

# TIPOVI PREGOVARAČA I PITANJE ETIČNOSTI U PREGOVARANJU

---

**Sabolski, Anita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:137728>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Anita Sabolski

**TIPOVI PREGOVARAČA I PITANJE ETIČNOSTI U  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Anita Sabolski

**TIPOVI PREGOVARAČA I PITANJE ETIČNOSTI U  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010224523

E-mail: asabolski@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Marketing

Anita Sabolski

**TYPES OF NEGOTIATORS AND THE ISSUE OF ETHICS IN  
NEGOTIATION**

Graduate paper

Osijek, 2022

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA  
INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U  
INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI  
DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Anita Sabolski

**JMBAG:** 0010224523

**OIB:** 06382442239

**e-mail za kontakt:** anitasabolski09@gmail.com

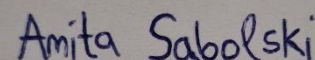
**Naziv studija:** Diplomski studij smjer Marketing

**Naslov rada:** Tipovi pregovarača i pitanje etičnosti u pregovaranju

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, rujan, 2022. godine

Potpis



## Tipovi pregovarača i pitanje etičnosti u pregovaranju

### SAŽETAK

Poslovno pregovaranje smatra se vrlo važnom vještinom u poslovanju jer zaposlenici s dobro razvijenom vještinom pregovaranja uvelike mogu dovesti tvrtku do unapređenja. Na tijek pregovaranja utječu brojni čimbenici, a najvažniji čimbenik su osobine pregovarača. Pregovarači mogu biti tvrdi, meki ili principijelni, ovisno o spremnosti na kompromis i ovisno o tome je li im bitan međusoban odnos. U pregovorima se upotrebljavaju razni postupci kako bi se došlo do cilja pa se tako dolazi do pitanja etičnosti. Pregovarači mogu koristiti neetične postupke poput laganja, prijetnji, varanja, manipuliranja, a mogu ići i poštenim putem, vodeći se istinom. Najčešćom neetičnom radnjom u poslovnom pregovaranju smatra se laganje. U konačnici, hoće li se pregovarači odlučiti upustiti u etički upitno ponašanje može ovisiti o nizu čimbenika, kao što su moć i prilike. U radu je provedeno istraživanje putem hipotetske situacije u obliku ankete. Ciljevi istraživanja rada su ispitati etičnost, način postupanja u određenoj situaciji i kompromisna rješenja, a putem toga odrediti koji ispitanik pripada kojem tipu pregovarača. U istraživanju je sudjelovalo pet ispitanika (tri žene i dva muškarca) od kojih su dva ispitanika spremna na neetične postupke (prikriivanje istine), dok ostali ispitanici zagovaraju istinu i pošten način pregovaranja, s ciljem ostvarivanja obostrane koristi. Sukladno tome, dva ispitanika su tvrdi pregovarači i koriste distributivno pregovaranje, a od preostala tri ispitanika, dva su principijelni pregovarači i jedan je meki te koriste integrativno pregovaranje. Što se tiče etičkih uvjerenja, ispitanici se koriste osobnom etikom, etikom dužnosti i etikom krajnjeg rezultata.

**Ključne riječi:** poslovno pregovaranje, tipovi pregovarača, pitanje etičnosti, karakteristike uspješnosti

## **Types of negotiators and the issue of ethics in negotiation**

### **ABSTRACT**

The ability to negotiate in business is considered a very important skill for business success because employees with well-developed negotiation skills can greatly contribute to company advancement. Negotiation is considered one of the most important business skills since well-trained employees can largely contribute to the advancement of a company. Negotiations are determined by many factors, and the most important factor is the characteristics of negotiator. Negotiators can be hard, soft or principled, depending on their willingness to compromise and on how important the interpersonal relationship is to them. In negotiations, various procedures are used in order to reach the goal and this is how the question of ethics is reached. Negotiators can use unethical procedures such as lying, threats, cheating, manipulation, but they can also follow an honest path, guided by the truth. Lying is considered the most common unethical act in business negotiations. Ultimately, whether negotiators choose to engage in ethically questionable behavior may depend on a number of factors, such as power and opportunity. In the paper, research was conducted through a hypothetical situation in the form of a questionnaire. The goals of the research paper are to examine ethics, the way of acting in a certain situation and compromise solutions, and so determine which respondent belongs to which type of negotiator. Five respondents participated in the research (three women and two men), of which two respondents are ready for unethical actions (concealing the truth), while the other respondents support the truth and a fair way of negotiating, with the aim of achieving mutual benefit. Accordingly, two respondents are hard negotiators and use distributive negotiation, and of the remaining three respondents, two are principled negotiators and one is soft and they use integrative negotiation. Regarding ethical beliefs, respondents use personal ethics, ethics of duty and ethics of the end result.

**Key words:** business negotiation, types of negotiators, issue of ethics, characteristics of success

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet rada i cilj istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	3
2.3. Hipoteze .....	3
2.4. Struktura rada .....	4
<b>3. Teorijski okvir poslovnog pregovaranja.....</b>	<b>5</b>
3.1. Pojam i značaj poslovnog pregovaranja.....	5
3.2. Vrste poslovnih pregovora .....	8
3.3. Tipovi i osobine pregovarača .....	9
3.4. Karakteristike uspješnog pregovarača .....	14
3.5. Uspostavljanje odgovarajućeg odnosa u poslovnim pregovorima .....	19
<b>4. Etika u poslovnom pregovaranju .....</b>	<b>21</b>
4.1. Općenito o poslovnoj etici .....	21
4.2. Važnost etike u pregovaračkom procesu .....	23
4.3. Vrste pregovarača prema etičkim uvjerenjima .....	25
4.4. Neetično poslovno pregovaranje .....	27
<b>5. Istraživanje i analiza pregovaračkih tipova i etičnosti u pregovaranju - hipotetska situacija.....</b>	<b>31</b>
5.1. Situacija pregovaranja .....	31
5.2. Odgovori na pitanja iz hipotetske situacije pregovaranja.....	33
5.3. Rezultati istraživanja .....	39
<b>6. Rasprava .....</b>	<b>44</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>48</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>50</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>54</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>55</b>



## 1. Uvod

Ljudi se s pregovorima susreću svakodnevno, bilo to u privatnom ili poslovnom životu. Ovaj rad se bavi isključivo poslovnim pregovaranjem koje se može definirati kao proces između dvije ili više strana koje nastoje otkriti zajedničku točku i postići sporazum za rješavanje pitanja od zajedničkog interesa. U poslovnim pregovorima se i rješavaju sukobi te razmjenjuju vrijednosti, a svaka strana ima svoje ciljeve i stajališta. U pregovaranju postoje brojni stilovi pregovarača, odnosno brojni tipovi. Najznačajnija podjela je na tvrde i meke pregovarače. Razlika između ta dva tipa je u tome da tvrdi pregovarači drže čvrsti stav i ne popuštaju, bitna im je jednostrana korist, dok su meki pregovarači prilagodljivi i žele da i suprotna strana dobro prođe u pregovorima. Mekci pregovarači teže prijateljskom rješenju i imaju veliku toleranciju na potrebe suprotne strane pa tako nekad mogu oštetiti sami sebe. Osim tvrdih i mekih pregovarača, bitni su i principijelni pregovarači čiji je cilj win-win situacija, odnosno kvalitetan sporazum u kojem obje strane imaju poželjan ishod, bez da je itko na bilo koji način oštećen. S obzirom na brojne vrste pregovarača, postoje točno određene karakteristike koje pregovarače čine najuspješnijim, a to su: priprema prije sastanka, analiza problema za utvrđivanje interesa i ciljeva, strpljivost, upornost, slušanje, empatija, osjetljivost na neverbalne znakove, neshvaćanje stvari osobno, primjenjivanje inovativnosti i kreativnosti u rješavanju problema, fleksibilnost te učenje na svojim greškama.

Još jedan važan dio rada je etika u poslovnim pregovorima. Naime, poslovna etika je općenito važna i neophodna ukoliko je tvrtkama stalo da se ponašaju moralno. Što se tiče etike u pregovaranju, pregovarači se često upuštaju u određeni stupanj lažiranja i pogrešnog usmjeravanja. Postoje ljudi koji smatraju da ne postoji etično ponašanje u pregovorima, već smatraju da se treba ponašati u skladu sa situacijom, odnosno bilo kako samo da bi se ostvarila vlastita korist. Etičke se norme razlikuju od osobe do osobe, ali etički postupati u poslovanju znači uspostavljanje poštenog ponašanja prema klijentima. Pregovarač koji koristi neetične metode treba biti svjestan da je i druga strana u mogućnosti koristiti iste takve metode kako bi se obranila. U tom slučaju je najvažnija dobra priprema koja potom omogućuje primjenjivanje razvijenih znanja i sposobnosti kako ne bi uopće bilo potrebe za nekim neetičnim postupcima.

## **2. Metodologija rada**

U ovom će se poglavlju detaljnije objasniti predmet i cilj istraživanja ovoga diplomskog rada, a zatim će se navesti metode koje su se upotrijebile prilikom pisanja rada i provođenja istraživanja. Nakon toga, slijedi postavljanje hipoteza koje će se u raspravi, na temelju rezultata istraživanja, pokazati točnima ili netočnima.

### **2.1. Predmet rada i cilj istraživanja**

Pregovaranje se može definirati kao socijalni proces između ljudi gdje se vrši interakcija i komunikacija kako bi se postigli zajednički interesi uz izbjegavanje konflikta. Na sam tijekom pregovaranja utječu brojni čimbenici, a najvažniji čimbenik su osobine pregovarača. Kako će pregovarači pristupiti u pregovorima to ovisi od mnogo faktora. Tu dolazi i pitanje etičnosti, odnosno etičnog ili neetičnog pregovaranja. U pregovaračkom procesu se događa da pregovarači upotrebljavaju laganje i manipulaciju kako bi došli do svojih ciljeva, a neki pak biraju da iskrenošću i poštenjem pokušaju dobiti partnera. Upravo zbog navedenog, predmet rada je prikaz i analiza pregovaračkih tipova i etičnosti u pregovaranju.

Postoje brojni tipovi pregovarača, raznih osobina, a cilj rada je istražiti i analizirati moguće tipove pregovarača i njihove osobine, odnosno karakteristike te saznati koje karakteristike prevladavaju kod najuspješnijih pregovarača. Cilj je istražiti i važnost etike kod pregovarača te ispitati koji su tip pregovarača prema etičkim uvjerenjima. Cilj je, također, definirati što spada u neetično ponašanje kako bi se u istraživačkom dijelu moglo razaznati što je etično, a što ne. Nakon što se sve istraži teorijskim razmatranjima, u istraživačkom dijelu rada slijedi hipotetska situacija osmišljena kako bi se, putem odgovora ispitanika, vidjelo koji su tip pregovarača te pregovaraju li etično ili pak koriste neetične metode. U hipotetskoj situaciji se javlja da jedna strana koristi lažne činjenice kako bi prekrila svoje greške i propuste, a cilj istraživanja je vidjeti kako će se ispitanici postaviti u danoj situaciji: hoće li prepoznati neetičan čin, hoće li ga opravdati ili osuditi, kakve će postupke imati te kakvo će kompromisno rješenje predložiti. Iz toga će se, na temelju prethodno obrađene teorije, zaključiti koje su njihove karakteristike u pregovaranju te će se zaključiti posluju li etično bez nepravednih metoda poslovanja, težeći ka obostranoj koristi ili čine sve kako bi ostvarili samo svoj cilj.

## **2.2. Metode istraživanja**

Za obradu teorijskog dijela korišteni su sekundarni izvori podataka kao što su razne knjige, članci te relevantni internet izvori koji su obrađivali slične teme o poslovnom pregovaranju, pregovaračima i etičnosti u pregovaranju. Osim toga, korišteno je i osobno znanje koje je stečeno tijekom petogodišnjeg fakultetskog, ali i prijašnjeg obrazovanja, kao i iskustvo stečeno kroz život. Primarni podaci za istraživački dio rada prikupili su se metodom ispitivanja putem ankete. Ispitanicima je na e-mail adrese poslana anketa s tri demografska pitanja i pet pitanja vezanih za danu hipotetsku situaciju. Kod izrade teorijskog dijela rada koristile su se osnovne metode istraživanja kao što su metoda analize i sinteze, deskriptivna metoda, empirijska metoda te metoda kompilacije i analize. U uvodnom i početnom dijelu rada se metodom sinteze objašnjavaju stavke od jednostavnih prema složenijim procesima. Čitatelje se u samu bit rada uvodi s opisivanjem pojma poslovno pregovaranje. Kroz čitav rad je korištena deskriptivna metoda koja se odnosi na opis i definiranje pojmova vezanih za samu temu diplomskog rada. Uz nju se proteže i metoda kompilacije koja se odnosi na korištenje citata i interpretaciju stavova drugih autora vezanih za ovo područje. Na samome kraju rada je korištena metoda analize pomoću koje se pojmovi i stavke raščlanjuju od složenih prema jednostavnijim te se analizira provedeno istraživanje i njezini rezultati pa se definira zaključak koji nastaje temeljem prethodno navedenih metoda.

## **2.3. Hipoteze**

Postavljeno je pet hipoteza koje će se ispitati kroz istraživački dio rada te tako utvrditi jesu li točne ili ne. Hipoteze će biti analizirane u raspravi, a one glase:

- H1: Svi ispitanici će biti protiv neetičnog postupka navedenog u hipotetskoj situaciji pregovaranja.
- H2: Maksimalno jedan ispitanik bi koristio neetične postupke tijekom vlastitog pregovaranja.
- H3: Žene pokazuju veću empatiju tijekom pregovaranja.
- H4: Muški pregovarači su tvrdi pregovarači, to jest dominantniji su u pregovaranju i koriste distributivno pregovaranje.
- H5: Žene imaju više karakteristika najuspješnijih pregovarača, nego li muškarci (procjena na temelju karakteristika koje će biti navedene u radu).

## **2.4. Struktura rada**

U radu nakon uvodnoga dijela dolazi metodologija rada koja sadrži predmet i cilj istraživanja, metode istraživanja i hipoteze. Najprije će se definirati pojam i značaj samog poslovnog pregovaranja općenito te koje vrste pregovora postoje. Nakon toga će se objasniti tipovi pregovarača i njihove osobine. U tom poglavlju važno je izdvojiti i karakteristike koje posjeduju najuspješniji pregovarači. Na kraju tog poglavlja će biti riječi o uspostavljanju odgovarajućeg odnosa u poslovnim pregovorima jer na kraju krajeva nije bitno samo postići svoj cilj i dobar rezultat, nego i održati prijateljski odnos. Nadalje će se obraditi poslovna etika te etika u poslovnom pregovaranju, kao i njezin značaj. Osim toga, definirat će se četiri etička uvjerenja koja određuju tip pregovarača po pitanju etičnosti. Nakon toga dolazi neetično poslovno pregovaranje koje će sadržavati radnje u pregovaračkom procesu koje je potrebno izbjegavati jer nisu ispravne, ali su na žalost česte u praksi. Na kraju će se istražiti postupci ispitanika (pregovarača) putem dane hipotetske situacije kako bi se, na temelju istražene teorije, odredilo koji su oni tip pregovarača i postupaju li na strani etičnosti ili neetičnosti. Istraživački dio će se provoditi putem ankete, a hipotetska situacija će biti konkretan primjer pomoću kojega će se pokušati doći do spoznaje o ispitanikovom načinu pregovaranja te stupnju njegove etičnosti. Nakon odgovora ispitanika na hipotetsku situaciju, slijede rezultati istraživanja gdje se odgovori povezuju s teorijom. Zatim dolazi rasprava, zaključak, popis literature te popis slika i tablica.

### **3. Teorijski okvir poslovnog pregovaranja**

Mnogi se ljudi boje pregovaranja, no ne shvaćaju da pregovaraju redovito, gotovo svakodnevno. Većina se ljudi susreće s formalnim pregovorima tijekom svog osobnog i profesionalnog života. Naime, ljudi razgovaraju o uvjetima ponude za posao, cjenkaju se oko cijene, sklapaju ugovor s dobavljačima i slično. S druge strane, postoje neformalniji pregovori u kojima svi svakodnevno sudjeluju. Ovdje na primjer pripada rješavanje sukoba između djeteta i roditelja oko kućanskih poslova.

U radu je naglasak stavljen na poslovno pregovaranje, koje Serdarušić (2019:2) prema Tudor (2009) definira kao „komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih i razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese.“ U ovome poglavlju se detaljno obrađuje sam pojam poslovnog pregovaranja te se navode dvije vrste pregovaranja. Potom slijedi obrada tipova pregovarača kojima su dodijeljene određene osobine. Na kraju ovoga poglavlja navest će se karakteristike koje pripadaju najuspješnijim pregovaračima te načini uspostave odgovarajućeg odnosa u pregovorima.

#### **3.1. Pojam i značaj poslovnog pregovaranja**

Pregovaranje se smatra najstarijom ljudskom i komunikacijskom vještinom. Za poslovno pregovaranje postoje brojne definicije, no može se reći da je to poslovna razmjena između dvije ili više strana koja nastoji otkriti zajedničku osnovu te tako postići sporazum kako bi se riješilo pitanje od zajedničkog interesa i kako bi se riješili eventualni sukobi. Svaka strana ima svoje ciljeve, potrebe i stajališta iza kojih stoji. Poslovno pregovaranje je, dakle, temeljno sredstvo kako bi se postiglo ono što se želi, ako postojeće pregovaračke strane imaju, osim zajedničkih, i neke suprotne ciljeve, odnosno interese. Tako se može reći kako kvaliteta pregovaračkih vještina ima izravan utjecaj i na poslovni uspjeh, ali i na uspjeh općenito (Segetlija, 2009:26).

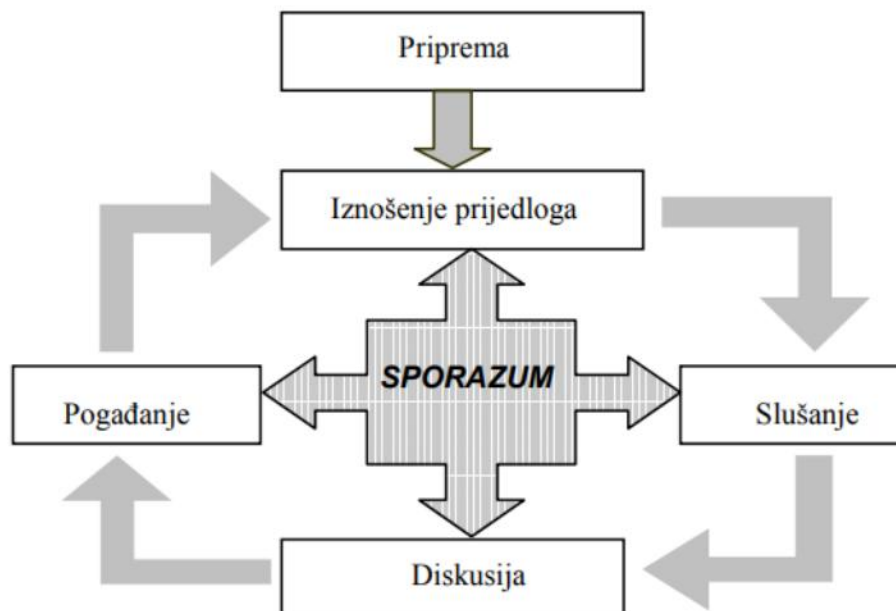
Većina ljudi pregovara jer želi sklopiti posao koji je koristan za sve uključene strane. Kada je netko zainteresiran za sklapanje poslova koji će učiniti njegovo poslovanje profitabilnijim, onda mora pregovarati, a prije samog dogovora za sastanak bitno je istražiti je li ta strana uopće prava za taj određeni posao. Istraživanje je imperativ, bitno je provjeriti kakav će utjecaj taj sklopljeni dogovor imati na poslovanje i postoji li možda drugi dobavljač/kupac s kojim se može postaviti bolji dogovor. Stoga se može reći da su karakteristike pregovaračkih vještina između ostalog: vještina pripreme i planiranja, poznavanje predmeta o kojem se pregovara, sposobnost brzog i

jasnog razmišljanja pod pritiskom i nesigurnošću, sposobnost verbalnog izražavanja misli, vještina slušanja, strpljivost, odlučnost, fleksibilnost, empatičnost i ostalo (Segetlija, 2009:28).

Često se postavlja pitanje zašto ljudi uopće trebaju pregovarati, a razlozi su sljedeći (Lewicki i sur., 2009:62):

- dobri pregovori značajno doprinose poslovnom uspjehu
- pregovaranje može pomoći izgraditi bolje odnose
- pregovaranje može osigurati dugoročna i kvalitetna rješenja umjesto loših i kratkoročnih rješenja koja na kraju ne zadovolje potrebe ni jedne ni druge strane
- pregovaranje može pomoći da se izbjegnu budući problemi i konflikti
- pregovaranje može otvoriti nova područja interesa za obje strane
- pregovaranje poboljšava komunikaciju maksimizirajući izgled za pozitivan ishod
- pregovaranjem se može kreirati nešto novo, odnosno stvoriti nešto što ni jedna strana ne bi mogla samostalno.

Slika 1. prikazuje pregovarački proces koji se sastoji od pripreme, iznošenja prijedloga, slušanja, diskusije, pogađanja te naposljetku sporazuma.



Slika 1. Faze pregovaračkog procesa (Tomašević Lišanin, 2004:151)

Iz same slike se, kako navode Tomašević Lišanin i sur. (2019:191) može vidjeti kako je priprema prva faza pomoću koje se može doći do toga da pregovori idu u pravom smjeru. Ako se priprema ne odradi dobro i kvalitetno, tada pregovaranje nema smisla budući da je dokazano da postoji izravna veza između vremena utrošenog za pripremu pregovora i ostvarenog uspjeha u tom procesu. Činjenica da je 70-90% pregovora uspješno ukoliko se pripremna faza odradi ispravno, govori koliko je ova faza uistinu važna. Druga faza, odnosno iznošenje prijedloga, je faza u kojoj se treba ostvariti sporazum. Na samom početku je bitno pokazati namjeru za isključivo pozitivnim, odnosno uspješnim ishodom pregovaračkog procesa te tako smanjiti moguće napetosti. U toj se fazi iznose stavke o kojima će biti govora, a zatim se iznose vlastiti stavovi i interesi o navedenoj temi. Sljedeći korak u toj fazi je dublji razgovor, to jest rasprava oko iznesenih argumenata te analiziranje mogućih rješenja. Nadalje, dolazi slušanje koje je vrlo važna sastavnica pregovaranja, a poseban naglasak se stavlja na aktivno slušanje. Aktivno slušanje je vještina koja se može steći i razviti kroz praksu. Međutim, aktivno slušanje može biti teško ovladati i stoga će trebati vremena i strpljenja da se razvije. To je potpuno koncentriranje na ono što se govori, a ne samo pasivno slušanje poruke govornika. Slušatelj zatim provjerava je li shvatio ono što je govornik htio reći te osim riječi uključuje i osjećaje. Ovakvo slušanje u velikoj mjeri omogućava da se razumije bit onoga što je rečeno, a tako se umanjuje mogućnost za prepreke u komunikaciji. Naglasak se stavlja na poštivanje tuđih mišljenja i osjećaja. Što se tiče druge osobe koja govori, ona dobiva samopouzdanje vidjevši da je se pozorno sluša i osjeća se ugodno govoreći bez prepreka ono što je i željela. Uz sve navedeno, dolazi i do diskusije te pogađanja, kao i do samog pregovaranja. Kod pogađanja je važno napomenuti da nikako ne treba odobriti nešto što poslovnom subjektu ne odgovara, treba se težiti tome da se zauzvrat dobije barem približna vrijednost. Ako se ne teži tome, situacija može završiti i lošije nego li je bila prije početka pregovaranja. Sve ove faze se mogu ponavljati nekoliko puta, što znači da osobe koje pregovaraju mogu komunicirati, predlagati, pogađati te diskutirati neprestano sve do pronalaska zajedničkog rješenja. Naravno, moguća je i situacija u kojoj jednostavno nije moguće naći zajedničko rješenje te se takav pregovarački proces prekida. Sukladno svemu tome, može se zaključiti kako je pregovarački proces poprilično složen.

### 3.2. Vrste poslovnih pregovora

Pregovaranje je moguće opisati kao komunikaciju kroz koju se nastoji nešto dobiti od druge strane. U tom procesu i jedna i druga strana pokušavaju razriješiti sukobe, tako da dođu do rješenja koje je prihvatljivo za obje strane. Postoje dvije glavne vrste pregovaranja, a to su distributivno i integrativno pregovaranje. Kod distributivnih pregovora je karakteristično da jedna strana snosi pobjedu, a druga strana snosi gubitak. Kod integrativnog pregovaranja je situacija takva da obje strane pronalaze rješenje koje je dobro za sve te tako svi ostvaruju dobitak (Segetlija, 2009:51).

Distributivno pregovaranje se orijentira na kompetitivnu strategiju pregovaranja koju se primjenjuje u slučaju kada strane žele uzajamno podijeliti primjerice novac, imovinu i slično. To se pregovaranje u literaturi često naziva win-lose pregovaranje, a to znači da je cilj pregovaračkih strana da za sebe ostvare najveću korist, odnosno da ostvare sve svoje ciljeve, što dovodi do toga da onda druga strana gubi (Weblogographic, 2019). Smatra se da je takvo pregovaranje podložnije muškarcima budući da se pregovara „oštro“. U ovom je pregovaranju karakteristično cjenkanje i svatko je ustrajan onome što govori. Pregovaraču je bitno da nadvlada situacijom i zauzme takvu poziciju, a ne da se fokusira na interese i potrebe. Ako jedan pregovarač dođe do informacija o slabostima drugog pregovarača, to će iskoristiti prvenstveno za vlastitu korist. Ovdje se također primjenjuje i manipuliranje, a postoji samo jedna stavka o kojoj se pregovara (Štimac, 2020).

Integrativno pregovaranje, s druge strane, fokusira se na suradničku, odnosno poštenu pregovaračku strategiju gdje obje strane nastoje doći do rješenja koje svima donosi neku vrstu dobitka. Ciljevi pregovaračkih strana u ovoj su vrsti pregovaranja prilagođeni tako da se kreira kombinirana vrijednost i za jednu i za drugu stranu čiji je rezultat na kraju povećanje kolača. Ova se vrsta pregovaranja naziva još i win-win pregovaranje. Može se reći da je naglasak stavljen na ostvarivanje pozitivnog i prihvatljivog rezultata za obje strane, s tim da se na umu imaju preferencije, stavovi i potrebe svih uključenih (Weblogographic, 2019). Dakle, karakteristika ove vrste pregovaranja je da se ne misli samo na sebe, nego i na druge. Pregovarači pokazuju iskrenu znatiželju za ispitivanjem tuđih potreba te znaju razlikovati svoje potrebe od želja. Osim što istovremeno pregovaraju o dva ili više pitanja, u traženju rješenja primjenjuju kreativnost i spremni su na kompromis (Štimac, 2020).

Mogu se izdvojiti neke ključne razlike između distributivnog i integrativnog pregovaranja, a to su (Surbhi, 2017):



- Distributivno pregovaranje podrazumijeva tehniku pregovaranja u kojoj obje strane pokušavaju dobiti maksimalnu vrijednost za sebe. S druge strane, integrativno pregovaranje može se opisati kao pregovaračka strategija kojom se pokušava riješiti spor, uz prihvatljivo rješenje za obje strane.
- Distributivno pregovaranje je kompetitivna strategija, dok integrativno pregovaranje koristi suradnički pristup.
- Distributivno pregovaranje ima orijentaciju win-lose. Nasuprot tome, integrativno pregovaranje temelji se na win-win orijentaciji.
- Kada su resursi ograničeni, distributivni pregovori su bolji, a integrativno pregovaranje se koristi kada su resursi u izobilju.
- U distributivnom pregovaranju, osobni interes i individualni profit su ono što motivira pregovarača. Za razliku od toga, u integrativnim pregovorima zajednički interes i dobit predstavljaju motivaciju za uključene strane.
- Distributivno pregovaranje raspravlja samo o jednom pitanju u isto vrijeme, dok se više pitanja uzima u obzir u integrativnim pregovorima.

### **3.3. Tipovi i osobine pregovarača**

Postoje brojni tipovi, odnosno stilovi pregovarača. Najpoznatija podjela tipova pregovarača je podjela na tvrde i meke pregovarače. Pregovarači često griješe birajući između jednog od dva potpuno različita stila ili pristupa pregovaranju: biti „tvrd“ ili „mekan“ (Neale, Bazerman, 1992:160). Tvrdi pregovarač je nepokolebljiv, postavlja visoke zahtjeve, popušta vrlo malo i sa svojim stavom izdrži do samog kraja. On na svaku situaciju gleda kao na natjecanje u kojem je pobjednik onaj tko duže izdrži. Pozicija mu je takva da želi dobiti puno, a izgubiti malo (win-lose). Nasuprot tome, meki pregovarač obično nudi previše i zna biti previše velikodušan, otkriva svoje slabe točke i toliko je zabrinut da se druga strana osjeća dobro u pregovorima da zna i previše popustiti suparničkoj strani (lose-win). On teži ostvarenju prijateljskog rješenja gdje najčešće završi onako kako nije planirao. Takav pregovarač nema dovoljnu upornost da pokrije vlastite potrebe, a ima veliku toleranciju na tuđe potrebe (Segetlija, 2009:59).

Smatra se da je najbolji pristup shvaćanje da zapravo ne postoji ispravan stil pregovaranja. Umjesto toga, pregovaračima se savjetuje da namjerno odaberu najprikladniji stil na temelju specifičnih utjecajnih okolnosti u kojima se nalaze i koji će imati najkorisniji utjecaj na ishod

koji žele postići. Najučinkovitije je imati fleksibilan stil. Postoje vremena kada treba biti tvrdi i vremena kada treba biti meki pregovarač (Alipour, 2016).

Dosta ljudi smatra da nije pametno biti tvrd pregovarač, no postoje trenuci kada je takav tip pregovarača sasvim prikladan. Često je onima čija je sklonost više prema stilu meke linije, teško biti čvrst kada to situacija zahtijeva. Zasižno će biti prilika u pregovorima kada je natjecateljski ili tvrdi stil najprikladniji. Zapravo, prikladno izražavanje ljutnje i pokazivanje svoje moći i jakosti mogu biti vrlo korisni atributi u pregovaranju. Postoji 7 savjeta kako biti bolji tvrdi pregovarač (Alipour, 2016):

1. Treba biti spreman zauzeti čvrsti stav i namjerno implementirati svoj izbor stila. Ovdje je važno ostati usredotočen na svoj rezultat i dobro znati koji je cilj.
2. Biti tvrdi pregovarač ne znači biti nepristojan. Treba govoriti svoje misli bez nepotrebnih objašnjenja gdje se koriste jasne izjave i pažljivo se biraju riječi. Važno je biti sažet i konkretan.
3. Kako bi pregovarač izbjegao da ga uhvate emocije, treba predvidjeti najizazovnije stvari koje bi druga pregovaračka strana mogla reći kako bi se mogao pripremiti na odgovor.
4. Važno je da osoba prati svoj tonalitet, odnosno da ne bude glasna, ali da se dovoljno čuje.
5. Tijekom čitavog pregovaranja je važno da pregovarač ima samouvjereno držanje. Također je važno održavati kontakt očima i koristiti snažne geste pri čemu se mora paziti na kulturalne različitosti jer bi određene geste u drugoj kulturi mogle biti nepristojne.
6. Izgled je vrlo važan, on puno govori o osobi. Kao tvrd pregovarač, karakteristično je odjenuti nešto službenije.
7. Važna je praksa, pod kojom se misli na vježbanje onoga što se planira reći i kako se planira reći, a kolege neka daju povratnu informaciju kako to izgleda. Bitno je čvrsto iznijeti svoje stajalište.

Glavne značajke kod tvrdih pregovarača su (Galović, 2020):

- sudionici su protivnici
- cilj je pobjeda
- strogo ponašanje prema problemu i ljudima
- nevjerovanje drugima
- čvrsto zauzimanje svoje pozicije

- zavaravanje oko svojih rezultata
- zahtijevanje jednostranog dobitka
- inzistiranje na svom stavu
- pobjeđivanje u natjecanju
- primjenjivanje pritiska.

Glavne značajke kod mekih pregovarača su (Galović, 2020):

- sudionici su prijatelji
- cilj je dogovor
- pravljenje ustupaka kako bi se njegovao odnos
- blago ponašanje prema ljudima i problemu
- vjerovanje drugima
- lako mijenjanje svojeg položaja
- otkrivanje svojih krajnjih rezultata
- prihvaćanje jednostranih gubitaka da bi se postigao dogovor
- izbjegavanje natjecanja
- smanjivanje pritiska.

Osim tvrdih i mekih pregovarača, postoje i principijelni. Takvi pregovarači teže cjelovitom poslovnom odnosu, ali isto tako i ljudskom. Oni su vrlo usredotočeni na problem, a njihov pristup je asertivan. Ta usredotočenost iziskuje veliki napor i puno pravila po kojima treba raditi, ali osigurava optimalne rezultate. Principijelni pregovarači koriste najbolju strategiju za rješavanje interpersonalnih odnosa, a takva strategija ih dovodi do win-win situacije, odnosno situacije u kojoj obje strane pobjeđuju (Kifer, 2021:18).

„Principijelni pregovarači su kombinacija tvrdih pregovarača, kada je riječ o odlučivanju o vrijednostima i mekih pregovarača, kada je riječ o stranama (organizaciji) ili ljudima. Oni se ne koriste nikakvim trikovima. Koriste takvu strategiju koja im omogućuje da budu pravedni dok štite sebe, svoju funkciju ili organizaciju od onih koji bi ih htjeli iskoristiti za neke druge interese i ciljeve“ (Villach Čeliković, Čizmadija, 2012:227).

Glavne značajke kod principijelnih pregovarača su (Kifer, 2021:18-19):

- odvajanje osobe od problema
- usredotočenost na zajedničke interese

- generiranje širokih mogućnosti
- oslanjanje na objektivne kriterije
- cilj je obostrani dobitak
- uvažavanje tuđih stavova
- dobri interpersonalni odnosi
- racionalno utrošeno vrijeme i energija
- pouzdana provedba.

Kod navedenih tipova pregovarača je bitno zaključiti da se ljudi moraju odvojiti od problema jer svi ljudi imaju različite osjećaje i različita razmišljanja o istim stvarima te različito komuniciraju. Neophodno je da se pregovarači postave kao tim koji zajedno radi na rješavanju problema jer se treba „napadati“ na problem, a ne jedni na druge. Nikada ne treba ulaziti u pregovore na isti način jer je svaki pregovarač drugačiji. Treba prilagoditi svoj stil svakom pregovaraču i biti fleksibilan (Šlogar, Cigan, 2012:260).

Ako pregovarač čvrsto zauzme određenu poziciju to samo otežava pitanje interesa o kojem se zapravo raspravlja, odnosno pregovara. Ako pregovarači zalažu samo tu poziciju, doći će do toga da će zaboraviti koji su motivi koji su ga uopće doveli do te pozicije. No, fokusiranje na zajedničke interese itekako olakšava pronalaženje kreativnih rješenja, koja u konačnici rješavaju problem (Šlogar, Cigan, 2012:260).

Prije odluke je bitno u glavi imati više opcija. Pregovarači su tijekom pregovora u stresnoj situaciji, što znači da može doći do suočavanja s problemima kada dođe do osmišljavanja optimalnih pregovaračkih rješenja. Kako bi se to olakšalo, korisno bi bilo da pregovarači tijekom pregovora odvoje posebno vrijeme za istraživanje i razmišljanje o potencijalnim rješenjima koja se, naravno, odnose na zajednički interes (Galović, 2020).

Dakako, osim podjele na tvrde, meke i principijelne pregovarače, može se izdvojiti i podjela na (Begićević Ređep, 2011):

1. dominantne pregovarače - dominantni pregovarači koji, kako sam naziv kaže, nastoje dominirati u pregovorima. Za njih se kaže da su dosta grubi, imaju sklonost zapovijedanju, a njihov karakter je težak. Takvi pregovarači vode razgovor i agresivno se ponašaju, često koriste povišen ton. Oni skaču s teme na temu i preskaču raspravu te pokazuju interes samo za ono što su oni iznijeli. Za njih se uglavnom kaže da oni ne pregovaraju, već nagovaraju.

2. ekstrovertne pregovarače - ekstrovertni pregovarači su vrlo bliski dominantnim pregovaračima, no oni su puno površniji, u smislu da ne izdvajaju puno vremena za duge pregovore, već im je najbitnije da uživaju. Oni najveću pozornost posvećuju materijalnom okruženju. Oni se ne ponašaju grubo, ali to zamjenjuju s brzinom i šarmom te nekim detaljima koji djeluju nevažno. No, oni na taj način taktički igraju i druga strana se na kraju pregovora može naći u nejasnoj situaciji jer ne mogu shvatiti kako je zapravo došlo do takvog dogovora.
3. introvertne pregovarače - introvertni pregovarači generalno ne preferiraju pregovaranje te ne pokazuju svoje emocije. Osim toga, karakterizira ih to što ne vjeruju nikome i imaju jaku sklonost kontrolirati sve elemente vlasti. Pregovaranje s introvertnim pregovaračima može biti dosta teško budući da oni ne očekuju drugo rješenje osim onoga koje se odnosi na ispunjavanje njihova cilja, kojeg ponekad može biti teško prepoznati. Zbog toga se vrijeme pregovaranja može znatno produžiti i tako pregovori iziskuju dodatnu energiju kako bi se u konačnici došlo do povjerenja i sklapanja sporazuma.
4. nevinašca - postoje i pregovarači koje se naziva nevinašcima, a takvi pregovarači su ugodni, kulturni i simpatični ljudi za koje se neki čak začude kako to da su oni u svijetu pregovaranja jer se čine kao da daju sve od sebe da pregovori završe na miran način. Zapravo, poanta je u tome da ako ti pregovori na kraju potraju nešto duže, takvi pregovarači postaju najopasniji i najmoćniji. Oni se postave tako da druga strana misli da je dobila nešto što zapravo nije. U situaciji kada jedna pregovaračka strana završi pregovore kako je i željela, a zapravo ispadne da je druga pregovaračka strana dobila više, to znači da je pregovarala s nevinašcem.
5. glumce - pregovarači koji se nazivaju glumcima su oni koji koriste razne vrste ponašanja ovisno o situaciji. Često se ponašaju neobično i koriste sve vrste glume. Takvi pregovarači dobro prouče situaciju i bez problema joj se prilagode. Kao i u običnim životnim situacijama, tako i u pregovaranju, postoje ljudi koji se pretvaraju da su ono što nisu samo kako bi došli do određenih ciljeva.
6. filozofe - tip pregovarača zvanog filozof vrlo se lako može prepoznati po njegovoj nedosljednosti stavova. Naime, takav pregovarač izgleda kao da ne zna što želi, pokušava mijenjati postojana pravila te se malo slaže s nečim, a onda se odjednom više ne slaže. On se doima kao da uistinu ne zna što želi, no baš naprotiv, on jako dobro zna koji mu je cilj. S takvim pregovaračima je dosta teško pregovarati, no bitno je pokušati zadržati kontrolu nad pregovorima i nametnuti jasne ciljeve.

7. čuvar - što se tiče čuvara, njihova je misija čuvanje vrijednosnih standarda na svim razinama. Oni su konzervativni pregovarači, vjeruju u tradicionalne vrijednosti i najbitnije im je da su rezultati pregovora pozitivni. Njih karakterizira to što ne vole da ih se nagovara, ako osjete da su izloženi velikom pritiskom znaju biti neugodnog ponašanja kako bi očuvali svoju poziciju i svoj stav.

### **3.4. Karakteristike uspješnog pregovarača**

Svi ljudi imaju osobne karakteristike. Neke dolaze prirodno, a neke se steknu kroz vrijeme. Neke karakteristike ih čine izvrsnim pregovaračima, dok ih druge mogu kočiti (Šarenac i sur., 2006:11).

Poslovno pregovaranje zahtijeva emocionalnu odvojenost i visoku razinu aspiracije odnosno težnje da se nešto postigne. Dobri pregovarači imaju potrebno znanje, iskustvo i vještine za uspješnost u pregovaračkom procesu, odnosno kako bi došli do obostrano prihvatljivih rezultata (Kelchner, 2019).

Opisi poslova često navode vještine pregovaranja kao poželjnu prednost za kandidate za posao, no Markota (2019:28) smatra da „sposobnost pregovaranja zahtijeva skup međuljudskih i komunikacijskih vještina koje se koriste zajedno kako bi se postigao željeni rezultat. Okolnosti pregovora nastaju kada se dvije strane ili grupe pojedinaca ne slažu oko rješenja problema ili cilja nekog projekta. Uspješni pregovori zahtijevaju da se dvije strane sastanu i postignu sporazum koji je objema prihvatljiv.“

MacRae (2015) izdvaja 11 ključnih karakteristika koje posjeduju i primjenjuju najuspješniji pregovarači kako bi postigli rezultate koje žele:

1. Pripremanje prije sastanka - uspješan pregovarač si isplanira i organizira vrijeme za pripremu prije odlaska na sastanak. Pod pripremom se podrazumijeva definiranje ciljeva i samog područja o kojem će se raspravljati, odnosno pregovarati. Međutim, bitno je i da pregovarač istraži i prouči prethodne pregovore i međusobne odnose sa suprotnom pregovaračkom stranom kako bi mogao odrediti zajedničke ciljeve. Uspješan pregovarač razmišlja o tome koje informacije treba od druge strane te o tome što bi druga strana mogla znati. Razumije koja su ograničenja njegove pregovaračke strane i gdje može biti fleksibilan te, naravno, prepoznaje gdje leži njihova moć. Pregovaranje

je dinamičan proces, a pregovarači očekuju neočekivano i pripremaju se u skladu s tim tako što si postavljaju pitanja:

- S kim pregovaram?
- Zašto pregovaramo?
- Što želim postići?
- Gdje je najbolje mjesto za pregovore?
- Koji je vremenski okvir za pregovore?
- Kako ću voditi pregovore?
- Koja su ključna pitanja i vanjski čimbenici koji utječu? Razumijem li ih?
- Kako da ovo pretvorim u win-win pregovore?
- Kako se mogu nositi s potencijalnim neslaganjima?

Ima još puno toga, ali ovo daje dobru predodžbu o planiranju koje je uključeno u uspješne pregovore. Win-win pregovarači znaju da ova vrsta ozbiljne pripreme ne jamči dobitne pregovore, ali također znaju da bez toga idu u siguran neuspjeh. Što su pregovarači spremniji za pregovore, to im je lakše improvizirati.

2. Analiza problema radi definiranja interesa i ciljeva - da bi pregovarač bio uspješan, mora imati razvijene vještine analiziranja problema kako bi mogao odrediti interese svih strana u pregovaračkom procesu. Takvi pregovarači su vješti za pronalaženje raznovrsnih rješenja za nastale probleme. Problem se mora detaljno analizirati, a to podrazumijeva prepoznavanje problema, zainteresiranih strana te ciljeva. Primjerice, u pregovorima gdje sudjeluju poslodavac i zaposlenik problem i neslaganje može biti u plaći, a prepoznavanje tog problema uvelike može doprinijeti pronalasku kompromisa za obje strane.
3. Strpljivost i upornost - prednost uvijek ide strpljivom pregovaraču koji ustrajno traga za kreativnim rješenjima za win-win situaciju. Kao što je rečeno, pregovaranje je složen proces koji zahtijeva vrijeme. Napredak obično dolazi u malim koracima. Dobra rješenja na kraju dolaze do onih koji imaju strpljenje da ih čekaju, uporni rad za njih i želju da proizvedu inovativne win/win rezultate. Bitno je zapamtiti da će neki od težih pregovora vjerojatno zahtijevati dosta izdržljivosti. Tijekom pregovora, strpljenje znači ne žuriti s odlukom samo zato što druga strana traži rješenje.
4. Slušanje i samo slušanje - najuspješniji pregovarači provode puno više vremena slušajući i postavljajući pitanja nego razgovarajući. Prikupljanje informacija i zatim temeljito razumijevanje tih informacija pruža prednost nad dijeljenjem informacija.

Tako pregovarač lakše zna što podijeliti i kako to podijeliti da bi se izgradilo povjerenje. Vrlo je važno slušati suprotnu stranu za vrijeme pregovora radi pronalaska kompromisa, a uspješni pregovarači posjeduju vještine aktivnog slušanja. Oni će više vremena uložiti na slušanje druge strane, nego li na izlaganje pozitivnih stvari o svom stajalištu. Win-win pregovarači koriste:

- Tehnike aktivnog slušanja - usredotočuju se na razumijevanje onoga što druga strana kaže.
- Tehnike refleksivnog slušanja – ponavljaju i sažimaju drugoj strani ono što su upravo čuli te joj postavljaju pitanja da provjere jesu li dobro sve shvatili.

Te se tehnike koriste za dobivanje vrijednih informacija o stavovima i obrazloženju njihovih kolega. Uspješni pregovarači shvaćaju da je gotovo nemoguće uvjeriti drugu stranu da prilagodi svoje stajalište ako ga ni oni sami ne razumiju. Standardne tehnike dobrog slušanja su pažljivo paziti na ono što se kaže, tražiti od druge strane da pažljivo i jasno kaže svoje navode te zahtijevati da se ideje ponove ako postoji bilo kakva dvosmislenost ili nesigurnost.

5. Empatija – odnosi se na pokušaj razumijevanja i osjetljivosti na osjećaje, misli, iskustva, interese i potrebe druge pregovaračke strane. Uspješni pregovarači razumiju da kako bi upravljali sukobljenim stajalištima i postigli win-win rezultat, moraju drugoj strani pružiti uvjerljive razloge za razmjenu ideja. Empatija gradi odnos, potiče razmjenu informacija, uspostavlja međusobno poštovanje i pomiče pregovore naprijed, u pozitivnom smjeru. Najvažniji „alat“ svakog pregovarača je empatija. Bez obzira pregovara li se o financijama ili o nečemu drugom, sve se svodi na to koliko dobro osoba može vidjeti svijet na način na koji ga vidi druga osoba.
6. Osjetljivost na neverbalne znakove - ne samo da su uspješni pregovarači osjetljivi na neverbalne znakove, oni također mogu čitati one koji su stvarno važni. Iskusni pregovarači su uistinu dobri u prepoznavanju neverbalnih znakova namijenjenih prikrivanju informacija, a u nekim slučajevima i izravnom zavaravanju. Win-win pregovarači se usredotočuju na dva neverbalna izvora koja je neiskusnim pregovaračima teško, ali ne i nemoguće kontrolirati, a to su oči i glas. Očima i glasom ljudi mogu pružiti vrijedne neverbalne informacije o odnosu i emocionalnom stanju strana u pregovorima. Kada su poruke isporučene verbalno u sukobu s porukama koje



se isporučuju neverbalno iz očiju i glasa, iskusni pregovarači skloni su neverbalnim porukama pripisati veću vjerodostojnost.

7. Neshvaćanje stvari osobno - kada se pregovarač osjeća ljutito, frustrirano, posramljeno ili pak uznemireno zbog učinaka koje uvjerenja, stavovi ili ponašanja druge pregovaračke strane imaju na njega u pregovorima, iznimno je teško odgovoriti inteligentno i skoncentrirano. Ako pregovarač reagira emocionalno, posljedice obično nisu u njegovu najboljem interesu i obično lošu situaciju čine još gorom, a ne boljom. Uspješni pregovarači naučili su se emocionalno odvojiti prihvaćajući činjenicu da uvjerenja, stavovi i ponašanja druge strane ne pripadaju njima. Oni ne dopuštaju emocijama da ometaju proces pregovaranja. Razumiju da, iako pregovori mogu biti intenzivni, ako dopuste da ih emocije nadvladaju, gube perspektivu izvornog cilja i možda dopuštaju da se njihov korak argumentiranja raspadne. Kada postanu svjesni rastućih emocija, poduzimaju odgovarajuće mjere kako bi to prevladali. Jedna od vrlo važnih životnih vještina je ne shvaćati stvari osobno.
8. Primjenjivanje inovativnosti i kreativnosti u rješavanju problema - pregovori su natjecateljski i takvi bi trebali biti. Ako se želi pronaći rješenje koje vodi obostranom zadovoljstvu, ovo žustro rivalstvo zahtijeva kooperativni stav koji je relevantan za zajedničko rješavanje problema i kompromis. Kada se uspješni pregovarači nađu izravno suočeni s problematičnim pitanjima koja ometaju kretanje prema obostrano prihvatljivom zaključku, tada predlažu neki drugi zajednički pristup rješavanju problema. To zahtijeva od oba pregovarača da problematična pitanja vide kao prilike, a ne kao nemoguće prepreke. Važno je jasno identificirati problematična pitanja, odnosno njihove uzroke i utjecaj na pregovore. Osim toga, treba potaknuti svaku stranu da iznese i objasni svoje interese u vezi s problemskim pitanjima i objasni zašto su važni. Zatim, dolazi do koraka kada se trebaju sagledati sličnosti i razlike između interesa obje strane te kako te sličnosti i razlike utječu na razvoj rješenja za obostrano zadovoljstvo.
9. Fleksibilnost – pregovaranje je vježba fleksibilnosti. Pregovarači prolaze kroz raspon rješenja gdje je svako rješenje unutar raspona prihvatljivo (neko više od drugih) i gdje niti jedno od njih ne ugrožava interese, odnosno potrebe pregovarača. Uspješni pregovarači pokazuju svoju fleksibilnost predlažući kreativne načine za zadovoljenje interesa obje strane. Kako se pregovori odvijaju, pregovarači moraju biti fleksibilni kako bi mogli učinkovito tolerirati sukobe i stres. Fleksibilnost je važna osobina u

pregovorima - to je ključ kompromisa, koji je zauzvrat ključan u postizanju ustupaka i zaključaka.

10. Učenje na svojim pogreškama - tijekom nastojanja da osoba bude uspješan pregovarač, bez obzira u kojoj se fazi nalazi (početnik, profesionalac ili nešto u sredini), bit će puno situacija kada će se osjećati iznevjereno od strane svoje intuicije, intelekta ili samokontrole. Kada do toga dođe, osoba čini pogreške koje, na kraju krajeva nisu u njezinom najboljem interesu. To je, primjerice, kada se osoba fokusira na svoju poziciju, a ne na interese; kada pod pritiskom vremena donese važnu odluku sa štetnim posljedicama; kada negativno reagira na ponašanje druge pregovaračke strane i slično. To se događa svima, a samo oni koji brzo nauče svoju grešku i krenu dalje, postaju uspješni pregovarači. Greške od svake osobe su njezini najbolji učitelji.
11. Usvajanje pristupa koji donosi dobar rezultat s dobrim međusobnim odnosima - od samog početka, pristup uspješnog pregovarača je postizanje rezultata win/win, odnosno obostrano prihvatljivog rješenja koje zadovoljava interese obje strane u odnosu te ne ide na štetu ni jedne strane. Takav odnos izbjegava međusobno zastrašivanje, okrivljavanje, stalno prekidanje, ugrožavanje samopoštovanja i drugo. Usredotočuje se na razjašnjavanje i zadovoljavanje tuđih interesa umjesto da raspravlja o međusobnim stavovima. Takvo ponašanje zapravo znači da pregovarač ostaje miran i sabran čitavo vrijeme te se kreće prema pravednom i obostrano prihvatljivom rješenju. Najuspješniji pregovarači posjeduju interpersonalne sposobnosti za uspostavljanje i očuvanje korektnih radnih odnosa sa svim sudionicima u pregovorima. Pozitivna atmosfera se može održavati tijekom cijelih pregovora pa i onih najtežih, ukoliko pregovarači imaju strpljenja i ako su vješti uvjeravati druge u nešto, ali na ispravan način, isključujući manipuliranje.

Kao najvažnije karakteristike koje odlikuju dobre pregovarače mogu se izdvojiti: sposobnost da se pregovarač stavi u kožu drugoga (empatija), sposobnost polaganja vlastitih interesa bez napada na drugoga te upornost i kreativnost u pronalaženju rješenja za obostranu korist (Vukasović, 2003:122).

### **3.5. Uspostavljanje odgovarajućeg odnosa u poslovnim pregovorima**

Pregovori znaju biti teški jer svi žele najbolje za sebe i bitno im je da ostvare svoj cilj. Svi žele pobijediti u pregovorima, no postoje načini kako to uspjeti uz prikladnije ponašanje i uz stvaranje prijateljstva (Tomašević Lišanin, 2004:147).

Prvi način je, naravno, osmijeh. On izaziva više pozitivnih emocija. Raspoloženje se automatski popravlja kada osoba stavi osmijeh na lice. Osobe koje se nalaze u blizini također imaju koristi od tog osmijeha. Ljudski instinkt zrcaljenja znači da će i suprotna pregovaračka strana imati potrebu osmjehnuti se što ih dovodi do pozitivnih emocija. No, ovdje treba biti oprezan jer postoje i lažni osmjesi. Ako dođe do lažiranja, to neće biti uspješno. Pravi osmijeh od istinske sreće izgleda da je osoba uistinu sretna, tako čineći i druge sretnima. Lažni osmijeh je lako prepoznati, čak može izazvati zbunjenu frustraciju kod druge strane. Druga strana može imati osjećaj kao da ih se nekako pokušava izmanipulirati te se osjećaju nesigurno i nije im ugodno opustiti se (Tomašević Lišanin, 2004:150).

Nadalje, važno je ući u pregovore s nečim od čega se namjerava odustati. Svaki odnos je kompromis, što znači da se pojedinačno mora od nečega odustati kako bi se ostvarila zajednička korist. Ako jedna strana od druge traži da od nečega odustanu, to može postati prava rasprava i odmah postaju protivnici. Alternativa je pripremiti se za pregovore na način da se osoba pripremi na nešto od čega može i želi odustati. Bitno je razmišljati o tome u procesu planiranja i pripremiti se na to jer ako osoba zna od čega je spremna odreći se, bit će u daleko jačoj poziciji da očuva svoje emocije i reakcije kada dođe vrijeme za odustajanje od nečega (Tomašević Lišanin, 2004:147).

Ono na što također treba obratiti pozornost je da se često pregovara s osobama s kojima se već pregovaralo. Naime, u pregovorima postoji velika šansa da se ponovno sretnu isti ljudi. U slučaju kada prvi pregovori ne završe baš dobro, to će sljedeći sastanak učiniti još neugodnijim. Važno je ne upropastiti odnos jer bi upravo ta osoba mogla biti potencijalni investitor, dobavljač, poslodavac, kupac i slično. Što je osoba više tvrdoglavija, manja je vjerojatnost da će dobiti ono što želi i zasigurno neće uspostaviti dobar partnerski odnos (Tomašević Lišanin, 2010:320). Naravno, ima velike vrijednosti u pobjedi u pregovorima, ali nema vrijednosti u prekidu svih potencijalnih veza.

Osim toga, ne treba se boriti svim snagama ukoliko stvari izmaknu kontroli. U svakom pregovoru postoji prijelomna točka u kojoj pregovori počinju ići u krivom smjeru. U takvim je pregovorima svaki pomak gotovo neprimjetan. U jednom trenutku će doći do ljubaznog

razgovora, no sljedeće minute slijedi napet osmijeh, nervozan komentar, dugotrajna i neugodna tišina, ljutito mrmljanje sebi u bradu i slično. U ovim trenucima se može nešto poduzeti da se spasi moguća veza ili pustiti da sve propadne. Važno je pokušati se uzdići iznad trenutne napetosti i sagledati što se može poduzeti. S jedne strane, stoji veza koja se može izgubiti ili sačuvati. S druge strane, stoje pregovori u kojima će doći do pobjede ili poraza. Pitanje je za što se treba boriti? Taktički izlaz je pauzirati pregovore kako bi se dodatno, na miru razmislilo i porazgovaralo o tome. Najvažnija je ona odluka koja će koristiti i jednoj i drugoj strani pa je najbolji izlaz pauziranje kako bi se dodatno promislilo što i kako dalje (Begićević Ređep, 2011).

Na kraju, važno je u pregovore ući s očekivanjem win-win situacije. Često je najbolji način za postizanje uspješnih pregovora pomaknuti svoju perspektivu. Iako zvuči nemoguće, za većinu pregovora ipak postoji win-win rješenje. Kada se na svoje pregovore gleda s ovakvom perspektivom, to mijenja cjelokupni pristup razgovoru. Osobe često prije pregovora razmišljaju o gubitku jedne strane i pobjedi druge strane, tako zapravo postavljaju mogućnost za svoj potencijalni gubitak čija je šansa 50%. Ako, s druge strane, gledaju na pregovore kao na win-win situaciju, tada imaju 100% šanse da izađu kao pobjednici i uz to ostanu prijatelji s drugom pregovaračkom stranom (Softić, 2017).

Dakle, nasmiješiti se, odustati od nečega, odmaknuti se ako stvari izmaknu kontroli i ići za win-win situacijom – to su jednostavne tehnike. U svake pregovore treba ući s alternativnim stajalištem i možda će pregovori završiti s nekim dobrim prijateljstvima i općenito boljim pregovorima.

## **4. Etika u poslovnom pregovaranju**

Etika u poslovnom pregovaranju je sastavnica poslovne etike pa će se iz toga razloga, u ovom poglavlju, prvo nešto reći općenito o samoj poslovnoj etici, a zatim će se prijeći na etiku u pregovaračkom procesu. Nakon toga će se pregovarače podijeliti prema etičkim uvjerenjima, a na kraju će biti riječi o neetičnom poslovnom pregovaranju, gdje će osim samog definiranja biti navedene neetične radnje koje se često koriste u pregovorima.

### **4.1. Općenito o poslovnoj etici**

Prvo je važno definirati etiku općenito, a Kifer (2021:4) prema Lewicki i sur. (2009) navodi da se etika odnosi „na opće socijalne standarde o tome što je u određenoj zajednici ispravno, a što pogrešno, ili na proces određivanja tih standarda. Ona se razlikuje od morala, koji se odnosi na individualna i osobna vjerovanja o tome što je ispravno, a što pogrešno. Etika proizlazi iz određenih filozofija, koje općenito služe za (a) definiranje prirode svijeta u kojem živimo i (b) određivanje pravila za zajednički život u tom svijetu.“

Twin (2021) objašnjava da je „koncept poslovne etike započeo 1960-ih godina kada su korporacije postale svjesnije rastućeg potrošačkog društva koje je pokazivalo zabrinutost u vezi s okolišem, društvenim uzrocima i korporativnom odgovornošću.“ Fokus na „društvena pitanja“ se povećao i po tome je prethodno navedeno desetljeće bilo obilježeno. Od tada je koncept poslovne etike uvelike napredovao pa u današnjici poslovna etika predstavlja i više od moralnog kodeksa dobra i zla. Nastoji analizirati što su tvrtke zakonski obvezne učiniti kako bi održavale kompetitivne prednosti u odnosu na druge tvrtke (Twin, 2021).

Poslovna etika se odnosi na izučavanje adekvatnih prilika i politika koje su vezane s mogućim intrigantnim, poslovnim temama, koje uključuju korporativno upravljanje, trgovinu povlaštenim informacijama, mito, diskriminaciju i korporativnu društvenu odgovornost (Lisse, 2017).

„Poslovna etika osigurava da postoji određena osnovna razina povjerenja između potrošača i različitih oblika tržišnih sudionika. Na primjer, upravitelj portfelja mora isto razmotriti portfelje članova obitelji i malih individualnih ulagača. Takve prakse osiguravaju javnosti pravedan tretman“ (Babić, 2021:1).

Poslovna etika je važna pa čak i neophodna ako se tvrtke žele ponašati moralno i etički. Ova pisana i nepisana pravila mogu zabraniti tvrtkama da se ponašaju neetično, mogu pomoći u očuvanju ljudskih prava u poslovnom svijetu i mogu spriječiti tvrtke da iskoriste svoje zaposlenike ili svoje klijente. Primjeri važnosti poslovne etike su sljedeći (Iger, 2021):

- Etički kodeks pomaže u prepoznavanju neetičnog ponašanja - tvrtka će htjeti osigurati da njihovi zaposlenici stvaraju sigurno poslovno okruženje i kulturu tvrtke jedni za druge i za svoje klijente. Kodeks poslovne etike može pomoći odjelu za ljudske resurse da prepoznaju neetično ponašanje ili neetičnu praksu u poslovnom okruženju.
- Etičke prakse mogu odrediti ugled - tvrtka za koju se zna da ima etičke standarde ili etički kodeks može privući bolje zaposlenike i možda će lakše poslovati s drugim tvrtkama. Pouzdanost i ugled tvrtke mogu utjecati na to žele li njihovi kupci, klijenti i dionici s njima poslovati.
- Etika može pomoći u rješavanju sukoba interesa - poslovne operacije često uključuju sukobe ili situacije u kojima se dvije strane ili partnerstva ne slažu. Etičko donošenje odluka može pomoći u rješavanju ovih sukoba bez oštećenja odnosa, a istovremeno omogućuje objema stranama da zadrže svoj ugled.

Poslovna etika je toliko važna da nadmašuje vjernost i moral zaposlenih te kohezivnu snagu menadžerskog tima. Etičko poslovanje je, naravno, direktno usklađeno, to jest vezano s profitabilnošću, kako kratkoročno tako i dugoročno (Lisse, 2017).

Etički se ponašati zapravo znači raspoznati što je dobro, a što loše. Diljem svijeta su postavljeni kriteriji za definiranje ispravnog i pogrešnog u poslovnom smislu. Primjer za neetičnost su definitivno nesigurni radni uvjeti, budući da oni radnicima predstavljaju opasnost (Babić, 2021:9).

Kada je riječ o sprječavanju neetičnog djelovanja i ispravljanju nastalih negativnih posljedica, tvrtke pokušavaju navesti menadžere i zaposlenike da obavezno prijave svaki slučaj nedoličnog ponašanja. No, problem postoji u strahu od osвете za prijavu nedopuštenog ponašanja pa se zbog toga neetični postupci često prešućuju (Kifer, 2021:29).

„Globalno istraživanje poslovne etike koje je objavila Inicijativa za etiku i usklađenost (ECI) iz 2021. godine ispitalo je više od 14.000 zaposlenika u 10 zemalja o različitim vrstama nedoličnog ponašanja koje su uočili na radnom mjestu. Čak 49% ispitanih zaposlenika reklo je da su primijetili nedolično ponašanje, a 22% je reklo da je primijetilo ponašanje koje bi

kategoriziralo kao uvredljivo. Nadalje, 86% zaposlenika izjavilo je da je prijavilo nedolično ponašanje koje su uočili. Kada su upitani jesu li doživjeli odmazdu zbog prijavljivanja, nevjerojatnih 79% je odgovorilo da su im se osvetili“ (Twin, 2021). Uistinu, strah od kazne i osvete glavni je odgovor na pitanje zašto zaposlenici prešute neetično ponašanje koje vide ili dožive na radnom mjestu. Tvrtke bi svakako trebale nešto poduzeti kako bi se pojačalo prijavljivanje svakog neetičnog čina te bi trebale uvesti nagrađivanje zaposlenika koji skupe hrabrosti prijaviti tako nešto (Twin, 2021).

Svaki zaposlenik koji je barem malo svjestan važnosti dobrog ponašanja u poslovanju će brzo postati svjestan da je etično ponašanje u poslovanju jednako važno kao i znanje jer ako pojedini zaposlenik ima visoku razinu znanja kojim može pomoći organizaciji, ali ako je isto tako neetičan u svom postupanju, što stvara nemir u radnoj grupi, tada njegovo znanje neće biti odobreno jer niti jedan zaposlenik neće cijiniti osobu koja se neetično ponaša prema drugima, ma koliko god znanja ta osoba imala (Aleksić, 2007).

„Jedan od problema je ovdje svakako činjenica da je etično ponašanje vrlo teško, gotovo nemoguće mjeriti na pouzdan način. Zbog svoje složenosti i ovisnosti o brojnim faktorima uvijek se naglašava važnost etičnog ponašanja, ali i složenost istog. Posebice je problematično mjerenje etičnog ponašanja zbog tog što je ono neopipljivo pa tako i ne postoji sprava ni mjerna jedinica za točno mjerenje“ (Grančić, 2017:54). Jedan od problema ogleda se i u činjenici da je svaki čovjek različit od drugog. Stoga što je za nekog pojedinca etično, za drugog to isto može biti potpuno neetično.

Tvrtke imaju sve više poticaja da budu etične jer područje društveno odgovornog i etičnog ulaganja raste. Sve veći broj ulagača koji traže etične tvrtke u koje bi ulagali, tjera sve više tvrtki da ozbiljnije shvate ovakve prilike (Lisse, 2017).

#### **4.2. Važnost etike u pregovaračkom procesu**

„Trenutno u svijetu ne postoje pisana pravila o etici u pregovaranju. Glavno i osnovno rješenje o etici u pregovaranju je suosjećanje. Posjedovanje empatije (sposobnost razumijevanja tuđih osjećaja) kod pregovarača je ključno da bi on mogao 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“ (Bilonić, 2015:15).

Tijekom cijelog procesa pregovaranja, pregovarači s obje strane mogu se upustiti u određeni stupanj obmane, lažiranja i pogrešnog usmjeravanja. Pregovarači mogu čak smatrati da su jače obmane prihvatljive i očekivane u pregovorima, sve dok nisu prijevarne. No, ovdje se postavlja važno pitanje: koliko su obmane, laži i pogrešno usmjeravanje etične u pregovorima? Postoje ljudi koji imaju stav da etično pregovaranje zapravo ne postoji, nego da se pregovarači trebaju ponašati kako god je u njihovoj moći samo kako bi ostvarili svoje zacrtane ciljeve. Postoje, s druge strane, ljudi koji se čvrsto zalažu da je uvijek najbitnije govoriti samo istinu (Scott, 2011).

Etičke norme nisu statične, razlikuju se od osobe do osobe i od regije do regije. Sukladno tome, većina ljudi se ne upušta u promišljenu analizu etičnosti svojih postupaka. Etički postupati u poslovanju znači željeti uspostaviti reputaciju poštenog ponašanja prema konkurentima i klijentima. To također znači uzimanje u obzir svih dionika u dogovoru, ne samo dviju strana koje pregovaraju, već i cijele zajednice na koju mogu utjecati dugoročne posljedice. I možda najvažnije, etička poslovna praksa znači biti spreman učiniti ono što je ispravno, čak i ako to trenutno nije isplativo (Jalšenjak, Krkač, 2016:364).

Etika u pregovorima može uključivati očekivanja pravičnosti i poštenja, ali ponekad, unatoč najboljim namjerama, okolnosti mogu navesti pregovarače da se ponašaju neetično. Iako toga nisu svjesni, pregovarači za pregovaračkim stolom donose niz brzinskih odluka, a takve se odluke najčešće vrte oko etike, uključujući odabir hoće li možda sakriti ili lažno predstaviti određene informacije koje bi utjecale na krajnje rezultate u vlastitu korist. Iako se ne čini tako, većina pregovarača uvijek nastoje reći istinu, ali mnogi pregovarači nesvjesno prilagode svoje etičke standarde na temelju konteksta pregovora. Takvi slučajevi su, primjerice, kada se osoba nađe u neizvjesnim situacijama jer neizvjesnost povećava vjerojatnost da će osoba biti neetična. Pogotovo nesigurnost oko materijalnih činjenica tijekom pregovora može potaknuti neetično ponašanje (Vukasović, 2003:288).

U konačnici, hoće li se pregovarači odlučiti upustiti u etički upitno ponašanje može ovisiti o nizu čimbenika, kao što su moć i prilike. Nije dovoljno racionalizirati da su pregovarački postupci bili neispravni samo ako rezultat stvara neravnotežu koristi između strana. Pravednost će, međutim, uvijek biti relativan koncept u svakom pregovoru. Sporazum o pregovorima može biti obostrano koristan za uključene strane, ali može uzrokovati štetu stranama koje nisu uključene u pregovore (Aleksić, 2007:422).



Slijedi najvažniji savjeti kako se ponašati etički ispravno za vrijeme pregovora (Kifer, 2021:32):

- biti iskren
- održavati svoja obećanja
- slijediti pravilo „ponašaj se onako kako želiš da se drugi ponašaju prema tebi“.

Dakle, iskrenost tijekom pregovora, držanje obećanja i ophođenje prema drugima onako kako se želi zauzvrat, pomoći će svima da se ponašaju etično. 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 (Bilović, 2015:15).

### **4.3. Vrste pregovarača prema etičkim uvjerenjima**

Autori čije je područje etika, definirali su četiri standarda koja služe za procjenu strategija i metoda prilikom pregovaranja i poslovanja općenito (Lewicki i sur., 2009:235):

- odabir određenih metoda temeljenih na rezultatima koji se žele postići
- odabir određenih metoda temeljenih na dužnosti pridržavanja određenih načela
- odabir određenih metoda temeljenih na normi, vrijednosti i strategiji organizacije
- odabir određenih metoda temeljenih na osobnim uvjerenjima (savjest).

Ova četiri standarda su nastala na temelju etičkih uvjerenja prema kojima se izdvajaju pregovarači koji koriste (Bilović, 2015:16):

1. etiku krajnjeg rezultata
2. etiku dužnosti
3. etiku socijalnog ugovora
4. osobnu etiku.

Etika krajnjeg rezultata se odnosi na one pregovarače kojima nije problem ne ispoštovati neko pravilo ili normu ukoliko će to rezultirati pozitivnim ishodom za poduzeće ili pojedinca. Oni smatraju da mogu koristiti bilo koji pristup u pregovaranju, čak i neetične taktike i metode samo kako bi ostvarili svoj cilj. Za takve pregovarače se kaže da slijede etiku utilitarizma. Utilitarizam je bio prevladavajući pojam pravde u kasnom osamnaestom i devetnaestom stoljeću. Ova teorija o etičkom ponašanju pretpostavlja da će odluka i ponašanje menadžera i zaposlenika značajno doprinijeti najvećoj dobrobiti za veliki broj ljudi. Bentham i Mill su

utemeljitelji tradicionalnog utilitarizma, a temeljna pitanja ove teorije o etičkom ponašanju su: kako ljudi objašnjavaju sreću i maksimalnu korist; kako mjere te čimbenike; kako usklađuju dugoročne i kratkoročne posljedice te je li ispravno velikom broju ljudi doprinijeti korist ako time netko drugi pati ili ne dobiva ništa (Lewicki i sur., 2009:240).

Što se tiče etike dužnosti, nju primjenjuju pregovarači koji se vode moralnim pravilima i sukladno tome posluju. Kod njih je bitna istina i stoga ne podržavaju manipulaciju. Takvi pregovarači imaju stav da mogu činiti što žele dokle god to ne utječe negativno na nekog drugog, odnosno na sugovornika. Ovu etiku zagovara Immanuel Kant koji kaže da je bitno da menadžer i zaposlenici pruže svim klijentima jednak i pošten tretman. Ovo gledište podrazumijeva da svi ljudi imaju pravo na jednak pristup proizvodima i uslugama, bez obzira na njihovu dob, spol, rasu, socio-ekonomski status, vjeru, razinu obrazovanja, kulturu, način života i etničku pripadnost. Moraju se predočiti dokazi koji opravdavaju različit tretman (Lewicki i sur., 2009:240).

Prema Bilonić (2015:17), "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 srđzbi ovisno o dobru zajednice. Ova vrsta etike uz to što poštuje slobodu pojedinca, njegovu sposobnost da ostvaruje vlastite ciljeve, tjera ga da svoje ciljeve podijeli u zajedničkom cilju s drugima. Kod pregovaranja, pregovarač koji se poziva na ovu vrstu etike mora razmisliti da li je on dužan reći drugoj strani istinu". Dakle, moralna ispravnost neke radnje određena je običajima i normama određenog društva ili zajednice, a zagovornik ove etike je Jean-Jacques Rousseau.

Naposljetku, osobnu etiku koriste pregovarači koji određuju etičnost vodeći se osobnim stavovima o tome je li njegovo ponašanje ili djelo ispravno ili nije. Dakle, tijekom pregovora pregovarač ne razmišlja o tome kakvi će biti krajnji rezultati, nego sluša svoju savjest koja mu određuje razinu ispravnosti njegova ponašanja. On sam donosi odluke o etičnosti, no pri tome ne smije nametati svoje standarde. Ovdje je riječ o tome da savjest igra glavnu ulogu, što onda govori da je pitanje je li nešto etično ili ne, zapravo stvar pojedinca. Zagovornik ove teorije je Martin Buber koji kaže da se vrijednost individualizma temelji na neovisnosti i donošenju izbora za sebe (Lewicki i sur., 2009:240).

#### **4.4. Neetično poslovno pregovaranje**

U procesu pregovaranja mnoge radnje je potrebno izbjegavati poput emotivnog reagiranja, pretjerivanja, gubljenja strpljenja, provociranja, vrijeđanja, pretjeranog nagovaranja, pristajanja na nešto što se ne želi i slično. Takve radnje se često mogu smatrati visoko neetičnima. Osim navedenog, neetična radnja može biti i nešto što se na prvi pogled ne čini tako, poput darivanja (Vukmir, 2001:26).

Darovi u svijetu pregovaranja mogu biti kao skriveni motiv s kojim se nastoji pridobiti prednost u odnosu na suprotnu stranu, to jest konkurenciju. Upravo se iz tih razloga svaki pregovarač treba informirati o motivu zbog kojeg mu se neki dar uručio. Zbog svoje dvojake funkcije, darivanje je obilježeno zakonskim propisima kojima se svako kršenje istih smatra neetično. Procedura u slučaju određenog darivanja definira se pomoću Etičkog kodeksa te Kodeksa ponašanja kao i drugim dokumentima. Izuzetno je važno da poslovni partneri za svoje darivanje ne očekuju protuusluge ili na takav način steknu prednost u odnosu na konkurenciju (Barić, 2019:28).

Uz darivanje, drugi primjer za neetično ponašanje je podmićivanje u svrhu postizanja sporazuma. Iako je ono neprihvatljivo, danas veća poduzeća imaju moć i mogućnost da podmire određene strane koje su zainteresirane i spremne na takve stvari, a da to ne izađe u javnosti. Mnoga manja poduzeća nemaju takve mogućnosti ili su u podređenoj poziciji te ne mogu sudjelovati u podmićivanju zbog vlastita unaprjeđenja, zadržavanja svoje pozicije, ugleda i etičkog uvjerenja (Barić, 2019:29).

Neetičkom pregovaranju pripada i diskriminacija. Ona podrazumijeva pravljenje razlike bez obzira na propisane zakonske osnove i nema opravdani razlog. Diskriminacija je nedopušteno i neopravdano pravljenje razlike među osobama na temelju nekih karakteristika kao što su rasa, boja kože, jezik, spol, državljanstvo, kultura, nacionalnost i drugo (Barić, 2019:29).

Iako postoji nekoliko oblika diskriminacije, najčešći su izravna i neizravna diskriminacija. Izravnom diskriminacijom se smatra svako postupanje kojim se osobu stavlja ili kojim je osoba stavljena u nepovoljan položaj od strane druge osobe na osnovi njezine rase, etničke pripadnosti, spola, boje kože, vjerskog opredjeljenja, vjerovanja, obrazovanja, bračnog statusa i slično. Takva diskriminacija se temelji na određenom stereotipu i predrasudama o pojedincu ili društvenoj skupini te je dobro uočljiva i može se otkloniti. S druge strane, neizravna diskriminacija je zasnovana na temelju pravnih normi, kriterija ili prakse kojima se osoba

stavlja u nepovoljan položaj u odnosu na drugu osobu suprotnog spola (Barić, 2019:29). „Neizravna diskriminacija postoji kad je udio osoba jednog spola u značajno nepovoljnijem položaju u odnosu na skupinu drugog spola zbog učinka neke prakse, odluke, postupanja, pravnog akta ili kriterija procjene. Dok je izravna diskriminacija lako uočljiva i relativno lako otklonjiva, neizravna se diskriminacija teže uočava i sprječava, a često promiče pozornosti sudova“ (Vela, 2019:8).

Kod pregovaranja, svaki pregovarač ili njegov poslodavac može počinuti diskriminaciju te na taj način narušiti pregovore i konačan rezultat zbog razlike koja se pojavljuje među osobama. Na primjer, poslovni pregovori mogu biti neuspješni jer je druga strana drugog spola, drukčije boje kože, drukčije nacionalnosti i slično. Takav pristup pripada neetičnom ponašanju i diskriminaciji jer dovodi do povrede zakonske odredbe i narušavanja odnosa (Jalšenjak, Krkač, 2016:511).

Za najčešću neetičnu radnju u poslovnom pregovaranju smatra se laganje koje se može vrlo često pojaviti, u bilo kojem trenutku. Ono treba izbjegavati što je više moguće jer može biti vrlo loša taktika kojom se ulazi u rizik i takozvanu sivu ili ilegalnu zonu. Zbog velikih uloga ono prelazi u to da pregovarač ne može odoljeti da pribjegne laganju i obmanama. Iako su neke koristi odmah vidljive, laž vrlo brzo ispliva na površinu i naruši ugled i poslovanje (Kifer, 2021:32).

Bez obzira na to što je laž neetičan dio poslovanja i pregovaranja, laž se, nažalost, vrlo često rabi u svakoj vrsti pregovora. Prema istraživanju harvardskog profesora Deepaka Malhotre, vidljivo je kako mnogi manageri koriste laži u svrhu postizanja ciljeva i što boljeg rezultata (Jančić, 2017). Najčešći razlozi primjene laži su (Barić, 2019:30):

- izbjegavanje krivnje
- u svrhu spašavanja vlastitog obraza
- kako bi se pružio otpor kao mjera koju pregovarač koristi u situacijama pokušaja prevare
- da bi se uspostavila ravnoteža u slučaju nepravde
- da bi se ostvario što veći profit, a smanjio gubitak.

Osim podmićivanja, diskriminacije i laži, na neetično ponašanje u procesu pregovaranja utječu i brojni drugi kontekstualni čimbenici. Sva prijašnja iskustva pregovarača mogu utjecati na primjenu neetičnih metoda kako bi se postigli zacrtani ciljevi. Takva iskustva se često ponovno

primjenjuju jer nisu bila kritizirana od druge strane pa tako dovode do ponovljene radnje (Vukmir, 2001:27).

Uz iskustvo, u većini slučajeva na ponašanje pregovarača utječe uloga poticaja koja se smatra drugim čimbenikom. Takav čimbenik dovodi do veće vjerojatnosti da će pregovarač u procesu pregovaranja lažno predstaviti informacije ukoliko osjeti isto od druge strane. Na primjenjivanje neetičnih metoda također utječu prijašnji i sadašnji odnosi te koliko je koja strana natjecateljski nastrojena. U slučaju negativnog prijašnjeg iskustva može doći da jedna od strana u procesu pregovaranja traži osvetu ili u samom startu zauzme poziciju samoobrane (Bilonić, 2015:24).

Važnim čimbenikom se smatra pregovaračka moć koja može utjecati na etiku i tok pregovaranja. Moć pregovaranja je temeljni čimbenik kod svakog pregovora i utječe na konačan rezultat kojeg svaki sudionik može očekivati i potraživati. „Pregovaračka moć je u određenim pregovorima određena relevantnim činjeničnim stanjem, veličinom, financijskom snagom, raspoloživošću drugih važnih resursa, ugledom ili imidžom koji se uživa“ (Tomašević Lišanin, 2010:425). Takva moć je vrlo relativna jer na sam tok pregovaranja utječe sposobnost da se vodi razgovor, način razgovora, snaga razgovora i iskustvo.

Danas su pregovarači koji imaju veću moć skloniji upotrebljavati neetične metode. Na upotrebljavanje neetičnih metoda također utječu i kanali komunikacije, kultura društva, socijalne norme, okolina i još mnogo toga što pregovaračima pomaže da stvore vlastito mišljenje kojim se vode u procesu pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2010:426).

Velik broj pregovarača se koristi neetičnim taktikama, a one su namijenjene zavaravanju ili nanošenju štete drugima bez prevelikog individualnog ili društvenog dobra koje nadmašuje štetu prijevare. Češće nego čisto neetična, taktika može biti etički dvosmislena. Odnosno, taktika može ili ne mora biti neprikladna, ovisno o etičnom razmišljanju i okolnostima pojedinca. Na primjer, radnja može biti protuzakonita, ali pojedinac je ne smatra neetičnom. S druge strane, radnja može biti zakonita, ali se smatra neetičnom. Pregovarač koji koristi neetičnu taktiku doživjet će ili pozitivne ili negativne posljedice. Kada se taktika primijeni, pregovarač će procijeniti posljedice na temelju tri standarda (Kifer, 2021:40):

1. Učinkovitost - je li taktika uspjela, odnosno, je li pregovarač dobio ono što je želio korištenjem taktike i koje su posljedice?

2. Reakcije drugih - kako se pregovarač osjeća sam sa sobom nakon korištenja taktike. Odvojeni skup posljedica može proizaći iz prosudbi i procjena druge strane ili publike koja može promatrati taktiku.
3. Reakcije samog sebe - pregovarač će doživjeti posljedice ovisno o tome stvara li korištenje taktike bilo kakvu nelagodu, osobni stres ili čak osjećaj krivnje. S druge strane, neki pregovarači jednostavno ne vide nikakav problem u ponovnom korištenju taktike i čak počinju razmišljati kako je još učinkovitije koristiti.

Postoje i brojna opravdanja za neetične taktike, a neka od njih su (Kifer, 2021:40):

- taktika je bila neizbježna ili bezopasna
- bilo je pošteno prema situaciji
- pomoći će u izbjegavanju negativnih posljedica
- proizvest će pozitivne posljedice
- zaslužili su to
- on/ona je to započeo/la.

Svaki pregovarač treba biti svjestan da postoji mogućnost da i druga strana može koristiti neetične metode i taktike u pregovorima. Kako do toga ne bi došlo, potrebno je redovito se educirati kako bi se mogli primijeniti obrambeni potezi i na vrijeme dobro pripremiti za poslovno pregovaranje. Naglasak se stavlja na dobru pripremu koja potom omogućuje primjenjivanje razvijenih znanja, vještina i sposobnosti.

## **5. Istraživanje i analiza pregovaračkih tipova i etičnosti u pregovaranju - hipotetska situacija**

U ovome je poglavlju osmišljena hipotetska situacija pregovaranja putem koje su se ispitala mišljenja petoro ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju. Za ovo istraživanje je korištena metoda ispitivanja na temelju ankete na Google Formsu. Anketa je poslana ispitanicima putem e-maila, a sastojala se od hipotetske situacije u kojoj su ispitanici trebali odgovoriti na pet pitanja vezanih za etičnost u pregovaranju, korištenje neetičnih postupaka, pristup u pregovaranju te predlaganje rješenja. Prije tih pitanja, nalaze se tri demografska pitanja koja uključuju spol, dob i zanimanje. Istraživanje je provedeno u lipnju 2022. godine. Nakon situacije pregovaranja, u tablicama se nalaze odgovori svih ispitanika te slijede rezultati provedenog istraživanja.

### **5.1. Situacija pregovaranja**

Hipotetska situacija osmišljena između izmišljene tvrtke Dizajn i izmišljene udruge Talk Group:

Tvrtka Dizajn je jedna od vodećih hrvatskih tvrtki za mobilne aplikacije i web razvoj. Tvrtka pruža usluge kao što su razvoj mobilnih aplikacija za različite operativne sustave, razne marketinške usluge za mobilne aplikacije te sam razvoj web aplikacija. Ostvarili su mnogobrojne suradnje, a klijenti ih opisuju kao tvrtku koja nudi sveobuhvatne usluge koje u konačnici dovode do besprijekornog digitalnog mobilnog iskustva

Talk Group je udruga koja pruža psihološku pomoć i podršku zdravom razvoju građana. Nastoji pomoći korisnicima da se na bolji način nose s usponima i padovima u životu. Neprestano istražuju sve mogućnosti za implementaciju najnovijih tehnologija i trendova kako bi se ljudima pomoglo da se riješe stresa i imaju miran način života. Odlučili su da žele aplikaciju koja može riješiti svakodnevne potrebe ljudi i ublažiti stres u njihovim životima.

Obratili su se upravo tvrtki Dizajn, budući da su već imali neke uspješne suradnje s njima. Dana 08.04.2022. godine održali su sastanak gdje je udruga Talk Group dogovorila sa tvrtkom Dizajn redizajn postojeće aplikacije. Naime, voditelj udruge Talk Group je od tvrtke Dizajn zatražio da poboljšaju funkcionalnost njihove aplikacije uz istovremeno osiguravanje jednostavnog korisničkog iskustva s aplikacijom. Voditelj je zatražio da aplikacija bude gotova u roku od

mjesec dana, a prodajni predstavnik tvrtke Dizajn, koji je odgovoran za komunikaciju s klijentima, je obećao kako će aplikacija svakako biti gotova kroz mjesec dana.

Nastalim dogovorom, tvrtka Dizajn mora redizajnirati mobilnu aplikaciju kroz mjesec dana, u suprotnom može doći do gubitka klijenta s kojima već imaju uspješne suradnje. Problem nastaje jer je dogovoren nerealan datum izvršenja aplikacije jer prodajni predstavnik nije prethodno iskomunicirao s programerima i ostalim osobama u poslovnom timu zaduženim za taj posao.

Datuma 22.04.2022. godine, voditelj tima programera iznosi nove informacije project manageru tvrtke Dizajn da aplikacija jednostavno ne može biti gotova do početka svibnja kako je prvotno dogovoreno jer im je to premalo vremena, nego će im nakon zadanog roka trebati još 10 radnih dana. Project manager kao osoba zadužena za odnose s klijentima, odlučuje da će voditelju udruge Talk Group reći kako su programeri detaljno analizirajući strukturu aplikacije radi njezinog poboljšanja uočili više bugova (grešaka, neispravnosti) u funkcionalnosti pozadine te je tu nastao neočekivani problem koji iziskuje dodatno vrijeme. Osim toga, iskreno će mu se ispričati i još jednom priznati kako je uistinu došlo do neočekivanog problema. U slučaju da voditelj udruge Talk Group bude ljut, tada će mu project manager, kako bi ublažio krivnju i izgadio odnos, uputiti još nekoliko puta duboke isprike te mu objasniti kako cijeli tim radi na uklanjanju problema u što skorijem roku.

### **Pitanja:**

1. Smatrate li da je postupak project managera tvrtke Dizajn ispravan i etičan? Objasnite svoj odgovor.
2. Biste li se Vi koristili nekim neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi project managera tvrtke Dizajn?
3. Kao project manager tvrtke Dizajn kakav bi konkretno bio Vaš pristup u ovoj pregovaračkoj situaciji?
4. Kakvo biste kompromisno rješenje predložili na mjestu tvrtke Dizajn da suzbijete pritisak i zadržite klijenta?
5. Kakav bi bio Vaš stav s pozicije udruge Talk Group?



## 5.2. Odgovori na pitanja iz hipotetske situacije pregovaranja

**Tablica 1.** Odgovori prvog ispitanika

Spol, dob, zanimanje:	Žena, 51 godina, konzultant za nabavu i upravljanje zalihama
<i>1. Pitanje</i>	Smatrate li da je postupak project managera tvrtke Dizajn ispravan i etičan? Objasnite svoj odgovor.
<b>ODGOVOR:</b>	Da, iznio je činjenice prije roka izvršenja. Da su javili dan prije roka, tada to ne bi bilo etično. Ovako smatram da nije ništa pogrešno jer su dosta prije roka javili da će se produžiti rok, tako da je to sasvim dovoljno udruzi Talk Group da poduzme nešto drugo ako im ne paše što će doći do produženja roka. A to što je project manager tvrtke Dizajn slagao razlog produženja, također ne smatram neetičnim jer su to učinili kako bi obranili sebe. Ispali bi neprofesionalni da su rekli kako su krivo procijenili vrijeme, mislim da bi se tada udruga Talk Group osjećala nesigurno. Bitno je gledati i na sebe u ovakvim situacijama.
<i>2. Pitanje</i>	Biste li se Vi koristili nekim neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi project managera tvrtke Dizajn?
<b>ODGOVOR:</b>	U suštini ne, ali bih nastojala svaku informaciju iskoristiti kako bih ojačala pregovaračku moć naše strane i kako bi se izborila za naš cilj.
<i>3. Pitanje</i>	Kao project manager tvrtke Dizajn kakav bi konkretno bio Vaš pristup u ovoj pregovaračkoj situaciji?
<b>ODGOVOR:</b>	Vjerojatno slično ovoj situaciji, samo vjerujem da bi smo ranije komunicirali da će se rok produžiti i smatram da to ne bi smio predstavljati neki veliki problem jer se javlja na vrijeme.
<i>4. Pitanje</i>	Kakvo biste kompromisno rješenje predložili na mjestu tvrtke Dizajn da suzbijete pritisak i zadržite klijenta?
<b>ODGOVOR:</b>	Konkretno bih predložila eventualno neku dodatnu uslugu npr. gratis period testiranja ili neku manju doradu na aplikaciji.
<i>5. Pitanje</i>	Kakav bi bio Vaš stav s pozicije udruge Talk Group?
<b>ODGOVOR:</b>	Bila bih nezadovoljna, ali pokušala bih izvući najbolje od nastale situacije.

**Tablica 2.** Odgovori drugog ispitanika

Spol, dob, zanimanje:	Muškarac, 41 godinu, menadžer nabave
<i>1. Pitanje</i>	Smatrate li da je postupak project managera tvrtke Dizajn ispravan i etičan? Objasnite svoj odgovor.
<b>ODGOVOR:</b>	Smatram da je postupak managera tvrtke Dizajn vrlo neetičan jer svoje greške (greške svojih podređenih) pokriva lažima. Svaki posao koji se odrađuje zahtijeva rok, a ukoliko iz bilo kojeg razloga on ne može biti ispoštovan potrebno je na iskren način reći.
<i>2. Pitanje</i>	Biste li se Vi koristili nekim neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi project managera tvrtke Dizajn?
<b>ODGOVOR:</b>	Ne bih, svaki neetičan postupak može dovesti do narušavanja poslovnog odnosa.
<i>3. Pitanje</i>	Kao project manager tvrtke Dizajn kakav bi konkretno bio Vaš pristup u ovoj pregovaračkoj situaciji?
<b>ODGOVOR:</b>	U ovakvoj situaciji bih okupio svoj tim gdje bi razgovarali o nastaloj situaciji te se potom obratio suprotnoj strani i objasnio nastalu situaciju. Iz osobnog iskustva mogu reći da se takvim načinom stvara povjerenje i sigurnost među strankama. Bez povjerenja nema dalje!
<i>4. Pitanje</i>	Kakvo biste kompromisno rješenje predložili na mjestu tvrtke Dizajn da suzbijete pritisak i zadržite klijenta?
<b>ODGOVOR:</b>	Prije svega bih se ispričao, iskreno objasnio situaciju i nadalje, sa dobro odrađenim poslom i gratis odrađenim uslugama, bih ipak dokazao da svi griješimo i da stojimo iza svojih postupaka koje kvalitetno pokušavamo riješiti. Dokazali bi da nam je stalo do naših klijenata, a na takav način sigurno ne bi izgubili klijenta te bi obje strane bile zadovoljne.
<i>5. Pitanje</i>	Kakav bi bio Vaš stav s pozicije udruge Talk Group?

<b>ODGOVOR:</b>	U normalnim okolnostima bih prihvatio malo kašnjenje jer svaki posao može imati određene poteškoće i ponekad, iako se misli da se nešto može ranije odraditi, to ne bude tako. U slučaju razotkrivanja ili sumnje na neetičko ponašanje više ne bih poslovaio s tom firmom jer takvo ponašanje po meni nije nikako u redu te dovodi do narušavanja povjerenja. Ne bih pristao na nikakve kompromise ukoliko otkrijem laž! Gledajući ovu situaciju svakako mi ne bi pasalo što nam aplikacija neće raditi još neko vrijeme zbog tuđeg propusta, mislim da je to nepoštovanje, definitivno bih tražio neke pogodnosti. Točnost informacija je jako važna...
-----------------	---

**Tablica 3.** Odgovori trećeg ispitanika

Spol, dob, zanimanje:	Žena, 33 godine, voditeljica računovodstva
<i>1. Pitanje</i>	Smatrate li da je postupak project managera tvrtke Dizajn ispravan i etičan? Objasnite svoj odgovor.
<b>ODGOVOR:</b>	Ne smatram. Problem je bio u lošoj komunikaciji i obećanju koje je nemoguće ispuniti. Na osnovu toga se daje lažno objašnjenje, što nije baš etički, no razumijem da se tvrtka Dizajn snašla. Lijepo je što su se barem ispričali nakon takvog postupka.
<i>2. Pitanje</i>	Biste li se Vi koristili nekim neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi project managera tvrtke Dizajn?
<b>ODGOVOR:</b>	Ne bih, volim se odnositi prema ljudima onako kako bih voljela da se drugi ponašaju prema meni i mojoj tvrtki.
<i>3. Pitanje</i>	Kao project manager tvrtke Dizajn kakav bi konkretno bio Vaš pristup u ovoj pregovaračkoj situaciji?
<b>ODGOVOR:</b>	Sazvala bih sastanak licem u lice i lijepo objasnila navedenu situaciju gdje je ipak došlo do nesporazuma u dogovoru i ispričala bih se, no ne bih ništa izmišljala da se izvučem. Nemam neki konkretan pristup osim toga da bih sazvala sastanak i sve priznala kako i je.
<i>4. Pitanje</i>	Kakvo biste kompromisno rješenje predložili na mjestu tvrtke Dizajn da suzbijete pritisak i zadržite klijenta?

<b>ODGOVOR:</b>	Samo upotrebu iskrenosti jer se to cijeni u današnjem svijetu! Ako vidim da im je problem to što će kasniti aplikacija naravno da bih bez razmišljanja ponudila neku dodatnu besplatnu uslugu po njihovoj želji ili bih smanjila cijenu. Sigurno bi im to značilo i tako bi uvidjeli da nam je stvarno žao što je tako ispalo i da to pokušavamo ispraviti svim snagama. Bilo bi mi bitno samo da ih ne izgubimo kao dugogodišnjeg klijenta jer bi tako imali lošu sliku o nama i to bi nam stvaralo pritisak za buduća poslovanja.
<i>5. Pitanje</i>	Kakav bi bio Vaš stav s pozicije udruge Talk Group?
<b>ODGOVOR:</b>	Ne bi mi bilo drago čuti probijanje roka, no uz razgovor i iskreno objašnjenje tvrtke Dizajn mislim da bih razumjela situaciju i dogovorila bih točniji termin koji će biti moguć. Bitno je sve riješiti kroz smiren razgovor i onda će rezultirati pozitivnim ishodom.

**Tablica 4.** Odgovori četvrtog ispitanika

Spol, dob, zanimanje:	Muškarac, 31 godine, direktor prodaje
<i>1. Pitanje</i>	Smatrate li da je postupak project managera tvrtke Dizajn ispravan i etičan? Objasnite svoj odgovor.
<b>ODGOVOR:</b>	Postupak nije niti etičan niti ispravan. Iz razloga što tvrtka Dizajn nije rekla iskreno u čemu je problem nego su lagali da je problem u neispravnosti aplikacije. Iskrenost je vrlina koja se uistinu cijeni. Project manager tvrtke Dizajn je svjesno slagao da se kasni zbog tehničke pogreške. Pošto su već poslovali međusobno, smatram da su trebali iskreno priznati da je dogovoreno nerealno vrijeme.
<i>2. Pitanje</i>	Biste li se Vi koristili nekim neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi project managera tvrtke Dizajn?
<b>ODGOVOR:</b>	Ne bih jer to nije ispravno kakva god situacija bila.
<i>3. Pitanje</i>	Kao project manager tvrtke Dizajn kakav bi konkretno bio Vaš pristup u ovoj pregovaračkoj situaciji?

<b>ODGOVOR:</b>	Postupio bih na način da objasnim na lijep način da je došlo do pogrešne procjene prilikom određivanja vremenskog roka i da se ispričavamo u vlastito ime i u ime cijelog tima. Da smo svjesni velike pogreške i da se to više neće dogoditi. A kako nas već poznaju što se tiče poslovanja, mislim da ne bi bilo nikakvih problema da se iskreno objasni situacija.
<i>4. Pitanje</i>	Kakvo biste kompromisno rješenje predložili na mjestu tvrtke Dizajn da suzbijete pritisak i zadržite klijenta?
<b>ODGOVOR:</b>	Predložio bih da tvrtka Dizajn spusti malo cijenu za svoju uslugu za određeni postotak i tako ostane u dobrim odnosima sa svojim klijentom. Važno je poduzeti nešto da se ne zakine ni njih ni nas, a pošto smo pogriješili treba se potruditi ispraviti to jer u suprotnom bi izgubili i mi, i oni. Još bi se naša suradnja raskinula za ubuduće. Reputacija tvrtke je vrlo bitna u ovakvim okolnostima.
<i>5. Pitanje</i>	Kakav bi bio Vaš stav s pozicije udruge Talk Group?
<b>ODGOVOR:</b>	Moj stav bi bio svakako da je to neetično i nije u redu od strane tvrtke Dizajn, ali svatko zaslužuje drugu priliku, pogotovo ako smo poslovali već ranije. Zbog naše povijesti koja je pozitivna s tom tvrtkom htio bih nastaviti suradnju, ali dakako po drugačijim uvjetima, zbog opreznosti da se ovakva situacija više ne dogodi. U budućim pregovorima bih pokazao da imam čvrst stav i ne bih baš lako sklapao dogovore, nego bih se prvo dobro morao uvjeriti u to da će stvarno napraviti to što obećaju. Jednom kada se naruši dogovor teško je biti siguran da neće i drugi puta.

**Tablica 5.** Odgovori petog ispitanika

Spol, dob, zanimanje:	Žena, 48 godina, vlasnica obrta
1. Pitanje	Smatrate li da je postupak project managera tvrtke Dizajn ispravan i etičan? Objasnite svoj odgovor.
<b>ODGOVOR:</b>	Postupak project managera je ispravan ako gledam s njegove strane i njegove firme jer je to učinio kako ne bi izgledali neozbiljno i neskladno, ali ako gledam sa strane klijenta razumijem da nije ispravno prema njima jer nije rečen istinit razlog i nije ispoštovan dogovor.
2. Pitanje	Biste li se Vi koristili nekim neetičnim postupcima radi ispunjena svojih potreba da se nalazite u ulozi project managera tvrtke Dizajn?
<b>ODGOVOR:</b>	Koristila bih u slučaju da je nužno za dobrobit tvrtke, kao u ovom slučaju, ali nastojala bih inače izbjeći takve situacije koliko je to moguće. Smatram da je nekada bolje malo iskriviti istinu nego se dovesti u neugodnu situaciju pred klijentima i tako izgubiti sve. Također smatram da takve „laži“ ne mogu zapravo naštetiti nikome, već je to u ovom slučaju samo malo uljepšavanje onoga što se dogodilo. Naravno da ne podržavam neke teške manipulacije i varanje.
3. Pitanje	Kao project manager tvrtke Dizajn kakav bi konkretno bio Vaš pristup u ovoj pregovaračkoj situaciji?
<b>ODGOVOR:</b>	Postupila bih isto kao što je i ovaj project manager, naveo je opravdan razlog i ispričao se, ali možda bih još predložila određeni bonus kao znak isprike što se neće ispoštovati dogovoren termin, čisto da bi ispalo fer s naše strane. No, ako taj klijent zatraži npr. i neke dodatne usluge i još smanjenje cijene ne bih na to pristala jer smatram da nije ništa nažao učinjeno da im se treba toliko popuštati i ugađati im. Na vrijeme je rečeno da će kasniti aplikacija i dobili su ispriku te će još dobiti bonus. Smatram da je to sasvim dovoljno za ovaj slučaj.
4. Pitanje	Kakvo biste kompromisno rješenje predložili na mjestu tvrtke Dizajn da suzbijete pritisak i zadržite klijenta?
<b>ODGOVOR:</b>	U dogovoru s radnim kolegama bi maksimalno ubrzala proces rada, predložila bih za klijenta bonus u vidu nekog dodatnog sadržaja,

	ispričala bih se i nastojala što više ublažiti negativni dojam klijenta makar to uključivalo zataškavanja istine ako vidim da će to stvarno pomoći da ih zadržimo kao klijente. Također bih prodajnog predstavnika više educirala o tome da treba prvo razgovarati sa ljudima koji će to odrađivati, a ne napamet nešto potvrđivati i tako stvoriti problem i pokvariti reputaciju tvrtke i dovesti sve nas u neugodnu situaciju.
5. Pitanje	Kakav bi bio Vaš stav s pozicije udruge Talk Group?
<b>ODGOVOR:</b>	Moj stav bi bio da je neprofesionalno što odmah nije dogovoren realan vremenski rok, čekala bih rezultat rada, ako bih bila zadovoljna i dobila određenu plus pogodnost zaboravila bih na nesporazum i opet bih surađivala s njima. Ukoliko bi se dogodila opet ista situacija prilikom nove suradnje onda više ne bih željela s njima surađivati.

### 5.3. Rezultati istraživanja

Iz odgovora na ovu hipotetsku situaciju može se vidjeti kako postupci u pregovorima ovise o karakteru, dosadašnjem iskustvu i godinama.

- 1. ispitanik (žena) – može se reći da je prvi ispitanik tvrdi pregovarač jer ima stav s kojim želi ići do kraja. Njezina je pozicija takva da želi dobiti puno i poduzima sve da ostvari svoj cilj. Zavarat će suprotnu stranu samo kako bi se s njezine strane ostvario dobitak. To ju čini introvertnim tipom pregovarača jer ju ne zanima ništa drugo osim onoga što se odnosi na ispunjenje cilja njezine strane. Koristi distributivno pregovaranje budući da je ustrajna u onome što govori, pokušava dobiti maksimalnu vrijednost za sebe i motivira ju vlastiti interes. Nije previše empatična budući da jasno pokazuje da su za nju ovi postupci sasvim ispravni te odobrava laganje. Dakle, učinila bi bilo što da ne pokvari sliku o sebi, a to što će drugima učiniti na žao nije joj prepreka. To sve govori da je donekle spremna na neetične postupke jer odobrava laganje i, iako kaže da ne bi koristila neetične postupke, svejedno drži čvrsti stav i pokazuje moć da bi se svakako izborila za svoj cilj. Koristi laž kako bi spasila svoj obraz i kako bi smanjila svoj mogući gubitak. Opravdava se da je bilo pošteno slagati u ovoj situaciji i da će to donijeti pozitivne posljedice. Što se tiče etičkih uvjerenja, ona primjenjuje etiku krajnjeg

rezultata jer joj nije problem upotrijebiti neetične taktike kako bi došla do svoga cilja. Temeljem navedenoga ne posjeduje većinu karakteristika uspješnog pregovarača jer ne pokazuje empatiju, učinit će sve da se njezin cilj ispuni i usudila bi se pregovarati uz neetične postupke budući da najviše gleda sebe, a ne drugu stranu.

- 2. ispitanik (muškarac) – drugi ispitanik je nešto mekši pregovarač u odnosu na prvog ispitanika, točnije, on je principijelni pregovarač jer ipak ne želi da suprotna strana bude oštećena na bilo koji način, ali također nije spreman na prevelika popuštanja jer ne želi ni da je njegova strana na gubitku. Dakle, ne gleda samo sebe već mu je stalo da se iskreno kaže drugoj strani o čemu se radi te istinski želi pokazati drugoj strani da su kvalitetna tvrtka i da profesionalno odrađuju svoj posao. Bitno mu je povjerenje i suradnja te tako i obostrana korist. No, ukoliko bi otkrio laž i manipulaciju tada ne pristaje na nikakav kompromis i čvrsto stoji pri svojoj poziciji. Takvo ponašanje kazuje da je on tip pregovarača koji se naziva čuvar jer želi da taj odnos potraje i da svaka strana ostvari pozitivan rezultat. Međutim, jasno daje do znanja da želi očuvati svoju poziciju i da bi na strani udruge Talk Group itekako tražio dodatne pogodnosti jer osjeća nepoštovanje i zakinutost. Primjenjuje integrativno pregovaranje jer koristi pošten pregovarački pristup u kojem želi da na kraju pregovora obje strane budu na dobitku. Trudi se doći do obostrano korisnog ishoda i ne misli samo na sebe. Pokazuje empatiju i nikako ne vidi laž kao rješenje. Ne odobrava nikakve neetične taktike i metode jer ne želi narušiti dobre poslovne odnose. Primjenjuje osobnu etiku budući da se vodi osobnim mišljenjem je li nešto dobro ili ne. Njegova mu savjest govori da laž nije dobrodošla jer mu je bitno da osjeća povjerenje kada s nekim posluje. Može se reći da koristi i etiku dužnosti budući da mu je bitna samo istina i poštenje. Sukladno svemu tome, posjeduje mnoštvo karakteristika koje primjenjuju najuspješniji pregovarači jer ne gleda samo sebe, empatičan je, čvrsto stoji pri svojoj poziciji, ne prihvaća manipulaciju i laži, trudi se očuvati odnos, želi ostvariti pozitivan rezultat za obje strane, ne primjenjuje neetične postupke niti tolerira iste te se zna zauzeti za sebe ukoliko osjeti da je izigran.
- 3. ispitanik (žena) – treći ispitanik je definitivno meki pregovarač. Čini se da bi ponudila čak i previše kako bi se sve riješilo, odnosno doima se velikodušnom. Zabrinuta je oko toga što druga strana može imati loše mišljenje o njima i što mogu prekinuti suradnju. Učinit će sve za klijenta samo da ispadnu fer i korektni te da mu pokažu da brinu o njemu. Ona teži k tome da se ostvari prijateljsko rješenje pa sve i da to na kraju ne završi onako kako je planirala. Dakle, njoj je najbitnije da s druge strane ispadne sve u redu.



Njezina se tolerancija čini i prevelika jer, iako smatra da je ova situacija neetična, ona svejedno vidi nešto pozitivno u takvom postupku jer navodi da je lijepo što se tvrtka Dizajn barem ispričala. No, ne gleda to tako da je ta isprika bila lažna i da je izrečena samo u vlastitu korist da se tvrtka izvuče iz neugodne situacije. Ona želi maksimalno smanjiti pritisak, blago se ponaša prema onima s kojima pregovara te lako mijenja svoj položaj samo da se ostvari dogovor i prijateljski odnos. Sukladno tome može se reći da je kao tip pregovarača čuvar jer joj je najbitnije očuvanje odnosa i pozitivan krajnji ishod te ne voli biti izložena pritisku. Primjenjuje integrativno pregovaranje budući da je sklona suradničkom pristupu i trudi se naći rješenje za novonastali problem. Također, pokazuje znatiželju da ispita tuđe potrebe i nastoji to ispuniti. Brižna je i motivira ju zajednički interes. Što se tiče pitanja etičnosti, svakako da posluje etično jer u svome poslovanju slijedi pravilo „ponašaj se onako kako želiš da se drugi ponašaju prema tebi“. To se pravilo itekako odnosi na etički ispravno ponašanje za vrijeme pregovora. Tako jasno daje do znanja da se ne bi koristila neetičnim postupcima u poslovanju. Što se tiče etičkih uvjerenja, koristi osobnu etiku jer djeluje kao osoba koja bi se loše osjećala ako učini nešto loše. Odnosno njezina savjest joj govori da mora ispraviti situaciju i lijepo se ponašati prema klijentu te se neće osjećati mirno dok sve ne završi pozitivno. Za osobnu etiku i jest karakteristično da pregovarač ne razmišlja previše o krajnjim rezultatima, nego o tome kako se on osjeća i što mu savjest govori. Ova žena ne bi bila zadovoljna ako npr. ostvari veliku dobit, dok je druga strana povrijeđena i zakinuta. Gledajući na sve skupa, može se reći da ima veliku većinu karakteristika uspješnog pregovarača. Međutim, problem je što stvari shvaća osobno, odnosno bila bi uznemirena ukoliko se dogodi ovakva situacija u njezinom poslovanju. Reagirala bi previše emotivno što bi učinilo situaciju još gorom. Takvom prevelikom emotivnošću može dovesti do toga da unazadi sebe i svoje poduzeće jer će učiniti što god druga strana poželi samo da ispravi greške. Također, ne djeluje kao uporna osoba jer ne stoji čvrsto iza onoga što odluči nego bi lako mijenjala svoje stavove samo kako bi ugodila drugoj strani.

- 4. ispitanik (muškarac) – treći ispitanik je principijelni pregovarač budući da jasno pokazuje da mu je važno da i njegova i suprotna strana budu zadovoljene. Važno mu je da se iznese istina i da se ozbiljno pristupi nastalom problemu. Dakle, usmjeren je na problem i spreman je uložiti vrijeme da se taj problem otkloni, odnosno razriješi na pravi način. Smatra da se treba pokazati svjesnost svoje greške i da će na temelju te greške naučiti kako se tako nešto više ne bi ponovilo. Napravio bi neke ustupke kako bi

njegovao i izgadio odnos. Nadalje, pokazuje veću brigu oko reputacije tvrtke, nego o ostvarivanju prijateljskih odnosa, no svejedno ne želi da je druga strana zakinuta. Objektivno je principijelni pregovarač, ali ako opet pregovara s nekim tko prethodno nije ispoštovao dogovor, tada bi bio tvrdi pregovarač, odnosno imao bi čvršći stav, teže bi vjerovao, strože bi se ponašao prema problemu i prema pregovaračima sa suprotne strane. Dakle, ukoliko se osjeća iznevjereno i nesigurno, s takvim pregovaračima mijenja dosadašnji način pregovaranja. Kao tip pregovarača je čuvar budući da vjeruje u tradicionalne vrijednosti, odnosno želi pozitivne ishode za sve. Primjenjuje integrativno pregovaranje jer igra poštenim načinom i želi dati i primati istinu. Želi da njegova strana ostvari korist, ali mu je važno i da druga strana dobije ono što želi. Što se tiče etike, kratko i jasno daje do znanja da ne bi niti u jednoj situaciji koristio neetične postupke. Upotrebljava samo istinu i ne opravdava nikakve laži i obmane. Pokazuje da uistinu cijeni iskrenost. Kod etičnih uvjerenja koristi etiku dužnosti budući da konstantno napominje koliko mu je važna istina i ne podržava nikakvo iskrivljavanje situacije. Bitan mu je pošten pristup prema klijentima. Ovaj ispitanik pokazuje dosta karakteristika koje posjeduju najuspješniji pregovarači budući da koristi principijelni način pregovaranja, to jest vodi brigu i o drugoj strani, važna mu je obostrana korist, ali zna zauzeti čvrsti stav ukoliko to situacija zahtijeva. Želi ostvariti cilj na pošten način, bez laži i manipulacija te uči na svojim greškama.

- 5. ispitanik (žena) – posljednji ispitanik je tvrdi pregovarač. Ova žena ima svoj stav kojim se uvijek vodi, popušta vrlo malo i želi dobiti što više te čini sve kako bi što manje izgubila. Kao rješenje u problematičnim situacijama vidi prikrivanje istine i smatra kako to neće učiniti ništa nažao suprotnoj strani. Vodi se time da je to dobra metoda da ne dođe do neugodnosti i do gubitka pregovora. Poduzet će svašta da bi došla do cilja, ali ne bi popustila klijentu ako traži nešto što ona nije ponudila. Spremna je ponuditi neke pogodnosti da ublaži situaciju, ali nije baš velikodušna. To ju čini dominantnim tipom pregovarača jer se doima grubom i ima težak karakter. Ona vodi razgovor, to jest na neki način zapovijeda jer navede sve što ima i sve što nudi te ne daje suprotnoj strani puno prostora. Želi izgladiti i poboljšati odnos, ali vodi se principom uzmi ili ostavi. Nadalje, to sve govori da koristi distributivnu vrstu pregovaranja jer pokušava za sebe izvući maksimalnu korist na raznorazne načine. Ustrajna je u onome što govori i tako nadvlada situacijom jer je očigledno svjesna svoje pregovaračke moći. Spremna je prihvatiti samo ono što njoj u potpunosti odgovara. Po pitanju etike nije baš osoba koja se vodi ispravnim postupcima, već se prilagođava situaciji. Pokušava izbjeći neetične

postupke, ali ako vidi da će neka laž riješiti probleme, bez razmišljanja je spremna na to. Izjašnjava se da ne bi koristila neke teže oblike neetičnih postupaka, dok za korištenje laži koristi opravdanje da će joj to pomoći u izbjegavanju negativnih posljedica te smatra da je to bezopasno. Drži čvrsti stav govoreći da, ako se nađe u takvoj situaciji udruge Talk Group, bi lako zaboravila sve ako bi bila zadovoljna s dobivenim proizvodom/uslugom. Što govori da joj je zapravo najbitnije da dobije ono što je htjela, a način kako je to sve izvedeno joj nije od velike važnosti. Koristi osobnu etiku jer se vodi osobnim stavovima, odnosno po onome što ona smatra da je ispravno ili neispravno. Sluša svoju savjest koja joj govori kako treba postupiti u određenoj situaciji i ukoliko se ne osjeća loše zbog nekih postupaka, smatra to ispravnim. Gledajući cijelu sliku u ovoj situaciji, ne posjeduje puno karakteristika najuspješnijih pregovarača budući da bi bez puno razmišljanja postupila neetično samo ako bi vidjela da će joj to donijeti koristi. Osim toga, nije spremna na kompromis i ne prihvaća tuđe prijedloge, ponudi ono što smatra da je najispravnije i kod nje nema puno popuštanja. Najviše gleda sebe i svoj cilj te razmatra sve načine kako do njega doći.

## 6. Rasprava

U istraživanju su sudjelovali ispitanici različitog spola, različitih godina te različitih zanimanja. Sudjelovale su tri žene i dva muškarca. U rezultatima istraživanja odmah je vidljivo kako nisu svi ispitanici protiv neetičnog postupka koji je naveden u hipotetskoj situaciji. Naime, čak dva ispitanika (prvi i peti), od ukupno pet, smatraju da je postupak naveden u ovoj situaciji ispravan i nema loših učinaka, već služi da bi se očuvao ugled tvrtke i međusoban odnos. To govori da je odbijena prva hipoteza ovoga rada koja glasi: „Svi ispitanici će biti protiv neetičnog postupka navedenog u hipotetskoj situaciji pregovaranja.“

Druga hipoteza ovoga rada kaže „Maksimalno jedan ispitanik bi koristio neetične postupke tijekom vlastitog pregovaranja“, što se također nije dokazalo u ovome istraživanju. Jedan ispitanik nije jasno priznao da bi koristio neetične postupke, ali daje do znanja da bi se svim snagama trudio izboriti za svoj cilj, što ukazuje na to da je spreman na sve. Drugi ispitanik je naveo da bi u određenim situacijama koristio neetične postupke ukoliko smatra da će se s time izvući iz problema i da će uspjeti ostvariti svoje ciljeve. Jasno daje do znanja da opravdava prikrivanje istine za vlastitu dobrobit. Oba spomenuta ispitanika (prvi i peti ispitanik) su žene koje su ujedno dva najstarija ispitanika ovoga istraživanja (51 i 48 godina). One su te koje smatraju da postupak u ovoj situaciji nije neetičan jer se radi o obrani svoga obraza kako ne bi ispali neprofesionalni kao tvrtka općenito te kao tim i kao partneri. Time se, također, opovrgava i treća hipoteza ovoga rada koja glasi: „Žene pokazuju veću empatiju tijekom pregovaranja“. Dvije žene, od ukupno tri, pokazale su da više gledaju na sebe i na svoje ciljeve, nego li na drugu stranu. Učinit će sve da njihova strana ne bude oštećena, no nemaju previše suosjećanja ako time oštete suprotnu stranu. Spremne su prihvatiti samo ono što njima osobno, u potpunosti odgovara. U istraživanju se može vidjeti kako su oba muškarca pokazala veliku razinu empatije jer iskreno pokazuju koliko bi im bilo žao da se naruši odnos s klijentima te ne žele nikakvo drugo rješenje osim iznošenja istine. Stavljajući sebe u kožu udruge Talk Group, priznaju da ne bi tolerirali ako razotkriju da ih se laže pa tako i isključuju laž iz svojih postupaka prema nekome drugome. Oba navode da je povjerenje izuzetno bitno tijekom pregovaranja i da će sve suprotno od toga dovesti do narušavanja odnosa.

Budući da su najstariji ispitanici odgovorili kako bi odigrali neetički ukoliko je potrebno te osim toga, odobravaju ovu nepravednu situaciju koja je navedena, može se zaključiti kako su, u ovom slučaju, stariji pregovarači skloniji neetičnim metodama. Možda je to zbog više raznolikog iskustva i stečene moći pa su sigurni u sebe da će tako uspjeti nadvladati situacijom. Mlađi

ispitanici ne žele poduzeti neetične metode kako zbog mogućeg narušavanja prijateljskog i poslovnog odnosa, tako i zbog posjedovanja empatije zbog koje jednostavno žele da obje strane ostvare pozitivan krajnji rezultat na pošten način.

Općenito se muškarce smatra da su skloniji kompetitivnom načinu pregovaranja pa tako upotrebljavaju sukobe više nego suradnički odnos. Tako ignoriraju tuđe probleme i brzo „puknu“ ako su situacije pune napetosti. Oni se vole osjećati moćno i dominirati nad situacijom. Stoga se njih smatra tvrdim pregovaračima i pripisuje im se distributivno pregovaranje za koje se u teoriji i navodi da su takvom pregovaranju podložniji muškarci. Putem ovih navoda je nastala četvrta hipoteza koja kaže: „Muški pregovarači su tvrdi pregovarači, to jest dominantniji su u pregovaranju i koriste distributivno pregovaranje.“ Međutim, gledajući na rezultate ovoga istraživanja, hipoteza nije točna jer su oba muška ispitanika principijelni pregovarači i primjenjuju integrativno pregovaranje jer žele da obje strane ostvare korist, ne misle samo na sebe i na svoje ciljeve. Jednom ispitaniku je više stalo do prijateljskih odnosa, dok je drugome više do reputacije tvrtke, no obojica ne žele zakinuti drugu stranu ni na koji način. Niti jedan od njih nije dominantan u pregovaranju, već ih se može opisati kao čuvare, odnosno pregovarače koji se na pošten način žele dokazati kao kvalitetna tvrtka s profesionalnim načinom poslovanja i žele se potruditi i oko tuđeg cilja, a ne samo oko svojeg. Žene su se, u ovome slučaju, pokazale kao dominantnije iako ih se smatra pripadnicama nježnijeg spola. Pokazale su da su upravo one te koje će namjestiti karte u svoju korist.

Posljednja hipoteza se odnosi na karakteristike najuspješnijih pregovarača koje su navedene u teorijskom dijelu rada i na temelju njih se u rezultatima istraživanja procijenilo tko je uspješan pregovarač. Hipoteza glasi: „Žene imaju više karakteristika najuspješnijih pregovarača, nego li muškarci.“ Ova hipoteza se može odmah proglasiti netočnom jer je već do sada jasno da su žene u ovome istraživanju pokazale da su tvrdi pregovarači koji se vode svojom koristi, a ne kompromisom i prijateljskim odnosom. Naime, ne pokazuju empatiju, čine čak i neetične postupke samo kako bi ispunile za sebe ono što žele, ne popuštaju i ponašaju se dominantno. Takav odnos, odnosno takve karakteristike ne čine ih najuspješnijim pregovaračima. Kako je u radu već navedeno, da bi pregovarač bio uspješan, bitno je da pokazuje empatiju, bude strpljiv, da ima sposobnost traženja različitih rješenja, ali rješenja koja ne uključuju neetične postupke, da uči na svojim greškama i da se vodi dobrim rezultatom, s dobrim međusobnim odnosima. Doduše, treća žena (treći ispitanik po redu) u ovome istraživanju pokazuje najmekši pristup od svih ispitanika. Iz njezinih odgovora se vidi izrazita empatija i poštenost, čak više brine o drugima, nego o sebi. Niti opravdava neetičnu situaciju u ovome slučaju, niti bi ikada postupila

neetično u svojim pregovorima. Ona tako posjeduje dosta karakteristika uspješnog pregovarača, no kod nje postoji problem jer stvari shvaća previše osobno, preemotivna je i čak previše popušta drugoj strani. To nije dobro za pregovore, kao i to što ne stoji čvrsto iza svoje pozicije. No, muškarci su se zato pokazali kao uspješni pregovarači jer i jedan i drugi imaju mnoštvo karakteristika najuspješnijih pregovarača te osim što nisu dominantni u pregovorima, znaju zauzeti i čvrsti stav i znaju prepoznati situaciju kada treba upotrijebiti takav stav, bez da se ošteti drugu stranu.

U radu su spomenuti najčešći razlozi zbog kojih se primjenjuju laži u pregovaranju pa se tako može reći da dva ispitanika, odnosno dvije žene (prvi i peti ispitanik) koje u ovome slučaju opravdavaju i spremne su primijeniti laži u svojim pregovorima, to čine kako bi spasile vlastiti ugled, kako bi ostvarile što veći profit, kako ne bi dozvolile da dođe do gubitka s njihove strane te kako bi izbjegle da ih druga strana okrivi i da ih smatra neprofesionalcima. U radu su spomenuta i brojna opravdanja za neetične taktike, a ove dvije žene svoje neetične postupke objašnjavaju kao nešto bezopasno, nešto što je pošteno u ovoj situaciji, nešto što će pomoći da se izbjegnu negativne posljedice i kao nešto što će time donijeti pozitivne ishode.

U teoriji se razmatralo i uspostavljanje odgovarajućeg odnosa u pregovorima, odnosno odnosa u kojemu se rađa i održava prijateljstvo. Kod pregovaranja nije karakteristično samo sklapanje posla s obostranom koristi, tu nastaju i dobra prijateljstva. Kako bi se razvilo prijateljstvo, tako sam pristup pregovaranju mora biti drukčije oblikovan. Naime, uspoređujući teoriju i rezultate istraživanja, može se reći da drugi i treći ispitanik (muškarac i žena) primjenjuju prave načine koji će im pomoći u ostvarivanju svoga cilja uz stvaranje prijateljstva. Uz njih je i četvrti ispitanik (muškarac), ali ne u tolikoj mjeri. U teoriji stoji da osmijeh pokreće sve, a ukoliko se laže to se itekako prepoznata i može izazvati zbunjenost kod suparničke strane. Spomenuti ispitanici se neće lažno smiješiti jer će osmijeh uz njihovu ispriku biti iskren budući da će reći pravi razlog nastanka problema i pokazuju da im je stvarno žao zbog svega. Nadalje, oni ulaze u pregovore spremni na kompromis, spremni su od nečega odustati kako bi izgladili situaciju i kako bi poradili na zajedničkoj koristi. Za uspostavu odgovarajućeg odnosa je karakteristično to što se često pregovara s osobama s kojima se već pregovaralo, a to je slučaj u ovoj situaciji. Pregovori su se ponovili jer su obje strane bile zadovoljne dosadašnjom suradnjom, ali ako sada pođe po zlu, vjerojatno više nikada neće poslovati zajedno. Prethodno spomenuti ispitanici su toga svjesni i ne žele pokvariti dosadašnje dobre odnose i dobre suradnje. Pokušat će dati sve od sebe da uz iskrenost i razne pogodnosti dobiju ponovno povjerenje od klijenta i tako zadrže postojeću suradnju. Naposljetku, tim ispitanicima je u glavi win-win situacija, oni uopće ne

razmatraju situaciju gdje su samo oni pobjednici i takvo razmišljanje im zapravo i pomaže da izađu kao pobjednici, zajedno sa suprotnom stranom. Četvrti ispitanik je malo izdvojen jer on ipak malo više mari za reputaciju tvrtke, nego li za ostvarivanje prijateljskih odnosa, no svejedno ga njegov pristup i želja za kompromisom i obostranom koristi vode u dobrom smjeru za ostvarivanje odgovarajućih odnosa.

## 7. Zaključak

Poslovno pregovaranje je strateški proces postizanja dogovora između dva ili više pojedinca, timova ili grupa. To je međuljudski proces donošenja odluka koji je neophodan kada se ciljevi ne mogu samostalno postići. Cilj pregovaranja je doći do situacije u kojoj obje strane pobjeđuju, što znači da će svi imati koristi. Tijekom pregovaračkog procesa se rješava problem i izvode se zaključci. Radnje se temelje na onome što je dogovoreno u pregovorima pa je tako prednost imati izvrsne vještine pregovaranja. Pregovaranje je korisno za postizanje pojedinačnih, ali i zajedničkih ciljeva. Bez članova tima koji posjeduju dobre pregovaračke vještine niti jedan posao nije uspješan. Vještine pregovaranja mogu se razviti uz odgovarajuće mentorstvo i edukacije.

Uspješan pregovarač pokazuje interes, odnosno postavlja dobra i pronicljiva pitanja drugoj strani. Nastojat će saznati što njihova strana želi postići, testirat će pretpostavke, utvrditi postoje li ograničenja ili nedoumice i utvrditi koji su prioriteti. Nakon što postavi pitanja, sluša odgovore. Dosta pregovarača ne sluša aktivno, već prekidaju, raspravljaju se i razmišljaju što će odgovoriti i prije nego što u potpunosti čuju sve što su trebali. Vješti pregovarači mogu prepoznati da ako su spremni popustiti u područjima manjeg značaja, mogu dobiti u područjima veće važnosti. Vješti pregovarači prepoznaju kada može biti korisno odmaknuti se od stola i uzeti stanku. Oni to priznaju i uzimaju odgovarajuće vrijeme, primjerice da preispitaju svoje stajalište kada nove informacije dođu na vidjelo, da prekinu raspravu koja se kontinuirano vrti u krug, da se konzultiraju s trećom stranom ili se ponovno sabere kada stvari postanu napete. Osim toga, kako bi pregovarač bio uspješan, mora imati vještine da izvrši svoja obećanja nakon završetka pregovora. Pregovaranje nije nužno jedna strana protiv druge. Dobri pregovarači moraju imati vještine da rade zajedno kao tim i potiču prijateljsku suradnju tijekom pregovora.

Postoje brojni tipovi pregovarači i krase ih razne osobine pa se tako neki pregovarači ponašaju ispravno, a neki ne. Upotrebljavaju se razni postupci u pregovorima pa tako dolazi do pitanja je li to etično ili ne. Zapravo je teško i procijeniti etičnost nekog postupka budući da ljudi imaju drukčija gledišta i razmišljanja, za nekoga će nešto biti etično, a za nekog drugog neće. Etika je široko primijenjeni društveni standard za ono što je ispravno ili pogrešno u određenoj situaciji ili postupak za postavljanje tih standarda. Etika izrasta iz određenih filozofija, koje tako definiraju prirodu svijeta u kojem se živi i propisuju pravila za zajednički život. Etika u pregovorima može uključivati očekivanja pravednosti, jednakosti i poštenja, ali ponekad,



unatoč najboljim namjerama, okolnosti mogu navesti pregovarače da se ponašaju neetično. Neki toga nisu svjesni, a neki to rade u potpunosti svjesno.

Rezultati istraživanja su opovrgnuli sve hipoteze. Naime, rezultati pokazuju kako su muškarci oni koji imaju više suosjećanja, dok žene nastoje preokrenuti situaciju u svoju korist. Tako su, prema rezultatima, žene te koje koriste neetične postupke (laganje) kod vlastitog pregovaranja kako bi došle do zacrtanog cilja. Također, u ovom slučaju, muškarci imaju ispravniji pristup pregovaranju, s puno razumijevanja i poštenja. To sve govori da zapravo godine i iskustvo igraju veliku ulogu prilikom pregovaranja i da različiti karakteri različito razmišljaju. Ne treba se voditi time da su žene te koje će biti empatične, iskrene i one koje će težiti obostranoj koristi jer je u ovome slučaju vidljivo da spol ne određuje kakva je osoba, već njezin karakter, osobnost, iskustvo, godine i slično. Što se tiče godina, više je logičnije da će mlađi ispitanici biti ti koji će se odlučiti na neetične postupke zbog manjka iskustva, no u ovome slučaju je dokazano drugačije. Moguće da stariji ispitanici imaju stečenu moć koju iskorištavaju u svoju korist, a na temelju iskustva su naučili kako to dobro iskoristiti. U teoriji je i potvrđeno da su današnji pregovarači koji imaju veću moć skloniji upotrebljavati neetične metode.

Troje se ispitanika u ovome istraživanju nalazi na vodećim pozicijama u svome poslu, a upravo su se oni pokazali kao pregovarači koji primjenjuju isključivo etične postupke i kojima je stalo do obostrano pozitivnog rezultata, što zapravo govori da su jako odgovorni i profesionalni menadžeri te rade svoj posao baš onako kako treba. Može se zaključiti da su neki ispitanici spremni pregovarati na način da očuvaju dugogodišnje prijateljske odnose, dok se neki usuđuju primjenjivati laganje i manipulaciju kako bi okrenuli situaciju u svoju korist. Neki su ispitanici imali tvrdi stav, a neki mekši. Neki imaju više strpljenja i empatije, a neki gledaju samo na to kako će što lakše doći do cilja.

Najveće ograničenje provedenog istraživanja je mali broj ispitanika. Teško je donijeti neke zaključke na temelju pet ispitanika jer može biti slučajnost da su baš žene u ovome slučaju ispale tvrdi i dominantni pregovarači, dok su muški ispitanici ispali čista suprotnost. Također, ograničenje je što je situacija hipotetska te što je metoda prikupljanja podataka putem ankete gdje ljudi možda nisu u potpunosti iskreni. Možda je određenim ispitanicima bilo neugodno priznati da bi koristili neetične metode pa su govorili stajališta iza kojih ne stoje. Osim toga, anketa je poslana na brojne e-mail adrese, no većina osoba ju nije ispunila. Kod hipotetske situacije je nedostatak što zahtijeva više vremena i truda za ispunjavanje pa mnoge ljude upravo to odbija prilikom rješavanja.

## Literatura

Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Vol. 5(1). str. 419-429.

Alipour, M. (2016). *Negotiation Styles: Soft, Hard & Principled*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/negotiation-styles-soft-hard-principled-milad-alipour-d-b-a-cpa> [pristupljeno 11.06.2022.]

Babić, F. (2021). *Kulturne etičke razlike u poslovnom pregovaranju*. Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet.

Barić, M. (2019). *Uloga etike u poslovnom pregovaranju*. Diplomski rad. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Begićević Ređep, N. (2011). *Tipovi pregovarača*. Varaždin. Dostupno na: <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca> [pristupljeno 12.06.2022.]

Bilonić, A. (2015). *Etika u poslovnom pregovaranju*. Završni rad. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku, Odjel turizam, Stručni studij menadžment.

Galović, T. (2020). *Negotiation context: What kind of negotiator are you?* Business negotiation. Dostupno na: [https://www.srce.unizg.hr/files/srce/docs/otvoreni-pristup/OER\\_2020\\_VU/negotiation\\_context\\_-\\_what\\_kind\\_of\\_negotiator\\_are\\_you.pdf](https://www.srce.unizg.hr/files/srce/docs/otvoreni-pristup/OER_2020_VU/negotiation_context_-_what_kind_of_negotiator_are_you.pdf) [pristupljeno 11.06.2022.]

Grančić, I. (2017). *Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća „Promet Split d.o.o.“*. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Iger, B. (2021). *Business Ethics Definition: 4 Main Types of Business Ethics*. Dostupno na: <https://www.masterclass.com/articles/business-ethics-definition#4-main-categories-of-business-ethics> [pristupljeno 16.06.2022.]

Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb: MATE d.o.o.

Jančić, M. (2017). *Zašto izbjeći laganje u pregovaranju?* Poslovni savjetnik. Dostupno na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/zasto-izbjeci-laganje-u-pregovaranju> [pristupljeno 22.06.2022.]

Kelchner, L. (2019). *Top Ten Effective Negotiation Skills*. Small Business. Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/top-ten-effective-negotiation-skills-31534.html> [pristupljeno 16.06.2022.]

Kifer, T. (2021). *Etika u poslovnom pregovaranju*. Diplomski rad. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M. i Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: MATE d.o.o.

Lisse, E. (2017). *Poslovna etika*. Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever, Odjel za multimediju, oblikovanje i primjenu.

MacRae, D. (2015). *10 Winning Characteristics Of Successful/Effective (Win/Win) Negotiators*. Situational communication. Dostupno na: <https://www.situationalcommunication.com/10-winning-characteristics-of-successfuleffective-winwin-negotiators/> [pristupljeno 16.06.2022.]

Markota, A. (2019). *Poslovno-pregovaračke taktike u obrazovanju*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

Neale, M. A., Bazerman, M. H. (1992). Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 51(2). 157–175.

Scott, M. (2011). *Why We Need More Ethics In Business Negotiations*. Insider. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/why-we-need-more-ethics-in-business-negotiations-2011-7> [pristupljeno 22.06.2022.]

Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek.

Serdarušić, S. (2019). *Uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju*. Završni rad. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin.

Softić, L. (2017). *Win-win pregovaranje*. Softconsulting. Dostupno na: [http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2017/01/Win-Win-pregovaranje.pdf?fbclid=IwAR3l1ZD9UyS4VSre9\\_eoGdVvZIS4XCiIz5QXZAM55lme3sTE5mPgM9pz9d8](http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2017/01/Win-Win-pregovaranje.pdf?fbclid=IwAR3l1ZD9UyS4VSre9_eoGdVvZIS4XCiIz5QXZAM55lme3sTE5mPgM9pz9d8) [pristupljeno 06.06.2022.]

Surbhi, S. (2017). *Difference Between Distributive Negotiation and Integrative Negotiation*. Dostupno na: <https://keydifferences.com/difference-between-distributive-and-integrative-negotiation.html> [pristupljeno 11.06.2022.]

Šarenac, R., Pavličić, N., Begu, B. (2006). *Pregovaranje i pregovaračke vještine*. Podgorica: Vlada Republike Crne Gore - Uprava za kadrove.

Šlogar, H., Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo*. Vol 2(2). str. 259-265.

Štimac, H. (2020). *Poslovno pregovaranje*. Nastavni materijali iz kolegija Poslovno pregovaranje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/1.-predavanje.pdf> [pristupljeno 10.06.2022.]

Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Vol 2(1). str. 143-158. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/41454> [pristupljeno 10.06.2022.]

Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.

Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Twin, A. (2021). *Business Ethics*. Investopedia. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp> [pristupljeno 22.06.2022.]

Vela, M. (2019). *Položaj žena u menadžmentu*. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/en/islandora/object/unin%3A2454/datastream/PDF/view> [pristupljeno 21.06.2022.]

Villach Čeliković, V., Čizmadija, I. (2012). Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću. *Učenje za poduzetništvo*. Vol 2(1). str. 273-280. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130202> [pristupljeno 19.08.2022.]

Vukasović, A. (2003). *Etika, moral, osobnost*. Zagreb: Školska knjiga, Zagreb.

Vukmir, B. (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o.

Weblogographic (2019). *Razlika između distributivnog pregovora i integrativnog pregovaranja (s usporednom tablicom)*. Dostupno na: <https://hr.weblogographic.com/difference-between-distributive-negotiation> [pristupljeno 18.08.2022.]

## **Popis slika**

Slika 1. Faze pregovaračkog procesa .....	6
---	---

## **Popis tablica**

Tablica 1. Odgovori prvog ispitanika.....	33
Tablica 2. Odgovori drugog ispitanika.....	34
Tablica 3. Odgovori trećeg ispitanika .....	35
Tablica 4. Odgovori četvrtog ispitanika .....	36
Tablica 5. Odgovori petog ispitanika .....	38