

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

EDVARD PLUT

**POSLOVNA ETIKA IN POGAJANJA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

EDVARD PLUT

MENTORICA: Docentka dr. Tanja OBLAK

SOMENTOR: Docent dr. Andrej ŠKERLEP

**POSLOVNA ETIKA IN POGAJANJA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>1. POSLOVNA ETIKA V POSLOVNIH POGAJANJIH</b> .....	<b>6</b>
1.1 Pojem etike.....	6
1.1.1 Zgodovina etike .....	6
1.2 Poslovna etika – posebna etika .....	8
1.2.1 Glavni pojmi poslovne etike .....	9
1.2.2 Pogajalec in etika .....	11
1.2.3 Vzpodbuda k neetičnosti.....	12
<b>2. KONFLIKT</b> .....	<b>13</b>
2.1 Znaki konflikta.....	14
2.2 Stopnje konflikta.....	15
2.3 Prednosti in pomanjkljivosti konflikta.....	15
2.4 Reševanje konfliktov .....	17
<b>3. POSLOVNA POGAJANJA</b> .....	<b>18</b>
3.1 Priprava na poslovna pogajanja .....	20
3.1.1 Določitev ciljev .....	22
3.1.2 Splošni cilji pogajanj .....	22
3.1.3 Utilitarni, relacijski in psihološki cilji .....	23
3.1.4 Izbira strategije in taktike .....	25
3.1.5 Zbiranje informacij .....	29
3.1.6 Pogajalska skupina ali posameznik pogajalec .....	30
3.1.7 Organizacija pogajanj – logistika .....	33
3.2 Proces iskanja sporazuma .....	34
3.2.1 Začetek pogajanj .....	35
3.2.2 Iskanje sporazuma.....	38
3.3 Zaključek pogajanj.....	42
3.3.1 Kdaj zaključiti pogajanja? .....	42
3.3.2 Tehnike zaključevanja .....	43
3.3.3 Najpogostejše napake pogajalcev .....	44
<b>4. POSLOVNI BONTON IN IZGLED NA POGAJANJIH</b> .....	<b>46</b>
4.1 Bonton na pogajanjih .....	46
4.2 Izgled poslovneža pri poslovnem komuniciranju .....	49
4.3 Zaposlena ženska in oblačenje.....	50
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>51</b>
<b>6. SEZNAM LITERATURE</b> .....	<b>53</b>

## UVOD

Glede na dogajanja pri nas in v svetu lahko rečemo, da živimo v času velikih sprememb. Spreminja se tehnologija, znanstvena teorija, družbene navade, vrednote ljudi ...in zaradi vse hitrejšega tempa življenja, želje po obstoju in kvalitetnem življenju (kar pomeni biti uspešen tudi poslovno) postajamo egoistični, lakomni uspeha, denarja, prestiža. Zaradi večje konkurence v poslovnem svetu so s strani nadrejenih pričakovanja in zahteve glede uspešnosti zaposlenih vse višje. Z namenom doseči zastavljene tako poslovne kakor tudi osebne cilje, nas je okolica, v kateri živimo, prisilila, da se pogajamo skoraj na vsakem koraku.

Sklepam lahko, da pogajalci v poslovnih pogajanjih postajajo pravi strokovnjaki. Dobri pogajalci se ne rodijo, temveč naučijo, izurijo (Možina in drugi, 1995: 306). Zato je moj namen opisati in opredeliti glavne sestavine in pojme učinkovitih poslovnih pogajanj.

Poslovna pogajanja so večnamenski proces komuniciranja, kjer stranki v pogajanjih vplivata druga na drugo pri nastajanju skupnih odločitev. So najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi in spreminjanje le-teh. Obsegajo dolgo vrsto interdisciplinarnih veščin.

V poslovnih pogajanjih nastopata vsaj dve stranki. Da so pogajanja potrebna, mora obstajati vsaj delna razlika v interesih obeh strank. (Kavčič, 1996: 10-11).

*Teza moje diplomske naloge je:*

Poznavanje in uporaba poslovne etike sta neizogibna pogoja za učinkovita poslovna pogajanja.

Pozornost mi je pritegnilo dejstvo, da ljudje glede poslovne etike nimajo izoblikovanega mnenja, oz. jih le-ta ne zanima. Vendar pa se za poslovni svet pričakuje in je potrebno, da se določena merila poslovne etike upoštevajo (Carroll, 2002: 141). Tema etike v poslovnih pogajanjih postaja središče pozornosti v zadnjih letih.

Več se moramo naučiti o pogajanjih (posledično tudi o poslovni etiki) in posameznih pogledih, ki ga sestavljajo, ker nas to pelje od neznanja k bolj večšim pogajalskim sposobnostim.

V prvem poglavju bom definiral pojem etike, začetek njenega proučevanja in povezave s poslovnimi pogajaji, se poglobil v različna mnenja o tem, kaj je etično in kje so meje poslovne etike. Poslovna etika predstavlja novo področje v raziskavah. Le-te so osredotočene na etično in moralno odgovornost v samih procesih v organizaciji. Pomembne stimulacije za raziskave na tem področju so izvirale iz praktične psihologije, poslovne etike, delovnega prava, tehnološkega razvoja, kot tudi iz študij o izboljšavah kvalitete življenja v delovnem okolju (Blickle, 2002).

Poslovna pogajanja so uporabna za reševanje realističnih konfliktov. Če konflikta ni, pogajanja niso potrebna. O konfliktu, znakih, stopnjah, prednostnih, pomanjkljivostih ter o njihovem reševanju bo mogoče prebrati v nadaljevanju naloge, v drugem poglavju.

V tretjem poglavju se bom osredotočil na poslovna pogajanja – pripravo, proces iskanja sporazuma in zaključek pogajanj. Proces v pogajanjih imenujemo tudi pogajanja v ožjem smislu. Nekatera od njih lahko trajajo celo več let preden pride do sporazuma. Ne sme nam biti škoda časa za temeljito pripravo. Poslovna pogajanja so ciljna dejavnost, saj skušajo doseči skupna stališča udeležencev. Zato ima vsako pogajanje svoj cilj, za vsako (pogajanje) kaže med pripravo zasnovati strategije za doseganje tega cilja. Odločiti se je potrebno tudi o udeležencih na pogajanjih, saj obstajajo različne strategije, ki so odvisne od pogajalske skupine.

Nenazadnje, v četrtem poglavju, pa bom nekaj besed namenil tudi pravilom lepega vedenja in oblačenja, ki jih moramo kot dobri pogajalci upoštevati. Obleka naj nima samo zaščitniške funkcije: pred dežjem, soncem, mrazom, pred radovednimi očmi ... Zavedati se je potrebno, da zunanji izgled osebe zelo vpliva na pogajanja in pa tudi na podjetje, katerega interese zastopamo.

# 1. POSLOVNA ETIKA V POSLOVNIH POGAJANJIH

## 1.1 *Pojem etike*

Filozofska disciplina, ki razlikuje človekov kritičnovrednostni odnos do ravnanja drugih ljudi, njihovih karakterjev in do samih sebe, s stališča dobrega in zla, kar pomeni s stališča morale, se imenuje *etika*. S tem lahko med moralo in etiko povlečemo jasno črto, ki se po pravilu pri vsakdanji uporabi jezika in pri zdravorazumski komunikaciji meša. To razliko ohranja le še etimološki koren besede etika, saj je starogrški izraz *ethikós* prvotno pomenil: poučen, pomenski. Etika je torej nek moder nauk o načinu skupnega življenja ljudi v njihovem rojstnem prebivališču. Natančneje, etika je filozofska disciplina ("veda") o morali, ne pa morala sama po sebi, saj se ukvarja s teoretičnem pojasnjevanjem in kritičnem ocenjevanjem izvora človeške moralnosti, proučevanjem osnovnih kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanjem ciljev ter smisla človekovih moralnih pobud, obnašanja in dosežkov (Jelovac, 1994: 56).

### 1.1.1 **Zgodovina etike**

Nastala je že v času Stare Grčije, ob prehodu naturalne proizvodnje v blagovno in se je razvijala oz. spreminjala in dopolnjevala z razvojem družbe. Četudi je bil Aristotel tvorec prvega celovitega etičnega sistema, pa sta se že tudi njegova predhodnika Sokrat in Platon domislila pomembne moralne-filozofske ideje – Sokrat zlasti pozicijo, da je prava vednost pogoj dobremu delovanju, Platon pa je koncipiral vest kot notranje etično merilo npravnosti ter idejo dobrega kot transcendentni absolutni pravzor in bit dobrega (Sruk, 1999: 138–139).

Tako ima vsako časovno obdobje in vsaka družbena skupina do neke mere svojo etiko. Zato je pogledov na to, kaj je prav in kaj narobe, kaj je v družbi dovoljeno in kaj prepovedano, kaj je dobro in kaj slabo, zelo veliko. Nekateri filozofi so etiko opredeljevali kot nekaj, kar obstoji izven človeka, kot naravno, večno, absolutno itd. Prepričani so bili, da obstaja neka absolutna kozmična determinantnost, absolutni svetovni red, ki mu je vse podrejeno. Nekateri so mnenja, da je etika sestavni del

človekove narave, drugi pa zopet pravijo, da je etika proizvod družbe, v kateri človek živi (Rus, 1976: 89–92).

V sodobni Evropi prevladujejo etične koncepcije krščanstva, ki so nastale na starogrški moralni tradiciji. Velik del je povzet npr. v desetih božjih zapovedih, ki so bile izročene Mojzesu. Danes pa je tudi etiki v poslovnem svetu namenjeno veliko pozornosti. Temeljno pričakovanje od etike je, da bo opredelila splošna normativna pravila, ki nam bodo pomagala pri razreševanju problemov – kaj je prav in kaj bi bilo treba storiti. Izhodišče sodobne etike je, da se je človek sposoben sam odločati in uporabljati svoj razum, etika pa mu pomaga, da se sam usmerja in sam odloča za svoja dejanja (Kavčič, 1996: 137).

### ***Sodobne teorije etike***

Dejanja človeka je mogoče presoditi z vidika, ali je njihov namen dober, ali pa so dobre posledice dejanj. Iz tega izvirata dve temeljni kategoriji sodobnih etičnih teorij *teleološka in deontološka* (Albach v Kavčič, 1992: 6–7):

1. ***Teleološke*** (iz grške besede *telos* – namen) teorije etike so usmerjene predvsem na *presojanje posledic dejanja*. Dejanje samo jih ne zanima, ali je dobro ali slabo, zanimajo jih posledice dejanja. Neko dejanje imajo za moralno (pravilno, dobro, dovoljeno), če ima vsaj tolikšno prevlado pozitivnih posledic nad slabimi, kot druge možnosti delovanja. Koncepta koristnosti (*teleološke teorije etike*) sta *egoizem in utilitarizem*. Po *egoističnem konceptu* je etično prav vse, kar koristi posamezniku ali skupini, ki je enota opazovanja. Ta nadzor pomeni prepričanje, da naj vsakdo skrbi za svoje interese, pa bo vsem dobro. Znatno širši je *utilitaristični koncept*, ki zadeva kar največ udeležencev organizacije. Utilitaristični koncept navaja na odločitve, ki so obsežne in dolgoročne ter odvrča od ozkega in kratkoročnega vrednotenja odločitev. Uči, da so dobre tiste odločitve skupine, ki upoštevajo interese, vrednote in etike pomembnih udeležencev skupine, saj prinašajo zaradi tega korist vsem.
2. ***Deontološke*** (iz grške besede *deon* – dolžnost) teorije etike pa se ukvarjajo z dejanjem samim in s pravili, kako ravnati. Ne ukvarjajo se s posledicami

posameznega dejanja, ampak z dejanjem samim ali s pravili delovanja, z vidika, ali so sama zase dobra, pravična. Zahtevajo takšno delovanje posameznika, ki je samo po sebi dobro. Teorije temeljijo na spoštovanju pravic sočloveka. Koncepta neškodljivosti oz. dolžnosti (deontološke teorije etike) sta *etika človekovih pravic* in *etika pravičnosti*. Koncept *človekovih pravic* je do danes dobil obliko, ki je v Univerzalni deklaraciji o človeških pravicah (OZN 1948). Ta izhaja iz temeljnega načela "da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah" in prepoveduje vsakršno razlikovanje ljudi zaradi rase, barve kože, spola, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja. Najširši pa je *koncept pravičnosti*, ki obsega poštenje, enakopravnost in nepristranskost. Sem sodi tudi načelo naravnih dolžnosti: pomagati drugim v stiski in nevarnosti, odločati tako, da nihče ne utрпи škode, da ni nepotrebnega trpljenja (Možina in drugi, 1995: 429).

Obe skupini nazorov sta enostranski. Teleološki nazor se osredotoča le na posledice, deontološki pa le na dejanje samo in zanemari posledice dejanja. Sinteza obeh so mešane teorije, ki skušajo upoštevati oboje načel – načelo pravičnosti in načelo koristnosti (Kavčič, 1996: 138).

## **1.2 Poslovna etika – posebna etika**

Splošna etika obsega sistematično obravnavanje morale nasploh. Išče paralele v vsakdanjem življenju, ter razvija orodja za analiziranje moralnih zadev na osebni in na družbeni ravni. *Posebne etike* pa aplicirajo splošno etiko na posebna področja, tj. raziskujejo moralo na specializiranih področjih človeškega delovanja – od tod *poslovna oz. podjetniška etika*, zdravniška etika, pravniška etika, računovodska etika ... Poslovna etika kot ena od posebnih etik se primarno ukvarja s proučevanjem poslovne morale. Ta veja etike se je pojavila šele v 20. stoletju, čeprav se njeno steblo – etika razvija in neguje že 2.500 let (Jelovac, 1994: 56).

Mnogi avtorji teorij in raziskav o etiki se sprašujejo, ali obstajajo, oz. ali morajo biti postavljeni etični standardi v poslovnih pogajanjih. Omenjena tema je postala središče



pozornosti v zadnjih letih. V pogajanjih se pojavljajo temeljna vprašanja etičnosti. Uspešen pogajalec mora vedeti, kdaj so le-ta pomembna, imeti pa mora tudi pripravljene odgovore na njih (Lewicki in drugi, 1994: 371).

Po besedah Rusa pri podjetnikih v bistvu ne gre za pomanjkanje poslovne etike, saj se ne sprašujejo, kaj je dobro in kaj slabo z etičnega vidika. Zanje je edini kriterij dobiček, napredovanje. Ne gre za izbiro med dobrim in slabim, ampak kaj je na meji etičnega. Pri nas so podjetja, ki razmišljajo o etiki, vendar bolj v pogledu etičnega kodeksa, ki ga imajo veliki poslovni sistemi (Rus, 2003: 29–31).

### **1.2.1 Glavni pojmi poslovne etike**

Filozofi, teologi in drugi strokovnjaki, ki pišejo o poslovni etiki, se nagibajo k proučevanju etičnega obnašanja s stališča glavnih psiholoških in etičnih teorij. Menijo, da obstajajo tri glavna etična vprašanja, ki se pojavljajo pri poslovni pogajanjih (Lewicki in drugi, 1994:379–385):

#### **1. Pot do cilja**

Veliko je primerov in etično vprašljivih incidentov v poslovnem svetu, ker ljudje ne morejo sprejeti misli, da cilj opravičuje sredstva oz. poti uporabljene do cilja. Ali je torej opravičljivo, da pogajalec uporabi katerokoli taktiko z namenom obdržati cilje?

Primer:

Farmacevtsko podjetje odkrije in testira revolucionarno zdravilo, ki bi ozdravilo določeno obliko raka. Vendar preden ga lahko začne uporabljati širša javnost, mora to zdravilo opraviti še dodatna zakonsko predpisana testiranja. Ali je etično, da se revolucionarno zdravilo zaradi zakonskih testiranj še ne uporablja in zato umrejo številni ljudje? Ali so izkoriščajoče in manipulativne taktike in strategije, kako priti do cilja, oprostilne? Pod katerimi pogoji?

Na takšna vprašanja je najbolje odgovoriti znotraj utilitaristične teorije, katero pa sem že obrazložil.

#### **2. Relativizem : absolutizem**

Druga glavna etična dimenzija je relativizem proti absolutizmu. Absolutizem terja dosledno odločanje po etičnih sodilih (npr.: božje zapovedi, moralna vzgoja ali psihološke študije). Verjamejo pa, da obstaja nekaj nekompromisnih in temeljnih pravil, ki veljajo vedno. Kot primer naj navedem božjo zapoved "ne ubijaj", ki za absolutiste vedno velja: bodisi za primer uboja, smrtne kazni, evtanazije ali v primeru splava. Absolutizem je v svojih pravilih preveč tog in dogmatičen.

Kot nasprotje pa bi se relativist pritožil, da ne se ne more natančno odločiti, kaj je etično sprejemljivo zato, ker je "vse relativno". Vsak posameznik se mora odločiti, kaj je za njega etično – torej ni nič absolutnega. Vsak človek se naj sam pri sebi odloči, ali je obsodba morilca na smrt drugačna kot umor. Ali je splav zarodka, z namenom rešiti mater, drugačnega pomena kot splav na zahtevo partnerja? Ali je evtanazija, z namenom rešiti bolnika, bolečin "boljša" kot hladnokrven umor?

Kaj pa je etično v poslovnih pogajanjih, ali se je potrebno do vseh sopogajalcev obnašati enako in ne delati razlik? Relativisti seveda menijo, da se s kradljivci ne moremo pogajati enako kot z moralnimi osebami. Absolutisti pa so mnjenja, da moramo upoštevati temeljna pravila in ne delati razlik, saj to lahko hitro privede do konflikta v pogajanjih.

### **3. Govoriti resnico**

Poudarek pri tej točki je predvsem na tem, "kaj rečemo (in kako rečemo)", in ne toliko na tem, "kaj naredimo". Kaj je resnica, do kakšne mere je nekaj še resnica? /.../ Ali mora oseba vedno govoriti resnico, ali obstajajo tudi trenutki, ko je govorjenje neresnice dovoljeno?

Velikokrat se managerji znajdejo v situaciji, ko je med pogajanja potrebno uporabiti določene oblike prevar z dobavitelji oz. poslovnimi partnerji. Glede na te ugotovitve je Carr postavil standarde, kdaj in katere oblike laži je še etično dovoljeno uporabljati. Tako je zapisal, da so pretiravanje, manipulacija z informacijami in "blefiranje" legalne taktike, ki jih managerji lahko uporabijo z namenom maksimizirati svoj interes.

Neresnico je mogoče govoriti na dva načina: bodisi žrtvi direktno, ali pa posredno, preko tretje osebe. Namen neresnice je dvojen: utajitev resnice ali pretvorba resnice. Utajitev resnice lažnivec uporabi zato, da bi prevaral svojo žrtev. To lahko naredi s

potlačenjem resnice, z izognitvijo odgovora na vprašanje, z molčanjem, s hlinjenimi čustvi, jezo ali boleznijo. Pretvarjanje resnice pa od lažnivca zahteva, da mora ustvariti informacijo in jo pojasniti. Da bi bila pretvorba uspešna, je potrebno imeti dober spomin, sposobnost predvidevanja razvoja in zbranost. Zato se lažnivci raje oprijemajo utajitve kot pa pretvorbe resnice.

### 1.2.2 Pogajalec in etika

Etični oz. moralni problemi pogajalcev se v pogajanjih kažejo v različnih oblikah. Najpogostejši sta vprašanji, katere interese dejansko zastopa pogajalec in kakšna ravnanja so v pogajanjih dovoljena (npr: ali je dovoljeno govoriti neresnico) (Kavčič, 1996: 140–149).

#### **Katere interese naj uveljavlja pogajalec?**

Temeljne kategorije interesov, ki se pojavijo v pogajanjih so *lastni interesi*, *interesi stranke*, ki jo zastopamo, in *interesi nasprotne strani*. Med temi skupinami so ne le razlike, ampak pogosto tudi protislovja – uresničevanje enih onemogoča uresničevanje drugih oz. škoduje drugim.

Kadar se pogajalec pogaja v *lastnem imenu*, je situacija enostavna. Pogaja se zase in tako sam nosi posledice. Večji problem je, ko pogajalec *nastopa v imenu nekoga drugega*. Pogajalec ima v zvezi s pogajanjem svoje lastne interese. Lahko pa se zgodi, da so ti interesi v nasprotju z interesi tistih, ki jih zastopa. Takšen pogajalec se seveda ne bi smel pogajati v imenu stranke, s katerimi cilji se sploh ne strinja. Odnos do *interesov nasprotne strani* pa se kaže v izbiri strategije pogajanj. *Razdeljevalna strategija* gradi le na upoštevanju interesov lastne stranke. To so pogajanja za zmago nad nasprotno stranjo. Z vidika teleološke etike so sprejemljiva. *Združevalna strategija* pa temelji tudi na priznavanju legitimnosti interesov nasprotne strani in na skupnem iskanju skupno sprejemljive rešitve. Ta strategija upošteva tako teleološki kot deontološki princip in je zato sprejemljivejša, daje pa tudi boljše dolgoročne učinke.

Še pogosteje pa se pogajalci srečujejo z naslednjim vprašanjem:

**Kakšna dejanja so v pogajanjih dovoljena – koliko je v pogajanjih dovoljeno govoriti neresnico?**

Tu je problem izhodiščne etike toliko bolj operativno razviden. Da bi se govorjenju neresnice v procesu pogajanj v celoti izognili, skoraj ni mogoče. Nekatere taktike na to temo določa in opredeljuje tudi zakon. Opredeljuje npr., kaj je goljufija. Vendar zakonodaja ponavadi prepoveduje le uporabo napačnih oz. neresničnih dejstev. Vsekakor velja, da v pogajanjih za doseganje cilja niso dovoljena prav vsa sredstva, o čemer pa sem že pisal. Kljub temu, da je govoriti neresnico nemoralno in da se dolgoročno ne splača, pa so mnogi avtorji prepričani, da vsi ljudje lažejo. Corner in soavtorji npr. celo označujejo, da je domnevanje poštenosti pri ljudeh pravzaprav oblika domišljavosti. Nadaljujejo z dokazovanjem, da je zlasti sodobni svet poln laži in prevar. Zato podjetja propadajo, posamezniki pa bogatijo.

Lažnivca je mogoče odkriti. V skrbi zato, da ga ne bi odkrili, mu uidejo nekateri znaki. S sistematičnim spremljanjem in analiziranjem teh znakov, se da ugotoviti, ali je lagal, ali ne.

### 1.2.3 Vzpodbuda k neetičnosti

Po Missnerju so poglavitni štirje kriteriji vzpodbude k neetičnemu ravnanju poslovneža: profit, tekmovalnost, pravica, oglaševanje. Vprašanje profita, tekmovalnosti in pravičnosti so predmet pogajanj, zato jih bom tudi podrobneje opisal (Lewicki in drugi, 1994: 374–379).

**Profit:** Potratno je biti manager v podjetju in si istočasno ne želei, čim večjega dobička in poslovne uspešnosti podjetja. Profit je zelo velik motivator tudi pri poslovnih pogajanjih, saj se morajo pogajalci nenehno boriti, da dosežejo čim višji profit podjetja, najsi bo to proizvodnja ali trgovina. To pomeni, da moramo biti zelo previdni pri izbiri strategije in taktike, ki jih bomo uporabili v poslovnih pogajanjih. Kritiki teorije profita kot motivatorja so različni etični psihologi in politični teroristi, ki smatrajo managerje, ki se dnevno borijo za profite, za neetične člane družbe. Sprašujejo se, ali je profit že sam po sebi neetičen, ali to, da ga dosežemo, vodi do neetičnega obnašanja.

**Tekmovalnost:** Zaradi konkurence v poslovnem svetu ne morejo vsi doseči svojih ciljev – prihaja do tekmovalnosti. Obstaja cela vrsta tekmovalj. Poglavitne razlike med njimi so: (1) ali se tekmovalci zavedajo, da so na tekmovalju, (2) ali poznajo identiteto tekmovalcev, (3) ali dosežejo boljšo pozicijo s tem, če pridejo

na prizorišče prvi, (4) ali dosežejo svojo pozicijo z blokado teritorija. Missner imenuje prve tri tipe postranski tipi, četrti tip pa bistven tip. Želja, da bi dosegli najboljši izid "tekme", pripelje pogajalce do tega, da se poslužujejo umazanih trikov ali prevar za dosego svojih ciljev.

**Pravičnost:** Tretja pomembna dimenzija v povezavi etike v poslu je vsekakor tudi pravičnost. Vprašanje pravičnosti se nanaša na izid poslovnih pogajanj, na proces pogajanj, sistem oz. pravila, znotraj katerih se odvija pogajanje. Lax in Sabenius (l. 1986) sta ta problem imenovala »problem poštenosti razdelitve« in sta ga videla kot ključen problem v pogajanjih. Npr.: trije partnerji težko vsi delajo na profitabilnem in uspešnem projektu. Pride do problema, kako razdeliti dobiček. Eden od njih meni in pošteno bi bilo, da ga razdelijo na tri enake dele, ampak pojavi se pobuda, npr. da je bila ideja od enega družabnika in on zahteva več. Spet tretji pravi, da je on le študent in zato potrebuje denar bolj kot ostala dva. S pogajaji lahko dosežemo, da profit razdelimo na: enako (vsak dobi enak delež), pravično (vsak dobi toliko, kolikor je dal v podjetje), potrebo (vsak dobi toliko, kolikor potrebuje). Pogajalci predlagajo, da vzamemo objektivne kriterije, ki določajo delitev med družbeniki (Fisher in drugi, 1991). V kolikor nek partner meni, da je bil pri delitvi profita oškodovan, se lahko posluži neetičnih sredstev z namenom maščevanja.

Poslovna etika je postala pomembna tema v organizacijah in družbi v zadnjih desetletjih. Pogajalci pogosto spregledajo dejstva, da z uporabo neetičnih taktik lahko pridejo do zaželenih ciljev, vendar so le-ti kratkoročni, saj enake taktike vodijo do dolgoročnih problemov in zmanjšanja učinkovitosti poslovanja (Lewicki in drugi, 1994: 404–406).

## **2. KONFLIKT**

Skupina ljudi se med seboj lahko popolnoma strinja z glavnimi cilji, katere so si zastavili. Vendar pa imajo vedno različne poglede oz. poti, kako te cilje doseči. Imajo različna mišljenja, standarde glede obnašanja, prioritete, osebnosti in smisel za humor

ter kažejo različne oblike človeštva, ki se odražajo na delovnem mestu. Vse naštetu lahko vodi v konflikt.

O konfliktu v svetovni strokovni literaturi obstoje številne opredelitve. Tradicionalna definicija po Websterju razlaga konflikt kot "spopad, bitko ali borbo". Definicija konflikta se je skozi obdobja spreminjala. Temeljila ni le na fizičnih obračunih, temveč je začela vsebovati tudi psihološke termine, kot so strogo nestrinjanje ali nasprotovanje interesov, idej (Lewicki, 1994: 5) ...Iz definicij pa je možno povzeti, da so za obstoj konflikta ključne naslednje sestavine (Kavčič, 1996: 22–23):

- 1. Stranke v konfliktu.** V vsakem konfliktu nastopata vsaj dve stranki, ki sta lahko posameznik, skupina ali organizacija. Te stranke morajo biti med seboj v zavestnem stiku, da lahko govorimo o konfliktu.
- 2. Področje ravnanja oz. obnašanja.** Stranke v konfliktu zavzemajo svoj položaj oz. stališče v danem času. Vsaka želi v prihodnjem času doseči položaj, ki jim bolj ustreza.
- 3. Omejena možnost zadovoljevanja potreb.** Zaradi omejenih virov za zadovoljevanje potreb pride do tekmovanja med strankama, kajti vsaka želi doseči in uresničiti svoje interese.

## 2.1 Znaki konflikta

Zavedanje konflikta pri določeni osebi povzroči tako njena intuicija kot tudi racionalno znanje. Včasih so znaki konflikta zelo očitni: besno podan argument, izmenjava jeznih pisnih sporočil ali celo prepir. Večinoma pa stranka v konfliktu ni popolnoma prepričana, da je nekaj narobe, saj so lahko znaki konflikta prikriti: hladen pogled, ignoranca pri pozdravu, pretirana pozornost, pomanjkanje sodelovanja ...Z osebno intuicijo lahko takoj zaznaš konflikt, lahko pa tudi zlahka prezreš prikrite znake zelo izučeni strokovnjakov (Kogan Page Ltd., 1993: 40,41).

Profesor Charles Handy je razdelil znake konflikta v dva tipa:

1. Simptomi
2. Taktike

Pod pojem "simptomi" je uvrstil nezavestne, nenamerne ali nenačrtovane znake konflikta. Za "taktike" pa je poimenoval zavestne, namerne in načrtovane znake konflikta. To so edine, vendar pomembne razlike pri odločanju o pristopu oz. razreševanju konflikta (Kogan Page Ltd., 1993: 42–46).

## **2.2 Stopnje konflikta**

Konflikt je prisoten povsod. Eden od načinov klasifikacije konfliktov je glede na stopnje. Tako so identificirane štiri stopnje (Lewicy, 1994: 5–6):

1. Osebnostni konflikt – za to stopnjo konflikta je značilno, da se le-ta pojavi znotraj osebe. Viri konflikta so lahko ideje, mišljenja, čustva, vrednote in značaj, ki so v konfliktu med seboj. Glede na vire in vzroke te stopnje konflikta, se mu posvečajo in ga v večini proučujejo različne smeri psihologije.
2. Medosebni konflikt – ta druga stopnja konflikta nastopi med posameznimi osebami. Težko je potegniti ločnico med drugo stopnjo in stopnjami konflikta, ki sledijo.
3. Konflikt znotraj skupine – ta, tretja stopnja konflikta obstoji znotraj manjše skupine. Kaže se kot nesposobnost reševanja problema in nesporazum znotraj skupine in kako učinkovito priti do postavljenih ciljev.
4. Medskupinski konflikt je konflikt med različnimi skupinami. Konflikt je v tem primeru zelo kompleksen, saj je vključeno veliko število posameznikov. Konflikt se lahko hkrati pojavi znotraj ene skupine in te skupine z drugo.

## **2.3 Prednosti in pomanjkljivosti konflikta**

Za večino ljudi in med njimi tudi za nekatere strokovnjake ima konflikt negativni ali destruktivni sloves. Ta pomen ima dva vzorna kota:

- konflikt je indikator problema, ali da je potrebno nastali problem rešiti,
- konflikt ustvarja destruktivne posledice.

Elementi, ki prispevajo k negativnemu pojmovanju konflikta (Lewicki, 1994: 6–7):

1. Tekmovalnost v procesu pogajanj: Stranki med seboj tekmujeta, saj se bojita, da ne moreta obe popolnoma zadovoljiti svojih ciljev. Pogosto pa cilje le ni tako nemogoče doseči in za njih ni potrebno tekmovati. Proces tekmovanja ima pogosto svoje stranske učinke, ki jih konflikt kot povzročitelj tekmovalnosti samo še pospešuje.
2. Predsodki in nerazumevanje: S povečevanjem konflikta razumevanje druge stranke postaja manjše. Ljudje gledajo na zadevo le iz svojega zornega kota in njihova mišljenja postajajo stereotipna in subjektivna.
3. Emocionalnost: konflikt lahko postane emocionalen, saj lahko stranki postaneta nervozni, razdražljivi, tečni, jezni ali besni. Emocije prevzamejo vodilno vlogo pri odločanju in stranki tako pri stopnjevanju konflikta postajata neracionalni.
4. Zmanjšana komunikacija: Stranka prekine komunikacijo s tistimi, ki se z njo ne strinjajo in komunicirajo. Preusmeri jo na tiste, ki se z njo strinjajo. Takšna komunikacija med sprtimi strankami lahko povzroči razvrednotenje drugih pogledov in doda dodatno težo svojim argumentom.
5. Nejasni cilji: glavni cilji postanejo nejasni in nedefinirani. Novi in nepovezani cilji se pojavijo, saj je konflikt privabil tako sorodne kot postranske teme. Strankama postane nejasno, kaj sploh je resničen problem in kako ga rešiti.
6. Neodstopanje od ciljev: Stranki zavzameta vsaka svoje stališče, od katerega ne odstopata, saj se bojita, da bi izpadli smešno, ali izgubili na veljavi. Proces mišljenja postane tog, saj stranki temo raje poenostavita, kot da bi problem vzeli resno in večdimenzionalno.
7. Velike razlike, majhne podobnosti: Ko stranki zavzameta vsaka svojo pozicijo in cilji postanejo nejasni, se med seboj vidita kot največja nasprotnika, čeprav je ta razlika med njima lahko manjša kot se zdi. Faktorji, ki povečujejo razlike, postanejo poudarjeni, podobnosti pa minimalizirane. Nastala situacija pripelje do še močnejše želje zmagati v konfliktu, zato se stranki toliko manj posvečata iskanju kompromisa.
8. Hitra rast konflikta: Rezultat zgoraj naštetih elementov je, da stranki še povečata sredstva za doseg svojih ciljev in željo po zmagi. Stranka verjame, da bo nasprotna stran popustila ob povečanem pritisku. Konflikt tako doseže stopnjo, kjer stranki nikoli več ne bosta sposobni priti do rešitve problema.



Opisani procesi so pogosto povezani s konfliktom, a so karakteristike le za destruktivni konflikt. Nekateri strokovnjaki pa so zavzeli nasprotno stališče in menijo, da je konflikt lahko produktiven. Tjstvold meni, da je konflikt lahko tako destruktiven kot tudi produktiven. Pomembno je le, da konflikt ne zgolj eliminiramo, ampak se z njim naučimo ravnati. Pogajanja so strategija za to, da postane nastali konflikt produktiven (Lewicki, 1994: 7).

## **2.4 Reševanje konfliktov**

Pogajanja so le ena od oblik konfliktov. Velja pa opozoriti na dejstvo, da je potrebno konflikte reševati čim prej, kajti kasnejše razreševanje lahko situacijo samo zaplete, konflikt pa postane močnejši in težji za razreševanje. Klasifikacij možnih načinov reševanja je veliko, obenem pa je to najbolj pogosto obdelana tema v strokovni literaturi. (Kavčič, 1996: 22–27).

### **1. Konflikt je neizogiben – sporazum ni mogoč**

*Zmaga-poraz:* Stranki ocenjujeta svoje interese kot izključujoče. Konflikt se razreši z zmago ene stranke, ki uspe uresničiti svoje interese na račun druge strani. Šibka stran te variante je, da poraženci ne priznajo poraza in se borijo naprej.

*Presoja tretje strani:* Stranki se sporazumeta glede vključitve tretje strani v reševanje konflikta, ker sta prišli v brezizhoden položaj. Stranki nista nujno prepričani, da jima bo tretja stran pomagala razrešiti konflikt, je pa za sprti strani bolje, da jima kdo pomaga razrešiti konflikt, kot pa da bi šla zadeva svojo pot.

*Prepustitev rešitve usodi:* To je najbolj pasivna varianta, stranki ne iščeta rešitve, čeprav obema škoduje, da vztrajata v konfliktu. Raje trpita izgubo, kot da bi konflikt rešili.

### **2. Konflikt je izogiben - sporazum je nemogoč**

*Indiferentnost ali ignoranca:* Obe stranki »se delata«, kot da konflikta ni. Komuniciranje je zmanjšano na minimum. Stranki se med seboj ignorirata.

*Umik strank:* Pomeni prekinitev normalnega medsebojnega komuniciranja med strankama. Način je tipičen za stranke, ki so v preteklosti doživele veliko porazov, ob enem pa se ne počutijo dovolj močne, da bi »šle« na način poraz-zmaga.

*Izolacija:* Med strankama so pretrgani vsi stiki, vzpostavljen je "zid", ki preprečuje vse stike med sprtima strankama.

V zgoraj navedenih oblikah reševanja konfliktov je vsaj ena stranka prepričana, da sporazum med njima ni mogoč. Po teoriji terminologiji iger jo lahko označimo kot »dobim-izgubim« ali »izgubim-izgubim« obliko.

### **3. Sporazum je mogoč, čeprav gre za konflikt**

*Miroljubna koeksistenca:* Stranki poudarjata, kar je skupnega in sodelujeta na področjih, kjer je mogoče. Na področju sodelovanja vlada tolerantnost in skupno iskanje rešitve. Ta oblika se uporablja tudi, ko je cena za obliko reševanja zmaga-poraz ocenjena kot previsoka.

*Pogajanja:* Uporablja se, ko sta stranki približno enako močni, trajno soodvisni, stanje konflikta pa je za obe stranki dražje kot sporazum. V tem primeru stranki združita moči in poskušata najti rešitev, ki je sprejemljiva za obe strani. Zaradi redkosti virov pa je nemogoče izpolniti vse pogoje v celoti. Pogajanja se končajo s kompromisom.

*Skupno reševanje problemov:* Stranki sta prepričani, da je sporazum mogoč, da je mogoče najti rešitev na način, da bo za obe zadovoljivo. Aktivnost v reševanju konflikta ni usmerjena proti drugi stranki, ampak k reševanju problemov. Vsa zadeva pa temelji na filozofiji, da je potrebno iskati načine, s katerimi obe stranki pridobita.

V nekaj besedah bi rad predstavil še en pogled reševanja konfliktov, ki ga opisuje Bučar (1981: 387–388), in ki razlikuje med *analitičnim* in *političnem* reševanjem konfliktov.

**Analitičen:** Je uporaben, kadar je mogoče domnevati, da so cilji strank v konfliktu skupni in da gre samo za nesoglasje o tem, kako do cilja priti. Obstajata dva načina: prepričevanje in razreševanje problemov.

**Političen:** Načini so pritisk, izsiljevanje, grožnje, pritegnitev arbitraže.

### **3. POSLOVNA POGAJANJA**

V vsakih pogajanjih nastopata vsaj dve stranki. Da so pogajanja potrebna, mora obstajati vsaj delna razlika v interesih obeh strank. Pogajanja temeljijo na človekovi aktivnosti, pogosto se uporabljajo tako v relacijah top managementa, poslovnih poslih

prodaje, nabavi blaga, v internacionalnih poslih, kot tudi v vsakodnevni uporabi. Pogajanja niso rezervirana samo za diplomate, top managerje, advokate – to je nekaj, kar dnevno uporablja večina ljudi na svetu.

Nekateri avtorji enačijo pojma *barantanje* in *pogajanje*, vendar obstajajo razlike. *Barantanje* pomeni bolj prodajo blaga na tržnicah ali supermarketih, kjer se nekatere cene zbijajo zaradi večjih nakupov. Izraz *pogajanje* pa pomeni proces, kjer partnerji poskušajo najti sporazum v medsebojnem konfliktu. Pojem pogajanja lahko enačimo s pojmom *integrativno barantanje* v primeru *dobim-dobim strategije*. Oba partnerja lahko vplivata na kakovostno pogajanje, kjer oba pridobita – vsak lahko dobi. Poslovna pogajanja so zaskrbljujoč pojem za nekatere znane avtorje (Lewicki in drugi, 1994: 1–2).

Nekaj splošnih napotkov v pogajanjih (Ghauri , 1996: 65):

1. če hočemo doseči dober dogovor med partnerji, je potreben pretok odprtih informacij med partnerji,
2. iskanje rešitve je edina prava pot v pogajanjih,
3. partnerji se naj zavedajo svojih prednosti in pomanjkljivosti, istočasno pa naj tudi razumejo nasprotno stran.

V poslovnem odnosu pride do pogajanj zaradi mišljenja, da lahko ena stran iztrži več, kot ji je ponujeno z druge strani. Pogajanje je neobvezna zadeva, kjer lahko stranka, če ji kaj ni prav, izstopi v vsakem trenutku. Je proces, v katerem lahko stranki prideta bližje rešitvi pri usklajevanju svojih zahtev (Ghauri , 1996: 67).

Po Gottligu so pogajanja združba večih pogledov, ki povezujejo komuniciranje, psihologijo in kulturne značilnosti okolja, v katerem se pogajamo. Več se moramo naučiti o pogajanjih in posameznih pogledih, ki jih sestavljajo, ne pa zgolj delati po občutku. Naučiti se več o pogajanjih, nas pelje od neznanja k bolj večim pogajalskim sposobnostim. Najuspešnejši pogajalci se osredotočijo na vprašanja in strategijo, da bi lahko določili in razumeli nasprotnika, vključujoč tako psihološki aspekt, kakor tudi elemente pogajanj. Manj uspešni pogajalski rezultat pa je usmerjen k taktikam, izogibanju konflikta (Gottlieb in Healy, 1990: 179–184).

*Naj navedem še nekaj pomembnejših definicij pogajanja (Kavčič, 1996: 10–12):*

1. Pogajanje lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev.
2. Za komercialna pogajanja je značilno, da jih je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarske koristi za pogajalčev posel.
3. Pogajanje je barantanje s popuščanji.
4. Pogajanje je nadalje mogoče definirati kot konferenco z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe.
5. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994: 880) opredeljuje pogajanje kot »doseči soglasje, sporazum glede nečesa«.

Pogajanja so najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi in spreminjanja teh odnosov. Obsegajo dolgo vrsto interdisciplinarnih veščin. Pogoj za pogajanja so znanja o spodbudah in vplivanju, o vodenju ljudi, o komuniciranju, o razgovorih. Z učenjem in razvojem pogajalskih spretnosti lahko bistveno povečamo svojo učinkovitost na pogajanjih. Dobri pogajalci se ne rodijo, temveč naučijo, izurijo.

### **3.1 Priprava na poslovna pogajanja**

Priprave na pogajanja se začnejo ob prvem kontaktu med partnerji, ki pokažejo interes za sodelovanje. Partnerji si v prvem kontaktu izmenjajo čim več informacij, ki so za njih pomembne. Na začetku je potrebno pošteno in odprto prikazati medsebojne probleme, da se rešijo. Same priprave na pogajanja so večinoma bolj pomembne kot sam formalni del pogajanj, saj se na tej stopnji pogajalska skupina spozna in osebno začutijo ali so sposobni medsebojno sodelovati. Zaupanje je tukaj osnova za sodelovanje. Preden se začne sam formalni del pogajanj, morajo biti v skupini razčiščene prioritete (Ghauri, 1996: 115).

Priprave na pogajanja so po besedah strokovnjakov ključna zadeva pri samih pogajanjih – ocenjujejo, da je celo več kot 90 % v dobrih pripravah. Pogajanja se nikakor ne

smejo začeti s prihodom v pogajalski prostor in z rokovanjem s člani nasprotne skupine. Začeti se morajo mnogo prej – s temeljitimi pripravami. Pomen priprav je tolikšen, da velja načelo: *nepripravljene pogajalce ne smejo na pogajanja*. Ta zahteva je navidez v nasprotju z dejstvom, da ljudem v sodobnih družbah zmanjkuje časa zaradi vse več dela in stresa na delovnih mestih. Vendar tukaj ne smemo popuščati (Thorn, 1989: 53).

*Slaba pripravljenost na pogajanja lahko:*

- bistveno podaljšuje pogajanja v celoti,
- povečuje verjetnost, da bomo naredili nepotrebna popuščanja,
- zmanjšuje verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj,
- povečuje verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitev pa težje, kot je potrebno,
- povečuje verjetnost, da bo manj pripravljena stranka pogajanja izgubila.

*Pomanjkanje časa* povzroča, da so pogajalci premalo pripravljene na poslovna pogajanja. Zaupajo v svojo usposobljenost in znanje, mislijo, da bodo opuščene potrebne priprave nadomestili med pogajanja samimi. Najpogosteje se na pogajanja začnejo pripravljati v avtu oz. na letalu, ko potujejo na srečanje. Pripravljanja med pogajanja strokovnjaki za pogajanja ocenjujejo kot najslabše, kar lahko pogajalec zagreši. Seveda pa zahteva po vnaprejšnjih temeljnih pripravah ne pomeni, da se priprave ne nadaljujejo med pogajanja.

Zahteva po temeljitih pripravah pa je v nasprotju z zahtevo *fleksibilnosti pogajalcev*.

Pogajalec se mora znati prilagajati spremenjenim situacijam med pogajanja in mora za to imeti tudi ustrezna pooblastila. Priprave so lahko ovira fleksibilnosti, če so bile preveč ozke.

Zanimiv in tudi realen se mi zdi podatek, da so managerji načeloma bolj nagnjeni k akciji v samem poslu kot pa k nekim dolgočasnim pripravam. To pa ima včasih za posledico slabši pogajalski položaj in vsekakor manjši izkupiček pogajanj (Lewicki, 1994: 127).

Temeljna naloga priprav na pogajanja je, da opredelimo cilje, izberemo taktiko in strategijo, zberemo informacije, določimo pogajalsko skupino in pristojnosti pogajalcev ter organiziramo pogajanje – logistično.

### **3.1.1 Določitev ciljev**

Pogajalci morajo vnaprej vedeti, kaj se od njih pričakuje, da lahko to v pogajanjih tudi dosežejo. Jasno postavljeni cilji so temeljni kriteriji za presojanje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku. Cilji vsakih pogajanj so podrejeni višjim ciljem in smotrom organizacije. Cilji pogajanj in strategije za doseganje teh ciljev tvorijo politiko pogajanj. Pri postavljanju ciljev dejansko tudi določimo vsebino pogajanj (Kavčnik, 1996: 58).

*Pri pogajanjih morajo pogajalci vedno imeti v mislih, da se pogajajo o zadevah in ne o ljudeh. Čeprav nas mika, da bi nasprotniku marsikaj povedali, se moramo vzdržati, saj si tega ne smemo privoščiti.*

Nima se smisla pogajati v primerih, kadar se ena stranka ni pripravljena pogajati, kadar je bil že dosežen sporazum, ali takrat ko se cilj lahko doseže z drugim, lažjim načinom.

Ko določamo cilje pogajanj, je ena od zelo pomembnih poglavij tudi *vsebina pogajanj*. Tukaj je potrebno biti bolj restriktiven – ne vključevati v pogajanja tistih vsebin, ki niso nujne. Najlažje je, če vsebino določimo podrobneje: po posameznih nalogah ali problemih. Podrobnejša določitev vsebine in ciljev nas prisili, da temeljito premislimo vsebino, jo specificiramo in selekcioniramo. Pogajalska skupina si mora izdelati listo ciljev, ki mora vsebovati vse cilje in podcilje. Znotraj posameznih ciljev je potrebno določiti tudi ABC prioritete ciljev, saj moramo vedeti, kateri cilji so za nas bolj pomembni.

### **3.1.2 Splošni cilji pogajanj**

Splošni cilji pogajanj so predvsem splošna "filozofska" navodila, kako voditi poslovna pogajanja, da bodo uspešna. Priprave na pogajanja kaže usmeriti z vidika naslednjih *splošnih ciljev pogajanj* (Robinson v Kavčnik, 1996: 43–44):

1. Zagotoviti, da bodo obravnavane vse vsebine, ki jih želimo obravnavati, in da bodo obravnavane na način, s katerim bomo zadovoljni. Povezano s tem ciljem kaže omeniti, da se v pogajanjih pojavljajo vsebine, ki so nujne, vendar je naša pozicija na teh področjih šibka. Za te vsebine je potrebno najti način, da se jim izognemo, ali se nanje temeljito pripravimo.
2. Zagotoviti, da tiste vsebine, ki jih ne želimo, ne bodo obravnavane. Če pa jih bo nasprotna stran načela, se ji moramo učinkovito zoperstaviti.
3. Oceniti, kaj hoče na pogajanjih doseči nasprotna stran. Takšna predvidevanja kaže ovrednotiti tako kot naše lastne cilje.
4. Zagotoviti, da bomo strategijo, ki jo želimo uveljaviti v pogajanjih, uresničevali tudi v vseh pripravljalnih stopnjah in tudi, ko se bomo neposredno pogajali z nasprotno stranjo na pogajanjih samih.
5. Določiti, koliko moramo doseči v pogajanjih. Kot sem napisal že v prejšnjem poglavju, je to odvisno od pogajalskih intervalov, ki si jih zastavimo. Cilje si razdelimo intervalno, določimo minimalni cilj, zaželjeni cilj in seveda idealni cilj.

*Dobri cilji pogajanj* naj prispevajo k uspešnosti podjetja, naj bodo spodbudni za sodelavce, ki sodelujejo v pogajanjih. Pogoji za to je, da so *merljivi, primerljivi in razumljivi* (Možina in sodelavci, 1995: 322,323):

1. **Merljivost ciljev** – ker so pogajanja ciljno naravnana, imajo smisel le, če se cilji dosežajo, doseganje pa mora biti seveda merljivo. Merila so lahko absolutna npr. količinska. Nemerljivi cilji odbijajo sodelavce saj so nemotivirajoči.
2. **Primerljivost ciljev** – s stališča organizacije naj bodo cilji pogajanj realni glede na notranje prednosti in slabosti ter glede, na izzive in nevarnosti v okolju podjetja.
3. **Razumljivost ciljev** – naj bodo nedvoumno razumljivi vsem, ki sodelujejo v pogajanjih

### 3.1.3 Utilitarni, relacijski in psihološki cilji

Zanimiv način klasificiranja ciljev opisujeta Roloff in Jordan v povezavi s planiranjem pogajanj. Cilje delita v tri kategorije (Kavčič, 1996: 45,46):

1. **Utilitarni cilji** se nanašajo na koristne dobrine, ki jih v pogajanjih zastopajo. Takšne dobrine so denar, blago, storitve in informacije. Utilitarni cilj opredelimo v obliki interesa, ki ga želimo uresničiti. Lahko gre pa tudi za alternativne možnosti. Oblikovati jih je potrebno fleksibilno, saj imajo različne dobrine isto funkcijo.

*Ovire pri doseganju utilitarnih ciljev so lahko na treh mestih:*

1. pri nasprotni stranki v pogajanjih
2. pri pogajanjih samih
3. v okolju

2. **Relacijski cilji** se nanašajo na odnose med pogajalskima stranema in so tisti cilji, ki jih pogajalci želijo doseči. Lahko govorimo o enkratnem poslu ali o dolgoročnem sodelovanju. Pri enkratnem poslu nas kakovost odnosa med pogajalci ponavadi ne zanima, saj je v prvem planu cena, za katero se pogajamo.

*Ovire pri doseganju relacijskih ciljev so lahko:*

1. negativna čustva
2. zaznava, da imata pogajalski strani premalo skupnega
3. boljša alternativa

3. **Psihološki cilji** se nanašajo na predstavo pogajalca o samemu sebi. Kako močan, pošten, spreten, uspešen /.../ je pogajalec. Odnosi, ki jih pogajalec oblikuje med pogajanja za neko koristno dobrino, vplivajo tudi na predstavo pogajalca o samemu sebi. Ker želi vsak pogajalec iziti kot » zmagovalec«, bo zato tudi prilagodil svoje vedenje, saj želi ohraniti svoj »obraz«, ali ga potrditi.

*Ovire pri doseganju psiholoških ciljev so prvenstvene v vedenju nasprotne strani v pogajanjih. Pogajalci skušajo ohraniti neko podobo o sebi, če jo nasprotna stran sprejme in to tudi pokaže, so ovire odpravljene.*

Cilji izražajo interese v pogajanjih vpletenih strani. Vsaka stran naj bi čim boljše razumela interese druge (ali drugih) strani. Vživljanje v interese je pogoj za iskanje stičnih točk in sporazuma. Pri določanju ciljev in strategij je potrebno upoštevati ne



samo interese neposredno vpletenih strani, ampak tudi okolje vpletenih organizacij in posameznikov (Možina in drugi, 1995: 325).

### **3.1.4 Izbira strategije in taktike**

Elementi strategij in taktik, ki se bodo uporabljale v pogajanjih, morajo pogajalci določiti že pred samim procesom pogajanja. Seveda imajo taktike drugotni pomen nasproti strategijam. Strategija določa, kaj želimo doseči, taktika pa, kako bomo to dosegli. Ne obstaja dobra taktika za slabo postavljeno strategijo. Preden porabiš čas in energijo, da določiš taktiko, moraš imeti postavljen strateški plan, kajti taktika mora biti podrejena strategiji (Le Poole, 1987: 69).

#### ***Strategije v pogajanjih***

Beseda strategija izhaja že iz časov Starih Grkov, ki so jo uporabljali za umetnost v vojskovanju, kot pripravo, odgovornost. Definicija strategije je bila podana na različne načine. Mintzberg in Quinn (1991) definirata strategijo kot plan intergracije glavnih usmeritev, politike podjetja in aktivnosti.

Ko so določeni cilji in ovire pri doseganju ciljev, se nam pojavi veliko vprašanj, katero strategijo uporabiti za doseg cilja. O strategiji v pogajanjih je opisanih več pristopov.

*Bistvena razlika v definicijah strategije med avtorji je v ideološki naravnosti:*

nekateri jo razumejo bolj kot skupek pravil, kako se pogajati. Gottlieb in Healy v poglavju o strategiji govorita: »osredotoči se na svoje prednosti, bodi potrpežljiv in se obvladaj, prekupčuj, posebi pogajanja, sklepaj kompromise« (Gottlieb, Healy, 1990: 35–40). Nierenberg govori o strategiji v poglavju o pogajalskih tehnikah in razlikuje med »kdaj« in »kako in kje« strategijo (Nierenberg, 1986: 154–186).

*Predstavil bom štiri strateške pristope v pogajanjih (Kavčnik, 1996: 55–66):*

1. Razlikovanje strategij z vidika učinkovitosti,
2. Razlikovanje strategij z vidika uporabe čustev ali racionalnosti in subjektivnosti oz. objektivnosti,
3. Razdruževalna strategija »dobim-izgubim« in združevalna strategija »dobim-dobim«,

### **1. Razlikovanje strategij z vidika uspešnosti pogajanj** (Mumpower v Kavčnik, 1996: 55)

Pristop strategije je mogoče meriti z uspešnostjo posamezne strategije pri doseganju pogajalskih ciljev.

Kot kriteriji uspešnosti strategije so uporabljeni: *učinkovitost, skupna ali splošna koristnost, enaka koristnost rešitve za obe pogajalski stranki.*

*Glede na zadovoljevanje kriterija so oblikovane naslednje strategije:*

1. Strategije doseganja sporazuma, ki zadovoljuje vse tri kriterije.
2. Strategija sklepanja kompromisov, vendar brez prepiranja, ki prav tako vodi do istočasnega zadovoljevanja vseh kriterijev.
3. Strategija prepiranja, toda brez kompromisov.
4. Strategija proporcionalnih kompromisov, kjer vsaka stranka enako popusti.

### **2. Razlikovanje strategij z vidika uporabe čustev ali racionalnosti in subjektivnosti oz. objektivnosti** (Robinson v Kavčnik, 1996: 56,57):

Z vidika strategije je pomembno vprašanje, do kakšne mere kaže v pogajanjih uporabljati čustva, saj je sama uporaba v veliki meri odvisna od pogajalcev samih. Po izkušnjah velikih pogajalcev drži, da je pretirana uporaba čustev in subjektivnosti škodljiva za pogajanja in se je morajo pogajalci izogibati.

Če se pogajalec pogaja v lastnem imenu in za svoj interes, tudi sam nosi posledice. Če pa se pogaja v tujem imenu, mora ostati v okviru pooblastil, saj se mora zavedati, da je s pooblastili za pogajanja prevzel tudi odgovornost za rezultat.

### **3. Združevalna in razdruževalna strategija**

Glede na odnos med strankama obstajata dve pogajalski strategiji: *združevalna (integrativna) in razdruževalna (distributivna).*

*Razdruževalna strategija (Lewicki in drugi, 1994: 48–79):*

Izhaja iz dejstva, da pogajalski stranki nimata skupnega interesa. Gre dejansko le za to, koliko bo katera od obeh strank dobila iz danega obsega zaželenih dobrin. Gre za konflikt, v katerem skuša vsaka stranka maksimalno zaščititi svoj interes. Poudarek je na izhodiščnih pozicijah obeh strank in njuni moči. Zato se pogajanja, katerih podlaga je resničen konflikt, začno z jasno opredelitvijo položaja strank. Pogajanja temeljijo

na "daj-dam" principu. Zaključijo se z rešitvijo, ki temelji na kompromisu, ali na "dobiti nekaj je bolje kot nič", ali na novih rešitvah problema.

*Združevalna strategija* (Lewicki in drugi, 1994: 80–108):

Temelji na prepričanju, da gre poleg konfliktov tudi za skupne interese obeh strank, da imata obe stranki skupne nadrejene cilje, na katerih naj pogajalske strani gradijo skupne interese. V kolektivnih pogajanjih je lahko skupni interes v pogajanjih večja uspešnost podjetja v celoti, ki lahko omogoči večje uresničevanje interesov lastnika oz. vodstva podjetja. Za uporabo te strategije mora med strankama vladati visoka stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja.

Tudi pri združevalni strategiji je podlaga pogajanj obstoj resničnega konflikta. Obe stranki se skupno lotita razvijanja novih, za obe stranki koristnih in sprejemljivih rešitev in analizirata, koliko katera da in koliko dobi v različnih rešitvah. Navadno je sporazum mogoče doseči z ustvarjanjem ravnotežja, med tem pa stranki pri različnih rešitvah istočasno dobita in izgubita.

Praktična pogajanja redko potekajo le z uporabo prvin samo ene ali druge strategije, ampak se obe prepletata. Razlikovanje med integrativno in distributivno strategijo je precej groba. Za boljšo ponazoritev si pomagamo z oznako iz teorije iger. Različne izide označujemo z »dobim-dobim«, »dobim-izgubim«, »izgubim-izgubim« (Gottlieb in Healy, 1990: 18–21).

»Dobim-dobim« pomeni, da sta z izidom pogajanj zadovoljni obe stranki, ki sta prepričani, da sta v pogajanjih nekaj pridobili. To je dejansko pristop na podlagi skupnega reševanja problemov. Zato sta obe strani zelo zadovoljni. Takšen rezultat je dobro izhodišče za bodoče sodelovanje (Thorn, 1989: 43).

*Če se odločimo za »dobim-dobim« strategijo, moramo upoštevati:*

1. Jasno povedati, da imamo cilj pogajati se v strategiji »dobim-dobim«.
2. Identificiranje problem na začetku pred rešitvijo.
3. Poskrbeti za zaupljivo in odgovorno ozračje.
4. Rešiti probleme s pristopom, kjer obe stranki pridobita.
5. Predebatirati probleme korak za korakom.

6. Pohvaliti pozitivne signale nasprotne strani.
7. Izogibati se defenzivni obliki pogajanj.
8. Izogibati se sodnemu reševanju problemov.

»*Dobim-izgubim*« pomeni, da je izid pogajanj porazdelitev začetnega stanja dobrine, ki je predmet konflikta. Ena stranka je pridobila na račun tega, da je druga izgubila. Podlaga zta pogajanja takšne vrste je (pri vsaj eni od strank) tekmovalno naravnana. S takšnim rezultatom je zmagovalec zadovoljen, poraženec pa ne.

Z »*izgubim-izgubim*« pa označujemo pogajanja, kjer sta nezadovoljna oba pogajalca, saj sta oba prepričana, da sta nekaj izgubila. Najbolj pogosta oblika tega rezultata pogajanj je kompromis, ki ga obe stranki razlagata kot svoj poraz. Vendar je lahko še najboljši možni rezultat, če stranki ocenita, da sta izgubili manj kot bi sicer.

V slovenski praksi se na začetku največkrat srečujemo z drugim primerom »*dobim-izgubim*«. Dejanski izkupiček pa je »*izgubim-izgubim*« kompromis, s katerim dejansko nista zadovoljni obe strani.

Naj navedem še razdelitev, ki jo je zapisal Stane Možina, kjer pravi (Možina in drugi, 1995: 314–319): »Strategija ali slog pogajanj zadeva vsebinsko naravnost pogajanj; zaradi velikih razlik v vsebinski naravnosti ločimo klasična pogajanja in načelna pogajanja«.

*Klasična pogajanja:* Se od načelnih pogajanj glede širine in naravnosti razlikujejo nekako tako, kot se enostavne prodajalne izdelkov razlikujejo od vse obsežnega marketinga. Klasična pogajanja so ožja tako po vsebini, kot po presojanju dolgoročnih izidov – uporabljajo skoraj vsa sredstva za doseganje ciljev in pri tem ne poznajo posebnih zadržkov.

*Načelna pogajanja:* So širša in podrobnejša, bolj upoštevajo druge udeležence in dolgoročneje presojujejo stališča glede na izide pogajanj.

### ***Taktike v pogajanjih***

Pogajalske taktike so sredstva, orodja, morda tudi orožja, s katerimi uresničujemo strategije. Pomen poznavanja pogajalskih taktik je dvojen. Na eni strani je izbira

taktik del vsebine naših priprav na pogajanja, na drugi strani pa je poznavanje taktik pomembno, da razumemo ravnanje nasprotne strani v pogajanjih (Kavčič, 1996: 169).

Za izvajanje strategij pogajanj posegajo pogajalci po različnih taktikah pogajanj, npr. po adaptiranju in manipuliranju (Možina in drugi, 1995: 315–322).

**Adaptiranje** so pozicijska pogajanja. Obe pogajalski skupini že pred pogajanjem ocenjujeta, kje med nasprotujočimi si stališči so možnosti za sporazum. Udeleženci se ne odločajo sporazumno, temveč s postopnim popuščanjem od začetnih zahtev. Pogajanja so uspešna le, če že vnaprej obstaja območje sporazuma, ki je med prikritima skrajnima mejama njihovih stališč. Adaptivna pogajanja izhajajo predvsem iz distributivnih konceptov, so pasivna in manj ustvarjalna.

**Manipuliranje:** Udeleženci poskušajo vplivati na občutek koristnosti stališč za posamezne udeležence s tem, da želijo spremeniti stališča sebi v prid. To dosežajo z usmerjenim prikazovanjem prednosti in slabosti posameznih stališč ter priložnosti in nevarnosti, ki so teh pri stališčih v okolju udeležencev. Manipuliranje je lahko pozitivno ali negativno. Pozitivno je, ko prva stran prikazuje prednosti svojega stališča, da bi ga drugi udeleženci čim višje vrednotili ob lastnih stališčih (pri tem priznava tehtnost stališč druge strani). Pri negativnem manipuliranju pa pušča prva stran svoje stališče ob strani, zato pa znižuje vrednost stališča druge strani. Negativno manipuliranje pomeni, da ponudnik oporeka presojam drugih udeležencev glede koristnosti njihovih stališč.

### 3.1.5 Zbiranje informacij

Informacije nam omogočajo določiti pravilno ravnanje, da bi bila pogajanja uspešna. Informacije so moč – tisti, ki je bolje informiran o problemu v pogajanjih, ima prednost pred manj informiranim. Informacij, ki jih lahko koristno uporabimo v pogajanjih, ne zbiramo le pred pogajanjem. Pomembne informacije lahko izvemo tudi med samimi pogajanjem od nasprotne stranke (Gottlieb in Healy, 1990: 27).

Glede na vsebino informacij, ki jih je potrebno zbrati pred pogajanjem, ločimo dve vrsti informacij (Kavčič, 1996: 65):

- 1. Informacije o predmetu pogajanj* se nanašajo predvsem na pomembna dejstva. Katere informacije so potrebne, določimo glede na vsebino pogajanj. Poleg

dejstev kaže zbrati tudi stališča relevantnih dejavnikov o predmetu pogajanj. Posebej je pomembno, kdo nas v naših zahtevah podpira in kdo ne.

2. *Informacije o nasprotni stranki* nam omogočajo načrtovati učinkovito ravnanje v pogajanjih. Pri tem gre tako za nasprotnega pogajalca kot za skupino, ki jo zastopa. O nasprotnem pogajalcu seveda prav tako kaže vedeti čim več.

Naš cilj mora biti, da vemo več kot nasprotna stran. Obenem pa ne kaže pozabiti, da ne bomo nikdar vedeli vsega. Najbolj nam lahko škodi tisto, kar nasprotnik ve o vsebini pogajanj in o nas, mi sami pa ne.

### **3.1.6 Pogajalska skupina ali posameznik pogajalec**

Obvezni sestavni del pogajanj so tudi pogajalci, saj vemo, da si brez njih ne moremo predstavljati izpeljave pogajanj. Organizacija se odloča, ali se bo pogajal en pogajalec, ali skupina. Poleg primerne usposobljenosti za pogajanja so odločilne osebne značilnosti članov pogajalske skupine, ki se kažejo v osebnih pogajalskih slogih. Če v pogajanjih sodeluje več članov, kaže pogajalsko skupino skrbno sestaviti, da se osebne značilnosti kandidatov dopolnjujejo (Kavčič, 1996: 69–75).

*Naj navedem prednosti in pomanjkljivosti v odločitvi, ali naj podjetje v pogajanjih zastopa en pogajalec ali skupina:*

*Prednosti enega pogajalca:*

1. Če se pogaja posameznik, potem ni šibkega člana, ampak homogenost. Če se pogaja skupina, pa je velika nevarnost, da so v skupini popustljivi posamezniki. Spreten nasprotni pogajalec bo to opazil in gradil na tem. V pogajanjih je skupina tako močna, kot je močan njen najslabši pogajalec.
2. Celotna odgovornost je na eni osebi. Natančno se ve, kdo je odgovoren. Ni izgovarjanja enega na drugega, če pogajanja ne uspejo, ali če dosežemo manj kot smo načrtovali. Zato je upravičeno pričakovati večjo motiviranost posameznika, ker je odgovoren sam.
3. Ni slabitve položaja pogajalske skupine zaradi razlik med člani. Ta vidik se dopolnjuje s šibkim členom – prepiri v pogajalski skupini, različni interesi, zainteresiranost različnih članov za posamezne vidike in zato nepozornost na druge.

### *Prednosti skupinskih pogajalcev:*

1. Skupina ima omogočeno uporabo specialističnih znanj. Skupina se sestavi tako, da bo med člani čimveč različnih specialistov. To bo omogočilo uporabo specialističnih znanj in informacij med pogajalci samimi. Skupina bo tako boljše usposobljena za pogajanja.
2. Posvetovanje vodje skupine ali članov med pogajanja. Gre za izmenjavo stališč v skupini in skupinsko presojo na pogajanjih. Ta vidik je pomemben tudi zato, ker več članov v pogajanjih lažje spremlja vse vidike pogajalske situacije in procesa in s tem pridobijo več informacij z nasprotne strani.
3. Nastop skupini omogoča, da predstavi nasprotni strani široko paleto svojih pozicij predvsem z vidika znanja.
4. Velika fleksibilnost vodje pogajanj – pogajalska skupina lahko zelo hitro argumentirano odreagira, ker ima na pogajanjih specialiste iz posameznih področij.

Kdaj uporabiti skupino ali posameznika za pogajanja, je odvisno od okoliščin in presoje. Pogajanja s velikim številom udeležencev so počasna in pogosto onemogočajo odkrito komuniciranje. Pri tem so poglobitnega pomena vsebinske sestavine. Ko se odločamo o sestavi pogajalske skupine, moramo upoštevati zakonitosti 'teamskega' dela, kako mora nastopati skupina. Če se odločijo za skupinsko pogajanje, se mora pred tem skupina pripraviti. Razdelijo si vloge, določijo se, kdo bo za kaj odgovoren.

### *Kakšni pogajalci so najbolj primerni?*

Vodja pogajanj pri izbiri udeležencev vsekakor nima povsem prostih rok, ko se odloča o pogajalski skupini. Upoštevati mora vsebino, obseg, pomembnost; izbira lahko le med osebami, ki so na voljo in vedeti mora, da jih bodo pogajanja odtegnila od drugih nalog. Pogajanja s prešibko skupino (to je lahko ena oseba ali skupina) postavlja skupino v podrejeni pogajalski položaj: pogajalska skupina naj presega spodnji prag učinkovitosti (»kritično maso«). Več številna skupina pa tudi ni v redu, saj dela prevelike organizacijske stroške, ki presegajo korist pogajanj in presegajo zgornjo mejo gospodarnosti. Za podjetje je optimalno, če za pogajanja nameni nekoliko

močnejšo, vendar ne premočno, pogajalsko skupino. Premočna skupina je smiselna, dokler koristi, ki jih prinašajo, presegajo stroške zanje.

*Pogajalski slogi udeležencev:*

Vodja pogajalske skupine iz osebnih lastnosti in izkušenj lahko že vnaprej določi, kateri *pogajalski slog* bo najprimernejši.

*Podatkovni slog:* Izhaja iz predpostavke, da so dejstva najbolj zgovorna. Zato hoče takšen pogajalec nepristransko predstavljati dejstva. Spremlja in nadzira kompletno dogajanje, sklicuje se na poprejšnje izjave tudi drugih udeležencev. Ključni pojmi za ta slog so: pomen, opredelitev, pojasnilo, razčiščevanje, dejstva.

*Intuitivni slog:* Temelji na prepričanju, da lahko domiselnost reši vsako zadevo. Za takšne udeležence so značilne tople in navdušene izjave, ki segajo v prihodnost. Je domiseln in ustvarjalen pri analiziranju položaja. Ključni pojmi so načela, jedro zadeve, jutri, ustvarjalnost, ideje.

*Normativni slog:* Izhaja iz predpostavke, da so pogajanja predvsem barantanje in tekmovanje. Temu primerno je tudi vedenje pogajalcev. Pogosto prehajajo iz faze odobritve v neodobritev, iz strinjanja k nestrinjanju, obljublajo popuste, nagrade, zagovarjajo »pošten« posel. Ključni pojmi so: prav, narobe, dobro, slabo.

*Analitični slog:* Temelji na razmišljanju, da logika vodi do pravih odločitev. Pogajalčevo vedenje temelji predvsem na snovanju dokazov, na oblikovanju in uresničevanju sklepov o obravnavani zadevi. Ključni pojmi: zato, torej, zaradi tega, zatorej, z namenom.

*Profesionalni pogajalci:*

Clegg navaja, da se v Veliki Britaniji kot s polno zaposlitvijo s pogajanjem ukvarja kakih 500.000 ljudi, kar bi sorazmerno s Slovenijo pomenilo cca. 5.000 profesionalnih pogajalcev (Clegg v Jelovac, 1997: 80–84).

*Utemeljitev uporabe profesionalnih pogajalcev:*

1. Profesionalni pogajalci niso čustveno navezani na vsebino pogajanj in se zato pogajajo bolj racionalno.
2. So dobro izurjeni v pogajalskih strategijah in taktikah, obvladajo pogajanja.
3. Razpolagajo z več znanja in informacijami o procesu pogajanj kot amaterji.
4. Bolj realno ocenjujejo pogajalske intervale in točke sporazumevanja.



### 3.1.7 Organizacija pogajanj – logistika

#### *Lokacija:*

Lokacije pogajanj vsekakor ne smemo prepuščati naključju, zato jo bom tudi natančneje opredelil – kdaj pomeni v določenem primeru prednost in kdaj pomanjkljivost (Kavčič, 1996: 77–81).

1. *Pogajanje pri nas:* za nas ima kar nekaj prednosti: poznamo prostor, saj smo nanj vajeni in ga tudi psihično obvladamo. Sodelavci so nam blizu, tehnični pripomočki, dokumentacija. Pogajanja nam ne jemljejo veliko časa in sredstev za pogajanja. Na ta način pa tudi opazimo, koliko je nasprotna stran zainteresirana za pogajanja; ali je točen, ali ne pride, pošlje tretje razredne pogajalce. Ima pa pogajanje pri nas tudi nekaj pomanjkljivosti: nasprotno stran moramo obravnavati kot goste in jim zato ustreči bolj, kot nam koristi pri pogajanjih.
2. *Pogajanje pri njih* – tudi to ima nekaj prednosti. Ko obiščemo nasprotnike, iz okolja vidimo, kako živijo, se obnašajo, so urejeni. Iz ureditve prostora pa urejenost, sodelavce, odnosov med ljudmi itd. Pri sprejemu se opazi njihovo razpoloženje do nas. Videti je tudi iz odnosov do podrejenih. Če potekajo pogajanja pri nasprotni strani, nas obvezuje tudi organiziranje pogajanj. Če smo na pogajanjih izven naše lokacije, se lahko skoncentriramo na pogajanja sama.
3. *Pogajanja na nevtralnem prostoru* – prednost za obe stranki, ki sodelujeta v pogajanjih, je vsekakor novo okolje, saj sta stranki v enakopravnem položaju.

#### *Začetek in trajanje pogajanj:*

Vabljenje na pogajanja naj bo pravočasno. Vabilo na pogajanja naj obsega predloženo temo, navaja udeležence in predvideno trajanje pogajanj. To velja tako za pisna kot za ustna povabila.

Čas je po oceni nekaterih strokovnjakov ena ključnih variabel pogajanj. Odlaganje pogajanj pomeni vztrajanje v konfliktu. Prehitra pogajanja pa onemogočajo primerne priprave ene ali obeh strank (Gottlieb in Healy, 1990: 24–25).

Trajanje pogajanj je zelo odvisno od kompleksnosti obravnavane zadeve in interesov v zvezi z njo. Zelo kratka so pogajanja na silo, kjer eni strani ne preostane nič drugega, kot da se ukloni nasprotni strani, ali pa pritajena pogajanja, kjer se udeleženci sestajajo le zato, da potrdijo že vnaprej oblikovano soglasje. Dolga so lahko kompromisna pogajanja, ki potekajo brez pravil, in tekmovalna pogajanja, kjer vsaka izmed vpletenih strani brez konca načinja nove in tudi že obravnavane vidike. Tudi sodelovalna pogajanja lahko trajajo dolgo.

Poznamo nekaj vrst dolgih pogajanj: premočrtna pogajanja, v katerih udeleženci korak za korakom iščejo skupna stališča in se bližajo sporazumu, krožna pogajanja, v katerih se vedno znova vračajo na izhodišče ter začnejo nove poskuse, in neurejena pogajanja, ki se pogajajo v naštete smeri, pri katerih se poglobljajo in izravnavajo nasprotja (Možina in sodelavci, 1995: 330–340).

### ***3.2 Proces iskanja sporazuma***

Proces pogajanj lahko imenujemo tudi pogajanja v ožjem smislu. Nekatera od njih lahko trajajo celo več let preden pride do sporazuma. Obstaja tudi možnost, da so zelo kratka. V tem primeru imamo dve varianti: ena je, da se z vsem strinjamo, druga pa, da zavračamo vse konflikte in sporazum sploh ni mogoč. Torej pri samem procesu pogajanj je pomembno, da je prisotna neka minimalna pripravljenost obeh strani, da do sporazuma sploh pride.

Temeljna vrednota je, da partnerji verjamejo, da lahko sodelujejo s ciljem reševanja skupnih problemov. Ni pomembno samo to, da imajo isto predstavo o procesu pogajanj, ampak morajo imeti tudi usklajeno mnenje glede pričakovanj in skupnega izkupička posla. Zato je pomembno pogajanja začeti z odprtimi rokami in številnimi predlogi za skupno sodelovanje. Nekateri partnerji začnejo pogajanja s pogajnji in usklajevanji s samim top managementom, nekateri pa imajo strategijo step by step (korak po korak) – oboji pridejo do cilja – razlika je samo v tem, kako hitro si partnerji med seboj zaupajo (Ghauri, 1996: 225).

Sam proces pogajanj je mogoče razčleniti tako z vsebinske kot tudi z metodološke strani, zato ga različni avtorji precej različno opredeljujejo (Kavčič, 1996: 91).

Z vsebinske plati gre za dokazovanje, oblikovanje predlogov različnih stopenj, za posredovanje teh predlogov, presojanje predlogov nasprotni strani, za povezovanje

posameznih predlogov v pakete, za mešetarjenje in končno, za oblikovanje sporazuma.

Po *metodološki* plati pa gre za prepričevanje, popuščanje, spraševanje, uporabo taktik itd. V nadaljevanju bom opisal tipične sestavine procesa iskanja sporazuma s kombiniranjem vsebinskih in metodoloških zornih kotov.

Sam začetek pogajanj je pomemben zaradi ustvarjanja začetnega vtisa, ki je pri pogajanjih zelo pomemben, saj je »prvi vtis mogoče narediti le enkrat«. Sledi prehodna faza od obrazložitve začetne pozicije do doseženega sporazuma, lahko tudi rečemo, pogajanja v ožjem smislu.

### **3.2.1 Začetek pogajanj**

Že prvi vtis nasprotni strani pokaže, kako resno jemljemo pogajanja, kakšen pomen nam pripisujejo in kako smo na pogajanja pripravljene. Glavna sestavina začetka pogajanj je medsebojno spoznavanje strank. Ob otvoritvi se pogajalski skupini ali posamezna pogajalca prvič srečata. Medsebojno spoznavanje je mogoče ločiti na formalni in neformalni del (Kavčič, 1996: 86).

#### *Formalno:*

Stranki se medseboj predstavita. Poleg imena, priimka ter položaja naj si, izmenjajo tudi druge pomembne lastnosti, znanja in izkušnje. Pogosto uporabljen način je predstavitev samega sebe. Če se stranki ne poznata, je priporočljivo pred stranko na mizo navesti tablico z imenom in priimkom in s tem prispevati k boljšemu vzdušju.

#### *Neformalna predstavljanje:*

Ponavadi poteka že pred pričetkom ali med pavzami v krogu manjših skupin. To spoznavanje kaže namerno spodbujati, saj medosebni stiki olajšujejo tudi formalno spoznavanje. Če se srečata dva nasprotna pogajalca, ki imata enak hobi ali konjička, lahko pozitivno vpliva k njunemu odnosu, s tem pa se tudi razbije formalna klima ter poveča se zaupanje med pogajalcema.

### **Določitev dnevnega reda**

To je uvod v resnična pogajanja. Stranki se morata sporazumeti, o čem se bosta pogajali. Vsaka stranka naj pride na pogajanja le, če je resno pripravljena, z določenimi in utemeljenimi vsebinskimi željami. Če se obe stranki strinjata, ni

problema. Če pa so mnenja različna, pride do konflikta glede vsebine pogajanj. Najprej je potrebno ugotoviti področje strinjanja (o kateri vsebini se stranki strinjata), to zapisati in se na to temo ne več vračati. Potem je potrebno ugotoviti, katere vsebine, ki jih stranki predlagata, so sporne. Za sporne se je potrebno uskladiti, da se lahko pogajanja nadaljujejo. Ena od možnih rešitev je, da začnemo s pogajanja, a vseeno dopuščamo možnost, da se stališča med pogajanja lahko spremenijo in s tem bo podlaga za doseg sporazuma o nadaljnjih točkah lažja. Pogajalec, ki prvi zapusti nedokončana pogajanja, prevzema odgovornost (krivdo) za njihovo neuspešnost.

Problem, ki lahko nastane, je tudi zaporedje obravnavanih vsebin. Vsak pogajalec ima pripravljen svoje zaporedje dnevnega reda, ki lahko ugodno ali neugodno vpliva na izkupiček iz pogajanj.

### **Predstavitev začetnih pozicij strank**

Pred dogovorom o vsebini stranki predstavi svoje začetne poglede na vsebino pogajanj in predstavi svoje izhodiščne pozicije. Če to storijo pred določitvijo dnevnega reda, gre za splošno predstavitev začetnih pozicij. V kolikor to storijo po določitvi dnevnega reda, pa gre za že bolj specifične vsebine, tudi uvodne predstavitve izhodiščnih pozicij strank so bolj konkretne. Na začetku stranke poskušajo maksimizirati svoje zahteve. Ni pa nujno, da je to pametna poteza. Verjetno je na začetku bolje biti čim bolj realen. Svoje zahteve ali pričakovanja moramo podpreti z argumenti, ki morajo vsebovati tudi nekaj, kar je sprejemljivo za nasprotno stran.

Predstavitev začetnih pozicij obeh strank pomeni podlago za oceno velikosti razlik in možnih stičnih točk. Če ena ali obe stranki ocenita, da so razlike prevelike, lahko to vodi do prekinitve pogajanj. Enako se lahko zaključijo, če ena stranka drugi ne ponudi ničesar privlačnega, ampak le trdno zagovarja svojo pozicijo (Kavčič, 1996: 88–90).

### **Vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov**

Pogosto zanemarjena ključna prvina v iskanju sporazuma je vzdušje, ki prevladuje v pogajanjih. Za relativno hiter in ugoden potek pogajanj je potrebno vzdušje medsebojnega zaupanja, razumevanja in pripravljenosti na skupno iskanje rešitev. Nasprotno pa je ozračje sumničenj, nezaupanja, majhne pripravljenosti za sodelovanje

in iskanje sporazuma največja ovira za hiter in uspešen sporazum. Vzdušje zaupanja je povezano z delovnim prizadevanjem obeh strani ter omogoča produktivno delo. Vzdušje na pogajanjih je lahko odvisno od osebnosti pogajalcev in deloma od uporabljene metode ter zavestnega prizadevanja obeh strani.

Vzdušje na pogajanjih se nanaša na odnose med strankama v pogajanjih. Problematika odnosov med strankami je bila tudi predmet številnih raziskav. Odnos strokovnjaki definirajo kot zaporedje medsebojnih izmenjav med strankama v pogajanjih, ki v bistvu poteka v parih, se razteza na daljše časovno obdobje in ima specifične učinke na mišljenje in čustva (Donouhue in drugi, 92: 209–232).

*Pri raziskovanju vpliva kognitivnih in čustvenih učinkov odnosa med strankama na proces in rezultat pogajanja se je pokazalo, da je naslednjih pet sestavin pomembnih za vplivanje na vedenje pogajalcev:*

**1. Pričakovanja pogajalcev** – raziskave so pokazale, da na pogajanjih boljše rezultate dosegajo tisti pogajalci, ki boljše tudi pričakujejo. To pomeni, da se bo kooperativnost povečala, če:

1. pogajalci nasprotne strani niso ocenjeni kot egoistični,
2. je moč pogajalcev obeh strani uravnotežena,
3. se upirajo popuščanju,
4. relativno dobro kontrolirajo sebe.

S poudarkom na dolgoročnosti odnosov lahko povečamo kooperativnost pogajalcev in obratno – če jemljejo pogajanja kot enkratno dejanje, bodo pogajalci manj kooperativni in bodo dosegli slabše rezultate.

**2. Cilj pogajalcev** – za oblikovanje dobrega vzdušja so pomembni predvsem relacijski cilj, odnosi, ki jih želi pogajalec vzpostaviti z nasprotno stranjo. V preteklosti so bile narejene nekatere analize vpliva moči na pogajalsko uspešnost pogajalcev. Rezultati so bili dokaj zanimivi, in sicer: da uravnotežena moč pogajalcev daje najboljše rezultate pogajanj. V nekaterih primerih moč ene strani zagotavlja dobre rezultate pogajanj. Uravnotežena moč obeh strani poveča kooperativnost med pogajanjmi, obenem zmanjšuje možnost posamezne strani, da bi bila prepirljiva in napadalna. Večje sodelovanje pa povečuje verjetnost uporabe »dobim-dobim«

strategije, kar povečuje zaupanje med pogajalci. Zaupanje je pogoj za doseg skupnega cilja med pogajalci.

**3. Vrednote pogajalcev** – v kolikor stranke razumejo ena drugo v pogajanjih, to pozitivno vpliva in povečuje kooperativne učinke. Zato nekateri predlagajo razpravo o vrednotah pred pogajanjem. V razumevanju vrednot pogajalcev se lahko odločamo med dvema strategijama. In sicer pri združevalni strategiji uporabljajo vrednote za dokazovanje svojih zahtev. Nasprotno pa pogajalci, ki so se odločili za združevalno strategijo pri dokazovanju uporabljajo dejstva, podatke in se izogibajo uporabi vrednot.

**4. Občutki in čustva** – čustva in občutki pomembno vplivajo na obnašanje pogajalcev. Če se pogajalec znajde pod močnim stresom, ki je prisoten v težkih konfliktnih situacijah, bo lahko reagiral na dva načina: z »udari nazaj« ali z »umikom«. V prvem primeru se bo boril, kajti čustva se ga ne bodo močno dotaknila in bo lahko racionalen in rzsoden, v drugem primeru pa se sposobnost razvijanja novih predlogov zmanjša in pogajanja postanejo praktično nemogoča. Močno negativno čustvo povzroči, da postane mišljenje poenostavljeno, pogajalčeva sposobnost oblikovati integrativne rešitve pa zmanjšana. Negativna čustva tudi zmanjšujejo pripravljenost pogajalcev, da bi popuščali v svojih zahtevah.

**5. Razumevanje in poznavanje nasprotne strani** – raziskave so pokazale, da pozitivne pretekle izkušnje dokazano ugodno vplivajo na kooperativnost v prihodnjih pogajanjih. Prav tako je ugotovljeno, da čim bolj se pogajalci med seboj poznajo (uporaba taktike, strategije), tem manj časa bodo porabili za doseg medsebojnega sporazuma. Distanco je mogoče opredeliti kot fizično in psihično usmeritev glede moči, solidarnosti, formalnosti odnosov in medsebojnega zbliževanja.

Ugotovitve o vplivu odnosov na pogajanja je mogoče povzeti. Od tega, kakšne odnose z nasprotno stranjo želijo oblikovati pogajalci, je odvisno, koliko si bodo prizadevali za rešitev vsebinskih vprašanj in za doseganje zadovoljivega rezultata pogajanj.

### **3.2.2 Iskanje sporazuma**

Po pojasnitvi začetnega stališča in izvedbi dokazov zanj se pogajalci pogosto znajdejo pred dilemo, kako nadaljevati. Ne želijo prehitro odstopati od postavljenih zahtev.

Zato je prvo vprašanje, kako spraviti stranki v gibanje, k približevanju sporazumu. Izhod iz te situacije je nakazovanje novih možnosti, predlaganje, prepričevanje, prekinitev pogajanj (Kavčič, 1996: 100–104).

### ***Predlaganje***

Predlaganje je zdravilo za zastoje v pogajalskem procesu. Zato predlogi, ki jih posredujemo nasprotni stranki, dokazujejo našo iniciativo, našo pripravljenost na rešitev konflikta. Brez predlogov v pogajanjih ni napredka, več predlogov pa omogoči napredovanje v pogajanjih. Začetni predlogi so ponavadi predloženi že v uvodni predstavitvi začetnih pozicij strank, ki so načeloma bolj splošni. Zato kaže v nadaljevanju pogajanj oblikovati predloge v specifični obliki. Če se stranki v stališčih razhajata, jih je treba najprej izraziti v merljivih količinah. Pri predlogih se kaže izogibati izrazov, ki imajo lahko za različne ljudi zelo različen pomen, kot je »veliko«, »premalo«, »zadostno«, »dobro«, »povsem nesprejemljivi«. Če je le mogoče, je dobro izraziti zahteve v številkah, saj se morata stranki na koncu izraziti v merljivih količinah. Tudi predloge kaže oblikovati pogojno: »Če boste naredili to in to, bomo mi premislili o tem in tem«. Pravilo je: nič ne daš, če za to nič ne dobiš (Thorn, 1989: 81,82).

Veliko je »debat« o tem, če je potrebno biti zelo trd pri sprejemanju predlogov ali ne. Prevelika ekstremnost ni koristna, nekaj vztrajnosti na začetku pa daje možnost kasnejšega popuščanja.

Kdor prvi predlaga, ima praviloma neko prednost, da se pogajanja vodijo v njegovih dimenzijah. Dani predlogi ene pogajalske strani so podlaga za nasprotno predloge druge pogajalske strani. Pri tem je nujno, da se zelo pozorno obnašamo do predlogov nasprotno strani. Pri iskanju predloga si pomagamo z obljubami in tudi grožnjami. Pri grožnjah imam v mislih implicitnem, npr.: »Trdo delaj in boš imel«. V tem kontekstu naj omenim še laži. Laž je sporočilo, ki naj ga poslušalec razume kot resnico, kajti govorec ni mislil tega, kar je povedal.

### ***Prepričevanje***

Naša uspešnost na pogajanjih se izraža tudi v tem, koliko uspemo prepričati nasprotno stran v pravilnost naših stališč, zahtev, predlogov. Pri tem so pomembni utemeljitev, argumenti, dejstva. Prepričevanje je tudi spretnost, način obnašanja, vendar se ga da v veliki meri tudi naučiti. *Navajam nekaj napotkov* (Le Pool, 1991: 33–40):

1. Nasprotno stran je potrebno aktivno poslušati in ne samo molčati, ampak je potrebno izraziti tudi zanimanje za tisto, kar povedo. Aktivno poslušanje je podlaga, da nasprotno stran razumemo v njenih stališčih in zahtevah. Zato so vprašanja z namenom pojasnjevanja vedno dobrodošla. Osnova, da se dva sporazumeta, oz. da poslušalec iz sporočila tudi razume povedano, je vsekakor le dialog. Nasprotni strani moramo dati vedeti, da jo aktivno poslušamo in se zanimamo za njena stališča in predloge. Zato kaže delati beležke ter prikimati, ko nekaj poudari.
2. Če nasprotnika poslušamo aktivno, razumemo tudi besede, dejanja, ki jih nasprotnik pove med vrsticami. Posebej bi bilo potrebno opozoriti na govorico gibov, mimiko obraza, držo telesa in druge oblike neverbalnega izražanja. To, kar ljudje povedo z besedami, je primerno, tudi če se s tem ne strinjamo.
3. Da bi lahko nasprotnika prepričali, se moramo »vživeti v njegovo kožo«. Razumeti moramo njegove potrebe in interese. Brez tega ni uspeha. Razumeti moramo njegov položaj, njegov način razmišljanja, vedeti, zakaj postavlja takšne zahteve. Šele potem bomo uspeli izbrati primerno metodo in način prepričevanja.
4. Govoriti ne kaže preveč. Le Pool navaja naslednji »recept« dobrega govora: Dober govor ima učinkovit začetek in učinkovit konec (Le Pool, 1991: 34). Pri pripravi govora upoštevamo, da si poslušalci bolj zapomnijo konec kot začetek, začetek pa bolj kot sredino. Dolgi in monotoni govori so primerni le, če je naš cilj utrujanje nasprotnika, zavajanje v stransko ulico. Uporabimo jih v primerih, kjer moramo govoriti, pa nimamo kaj povedati.

Če analiziramo dejstvo, kako prepričati nasprotno stran, da bo sprejela naše pogoje, se kaže kot ključno vprašanje, kolikšno stopnjo zaupanja med strankama smo uspeli ustvariti. To lahko prikažemo z aktivnim poslušanjem nasprotne strani, z izražanjem interesa za njene interese in potrebe, na drugi strani pa z našimi utemeljitvami in celotnim obnašanjem.

### ***Prekinitve pogajanj***

Krajše ali daljše prekinitve pogajanj so pogosto dobrodošle in so pomemben del pogajalskega procesa.



*Prekinitev pogajalcu omogoča:*

1. pregled in predelavo novih informacij, ki jih je dobil do te točke,
2. ponoven premislek o lastnih stališčih,
3. ohladitev glav, če so se pokazali znaki razcepitve,
4. dati nasprotni strani čas, da premisli in pretehta dane predloge,
5. nasprotni strani povedati, da je s svojim »ne« mislil resno,
6. pričakovanje sprememb okoliščin, ki bi pomembno vplivale na pogajanja.

Pred prekinitvijo kaže povzeti stanje doseženega in si natančno razjasniti, ali drug drugega pravilno razumemo. Prepogoste prekinitve pogajanj niso priporočljive.

### ***Popuščanje na pogajanjih***

Če izhajamo iz dejstva, da mora na pogajanjih vsaka stran nekaj pridobiti, potem je jasno, da moramo v pogajanjih popuščati, dajati koncesije, odstopati od začetnih pozicij. Izhodiščno popuščanje je raven našega pričakovanja. To pa je lahko visoko ali nizko nastavljeno. Drugi vidik je raven pričakovanja nasprotne strani. Ali jo poznamo, oziroma koliko sploh o tem vemo (Kavčič, 1996: 109–114)?

Če začnemo z visoko nastavljenimi pričakovanji, lahko nasprotna stran oceni, da ni možnosti za sporazum in se umakne. Če pa začnemo prenizko, pa lahko nasprotna stran dvigne svoj prvotni nivo pričakovanja in dosežemo manj kot bi lahko, če bi bili v začetku bolj zahtevni. V začetnih zahtevah se ni priporočljivo postavljati posebej nizko. Raje višje, da imamo potem več možnosti za popuščanje. Ta predlog temelji na opaženi zakonitosti, ki je v literaturi poznana pod nazivom »samouresničevalni napad« (Field v Kavčnik, 1996). Bistvo teorije je, da pričakovani rezultati vplivajo na to, koliko se potrudimo za njihovo doseganje. Tisti, ki postavljajo visoke cilje, bodo po teoriji dosegli več, kot pa tisti, ki postavljajo nizke cilje.

### ***Kako in koliko popustiti?***

Gre za vprašanje, do kakšne mere in s kakšnim tempom kaže zmanjševati naše zahteve v teku pogajanj, kako hitro se gibati po pogajalski točki sporazuma. Omenil sem že, da hitro in brezpogojno popuščanje nasprotna stran praviloma ne bo sprejela. Včasih predvidevamo, da bomo z zniževanjem ravni naših zahtev pokazali dobro voljo in bo to tudi ugodno vplivalo na nasprotno stran, ki bo potem storila isto, ali celo še bolj popustila. Naše hitro popuščanje bo nasprotna stran razumela kot šibkost

in nas bo še bolj stiskala za ceno ter pogoje, kot bi nas sicer. Nikakor ne popuščati prvi. To ne jemljimo dobesedno, mišljeno je bolj v kontekstu, da s pogajanjem ne kaže hiteti. Če je le mogoče, kaže prepričati nasprotno stran, da naredi prvo koncesijo. Le Pool navaja naslednje pravilo »Nikdar je bolje kot sploh kdaj, kasneje je bolje kot sedaj« (Le Poole, 1991: 77). Kot pravilo pri popuščanju tudi velja, da moramo za naše popuščanje vedno nekaj dobiti. »Nikoli ne daj, če ne boš za to nič dobil«.

Ob popuščanju na pogajanjih kaže omeniti še eno možnost. Včasih je za stranko pomembno doseči sporazum na različnih zadevah. Skratka, za neko stranko ima neka vsebina pogajanj velik pomen, za drugo pa majhen. To pomeni, da bomo popustili pri tistih zadevah, ki za nas niso pomembne, dobimo lahko pa opazno popuščanje pri nasprotni strani pri čem drugem.

### **3.3 Zaključek pogajanj**

#### **3.3.1 Kdaj zaključiti pogajanja?**

Temeljni dilemi vsakega pogajalca glede zaključka pogajanj sta dejansko dve. Nikdar se ne ve povsem zagotovo, ali ni pre zgodaj za zaključevanje pogajanj, ker bi lahko od nasprotne strani še kaj dobili. Po drugi strani pa se ne ve, ali bi bilo pametno s pogajanjem končati prej, da nasprotna stran ne »iztisne« še kaj, kar je predmet pogajanj. Negotovost je na obeh straneh. Vztrajno nadaljevanje ponavadi prinaša vpletenim stranem majhne dodatne koristi, ki se jim pogajalci nočejo, ali ne upajo odpovedati. Zato morajo biti pogajalci usposobljeni, da prepoznajo pravi trenutek za zaključevanje pogajalskega procesa (Kavčič, 1996: 118–120).

*Prezgodnje zaključevanje* je lahko vzrok neugodnega odmeva nasprotne strani, ki lahko zagrozi z umikom s pogajanj, ali z umikom celotnih koncesij, ki jih že dela.

*Prepozno zaključevanje* je lahko vzrok, da smo morali dajati nadaljnje koncesije.

Kdor prvi zaključi, ima to prednost, da diktira tempo. Pomeni, da zaključek idealno uskladi s svojimi zahtevami in pričakovanji na pogajanjih, da sporazumljenim vsebinam da interpretacijo, ki je njemu v prid. Je pa verjetno, da bo tisti, ki bo prvi ponudil zaključevanje, uresničil več svojih pričakovanj in ciljev. Idealno je zaključiti pogajanja, ko sta obe stranki dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče. Če smo to dosegli prvi, poskusimo predlagati zaključek.

Na koncu pogajanj je potrebno samo še enkrat preleteti dejstva, ali obe stranki v pogajanjih enako razumeta sklep pogajanj, da lahko nemoteno začneta delati brez kasnejših očitkov in nesporazumov (Ghauri,1996: 254).

### 3.3.2 Tehnike zaključevanja

Za zaključevanje pogajanj sta najpogostejši dve tehniki; *zadnja ponudba* in *povzetek za zaključevanje* (Kavčič,1996: 120–124):

*Zadnja ponudba.* Njeno bistvo je, da ocenimo, kdaj je nasprotna stran pripravljena na sporazum, da pa je še nekaj razlik v podrobnostih, ki jih je treba preseči. Zato nasprotni strani ponudimo sporazum, ki temelji na našem popuščanju, s katerim menimo, da bomo dosegli še obstoječe razlike, in ga označili kot zadnje (končno) popuščanje. Predlagamo sporazum na ravni, pod katero več ne moremo popuščati.

*Predlog je pospremljen z našo koncesijo, ki je lahko:*

1. popuščanje nasprotne strani v neki zahtevi, ki je zanjo zelo pomembna,
2. popuščanje pri neki pomembni oviri, sporu, ki je zaustavil pogajanja,
3. popuščanje pri neki manjši zadevi,
4. uvajanje popuščanja v neki zadevi, ki je nasprotna stran prvotno ni zahtevala, je pa zanjo privlačna.

Pomanjkljivost zadnje ponudbe je, da je ne moremo večkrat uporabiti na istih pogajanjih. Če se odločimo, da zaključimo, to storimo prepričljivo in nedvoumno, opremljeno z ustrezno močnimi izrazi. Poleg tega pa je potrebno večkrat poudariti, da gre za zadnjo ponudbo, da jo nasprotna stran tudi tako razume. Drugo ime za to tehniko pa je tudi poizkušanje, domnevanje.

Sledeča tehnika zaključevanja pogajanj je "*povzetek za zaključevanje*". Ta tehnika temelji na zaključku pogajanj s povzetkom dosedanjega poteka in poudarjanjem doseženega. Smisel tega je, da bi s povzemanjem poteka pogajanj pokazali nasprotni strani, koliko smo se v teku pogajanj približali, kako veliko razdaljo smo premostili in kako veliko smo dosegli. Zato je edino smiselno, da se sporazumemo še s tem, kaj je odprtega. Uspešnost te tehnike je morda bolj kot pri prejšnji odvisna od izbire pravega trenutka za zaključevanje.

Nadaljevanje je odvisno od nasprotne stranke. Če ta pristane, potem je čas za zaključek pogajanj.

### 3.3.3 Najpogostejše napake pogajalcev

Problem uspešnosti pogajalcev si je mogoče ogledati tudi z vidika napak, ki jih delajo. Spisek napak je lahko zelo obširen, odvisno od zornega kota in natančnosti obravnave. V nadaljevanju povzemam nekaj napak, ki se najpogosteje omenjajo (Le Poole, 1991: 73):

1. **Dajanje prednosti kratkoročnim rezultatom pred dolgoročnimi.** Posebno v kolektivnih pogajanjih kaže računati s tem, da bodo delavci in delodajalci še dalj časa soodvisni in prisiljeni na sodelovanje. Pomeni, da morajo pogajanja vsakemu prinesiti nekaj za zadovoljevanje njegovih interesov. Zato pogajanja »na nož« niso pametna. Skoraj vedno seštevek dolgoročnih manjših donosov daje večji rezultat kot velik, toda kratkoročen uspeh.
2. **Spoprijemanje z ljudmi namesto z zadevami (problemi).** V pogajanjih se je smiselno zavestno usmeriti na probleme in uporabiti energijo na njihovo za njihovo reševanje. Spopadanje med ljudmi ne rešuje problemov, temveč ustvarja sovražnike. Smisel pogajanj je doseči zadovoljitev interesov stranke, ki jo pogajalci zastopajo, ne pa ji narediti dodatne sovražnike. Pogajalci, ki se zapletejo v medsebojne prepire in žalitve, so zamešali vsebino s stilom. Zlasti velja poudariti, da je konflikte lažje reševati na začetku, takoj ko se pojavijo.
3. **Nezadostna pripravljenost na pogajanja.** Kot sem že velikokrat napisal, slabo pripravljeni pogajalci ne bi smeli na pogajanja. To velja tako za prešibko vsebino kot tudi za metodološko pripravljenost. Predvsem velika katastrofa pa je, če so pogajalci pomanjkljivo informirani in če pozabijo, ali pa niso sposobni pridobiti pomembnih informacij iz pogajanj samih. Nobena pogajanja niso takšna, da bi jih lahko uspešno zaključili nepripravljeni.
4. **Pretvorba pogajanj v debatni klub.** Pogajanja niso splošna razprava o nazorih različnih udeležencev o vprašanjih, ki s pogajanja nimajo zveze. Za pogajanja je treba določiti čim bolj konkretno vsebino in govoriti o njej. Druge razprave lahko in morajo počakati do konca pogajanj, ali na drugo priliko.

5. **Nestrpnost na pogajanjih.** Ta je lahko povzročena z napačnimi pripravami, z napačno predstavo, da se mudi. Čas je pomembna determinanta v pogajanjih. Res je, da nas časovna razporeditev sili v bolj učinkovito delo, vendar časovne meje, ki smo jih postavili v naprej, ne smejo postati same sebi namen. V pogajanja smo šli zaradi reševanja problemov in zato uspeh ni v tem, da se držimo predvidenega časovnega razporeda, ampak v rešitvi konflikta.
6. **Prehitro in prelahko popuščanje v zahtevah.** Takšno popuščanje nasprotna stranka redko jemlje kot znak dobre volje, ampak praviloma kot znak šibkosti, neutemeljenosti pozicije tistega, ki popušča. Prelahko popuščanje lahko nasprotnik jemlje tudi kot očiten slepi maneuver. Če predstavimo naše zahteve v obliki intervala (povišanje plač za 15–20 %), se bo nasprotna stran začela pogajati za manjše povečanje, saj smo na to že pristali. Podobna napaka je popuščanje že v predstavitvi začetne pozicije. Nikar ne popuščaj, če za to nič ne dobiš v zameno. Možna je tudi opcija popuščanja zaradi pridobitve naklonjenosti nasprotne strani. Ob enem pa ne pozabimo, če je mogoče, »pritisnimo« na nasprotno stran, da prva popusti. Ne navdušujte se nad predlogom že na začetku pogajanj, ko so vam predlog podali.
7. **Nepripravljenost na popuščanje.** Do takšne nepripravljenosti pogosto pride zato, ker v pripravah nismo določili pogajalskega intervala. Nadaljnji vzrok je lahko tudi značaj vodje pogajalske skupine ali pogajalca. Lahko gre tudi za občutek premoči nad nasprotno stranjo, ali za strategijo konflikta. Vztrajanje samo pri lastnih interesih, vse pogosto vodi do prekinitve pogajanj – v škodo tistega, ki ni pripravljen priznati legitimnosti tudi interesom nasprotne strani.
8. **Podcenjevanje sebe in svojih pogajalskih pozicij.** Nekateri pogajalci že vstopajo v pogajanja z občutkom krivde, s tem, da nasprotni strani njihove pomanjkljivosti sploh niso poznane. Razorožujejo se preden jih je nekdo za to sploh prosil. Njihova naloga je, da v korist stranke, ki jo zastopajo, izkoristijo prednosti, ki jih imajo.
9. **Prehitro reagiranje na nasprotnikova vprašanja, predloge.** Najprej se potrudimo, da bomo dejansko in v celoti razumeli, kaj je vsebina vprašanj nasprotne strani. Zato je treba počakati, da nasprotni pogajalec svojo misel pove do konca. Vprašanja nam ob enem omogočajo tudi nekaj več časa za

premislek pred odgovorom. Vsa vprašanja pa ne zaslužijo tudi odgovorov. Če nimamo kaj odgovoriti, je bolje, da ne odgovorimo.

10. **Vztrajanje na sporazumu za vsako ceno.** Pogajalci včasih pozabijo, da ni vsak sporazum dober in da sploh ni vsak sporazum boljši kot noben sporazum. Lastnosti dobrega pogajalca ni samo sklepati dobre sporazume, ampak tudi ne sklepati slabih. O tem si je potrebno priti na jasno že v pripravah
11. **Preveriti pristojnosti nasprotne strani za pogajanja.** To storimo že pred začetkom pogajanj – ali imajo pristojnost za sklepanje poslov ali ne. Če ne drugega, lahko nasprotni strani predstavimo naša izhodišča in poslušamo njihova. Za konkretno pogajanje pa počakamo na pristojne osebe, ki odločajo.
12. **Pretekle izkušnje o pogajanjih.** Izkušnje iz preteklosti so pomembne vendar niso dovolj. Graditi le na izkušnjah, pogosto pomeni, ožiti znanje za pogajanje. Potrebno se je vedno izpopolnjevati in s tem pridobivati nova znanja za poslovna pogajanja.
13. **Sposobnost vživljanja v nasprotnikovo kožo.** Če tega ne storimo, ne bomo resnično razumeli nasprotne pozicije in ne bomo razumeli mehanizmov, ki vodijo nasprotno stran na pogajanjih. Zato tudi ne bomo sposobni, da bi se učinkovito pogajali in dosegali zadovoljitev svojih interesov, ki jih ne bo treba žrtvovati zato, da bi bil zadovoljen tudi nasprotnik.

Konec pogajanj je pomemben vsaj toliko kot priprave in izvajanje. Sklenjenemu sporazumu, ki naj ga udeleženci po možnosti vzamejo za svojega, sledi ocenjevanje izidov in poteka pogajanj ter spremljanje izvajanja sklepov.

## **4. POSLOVNI BONTON IN IZGLED NA POGAJANJIH**

### ***4.1 Bonton na pogajanjih***

Poslovni bonton ali kultura poslovnega komuniciranja zajema znatno širši pojem kot je sam pomen njene besedne zveze. Obstajajo določena pravila pri poslovnemu komuniciranju, ki se jih moramo držati, če hočemo uspešno delati v poslovnem svetu.

Če se želimo vključiti v ta svet, moramo prej ali slej sprejeti vse modele, ki so skupni v uresničevanju procesa menjave blaga in storitev. Da bi to dosegli, moramo v komunikacijskem procesu menjave delovati tako profesionalno, kot delujejo v uspešnih poslovnih družbah. Ves sodobni svet temelji na načelih dobrega in učinkovitega komuniciranja. Poslovno komuniciranje ni nič drugega kot oblika javnega komuniciranja v zapletenejših razmerah, pri čemer se prepletajo medsebojni odnosi delovne skupine s skupnostjo, s prebivalci, delavci in uslužbenci. Poslovne oblike vedenja vedno težijo k izpopolnjevanju vsega kar uporabljamo v komunikacijskem procesu. Ne glede na to, ali bomo to ali ono obliko vedenja izpopolnili, obstajajo osnovne oblike – to so pravila, ki jih moramo upoštevati.

*Naj navedem nekaj primerov, kako daleč sežejo osnovne oblike pravil poslovnega komuniciranja:*

Člani cehovskega združenja, ti prvi poslovno organizirani ljudje, niso upoštevali samo pisanih, ampak tudi nepisana pravila vedenja, kot navaja Marija Šercer: »Sestajali so se pred odprto skrinjo v tišini, v miru, brez pregovarjanja, vpitja in preprirov. Kdor se je vedel nespodobno, je plačal ustrezno kazen. Vajenska pravila so bila nekatere vrste bonton, ki so ga vajenci morali upoštevati, če so hoteli ostati v cehovskem združenju. Vajenec na primer ni smel biti gologlav ali bosonog na ulici, ni smel krasti, ali igrati iger na srečo, ni smel hoditi z nepoštenimi ženskami, ni smel preklinjati, se pretepati in se opijati« .

Delo »O trgovini i savršenu trgovcu« (o trgovini in popolnem trgovcu) Dubrovčana Bena Kotruljevića, objavljeno leta 1573 v Benetkah, zahteva posebno pozornost. Mnogi deli so še vedno aktualni in se jih da tudi za naš čas, brez večjih popravkov, enostavno prepisati: »Trgovec mora biti stanoviten, na svojo besedo mora nekaj dati, svojih obljub ne sme nikoli zmanjševati. Svoje obljube in obveznosti mora spoštovati in pri tem ne sme gledati na stroške. Trgovec mora marljivo knjižiti svoje poslovanje in odgovarjati na pisma. Na vsako pismo mora vedno odgovoriti, pa naj bo še tako tožeče, saj mu vsako pismo sporoča nekaj o sedanjosti ali prihodnosti« (Osredečki, 1992: 94–104).

V poslovnem svetu se najbolj uporabljajo tri osnovne oblike komuniciranja:

1. Ustno
2. Po telefonu

### 3. Pisno

Opisal bom samo ustno obliko komuniciranja, saj je po mojem mnenju najpomembnejša oblika pri poslovnih pogajanjih.

#### *Vedenje v ustnem poslovnem komuniciranju*

Ustno sporočanje je najpomembnejša in najstarejša oblika komuniciranja v poslovnem življenju. Človek se med pogovorom trudi, da bi kar najbolj razumljivo in čim lepše oblikoval svojo misel, da bi sogovornika o nečem obvestil, se z njim o čem sporazumel, ga za kaj pridobil in dosegel svoj poslovni cilj. Od tega, kako spretni smo v poslovnem pogovoru, je odvisen končni izid pogajanj – z ustreznimi posledicami za razvoj in bodoče poslovanje podjetja. Če povzamemo delo *Dubrovčana Bena Kotruljevića ( O trgovini in popolnem trgovcu, Benetke 1573)*. »V pogovoru moraš biti pozoren na pet stvari:

- 1. Najprej pomisli, kaj boš rekel, ker ne smeš govoriti o stvareh, ki nimajo zveze s prej omenjenim, niti neumestnih ali grdih stvari ne smeš govoriti, tudi praznih, očitajočih, nesramnih, ali takšnih, ki se ne spodobijo tvojemu položaju, ne.*
- 2. Znati moraš presoditi, kdaj ne smeš prekinjati tujega govorjenja, ali komu segati v besedo. Počakaj na vrsto in govori, ko pride tvoj čas, saj bodo tako tvoj govor lepo sprejeli.*
- 3. Znati moraš presoditi, koliko časa boš govoril. Ne govori predolgo in daj drugim možnost, da povejo svoje mnenje.*
- 4. Moraš vedeti, komu govoriš. To pomeni, da ne smeš odgovarjati vedno in vsakomur.*
- 5. Vedeti moraš, kako boš govoril. Zelo bi se razširili, če bi hoteli to obširno pojasniti. Govoriti moraš tako, da bodo tvoj glas, obraz, kretnje in zmernost ljubki. Govori z umirjenim in ne premočnim glasom«.*

Znati je treba tudi poslušati. Umetnost poslušanja ni nič manj pomembna kot umetnost govorjenja.

Če smo se že med pripravami na pogovor dobro pripravili, bomo položaj povsem in brez težav obvladali. Popuščajmo pri nebistvenih točkah, pri bistvenih pa spodbujamo sogovornika, da začne misliti po »naše«. Če se sogovornik začne razburjati in vnašati



čustva v razpravo, ga nikakor ne posnemajmo. Obvladajmo se in govorimo premišljeno.

Posebno mesto pri poslovnih stikih ima predstavljanje. Najbolje je, da ljudi, ki se med seboj ne poznajo, seznanijo nekdo tretji. Pri tem pazimo, da osebo z nižjim položajem predstavimo tistemu, ki ima v poslovnem položaju višji položaj. Kadar je njun položaj enak, predstavimo mlajšega starejšemu. Ženske ne glede na starost in položaj vedno predstavimo prve. Pri predstavljanju moramo razločno povedati ime in priimek, lahko pa še položaj osebe, ki jo predstavljamo (Markič in drugi, 1994: 124–125).

Višji po položaju ali starejši prvi ponudi roko v predstavljanju. Ženske nikoli ne ponudijo roko prve. Kadar seznanjamo več ljudi, rokovanje nadomestimo z vljudnim pogledom v oči in rahlim priklonom.

#### ***4.2 Izgled poslovneža pri poslovnem komuniciranju***

Obleka na splošno simbolizira zaščito, varovanje, prikazuje pa tudi zunanji videz nasproti resničnosti (Žagar, 1994: 56). Velikokrat se jemlje kot znak osebnosti in družbenega položaja (obleka naredi človeka). Pomeni torej zunanji simbol posameznika oziroma njegove identitete. Posameznik se ne identificira le z določeno skupino, pač pa tudi z njenim modelom obnašanja, videzom, hkrati pa se razločuje od drugih. Istočasno poteka proces tudi tako, da okolica uvršča ali izloča posameznika iz skupine. Prvi vizualni vtis je pri tem pogosto odločilen. Ta se opira na celotni zunanji videz, ki ga dopolnjuje tudi obleka. Obleka v tem primeru ni pomembna zaradi telesne zaščite, ampak postane obeležje številnih lastnosti nosilca.

Obeležje je pač del vsakega človeka, je zelo vsakdanje. Zato ima o njem vsak svoje mnenje, svoje izkušnje, vsak o tem »vse ve«. To pa je najtežje, kajti to, da se nekdo oblači, še ne pomeni, da razpozna zakonitosti lepega oziroma skladnega oblačenja. Oblačenje spada med neverbalno komuniciranje. Če pogledamo poslovneže, managerje, trgovske potnike, odvetnike, sodnike, bančne uradnike, ljudi, ki bi nam morali biti zgled usklajenega oblačenja, ugotovimo, da marsikateri nima razčiščenih pojmov o vsakdanjem oziroma lepem oblačenju. Seveda moramo biti toliko razumni, da vemo, da »nismo vsi za vse«. Ampak imamo strokovnjake, sodelavce, družino, prijatelje, ki bi nam lahko pomagali pri vizualni urejenosti.

### **Oblačenje glede na poklic in priložnost**

Način in slog oblačenja največkrat določita poklic in delovno okolje. Bančnik ali posrednik upravnega odbora kakšnega podjetja uporabljajo, oziroma dajejo prednost bolj »temnejšim« tonom in bolj klasičnim krojem, z razliko od filmski režiserjev, svobodnih umetnikov, oblikovalcev oglasnih agencij, ki uporabljajo bolj sproščena, športna oblačila. Inženir v proizvodnem obratu je oblečen drugače kot njegov kolega v oddelku za načrtovanje. Pri tem ne gre za to, da sme biti eden zanemarjen, drugi pa urejen, ampak je oblačenje, ki je na nekem delovnem mestu najprimernejše in najustreznejše. Nasploh velja, da naj se poslovnež ne bi oblačil ekstravagantno. Naj omenim misel angleškega romanopisca Antonyja Trollepa, ki pravi, da je najbolje oblečen tisti moški, čigar obleke nihče posebej ne opazi. Poslovnež se v vseh položajih trudi delovati umirjeno, tudi v oblačenju. Dnevno obleko nosimo na delovnem mestu, če ni predpisano drugače. Takšna obleka je ponavadi iz kakovostnega blaga, ki se ne mečka, nevtralne barve, obarvana ali z drugim vzorcem, ne pretemna in ne presvetla. V toplejših dneh je lahko v pastelnih odtenkih.

### **4.3 Zaposlena ženska in oblačenje**

Skrivna želja vsake zaposlene ženske je, da bi bila oblečena praktično in elegantno. Marsikateri ženski se to ne posreči, ko ugotovi, da mora pri oblačenju uskladiti modno gibanje, svojo starost in zahteve. Predvsem mora vedeti, kako poudariti, kar je na njej lepega, in skriti, kar jo skazi. Način oblačenja določa postava, starost in telesne značilnosti, pa tudi okoliščine – sprehod, delo na vrtu, nakupovanje na tržnici, služba ... Čeprav je nepraktično in negospodarno slediti priporočilom modnih oblikovalcev, mode vseeno ne moremo kar spregledati.

#### **Dnevna in pisarniška oblačila**

Čeprav ni mogoče predpisati, kakšna oblačila naj nosi zaposlena ženska čez dan, mora vseeno paziti, da so praktična in moderna. Izogiba naj se razgaljenim ramenom, na nogah naj ima vedno nogavice. Ogiba naj se mini krilom, poudarjenim dekoltejem, zelo ozkim krilom ali hlačam. Kratke bermude, vroče hlačke, pajkice, so primerne samo za dopust in šport. Dama na vodilnem položaju torej nosi kostim ali elegantno obleko, barve, ki jo priporočajo, pa so: siva, mornarsko modra in črna. Izogiba naj se pretirani ekstravagantnosti. Upošteva naj tudi postavo, polt, starost in nekatere telesne

značilnosti. Priporočilo Žuži Jelinek: »Če se boste oblačili svojim letom primerno, jih ne bo opaziti«.

Evropska zaposlena ženska se oblači racionalno, kar pomeni, da o oblačenju razmišlja in nanj nekaj da. Način oblačenja pogosto poleg fizične kaže tudi psihično »postavo« osebe.

### **Oblačenje za poslovna pogajanja**

Kadar greste na poslovni sestanek, morate vedno skrbno načrtovati, kaj boste oblekli. Zgrešiti ne morete, če se boste oblekli bolj konzervativno, ampak tudi udobno. Oblečete najboljšo obleko, ki jo imate v svoji omari. Barve naj bodo bolj konzervativne – temno modra, temno siva (Thill, Bovee, 1901: 391)

## **5. SKLEP**

Pogajanja so prisotna v vsakdanjem življenju vseh ljudi. Poslovna pogajanja pa so v tržni ekonomiji pomemben dejavnik, ki se ga marsikdo ne zaveda dovolj. Uspešnost podjetij je vse bolj vezana na učinkovitost pogajalcev, ki jih zastopajo. Glede na obsežnost teme in narejenih študij menim, da je znanje pogajalcev o poslovnih pogajanjih in etiki v večini ne celovito in površno.

Sem mišljenja, da poslovna pogajanja ne zahtevajo nadpovprečne inteligence, vendar zahtevajo osebo, ki je potrpežljiva, nekonfliktna, samodisciplinirana, zna poslušati in opazovati. Vsekakor pa mislim, da se dober pogajalec že rodi z določenimi lastnostmi, ki k temu pomagajo. Med pomembnejše lastnosti po mojem mnenju sodita prirojen in privzgojen smisel za etiko in moralo. Poslovna etika je postala pomembna tema v organizacijah in družbi v zadnjih desetletjih. Pogajalci pogosto spregledajo dejstva, da z uporabo neetičnih taktik (laganje, prevare, žaljivke) lahko pridejo do želenih ciljev, vendar so le-ti kratkoročni, saj enake taktike vodijo do dolgoročnih problemov in zmanjšanja učinkovitosti poslovanja. Kar me je posebej pritegnilo je lastnost etike povezavi s poslovnimi pogajanjmi. Le-ta je večinoma kontradiktorna, saj z namenom doseči čim večji pogajalski izkupiček, pozabimo na neformalna etična pravila v poslovnih pogajanjih.

V drugem delu diplomske naloge sem se dotaknil teme *konflikt*. Pogajanja so le ena od oblik konfliktov. Velja pa opozoriti na dejstvo, da je potrebno konflikte reševati čim prej, kajti kasnejše razreševanje lahko samo zaplete situacijo, konflikt postane močnejši in težji za razreševanje. Čeprav ima konflikt destruktivni ali negativni sloves, je pomembno, da konflikt ne zgolj eliminiramo, ampak se z njim naučimo ravnati. Pogajanja so strategija za to, da postane nastali konflikt produktiven.

Pogajanje lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno, sprejemljivo rešitev. V poglavju o poslovnih pogajanjih sem večji del namenil pripravam na poslovna pogajanja.

Podjetja posvečajo premajhen poudarek samim pripravam na poslovnih pogajanjih, saj se še ne zavedajo pomena le-teh. S kvalitetno pripravo lahko na poslovnih pogajanjih dosežemo mnogo več kot sicer. Določiti je potrebno cilje pogajanja,

strategije, taktike, pogajalsko skupino in prioritete znotraj nje, zbrati potrebne informacije in sama pogajanja logistično organizirati. S pripravo na pogajanja lahko predvidimo tudi možne zaključke. Določimo si limite – do katere točke se bomo pogajali, katera točka nas še zadovoljuje in izpod katere meje se ne bomo pogajali. Velja načelo "nepripravljen pogajalec ne sme na poslovna pogajanja".

Ko so priprave dokončane, sledi proces iskanja sporazuma ali, lahko rečem, pogajanja v ožjem smislu. Temeljna vrednota je, da partnerji verjamejo, da lahko sodelujejo s ciljem reševanja skupnih problemov. Po pojasnitvi začetnega stališča in izvedbi dokazov zanj se pogajalci pogosto znajdejo pred dilemo, kako nadaljevati. Ne želijo prehitro odstopati od postavljenih zahtev. Zato je prvo vprašanje, kako spraviti stranki v gibanje k približevanju sporazumu. Izhod iz te situacije je nakazovanje novih možnosti, predlaganje, prepričevanje, prekinitev pogajanj.

Večna dilema poslovnih pogajanj je, kdaj pogajanje zaključiti. Nikdar se ne ve povsem zagotovo ali ni prežgodaj za zaključevanje pogajanj, ker bi lahko od nasprotne strani še kaj dobili. Na drugi strani pa se ne ve, ali bi bilo pametno prej končati s pogajanjem, da nasprotna stran ne »iztisne« še česa, kar je predmet pogajanj.

Obstajajo določena pravila pri poslovnemu komuniciranju, ki se jih moramo držati, če hočemo delati uspešno v poslovnem svetu, npr. upoštevanje poslovnega bontona in pravil oblačenja na poslovnih pogajanjih. Pogajalec s svojim bontonom in zunanjim videzom predstavlja tako podjetje, kakor tudi sebe. Menim, da se uspešna podjetja tega že zavedajo.

Vsekakor pa sem mnenja, da se veliko potrebnih in osnovnih principov za dobrega pogajalca da naučiti. Kot sem omenil, je v veliki meri izid pogajanj odvisen od temeljite priprave in upoštevanja vsaj osnovnih etičnih načel. Upam, da mi je uspelo strniti in opredeliti pomembne elemente etike in procesa poslovnih pogajanj. To znanje je dostopno vsem, ki si ga želijo.

## **6. SEZNAM LITERATURE**

1. Batzler M. (2002): Ethnical Dilemmas: Research and Treatment Priorities; [www.scinencedirect.com](http://www.scinencedirect.com), International Encyclopedia of the Social / Behavioral Sciences.
2. Blickle, G. (2002): Ethics in Organizations, [www.scinencedirect.com](http://www.scinencedirect.com), International Encyclopedia of the Social / Behavioral Sciences.
3. Bučar F. (1981): Cankarjeva založba, Ljubljana.
4. Carroll A.B.(2002): Companion to Business Ethics. Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
5. Donohue W. A. & Kolt, R. (1992): Managing interpersonal conflict. Newbury Park, CA: Sage.
6. Ellet B. (2003): Ethics Matter. American Society for Training & Development, 57, 11, str. 88.
7. Fisher R., William U., Patton B. (1981): Getting to Yes. Houghton Mifflin Company, ZDA.
8. Ghauri P. N., Usunier J. C. (1996): International Business Negotiations. Pergamon, Oxford.
9. Gottlieb M., William J. H. (1990): Making Deals: the business of negotiation. New York institute of finance, New York.
10. Harvey E., (2003): Leading to Ethics. Executive Excellence, 20,9, str.20.
11. Jelovac (1994): Postmoderna poslovna etika. Teorija in praksa, 31, 1–2, str. 55–62.
12. Jelovac D. (1997): Zbirka Scripta. Študentska organizacija Univerze, Ljubljana.
13. Kavčič B. (1992): Kako se uspešno pogajati. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
14. Kavčič B. (1996): Spretnost pogajanja. Moderna organizacija, Kranj.
15. Le Poole S. (1991): Never take NO for an Answer; Kogan Page, London.
16. Lewicki R. J. (1994): Negotiation. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, ZDA.
17. Markič P., Strniša M., Tavčar R. (1994): Poslovna pogajanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
18. Možina S., Tavčar M., Kneževič A. N. (1995): Poslovno komuniciranje. Založba obzorja, Maribor.

19. Nierenberger G. I. (1986): The Complete Negotiator; Berkley Books, New York.
20. (1992, 1993): Negotiating and Handling Conflict by Manchester Open Learning. Kogan Page, London.
21. Osredečki, E. (1990): Poslovni bonton. Tehnična založba, Ljubljana.
22. Rus M. (2002): "Etika teče na dolgih progah". Glas gospodarstva, dec., str. 29–31.
23. Rus V. (1976): Etika in socializem. Mladinska knjiga, Ljubljana.
24. Sruk V. (1999): Leksikon morale in etike. Univerza v Mariboru, Maribor.
25. Thorn G. J. (1989): How to negotiate better deals. Mercury books, London.
26. Ury W. (1998): Od nasprotovanja do sodelovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
27. Wieland J. (2002): Ethical codes, Professional: Business Codes; [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), International Encyclopedia of the Social/ Behavioral Sciences.
28. Žagar J. (1994): Oblačilna kultura delavcev v Ljubljani med prvo in drugo svetovno vojno. Mladika 1994, Ljubljana.