
POGAJANJA

KAZALO:

POGAJANJA.....	1
1. SPLOŠNO.....	3
1.1. POGAJANJA IN POGAJALCI.....	3
1.2.S KOM SE POGAJAMO.....	3
1.3.UREJANJE NASPROTIJ, PREPREČEVANJE SPOROV.....	4
2. SNOVANJE POGAJANJ.....	5
2.1.ODLOČITEV ZA POGAJANJE.....	5
2.2.TEMELJNA NARAVNANOST POGAJANJ.....	5
2.3.KONCEPTI, STRATEGIJE IN TAKTIKE V POGAJANJIH.....	6
2.4.KLASIČNA IN NAČELNA POGAJANJA.....	7
2.5.SLOGI POGAJANJ.....	7
2.6.OBLIKE ZAVAJANJA PRI POGAJANJIH.....	9
3. TAKTIKE V POGAJANJIH.....	10
3.1.STATIČNI VIDIK – ADAPTIRANJE.....	10
3.2.DINAMIČNI VIDIK - MANIPULIRANJE.....	11
4. PRIPRAVLJANJE POGAJANJ.....	12
4.1.DOLOČANJE CILJEV.....	12
4.2.DOLOČANJE STRATEGIJE POGAJANJ.....	13
4.3.DOLOČANJE UDELEŽENCEV.....	13
4.4.ORGANIZIRANJE POGAJANJ.....	14
5. IZVAJANJE POGAJANJ.....	14
5.1.UVODNI DEL POGAJANJ.....	14
5.1.1.SPOZNAVANJE UDELEŽENCEV MED SEBOJ.....	14
5.1.2.DOLOČANJE SPOREDA POGAJANJ.....	14
5.1.3.OPREDELJEVANJE IZHODIŠČ.....	15
5.2.POTEK POGAJANJ.....	15
5.2.1.ČASOVNI POTEK POGAJANJ.....	15
5.2.2.MODEL POTEKA POGAJANJ.....	15
5.3.VPLIVANJE NA POGAJANJIH.....	17
5.3.1.POGAJANJA SO SPREMINJANJA STALIŠČ.....	17
5.3.2.PREPRIČEVANJE NA POGAJANJIH.....	17
5.4.POPUŠČANJE NA POGAJANJIH.....	17
5.4.1.DAJANJE IN JEMANJE KONCESIJ.....	17
5.4.2.RAVNOTEŽJE V POGAJANJU.....	18
5.4.3. ODZIVANJE NA SLOGE POGAJALCEV DRUGE STRANI.....	18
5.5.TEŽAVE NA POGAJANJIH.....	20
5.5.1.SLEPA ULICA.....	20
5.5.2.ODKLONITEV PONUJENEGA KONCEPTA.....	20
5.5.3.UPORABA NEMORALNIH SREDSTEV.....	21
5.6.KONEC POGAJANJ IN DOGOVOR.....	21
5.6.1.KONEC POGAJANJ.....	21
5.6.2.SPORAZUM.....	21
5.6.3.OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POGAJANJ.....	21
5.6.4.IZVAJANJE DOSEGANJE SPORAZUMOV.....	22
6.POVZETEK POGlavJA.....	23
7.VPRAŠALNIK.....	24

1. SPLOŠNO

1.1. POGAJANJA IN POGAJALCI

V poslovnem svetu, pa tudi sicer v življenju se nenehno srečujemo z različnimi stališči glede ciljev, h katerim težimo in glede doseganja teh ciljev. Pogajati se pomeni »**skušati doseči soglasje, sporazum glede česa**«. Pogajanje je zблиževanje stališč glede ciljev ali glede doseganja ciljev.

Pogajanja so najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi in spreminjanje teh odnosov. Pogajanje obsega dolgo vrsto interdisciplinarnih veščin. Pogoji za pogajanja so znanja o spodbudah in vplivih, o vodenju ljudi, o komuniciranju, o razgovorih in podobno.

»Dobri pogajalci se ne rodijo, temveč naučijo oziroma izurijo«.

1.2. S KOM SE POGAJAMO

Pogajanja s partnerji – to so posamezniki, skupine ali organizacije, s katerimi nas vežejo pomembni skupni interesi. Za podjetje v tržnem gospodarstvu so to predvsem odjemalci, kupci in posredniki; lahko so tudi dobavitelji in ostali s katerimi se srečujemo pri poslovanju. S partnerji se največkrat pogajamo o koristih, ki nastopajo pri prodaji ali nakupu določenih izdelkov ali storitev.

Pogajanja s konkurenti, tekmeci – to so posamezniki, skupine ali organizacije, s katerimi tekmujemo za neke dobrine ali koristi. Za podjetja v tržnem gospodarstvu so to obstoječi konkurenti ali bodoči konkurenti, ki nastopajo z istovrstno ponudbo oziroma povpraševanjem ali z nadomestno ponudbo oziroma povpraševanjem. Pogajanja obsegajo zlasti delitev dela, poslov, področij in podobno.

Pogajanja z drugimi – predvsem drugi posamezniki, skupine ali organizacije, ki vplivajo na delo gospodarskega subjekta. Sem sodijo državne in lokalne ustanove in institucije, strokovna združenja, davkarija, carina, nadzorni organi, sindikati, politične stranke in še vrsta drugih elementov. Pogajanje z drugimi obsegajo zlasti usklajevanje interesov, sodelovanje, pravila nasprotovanja in delovanje do tretjih.

Misel:

»V poslu ne dobiš tega, kar zaslužiš,
pač pa to, kar si izpogajaš!«

(Chester L. Karras)

1.3. UREJANJE NASPROTIJ, PREPREČEVANJE SPOROV

Do sporazuma vodi uspešno dogovarjanje, ki izhaja iz znanja o potrebah, željah in pričakovanju druge strani ter temelji na primerni moči in vplivu tistega, ki sporazumevanje vodi. Pogosto pa je razlika med cilji (interesi) udeležencev prevelika; **tedaj naletimo na nasprotja**. Nasprotja so izhodišča za pogajanja – zato je pomembno vedeti iz česa izvirajo in kako jih kaže obvladovati ter urejati.

Nasprotja nastanejo zaradi ovir pri doseganju ciljev in zaradi dvomov pri izbiri ciljev. Nastanejo lahko na ravni posameznikov, med enotami podjetja ali med podjetji.

Nasprotja niso vselej prijetna, vendar niso slaba, saj so gonilo napredka.

Neurejena nasprotja pa se rada izrodijo v **spore**, ki so predvsem emocionalni, udeleženci dostikrat sploh pozabijo zadevo o kateri so si nasprotovali – ostajajo jim le osebne zamere in sovraštvo. Sporom je s pametjo težko priti do živega, urejanje je ponavadi dolgotrajno in naporno.

Nasprotja so pozitivna – tekmovanje pri doseganju ciljev, uvajanje novosti.....
Spori so negativni – rušijo odnose, so neetični in vodijo v nenormalno vedenje in podobno.

Za urejanje sporov imamo štiri glavne načine:

- **Pravo urejanje** z odkrito, odprto, ustvarjalno obravnavo. Najkoristnejše urejanje, vendar najbolj zahtevno. Konča se bodisi s soglasjem bodisi s podreditvijo.
- **Dušenje razlik**, ki ima več oblik. »Glajenje« s poudarjanjem pozitivnih vidikov čeprav nasprotja obstajajo. »Izogibanje«, kjer se odrida obravnava nasprotij na stranski tir. »Arbitražna« pomeni prelaganje nasprotij na višjo raven – pred rabsodnika.
- **Razgrajevanje nasprotij** po načeli »deli in vladaj«. Pogajalec skuša razgraditi nasprotja med seboj in skupino v spore med posamezniki. To je tudi zelo nevarno početje saj, če sprte strani ugotovijo kdo jih je sprl, se največkrat združijo v usodno močnejšega nasprotnika.
- **Na tuj račun** – človek, ki bi se moral lotiti urejanja tega ne stori ali pa se loti brez prave volje, malomarno ali površno.

Ne urejanje nasprotij je najslabše čeprav včasih edina možnost.

2. SNOVANJE POGAJANJ

2.1. ODLOČITEV ZA POGAJANJE

Pogajanja se lotimo le, če je za to dovolj **zadostnih razlogov** in če so možnosti za uspešnost pogajanj dobre. Vedeti moramo, da tudi pogajanja porabijo veliko časa s tem pa tudi denarja.

Vsak pogajalec pred pogajanja **oceni možnosti pogajanja** preden se jih loti. **Pogajanja so uspešna le, če so z izidi dovolj zadovoljne vse vpletene strani.** Zato pobudnik pogajanj presoja ne le koristi, ki si jih sam obeta, temveč tudi koristi, ki se obetajo drugim vpletenim stranem.

Pobudo za pogajanja lahko poda posameznik ali skupina vendar vodja pogajanja odloči ali je smiselno pričeti s pogajanjem ali ne.

2.2. TEMELJNA NARAVNANOST POGAJANJ

Pogajanja vselej potekajo med ljudmi, pa čeprav le-ti predstavljajo posameznikove interese, podjetje, ustanovo, skupino. Način pogajanja je torej treba prilagoditi ljudem na drugi strani. **Na prvem mestu je torej analiza interesov v pogajanje vpletenih ljudi.**

Ljudje se na pogajanjih odzivajo zelo različno; pri tem ne gre samo za kratkoročne in dolgoročne materialne koristi, temveč tudi za nematerialne koristi (osebni ugled, uspešnost in še kaj) in za koristi, ki si jih obetajo v prihodnosti.

Uspešna so pogajanja, ki dosežejo zastavljene cilje pogajanj, to je soglasje z drugo stranjo bodisi o ciljnih, bodisi o strategiji za doseganje teh ciljev.

Soglasje je izid spremembe stališč (ciljev, strategij) pogajalcev na drugi strani.

Štirje temeljni koncepti pogajanj:

- **Pogajanja na silo** temeljijo bodisi na premoči ene strani, bodisi na kompromisu. Če gre za premoč potekajo prepričevanja po načelu »jaz dobim, ti izgubiš«. Ena stran skuša prevladati drugo, podrejena stran pa skuša prej ali slej povrniti nadrejeni milo za drago. Pogajanja so običajno hitra in učinkovita.
- **Tekmovalna pogajanja**, kjer gre za tekmovalno določanje deležev in izidov. V nasprotju s pogajanja na silo so tu pravila tekmovanja čista in jasna. Tudi tukaj je vplivanje prisilno, čeprav po pravilih tekmovanja – zmaga boljši, hitrejši, spretnejši. Pogajanja so dokaj hitra in uspešna, če ni sporov glede pravil tekmovanja.
- **Sodelovalna pogajanja** so najpogostejša. Vsako pogajanje je pravzaprav delitev dobrin med udeleženci. Pri predhodnih načinih je načelo kdo dobi več omejenih količin, pri tem pa kako s složnim delovanjem povečati količino dobrin za delitev do te mere, ki omogoča sporazum. Glavno načelo te oblike pogajanj je »vsakemu več«, tvorno sodelovaje daje sinergijske učinke in povečuje za delitev med udeležence razpoložljivo količino dobrin. Takšna pogajanja spreminjajo tekmece v zaveznike, pogajanja pa so dolgotrajna.
- **Pritajena pogajanja** so najvišja oblika pogajanj, ko navidez pravih pogajanj sploh ni. Stran, ki ima pobudo posredno vpliva na drugo stran (z informiranjem, spraševanjem, napeljevanjem), da ta sama sprejme cilje prve strani. Pri teh pogajanjih pretežno nevarnost, da druga stran spregleda koncept in se mu upre saj smatra, da se z njim manipulira.

2.3. KONCEPTI, STRATEGIJE IN TAKTIKE V POGAJANJIH

Pogajanja so ciljna dejavnost, pobudnik in drugi udeleženci skušajo v njih dosegati svoje cilje – predvsem zblížati stališča v pogajanja vpletene strani. Dejavnost za zblíževanje izhaja iz osnovnih usmeritev, **konceptov pogajanj**.

Koncepti so osnova za **strategije** ali sloge pogajanj.

Za izvajanje strategij pogajanj posegajo pogajalci po različnih **taktikah**.

Slogi pogajanj:

- Klasična in načelna pogajanja,
- Popustljiv, nepopustljiv in učinkovit slog.

Oblike zavajanja pri pogajanjih.

2.4. KLASIČNA IN NAČELNA POGAJANJA

Strategija ali slog pogajanj zadeva vsebinsko naravnost pogajanj; zaradi velikih razlik v vsebinski naravnosti ločimo klasična pogajanja in načelna pogajanja.

- **Klasična pogajanja** se od načelnih pogajanj glede širine in naravnosti razlikujejo nekako tako, kot se enostavno prodajanje izdelkov razlikuje od vseobsežnega marketinga. Klasična pogajanja so ožja tako po vsebini, kot pri presojanju dolgoročnejših izidov; uporabljajo skoraj vsa sredstva za doseganje ciljev in pri tem ne poznajo posebnih zadržkov.
- **Načelna pogajanja** so širša in globlja, bolj upoštevajo druge udeležence in dolgoročneje presojujejo stališča glede na izide pogajanj.

Klasična pogajanja je mogoče opravljati na popustljiv in nepopustljiv način med njima je precej razlik.

2.5. SLOGI POGAJANJ

Nepopustljiv slog pogajanj:

- pogajanja se sučejo okrog stališč, ki jih pogajalci ne spreminjajo, če le zmorejo kot branjevka in kupec na tržnici, ki se pogajata za ceno;
- pogajalci se identificirajo s svojimi stališči in občutijo nelagodnost ob misli, da bi se jim morali odpovedati;
- zaradi togega oklepanja stališč se rado nameri, da pogajalci sporazuma sploh ne morejo izoblikovati.

Popustljiv slog pogajanja:

- če pogajalci spoznajo, da s togimi, trdimi stališči ne morejo doseči sporazuma, se odločijo za drugo skrajnost;
- poskušajo biti ljubeznivi in uglajeni, do so pogajalcev kar najbolj prijateljski – saj pričakujejo, da se bo tako lažje odločil za njihovo stališče. Mnogi pogajalci se bojijo, da bodo preveč popustljivi ne le v obnašanju, temveč tudi glede stališč - in da bodo v pogajanjih potegnili kratek konec. Zato so sicer na videz ustrežljivi, v resnici pa se nepopustljivo oklepajo svojih stališč.

POPUSTLJIV SLOG	NEPOPUSTLJIV SLOG	NEPOPUSTLJIV SLOG
Udeleženci so prijatelji.	Udeleženci so nasprotniki.	Udeleženci hočejo urejati zadeve.
Cilj je sporazum.	Cilj je zmaga.	Cilj je učinkovito in prijateljsko dosežen razumen sporazum.
Neguj odnose s popuščanjem!	Terjaj popuščanje kot pogoj za dobre odnose.	Obravnavaj zadevo ločeno od odnosov med ljudmi!
Bodi popustljiv do ljudi in glede obravnavane zadeve!	Bodi nepopustljiv tako do ljudi kot do obravnavane zadeve!	Bodi popustljiv do ljudi, vendar dosleden glede zadeve!
Zaupaj udeležencem!	Bodi nezaupljiv do udeležencev!	Ravnaj neglede na zaupanje!
Prožno prilagajaj svoja stališča!	Trdo vztrajaj pri svojih stališčih!	Osredotoči se na interese, ne na stališča!
Ponujaj predloge!	Ponavljaj grožnje!	Raziskuj interese!
Povej, do kod lahko greš	Zavajaj udeležence glede meja lastnih stališč!	Izogibaj se konceptu skrajnih stališč!
Sprejmi enostranske žrtve, da dosežeš sporazum!	Terjaj enostransko popuščanje kot ceno za sporazum!	Išči rešitve, ki prinašajo koristi vsem vpletenim!
Išči eno samo rešitev, tisto, ki bo sprejemljiva za drugo stran!	Išči le eno rešitev - tisto, ki je sprejemljiva zate!	Razvij čim več možnosti in se odločaj kasneje, ko čas dozori!
Vztrajaj pri sporazumu!	Vztrajaj pri svojih stališčih!	Vztrajaj pri objektivnih sodilih!
Skušaj se izogniti navzkrižju interesov!	Prizadevaj si za merjenje moči ob interesih!	Prizadevaj si za sporazum po interesno neobarvanih sodilih!
Popuščaj ob pritiskih!	Izvajaj pritiske!	Dokazuj in sprejemaj dokaze; popusti zaradi načel, ne zaradi pritiska!

2.6. OBLIKE ZAVAJANJA PRI POGAJANJIH

- **Uprizarjanje časovne stiske:** pogajalec navaja, da nima več časa, in skuša izsiliti privolitev druge strani; včasih mu uspe, lahko pa s tem povzroči prekinitve ali sploh konec pogajanj.
- **Uporaba posrednikov z omejenimi pooblastili:** na pogajanja pošljejo malo večjega in slabo poučenega sodelavca z ozko omejenimi pooblastili; ta drugi strani razloži stališče svoje strani in ne odstopi niti za ped. Sopogajalci nemara odnehajo, lahko pa odklonijo pogajanja z njim in zahtevajo druge sopogajalce.
- **Uporabo poklicnih posrednikov (mešetarjev):** le-ti uporabljajo v pogajanjih vsa možna sredstva, tudi tista, ki jih pravi nosilci interesov in stališč ne bi mogli. Včasih s pritiskom premagajo sogovornike - ki se kajpak pritožijo drugi strani zaradi načina pogajanj - seveda potem, ko je že vse mimo.
- **Izraba pritiska okolja (javnosti):** s predhodno enostransko razglasitvijo lastnih stališč ali omejitev: če druga stran odkloni, tvega negativno publiciteto, češ da ruši pogajanja in zato nemara privoli. Seveda se zgodi, da druga stran to strategijo zavrne in terja preklic objavljenega.
- **Trmoglavo vztrajanje pri lastnih nespremenljivih načelih (principih):** strategija zaleže zlasti v zadevah, ki se drugim stranem v pogajanjih ne zdijo dovolj pomembne, da bi vztrajale pri svojem stališču - za ceno porabljenega časa in denarja. Seveda pa lahko druga stran trmoglavca odkloni.
- **Ustvarjanje skupnega nasprotnika (sovražnika):** strategija izrablja znano značilnost obnašanja skupin, ki se navznoter poenotijo (še), ko začutijo grožnjo od zunaj - seveda pa mora biti »sovražnik« zares dovolj pomemben za vse udeležence.
- **Sklicevanje na namišljeno alternativno možnost:** pogajalec izjavi, da lahko sporazum takoj sklene z drugimi sopogajalci. Tako zbudi občutek ogroženosti, ki nemara vodi do sporazuma o stališčih, ki jih zastopa. Seveda pa se mu lahko obstoječi sopogajalci odpovedo ter ga napotijo, naj si išče sporazum drugje.
- **Taktika salame:** nasprotnik ne da cele salame - ne privoli v celoti v predloženo stališče - dovoli pa odrezovanje tankih »rezin«; to je taktika malih korakov v pogajanjih, ki terja precej vztrajnosti in doslednosti pa tudi časa, vendar je pogosto uspešna, saj se drugi strani predlagane spremembe zdijo nepomembne.
- **Izvršeno dejstvo (fr. fait accompli):** nasprotnik včasih odneha ob sporočilu, da je že vse odločeno, še zlasti, če dejstva slabo pozna ali presodi, da jih ne more več spremeniti.
- **Standardni pogoji:** pogajalec se sklicuje na standarde (interne predpise, organiziranost, navodila in usmeritve ki mu bojda onemogočajo, da bi se odločil za kaj drugega. Pogajalcu takšna strategija sicer vzame nekaj osebne veljave, vendar je včasih uspešna.
- **Trdi in mehki pogajalec (angl. good guy - bad guy),** tudi strategija dveh klobukov: pogajalca ene strani delata v paru in si razdelita vlogi: prvi zastruje čez vse mere, drugi pa čez nekaj časa izreče »milejši« predlog, ki bi bil sicer še vedno nerazumno zahteven. Ker pa je zahtevnost relativna, jo druga stran primerja z malo prej ekstremno postavljenimi stališči, začuti olajšanje in privoli. Tako prva stran dobi več kot bi ji nasprotnik sicer dal. To je zelo znana in prozorna strategija

3. TAKTIKE V POGAJANJIH

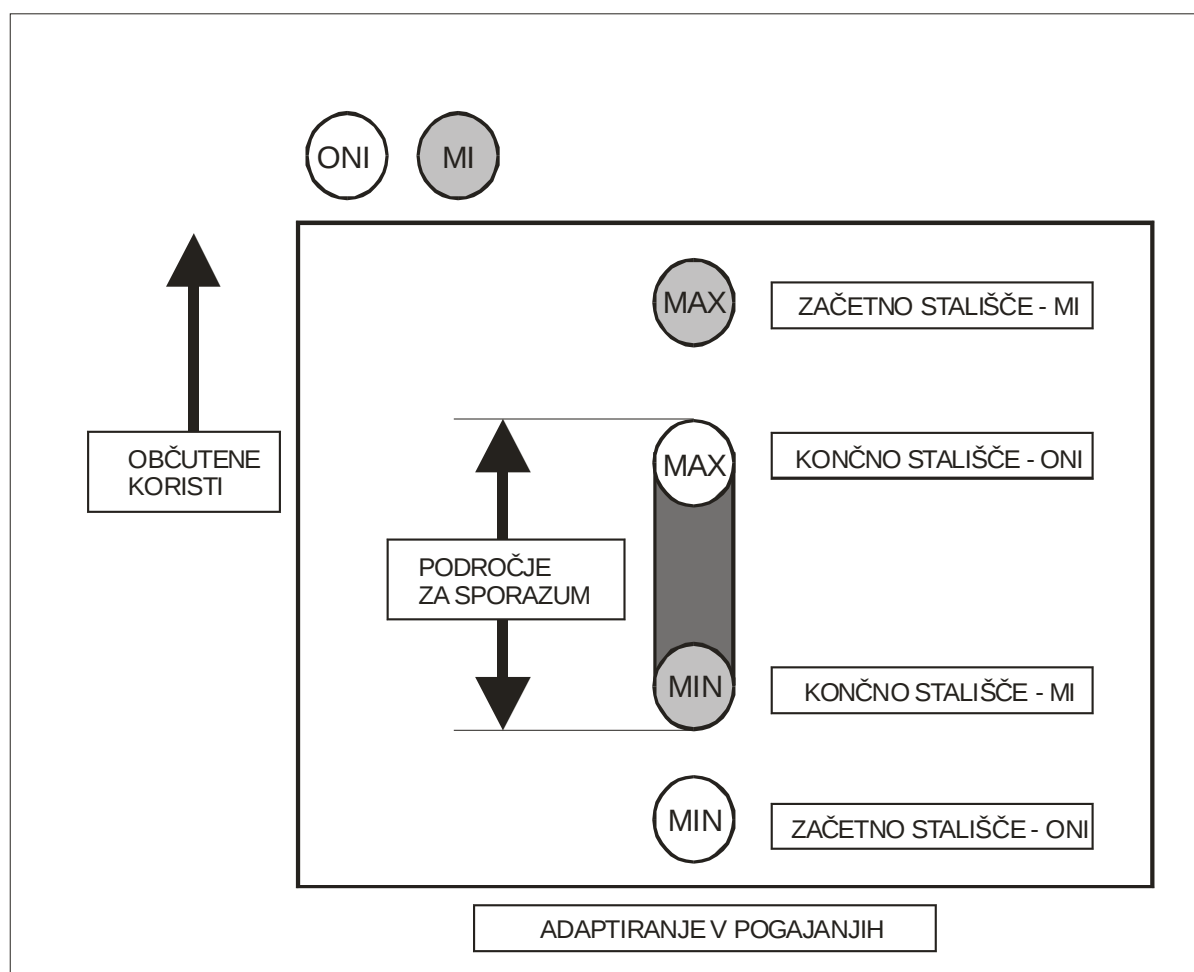
3.1. STATIČNI VIDIK – ADAPTIRANJE

Adaptiranje so pozicijska pogajanja; obe strani že pred pogajanjem ocenita, kje med nasprotujočimi si stališči so možnosti za sporazum. Pri tej taktiki ena stran stališč druge ne skuša spreminjati; stališča veljajo kot stalnica med katerimi si pogajalci iščejo prostor za sporazum.

Udeleženci se ne odločajo sporazumno, temveč s postopnim popuščanjem od začetih zahtev. Pogajanja so uspešna le, če v vnaprej obstaja območje sporazuma, ki je med skrajnima mejama njihovih stališč.

Adaptivna pogajanja so pasivna in manj ustvarjalna; pogajalci lahko prezrejo za svoje stran ugodne možnosti če so le-te zunaj vnaprej določenih pasov med želenim dosežkom in skrajnim popuščanjem.

ADAPTIRANJE V POGAJANJIH



3.2. DINAMIČNI VIDIK - MANIPULIRANJE

Udeleženci pogajanj si prizadevajo vplivati na občutek koristnosti stališč in to koristnost spremeniti sebi v prid. To dosegajo z usmerjenim prikazovanjem prednosti in slabosti posameznih stališč ter priložnosti in nevarnosti, ki so ob teh stališčih v okolju udeležencev. Udeleženci si prizadevajo pri drugih udeležencih spremeniti občutek o relativnih vrednostih posameznih stališč, tako kot jim ustreza.

Manipuliranje je pozitivno in negativno.

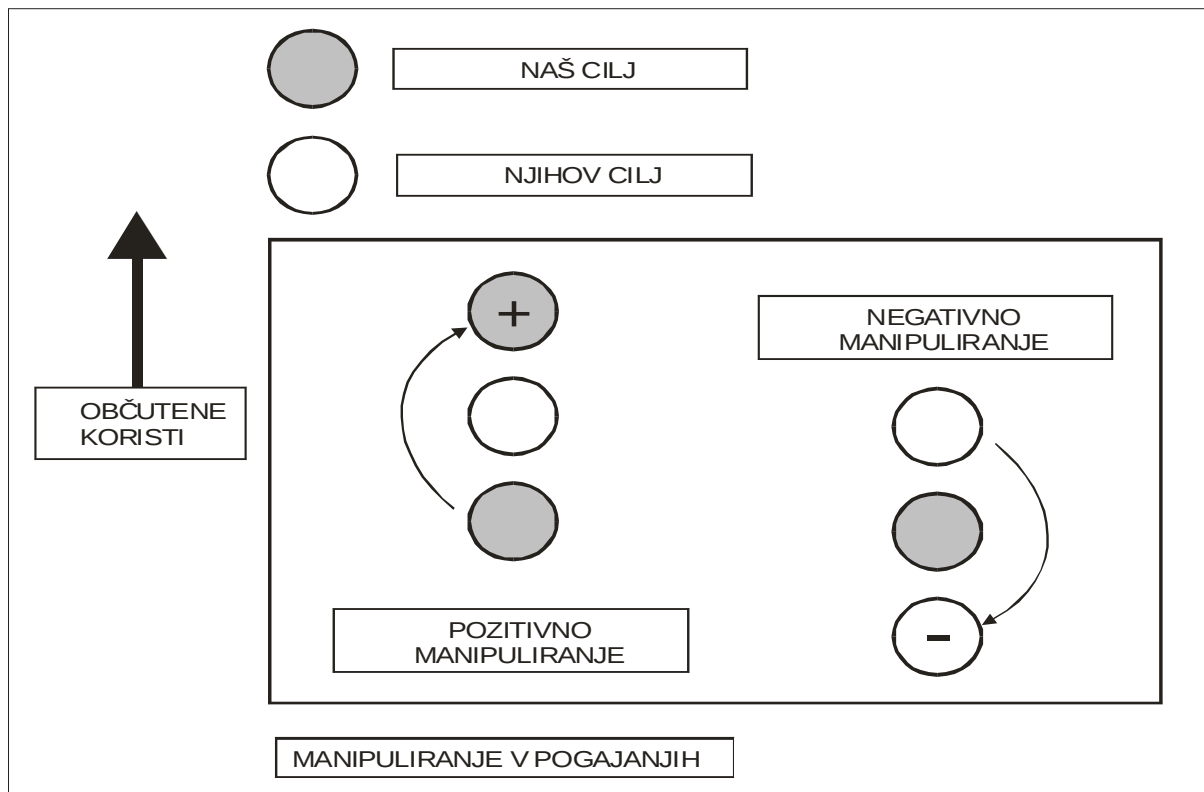
Pri **pozitivnem manipuliranju** prva stran prikazuje prednosti svojega stališča, da bi ga drugi udeleženci čim bolj vrednotili. Sicer pri tem priznava tehtnost stališč druge strani, vendar nenehno poudarjajo, da naj se izbere boljša – njihova možnost.

Pri **negativnem manipuliranju** pa pušča prva stran svoja stališča ob strani, zato pa znižuje vrednost stališč druge strani, tako da ta spozna, da je stališče prve strani ugodnejše in se odloči zanj.

Ni težko presoditi, da je v večini primerov pozitivno manipuliranje boljše, saj v drugih udeležencih stopnjuje občutek o koristi, ki jih bodo deležni, če se odločijo za predloženo stališče.

Manipuliranje lahko poteka zlepa, z mehkim vplivanjem ali zgrda, s tršim pristopom ali celo prisilo.

MANIPULIRANJE V POGAJANJIH



4. PRIPRAVLJANJE POGAJANJ

4.1. DOLOČANJE CILJEV

Pri določanju ciljev pogajanj imajo odločilno vlogo interesi podjetja, oziroma tistega, ki ga zastopa pogajalec.

Cilji vsakih pogajanj so podrejeni višjim ciljem in smotrom podjetja. Cilji pogajanj in strategija za doseganje teh ciljev tvorijo **politiko pogajanj**, ki jo pobudnik začrta pred pogajanjem, jo izvaja in kasneje ocenjuje. Pogajanja lahko imajo tudi več ciljev.

Dobri cilji pogajanj naj prispevajo k uspešnosti podjetja in naj bodo spodbuda za sodelavce, ki sodelujejo na pogajanjih. Pogoji za to je, da dosežemo:

- **Merljivost ciljev**; ker so pogajanja ciljna dejavnost, imajo cilji smiselnost le, če so merljivi. Merila za določanje uspešnosti so lahko absolutna (količinska) ali primerjalna.
- **Primernost ciljev**; s stališča podjetja gledano naj bodo cilji realni, primerni in v skladu s politiko podjetja. S stališča sodelavcev gledano naj bodo cilji izzivni in dosegljivi, ne prenizki in ne previsoki.
- **Razumljivost ciljev**; cilji naj bodo nedvomno razumljivi vsem, ki sodelujejo v pogajanjih.

Pri določanju ciljev upoštevamo še:

- **Alternativne cilje** saj se lahko zgodi, da pogajanja občutno presežejo prvotno zastavljene cilje ali ostanejo pod njimi. Zato je alternativno načrtovanje ciljev ne samo koristno temveč kar potrebno tudi z načrtovanjem »črnih variant«.
- **Maksimiranje ciljev** je mogoče le izjemoma. V praksi se bolj pojavlja izraz **optimiranje ciljev**.
- **Zadovoljivi cilji** so tisti cilj, ko pogajalec smatra, da je dosegel tisto za kar se je lotil pogajanj.
- **Minimalni cilji**, ko kaže, da s pogajanjem ni mogoče doseči tistega, kar je bilo postavljeno. To je predvsem ugotovitev, da se pogajanja prekinejo, odpovedo, prestavijo in nadaljujejo ob ugodnejšem času.

Cilji temeljijo na **informacijah** o zadevi in o drugi strani v pogajanjih. Del teh informacij je trdnih dejstev, drugi del pa ponavadi temelji na občutkih, na vedenju ljudi, njihovih navadah, interesih in medsebojnih razmerij. Prav te informacije so nemalokrat odločilne pri doseganju ciljev pogajanj.

4.2. DOLOČANJE STRATEGIJE POGAJANJ

Strategije so vse dejavnosti in usmeritve, ki vodijo k ciljem pogajanj. Strategije pogajanj imajo – kot vse strategije – tri temeljne sestavine:

Prve sestavine **so način za doseganje cilja**, ki se deli na:

- Usmeritve
- Taktike
- Manevre

Druga sestavina je **urejenost za doseganje cilja**:

- razdelitev dela,
- vlog,
- pristojnosti in odgovornosti.

Tretja sestavina so:

- **resursi** za doseganje cilja pogajanj:

materialne (denarne) in nematerialne dobrine, zlasti zmožnost in dejavnost udeležencev, znanje, izkušnje, moč in vpliv.

4.3. DOLOČANJE UDELEŽENCEV

Udeleženci v pogajanjih so temeljni resursi, s katerim razpolagajo v pogajanje vpletene strani – **vsak si prizadeva izbrati najprimernejše pogajalce za zastopanje svojih stališč in tako vplivati na rezultat pogajanj.**

Vodja pogajanj pri izbiri pogajalcev za svojo stran nima prostih rok: upoštevati mora vsebino, obseg in pomembnost pogajanj; izbira lahko le med osebami, ki so na voljo in vedeti mora, da jih bodo pogajanja odtegnila od drugih rednih nalog.

Glede števila udeležencev na pogajanjih velja podobno kot za sestanke (ne preveč in ne premalo - optimalno število udeležencev ?). Pri pogajanjih je dokaj običajno, da vsako vpleteno stran zastopa enako število pogajalcev. Pobudnik pogajanj ravna modro, če pred pogajanjem preveri koliko pogajalcev bo na nasprotni strani.

Pogajalci, ki zastopajo interese podjetja naj predvsem strokovno obvladajo zadevo. V nasprotnem primeru se na pogajanja vključijo izvedenci stroke. Poleg primerne usposobljenosti za pogajanja so odločilne tudi osebne značilnosti članov pogajalske skupine.

Vodja pogajanj ve, da so njegove moči omejene, zato se na pogajanja pripravi, zagotovi ustrezno število primernih pogajalcev in vnaprej jasno opredeli vloge udeležencev na katere se morajo zelo dobro pripraviti (simulacija pogajanj).

4.4. ORGANIZIRANJE POGAJANJ

Pogajanja pogostokrat potekajo kot sestanek in terjajo enake ali podobne priprave.

Zagotoviti je potrebno:

- Udeležence pogajanj
- Določiti kraj pogajanj
- Zagotoviti prostor in opremo
- Uskladiti čas pogajanj
- Pripraviti vabila z jasno opredeljeno tematiko
- Določiti razpored udeležencev
- Ostale stvari

Od temeljite priprave je kajpak odvisen tudi izid in rezultat samih pogajanj.

5. IZVAJANJE POGAJANJ

5.1. UVODNI DEL POGAJANJ

5.1.1. SPOZNAVANJE UDELEŽENCEV MED SEBOJ

Ob začetku pogajanj se vpletene strani najprej spoznajo – to sega od **formalne predstavitve**, ki jo opravi vodja pogajalske skupine, ki zajema tudi predstavitev funkcij in pooblastil do **neformalnega spoznavanja** v dovolj sproščenem razgovoru.

Začetno spoznavanje je praviloma tudi **tipanje in iskanje dopolnilnih informacij** o drugi strani in ugotavljanje meje do katere so udeleženci druge strani pripravljeni popustiti.

5.1.2. DOLOČANJE SPOREDA POGAJANJ

Pogajanja so največkrat sestanek in velja za spored ali dnevni red isto kot za sestanek. Spored naj obsega predlagane teme, nosilce teh tem, trajanje obravnavanja ter trajanje pogajanj v celoti.

Zahtevnejša pogajanja se pogostokrat začnejo s pogajanjem o sporedu – tako o vsebini kot o zaporedju, poteku in trajanju obravnave.

Praviloma so uspešna predvsem pogajanja, ki jim udeleženci na mehek in soglasen način določijo spored.

5.1.3. OPREDELJEVANJE IZHODIŠČ

Opredeljevanje izhodišč potrdi ali zavrže predstave, ki jih imajo vpletene strani. Tako udeleženci najprej predstavijo najvišje zahteve, ki se jim še zdijo realne in kasneje popuščajo po načelu popuščanja na obeh straneh.

Ko vpletene strani predstavijo svoja stališča in jih kratko utemeljijo, se tudi pokaže kako deleč vsaksebi so in kolikšne bodo težave pri iskanju sporazuma.

Uvodni del je za nepoučenega in neveščega opazovalca le vljudnostno dejanje – za izkušenega pogajalca pa dragocena priložnost za spoznavanje pogajalcev na drugi strani in za otipavanje ozračja in zahtev.

5.2. POTEK POGAJANJ

5.2.1. ČASOVNI POTEK POGAJANJ

Trajanje pogajanj je zelo odvisno od kompleksnosti obravnavane zadeve in interesov v zvezi z njo, pa tudi od izbranega načina pogajanj.

Zelo kratka so lahko pogajanja na silo, kjer eni strani ne ostane nič drugega kot, da se ukloni stališčem druge strani.

Zelo dolga so lahko kompromisna pogajanja, ki potekajo brez pravil, pa tudi tekmovalna pogajanja, kjer vsak načenja nove in tudi že obravnavane vidike zadeve ter poskuša pridobiti čim več dodatnega prostora.

Premočrtna pogajanja so tista, kjer udeleženci korak za korakom iščejo skupna stališča in se bližajo sporazumu.

Krožna pogajanja so tudi lahko zelo dolgotrajna saj se vedno znova vračajo na izhodišče ter začenjajo nove poskuse, da bi dosegli zastavljen cilj.

5.2.2. MODEL POTEKA POGAJANJ

Pogajalec si olajša delo, če se pri pogajanjih drži enega izmed preizkušenih modelov za pogajanje. Poznan je **harvardski model**, ki temelji na sodelovalni usmeritvi.

Model predvsem svetuje ločevanje zadeve od pogajalcev, dejstev od oseb, racionalnost od čustev; prav tako svetuje ločevanje ciljev od stališč, ki rada zameglijo prave cilje pogajanj. Zato naj pogajalci spodbijajo ciljnost v pogajanjih, se zavzemajo za vsestransko, konkretno in prožno obravnavo.

VODILA HARVARDSKEGA PROJEKTA O POGAJANJIH

1. vodilo: loči zadevo od pogajalcev:

- ločevati kaže racionalne in emocionalne vidike vedenja;
- pomembni so tako vsebinski vidiki kot vidiki, ki zadevajo odnose med pogajalci;
- upoštevati kaže, da pogajalci zaznavajo stališča drugih objektivno, pa tudi čustveno;
- če ločimo obravnavano zadevo od vpletenih ljudi, lažje iščemo dodatne možnosti za sporazum.

2. vodilo: loči cilje od stališč:

- stališča udeležencev so vselej obarvana z njihovimi interesi; zato jih kaže ločiti od ciljev, ki naj jih dosežejo pogajanja;
- po zahtevnosti in vsebini primemo izbrani cilji so lahko močna spodbuda za iskanje sporazuma;
- stališča pogajalcev dobijo pravo težo šele, če se vprašamo, kakšni so vzroki zanje in kaj pomenijo;
- vsekakor je pogoj za uspeh pogajanj, da strpno in pozitivno sprejemamo in obravnavamo;
- stališča udeležencev.

3. vodilo: nenehno išči nove možnosti:

- med začetnimi stališči udeležencev je pogosto zaman iskati možni sporazum pri pogajanjih;
- uspešnost pogajanj je največkrat odvisna prav od ustvarjalnosti pri iskanju možnih sporazumov – in pri odstranjevanju ovir, ki so na poti takšni ustvarjalnosti;
- možnosti za uspeh imajo samo možni sporazumi, ki v zadostni meri upoštevajo interese vseh
- v pogajanja vpletenih strani; zares trajen in žlahten je le soglasno sprejet sporazum.

4. vodilo: uporabljaj objektivna sodila:

- navsezadnje se morajo pogajalci med več možnostmi odločiti za eno; to lahko dobro storijo le, če imajo na voljo primerna merila;
- ta sodila in merila naj bodo čim tesneje povezana z osebno uspešnostjo pogajalcev; če že niso docela objektivna, jih kaže vsaj objektivizirati (uporaba ekspertnih skupin, uporaba statistike, analiziranje občutljivosti itd.

5.3. VPLIVANJE NA POGAJANJIH

5.3.1. POGAJANJA SO SPREMINJANJA STALIŠČ

Pogajanja so ciljno početje in ne razpravljanje zavoljo razprave same. Uspešna so pogajanja, ki pripeljejo do sporazuma, le-ta pa v sprejemljivi meri upošteva interese in stališča vpletenih strani. Učinkovita so pogajanja, ki porabijo za doseganje sporazuma kar najmanj resursov, zlasti časa pogajalcev.

Zato je nesmiselno trmasto vztrajati pri lastnih stališčih razen, če ni to skrbno načrtovana strategija. Spreminjanje stališč temelji na moči ene in odporu druge strani, ter na spretnosti, kako to moč uporabiti za premagovanje odpora. To pa terja znanje, veščine in spretnost na področju vodenja. **Vodenje sodelavcev in drugih ni v bistvu nič drugega kot nenehno pogajanje.**

5.3.2. PREPRIČEVANJE NA POGAJANJIH

Na pogajanjih ima boljše možnosti tisti, ki je bolj prepričljiv – to je pa zlasti tisti, ki bolje pozna interese, vrednote in stališča druge strani. Veščina pogajanja ni v prepogosto besednem in vsiljivem govorjenju, temveč v aktivnem poslušanju in spretnem vpraševanju.

Govoriti kaže sorazmerno malo, vendar premišljeno in učinkovito; začetek in konec dobre razlage sta blizu skupaj, sredina pa je tehtna, počasi in jasno predstavljena. Vešč pogajalec se potrudi, da dobro razume vprašanja drugih udeležencev in šele potem odgovarja nanje.

Vešč pogajalec jasno in nedvoumno razlaga svoja stališča in jih razumno utemelji – vendar pozorno sprejema tudi stališča drugih strani in v njih nenehno išče stične točke, ki so osnova sporazuma in jih poudarja.

5.4. POPUŠČANJE NA POGAJANJIH

5.4.1. DAJANJE IN JEMANJE KONCESIJ

Popuščanje je iskanje možnosti naj v pogajanjih pridobijo vsi, ne pa naj nekateri pridobijo na račun drugih.

Popuščati kaže postopoma, v majhnih korakih. Vsaka koncesija v korist drugega mora prinesiti povračilo, drugo koncesijo. Zavzeta pogajanja so vselej »daj – dam«. Ocenjevanje popuščanja je odvisno od ocen o realnosti postavljenih zahtev in stališč. Popuščanja od namenoma visoko zastavljenih izhodišč so le navidezna saj druga stran to zagotovo opazi, kar pa lahko povzroči dodatne težave pri pogajanjih.

5.4.2. RAVNOTEŽJE V POGAJANJU

Spreten pogajalec seveda skuša dati čim manj in pridobiti čim več; zato popušča tem, kjer mu to pomeni najmanj, nasprotniku pa pomeni mnogo. **To je pot do pogajanj, v katerih vsi pridobijo več, kot izgubijo.**

Srednja pot ni nujno vedno prava pot za sporazum – saj je odvisna od realnosti izhodiščnih zahtev. Zato naj bo precejšni del pogajanj posvečen analiziranju realnih zahtev in izhodišč. Srednja pot je dobra šele ob koncu, ko so si stališča že zelo blizu.

5.4.3. ODZIVANJE NA SLOGE POGAJALCEV DRUGE STRANI

Za pogajalce so značilni bolj ali manj izraziti slogi pogajanj. Vsak slog terja primerno odzivanje, ki omogoča učinkovito pogajanje, poleg tega pa drugim pogajalcem pokaže primerno razumevanje.

ODZIVANJE NA ŠTIRI SLOGE POGAJANJ

Podatkovni slog:

- ker je pogajalec naravnani na preciznost, naj bo ta tudi temelj pri predstavljanju naših stališč in predlogov;
- pogosto se obnese sklicevanje na preteklost: kaj je že preskušeno, kaj se je že obneslo, kaj so pokazale izkušnje;
- v pogajanjih s takšnim pogajalcem kaže uporabljati induktivni pristop, ki vodi od pojavov in dejstev do splošnejših pravil in načel; to seveda terja, da dobro poznamo svojo plat zadeve, s podrobnostmi vred in da znamo svoja stališča trdno dokazati, dokumentirati.

Intuitivni slog:

- prav je, da se pogajalec osredotoči na zadevo kot celoto ter se usmeri v bodočnost, išče
- priložnosti;
- spodbuja domiselnost in ustvarjalnost pogajalskih partnerjev, hitro se odziva, preskuša po več
- zamisli vzporedno;
- pogajalec skrbno spremlja odzive drugih udeležencev ter gradi lastna stališča in usmeritve ob teh odzivih.

Analitični slog:

- v dokazovanju najbolj zaleže uporaba logike: pogajalec pazi na povezave med vzroki in posledicami ter analizira razmerja med sestavinami obravnavane zadeve;
- analitični slog terja tudi pri odzivanju obilo potrpežljivosti ter pazljivo analiziranje različnih možnosti ter prednosti in slabosti, ki jih obetajo.

Normativni slog:

- pogajalec se odzove tako, da že ob začetku pogajanj ustvari racionalno vzdušje ter pozorno spremlja dokazovanje in ugovore druge strani;
- bistveno je, da prepozna za drugo stran pomembne vrednote in jim prilagaja svoje ravnanje;
- pripravi se na sklepanje kompromisov, sicer pa se sklicuje na čustva nasprotnika.

5.5. TEŽAVE NA POGAJANJIH

5.5.1. SLEPA ULICA

Neredko se zgodi, da zaidejo pogajanja v »slepo ulico« – videti je, da sporazuma kratko in malo ni mogoče doseči.

Če gre za pravo mrtvo točko, se je pobudnik pogajanj uštel pri načrtovanju pogajanj, saj se jih ne bi lotil, če bi vedel za neuspeh. V kolikor so pogajanja zares brezizhodna – torej v pravi slepi ulici jih je bolje prekiniti ali sploh končati brez sporazuma.

Pogosteje je položaj le navidezen saj hoče ena stran speljati pogajanja v slepo ulico, da bi tako izvajala pritisk na nasprotno stran, da bi pri njih dosegla še večje popuščanje.

Marsikatera pogajanja premaknejo z mrtve točke neformalna, vzporedna dogovarjanja, včasih uspešno stečejo po primernem odmoru, včasih pa je potrebno kratkomalo zamenjati pogajalce z povsem novimi neobremenjenimi udeleženci.

5.5.2. ODKLONITEV PONUJENEGA KONCEPTA

Pobudniki pogajanj skušajo že od začetka uveljaviti usmeritev pogajanj tako, da najbolj ustrezajo zadevi in okoliščinam. Drugi udeleženci pogajanja takšno usmeritev sprejmejo, lahko pa jo tudi odklonijo; vodja pogajanj pa ob odklonitvi presodi, kako naj ravna in zato ima več možnosti:

- **Koncept pogajanj na silo:** seveda če ima dovolj moči, da lahko na ta način vodi pogajanje;
- **Koncept tekmovalnih pogajanj:** odklonitev je lahko posledica negotovosti glede pravil tekmovanja zato naj jih pobudnik znava razčisti;
- **Koncept sodelovalnih pogajanj:** čeprav druga stran odkloni usmeritev, se pobudnik še nekaj časa ne ukloni, poskuša peljati pogajanja v obojestransko korist, svojih stališč ne brani za vsako ceno;
- **Koncept pritajenih pogajanj:** pogajalec spozna, da ni pripravljenosti druge strani, zato se umakne na eno izmed bolj preprostih usmeritev, pri tem pa upa, da bodo razmere sčasoma dozorela tudi za pritajena pogajanja.

Pri prehodih med koncepti se pobudnik odloča praviloma le za eno stopnjo naenkrat; preskakovanje več stopenj je lahko preveč nevarno.

5.5.3. UPORABA NEMORALNIH SREDSTEV

Nemoralna sredstva v pogajanjih so zlasti zloraba koncepta pritajenih pogajanj za manipuliranje z drugo stranjo; namerno zavajanje z nepravimi ali pomanjkljivimi podatki, uporaba neetičnih pritiskov z zavajanjem (blefiranjem), z grožnjo in podobno.

Moralnost v pogajanjih se praviloma splača predvsem na dolgi rok, zato se pogajalci praviloma drže neoporečnega ravnanja.

5.6. KONEC POGAJANJ IN DOGOVOR

5.6.1. KONEC POGAJANJ

Mnogokrat je težko ugotoviti, kdaj je pogajanje zrelo za konec. **Najpomembnejše je spoznanje udeležencev, da so vsaj zadovoljivo dosegli cilje, ki so si jih zastavili.** Takrat vpletene strani ponavadi tudi ocenijo, da z nadaljevanjem pogajanj ne bi več dosegle kakšnih pomembnih koristi.

Včasih privede do konca pogajanj tudi časovna stiska, zlasti v primerih, ko je sporazumno ukrepanje za vse vpletene strani zelo pomembno.

5.6.2. SPORAZUM

Najbolje je seveda, če se posreči pogajanja izpeljati na takšen način, da so obe strani zadovoljne in vzamejo izide za svoje. Takšne zaključke so udeleženci pripravljene kasneje tudi zagovarjati in braniti.

Drugače je z distributivnimi pogajanjmi, ki nekaterim vzamejo, da drugim dajo. Čeprav so pogajanja potekala po pravilih, si bolj ali manj nezadovoljni udeleženci izide kasneje razlagajo tako, kot jim ustreza.

Seveda kaže dosežen sporazum kratko in jasno zapisati ter ga vročiti vsem pogajalcem, še posebej pa poslovodstvu podjetja ali tistega katerega so zastopali.

5.6.3. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POGAJANJ

Pogajanja so ciljna dejavnost in doseženi sporazumi in izidi so merilo za uspešno delo, ki ga opravijo pogajalci.

Ob koncu pogajanj je prav, da opravimo analizo poteka pogajanj ter ovrednotenje ravnanja lastne in druge strani v pogajanjih.

Pogajalci naj tudi nadrejene redno obveščajo o doseganju ciljev in si pridobivajo morebitna dodatno potrebna pooblastila oziroma navodila.

KRITIČNO OCENJEVANJE NAPAK

Osmero resnih napak pri pogajanjih po Madduxu:

1. **Premalo priprav:** dobro pripravljen pogajalec podrobno pozna možnosti, ki jih ima na voljo, in je zato v kritičnih trenutkih bolj urejen in prožen.
2. **Enostranski pristop:** pri dobrih pogajanjih ni mogoče le jemati; sporazum mora obsegati vsaj nekaj prednosti za vsako izmed vpletenih strani.,
3. **Uporaba neprimernih pritiskov:** raziskave kažejo, da je odpor tem trši, čim večji so pritiski na pogajalce; učinkovito je prepričevati, ne pa uporabljati silo.
4. **Nepotrpežljivost:** zamisli in predlogi potrebujejo čas, da dozori; zato pogajalcev ni pametno siliti k sporazumu - potrpljenje se skoraj vedno splača.
5. **Nestrpnost:** izbruhi nestrpnosti so strup za pogajanja, saj onemogočajo sodelovalno ozračje in zavirajo nastajanje ustvarjalnih rešitev.
6. **Preveč govorjenja, premalo poslušanja:** ta splošna napaka je pri pogajanjih še posebej usodna; poslušanje prinaša informacije, razumevanje je pot do modrosti pri pogajanjih.
7. **Prepričevanje namesto vplivanja:** tudi prepričevanje, navajanje razlogov in nagovarjanje ima svojo mejo; trmasto posiljevanje pogajalcev praviloma le krepki odpor.
8. **Odklanjanje nasprotij:** komur so odveč nasprotja kot naravna posledica različnih interesov, si pač ne more obetati uspehov pri pogajanjih; dober pogajalec nasprotja sprejema, razume in jih poskuša uskladiti.

5.6.4. IZVAJANJE DOSEGANJE SPORAZUMOV

Podjetja pričakujejo, da bodo druge v pogajanjih vpletene strani kasneje res izvajale dosežene sporazume. Zato skrbno spremljajo potek dogajanj po pogajanjih. Na vsaka prevelika odstopanja takoj opozarjajo in ukrepajo ter tako preprečujejo eventualne spore.

6. POVZETEK POGLAVJA

1. Pogajanja so namenjena usklajevanju stališč, ki so posledica različnih interesov – med posamezniki, med skupinami, med deli organizacij in med organizacijami ter njihovimi okolji; pogajanja so torej dejavnost za odpravljanje nasprotij. Pogajanja so koristna zato, ker so usklajena stališča pogoj za učinkovitost in uspešnost - ter zato, ker se neusklajena stališča, nasprotja prerada izrodijo v škodljive spore. Pogoj za uspešna pogajanja je zato očitno razumevanje stališč in interesov vseh vpletenih.
2. Pogajanja opravljajo predvsem poslovodniki, managerji - torej vsi tisti, ki načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo delovanje drugih ljudi; pogajanja so namenjena predvsem za vplivanje na druge ljudi, udeležence pogajanj.
3. Izbiramo med štirimi temeljnimi usmeritvami pogajanj - med pogajanj na silo ali s kompromisom, tekmovalnimi pogajanj, sodelovalnimi pogajanj in pritajenimi pogajanj. Prva usmeritev je dolgoročno najslabša, zadnja najboljša; žal raste v istem zaporedju tudi za pogajanja potrebni čas in poraba resursov.
4. Usmeritev pogajanj izbiramo glede na okoliščine, med katerimi je najpomembnejša pripravljenost drugih pogajalcev; če je ne poznamo, začnemo vselej s pritajenimi oz. s sodelovalnimi pogajanj in šele postopno prehajamo proti kompromisnim pogajanjem in pogajanjem na silo. - Pogajanja lahko le delijo omejeno količino dobrin med udeležence - to so distributivna pogajanja: pogajanja na silo, kompromisna in tekmovalna pogajanja. Lahko pa udeleženci v sodelovanju povečujejo razpoložljivo količino dobrin: to so potem sodelovalna - integrativna pogajanja. Pogajanja lahko potekajo brez pravil (pogajanja na silo in kompromisna pogajanja) ali pa po pravilih.
5. Spodbujanje odločitev z zavajanjem (bluf), grožnjami in obljubami je kvečjemu kratkoročno uspešno, zato se mu izogibamo. Pri bližanju stališč uporabljamo dve strategiji - statično adaptiranje (iskanje prekrivanega področja interesov) ali dinamično manipuliranje; slednje je lahko pozitivno ali negativno - pač glede na pristop.
6. Pred odločitvijo za pogajanja je upravičen temeljit premislek. Dobra pogajanja prinesejo vsem udeležencem večje koristi, kot bi jih imeli, če pogajanj ne bi bilo. Pobudnik se pogajanj loti le, če je za to dovolj tehtna potreba, če so možnosti za uspešnost dobri in resursi za pogajanja zadostni. Pomembno je postavljanje dobrih ciljev ter usklajevanje ciljev in sestavin strategije pogajanj.
7. Jedro pogajanj so udeleženci - na strani pobudnika pogajanj in na drugih straneh. Pogajanja s preštevilnimi in med seboj neskladnimi udeleženci so težavnejša. Zato kaže spoznavati sloge pogajanj posameznikov ter omejevati število udeležencev. Skrbno pripravljena in dobro organizirana pogajanja so uspešnejša.
8. Potek pogajanj obsega opredelitev lastnega položaja, postavljanje ciljev, iskanje zaveznikov, analiziranje drugih udeležencev, snovanje lastne strategije in taktike, izvajanje pogajanj in spremljanje sklepov. Pri pogajanjih kaže ločiti obravnavano zadevo od pogajalcev, cilje od stališč, nenehno odpirati nove možnosti ter uporabljati za odbiranje objektivna sodila. Pomembno je usklajeno prepričevanje in popuščanje.
9. Pomembno je odzivanje na sloge pogajanja drugih udeležencev in obvladovanje težav - kadar pogajanja zaidejo v slepo ulico, kadar drugi udeleženci odklonijo ponujeno usmeritev pogajanj, kadar posežejo po nemoralnih sredstvih.
10. Konec pogajanj je vsaj tako pomemben kot priprave in izvajanje. Sklenjenemu sporazumu, ki naj ga udeleženci po možnosti vzamejo za svojega (ga internalizirajo), sledi ocenjevanje izidov in poteka pogajanj ter spremljanje izvajanja sklepov. Le-to je pogosto uvod v naslednji krog pogajanj.

7. VPRAŠALNIK

ALI IMAM LASTNOSTI DOBREGA POGAJALCA?

TEST

TRDITEV	NE!	NE	?	DA	DA!
1. Vselej sem imel posluh za potrebe drugih	1	2	3	4	5
2. Pri urejanju zadev se zlepa ne odločim za kompromis	5	4	3	2	1
3. Verjamem, da morata v pogajanjih pridobiti obe strani	1	2	3	4	5
4. Spore le težko prenašam	5	4	3	2	1
5. Vsaki zadevi hočem priti do dna	1	2	3	4	5
6. Potrpežljivost pa res ni moja posebna vrlina	5	4	3	2	1
7. Pritiske kar dobro prenašam	1	2	3	4	5
8. Poslušati znam – in to dobro	1	2	3	4	5
9. Osebni napadi in posmehovanje mi le sežejo pod kožo	5	4	3	2	1
10. Ponavadi brž izluščim pravo jedro zadeva	1	2	3	4	5

Skupaj točk: _____

KOMENTAR

TOČKE	KOMENTAR
50 - - 41 točk:	Sodite med odlične pogajalce - izpopolnajte se še naprej!
40 - - 31 točk:	Pogajanj se lotevate večinoma s prave strani - odpravite svoje slabosti!
30 - - 21 točk:	Podpovprečni ste - skrbno analizirajte svoje odgovore in jih primerjajte z navedbami v tem poglavju!
20 - - 10 točk:	Preden se lotite naslednjih pogajanj, temeljito prečitajte to poglavje - marsikaj bi morali izpopolniti in spremeniti v svojem pogajalskem delovanju!