

Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću

Vladimir Villach Čeliković, INGRA d.d., Alexandera von Humboldta 4b, 10 000 Zagreb, Hrvatska, tel: +385 1 6102 522, fax: +385 16150 383

vladimir.celikovic@ingra.hr

Igor Čizmadija, Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“, Obrazovna grupa Zrinski, Selska cesta 119, 10 000 Zagreb, Hrvatska, tel:+385 1 3010 617, fax: +385 1 3014 943 igorc@efos.hr

Sažetak

Moglo bi se reći kako su pregovori svakodnevna, ali ne i obična ljudska aktivnost. Ako se razgovor između dvije osobe počne kretati u smjeru pokušaja da prva osoba zadovolji svoje potrebe, koristeći se drugom osobom na razuman način, možemo zaključiti da su pregovori već započeli. Iako se u stvarnosti često susrećemo sa spontanim pregovaranjem, što u svakodnevnom životu, što u odnosima s javnošću, pregovarati treba organizirano, planski, svjesno i uvažavajući prirodu ciljane javnosti. Svrha je ovog rada na sustavan način osvijestiti poduzetnike i menadžere o nužnosti poznavanja umijeća pregovaranja i pregovaračkih taktika kao bitne karakteristike svih onih koji primarno žele komunicirati s javnošću, dakle, onih koji znaju upravljati procesom uspostavljanja i održavanja zajedničkih načela komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti.

Ključne riječi: *pregovaračke vještine, pregovaračke taktike, odnosi s javnošću*

1. Uvod

Moglo bi se reći kako su pregovori svakodnevna, ali ne i obična ljudska aktivnost. Ako se razgovor između dvije osobe počne kretati u smjeru pokušaja da prva osoba zadovolji svoje potrebe, koristeći se drugom osobom na razuman način, možemo zaključiti da su pregovori već započeli. Pregovori obuhvaćaju i mnoge druge situacije kao što su pregovori između država, sindikata i poslodavaca, stranih i domaćih kompanija, kupaca i prodavača i sl. Preko dvije trećine prodaje roba i usluga realizira se zahvaljujući pregovorima.

Pregovori po svojoj prirodi imaju izrazit komunikacijski karakter. Jedna od najvažnijih prepreka koju treba savladati jest završetak pregovora odnosno komunikacije kvalitetnim sporazumom. Naravno, u odnosima s javnošću pod kvalitetnim sporazumom ponajprije se misli na neformalan, usmeni oblik sporazuma „sklopljen“ između javnosti i organizacije koju, sukladno etičkim normama, zastupaju stručnjaci za odnose s javnošću. Oni uspostavljaju i održavaju međusobno razumijevanje, povjerenje, poštovanje i društvenu odgovornost. Ovime se organizacija i njezina ciljana javnost nalaze u win-win odnosu koji je iznimno bitno načelo principijelnog pregovaranja.

U stvarnosti se često susreće spontano pregovaranje. Ne samo u svakodnevnom životu, nego i u odnosima s javnošću. Mnogi praktičari nisu svjesni činjenice da u komunikaciji s određenom javnošću pregovaraju uvjete koji će zadovoljiti i organizaciju koju predstavljaju i javnost. Kod spontanog pregovaranja ne postoji svijest o tome da se nešto posebno događa, a pregovori s javnošću

već su u tijeku. Opasnost koja u tome leži je velika – od odsustva metodološkog slijeda do opće neurednosti i neuvažavanja. Odsustvo vještina pregovaranja može imati velike poslovne i gospodarske posljedice. Pregovarati, stoga, treba organizirano, planski, svjesno i uvažavajući prirodu ciljane javnosti. Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću ovise o pripremljenosti poduzetnika i pravom izboru pregovaračkih strategija i tehnika pregovaranja.

Dok pregovaranje predstavlja komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese (Tudor, 2009), odnosi s javnošću označavaju vještinu kojom se, koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije, utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog imidža i ugleda poduzeća (institucije, pojedinca ili države) u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti, radi vlastitog uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja nepovoljnog publiciteta (Skoko, 2004). Iz ove dvije definicije možemo zaključiti kako su pregovaranje i odnosi s javnošću u uskoj vezi. Izgrađenim sustavom komuniciranja (odnosima s javnošću i pregovaranjem) može se oblikovati mišljenje o poslovnoj organizaciji gdje mišljenje uopće nije postojalo, može se mijenjati na bolje tamo gdje mišljenje postoji čime se izravno može utjecati na ugled, tj. imidž tvrtke ili institucije. Iznimno je važno što prije prepoznati potrebe ljudi (javnosti) koji su tihi pokretač svakih pregovora. Prvi zadatak svakih poslovnih pregovora jest razotkriti potrebe druge strane, od trenutka pripreme, preko otvaranja, do faze zrele rasprave i konca pregovora, odnosno tijekom cijelog procesa pregovora.

Poduzetnik u odnosima s javnošću također treba poznavati potrebe druge strane (javnosti) prije nego krene u komunikaciju s njima. Poduzetnici komuniciraju s unutarnjom i vanjskom javnošću kako bi razvili pozitivne odnose i stvorili sklad između ciljeva organizacije i društvenih očekivanja.

2. Primjena strategija pregovaranja u odnosima s javnošću

Strategiju pregovaranja možemo opisati kao plan koji opisuje načine kako doći do glavnog cilja pregovaranja. Kao i sve strategije pretpostavlja definiranje ciljeva, pretpostavki i sredstava kako bismo se pomaknuli s točke gdje smo sada u točku gdje želimo biti. Treba ju razlikovati od strategije pregovora koja je okrenuta pregovaračkom sadržaju, dok je strategija pregovaranja okrenuta načinu djelovanja. Zoran Tomić (2008.) piše da je strategija dugoročan proces i kod nje ne vrijedi brzo sagledavanje i reagiranje. Čvrsta strategija mora se osloniti na znatno dublju analizu.

Kao što smo ranije spomenuli, u praksi se najčešće može susresti spontano pregovaranje u kojem ne postoji svijest o tome da se nešto uopće događa, a pregovori su već započeli. Organizirano pak pregovaranje je svjesno i odvija se prema procesnim funkcijama (plan, priprema, promišljena rasprava, kontrola, korekcija i stalno usmjeravanje cilju). Poznate su još i strategije reduciranog pregovaranja koje obuhvaćaju strategije mekog, tvrdog, pozicijskog, fiktivnog i principijelnog pregovaranja.

Kod mekog pregovaranja cilj je sporazum s kakvim-takvim ili bilo kakvim pokrićem potreba. U ovoj strategiji smatra se uspjehom ako je postignut sporazum i uspostavljen dobar odnos među sudionicima pregovora. Meki pregovarač želi izbjeći osobni konflikt ili konflikt organizacije koju zastupa i spreman je činiti ustupke da bi postigao dogovor. Takvi se pregovarači bez obzira što žele sporazumno rješenje često osjećaju iskorišteni i izrabljeni. Stoga je iz mekih pregovora potrebno izaći odmah čim to uočimo. Moguće je izbjeći ovakav oblik pregovaranja ukoliko se vodi interesima koje treba braniti kao nešto prirodno, legitimno i očekivano te ukoliko se nametnu posebne zabrane (npr. ne nuditi ustupak već kod prvog zastoja, tražiti više, ne težiti prijateljstvu već profe-

sionalnim odnosima, sačekati da druga strana prva popusti i sl.). Meko pregovaranje najčešće možemo uočiti u komunikaciji s državnim tijelima i institucijama koje imaju zakonski propisanu regulativnu funkciju. Odjel korporativnih komunikacija dioničkog društva, zajedno s pravnim i financijskim odjelom brine da komunikacija prema regulatornim tijelima funkcionira na zadovoljavajući način. U praksi to znači da se moraju ispunjavati strogi uvjeti koje sukladno raznim zakonskim aktima (Zakon o tržištu kapitala, Pravila Zagrebačke burze, Pravila Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga, Zakon o trgovačkim društvima i sl.) provjeravaju regulatorna tijela.

Kao primjer uzet ćemo da je korporacija u ulozi pregovarača vezano za sadržaj Prospekta uvrštenja dionica na uređeno tržište Zagrebačke burze, kao i objave istog investicijskoj javnosti, uz napomenu da se pregovarač nalazi u vremenskom škripcu, odnosno Prospekt treba objaviti što prije. PR stručnjaci korporacije vode pregovarački tim sastavljen od pravnika i ekonomista, znaju da je riječ o nadmoćnom protivniku, Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga (u daljnjem tekstu: HANFA), koji mora odobriti Prospekt prije njegove objave. Pregovarač je kao svoj cilj postavio sporazum, odnosno dobivanje suglasnosti na tekst Prospekta, a sve ostalo je prilagodio tome. HANFA postavlja svoje zahtjeve pozivajući se na razne zakonske propise i na vlastita tumačenja istih. Pregovarač se nužno prilagođava zahtjevima, ukoliko oni ne prelaze donji prag pregovarača i njegovog tumačenja zakonskih odredbi. Pregovaraču su bitni međuljudski odnosi i naklonjenost regulatora kako bi ostvario cilj. Meko pregovaranje karakterizira izostanak zdravog i produktivnog konflikta interesa, ali kao ishod toga može se očekivati pouzdanost provedbe, tj. objave Prospekta. Meke pregovore moguće je i malo „otvrdnuti“ na način da više inzistiramo na zaštiti svojih mišljenja i prijedloga, naročito ako propis tumačimo na drugačiji način nego što to čini HANFA. U tom slučaju od regulatora tražimo realno obrazloženje svojih stavova koje ćemo nastojati pomiriti s našima. Na ovaj način prelazimo iz područja mekih u područje principijelnih pregovora.

Za razliku od mekog pregovaranja, o kojem je do sada bilo riječi, tvrdo pregovaranje ima za cilj sporazum s jednostranim zadovoljenjem potreba. Često je prisutna premisa: cilj opravdava sredstvo. Tvrdi pregovarač vidi svaku situaciju kao borbu u kojoj strana koja zauzimanjem ekstremnije pozicije izdrži duže, ujedno bolje prolazi. Takvi pregovarači uvijek žele pobijediti. Polaze od stava ja dobivam, ti si na gubitku. Ovakvo pregovaranje stavlja organizaciju i javnost u asimetričan odnos (javlja se jaz među pregovaračima). Moguće ga je izbjeći ukoliko se drugu stranu preventivno šokira najavom ekstremnog zahtjeva (psihološki karakter), ukoliko se posjeduje dovoljno samokontrole i svjesnog djelovanja te se druga strana pravovremeno upozori da se ne prihvaća tvrdo nadmetanje.

Kao primjer tvrdog pregovaranja uzet ćemo političara krajnjeg desnog ili lijevog političkog opredjeljenja kojeg karakterizira čvrstina nastupa, nepopustljivost, agresivnost i nerijetko nevažavanje tuđih stavova. Zamislimo ga kako se otvoreno sukobljava s moderatorom panel rasprave na televiziji, pri čemu jednostrano zagovara svoje interese. Moderator predstavlja javnost, odnosno određenu ciljnu populaciju ovog političkog talk showa i nastoji pomiriti svoje vlastite stavove, ali i stavove drugih sudionika emisije. Dok su javnost, gosti i moderator u nevjerici zbog nepopustljivosti, političar je uvjeren da je u pravu i ne pokazuje razumijevanje za drugu stranu priče.

Za zaključiti je da bi svaki poduzetnik pregovarač imao velikih glavobolja s takvom osobom. Mnogo je razloga za takvo ponašanje.

Možda je napad jedina pregovaračka tehnika koju pozna; možda ga je strah da ga se vidi kako se predaje ili uzmiče. Takvu se osobu ne smije provocirati i zastrašivati. Potrebno je ostaviti dojam da se igra po njegovim pravilima, ne gubeći pritom iz vida svoja načela.

Umjesto da mu se odgovori se: Ali..., bolje je prepraviti svoj odgovor, govoreći: Da, vidim o čemu je riječ, i

Jedan od najčešćih oblika pregovaranja poduzetnika je pozicijsko pregovaranje, a uključuje inzistiranje na vlastitim interesima te zagovaranje vlastitog rješenja i jedne i druge strane (pozicijski rat). Pregovori počinju gotovim zahtjevima, bez diskusije i usuglašavanja čime se ograničava kreativnost i svode se na borbu oko samo dva rješenja. Moguće je izbjeći pozicijsko pregovaranje koje zna biti iscrpljujuće i dugotrajno. To se može učiniti na način da svaka strana bude obvezna predložiti dva ili tri alternativna prijedloga te zabranom postavljanja konačnih zahtjeva prije nego nastupi trenutak za to te ne treba prihvatiti preuranjene zahtjeve, već ih treba ignorirati. Ozbiljan poduzetnik ne bi trebao koristiti pozicijsko pregovaranje jer ono ne doprinosi uzajamnoj (simetričnoj) komunikaciji. Nažalost, konflikata je sve više. Sve je manje onih javnosti koje će prihvatiti odluke koje diktira neka organizacija. I u tu zamku poduzetnici nesvjesno upadaju – braneći stav organizacije bez da racionalno razmisle o posljedicama takvog pregovaranja.

Američka vlada vodila je pozicijski rat putem televizije tijekom ratnih sukoba u Vijetnamu. Istaknuto je kako Vijetnamski rat predstavlja prvi otvoreni rat i kako nije postojala formalna cenzura. Međutim, kasnije se ispostavilo da je upotrebljavan niz tehnika vojnih odnosa s javnošću. Vlada je neke prizore inscenirala kako bi televizijske postaje bile opskrbljene materijalom povoljnim za Vladu. Otvorenost rata bila je lažna. Novine poput The New York Timesa počele su voditi pozicijski rat s američkom vladom objavljujući istinu. Povijest bilježi da je čak i predsjednik J. F. Kennedy bezuspješno intervenirao kod glavnog urednika gore navedenog medija (Tomić, 2008). Rezultat: tijekom sedamdesetih godina prošlog stoljeća javnost je percipirala da je Vijetnamski rat izgubljen na televiziji.

Za razliku od svih do sada spomenutih strategija pregovaranja fiktivno pregovaranje nema za cilj pregovaranje ni dogovor, već odgađa pregovore, neproduktivno djeluje, nema konkretizacije, partneri su neprecizni. Ciljevi ovakvog prividnog pregovaranja mogu biti poslovna špijunaža (business intelligence), odugovlačenje i guranje druge strane u vremenski škripac, odlaganje izvršenja obveza, odgađanje pregovora zbog novih i boljih uvjeta, zadržavanje i odvlačenje pozornosti s boljih poslova. Potrebo je izbjeći i što prije pobjeći iz ovakvog oblika pregovaranja.

To je moguće učiniti postavljanjem kontrolnih pitanja, provjerama ukoliko takvi pregovori nisu odmakli, a ukoliko jesu moguće je izvući se upotrebom rezervnog rješenja, odnosno boljeg alternativnog rješenja (BAR), neutralizirati korist druge strane i započeti pregovore na osnovama principijelnog pregovaranja. Fiktivno pregovaranje može se pronaći, osim u poslovnom svijetu, u politici te diplomaciji. Fiktivni pregovori i razgovori omogućuju nam da dođemo da raznih korisnih informacija ili ako nam je namjera odlagati izvršenje vlastite obveze, omogućuju nam kupovinu vremena kako bismo u sljedeću rundu pregovora ušli jači.

Poduzetnici su, nastojeći izgraditi i unaprijediti dobre unutarnje i vanjske odnose, svjesni da postoje pregovaračke strategije koje se zbivaju između tvrdih i mekih. I one uključuju pokušaj izmjene ustupaka između onoga što organizacija želi postići kao i njena javnost (Tomić, 2010). Osnovna teza principijelnog pregovaranja¹ jest odlučivanje o pitanjima po njihovim vrijednostima, radije nego kroz proces cjenkanja koji je fokusiran na to što svaka strana kaže da će učiniti ili neće učiniti. Ona zagovara tezu, kada god je to moguće, da organizacija i javnost traže obostranoj dobiti (načelo win-win² i načelo give-get³). Organizacija koja štiti svoju reputaciju i onda kada njezini interesi dolaze u sukob treba inzistirati da rezultat pregovora bude temeljen na nekim pravednim

¹ Ova metoda pregovaranja nastala je u okviru Harvardskog pregovaračkog projekta.

² Koristi se u pregovoru sa starim partnerima, s novim partnerima kada se ulazi u veće projekte, u kojima je važan budući odnos među partnerima.

³ Zagovara tezu *dajem da bih dobio*.

standardima i obostranoj prihvatljivosti. Ovo je ujedno jedan od temeljnih principa odnosa s javnošću o kojima poduzetnik treba voditi računa.

Metoda principijelnog pregovaranja kombinacija je tvrdog pregovaranja, kada je riječ o odlučivanju o vrijednostima i mekog pregovaranja, kada je riječ o stranama (organizaciji i javnosti) ili ljudima. Ona se ne koristi nikakvim trikovima. Ona predstavlja pregovaranje s ciljem i pregovaranje nad sadržajem. U odnosima s javnošću ova strategija pregovaranja pokazuje kako dobiti ono na što poduzetnici, menadžeri ili organizacija imaju pravo i pritom ostati korektni (simetrični). Omogućuje im da budu pravedni dok štite sebe, svoju funkciju ili organizaciju od onih koji bi ih htjeli iskoristiti za neke druge interese i ciljeve. Ustraje se na objektivnim kriterijima i nalaze se opcije od obostrane koristi.

Principijelno pregovaranje ima sedam ciljeva (Tudor, 1992.): dobiti kvalitetan sporazum, racionalno utrošiti vrijeme i sredstva, ostvariti dobre međuljudske odnose, moguća rješenja, postizanje neplaniranih obostrano korisnih rješenja, dugoročni poslovni odnosi i pouzdanost provedbe.

Upravljanje suprotstavljenim interesima zahtijeva i podrazumijeva prepoznavanje potreba, otkrivanje namjera, uvažavanje situacija objiju strana. Komunikacija se odlikuje uspješnim govorom i slušanjem. Govor je konkretan, razgovijetan, jasan, jednostavan, temelji se na argumentima, valjanom logičnom zaključivanju, dokazima, činjenicama. Pažljivo slušanje znak je da se želi slušati i razumjeti. Dobri su međuljudski odnosi cilj za sebe koji se ostvaruje asertivnim načinom: pošteno zalaganje za sebe, uvažavanje drugih, podržavanje pozitivnog ozračja.

Dobri primjeri principijelnog pregovaranja mogu se naći u svakodnevnoj praksi: u javnoj diplomaciji, u odnosima s donatorima, sponzorima, investitorima i medijima. Novinaru s kojim je izgradio dobar odnos, poduzetnik pruža relevantne informacije, a od novinara zauzvrat može očekivati svježije i ekskluzivne informacije koje mu u najvažnijem trenutku mogu pomoći pri donošenju taktičkih odluka. Izgrađenim sustavom povjerenja i dvosmjernog kolanja informacija, i novinar i poduzetnik su na dobitku. Ipak, u takvom odnosu treba se čuvati potencijalnih zamki da se u pomalo prijateljskom raspoloženju previše ne otvorimo – jedna suvišna informacija može naštetiti i odnosu i organizaciji.

3. Taktike pregovaranja poduzetnika s javnošću

Edward de Bono je u svom djelu *Tactics - The Art and Science of Success* rekao kako su taktike vjerni sluge svakoj strategiji, što znači da se one prilagođavaju glavnom cilju, dakle strategiji. One predstavljaju metode korak – po – korak kako bi se postigli veći, strateški ciljevi. Pregovaračke taktike obuhvaćaju opće taktičke metode i posebne taktičke zamisli (Tudor, 1992.). Opće metode jesu one koje se trebaju znati unaprijed i koristiti te prepoznati kad ih drugi koriste. Posebne se pak zamisli koriste u konkretnom slučaju na licu mjesta te se na taj način jednokratno i trenutno rješava problem, odnosno deblokira određena pregovaračka situacija.

Poznavanje taktičkih metoda može uvelike stimulirati domišljatost, kreativnost i brzinu pronalazanja taktičkih rješenja na licu mjesta. Što je poduzetnik češće u poziciji da pregovara, to će biti skloniji sistematiziranju i ovladavanju većim brojem taktičkih metoda čime se poboljšavaju njegove operativne radnje u praktičnim situacijama. Neke od taktičkih metoda jesu taktike kadrovskih uloga, osobnih napada, igara na niz tema, neodmjerenih zahtjeva, visokog pritiska te taktike pri kraju razgovora. Poduzetnik određene taktike ne bi smio upotrebljavati jer se kose s etičkim normama. Međutim, dobro je da ih poznaje kako bi se obranio jer ih druga strana može koristiti kao napadačke taktike.

Jedna od taktika kadrovskih uloga koje poduzetnici često koriste u odnosima s javnošću jest taktika dobrih i loših momaka. Radi se o internacionalnoj trik-taktici u kojoj se jedna pregovaračka strana kao tim dijeli na dvije grupe.

Članovi prve grupe koji glume loše momke su energični, bezobzirni, napadački nastrojeni, dok su članovi druge grupe koji glume dobre momke dobronamjerni, puni razumijevanja i žele se dogovoriti. Namjera je da se navede drugu stranu, da bježeći od loših momaka, prihvati prijedloge dobrih momaka. Ova je taktika vrlo korisna i dokazano primjenjiva pri lobiranju određenih ideja, na primjer lobiranje kako bi se uvele nove odredbe u postojeći zakon ili u konačnici donošenje novog zakona.

Još jedna taktika kadrovskih uloga veže se uz situaciju u kojoj poduzetnik šalje pregovarača koji ne zna svoja ovlaštenja (na primjer može li odobriti veći količinski popust ili smije li iznijeti određeni podatak u javnost), odnosno koji može samo načelno dogovoriti osnove koji su dobar temelj za sljedeći krug pregovora. Ova taktika nejasnih ovlaštenja korisna je za one poduzetnike koji žele izbjeći odgovor na postavljeno pitanje i dobiti vrijeme za pripremu sljedećih pregovora.

Osim navedene dvije taktike kadrovskih uloga moguće je u svakodnevnom poslovnim pregovorima susresti i taktike osobnih napada. Ukoliko želi ugroziti integritet ličnosti i time doći u nadmoćnu pregovaračku poziciju poduzetnik se može koristiti taktikom psihološke nelagode. Predmet ove taktike su primarne socijalne potrebe čovjeka. Kad mu se one ugroze, postaje pregovarački slab. Nerijetko se ovom napadačkom taktikom susreću poduzetnici kada s druge strane mogu primijetiti podsmijeh jednog od sugovornika svaki put kada se spremaju uzeti riječ ili kad ih ne slušaju (nešto pišu, crtaju, gledaju kroz prozor). Na taj se način ugrožavaju primarne socijalne potrebe čovjeka. Čovjek ima potrebu za afirmacijom, priznavanjem, uvažavanjem, a kad mu se to uskratiti postaje nesretan i slab. Sposobni poduzetnici pregovarači moraju na vrijeme prepoznati opasnost koja vreba i koja im, na primjer, može upropastiti događaj na kojem se predstavlja novi proizvod. Prijetnje osobi spadaju u taktike osobne nelagode, a cilj joj je izazvati osjećaj elementarne i egzistencijalne ugroženosti. Tada je potrebno zadržati samokontrolu. Poduzetnici, političari i osobe iz javnog života znaju se medijski obračunavati s osobama i kompanijama ukoliko je njihova osobnost ugrožena. Kao primjer uzet ćemo tvrtku Abeceda koja je zbog nepodmirenih potraživanja odlučila stopirati uslugu instituciji koju zastupa osoba XY. Djelatnost je Abecede održavanje parkova. Zbog pritiska medija i javnosti Abeceda mora priznati poteškoće koje ima s institucijom i objaviti razloge neodržavanja gradskih parkova. Osoba XY osjeća se prozvanom, ali ne smatra se odgovornom za nastalo stanje. Pod pritiskom medijskih upita XY prijete Abecedi da zbog njihove aljkavosti i nefunkcionalnog raspolaganja novcem, grad izgleda prljavo i zapušteno. Drugim riječima, skreće pozornost i odgovornost sa sebe.

Treća skupina taktika pregovaranja jesu igre na niz tema. Varka o prioritetu ciljeva jedna je od taktika koja se ubraja u ovu skupinu, a koju poduzetnici često primjenjuju.

Najčešća je u situacijama kada poduzetnik želi prikriti prioritetan cilj, odnosno stavlja ga u drugi plan, dok istovremeno zahtjev koji nema neku važnost stavlja u prvi plan i prezentira ga kao prioritetan cilj. Primjer za ovu taktiku možemo pronaći u sve većem broju neisplaćenih plaća od strane poduzetnika svojim zaposlenicima. Zaposlenicima se prezentira da se plaće ne mogu isplatiti zbog krize koja je obuhvatila cijelo gospodarstvo te zato što nisu naplaćena potraživanja od strane korisnika, dok se novac istovremeno troši na nešto drugo. Taktika pakiranja prednosti jest ona koju poduzetnici koriste u određenom trenutku kako bi popravili svoju ili oslabili pregovaračku poziciju druge strane na način da podastiru dokaze o poslu koji je odrađen i dokumentiran.

Na primjer, agencije za odnose s javnošću koriste press clipping pomoću kojeg mogu dokumentirati da neku osobu ili organizaciju ne prati dobra reputacija. Posebno je korisno kada agen-

cija za odnose s javnošću pitcha novog klijenta kojemu treba poraditi na podizanju reputacije pa mu se putem prethodno napravljene analize medijskog sadržaja predoči kako ga doživljavaju mediji i javnost.

Osim opisanih taktika za kraj ćemo spomenuti i taktiku koju poduzetnici često koriste prilikom komunikacije s unutarnjom i vanjskom javnošću. To je taktika izbjegavanja sporazuma koja se ubraja u skupinu taktika pri kraju razgovora. Jasno je da neki pregovori mogu završiti definitivnim prekidom suradnje, no cilj je ove taktike ostaviti poveznicu za eventualni nastavak pregovora. Potrebno je pronaći pravi izgovor koji odgovara trenutku i okolnostima pregovora. Na primjer, ako poduzetnik želi izbjeći davanje informacija novinaru jer mu u tom trenutku to ne odgovara, može odgovoriti neutralnom rečenicom da nema novih elemenata te kad se oni pojave da će ih o njima obavijestiti. Na ta način izbjeći će usmeni sporazum, ali u tom slučaju mora biti svjestan da je novinaru ostao dužan.

4. Zaključak

Koju god strategiju ili taktiku pregovaranja poduzetnik primijeni treba biti svjestan da ona treba zadovoljiti tri kriterija kod pregovaranja između strana. Pregovaranjem se treba postići mudar dogovor, ukoliko je dogovor moguć. Pregovaranje treba biti učinkovito. Pregovaranje treba unaprijediti ili bar ne narušiti odnos između strana (organizacije i javnosti). Ljepota filozofije svi su na dobitku nalazi se u njezinoj primjenjivosti u svim oblicima pregovora – od rasprave s djetetom do sastavljanja međunarodnog ugovora. Ponekad može biti teško onome koji održava smjer pregovora. Međutim u tome se ogleda uspješnost dobrog poduzetnika pregovarača. Pregovaranje je vještina poput bilo koje druge – ona se uči, vježba i s vremenom se u njoj postaje uspješniji. Poduzetnici koji posjeduju ovo znanje i vještinu mogu očekivati mnogo povoljnije rezultate pregovaranja.

Svoju komunikaciju trebaju temeljiti na strategiji principijelnog pregovaranja koja je zapravo jedini potpuni obrazac pregovaranja. Zahvaljujući pregovorima, društvene se grupe i pojedinci, tvrtke, države povezuju u nove cjeline. Zadaća poduzetnika u pregovorima je da ponekad spoji nespojivo, pronađe zajednički interes čak i onda kada se on naizgled ne nazire što ih čini svojevrsnim medijatorima civilizacije. U istočnoj kulturi medijacija je protkana u filozofiju življenja. Možda je i više nego sazrelo vrijeme da zapad shvati kako jednostrano zadovoljenje potreba nije vrlina nego mana. Nažalost, rezultat takvog ponašanja doveo nas je do ekonomske krize. Nisu organizacije te koje međusobno pregovaraju, nego su to ljudi - poduzetnici. Prihvaćajući spoznaju da se radi o ljudima - poduzetnicima, a ne stvarima, moguće je krenuti putem konsenzusa. Iskrenost i pouzdanost su važne. Filozofija svi su na dobitku jest krucijalna.

Negotiating Skills of Entrepreneurs in Public Relations

Abstract

Although it could be said that negotiating is an everyday activity, it cannot be called an ordinary human activity. If a conversation between two people begins to move in the direction where the first person attempts to satisfy their needs, using the second person in a reasonable way, we can conclude that the negotiations have already begun. Although spontaneous negotiations are often encountered in everyday life, when it comes to public relations, negotiations should be organized, planned, conscious, and should take into account the nature of the target audience. The purpose of this paper is to raise entrepreneurs' and managers' awareness of the necessity of knowing the art of negotiating as well as negotiation tactics as the essential characteristics of those who primarily want to communicate with the public i.e., those who know how to manage the process of establishing and maintaining the common principles of communication, understanding, acceptance and cooperation between organization and its public.

Key words: negotiating skills, negotiating tactics, public relations

Literatura

1. Čizmadija, I., Mašek, A. (2004): Enterprise Network's Info Point. GIS Odyssey 2004, Trogir, str. 240-246
2. De Bono, E. (1993): Tactics - The Art and Science of Success: Harper & Collins, London
3. Fisher R., Ury W. (1981): Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In, Houghton Mifflin Company, USA, New York
4. Heat Robert L. (2001): Handbook of Public Relations, Sage Publications, Thousand Oaks, USA, California
5. Nacionalno vijeće za konkurentnost (2004). 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Zagreb
6. Nierenberg J., Ross I. S. (2005): Tajne uspješnog pregovaranja, Školska knjiga, Zagreb
7. Skoko B. (2004): Hrvatska – Identitet, image i promocija, Školska knjiga, Zagreb
8. Tomić Z. (2008): Odnosi s javnošću, teorija i praksa, Synopsis, Zagreb – Sarajevo
9. Tudor G. (1992): Kompletan pregovarač, Umijeće poslovnog pregovaranja. MEP Consult, Zagreb
10. Tudor G. (2009): Veliki poslovni pregovori. MEP d.o.o., Zagreb