i njegova razina moralnog razvoja, elementi socijalnog konteksta.

Što se tiče demografski čimbenici, spol i dob široka demografska istraživanja općenito su pokazala da će osobe koje su starije i predanije nekom vjerskom učenju rjeđe ponašati neetično nego mlađi i manje religiozne osobe (npr. Hassett,1981).[39] Istraživanja pokazuju da se žene ponašaju više etično nego muškarci. Žene su formalnije i više poštuju pravila i norme, a muškarci donose više odluke na temelju socijalne koristi.Za Nacionalnost i kultura postoje različite kulturne razlike u etičkim načelima. Prema istraživanjima Amerikanci i Azijci su skloniji blefiranju, dok su Europljani manje skloni korištenju takve metode neetičkog ponašanja. U Brazilu su pak menadžeri skloni tradicionalnim natjecateljskim metodama pogađanja i drugim etičkim dvojbenim metodama. Kod osobine pregovačaLewicki i Robinson (1998) pokazali su da studenti koji se procjenjuju agresivnima značajno više koriste blefiranje, lažno prikazivanje informacija i niz drugih metoda obmanjivanja nego studenti koji se procjenjuju sklonima suradnji.[40] Zamoralni razvoj i osobne vrijednosti postoji više faza moralnog razvoja, što ljudi dosegnu višu razinu to je njihovo odlučivanje etičnije i složenije. Postoji šest faza moralnog razvoja, koji su grupirani u tri faze: predkonvencionalna, konvencionalna te postkonvencionalna faza.

[38]Karpoti T, Etika u gospodarstvu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2001., str. 73.
[39]Lewicki R.J. i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 259.
[40]Lewicki R.J. i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 262.

5.7. Kontekstualni utjecaji na neetično pregovaranje

Na pregovaračku spremnost mogu utjecati različiti čimbenici kao što je njegovo prošlo iskustvo sa korištenjem neetičnih metoda. U koliko je pregovarač već u prošlosti imao iskustva sa neetičnim metodama te nije bio kritiziran od strane drugih i postigao je svoje ciljeve vrlo je vjerojatno da će istu strategiju koristiti i u budućnosti.

Uloga poticaja je drugi čimbenik što označava da je veća vjerojatnost da će pregovarač lažno prikazivati informacije u koliko se to očekuje i od druge strane. Na njegovu potrebu neetičkim metoda vidljivo utječe i odnos koji ima sa drugom stranom, odnosi koji su postojali u prošlosti bilo neprijateljski, prijateljski ili natjecateljsko nastrojeni. U koliko su pregovori tekli u negativnom smjeru u prošlosti često se desi da druga strana traži osvetu ili je unaprijed zauzela poziciju samoobrane. Jedan od važnih čimbenika je i moć pregovarača, pregovarači sa većom moći su više skloni koristiti neetične metode. Na upotrebu neetičkim metoda utječe i način komuniciranja, komuniciraju li strane koje sjedne jedna kraj druge ili su fizički udaljeni kao putem elektroničke pošte. Socijalne norme odnosno okolina i društvo mogu također utjecati na ponašanje, jer prema njima pregovarač formira svoje mišljenje što se smije, a što ne smije.

5.8. Sprečavanje druge strane da koristi obmanu

Obmanu bi mogli definirati kao postupak ili čin koji riječima, slikama, lažnim podacima itd. namjerno oblikuje tuđe pogrešno mišljenje o čemu.[41]Postoji nekoliko stvari koje se mogu učiniti kada pregovarač vjeruje da će druga strana koristiti obmanu. Postavljanjem pitanja možemo dobiti puno više informacija nego što je druga strana bila voljna reći. Neke od metoda koje se koriste kako bi saznali koristi li druga strana obmanu su: zastrašivanje, isticanjem uzaludnosti, blefiranje, nelagoda i olakšanje, lagano gurkanje, umanjivanje značaja, kontradikcija, izmjenjivanje informacija, rupa u obrani, samootkrivanje, ukazivanje na znakove obmane, briga, čuvanje ugleda, izravan pristup, šutnja.[42] Zastrašivanjem se može prisiliti druga strana da prizna da koristi obmanu. Blefiranje se koristi kako bi uvjerili drugu stranu da znate da laže. Umanjivanjem značaja možemo pomoći drugoj strani da nađe ispriku za korištenje obmane. Metoda kontradikcije se odnosi na to da pregovarač svog protivnika natjera da ispriča sve, da dobije što više informacija kako bi utvrdio laži. Metodom izmjenjivanja informacija nastoji se pomoću pretjeranog nabrajanja svega što pregovarač smatra neistinitim uzrujati drugu stranu kako bi ga ona ispravila. U koliko pregovarač otkriva

[41]http://hr.oldict.com/obmana/1.6. 2015

[42]Lewicki R.J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 269.

brojne informacije o sebi pa čak i neistinite od druge strane se očekuje da će dobiti povjerenje u pregovarača te priznati svoju neiskrenost. Metodom čuvanja ugleda možete upozoriti drugu stranu na važnost ugleda koju mora sačuvati da bi njegovi klijenti, parteri i zaposlenici imali povjerenja u njega.

Šutnjom pregovarač izaziva nelagodu druge strane i ona ga tjera da govori i otkriva informacije.

Postavljanjem izravnih pitanja pregovarač može natjerati drugu stranu da kaže da ga laže, da odustane od svoje tvrdnje ili da tu tvrdnju ublažiti. Razgovorom sa drugom stranom možete je uvjeriti kako je etičko ponašanje puno bolji način da dugoročno gledano zadovolje svojih potrebe.

6. ETIKA PREGOVARANJA U RAZLIČITIM KULTURAMA

Poslovna etika se razlikuje u različitim kulturama. Iako postoje globalne etičke norme, postoje razlike u vrijednostima. Recimo u islamskim zemljama na način pregovaranje uvelike utječe religija, odnosno religijske ceremonije, ponašanje prema drugom spolu te poštovanje prema roditeljima. U Kini su tijekom pregovora su jako bitne neformalne veze. Standardi u različitim zemljama su različiti i što se tiče poreza. U Španjolskoj i Brazilu je normalno da imaju tri različite poslovne knjige o izbjegavanju poreza dok je u SAD to protuzakonito. Za pregovarače sa Zapada ugovor se mora poštovati do zadnjeg slova, a u Japanu i Kini to je samo povod za ponovno pregovaranje.

6.1. Važnost poznavanja poslovnih običaja kod poslovnog pregovaranja

Mnogi vlasnici poduzeća, menadžeri bi trebali biti upoznati sa vrijednostima, poslovnim običajima i kulturom nekog naroda. U današnjem svijetu ne bi trebalo biti mjesta za predrasude, empatija bi trebala biti glavna osobina svakog globalnog pregovarača. Empatija se zasniva na razumijevanju i prihvaćanju razlika između različitih kultura. Poznavanje kulture nekog naroda može biti ključ poduzećima za ostvarenje konkurentske prednosti nad

međunarodnim poduzećima. Svaki pregovarač bi se trebao pridržavati određenih normi pregovaranja. Preporučuje se da prije nego što pregovarač otputuje u neku stranu zemlju da se dobro raspita o poslovnim običajima, načinu poslovanja, što je za njih etično a što ne prije nego što se formira poslovna ponudu, odredi koji su ciljevi koji se žele postići prije samog pregovaranja. Postoji velika mogućnost da se gesta pregovarača ili način razmišljanja shvati drugačije npr. kao uvreda i onda je samo pregovaranje neuspješno.

6.2. Savjetu za međunarodno poslovanje

Prije samog pregovaranja potrebno je utvrditi sve strane na koje će odluka koju pregovarač donese utjecati, to se može odnositi na vladu domaćine, goste, dobavljače, zaposlenike, klijente. Potrebno je i otkriti posjedujete li sve informacije te jesu li one pouzdane. Potrebno je ne izbjegavati etičke odluke koje su vaša odgovornost, no isto tako ne prihvaćajte odgovornost za odluke koje nisu vaša odgovornost.[43]

6.3. Poslovni običaji u SAD-u

Njihova filozofija je jednostavna. Zaraditi što više novca u što kraće vrijeme. U Sad-u je najvažnija ušteda vremena.[44]

Na njihove poslovne odluke ne utječu emocije.

Znaju bit dosta neformalni ali su uvijek točni tj. na vrijeme dolaze na sastanke. Na početku pregovaranja su čvrsti, čvrsto iznose svoje stavove, te znaju kada napraviti kompromis. Amerikanci tijekom pregovora znaju biti dosta neformalni tako da nije ništa čudno u koliko drugu stranu zovu osobnim imenom i u koliko razgovaraju o detaljima iz privatno života. Često nemaju strpljena te žele da se već na prvom sastanku postigne dogovor, a da se kasnije razrađuju ostali detalji. Amerikanci također ne poznaju dobro ostale kulture i njihove etnološke razlike.

6.4. Poslovni običaji u Kini

Prije nego što pregovarač odluči da posjeti Kinu mora se dobro upoznati sa njihovom kultura,običajima. Poslovni sastanci obično počinju razgovorima o općenitim temama kao što su putovanja, obitelj i sl. Potrebno je više puta otići u Kinu kako bi se ostvario poslovni sporazum, jer je kod njih najčešće da usporavaju pregovaranje. Kineskim pregovaračima je od velike važnosti da njeguju duga prijateljstva i dobre poslovne odnose.

[43] Lewicki R.J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 261.
[44] http://totalna-pozitiva.com/poslovni-bonton/ 30. 2. 2015.

6.5. Poslovni običaji u Japanu

Kad se posluje sa Japanom potrebno se uvijek formalno upoznati sa osobom ili poduzećem. Kod pregovaranja potrebno je da Japanski pregovarač izabere temu razgovora, te su im važniji dobri odnosi i tradicija od zarade. U Japanu izražene su velike razlike između ljudi različitim hijerarhijskim pozicijama, te između spolova. Muškarci se smatraju grubljima, čvršćima i orijentiranima na zaradu i bogatstvo , dok su žene nježne, skromne i usmjerene na osiguranje bolje kvalitete života. Poslije završetka pregovora potrebno je prihvatiti njihov poziv na provod jer u koliko odbijete oni to smatraju nekulturom i uvredom.

6.6. Poslovni običaji u Njemačkoj

U pregovaranju sa Nijemcima važno je ne zakasniti na dogovoreni sastanak. Kašnjenje od pet do deset minuta smatra se vrlo nekulturnim. U procesu pregovaranja Nijemci su dosta izravni i direktni, ne okolišaju, izravno iskazuju svoje ne slaganje.

U toku pregovora nemaju potrebu za spontanim razgovorima i imaju u cilju da postignu sporazum koji će zadovoljiti obe strane.

6.7. Poslovni običaji u Italiji

U Italiji pregovori su dosta neformalni i bez čvrste strukture. Pregovarači su dosta prijateljski nastrojeno u nekim slučajevima i previše emotivni.

Često znaju okolišati i imaju dosta izraženu neverbalnu komunikaciju. Odluke najčešće ne donose za vrijeme sastanke nego tek kasnije nakon razmišljanja i kalkulacije što može potrajati i do mjesecima.

7. PRIMJERI IZ PRAKSE

U procesu pregovaranja javljaju se različite etičke dileme. Mnogi autori zauzimaju savjetodavan stav, te govore ljudima kako se treba ponašati u pojedinim situacijama. Postoje različiti slučajevi u kojim se ljudi susreću sa etičkim dvojbama u svakodnevnom i poslovnom životu.

7.1. Prodaja računala

Prva situacija je vezana uz prodaju računala u svrhu zarade novca za planirani godišnji odmor. Računalo radi odlično i prodavačev prijatelj je procijenio da je vrijednost računala s obzirom na starost 1000 kuna. Nekoliko dana kasnije prodavač je ostvario kontakt sa potencijalnim kupcem da pogleda računalo. Kupac mu je postavio par pitanja o računalu i prodavač ga je uvjerio u njegovu očuvanost. Kada ga je kupac pitao za cijenu prodavač mu je ponudio cijenu od 1500 i rekao da već ima ponudu u iznosu od 1500 kuna. Kupac mu je platio 1500 kuna.

Pitanje koje se postavlja u ovoj situaciji je: je li etično to što je prodavač rekao da ima drugu ponudu?

U koliko vjerujete u etiku krajnjeg rezultata napraviti će te sve što je potrebno da ostvarite svoj cilj, u ovom slučaju prodaja računala. Prema ovom pristupu etičkog rasuđivanja to što je prodavač rekao da ima drugu ponudu je opravdano ponašanje. Glavni cilj je kolektivna sreća svih uključenih, što ste vi i ostvarili. Etika dužnosti se odnosi na djelovanje prema moralnim načelima.

Ljudima treba govoriti isključivo istinu, a ne ih koristit kao sredstvo manipulacije za ostvarenje različitih ciljeva. Prema etici dužnosti ovakva vrsta ponašanja nije etična jer uključuje neistinu. Etika socijalnog ugovora temelji se na ostvarenju općeg dobra cijele zajednice i pojedinca. Na pojedincu je da izabere hoće li reći drugoj strani istinu. Ova vrsta etičkog rasuđivanja dala je pregovaraču izbor, pa se smatra da je u redu u koliko ne govori istinu ako na taj način ne šteti sebi i zajednici. Osobna etika se temelji na savjesti pojedinca, u koliko je osoba koja je prodala računala donijela odluku na temelju osobne etike to znači da je prema njezinoj savjesti ovakva vrsta laganja opravdano ponašanje.

7.2. Poslovanje farmaceutska tvrtke

Kao primjer zalaganja za etiku krajnjeg rezultata možemo uzeti farmaceutsku tvrtku koja je na temelju početnih testiranja bila uvjerena da je otkrila lijek koji može izliječiti neke različite oblike raka.

Na temelju zakonskih propisa i odredbi lijek nije dozvoljeno pustiti u prodaju bez završenog testiranju. Pitanja koja se javljaju u ovom primjeru su:[45] jeli neetično ne pustiti lijek na tržište dok se ne završe propisna testiranja? Ili je neetično pustiti lijek u prodaju prije nego ga se detaljno ispita?

Prema etici krajnjeg rezultata u redu je pustiti lijek u prodaju prije završnog testiranja, jer će na taj način farmaceutska tvrtka za sebe i za ostale ljude ostvariti neke plemenite ciljeve,odnosno spasiti brojne ljudske živote.

7.3. Odnos prodavača i kupca

Treća situacija vezana je uz etiku socijalnog govora, kao primjer najbolje je koristiti odnos prodavača i kupca. U trgovini rabljenih vozila potencijalni kupac se raspituje o određenom automobilu. Kupac ne bi trebao očekivati da će mu prodavač govoriti istinu. U koliko prodavač laže o pouzdanosti automobila, potrošnji govora kupac ne bi trebao imati grižnju savjest jer laže koliko je zainteresiran za kupnju. S druge strane, kada prodavač s klijentom potpisuje višegodišnji ugovor, u toj je situaciji on dužan reći istinu ako otkrije nekakve nedostatke na samom proizvodu ili ako zna da će kasniti s isporukom zbog grešaka i problema u proizvodnji.[46]

7.4. Etičke dvojbe direktora Ive

Poduzeće hrana d.o.o bavi se proizvodnjom prehrambenih proizvoda.

[45] R.J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009., str. 240.
[46] R.J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009.,str. 243.

Postoji na tržištu pedesetak godina, ali tek zadnjih petnaestak se počelo širiti, trenutno je glavni regionalni lider u proizvodnji prehrambenih proizvoda. Tijekom svog razvoja kupilo je većinske udjele u nekoliko poduzeća. Trenutno se planiraju preseliti u novu zgradu te su zaključili prema mišljenju uprave da im neki poslovni prostori neće trebati. Na sjednici vrha poduzeća odlučili su prodati dotrajali poslovni pogon. Na sjednici je bio i direktor Općih poslova Ivo Milić.[47] On je redovito patio kretanja na tržištu nekretnina, te je već prije prodao neke objekte. Uprava je odlučila u suglasnosti sa Nadzornim odborom tražiti cijenu za objekt od dvanaest milijuna kuna. Direktor Ivo Milić dao je oglas u dnevni list o prodaji i u njemu je stajao kratki opis poslovnog objekta i Ivin broj telefona. Cijena nije bila napisana u oglasu, već je bilo napisano da će se objekt prodati onom ponuđaču tko da najbolju ponudu. Direktor je zaprimio nekoliko ponuda po znatno nižim cijena, te ponudu poduzeća Grad od petnaest milijuna kuna. Ta ponuda je bila za tri milijuna znatno viša od cijene koju je odredio upravni odbor. Direktor Ivo Milić ugovorio je sastanak sa direktorom poduzeća grad.

Direktor poduzeća Grad bio je dosta neformalan za vrijeme prvog sastanka u restoranu, davao je komplimente mladom Ivi, te mu objasnio razloge želje za kupnjom objekta. Jedan od razloga je bio što je sentimentalno vezan za taj pogon jer mu je otac cijeli život radio u njemu, a drugi je jer želi proširiti svoje poduzeće s linijom kozmetičkim preparatima. Direktor Nenad direktor poduzeća Grad bio je poznat u medijima, te je često bio viđen u društvu slavnih osoba. Pozvao je direktora Ivu na nekoliko zabava, nije ga to očaralo ali je navodno pristao otići na neke. Pregovarali su već četiri mjeseca, sve je bilo dogovoreno osim cijene.[48]

Na posljednjem sastanku Direktor Nenad ga je tražio da snizi ponudu koju je prvi put dao jer su sad gotovo i prijatelji, a on mu za uzvrat daje novac i posao direktora njegovog poduzeća kad ga pokrene. Ništa se nisu na kraju odlučili, Ivo nije želio baciti u vjetar sav trud koji je uložio i tražio je vremena da razmisli što da učini.

Ovaj primjer je tipičan primjer etičke dvojbe koja se javlja u pregovaraču. Pri povredi etičkog načela ugrožavamo vlastiti kredibilitet, ali i nanosimo štetu organizaciji za koju radimo i društvu u cjelini.[49] Nema sumnje da se direktor poduzeća Grad neetički ponio, te će takav način pregovaranja u koliko ga bude koristio u budućnosti loše utjecati na njegov ugled i ugled cijelog poduzeća.

[47]Tomačević lišanin M, Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 82.
[48]Tomačević Lišanin M, Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 85.
[49]Tomačević Lišanin M, Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 7.

Pregovarač Ivo nije napravio ni jedan neetičan korak tijekom poslovnih pregovaranja, ali na njemu je hoće li donijeti neetičku odluku. Direktor poduzeća Grad koristio se neetičnim metodama kao što je pozivi na različita događanja u svrhu dobivanja protuusluge i koristio se mitom odnosno podmićivanjem. Nažalost, ovo je jedan tipičan primjer poslovanja u Hrvatskoj.

8. ZAKLJUČAK

Kako bi mogli lakše razumjeti etiku u poslovnom pregovaranju važno je poznavati osnovnu razliku između dvije vrste pregovaranja prema Lewickom, integrativno i distributivno. Distibutivno pregovaranje koriste osobe koje imaju u cilju ostvariti maksimalnu korist, te nemaju interes za ostvarenjem dugoročnih odnosa sa drugom stranom. Pregovarači koji koriste distributivno pregovaranje češće će koristiti neetičke metode iz razloga jer želi postići ostvariti korist u što kraćem vremenu. Integrativno pregovaranje za razliku od distributivnog ima za cilj ostvarenje obostrane koristi.

U procesu pregovaranja čest je slučaj da se pregovarač nalazi u etičkoj dilemi i da sami sebi podstavljaju važna etička pitanja. Pri donošenju odluke može se koristiti temeljnim pristupima etičkog rasuđivanja. Pomoću njih možemo lakše razumjeti razlog ponašanja druge strane u procesu pregovaranja u određenim situacijama. Njihovo ponašanje također proizlazi iz želje da se poveća pregovaračku moć, manipulirajući različitim informacijama koje mogu biti istinite ili lažne. Predvidjeti mogućnosti da će druga strana koristit neetičke metode možemo i na temelju motiva, individualnih razlika, te kontekstualnih čimbenika.

Jako je važno da se svaka osoba prije početka samih pregovora pripremi, prikupljanjem informacija i analizom druge strane. Također je bitno da razmisli što pregovorima želi postići i hoće li njegovo ponašanje narušiti njegov ugled i ugled samog poduzeća.

U današnjem svijetu velika važnost se pridaje društvenoj odgovornosti poduzeća. Društveno odgovorno poduzeće daje pozitivnu sliku okolini i na taj način privlači nove zaposlenike i potencijalne potrošače, smatram da je jako važno da svaki pregovarač poznaje etički kodeks poduzeća i da se orijentira pomoću njega.

LITERATURA:

KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber F, i sur. Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008.
2. Daft, R. L, Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio, 2004.
3. Fisher R,Ury W. L,Patton B. M, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in, Random House Buisiness Books, Reading, Berkshire, 1990.
4. Gustić D., Rudelj S., Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.ooo, Osijek, 2012.
5. Karpoti T.,"Etika u gospodarstvu", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2001.
6. Krkić K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Zagreb, 2007.
7. Lewicki R. J, i sur., Pregovaranje, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2009.
8. Rouse M, Rouse S, Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005.
9. Talanga J, Uvod u etiku, Zagreb, 1993.

10. Tomašević Lišanin M, Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb, 2004.
11. Tušek B., Žager L, Revizija treće izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2008.
12. Žitinski M, Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010.

ČASOPIS:

1. Obnovljeni život, Vol.60 No.4 Prosinac 2005.

INTERNET:

1. http://hr.oldict.com/obmana/
2. http://negotiatormagazine.com/showarticle.php?file=article106&page=1
3. http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-7-vrsta-pregovaraca_911
4. http://www.hrleksikon.info/definicija/deontologija.html
5. http://www2.hgk.hr/komora/hrv/homepage/kodeks_poslovne_etike/kod_pos_etike.htm
6. http://totalna-pozitiva.com/poslovni-bonton/