

A low-angle, black and white photograph of several tall skyscrapers reaching towards the sky. The perspective creates a sense of height and scale, with the buildings' facades showing a grid of windows. The sky is a pale, uniform color.

SPRETNOST POGAJANJ

prof. dr. Iztok Podbregar

Pojem pogajanj

- Proces **reševanja konfliktov** med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke **pripravljene spremeniti** svoje zahteve, da bi dosegle **skupno sprejemljivo rešitev**.
- Še ostale definicije
 1. Komericalna pogajanja
 2. Barantanje s popuščanji
 3. Način, da dobimo tisto, kar si želimo
 4. Razprava z namenom, da dosežemo sporazum
 5. SSKJ; poskus doseči soglasje, sporazum glede nečesa

Cilji pogajanj

- ▶ Pogajanja uporabljamo za doseganje ciljev različnih kakovosti
- ▶ Robinsonova razlikuje 4 različne kakovostne vrste pogajanj:
 1. O temeljni usmeritvi aktivnosti
 2. O določitvi okvira medsebojnih odnosov z drugo stranjo
 3. Enkratna kupčija, verjetno brez nadaljnjega sodelovanja
 4. Dolgoročni odnosi med našo organizacijo in neko drugo organizacijo

Pogajanja kot proces in pogajalski kontinuum

- ▶ Pogajanja so proces in jih lahko ponazorimo s približevanjem na pogajalskem kontinuumu
- ▶ Pogajalski kontinuum
- ▶ Pogajalski interval => območje, v katerem se je stranka v pogajanjih pripravljena gibati

- ▶ Tipične situacije pogajanj:
 1. Intervala obeh strank sta velika in približno enaka
 2. Intervala strank sta različno velika
 3. Intervala se ne dotikata

Stopnje v pogajalskem procesu

- ▶ Priprave na pogajanja
- ▶ Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij
- ▶ Proces iskanja rešitev
- ▶ Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj

Priprave na pogajanja

- Pomen priprav je tolikšen, da velja načelo:
Nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja
- Pomanjkanje časa in fleksibilnost pogajalcev sta v tesni povezanosti s pripravami na pogajanja

Informacije

- Omogočajo določiti pravilno ravnanje za uspešnost pogajanj, so v bistvu moč.
- **Dve vrsti informacij:**
 1. O predmetu pogajanj
 2. O nasprotni stranki
- Viri informacij so številni
- Pomemben je odnos med količino in ceno informacij
- **Štiri vrste informacij:**
 1. Znane vsem udeležencem
 2. Znane nam, nasprotniku ne
 3. Znane nasprotniku, nam ne
 4. Niso znane nikomur

Posamezni pogajalec ali pogajalska skupina

- **Prednosti posameznika:**

1. Ni šibkega člana
2. Odgovorna je samo ena oseba
3. Ni razlik med člani
4. Takojšnja odločitev

- ▶ **Prednosti skupine:**

1. Uporaba specialističnih znanj
2. Možnost posvetovanja med pogajanji
3. Široka paleta pozicij
4. Možnost menjave vodje pogajanj
5. Manj časa porabimo za priprave

Čas pogajanj

- Pomembna variabla posebej za tistega, ki mu ga primanjkuje
- **Če se stranka noče začeti pogajati, je možno:**
 1. Počuti se dovolj močno da oceni, da ne rabi pogajanj
 2. V pogajanjih ne vidi sredstva, s katerim bi kaj pridobila
 3. Ni še končala priprav
 4. Pričakuje spremembo okoliščin
- Vloga časa med pogajanja

Kraj pogajanj

- **Pogajanja so lahko:**
 1. Pri eni stranki
 2. Pri drugi stranki
 3. Na nevtralnem območju
- Za pogajanja je pomembna tudi fizična ureditev prostora
- Prostorska distanca
- Tehnična opremljenost prostora

Pristojnost pogajalcev

- ▶ V pripravi na pogajanja je potrebno opredeliti pristojnosti pogajalcev
- ▶ **Pogajalci so lahko:**
 - Pristojni, da samostojno sklenejo sporazum
 - Morajo pred sporazumom dobiti dovoljenje nadrejenih
- ▶ Problem prekoračitve pooblastil

Začetek pogajanj

- Pomeni ustvarjanje začetnega vtisa
- **Začetni vtis** je enkratno dejanje in je zelo pomemben
- Začetek pogajanj delimo na:
 1. **Medsebojno spoznavanje strank** (formalno in neformalno)
 2. **Določitev dnevnega reda** (sporazum o predmetu pogajanj)
 3. **Predstavitev začetnih pozicij strank** (začetne pozicije morajo biti utemeljene)
 4. **Ugotovitev pristojnosti in pooblastil** (preverjanje pooblastil nasprotne strani)

Popuščanje na pogajanjih

- Izhodišče popuščanja je raven pričakovanja, tako našega kot nasprotne strani
- Dilema kako visoko začeti v predstavitvi začetne pozicije (previsoko?, prenizko?)
- **Nekaj pravil popuščanja:**
 1. Ne popuščajmo prehitro
 2. Ne sprejemajmo prve ponudbe
 3. Nikdar ne popuščamo prvi
 4. Za popuščanje moramo vedno nekaj dobiti
 5. Popuščamo večkrat in počasi
 6. Hitro reagiramo na popuščanje nasprotnika
- Velika popuščanja so mnogokrat razumljena kot **šibkost pogajalske pozicije**
- Priporočljivo je povezovanje: popuščaj v pakete

Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj

- ▶ Prepoznati je treba pravi trenutek za zaključevanje
- ▶ Pogoji za zaključevanje: stranki sta se sporazumeli o glavnih temah
- ▶ Problem prezgodnjega in prepoznega zaključevanja pogajanj
- ▶ Prednost predlagatelja zaključka!
- ▶ Idealno je zaključiti takrat, **ko sta stranki dosegli kar največ, kar je mogoče**

Tehnike zaključevanja

- Poznamo naslednje tehnike:
 1. Zadnja ponudba
 2. Povzetek za zaključevanje
 3. Prekinitev za premislek
 4. Tehnika grožnje s posledicami
 5. Itd.
- Računati je treba tudi z **možnostjo**, da nasprotna stran zaključevanja ne sprejme

Sporazum

- Je **cilj**, zaradi katerega smo se pogajali
- **V sporazumu je treba določiti:**
 - Kaj je vsebina
 - Za koga velja
 - Kdaj in pod katerimi pogoji začne veljati
 - Kaj je kdo dolžan narediti za uresničenje
 - Posledice kršitve
 - Organ za reševanje sporov in za razlago vsebine
- Podpis sporazuma naj bo slovesen
- Po podpisu se je vljudno nasprotni strani zahvaliti za sodelovanje

Pogajalci kot osebnosti

Kdo se pogaja?

Pogajajo se vedno ljudje in vsak je osebnost zase.

Boljše rezultate v pogajanjih dosega pogajalci, ki jim je pogajanje v užitek.

Dobre lastnosti pogajalcev

- Potrpežljivost
- Vztrajnost
- Neobčutljivost za stres
- Sposobnost poslušanja
- Itd.

Iz lastnosti se naučimo odkriti:

- Svoje šibke točke v pogajanjih
- Šibke točke nasprotnika

POGAJALSKE TAKTIKE

- ▶ So način vedenja, s katerimi **uresničujemo pogajalsko strategijo**
- ▶ **Pomen** poznavanja taktik je dvojen:
 - Izbira taktik je del vsebine priprav na pogajanja
 - Da razumemo ravnanje nasprotne strani in pravilno reagiramo na nasprotnikove taktike

Postavljanje ekstremnih zahtev

- ▶ Ima namen znižati pričakovanja nasprotne stranke
- ▶ Uporaba taktike ekstremnih zadev je **tvegana**
- ▶ Kako se takšni taktiki upreti?
 1. Najslabše je da na ekstremne zahteve odgovorimo z ekstremnimi zahtevami
 2. Ekstremne zahteve nasprotnika povzamemo z našimi besedami in omilimo ekstremne zahteve
 3. Poudarimo naš interes za uspešnost pogajanj
 4. Opustitev pogajanj

Napadalnost

- ▶ Pri tej taktiki z vsemi silami, ki jih imamo na razpolago, pritismo na nasprotno stran
- ▶ Napadalnost uporabimo:
 - Če povsem obvladujemo situacijo
 - Če nasprotna stran ne more zapustiti pogajanj
 - Če se z nasprotno stranjo ne bomo nikoli več pogajali

Dobri in grdi fantje

- ▶ Poznamo dve obliki te taktike:
 1. **Glavni** pogajalec postavlja **ekstremne zahteve**, drug pogajalec, ki deluje umirjeno, **blaži visoke zahteve** prvega, popravlja grdo obnašanje prvega.
 2. **Začetni** pogajalec je **trd, oster, nepopustljiv**. Potem pa pride do **zamenjave** tega pogajalca z drugim, ki ima lastnosti **dobrega fanta**.
- ▶ Na to taktiko je smotrno odgovoriti s prekinitvijo pogajanj

Igralsko obnašanje

- ▶ Pri igralskem obnašanju pride v poštev predvsem **uporaba čustev**
- ▶ Glavni učinek uporabe čustev je **presenečenje**
- ▶ Dve varianti igralskega obnašanja:
 - Zastraševanje ali grdo obnašanje nasprotnika
 - Prevelika prijaznost nasprotnika
- ▶ Ukrepi proti tej taktiki:
 1. **Ne reagiramo z občutkom krivde**
 2. **Predlagamo odmor**

Omejene pristojnosti in sklicevanje na avtoriteto

- ▶ Taktika temelji na **premeščanju** utemeljitve predlogov na koga drugega
- ▶ **Pogajalski interval!**
- ▶ Sklicevanje na pravo avtoriteto
- ▶ Variante: predhodnica

- ▶ Ukrepi proti tej taktiki:
 1. Ugotovitev pristojnosti nasprotnika še pred pogajanjem
 2. Nasprotniku na začetku postavimo vprašanje, če ima on zadnjo besedo

Vzemi ali pusti

- ▶ Ta taktika postavlja nasprotno stran pred dejstvo: **ali sprejme ali pa sporazuma ne bo**
- ▶ Ta taktika naj bi **spodkopavala občutek moči in zaupanja** vas pri nasprotni strani
- ▶ Te taktike **ne uporabljamo na začetku pogajanj**
- ▶ **Napačno** je na to taktiko odgovoriti z odhodom s pogajanj

Samo še tale malenkost

- ▶ Najpogostejše oblike te taktike so:
 1. **Nova zahteva** (uporablja se tik pred koncem)
 2. **Fait accompli** (uporablja se na začetku pogajanj)

Taktika rezin

- ▶ Njeno bistvo je obravnavanje posameznih vsebin celote pogajanj **ločeno od celote**
- ▶ Ukrepi proti taktiki:
 1. Ne pristanemo na posamezno popuščanje
 2. Uporaba pogojevanj

Slepilni manever

- ▶ Variante taktike:

1. **Odtegniti** poskušamo pozornost od bistvenega vprašanja
2. **Umik** že danih koncesij

- ▶ Ukrepi proti taktiki:

1. Ugotoviti, kakšne so resnične potrebe nasprotne strani
2. Jasno izražanje

Dejstva, ki to niso

- ▶ Podatki, ki jih pogajalci uporabljajo so pravi ali pa ne
- ▶ Izmišljeni podatki. **Vprašanje etike!**
- ▶ Varianta taktike je zasipanje nasprotnika z neurejenimi podatki **v zadnjem trenutku**
- ▶ Ukrepanje proti taktiki:
 1. Preverimo dejstva
 2. Zahtevamo vir podatkov

Pod običajnimi pogoji

- ▶ Bistvo te taktike je, da dve strani uporabita v poslovanju enake pogodbe
- ▶ Za naslednjo kupčijo teh pogodb ne preverjata več, ampak zaključita pogajanje **“pod običajnimi pogoji”**
- ▶ Ukrepanje proti takšni taktiki:
 1. **Preveriti podrobnosti, če so res običajni pogoji**

Oprostite, to je pa pomota

- ▶ To taktiko lahko uporabi tisti, ki pripravlja **zadnjo verzijo sporazuma**
- ▶ Ukrepanje proti takšni taktiki:
 1. Natančen pregled zadnje verzije sporazuma

Uporaba groženj

- ▶ Grožnje delimo na :
 1. Tiste, namenjene pogajalcem. **Etika!**
 2. Povezane z **vsebinsko** pogajanj

- ▶ Grožnje pa nadalje delimo na:
 1. **Racionalne**
 2. **Iracionalne**

Zasmehovanje nasprotnika

- ▶ Taktika temelji na **smešenju** predlogov nasprotnika, kazanja **vzvišenosti, podcenjevanja** itd.

- ▶ Ukrepi zoper taktiko zasmehovanja:
 1. Analiziramo, zakaj nasprotna stran to dela
 2. Delovati moramo strogo racionalno
 3. Ista taktika za povračilo ni priporočljiva

Izsiljevanje

- ▶ Uporablja se predvsem pri **prodaji zemljišč**
- ▶ Pri tej taktiki prodajalec od kupca **izsiljuje višjo ceno** kot je bilo dogovorjeno
- ▶ Ukrepi zoper taktiko:
 1. Preverimo, če ima prodajalec res boljšo ponudbo
 2. Lahko odklonimo pogovor o višji ceni

Danska dražba

- ▶ Taktika je v uporabi s strani **kupcev ali velikih investorjev**
- ▶ Investitor povabi več potencialnih izvajalcev, da oddajo ponudbo za posel
- ▶ Učinkovite obrambe proti taktiki pravzaprav **ni**
- ▶ Mora pa investitor **paziti**, da ne zniža preveč cene in s tem ogrozi obstoj izvajalcev

Zadnji rok

- ▶ Ena od pogajalskih strani postavi **drugi končni rok** pogajanj
- ▶ Če pogajanja ne bodo končana do tega roka, sledijo **neprijetni ukrepi**

Uničevalna vprašanja

- ▶ S temi vprašanji poskuša pogajalec **zrušiti taktiko nasprotne strani**
- ▶ Namen teh vprašanj je **prisiliti nasprotnika**, da popusti več kot je nameraval
- ▶ **Dve lastnosti uničevalnih vprašanj:**
 1. Kratka, natančno definirana, jasen cilj
 2. Naslovljencu mora biti jasno, da je dejansko vprašan ali se namerava pogajati ali ne
- ▶ Ukrep proti taktiki:
 1. **Preslišanje takšnega vprašanja**

Kaj pa, če...

- ▶ Taktika je namenjena pridobiti čim več informacij od nasprotne strani, **ne da bi sami dali informacije**
- ▶ Uporabna je, kadar imamo opravka z **zgovorno nasprotno stranjo**
- ▶ Ukrep proti taktiki:
 1. **Moramo biti pozorni na Kaj pa če vprašanja**

Kakšna je vaša struktura stroškov?

- ▶ Ukrep proti tej taktiki:
 1. **Ne posredujemo strukture stroškov**

Izčrpavanje nasprotnika

- ▶ Bistvo te taktike je **utruditi** nasprotnika, da **popusti**
- ▶ Utrujanje ima več oblik od iskanja **majhnih napak** in njihovega napihovanja do **neskončnega barantanja**
- ▶ Ukrep proti taktiki:
 1. **Biti bolj vzdržljiv od nasprotne strani**

Najpogostejše napake pogajalcev

1. Dajanje prednosti **kratkoročnim ciljem**
2. Spoprijemanja **z ljudmi namesto z zadevami**
3. **Nepripravljenost** na pogajanja
4. Pretvorba pogajanj v **debatni klub**
5. **Nestrpnost** na pogajanjih
6. Prehitro in prelahko **popuščanje**
7. **Nepripravljenost** na popuščanje
8. Vztrajanje na sporazumu **za vsako ceno**
9. **Ne preveritev** pristojnosti nasprotnika
10. **Prepričanje**, da so izkušnje dovolj
11. **Ne vživitev** v nasprotnikovo kožo



Hvala za pozornost!
Iztok.podbregar@u
m.si