1. **ŠTO JE PREGOVARANJE ?**

**PREGOVARANJE**je proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojeg će obje strane imati koristi.

Pregovaranje je proces putem kojeg pokušavamo uvjeriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok istodobno i mi vodimo računa o njihovim potrebama. Pregovaranje je temeljna vještina ne samo za uspješno upravljanje nego i za uspješno življenje.

1. **NAČINI PREGOVARANJA**

Postoje dva načina pregovaranja: **SPONTANA**i **ORGANIZIRANO**pregovaranje.

1. **SPONTANO PREGOVARANJE**je nestrukturirano, neorganizirano pregovaranje koje se primjenjuje u svakodnevnim situacijama.
2. **ORGANIZIRANO PREGOVARANJE** je strukturirano pregovaranje s jasno definiranim ciljevima, pretpostavkama i sredstvima (postojanje strategije pregovaranja).

Također imamo podjelu na distributivno i integrativno.

1. **DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE**

**DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE**je način pregovaranja u kojoj se dolazi do **WIN-LOSE** situacije. Riječ je o konkurentskom, odnosno autoritetnom pristupu pregovaranju u kojem jedna strana svim silama nastoji pobijediti na štetu suprotne strane. S obzirom na takav ishod pregovora ovaj pristup se smatra lošim i kratkoročnim te nije temelj za ponovnu suradnju. Za pregovarače koji koriste ovaj način pregovaranja karakteristično je da žele ustupiti što manje, konkurentski i napadački su nastrojeni i samo su usredotočeni na pobjedu ne brinući za potrebe drugih, od kojih bi samo uzimali.

1. **INTEGRATIVNO PREGOVARANJE**

**INTEGRATIVNO PREGOVARANJE**je pristup u kojem se nastoji doći do **WIN-WIN**situacije. Obje strane teže zadovoljavanju i vlastitih i suparničkih želja te obje strane svojim ponašanjem tijekom pregovora nastoje postići obostrano zadovoljstvo rezultatima pregovora. To je dugoročan pristup pregovorima jer je zadovoljstvo obiju strana ishodom pregovora temelj za suradnju i u budućnosti. Karakteriziraju da obostrana korist i zadovoljavajući rezultati pregovora, zainteresiranost za potrebe druge strane, spremnost za pravljenje ustupaka radi dobivanja onoga što se želi, kooperativnost i razumijevanje važnosti načela pregovaranja dati-dobiti u pregovorima. Suprotna se strana doživljava kao partner.

1. **ELEMENTI PREGOVARAČKOG SUSTAVA, TEMELJ (5 ELEM)**

Sastoji se od pet elemenata: **1.**Stanke za razmišljanje, **2.** Ispitivanje potreba, **3.** Određivanje ciljeva, **4.** Usuglašavanje o činjenicama i**5.** Nadziranje ozračja.

1. **STANKA ZA RAZMIŠLJANJE**

Stanka za razmišljanje omogućuje nam da razmotrite kako otkriti potrebe svake strane, nudi nam mogućnost da pomirimo različita tumačenja činjenica i da stvorimo pozitivno ozračje, odnosno, s tim dobivamo sve ono što može pripomoći da ostvarimo svoje ciljeve. Treba ju odrediti prije svakog pregovaranja kako bi donijeli odluku što želimo postići i kako bi odredili najbolji način kako to postići, te tijekom pregovora kada se nađemo u situaciji u kojoj nismo sigurni.

1. **ULOGA POTREBA TIJEKOM PREGOVARANJA**

Potrebe su zajedničke svim pregovorima i ujedno su i jedini razlog zbog kojeg dolazi do pregovora. Ciljevi koje želimo postići služe zadovoljavanju tih potreba i zbog toga je veoma važno razumjeti naše, ali i potrebe druge strane kako bi pregovori bili uspješni.

1. **USUGLAŠAVANJE U PREGOVARANJU**

Dvije pregovaračke strane, svaka sa svojim potrebama, ciljevima, predrasudama i filozofijama, će svaku danu problematiku različito tumačiti. Većina sukoba i pomutnji tijekom pregovora proizlazi iz uobičajenog nastojanja jedne ili obiju strana da svoje pretpostavke predoče kao činjenice.

1. **PREGOVARAČKO OZRAČJE (USPOREDBA NEGATIVNOG I POZITIVNOG OZRAČJA)**

Svaki pregovori imaju svoje vlastito ozračje koje ovisi o ponašanju sudionika. Pojedinosti kao što su ton glasa, odabir riječi, kretnje, te mjesta na koja se pregovarači smještaju u prostoriji za pregovore upućuju na to kako se ljudi odnose jedni prema drugima.

1. **ŠTO JE KOMUNIKACIJA ?**

Komunikacija je proces razmjene informacija u kojoj jedna osoba odašilj informaciju drugoj osobi, a ta druga osoba je prima i tumači njezino značenje. Razlikujemo verbalnu (govornu) komunikaciju i neverbalnu komunikaciju.

1. **5 STUPOVA DJELOTVORNE KOMUNIKACIJE U PREGOVORIMA**

Djelotvorna komunikacija se sastoji od:**1.**Jezgrovitog izlaganja, **2.**Aktivnog slušanja,**3.** Sadržajnih pitanja, **4.**Pozitivnog govora tijela i**5.**Izbjegavanja metajezika.

1. **KLJUČ KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE PREGOVARAČA**

Pregovarač treba imati vještinu da govori tako da ga ljudi slušaju i razumiju, vještinu da sluša tako da od ljudi dobije sve potrebne spoznaje, treba znati postavljati prava pitanja, treba znati proučavati neverbalne znakove, i treba znati prepoznati metajezik.

1. **VAŽNOST JEZGROVITOG IZLAGANJA**

Prije nego što počnemo govoriti trebamo posložiti misli. Trebamo pridobiti pozornost slušatelja i voditi računa da izlažemo razumljivo i na način na koji druga strana može lako pratiti što govorimo. Smisao govora nije da što duže traje nego da se prenesu informacije, stoga trebamo paziti na duljinu govora i biti svjesni trenutka kada bi trebali prestati.

1. **AKTIVNO SLUŠANJE I PREGOVORI**

Slušanje je vještina koju bi svaki pregovarač trebao njegovati. Aktivno slušanje je ključno za održavanje dobrog pregovaračkog ozračja. Kad nekog slušamo poručujemo da poštujemo njegovo mišljenje bez obzira dali se s njim slažemo ili ne i da smo osoba s kojom se da razgovarati. Ljudi ne slušaj iz različitih razloga: zato što razmišljaju što će reći, zato tempa govora koji ostavlja slušaocu mnogo slobodnog vremena za razmišljanje, zato što su jednostavno procijenili da nema smisla, zbog prevelikog broja informacija…

1. **UZROCI I VRSTE NESLUŠANJA**

Uzrok neslušanja može biti : slaba razina interesa, rastresenost, da osoba koja bi trebala slušati razgovarasama sa sobom, da želi prenijeti poruku, da prati govor tijela,da gleda izravno u oči, da čeka da dobije riječ, iz navika ili jednostavno iz obrane. Vrste neslušanja su: pseudo slušanje, jednoslojno slušanje, selektivno slušanje, selektivno odbacivanje, otimanje riječi i obrambeno slušanje.

1. **PRAKTIČNI SAVJETI O AKTIVNOM SLUŠANJU TIJEKOM PREGOVORA**

Trebamo si dati vremena za razmišljanje. Ne smijemo požurivati govornika. Treba dati povratni dojam koji ne treba nužno biti izražen riječima. Trebamo pozorno pratiti poruku koju sugovornik govori, te ako je nismo razumjeli zatražiti objašnjenje. Kad nam misli počnu lutati trebamo se prisiliti na slušanje sugovornika. Na smijemo biti prekritični i ne smijemo iznositi prosudbe već se trebamo usredotočiti na ono što je rečeno, pogotovo ako nas ne zanima ono što trenutno govori. Trebamo pratiti neverbalne znakove koje primamo i ne smijemo smišljati odgovor prije nego što sugovornik ne završi govoriti.

1. **ULOGA PITANJA TIJEKOM PREGOVORA**

**PITANJA U PREGOVORIMA**imaju veliku važnost. Njima se služimo da pridobijemo pozornost sugovornika, njime tragam za spoznajom, možemo uputiti negativnu poruku, potaknuti ljude na razmišljanje ili zaključiti pregovore. Pitanjima kojima želimo pridobiti pozornost se služimo na početku predgovora. Tada također postavljamo i pitanja kojima tragamo za spoznajama. Ova pitanja su ključna za razvoj pregovora. Kada pitanjima dajemo negativnu poruku tada ne tragamo za nikakvom spoznajom već želimo sugovorniku nešto dati na znanje. Ako se vješto koriste pitanja kojima potičemo ljude na razmišljanje možemo povesti pregovore k uspješnom rješenju. Trebamo znati procijeniti kada postaviti pitanja kojima zaključujemo pregovore jer prerano postavljanje može izazvati negodovanje s druge strane ako druga strana još nije procijenila da su pregovori gotovi.

1. **ŠTO JE NEVERBALNA KOMUNIKACIJA?**

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**je način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Osnovna funkcija jezika je prenošenje apstraktnih ideja, dok neverbalnom komunikacijom prenosimo emocionalna stanja i stavove. Vješti pregovarač drži svoje oči i uši usredotočene na ponašanje druge osobe, na sve važne neverbalne pokazatelje onoga što druga osoba misli ili osjeća.

1. **KANALI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE**

U kanale neverbalne komunikacije ubrajamo:1. Vizualnu komunikaciju, 2. Izraze lica, 3. Govor tijela, 4. Osobni prostor, 5. Prikazivanje sebe i 6. Parajezik.

1. **Vizualna komunikacija** se ne odnosi se samo na gledanje i kontakt očima, nego i na viđenje dostupnih i korisnih socijalnih znakova.
2. **Izrazom lica** izražavamo pet osnovnih osjećaja (sreća, tuga strah, bijes, iznenađenje, gađenje) bez da koristimo riječi.
3. **Govor tijela** podrazumijevamo dodir, orijentaciju tijela, držanje tijela, geste rukama i pokrete glavom.
4. **Osobni prostor** se dijeli ma četiri zone: intimnu, osobnu, društvenu i javnu.
5. **Prikazivanje sebe**- načinom odijevanja, frizurom, ukrašavanjem lica i tijela.
6. **Parajezik** nije sam govor već način na koji se taj govor odvija, tj. visina, naglasak, vremenski raspored, stanke, pogreške u govoru i zamuckivanje.
7. **ŠTO JE PARAJEZIK ?**

**PARAJEZIK**je način na koji se govor odvija, tj. visina govora, naglasak, vremenski raspored, stanke, pogreške u govoru i zamuckivanje.

1. **METAJEZIK PREGOVARANJA**

**METAJEZIK**je govor kojem je namjensko značenje riječi suprotno je od izrečenog. Namjensko značenje riječi suprotno je od izrečenog. Pri takvom govoru pozorni slušatelj može puno više saznati nego što bi to govornik želio. Tako razlikujemo fraze ublažavanja, slutnje, nastavljanja, uvjeravanja.

1. **PREGOVARANJE MENADŽERA UNUTAR ORGANIIZACIJE (ILI IZVAN NJE)**

**PREGOVARANJE MENADŽERA UNUTAR ORGANIZACIJE**se svodi na raspravljanje s podređenima o radnim zadaćama, praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje, rješavanje različitih vrsta i razina konflikta, pregovaranje sa sindikatima i pregovaranje o načinima raspolaganja oskudnim organizacijskim resursima.

**PREGOVARANJE MENADŽERA IZVAN ORGANIZACIJE**podrazumijeva pregovaranje o prodaji i rokovima isporuke proizvoda/usluga organizacije, a u svezi nabave sirovina, tehnologija, uredskog materijala i drugih resursa, o uvjetima financiranja. Elementi o kojima pregovaraju jesu cijene, uvjeti plaćanja, valuta, visina zateznih kamata, vrijeme isporuke, popusti na količinu, osiguranje i jamstva, rezervni dijelovi, prijevoz, obučavanje zaposlenika…

1. **VRSTE SPORAZUMA S OBZIROM NA KVALITETU**

Razlikujemo tri vrste sporazuma s obzirom na kvalitetu:**1.**Sporazum reducirane kvalitete, **2.**Sporazum uravnotežene kvalitete i**3.**Sporazum obogaćene kvalitete.

1. **SPORAZUM REDUCIRANE KVALITETE, KADA DO NJEGA DOLAZI**

**SPORAZUM REDUCIRANE KVALITETE**štetan je po obojicu sudionika pregovora. Karakteristika ovakvog ishoda pregovora je površno pregovaranje. U pregovorima se nije postiglo što je situacija dopuštala, a pravi interesi i potrebe partnera ostale su obostrano neotkrivene. Do ovakvog ishoda dolazi kad se u pregovorima ne koriste pravila strukture, kada se forsira brzi sporazum, kada se forsira jednostrani, preuski ili preširoki sporazum i kada se ignoriraju dugoročni interesi.

1. **SPORAZUM URAVNOTEŽENE KVALITETE**

**SPORAZUM URAVNOTEŽENE KVALITETE**odgovara dostignutom, ali neambicioznom planu, a ono što je zacrtano uglavnom se i obistinilo. Uravnotežene sporazume postiže većina pregovarača u svim jednostavnijim slučajevima pregovaranja.

1. **SPORAZUM OBOGAĆENE KVALITETE**

**SPORAZUMOM OBOGAĆENE KVALITETE** svaka od pregovaračkih strana dobije ono što joj je potrebno. Sporazum će biti različit od planiranog sa svake strane, što nije razlog za nezadovoljstvo. Na kraju, rješenje koje premašuje očekivanja i prognoze oba partnera.

1. **OBILJEŽJA KVALITETNIH PREGOVORA**

**KVALITETNI PREGOVORI**vode do kvalitetnog sporazuma, a da bi se to postiglo treba prepoznati i uvažiti sav sadržaj situacije, te optimalno prekriti interese obaju partnera. Kvalitetni pregovori troše racionalnu količinu vremena, energije i sredstava. Ako to nije slučaj i ako pregovori zahtijevaju preveliku količinu energije i vremena onda su to slabi pregovori. Kvalitetni pregovori osiguravaju optimum operativnih i dugoročnih rješenja, te kvalitetnu provedbu.

1. **PREGOVARAČKA MOĆ (APSOLUTNA I RELATIVNA)**

**APSOLUTNU PREGOVARAČKU MOĆ**imamo ako manje ovisimo o svom suparniku. Izvor pregovaračke moći leži u objektivnoj situaciji, znači ne u veličina poduzeća, nego pozicija u strukturi tržišta i gospodarstva. Partner koji ima mogućnost izbora pregovarati ili ne pregovarati, prihvatiti sporazum kad mu to odgovara je manje ovisan.

Sve ono što pregovarač učini sebi u prilog u svrhu jačanja svoje pozicije smijemo svrstati u izvore dodatne pregovaračke moći. Apsolutno time postaje relativno.

1. **GLAVNI IZBORI DODATNE PREGOVARAČKE MOĆI**

**GLAVNI IZVORI DODATNE PREGOVARAČKE MOĆI**su: imanje spoznaje, ne doći u stanje apsolutne ovisnosti o jednom partneru, ne pokazivati značaj spoznaje, ne iskazivati ovisnost o partneru, spustiti točku prihvatljivog sporazuma na najnižu vrijednost, odrediti još jedno alternativno rješenje, povećati vremensku pričuvu.

1. **STRATEGIJE PREGOVARANJA**

**STRATEGIJA PREGOVARANJA**je jedinstvo cilja i načina pregovaranja. Također trebamo razlikovati strategiju pregovaranja od strategije pregovora. Strategija pregovora se uvijek odnosi na jedan, konkretni pregovarački slučaj i okrenuta je pregovaračkom sadržaju, a strategija pregovaranja načinu djelovanja. Dijeli se na dvije skupine: **PRINCIPIJELNO PREGOVARANJE**(win-win) i **REDUCIRANE STRATEGIJE PREGOVARANJA**(win-lose). Principijelno pregovaranje neki autori nazivaju integrativno pregovaranje. Zajedničko im je načelo pobjednik-pobjednik. Reducirane strategije pregovaranja zovu distributivno pregovaranje, ali ima i drugih podjela: tvrdo, pozicijsko, meko i fiktivno pregovaranja. Zajedničko im je načelo pobjednik-gubitnik, premda ishod može biti i gubitnik-gubitnik.

1. **PRICIPIJELNO PREGOVARANJE**
2. **TVRDO PREGOVARANJE**

Glavno obilježje tvrdih pregovora je jednostrano zagovaranje vlastitih interesa kroz čvrsti i agresivan nastup i neuvažavanje sugovornika. Cilj ovih pregovora nije kvalitetan sporazum. Zahtijevaju mnogo vremena, sredstava i energije, dovodi do ugrožavanja daljnje suradnje i ne osigurava pouzdanu provedbu sporazuma. Ovakav način pregovaranja se koristi kad se pregovarač nalazi u povoljnijem položaju, kad mu ovakav način pregovora leži, kad se radi o trenutnom poslovnom egoizmu ili kad se žali prekriti nestručnost i nepripremljenost. Prednosti su što tvrdi pregovarači često pobjeđuju, a nedostatci su što zahtjeva mnogo vremena i ne omogućuje postizanje najboljih rezultata. Tvrdi pregovori se mogu izbjeći ako ne dopustimo da nas tvrdi pregovarač impresionira i ako ga na vrijeme upozorimo da nećemo prihvatiti tvrdo nadmetanje.

1. **MEKO PREGOVARANJE**

Kod mekih pregovora cilj je sporazum s kakvim takvim pokrićem potreba. Postizanje cilja je cilj sam za sebe, a uz to želi se razviti dobri odnosi među pregovaračima. Ovakvi se pregovori koriste kada je pregovarač ovisan o nadmoćnom protivniku, kada se nalazi u vremenskom škripcu, kada se radi o poznatoj, stabilnoj situaciji ili kada je jednokratan kompromis manje važan od trajnog poslovnog odnosa.

1. **POZICIJSKO PREGOVARANJE**

Karakteristika pozicijskog pregovaranja je zauzimanje čvrstog stajališta o vlastitim zahtjevima nakon čega započinje obrazlaganje, natezanje,eventualno popuštanje, mrtva trka i sve tako do nategnutog kompromisa. Ovakav tip pregovaranja se koristi u situaciji traži više dobi dovoljno, taktika za neupućene, taktika provokacije, taktika duge runde, taktika osiguranja, taktika monopola, taktika trošenja vremena ili kad se nama nikakva taktika.

1. **FIKTIVNO PREGOVARANJE**

Cilj pregovora nije poveza s postizanjem i provedbom sporazuma. Karakteristika fiktivnog pregovaranja je bijeg ili odbijanje svake konkretizacije i napretka pregovora. Ovaj način pregovora se koristi kada je cilj industrijska ili poslovna špijunaža, kada se žali protivnika gurnuti u vremenski škripac, kada je cilj odlaganje izvršenja vlastite obveze, potrošnja još jedne runde pregovora kako bi u sljedećoj bili jači ili kad želimo zavarati protivnika odvlačeći pozornost od pravog problema.

1. **PRISTUP PRINCIPIJELNOM PREGOVARANJU**

U principijelnom pregovaranju nastoji se odvojiti problem o kojem se raspravlja od sudionika rasprave. Nastoji se fokusirati se na interese, a ne na pozicije i traži se opcije koje su povoljne za obje strane. Nastoji se ocjenjivati situaciju objektivnim kriterijima.

1. **NAČELA PRINCIPIJELNOG PREGOVARANJA**

Načela principijelnog pregovaranja su: da su obje strane uvjerene da će pregovaranjem dobiti obostrano; da u pregovorima sudjeluju sve zainteresirane i samo ovlaštene strane; informacije i dokumenti se koriste kao zajedničke; da će se tuđi stavovi uvažavati, a informacije uzimati ako valjani; da je najvažnije naći polje zajedničkih interesa; i da su kompromisna rješenja do kojih se došlo kreativnim „brušenjem“ najbolji rezultat.

1. **NAČELO WIN-WIN**

Po ovom načelu pregovori završavaju obostranim zadovoljstvom. Karakteristika ovog načela je obostrana odgovornost za dvostruku pobjedu, znatiželja za otkrivanjem tuđih potreba, sposobnost razlikovanja vlastitih potreba od vlastitih želja, kreativnost u traženju zajedničkog, a ne izdvojenog izlaza i spremnost za opravdan kompromis. Preporučuje se da se ovo načelo koristi za sve pregovore.

1. **NAČELO WIN-LOSE**
2. **NAČELO GIVE-GET**

**NAČELO GIVE-GET**funkcionira na princip dajem da bi dobio ili uzimam jer sam dao. Karakteristike ovog načela su spremnost partnera da nešto ulože kako bi nešto dobili, kreativnost kojom se istražuju i otkrivaju nove kombinacije ustupaka i dobitaka na svojoj strani i ravnoteža u primanju i davanju.

1. **NAČELO PRINCIPIJELNOG PREGOVARANJA (TIJEK)**

Tijek principijelnog pregovaranja se sastoji od 10 koraka: definiranje problema, organizacija, priprema, radni početak, istraživanje situacije i interesa, određivanje konflikta u interesima, uočavanje područja kompromisa, konkretizacija u pozitivne pozicije, sporazum i provedba. Prije svega trebao odrediti svoje probleme i je li ih možemo i na koji način riješiti pregovaranjem. Odrediti minimum, maksimum očekivanog rješenja. Nakon toga trebamo odrediti ciljeve i organizirati same pregovore. Nakon toga se trebamo pripremiti za pregovore. Započeti pregovore, iznijeti svoje interese i otkriti njihove interese, odrediti koliki je konflikt interesa i dali se može savladati. Nakon toga tragati za rješenjima koja su od obostrane koristi i odabrati najbolje među njima kako bi ga formirali kao zahtjev. Nakon toga sporazum i izvršenje obveza iz tog sporazuma.

1. **SAVJETI ZA DOBRE PREGOVARAČE**

Prije početka samih pregovora moramo znati što želimo

1. **DAVANJE INFORMACIJA DRUGOJ STRANI**

Svoje interese iznosimo u fazi informiranja. Trebamo napraviti izbor informacija i dozirati ih prema učinku koji želimo postići.

1. **VRSTE PREGOVARAČA**

Razlikujemo dominantne, ekstrovertirane, introvertirane, pregovarače, pregovarače koji izgledaju kao nevinašce, glumce, filozofe i čuvare.

1. **PRIPREME ZA PREGOVORE**

Pripreme za pregovore se sastoje od postavljanja ciljeva, izbora partnera, određivanja osobe koja će voditi pregovore i određivanje strategije i taktike pregovaranja.

1. **SASTAV I IZBOR PREGOVARAČKE SKUPINE**

Formiranje pregovaračke skupine jedan je od najvažnijih koraka u cijelom pregovaračkom procesu, Važno je odrediti vrijeme i način imenovanja te broj članova. Pri određivanju broja članova važno je voditi računa da budu zadovoljene potrebe za svim specijalnostima koje su potrebne, a opet da ne bude preveliki broj ljudi. Sastav i organizacija pregovaračke skupine ovise o posebnosti vrsta ugovora i prirodi pregovora koji se vode. Treba se formalno imenovati članove skupine i od samog početka graditi osjećaj zajedništva te podjela odgovornosti. Svi članovi skupine trebaju biti suglasni sa strategijom i taktikom vođenja pregovora. Kako se tijek pregovora ne može predvidjeti , potrebno je odrediti osobu koja će donositi ključne odluke, tj. vođu.

1. **VOĐA PREGOVARAČKE SKUPINE I NJEGOVE POŽELJNE OSOBINE**

Imenovanje vođe pregovaračke skupine je najosjetljivije imenovanje u pregovaračkoj skupini. Njegova uloga je da određuje taktiku pregovora, kad će, kako i tko nastupati, da daje zadatke članovima skupine, da vodi interne rasprave između članova skupine te da govori u ime skupine. Vođa skupine prije svega bi trebao imati znanje i samopouzdanje za tu dužnost, biti tolerantan i spreman saslušati mišljenja drugih članova skupine, pogotovo ona koja su različita od njegovog. Također njegova je uloga izgraditi prijateljsku i demokratsku atmosferu i osjećaj zajedništva unutar skupine te svakog člana skupine poticati na iznošenje mišljenja.

1. **MOMČADSKI DUH PREGOVARAČKE SKUPINE**

Postojanje pregovaračke skupine stvara potrebu svih članova da se međusobno podpomažu. Zato je iznimno važno stvoriti osjećaj zajedničkog cilja i međusobne solidarnosti. Članovi tima si tijekom pregovora trebaju međusobno pripomagati i međusobno se podupirati, a ne natjecati i kritizirati. Skupina treba djelovati koordinirano i niti jedan član skupine ne smije, bez prethodnog dogovora, djelovati samostalno. Razlike u mišljenjima su osnova za razmatranje unutar skupine, a ne izvan skupine. Ako se o nekim pitanjima ne može postići suglasnost unutar skupine, o tome treba raspravljati s vodstvom skupine, a ako su uvjerenja o ispravnosti vlastitih stavova toliko jaka da stvaraju poteškoće u nastavku u sudjelovanju u pregovaračkoj skupini, ostavka na položaj pregovarača je jedino rješenje.

1. **ZAPREKE PREGOVARANJA**

Zapreke pregovorima su: zloporaba moći, manipulacija, bijes i sukob, pogreške, slijepe ulice i odbijanje.

1. **PRIMJERI ZLOUPORABE MOĆI KOJI ŠTETE POZITIVNOM PREGOVARAČKOM OZRAČJU**

Neprekrivena upotreba gestikulacija, te tonalitet glasa koji upućuje na dosadu ili prezir, izostanakpozornosti pri slušanju ili korištenje stručne terminologije ili žargona pri razgovoru s ljudima koji nemaju prethodno znanje iz danog područja primjerisu zloporabe moći. Također i primjena strategija koje idu na štetu drugoj strani što rezultira negativnim ozračjem, te postavljanje pitanja kao što su „zašto ste…“ ili „zašto niste…“ koja stvaraju zabrinutost kod druge strane.

1. **PREGOVARANJE S TEŠKIM OSOBAMA**

Pri pregovaranju s teškim osobama treba se mirno nositi s različitim vrstama ponašanja visokog naboja, treba znati prepoznati negativno ponašanje kako bismo mogli zaustaviti iskakanje pregovora iz tračnica i prije svega trebamo izbrisati sve predrasude prema osobi s kojom pregovaramo i razviti vještine koje omogućuju usredotočenost na ciljeve samih pregovora.

1. **ODNOS PREGOVARAČKE STRATEGIJE I TAKTIKE**

Strategija predstavlja generalni plan akcije usmjeren nekom uspješnijem cilju, dok taktika predstavlja planove akcija i akcije putem kojih se lakše provode strategije, tj. taktika se prilagođava strategiji kako bi se ostvario glavni cilj.

1. **PREGOVARAČKE TAKTIKE**

Taktika je dobro isplaniran sklop budućih postupaka, orijentiran na postizanje određenih učinaka i dobiti. One su prikriveni i neizravni način djelovanja. Taktika rješava tekuće probleme, probleme situacija i ljudi pregovarača tijekom pregovora. Jedna taktika je rijetko kada izolirana, a češće je u sudioništvu ili ovisnosti o drugima.

1. **NAVEDI I OPIŠI BAR 3 PRIMJERA PREG. TAKTIKA**

**Solist ili orkestar**

Dobar glasnogovornik (solist) može značiti pola uspjeha. Solist drži pod nadzorom sve činjenice i sve sudionike.U orkestru svi govore, svi više-manje rade, sa ili bez nekog vidljivog voditelja. Taktika orkestra dobra je za zbunjivanje, prikrivanje biti, uzaludno trošenje vremena, za osobne napade i diskvalificiranje

**Dobri-loši momci**

Ova taktika je široko rasprostranjena i primjenjuje se u različitim varijantama. Funkcionira na način da jesna pregovaračka strana nastupa kao ekipa koja se dijeli u dvije scenske skupine. Prva skupina su loši momci koji su energično, bezobrazno i napadački nastrojeni, a druga skupina su dobri momci koji imaju razumijevanja i žele se dogovoriti. Cilj ove pregovaračke taktike je da loši momci postave astronomske zahtjeve kako bi doveli do situacije da pregovori ne idu nikamo, nakon čega dobri momci nastupaju s ciljem nastavka pregovora, a ako taktika uspije druga strana je spremna napraviti veće ustupke kako bi osigurala završetak, a ne prekid pregovora.

**Izvidnica**

Ova taktika se orijentira na to da se u pregovore ulazi s ciljem ispitivanja situacije kako bi se naknadno pripremili i započeli pravi pregovori, a ne s ciljem pregovaranja o rješenju. Izviđač se šalje da dozna što više; ugovori list mogućnosti za suradnju, da utvrdi otvorena pitanja, radi na utvrđivanju dnevnog reda, da preda ili primi promotivnu dokumentaciju.

1. **NEKOLIKO PREG. TRIKOVA**

Taktikom bagatele koriste se prodavači uvijek kad prodaju nešto relativno skupo. Ukupna cijena proizvoda razbija se na male dijelove, tako da sve djeluje jeftinije. Ova taktika se koristi da bi se svladao otpor krupnim promjenama koje bi, pretpostavlja se, bile skupe i neprihvatljive za drugu stranu.

Taktika cvrčanja glasi “nemojte prodavati odrezak, nego njegovo cvrčanje na tavi” i polazi od pretpostavke da je “novčanik bliže srcu nego mozgu” . Pronađite cvrčanje u nekom prijedlogu i podmetnite ga drugima; lakše će ga progutati nego gole činjenice.

Ruski front je smicalica kojom vas se želi natjerati da prihvatite neugodnu opciju, prisiljavajući vas da birate između dviju loših mogućnosti, od kojih je jedna tako neugodna da birate manje lošu.

1. **NAJČEŠĆE GREŠKE U PREGOVORIMA**
2. Nedovoljna priprema
3. Ignoriranje načela dati - dobiti
4. Primjena grubih taktika
5. Nestrpljivost
6. Gubljenje živaca
7. Previše pričanja i premalo slušanja
8. Svađanje umjesto argumentiranja
9. Ignoriranje sukoba
10. **NAPUTCI ZA USPJEŠNE PREGOVOR**E

* Treba razmotriti situaciju u kojoj se nalazi suprotna strana prikupivši o njoj što više informacija
* Treba pripremiti konkretne strategije pregovora (unaprijed definirati strategije i taktike pregovora)
* Pregovore treba početi u pozitivnom tonu
* Treba posvetiti pozornost problemima, a ne osobama, usredotočiti se na elemente pregovora, a ne na osobne karakteristike suprotne strane.
* Razmišljanje mora biti racionalno, usredotočeno na ciljeve (ne treba reagirati na emocionalne napade suprotne strane)
* Treba inzistirati na upotrebi objektnih kriterija (preporučljivo je dogovoriti objektne kriterije prema kojima će se pregovarati, rješavati nesuglasice i postići sporazum)
* Ne treba previše pozornosti posvetiti inicijalnim ponudama jer su to točke od kojih se kreće i obično su ekstremne i idealističke
* Treba inicirati rješenja pobjednik – pobjednik, biti usmjeren na integrativna rješenja u kojima su obje strane pobjednici
* Treba ostvariti ozračje puno povjerenja
* Potrebno je prihvatiti pomoć treće strane (kad nije moguće postići sporazum, treba razmisliti o uključivanju neutralne treće strane)