



softconsulting

Win-win pregovaranje

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj

Uvod

- **Pregovori su vrsta dijaloga** kojima je cilj riješiti nesporazume, dogovoriti se, cjenkati (radi osobne ili kolektivne dobrobiti) i nagoditi se.
- Pregovori se uglavnom vode između profesionalnih pregovarača koji djeluju u ime neke organizacije ili skupine.
- **Sporazum** se može postići tako da niti jedna strana ne gleda točku polazišta, već svoje krajnje interese i zahtjeve kako bi postigli odluku koja bi bila povoljna za obje strane.
- „**WIN – WIN**“ pristup pregovorima je dobio značenje „pregovora po principima“ koji se nazivaju i pogađanje s obostranim dobitima.



softconsulting

Win-win pregovaranje

- “Win-win situacija” opisuje **pozitivan osjećaj** uspješno dovršenog pregovora **za obje** uključene strane:
 - **Priprema:** Od razine očekivanog neslaganja u pregovorima potrebno je obaviti odgovarajuće pripreme.
 - **Ciljevi:** Što je Vaš (i druge strane) cilj u pregovorima koji Vas očekuju?
 - **Razmjena:** Što Vi možete dati osobi (i na što bi Vi pristali) sa kojom pregovarate kako biste postigli više?
 - **Alternative:** Ako se ne uspijete dogovoriti sa drugom stranom, koje su Vam alternative?
 - **Odnosi:** Povijest poslovnih odnosa sa drugom stranom u pregovorima.
 - **Očekivani ishod:** Koji je minimalno i maksimalno očekivani ishod pregovora?
 - **Posljedice:** Koje su posljedice za Vas ako trenutne pregovore u potpunosti dobijete ili izgubite?
 - **Snaga:** Tko je u čemu "jači" u konkretnom poslovnom odnosu?
 - **Rezervne pozicije:** Koja je rezervna pozicija koju možete prihvatiti?

Osnovna načela win-win pregovora

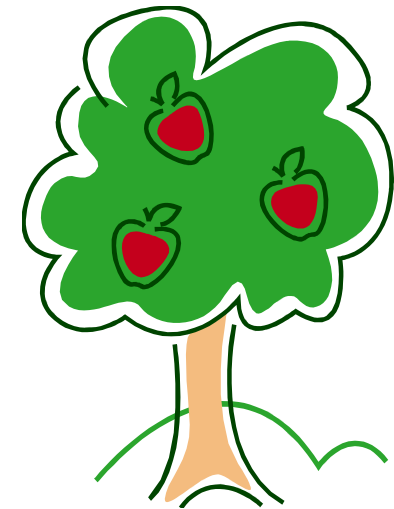
- **Odvojiti problem od ljudi!**
 - Pregovarači se moraju kontinuirano uvažavati. Uspostavite komunikaciju – govorite njima, a ne sebi. Slušajte i potvrdite prijem.
- **Fokusirajte interese, ne pozicije!**
 - Treba pomiriti interese, a ne zahtjeve. Postavite problem prije rješenja. Nađite rješenja koja će biti korisna za obje strane.
- **Pronađite opcije povoljne za obje strane!**
 - Ljudi nažalost vide svoj zadatak u sužavanju jaza između zauzetih pozicija, a ne u proširenju broja rješenja. Ne ocjenjujte odmah prijedloge. Tragajte za uzajamnom dobiti.
- **Ocjenjujte najbolje prema objektivnim kriterijima!**
 - Koristite opće standarde i civilizacijske norme. Između mnogo rješenja, izaberite najbolje.

WIN-WIN (Asertivni pristup)

Obje strane dobivaju više, jer su iskoristile nove mogućnosti, prerađujući svoje ciljeve kroz pregovore i dijalog

Pronašli su više rješenja:

- a) Jabuku će oguliti i ocijediti
- b) Napraviti će kolač i pojesti zajedno
- c) Sjemenke će zasaditi i uzgojiti stablo jabuke



“Meki” i “tvrđi” pregovarači

“MEKI”

- Pričljivi
- Odnosi iznad sadržaja
- Otvoreni, s razumnom pozicijom
- Velikodušno odustaju
- **Popuštaju radi sporazuma**
- “Mi ćemo” tip sporazuma

Kod “mekih” pregovora cilj je sporazum sa kakvim-takvim ili bilo kakvim pokrićem pregovora.

Ako se postigne sporazum – dobro je.
Drugi cilj je razvoj dobrih odnosa.

“TVRDI”

- Malo govori
- Sadržaj prije odnosa
- Otvoreni, s ekstremnom pozicijom
- Teško odustaje
- **Inzistira na pobjedi**
- “Mi nećemo” tip sporazuma

Glavna karakteristika “tvrđih” pregovora je dobiti sporazum sa posve jednostranim zadovoljenjem potreba, te jednostranim zagovaranjem vlastitih interesa.

“Greške” u pregovaranju

- Pregovarači su pod “uticajem” informacija i dr.
- Pregovarači primjenjuju unaprijed određeni plan.
- Pregovarači smatraju da njihov dobitak mora proizaći iz gubitka druge strane.
- Prosuđivanja pregovarača vezuju se uz nevažne informacije (npr. početnu ponudu).
- Pregovarači se oslanjaju isključivo na lako dostupne informacije.
- Pregovarači ne uspiju uzeti u obzir sve informacije koje su dostupne, jer se ne usredotočuju na perspektivu druge strane.
- Pregovarači su previše samouvjereni u mogućnost ostvarenja ishoda koji će biti prihvatljiv za sve strane.

Savjeti za uspješno pregovaranje

- Budite profesionalni.
- Shvatite pregovore ozbiljno i tako se odnosite bez obzira kako se ostali sagovornici odnose prema pregovorima.
- Budite pripremljeni.
- Saznajte sa kim pregovarate i kakva je njihova reputacija kao pregovrača.
- Težite prihvatljivom zaključku.
- Ne potcenjujte sagovornike.
- Izgradite imidž osobe od integriteta i povjerenja.
- Postavite jasne ciljeve i držite se svojih ciljeva.
- Ne dominirajte, ali doslijedno branite svoju poziciju.
- Pregovaranje završite pozitivno.

Prednosti win-win pregovaranja

- Partneri koji teže **dugoročnom odnosu**, najboljem promišljanju usklađenog razvoja, izabrat će principijelno pregovaranje kao platformu zajedničkog rješavanja situacije.
- Nekim se pregovorima odnosi zatežu (win-lose), umjesto da se grade (win-win).
- Osjećaj 'običnosti i lakoće pregovaranja' može zavarati i nerijetko postaje zamka pregovaračima.
- Poslovni cilj pravih partnera trebao bi biti zajednički uspjeh, a jedini put do toga je suradnički način vođenja pregovora.
- Otvoreno zastupati svoje interese, ali uvažavati i tuđe interese pa onda naći logično rješenje.
- Ne mora se sve dobiti odjednom, pregovori se mogu odvijati u nastavcima.

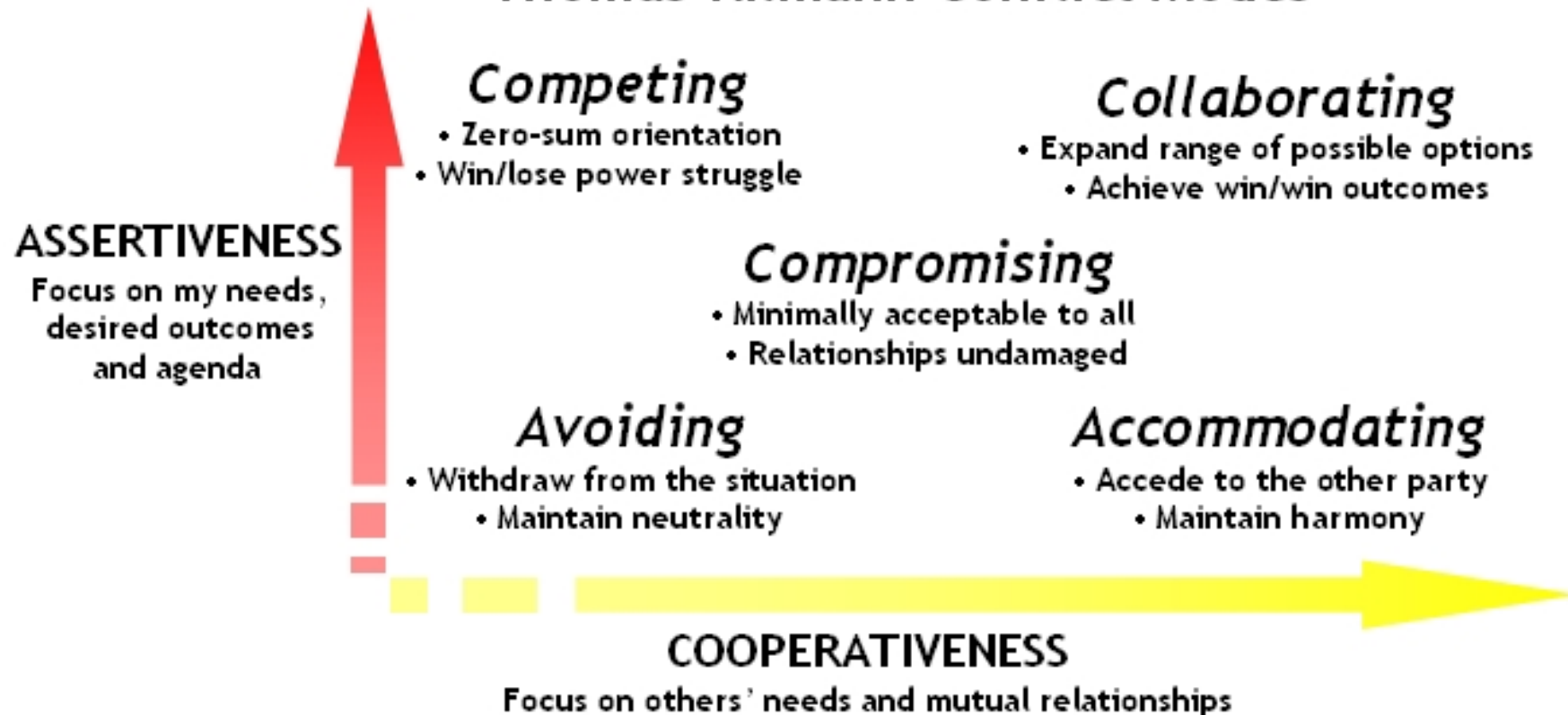
Pregovarački koncepti

- **Alternative (BATNA-Best Alternative To a Negotiated Agreement):**
 - Najbolja alternativa mogućem dogovoru. Nepoznavanjem BATNA postavlja se pitanje: Kako procijeniti? Ima li ili nema dogovor smisla?
- **Točka odustajanja / Minimum očekivanja:**
 - Najmanja/najviša vrijednost koju u postizanju dogovora treba prihvatiti.
- **Zona mogućeg dogovora:**
 - Zona mogućeg dogovora nalazi se između dvije pretpostavljene točke - minimuma/maksimuma, određenih od pregovaračkih strana.
- **Kreiranje vrijednosti davanjem ustupaka/razmjenom:**
 - Strane mogu unaprijediti svoje postojeće "stanje" ako imaju vrijednost koju mogu razmijeniti sa drugom stranom

Zaključak



Thomas-Kilmann Conflict Modes



Izvor

- <https://hr.wikipedia.org/wiki/Pregovori>
- <http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/64831/Kako-uspjesno-pregovarati-Win-win-situacija/4/>
- www.cesi.hr/attach/p/pregovaranje.ppt
- www.efos.unios.hr/...pregovaranje/.../SAŽETAK-4-Vrste-pregovaranja
- <http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/4493>
- <http://lider.media/arhiva/79120/>
- <http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/3>
- <https://www.aaltoee.com/blog/new-mindset-successful-negotiations>

Hvala na ukazanom povjerenju !

► Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- 061/897-262
- www.savjetnik.ba