



# Vještine komuniciranja u inženjerstvu

## Pregovaranje

Predrag Pale



- za **dobrog pregovarača** važan je:
  - **talent**
  - blefiranje
  - nepopustljivost
  - bezosjećajnost
- dobar **rezultat** pregovora je:
  - kad smo dobili ono **što mi hoćemo**
  - kad smo ih “**satjerali u kut**”
  - kad smo **dobili više** nego smo očekivali
- za **neuspjeh** u pregovorima:
  - **kriv je isključivo pregovarač**



**Zablude !!!**

- **Prepoznajte pregovaračku situaciju** prije nego se dogodi
  - kako biste se za nju temeljito **pripremili**
- Kad i kako se pregovaranje može **izbjeći**?
- Kako se **priprema** za pregovaranje?
- Pregovaranje **pri kupnji i prodaji**
- Što kad je partner “**nerazuman**”?



# Gdje i o čemu sve pregovaramo?

- u zajedničkom **životu**
  - što je za ručak
  - tko će očistiti
  - ...
- na **ulici**
  - mjesto za parking
  - red u dućanu
  - ...
- **djeca**
  - trebaju ići u krevet
  - što će obući
  - izlasci
  - ....
- **poslovno**
  - poslovni dogovor
  - prodaja
  - kupnja
  - donacije
  - prikupljanje informacija
- u **uredu**
  - veća plaća
  - datum godišnjeg
  - ...





# U kojim situacijama pregovaramo?

- kupnja
- prodaja
- razmjena
- razgovor
- dogovor
- usklađivanje
- definiranje
- primopredaja
- propovijed
- naređivanje



# Čemu služi pregovaranje?

- kad **želimo da** jedan ili više ljudi (partner(i))
- **naprave** nešto **što mi želimo**
  - za **nas** ili nekog **trećeg**
    - poklone nam, daju jeftinije, promijene datum, ustupe mjesto, ...
  - ili za **sebe** samoga
    - djeca idu u krevet na vrijeme, radnici štede za mirovinu, ...
- **tražimo da**
  - se **odreknu** nečeg materijalnog
  - nešto **učine**
  - promijene **ponašanje**
  - promijene **mišljenje**
- partner to treba učiniti
  - jednokratno ili
  - više puta ili
  - trajno



# Pregovaranje nam ne treba ako ...

- partnera **možemo prisiliti**
- **problem** s prisilom
  - uvijek izaziva **otpor**
  - ako je prisila “nepravедna” izaziva **osvetu**
  - mora se **stalno primjenjivati** jer će inače
    - partner prestati raditi to što želimo
    - a ponekad će čak i **pogoršati odnos** s partnerom
      - da nadoknadi izgubljeno
      - da se osveti
      - ili kao nesvjesna reakcija



# Pregovaranje nam ne treba i ako ...

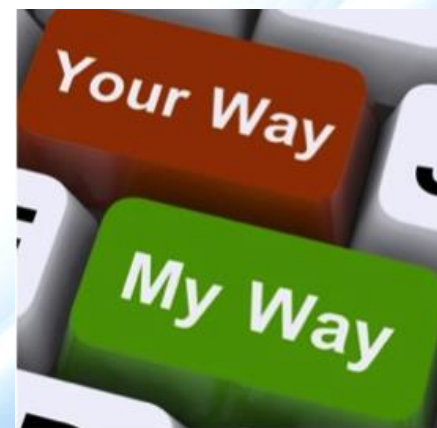
- možemo naći **posrednika**
  - prodavača
  - zastupnika
  - bračnog partnera 😊
- **problem** s posrednikom
  - moramo **precizno definirati**
    - naše **želje**
    - naše **uvjete**, granice, mogućnosti
  - moramo **pristati** na rezultat
    - koji **zastupnik može postići**
    - a ne onaj koji bi **mi** mogli postići, da **sami** pregovaramo





# Uzroci problema u pregovaranju

- ulazimo u pregovaranje **bez pripreme**
- na sastanku **dajemo** brzopleta **obećanja** i odluke
- pokazujemo **burne emocije**
- **istjerujemo pravdu**
- gledamo **samo svoju stranu** pregovora



- **nagovoriti** partnera
- da **svojom voljom**
- pristane na ono **što ja želim**
  
- i da **bude time zadovoljan**  
– koliko je realno moguće



# Mogući rezultati pregovora

Partner

dobiva

Za mene je **bolje**  
da **ne pregovaram**.

Osim ako želim pomoći partneru  
(i kontrolirano izgubiti)

**Željeni ishod pregovora**

gubi

Bolje da **uopće ne pregovaram**

Bolje da **uopće ne ulazim u odnos**

Dugoročno će mi se **osvetiti**

Ili to nije pregovor,  
nego **prisila**.

**gubim**

**dobivam**

**JA**

# Kako se priprema za pregovaranje?



- možemo li **izbjeći** pregovaranje ?
- definiranje **našeg cilja**
- **upoznavanje** partnera
- prepoznavanje **cilja našeg partnera**
- definiranje **moгуćih ishoda** pregovora
- upoznavanje **konkurencije**
- sastavljanje i **vježbanje** pregovaračkog **tima**



- temelj je u **dobroj pripremi**
- dobar **pregovarački tim**
- **ne davati obećanja** i donositi odluke
  - na pregovaračkom sastanku
- **ne iskoristiti svoju nadmoć** (monopol) nad partnerom
  - ako želimo **dugoročni odnos**



# Temelj je u dobroj pripremi

- **Prije** pregovaračkog procesa trebamo definirati **SVOJ maksimum**:
  - što je to **što najviše želimo** iz tog odnosa (posla) dobiti za sebe
- **Prije** pregovaračkog procesa trebamo definirati **SVOJ minimum** (BATNA)
  - koji je minimum na koji **možemo pristati**, ispod kojeg nam je bolje da uopće ne sklopimo posao
- **Prije** i tijekom pregovarivanja trebamo **što više saznati o partneru**:
  - **njegovim potrebama**, mogućnostima, ograničenjima, situaciji, iskustvu, kompetencijama, stavovima, predrasudama
- **Prije** pregovaračkog procesa trebamo pokušati definirati **partnerov maksimum i minimum**
  - za maksimum ocijeniti kako ga možemo zadovoljiti
  - za minimum ocijeniti kako ga možemo zadovoljiti
- Pokušati **definirati optimum** između naših i partnerovih minimuma i maksimuma
- **Prije** pregovaračkog procesa trebamo saznati što više o konkurentnim (ili zamjenskim) proizvodima/uslugama te njihovim ponuditeljima:
  - te **definirati naše prednosti** i nedostatke u odnosu na tu konkurenciju



- prisjetite se nekog **neuspješnog** pregovaranja
  - svog ili nečijeg, kojem ste prisustvovali (može i iz filma)
- definirajte **zašto** mislite je bio **neuspješan**?
  - kako bi izgledao **ishod** da je bio **uspješan**?
- **analizirajte** što je uzrokovalo neuspjeh
  - koristeći upute s prethodne prikaznice



# Dobar sastav pregovaračkog tima

- na pregovore NE SMIJE ići **najviša osoba** u hijerarhiji odlučivanja
- pregovarači uvijek moraju iznad sebe imati razinu koja **donosi konačnu odluku** i koja NIJE prisutna pregovorima
- na pregovarački sastanak trebaju ići **barem dvije** osobe
  - dok jedna **razgovara**, druga **vodi bilješke** i **promatra** partnere i njihove neverbalne poruke
  - oni mogu i **mijenjati** uloge tijekom sastanka, ali usklađeno, **dogovorno**
- **uloge** i konkretni, mjerljivi zadaci (svakog od) pregovarača na sastanku moraju **unaprijed** biti jasno **definirani** (i poznati pregovaračima)





# Ne obećavajte i ne odlučujte na pregovorima

- već **saslušajte partnera i razjasnite** njegove
  - **potrebe**, ograničenja, sumnje, zabrinutost, prijedloge, zahtjeve
- ako partner **traži razjašnjenja** elemenata ponude ili ugovora
  - **usmeno** se mogu dati **samo** ona stvarno **jednostavna i očigledna**
  - čim je riječ o dvojbenim tumačenjima, izjašnjavanje treba **odgoditi** za kasnije i dostaviti ga **u pisanom obliku**
- **pažljivo slušati** i ostale potrebe partnera
  - i uočavati što mu **možemo dati** ili **pomoći**,
  - a **da nas ne košta** puno ili uopće,
  - kako bismo to **kasnije iskoristili** kad bude oportuno
- **sve prijedloge i očitovanja dostaviti u pisanom obliku, NIKAD usmeno**
- **kontrolirati svoje burne emocije**



- **ne (zlo)rabiti vlastitu nadmoć (monopol...) nad partnerom**
  - ako su nam **u interesu dugoročni** odnosi i ciljevi
  - jer će se **ucijenjeni** partner kad-tad pokušati
    - **izvući** iz tog položaja i
    - **potražiti drugog** partnera ili
    - **stvoriti** si položaj **nadmoćnoga** u odnosu na nas.



# Što kad partner nije razuman i suradljiv?



- kad je **agresivan**
- kad **ucjenjuje**
- procijenimo: **radi li se o nerazumijevanju?**
  - **proučimo** problem
  - pripremimo **dodatna obrazloženja** i primjere
  - potražimo “glasnogovornika” ili **posrednika**
- ako smo ucijenjeni, **prestanimo pregovarati**
  - **odustanimo**
  - ili **pristanimo**

# Pregovaranje ima granice

- **ne može se sve postići** (samo) pregovaranjem
- **nisu sve situacije pogodne** za pregovore
- ako pregovorima ne postignemo željeni rezultat
  - **ne znači** da je problem u nama
- u takvim situacijama nužne su **druge metode**
- **a ponekad nema načina** da postignemo željeno
  - ma koliko to **važno** bilo
    - nama, njima, svijetu, ...
  - ma koliko to **pravedno** bilo





- **pregovaramo svi, stalno**, ne samo u poslu
- u pregovaranju treba **težiti win-win** ishodu
- za pregovaranje se treba **pripremiti**
  - razmisliti o **svojim max i min** potrebama
  - **istražiti** partnera, njegove **potrebe i mogućnosti**
  - **sve opcije**
- ne može se sve postići pregovorima





**VJEKOM@ZESOI.FER.HR**

**PREDRAG.PALE@FER.HR**

