

# Taktike distributivnog pregovaranja

Pregledni rad, DOI 10.22522/cmr20220181, primljeno 12. prosinca 2022.

UDK: 005.574

.....

## Olivera Jurković Majić

Veleučilište Edward Bernays

E-adresa: omajic@net.hr

## Branko Janjić

Veleučilište Edward Bernays

E-adresa: branko.janjic@bernays.hr

.....

## Sažetak

U kontekstu poslovnog pregovaranja, pregovaranje je istovremeno i znanost i vještina; u smislu vještine poslovno pregovaranje podrazumijeva određena ponašanja, umijeća, sposobnosti te iskustva dok se znanje o pregovorima smatra korisnim alatom koji olakšava provedbu procesa; znanja se moraju što više praktično primjenjivati (practicirati) kako bi se, nekada izrazito rivalsko poimanje pregovaranja, oblikovao kao poslovni proces u kojem je prevladan raskorak između teorije i prakse. Poslovno se pregovaranje najčešće analizira u dva konteksta: kontekstu kupoprodaje te odnosa unutar poslovnog subjekta (interno pregovaranje). Kao sve važnija poslovna vještina kojom se pronalaze rješenja za konfliktne, a međuovisne situacije učinkovito poslovno pregovaranje ima multiplikativni učinak u smislu stvaranja dodane vrijednosti. Poslovno je pregovaranje „razmjena korisnog za korisno“, a o tome što je korisno i kako doći do toga, odlučuje svaka strana za sebe što se prepoznaje preko pristupa pregovorima kao i korištenim strategijama i taktikama. U radu se analizira strategija distributivnog pregovaranja koja je bila dominirajući pregovarački pristup u prošlosti (i danas se koristi) s naglaskom na taktike pregovaranja koje koriste distributivni pregovarači kao i načine reagiranja na iste. Same taktike, tj. njihovi nazivi ili sintagme proizašle su iz pregovaračke prakse, a izazivaju interes i šire javnosti zbog korištenog nazivlja (sintagme) za opis pregovaračke taktike.

**Ključne riječi:** pregovaranje, strategije pregovaranja, taktike distributivnog pregovaranja

# 1. Pregovori - *Fact of life*

Povijest čovječanstva obilježena je različitim vrstama sukoba uzrokovanih različitim interesima kako na razini pojedinca, tako i na razini društva u cjelini. Općeljudska i društvena dimenzija komuniciranja očituje se u skladnom funkcioniranju ljudi zbog čega se komunikacijsko-pregovaračke vještine javljaju kao protuteža nerazumijevanju i konfliktima. Pregovaranje kao specifična međuljudska komunikacija može se analizirati iz različitih perspektiva i situacija koje mogu biti više ili manje složeni, više ili manje predvidivi. U smislu osobne vještine - “htjeli vi to ili ne, vi ste pregovarač“. Pregovori su *fact of life*. (Polšek, 1995, str 29.)

Pregovaranje nije proces rezerviran samo za „odabrane pregovarače ili situacije“, pregovaranje je nešto što svi rade, svakodnevno, ponekad i nesvjesno izbjegavajući nesporazume i sukobe, tj. izbjegavajući situacije koje možemo nazvati „ili – ili“ situacije koje, najčešće, ne nude prihvatljivo rješenje (bar jednoj strani).

Ljudi pregovaraju, najčešće, iz nekoliko razloga: da bi dogovorili (ispregovarali) podjelu nekog ograničenog resursa, da bi stvorili nešto novo što niti jedna strana ne bi mogla stvoriti sama, te da bi riješili neki problem ili nesuglasicu s drugom stranom. (Lewicki, Saunders i Barry, 2009, str. 2)

Temeljno obilježje pregovora je međuovisnost koja proizlazi iz činjenica da ljudi (pregovaračke strane) trebaju jedna drugu kako bi ostvarile željene ishode za razliku od odnosa neovisnosti u kojima je moguće ostvariti željene ishode samostalno (bez druge strane). Ukupnost čovjekovog života obilježena je odnosima međuovisnosti, usklađivanja i suradnje pri realizaciji bilo osobnih bilo poslovnih ciljeva.

Kako bismo razumjeli samu bit pregovaranja te specifičnosti pregovaračkog procesa koje ga razlikuju od ostalih komunikacijskih procesa navodimo nekoliko definicija: “Pregovaranje je eksplicitna, dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga, tj. to je proces putem kojega iznalazimo uvjete za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas.“ (Kennedy, 1998, str. 11)

Fisher, Ury i Patton (Fisher, Ury, i Patton, 1999, str. 13) također definiraju pregovaranje kao proces tijekom kojega dobivamo ono što želimo od drugih, a obilježava ga specifična komunikacija tzv. komunikacija naprijed-nazad koja je primjerena procesu u kojem strane imaju neke zajedničke, ali i neke suprotne interese.

Poznati harvardski profesor s područja pregovaranja Lewicki (Lewicki, Saunders, Minton i Bary, 2013, str. 9) naglašava da pregovaranje nije samo uobičajena aktivnost već presudna aktivnost za donošenje odluka i postizanje rezultata (razmjena „korisnog“ za „korisno“) bilo u svakodnevnom bilo u poslovnom životu.

Bez obzira radi li se o pregovorima koje vode države, kompanije, sindikati, različite organizacije, pojedinci..., i bez obzira o temi koja je predmet pregovaranja, teoretičari s područja pregovaranja smatraju da postoji nekoliko zajedničkih karakteristika svih pregovaračkih situacija i to (Lewicki, Saunders, i Barry, 2009):

- a)** postojanje dvije ili više strana tj. dvoje ili više pojedinaca, grupa, organizacija, a proces pregovaranja odvija se među pojedincima, unutar grupa ili među grupama;
- b)** postoji konflikt potreba i želja između dvije ili više strana, a proces pregovaranja je pronalaženje načina prevladavanja konflikata;
- c)** strane pregovaraju dobrovoljno jer misle da će tijekom procesa pregovaranja ostvariti bolje ishode nego da ne pregovaraju;
- d)** tijekom pregovaranja odvija se proces „davanja i uzimanja“ koji predstavlja samu bit pregovaranja;
- e)** strane biraju pregovaranje i nastoje postići dogovor umjesto da se upuste u otvoreni sukob, tj. do pregovaranja dolazi kada strane žele pronaći rješenje nekog konflikta.

Pregovaranje je proces u kojemu ljudi pronalaze načine usklađivanja međusobnih razlika (Harvard Business Essentials, 2003, str. 11) kako bi se postigao dogovor. Nadalje, pregovaranje kao proces društvene interakcije i komunikacije uključuje dvoje ili više ljudi koji samostalno donose odluke i razmjenjuju informacije kako bi se postigao kompromis obzirom da nitko ne može sam ostvariti svoje ciljeve.

Kako će se u ovom radu naglasak staviti na poslovno pregovaranje sljedeću definiciju smatramo primjerenom navedenom kontekstu: „pregovaranje je oblik interakcije u kojem grupa subjekata sa suprotstavljenim interesima pokušava postići uzajamno prihvatljiv dogovor o podjeli ograničenih resursa (roba, usluga, financijskih sredstava, vremena i sl).“ (Fisher, Ury, Patton, Getting, 1999.)

Poslovno se pregovaranje odvija još od pojave robne razmjene koja je svojim razvojem intenzivirala i primjenu poslovnog pregovaranja, a trgovina, internacionalizacija te globalizacija poslovanja pozicioniraju pregovaranje kao *Conditio sine qua non*.

Način na koji danas pristupamo poslovnom pregovaranju promijenili su se kao posljedica promjena u poslovnom okruženju; pregovaranje se od nekada izrazito rivalskog jednokratnog događaja pretvorilo u sveprisutan poslovni proces kojemu je sve više u fokusu nastojanje da se ostvare dobri poslovni odnosi, a strategije međusobnog nadmetanja i iscrpljivanja sve češće supstituira obećavajuća zajednička suradnja. (Stamato, 2004.)

## 2. Pristupi pregovorima – pregovaračke strategije

Tradicionalni pristup pregovorima ili tzv. „stara škola“ ograničavao se na kompetitivni (natjecateljski) pristup pregovaranju (pogađanju – „Tko će dobiti više?“). Riječ je o strategiji distributivnog pregovaranja u kojoj pregovarači žele maksimizirati korist iz tekućih pregovora bez obzira na odnos (interes) druge strane, a o metodama i taktikama koje se koriste u ovom načinu pregovaranja bit će detaljnije analizirane. Suprotno strategiji distributivnog pregovaranja, strategija integrativnog ili kooperativnog pregovaranja fokusirana je na pregovarački proces koji objema stranama omogućava maksimalno zadovoljenje potreba, a visoka razina brige da obje pregovaračke strane ostvare svoje ciljeve dovode do suradničkog pristupa usmjerenog na rješavanje problema fokusirajući se na integrativni potencijal pregovaračke situacije. Da bi se prepoznao integrativni potencijal pregovaračke situacije nužno je da pregovaračke strane jasno definiraju međusobne potrebe i ciljeve, slobodno, otvoreno i s povjerenjem razmjenjuju informacija i ideja, da su usmjerene na međusobne sličnosti naglašavanjem onog što im je zajedničko i, u konačnici, tražiti rješenja koja će zadovoljiti ciljeve obje strana (sporazum proširene vrijednosti).

U okviru Harvardskog pregovaračkog projekta (Fisher, Ury, Patton, 1999) razvijen je alternativni model pregovaranja tzv. Harvardski model pregovaranja poznat kao model principijelnog pregovaranja koji naglašava sljedeće elemente: usmjeravanje na zajedničko umjesto na razlike; odvojiti probleme; odvojiti ljude od problema; baviti se potrebama i interesima, ne pozicijama; obvezati se na uključivanje potreba svih strana; razmjenjivati ideje i informacije te osmisliti više alternativa u kojima obje strane mogu biti na dobitku te korištenje objektivnih kriterija za standarde ponašanja i pokazatelje uspjeha.

U središtu Harvardskog modela nalazi se procjena ili poželjnost (prihvatljivost) različitih rješenja, odnosno prihvatljivost najbolje dostupnog rješenja. Roger Fisher, William Ury

i Bruce Patton (Fisher, Ury, Patton, 1999) naglašavaju važnost tzv. najboljeg dostupnog rješenja poznatog kao BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*). (Koncept BATNA-e, u teoriju i praksu pregovaranja, uveli su Fisher, R. i Ury, W. (Fisher i Ury, 1981). Hoćemo li se u pregovorima složiti s nekim prijedlogom ovisi o tomu koliko nam je dostupno najbolje moguće rješenje; pregovarači moraju znati vlastitu BATNA-u, ali i BATNA-u druge pregovaračke strane. Pri određivanju vlastitih ciljeva, ali i u prepoznavanju ciljeva druge strane važno je razlikovati sljedeće pozicije: ciljanu poziciju koja pokazuje ono što želimo postići u pregovorima; minimalnu poziciju, tj. najmanji ili najlošiji, ali još uvijek prihvatljiv rezultat pregovaranja – dakle minimalnu prihvatljivost koja određuje našu BATNA-u te otvarajuću poziciju koja predstavlja naš početni prijedlog ili ponudu koju treba definirati na nešto višoj razini računajući na ustupke i jedne i druge strane.

Definiranje realnih ciljeva i oblikovanje različitih rješenja (opcija) u kontekstu razumijevanja i ispravnog percipiranja međusobnog odnosa nužno je za pronalaženje mogućnosti da se u pregovorima s drugom stranom postigne sporazum koji u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljava naše potrebe, ali i potrebe druge strane.

„Ulaskom u pregovore, osobnu pozornost nedvojbeno trebamo usmjeriti na rezultate koje u pregovorima želimo postići, ali nikada ne treba iz fokusa izgubiti i vrstu odnosa koju već imamo ili želimo ostvariti s drugom stranom. Vrijednost koju stavljamo u takav odnos utjecat će na našu strategiju i taktike pregovaranja, gdje će svaka pretjerana osjetljivost na potrebe druge strane rezultirati popuštanjem, a krajnja neosjetljivost konkuriranjem ili međusobnim natjecanjem“. (Tomašević Lišanin, 2010, str. 433)

Razumijevanje (osjetljivost) za potrebe druge strane, ali i potreba za ostvarivanjem ishoda za sebe, najprimjerenija je poslovnim situacijama i pregovorima kojima želimo ostvariti dugoročnije odnose. Ovo je nužan preduvjet principijelnog pregovaranja koje se zasniva na objektivnim kriterijima, a suradnička atmosfera tijekom pregovaračkog procesa rezultirat će sporazumom kojim će biti zadovoljne obje pregovaračke strane. Postizanje vlastitih ciljeva, ali i uspostavljanje odnosa s drugom pregovaračkom stranom utječe na pregovaračko ponašanje te spremnost na prilagođavanje vlastitih interesa interesima druge strane. Uvid u ovaj dualni odnos, tj. važnost ostvarivanja ciljeva (ishoda) pregovora vs. važnost uspostavljanja odnosa, najbolje se može prikazati u Modelu dvostruke brige iz kojega proizlaze i osnovne pregovaračke strategije. Model dvostruke brige pokazuje postojanje različitog intenziteta spremnosti za upuštanje u pregovore kao i na načine ponašanja/rezultate koje želimo ostvariti nudeći četiri osnovne pregovaračke strategije:

strategiju suradnje, strategiju prilagođavanja, strategiju konkuriranja te strategiju izbjegavanja. Ovaj model dvostruke brige ili dualnog interesa pomaže nam u razumijevanju načina na koji pojedinci ili organizacije mogu pristupiti pregovorima upućujući nas i na činjenicu kako u pregovorima postoje i materijalni i nematerijalni čimbenici.

„Harvardske su metode koncipirane za ravnopravne pregovarače, za pregovarače koji neće odustajati od pregovora, bojkotirati pregovore ili koristiti "prljave trikove" zbog svoje militarističke ili neke druge premoći. Nadalje, isto je tako jasno da neutralni pregovarači moraju uzeti u obzir i faktor snage koja stoji u pozadini pregovaranja, dakle okvire koji bitno prelaze granice same pregovaračke "atmosfera". Unatoč tomu, pregovori imaju vlastitu logiku u kojoj se može biti vješt i pomoću koje se može postići maksimum u zadanim okvirima. Premda se Harvardska metoda ponudila kao model rješavanja političkih sukoba, pokazalo se da ona bolje funkcionira u svakodnevnim situacijama, uključujući i one znanstvene, negoli u sferi "visoke politike". (Polšek, 1995, str. 33).

### 3. Specifičnosti poslovnog pregovaranja

Poslovno pregovaranje je poslovna aktivnost i sredstvo povezivanja gospodarskih subjekata, ali i način povezivanja ljudi/zaposlenika unutar poslovnog subjekta s ciljem rješavanja poslovnih (i osobnih) situacija obostrano zadovoljavajućim rješenjima.

Izrazita kompetitivnost i promjenjivost obilježje je suvremenog poslovanja, ali i sve veća međuovisnost poslovnih subjekata kako s dobavljačima, posrednicima, partnerima, kupcima, klijentima, zaposlenicima, donositeljima odluka i sl. zbog čega se poslovnom pregovaranju kao ključnom poslovnom procesu posvećuje sve više pozornosti. Ulaganje u izgradnju dugoročnih (profitabilnijih) poslovnih odnosa, tj. realizaciju osobnih poslovnih ciljeva koji uvažavaju i omogućavaju realizaciju poslovnih ciljeva i druge strane (ostalih dionika) rezultat će dodanom vrijednošću za sve sudionike. „Konačni rezultat ulaganja u dugoročne i profitabilne odnose s glavnim skupinama kupaca rezultira njihovom lojalnošću, a na temelju nje i većom profitabilnošću za poduzeće i ostale članove lanca dodavanja vrijednosti. Pregovaranje u takvim poslovnim sustavima, orijentiranim prema kupcu, postaje zaokruženi poslovni proces i jedan od bitnih izvora konkurentske prednosti. Dodatni razlog uzdizanja ovakvoga poslovnog procesa na razinu strateške važnosti leži u njegovoj svakodnevnoj uporabi pri upravljanju i vođenju poduzeća, sve više ovisnom o delegiranju i timskom radu, ali i temeljem sve naglašenije uloge koju ima

u strategijama anorganskog rasta spajanjem, preuzimanjem i strateškim povezivanjem s drugima. Ulaganja u djelotvoran i učinkovit sustav pregovaranja mogu ostvariti siguran i precizno mjerljiv povrat već pri prvom značajnijem poslu“. (Tomašević Lišanin, 2004)

Konačni rezultat pregovora nikada nije predodređen; događa se da pregovarač koji preferira principijelno pregovaranje mora pregovarati s drugim pregovaračima čiji je pristup drugačiji (distributivni/tvrđi), a koji se može javiti, bilo tijekom cijelog procesa pregovaranja ili u nekom jednom dijelu. Stoga je nužno poznavati metode i strategije distributivnog (tvrđog) pregovaranja koje će biti detaljnije predstavljene i analizirane u ovom dijelu rada. Iako tijekom principijelnog poslovnog pregovaranja nema mjesta manipulaciji i smišljenom iskorištavanju druge strane ne smijemo idealizirati pregovarački proces jer se, u stvarnom i poslovnom životu, susrećemo s pregovaračima koji nisu skloni traženju obostrano korisnih rješenja zbog različitih čimbenika (prethodno iskustvo, percepcija moći, tržišni utjecaj... itd.). Principijelno je pregovaranje, u globalno međuovisnim poslovnim odnosima, poželjan način ostvarivanja svojih temeljnih poslovnih interesa, ali bez ugrožavanja interesa druge strane. Proces poslovnog pregovaranja karakterizira postojanje (pregovaranje) o konfliktnim (suprotstavljenim), ali i zajedničkim interesima pa je konačni cilj postizanje sporazuma (ugovora) od kojeg će obje strane imati korist. Već smo, načelno, opisali osnovne pristupe rješavanja konfliktnih situacija, tj. integrativni/principijelni i distributivni pristup.

Riječ „integrativni“ odnosi se na okupljanje ili ujedinjavanje u jedinstvenu cjelinu, kombiniranje radi stvaranja veće jedinice/vrijednosti. Integrativno pregovaranje, kasnije popularno nazvano *win-win* pristupom, odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obje strane. Sudionici pregovora koriste kooperativne taktike da bi ostvarili *win-win* rezultate. Drugi proces je distributivan u svojoj naravi. Distributivno pregovaranje obično na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili nadmećuće taktike mogu, i obično dovode, do *win-lose* ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi. Osnovna razlika između ovih dvaju pristupa vide u nastojanju da se poveća „kolač“ u integrativnom pristupu, za razliku od distributivnog pristupa u kojem se osnovna bitka vodi u smjeru povećanja vlastitog komada postojećeg kolača. (Tomašević Lišanin, 2004, str. 146)

Zajednički napor i suradnja rezultiraju sinergijskim učincima te kontinuiranim razmjenama koje donose korist objema stranama; *win-win* rješenja ne dolaze sama po sebi ona su obično rezultat općeg pristupa pregovorima koji zastupa neka organizacija/tvrtka kao i motivacije

pregovarača koja može biti intrizična i ekstrizična. U dugotrajnijim poslovnim odnosima win-win rješenja su učinkovitija u uspostavljanju dobre osnove za buduću suradnju negoli bi to bila win-lose rješenja koja neminovno, prije ili kasnije, potiču „efekt reciprocitetnog ponašanja“. On se odnosi na nastojanje da se uzvrat istom mjerom pri prvoj sljedećoj prilici ili ako takva prilika nije skoro izgledna, nepoštivanjem dogovorenoga ili sabotiranjem najboljeg interesa druge strane. Učinak reciprociteta jednako vrijedi i u pozitivnom smjeru, u smislu osjećanja moralne obveze i potrebe da se na dobro uzvrat dobrim. Pozitivnu vezu između suradnje i profita potvrđuju mnoga istraživanja prema kojima je suradnja imala pozitivan učinak na dobit izvora suradnje te zadovoljstvo druge strane prema kojoj je ta suradnja bila usmjerena. (Lewicki, Saunders i Barry, 2003)

Uspješni, a time i dugoročni odnosi s različitim dionicima prvenstveno ovise o sposobnostima i resursima koji se ulažu u izgradnju i održavanje takvih odnosa, a pravilno razumijevanje i primjereno pregovaranje predstavlja jednu od ključnih poslovnih sposobnosti (nematerijalni resurs sposobnosti i vještina ljudskog kapitala) koja se profitno materijalizira.

Vodeći se preporukama Harwardske škole pregovaranja, tvrtke su prepoznale i transformirale svoj pristup poslovnom pregovaranju; naime od *ad hoc* organiziranja pregovaračkih aktivnosti tvrtke su strateški pristupile „institucionalizaciji“ proces poslovnog pregovaranja razvijajući pregovaračku organizacijsku sposobnost koja rezultira značajnijim stopama povrata na uloženu investiciju vremena i materijalnih resursa. No, još veći doprinosi ostvaruju se temeljem brojnih i svakodnevnih pregovaranja koja se odvijaju na različitim razinama i unutar organizacije zbog čega pregovaranje postaje strateški poslovni proces. (Mattock i Ehrenborg, 1996) U svezi navedenog, možemo reći da se pregovaranje kao strateški poslovni proces neke tvrtke realizira preko sljedećih komponenti/razina: razine pojedinca, razine tvrtke/organizacije te razine međuorganizacijskih odnosa (kupci/klijenti, dobavljači, partneri, umrežavanje, internacionalizacije, globalizacija itd.

### **3.1. Metode i taktike distributivnog pregovaranja**

Pregovaranje treba promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine kupce/klijente, poslovne partnere i ostale tržišne i društvene dionike. Takav pristup poslovnom pregovaranju prilično je zastupljen u međunarodnoj poslovnoj praksi. Potencijalne koristi od pregovaranja kao i njihovi stvarni (multiplikativni) učinci su evidentni u svakodnevnoj poslovnoj praksi zbog čega je „prava šteta“ koristiti pregovore kao sredstvo nadmudrivanja, manipuliranja, površnog i



jednostranog pristupa. Međutim, u praksi poslovnog pregovaranja još su uvijek u značajnoj mjeri prisutni i kompetitivni/distributivni pristupi, bar u jednom dijelu/fazi poslovnog pregovaranja zbog čega je nužno prepoznati te adekvatno odgovoriti na metode i taktike ovog pristupa. Novija istraživanja relevantnih ponašanja (Weingart, Olekalns i Smith, 2004) tijekom pregovora upućuju da se tijekom poslovnog pregovaranja ne može govoriti o isključivo jednom ili drugom načinu pregovaranja (kompetitivno ili integrativno) već se zapravo radi o relativno naglašenom jednom ili drugom načinu ponašanja/pregovaranja.

„Tri su razloga zašto bi svaki pregovarač trebao biti upoznat s distributivnim pogađanjem. Prvo, pregovarači se suočavaju s međuovisnim situacijama koje su distributivne, a da bi se u njima snašli moraju razumjeti kako one funkcioniraju. Drugo, budući da mnogo ljudi gotovo isključivo koristi strategije i metode distributivnog pregovaranja/pogađanja, svi pregovarači moraju znati kako na njih odgovoriti. Treće, svaka pregovaračka situacija može zahtijevati vještine distributivnog pogađanja u fazi traženja vrijednosti.“ (Lewicki, Saunders i Barry, 2003, str. 33). Napominjemo kako je i u integrativnom pregovaranju koje je zasnovano na traženju vrijednosti uključena i faza traženja vrijednosti u kojoj se stvorena vrijednost raspoređuje.

Poslovni pregovori nikada nisu potpuno distributivni ili potpuno integrativni; pregovarače motiviraju različiti motivi i oni se ponašaju u skladu s njima. Poznato je da se u poslovnim pregovorima najprije događa suradnja (međuovisnost interesa), a nakon toga dolazi do nadmetanja (distributivnog pregovaranja) oko novostvorene vrijednosti o čemu govore nove pregovaračke teorije poznate pod nazivom „strategijska kreativnost“ (Thomson, Nadler, i Lount, R. B. jr., 2006).

Glavni je cilj distributivnog pregovaranja iz dobivanje (izvlačenje) maksimalne dobiti iz tekućih pregovora. Pregovarači koji koriste strategiju distributivnog pregovaranja imaju na umu četiri važna taktička zadatka koji se odnose na njihove ciljeve: procjenu cilja druge strane, njihovu točku otpora te cijenu prekida pregovora; upravljati percepcijom druge strane o cilju, točki otpora i cijeni prekida pregovora; promijeniti percepciju druge strane te manipulirati stvarnom cijenom odugovlačenja ili prekida odgovora. Pri realizaciji navedenih zadataka koriste se mnoge metode.

Korištenje tzv. agresivnih pregovaračkih taktika ima za cilj pobijediti drugu pregovaračku stranu koja se razumijeva kao „suparnik“, a njihova prisutnost ukazuje na to da će se, najčešće, ustrajati na distributivnom pristupu kako bi se prisililo drugu stranu da učini ono što inače ne bi učinili. Nema pouzdanijih i relevantnijih istraživanja koja bi ukazala

na to koliko često i u kojoj mjeri ove metode djeluju; veliki stupanj suglasja odnosi se na činjenicu da najbolje djeluju kada se primjenjuju u pregovaračkom procesu u kojemu sudjeluje druga pregovaračka strana koja se nije dobro pripremila za pregovarački proces.

Primjena ovih metoda izazivala je i izaziva mnoge kontroverze; one mogu biti i kontraproduktivne i mogu se vratiti kao bumerang – pregovaračka situacija poznata pod sintagmom „Pobjeda/Poraz manipulatora u njegovoj vlastitoj igri“. Mnogi pregovarači ove metode smatraju neprimjerenim u većini pregovaračkih situacija, a većina teoretičara smatra kako donose više štete nego koristi zbog ugrožavanja ugleda, propuštenih dogovora, negativnog publiciteta, zbog „vraćanja istom mjerom teže ih je provesti“, itd.

Navest ćemo, prema našoj procjeni, najčešće korištene agresivne metode/taktike poslovnog pregovaranja. Često korištena, relativno prozirna taktika, poznata pod nazivom „dobar policajac/loš policajac“ nazvana po tehnici policijskog ispitivanja nije pokazala većeg uspjeha tijekom poslovnog pregovaranja, jer je relativno prozirna, a događa se da su pregovarači više usmjereni na igranje uloga, a manje na postizanje ciljeva. Suptilnija i nešto uspješnija varijanta ove taktike je npr. prepuštanje lošem policajcu da govori (pregovara) kada pregovori idu u nepoželjnom smjeru, a kada pregovori idu u poželjnom smjeru govori dobar policajac.

„Niska lopta/visoka lopta“ je taktika otvaranja pregovora s ekstremno niskom/visokom početnom ponudom za koju se unaprijed zna da nije ostvariva vjerujući da će, kao takva, navesti drugu stranu da ponovno promisli o svojoj ponudi i promjeni svoje točke otpora. Rizik koji preuzimaju oni pregovarači koji koriste ovu taktiku je veliki; druga pregovaračka strana može odustati od pregovora. Poslovna praksa pokazala je da je najbolji način reagiranja na ovu taktiku inzistiranje na razumnoj početnoj ponudi zbog kratkoće vremena. Ukoliko se pregovori pak nastave, druga pregovaračka strana postala je žrtva ove metode jer ih je ekstremna prva ponuda uspjela „usidriti“. Na ovu je taktiku moguće reagirati „Niskom loptom“ tj. ekstremnom početnom ponudom suprotnog predznaka. Opisana taktika ekstremnih zahtjeva najčešće se primjenjuje u pregovorima novih, nepoznatih poslovnih partnera; treba imati na umu da ekstremni zahtjevi mogu (i jesu) neozbiljni, uvredljivi i neprofesionalni – sve je ovo dovoljno za blokadu pregovora. Taktika „niske lopte“ ili „niskog gađanja“ primjenjuje se kada npr. prodavač na početku pregovora prezentira kupcu vrlo prihvatljivu ponudu, ali kada je kupac prihvati tada se pojavljuju neki dodatni zahtjevi. To ne bi bila niska lopta kada bi ti zahtjevi bili prezentiranu kupcu odmah na početku i kada ne bi tražili dodatne izdatke za kupca.

Taktiku „ograničeni proračun“ najčešće koriste pregovarači koji u procesu kupoprodaje žele dobiti određene ustupke u cijeni pozivajući se na to kako ima točno određeni (ograničeni) iznos sredstava, pa ovom taktikom želi ostvariti neke ustupke (popuste). Na ovu taktiku se može tijekom procesa pogađanja odgovoriti na različite načine; jedan od načina je da se prihvati niža cijena koju je kupac predložio, ali pod uvjetom veće količine kupljenih proizvoda (tzv. količinski popust).

Taktiku poznatu pod nazivom bulvarizam u pregovaračku praksu uveo je potpredsjednik tvrtke general Electric Lemuel Boulvare tijekom pregovaranja s radnicima 50-tih godina prošlog stoljeća. Ova taktika tzv. „jedine poštene ponude“ imala je za cilj prekid/odbijanje pregovaranja o plaći, pa radnici nisu ni dobili priliku za predstavljanje svojih zahtjeva. Ovo je primjer nepoštene pregovaračke prakse uprave što je potvrdio i Nacionalni odbor za odnose s radnicima. Ova je taktika u poslovnom pregovaranju puno poznatija pod imenom „Uzmi ili ostavi“ (take it or leave) u kojoj se ponuda prezentira na način da o njoj nema razgovora, npr. nikakva promjena cijene i ponuđenih uvjeta ne dolazi u obzir i da se postizanje sporazuma može dogoditi samo pod tim uvjetima. Često se radi o manevru a ne o stvarnoj namjeri da se ne pregovara. Stoga je važno tražiti argumentaciju i obrazloženje, jer ako netko ne može obrazložiti svoj zahtjev i ponudu – tada i nije ozbiljan pregovarač.

Proces poslovnog pregovaranja nije, kako ističe akademik Barbić (Barbić, 2006, str. 26) „područje slobodnog lovišta u kojemu svatko može činiti što hoće“, jer postoje norme i pravila koja jasno uređuju ponašanja pregovarača ističući da je u pregovorima jako važno paziti da ne dođe do odgovornosti za štetu, jer Zakon propisuje da je strana koja je pregovarala ili prekinula pregovore, suprotno načelu savjesnosti i poštenja odgovorna za štetu koju je time prouzročila drugoj strani.

„Zavaravanje ili metoda bauka“ je taktika koja se temelji na obmani; pregovarači koji koriste ovu taktiku prave se da im je nešto jako važno i na tome početno inzistiraju, a zapravo nije, posebice u situacijama kada prepoznaju da je nešto drugoj strani jako bitno, a njima ne znači mnogo. Npr. zaposlenik koji kaže da želi raditi na nekom projektu (iako to zapravo nije ono što želi), a zatim, u zamjenu za veće ustupke druge strane, prihvati projektni zadatak koji želi (a pravio se kao da ne želi). Ovo je vrlo neobična pregovaračka situacija jer se zapravo puno vremena troši na pregovaranje o nečemu što se ne želi postići, a bauk se javlja u trenutku prihvaćanja potpuno oprečne ponude. Istraživanje koje su proveli O'Connor i Carnevale (O'Connor i Carnevale, 1995) pokazala su da se zavaravanje ili bauk češće radi propustom nego djelom. Kada druga strana zauzima stav potpuno

suprotan očekivanom, ili kada pregovaračka strana iznenada mijenja pregovaračku poziciju/stav, posebice u kasnijoj fazi pregovora tada se, s velikom vjerojatnošću, radi o bauku. Postavljanjem konkretnih i izravnih pitanja o tome zbog čega je ta nagla izmjena stava/pozicije prihvatljiva značajno će umanjiti učinkovitost ove strategije. Ova taktika poznata je i kao taktika „babaroga“.

„Zalogaj taktiku“ koriste pregovarači kada nude proporcionalno mali ustupak u nečemu o čemu se uopće nije pregovaralo i o čemu ne ovisi ishod pregovora. Primjerice, kada su pregovori već privedeni završnoj fazi i kada se skoro sve bitno dogovorilo, druga strana traži da se u sporazum uvrsti i nešto o čemu se ranije nije pregovaralo i što nije uopće bitno za pregovarački ishod. Traženi „zalogaj“ je premal da bi ugrozio pregovore, ali može naljutiti drugu pregovaračku stranu i može utjecati na neke buduće pregovore. Na ovu taktiku se može adekvatno odgovoriti na način da pregovarači pripreme „protuzalogaje“ ili pak postavljanjem pitanja „želite li još nešto“ kako bi se drugu stranu prisililo da stavi sve zahtjeve (karte) na stol.

„Usidrenje“ je taktika inzistiranja na referentnoj točki/početnoj ponudi kojoj bi se druga strana trebala prilagoditi računajući da će se ostvariti velika prednost u pregovorima zbog psihološkog efekta te utjecaja na percepciju o mogućem ishodu pregovora. Na ovu taktiku treba odgovoriti taktikom „kontrausidrenja“, argumentiranim i objektivnim informacijama kontrirati i dati kontrausidrujuću ponudu.

Taktika poznata pod nazivom *leverage* ili „uporište“ je slična taktika; naime jako je važno poznavati argumente i obilježja svoje ponude (prijedloga) koji pregovaračku poziciju čine jakom kako bi bila uporište tijekom cijelog procesa pregovaranja i od kojih ne treba odstupiti.

„Kukavica“ taktika dobiva ime po izazovu prikazanom u filmu „Buntovnik bez razloga“ u kojem dvojica vozača voze automobil velikom brzinom prema litici sve dok jedan naglo ne skrene i izbjegne katastrofu – kukavica. Pri korištenju ove metode koristi se veliki blef i prijeteće ponašanje (zastrašivanje) kako bi duga strana uzmakla i dala ustupke koje ne želi. Primjerice, tijekom pregovora sa sindikatima uprava može reći da će, ukoliko ne prihvate njihove uvjete, zatvoriti tvrtku. Ova taktika pregovore pretvara u jako ozbiljnu igru u kojoj se teško može identificirati stvarne od lažnih pozicija. Najriscantniji odgovor na ovu taktiku je vraćanje istom mjerom. Možda je najbolje u ovoj situaciji koristiti uslugu vanjskih stručnjaka koji će pomoći da se pregovaračka situacija sagleda drugačije (realnije).

„Pobiranje vrhnja“, „branje trešanja“ ili *Cherry picking* je vrlo proračunata taktika kojom jedna strana uvijek želi ostvariti maksimalnu korist za sebe – dobiti najbolje za najmanju cijenu ne otkrivajući drugoj strani vlastite namjere i ne razmišljajući o interesima druge strane. Ova se taktika najčešće koristi u pregovorima s dobavljačima kada pregovarač koristi dijelove ponuda različitih dobavljača koji mu najviše odgovaraju pokušavajući dobavljače okrenuti jedne protiv drugih (taktika: „podjeli pa vladaj“). Na ovu taktiku moguće je odgovoriti traženjem cjelovite ponude s jasno određenim dijelovima (npr. cijena, rokovi isporuke, načini i rokovi plaćanja itd.) ili pak napraviti pauzu (taktika poznata pod nazivom – „otići na balkon“). Također, u nekim situacijama može poslužiti kao kontrataktika i taktika „kolumbo“ – pregovarač se pretvara da nije razumio i traži dodatna pojašnjenja kako bi dobio vremena za dodatno usuglašavanje s članovima tima.

„Taktike zastrašivanja“ imaju zajednički predznak koji se odnosi na korištenje različitih emocionalnih trikova (ljutnja, strah i sl.) u prezentiranju svojih stavova. tzv. „povećanje legitimnosti“ odnosi se na korištenje pripremljenih i pisanih skupa pravila i postupaka (tzv. pravila tvrtke) računajući da ih druga strana nije detaljno pročitala. Taktika „krivnje“ također se može koristiti u okviru ovih taktika zastrašivanja; pregovarači dovode u pitanje povjerenje i poštenje druge strane navodeći je da zauzme obrambeni stav zanemarujući stvarnu temu pregovora. Ove taktike mogu se koristiti kada se jedna pregovaračka strana osjeća „moćnije“ (kada to objektivno i nije) ili, naravno, kada se druga strana nije dovoljno dobro pripremila za pregovaranje. Dobar je odgovor na ove taktike ignoriranje ili, možda još bolji, pregovarati u timovima jer više članova tima (osobe) različito reaguju na zastrašivanje. Pozivanje na tzv. pravila tvrtke vrlo je slično pregovaračkoj taktici koja se koristi u međunarodnom pregovaranju poznatoj kao „pozivanje na uobičajenu/usvojenu međunarodnu praksu“ kada se iskusniji pregovarači pozivaju na istu tvrdeći da je to uobičajeno, a uopće nije, ili se pak jako rijetko koristi. U okviru ovih taktika podsjećamo i na taktiku *walk out* ili „prekid pregovora“ kojom se drammatizira, prijeti i optužuje drugu stranu da je, neprihvatanjem zahtijeva, ugrozila pregovore.

Taktike agresivnog ponašanja jako su slične taktikama zastrašivanja uz izrazitu prisutnost agresivnog zastupanja svojih pozicija/stavova, nepopustljivost prema ustupcima, traženje najbolje ponude u ranoj fazi pregovora kako bi se prisililo drugu stranu da davanje mnogih ustupaka. Jako dobar način reagiranja na ove taktike je zaustavljanje pregovora (hlađenje) kako bi se raspravio sam proces pregovaranja. Dobra priprema, ali, još i bolje je, pregovaranje u timovima („orkestar, a ne solist“), adekvatan je odgovor na ove taktike.

Taktika „iščuđavanje“ također igra na kartu emocija; često je susrećemo kako u privatnim tako i u poslovnim odnosima. Odnosi se na iskazivanje iznenađenja, čuđenja ili pak zgražavanja nad ponudom koja ju prezentirala/iznijela pregovaračka strana, bilo neverbalno bilo verbalno. Cilj je iskazati šokiranost iznesenom ponudom/prijedlogom kako bi se kod druge strane izazvalo popuštanje ili omekšavanje stava. Dobar je način odgovora na ovu taktiku ignoriranje ili pak primijeniti kontrataktiku poznati kao „taktika šutnje“.

„Taktika šutnje“ ili *shut up* taktika primjenjiva je u svim životnim situacijama; nije potrebno šutnju uvijek ispuniti riječima; ponekad je svrsishodnije čekati drugu stranu da prva progovori. Naime, odgovoriti istom mjerom na neverbalne ili verbalne poruke druge strane može biti kontraproduktivno. Izreka „šutnja je zlato“ postoji u mnogim poslovnim kulturama, a u pregovorima „šutnja je više od zlata – ona je moć“. (Dolan, 2006, str. 99). Kako šutnja stvara nelagodu, onaj tko prvi progovori – gubi. Tijekom kupoprodajnog pregovaranja primjerice, kada jedna strana (prodavatelj) iznese svoj prodajni prijedlog/cijenu i zašuti prebacujući loptu/obvezu drugoj strani (kupcu) da progovori što vrlo često znači i određeno popuštanje i otvaranje mogućnosti za nastavak pregovaranja. Neki teoretičari smatraju kako je šutnja pregovaračka moć smatrajući da, kada manje govorimo, manje tzv. besplatnih informacija odajemo drugoj strani; naime šuteći tijekom pregovora skupljamo informacije a manje odajemo. Iako je ova taktika s etičkog stajališta najmanje upitna, pitanje je njene učinkovitosti u situacijama kada i druga pregovaračka strana odgovara na isti način, pregovori mogu doći u „pat poziciju“. Naime, kako se šutnjom može puno toga reći (a pogrešno interpretirati) otvara se prostor dubokog nerazumijevanja, pa bi bilo bolje, nakon manipulacije šutnjom, na koju je i druga strana uzvratila na isti način (šutnjom), „progovoriti“ ponavljanjem svoje ponude/prijedloga te otvoriti prostor verbalnom pregovaranju.

„Zatrpavanje“ ili *snow job* je taktika zatrpavanja/zasipanja druge strane s jako velikim brojem informacija kako bi je, zbog velikog broja informacija, onemogućilo u razlikovanju bitnih od manje bitnih ili nebitnih činjenica. Osim velike količine dokumenata (nepotrebnih) poznat je način zatrpavanja i korištenje pretjerano stručne terminologije kako bi se izbjegli jasni i razumljivi odgovori. Preporuča se odgovoriti na ovu taktiku pažljivim slušanjem, inzistiranje na jasnim i preciznim odgovorima, a ako se radi o stručnoj terminologiji treba predložiti uključivanje stručnjaka u raspravi o stručnim pitanjima. Jako dobar primjer odgovora (kontrazatrpavanje) na ovu taktiku nalazimo i tijekom međunarodnoj poslovnog pregovaranja kada je jedna strana iznijela prijedlog/ponudu na koju je druga strana (koristeći ovu taktiku) iznijela 105 primjedbi od kojih je

samo 5 bilo relevantno za temu o kojoj se pregovara. Druga strana je kontraprijedlogom (kontrazatrpavanjem) prihvatila 100 prijedloga, ali ne i onih 5 ključnih, dovodeći pregovarače druge strane u vrlo neugodnu (zasluženu) situaciju, jer nije mogla ignorirati „susretljivost i uvažavanje“ pregovaračke strane koja je prihvatila njihovih (čak) 100 prijedloga.

*Divide et impera* je taktika koja se koristi tijekom procesa pregovaranja čim se uoči da među članovima pregovaračkog tima ne postoji suglasje te se nastoji produbiti dodatni jaz među članovima pregovaračkog tima tretirajući ih različito što dodatno produbljuje raskol u pregovaračkom timu. Ova može biti jako opasna ako je usmjerena na vođu pregovaračkog tima. Dobra organizacija i priprema te jasno određene uloge članova pregovaračkog tima (simulacija pregovaračke situacije tijekom priprema) nužni su kako bi se izbjegle neželjene situacije koje ova taktika može polučiti.

Taktika „uzmi ili ostavi“ koristi se kada se želi uvjeriti drugu pregovaračku stranu da nikakve promjene, npr. cijene ili drugih ponuđenih uvjeta ne dolaze u obzir. Također, u završnoj fazi pregovora može se koristiti, u smislu dodatnog pritiska na drugu stranu, i taktika poznata kao *last call*, npr. : „Moramo stići na neodgodiv sastanak i sada je posljednje prilika da se izjasnite o prihvatljivost naših prijedloga“. *Last call* taktika jako je slična taktici poznatoj kao „Vremenski škripac“ kojom se drugu pregovaračku stranu, odugovlačenje pregovora, razgovorima o manje bitnim stvarima, postavljanjem suvišnih i nerelevantnih pitanja, itd. dovesti u vremenski tjesnac. Odgovor na ovu taktiku je dobro planiranje pregovora – vremenski plan pregovaranja i racionalno korištenje vremena. Ove taktike „razbacivanja tuđim vremenom“ koriste se u svim fazama poslovnog pregovaranja; npr. u fazi priprema druga strana se ne javlja na pozive, izbjegava zakazati termin susreta ili odgađa susreta; tijekom pregovaračkog susreta opširno i detaljno diskutira, inzistira na sitnicama, otvara nove teme bez suglasja o prethodnoj temi, burno reagira kako bi se dobilo vremena na tzv. smirivanje situacije, mijenja članove pregovaračkog tima, problematizira već dogovorene točke sporazuma, tj. troši vrijeme, a ne želi, svjesno ili nesvjesno („pregovaračka gungula“) sporazum. Vrijeme je strateški važna varijabla u poslovanju; strateško upravljanje vremenom važno je u svim aspektima poslovanja (tzv. pritisak rokova) pa tako i u pregovaranju; upravljanje vremenom u svim faza pregovora, posebice tijekom pregovaračkih susreta jako je važno i tome treba posvetiti dovoljno pozornosti imajući u vidu pregovaračke taktike koje se na ovu varijablu odnose.

Taktika koja se također kontekstuiru u vremenski okvir pregovaranja je i taktika „dodatni zahtjevi u posljednji čas“ koja se odnosi na traženje dodatnih zahtjeva kada su pregovori

već, praktično, dovedeni do kraja. Kako su pregovori složeni i često dugotrajni, pregovarači koji koriste ovu taktiku računali su i na iscrpljivanje i umor pregovarača druge strane.

„Probni balon“ ili taktika „što ako“, „crvena haringa“ ili „taktičko odvlačenje pozornosti“ (dimna zavjesa) i „čovjek od slame“ pregovaračke su taktike koje se koriste prijedlog/ponudu kako bi se ispitala reakcija druge strane, a ne da bude zaista i prihvaćen. U taktici „crvene haringe“ daju se neki argumenti koji uopće nisu relevantni kako bi se skrenula pozornost s pravog cilja, a sličnu funkciju ima i taktika „čovjeka od slame“ kojom se kod pregovarača druge strane stvara osjećaj superiornosti jer mogu lako odbaciti namjerno datu slabu argumentaciju druge strane odvlačeći njihovu pažnju sa sljedećeg prijedloga koji skriva prave namjere i želje predlagatelja.

*Nothing is agreed* ili taktika „ništa nije dogovoreno“ je taktika postizanja povoljne pozicije manjim ustupcima o kojima se poslije ne želi pregovarati jer je to već dogovoreno. Stoga je važno naglasiti kako u pregovorima nema konačnog dogovora, kako pojedini ustupci nisu konačni dok se ne postigne ukupni odgovor (sporazum o svim pitanjima).

„Lažne činjenice“ je kratkoročna i jako štetna taktika koja se poziva na propise koji, navodno, nešto zabranjuju i od nje dugoročno nema koristi. Ova taktika bitno narušava povjerenje i dovodi u pitanje vjerodostojnost ne samo pregovarača već i točnih činjenica. Svjesno davanje netočnih činjenica je normativno i etično nedopustivo.

„Argument dvostrukog prolaza“ ili *two way street* argument je taktika jednostranog argumenta koji je iznesen argumentirano i logično kojeg je teško odbiti iako koristi samo jednoj strani. Na ovu se taktiku odgovara sličnim protuargumentima koji drugoj strani također mogu osigurati određenu prednost ili kojim se anuliraju pretjerani zahtjevi strane koja ih je prethodno iznijela.

„Salama taktika“ ili *salami slicing tactics*, poznata je taktika koja se bavi manevriranjem između više ciljanih dobitaka. Taktika rezanja salame, također poznata kao „rezanje salame“, „taktika salame“, „strategija rezanja salame“ ili „napadi salamom“, je praksa korištenja niza mnogo malih radnji (kriški) za postizanje mnogo veće akcije ili rezultata koji bi bilo teško izvesti sve odjednom. Ona polazi od podjele svih potencijalnih dobitaka na presudne, važne, poželjne ili nebitne, velike i male...Taktika je usmjerena na dobitak niza manjih ili manje važnih zahtijeva (Tudor, 1993, str. 134) Strategija se fokusira na niz manjih (malih) ustupaka (kriški) na koje druga pregovaračka strana ne obraća dovoljno pozornosti, jer je fokusirana pregovaranjem o jednom velikom dobitku. Primjerice,



umjesto fokusiranja na cijenu strana koja primjenjuje ovu strategiju fokusira se na „kriške“ kao što su količinski rabat, besplatnu dopremu, gratis ambalažu, dulje jamstvene rokove itd. Zapravo, ako sve ovo ostvari/dobije, pregovaračka strana može „žrtvovati“ cijenu. Često su ovi, naizgled mali zahtjevi (kriške) umetnuti između „pravih“ tema, pa ih je teže prepoznati. Taktika se vodi jednom preporukom nastalom u pregovaračkoj praksi a koja glasi: „Na malim stvarima ne škrtarimo“; međutim u kontekstu ove lukave taktike važno je dopuniti ovu preporuku kao odgovor na „salama taktiku“: „ Ne škrtarimo, ako ih nije mnogo“. Prisjetimo se, pregovaranje jest proces primanja i davanja ustupaka, a ne samo davanje ustupaka. Pregovarači moraju biti svjesni koji je prihvatljiv broj ustupaka kako zbroj ustupaka ne bi postao značajan (ustupci pojeli veći dio salame). Ova taktika se može koristiti u različitim fazama pregovora (smanjenje salame šnitom po šnitom s obje strane), može se koristiti tijekom cijelog procesa pregovaranja ili pak tijekom procesa pogađanja.

Uz ovu taktiku veže se i poznati fenomen „kuhana žaba“ koja se stavlja u hladnu vodu i postupno se povećava temperatura vode neće primijetiti da se polako kuha, a kada joj postane prevruće više neće imati snage iskočiti iz lonca; ako se stavi u vruću vodu – npr. „taktika eksplozivne ponude“ – ona će iskočiti, npr. prekinuti pregovore. Dakle, nepripremljeni pregovarači neće primijetiti postupne promjene/ustuke/šnite. Zaključak: žabu nije ubila vruća voda već njena nesposobnost da prepozna opasnost (zbrojni učinak pojedinačnih ustupaka tijekom pregovaranja).

Taktika „dva posto za prijateljstvo“ je taktika koja se koristi u završnoj fazi pregovora. Iako jednostavna, ova taktika se lukavo prikriva i javlja se u prikrivenim oblicima. Naime, nakon što je dogovor postignut, pregovarač postavlja još ovaj zahtjev apelirajući na ugodnu pregovaračku atmosferu i slične „celofane“ vodeći se činjenicom da su sva ključna pitanja već dogovorena pa ovaj ustupak ne bi trebao dovesti u pitanje cijeli pregovarački proces. Također, sitni ustupci mogu se dobiti i uvođenjem neke nove teme, npr. dodatno osiguranje isporuke, dodatni zahtjevi u ambalaži i sl. ističući da bi, da su stavljeni ranije kao tema pregovora, bile točke sporenja. Međutim, za korištenje ove metode jako je važno voditi računa o tome kada je pravi trenutak da se iznesu; ako se ne pogodi pravi trenutak može doći do nove točke sporenja. Dobar način reagiranja na ovu taktiku je protupitanje: „Znači li to da pregovori nisu završeni“?

## 4. Zaključak

Načelno govoreći, uspješni su poslovni pregovori u kojima je važno postići poslovne ciljeve/ishode, ali jednako je važan i način na koji se do njih dolazi. U izrazito konkurentnom poslovnom okruženju potrebno je samouvjerenost zastupati svoja stajališta vodeći računa o realističnoj procjeni vlastite pregovaračke snage i vodeći kako se ne bi ugrozio pregovarački integritet i vjerodostojnost. Iskustva tijekom poslovnih pregovora, pregovaračke strategije, način i stil pregovaranja kao i opća pregovaračka atmosfera predstavljaju informacije koje se brzo šire u poslovnoj zajednici. To može i ima velikog utjecaja na buduće poslovne pregovore, pa o tome treba voditi računa. Na kraju smo analizirali distributivne (manipulativne) pregovaračke taktike, koje ponekad kao normativno i etički upitne, još uvijek imaju široku primjenu, posebice u strategijama distributivnog pregovaranja. Smatramo da poslovno pregovaranje nije proces kojega treba idealizirati, s jedne strane (ipak je riječ o konfliktnim interesima), ali ne možemo i ne smijemo ga smatrati ni prostorom „slobodnog lovišta“. Najbolja rješenja ponudila je praksa poslovnog pregovaranja, s jedne strane, te teorija poslovnog pregovaranja s druge strane sugerirajući kako je poslovno pregovaranje složeni proces koje mogu kvalitetno voditi (pa i adekvatno odgovoriti na korištenje manipulativnih strategija) samo obrazovani i iskusni pregovarači koji posjeduju potrebne pregovaračke vještine. Naime, iskusni pregovarači vrlo će brzo prepoznati manipulativne metode i adekvatno odgovoriti na njih.

Teorija poslovnog pregovaranja prepoznala je ključne motive korištenja ovih taktika (pojačati poziciju/dojam o pregovaračima koji ih koriste ili smanjiti percepciju druge strane o pregovaračkim mogućnostima koje su im dostupne), te ponudila neke načine rješavanja, primjerice ignoriranje, prepoznati i raspraviti razloge korištenja ovih taktika, vratiti istom mjerom, prijateljskim pristupom i isticanjem zajedničkih čimbenika, uvođenjem neovisnih (obostrano prihvatljivih) stručnjaka u pregovarački proces, itd.

S druge strane, praksa poslovnog pregovaranja pokazala je da odgovori na ove metode ovise o kontekstu cjelokupne pregovaračke situacije, o ciljevima koji se žele postići, o mogućnostima koje pregovaračima stoje na raspolaganju. Niti jedna poslovno pregovaračka situacija nije identična pa ne postoje niti „jedinstveni recepti“, zbog toga smo u radu dali neke moguće odgovore na korištenje opisanih taktika. Pregovori, kao specifično poslovno znanje i poslovna vještina, pružaju naime velike prednosti i šanse, kako na razini pojedinca tako i na razini poslovnog subjekta; nažalost i velike rizike zbog površnog i jednostranog pristupa poslovnoj situaciji u kojoj se pregovaračke vještine

koriste kao sredstvo manipulacije, površnosti, jednostranosti, nadmudrivanja, obmane... što zbog neznanja, što namjerno.

## Literatura:

- Barbić, J. (2006) *Pregovori nisu područje slobodnog lovišta*. Zagreb, Lider. Preuzeto s: <http://www.manager.hr/adminmax/images/upload/PREGOVARANJE-LIDER.pdf>; pristupljeno: studeni, 2022.
- Dolan J. (2006) *Smart Negotiating: It's a Done Deal*. Irving, California, Entrepreneur Press.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1999). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, str. 9-14 u: Random House Business Books u Reading, Berkshire.
- *Harvard Business Essentials: Negotiation*, (2003). Boston, Harvard Business School Press.
- Kennedy, G. (1998). *The new Negotiating Edge, The Behavioral for results and Relationships*. London, Nicolas Brealey Publishing.
- Kersten, G. E. (2003). The Science and Engineering of E-Negotiation: An Introduction. str. 27., u: Ralph H. Sprague Jr. (ur.): *Proceedings of the Thirty-Sixth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Los Alamitos. Computer Society Press. <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf>; pristupljeno studeni 2022.
- Lewicki, J. R., Saunders, M. D., Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb, MATE.
- Lewicki, R. J. Saunders, D. M., Minton, J. W., Bary, B. (2003). *Negotiation, readings, exercises, and cases*. Boston McGraw-Hill / Irwin.
- O'Connor, K. M., Carnevale, P. J. (1997). A nasty but effective negotiation strategy, Misrepresentation of a common-value issue. str. 504-515 u: *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Mattock, J., Ehrenborg, J. (1996). *How to be better negotiator*. London, The Industrial Society, Kogan Page.
- Polšek, D. (1995). Pregovori u znanosti i znanost o pregovaranju. *Društvena istraživanja*, 4(1 (15)), str. 23-36. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/32820>; pristupljeno studeni 2022.
- Stamato, L. (2004). *The New Age of Negotiation*, Ivey Business Journal. Preuzeto s: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-119744536.html>; pristupljeno studeni 2022.
- Thomson, L., Nadler, J., Lount, R. B. jr. (2006). Judgmental Biasec in Conflicts Resolution and How to Overcome Them. str. 247-248 u Deutch, M. (ur.): *The Handbook of Conflicts Resolution*, San Fransisco, Jossey Bass – Wiley.
- Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb, HUPUP.
- Tomašević Lišanin, M. (2004). 'Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost', *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), str. 143-158. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/26200>; pristupljeno studeni 2022.
- Tudor, G. (1993). *Kompetan pregovarač: Umijeće poslovnog pregovaranja*, Zagreb. MEP Consult.
- Weingart, L. R., Olekalns, M., Smith, P. I. (2004). Quantitative Coding of Negotiation Behavior. str. 441-456 u *International Negotiation*, vol. 9, issue 3.



## Olivera Jurković Majić

.....

Doc. dr. sc. Olivera Jurković Majić savjetnica je Dekana te profesorica na kolegijima Poslovne komunikacije, Poslovno pregovaranje i Poduzetništvo na Visokoj školi za komunikacijski menadžment Edward Bernays. Doktorirala je na temu Politika međunarodne trgovine i konfliktnosti nacionalnih interesa, a predmet znanstvenog interesa kontekstuiran je u područje marketinga, poslovnih komunikacija, prodaje i pregovaranja. Redovito se usavršava u zemlji i inozemstvu; izlaže ne međunarodnim znanstvenim konferencijama, stručnim i znanstvenim skupovima. Objavila je više knjiga te znanstvenih i stručnih radova.



## Branko Janjić

.....

Branko Janjić rođen je 1984. g. u Bugojnu (BiH). Diplomirao je na Katoličkom bogoslovnom fakultetu u Zagrebu te je stekao zvanje magistra teologije. Edukant je psihoterapije transakcijske analize, te član Udruge transakcijske analize (UTA). Aktivno sudjeluje kao suorganizator i moderator brojnih vjerskih i kulturnih događanja, te je dobitnik plakete „Grb grada Belišća“ za izuzetna ostvarenja i doprinos u kulturnom i društvenom životu grada Belišća. Područje njegova interesa su osobna terapija, psihologija religioznosti, te fenomen pop kulture. Zaposlen je na Edward Bernays University Collegeu kao Voditelj ureda za odnose s partnerima.