

Zoran Hercigonja

**POSLOVNI PREGOVORI U  
INTERKULTURALNOM OKRUŽENJU**

-Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije-

## IMPRESUM

*autor:* Zoran Hercigonja, mag.edu.inf.  
*nakladnik:* TIVA Tiskara Varaždin  
*za nakladnika:* Saša Kušter  
*recenzenti:* Nada Hercigonja, oec.  
Tomislav Kanjuh, mag.oec.  
*lektor:* Adela Brozd (hrvatski jezik)  
*graf. priprema:* TIVA Tiskara Varaždin  
*tisak:* TIVA Tiskara Varaždin

*kontakt:* zoran-hercigonja.webnode.hr  
zoran.hercigonja@gmail.com  
091 900 83 67

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne  
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem \_\_\_\_\_.

ISBN 978-953-333-075-4

Zoran Hercigonja

# **POSLOVNI PREGOVORI U INTERKULTURALNOM OKRUŽENJU**

**-Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije-**

Varaždin, 2017.



# SADRŽAJ

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| PREDGOVOR .....                                                 | 7  |
| 1. UVOD .....                                                   | 9  |
| 2. PREGOVARANJE .....                                           | 11 |
| 2.1. Tehnike pregovaranja .....                                 | 18 |
| 2.2. Strategije pregovaranja .....                              | 19 |
| 2.3. Važnost slušanja u pregovaračkom procesu .....             | 27 |
| 2.4. Važnost razumijevanja u pregovaračkom procesu .....        | 28 |
| 2.5. Važnost uvjeravanja u pregovaračkom procesu .....          | 28 |
| 3. INTERKULTURALNO OKRUŽENJE .....                              | 31 |
| 3.1. Pojam kulture i društvene klase .....                      | 31 |
| 3.2. Osnovne karakteristike kulture .....                       | 36 |
| 3.3. Osnovne kulturne dimenzije .....                           | 37 |
| 4. INTERKULTURALNO PREGOVARANJE .....                           | 39 |
| 4.1. Interkulturalne kompetencije .....                         | 39 |
| 4.2. Pregovaranje i uvažavanje kulture .....                    | 41 |
| 4.3. Sličnosti i razlike među kulturama .....                   | 41 |
| 4.4. Odnos ljudi prema prirodi različitosti kulture .....       | 42 |
| 4.5. Pregovaranje u kulturama niskog i visokog konteksta .....  | 43 |
| 5. USPJEŠNA KOMUNIKACIJA .....                                  | 45 |
| 6. ORIJENTACIJA KAO UTJECATELJ NA RAZLIČITOST KULTURE ....      | 47 |
| 6.1. Vremenska orijentacija kao različitost kulture .....       | 47 |
| 6.2. Prostorna orijentacija kao različitost kulture .....       | 47 |
| 6.3. Orijentacija aktivnosti kao različitost kulture .....      | 48 |
| 6.4. Međuljudski odnosi kao različitost kulture .....           | 48 |
| 7. STILOVI PREGOVARANJA U POJEDINIM ZEMLJAMA .....              | 51 |
| 7.1. Načini pregovaranja u Sjedinjenim Američkim Državama ..... | 51 |
| 7.2. Načini pregovaranja u Kini .....                           | 51 |
| 7.3. Načini pregovaranja u Francuskoj .....                     | 52 |
| 7.4. Načini pregovaranja u Japanu .....                         | 52 |
| 7.5. Načini pregovaranja u Australiji .....                     | 53 |
| 8. ZAKLJUČAK .....                                              | 55 |
| 9. LITERATURA .....                                             | 57 |
| O autoru: .....                                                 | 58 |



# PREDGOVOR

Osnovna potreba svakog društva i pojedinca je komunikacija i razmjenjivanje poruka. Svakodnevnom komunikacijom čovjek ulazi u pregovaračko okruženje u kojem svojim ustupcima, ofenzivnim i defenzivnim aktivnostima ostvaruje ciljeve koje je objelodanio. Pregovaranje u tom kontekstu predstavlja proces racionalnog rješavanja problema ili sukoba interesa između dvije ili više strana koje mogu dijeliti istu ili različitu kulturu.

Kultura kao osnovno obilježje svake nacije snažno utječe na oblikovanje identiteta pojedinca, grupe i društva u cjelini. U poslovnom svijetu, kulturu možemo promatrati kroz obilježja jedinstvene i prepoznatljive organizacijske kulture. Suvremeno društvo sve više pridaje pozornost kulturi, kulturnim vrijednostima i razumijevanju kulturoloških razlika. Prema tome dobro poznavanje kulture nekog naroda, postaje glavni preduvjet poslovnog opstanka na globalnom tržištu kao i preduvjet uspješnog poslovanja. Iznimne mogućnosti za upoznavanje kulture i kulturoloških obilježja nekog naroda nudi upravo informatika. Informatika i moderna informacijska tehnologija omogućavaju upoznavanje udaljenih kultura. Kulturološki jaz prijeđen je upravo informatikom, točnije bogatim komunikacijskim rješenjima. Poslovni pregovori budućnosti dovijaju se preko modernih tehnologija koje osiguravaju udaljenu komunikaciju. Tehnologije poput videokonferencija ili jednostavnog Skype-a, dobar su početak za upoznavanje kulture, barijera, specifičnosti, prednosti i nedostataka pojedine kulture.

Ova knjiga, nastala je na temelju istraživanja udaljene komunikacije s drugim kulturološkim kontekstom, primjenom informacijske tehnologije. Istaknuti su najvažniji elementi poslovnog pregovaranja na koje je potrebno obratiti pažnju prilikom upoznavanja „nove“ kulture i poslovnog komuniciranja. Općenito, data je definicija kulture, definicija procesa pregovaranja, pregled i opis strategija i tehnika pregovaranja, barijere, komunikacija te osnovne kulturološke dimenzije na koje je isto tako potrebno obratiti pažnju prilikom poslovnih pregovora. Informacijska tehnologija nudi mogućnost smanjenja fizičke udaljenosti između kultura, no bez temeljnih znanja iz područja pregovora i poznavanja kulturoloških razlika te multikulturalnog okruženja, ona nije ništa. Da bi se upoznala kultura, potrebno je uspostaviti komunikaciju gdje informacijska tehnologija nudi široku paletu rješenja, ali pritom treba biti svjestan temeljnih postavki svake kulture da bi se postigao optimalan ishod pregovora u budućnosti.



# 1. UVOD

Svijet globalnih razmjera svodi kulturu na osnovno obilježje nacije koje snažno utječe na oblikovanje identiteta pojedinaca, grupe i društva u cjelini, prenoseći ta obilježja na organizaciju, oblikujući jedinstvenu i prepoznatljivu organizacijsku kulturu. Nove mogućnosti razvoja i širenja poslovanja na globalnom tržištu utjecale su na osvještavanje potrebe i nužnosti upoznavanja kulturnih vrijednosti, vrijednosnih sustava, načina ponašanja i poslovne prakse u različitim društvima i kulturama. Uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja sve više zavisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera. Razvoj suvremenog društva sve veću pozornost pridaje istraživanjima kulture, kulturnih vrijednosti, razumijevanju različitih kultura pri čemu to postaje glavni preduvjet poslovnog opstanka na globalnom tržištu i uspješnog poslovanja.

Interkulturalizam kao proces ravnopravnog odnosa i participacije, odnosno suodnos s drugima predstavlja optimističnu pretpostavku o spajanju različitosti i međusobnom približavanju kroz aktivnu interakciju i poštivanje bez obzira na kulturne različitosti, javlja se kao rezultat potrebe za uspostavljanjem ravnoteže među kulturnim različitostima. Kao dinamičan proces koji implicira odnos, razmjenu i perspektivu karakteriziranu susretima kulturno različitih pojedinaca bavi se pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha. (Bedecković, 2010.)

Poseban naglasak treba staviti na potrebu razumijevanja složenosti interkulturalnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti na globalnom tržištu.



## 2. PREGOVARANJE

U današnjem dinamičnom i ubrzanom poretku svijeta, ishodu svakog velikog sofisticiranog poslovnog dogovora, prethodi važan proces koji igra ključnu ulogu o uspješnosti ili neuspješnosti daljnjeg odigravanja situacije između dvije suprotstavljene strane kojima je cilj sklopiti dogovor oko važnih poslova na zadovoljstvo obje strana. Radi se o procesu pregovaranja.

Općenito gledajući, pregovaranje je jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije kojeg ponekad u svakodnevnom životu nismo ni svjesni. Sama riječ pregovaranje opisuje proces diskusije između dvije ili više strana s ciljem da se dođe do dogovora koji je prihvatljiv za obje strane. Proces pregovaranja je dosta kompleksan proces čak i kad se radi o ljudima iz istog kulturalnog okruženja no kad se radi o interkulturalnom pregovaranju, onda postaje još kompleksniji jer ovisi o kulturnim vrijednostima, percepciji, normama, formalnim procedurama te očekivanjima. Dakle pregovaranje je proces diplomatskog rješavanja problema u svrhu postizanja zadovoljstva obje strana. Standardna definicija pregovaranja na koju se često nailazi u većini literature i koja obuhvaća suštinu pregovaranja definira pregovaranje kao proces koji koristimo kako bismo ispunili neke svoje potrebe kad netko drugi kontrolira ono što želimo ili trebamo.

Na prvi pogled nezamjetan proces, pregovaranje za (Dobrijević, 2011.) predstavlja interaktivni proces komunikacije, koji se dogodi svaki puta kada jedna strana želi nešto od druge strane tj. kada jedna strana želi ispuniti neke svoje potrebe. Također prema (Dobrijević, 2011.) pregovaranje kao interaktivni proces se javlja u svim životnim situacijama i u privatnom životu i na poslovnoj sceni. No postoji drastična razlika između pregovaranja na poslovnoj sceni od svakodnevnog pregovaranja. Upravo s tim iskazom se može dokazati da osoba koja u svojem privatnom životu vodi uspješne pregovore, ne mora biti uspješan pregovarač na poslovnoj sceni. Svakom poslovnom pregovaraču prethode neke određene osobine koje ga obilježavaju i ističu kao uspješnog pregovarača.

Osnovna razlika između svakodnevnog pregovaranja i pregovaranja na poslovnoj sceni je u samoj suštini. Suština pregovaranja iz privatnog života je trenutačno rješavanje konkretnog problema s kojim smo se uhvatili u koštac. To znači da gledamo s jedne drugačije perspektive za razliku od poslovnog pregovaranja.

Suština poslovnog pregovaranja je uspješno sklapanje poslova. Pregovaranje u svrhu uspješnog sklapanja poslova za sobom povlači i niz drugih faktora kao što su raspoloživi resursi poduzeća, odnos s javnošću, organiziranje marketinških aktivnosti ili ono najvažnije kapital poduzeća.

Za razliku od svakodnevnog pregovaranja u kojem pregovarač brine o maksimalno jednom faktoru kao na primjer postizanje osobnog zadovoljstva, u poslovnom svijetu pregovarač mora voditi računa o „zdravlju“ poduzeća te o svim organizacijsko-radnim jedinicama da donošenjem krive (nepovoljne) odluke ne bi došlo do oštećenja ili survanja u propast. Poslovni pregovarač vodi računa o cijelom organizmu poduzeća, a ne samo o pojedinim organima unutar poduzeća. Poslovna odluka mora biti u skladu s ciljem i mogućnostima poduzeća, za razliku od odluke pregovarača koji odlučuje samo za svoju korist i na svoje zadovoljstvo.

Kod procesa pregovaranja trebalo bi znati da na uspješnost pregovaranja utječe i povjerenje koje ljudi pridaju pregovaraču. Ako suprotna strana ne vjeruje da im možemo pomoći ili nauditi, od pregovora neće biti ništa. Cilj svakog pregovarača mora stoga biti razumijevanje kako nam druga strana može pomoći ili nauditi te kakav interes ta druga strana pobuđuje u nama. Isto je i s drugom stranom. Druga strana također želi razumjeti što joj možemo ponuditi ili kako joj možemo naštetiti odnosno nauditi. Upravo to može potvrditi i riječ (Volkema, 2004.) koji u nastavku kaže: Ljudi neće s vama pregovarati ukoliko ne vjeruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi. Svako pregovaranje je u neku ruku rizik. Idealni ishod pregovaranja bi bio „Win-Win“ gdje su obje strane pobjedničke i zadovoljne. No u praksi to uvijek nije tako. Najčešće se postiže neko kompromisno rješenje ili još češće „Win-Lose“ rje-

šenje koje u velikoj mjeri oštećuje drugu stranu njezine resurse i ujedno ih dovodi na „loš glas“ putem medija. Da bi se spriječio ovakav negativan ishod pregovora, pregovarači moraju posjedovati određene osobine koje neće dopustiti nesavjesno puštanje u propast druge strane.

Prema (Lewicki i sur., 2009.) osobine uspješnih pregovarača su:

1. **Iskrenost i poštenje.** Postupci kojima se pokazuje interes za ciljeve svih sudionika pomoći će pri stvaranju ozračja povjerenje.
2. **Mentalitet obilja.** Ljudi s mentalitetom obilja svoje ustupke u novcu, prestižu, kontroli i itd. ne smatraju nečim što njihov dio kolača čini manjim, već samo kao način da se kolač učini većim.  
Osobe s mentalitetom škrtosti na primjer će reći: „Sve ono što tebi dam, ja gubim“. Pregovarač s mentalitetom obilja zna da davanje ustupaka pomaže pri stvaranju jačih i dugotrajnijih odnosa.
3. **Zrelost.** Podrazumijeva osobe koje su se zauzele za svoje želje i vrijednosti, istovremeno shvaćajući kako su želje i vrijednosti druge strane jednako vrijedne.
4. **Orijentacija na sustav.** Ljudi orijentirani na sustav, tražit će načine na koje se može maksimalno unaprijediti cijeli sustav, umjesto da se usmjere na djelomično poboljšavanje nekih komponenti sustava.
5. **Vrhunske vještine slušanja.** Dobro slušanje zahtjeva da osoba izbjegava slušanje isključivo iz vlastitog referentnog okvira.

Primjenom ovih prethodno nabrojanih osobina, može se postići visoki postotak uspješnih pregovora s ishodima „Win-Win“. No osobine pregovarača nisu jedini presuđujući faktor, koji će presuditi o sudbini ishoda pregovora: hoće li pregovori ići u pozitivnom smjeru „Win-Win“ ili u degradirajućem smjeru „Win-Lose“. Na ishode pregovora još utječu i interesi. Interesi su važan faktor za postizanje uspjeha u postupku pregovaranja. Ukoliko jedna strana pravovremeno prepozna odgovarajući interes od druge strane, imat će stopostotni uspjeh u pregovaranju. Ukoliko uzmemo u obzir da jedna strana ima interes za odnos i želi s drugom stranom pregovarati oko sklapanja ugovora o zajedničkom poslovanju u roku od nekoliko godina, druga strana mora uvidjeti svoje mogućnosti i isplativost upuštanja u takav odnos.

Ukoliko druga strana zaključi da bi joj poslovna suradnja mogla biti od koristi i poslovni odnos uroditi plodom, onda će postići sigurni uspjeh na zadovoljstvo objiju strana. No ako druga strana propitivanjem svojih mogućnosti zaključi da bi bilo kakva poslovna suradnja mogla ometi njihove planove ili oštetiti poduzeće, odustat će od pregovora i tako spasiti sebe i svoje kapacitete. Ako uključimo mogućnost da se pregovori vode u svojstvu nekoliko interesa između dviju strana, tada se može postići savršeno dobra nagodba odnosno kompromis i na taj način postići ishod pregovora u znaku „Win-Win“. Ukoliko jedna strana ima interes za poslovnu suradnju, a druga sadržajni interes, onda se sklopio dogovor s kojim jedna i druga strana postižu dobitak.

Prema (Lewicki i sur., 2009.) postoje četiri vrste interesa:

1. **Sadržajni interes.** Odnosi se na glavne teme tipa ekonomska ili financijska pitanja poput cijene ili rate, poput podjele resursa. Takvi interesi mogu biti instrumentalnog karaktera (stranama je taj interes važan jer im pomaže u postizanju neke druge vrste cilja u budućnosti) ili intrinzičnog karaktera (stranama je taj interes važan sam po sebi).
2. **Procesni interes.** Odnosi se na način na koji se vodi rasprava. Jedna osoba može ustrajati na distributivnom pogađanju jer voli kompetitivna nadmudrivanja u agresivnim, tvrdim pregovorima. Druga pak strana može uživati u pregovaranju jer smatra da je se u prošlosti ništa nije pitalo i želi imati pravo glasa u rješavanju važnog problema. Procesni interes može također biti instrumentalni intrinzični.
3. **Interes za odnos.** Pokazuju da jedna ili obje strane smatraju međusobni odnos važnim i da neće raditi ništa što bi moglo ugroziti taj odnos.

- 4. Interes za načela.** Odnose se na različita načela koja određuju što je pošteno, što je ispravno, što je prihvatljivo, što je etično te što se radilo u prošlosti, a bilo bi dobro nastaviti raditi i u budućnosti.

U postupku pregovora interesi dolaze u parovima ili u tetradama, ali nikad ne dolaze kao čisti, sami sadržajni interesi. Uvijek postoji nekakva kombinacija interesa između dvije pregovaračke strane. Pregovaračkim stranama može uz sadržajni interes biti od važnosti na primjer proces, odnos ili načelo u pregovaranju. Jednoj strani ponekad mogu biti jako važne teme o kojima se razgovara dok će druga strana brinuti o načinu rješavanja stvari koje se tiču načela ili samog procesa. Osvjetljavanje ovakve vrste interesa omogućit će objema stranama da upoznaju značaj vrlo različitih stvari te kako treba naći zajedničko rješenje da se zadovolje interesi obje strana. U skladu s tim interesi nisu statičkog karaktera nego se mogu mijenjati. Na primjer ono što je dvjema stranama bilo važno prošli mjesec ili tjedan, sada trenutno nije i obje strane su izgubili interes do toga što je bilo u žarištu prošli tjedan ili mjesec. Upravo iz tih razloga pregovarači moraju pratiti i prepoznavati promjene u vlastitim interesima ali i interesima suprotne strane. Ukoliko jedna strana sagledava stvari na drugačiji način te kada druga strana počinje govoriti o stvarima na drugačiji način tada mora biti jasno da je došlo vrijeme za promjenu u interesima.

U mnogo slučajeva interese stavljamo u isti koš s pozicijama i smatramo ih sinonimima. No uz sam koncept interesa, nameće se i koncept pozicije koji nije jednak prirodi interesa.

Naime za interes se može reći da je to nešto što nam je potrebno u odgovarajućem trenutku, dok poziciju možemo tretirati kao ono što želimo. Za razliku od pozicija, interesi su razlozi zbog kojih ljudi nešto žele. Kada se pregovarači dogovaraju o pozicijama umjesto o interesima dolazi do „zaključavanja u pozicije“. To se događa u slučajevima kada jedna strana pokušava objasniti drugoj strani nemogućnost promjene svoje početne pozicije. Naravno zbog toga se sve više otežava konačan dogovor. Što se više pažnje poklanja pozicijama, to se manje vodi računa o stvarnim interesima uključenih strana u pregovore.

U takvim situacijama postoji jako mala vjerojatnost stvaranja sporazuma. Raspravljanje o pozicijama ugrožava dugoročne odnose, a ponekad se svodi na nadmetanje volje druge strane. Fokusiranje na interese umjesto na pozicije, daje bolje rezultate s razlogom što za svaki interes obično postoji nekoliko mogućih pozicija kojima se taj interes može istovariti.

Svako upuštanje u pregovaranje, potaknuto je interesima obje strane koje su prepoznale savršenu priliku za sklapanje poslova i povećanje vlastitog profita. Interesi igraju ulogu privlačenja (ulogu „magneta“) jedne strane prema drugoj dok pregovaračka moć ima presuđujući ishod u korist jedne od dvije pregovaračke strane.

U poslovnom svijetu moć je psihološka kategorija, moralnu snagu, prednost pregovaračke strane koja utječe na ljude da „podviju rep“ pred moći druge pregovaračke strane odnosno da poveća mogućnost ostvarivanja vlastitih ciljeva. Moć je izuzetno važna komponenta pregovaranja jer daje prednost jedne strane nad drugom. Svaki od pregovarača koji imaju moć stvara pritisak na drugu stranu pokušavajući uvjeriti suparnika da se složi s njegovim prijedlozima s ciljem ostvarivanja vlastitih želja. Pregovarač koji posjeduje manje moći od druge (suparničke) strane, vjeruje da druga strana posjeduje neku prednost koju će upotrijebiti protiv nje te stoga traži način da bi povećao svoju moć i time neutralizirao moć druge strane. Gledano s druge perspektive pregovarač je uvjeren da mu je potrebno posjedovati veću moć kako bi ostvario taktičku prednost nad suparničkom stranom i došao do željenog ishoda pregovora. Praćenje ponašanja druge strane, otkriva moć i utjecaj koji pregovarač posjeduje. No uspješnost pregovora u današnjem suvremenom svijetu zavisi o obostranom interesu zasnovanom na kompromisima u većoj mjeri nego o pukom nadmetanju moći.

Prema (Dobrijević, 2011.) moć u procesu pregovaranja može se podijeliti na:

- 1. Podrška.** Podrazumijeva stjecanje podrške drugih ljudi. Primjerice mala poduzeća često uspostavljaju zavisnost odnosno štitićnički odnos s većim poduzećem i time pojačavaju moć. Strana koja bi upotrijebila ovakvu pregovaračku moć, dala bi do znanja većem poduzeću da je spremna izvršiti sva njegova naređenja. Isto tako slabija strana može tražiti od jače strane da

se osjeća obveznim prema slabijoj strani. Istovremeno veće poduzeće mora biti sigurno da ima neke koristi od slabije strane. Osnovni problem ovakve moći je moguća promjena strategije glavnog (većeg) poduzeća te s tim pristupom prekinuti svoj odnos s malim poduzećem odnosno slabijom stranom.

2. **Samostalnost.** Označava uspostavljanje lične samostalnosti i nezavisnosti od drugih. U strahu od troškova traženja podrške, mnoga poduzeća biraju samostalnost, jer im to daje veću kontrolu nad poslovanjem u odnosu na zajednička ulaganja ili strateški savez.
3. **Nametanje.** Uključuje nametljivo ponašanje u vezi, gospodarenje i vršenje pritiska na druge ljude. Nametanje je tradicionalno uobičajena strategija moćnih. Putem prinude, prijetnji i jednostranih ustupaka, velike kompanije primoravaju druge da im daju ono što žele.
4. **Zajedništvo.** Predstavljanje stvaranje tima ili organizacije. Kompanije sklapaju saveze, koalicije ili udruženja koja povećavaju moć i mogućnost pregovaračke strane da ostvari ciljeve koristeći sredstva drugih. Ovu strategiju primjenjuju slabe strane. Male kompanije često pokušavaju ući u koaliciju koja sadrži nekog jakog partnera.

Upotrebljavajući određene vrste moći u svrhu postizanja što boljih poslovnih ishoda povećanje vlastite pregovaračke moći, pregovarači posežu za raznim taktikama moći.

Prema (Dobrijević, 2011.) taktike se mogu podijeliti na:

**Izgrađivanje odnosa s odgovarajućom trećom stranom.** Jedan od osnovnih i najuspješnijih načina za povećanje moći pregovarača je izgrađivanje odnosa s jakom trećom stranom koja je voljna uključiti se u pregovore. U mnogim slučajevima upravo jaka treća strana ima utjecaj na suprotnu stranu. Pažljivo biranje prijatelja je veoma važno zbog toga što treća strana neće biti u potpunosti posvećena slaboj strani jer ima svoje vlastite ciljeve i interese.

Prilikom odabira treće strane, pregovarač ima tri mogućnosti: prijatelj drugog pregovarača, suparnik drugog pregovarača ili jaka nepristrana strana. Najveći rizik u ovom pogledu donosi izbor potencijalnog neprijatelja druge strane koji bi mogao povesti pregovore u krivom smjeru.

**Privlačenje pažnje.** Nedostatak pažnje jače strane često znači da ona slabiju stranu ne smatra bitnom ili jakom te joj ograničava ovlaštenja prilikom pregovora. Taktike privlačenja pažnje obično proizlaze iz odugovlačenja ili napuštanja pregovora.

**Preuzimanje inicijative.** Iskustvo pokazuje da kompanije koje preuzimaju inicijativu u svojim odnosima s drugima prođu mnogo bolje nego one koje su ukočene svojim osjećajem nemoći pa čekaju prijedlog druge strane. Davanjem prijedloga na koji druga strana treba dati odgovor, slabija strana može povećati svoju moć i utječe na tok pregovora.

**„Podijeli pa ovladaj“.** Pregovarač uvijek treba težiti prema traženju podjele na drugoj strani i to potencijalno iskoristiti. Jaka druga strana obično ima puno odnosa, interesa i grupa o kojima treba voditi računa što može omogućiti vještom pregovaraču slabije strane da poveća svoju pregovaračku moć.

**Izgradnja mostova.** Taktika se sastoji iz traženja zajedničkih činitelja koji slabijeg pregovarača mogu povezati sa suprotnom stranom, a to može biti neka povijesna veza, sličnost kulture ili jezika. Jaki pregovarači uglavnom ne vide razloga za poslovanje sa slabima, a posebni interesi i veze s dijelovima druge strane mogu se povećati pregovaračku moć slabijeg pregovarača.

**Povezivanje.** Ova taktika se odnosi na povezivanje više zahtjeva koji naizgled mogu biti nepovezani u jedan jedinstveni pregovarački zahtjev gdje se rješenje jednog problema uvjetuje rješenjem drugog koji možda za suprotnu stranu nije bio dovoljno važan da bi se uvrstio u dnevni red pregovora.

Prije formalnog započinjanja procesa pregovaranja, potrebno je napraviti listu mogućih sredstava izvora moći naše i suparničke strane. To podrazumijeva informacije koje su glavni izvor pregovaračke moći. Primjerice poznavanje pitanja o kojima se pregovara, informacija koje posjeduje druga strana te količine informacije koje je naša strana željna otkriti drugoj strani, predstavlja kontroliranje tempa i pravca vođenja pregovora. Stoga (Dobrijević, 2011.) navodi kako su prave informacije krucijalne, a

pregovarači često padaju u iskušenje da njima manipuliraju te da se stalno pitaju da li druga strana radi isto to. Naravno osim informacija bitni su i resursi te znanje o resursima koje će pregovarač upotrijebiti za rješavanje problema koji je tema pregovora.

Dakle, ukoliko postoje resursi potrebi za rješavanje zadanog problema i ostvarivanje ciljeva, onda pregovarač ima moć odnosno apsolutnu moć. Prema (Dobrijević, 2011.) pregovaračka moć se sastoji od tri faktora:

- **resursi**-materijalni i nematerijalni
- **vještine**- efikasnost upravljanja resursima
- **distinktivna prednost**-koja dolazi od kombinacije resursa i vještina.

Svaki od pregovarača prije samog pregovaranja treba napraviti i SWOT analizu relativne strategijske moći obje pregovaračke strane te dalje napraviti procjenu trenutnih resursa i vještina. SWOT analiza podrazumijeva ukupnost snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji čijom analizom utvrđujemo status pregovaračke moći druge strane, a i vlastite pregovaračke moći. Upravo iz tih razloga, informacija je od krucijalnog značenja.

Zaključno izvori pregovaračkih moći se prema (Dobrijević, 2011.) mogu podijeliti na:

- **Materijalni:**
  - Kapital
  - Tehnologija
  - Organizacija.
- **Nematerijalni:**
  - Dobri odnosi
  - Ugled iskrenog pregovarača.

Pregovaračka moć je od krucijalnog značaja u svim vrstama pregovaranja neovisno da li se radilo od pregovaranja između poslodavca i zaposlenika, između kupca i prodavača ili političkom pregovaranju. Također moć predstavlja percepciju koju ima svaka strana o vlastitim snagama ili slabostima u odnosu na drugu stranu.

Osim generalnih izvora moći (Dobrijević, 2011.) navodi još neke koje bi trebalo shvatiti izvan strogog okvira podjele na materijalne i nematerijalne izvore moći. U nastavku sljede:

- **Potrebe.** Interesi partnera su najznačajniji u pregovaranju. Što intenzivnije prodavač želi nešto prodati, to će biti veća pregovaračka moć kupca.
- **Mogućnost izbora.** Odnosi se na utvrđivanje alternativa za svaku stranu ukoliko se ne može zaključiti poslovni dogovor.
- **Međusobni odnosi.** Ukoliko prodavač ima dobro razvijen dugotrajan odnos s klijentom odnosno ukoliko mu je klijent lojalan, to mu daje dodatnu moć.
- **Ulaganje.** Što više vremena, energije i sredstava jedna strana uloži u pregovore, više će se truditi da dođe do dogovora što drugoj strani ide u korist jer joj daje veću pregovaračku moć.
- **Kredibilitet.** Materijalni dokazi ranijeg uspješnog poslovanja, povećavaju pregovaračku moć strane koja upravo to posjeduje.
- **Znanje.** Ukoliko pregovarač dobro poznaje potrebe i želje vlastitih klijenata, pregovaračka moć raste.
- **Vještine.** Pregovaračke vještine ukalupljene sa znanjem također povećavaju pregovaračku moć.

U kontekstu pregovaračke moći, razlike među pregovaračkim stranama mogu utjecati na percepciju moći i uspješno korištenje određenih taktika. Prilikom pregovaranja, javljaju se i odgovarajuće „smetnje“ koje ometaju racionalno, analitički način donošenja konačne odluke u korist obje strane. Pod tim devijacijama se podrazumijevaju nekontrolirane emocije i emocionalan faktor. Postoje emotivni

procesi koji se mogu loše odraziti na sam proces pregovaranja odnosno emotivni procesi predstavljaju greške kojima je pregovarač sklon ukoliko je opterećen vlastitim željama i interesima. Emocije se mogu shvatiti u neku ruku kao prepreka pregovaranju. Autorica (Dobrijević, 2011.) tvrdi da emocije mogu uništiti mogućnost postizanja dobrog sporazuma i pretvoriti prijateljski odnos u dugotrajnu svađu iz koje svi izlaze povrijeđeni.

Također prema navodima (Dobrijević, 2011.) postoje razlozi zbog kojih su emocije neugodne u pregovorima:

- **One mogu skrenuti pažnju sa suštinskih stvari.** Pažnja pregovarača se može pomaknuti od dostizanja zadovoljavajućeg sporazuma do pregovaračeve vlastite zaštite ili napada na druge.
- **One mogu oštetiti međuljudske odnose.** U pregovaranju emocije mogu umanjiti sposobnost pregovarača da postupi racionalno. Jake emocije mogu zasjeniti intelekt pregovarača stvarajući pritom rizik od uništenja međuljudskih odnosa.
- **Mogu biti iskorištene na vlastitu štetu.** Pažljivi promatrači mogu emotivne reakcije druge strane iskoristiti za povećanje pregovaračke moći i promjene smjera slijeda pregovaranja. Jake negativne emocije mogu biti izazvane iritantnim neželjenim karakternim crtama drugih osoba.

Provedenim istraživanjima, utvrđeno je da su strah i ljutnja najčešće negativne emocije i da najdramatičnije utječu na pregovaranje. Primjerice ljutnju može izazvati kršenje pravila ili prijetnja našem identitetu. Isto tako može nas obuzeti strah ako nismo dovoljno dobro pripremljeni za pregovaranje. Ponekad pregovarač negativno reagira na suprotnu stranu koju nikada u životu nije sreo, jer fizički liči i podsjeća na nekoga tko je imao emotivan utjecaj na pregovarača. Iako se na emocije gleda kao na prepreke u pregovaranju, one mogu biti važan faktor odnosno odlučujući faktor kod ishoda pregovora. Prema (Dobrijević, 2011.) emocije nam mogu pomoći da dođemo do naših pregovaračkih ciljeva, bez obzira da li su to kreativni načini za zadovoljenje različitih interesa ili poboljšanje uzdrmanih međuljudskih odnosa.

Stoga pozitivne emocije mogu biti veoma bitne u svakodnevnom pregovaranju iz razloga koje navodi (Dobrijević, 2011.):

- **One mogu olakšati dostizanje bitnih interesa.** Pozitivne emocije prema drugoj strani smanjuju strah i sumnjičavost i mogu od neprijatelja stvoriti suradnike. S pozitivnim emocijama, stvari se rade efikasnije, a ljudi surađuju uz veću emotivnu posvećenost.
- **Pozitivne emocije mogu poboljšati međusobne odnose.** Pozitivne emocije pružaju unutarnje zadovoljstvo koje nastaje u interakciji s drugima. U momentima neslaganja pregovaračkih strana, pozitivne emocije omogućavaju veću opuštenost i saznanje da će se pregovori nastaviti.
- **Pozitivne emocije ne moraju povećati vaš rizik da će vas iskoristiti.** Iako emocije s jedne strane mogu pomoći pregovaraču da dođe do uzajamno zadovoljavajućeg sporazuma, postoji opasnost da će pregovarač zbog pretjeranog osjećaja zadovoljstva i prevelikog samopouzdanja, praviti nerazumne ustupke koji bi samo štetili organizaciji.

Emocionalan faktor je zapravo dvosjekli mač koji ujedno može značiti stvaranje dobrih i dugoročnih odnosa između pregovaračkih strana odnosno ugodnog pregovaračkog okruženja i klime, dok s druge strane može biti razočaravajuć i negativno se odraziti na ishode pregovora.

Pregovaranje je prije svega *kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kad svaka strana može blokirati postizanje ciljeva druge strane)*. Dakle pregovaranje kao proces sadržava dobre, kontrolirane korake i pripreme te planove koji doprinose učinkovitosti samog procesa, ali i zadovoljstva obiju strana.

Prema (Lewicki i sur., 2009.) proces pregovaranja možemo podijeliti u točno četiri koraka ili faze:

1. **Utvrđivanje i definiranje problema.** Određivanje problema spada u najteži korak u procesu pregovaranja. Utvrđivanje i definiranje problema je organizirani korak ili faza u kojoj je posao podijeljen u nekoliko podgrupa.

- Prva grupa se odnosi na **definiranje problema na način koji je prihvatljiv objema stranama**. Budući da se problem zajednički definira, obje strane trebaju sudjelovati u točnom odražavanju potreba i prioriteta. Ako se problem želi riješiti s pozitivnim ishodom, obje strane moraju uložiti trud da problem bude neutralno definiran. Definicija problema mora biti sročena tako da ne oštećuje, ocrnjuje ili favorizira prioritete ili želje jedne strane nad drugom.
  - Druga grupa u koraku utvrđivanja i definiranja problema se odnosi na **opisivanje problema imajući na umu praktičnost i sveobuhvatnost**. Da bi se osiguralo rješavanja temeljnog problema ili korijena problema, potrebno je ukloniti sve ono što odvlači pozornost od tog osnovnog problema. Ukoliko je problem složen, a njegov opis ne odražava tu složenost, pokušaj rješavanja problema bit će nepotpun i neizvediv. Stoga treba problem opisati što jezgrovitije, a istovremeno u definiciju problema uključiti i njegove najvažnije elemente i dimenzije.
  - U treću grupu utvrđivanja i definiranja problema ulazi **definiranje problema kao cilja i utvrđivanje zapreka postizanju cilja**. Problem je potrebno definirati kao cilj, a ne kao proces traženja rješenja. Ova rečenica govori da se pregovarači trebaju usredotočiti na to što žele postići, a ne kako će to postići. Nakon toga pregovarači dolaze u poziciju gdje moraju utvrditi eventualne zapreke koje ometaju ostvarenje cilja. Nakon što je definiran cilj obje strane moraju utvrditi teškoće i moguće greške koje se javljaju tijekom ostvarenja cilja. Jasno shvaćanje zapreka je od preliminarne važnosti jer u suprotnom zapreke mogu otežati i čitavo pregovaranje.
2. **Razumijevanje problema te otkrivanje interesa i potreba**. Ključ za postizanje sporazuma je sposobnost pregovarača obje strane da prepoznaju i zadovolje interese druge strane. Prepoznavanje interesa, svodi se na spoznavanje potreba druge strane te procjenjivanje rizika ako dođe do sporazuma. Interesi se nalaze u podlozi briga, potreba, želja i strahova koji potiču pregovarača da zauzme neku poziciju defenzivni ili ofenzivni stav.
  3. **Smišljanje mogućih rješenja problema** prije nego što se krene na ocjenu i vrednovanje adekvatnog rješenja problema. Kod ovog koraka strane bi trebale izbjegavati predlaganje rješenja koja više idu u prilog jednoj nego drugoj strani. Umjesto da se bezglavo i brzopleto donesu rješenja koja će se kasnije moći procjenjivati, pregovarači bi trebali razviti standarde prema kojima će prilagoditi predlaganje rješenja. To mogu biti pitanja na koja je potrebno odgovoriti prije nego se predloži rješenje: „*Kako bi neutralna treća strana znala da smo pronašli rješenje?, Postoji li neki opravdani interes ili pozicija kojih se naše rješenje nije dotaklo?, Postoji li neki opravdani interes ili pozicija koje smo u našem rješenju odlučili zanemariti?*“. Nakon takvih postavljenih pitanja mogu se dati jasna rješenja koja onda idu u krajnjoj fazi procjene rješenja i odabira jednog od njih.
  4. **Procjena rješenja i odabir jednog od njih**. Ovaj korak se odnosi na traženje vrijednosti odnosno vrednovanje predloženog rješenja to jest sagledavanje dobrih i loših značajki i osobina koje prethode odabranom rješenju. Nakon niza vrednovanja, rješenje koje je zadovoljilo više pozitivnih uvjeta nego negativnih, uzima se kao konačno rješenje i sklapa se sporazum odnosno zaključuju se pregovori.

Prije samog prelaska na taktike i strategije pregovaranja, trebalo bi navesti i detaljnije razlučiti različite načine interakcije među ljudima. Naime, radi se o ishodima pregovaranja koji mogu biti u „Win/Win“ ili „Lose/lose“ svojstvu kao dvije krajnosti.

|                       | KOMPANIJA A POBJEĐUJE | KOMPANIJA A GUBI |
|-----------------------|-----------------------|------------------|
| KOMPANIJA B POBJEĐUJE | „win-win“             | „win-lose“       |
| KOMPANIJA B GUBI      | „lose-win“            | „lose-lose“      |

Slika 1: Pregovori prema rezultatu (Prema: Rouse, 2005.)

Dakle, (Rouse, 2005.) ove nabrojene interakcije među ljudima opisuje na sljedeći način:

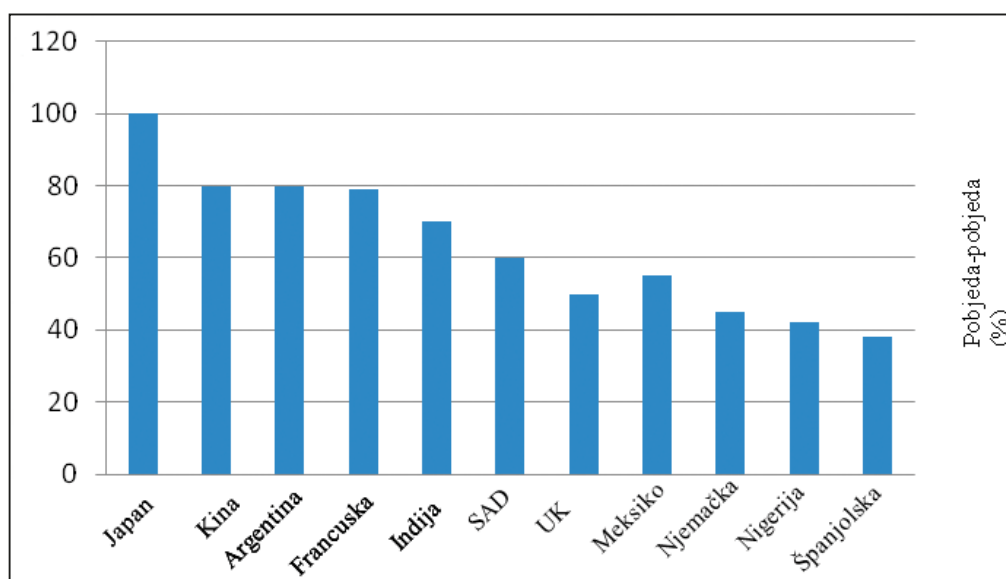
**Win/win.**(obje strane dobivaju)Predstavlja način razmišljanja koji stalno traži zajedničke koristi u svim međuljudskim odnosima. To je idealni slučaj. S ovakvim rješenjima, sve uključene strane su zadovoljne odlukama i žele sudjelovati u aktivnostima. Ima dovoljno za sve i uspjeh je zagarantiran svima.

**Win/lose.**(ja dobivam, ti gubiš) Ovakav način interakcije zapravo predstavlja utrku u kojoj samo jedan može biti pobjednik. U svakom slučaju jedna strana će se naći uvijek u nepovoljnoj situaciji.

**Lose/win.**(ti dobivaš, ja gubim) U samoj suštini ova situacija je puno gora od situacije „Win/lose“, jer u svakom slučaju ne postoje nikakvi zahtjevi, standardi, očekivanja ni vizija. Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima u suštini žele da ih druga strana prihvati na temelju njihove „bespomoćnosti“ to jest žele se svidjeti drugoj strani. Ovakav pristup koriste oni kojima je važan dobar odnos s drugom stranom, bez obzira na rezultat pregovora i posljedice.

**Lose/lose.**(obje strane gube) Kada se nađu dvije osobe s „win/lose“ načinom razmišljanja, rezultat će neminovno biti gubitak za obje strane. Poneki pregovarači se u pregovorima toliko koncentriraju na suparnika, da postanu slijepi za sve osim za svoju želju da druga strana izgubi, čak iako to znači da i oni izgube.

Odabir svakog od ovih načina razmišljanja odudara od zemlje do zemlje. Primjerice najveći postotak ljudi koji pribjegavaju načinu razmišljanja „Win/Win“ jesu Japanci koji su spremni raditi kompromise i prihvatiti suradnju na način da objema stranama ona bude korisna i svrsishodna. Takav slučaj se primjerice ne nalazi u Španjolskoj. Ondašnji ljudi borbenog duha, skloniji su natjecanju i u rijetkim slučajevima će odabrati „Win/win“ način razmišljanja. Oni su više skloniji razmišljanju „Win/lose“ koji predstavlja natjecateljski način razmišljanja koji prvenstveno odgovara njihovoj kulturi i mentalitetu. U nastavku je prikazan ostatak stupanja primjene „Win/win“ razmišljanja prema postocima u ostalim zemljama svijeta.



Slika 2: Pregovarački stav u različitim zemljama (Prema: Dobrijević, 2011.)

## 2.1. Tehnike pregovaranja

Tehnike pregovaranja su metode i postupci koji usmjeravaju pregovarača prema cilju i zaključivanju pregovora u njegovu vlastitu korist. Treba napomenuti da se svaki pravi i ozbiljni pregovarač mora držati određenih etičkih načela jer je to jedan od najvažnijih činitelja uspješnosti pregovaranja kada je u pitanju suradnja ili stvaranje dugoročnih poslovnih odnosa. Ako jedna od pregovaračkih strana želi iskoristiti svoju povoljniju poziciju na račun druge strane, ona je u mogućnosti pribjeći određenim tak-

tičkim pomagalima kao što su tehnike pregovaranja. Tehnike pregovaranja su pregovaračima uvijek na raspolaganju, samo što uvijek upotreba taktičkih prednosti ne koristi; zapravo odmaže ukoliko se radi o dugoročnoj suradnji i dobrim odnosima.

Neke od poznatih tehnika pregovaranja prema (Locker i sur., 2009.) su:

1. **Dobar momak / loš momak.** Ovo je tehnika zavođenja druge strane u zabludu i spada u grupu „prljavih“ tehnika odnosno taktika pregovaranja. Inače u praksi je naširoko poznata tehnika kod koje ukoliko pregovarač jedne strane želi dobiti ustupak, uvodi neku treću stranu koja igra ulogu lošeg momka, neprijateljski raspoloženog, koji se ni s čime u procesu pregovora ne slaže ili s druge strane postavlja neumjereno kompleksne zahtjeve. S druge strane pregovarač igra ulogu dobrog momka odnosno pristupačne strane koja je spremna na suradnju i razumijevanje druge pregovaračke strane. Stvaranjem utiska dobrog momka, moguće je napraviti pritisak tako da se izbjegne potpuno sučeljavanje strana.
2. **Grickanje pogodbe.** U posljednji čas kada su pregovori već privedeni kraju i pogodba već sklopljena, jedna strana pronalazi prigodu da u posljednjem trenutku iskoči s dodatnim zahtjevom, u uvjerenju da taj dodatni zahtjev neće narušiti već sklopljenu pogodbu. Taktička metoda „grickanje nagodbe“ je ujedno i pametna metoda jer u velik broj slučajeva druga strana teško odbija ovakav zahtjev posebice onda kada je zadovoljna s prije sklopljenom nagodbom. No u dosta slučajeva ovakva tehnika pregovaranja može štetno djelovati na ishode pregovora. Upuštanjem u ovakvu tehniku, pregovarač se upušta u velik rizik jer taj posljednji zahtjev može biti presuđujući čimbenik u raskidanju ili odustajanju od pogodbe.
3. **Nezainteresirani prodavač ili kupac.** Tehnika se odnosi na igranje uloge nezainteresirane strane za predmet ugovora. To će u drugoj strani koja je zainteresirana za suradnju i sklapanje pogodbe stvoriti dodatni pritisak. Druga će strana pokušavati na sve moguće načine odobrovoljiti nezainteresiranog pregovarača i na taj način ponuditi više opcija i ustupaka koji bi bili samo na korist nezainteresirane strane. Tehnikom „nezainteresiranog prodavača ili kupca“, moguće je osigurati kompromisni ishod pregovora što je ujedno i dobitak za stranu koja je igrala ulogu nezainteresiranog pregovarača.
4. **Probni balon.** Probni balon kao pregovaračka taktika daje mogućnost ispitivanja terena za daljnji tijek pregovaranja. Upravo tom tehnikom moguće je preispitati interese, reakcije i način razmišljanja druge strane. Iznosi se jednostavan prijedlog s namjerom da se preispita druga strana.
5. **Posljednja ponuda.** Ova tehnika stavlja suprotnu pregovaračku stranu u pat poziciju i zbog nemogućnosti izbora prisiljava drugu stranu da prihvati ponudu. Kao i kod grickanja pogodbe, ova tehnika podrazumijeva prihvaćanje golemog rizika pregovarača jer ujedno sadržava i opasnost od prekida pregovora.

## 2.2. Strategije pregovaranja

Pregovarači prije samog procesa pregovaranja, dužni su u samome početku isplanirati proces pregovora te odabrati adekvatnu strategiju koja bi najbolje odgovarala ilustriranoj situaciji. Pregovarač si mora ilustrirati nekoliko scenarija procesa pregovaranja i ilustrirati situaciju te nepogode u procesu pregovaranja zbog kojih bi proces mogao izbjeći kontroli. Učinkovitim planiranjem i odabirom strategije, pregovarač će imati veće šanse u postizanju ciljeva pregovora.

Moguće posljedice koje se mogu javiti kao nuspojava neplaniranog pregovaranja uključuju nejasne ciljeve koje je postavio pregovarač i opću zbunjenost tijekom pregovora. Ako pregovarači nemaju jasne ciljeve, ne mogu brzo i točno procijeniti prijedloge. Stoga može doći do situacije da pregovarači pristanu na nešto zbog čega će kasnije požaliti.

Ukoliko se pregovarač nedovoljno pripremi, postoji mogućnost neuviđanja štetnih posljedica koje mu može nanijeti ustupak druge strane; oni nisu u mogućnosti uvidjeti prednosti i nedostatke argumenata druge strane.

Dakle, ukoliko je pregovarač pripremljen, nakon što su izneseni ciljevi, pregovarač može odabrati adekvatnu strategiju koja će mu služiti kao obrazac koji integrira glavne ciljeve, pravila i postupke organizacije u kohezivnu cjelinu.

Najvažnije je u svemu priprema odgovarajuće strategije. Prema (Lewicki i sur., 2009.) pripreme strategije se odnose na niz koraka koji uključuju definiranje teme pregovora, analize druge strane te određivanje vlastitih granica i ciljeva. Lewicki pritom navodi sljedeće korake:

1. **Definiranje tema.** Ovaj korak se odnosi na analizu onog o čemu se u pregovorima treba diskutirati. Neki pregovori će imati u vidu samo jednu temu, dok opet postoji mogućnost složenijih pregovora s više tema. Pod složenije pregovore odnosno teme se podrazumijeva na primjer kada jedna tvrtka kupuje drugu tvrtku. Tu su u vidu i cijene, radnici, lokacije nove središnjice i proces otpuštanja ili zadržavanja radnika. Definiranje teme podrazumijeva i pripreme te informiranost oko te teme.
2. **Okupljanje svih problema i određivanja spleta pogađanja.** U ovom koraku, prikupljeni su svi podaci o problemu na jedan sveobuhvatan popis. Popis sadržava probleme i njihove podatke raspoređene po nekakvom redu ili prirodnom slijedu. Uvođenje popisa problema u pregovore, rezultirat će povećanjem vjerojatnosti uspjeha.
3. **Definiranje interesa.** Nakon što je pregovarač definirao temu, mora definirati interese i potrebe u njihovoj podlozi.
4. **Poznavanje granica i mogućih rješenja.** Prije nego što se upuštamo u pregovore, potrebno je utvrditi „točku otpora“ u kojoj je pregovarač utvrdio da će definitivno radije zaustaviti pregovore nego nastaviti i time degradirati svoje poduzeće. Određivanje „točke otpora“ se odnosi na preispitivanje mogućnosti poduzeća, raspoloživih resursa te vlastitih mogućnosti kod stvaranja kompromisnih rješenja. Određivanje „točke otpora“ je ključni dio planiranja.
5. **Određivanje ciljeva i početnih ponuda.** Pregovarači rade provizorni raspored i savjetuju drugima. No najvažnije kod ovog koraka je određivanje ciljne točke u kojoj se realno može očekivati postizanje nagodbe i tražene cijene koja predstavlja najbolji dogovor kojem se strana može nadati. Pri određivanju ciljne točke, potrebno je voditi računa o **vlastitim ciljevima, kako upakirati nekoliko problema i ciljeva, te kako napraviti razmjenu i žrtvovanje nevažćih stvari.**
6. **Procjenjivanje stranaka i socijalnog konteksta pregovaranja.** Stranke podrazumijevaju koalicije pregovarača koji se međusobno udružuju da bi pobijedili u pregovorima. U strankama se često nalaze šefovi kao konačni donositelji odluka i sklapanja pogodbe, zatim ostali pregovarači koji se nalaze u pratnji šefa i pregovaraju za njega. Procjena stranke podrazumijeva utvrđivanje uobičajene poslovne prakse, običaja te stranke, kulturnih normi i međusobnih političkih pritisaka.
7. **Analiza druge strane.** Analiza podrazumijeva ukupnost mogućnosti i posjedovanih resursa te osobina i reakcija koje posjeduje druga strana. Na primjer moguće je analizom utvrditi resurse, probleme, interese, granice i mogućnosti druge strane, ciljeve i početne ponude, stranke, strategije, njihova pravila, norme i uobičajenu poslovnu praksu druge strane. Cjelokupnom analizom druge strane, dobili smo cjeloviti prikaz druge strane koji će nam dati dovoljno prednosti u postizanju pozitivnog ishoda pregovaranja.
8. **Prikazivanje ideja drugoj strani.** Nakon što smo očitili sve „signale“ koje nam je druga strana odaslala, potrebno je jasno prezentirati svoje pozicije drugoj strani, navođenjem brojnih činjenica i argumenata koji podupiru tu poziciju te opovrgavanje argumenata drugog pregovarača protuargumentima.
9. **Odabir protokola.** Protokol se odabire na osnovi svih prikupljenih podataka o drugoj strani, a među favorite ulaze podaci o strankama jer oni sadržavaju sve osobine koje čine preliminarni

plan pregovora druge strane. Prilagodbom i odabirom odgovarajuće strategije, moguće je postići uspjeh u pregovorima. Pregovarač treba imati u repozitoriju nekoliko strategija i odabrati adekvatnu u iznošenju protuargumenata koji bi utjecali na povećanu vjerojatnost sklapanja pogodbe.

Nakon što je cijeli niz stavaka pripreme sređen od strane pregovarača, potrebno je odabrati strategiju koja bi u najboljem slučaju djelovala ofenzivno, a i defenzivno na suprotnu stranu. Dvije poznate strategije kojima se koristi većina pregovarača su: Aktivna strategija i pasivna strategija izbjegavanja. Upravo njih navodi (Lewicki i sur., 2009.) kao dvije osnovne strategije pregovaranja.

1. **Pasivna strategija: izbjegavanje** Izbjegavanje može imati više strateških funkcija u pregovaranju. Naravno postoji cijeli niz argumenata zašto pregovarači pribjegavaju baš ovoj strategiji. Kao prvo ako se potrebe mogu ostvariti bez pregovaranja, logično je koristiti strategiju izbjegavanja. Ukoliko pregovaranje ne bi bilo vrijedno utrošenog truda i vremena, pribjegava se strategiji izbjegavanja. Ako je odluka o pregovaranju blisko povezana s poželjnosti dostupnih mogućnosti odnosno ishodima koji se mogu postići ako pregovori ne uspiju, rabi se pasivna strategija. Strategiji izbjegavanja se pribjegava i u slučajevima kada pregovarači pronalaze dobra alternativna rješenja ili kompromise. Prema procjeni stručnjaka jednostavnije je i brže odabrati alternativu nego upustiti se u pregovaranje. No ako su mogućnosti koje se pružaju loše, također može biti dobro izbjegavati pregovore, jer kada pregovori počnu, pritisak procesa može dovesti do lošeg ishoda, a pregovarač će se osjećati obveznim prihvatiti taj ishod jer je alternativa također loša. Primjena strategije izbjegavanja je ponekad i poželjna strategija.
2. **Aktivne strategije: natjecanje, suradnja i prilagođavanje** Natjecanje kao strategiju možemo opisati kao „Win-Lose“ pogađanje, a suradnju kao „Win-Win“ pregovaranje. Prilagođavanje podrazumijeva stvaranje ravnoteže između natjecanja i suradnje, odnosno traženje odgovarajućeg balansa ali u suprotnom smjeru. Strategija natjecanja se upisuje kao „Ja pobjeđujem, ti gubiš“, a za razliku od toga prilagođavanje podrazumijeva „Ja gubim, ti pobjeđuješ“. Strategija prilagođavanja, važna je samo u trenucima kada je pregovaraču važniji odnos od sadržajnog rezultata odnosno interesa. Prilagođavanje kao aktivna strategija se koristi tako da pregovarač pušta drugu stranu da pobijedi, da bude zadovoljna, jer ne želi ugroziti odnos nastojeći ostvariti neki sadržajni cilj. Strategija prilagođavanja je kao aktivna strategija vrlo uspješna kada se radi o dugoročnim odnosima s drugo stranom.

U svakom dugoročnom socijalnom odnosu vjerojatno je dobro da jedan od pregovarača prihvati lošiji rezultat s tekućim prigovorima, a zauzvrat očekuje prilagođavanje drugog pregovarača odnosno druge strane u budućnosti. Osim podjele prema (Lewicki i sur., 2009.) na prethodnoj stranici, strategije pregovaranja je moguće podijeliti i na druge načine kao na primjer prema (Tudor, 1992.) strategije pregovaranja se dijele na :

**Tvrdo pregovaranje.** Cilj tvrdih pregovora je dobiti sporazum s posve jednostranim zadovoljenjem potreba čime se isključuje obostrano pokriće potreba. Glavno pojavno obilježje tvrdih pregovora jest jednostrano zagovaranje vlastitih interesa. Tvrdo pregovaranje počiva na geslu „Cilj opravdava sva sredstva!“

Tvrđi pregovori mogu na prvi pogled izgledati kao „prljava strategija“ no imaju svojih prednosti. S njima se koristi pravo jačega pregovarača to jest tvrdi pregovarač snagom volje gotovo sigurno pobjeđuje u mnogim situacijama. Prag donjeg prihvatljivog kompromisa se dobro brani strategijom tvrdih pregovora; omogućuje se predah potreban za orijentaciju.

Tvrđi pregovori pružaju dobar taktički izgovor za nasilni prekid ili zamrzavanje odnosa. Istovremeno tvrdo pregovaranje kao strategija ima i svoje znatne nedostatke kao na primjer: reducirani ciljevi pregovaranja ne omogućuju postignuće najboljih rezultata, ne iskorištava se ni 100% mogućnosti koju je pružala situacija, vrijeme se troši kao znatna stavka, kreativne snage partnera se angažiraju samo do razine „za-protiv“, a ne i za iznalaženje „pravih“ kombinacija, kompromis je iznuđen velikim pritiskom na jednog od partnera, iscrpljenošću, ucjenom ili prijetnjom.

Izbjegavanje tvrdih pregovora je moguće ukoliko se stvori osjećaj nadmoći ili lukavstva gdje se ugrožava protivnika s adekvatnim kontra-potezom. U drugom slučaju suprotnu stranu je moguće povremeno upozoriti da pregovaračka strana ne želi prihvatiti tvrdo nadmetanje i na taj način spriječiti strategiju tvrdog nadmetanja.

**Pozicijsko pregovaranje.** Najupečatljivije u ovoj pregovaračkoj strategiji je zauzimanje tvrdog stava o vlastitom zahtjevu. U takvoj strategiji ne postoji ulazna rasprava o okolnostima, interesima svake strane, inicijalni prijedlozi i varijante rješenja. Pozicijsko pregovaranje je poznato po načinu na koji se određeni ciljevi žele postići. Zauzima se pozicija, počinje obrazlaganje, natezanje, eventualno popuštanje, „mrtva trka“ i sve tako dok se ne dođe do nategnutog kompromisa.

Osnovna razlika tvrdog i pozicijskog pregovaranja je ta što tvrdo pregovaranje tvrdo brani vlastite interese, a pozicijsko interese i zahtjeve. Da bi se izbjeglo pozicijsko pregovaranje, uključuju se okolnosti u kojima stvoriti situaciju da ni jedna od strana neće inzistirati na samo jednom rješenju. Zatim potrebno je „zabraniti“ ulazak u konačne zahtjeve prije sazrijevanja pogodnog trenutka. Također treba omogućiti vrijeme za pronalaženje rješenja te ignorirati činjenicu ukoliko protivnik izađe sa zahtjevom.

**Meko pregovaranje.** Kod mekog pregovaranja, cilj je stvoriti sporazum s „kakvim-takvim“ pokrićem potreba. Meko pregovaranje počiva na razvoju dobrih odnosa među pregovaračima. Meko pregovaranje nedovoljno inzistira na pokriću vlastitih interesa i ima preveliku toleranciju prema tuđim potrebama i zahtjevima što dovodi pregovarača u „Lose-Win“ položaj.

Ovakva pregovaračka strategija poduzima pretjeranu aktivnost i susretljivost kod diskutabilnih točaka. U svakom slučaju daje se kompromis i ustupak kao odgovor na zategnutu situaciju. S obzirom na to da je cilj sporazum, rijetko će se dogoditi da on izostane. Meki pregovori pružaju dobre šanse za trajnije povezivanje poduzetničkih subjekata. Pregovarači su uzajamno tolerantni što je dobra osnova za isprepletanje poslovnih aktivnosti u daljnjem razdoblju.

**Principijelno pregovaranje.** U odnosu na druge strategije pregovaranja, principijelno pregovaranje jedino teži cjelovitom pregovaranju. Ta težnja zahtijeva napor i rad po pravilima, ali daje i daleko dobre rezultate. Rezultati obično potvrđuju visoke ciljeve koji su pred sudionike postavljeni još prije susreta. Ciljevi principijelnog pregovaranja su isto što i kriteriji za vrednovanje kvalitete pregovora:

- Kvalitetan sporazum
- Racionalan utrošak vremena, energije i sredstava
- Doprinos dobrim međuljudskim odnosima
- Najšira moguća rješenja
- Neočekivano zajednička rješenja
- Optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja
- Pouzdana provedba.

Principijelno pregovaranje prema (Tudor, 2009.) zagovara osnovne pristupe pregovaranju koji se raščlanjuju u četiri koraka:

- 1. Odvojiti problem od ljudi.** Pregovarači su poseban problem pregovaranja. Moraju se kontinuirano uvažavati, jednako kao i problem pregovora. Problemi pregovarača se posebno izražavaju u vidu percepcije emocija i komuniciranja. Važnije je shvatiti kako druga strana zaključuje nego natjerati drugu stranu da zaključuje jednako.
- 2. Fokusiranje na interese, ne pozicije.** Svaka strana ima mnogo interesa. Samo je malo interesa koji vode sukobu dviju strana. Potrebno je postaviti problem prije rješenja. Zatim pronaći rješenja koja će biti korisna za obje strane te koja će ujedno i riješiti problem.
- 3. Pronaći opcije povoljne za obje strane.** Nije dobro nagliti tražeći najbolje rješenje; to se ostavlja za kraj. Potrebno je provocirati maštu i izjasniti se s nekoliko prijedloga.

- 4. Ocjenjivanje najbolje prema objektivnim kriterijima.** Koriste se opći standardi i civilizacijske norme u svrhu ocjenjivanja najboljih kriterija. Objektivna mjerila pritom trebaju biti neovisna o volji neke strane.

U sklopu strategija i odabiranja strategija u nekim literaturama su navedene strategije distributivnog pregovaranja i strategija kooperativnog pregovaranja. Prema (Dobrijević, 2011.), navode se iste pregovaračke strategije:

**Kooperativno (integrativno) pregovaranje.** Kooperativno ili suradničko pregovaranje karakterizira pokušaj razumijevanja druge strane, a ne pozicija, naglašavanje sličnosti, a minimiziranje razlika između pregovaračkih strana, potraga za rješenjima koja zadovoljavaju potrebe svih uključenih strana, slobodna razmjena informacija i ideja i traženje mogućnosti zajedničke biti. Obje pregovaračke strane vjeruju da će imati koristi od zajedničkog rada i vjeruju da je druga strana otvorena i motivirana za suradnju.

Efikasan tok informacija je osnova za dobro rješavanje problema. Kooperativno pregovaranje je zasnovano na interesima. Takav pristup pregovaranju podrazumijeva da se strane fokusiraju svojim individualnim ciljevima i interesima drugih strana da bi našli zajedničku osnovu za stvaranje međusobno prihvatljivog dogovora. Osnovne karakteristike takvog načina pregovaranja su zajednički rad, razumijevanje potreba obiju strana i prije svega razmjena informacija. U svakom pregovaranju, pred pregovaračima se nalazi dvostruk zadatak. Kao prvo je potrebno stvoriti što veću zajedničku dobit, a kao drugo tražiti dobit za sebe. Nažalost realna situacija nas uvjerava da uvijek ne dobivaju svi ono što bi željeli.

**Kompetitivno (distributivno) pregovaranje.** Kompetitivno ili suparničko pregovaranje podrazumijeva da dobitak jedne strane predstavlja gubitak druge strane. Vrlo često se pomoću kompetitivnog pregovaranja može doći do dosta dobrih rezultata, ali isto se tako može trajno uništiti međusobni odnos između pregovarača i predvidjeti kreativan način rješavanja problema. Kompetitivno pregovaranje je dobro primijeniti u situacijama gdje je količina novca ili nečeg drugog o čemu se pregovara fiksno i u takvim slučajevima je uglavnom moguće samo kompetitivno pregovaranje.

Također postoje momenti kada pregovaranje nije odgovor na zadanu situaciju. Ukoliko pregovarač ima ograničenu moć i male šanse za uspjeh, bilo bi mnogo bolje odustati od spomenute strategije. U osnovi kompetitivno pregovaranje je nadmetanje za ograničene resurse. Hoće li jedna ili obje strane ostvariti ciljeve, zavisi od taktika koje koriste. U ovakvoj strategiji, obično su interesi jedne strane dijametralno suprotni od interesa druge strane.

Naravno kao što je već napomenuto kompetitivna strategija može ponekad biti i kontraproduktivna. Glavni elementi ovakvog pregovaranja su početne ponude, ciljna suma i krajnje prihvatljiva suma. Ubrzo nakon početka pregovora pregovaračke strane saznaju početnu ponuđenu sumu, a uskoro i ciljnu sumu.

Kod takvog pregovaranja je potrebno voditi računa o utjecanju na povjerenje druge strane te otkriti više o poziciji druge strane. Zaključno glavni cilj kompetitivnog pregovaranja kao pregovaračke strategije je maksimizirati vrijednost trenutne pogodbe.

Razlike između ovih dviju strategija je moguće vidjeti i u samim fazama pregovaranja. Prema (Gosselin, 2007.) i (Tudor, 2009.) vrijedi sljedeće:

#### **Početna faza:**

Kooperativno pregovaranje u početnoj fazi ima za osnovnu značajku zajedničke interese, otvorenost, ograničavanje autoriteta i objektivne kriterije, dok kompetitivno pregovaranje podliježe pritisku pomoću rokova, napadu na ličnost te zahtjevima o kojima se ne može pregovarati.

#### **Ugovaranje:**

Kooperativno pregovaranje se usredotočuje na stvaranje empatije, dugoročnih odnosa, ustupke, strpljenje te upozorenja. Kompetitivno pregovaranje u ovoj fazi je usredotočeno na blefiranje odnosno laganje, iznenađenja, ultimatum ili prijetnje i rabljenje „prljavih“ taktika.

### Postizanje sporazuma:

Kooperativno pregovaranje omogućava stvaranje dogovora te rezimiranje svega ugovorenog. Kompetitivno pregovaranje je u posljednjoj fazi skloni pribjeći rastu autoriteta, podjeli razlika i korištenju taktike „posljednja ponuda“.

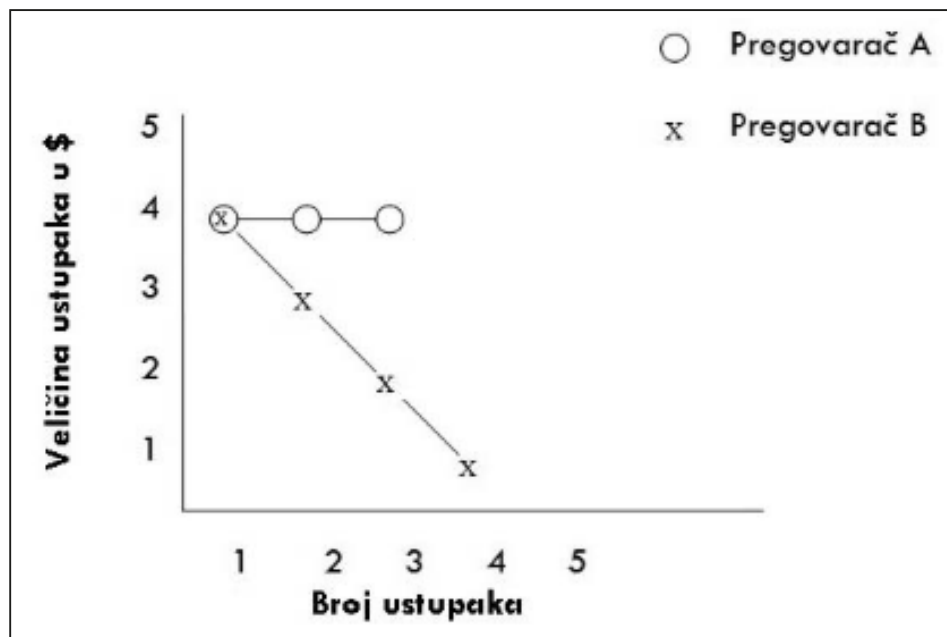
U sklopu nabrojenih razlika između dviju strategija slijedi i pregled te opis najčešćih pregovaračkih taktika te prikaz faza u kojima se koriste. Prema prethodno nabrojenim i opisanim fazama, oba tablica treba dati prikaz poznatih taktika koje se najčešće koriste u sklopu integrativnog i distributivnog pregovaranja.

| Taktike po fazama pregovora                        |                                               |                                          |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| FAZA                                               | INTEGRATIVNO PREGOVARANJE                     | DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE               |
| POČETNA FAZA                                       |                                               |                                          |
| Postavljanje opće klime pregovora i rasporeda rada | Zajednički interesi                           | Pritisak pomoću rokova                   |
| Uspostavljanje procesa                             | Otvorenost                                    | Napadi na ličnost                        |
| Davanje početnih ponuda i odgovaranje na njih      | Ograničavanje autoriteta                      | Dobar pregovarač/loš pregovarač          |
|                                                    | Raspored sjedenja tima                        | Pravila                                  |
|                                                    | Objektivni kriteriji                          | Psovanje                                 |
|                                                    |                                               | Zahtjevi o kojima se ne može pregovarati |
| UGOVARANJE                                         |                                               |                                          |
| Razlikovanje između želja i potreba                | Stvaranje empatije                            | Blefiranje                               |
| Identifikacija alternativnih opcija                | Proširivanje mogućnosti za zajednički dobitak | Podijeli pa ovladaj                      |
| Usklađivanje opcija prema potrebama                | Ustupci                                       | Podjela razlika                          |
|                                                    | Strpljenje/upornost                           | Iznenadjenja                             |
|                                                    | Upozorenja, ne prijetnje                      | Ultimatum/prijetnje                      |
| POSTIZANJE SPORAZUMA                               |                                               |                                          |
| Ugovaranje i postizanje sporazuma                  | Pauza radi dogovora s timom                   | Rast autoriteta                          |
| Komunikacija i implementiranje sporazuma           | Promjena ritma                                | Rokovi                                   |
|                                                    | Dogovor                                       | Posljednja ponuda                        |
|                                                    | Rezimiranje                                   | Podjela razlika                          |

Tablica 1: Pregovaračke taktike po fazama (Prema: Gosselin, 2007.)

Dakle, taktike mogu pomoći pri zbližavanju pregovarača i poboljšavanju međusobnih odnosa, ali ujedno da obeshrabre ili čak razljute drugu stranu. Kod izbora pregovaračkih taktika, pregovarač mora imati na umu strategiju koju želi ostvariti i da prepozna taktike druge strane da bi odgovorio na adekvatan način. Prema (Gosselin, 2007.) osnovne pregovaračke taktike su: rješavanje problema, razmjena informacija, pogodba, raspravljanje, metoda pokušaja i pogrešaka, blefiranje i naglašavanje moći. Razmjena informacija se pritom koristi kao dio rješavanja problema, ali i za uvjeravanje druge strane o zakonitostima, pravednosti ili činjenicama. Kod metode pokušaja i pogrešaka, pregovarač dajući jednu po jednu ponudu shvaća što je drugoj strani prihvatljivo, a što nije. U pogađanju, dajući ustupak pregovarač traži konkretan i određen ustupak druge strane kao odgovor. Uvjeravanje druge strane da je pregovarač u pravu predstavlja raspravljanje.

Naglašavanje moći odnosno „prijetnje“ spada u skupinu vrlo lošeg pregovaranja ili bolje rečeno to uopće nije pravo pregovaranje, jer se pregovaračku stranu prisiljava da učini nešto protiv svoje volje. Sva-ki tip i vrsta pregovaranja te strategija koju je odabrao pregovarač, iziskuje pomno rasuđivanje situacije u kojoj se pregovarač trenutačno nalazi da bi na temelju toga mogao izdati odgovarajući ustupak. Dobrijević, (2011.) smatra da način davanja ustupaka daje važne informacije o samom pregovaraču, mada ga nije uvijek lako interpretirati. Dakle, kada uzastopni ustupci postaju sve manji, očigledna poruka je da pozicija pregovarača postaje čvršća te da se približava svojem krajnje prihvatljivom rezultatu. Jedan takav primjer je realiziran na sljedećoj slici.



Slika 3: Okvir za davanje ustupaka (Izvor: Lewicki, 2009.)

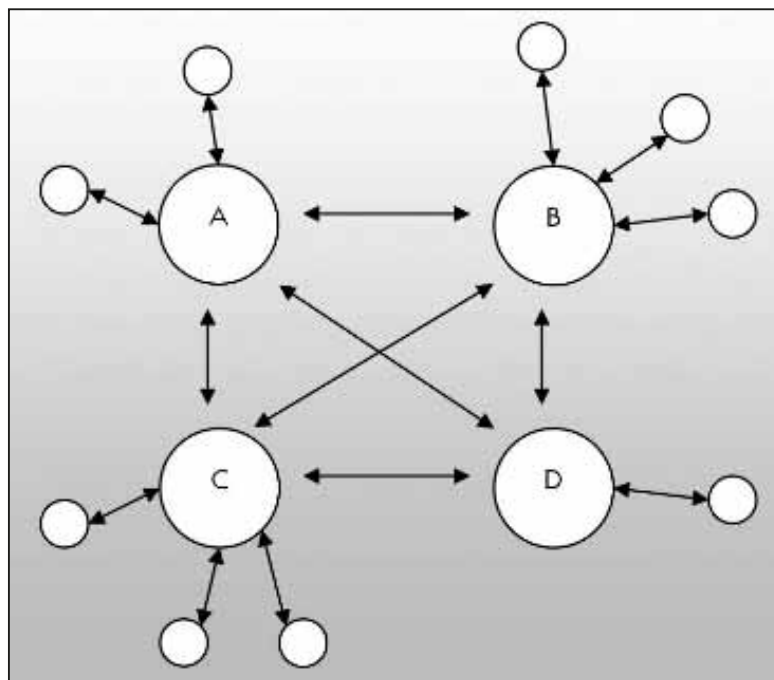
Dakle, pregovarač A daje tri ustupka, svaki od po 4 dolara po jedinici, što je ukupno 12 dolara. Pregovarač B daje 4 ustupka, od 4, 3, 2, 1 dolar, što daje ukupno 10 dolara. Oba pregovarača govore drugoj strani da su dali sve moguće ustupke koje su mogli dati. Ali, veća je vjerojatnost da se povjeruje pregovaraču B koji je svojim načinom davanja ustupaka pokazao da on više nema prostora za manevriranje za daljnje ustupke. Kad pregovarač A tvrdi da nema više prostora za popuštanje, druga strana mu neće vjerovati zato što njegov okvir davanja ustupaka ukazuje na to da on može još dosta popustiti, iako je on u stvari dao više ustupaka nego pregovarač B.

Kada se vode pregovori o više pitanja, pregovarači mogu napraviti više različitih dogovora koji za njih imaju otprilike istu vrijednost, zato što sva pitanja nemaju istu vrijednost za sve zainteresirane strane. Za primjer se može uzeti jednostavno kupovanje automobila. Za neke je ljude najvažnije da dobiju automobil na brzinu što je moguće prije, dok je za druge važno da imaju povoljne uvjete plaćanja kroz

rate. Vrlo često se pregovori vode o više pitanja ili problema. Primjerice kod integrativnog pregovaranja korisna strategija je davanje ustupaka na način da damo drugoj strani nešto što za nas ima malu vrijednost, ali je vrlo važno drugoj strani i obrnuto.

Davanje ustupaka je također od iznimne važnosti u pregovorima između više strana. Primjerice u današnjem poslovnom okruženju često se događa da tri ili više strana ulaze u zajednički posao što dovodi do potrebe višestrukog pregovaranja. U ovakvim poslovnim pregovorima postoji više sudionika što podrazumijeva više natjecatelja u izdavanju ustupaka. Naravno ti sudionici u pregovorima mogu pomoću ustupaka zagovarati vlastite ili tuđe interese. Na slici (Slika 4), prikazan je model pregovaranja između više strana, gdje svaki pregovarač ima jednu ili više zainteresiranih strana koje predstavlja. Sudionici ne samo što pregovaraju sa svim drugim sudionicima pregovora, već i s onima koje ti sudionici i predstavljaju, što čitavu situaciju čini još kompleksnijom, naročito ako se radi o interkulturalnom pregovaranju. Ponekad to mogu biti pregovarači s različitim autoritetom za donošenje odluka, što može dovesti do problema kod zaključivanja sporazuma. Kod višestrukog pregovaranja, javlja se mnogo više pitanja, problema i perspektiva. Teško je odrediti dnevni red, mjesto pregovaranja, vrijeme te red za izlaganje i izdavanje ustupaka.

Pregovaranje između više strana je strateški zahtjevnije za pregovarača, jer on ne samo da mora promatrati ponašanje i aktivnosti jedne suprotne strane, već mora promatrati i druge učesnike i njihove aktivnosti i ciljeve i interese.



Slika 4: Pregovaranje između više strana (Izvor: Dobrijević, 2011.)

Prilikom ovakve vrste pregovaranja, potrebno je obratiti posebnu pažnju na tok informacija, stvaranje koalicija i način donošenja odluka.

Kao što je spomenuto integrativni način pregovaranja podrazumijeva otvorenu, jasnu i iskrenu razmjenu informacija. Pregovarači koji zrače takvim (integrativnim) ponašanjem, koriste pregovaračke taktike tipa: postavljanje pitanja i davanje informacija o sebi, omogućavajući time uspješan komunikacijski tok. Komunikacija se smatra uspješnom ako dozvoljava otkrivanje bitnih informacija i shodno tome, uzajamno razumijevanje. Suprotno tome, kompetitivno pregovaračko ponašanje uključuje sakrivanje informacija, uglavnom bitnih detalja. Kao takvo, kompetitivno ponašanje je vezano za bezuspješnu komunikaciju, jer pregovarači koriste grube taktike kao što su zahtjevi, odbijanja, i prijetnje koje ometaju dobro razumijevanje između dvije strane. Naravno ovakve vrste ponašanja kao kooperativno i kompeti-

tivno ponašanje autorica Dobrijević u literaturi (Dobrijević, 2011.) navodi vezu između pregovora koji se promatraju kao muški i ženski i kooperativnog te kompetitivnog pregovaranja.

Prema (Dobrijević, 2011.) kooperativno pregovaranje i stilovi orijentirani na razvoj međusobnih odnosa se smatraju ženskim načinom pregovaranja. S druge strane, kompetitivno pregovaranje se smatra stereotipnim muškim pregovaranjem. Pošto kompetitivno pregovaranje odgovara muškim oblicima ponašanja, za očekivati je da se u takvom pregovaranju bolje snalaze muškarci nego žene. Posljedično, oni elementi pregovaranja koji se doživljavaju kao kompetitivni će u svakoj mjeri ohrabriti muškog pregovarača da dominira u pregovorima, dok će elementi koji navode na suradnju i produbljivanje odnosa imati veći utjecaj na žene kao pregovarače. U nastavku slijedi tablica s osnovnim razlikama između ova dva tipa pregovaranja.

| <b>Muškarci</b>                              | <b>Žene</b>                                                   |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Streme jednokratnom dogovoru</b>          | <b>Žele dugoročan međusoban odnos</b>                         |
| <b>Žele sportsku pobjedu nad protivnikom</b> | <b>Žele zajedničku dobit</b>                                  |
| <b>Naglašavaju pravila i pozicije</b>        | <b>Naglašavaju pravičnost</b>                                 |
| <b>Objašnjavaju logiku svojih pozicija</b>   | <b>Zanimaju se za potrebe druge strane</b>                    |
| <b>Pričaju na dominirajući način</b>         | <b>Koriste govor bez implikacija moći</b>                     |
| <b>Nepopustljivi su u držanju pozicija</b>   | <b>Voljne su činiti ustupke</b>                               |
| <b>Prekidaju i varaju drugu stranu</b>       | <b>Izbjegavaju taktike koje mogu narušiti međusobni odnos</b> |

Tablica 2: Razlike u stilovima pregovaranja (Prema: Dobrijević, 2011.)

Spol je tradicionalno povezan s prestižom i statusom u različitim društvima. Očekivane društvene uloge muškaraca i žena, kao i njihov percipirani status ili stručnost će imati najveći utjecaj na ponašanje u miješanom okruženju, gdje će dolaziti više do izražaja tipična muško/ženska ponašanja. Naravno, važno je rukovoditi stereotipima, to jest razmišljati da svi muškarci ili sve žene pregovaraju na isti način te prilagoditi pregovaračke taktike pojedincima s kojima se pregovara.

### 2.3. Važnost slušanja u pregovaračkom procesu

Kako bi što bolje mogli razumjeti drugu stranu, pregovarač se mora prepustiti osobini svakog pregovarača, a to je slušanje. Ako želi utvrditi interes i potrebu druge strane, pregovarač će sve manje prekidati sugovornika i pažljivo pratiti njegove riječi, kako bi utvrdio ustupak, problem ili interes druge strane. Prema (Reardon, 1998.) vrijedi da slušanje povećava komunikacijsku kompetenciju. Bez dobra slušanja malo je koristi od zauzimanja društvenih perspektiva i samopraćenja. Da bi se komunikacija mogla prilagođavati potrebama drugih, oni se moraju slušati. Upravo iz toga je za naslutiti da je slušanje ključni dio svakog poslovnog pregovora. Razlikujemo aktivno i pasivno slušanje. Pasivno slušanje podrazumijeva usputno slušanje bez potvrđivanja i davanja do znanja sugovorniku da ga slušamo. No aktivnim slušanjem, postizemo brže, točnije i potpunije utvrđivanje potreba druge strane.

Aktivno slušanje se odnosi na neprekidanje druge strane i pozornosti za njegove riječi, nastojanje da se što više i potpunije shvati misao suprotne strane, na pozornost i pokazivanje slušanja pogledom, klimanje glavom i slično.

Da bi slušanje bilo potpuno to jest da bi pregovarač upotpunio svoju analizu suprotne pregovaračke strane, može postaviti pitanja zatvorene forme ili otvorene forme. Pitanje zatvorene forme traže

kratak i jasan odgovor najčešće tipa „da/ne“ to jest stvara sužen izbor između dvije mogućnosti. Pitanja otvorenog tipa daju slobodniji i informativniji odgovor. Ukoliko pregovarač želi pospješiti pregovore, potrebno je prepustiti se samo slušanju i povezivanju logičkih činjenica i argumenata koje iznosi druga strana.

## 2.4. Važnost razumijevanja u pregovaračkom procesu

Razumijevanje kao što je već spomenuto se odnosi na razumijevanje interesa druge strane, odnosno upoznavanje s problemima (ciljevima) te razumijevanje okvira i normi ponašanja unutar pojedine pregovaračke strane. Dakle razumijevanje se konkretno odnosi na ispravno razumijevanje pregovaračke situacije i strukture, razumijevanje cilja i strategije odnosno taktike te razumijevanje razvoja događaja za pregovaračkim stolom.

Uz razumijevanje strukturne strane poslovnih pregovora, postoji i druga strana koja je više usmjerena ljudima to jest ljudskoj komponenti druge pregovaračke strane.

Naravno podrazumijeva se empatija kao način razumijevanja druge strane to jest ispravno razumijevanje druge strane njenih interesa, osjećaja, potreba, stajališta bez obzira na to kako se druga strana doživljava na temelju prvotnih dojмова.

Dobrijević, (2011.) navodi da empatija treba biti glavna osobina globalnog pregovarača. S tim se da zaključiti da je empatija jedan od najboljih načina za razumijevanje druge strane, za razumijevanje načina na koji druga strana razmišlja. Dakle empatija podrazumijeva iskreno i zainteresirano zanimanje za drugu stranu. Na empatiju se treba gledati kao sredstvo dobrog razumijevanja druge strane i stjecanja povjerenja. Kod pregovora, potrebno je uvažiti i razumjeti ciljeve, interese, sposobnosti i mogućnosti druge strane s organizacijskog aspekta, dok se isto tako valja usredotočiti na živu komponentu poduzeća, ljude i na njihove ideje. Ukoliko je razumijevanje površno odnosno odnosi se na same grube interese, ciljeve i novčanu stabilnost i mogućnosti poduzeća, nije moguće osigurati povoljan ishod pregovora. Ako se ovoj dimenziji uključe i razumijevanje načina na koji netko od suparnika razmišlja, tada se pregovarač potpuno približio drugoj strani i spreman je steći povjerenje i promijeniti ishode pregovora iz negativnog smjera u pozitivan smjer.

## 2.5. Važnost uvjeravanja u pregovaračkom procesu

Uvjeravanje je mogućnost utjecanja na odluku, ponašanje i razmišljanje druge strane. Uspjeh primjene uvjeravanja se postiže kroz ostvarenje nekoliko osnovnih principa. Prema (Dobrijević, 2011.) uvjeravanje je sposobnost prouzrokovanja vjerovanja i vrijednosti kod drugih ljudi utjecanjem na njihove misli i aktivnosti putem posebnih strategija. Prilikom pregovaranja, pregovaračke strane su u velikoj mjeri predvidljive kada su izložene odgovarajućim stimulansima kao na primjer oglasima. Ako pregovarač želi pospješiti ishode pregovora, mora biti spreman uvjeriti drugu stranu u postojanost svojih iskaza. Da bi to uspio, pregovarač treba iznositi logične i konzistentne tvrdnje koje iznosi drugoj strani te uvažiti interese onih kod kojih se želi ostvariti podrška odnosno na stranu na koju pregovarač želi utjecati. Zauzimanje taktičke prednosti, sprovodi se upotrebom taktike autoritativne treće strane koja je opisana u prethodnim stranicama koja pregovaraču daje objektivnu potporu prilikom pregovora. Naravno prije nego što se krene u sam pregovarački proces, potrebna je dobra priprema odnosno izgradnja odgovarajućih scenarija ponašanja uzimajući u obzir publiku to jest suparničku stranu.

Dakle, važan preduvjet uspješnog uvjeravanja je razumijevanje suparničke strane. Stoga je potrebno identificirati donositelje odluka, sudionike pregovora i utjecaj u umreženom sustavu. To uključuje i utvrđivanje interesa i potreba druge strane te analizirati percepciju sugovornika.

Ključ uspjeha prilikom uvjeravanja druge strane je prenošenje snažne poruke odnosno ostavljanje snažnog utjecaja na suparničku stranu kroz efektivno i uvjerljivo prenošenje ideja. Tu je potrebno uključiti emocionalan faktor koji ostavlja snažnu impresiju na um suparničke strane.

Da bi se emocije potaknule, treba koristiti žive opise vlastitih ideja jer opisi koji ostavljaju živu sliku u umu, duboko se urežu u emocije sugovornika i utječu na donošenje odluka. Upotreba metaforičkog izražavanja je imaginaran način opisivanje nečega tako da se time implicira nešto drugo koji je isto tako dobro došao prilikom uvjeravanja. Naravno i dodatna pomagala kao što su potvrde, primjeri, statistika, grafički materijal te dobra tehnologija za približavanje ideje drugoj strani ima značajan utjecaj na pozitivne ishode uvjeravanja.

Dobrijević, (2011.) navodi šest zakona odnosno principa uvjeravanja koji utječu na ishode poslovnih pregovora. Šest zakona uvjeravanja su:

1. **Zakon RECIPROCITETA.** Reciprocitet podrazumijeva princip usluga za uslugu. To znači da osobe želi vratiti ono što su dobile od druge osobe. Tu se misli na oduživanje za ono što smo dobili od druge osobe odnosno strane.
2. **Zakon POSTOJANOSTI i POSVEĆENOSTI.** Prilikom uvjeravanja, pregovarač voli biti dosljedan i u svojim mislima i postupcima što rezultira neodstupanjem od stavova ni pod koju cijenu. Upornost kao zakon postizanja uvjeravanja osobe doprinosi uspjehu.
3. **Zakon NAKLONOSTI.** Pod ovim okolnostima naklonost podrazumijeva pokazivanje potencijalnom pregovaraču koliko sličnosti posjedujete. Upravo to će djelovati na njegove psihofizičke procese i utjecati na ishode daljnjih pregovora.
4. **Zakon AUTORITETA.** Ovaj zakon djeluje na principu stvaranja mišljenja kako neka odluka koju je donijelo neko drugo utjecajnije poduzeće, može biti isto tako korisna i obećavajuća odluka i za situaciju u kojoj se trenutno nalazi i naše poduzeće.
5. **Zakon DRUŠTVENE PRIHVATENOSTI.** Prilikom uvjeravanja druge strane, druga strana će često postupiti principijelno prema nekoj od društvenih normi. Poznavajući tu normu, pregovarač se može poslužiti ovim zakonom uvjeravanja i na taj način dovesti do pozitivne presude pregovorima.
6. **Zakon NESTAŠICA.** Ako nismo sigurni da nešto želimo, u momentu kad postane „posljednji u prodavaonici“, već razmišljamo da nam treba. Sama činjenica da tog proizvoda više nema, pokazuje da i drugi ljudi žele kupiti taj proizvod.

Većina ljudi negativno reagira na grube, antagonističke metode uvjeravanja. Zato dobar pregovarač treba iskoristiti suptilne i konstruktivne tehnike uvjeravanja. Naravno upotreba tih metoda, podrazumijeva poznavanje potreba druge strane da bi se uspio napraviti prijedlog koji vodi računa o potrebama suptilnosti i konstruktivnosti.

Prema (Dobrijević, 2011.) navode se sljedeće, korisne taktike uvjeravanja u pregovaranju:

- **Logički argumenti.** Ova tehnika uvjeravanja se obično dočekuje s poštovanjem. Moguće ju je koristiti jedino samo ako pregovarač jako dobro poznaje materiju i sve činjenice.
- **Naglašavanje jakih emocija.** U jake emocije se ubrajaju strah i ponos kod slušatelja. Ova taktika se mora pažljivo primjenjivati, jer laskanje može suparnika dovesti u stanje opreza, dok izazivanje straha može dovesti do neprijateljstva.
- **Naglašavanje moći.** Metoda naglašavanja moći podrazumijeva korištenje metode prisile što u nekim specifičnim slučajevima može biti efikasno, ali može izazvati i odmazdu druge strane i pogoršati trenutne međusobne odnose.
- **Traženje kompromisa.** Metoda traženja kompromisa se najčešće upotrebljava u pregovorima s više pitanja, ukoliko se želi promovirati klima suradnje i dobrih odnosa.
- **Nuđenje ustupaka.** Ova metoda djeluje na ljudsku prirodu po kojoj su ljudi skloni uzvratiti usluge koje dobiju.



# 3. INTERKULTURALNO OKRUŽENJE

U ovom poglavlju navode se osnovni pojmovi i definicije koje se odnose na kulturu, društvenu klasu te osnovne karakteristike i dimenzije kulture kao uvod u daljnja poglavlja završnog rada koja se odnose na interkulturalno okruženje, interkulturalno pregovaranje te sve ostale pojmove koji slijede interakciju i pregovaranje u interkulturalnom okruženju.

## 3.1. Pojam kulture i društvene klase

Koncept kulture je od velike važnosti za svaku naciju ili narod jer on opisuje sve običaje, navike i mentalitet društva koji se ustalio kroz mnogo desetljeća. Definicija kulture prema (Haralambos, 1980.) odnosi se na kulturu kao način života pripadnika društva; zbirku ideja i navika koje članovi društva uče, dijele i prenose iz pokoljenja u pokoljenje. Mnoga društva i kulturne nacije su kulturu njegovali i čuvali godinama, desetljećima ili stotinama godina i ona je postala ustaljena tradicija koja se kumulativno prenosila s koljena na koljeno s generacije na generaciju. Kultura podrazumijeva identitet zajednice odnosno identitet svakog pojedinca koji živi na nekoj određenoj geografskoj destinaciji. Prema (Haralambos, 1980.) kultura je „nacrt za življenje“ kojeg se pridržavaju članovi nekog određenog društva. Haralambos, (1980.) smatra da kultura ima dva bitna svojstva najprije mora biti naučena, a zatim je zajednička. Čovjek nema instinkata koje bi upravljali njegovim postupcima; njegovo ponašanje se mora temeljiti na smjernicama koje su naučene. Da bi društvo moglo što djelotvornije funkcionirati, naučene smjernice moraju biti zajedničke. Bez zajedničke kulture, članovi nekog društva ne bi bili kadri komunicirati ili surađivati te bi to dovelo do kaosa i anarhičnog ponašanja.

Prema mnogim autorima, kultura predstavlja model svih prilagodbi, materijalnih ili duhovnih, koje je društvo prihvatilo kao tradicionalni način rješavanja problema svojih članova. Kultura obuhvaća sve institucionalizirane načine kao što su vjerovanja, norme, vrijednosti i kulturne pretpostavke koje reguliraju ponašanje. Kultura određuje kako članovi pojedinog društva misle i osjećaju; ona usmjerava postupke i definira njihov svjetonazor.

Tylor je 1871. g. kulturu definirao kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, ćudoređe, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice (u Haviland, 2004, str 34). Dakle, iz te definicije je vidljivo da kultura ne podrazumijeva samo jednu dimenziju kulturne suštine već kultura predstavlja skup dimenzija odnosno skup elemenata koji tu kulturu čine jedinstvenom.

Kultura podrazumijeva kolektivnu svijest jedne nacije ili jednog naroda. Kolektivna svijest se stoga odnosi na mentalitet, način razmišljanja, način donošenja odluka, pravila ponašanja u dostatnoj situaciji. Upravo to dokazuje i (Hofstede, 1987.) svojom definicijom kulture kada kaže da je kultura je kolektivno programiranje svijesti koja razlikuje pripadnike jedne ljudske grupe od pripadnika druge grupe. Pojam programiranja svijesti u ovom slučaju označava svijest, to jest spoznaju do koje je došla neka zajednica zbog određenih uvjeta koji su prethodili percepciji i shvaćanju svijeta oko sebe. Faktori koji najčešće utječu na spoznaju kolektiva i buđenje svijesti jesu prirodni faktori; najčešće reljef, geografska destinacija ili na primjer klima. U nekim slučajevima faktor ugroženosti može također utjecati na stvaranje određene svijesti to jest mišljenja ili kulture. Svaka kultura i kulturna cjelina mora rješavati probleme koji nastaju među članovima zajednice. Rješenja koja nudi određeno društvo mogu biti neprihvatljiva, jer i sami problemi s kojima se društvo susreće i obrasci rješavanja problema variraju od društva do društva.

Primjerice neke kulture imaju ustaljenu normu da ne konzumiraju svinjetinu jer se u daljnjoj prošlosti pojavio faktor ugroženosti koji je prijetio društvu istrebljenjem. Budući da je u ta davna vremena postojala bolest koje se prenosila sa životinje na životinju (u ovom primjeru svinje) odlučeno je da

je konzumacija svinjskog mesa „grieh“ to jest zabranjena u pozitivnu svrhu opstanka te nacije odnosno naroda. Upravo zbog takve odluke u svijesti novih članova tog društva utisnut je žig da je svinjsko meso „grieh“ te da ga nije dobro konzumirati. Ta navika odnosno odgoj se prenosio s koljena na koljeno i stvorena je svojevrсна kultura.

Prema (Hofsted, 1987.) kultura podrazumijeva odgoj odnosno programiranje svijesti podrazumijeva činjenicu da ljudi određene zajednice imaju sličan odgoj prema nekim ustaljenim normama ili običajima pa se stoga kaže da su imali slično „mentalno programiranje“. Kao zaključno o kulturi (Hofsted, 1987.) navodi da je kultura ono što razlikuje ljude određene zajednice od ljudi druge zajednice. Poznavanjem pojma kulture trebalo bi poznavati i pojam društva kojeg navodi (Kuvačić, 1979.).

Prema njemu je društvo cjelina koja, da bi se održala, mora biti organizirana to jest u njoj moraju vladati određena pravila i vrijednosti. Ta pravila i vrijednosti su zapravo kultura. Kultura, društvo i zajednica nisu istoznačni pojmovi. Stoga je potrebno definirati i pojam zajednice.

Prema (Kuvačić, 1979.) zajednica je sredina u kojoj je netko rođen i u kojoj je odrastao. Sada je moguće objasniti ta tri važna pojma koji svaki za sebe ima svoje značenje, a ujedno predstavljaju cjelinu. Dakle, društvo je organizirana grupa ljudi rođena u nekoj sredini, koja živi i surađuje u istim institucijama, a povezuje ih zajednički sistem života odnosno kultura.

Svaka kultura sadrži velik broj smjernica koje upravljaju ponašanjem u određenim situacijama. Upravo takve smjernice poznate su pod imenom norme. Prema (Haralambos, 1980.) norma je specifičan vodič za akciju, koji definira prihvatljivo i prikladno ponašanje u određenim situacijama. Norme se sprovode pozitivnim i negativnim mehanizmima provođenja odnosno sankcijama to jest nagradama i kaznama. Sankcija također može biti neformalna kao što je pogleda koji izražava odobravanje ili negodovanje ili u drugom slučaju formalne kao što je novčana kazna ili nagrada koju dodjeljuje neko službeno tijelo. Iz toga slijedi da norme definiraju prikladno i prihvatljivo ponašanje u određenim situacijama. Pritom sankcije koje prisiljavaju na izvršenje normi, bitan su dio mehanizma društvene kontrole koji se bavi održavanjem reda u društvu.

Za razliku od normi vrijednosti nude općenitije smjernice. Prema (Haralambos, 1980.) vrijednost je uvjerenje da je nešto dobro i poželjno. Ona određuje što je važno, dostojno truda i vrijedno zalaganja. No u nekim slučajevima može doći do preklapanja normi i vrijednosti odnosno do situacije gdje se norme mogu shvatiti kao odraz vrijednosti. Niz normi može se shvatiti kao izraz jedne jedine vrijednosti. Zajedničke norme i vrijednosti su bitne za funkcioniranje ljudskog društva. Svaki član društva zauzima u društvu nekoliko pozicija koje se obično nazivaju statusom. Prema (Haralambos, 1980.) status je definiran kulturom, unatoč činjenici da se možda temelji na biološkim činiteljima kao što su spol i rasa. Status je ponekad relativno fiksiran i pojedinac može vrlo malo učiniti da bi izmijenio svoju pripadnost određenoj poziciji u društvu. Haralambos, (1980.) tvrdi da je svaki status u društvu popraćen nizom normi koje određuju kakvo se ponašanje očekuje od pojedinca koji zaprema određeni status. Ta se skupina normi naziva ulogom. Prema tome društvene uloge reguliraju i organiziraju ponašanje te osiguravaju sredstva za izvršavanje određenih zadaća. Haralambos, (1980.) navodi kako uloge pribavljaju društvenom životu red i predvidivost. Prema tome svaki član društva zna „gdje mu je mjesto“ te što su mu zadaće i dužnosti.

Uza sve prethodno navedeno društvo se može sagledati iz različitih perspektiva koje nazivamo teorije društva. I sam (Haralambos, 1980.) navodi neke teorije društva koje sagledavaju društvo temeljem različitog konteksta sagledavanja, a koji je bitan za spoznavanje kako društvo doista funkcionira i djeluje kao jedinstvena cjelina. Upravo je (Haralambos, 1980.) podijelio društvene teorije na:

**Funkcionalizam.** Funkcionalizam kao dominantno teorijsko gledište smatra da su različiti dijelovi društva shvaćeni kao međusobno povezani i promatrani zajedno tvore potpuni sistem. Da bi se shvatio bilo koji dio društva, taj dio valja gledati u odnosu na društvo kao cjelinu. Funkcionalizam započinje zapažanjem da je ponašanje u društvu strukturirano. To bi značilo da su odnosi između pripadnika društva organizirani, na temelju pravila.

Društveni odnosi stoga slijede određeni obrazac koji se ponavlja. Vrijednosti osiguravaju opće smjernice za ponašanje i prevode se u posve specifične upute u okvirima normi i uloga. Glavni dijelovi društva kao što su na primjer njegove institucije, bitni su aspekti društvenog ustrojstva. Tako neku instituciju možemo shvatiti kao strukturu sastavljenu od međusobno povezanih uloga ili međusobno srodnih normi. U određivanju funkcija različitih dijelova društvene strukture, funkcionalisti polaze od ideja da svako društvo mora imati neke temeljne zahtjeve i potrebe kojima je potrebno udovoljiti da bi se društvo održalo na životu. Te potrebe nazivamo funkcionalnim preduvjetima.

Također sustav za socijalizaciju novih članova društva može se također smatrati funkcionalnim preduvjetom, budući da, bez kulture, društveni život ne bi bio moguć. Dakle iz funkcionalističke perspektive, društvo se promatra kao sistem koji se sastoji od međusobno povezanih dijelova. Stanovita količina reda i stabilnosti, bitni su da bi se društveni sistem održao. Također mnogi funkcionalisti tvrde kako vrijednosni konsenzus u velikoj mjeri osigurava onaj red i stabilnost koje oni shvaćaju kao bitne za održavanje društvenog sistema.

**Interakcionizam.** Interakcionističko stajalište pokušava razumjeti proces poduzimanja akcija među pojedincima. Započinje pretpostavkom da akcija ima smisao ili značenje za aktere odnosno one koji su u nju uključeni. Zbog toga razumijevanje akcije iziskuje interpretaciju značenja koje akteri daju svojem djelovanju.

Kao primjer, može se uzeti da se muškarac i žena nalaze u sobi i muškarac pali svijeću. Paru je možda potrebno svjetlo ili obavljaju neki obred ili stvaraju intimniju atmosferu. Moguće je također da par slavi rođendan, godišnjicu ili nešto slično. U svakom od tih slučajeva činu paljenja svijeće pripisano je drugačije značenje.

Stoga, da bi se neki čin shvatio, valja otkriti kakvo on značenje ima za aktere. Značenja pritom nisu fiksirani entiteti što u najbolju ruku pokazuje prethodni primjer. Dakle, način na koji neki akter definira situaciju ima važne posljedice. Budući da se interakcionisti bave definicijama situacije i čovjekovog ja, zaokupljeni su i procesom kojim se te definicije izgrađuju. Razumijevanje konstrukcije značenja i pojmova o sebi uključuje ocjenu o tome kako akteri interpretiraju proces interakcije. Interakcionisti priznaju postojanje uloga u društvu, ali ih smatraju neodređenima i nepreciznima i stoga podložnima dogovaranju.

Dakle, s interakcionističkog stajališta, akcija izvire iz dogovorenih značenja koja su konstruirana u tekućim interakcijskim situacijama.

**Marksizam.** Ključ za razumijevanje društva s marksističkog gledišta uključuje analizu infrastrukture. U svim povijesnim društvima postoje temeljna proturječja između proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa te temeljni sukobi interesa između društvenih skupina uključenih u proces proizvodnje. Odnos između glavnih društvenih skupina je izrabljivački i tlačiteljski. Nadgradnja je uglavnom izvedena iz infrastrukture i stoga reproducirana skupine u proizvodnim odnosima. Ideologija vladajuće klase iskrivljuje pravu narav društva i služi da ozakoni i opravda „status quo“. Proturječja u infrastrukturi, dovest će do raspada sistema i stvaranja novog društva.

Definiranjem pojma kulture, nameće se pojam raznolikosti kojeg treba isto tako definirati i pojasniti. Prema (Cox, 2004.) raznolikost se definira kao varijacija društvenih i kulturnih identiteta među ljudima koji zajedno bivaju u određenom poslovnom ili tržišnom okruženju.

S tim da se pojam „*društveni i kulturni identitet*“ odnosi na osobnu povezanost pojedinca sa skupinama koje imaju znatan utjecaj na najvažnija ljudska životna iskustva. Povezanost pritom uključuje rasu, nacionalnost i vjeru.

Prema tome da bi se čovjek snalazio u svijetu mora imati spoznaje o okolini koja ga okružuje i o sebi samom. Zato, mora naučiti imenovati i označavati stvari i pojave, prosuđivati ih i vrednovati sa stanovišta njihova ljudskog značenja i smisla. Upravo zato i navodim osnovne funkcije svake kulture.

Dakle prema (Cox, 2004.) osnovne funkcije svake kulture su:

1. *Komunikacija sa svijetom, s drugima (i sa sobom) i osmišljavanje svijeta pomoću označavanja*
2. *Čuvanje stečenih spoznaja, informacija i znanja čemu služe specijalne kulturne ustanove*

Kao druga funkcija kulture, čuvanje stečenih spoznaja, informacija i znanja podrazumijeva repozitorije kulture svake pojedine nacije u obliku muzeja, biblioteka, galerija i sličnog.

### 3. *Dinamički vid odnosa.*

Prije svega, tiče se *kulturnih promjena*. Radi se o povezanosti kulturnih vrednota, motiva, simbola s kulturno-društvenim promjenama. Iz navedenog se vidi da raznolikosti i nepoznavanje kulture druge nacije ili naroda, može imati za posljedicu zaostalost društva. Ukoliko osnovna funkcija svake kulture nije komunikacija sa svijetom, onda će se dogoditi nesklad između stanovnika nekih geografskih destinacija kod kojeg nerazumijevanje može dovesti do fatalnih posljedica za društvo kao na primjer rat. Nadalje ukoliko neka nacija ne čuva svoje spoznaje i znanja te sva bogatstva koja je stekla desetljećima kao nasljedstvo, gubi vlastiti identitet i takvoj naciji je teško opstojati.

Društvena raznolikost kao pojam, odnosila se najvećim dijelom na postojanje društveno stvorenih nejednakosti to jest razlika koje postoje među ljudima s obzirom na mnoge karakteristike kao što su spol, dob ili slično, no s druge strane postoji i jedna druga vrsta raznolikosti koju nazivamo **društvena stratifikacija** koja predstavlja poseban oblik društvene nejednakosti. Prema (Haralambos, 1980.) društvena stratifikacija znači nazočnost društvenih skupina koje su rangirane jedna iznad druge, obično na temelju količine moći, ugleda i bogatstva koje njihovi članovi posjeduju. Dakle društvena stratifikacija podrazumijeva iz priloženog da se jedan čovjek razlikuje od drugog čovjeka s obzirom na pripadnost određenom društvenom sloju. To povlači da među članovima svakog sloja društva postoji tendencija da razvija vlastitu subkulturu to jest određene norme, stavove i vrijednosti koji su osebujni za njih kao društvenu skupinu. Prema (Haralambos, 1980.) kada neki članovi društva žive u sličnim prilikama i nailaze na probleme koji nisu zajednički svim članovima, postoji tendencija da se razvije jedna subkultura. Dakle subkulture pojedinih slojeva pokazuju tendenciju da budu veoma različite kada su mogućnosti za kretanje iz jednog sloja u drugi vrlo malene.

Položaj neke osobe u stratifikacijskom sistemu može bitno utjecati na mnoga područja njegova života to jest da poveća ili smanji „životne šanse“ odnosno da dobije one stvari koje su u njegovom društvu definirane kao poželjne, a izbjegne one koje su definirane kao nepoželjne. Stratifikacijski sistem koji nudi vrlo malo mogućnosti za društvenu pokretljivost može se opisati kao „zatvoreni“ dok onaj sistem koji ima razmjerno visok stupanj pokretljivosti, naziva se „otvoreni“.

U zatvorenim stratifikacijskim sistemima položaj pojedinca je već pri samom rođenju pripisan i pojedinac ni na koji način ne može promijeniti svoj status u društvu. Društvena stratifikacija može biti podijeljena prema gledištima i pravcima koje navodi (Haralambos, 1980.). Upravo prema (Haralambos, 1980.) razlikujemo:

**Funkcionalistička stratifikacija.** Funkcionalisti u nastojanju da bi objasnili sistem društvene stratifikacije, smještaju ta objašnjenja u okvire širih teorija koje uglavnom objašnjavaju funkcioniranje društva kao cjeline.

Oni pretpostavljaju da postoje stanovite temeljne potrebe i funkcionalni preduvjeti kojima valja udovoljiti da bi društvo preživjelo. Stoga se usredotočuju na društvenu stratifikaciju da bi ustanovili u kojoj mjeri ona udovoljava tim funkcionalnim preduvjetima.

Također polaze od pretpostavke da dijelovi društva tvore integralnu cjelinu i tako analiziraju na koje je sve načine društveni stratifikacijski sistem integriran s drugim dijelovima društva. Dakle, ako što je prije naglašeno, funkcionalisti tvrde kako je određeni stupanj reda i stabilnosti bitan da bi društveni sistem funkcionirao. Prema funkcionalističkoj stratifikaciji postoje funkcionalni preduvjeti koji su svima zajednički i kojima valja udovoljiti u svrhu održanja društva. Društvene uloge moraju biti podijeljene to jest podijeljenost uloga ovisi o sposobnostima izvršavanja uloga.

Takav društveni mehanizam potiče najposposobnije ljude da vrše najvažnije poslove i time društvena stratifikacija predstavlja savršeni mehanizam funkcioniranja nekog društva. Budući da funkcionalisti smatraju da je društvo jedan stvoreni sustav koji ne bi mogao raditi bez njegovih "organa" tako i različitost uvjetovana društvenom stratifikacijom predstavlja usklađeno djelovanje različitosti s ciljem opstanka nekog društva ili zajednice. Naposljetku kada ne bi postojalo društvene stratifikacije to jest kada bi se svi poslovi jednako nagrađivali, društvo bi bilo potpuno inertno i neuspješno.

**Marksistička stratifikacija.** Marksistička gledišta predstavljaju radikalne alternative funkcionalističkim gledištima o naravi društvene stratifikacije.

Ona promatraju stratifikaciju kao strukturu koja ne integrira, već dijeli. Oni je shvaćaju kao mehanizam kojim jedni izrabljuju druge, a ne kao sredstvo za postizanje zajedničkih ciljeva. Prema marksističkoj stratifikaciji postoje dvije velike društvene skupine: vladajuća i podređena klasa. Moć vladajuće klase izvire iz činjenice da posjeduje i kontrolira proizvodne snage. Vladajuća klasa izrabljuje i tlači podređenu klasu.

Različite društvene institucije, kao što je zakonski i politički sistem, instrumenti su dominacije vladajuće klase i služe promicanju njezinih interesa. S marksističkog gledišta, stratifikacijski sistemi nastaju iz odnosa društvenih skupina prema proizvodnim snagama. Dakle za zaključiti je da je marksistički pogled na društvenu stratifikaciju negativan i vrlo antagonistički nastrojen.

Uza sve preostale pojmove prethodno definirane, važno mjesto zauzima i pojam društvene klase. Naime društvena klasa se javlja kao element kulture nekog društva; ona je ubrojena u samu kulturu. Društvena klasa predstavlja hijerarhijsku podjelu između pojedinca i kolektiva. Svaka kultura ima svoju svojstvenu podjelu društva na određene hijerarhijske stepenice. Definicija klase najčešće ovisi o specifičnim geografskim, ekonomskim, kulturnim i drugim okolnostima pojedinog društva. Važan aspekt svake društvene klase je i ideologija. U mnogim kulturama postoji isprepletanje ideologije i određivanje društvenih klasa. Na primjer u Indiji u kojoj je postojao dugo ustaljen kastinski sustav koji je predstavljao neku vrstu primitivnih društvenih klasa, bio je obilježen i predodređen ideološkim načelima.

Dakle, prema (Anić, 1991.) klasa predstavlja sloj ljudi u strukturi društva. Prema (Klaić, 1985.) klasama se nazivaju velike grupe ljudi koje se razlikuju po svom mjestu u historijski određenom sistemu društvene proizvodnje, po svom odnosu prema sredstvima za proizvodnju, po svojoj ulozi u društvenoj organizaciji rada kojim raspolažu.

Prema tome društvena klasa podrazumijeva slojeve unutar svakog društva neovisno o njegovoj orijentaciji odnosno ideologiji kojom je društvo predvođeno. Dakle, prema (Haralambos, 1980.) klasa je društvena skupina čiji su članovi ujedinjeni jednakim odnosom prema proizvodnim snagama. Prema (Marks, 1947.) klase su određene svojom organizacijom i sviješću; klasa po sebi i klasa za sebe, klase se konstituiraju u klasnoj borbi. Pri čemu je klasa po sebi naprosto društvena skupina čijim je pripadnicima zajednički odnos prema proizvodnim snagama. Isto tako unutra svake klase postoji klasna svijest i klasna solidarnost.

Prema (Haralambos, 1980.) klasna svijest znači da je lažna klasna svijest zamijenjena potpunom sviješću o pravom stanju stvari, spoznavanjem prirode izrabljivanja. Pripadnici klase razvijaju ujedno zajednički identitet, prepoznaju svoje zajedničke interese i udružuju se, stvarajući tako klasnu solidarnost.

Većina zemalja današnjice usidrena je kapitalističkim uređenjem i sistemom društvene stratifikacije. Stoga u nastavku rada je potrebno iznijeti određene formacije društvenih klasa kapitalizma. Prema (Haralambos, 1980.) postoji Weberovska podjela klasnih skupina na:

- 1. Pobjednička gornja klasa**
- 2. „Bijeli ovratnici“**
- 3. Sitna buržoazija**
- 4. Klasa manualnih radnika.**

Osim ove zastarjele podjele klasnih skupina u kapitalističkom društvu, (Haralambos, 1980.) navodi i drugačiju podjelu klasnih skupina koje se najčešće mogu sresti u današnjim okvirima. Stoga prema (Haralambos, 1980.) postoji:

1. **Gornja klasa-Vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju**
2. **Srednja klasa-Posjedovanje određenih kvalifikacija**
3. **Radnička klasa-Posjedovanje manualne radne snage.**

Dakle, gornja klasa se temelji na vlasništvu nad sredstvima proizvodnje, zatim srednja klasa se temelji na posjedovanju obrazovnih i tehničkih kvalifikacija, a radnička klasa se temelji na posjedovanju manualne snage. U nastavku srednja klasa podrazumijeva stručnost, rukovodstvo i upravna zanimanja odnosno u usporedbi s Weberovskom podjelom kapitalističkih klasa smatra se „bijelim ovratnicima“. Radnička klasa posjeduje kvalificirana manualna zanimanja, polukvalificirana manualna zanimanja te nekvalificirana manualna zanimanja. Te klase se međusobno razlikuju različitim odnosom prema proizvodnim snagama i posebnim strategijama za stjecanje ekonomske nagrade u kapitalističkom gospodarstvu. Naravno društvena klasa znači mnogo više od puke skupine pojedinaca koje povezuje sličan ekonomski položaj.

Sagledavajući uobičajen poredak odnosno podjelu društvenih klasa, valja napomenuti da se i u njima pojavljuje pojam raznolikosti samo što ga u ovom slučaju zovemo klasna raznolikost. Dakle, govori se o raznolikosti između klasa unutar jedne kulture. Klasna raznolikost rezultat je nejednakosti odnosno raznolikosti u ugledu nekog zanimanja određenoj prema nagradi za to zanimanje to jest plaći.

Ako bismo u sve te raznolikosti uključili osnovne funkcionalnosti svake kulture, morali bi imati na umu da za razumijevanje neke kulture nije dovoljno upoznati samo njihove običaje, mentalitet, tradiciju i programiranu svijest, već i sustav društvenih klasa koje su prilagođene i žive u simbiozi s kulturom. Tu raznolikost možemo shvatiti kao dvosjekli mač. Ukoliko ne postoji određena tolerancija i nepoznavanje ili nepriznavanje običaja druge grupe ljudi, može doći do smanjenja učinkovitosti komunikacije i povećanog sukoba među grupama. S druge strane ako postoji visoka tolerancija na kulturu druge sredine i dobro poznavanje te kulture te društvenih klasa koje iako naizgled izgledaju jedinstvene za sve kulture, prijanjaju za kulturu u kojoj se trenutno nalaze, mogu povećati uspješnost radne okoline.

### 3.2. Osnovne karakteristike kulture

Ove osnovne karakteristike se odnose na sve kulture, a ne na pojedinačne kulture pojedinih nacija ili naroda.

Karakteristike kulture prema (Hofsted, 1987.) su:

1. **Načelnost**-Podrazumijeva opće obrasce i okvire prihvatljivog ponašanja koji su zasnovani na nenormiranim načelima.
2. **Djeljivost**-Prema Hofstedu kultura nije vlasništvo pojedinca, već grupe te je stoga kultura društvena a ne pojedinačna kategorija i kao takva se dijeli na pojedine članove društva
3. **Komunikativnost**-Ujedno kao i jedna od osnovnih funkcija kulture, podrazumijeva komunikaciju sa svijetom te doprinosi većoj bliskosti između poznavatelja jedne kulture.
4. **Stečenost**-Predstavlja stečenu kategoriju, a ne urođenu kategoriju (npr. ne iznosi se smeće noću i sl.)
5. **Diferenciranost**-Pripadnici različitih kultura često imaju različite perspektive i pretpostavke o istoj stvari (npr. u Indiji je krava sveta životinja)
6. **Trajnost**-Podrazumijeva trajna kategorija koja se prenosi s generacije na generaciju odnosno s koljena na koljeno.
7. **Kumulativnost**-Kultura je okvirnog i otvorenog karaktera i nalazi se u stalnom procesu uobličavanja; svaka generacija nešto doda i zaduži vlastitu kulturu.
8. **Dinamičnost kulture**-Svaka kultura neovisno o stupnju njegovanja svojeg identiteta, podložna je postepenim i evolutivnim promjenama kroz vrijeme.

### 3.3. Osnovne kulturne dimenzije

Osnovna podjela kulturnih dimenzija obuhvaća eksplicitnu i implicitnu podjelu dimenzija. Naravno to je osnovni model koji je prihvaćen gotovo svugdje u svijetu s nekim manjim iznimkama. Dakle, dvije bitne dimenzije kulture koje se odnose na opažajnoj razini te razini objašnjivosti kulturnih vrijednosti, oblika, odnosa i procesa su eksplicitna i implicitna kultura. Prema (Hofsted, 1987.) razlikujemo:

1. **Eksplicitna kultura** je dostupna empirijskoj i znanstvenoj provjeri. To je kultura koja se nalazi na razini općepoznatog, a podrazumijeva određene norme ili obrasce ponašanja kao što je na primjer poštivanje pravila pravilnog pregovaranja ili nekakav poslovni bonton. Eksplicitna kultura podrazumijeva opći obrazac koji je shvaćen kao zajednički obrazac svim kulturama poslovnog svijeta.
2. **Implicitna kultura** obuhvaća skrivene, izravno neobjašnjive kulturne tvorevine, koje se najčešće javljaju na razini simboličkog odnosa, kao što su spoznaje, vrijednosti, modeli ponašanja, norme, legende, mitovi, humor i sl.

Implicitna kultura obuhvaća i pojedine elemente na koje se je potrebno osvrnuti prilikom upoznavanja nama strane kulture.

**2.1. Saznanja i vjerovanja** – Karakteristična su za određeno društvo i obuhvaćaju sva stečena znanja, vjerovanja, praznovjerja i mitove.

**2.2. Vrijednosti** – Podrazumijeva sustav vrednovanja odnosno shvaćanja o tome što se vrednuje kao dobro ili loše i za što se prema uvjerenju pripadnika neke grupe, treba boriti te čemu treba težiti. Činjenica je da u svakom društvu postoje određene vrijednosti kao više ili manje dominantne.

Opće prihvaćene vrijednosti predstavljaju društvene ideale koji se postavljaju kao uzori i zadaci pred pojedine članove društva.

**2.3. Norme** – Predstavljaju propise i standarde koje su prihvatili članovi društva ili grupe. To su implicitna ili eksplicitna pravila koja su utemeljila različite grupe za regulaciju ponašanja članova grupe. Norme kazuju kako se ponašati ili kako se ne ponašati u različitim situacijama. Postoji velik broj normi u društvu i za razumijevanje društva najvažnije norme predstavljaju sustavi uloga.

Nadalje prema (Hofstedu, 1987.) postoje i druge kulturne dimenzije uzimajući u obzir i ove prethodno nabrojene koje se podrazumijevaju kao općeprihvaćene.

Hofstedeov model interkulturalnim istraživačima služi kao orijentacijski okvir pri ulasku u kulturne sredine tvrtki, organizacija i državnih ustanova različitih zemalja. Nadalje, Hofstedeov model kulturnih dimenzija važan je za razumijevanje utjecaja kulturnih razlika na oblikovanje organizacijske kulture, koncepciju i stil menadžmenta, koordiniranje aktivnosti te ponašanje i izgradnju interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu. Dalje prema (Hofsted, 1987.) razlikujemo i druge kulturne dimenzije:

1. **Hijerarhijska distanca** (moć, odnos prema vlasti) – Pokazuje koliko društvo prihvaća nejednaku raspodjelu moći među pojedincima s obzirom na zajedničke institucije i organizacije. Otpor i neprihvatanje autoriteta i nadređenosti, kao izražena težnja za jednakošću, upućuje na nisku hijerarhijsku distancu; prihvaćanje autoriteta i težnja da se bude zavisn i podređen upućuje na visoku hijerarhijsku distancu.
2. **Individualizam – kolektivizam** - Individualizam podrazumijeva relativno pouzdane značajke u ponašanju pojedinca koje nisu u suglasju s očekivanim postupcima većine ljudi, dok bi kolektivizam bio prihvaćanje ponašanja većine kao vlastitog stava ili oblika ponašanja bez želje da od toga pojedinac odstupa ili se tome aktivno ili pasivno suprotstavlja.

### 3. **Ženstvenost – muževnost**

*Muževnost* je obilježje društva u kojima su društvene (socijalne) spolne uloge jasno podijeljene (muškarci su prodorni, izdržljiviji i usmjereni na materijalni uspjeh, dok su žene skromnije, nježnije i zainteresiranije za kvalitetu života). *Ženstvenost* je obilježje društava u kojima se društvene spolne uloge preklapaju.

### 4. **Kontrola neizvjesnosti (anksioznost)** – Pokazuje koliko se društvo osjeća ugroženo nejasnim situacijama i kako ih pokušava izbjeći osiguravajući propise i pravila, vjerujući u jednu apsolutnu istinu i odbijajući tolerirati devijantnost.

Širenje poslovanja na globalnom tržištu zatim pojam nacionalnog i etničkog identiteta proširilo je otvaranjem prostora novim, interkulturalnim identitetima, pri čemu uspostavljanje interakcije, međusobnost i poslovne suradnje između pripadnika različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijest pregovarača o utjecaju specifičnih dimenzija kulture društva na organizacijsko i poslovno ponašanje. Uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti i primjerenoj reakciji pregovarača na praksu i vrijednosti koje se značajno razlikuju od vlastitog poslovnog okruženja.

## 4. INTERKULTURALNO PREGOVARANJE

Interkulturalizam je pojam kojim se označava dinamična i interaktivna veza i odnos između kultura. Da bi se postigla ta jaka interaktivna veza između kultura, potrebno je poznavati odgovarajuće kulturne vrijednosti i običaje, ali pritom posjedovati vještine kojima će pregovarač uobličiti pristup u navedenoj situaciji vodeći se principima, načelima i vrijednostima koje je naučio o kulturi s kojom vodi poslovne pregovore.

Prema (Samovar i sur., 2010.) podrazumijeva se da je interkulturalna komunikacija bazirana na interkulturalnom razumijevanju. Stoga proizlazi prema (Samovar i sur., 2010.) da se interkulturalno razumijevanje ne može realizirati bez cilja i suvremenog razumijevanja pojma kulture. Upravo iz tih razloga potrebno je definirati interkulturalnu inteligenciju i interkulturalne kompetencije.

### 4.1. Interkulturalne kompetencije

Prije samog definiranja interkulturalnih kompetencija za koje se podrazumijeva da ih posjeduje svaki ozbiljan pregovarač, potrebno je definirati interkulturalnu inteligenciju iz koje proizlaze same kompetencije.

Prema (Brislin, 2008.) interkulturalna inteligencija je definirana kao skup vještina, od osnovnih do naprednih, koje omogućuju pojedincu da postane učinkovit prilikom prijenosa socijalnih vještina iz jednog kulturnog konteksta u drugi.

Vezano za to interkulturalna inteligencija podrazumijeva brzo usvajanje djelotvornog obrasca ponašanja u drugim kulturama te prepoznavanje „pravog trenutka“ u kojem je najzgodnije iznositi prijedloge i ustupke, a da se taj „pravi trenutak“ ne kosi s nekim ustaljenim i ukorijenjenim redoslijedom koji se smatra kao najbolji mogući trenutak za iznošenje ustupaka u pojedinom kulturološkom poimanju pristojnosti izdavanja ustupaka.

Brislin, (2008.) ističe proceduru s četiri koraka za razvoj interkulturalne inteligencije:

1. *Razmatranje ponašanja ljudi koji su uključeni u interkulturalno pregovaranje.*
2. *Uvesti razloge tih ponašanja što se vidi po ljudima u drugoj kulturi.*
3. *Razmotriti emocionalne implikacije i emocionalne asocijacije koje prate ponašanje.*
4. *Iskoristiti to razumijevanje ponašanja kao novo znanje o ponašanju i proširiti koncepte koji će povećati interkulturalnu inteligenciju.*

Interkulturalna inteligencija naravno odudara od kulture do kulture, od pregovarača do pregovarača. Razvijenije kulture će posjedovati visoku interkulturalnu inteligenciju, dok kulture koje počivaju na nekim ustaljenim tradicionalnim načelima su orijentirane na nisku razinu interkulturalne inteligencije. Visoku razinu interkulturalne inteligencije obilježava **odgovarajuća mjera svestranosti, energija za učenje, svjesnost i adaptabilnost**. Niska razina inteligencije obilježena je sljedećim osobinama: **poteškoća u prilagodbi i niska tolerancija razumijevanja**. Brislinova procedura se može smatrati u situaciji niske interkulturalne inteligencije kao pomoć za bolju prilagodbu drugoj kulturi odnosno sprovođenje četiri koraka Brislinove procedure postaju smjernice koje vode do podizanja razine interkulturalne inteligencije.

Uz pojam interkulturalne inteligencije, javlja se i pojam kognitivne inteligencije koja omogućava pregovaraču da razumije složene ideje, da razmišlja na bazi činjenica, da rješava probleme i donosi racionalne odluke. Kognitivna inteligencija igra jako važnu ulogu u složenom pregovaranju kod kojeg postoji više pregovaračkih strana u okvirima dužeg vremenskog trajanja pregovora. Prema (Dobrijević, 2011.) pregovarači koriste kognitivne sposobnosti da ovladaju materijom to jest pitanjima o kojima se vode pregovori, da naprave plan pregovora te da razviju odgovarajuću pregovaračku strategiju. Kogni-

tivne sposobnosti su prema tome neophodne za pregovore jer omogućavaju pregovaraču da izbjegava skupe psihološke zamke kao što je na primjer prosuđivanje na osnovi irelevantnih informacija.

No uz kognitivnu inteligenciju javlja se i pojam Socijalne inteligencije. Prema (Dobrijević, 2011.) socijalna inteligencija je sposobnost razumijevanja drugih ljudi, što ih motivira, kako surađivati. Pregovarači s razvijenom socijalnom inteligencijom znaju kako izgraditi međuljudske odnose, kako slušati drugu stranu te kako organizirati grupe i koordinaciju aktivnosti.

Međutim u fazi prije samog početka pregovora, pregovarači se fokusiraju na istraživanje i pripremu to jest ovladavanje materijom, a ne na izgrađivanje međusobnih odnosa. Kada pregovori započnu, onda se težište prebacuje na izgrađivanje međusobnih odnosa i upravljanje procesom.

Isto tako da bi pregovaračeva inteligencija bila „potpuna“, pregovarač mora savladati i koncept kulturalne inteligencije. Dakle, kada se izvodi pregovaranje s pripadnicima različitih kultura, situacija se dodatno komplicira pa je potrebno usredotočiti se na kulturalnu inteligenciju. Prema (Dobrijević, 2011.) kulturalna inteligencija podrazumijeva sposobnost adaptacije u novom kulturnom okruženju. Ona odražava nečiju sposobnost prikupljanja, interpretacije i reakcije na potpuno različite znakove od onih s kojima se pregovarači susreću u svom uobičajenom kulturnom okruženju. Isto tako svaki pregovarač bi morao u svoju inteligenciju uključiti i sposobnost sagledavanja stvari iz drugačije perspektive to jest biti u mogućnosti razumjeti i sagledati situaciju s točke gledišta druge strane.

To mu daje taktičku prednost nad suparničkom stranom, jer pregovarač temeljem toga može predvidjeti taktike i strategije druge pregovaračke strane.

Pod pojmom interkulturalne kompetentnosti, podrazumijeva se otvorenost prema drugim kulturama i interkulturalnim vještinama, posebice vještinama komuniciranja te vrednovanje jedinstvenosti svake kulture i njenog doprinosa čovječanstvu. Doslovno bi se moglo reći da kompetentan pregovarač mora uspostaviti odgovarajuću, zadovoljavajuću interakciju i komunikaciju s osobama druge kulture.

Prilagodba kulturnom okruženju neke kulture, usvajanje interkulturalnih stavova, znanja i vještina to jest bolje razumijevanje i poštivanje različitih kultura te usvajanje djelotvornog ponašanja u drugim kulturama odnosno interkulturalna osjetljivost, ubraja se u sveukupnost pojma interkulturalne kompetencije.

Kompetentna osoba trebala bi biti spremna iznositi odgovarajuće interkulturalne stavove, koji ni na koji način neće obezvrijediti kulturu druge strane ili je šovinistički obilježiti. Vještine interpretacije, vještine otkrivanja i kritičnost prema vlastitoj svjesnosti o nekoj kulturi, trebaju biti preduvjet za ostvarenje dobrih poslovnih odnosa. Dakle kompetentna osoba mora biti sposobna kritički i analitički razumjeti svoju i tuđu kulturu; sposobna uvidjeti i razumjeti te prihvatiti odnos između različitih kultura. Kompetentnoj osobi svaka kulturna razlika ne smije djelovati kao šokantno otkriće te na posljertku mora posjedovati kognitivnu, emocionalnu i ponašajnu dimenziju.

Dakle pregovarač mora imati moć jakog rasuđivanja i spoznaje jer bez uočavanja različitosti kultura, ne može donijeti ispravnu odluku koja ne bi izazvala moguća nezadovoljstva ili nepoštivanje kulture druge strane. Također emocionalna dimenzija igra vrlo presudnu ulogu kod interkulturalnog pregovaranja jer neke kulture u potpunosti isključuju emocionalni faktor oslanjajući se na čisto analitičko prosuđivanje i donošenje odluka u postupku odlučivanja, dok neke druge kulture smatraju emocionalni faktor dobrodošlim za opuštenost atmosfere i stvaranje prijateljskih odnosa. Isto tako ponašajna dimenzija podrazumijeva poznavanje obrazaca ponašanja koji se provode u odgovarajućoj kulturi.

Zaključno karakteristike interkulturalno kompetentnog pregovarača su sposobnost poštivanja, razumijevanja i prihvaćanja osobe koja pripada drugim kulturama, kontinuirano nadograđivanje saznanja o sebi kako na individualnoj tako i na razini pripadajuće grupe, sposobnost povećane otvorenosti, fleksibilnosti i kreativnosti te shvaćanje posljedica diskriminacije kulturno drugačijih te sposobnost razvoja nestereotipnog mišljenja i antipredrasudnih stavova.

## 4.2. Pregovaranje i uvažavanje kulture

Autorica Dobrijević u (Dobrijević, 2011.) smatra da je za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim poslovnim partnerima neophodno poznavati njihovu kulturu, razlike i vrijednosti koje su ustaljene u toj kulturi. Kao što je navedeno u prethodnim stranicama, treba se usredotočiti na opažanje odnosno uočavanje realnosti razlike. S druge strane kod pregovaranja treba imati na umu i stereotipe. Dakle opažanje se tumači kao čovjekovo tumačenje realnosti odnosno tumačenje svijeta, njegovih zakona i opsega. To podrazumijeva da svaka kultura ima svoje viđenje vremena i svijeta koji je okružuje. Svaka nacija ima svoj obrazac ponašanja, vođenja poduzeća i svoj osnovni moto koji se temelji na opažanju okoline odnosno svijeta oko sebe. Tako na primjer kultura SAD-a se temelji na opažajnom svojstvu da je vrijeme novac zatim u kultura Francuske se temelji na točnosti i visokoj formalnosti ili na primjer kultura Japana se temelji na obrascima poštovanja i autoritativnosti.

S druge strane prilikom pregovaranja, potrebno je uvažavati i stereotipe neke kulture. Stereotip u ovoj situaciji predstavlja sklonost da se druga osoba vidi kao pripadnik neke grupe ili kategorije. Dakle neka kategorija odnosno grupa ljudi postaje stereotipizirani idol i obrazac ponašanja kojeg prate svi ostali pripadnici iste kulture i poistovjećuju se s njim ili s tom grupom. Ukoliko pregovarač nije svjestan stereotipa neke kulture, doći će do omalovažavanja vrijednosti druge strane te pritom i do šovinističkih ispada.

Uzmemo li za primjer britanske i japanske menadžere. Japanci predstavljaju stereotip marljivih, iskrenih, opreznih i vrlo metodičnih menadžera dok s druge strane britanski stereotipi se mogu spoznati u svijetlu iskrenih, predvidljivih, kooperativnih i vrlo logičnih stereotipa. Ako sada u ovom primjeru britanski menadžeri nisu upoznati s japanskim stereotipima, Britanci bi mogli zaključiti da Japanci nisu nimalo fleksibilni ni dovoljno otvoreni za poslovne prijedloge. U obrnutoj situaciji Japanci bi o Britancima mogli zaključiti da su preambiciozni te da to šteti ugledu i autoritetu njihovog poduzeća.

Pitanje kako će se ljudi ponašati u poslovnoj komunikaciji u interkulturalnom okruženju zavisi od mjerila vrijednosti koje ljudi, pripadnici jedne kulture, imaju. Vrijednosti su vezane za pitanje što je pravično, a što nije, što je dobro, a što je loše. U zavisnosti od kulture kojoj pripadaju, menadžeri imaju drugačije poslovne ciljeve, odnos prema kompaniji i drugim kolegama.

## 4.3. Sličnosti i razlike među kulturama

Sličnosti i razlike među kulturama, uvjetovane su prostornim geografskim razmjerima udaljenosti kultura. Primjerice kultura zemalja Europe je vrlo slična pogotovo ako se radi o zemljama iz istog govornog područja. Na primjer kultura većine slavenskih zemalja je slična (gotovo identična) po pitanju jezika, religije, običaja, vođenja poduzeća, svjetonazora. Sličnosti se rađaju najviše u susjednim zemljama koje graniče i dodiruju se određenim graničnim dijelovima. Kod takvih primjera zemalja koje međusobno graniče, dolazi do miješanja i isprepletanja kultura. Stoga mnoge kulture, pogotovo kulture istog kontinenta imaju slične običaje i navike te vrijednosti koje cijene.

S druge strane (Dobrijević, 2011.) smatra da se najveće razlike javljaju u kulturama koje su uvjetovane velikim geografskim udaljenostima. Primjerice kultura Amerike se u potpunosti razlikuje od kulture Azije ili kulture Afrike ili pak Europe. Tu dolazi do različitosti u vrijednostima, navikama te načinima preživljavanja. Razlike i sličnosti možemo promatrati iz makro i mikro perspektive. Ako sagledavamo sličnosti iz makroperspektive, onda ćemo u svim kulturama pronaći nešto što je zajedničko svakoj kulturi; međutim ako sličnosti sagledavamo iz mikroperspektive onda će biti teško utvrditi sličnosti jer se izravno spuštamo na razinu detalja; zapravo onda će se u najvećoj mjeri utvrditi nepravilnosti koje nazivamo razlikama.

Dobrijević, (2011.) smatra da je polazna osnova poslovnog uspjeha u poznavanju, razumijevanju, prihvaćanju i prilagođavanju raznim kulturama. Poznavanje i poštovanje različitosti utječe na naklonost poslovnih partnera.

Samovar i suradnici, (2010.) smatraju da je poznavanje činjenica date zemlje s kojom se upušta u poslovni odnos bitno i od velike važnosti te da se uglavnom odnosi na:

- puno ime države
- glavni grad države
- ime predsjednika države
- korisno je poznavati vjeru i vjerske običaje
- državne i vjerske praznike
- kulturne razlike u prehrani
- statističke podatke o najvažnijoj gospodarskoj grani i grani djelatnosti
- kratku povijest i geografiju.

Osnova neuspješnog pregovaranja je u:

- nedovoljnom razumijevanju da postoje različiti načini razmišljanja
- nedovoljnom poznavanju i poštovanju zemlje s kojom se posluje
- nedovoljnom poznavanju procesa donošenja odluka kao i međuljudskih odnosa
- nedovoljnoj procjeni neophodnog vremena za pregovaranje.

#### **4.4. Odnos ljudi prema prirodi različitosti kulture**

Svijet koji nas okružuje, temelji se na razlikama kao i ljudsko društvo koje živi u okvirima različitosti tog svijeta. Što prije ljudi to shvate, to će biti lakše pojmiti i prihvatiti razlike među kulturama.

Velik dio svijeta podržava mišljenje da su nova kultura i razlike u toj kulturi u odnosu na postojeću kulturu prijetnja uvjetovana vrijednostima i stavovima. Smatra se da strana kultura osiromašuje vlastitu kulturu. U ljudskoj je prirodi naznačeno da se bori za vlastite stavove, dostignuća i vlastiti identitet kojeg čini kultura jednog naroda, jedne nacije. Iz tih razloga čovjek se boji da će izgubiti vlastiti identitet ukoliko prihvati neku njemu stranu kulturu, koja svojim običajima, tradicijama i vrijednostima odudara od kulture koju on trenutno poznaje i u kojoj je odgajan.

U nemogućnosti spoznaje većina ljudi različitost kulture smatra kamenom spoticanja ne uočavajući pritom mogućnost produbljivanja vlastite kulture i kulturnih vrijednosti. Ljudi ne shvaćaju koliko toga mogu naučiti iz kulture neke druge nacije. Poznavanje neke druge kulture znači naučiti nešto novo, proširiti svoje vidike i kut gledanja na svijet te oplemeniti život. Napredne kulture na primjer imaju izoštren kut gledanja na svijet i proširene vidike shvaćanja koji bi uostalom pozitivno utjecali na neki primitivniji kut gledanja kulture koja nije postigla visoku ljestvicu razvoja.

Sam autor (Samovar i sur., 2010.) naglašavaju sljedeće:

Različite kulture našeg svijeta su ostavile na korištenje razne obrasce i određene grupe uloga koje postoje u društvu.

Time se naglašava korist poznavanja različitosti neke kulture. Dakle poznavanje neke druge kulture obogaćuje vlastitu kulturu, a ne kako vlada mišljenje da je osiromašuje. Ljudski stav je još uvijek defenzivan po pitanju prihvaćanja različitosti kulture, ali s vremenom će se promijeniti dok ljudi shvate koristi koje im mogu pružati druga kultura i njezini obrasci ponašanja, način vrednovanja pojedinih kulturnih vrijednosti te kut gledanja na pozornicu svijeta. Mnoga društva nisu još uvijek spremna prihvatiti neke korisne sitnice druge kulture koje bi im olakšale život. U mnoge kulture promjena odnosno različitost nije primljena kao dobrodošla.

Priroda čovjeka nalaže da čovjek bude vrlo sumnjičav prema novitetima i onome što mu je nepoznato. To je neka vrsta prirodnog mehanizma zaštite čovjeka. No ljudi kao misaona bića koja ne bi trebala robovati prirodnim principima nego biti vođena voljom razuma, trebali bi prepoznati da poznavanje neke druge kulture ne predstavlja gubljenje vlastitog identiteta, vrijednosti i stavova.

Autor (Samovar i sur., 2010.) smatraju da:

Svi ljudi imaju pravo biti ravnopravni i posjedovati jednako pravo na različitost.

Iako ljudsko društvo postaje sve naprednije, još uvijek postoji neprihvatanje različitosti između kultura koje će se nastaviti dokle čovjek ne pobijedi svoje prirodne mehanizme koji ga sputavaju u racionalnom donošenju odluka.

#### 4.5. Pregovaranje u kulturama niskog i visokog konteksta

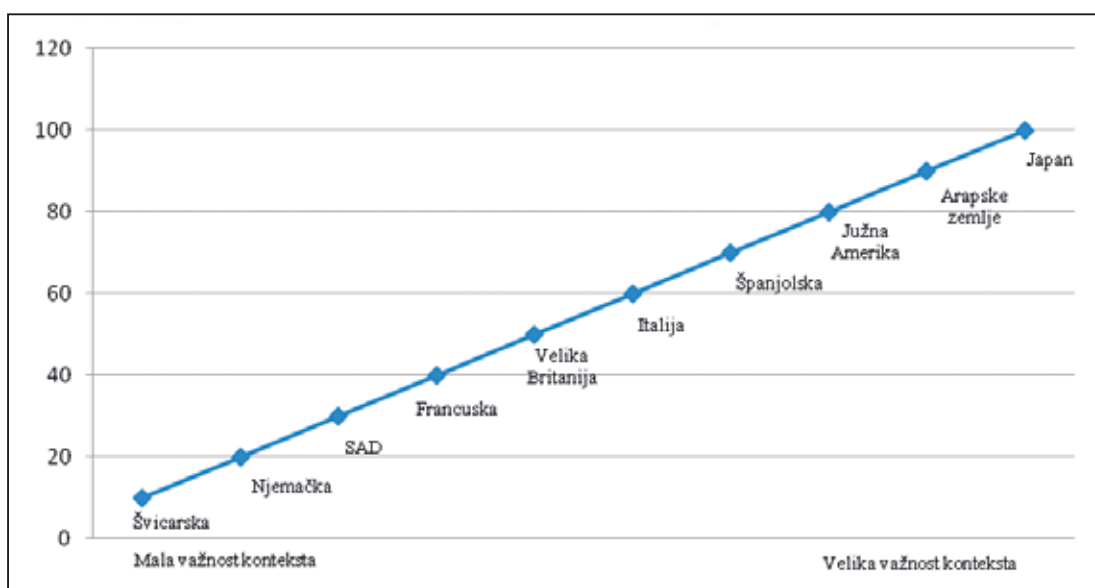
Općenito lingvistička komunikacija neovisno o preciznosti je eksplicitna komunikacija. Poslovna komunikacija je stoga implicitna komunikacija i zavisi od implicitnih poruka koje se ne verbaliziraju.

Prema jezičnom odnosno lingvističkom kontekstu, (Dobrijević, 2011.) kulture dijeli na kulture niskog i visokog konteksta. Dakle kontekst zavisi o broju dodatnih informacija za razumijevanje određene društvene situacije. Dakle ukoliko je kontekst neke kulture sveden na mali broj informacija za opisivanje i razumijevanje društvene situacije tu kulturu osuđujemo kao kulturu niskog konteksta. U suprotnom kultura gdje postoji velik broj informacija za razumijevanje i opis određene društvene situacije spada u skupinu kultura visokog konteksta.

Dobrijević, (2011.) smatra da komunikativno sposobnije, kulture visokog konteksta traže dosta dodatnih informacija da bi se poruka ili situacija mogla pravilno razumjeti. Dakle pažnja se poklanja okolnostima i ambijentalnom kontekstu.

Stoga se da zaključiti da se kulture visokog konteksta oslanjaju na neverbalne signale tijekom pregovora i komunikacije. U neverbalne signale se uključuje izgled ambijenta, zatim ekspresija lica suprotne strane, njegovi pokreti koji odašilju odgovarajuću poruku te razne titule i službeni status osobe to jest važnost osobe u društvu što uvelike utječe na smjer vođenja pregovora. Riječi prilikom komunikacije poprimaju vrijednosti prenesenog značenja i ne smiju se bukvalno i izravno protumačiti i pritom je neophodno poznavati skriveno značenje riječi i kontekstualne poruke.

Pregovaranje u kulturama visokog konteksta zahtjeva dugo trajanje procesa pregovaranja zbog postojanja potrebe za upoznavanjem poslovnog partnera. Pregovarač u takvoj situaciji bez dodatne pripreme i razumijevanja skrivene poruke i dodatne informacije, bio bi potpuno izgubljen i nije u stanju voditi poslovne pregovore. Da komunikacija ne bi bila nekompletna, neodređena, pregovaračke strane moraju biti vrlo inteligentne i dovtjljive u izdavanju poslovnih ustupaka jer svako pogrešno tumačenje signala i skrivene poruke druge strane, dovelo bi do neuspjeha u poslovnom pregovaranju.



Slika 5: Važnost konteksta u različitim zemljama (Prema: Cateora i sur., 2002.)

Dobrijević, (2011.) smatra da komunikativno jednostavnije, kulture niskog konteksta praktičiraju direktnu i jednostavnu informaciju. Poruka koja se prenosi između dvije pregovaračke strane je jednostavna bez primjesa skrivenog značenja i dodatnih informacija. Kulture niskog konteksta inzistiraju na direktnim odgovorima i oslanjaju se na riječi da bi prenijeli poruku. Neverbalna komunikacija gubi na značenju u ovakvom kontekstualnom okruženju.

U poslovnim pregovorima zbog spomenutih razloga kulture niskog konteksta očekuju da pregovaračke strane budu jasne, izričite i točne u prenošenju poruka i iznošenju ustupaka. Usmeni dogovor ovdje gubi značaj dok su od preliminarne važnosti forma i pismeni dogovor koji se smatra konačnim i zakonom obvezujući.

## 5. USPJEŠNA KOMUNIKACIJA

Poznavanje kulture, običaja, tradicija, regulativnih i infrastrukturnih barijera, tek su jedan dio u samom procesu definiranja uspješnosti komunikacije. Naime u svijetu komunikacije nameću se i druge vrste barijera koje ujedno vuku korijene iz kulturnih barijera. Radi se o jezičnoj barijeri i barijeri vrijednosti i vrednovanja.

Pod pojmom **jezične barijere**, ne podrazumijevaju se samo različiti jezici u različitim zemljama, već se prema (Dobrijević, 2011.) podrazumijevaju i pokrajinski dijalekti pojedine države kao i lokalizmi i druge nijanse upotrebe jezika. U mnogim slučajevima i kratke promotivne poruke je moguće interpretirati na različite načine u zavisnosti od kulturološkog konteksta primatelja same poruke. Dakle svakodnevne riječi imaju različito značenje u različitim kulturama i kulturološkim lokalitetima. Jezična barijera je zapravo igranje s vatrom. Ni savršeni prijevodi ne garantiraju u većini slučajeva da će druga pregovaračka strana reagirati na očekivan i odgovarajući način.

Uz pojam jezične barijere, izravno se nameće i pojam **vrijednosti i stavovi**. Vrijednosti i stavovi mogu u velikoj mjeri utjecati na ishode poslovnih pregovora. U pojedinim industrijskim zemljama stav prema promjenama koje će izazvati poslovni pregovor je često negativan. Sve se svodi na ukorijenjenost stavova i vrijednosti. Što su stavovi neke industrijske zemlje ukorijenjeniji i ustaljeniji, teže je u stranoj kompaniji uspostaviti dobar (prijateljski) odnos između dvije pregovaračke strane, a pogotovo ako je riječ o bilo kakvoj poslovnoj suradnji.

Na primjer starija generacija u Japanu ima veoma negativan stav prema stranim kompanijama pogotovo ako pregovarači ili poslovni suradnici dolaze izvan njihove zemlje jer to smatraju nepatriotskim ponašanjem i na neki način „izdajom“ vlastite tvrtke.

Dakle poznavanje kulture i osnovnih barijera jedan su dio koji vodi do uspješnosti komunikacije no s druge strane tu se javlja i neophodnost poznavanja samog procesa komuniciranja. Dobra priprema će svakako u oba slučaja (u slučaju poznavanja kulture i u slučaju poznavanja jezika te kulture) olakšati sam tok komunikacije i izbjeći moguće neugodnosti koje se javljaju pri susretu dviju kultura. Dokazana je činjenica da u toku poslovne suradnje uglavnom se nastoji stvoriti povjerenje i osjećaj sigurnosti kod osobe s kojom pregovaramo odnosno s kojom ćemo kasnije i posloovati. Uspješna komunikacija ne isključuje drugu komponentu komunikacije, neverbalnu komponentu. U procesu uspješnog pregovaranja od velike su važnosti obje vrste komunikacije i verbalna i neverbalna.

Svakako neverbalna komunikacija odnosno pokreti tijela i sam naš izgled te fizionomija pregovarača odaju mnogo toga drugoj strani i šalju odgovarajuće „dimne znakove“. Ukoliko se uz osnovnu pripremu (verbalnu pripremu) pregovarač dobro neverbalno pripremi, ne bi smjelo biti nikakvih problema. Cilj je stvoriti osjećaj povjerenja i ukoliko pregovarač svojim izgledom i pokretima te prekrivenom nervozom stvori blagonaklonu atmosferu u kojoj se druga pregovaračka strana može opustiti, zasigurno će postići uspješnu komunikaciju.

Uspješna komunikacija je sposobnost jasnog i razumljivog iznošenja činjenica, informacija i razmišljanja. Naime svjetski znanstvenici, u svojim istraživanjima dokazali su da 55% svojih osjećanja izražavamo neverbalno, a 45% verbalno, od kojih se 38% svodi na izražavanje glasom, a samo 7% riječima. Stoga se da zaključiti da značaj poruke nije u tome što je neka osoba rekla, niti u tome što je ta osoba stvarno mislila, nego na kakav je odziv pregovarač naišao.

U današnjem modernom svijetu kao poslovni jezik se upotrebljava u velik broj slučajeva engleski jezik. No prilikom poslovanja izvan matične zemlje to ne bi smjelo umanjiti značaj poznavanja i drugih jezika. Ako pregovarač poznaje jezik i kulturu druge pregovaračke strane stvorit će odgovarajući psihološki efekt na drugu stranu i time stvoriti okruženje povjerenja. Dakle pregovarač izvan matične zemlje ukoliko poznaje kulturu i jezik, smanjit će broj sumnji i defenzivnih reakcija druge strane. Druga strana će se opustiti jer ima osjećaj da pregovara sa „svojim čovjekom“.

Razvoj tehnike i tehnologije je olakšao i ubrzao komunikaciju, tako da se danas poslovanje ne može zamisliti bez telefona, interneta, e-mail, društvenih mreža ili video chatova. U poslovnoj korespondenciji prema (Reardon, 1998.) stoga se nameću neka nova pravila uspješnog komuniciranja:

- na poruke poslane u elektronskoj formi odgovara se u roku od 24 sata
- potvrda o prijemu pošiljke je obavezna
- upotreba mobilnih telefona na poslovnim sastancima i na ručkovima je zabranjena.

Uspješna komunikacija je osnova svake poslovne transakcije i uspješnih poslovnih odnosa i to ne samo u lokalnom okruženju nego na globalnoj razini. Poslovni pregovori najčešće propadaju zbog razlika u kulturi i nerazumijevanju vrijednosti druge strane, kompanije i kulture. Uspješna komunikacija se temelji na načelu „**Misli globalno, djeluj lokalno**“. Uspješna poslovna komunikacija stoga uključuje pronalaženje pravih riječi i simbola, otkrivanje lokalnog ukusa preferencija, ponašanja te utvrđivanje vrijednosti pojedine kulturološke sredine. Uz to nije bitno samo razmišljati globalno nego i djelovati lokalno, prilagođavajući se određenoj kulturi s kojom nam je cilj uspostaviti poslovni odnos i suradnju.

## 6. ORIJENTACIJA KAO UTJECATELJ NA RAZLIČITOST KULTURE

Orijentacija podrazumijeva nekoliko dimenzija koje utječu na različitost kulture, a tiče se vremenskih, geografskih te međuljudskih odnosa. Točnije orijentacija opisuje upravo tu prostornu rasprostranjenost odnosno udaljenost među ljudima te vremensku orijentiranost prema događajima i shvaćanjima jer su one glavni preduvjeti za razvoj kultura i postojanje kulturnih različitosti. Do danas je poznato točno četiri dimenzije odnosno orijentacije koje utječu na različitost kultura.

### 6.1. Vremenska orijentacija kao različitost kulture

Prema (Trompenaars, 1997.) vremenska orijentacija postavlja osnovno pitanje. „*Kako ljudi generalno gledaju na nove događaje i na svijet oko sebe?*“. Naravno tu treba uključiti i faktor razvoja svake pojedine kulture i zemlje, jer sve zemlje nisu na istoj ljestvici razvoja. Zbog toga se može napraviti razlika između kultura koje su okrenute prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Naravno na te podjele se gleda u odnosu na najrazvijeniju zemlju na ljestvici razvoja. U skladu s njihovom orijentacijom, utječe se na pregovaranje, odabir pregovaračkih stilova i metoda, vođenje tvrtke te poslovanja. Sam tok poslovanja kao što su planiranje, odlučivanje i sustavi nagrađivanja su podređeni vremenskoj orijentaciji u kojoj se nalazi pojedina kultura odnosno zemlja na ljestvici razvoja.

Kulture koje su okrenute prošlosti, njihovo planiranje postaje produženje ponašanja iz prošlosti, a sistemi nagrađivanja su povijesno određeni odnosno prate određenu tradiciju.

Nadalje kulture okrenute prema sadašnjosti usmjeravaju proces planiranja na kratkoročne planove, odlučivanje na postizanje trenutnih efekata, a sistem nagrađivanja po aktualnom dogovoru.

Okrenutost prema budućnosti usmjerava pripadnike određene kulture na postavljanje dugoročnih planova, odlučivanje je usmjereno na postizanje željenih ciljeva, a sistem nagrađivanja je prilagođen prema zaslugama i radu svakog pojedinca. Prema (Trompenaars, 1997.) poslovanje usmjereno na sadašnjost ima kao prednost **fleksibilnost**, dok ponašanje orijentirano na budućnost ili prošlost ima kao prednost **predvidljivost**.

Ovisno o kulturološkom i tehnološkom pomaku svakog društva, bit će dodijeljena jedna od vremenskih orijentacija. Na primjer kulture koje su ekstrovertirane i spremne surađivati s drugim kulturama i raznolikostima tih kultura koje smatraju ujedno i prednostima zasigurno će im biti cilj postavljanje dugoročnih planova to jest suradnja i promocija diljem svijeta.

Kulture koje su introvertirane i defenzivno orijentirane te skeptične prema novitetima i novim pogledima, odabrat će više-manje prošlost kao vremensku orijentaciju jer im se čini kao najzgodniji oblik poslovanja. Zatvorene zemlje kao na primjer Sjeverna Koreja bit će zasigurno okrenuta svojim korijenima, svojoj prošlosti i sve ostale aktivnosti planiranja ili odlučivanja, bit će temeljena na ustaljenoj kulturi i ideologiji te će potaknuti njima izravno nadograđivati ciljeve i planove iz prošlosti.

### 6.2. Prostorna orijentacija kao različitost kulture

Prema (Trompenaars, 1997.) prostorna orijentacija podrazumijeva način na koji se ljudi orijentiraju i snalaze u prostoru koji ih okružuje u geografskim granicama te na koji način shvaćaju vlasništvo nad prostorom. No prije svega treba spomenuti da reljef i geografski prostor utječu također na razvijenost kultura. Na primjer zemlje povoljnog reljefa odnosno zemlje koje imaju puno obradivih površina zasigurno imaju bogatiji gospodarski pojas od zemalja brdovitog reljefa u kojima se sve svodi na oskudnost resursa te raspolaganje oskudnim resursima. Zemlje takvih dviju različitih reljefa i geografskih granica

svakako će njegovati različitost u smislu kultura i vođenja poduzeća. Isto tako zemlje različitih prostornih mogućnosti će definirati na različite načine privatno vlasništvo kao i mješovito vlasništvo te javno vlasništvo.

Prema (Trompenaars, 1997.) privatno vlasništvo podrazumijeva da su naglašene barijere, a shema komunikacije izražena tajanstvenošću. Prema (Trompenaars, 1997.) Mješovito vlasništvo podrazumijeva selektivnu shemu komunikacija, što znači da se utvrđuje kombinacija neformalnog i formalnog to jest miješanje podređenih i nadređenih. Prema (Trompenaars, 1997.) Javno vlasništvo nameće široke, otvorene sheme komunikacije, nema barijera i svi mogu biti u jednoj prostoriji bez obzira na hijerarhiju. Naravno trebalo bi naglasiti da će definicije svake vrste vlasništva odudarati od kulture do kulture.

Na primjer zemlje velikih prirodnih bogatstava i bogatog gospodarskog pojasa će zasigurno pojam privatnog vlasništva definirati s drugačijim naglašenim barijerama nego zemlje koje su prema površini i prirodnim bogatstvima manje i siromašnije. Ista je situacija i s javnim vlasništvom. Okviri javnog vlasništva će biti svakako manji i uži u zemljama manjih površina nego u zemljama većih površina i prirodnih bogatstava. Karikirano to bi izgledalo ovako. U manjim zemljama javni prostor može recimo biti jedan javni park dok u površinski većim zemljama javne površine mogu biti na primjer veličine hipodroma. Iz primjera se da naslutiti da se radi o utjecaju prostora na određivanje barijera između privatnog vlasništva, mješovitog i javnog vlasništva.

### 6.3. Orijentacija aktivnosti kao različitost kulture

Ovakav tip kulturne orijentacije ukazuje na to kako ljudi pristupaju radu i slobodnom vremenu. Orijentacija aktivnosti se odnosi na željeni fokus aktivnosti, stoga prema (Dobrijević, 2011.) razlikujemo:

- orijentaciju prema postojanju,
- orijentaciju prema djelovanju
- orijentaciju prema obuzdavanju i kontroli.

Ako je kulturna orijentacija prema postojanju, kriterij odlučivanja je vođen emocijama, kao i sistem nagrađivanja. Postavljanje ciljeva je spontano, a sistem informiranja nejasan i zasnovan na intuiciji.

S druge strane ukoliko je kulturna orijentacija prema djelovanju, kriterij odlučivanja je racionalan, nagrađivanje je zasnovano na logici, postavljaju se balansirani ciljevi i sistem informiranja je dosta složen.

Kulturna orijentacija prema obuzdavanju i kontroli postavlja pragmatične kriterije u procesu odlučivanja, sistem nagrađivanja zasnovan je na rezultatima, ciljevi se postavljaju nagonski, dok je sistem informiranja jednostavan i operativan.

Ukoliko uzmemo za primjer Kinu o kojoj će biti nešto više riječi u sljedećem poglavlju, moglo bi se reći da prema kulturi i orijentaciji prema aktivnosti spadaju u grupu orijentacije prema djelovanju i obuzdavanju te kontroli. Važna je činjenica da u kulturi Kine radnici i zaposlenici imaju jako kratko razdoblje godišnjih odmora što upravo govori o kulturi koja je usmjerena samo radu te obuzdavanju emocija i kontroli nad samim sobom.

### 6.4. Međuljudski odnosi kao različitost kulture

Međuljudski odnosi kao različitost kulture podrazumijeva razinu odgovornosti koju imamo za druge ljude neovisno da li se radi o privatnoj ili poslovnoj sferi. Odgovornost odnosno odnos možemo prema (Hofsted, 1987.) podijeliti u tri grupe:

- individualizam
- grupna orijentacija
- hijerarhijska varijanta.

**Individualizam** – Podrazumijeva brigu za samog sebe, pri čemu veliku važnost ima najuža obitelj, ali samo do vremena zrelosti kada pojedinac nastavlja sam sebi osiguravati egzistenciju. Ukoliko pojedinac ostane s članovima obitelji smatra se da nije ispunio obavezu ostvarenja snažne individualnosti. Takav se primjer može naći u Japanu i japanskoj kulturi koja strogo slijedi principe individualizma.

**Grupna orijentacija** – Predstavlja suprotnost individualizmu. Dakle radi se o kulturi u kojoj se pridaje pažnja i ostalim članovima zajednice ne samo obitelji nego i ostalim članovima kao što je rodbina te veće zajednice na primjer reoni ili država. Posjeduju je mediteranske i azijske kulture, gdje se prema rođacima odnose s pažnjom i ljubavlju, ali djelića grupne orijentacije ima u svakoj zemlji gdje društvo i sistem kojeg zovemo državom predstavlja cjelinu međudjelovanja i međudnosa.

**Hijerarhijska varijanta** – Pri hijerarhijskoj varijanti, društvo definira odnos prema drugima kao grupno orijentiran i odnosi se na čitav kolektiv. Dakle stvara se jedna određena hijerarhija i podjela na određene grupe koje imaju svoje hijerarhijske predstavnike. Unutar svake grupe osim predstavnika postoje i druge pozicije i dužnosti koje doprinose stabilnosti grupe. Iznad svih grupa postoji najviši na hijerarhijskoj ljestvici koji usmjerava sve ostale grupe i raspolaže njima. Grupe se stoga mogu podijeliti na odgovarajuće djelatnosti pojedine kulture te na sektore koje posjeduje neka zemlja.

Sve ove nabrojene orijentacije prikazuju zapravo kompleksnost pripreme svakog ozbiljnog pregovarača u interkulturalnom okruženju. Nije dovoljno poznavati samo jedan dio kulture ili jezika da bi se postigao sporazum i izbjegle neugodnosti, već je potrebno napraviti sintezu svih ovih elemenata i uzeti u obzir i one najmanje. Samo onaj pregovarač koji je spreman svoju osobnu pripremu upotpuniti spoznajom i informacijama o narednoj kulturi ima velike šanse postići uspjeh i steći povjerenje druge strane.



## 7. STILOVI PREGOVARANJA U POJEDINIM ZEMLJAMA

U narednim stranicama će biti izložene glavne osobine poslovnog bontona i pregovaračkih stilova u zemljama iz različitih dijelova svijeta koje uključuju SAD, Kinu, Japan, Francusku i Australiju koje ujedno navodi i (Dobrijević, 2011.) . Za primjere su uzete poneke zemlje iz (Dobrijević, 2011.) različitih geografskih lokacija s popriličnom kontinentalnom udaljenosti s ciljem da budu prikazane nepoznanice koje se javljaju u poslovnim pregovorima između dvije različite kulture koje dolaze s potpuno različitih strana svijeta.

### 7.1. Načini pregovaranja u Sjedinjenim Američkim Državama

Vodeća filozofija poslovanja u SAD-u glasi: *„zaraditi što više novca što je brže moguće uz pomoć teškog rada, dobrih prilika i vlastite moći te moći novca“*. Odmah na početku se da zaključiti da na poslovne odluke u procesu pregovaranja zasigurno ne utječu emocije ni emocionalan faktor već preokupiranost novcem. Amerikanci su izraziti individualisti i prema tome u svakom poslu će se upustiti u sve vrste radnji koje nisu striktno zabranjene. Pregovaračka atmosfera vrlo brzo postaje opuštena i neformalna jer Amerikanac vrlo brzo u poslovne teme uključi i neke teme iz privatnog života s ciljem stvaranja što boljih utisaka i prijateljskih odnosa. Prije svega imaju jako dobar osjećaj za vrijeme i točni su kad dolaze na poslovne sastanke. Vrlo su direktni i zauzimaju čvrst stav na početku pregovora.

Jako dobro znaju procijeniti situaciju i suparnika te su spremni u pravom trenutku prihvatiti kompromis. Amerikanci se često upuštaju u rizike, ali uvijek u prvom planu imaju financijski plan. U samom procesu pregovaranja na prvom sastanku pokušavaju ostvariti usmeni dogovor to jest postići opći dogovor te nakon toga razraditi detalje u obliku pismenog dogovora.

Iako su podosta fleksibilni, nedostaje im strpljenja pa njihovi pokreti komešanja ili neke izjave mogu iritirati drugu stranu. Snažni su oportunisti i vrlo dobro znaju prepoznati priliku i iskoristiti šansu. Krasi ih vrlina upornosti koja ujedno može biti velik napor za drugu pregovaračku stranu koja želi izbjeći neke stavke u poslovnim pregovorima. Amerikanci pregovore smatraju rješavanjem zajedničkog problema kroz razmjenu ustupaka na osnovi relativne moći.

Uz vrsne osobine koje posjeduje ova kultura treba prepoznati i glavni problem koji je gotovo nezamjetan u svim tim vrlinama, a tiče se nedovoljnog poznavanja drugih kultura u smislu običaja i navika te vrijednosti drugih kultura. Nedostatak znanja o drugoj kulturi moglo bi stvoriti faktičke probleme kod poslovnih pregovora. Neke druge kulture imaju druge vrijednosti i principe koji se ne vrte samo oko novca i brze zarade kao što su to američki principi.

### 7.2. Načini pregovaranja u Kini

Poslovanje s ovom kulturom može predstavljati poveliki problem za pregovarača koji nedovoljno poznaje kulturu Kine, jer njezini principi počivaju još uvijek na stupovima tradicionalnih, ustaljenih, nepisanih normi i obrazaca ponašanja koji su se zadržali do današnjih vremena. Iako lider na svjetskom ekonomskom tržištu i glavni izvoznik, Kina počiva na autokratskom liderstvu pri kojem vlasnik koristi svoju moć, ali i brine za druge to jest podređene.

Poslovanje s Kinezima zahtjeva dugotrajno obvezivanje. To znači da bi moglo proći od pet do deset godina da bi se povratio uloženi kapital. Za SAD i njihove principe to sigurno ne bi odgovaralo. U Kini su važne veze ličnosti. Kompanije koje žele biti uspješne moraju upoznati prave ljude koji su cijenjeni po nečemu u društvu te koje će uvjeriti da im pomognu u poslovanju. No s druge strane kineske

kompanije koje osnivaju vlastite pogone i koriste ogroman izvor jeftine radne snage, prolaze mnogo bolje jer kontroliraju vlastito poslovanje i vladi Kine pomažu pri zapošljavanju radnika pri čemu dobivaju odgovarajuće nagrade.

Po pitanju susreta i samog procesa pregovaranja Kinezi se vole upuštati u pregovore samo s pregovaračima koji imaju jak autoritet za donošenje odluka. Iako poštuju autoritativnu osobu, Kinezi ne donose odluke brzo i odjednom. Odlučnost i strpljivost su važne osobine u samom procesu pregovaranja jer su Kinezi detaljni i metodični u evaluaciji projekta ili ponude.

Pisani ugovori su kraći za razliku od pisanih ugovora zapadnih kultura jer kineski principi počivaju na tradicionalnim nepisanim obrascima ponašanja i pravilima prema kojima nije sve potrebno staviti na papir već neki dijelovi ostaju u samom usmenom dogovoru. Filozofija kineskog menadžmenta počiva na paternalizmu, uzajamnim obvezama, odgovornosti, hijerarhiji te poštovanju nadređenih.

### **7.3. Načini pregovaranja u Francuskoj**

U Francuskoj formalno obrazovanje je glavni preduvjet za napredovanje u karijeri. Do nadređenog položaja se dolazi odgovarajućim putevima obrazovanja i veoma rijetko se prelaze linije hijerarhije bez adekvatnog formalnog obrazovanja.

Upravo iz tih razloga Francuzi su formalni tijekom čitavih pregovora i ne vole izlaziti iz okvira formalnosti. Koriste se logičkim argumentima i detaljno analiziraju sve o čemu se diskutira za vrijeme pregovora. Nemaju običaj iznositi svoje zahtjeve na samome početku, već sustavno vode drugu pregovaračku stranu do vlastitih zahtjeva promišljenim i pažljivim logičkim postupkom. Tek kasnije u toku pregovora otkrivaju svoju stvarnu poziciju i zahtjeve. Pregovore smatraju konstruktivnim dogovorom u kojem je potrebno dogovoriti sve detalje i sitnice. Ciljevi koje žele uspostaviti najčešće su dugotrajnog karaktera i nastojat će pritom uspostaviti stabilne međusobne odnose. Francuzi ne izdaju ustupke osim ako se njihova logika pokaže pogrešnom. Ukoliko se pregovarač upušta u pregovore s Francuzima, trebao bi se oboruzati strpljenjem i znanjem francuskog jezika jer Francuzi ne vole voditi svoje poslovne pregovore na drugim jezicima osim na francuskom.

### **7.4. Načini pregovaranja u Japanu**

U Japanskoj kulturi, izražene su razlike među ljudima na različitim hijerarhijskim pozicijama. To podrazumijeva podijeljenost između muških i ženskih vrijednosti. Mnogo pažnje se poklanja lojalnosti, empatiji i vođenju podređenih. Japanci imaju homogen sustav vrijednosti s jakim odnosima unutra kompanije, veoma izraženom hijerarhijom s naglaskom na brizi o zaposlenicima. U komunikaciji Japanci ne vole prijateljsko dodirivanje ili rukovanje. Veoma su točni i na sastanke dolaze 15-20-ak minuta ranije. U samome procesu pregovaranja, Japanci su disciplinirani i vrlo dobri slušači. Važan im je način na koji im se druga strana obraća, a ne ono što se govori.

Problem može nastati u toku pregovora ukoliko im se pregovarač ne predstavi hijerarhijsku poziciju, jer Japanci tada neće znati kako s njim komunicirati. Japanci za razliku od zapadnjaka individuala pripadaju grupi pa ponekad kod iznošenja ustupaka nisu u mogućnosti iznijeti svoje odluke, a da se pritom međusobno ne posavjetuju s grupnim konsenzusom. Upravo zbog ovakvih situacija pregovori se pretvaraju u vrlo naporene, iscrpljujuće i frustrirajuće pregovore.

Za japanskog pregovarača najvažnije je „čuvanje obraza“ i održavanje uljudnosti.

U nezadovoljstvu ishodom pregovora, Japanac nikad neće direktno potvrditi svoje nezadovoljstvo; već će u suprotnom osoba koja je bila zadužena za ostvarivanje kontakta između dvije kompanije postati nedostupna. Pregovarački stil je bezličan i neemotivan. Logika i argumenti nisu dovoljni da bi uvjerali Japance u ishod neke poslovne suradnje. Najvažnije im je steći potpuno povjerenje i doslovno im se svidjeti na prvi pogled.

## 7.5. Načini pregovaranja u Australiji

Australija je relativno besklasno društvo i uglavnom nema strogih pravila ni u međusobnoj komunikaciji. Svi se tretiraju jednako bez obzira na bogatstvo, obrazovanje, socijalni status ili mjesta s kojeg dolaze.

Pravednost zauzima centralno mjesto u njihovom svjetonazoru, a bazirana je na zdravom razumu, jednakosti i poklanjanju pažnje autoritetu i ideologijama. Tijekom pregovora nije im toliko važna titula pregovarača, već njegova sposobnost uvjeravanja i stjecanja povjerenja. Komunikacija im je veoma neformalna, opuštena, prijateljska te su ponekad na sastancima dozvoljene i blage psovke.

Gaje poveliku odbojnost prema strogo profesionalnom ponašanju. Poslovni pregovori se odvijaju u dosta opuštenom okruženju i postoji velika lakoća ali i vjerojatnost kod sklapanja pregovora.



## 8. ZAKLJUČAK

Pregovaranje je društveni proces koji se odvija u širokom i vrlo kompleksnom kontekstu. Kontekst pregovaranja postaje mnogo složeniji kada se uključe pripadnici različitih kultura. Vođenje poslovnih pregovora u interkulturalnom okruženju vrlo je zahtjevan posao te traži odgovarajuću pripremu pregovarača, iskustvo i teorijsko poznavanje vještine pregovaranja te vrijednosti neke kulture.

Kultura predstavlja zajednička vjerovanja i vrijednosti jedne grupe ljudi na nekom geografskom prostoru. Kvalitetom pripremom pregovarač rješava velik dio problema koji se mogu pojaviti tijekom pregovora pa tako stječe prednost. Iako postoje značajne razlike u pregovaračkim stilovima u zavisnosti od pregovarača i karakteristika ličnosti, razlike do kojih dolazi uslijed pripadnosti određenim kulturama trebaju zauzeti važno mjesto u pripremi pregovora, izboru strategije i taktika pregovaranja.

Koja će pregovaračka strategija dovesti do najboljih rezultata zavisi od mnogih faktora. Najvažnije je ipak da se svakom međunarodnom poslu prilazi kao jedinstvenom projektu koji će svim zainteresiranim stranama dati priliku da zajedničkim rješavanjem problema dođu do situacije „win-win“ u kojoj svi dobivaju.



## 9. LITERATURA

- [1] Anić V., Rječnik hrvatskog jezika, Zagreb 1991.
- [2] Brislin, R. Working with Cultural Differences: Dealing Effectively with Diversity in the Workplace, Praeger Publishers, Westpoint, CT, USA 2008.
- [3] Bedeković, V., Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica: **Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici**, Virovitica 2010.
- [4] Cateora, P.R. & Graham, J.L. International Marketing, New York 2002.
- [5] Dobrijević G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Beograd 2011.
- [6] Gosselin T., Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, New Jersey 2007.
- [7] Haralambos M., Heald R., Uvod u sociologiju 1980.
- [8] Haviland, W. A. , Kulturna antropologija, Jastrebarsko: Naklada Slap 2004.
- [9] Hofstede G., The Cultural Context of Accounting, Accounting and Culture American Accounting Association 1987.
- [10] Klaić B., Rječnik stranih riječi, Zagreb 1985.
- [11] Kuvačić I., Sociologija, Školska knjiga Zagreb 1979.
- [12] Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., Pregovaranje; [prijevod Ivana Tuđmana]. - 5. izd. – Zagreb: Mate 2009.
- [13] Locker, K. & Keczmarek, S.K. (2009). Business Communication; Building critical Skills. 4 th edition. Higher Education, Boston, Module 3: Communicating Across Culture, 2009.
- [14] Marks K., Kapital I, Kultura, Zagreb, 1947.
- [15] Samovar L. A., Porter, R. E., McDaniel E.R., Communication Between Cultures, Wadsworth Engage Learning, Boston, MA, US, 2010.
- [16] Reardon K., Interpersonalna komunikacija, Alinea, Zagreb, 1998.
- [17] Rouse M. J., Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005.
- [18] Cox T., Stvaranje multikulturalne organizacije : kako iskoristiti snagu raznolikosti, Mate, 2004.
- [19] Tylor E. B., "Primitive Culture", u: Paul Bohannan i Mark Glazer (eds.), High Points in Anthropology, New York, 1973.
- [20] Trompenaars A., Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business with Charles Hampden-Turner, 1997.
- [21] Tudor G., Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, Zagreb:MEP Consult, 1992.
- [22] Tudor G., Veliki poslovni pregovori: tips & tricks: na temeljima strategije principijelnog pregovaranja, Zagreb: M.E.P. Zagreb, 2009.
- [23] Volkema, R.J., Ekspert u pregovaranju i savjetnik za upravljanje konfliktima, autor djela: „The Negotiation Tool Kit: How to Get exactly What you want in Any Business and Personal Situation, 1999.

## 0 autoru:

Zoran Hercigonja, rođen je 13.04.1990. godine u Varaždinu. Osnovnu školu **“Petar Zrinski”** završio je 2005. godine u Jalžabetu. Iste godine upisuje **Elektrostrojarsku školu Varaždin**, smjer “Tehničar za računalstvo” i uspješno položenom maturom završava 2009. godine. Daljnje školovanje nastavlja na **Fakultetu organizacije i informatike Varaždin** 2009. godine.

Prediplomski studij “Informacijski sustavi” završava 2013. godine. Nastavlja studirati na istom fakultetu na diplomskom studiju za informatičare usmjerenja “Informatika u obrazovanju” koji završava 2015. godine s velikom pohvalom (Magna cum laude). Akademske godine 2013/2014. dobitnik je dekanove nagrade za najboljeg studenta diplomskog studija informatike.

Pripravnički staž obavlja na **Drugoј gimnaziji Varaždin u razdoblju između 2015. i 2016. godine**. Državno-stručni ispit za nastavnika informatike uspješno polaže na **V. gimnaziji Zagreb** 2017. godine. Radi kao profesor informatike i matematike. Autor je više stručnih radova koje redovito objavljuje u časopisima: Pogled kroz prozor, International Journal of Digital Technology and Economy, Matematika i škola, zborniku Carnetove korisničke konferencije te u Zborniku radova Veleučilišta u Šibeniku. Knjiga „Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju“ rezultat je samostalnog istraživanja provedenog u sklopu pisanja završnog rada 2013. godine.

