

OPREDELITEV POGAJANJ



- Pogajamo se praktično vsi, vsak dan. Seveda pa »prava pogajanja« največkrat opravljajo diplomati, upravni delavci, poslovneži, odvetniki in drugi. Ne nazadnje je poznavanje pogajanj zelo pomemben element pri nekaterih predsodnih in sodnih postopkih (poravnava) , ravno tako pa imajo pogajanja velik pomen v mediaciji.

Mediacija



- **Mediacija ali posredovanje** v sporu je proces, ki ga usmerja mediator in v katerega se sprte strani ali strani, ki imata določeno sporno področje ali vprašanje, vključita prostovoljno z namenom iskanja rešitve, ki bi bila sprejemljiva za obe strani. Prednost mediacije je v učinkovitosti, nizkih stroških, visoki stopnji uspešnosti in obojestranski sprejemljivosti rešitve. Poleg formalne pa je zelo koristna tudi neformalna mediacija, ki je uporabna tako v osebnih odnosih kot tudi na delovnem mestu.

Mediator



- - oseba, ki je usposobljena za vodenje procesa mediacije - pomaga udeleženiim v procesu, da konstruktivno izrazijo probleme, želje in potrebe in aktivno sodelujejo pri iskanju rešitve. Mediator je nevtralen in skrbi za proces, glede vsebine pa se ne opredeljuje.
- Poleg hitre in zadovoljive rešitve mediacija prispeva k izboljšanju odnosov in sodelovanja med sprtima stranema, zmanjšuje možnost zaostrovanja sporov v prihodnje in prispeva k razvijanju učinkovitih oblik preprečevanja in razreševanja težav in nesoglasij.

- temeljna mediatorjeva veščina – poslušanje, komunikacija s postavljanjem vprašanj, govornica telesa, spretnost pogajanja



MEDIACIJA – KOMUNIKACIJA - POGAJANJA



- Mediacija nujno vključuje pogajanja, pomeni pa pospeševalen proces, ko najmanj dve stranki, ki sta v sporu ali želita razrešiti nek problem, s pomočjo mediatorja sistematično osamijo sporna vprašanja z namenom oblikovanja sporazumnega dogovora, ki bo zadovoljil potrebe vseh strank

Zakaj se sploh pogajamo«?

- Pogajamo se predvsem zaradi tega, ker so vse ostale alternative slabše: neurejen status, prekinitev odnosov, prepir, pretep, vojna.... In po vsem tem, smo se ponovno ponavadi prisiljeni vrniti k pogajanju.





- Mediator deluje nevtravno, strokovno, s postopki in tehnikami ter veščinami, ki se jih mora ponavadi naučiti in izpopolniti v praksi, pomaga omogočiti in pospešiti konstruktivna pogajanja, pri čemer nima pooblastil, da pripravlja predloge in da sprejema zavezujoče odločitve, ki bi bile za stranke obvezujoči.

V procesu mediacije govorimo ponavadi o naslednjih fazah

- predstavitev mediatorja in spornega predmeta, predstavitev navodil glede obnašanja strank v mediacijskem postopku, opozorilo na zaupnost, na način dela, na možnost, da stranke v mediaciji vsak trenutek zapustijo proces in tako imenovani dogovor o načinu dela

2. faza

- V drugi fazi mediator spodbudi stranke, da spregovorijo o spornih dejstvih na način, kot jih oni vidijo, o lastnih željah in strahovih, o njihovem namenu in pričakovanjih, opredelijo naj bistvo spora, v tej fazi pa mediator tudi spodbuja zaupanje in komunikacijo.

3. faza

- Pred pogoj za prehod v fazo pogajanj, so dobro opravljeni predhodni koraki. V tej fazi je pomembna metoda dela – viharjenje možganov, nadalje preverjanje različnih opcij in možnosti, uporaba objektivnih kriterijev in opredeljevanje realnih možnosti.

- Najkrajša je seveda zaključna faza, zapis in podpis sporazuma ter seveda naknadno realizacija dogovora, ki pa je posebna tema.

- Najpomembnejša vprašanja uporabe pogajanj v mediaciji je nedvomno, kdaj preiti iz »raziskovalne faze« na pogajanja. Eno izmed standardnih pravil veleva, da se pogajanja v mediacijskem procesu začno, ko na naslednja vprašanja odgovorimo pritrdilno:
 - Ali so bile izmenjane vse potrebne informacije?
 - Ali so bili sporočeni vsi interesi?
 - Ali sta stranki pripravljene sprejeti ena drugo, kot partnerja v pogajanju, torej, Ali sta prenehali biti sovražni ena do druge, do mere, ki onemogoča normalen potek pogajanj?

ZNAČILNOSTI POGAJANJ

- Pogajanje je poenostavljeno rečeno dvosmerna komunikacija, namenjena doseganju dogovora, predvsem takrat, kadar imamo z drugo stranjo nekatere interese skupne in nekatere nasprotne. Pogajanja so uporabno orodje za razreševanje konfliktov le, če sta obe stranki, udeleženi v konfliktu, pripravljeni tudi nekaj dati, odstopiti od svojih začetnih zahtev. Obenem pa morata obe stranki, tudi nekaj dobiti.

- Pogajanja niso smiselna in potrebna, če v celoti obvladujemo neko situacijo, če lahko brez pogajanj dobimo vse kar hočemo in obratno, če druga stran v celoti obvlada situacijo in je vnaprej jasno, da ne bomo pridobili nič. Skratka, pogajanja ne pridejo v poštev, če lahko odločitev v celoti diktira ena ali druga stran.

VRSTE POGAJANJ

- *Mehka pogajanja,*
- *trda pogajanja*
- *in načelna pogajanja*

Mehka pogajanja

- Mehka pogajanja obravnavajo drugo stran kot prijatelja. Običajne poteze mehkega pogajanja so dajanje velikega števila ponudb, popuščanje, zaupanje drugi strani, prijaznost in odstopanje, kolikor je le mogoče, da bi se izognili soočenju s problemom. Pri mehkih pogajanjih je poudarjen pomen oblikovanja in vzdrževanja odnosov

Trda pogajanja

- Za trda pogajanja je značilno, da so udeleženci nasprotniki in da je cilj zmaga. Pri trdih pogajanjih pogajalci zahtevajo popuščanje druge strani, ki je pogoj za odnos. V tem primeru so pogajalci trdi do ljudi in problema, ni zaupanja do drugih, zavzamejo trda stališča, ki jih branijo z grožnjami, zavajanjem, pritiskom, pri tem je cena za dogovor korist samo ene strani. Tako trda kot mehka pogajanja pogosto vodijo v nezadovoljstvo, izčrpanost in utrujenost.

Načelna pogajanja

- Čedalje bolj se uveljavlja tretji način pogajanj, tako imenovana načelna pogajanja. Osnovna načela načelnih pogajanj so naslednja: ločite ljudi od problema, osredotočite se na interese, ne na stališča, poiščite različne možne rešitve, še pred lastno odločitvijo, vztrajajte pri tem, da izid temelji na objektivnem merilu.

- Metoda načelnih pogajanj je tako trda do bistva pogajanj in ne do ljudi. Omogoča priti do tistega, kar posamezni strani pripada in da pri tem vsaka od strani ostane »spodobna«. Ta metoda dopušča vsaki strani, da je poštena in jo hkrati varuje pred tistimi, ki se želijo okoristiti s poštenostjo. Je vsestransko uporabna strategija, pri kateri je zanimivo to, da jo je lažje uporabljati, če se je nauči tudi druga pogajalska stran.

kako ocenjujemo pogajalske metode:

- - ali pripelje do dogovora,
- - ali je učinkovita
- - ali ne (vsaj) poslabša odnosa med strankama

- Pri uporabi pogajalskih metod je zelo pomembno, da se ognemo razpravljanju o stališčih. Razpravljanje o stališčih ne omogoča dobrega dogovora, ker se pogajalci vkopljejo v svoja stališča. Bolj kot pojasnjujejo lastna stališča in jih zagovarjajo, bolj zavzeto jih zavzemajo in od njih ne odstopajo. Pri razpravljanju o stališčih se stranke usmerjajo po večini v zadovoljevanje izhodiščnih interesov. Tako je razpravljanje o stališčih neučinkovito in ogroža odnose.
- Da bi prišli do dobre rešitve je v pogajanjih torej potrebno uskladiti interese in ne stališč.

tri prvine načelnih pogajanj

- analiza – pri tem poskušamo čim bolj natančno ugotoviti položaj, zbrati informacije, temeljito razmisliti o položaju, opredeliti lastne interese ter spoznati in analizirati interese nasprotne strani.

- načrtovanje – pri načrtovanju je potrebno iskati čim več zamisli, pri čemer se je potrebno odločati kaj, kako in v katerem trenutku storiti, kateri interesi so najpomembnejši (rangiranje interesov), kateri cilji so stvarni, pri tem je priporočljivo poiskati vse druge dodatne možnosti in merila

- razprava ali komunikacija za dosego dogovora – komunikacija poteka o različnih stvareh in o različnih stvareh, pomembno pa je, da poteka o razlikah v zaznavanju, o občutkih, o težavah ter da se usmeri v iskanje možnosti, ki so v obojestransko korist

LASTNOSTI POGAJALCEV

- Lastnosti pogajalcev so lahko v pomoč ali v pogubo. V mediaciji največkrat na to ne moremo vplivati, lahko pa seveda spodbujamo lastnosti, ki vodijo k dogovoru in skušamo omejevati vpliv negativnih lastnosti pogajalcev oz. oseb v mediacijskem procesu. Pri pripravah na pogajanja se je potrebno posvetiti težavam in ukrepom za odpravo teh težav, ki se pojavljajo zaradi osebnostnih lastnosti pogajalcev.

- Pri pogajanjih je tudi izjemno pomembno razumevanje načina razmišljanja nasprotne strani. Izredno koristno je igranje različnih iger, tako, da se postavimo v kožo nasproten pogajalske strani in skušamo ugotoviti, kako vidimo problem in svet z očmi nasprotne strani. Star pregovor pravi, da vidimo tisto, kar hočemo videti in da svet in probleme na njem vidimo v odvisnosti od tega, kje sedimo

Izmenjava informacij v procesu pogajanj – komunikacija

- Brez komunikacije ni pogajanj. Osnovni namen komunikacije v procesu pogajanj je sprejeti skupno odločitev. V komunikaciji po teoriji obstajajo predvsem trije izzivi.

- Prvi je ta, da pogajalci med seboj ne komunicirajo na način, da bi se lahko razumeli.
- Drugi izziv je v tem, da nasprotna stran kljub temu, da naša komunicira neposredno in jasno, »ne sliši«. Vzrok je lahko v nepozornosti druge strani, zaposlenosti z lastnimi mislimi, itd.
- Tretji izziv je nerazumevanje. Kar nekdo izreče, lahko druga stran napačno razume.

Kaj lahko izboljšamo pri komunikaciji?

- Glavni del uspešne komunikacije ni v podajanju sporočila, ampak sprejemanju. Dejavno poslušanje s tem, da drugi strani potrdimo, kar smo slišali, je najbolj učinkovita metoda. Govorimo razumljivo in se pogovarjamo. Pogajanja niso ne debata, ne sojenje. Poskušajmo čim več govoriti o sebi in svojih interesih, čim manj pa o nasproti strani. Govorimo z jasnim namenom in pazimo, da komunikacije ni preveč. V pogajanjih oblikujemo delovni odnos. Lažje je razbiti napetost z neformalnimi pripombami in takrat, ko drugo stran spoznamo. Soočimo se s vsebinskim problemom pogajanj in ne z ljudmi. Težje je v primeru, ko pogajalci sprejemajo drug drugega kot nasprotnika, saj takrat težko ločijo odnos med pogajalci od vsebine pogajanj.

Komunikacijski procesi med pogajanj

- Komuniciranje znotraj pogajanj mora biti načrtovano in sistematično. Potrebno je:
- Oceniti in razumeti cilje in strategije tako nas kot nasprotne strani.
- Zastaviti uporabne in uresničljive komunikacijske ter pogajalske cilje.
- Raziskati in razumeti naše ciljno javnost – nasprotno stran pri pogajanjih.
- Vzpostaviti koristne povratne informacije in sistem informiranja, da lahko ovrednotimo naše komuniciranje in ga po potrebi spremenimo.

- Znotraj pogajalske skupine doseči soglasje v zvezi s komunikacijskimi strategijami, da lahko dosežemo cilje in uporabiti moramo ustrezno taktiko.
- Oblikovati proračun in realizirati program pogajanj.
- Vključiti ključne ljudi in jim svetovati glede prejetanja poročil.
- Ugotoviti, kdo je vpleten v načrt pogajanj in kdo je odgovoren za njegovo izvedbo.
- Delati po načrtu in ovrednotiti rezultate pogajanj.

V mediaciji govorimo o komunikaciji s pomočjo metode 7-C :

- **Confrontation** – soočenje, raziščemo potrebe in interese nasprotne pogajalske stranke
- **Communication** – izjemen pomen komunikacije med pogajalcema (pogajalci)
- **Collaboration** – sodelovanje; pogajalec nasprotne strani je pogoj za doseg sporazuma
- **Crisis** – kriza; zavedanje, da je kriza del procesa, ki se mu ni moč izogniti
- **Cookie enlargement** – povečanje svojega deleža torte – analiza ali je to nujno
- **Creativity** – kreativnost; bolj ko so pogajalci kreativni, večja je verjetnost uspešnega zaključka. Za a uspešna pogajanja izberemo kreativne nerutinske metode.
- **Commitment** – zaveza; mediacijski dogovor, pravice in obveznosti, ki izhajajo iz njega

INTERESI

- Namen pogajanj je zadovoljitev interesov. Pogovarjanje o interesih povečuje možnost njihove zadovoljitve, skupni interesi pa obstajajo v vsakem pogajanju. Dobre priprave terjajo analizo naslednjih vprašanj:
- ali imamo skupen interes po ohranjanju odnosa
- kakšne možnosti imamo za sodelovanje in iskanje skupnih koristi
- kakšne bi bile posledice, stroški itd. prekinitve pogajanj
- ali obstajajo skupna načela, ki jih vsi sprejemamo in poslušamo

- Pri pogajanjih je pomembno, da natančno pojasnimo drugi strani, kako pomembni in upravičeni so naši interesi, pomembna je natančnost, sprejemanje interesov nasprotne strani, kot del problema, postavitev problema pred odgovor. Glejte naprej in ne nazaj. Bodite natančni a prilagodljivi. Bodite neizprosni do problema in mehki do ljudi. Kadar govorite o svojih interesih ste lahko neizprosni do problema, kot je lahko katerikoli pogajalec, ko govori o svojih interesih. Pokažite, da napadate problem in ne sopogajalce.

- Trdo pogajanje za lastne interese še ne pomeni, da smo zaprti za poglede nasprotne strani. Od nasprotne strani ne morete pričakovati, da bo poslušala vaše interese in se pogovarjala o predlaganih možnih rešitvah, če ne poslušate njihovih interesov in ne pokažete, da ste odprti za njihove predloge. Tako so skupni interesi priložnost, da z njimi vsaka pogajalska stran nekaj pridobi.

Pri uporabi metode zmanjševanja razlik v interesih je tako v pogajanjih, kot v mediaciji smotrna in včasih nujna uporaba objektivnih meril, med katere štejemo:

- poštenost
- -učinkovitost
- -strokovnost
- -smiselnost
- -pravičnost
- ter upoštevanje predhodnih primerov prakse in običajev.

Batna

- **B** - best
- **A** - alternative
- **T** - to
- **N** - negotiated
- **A** - agreement

- Pri batni gre za tako imenovano boljšo alternativo za doseganje pogajalskega dogovora, torej najboljšo alternativo dogovorov, ki bi ga dosegli s pogajanjem. Kot primer naj navedem, da npr. za sindikat, ki se pogaja za višino plače, pomeni BATNA spodnjo mejo zneska povišanja, ki ga hoče dobiti. Za delodajalca pa določa njegova BATNA zgornjo mejo zneska povišanja plače.

- Pri pogajanjih je dobro oblikovati najboljšo alternativo dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajanjem. Boljša kot je BATNA, večjo moč imamo.

Watna

- **W** - worst
- **A** - alternative
- **T** - to
- **N** - negotiated
- **A** – agreement

- Pri WATNI govorimo o najslabši alternativi za pogajalski sporazum. Ima pomemben vpliv na motivacijo pogajalca. Pomemben element pri pogajanjih je seveda WATNA oz. strah pred alternativo (npr. pred sodnim postopkom). Watna torej pomeni najslabšo alternativo za pogajalsko stran, kjer za rešitev ni potrebna druga pogajalska stran.

PRIPRAVE NA POGAJANJA

- Osnovno pravilo pri pogajanjih je, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Slaba priprava podaljšuje pogajanja, povečuje verjetnost nepotrebnih popuščanj, povečuje verjetnost zapletenih in težkih pogajanj, neustreznega dogovora za nepripravljeno stranko, prekinitev pogajanj in povečuje verjetnost nepotrebnih popuščanj, ter kar je bistveno, zmanjšuje verjetnost doseganja cilja.

Priprave na pogajanja vključujejo:

- opredeljevanje ciljev,
- predvidevanje ovir,
- predvidevanje ukrepov za odpravo ovir,
- določitev strategije (strategija kompromisov, strategija prepiranja, strategija proporcionalnih kompromisov, strategija doseganja sporazuma, strategija partnerstva),
- zbrati vse potrebne informacije,
- določiti primerne pogajalce (če gre za klasična pogajanja – opredeliti čas pogajanj, lokacijo in pristojnost pogajalcev).

Pri določitvi ciljev je pomembno zagotoviti naslednje

- **Prvi cilj:** zagotoviti, da bodo obravnavane vse vsebine, ki jih želimo obravnavati
- **Drugi cilj:** zagotoviti, da vsebine, ki jih ne želimo ne bodo predmet pogajanj
- **Tretji cilj:** oceniti, kaj hoče na pogajanjih doseči nasprotna stran
- **Četrty cilj:** zagotoviti, da bomo strategijo uresničili v pripravljalnih stopnjah in pogajanjih (pristop, vrstni red, obravnava težav, popuščanje, vloga posameznih pogajalcev)

Z vidika uspešnosti pogajanj ločimo:

- Razdruževalna strategija – združevalna strategija
- Dobim – dobim (zadovoljni obe pogajalski strani)
- Dobim – izgubim (ena stran pridobi na račun tega da je druga izgubila)
- Izgubim – izgubim (nezadovoljni obe strani)

POGAJALSKE TAKTIKE

- Postavljanje ekstremnih zahtev
- Agresivnost
- “Dobri in grdi fantje”
- Igralsko obnašanje (uporaba čustev)
- Omejene pristojnosti (zavlačevanje)
- Vzemi ali pusti
- Taktika “rezanja salame” (bistvo te taktike je obravnava posameznih sestavin celotne vsebine pogajanj, ločeno od celote in doseganje ugodnega rezultata pri vsaki posamezni sestavini)
- Slepilni manever (oprostite napačno smo se razumeli)
- “Pod običajnimi pogoji”
- Oprostite to je pa pomota[1]
-

[1] Več o taktikah pogajanj glej dr. Bogdan Kavčič, Spretnost pogajanj, založba Moderna organizacija, 1996

Zakaj pogajanja obtičijo?

- Kadar ena ali več strank ni dovolj zavezana
- Kadar čustva preprečujejo ali ovirajo uspešna pogajanja
- Kadar se pojavijo ovire na dinamiki pogajanj
- Kadar imajo stranke ali njihovi svetovalci neutemeljena pričakovanja glede rezultatov pravnega postopka

Zakoni pogajanj

- Vsako popuščanje je polovica zadnjega popuščanja
- Za vsako naslednje popuščanje je potrebno še enkrat toliko časa kot za prejšnje
- Prvi dve razumni ponudbi sta polovica poti do sporazuma
- Pogajalskega procesa ni mogoče skrajšati zaradi strahu pred izgubo

Ovire v dinamiki pogajanj

- Nezmožnost ali bojazen dati prvo ponudbo ali predlagati popuščanje
- Ni na voljo dovolj informacij
- Bojazen pred precedenčnim primerom
- Ni področja možnega sporazuma
- Eden ali več udeležencev nima dovolj komunikacijskih veščin

Zakaj opreznost pri pogajanjih?

- Bojazen pred prevelikim popuščanjem
- Zaščita pred bojaznijo vdaje
- Slabe strani opreznosti:
- Omejuje možnosti za prilagajanje
- Opreznost je pogosto ekstremna
- Ovira ustvarjanje možnosti

POT K ZAKLJUČKU POGAJANJ – PROCES ISKANJA SPORAZUMA

- Proces iskanja sporazuma zahteva vzpostavljanje primernega vzdušja in odnosov, zaključek »dokazovanja«, ki naj v procesu pogajanj omogoči, da obe stranki v celoti predstavita svoje zahteve, interese, pričakovanja, podatke, jamstva, da v celoti utemeljita svoje interese in želje in v celoti izmenjata informacije.
- V pogajalskem procesu (kar velja seveda tudi za proces mediacije) je potrebno omogočiti nakazovanje vseh možnih rešitev, predlaganje in skupno odločanje. V večini primerov je potrebno, zaradi časovnih, pogajalskih in drugih razlogov, pogajanja večkrat prekiniti, kar omogoča predelavo novih informacij, »ohladitev glav«, premislek, itd.

ZAKLJUČEK POGAJANJ

- Najpomembnejša »umetnost« je prepoznavanje pravega trenutka za zaključevanje pogajanj. Osnovno pravilo je, da se pogajanja zaključijo takrat, ko obe stranki dosežeta največ od tega, kar ocenjujeta za mogoče.

Pogajanja je potrebno enkrat končati, vprašanje pa je, kdaj in kako.

- Za zaključevanje je nujno, da sta se stranki sporazumeli o glavnih vsebinah in sicer tako, da sta obe čim bolj zadovoljni. Najpogostejša tehnika zaključevanja je »zadnja ponudba«. Pomanjkljivost tega je, da je ne moremo večkrat uporabiti na istih pogajanjih. Zaključiti je potrebno prepričljivo in nedvoumno, ter opraviti povzetek za zaključevanje. Rezultat uspešnih pogajanj je sporazum, to je napisan akt o rezultatu procesa pogajanj, ki je tudi cilj, zaradi katerega smo se pogajali.