

Pogajalske (ne)sposobnosti slovenskih managerjev

V prispevku so predstavljena poslovna pogajanja, ki postajajo vedno bolj pomembna za vsako organizacijo. Novi pogajalski položaji so vedno bolj podobni pogajanjem med zaposlenimi. Z učenjem, kako biti boljši v pogajanjih z zaposlenimi, se pogajalci naučijo tudi, kako biti boljši v pogajanjih z dobavitelji ali kupci. Dobre lastnosti pogajalcev veliko prispevajo k njihovi uspešnosti v pogajanjih.

Z raziskavo smo hoteli ugotoviti pogajalsko znanje in spretnosti slovenskih managerjev. Raziskava je dala številne ključne ugotovitve. Pogajalske spretnosti in sposobnosti slovenskih managerjev še vedno niso na zadovoljivem nivoju. Da bi bili bolj uspešni v pogajalskem procesu s tujimi pogajalci, morajo izboljšati pogajalske strategije in taktike.

Ključne besede: pogajanja, poslovna pogajanja, pogajalski proces, strategije pogajanj

(In)abilities to Negotiate of Slovenian Managers

The paper deals with business negotiations, which are becoming more and more important for each organization. New negotiating situations are similar to the negotiations between employees. By learning how to be better in negotiations with colleagues, the negotiator also learns how to be better in dealings with suppliers or buyers. Skilled negotiators are more successful negotiators.

A survey about the skills and abilities to negotiate of Slovenian managers discloses that these skills and abilities have not reached a satisfactory level yet. In order to be more successful in the negotiating process with foreign negotiators, Slovenian managers should improve negotiating strategies and tactics.

Key words: negotiations, business negotiations, negotiating process, negotiating strategies

UDK 65.012.4 (497.4)

1.0 UVOD

Osnovni namen izvedene raziskave je bil ugotoviti, na kakšen način in kako dobro se v povprečju pogajajo slovenski managerji. Rezultati raziskave bi lahko dali odgovore na vprašanja. Kako se pripraviti na poslovno pogajanje in kakšni so ljudje, ki se pogajajo? Ali je podjetje res izbralo prave ljudi, ki so sposobni uspešno zaključiti poslovno pogajanje?

Pogajanja predstavljajo skupek različnih aktivnosti, s katerimi si prizadevamo doseči zastavljene cilje.

Pogajanja so posledica obstoja in križanja različnih mnenj, ki so nam v napoto pri doseganju in uresničevanju naših ciljev. Reševanja teh nasprotij se lotevamo na različne načine. Uspeh naših pogajanj je največkrat odvisen od komunikacijskih sposobnosti, ki nam omo-

gočijo prepričljiv nastop pred nasprotnikom. Z njimi lahko veliko lažje zmanjšamo medsebojne razlike in hitreje pridemo do uskladitve interesov obeh pogajalskih strani. Vendar dobra komunikacija ne pomeni samo civiliziranega obnašanja pri pogajanjih. Zanj je potrebno predvsem dobro poznavanje celotnega pogajalskega procesa, od njegovega problema, do njegovih udeležencev.

Pogajanja so proces komuniciranja, katerega cilj je doseči soglasje z drugimi, pri čemer so nekateri interesi obeh strani skupni, drugi pa si nasprotujejo. Torej gre za procese oziroma aktivnosti, ki se vrtijo okrog interesov, ne okrog problemov^[1].

Vsesplošna globalizacija je pripomogla k temu, da se danes v pogajalske procese vključujejo različne vede. Na začetku so bila pogajanja predvsem pripomoček za

zagotavljanje vsesplošnega miru in blaginje. Danes predstavljajo temelje svetovnega menedžmenta. Z industrializacijo je prišlo do velikih razlik med posamezniki in skupinami. Težnje po njihovem izničenju so vse večje. Če je bilo nekoč pogajanje osredotočeno le na vaše poglavarje, je danes postalo dolžnost vsakega posameznika, ki si hoče zagotoviti življenje po svojih merilih. V prihodnosti je pričakovati še večje socialne in ekonomske premike, kar bo pomen pogajanj še poglobilo. Modernizacija bo omogočala vpogled v zasebnost vsakega posameznika. Celotna družba bo zato postajala vse bolj nestrpna do nespoštovanja njenih interesov.

O pogajanjih, pogajalskih procesih in vsem, kar je povezanega z njimi, ni napisanega veliko, vendar pa imajo posamezniki oz. avtorji izoblikovana svoja lastna mišljenja.

- Pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces reševanja konfliktov med dvema ali več stranmi, v katerem sta obe oz. so vse strani pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev.
- Za poslovna pogajanja velja, da jih je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel [2].
- Pogajanja so skupek določenih vedenjskih aktivnosti, kjer dve ali več pogajalskih strani stremi k dolgoročni vzpostavitvi sporazuma [3].
- Pogajanja niso dogodek, temveč akcijsko usmerjen proces vplivanja na obnašanje in spreminjanje razmerij med sodelujočimi stranmi [4]. Pogajanja so proces, kjer pričakujemo, da bomo nekaj pridobili in nekaj izgubili [5].

2.0 CILJI POGAJANJ

Splošni cilji pogajanj so predvsem splošna filozofija pogajanj, metodološko navodilo, kako moramo voditi pogajanja, da bodo uspešna. To je prva zahteva; pogajalci morajo vnaprej vedeti, kaj morajo v pogajanjih narediti. Jasno postavljen cilj ali cilji so temeljno merilo za presojanje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku. Pri postavljanju ciljev dejansko tudi določimo vsebino pogajanj. Pri tem pa je bolje biti restriktiven, ne vključevati v pogajanja, kar ni nujno.

Glede na vidike, opredelitev in klasifikacijo vsebine in ciljev pogajanj je treba razlikovati med bolj ali manj pomembnimi cilji. Bolj pomembnim ciljem kaže nameniti več pozornosti in obratno. Ravno to pa mnoge avtorje vodi k različnim navedbam.

Poglejmo si nekaj vidikov za doseganje splošnih ciljev. Tudi te je treba opredeliti, preden se začnejo priprave na pogajanja.

- **Prvi splošni cilj** pogajanj je zagotoviti, da bodo obravnavane vse vsebine, ki jih želimo obravnavati,

in da bodo obravnavane na za nas zadovoljiv način. Pomeni, da moramo vedeti, kaj želimo doseči.

V povezavi s prvim ciljem kaže omeniti, da se v pogajanjih pojavljajo vsebine, ki so nujne, naša pozicija pa je pri teh vsebinah šibka. Skušajmo najti način, ali da se jim izognemo ali pa se nanje pripravimo.

- **Drugi splošni cilj** je zagotoviti, da tiste vsebine, ki jih ne želimo, ne bodo obravnavane. Če pa jih bo nasprotna stran načela, se ji moramo učinkovito zoperstaviti. Ne moremo preprečiti, da nasprotna stran ne bi načela tistega, česar mi ne želimo. Opredelimo načine, kako se bomo temu izognili, zmanjšali pomen ali pa se bomo spopadli tudi na teh področjih.
- **Tretji splošni cilj** je oceniti, kaj hoče na pogajanjih doseči nasprotna stran. Takšna predvidevanja kaže ovrednotiti tako kot naše lastne cilje. Pomeni, da ocenimo, kaj hoče doseči, katere so njene prednosti in pomanjkljivosti. Takšna ocena pogosto ne bo natančna ali bo celo napačna. Izkušnje so pokazale, da je bolje napačno oceniti kot sploh ne ocenjevati. Med pogajanja pa preskušamo pravilnost naše ocene in jo dopolnjujemo.
- **Četrti splošni cilj** je zagotoviti, da bomo strategijo, ki jo želimo uveljaviti v pogajanjih, uresničevali v vseh pripravljalnih stopnjah in tudi, ko bomo sedli nasproti drugi strani v pogajanjih samih. Gre za naslednje vsebine:
 - kakšen bo naš pristop k pogajanjem,
 - kakšen vrstni red obravnavanih vsebin želimo,
 - kako bomo obravnavali težave, ki se bodo pojavile,
 - koliko bomo popuščali,
 - koliko popuščanja bomo zahtevali od nasprotne strani,
 - kdo iz našega skupine bo kaj naredil in kdaj.
- **Peti splošni cilj** je določitev, koliko moramo v pogajanjih doseči. Kot bomo videli, morajo biti cilji opredeljeni intervalno, s tremi vrednostmi. **I**, to je idealno, **Z**, to je zaželeno, in **M**, kar pomeni minimalno. Kot cilj, ki ga s pogajanja moramo doseči, kaže definirati vse **M**, večino **Z** in vsaj nekaj **I**. Vsekakor pa skupno reševanje problemov, pravzaprav zastavljenih ciljev, lahko pripelje do boljših rešitev za obe strani. Prihrani nam čas in energijo, ki bi ju porabili za utrjevanje svojih položajev, in ponavadi vodi v boljše delovne odnose ter prinaša še druge vzajemne koristi v prihodnosti.

3.0 POGAJALSKI PROCES MED ZAPOSLENIMI

Dandanes je, in bo tudi v prihodnje, najpomembnejša spretnost v pogajalskem procesu sposobnost živeti se v drugo stran. Saj ravnanje z ljudmi, torej pogajanje z drugo stranjo, postaja vse bolj »trženjska naloga«. V

trženju pa ni prvo vprašanje, kaj želimo mi, ampak kaj želi druga stran^[6].

Burnett^[4] navaja, da je osnova za pogajalski proces zadovoljevanje potreb obeh sodelujočih strani, da bi vzpostavili ravnotežje.

Najpogostejša napaka, ki se pojavlja med zaposlenimi v določeni organizaciji, je, da se sami med seboj nikoli ne pogajajo, tako da nimajo prav nobenih izkušenj. Zato se pogosto dogaja, da je v podjetju samo en strokovnjak za pogajanja in je izguba le-tega hud udarec za podjetje. Da bi se temu lahko izognili, je potrebno zagotoviti širjenje znanja in izmenjavo mnenj med sodelavci, kar zagotovimo z rednimi srečanji in stalno izmenjavo mnenj.

Realnost pogajanj s sodelavci je lahko ta, da imate zelo omejene možnosti vpliva. Zaradi tega potrebujete njihovo sodelovanje. Ustvariti morate tako klimo, ki jim bo dopuščala, da vam pomagajo na povsem racionalni osnovi. Poglejmo si šeststopenjski proces pogajanj s sodelavci^[7].

1. Opis stališč

Dober začetek pogajalskega procesa je opis stališč obeh pogajalskih strani do problema. To daje občutek enotnosti stališč, preden si obe strani vzameta čas za njihovo razlikovanje. Čim bolj se obe strani skozi razpravo strinjata o naravi razlik, bolj je verjetno, da pride do sporazuma.

2. Pripravljenost za pogajanje

Zavedati se je treba, da pogajanja ne pomenijo nujno »kompromisa«. Čeprav kompromis lahko uspešno uredi zadevo, je včasih možno priti do rešitve, ki bo v celoti zadovoljila obe strani. Sodelovanje lahko pomeni drugo pot pri iskanju rešitve. Na primer: »Ali lahko sodelujemo pri tej zadevi? Rad bi, da najdemo rešitev, ki bo sprejemljiva za vse nas. Ste pripravljeni, da jo poskusimo najti skupaj?«

3. Rešitve na osnovi »skupnih predlogov«

Kompromisi, kot sta srečanje na pol poti ali poštena izmenjava, morajo biti upoštevani. Poleg tega morajo biti upoštevani koristni predlogi, ki združujejo interese obeh strani. Razprava naj se nadaljuje, dokler vsaka oseba ne vidi na seznamu nekaj rešitev, na katerih bi bila pripravljena delati. Na primer: »Vi povejte kakšno idejo, kako bi to rešili. Bi želeli začeti ali naj jaz začnem?«

4. Vrednotenje rešitev

V četrtem koraku vrednotimo rešitve, dobljene na osnovi skupnih predlogov. Predlagajte, da vsak, ki pride na vrsto, ovrednoti listo rešitev. Rešitev, ki iz kakršnega koli razloga za posameznika ni sprejemljiva, naj se izloči. Skupaj določite merila. Na primer ta vprašanja nam lahko pomagajo vrednotiti morebitne rešitve: Bi to resnično rešilo problem? Kakšni bi bili stroški za vsako stran? Ali lahko razmišljate o kakšni drugi rešitvi?

5. Izbira najboljše rešitve

Logičen naslednji korak je določitev najboljše rešitve. Navadno se izkaže ena od rešitev kot mnogo boljša od ostalih, vendar ne dopustite, da se prenašljivo zgrabi eno samo rešitev, ne da bi ocenili nekatere od ostalih.

6. Izvedbeni načrt

Pogajanja niso zaključena, dokler si ne vzame vsaka stran časa za pripravo načrta izvedbe rešitve. Ta zadnji korak vključuje skupni razmislek o vprašanju, kdo, kaj in kdaj bo kaj naredil. Vztrajajte, da se določijo časovne točke za preverjanje delovanja rešitve.

Zaključna razmišljanja. Tu je nekaj zaključnih razmišljanj oz. nasvetov, ki vas bodo vodila skozi uspešna pogajanja s sodelavci in ostalimi, na katere imate omejen vpliv.

- *Obveščajte ljudi* – Obveščajte ljudi vnaprej. Naredite to pisno, kar vam kasneje služi kot urnik, pomoč pri izvedbi dela in obljubo, da bo delo narejeno.
- *Zahteva po času* – Vašo zahtevo po obravnavi zadeve časovno pravilno umestite. Ne pristopajte k ljudem, ki hitijo, ko se ravno kam odpravljajo ali ko so lačni.
- *Prodajte prednosti* – Prepričajte se, da ljudje res vedo, kaj bodo pridobili s sodelovanjem in kaj izgubili z nesodelovanjem oz. pomanjkljivim sodelovanjem.
- *Zahtevajte več* – Zahtevajte več pomoči, kot jo rabi- te in ste se pripravljene z njo zadovoljiti, šele kasneje znižujete zahteve.
- *Upoštevanje časa* – Seznanite ostale z urniki in izvedbenimi roki.
- *Vzbujajte občutek sočutja in krivde* – Obzirno jim dajte vedeti, da se bodo slabo počutili, če boste neuspešni, ker so vas »pustili na cedilu«.
- *Poenostavite* – Olajšajte ljudem sodelovanje. Ne postavljajte jim ovir na njihovi poti.
- *Nagradite* – Dviganje vrednosti spodbuja sodelovanje.

4.0 POGAJALEC KOT OSEBNOST

»Skrivnost uspeha je, da razumeš stališče drugega.«

Henry Ford

V preteklosti, sedanosti in v prihodnosti so se in se bodo še vedno pogajali ljudje. Človeka v pogajanjih računalnik še ne more nadomestiti. Lahko nam zelo pomaga s podatki, dokumentacijo, nam nadomesti ude, ne more pa nadomestiti našega največjega bogastva – možganov. To bogastvo posebej vsakega človeka kot osebnost zase. Kajti na svetu nam ni enakega, smo edinstveni.

Osebnost pogajalcev tako predstavlja eno od pomembnejših dejstev v pogajanjih. S tem občutno vplivamo na slog in obnašanje, ki v mnogih primerih odtehtajo potek in rezultat pogajanj. To je razvidno iz

tega, da nekateri pogajalci skoraj vedno dosegaajo boljše rezultate kot drugi. Zato nekateri trdijo, da so dobri pogajalci le tisti, ki imajo za to prirojene lastnosti. Ne bi kazalo zanikati, da imajo nekateri pogajalci dejansko številne naravne prednosti. Vendar se marsičesa da naučiti in pridobiti z izkušnjami.

K temu pa dodajamo še eno od zlatih pravil v pogajanjih, ki ga kaže upoštevati, kolikor je le mogoče: Pogajajo naj se le tisti, ki to radi počnejo. Boljše rezultate dosegaajo tisti pogajalci, ki jim je pogajanje v užitek.

Najpomembnejša sestavina pogajanj za Atkinsona^[8] je prav izbira ustreznega pogajalca ali pogajalske skupine. Po njegovem mnenju so prav lastnosti pogajalcev tisti dejavnik, ki nam prinašajo uspeh.

Vsekakor pogajalci morajo poznati pravila pogajalskega procesa. Ker pa so vsaka pogajanja poglavje zase, drugačno od prejšnjih, pravila pogosto niso dovolj. Tako se morajo pogajalci enostavno zatekati na obravnavanje vpliva osebnosti oz. značilnosti na potek in rezultat pogajanj.

Glede na to, da različni avtorji različno opredeljujejo značilnosti pogajalca, saj jih je mogoče z različnih teoretičnih izhodišč ali zornih kotov različno postaviti, pa je vendar skupno vsem, da navajajo podobne koristne in podobne škodljive lastnosti.

S tega vidika bomo predstavili najprej lastnosti, ki naj bi jih uspešni pogajalci imeli v največji meri. Med te sodijo:

- **Potrpežljivost.** To je absolutno potrebna lastnost, saj so pogajanja pogosto izredno dolgotrajna. Pogajalec, ki ima za cilj za vsako ceno čim prej zaključiti pogajanja in to nasprotni strani tudi pokaže, bo verjetno potegnil krajši konec.
- **Vztrajnost.** Ta se povezuje s potrpežljivostjo. Dobri pogajalci so neutrudni v iskanju skupnih rešitev ali pa v doseganju ciljev, ki so jih postavili.
- **Sposobnost poslušanja.** Pogajalec pogosto šele na pogajanjih z aktivnim poslušanjem pride do pravih informacij o nasprotni strani, njenih namenih in argumentih. Obenem z aktivnim poslušanjem ustvarja konstruktivno ozračje in potrebno stopnjo medsebojnega zaupanja.
- **Prepričljivost.** Naloga pogajalca je, da pri nasprotniku doseže, kar si je postavil za cilj. Razen argumentov, znanja in moči je pomembno, do kakšne mere uspe nasprotno stran prepričati.
- **Neobčutljivost za stres.** Pogajanja so pogosto dogajanje, ki je polno presenečenj in lahko imajo zelo resne posledice za prizadete. Oseba, ki ne prenese neuspeha, ne bo dober pogajalec. Pogajalec mora biti sposoben mirno prenesti negativne ocene nasprotni strani. Zato mora imeti precej samozaupanja.

- **Inventivnost.** Pogajalec se sreča v vsakih pogajanjih z vsaj nekaterimi novimi elementi situacije. Mora se znati prilagoditi, saj se razmere neprestano spreminjajo. Mora presoditi, kdaj se prilagoditi in kdaj ustvariti novo situacijo, s katero presenetiti nasprotno stran.
- **Fleksibilnost.** Noben pogajalec se ne more in ne sme pogajati vedno ne enak način, saj bi tako nasprotniku omogočil, da predvidi njegove poteze. Pogajalec mora skozi potek pogajanj ocenjevati, ali so izbrana pravila uspešna ali ne, ter jih po potrebi tudi menjati.
- **Zavedanje odgovornosti.** Pogajanja imajo pogosto resne posledice za eno ali obe strani. Zato jih ne gre spregledati. Pogajalci dobijo za pogajanja določena pooblastila, na osnovi katerih nosijo tudi odgovornost. Dobri pogajalci se ne bojijo odgovornosti in tistih, ki jih niso pripravljeni sprejeti, ne kaže spustiti na pogajanja.
- **Realističnost.** Gre enostavno za to, da pogajalci prepogosto precenjujejo svoje lastne sposobnosti. Zato pretiravanje z naporji navadno ne vodi v dobre rezultate.
- **Vljudnost in taktnost.** Pogajalec mora narediti dober vtis na nasprotnika. Temu pa v veliki meri pripomore vljudnost. Ne kaže po nepotrebnem vznemirjati nasprotnika in ustvarjati napetega vzdušja. Po navadi je učinkovito sredstvo za umirjanje preveč napadalnih in robotnih nasprotnikov.

Tako bi lahko še naštevali različne lastnosti, ki pa se med seboj prekrivajo ali pa dopolnjujejo. Smisel tega naštevanja je, da se pogajalci zavedo pomena različnih lastnosti. Nobeden pogajalec seveda nima vseh lastnosti, a s spoznanjem, katere so koristne, lahko poudarimo tiste, ki jih imamo, in izkoristimo tiste, ki jih nasprotnik nima.

Podobno je mogoče napraviti bolj ali manj dolg spisek škodljivih lastnosti pogajalcev. Najpomembnejše so zlasti naslednje:

- **Nepripravljenost.** Nekateri pogajalci mislijo, da vse vedo in da se na pogajanja lahko pripravijo sproti. Nepripravljenost je tako kritična točka, da jo lahko omenjamo celo kot osebno lastnost. Praviloma ustvari slab vtis in se konča s porazom.
- **Neobvladovanje čustev.** Ne gre samo za popolno neprimernost neobvladovanja čustvenih izbruhov. S čustvenimi izbruhi se ponavadi le osmešimo, zato morajo biti na pogajanjih čustva še posebej nadzorovana.
- **Prepirljivost.** Nagnjenost k prerakanju in podobno poslabšuje naše strateško izhodišče. Pogajalci, ki se nikoli ne strinjajo, ki vedno in za vsako ceno iščejo le vzrok za prepir, so nadležni, neprijetni in zbujaajo

odpor. To pa je lahko začetek nevarnega procesa pogabljanja nasprotij.

- **Rigidnost.** Oseba, ki misli in dela v življenju samo po pojmih prav in narobe, ni dober pogajalec. Treba je upoštevati, da je skoraj vse relativno. Pogajalec mora biti sposoben vživeti se v nasprotno stran, šele tako jih bo sposoben razumeti.
- **Naivnost.** Pogajalec, ki vse in takoj verjame nasprotniku, ne bo dosegel dobrih rezultatov. Naivnež bo nasedel taktiki, ki jo uporablja nasprotna stran in sam sebe spravil v slepo ulico. Primerna mera nezaupljivosti je za pogajanja zelo zdrava.
- **Precejevanje.** Nekako samoumevno je, da nasprotne strani ne gre podcenjevati. To je že tako znano. Vendar velja tudi obratno. Priprave na pogajanja lahko postanejo predolge ali predrage. Sestavimo lahko premočno pogajalsko ekipo, s katero predolgo išče mo nekaj, česar ne moremo najti.

Tudi pri škodljivih lastnosti bi bil lahko spisek mnogo daljši in drugačen. Kot je že iz navedenega razvidno, se različne označbe škodljivih lastnosti dopolnjujejo in deloma prekrivajo. Kaže dodati, da noben pogajalec ni brez kakšne škodljive lastnosti.

Spisek teh lastnosti se še bolj dopolni in še posebej odraža v skupinskih pogajanjih, kjer ima odločilno vlogo še disciplina.

Poudariti pa kaže temeljno pravilo. Spoznajmo najprej samega sebe, svoje koristne in škodljive lastnosti, potem bomo lažje in uspešneje odkrivali in izkoristili takšne lastnosti pri nasprotniku.

Seveda pa značilnosti, spretnosti in sposobnosti pogajalca niso in ne smejo biti oblikovane le glede na pogajalčevo notranjost. Ne gre pozabiti, da celotna podoba sestoji iz notranjih in zunanjih dejavnikov.

5.0 PRIMERJAVA MED POZICIJSKIM IN CELOVITIM POGAJANJEM

V naslednji tabeli predstavljamo osnovne razlike med pozicijskim in celovitim pogajanjem.

V razpredelnici je prikazano načelno pogajanje kot nasprotje trdemu in mehkeemu pozicijskemu pogajanju. Štiri osnovne značilnosti načelnega pogajanja so prisotne v vsaki fazi pogajanj, to se pravi v analizi, načrtovanju in v sami razpravi.

Mnogi pogajalci se zavedajo pomanjkljivosti pozicijskih pogajanj, predvsem kar se tiče pogajalskih partnerjev in njihovih medsebojnih odnosov. Upajo, da se bodo temu lahko izognili z mehkejšim načinom pogajanj. Namesto da vidijo sopogajalce kot tekmece in nasprotnike, jih imajo za prijatelje. Namesto v lastno zmago se usmerijo v nujnost doseganja sporazuma, zato so popustljivi do nasprotne strani in se izogibajo konfliktom. Vendar kmalu ugotovijo, da tudi takšen mehak način pogajanj ni ustrezen, saj tako ne dosežejo svojih ciljev, temveč zgolj pomagajo nasprotniku doseči njegove.

Mehki stil pogajanj na eni strani izpostavlja pomembnost izgraevanja in vzdrževanja zdravih medsebojnih odnosov, na drugi strani pa so trda pogajanja usmerje-

Preglednica 1: Primerjava med pozicijskimi in načelnimi pogajanj

POZICIJA POGAJANJA		CELOVITA POGAJANJA
mehka	trda	načelna pogajanja
Udeleženci so prijatelji	Udeleženci so tekmece	Udeleženci so reševalci problemov
Cilj je sporazum	Cilj je zmaga	Cilj je pametna rešitev, dosežena učinkovito in prijateljsko
Dajanje koncesij v želji po ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov	Zahtevanje koncesij v zameno za ohranitev dobrih medsebojnih odnosov	Ločevanje ljudi od problema
Mehak odnos do ljudi in do problema	Trd odnos do ljudi in do problema	Mehak odnos do ljudi in trd odnos do problema
Zaupanje drugim	Nezaupanje do drugih	Ravnanje neodvisno od zaupanja
Hitro menjavanje stališč	Vztrajanje pri enem stališču	Usmerjenost na interese, ne na stališča
Dajanje ponudb	Grožnje	Preučevanje in usklajevanje interesov
Razkrivanje svojih kritičnih točk	Zavajanje glede svojih kritičnih točk	Izogibanje kritičnim točkam
Sprejemanje enostranske izgube za doseg sporazuma	Zahteva po enostranski zmagi za doseg sporazuma	Ustvarjanje različnih možnosti za doseg skupnega cilja
Iskanje ene same rešitve: tiste, ki bo sprejemljiva za nasprotno stran	Iskanje ene same rešitve: tiste, ki bo sprejemljiva za domačo stran	Razvijanje različnih alternativ, med katerimi se kasneje odločamo
Vztrajanje na sporazumu	Vztrajanje na svojih načelih	Vztrajanje na uporabi objektivnih meril
Izogibanje nasprotujočim se interesom	Težnja k zmagi v primeru nasprotujočih si interesov	Iskanje rešitve, ki temelji na standardih, neodvisnih od volje strank
Popuščanje pritiskom nasprotne strani	Izvajanje pritiska na nasprotujočo stran	Odrprtost do nasprotne stranke, prispevanje k principom, ne k pritiskom

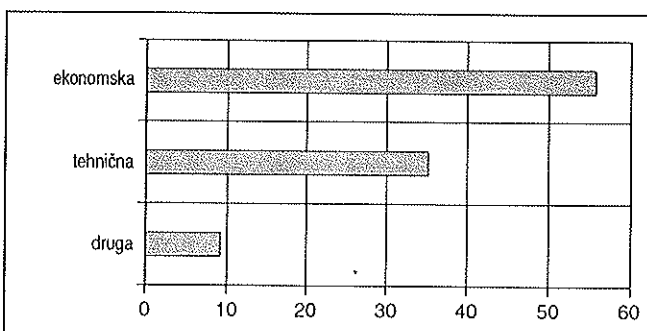
na v doseganje zastavljenih ciljev. Tako medsebojni odnosi kot doseganje ciljev so nujni za izvedbo in učinkovitost pogajanj. Če želimo doseči oboje, moramo prenehati razmišljati o tem, katero pot pozicijskih pogajanj ubrati, trdo ali mehko, ampak moramo na pogajanja začeti gledati popolnoma drugače. Uporabiti moramo metodo celovitega pogajanja, ki ima značilnosti trdih pogajanj, kar se tiče doseganja ciljev, in mehkih, kar se tiče medsebojnih odnosov.

V nasprotju s pozicijskimi pogajanja je načelno pogajanje usmerjeno v iskanje skupnih interesov pogajalcev ter v skupno iskanje rešitev za njihovo zadovoljevanje. Z vključevanjem poštenih standardov v pogajanja se ta zaključijo s pametnimi rešitvami, ki so koristne za vse pogajalce. Ločevanje ljudi od problema omogoča pogajalcem normalen človeški odnos do sopogajalcev in hkrati vodi k doseganju prijateljskega sporazuma.

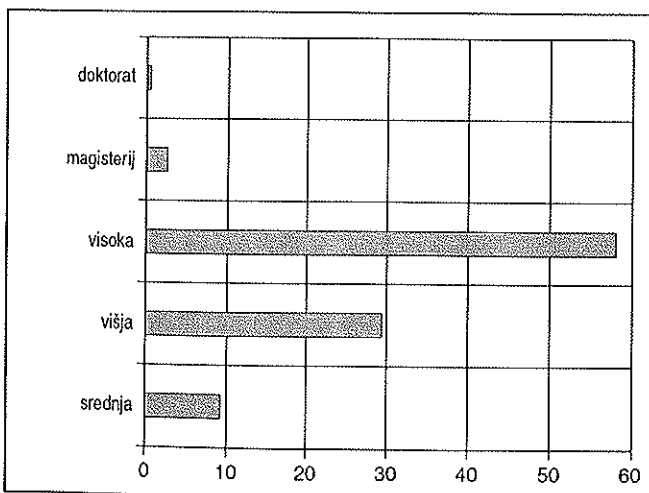
6.0 POGAJANJA SLOVENSkih MENEDŽERJEV

Da bi dobili določene informacije o tem, kako se pogajajo slovenski menedžerji, smo uporabili anketno raziskavo, v katero je bilo naključno izbranih 50 menedžerjev (28 moških in 22 žensk) iz podjetij z najmanj 30 zaposlenimi [9].

Po vrsti izobrazbe prevladujejo osebe z ekonomsko izobrazbo (55,7 %), sledijo osebe s tehnično izobrazbo



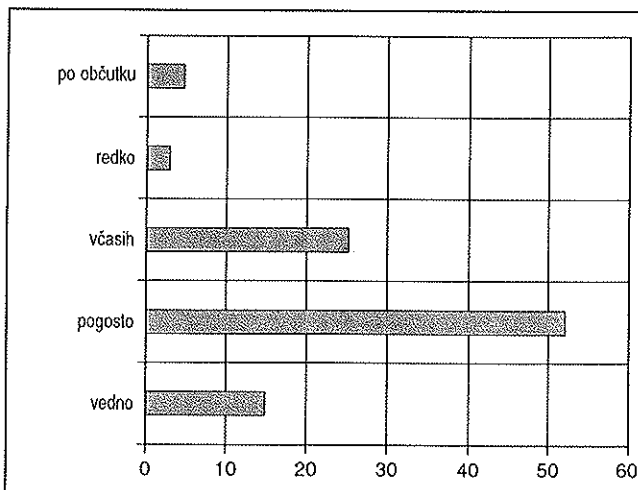
Slika 1: Struktura anketiranih po vrsti izobrazbe



Slika 2: Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe

(35,1 %). Preostanek (9,2 %) predstavljajo osebe z izobrazbo drugačne vrste.

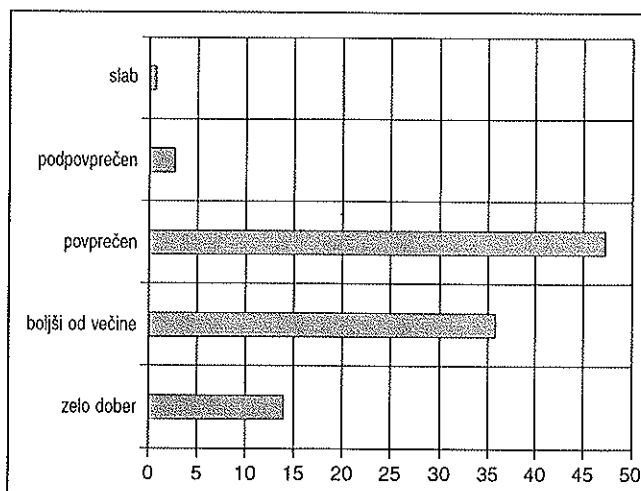
Po stopnji izobrazbe prevladujejo osebe z visoko (58,3 %) in z višjo izobrazbo (29,4 %). Osebe s končno srednjo oziroma poklicno šolo predstavljajo manjši del vzorca (9,4 %), prav tako tudi osebe z magisterijem (2,6 %) oziroma doktoratom (0,3 %).



Slika 3: Struktura pogajalcev glede na stopnjo pripravljenosti pri pogajanjih

Na vprašanje, ali se običajno lotijo pogajanj dobro pripravljeni, jih je dobra polovica (52,2 %) odgovorila, da so za pogajanja pogosto dobro pripravljeni, 25 % vprašanih je odgovorilo, da se pogajanj lotijo včasih dobro pripravljeni, 14,9 % je odgovorilo, da se vedno lotijo pogajanj dobro pripravljeni, 4,7 % po občutku in 2,8 % se redko lotijo pogajanj pripravljeni.

Pogajalska praksa je pokazala, da je kar 80 % uspeha oziroma neuspeha pri pogajanjih odvisno od priprave udeležencev na pogajanja. Priprava vključuje določanje ciljev pogajanj in nato razvrščanje posameznih ciljev po pomembnosti ter oris poteka, vsebine in strategije

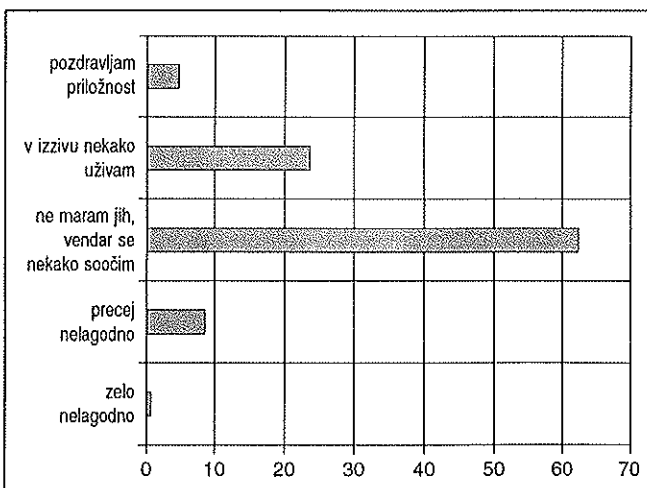


Slika 4: Struktura pogajalcev kot dobrih poslušalcev pri pogajanjih

pogajanj. Slaba pripravljenost ene ali obeh strani bistveno podaljšuje pogajanja, povečuje verjetnost, da bomo po nepotrebnem popuščali, in zmanjšuje verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj. Poleg tega je pri slabo pripravljenih pogajalcih večja možnost, da bodo pogajanja neprijetna in zapletena, iskanje rešitev pa težje, kot bi bilo treba.

Na vprašanje »Ali ste na pogajanjih tudi dober poslušalec?«, je 47,2 % vprašanih odgovorilo, da so kot poslušalci povprečni, 35,8 % jih je odgovorilo, da so boljši od večine, 13,9 %, da so zelo dobri poslušalci, 2,5 % jih je podpovprečnih in 0,6 % slabih poslušalcev. Pri tem vprašanju moramo najprej opozoriti na to, da je ocenjevanje lastnih sposobnosti relativno. Za uspeh pogajanja je zelo pomembno, da znamo dobro poslušati nasprotno stran in pri tem izluščiti bistvene informacije. Dober pogajalec daje prednost poslušanju pred govorjenjem. Naš odgovor, ki smo ga pripravljali med govorjenjem partnerja, je lahko povsem zgrešen, saj ne moremo upoštevati novih sogovornikovih stališč, če ga sploh nismo poslušali.

Celovito poslušanje in opazovanje pomeni pozorno spremljanje mimike obraza in govornice telesa, višine in barve glasu in šele nato besed. Najboljši način je zaznavati celotno telesno govorico, to je »poslušati« z očmi, ušesi in čustvi. Pozoren poslušalec je sposoben razumeti, kaj je partner resnično mislil, in se lahko ustrezno odzove. Ko poslušamo, se več naučimo, nastopamo bolj modro, sklepamo boljše posle in smo tako učinkovitejši. Zato večinska ocena slovenskih menedžerjev, da so povprečni pogajalci, nikakor ne more kazati na to, da se ti pogajajo celovito. V tem primeru se pogaja celovito le približno 14 % slovenskih menedžerjev.



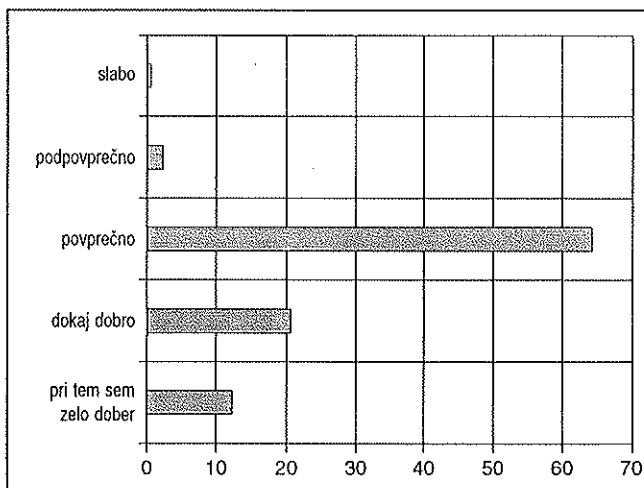
Slika 5: Struktura neugodnih občutkov pogajalcev ob soočenju s konfliktno situacijo

Na vprašanje »Kako neugodno se počutijo ob soočenju s konfliktno situacijo?«, je 62,3 % odgovorilo, da takih situacij ne mara, vendar se z njimi nekako sooči, 23,7 % vprašanih je odgovorilo, da v tem izzivu neka-

ko uživa, 8,5 % jih je odgovorilo, da se v takem primeru počutijo precej nelagodno, 4,7 % jih pozdravlja priložnost soočenja s konfliktno situacijo in 0,6 % vprašanih je odgovorilo, da se v taki situaciji počutijo zelo nelagodno.

Za pogajanja so na splošno značilne situacije, v katerih je veliko argumentov za in proti. Dobri pogajalci morajo zato takšne situacije zlahka prenašati, nikakor pa jih ne smejo ovirati ali kazati občutka nelagodja. Ne glede na usklajenost interesov pogajalcev in visoko vrednotenje dobrih medsebojnih odnosov pri vsakih pogajanjih prej ali slej pride do konfliktnih situacij. Konflikti so podlaga za nove ideje, spoznanja in pobude. Če obstajajo konflikti, mora biti tudi pot oziroma način za njihovo razreševanje. V okviru celovitih pogajanj se v takih primerih upoštevajo neka v naprej določena objektivna merila, ki omogočajo pogajalcem čim pravičnejšo rešitev problema.

Za celovita pogajanja je najbolj značilen četrti odgovor, ki mu pripada približno 25 % anketiranih. Pri četrtem vprašanju se približuje celovitemu načinu pogajanj tudi zadnji odgovor. V zvezi s tem vprašanjem bi lahko rekli, da približno polovica slovenskih menedžerjev gleda na pogajanja celovito, druga polovica pa pozicijsko.

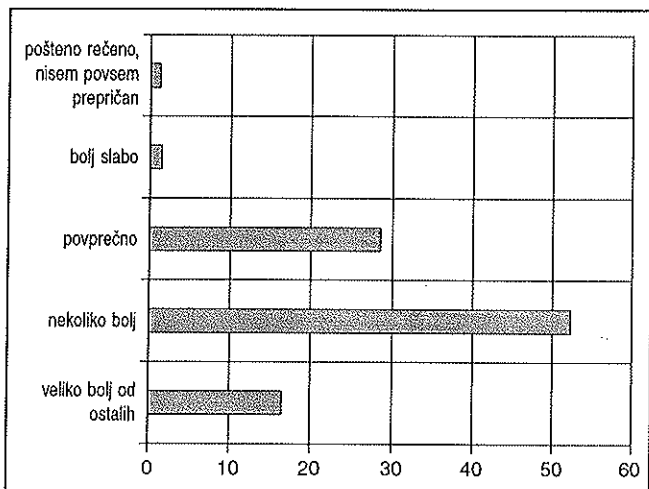


Slika 6: Struktura pogajalcev pri obravnavi težavnih vprašanj

Na vprašanje, kako dobro pri pogajanjih obravnavajo težavna vprašanja, je 64,2 % vprašanih odgovorilo, da povprečno, 20,6 % dokaj dobro, 12,3 % vprašanih je pri obravnavi težavnih vprašanj zelo dobrih in 2,2 % vprašanih je podpovprečnih pogajalcev.

V okviru pogajanj gre za reševanje določenega problema, ki je sestavljen iz mnogih vprašanj, od katerih so nekatera lahko težavna in zahtevajo več časa in truda sodelujočih, druga pa manj. Sposobnost dobrega reševanja vprašanj je torej nujna lastnost uspešnega pogajalca. Večinski odgovor, ki kaže na to, da slovenski managerji rešujejo vprašanja povprečno dobro, kaže na

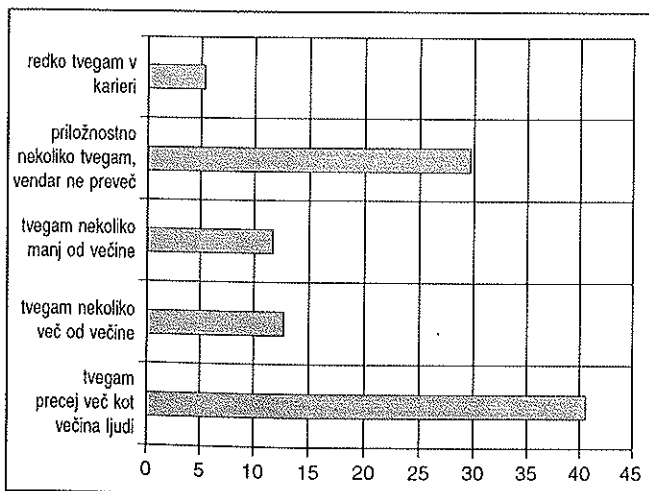
pozicijski način pogajanj. Samo 12 % je takšnih, ki se glede na to merilo pogajajo celovito.



Slika 7: Struktura pogajalčeve prepričanosti v svoje znanje na lastnem področju ali v poklicu (v primerjavi z nasprotniki)

Na vprašanje »Koliko ste prepričani v svoje znanje na lastnem področju ali v poklicu?«, je 52,2 % vprašanih odgovorilo, da je v svoje znanje prepričano nekoliko bolj kot nasprotnik, 28,5 % vprašanih je odgovorilo, da povprečno, 16,5 % je v svoje znanje prepričanih veliko bolj od ostalih, 1,6 % bolj slabo prepričanih in 1,3 % vprašanih pa v svoje znanje ni povsem prepričanih.

Dober pogajalec je lahko le tisti, ki je prepričan v svoje znanje na lastnem področju, saj le tako lahko uspešno komunicira z nasprotno stranjo in doseže čim boljše rešitve za obe strani. Iz zgornjih odgovorov ne moremo z gotovostjo trditi, da se slovenski menedžer pogaja pozicijsko, vendar pa bi bilo za celovita pogajanja potrebnih več odgovorov pod prvo točko.



Slika 8: Struktura pogajalčevih občutkov ob tveganju, ki vplivajo na kariero

Na vprašanje, kako se počuti ob tveganju, ki vpliva na njegovo kariero, je 5,4 % vprašanih odgovorilo, da redko tvegajo v karieri, 29,7 % jih tvega priložnostno, vendar ne preveč, 12,7 % vprašanih tvega nekoliko več od večine ljudi in 40,5 % vprašanih tvega v karieri precej več kot večina ljudi.

Pripravljenost na tveganje je nujno za vsakega uspešnega pogajalca, saj brez tveganja ni mogoče doseči zastavljenih ciljev. Tveganje je povezano s sposobnostjo preučevanja potreb nasprotne strani. Če teh ne preučimo, potem tudi ne moremo vedeti, koliko lahko tvegamo. Odgovori na ostala anketna vprašanja kažejo na to, da slovenski menedžerji premalo poznajo nasprotnike oziroma njihove meje, zato je razumljivo, da niso pripravljeni dosti tvegati.

7.0 ZAKLJUČEK

Anketna vprašanja, na katera so odgovarjali slovenski menedžerji, vključujejo ključne elemente, pri katerih se pojavljajo razlike med pozicijskim in celovitim načinom pogajanj. To sta najprej pogled na pogajanje in priprava nanj, dalje pa tudi odnos do problema, ljudi, čustev in komunikacije ter ocena lastnih sposobnosti. Glede na odgovore anketiranih oseb v zvezi z omenjenimi elementi lahko rečemo, da med slovenskimi menedžerji prevladuje pozicijski način pogajanj. V tem okviru pa jih lahko razdelimo v dve skupini. Na eni strani ločimo tiste, ki se bojijo konfliktov in v želji po sklenitvi sporazuma in ohranjanju prijateljskih odnosov z nasprotno stranko prehitro popuščajo pritiskom. Njihov edini cilj je sklenitev sporazuma, za kar so pripravljeni na marsikatero izgubo. Drugo stran pa predstavljajo tisti, ki si želijo edino zmage, pa čeprav to lahko dosežejo le s prisilo. Na sporazum pristanejo samo v primeru, če dosežejo vse zastavljene cilje, ne glede na to, kakšen je pri tem izkupiček ali škoda nasprotnika.

Čeprav med slovenskimi menedžerji prevladuje pozicijski način pogajanj, pa odgovori odkrivajo tudi določen del takih, ki kažejo značilnosti celovitih pogajalcev. Ti v pogajanjih vidijo iskanje skupnih interesov oziroma ciljev in nato skupno ustvarjajo možne rešitve za dosego teh ciljev v obojestransko zadovoljstvo.

Rezultati ankete kažejo na to, da bi slovenski menedžerji morali posvetiti pogajanjem večjo pozornost. Med njimi namreč prevladujejo pozicijska pogajanja, za dolgoročne odnose, ki so temelj uspešnosti sodobnega gospodarstva, pa bi morali uveljaviti celovit način pogajanj. Že splošen pogled na pogajanja slovenskih menedžerjev nam pove, zakaj so manj uspešni. Pogajanja se jim zdijo precej bolj enostavna in samoumevna, kot ponavadi v resnici so. Preden sedejo za pogajalsko mizo, premalo vedo o svojem nas-

protniku. Na pogajanja se premalo pripravijo, poleg tega jim manjka tudi pogajalskega znanja in veščin, v katerih bi se morali izpopolnjevati. Na pogajanja navadno pridejo s premajhnim številom možnih rešitev, kar zmanjšuje možnost dogovora in izpolnitev zastavljenih ciljev. Pogosto se slepijo, da imajo adute v svojih rokah in tako postavljajo pogajalskega partnerja v napačen položaj, zaradi tega pa se pogajajo z napačnega izhodišča. Preveč so zaverovani vase in nasprotne strani ne upoštevajo dovolj. Vprašanj nasprotniku se nekoliko izogibajo, bodisi ker se počutijo neprijetno ali pa se jim spraševanje ne zdi potrebno. Ne razumejo zasnove pogajanj s pomočjo interesov, ampak vsiljujejo svoje stališče ali pozicijo, ki za nasprotno stran nista sprejemljiva. Poleg tega slovenskim pogajalcem manjka vztrajnosti, potrpežljivosti in poguma, ker niso pripravljene tvegati. Ne znajo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti, zato niso pripravljene tvegati.

Prispelo/Received: 02-2004; sprejeto/accepted: 02-2004

Viri

- [1] URY, W. *Od nasprotovanja do sodelovanja: Kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- [2] KAVČIČ, B. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija, 1996.
- [3] KOTLER, P. *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1998.
- [4] BURNETT, K. *Strategic Customer Alliances: How to win, manage and develop key account business in the 1990s*. London: Pitman publishing, 2000.
- [5] TRIM, P. *The Strategic Purchasing Manager: How to Unlock Buying Power*. London: Pitman Publishing, 2000.
- [6] DRUCKER, FP. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001.
- [7] BUSCH, K. Single-Source Negotiation. *Inside Supply Management*, 2002, January, p. 6-8.
- [8] ATKINSON, G. *Negotiate the best deal: Techniques that really work*. Cambridge: Director books, 1993.
- [9] GOLOB, K. *Organiziranje poslovnih pogajanj : Diplomsko delo*. Maribor : EPF.