Upravljanje pregovaranjem u kriznim situacijama: studija poduzeća u prehrambenoj industriji

Juroš, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:308652

Rights / Prava: Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Petra Juroš

UPRAVLJANJE PREGOVARANJEM U KRIZNIM SITUACIJAMA: STUDIJA PODUZEĆA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Petra Juroš

Matični broj: 49405

Studij: Informacijski i poslovni sustavi

UPRAVLJANJE PREGOVARANJEM U KRIZNIM SITUACIJAMA: STUDIJA PODUZEĆA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Barbara Šlibar, mag. inf.

Varaždin, srpanj 2024.

Petra Juroš

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Ovaj završni rad je istražio kompleksnost pregovaranja u kriznim situacijama, s posebnim fokusom na poduzeća iz djelatnosti proizvodnje prehrambenih proizvoda. Glavni cilj ovog rada je opisati kako članovi kriznog tima odabranog poduzeća upravljaju pregovorima u kriznim situacijama, kao što su prirodne nepogode, kibernetički napadi, epidemije, ratovi i drugo. U teorijskom dijelu rada, prvo su opisani osnovni pojmovi vezani uz pregovaranje, zatim je dan pregled osnovnih pregovaračkih strategija i taktika koje podržavaju uspješan ishod pregovora te ključni faktori za uspješno pregovaranje. U praktičnom dijelu rada, primijenjena je deskriptivna studija slučaja. U okviru studije slučaja proveden je intervju s dvoje djelatnika iz velikog poduzeća koje se bavi proizvodnjom prehrambenih proizvoda. Zaključeno je da iako literatura nudi korisne smjernice za pregovaranje, njihova praktična primjena uvelike ovisi o okolnostima i pristupima pregovarača te drugim dionicima koji su uključeni u proces pregovaranja. Stoga, uspješni pregovarači trebaju biti spremni prilagoditi svoj stil pregovaranja kako bi efikasno i efektivno reagirali na nove izazove.

Ključne riječi: pregovaranje; krizne situacije; strategije; pregovaračke taktike; etika; prehrambena industrija; studija slučaja

Sadržaj

Uvod 1
1. Ključni aspekti pregovaranja 2
1.1. Definicija pregovaranja 2
1.2. Proces pregovaranja 3
1.3. Strategije i ishodi pregovaranja 7
1.4. Taktike pregovaranja 10
2. Ključni faktori uspješnog pregovaranja 15
3. Pregovaranje u kriznim situacijama 19
3.1. Karakteristike kriznih situacija 20
3.2. Ponašanje u kriznim situacijama 21
3.3. Specifičnosti pregovaranja u kriznim uvjetima 22
4. Etika pregovaranja u kriznim situacijama 24
5. Metode i tehnike rada 26
6. Upravljanje pregovaranjem u kriznim situacijama: Studija slučaja u prehrambenoj industriji 30
6.1. Osnovne informacije o odabranom poduzeću 30
6.2. Opis problema 30
6.3. Analiza i interpretacija rezultata intervjua provedenog s djelatnicima poduzeća 31
Zaključak 35
Popis literature 38
Prilog 1 42

Uvod

Pregovaranje je ključni aspekt poslovanja svake organizacije koji omogućuje postizanje ciljeva i uspostavljanje suradnje s partnerima. Standardni poslovni pregovori fokusiraju se na postizanje obostrano korisnih rješenja, maksimiziranje profita i poboljšanje poslovnih rezultata. Međutim, krizne situacije donose dodatne izazove. Krizne situacije nastaju zbog prirodnih katastrofa, poteškoća s financijskim sredstvima ili nekim drugim resursima, novonastalih događaja koji zahtijevaju brze reakcije. U takvim okolnostima, pregovaranje postaje presudno za rješavanje problema i smanjenje štete. Ciljevi pregovora u kriznim situacijama ovise o brojnim faktorima, ali obično uključuju brzu reakciju, zaštitu interesa organizacije i očuvanje ugleda. Pregovarači moraju biti prilagodljivi, kreativni i spremni pravovremeno reagirati kako bi se postigao najbolji mogući ishod za organizaciju. Krizne situacije zahtijevaju hitna rješenja jer posljedice mogu biti ozbiljne i dugotrajne, a uspješno pregovaranje može biti ključno za opstanak organizacije u takvim izazovnim vremenima.

Rad se sastoji od šest poglavlja, a može se podijeliti na dva dijela, teorijski i praktični. Najprije je napravljen kratak uvod u temu gdje se ističe važnost upravljanja pregovorima u kriznim situacijama. Nakon uvoda, u prvom poglavlju ovog rada pruža se pregled ključnih aspekata pregovaranja, istražujući definiciju, proces, ishode, strategije i taktike pregovaranja. Drugo poglavlje posvećeno je identifikaciji ključnih faktora koji doprinose uspješnosti pregovaranja. Treće poglavlje fokusira se na pregovaranje u kriznim situacijama, opisujući karakteristike, ponašanje i specifičnosti pregovaranja u takvim uvjetima. Poseban naglasak stavljen je na etiku prilikom pregovaranja koja igra značajnu ulogu u kriznim situacijama gdje su odluke često podložne moralnim i etičkim dilemama. Peto poglavlje detaljno opisuje metodu studije slučaja, uključujući vrste studija slučaja, način njihove izrade te odabranu vrstu studije. Šesto poglavlje opisuje provedenu deskriptivnu studiju slučaja kojom je analizirano pregovaranje u kriznim situacijama u velikom poduzeću iz prehrambene industrije. U sklopu šestog poglavlja najprije je opisano odabrano poduzeće zajedno s izazovima s kojima se odabrano poduzeće suočava tijekom pregovaranja u kriznim situacijama. Zatim se analiziraju i interpretiraju odgovori dobiveni tijekom intervjuiranja s dvoje djelatnika odabranog poduzeća. Na kraju slijedi zaključak u kojem se ukratko opisuju sva poglavlja rada te se iznosi osvrt na rezultate provedenog istraživanja.

1. Ključni aspekti pregovaranja

U ovom poglavlju biti će pružena definicija pregovaranja, s naglaskom na osnovne karakteristike te ciljeve ovoga procesa. Zatim, biti će pružena identifikacija koraka koji obuhvaćaju proces pregovaranja. Poglavlje je zaključeno s detaljnom analizom strategija i taktika pregovaranja.

1.1. Definicija pregovaranja

Postoje razne definicije pregovaranja, prema de Oliveira Dias (2019) navedeno ih je trideset, jer pregovaranje ne dotiče samo jedno područje. Najopćenitija definicija pregovaranja je „proces u kojem dvije ili više strana donose zajedničku odluku“ (Pruitt, 2013, str. 1). Također, Pruitt (2013) je opisao to kao oblik donošenja odluke u kojoj sudjeluju dvije ili više strana, a međusobnom komunikacijom imaju za cilj da pronađu rješenje svojih suprotstavljenih interesa.

Pregovaranje se može smatrati univerzalnom vještinom koja se može primijeniti u svim sferama ljudskog života kao što i Pruitt (2013) navodi da suprotstavljene strane mogu uključivati različite vrste sudionika i razne situacije, bez obzira na njihov opseg i značaj. Na jednoj strani imamo manje važne situacije, poput djece koja pokušavaju podijeliti set igračaka. Ovdje je pregovaranje manje formalno i manje ozbiljno, a djeca razgovaraju kako bi našla način da svi budu zadovoljni s time kako će podijeliti igračke. Na drugoj strani imamo vrlo važne situacije, poput nacija koje pokušavaju okončati rat. U ovom slučaju, pregovaranje ima ozbiljne posljedice i uključuje složene procese, gdje državni vođe i njihovi timovi pregovaraju kako bi našli mirno rješenje koje će zadovoljiti sve strane te zaustaviti sukob. Ovaj raspon situacija pokazuje kako pregovaranje može biti ključno u raznim kontekstima, od svakodnevnih problema do pitanja globalnog značaja.

U suštini, pregovaranje predstavlja kompleksan i dinamičan proces razmjene informacija, stavova, interesa i ponuda između pregovaračkih strana. Svaka strana obično teži ostvariti vlastite ciljeve, što može rezultirati sukobom interesa ili divergentnim stavovima. Ova razmjena je ključna za razumijevanje potreba i ciljeva svake strane, a složenost i promjenjivost procesa proizlazi iz različitih faza i elemenata koji se mogu mijenjati tijekom pregovora.

Međutim, ključna karakteristika uspješnog pregovaranja je sposobnost pronalaska rješenja koje će zadovoljiti sve uključene strane. Pronalaženje rješenja znači doći do dogovora ili kompromisa koji rješava problem ili sukob interesa, a zadovoljavanje svih strana podrazumijeva da svaka strana ima osjećaj da je dobila nešto vrijedno iz dogovora. Ova sposobnost je značajna jer pregovaranje koje završava nezadovoljstvom jedne ili više strana

može dovesti do daljnjih sukoba ili nezadovoljstva, dok dogovor koji je ispunio zadovoljstvo svih sudionika osigurava trajnije rezultate i bolje odnose među stranama.

1.2. Proces pregovaranja

Svaki proces, uključujući i pregovaranje, sastoji se od bitnih elemenata i koraka koji se moraju slijediti za uspjeh. Razumijevanje različitih faza pregovaranja pomaže pregovaračima da se pripreme za izazove i potencijalne komplikacije. Iako nije moguće predvidjeti svaki korak strane s kojom ulazimo u pregovore, dobrom pripremom moguće je smanjiti broj neželjenih situacija. Organizirani pristup pregovaranju dopušta pregovaračima da predvide prepreke i osmisle taktike za njihovo prevladavanje, čime se povećava šansa za ostvarivanje pozitivnog rezultata (Tomašević Lišanin, 2010).

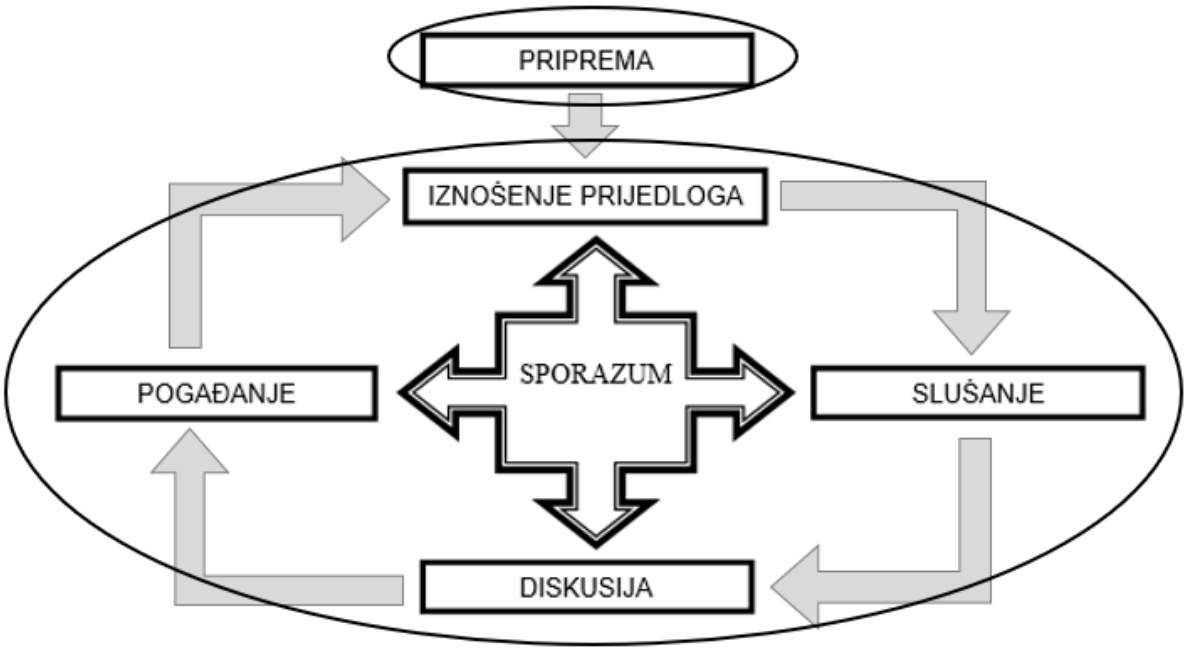
„Istraživanja o fazama pregovaranja relativno su rijetka.“ (Gelfand i Brett, 2004, str. 153). U njihovom priručniku raspravljaju o tome treba li faze strogo slijediti ili ih po potrebi prilagođavati. Strogo praćenje definiranih faza pruža temelj za generalizaciju kroz različite studije, no često je ovaj pristup kritiziran zbog generalizacije kojom se mogu zanemariti specifičnosti pojedinačnih pregovora. S druge strane, prilagođavanje faza omogućuje identifikaciju određenih obrazaca, ali istovremeno ograničavaju mogućnost generalizacije.

Raznolikost u broju i vrstama faza koje čine proces pregovaranja odražava različite pristupe, perspektive i kontekste u kojima se pregovara. Rojot (1991) ističe kako različiti stručnjaci navode različiti broj faza procesa pregovaranja. Neki stručnjaci identificirali su više faza koje uključuju detaljnije korake ili aspekte pregovaranja, primjer je Rojot (1991) koji navodi da postoji šest faza, gdje je prva faza postizanje suglasnosti o potrebi za pregovorima, druga faza je dogovor o skupu principa i ciljeva, treća faza se odnosi na dogovor o određenim pravilima ponašanja, četvrta faza je definiranje pitanja i postavljanje dnevnog reda, nakon čega slijedi dogovor o formuli ili principa kao peta faza i zaključno, dogovor o detaljima implementacije kao šesta faza. Postoje i drugi izvori koji smatraju da se proces pregovaranja može sažeti u tri ili četiri faze.

Zbog variranja broja i vrste faza, važno je napomenuti da ono ovisi o složenosti situacije, vrsti pregovarača i metodologiji koja se primjenjuje. Neki pregovarački procesi mogu biti jednostavniji i zahtijevati manje faza, dok drugi, poput složenih poslovnih dogovora, mogu zahtijevati detaljniji pristup s više faza kako bi se osiguralo postizanje uspješnog ishoda.

U nastavku, na Slici 1 možemo vidjeti da će proces pregovaranja biti razložen na dvije cjeline prema Tomašević Lišanin (2004), gdje se prva sastoji od jedne faze, dok druga uključuje ukupno pet faza. Ove faze predstavljaju temeljnu strukturu koja pomaže

razumijevanju i navigiranju kroz dinamiku pregovora, od početne pripreme do konačnog sporazuma. Svaka faza bit će detaljno objašnjena u nastavku kako bi se bolje razumjelo što svaka od njih uključuje i kako su one međusobno povezane.



Slika 1: Faze procesa pregovaranja (Izvor: Tomašević Lišanin (2004))

Za početak, kako je i prethodno rečeno, prva cjelina je ujedno i prva faza procesa pregovaranja, to jest *priprema i planiranje pregovora*. Colson i ostali (2013) ovu fazu nazivaju „pretpregovaranje“ te ju smatraju važnom jer postavlja temelje za cijeli proces pregovaranja. Također, Stein (1989) smatra da je ova faza dizajnirana da definira „oblik stola“, što znači strukturu i format pregovora, kao i pravila za komunikaciju i povjerljivost. Također, prema mnogim teoretičarima i praktičarima ova faza je najvažnija jer se često smatra da ova faza čini 70-90% uspjeha u pregovaranju. Glavni cilj ove faze je prepoznati i proučiti dostupne informacije. Na osnovu tih podataka, treba istražiti i utvrditi vlastite potrebe, ambicije i sposobnosti, također potrebno je što bolje razumjeti i procijeniti osobe s kojima namjeravamo pregovarati. Nadalje, ako su pregovori poslovni, tj. pregovaramo u ime organizacije mora se razumjeti ne samo što naša organizacija kao cjelina želi postići, već i što svaki pojedini član tima donosi u proces - njihove jedinstvene vještine, znanja, iskustva i perspektive. Važno je naglasiti da pregovarači koji zastupaju svoje organizacije često teže i ostvarivanju nekih određenih vlastitih ciljeva i potreba, „…svaki od njih u pregovore ulazi kao osoba i jedinka sa svojim vlastitim individualnim potrebama.“ (Tomašević Lišanin, 2004, str. 150). Pregovori često započinju zbog nesuglasica ili konfliktnih interesa, ali to ne znači da se ne može postići rješenje koje će zadovoljiti obje strane. Naravno, važno je analizirati i razumjeti povijest koja je dovela

do trenutnih nesuglasica, to može uključivati analizu prethodnih interakcija, događaja ili odluka koje su dovele do trenutnog sukoba. Razumijevanje povijesti može pružiti važan kontekst i pomoći u identifikaciji potencijalnih rješenja. Od velike važnosti je i prepoznati percepciju sukoba druge strane, što znači razumjeti kako druga strana vidi sukob, uključujući njihove interese, potrebe i zabrinutosti. Između ostalog, trebaju se razmotriti vlastita očekivanja od pregovora, to uključuje razumijevanje onoga što se želi postići, kao i mogući kompromisi koji se mogu napraviti. Slijedom navedenog, važno je razmotriti moguće reakcije druge strane i unaprijed planirati kako se nositi s njima. Ova analiza nije samo površinski pregled želja i zahtjeva, već detaljno istraživanje onoga što svaka strana stvarno treba i cijeni (Buljubašić, 2021; Tomašević Lišanin, 2004).

Druga cjelina pregovaranja, koja se često naziva i „srž pregovaranja“, je sama *pregovaračka sesija*. To je ključni trenutak u kojem se sve strane sastaju s ciljem postizanja sporazuma. Ova cjelina je dinamična i zahtjeva aktivnu komunikaciju, razmjenu ideja i informacija, te pregovaračke taktike i strategije. Cjelinu čini pet faza: izlaganje prijedloga, slušanje, diskusija, pogađanje i sporazum. Prema prethodno prikazanoj Slici 1 vidi se slijed faza. Nakon prve cjeline slijedi faza iznošenje prijedloga, nakon čega slijedi slušanje, zatim diskusija te na kraju pogađanje. Na Slici 1 vidimo da do faze sporazuma možemo doći tijekom bilo koje faze (Prgomet, 2019; Tomašević Lišanin, 2004).

Faza iznošenja prijedloga je trenutak kada svaka strana iznosi svoje početne stavove, zahtjeve ili uvjete. Ova faza je prilika za strane da jasno i otvoreno iznesu svoje stavove i očekivanja. Pregovarači iznose svoje prijedloge na stol. Ovi prijedlozi mogu biti širokog spektra, ali bitno je da su prijedlozi jasni, konkretni i realni, a uspješno iznošenje prijedloga može postaviti temelj za konstruktivne i produktivne pregovore. Ovo je također prilika za pregovarače da pokažu svoju spremnost na suradnju i kompromis, prema načinu na koji se prijedlozi iznose može puno reći o pregovaraču i njegovoj volji za postizanjem sporazuma. Ova faza može biti napeta, jer svaka strana želi postići najbolji mogući ishod za sebe. Tomašević Lišanin (2004) preporučuje da je na samom početku korisno poduzeti sve potrebne korake kako bi se smanjile moguće tenzije i pokazala namjera za postizanjem rezultata koji će biti koristan za sve strane koje sudjeluju.

Faza slušanja u procesu pregovaranja je često podcijenjena komponenta uspješnog pregovaranja. Slušanje nije samo pasivni proces prihvaćanja zvučnih informacija. To je aktivni proces u kojem pregovarač mora biti potpuno angažiran. Slušanje uključuje razumijevanje, interpretaciju i vrednovanje onoga što se govori. Pregovarač mora biti potpuno prisutan i usredotočen na govornika, ignorirajući sve vanjske distrakcije. To uključuje i mentalne distrakcije, poput planiranja sljedećeg poteza ili razmišljanja o drugim stvarima. Razumijevanje nije samo shvaćanje riječi koje govornik koristi, već i konteksta, tonaliteta i neverbalnih signala.

Kod interpretacije pokušava se shvatiti što govornik zapravo pokušava reći, što može uključivati pokušaj razumijevanja skrivenih motiva ili ciljeva. Nakon što je pregovarač razumio i interpretirao ono što je rečeno, slijedi procjena informacija. Ovo uključuje odlučivanje o tome koliko su informacije točne, relevantne i korisne. Kako bi se znalo da jedna strana aktivno sluša, Dobrijević (2021) govori kako je potrebno suprotnoj pregovaračkoj strani postaviti pitanje. Prema Ulijn i Strother (1995) postoje različite vrste pitanja koje se koriste tijekom pregovaranja, a svaka vrsta pitanja ima svoju funkciju i može se koristiti za postizanje različitih ciljeva.

Faza diskusije je, kako opisuje Hercigonja (2017), interaktivni proces komunikacije u kojem dvije ili više strana iznose svoje ideje, mišljenja ili stavove s ciljem postizanja zajedničkog razumijevanja, rješavanja problema ili donošenja odluka. Diskusija može biti formalna ili neformalna, ovisno o kontekstu i svrsi. U formalnoj diskusiji, poput poslovnog sastanka ili akademske rasprave, pravila i procedure su često jasno definirane, a od sudionika se očekuje da ih se pridržavaju. S druge strane, neformalna diskusija, poput razgovora među prijateljima, obično je manje strukturirana i može biti fleksibilnija u pogledu pravila i formata. Bez obzira na format, ključni elementi diskusije uključuju slušanje, poštovanje tuđih mišljenja, konstruktivnu kritiku i otvorenost za nove ideje. Kroz diskusiju, sudionici imaju priliku naučiti jedni od drugih, razviti svoje razumijevanje teme i raditi zajedno na postizanju zajedničkih ciljeva. Diskusija je, stoga, ključni alat za suradnju, učenje i inovacije.

Zatim, faza pogađanja u kojoj prema Tomašević Lišanin (2004) treba vrlo dobro sagledati cjelokupnu situaciju. Važno je pažljivo procijeniti vrijednost onoga što će se ponuditi i onoga što se očekuje dobiti zauzvrat. Također, ključno je da niti jedna strana ne pristaje na uvjete koji joj ne odgovaraju ili na koje ne bi pristali u opuštenijim okolnostima. To može biti posebno izazovno u situacijama visokog pritiska, ali je nužno za održavanje pregovaračke pozicije i osiguranje pravednog ishoda. U slučaju da jedna strana ne uspije održati ove standarde, može se dogoditi da iz pregovora izađe u gorem položaju nego što je bila prije ovih pregovora. Tada bi ta strana mogla završiti s manje vrijednim dogovorom ili čak s obvezama koje nije spremna ili sposobna ispuniti. Zbog toga je potrebno pristupiti pogađanju s jasnim razumijevanjem ciljeva, granica i vrijednosti, kao i s otvorenom komunikacijom i poštovanjem prema drugoj strani.

Zaključna faza je faza sporazuma koja se smatra uspješno postignutom kada se sve strane slože o ishodu. U idealnom slučaju, svaki pregovarački proces trebao bi težiti dobivam-dobivaš ishodu, gdje su sve strane zadovoljne rezultatom. Ovo je situacija u kojoj svaka strana osjeća da je ostvarila svoje ciljeve bez osjećaja gubitka, pri čemu su uzete u obzir želje obje strane. Na taj način, sve strane mogu postići svoje ciljeve, a da pritom ne zanemaruju interese drugih strana. Međutim, nije uvijek moguće postići ovakav ishod. Ponekad, jedna strana se

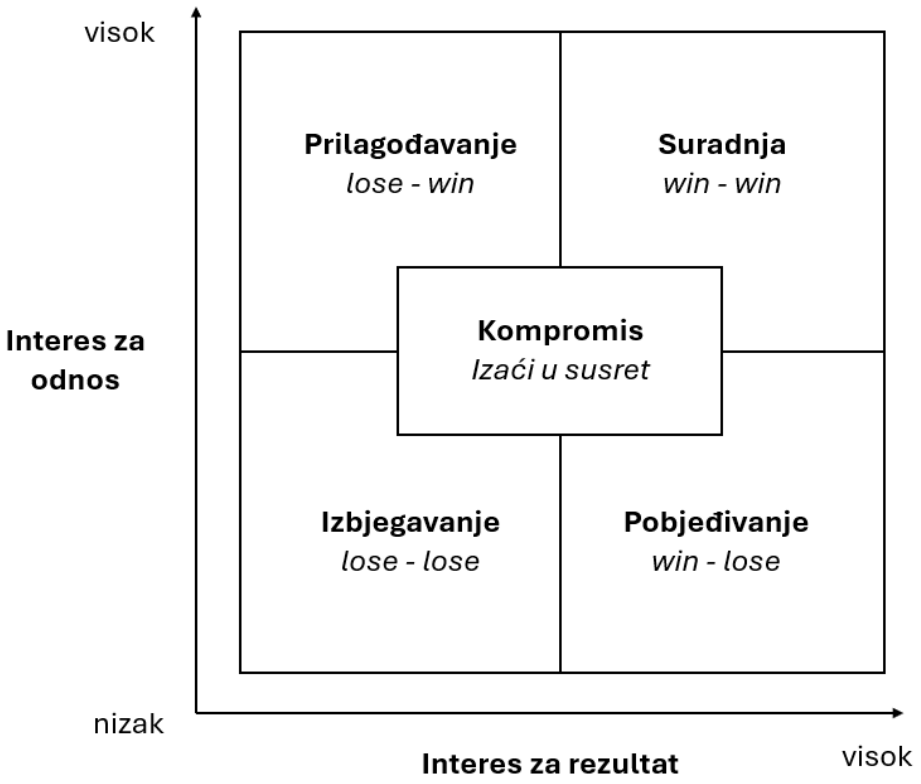
može odlučiti za destruktivan pristup i prekinuti pregovore. Posljedica prethodno navedenog scenarija je to da može doći do oduzimanja vremena sebi i drugoj strani. Pregovaranje je proces koji zahtijeva vremenski ulog, a ako jedna strana ne uzima u obzir interese druge strane, to može dovesti do nepotrebnog produljenja pregovora. Ovo oduzimanje vremena može biti frustrirajuće i može dovesti do smanjenja produktivnosti jer vrijeme koje se troši na neuspješne pregovore moglo bi se koristiti na druge bolje načine. Nadalje, može doći do stvaranja sukoba. Kada se interesi jedne strane ignoriraju, to može dovesti do osjećaja nepravde i frustracije. Ovi negativni osjećaji mogu eskalirati u otvoreni sukob, što može imati dugoročne posljedice na odnos između strana. Sukob može dovesti do gubitka povjerenja, što može otežati buduće pregovore i suradnju. Stoga je važno da se uvijek u obzir uzmu interesi svih strana (Stipe, 2019).

1.3. Strategije i ishodi pregovaranja

U svijetu pregovaranja, različite strategije igraju ključnu ulogu u postizanju željenih ishoda. U postojećoj literaturi pet je osnovnih strategija obzirom na stupanj asertivnosti i stupanj kooperativnosti, prema Tomašević Lišanin i ostali (2019):

- suradnička strategija,
- distributivno pregovaranje,
- strategija prilagodbe,
- strategija izbjegavanja,
- strategija pregovaranja koja teži kompromisu.

Na sličan način strategije pregovaranja identificira i opisuje Lončarević (2016), kao što je prikazano na Slici 2. Prema Lončareviću (2016), stupanj asertivnosti se odnosi na interes za rezultat, a stupanj kooperativnosti na interes za odnos. Interes za rezultat znači koliko je osoba fokusirana na postizanje cilja ili dobivanje određenog ishoda u pregovorima. To uključuje koliko je važan konačni rezultat za tu osobu i koliko je spremna uložiti napora kako bi postigla taj cilj. S druge strane, interes za odnos znači koliko je osoba fokusirana na održavanje ili poboljšanje odnosa s drugom stranom u pregovorima. To uključuje važnost koju pridaje dugoročnoj suradnji i povjerenju s drugom stranom, čak i ako to znači da mora napraviti kompromise ili ustupke.



Sika 2: Podjela strategija pregovaranja obzirom na interes za odnos te interes za rezultat (Izvor: Lončarević (2016))

Suradnička strategija (engl. *win-win*) za koju Tomašević Lišanin i ostali (2019) također koriste naziv integrativno pregovaranje, usmjerena je na postizanje koristi za obje strane uključene u pregovore. Umjesto da svaka strana traži maksimalnu korist samo za sebe, pregovarači surađuju kako bi identificirali i razvili opcije koje proširuju ukupnu vrijednost dogovora. Na primjer, u poslovnim pregovorima, umjesto da se fokusiraju samo na cijenu, pregovarači mogu razmotriti dugoročne suradnje, dodatne usluge ili zajedničke projekte koji će svim stranama donijeti veće benefite. Ključna obilježja suradničke strategije uključuju otvorenu razmjenu informacija, što omogućava jasnije razumijevanje potreba i interesa obje strane. Suradnički pristup naglašava zajedničke interese i ciljeve, istovremeno nastojeći minimizirati razlike. Time se stvara povoljno okruženje za dugoročne odnose i održive dogovore. Ovakva strategija rezultira najpoželjnijim ishodom, a to je *dobivam-dobivaš*. Ovo je idealan ishod koji se prema Falcao (2012) temelji na ideji da se postignu željeni ciljevi uz pristanak druge strane, bez potrebe za iskazivanjem dominacije ili moći. To znači da se ne koristi sila ili manipulacija da bi se postigao cilj. Umjesto toga, pregovarači se služe tehnikama kao što su uvjeravanje, razmjena, umirivanje i kompenzacija kako bi postigli dogovor koji odgovara svim stranama. Također, Falcao (2012) napominje da je ključan faktor ovog pristupa uklanjanje otpora druge strane. U odsutnosti otpora, opasnosti povezane s pobjedom i porazom nestaju. Ovo se često

postiže kroz dijalog, naglašavajući da u pregovorima gdje svi profitiraju, nema potrebe za gubitnicima.

Distributivno pregovaranje, također poznato i kao konkurentsko pregovaranje (engl. *win-lose*), Tomašević Lišanin i ostali (2019) ga opisuju kao proces u kojem se strane u pregovorima fokusiraju na podjelu ograničenih resursa. To znači da su resursi, koje obje strane žele dobiti, ograničeni i svaka strana nastoji dobiti što veći dio tih resursa za sebe. U ovom pristupu svaka strana nastoji ostvariti maksimalnu korist za sebe. Drugim riječima, pregovarači mogu koristiti razne taktike kako bi ostvarili prednost, uključujući i neke koje mogu biti agresivne ili manipulativne. Distributivno pregovaranje je prikladno u situacijama gdje je cilj postići što bolji pojedinačni ishod, kao što su cijena, rokovi ili specifični uvjeti ugovora. To znači da je ovaj pristup koristan kada se pregovara o nečemu što je konkretno i mjerljivo, kao što je dogovor oko cijene proizvoda ili usluge, određivanje rokova za isporuku ili preciziranje specifičnih uvjeta u ugovoru. Uspjeh ili neuspjeh ovog pristupa ocjenjuje se pojedinačno po svakoj stavci pregovora ili sporazuma, a ne prema ukupnoj prihvatljivosti dogovora za sve uključene strane. Falcao (2012) pojašnjava ishod koji proizlazi iz ove strategije, a to je *dobivam-gubiš.* Ovakva strategija zajedno s dobivam-gubiš ishodom je trenutno najrašireniji način pregovaranja na globalnoj razini, a za mnoge je to jedini poznati pristup. Ovaj pristup je izravno proizašao iz koncepta borbe, gdje jedna strana (pobjednik) nastoji ostvariti svoje ciljeve pokazujući ili koristeći svoju moć nad drugom stranom. Moć u ovom kontekstu pregovora jednaka je sposobnosti da se ostvari ono što se želi, bez obzira na volju druge strane. Kao u borbi, implicira namjeru da se sukob riješi pobjedom nad drugom stranom. To rezultira situacijom u kojoj imamo jednog pobjednika i jednog gubitnika, gdje pobjednik uvjerava drugu stranu da ima veću moć, a gubitnik obično odlazi praznih ruku.

Strategija prilagođavanja (engl. *lose-win*), u pregovorima karakterizira komunikacija koja je ispunjena namjerama suradnje. Ova strategija obuhvaća visoku razinu suradnje i želju za postizanjem rezultata koji su korisni za obje strane. Međutim, u isto vrijeme pregovarači koji koriste ovu strategiju često pokazuju nisku razinu izražavanja vlastitih stavova i prijedloga. Prethodno navedeno ponašanje može biti rezultat niskog samopouzdanja pregovarača, gdje se može osjećati nesigurnost u izražavanju svojih mišljenja ili prijedloga. Osim toga, ovo može biti rezultat velike emocionalne naklonosti prema drugoj strani, gdje pregovarač može osjećati snažnu želju da udovolji drugoj strani, čak i na štetu vlastitih interesa. Pregovarači koji koriste ovu strategiju često znaju imati velika očekivanja od budućih suradnji. Ova očekivanja mogu biti realna ili nerealna, ovisno o kontekstu pregovora. Međutim, ova očekivanja se ne moraju nužno ostvariti, što može dovesti do razočaranja. Ova strategija rezultira *gubim-dobivaš* ishodom koji se događa kada jedna strana (gubitnik) odustane od svojih ciljeva kako bi druga strana (pobjednik) ostvarila svoje. Ovaj ishod se zna često dogoditi kada je održavanje odnosa

s drugom stranom važnije od ostvarivanja vlastitih ciljeva. U ovom scenariju, gubitnik pokazuje visoku razinu empatije prema drugoj strani i stavlja njihove potrebe ispred svojih. Callahan i ostali (2016) istaknuli su važnost ravnoteže između empatije i asertivnosti tijekom pregovora. Također su spomenuli da prema njihovom istraživanju žene često pokazuju visoku razinu empatije prema drugoj strani, što može dovesti do toga da se osjećaju obveznima praviti ustupke ili prihvatiti uvjete koji nisu u njihovu korist.

Strategija izbjegavanja (engl. *lose-lose*), kako Tomašević Lišanin i ostali (2019) navode, nije uvijek najbolji izbor jer rezultira ishodom gubim-gubiš, no može biti opravdana u određenim okolnostima. Ova strategija se karakterizira potpunim nedostatkom ili vrlo slabim izražavanjem osobnih stavova i ciljeva, kao i nedostatkom volje za suradnjom. U nekim slučajevima, ova strategija može čak uključivati potpuno izbjegavanje bilo kakve interakcije s drugima. Drugim riječima, strategija izbjegavanja je pristup koji se koristi kada osoba ne želi izraziti svoje stavove ili ciljeve, niti želi surađivati s drugima. Prema tome, ne smatra se idealnom jer može dovesti do nedostatka komunikacije i suradnje, što može negativno utjecati na produktivnost i uspjeh. Unatoč tome, postoje određene situacije u kojima je ova strategija opravdana i može biti korisna. Na primjer, ako je situacija vrlo napeta i postoji rizik od eskalacije konflikta, izbjegavanje može biti najbolji pristup. Zaključno, *gubim-gubiš* ishod se odnosi na scenarij u kojem obje strane u pregovorima doživljavaju gubitak. Ovaj slučaj se zna dogoditi kada se susretnu dvije osobe koje ciljaju na *dobivam-gubiš* ishod, rezultat će gotovo uvijek biti gubitak za obje strane. Neki pregovarači postanu toliko fokusirani na svog protivnika i svoje ciljeve tijekom pregovora da postanu „slijepi“ za sve osim za svoju želju da druga strana izgubi, čak i ako to znači da će i sami izgubiti. Ovo može biti posebno štetno za poslovno odlučivanje jer može dovesti do velikih gubitaka (Stipe, 2019).

Strategija pregovaranja koja teži kompromisu obično se smjesti u sredinu spektra ili u takozvanu „sivu zonu“. Kompromis često nije optimalno rješenje, a razlog tome je što se ne ulaže dovoljno truda i želje za postizanjem rješenja koje bi bilo korisno za sve strane, prethodno spomenutog dobivam-dobivaš ishoda. Rezultati postignuti kroz kompromis samo djelomično zadovoljavaju potrebe svake strane jer se strane često nađu negdje na pola puta. Ovo rezultira situacijom u kojoj je postignut dogovor koji, iako ne odgovara nikome u potpunosti, bude prihvaćen kao kompromisno rješenje koje dovodi do *gubim-dobivam-gubiš-dobivaš* ishoda. To znači da nijedna strana u pregovorima ne postiže svoje ciljeve u potpunosti. Ovo se često događa zbog nedostatka vremena ili neke druge ograničavajuće situacije.

1.4. Taktike pregovaranja

Taktike nam pomažu pri ostvarenju željenog ishoda. Pregovarači koriste širok spektar taktika kako bi ostvarili svoje ciljeve. Ove taktike nisu samo alati koje pregovarači koriste, već su ključni elementi koji oblikuju dinamiku pregovora. Taktike koje pregovarači koriste upotrebljavaju se u određenim fazama pregovora. Ove faze mogu uključivati početne pregovore, razmjenu ponuda, pregovaranje o uvjetima ili konačno postizanje sporazuma. Svaka faza zahtijeva različite taktike, a pregovarači moraju biti fleksibilni i prilagodljivi kako bi uspješno navigirali kroz ove faze. Taktike pregovaranja djeluju kao moćni saveznici tijekom procesa pregovaranja. Bez njih, pregovarači bi se mogli naći u nepovoljnom položaju, nesposobni za postizanje svojih ciljeva.

Bez obzira na taktiku koju pregovarač odabere, ključno je razumjeti kada i kako je najbolje koristiti, kako bi se postigao željeni ishod. Sukladno navedenom, u nastavku će biti objašnjene neke od taktika pregovaranja. Važno je napomenuti da, iako će biti opisane samo neke od taktika, postoji veliki broj drugih koje su jednako važne i učinkovite. Stoga, razumijevanje i korištenje ovih taktika je ključno za uspješno pregovaranje . Taktike koje će se pobliže opisati su:

- ✓ „Dobar i loš dečko“
- ✓ Manipuliranje tišinom
- ✓ Uzmi ili ostavi
- ✓ Salamina
- ✓ Ultimatum
- ✓ „Je li to Vaša zadnja ponuda?“
- ✓ Ograničenje ovlasti
- ✓ Pritisak rokova
- ✓ Emotivni pritisak

Taktika pregovaranja „Dobar i loš dečko“ je popularna metoda koja se često koristi u različitim situacijama, od poslovnih pregovora do policijskih ispitivanja. Ova taktika uključuje dva pregovarača s kontrastnim stavovima i pristupima. „Loš dečko“ prema Tomašević Lišanin i ostali (2019) često preuzima agresivnu, zahtjevnu ili nepopustljivu ulogu. On može koristiti taktike poput pritiska ili zastrašivanja kako bi izazvao stres, nelagodu ili strah kod druge strane, također zna iznositi nerealne zahtjeve. S druge strane, „dobar dečko“ preuzima suosjećajnu, razumnu i suradničku ulogu. Svrha ovog pristupa je stvoriti osjećaj sigurnosti i povjerenja. On može koristiti tehnike poput slušanja, razumijevanja i pružanja podrške kako bi ublažio stres i nelagodu koju je izazvao „loš dečko“, a tada smanjuje nerealni zahtjev, no na razinu da se svejedno ostvari vlastiti cilj. Iako ta ponuda nije idealna za drugu stranu, Tomašević Lišanin (2010) navodi da se zbog odvijene situacije stvara iluzija da je ponuda sasvim razumna.

Međutim, važno je napomenuti da ova taktika može biti kontroverzna i može se smatrati manipulativnom ako se ne koristi etički i s poštovanjem prema drugoj strani.

Manipulacija tišinom je suptilna taktika koja se primjenjuje u pregovaračkim procesima. Tišina, iako često zanemarena, može biti jedno od najmoćnijih sredstava za komunikaciju. Ljudi često teško podnose praznine u razgovoru, što može stvoriti osjećaj nelagode. Tišina nakon postavljenog dobro osmišljenog pitanja može biti iznimno moćna taktika u pregovaranju. Stručni pregovarači često koriste ovu metodu kao oblik pritiska i poticanje druge strane da otkrije više informacija nego što je prvotno namjeravala. Također, za kvalitetana pitanja treba vremena kako bi se odgovorilo na njih, za to vrijeme promatraju se reakcije i ponašanje druge strane, one mogu biti od koristi jer mogu pomoći u daljnjem tijeku pregovora. Međutim, važno je napomenuti da manipulacija tišinom zahtijeva promišljanje. Ako se ne koristi pravilno, može izazvati frustraciju ili neprijateljstvo. Stoga je ključno razumjeti dinamiku i kontekst situacije prije nego što se odlučite koristiti tišinu kao taktiku pregovaranja (Markota, 2019; Tomašević Lišanin i ostali, 2019).

Uzmi ili ostavi taktika je poznata i drugim riječima „Ovo je naša najbolja i konačna ponuda, uzmite ili odustanite“, jedna je od osjetljivih taktika koja može biti vrlo učinkovita. Ova taktika je osmišljena s ciljem obeshrabrivanja daljnjih pregovora. Kada se uputi „fiksna“ ponuda, to šalje jasnu poruku da, ako se druga strana ne slaže s ponudom, neće biti daljnje rasprave. To može biti vrlo efikasno sredstvo za postizanje brzih rezultata, ali također može biti rizično. U tom trenutku, pregovarač mora biti spreman na mogućnost da pregovori neće uspjeti. Ako druga strana odluči odbiti ponudu, pregovori se mogu brzo završiti bez postizanja sporazuma. Pravi test za pregovarača nastaje kada druga strana odgovori: „Odlučujemo se za prekid pregovora.“. To može biti teško prihvatiti, posebno ako se smatra da je ponuda bila razumna. Ova taktika je vrlo moćan alat u pregovorima, ali je važno koristiti je mudro. Iz razloga što druga strana može odbiti ponudu ako je prezentirana na način koji se smatra uvredljivim ili frustrirajućim. Bez obzira na vrijednost ponude, način na koji je prezentirana može imati presudan utjecaj na ishod pregovora (Fisher, 2003; Tomašević Lišanin i ostali, 2019).

Taktika pregovaranja poznata kao salamina usmjerena je na postizanje niza malih, manje važnijih zahtjeva. Ova taktika usmjerava fokus na ostvarivanje manjih pobjeda, često tako da suparnik nije svjestan da druga strana postupno preuzima kontrolu nad velikim brojem stavki. Ključ ove taktike je u tome da nakon što se većina manje važnih tema prinese, tada se glavna tema može ili prepustiti ili ostaviti za kasnije. Važno je da protivnik ne otkrije stvarne namjere. U slučaju obrane od ove taktike, potrebna je svjesnost da veća količina malih ustupaka može imati bitnu svrhu. To znači da treba biti na opreznu jer svaki mali ustupak može biti dio veće strategije. Ova taktika može biti vrlo učinkovita, ali zahtijeva pažljivo planiranje i

strateško razmišljanje. Pregovarači koji koriste ovu taktiku moraju biti spremni na dugotrajne pregovore i biti strpljivi dok polako ostvaruju svoje ciljeve (Barron Stark, 2012c).

Kada se koristi taktika ultimatuma, u njemu jedna strana iznosi zahtjev, a zatim jasno definira koje će posljedice nastupiti ako se taj zahtjev ne ispuni. Razlog upotrebe ove taktike može biti to da pregovori mogu premašiti granice tolerancije ili se čini kao da su zaglavljeni u stalnoj petlji, bez mogućnosti postizanja sporazuma. Ova vrsta prijetnje može uključivati određene uvjete koji moraju biti ispunjeni kako bi se izbjegle negativne posljedice. Primjena ultimatuma često se javlja kada jedna strana želi izvršiti pritisak na drugu stranu da prihvati određene uvjete. Također je posebno učestalo u situacijama kada vrijeme ili određeni resursi igraju ključnu ulogu. Međutim, važno je napomenuti da ultimatum može biti dvosjekli mač. Iako može potaknuti drugu stranu na akciju, također može izazvati negativne reakcije, poput otpora ili neprijateljstva. Stoga, prije odluke za upotrebu ultimatuma, važno je pažljivo razmotriti sve moguće posljedice (Barron Stark, 2012b).

Taktika postavljanja pitanja „Je li to Vaša zadnja ponuda?“ je taktika koju iskusni pregovarači često koriste, a njezina učinkovitost je iznenađujuće velika. Na prvi pogled, to može izgledati kao jednostavno pitanje, ali njegov utjecaj na drugu stranu pregovora je dalekosežan. Kada se postavi ovo pitanje, pokreće se proces samoprocjene kod druge strane. Počinju preispitivati svoju ponudu, pitajući se jesu li možda nešto pogrešno izrekli ili je li nešto pogrešno s ponudom koju su dali. Ova sumnja može dovesti do toga da se u većini slučajeva predomisle o svojoj ponudi. Ova taktika, iako jednostavna, može biti iznimno moćna. Stvara prostor za daljnje pregovore, otvarajući mogućnost za bolje uvjete. Iskusni pregovarači znaju kako iskoristiti ovu taktiku kako bi postigli povoljniji ishod za sebe (Barron Stark, 2012a).

Ograničenje ovlasti u pregovaranju je taktika kojom pregovarač koristi činjenicu da nema potpune ovlasti za donošenje konačnih odluka kako bi stekao prednost u pregovorima. Ova taktika može biti stvarna, kada pregovarač doista nema ovlasti i mora konzultirati nadređene, ili namjerna taktika kojom se želi postići određeni cilj. Primjenom ove taktike, pregovarač često mora tražiti odobrenje ili konzultirati se s višim autoritetima, što može usporiti proces pregovaranja. To stvara pritisak na drugu stranu da ponudi bolje uvjete kako bi se postigao dogovor bez dodatnih odgađanja te smanjuje očekivanja druge strane, znajući da pregovarač nema potpunu kontrolu nad ishodom. Također, odgađanjem donošenja odluka, pregovarač dobiva dodatno vrijeme za analizu ponude ili prikupljanje dodatnih informacija. Prednosti ove taktike uključuju veću fleksibilnost, smanjenje pritiska i strategijsku prednost, dok su nedostaci sporiji proces te mogući gubitak povjerenja ako druga strana shvati manipulaciju (Markota, 2019).

Taktika pritiska rokova u pregovaranju koristi se za stvaranje osjećaja hitnosti i pritiska na drugu stranu kako bi donijela odluku ili pristala na određene uvjete unutar ograničenog vremenskog okvira. Ova taktika temelji se na činjenici da vremenski pritisak može smanjiti sposobnost suprotne strane da temeljito razmotri i analizira sve aspekte ponude, te može dovesti do brzopletog pristanka zbog straha od posljedica nepoštivanja roka. To se dogodi jer se kod druge strane stvara napetost kroz nedostatak vremena i zamišljaju posljedice neuspjeha, prisiljavajući drugu stranu da se usredotoči na izbjegavanje tih posljedica umjesto na analizu ponude. Zbog toga, iako rokovi mogu biti izazovni, ali isto tako mogu biti i korisni alat. Pregovarači trebaju pronaći način da rokovi djeluju u njihovu korist, a ne protiv njih. To zahtijeva razumijevanje kako rokovi funkcioniraju i kako ih se može najbolje iskoristiti tako da se na njih gleda kao na način upravljanja pregovorima (Nierenberg, 2005).

Taktika emotivnog pritiska u pregovaranju koristi se za utjecaj na drugu stranu kroz manipulaciju emocijama, s ciljem postizanja povoljnijih uvjeta ili bržeg dogovora. Igranje na kartu emocija uključuje korištenje emocionalnih reakcija, bilo stvarnih ili namjerno izazvanih, kako bi se promijenio stav ili ponašanje suprotne strane. Pregovarači koriste razne emocionalne izraze kako bi izazvali određene reakcije kod druge strane. Na primjer, mogu izraziti frustraciju, razočaranje ili ljutnju kako bi izazvali osjećaj nelagode, krivnje ili odgovornosti kod druge strane. Isto tako, mogu pokazati uzbuđenje, radost ili zadovoljstvo kako bi potaknuli osjećaj povjerenja i suradnje. Emotivni pritisak može biti izražen verbalno, kroz ton glasa i izbor riječi, ili neverbalno, kroz govor tijela i mimiku lica. Cilj je stvoriti emocionalnu dinamiku koja će zbuniti suprotnu stranu, odvući im pažnju od stvarnih pregovaračkih pitanja i natjerati ih da popuste kako bi izbjegli daljnju nelagodu. Učinkoviti pregovarači trebali bi biti imuni na takve trenutne pritiske i nestabilne emocije, prepoznajući ih kao taktiku koja ima za cilj manipulirati ishodom pregovora. Kao obranu važno je zadržati smirenost i fokusirati se na ciljeve pregovora, ne dopuštajući da emocionalne manipulacije utječu na odluku (Fisher, 2003; Tomašević Lišanin, 2010).

Raznolikost pristupa i ciljeva prema različitim taktikama u pregovaranju jasno pokazuje kompleksnost i dinamičnost ovog procesa. Svaka taktika nosi sa sobom svoj jedinstveni pristup i svrhu, a uspješno korištenje ovisi o razumijevanju konteksta pregovora, osobinama suprotne strane i željenim ishodima. Raznolikost taktika omogućuje pregovaračima prilagodbu svojih strategija prema specifičnim situacijama i ciljevima, potičući kreativnost i fleksibilnost u postizanju željenih rezultata. Bez obzira na određenu taktiku koja se koristi, ključno je imati jasno definirane ciljeve i biti svjestan kako odabrana taktika utječe na dinamiku pregovora i odnos sa suprotnom stranom. U konačnici, uspješni pregovarači razumiju da nema univerzalno primjenjive taktike i da je ključno prilagoditi svoj pristup situaciji kako bi se postigli željeni rezultati.

2. Ključni faktori uspješnog pregovaranja

Lewicki i ostali (2009) pregovaranje smatraju kao neizostavnu komponentu učinkovitog i ispunjenog života. Svatko od nas ima svoje potrebe, bilo da se radi o resursima, informacijama, suradnji ili podršci drugih. Tako i drugi imaju svoje potrebe koje mogu biti u skladu s našima, ali i ne moraju. Pregovaranje je proces kroz koji nastojimo utjecati na druge da nam pomognu u ostvarivanju naših potreba, ali uvijek s poštovanjem prema njihovim potrebama. Ova vještina nije samo ključna za uspješno upravljanje, već je i stavka za uspješan život.

U nastavku će biti opisani ključni faktori za uspješno pregovaranje prema MacRae (2015). U sljedećim odlomcima, svaki od ključnih faktora bit će detaljno objašnjen kako bi se pružio dublji uvid u njihovu važnost i način na koji doprinose uspješnom pregovaranju.

Kao što je prethodno i spomenuto, priprema je ključni dio samog procesa pa time i uspješnosti. Bitno je biti spreman na to da sve što bi moglo poći po krivu, pođe po krivu. Zato je bitno biti pripremljen na svaku situaciju što može uključivati razvijanje planova B i C. Također, time se obuhvaća detaljno razumijevanje svih relevantnih činjenica, mogućih ishoda, alternativa i posljedica. Za početak, treba znati s kim se pregovara, to znači da je dobro istražiti drugu pregovaračku stranu. To se može odnositi na spol, godine, obrazovanje, kulturu, iskustvo i slično. Time se može steći bolje razumijevanje interesa, motivacije te stajališta druge strane, a možda i predvidjeti strategiju i potencijalne taktike. Za pripremu je još potrebno odabrati idealno mjesto za pregovor, razumjeti ključne probleme te vanjske čimbenike koji mogu utjecati na njih, znati vlastitu najbolju alternativu, težiti dobivam-dobivaš ishodu, ali i prirediti se na to da druga strana može težiti dobivam-gubiš ishodu.

U prednosti će biti strpljivi pregovarač koji uporno traži kreativne dobivam-dobivaš ishode. Stoga je kombinacija strpljenja, upornosti i kreativnosti idealna. Važno je prisjetiti se da je pregovaranje kompleksan proces za koji treba vremena, a napredak dolazi postupno, a ne odjednom. Može se reći da greške najčešće rade nestrpljivi pregovarači koji nisu uporni te propuštaju prilike. S druge strane, najuspješniji su oni pregovarači koji koriste svoju kreativnost za pronalazak novih rješenja, a takve ideje dolaze onima koji imaju strpljenja za njih te uporno rade sa željom i nadom za inovativnim rješenjem.

Vrlo poznata izreka „više slušati, manje govoriti“ je prema Tomašević Lišanin i ostali (2019) „zlatno“ pregovaračko pravilo. Kada se govori, informacije se dijele s drugima, a slušanje je prikupljanje informacija koje povećava znanje i razumijevanje. Pregovarači koji teže dobivam-dobivaš ishodu koriste se tehnikama aktivnog slušanja i refleksivnog slušanja. Aktivno slušanje zahtijeva od slušatelja da potpuno usmjeri svoju pažnju na govornika i aktivno se usredotoči na razumijevanje poruke koju govornik pokušava prenijeti. Dok refleksivno

slušanje ide korak dalje od aktivnog slušanja, ono uključuje ponavljanje ili sažimanje onoga što je govornik rekao, kako bi se osiguralo da je poruka ispravno shvaćena. Osim toga, refleksivno slušanje uključuje postavljanje pitanja kako bi se provjerilo jesu li sve informacije ispravno shvaćene. Ove tehnike ne samo da poboljšavaju razumijevanje između dvije strane, već također pokazuju poštovanje prema govorniku. Ako pregovarač ne razumije stajalište druge strane, teško će biti u stanju iznijeti uvjerljive argumente koji bi mogli utjecati na promjenu tog stajališta, zbog toga je bitno primijeniti ove tehnike.

Empatija kao još jedan ključni faktor kroz koji se stvara okruženje povjerenja i otvorenosti, što može olakšati komunikaciju i suradnju. To je sposobnost identifikacije i razumijevanja osjećaja i potreba druge strane. Ona nam pruža mogućnost pogleda na to kako druga strana percipira situaciju, što može dovesti do boljeg razumijevanja njihovih potreba i interesa, što omogućava prednost da pronađu rješenja koja su prihvatljiva za sve strane. Osim toga, empatija pomaže u izgradnji dugoročnih odnosa, što može biti korisno za buduće pregovore. Empatija također može pomoći u rješavanju konflikata i nesporazuma. Kada se pregovara, lako je zaboraviti da je druga strana više od samo suparnika ili protivnika, važno je zapamtiti da je preko puta ljudska osoba sa svojim osjećajima, mislima, strahovima i nadanjima. Kada se to shvati, pregovaranju se pristupa s otvorenim umom i srcem, spremnošću da se sluša, razumije i na pronalaženju rješenja koja su u najboljem interesu svih uključenih.

Osjetljivost na neverbalne znakova je još jedan faktor za uspješne pregovore, tj. mogućnost čitanja znakova druge strane, no također i vještina slanja vlastitih neverbalnih signala kako bi prikrili informacije. Oči i glas su dva ključna neverbalna elementa na koje uspješni pregovarači stavljaju naglasak zbog teže mogućnosti kontrole kod manje iskusnih pregovarača. Oči su često opisane kao „prozori duše“ i mogu pružiti duboki uvid u emocionalno stanje i stavove osobe. Pogled, kontakt očima, treptanje i pokreti očiju mogu otkriti mnogo o tome što osoba stvarno misli ili osjeća. Na primjer, izbjegavanje kontakta očima može ukazivati na nelagodu ili nesigurnost, dok intenzivan pogled može signalizirati agresiju ili dominaciju. Glas također može pružiti vrijedne informacije. Ton, glasnoća, brzina i ritam govora mogu otkriti emocionalno stanje osobe i njen stav prema temi razgovora. Na primjer, brzi, glasni govor može inicirati na uzbuđenje, dok spor i tih govor može signalizirati nesigurnost. Kada su verbalne i neverbalne poruke u sukobu, iskusni pregovarači često pridaju veću važnost neverbalnim signalima. To je zato što ljudi često nesvjesno šalju neverbalne signale koji mogu otkriti njihove stvarne osjećaje i namjere, čak i kada pokušavaju nešto prikriti svojim riječima. Stoga, razumijevanje i pažnja na neverbalnu komunikaciju je ključan faktor za uspješno pregovaranje.

Iako je rečeno da treba uvesti svoje emocije, također je bitno ne shvaćati stvari osobno. Emocije mogu zamagliti objektivnost, smanjiti sposobnost razmišljanja i donošenja odluka, te potaknuti impulzivne reakcije koje ne služe najboljem interesu pregovarača. U pregovorima uvijek postoji suočenost s različitim mišljenjima, stavovima i očekivanjima, a u takvim situacijama je lako pasti u zamku da se kritike i odbijanja shvate osobno. Međutim, važno je shvatiti da su ti komentari usmjereni prema idejama ili prijedlozima, a ne prema osobama. Razvijanje tzv. vještine emocionalne odvojenosti, ne dopušta emocijama da ometaju proces pregovaranja. Shvaćajući da iako pregovori mogu biti intenzivni, ako se dopusti emocijama da prevladaju, može se izgubiti perspektiva vlastitog cilja i možda dozvoliti da se argumentacija raspadne. Svjesnost o vlastitim emocijama i sposobnost da se ne shvaćaju stvari osobno ne samo da poboljšava učinkovitost pregovaranja, već također doprinosi osobnom rastu i razvoju.

Uspješni pregovarači koriste inovativne i kreativne pristupe kako bi prepoznali problematična pitanja, razumjeli njihove uzroke, učinke i utjecaj na pregovore. Pregovaranje je natjecateljski proces, ali zahtijeva kooperativan stav za zajedničko rješavanje problema i postizanje kompromisa. U ovom procesu obje strane iznose svoje interese i prioritete te se identificiraju sličnosti i razlike između strana, što je jedan od prvih koraka do razvoja rješenja. Kreativnost dolazi do izražaja kada pregovarači predlažu „što ako“ scenarije, provodeći test stvarnosti za svaki prijedlog. Pregovarači koji se usude izaći izvan okvira konvencionalnog razmišljanja često dolaze do rješenja koja su ne samo učinkovita već i originalna pri čemu mogu koristiti neke inovativne tehnike poput brainstorminga. Stvaranje rješenja kombinacijom različitih ideja na novi način se može smatrati kao kreativnost pregovarača. Ovime možemo zaključiti kako inovacija i kreativnost omogućavaju pregovaračima da bolje razumiju složene probleme, identificiraju nove prilike i razviju jedinstvena rješenja koja zadovoljavaju interese svih strana.

Zbog pregovaranja kao procesa koji se stalno mijenja i prilagođava potrebna je fleksibilnost. Početna ponuda ili protuponuda nikada nisu konačno rješenje koje je prihvatljivo za obje strane. Iskusni pregovarači razvijaju realističan i opravdan raspon rješenja, od „najprihvatljivijeg“ do „najmanje prihvatljivog“. Važno je napomenuti da su sva rješenja unutar tog raspona prihvatljiva, neka više od drugih, ali niti jedno od tih rješenja ne šteti ili ne ide protiv interesa druge strane. Ovo je bitno za održavanje dobrih odnosa između strana i za postizanje uspješnih rezultata. Iskazivanje fleksibilnosti je predlaganje kreativnih načina za zadovoljenje interesa obje strane uz minimalne troškove. Kako pregovori napreduju, važno je da pregovarači ostanu fleksibilni i prilagodljivi. To znači da moraju biti spremni na promjene, bilo da se radi o promjenama u okolnostima, dinamici pregovora ili stavovima i zahtjevima druge strane, što je ključ za postizanje uspješnih rezultata.

Učenje iz svojih pogrešaka također je jedan od ključnih faktora. Svaki pregovarač, bez obzira na iskustvo, može pogriješiti. No, ono što razlikuje uspješne pregovarače od ostalih je njihova sposobnost da iz učinjenih pogrešaka izvuku vrijedne lekcije. Greške u procesu pregovaranja događaju se na različite načine, mogu nastati zbog loše procjene o tome što druga strana želi, nedovoljnoj pripremi ili lošoj komunikaciji. Bez obzira na vrstu greške, važno je identificirati je i analizirati što ju je uzrokovalo. Ovaj proces samoopažanja omogućuje pregovaraču da shvati što je dovelo do pogrešaka i kako ih može spriječiti u budućim pregovorima. Oni koji su brzi u identifikaciji svojih grešaka i učenju iz njih, postižu uspjeh u pregovaranju. Oni koji to ne mogu, čine najveću grešku od svih.

Zadnji ključni faktor je pristup „rezultati s odnosima“, gdje se „rezultati“ odnose na konkretne ciljeve koje strana želi postići, a „odnosi“ na međusobne interakcije i dinamiku između strana koje pregovaraju. U kontekstu pregovaranja, teži se postizanju rezultata koji su korisni za sve strane, dok se istovremeno održavaju pozitivni i konstruktivni odnosi među pregovaračima. Fokusiranje isključivo na „rezultate“ može dovesti do kratkoročnih dobitaka, ali može naštetiti odnosima i dugoročnoj suradnji. S druge strane, previše naglašavanje „odnosa“ može dovesti do kompromisa koji ne donose najbolje moguće rezultate. Stoga, pristup „rezultati s odnosima“ zagovara postizanje optimalne ravnoteže. Cilj je postići željene rezultate, ali na način na koji se poštuje odnos s drugim stranama. Uspješni pregovarači koji koriste ovaj pristup nastoje postići dobivam-dobivaš ishode, odnosno rješenja koja su obostrano prihvatljiva i koja zadovoljavaju interese svih strana. Ovdje se podrazumijeva izbjegavanje negativnih postupaka kao što su sukobi, zastrašivanje, okrivljavanje, stalno prekidanje, nadglasavanje ili ugrožavanje samopoštovanja druge strane. Umjesto toga, fokus je na razumijevanju, suradnji i dugoročnim vezama što je ključno za uspješno pregovaranje.

3. Pregovaranje u kriznim situacijama

Za bolje razumijevanje ove cjeline, ključno je prvo razjasniti što točno podrazumijevamo pod pojmom „kriza“. Kriza je situacija ili događaj koji predstavlja ozbiljnu prijetnju stabilnosti, sigurnosti, ili normalnom funkcioniranju pojedinca, organizacije, zajednice ili društva u cjelini. Ova situacija je često prekretnica, trenutak koji određuje daljnji smjer razvoja situacije. Ponekad, ako se zanemare indikatori krize, ovi trenuci mogu dovesti do katastrofalnih i nesavladivih posljedica. Međutim, Rojnik (2016) navodi da unatoč tome što je kriza često neželjeni događaj, ona također sadrži potencijal za pozitivan ishod. Ako se pravilno kontrolira nastanak i razvoj krize, moguće je prepoznati znakove krize u nastajanju i spriječiti je. Stoga je važno shvatiti krizu ozbiljno. Ona predstavlja priliku za učenje, a znanje koje se stekne iz prethodnih kriznih događanja može se koristiti za izbjegavanje nastanka novih kriza. Dakle, iako kriza može biti izazovna i zastrašujuća, ona također nudi priliku za rast i razvoj.

Krize dolaze u raznim oblicima i mogu utjecati na različite aspekte života. Primjeri kriza uključuju prirodne katastrofe poput poplava, potresa, uragana i požara koji mogu uzrokovati veliku štetu i gubitak života. Zdravstvene krize, poput pandemija, epidemija i izbijanja bolesti, mogu ugroziti javno zdravlje i dovesti do velikog broja oboljelih i smrtnih slučajeva. Ekonomske krize, kao što su financijski kolapsi, recesije i bankroti, mogu dovesti do gubitka radnih mjesta, smanjenja životnog standarda i općeg ekonomskog pada. Političke krize, uključujući nemire, ratove, terorističke napade i državne udare, mogu destabilizirati vlade, uzrokovati socijalnu nestabilnost i dovesti do gubitka života. Tehnološke krize, poput kibernetičkih napada, kvarova infrastrukture i industrijskih nesreća, mogu dovesti do gubitka podataka, prekida u pružanju usluga i potencijalno opasnih situacija.

U situacijama krize, pregovaranje se ističe kao ključni alat za upravljanje izazovima, rizicima i potencijalno opasnim situacijama. To je zato što krize često zahtijevaju brze odluke koje mogu imati dalekosežne posljedice. Pregovaranje može pomoći u pronalaženju rješenja koja minimiziraju štetu i omogućuju oporavak. Rizici i potencijalno opasne situacije koje proizlaze iz kriza često zahtijevaju pregovaranje kako bi se postigao kompromis ili rješenje.

Tema pregovaranja u kriznim situacijama izaziva zanimanje i pažnju zbog svoje neposredne primjenjivosti. To znači da pregovaranje u kriznim situacijama nije samo teoretski koncept, već ima praktičnu primjenu koja je izuzetno relevantna u stvarnim, svakodnevnim scenarijima. U stvarnim krizama, poput talačkih situacija, prirodnih katastrofa, poslovnih kriza ili političkih nemira, sposobnost da se učinkovito pregovara može imati neposredne i konkretne posljedice. Ovo uključuje spašavanje života, smanjenje štete, očuvanje poslovne stabilnosti i brzo vraćanje situacije u normalu. Stoga, zbog svoje direktne upotrebljivosti i značajnih utjecaja, tema pregovaranja u kriznim situacijama privlači veliku pažnju stručnjaka i javnosti.

Stoga, razumijevanje i vještina pregovaranja mogu biti od ključne važnosti za upravljanje krizama. Pregovaranje može omogućiti stranama da pronađu rješenja koja su prihvatljiva za sve, minimiziraju negativne posljedice krize i omogućuju brži oporavak.

3.1. Karakteristike kriznih situacija

Krizne situacije su iznimno izazovne za upravljanje zbog niza specifičnih karakteristika. Koutsoukis i Farantos (2015) navode prvu od tih karakteristika, a to je neočekivanost. Krize često nastaju iznenada, bez prethodnog upozorenja, što ih čini teškim za predviđanje. Čak i uz najsofisticiranije prediktivne modele, krize su često nepredvidive prirode. Ova neočekivanost može stvoriti osjećaj nesigurnosti i straha, što dodatno otežava upravljanje krizom.

Krize mogu imati ozbiljne posljedice, što je druga ključna karakteristika koju navode Koutsoukis i Farantos (2015). Ove posljedice mogu uključivati gubitak života, materijalne štete, financijske gubitke, te društvenu ili političku nestabilnost. Potencijal za značajan utjecaj na širok raspon ljudi i infrastrukture čini krize posebno zastrašujućim. Ova visoka razina rizika i posljedica zahtijeva pažljivo i promišljeno upravljanje krizom.

Tijekom krize, često postoji ograničen pristup resursima potrebnim za odgovor na krizu. Ova ograničenost resursa zahtijeva učinkovito upravljanje i raspodjelu dostupnih resursa. Istovremeno, tijekom krize često nedostaju točne i pouzdane informacije. Ovaj nedostatak informacija može otežati donošenje odluka zbog nepotpunih ili netočnih informacija. Ove dvije komponente su duboko povezane, a čine treću karakteristiku. Nedostatak informacija može otežati učinkovito upravljanje resursima, dok ograničenost resursa može otežati prikupljanje i analizu informacija (Bouncken i ostali, 2022).

Emocionalni i psihološki utjecaj kriza je također značajan, što je četvrta ključna karakteristika. Krize izazivaju intenzivne emocionalne reakcije poput straha, tjeskobe i panike. Osim toga, krize mogu imati dugotrajne psihološke posljedice na pojedince i zajednice, uključujući traumatski stres. Ova emocionalna i psihološka komponenta kriza zahtijeva pažljivo i suosjećajno upravljanje (Pearson i Clair, 1998).

Krizne situacije su često složene i uključuju više međusobno povezanih faktora, što je peta ključna karakteristika. Rješavanje krize može zahtijevati višedisciplinarni pristup i integraciju različitih ekspertiza. Ovu kompleksnost i složenost također naglašavaju Koutsoukis i Farantos (2015), one otežavaju upravljanje krizom, ali također pružaju priliku za inovativna i kreativna rješenja.

Situacija se može brzo mijenjati, što je šesta ključna karakteristika kriznih situacija. Ova promjenjivost zahtijeva stalno prilagođavanje strategija i planova. Nepredvidljivost toka događaja zahtijeva fleksibilnost i prilagodljivost, što može biti izazovno, ali je ključno za učinkovito upravljanje krizom.

Na kraju, krize često privlače veliku pažnju medija i javnosti, što je sedma ključna karakteristika. Transparentna i učinkovita komunikacija je ključna za upravljanje percepcijom i reakcijama javnosti. Ova medijska pažnja može dodatno povećati pritisak na one koji upravljaju krizom, ali također pruža priliku za transparentnost i odgovornost. Važno je napomenuti da može doći do skrivanja krize. Poduzeća se odlučuju na to iz različitih razloga, uključujući strah od negativnih posljedica za njihovu reputaciju, financijski položaj ili tržišni udio (Savić i Krivokapić, 2022).

Sve ove karakteristike čine krizne situacije izuzetno izazovnim za upravljanje, ali također pružaju priliku za rast, učenje i inovacije.

3.2. Ponašanje u kriznim situacijama

U kriznim situacijama, ponašanje ljudi često varira, ali postoje određeni obrasci koji se ponavljaju. Ljudi mogu doživjeti visoku razinu stresa i panike, što može dovesti do iracionalnih odluka i poteza. Emocije poput straha, tjeskobe i konfuzije često su prisutne, što može otežati jasno razmišljanje i učinkovitu komunikaciju. U tim trenucima, neki se ljudi instinktivno povlače i postaju pasivni, dok drugi mogu preuzeti inicijativu i pokušati kontrolirati situaciju. Često dolazi do spontanih pokušaja organiziranja i formiranja ad hoc timova, pri čemu pojedinci preuzimaju različite uloge prema svojim sposobnostima i percepciji situacije. Istovremeno, može se javiti i pojačan osjećaj zajedništva i solidarnosti, pri čemu ljudi nastoje pomoći jedni drugima kako bi prebrodili krizu. Nažalost, u nekim slučajevima, krizne situacije mogu dovesti i do sukoba, nesporazuma i frustracija, posebno kada su resursi ograničeni ili kada je komunikacija nedovoljna. Sve u svemu, ponašanje u kriznim situacijama je kompleksno i višedimenzionalno, reflektirajući širok spektar ljudskih reakcija na ekstremne situacije.

Reakcija ljudi na krizne situacije može se povezati s teorijom atribucije. Ova teorija objašnjava kako ljudi tumače događaje i kako to utječe na njihovo razmišljanje i ponašanje. Kada se dogodi neočekivana situacija ili kriza, ljudi traže razloge ili uzroke kako bi razumjeli što se dogodilo. Ako se kriza dogodi, ljudi će pokušati odrediti tko ili što je odgovorno. To može biti pojedinac, organizacija ili čak vanjske okolnosti. Na primjer, ako tvrtka doživi financijsku krizu, zaposlenici, dioničari i javnost mogu pripisati krizu lošem upravljanju, tržišnim silama ili čak lošoj sreći. Kako ljudi pripisuju uzrok krize može značajno utjecati na njihovu reakciju. Ako

smatraju da je kriza rezultat lošeg upravljanja, mogu izgubiti povjerenje u vodstvo i tražiti promjene. Ako krizu pripisuju tržišnim silama, mogu biti strpljivi i čekati da se situacija poboljša. Prema tome, način na koji ljudi interpretiraju krizu značajno će utjecati na njihovo ponašanje u toj situaciji (Bakker i ostali, 2018).

Postoji niz ključnih vještina i kvaliteta koje bi mogle odlikovati idealno ponašanje u pregovaranju kod kriznih situacija, a to uključuje smirenost i pribranost, izgradnju povjerenja, prikupljanje i analizu informacija, aktivno slušanje, fleksibilnost i etičko ponašanje. Međutim, važno je napomenuti da nema jedinstvenog obrasca ili pravila koja garantiraju uspjeh u pregovaranju. Svaka situacija je jedinstvena i donosi svoje izazove. Osobnosti koje sudionici unose u proces pregovaranja dodatno čine pregovaranje kompleksnom aktivnošću. Stoga, uspjeh u pregovaranju uvelike ovisi o tome kako se ove vještine i kvalitete primjenjuju u kontekstu svake pojedine situacije. Bez obzira na to, ove vještine i kvalitete ostaju ključne za uspješno pregovaranje, unatoč nedostatku jedinstvenih pravila i obrazaca za uspjeh (Jelić, 2018).

3.3. Specifičnosti pregovaranja u kriznim uvjetima

Pregovaranje u kriznim situacijama i obično pregovaranje imaju nekoliko ključnih razlika. U kriznim situacijama, odluke se moraju donositi brzo kako bi se spriječilo pogoršanje situacije i smanjile štetne posljedice. Za razliku od toga, u običnom pregovaranju postoji više vremena za analizu, pripremu i strategiju, a odluke se mogu donositi nakon temeljitog razmatranja (Zamoum i ostali, 2018). U kriznim situacijama često su u pitanju ljudski životi, sigurnost ili značajna imovina, što povećava pritisak na pregovarače. Greške mogu imati katastrofalne posljedice. Nasuprot tome, u običnom pregovaranju ulozi su obično niži i greške imaju manje ozbiljne posljedice (Koutsoukis i Farantos, 2015). Visoka emocionalna napetost prisutna je kod svih uključenih strana u kriznim situacijama. Pregovarači moraju biti sposobni upravljati intenzivnim emocijama, kao što su strah, panika ili bijes. Emocionalna napetost može biti prisutna u običnom pregovaranju, ali obično nije toliko ekstremna kao u kriznim situacijama (Pearson i Clair, 1998). Često postoji manjak točnih i potpunih informacija u kriznim situacijama, što otežava donošenje informiranih odluka. Pregovarači moraju brzo prikupiti i analizirati dostupne podatke. S druge strane, u običnom pregovaranju informacije su obično dostupnije i temeljitije, omogućujući bolje informirane odluke (Zamoum i ostali, 2018). Ključno je brzo uspostaviti povjerenje između pregovaračkih strana u kriznim situacijama kako bi se olakšala komunikacija i postigao dogovor. U običnom pregovaranju, povjerenje se može graditi postupno kroz vrijeme i kontinuiranu interakciju. Pregovaranje u kriznim situacijama često uključuje suradnju s različitim stručnjacima i zahtijeva visoku razinu koordinacije unutar

pregovaračkog tima. U običnom pregovaranju manje je potreba za višedisciplinarnim pristupom i složenom koordinacijom tima. Pregovarači se često suočavaju s teškim etičkim pitanjima i dilemama u kriznim situacijama koje zahtijevaju brzo promišljanje i uravnoteženje različitih interesa. Etika je važna u običnom pregovaranju, ali situacije rijetko dosežu razinu moralne hitnosti koja je prisutna u kriznim situacijama. Na kraju, krizne situacije često zahtijevaju nekonvencionalna i kreativna rješenja kako bi se postigao pozitivan ishod. S druge strane, rješavanje problema u običnom pregovaranju može slijediti uobičajnije i standardizirane metode.

4. Etika pregovaranja u kriznim situacijama

Etički aspekti pregovaranja su ključni za postizanje uspješnih i održivih dogovora, posebno u kriznim situacijama gdje nose posebnu težinu i odgovornost, jer utječu na ljude, sigurnost i dobrobit zajednice. U kriznim situacijama, pregovarači moraju posebno pažljivo balansirati između hitnosti djelovanja i održavanja visokih etičkih standarda. Kada pregovarači pristupaju procesu s etičkim načelima, oni ne samo da ostvaruju vlastite ciljeve, već i poštuju interese druge strane. Poštivanje protivničkih interesa podrazumijeva da pregovarači ne gledaju samo na svoje potrebe, već se trude razumjeti te uvažiti potrebe i ciljeve druge strane. Ovakav pristup omogućava izgradnju povjerenja i pronalaženje rješenja koja su zadovoljavajuća za obje strane. Transparentnost u komunikaciji je također bitan element etičkog pregovaranja. Otvorenost i dijeljenje relevantnih informacija bez prikrivanja činjenica, olakšava postizanje dogovora i izgradnju povjerenja među sudionicima (Strudler, 1995).

Odgovornost je još jedan ključni element etičkog pregovaranja. Pregovarači moraju preuzeti odgovornost za svoje postupke i odluke, što znači da se pridržavaju dogovorenih uvjeta i ne koriste manipulativne taktike za postizanje svojih ciljeva. To uključuje i poštivanje zakona i pravila koja reguliraju proces pregovaranja. Etički pregovarači izbjegavaju neetičke prakse kao što su laži, prijetnje ili ucjene te umjesto toga nastoje postići dogovor na temelju argumentiranih činjenica i poštenih pregovaračkih tehnika. Fokus na dugoročne odnose je još jedan važan aspekt etičkog pregovaranja. Umjesto da se koncentriraju samo na trenutni dogovor, pregovarači razmišljaju o održivosti i dugoročnom partnerstvu, čime osiguravaju stabilnost i trajne koristi za sve strane uključene u proces (Kifer, 2021).

Međutim, pregovaranje u kriznim situacijama može često potaknuti neetičnost zbog pritiska na postizanje brzih rezultata i visokih uloga koje su u igri. U takvim okolnostima, pregovarači mogu biti skloni manipulaciji, prikrivanju informacija ili korištenju prijetnji kako bi osigurali ishod koji smatraju najpovoljnijim za svoju organizaciju. Stres i hitnost situacije mogu narušiti etičke standarde i dovesti do donošenja odluka koje nisu u skladu s principima poštenja i transparentnosti. Na primjer, pregovarači mogu preuveličavati prijetnje ili skrivati ključne informacije kako bi natjerali drugu stranu na brzi kompromis. Takve prakse ne samo da narušavaju povjerenje među sudionicima, već mogu imati i dugoročne negativne posljedice, kao što su gubitak vjerodostojnosti i pogoršanje odnosa. U ekstremnim slučajevima, neetičko ponašanje u kriznim pregovorima može dodatno eskalirati situaciju, povećavajući rizik za sve uključene strane (Iger, 2021).

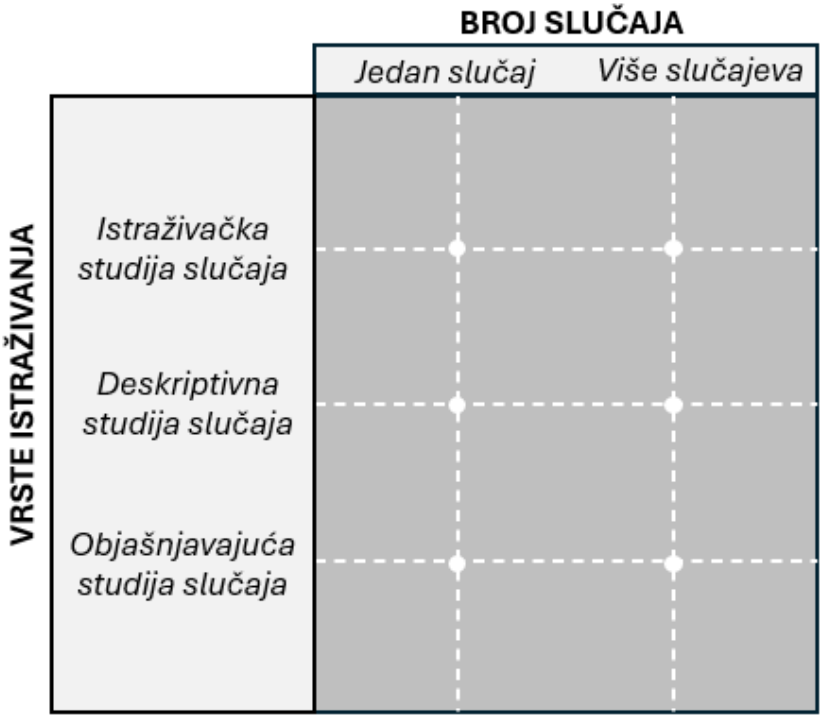
U konačnici, etičko pregovaranje nije samo puko postizanje ciljeva, već uključuje gradnju povjerenja, poštivanje drugih i odgovorno djelovanje. Takav pristup omogućava stvaranje održivih i korisnih dogovora koji ne samo da zadovoljavaju trenutne potrebe, već i

osiguravaju dugoročnu suradnju i povjerenje među sudionicima. U kriznim situacijama, gdje su ulozi visoki, etički pristup pregovaranju može biti ključan za postizanje stabilnih i pravednih rješenja koja zadovoljavaju sve strane.

5. Metode i tehnike rada

U radu je primijenjena metoda studije slučaja kako bi se istražilo kako se pregovara u kriznim situacijama u velikom poduzeću u prehrambenoj industriji. Studija slučaja je metoda istraživanja koja se koristi za dublje razumijevanje specifičnih situacija. Umjesto da se fokusira na generalizaciju, studija slučaja proučava manji broj slučajeva, često čak i samo jedan, na temeljit način unutar stvarnog konteksta. Ova metoda postavlja pitanja poput „zašto“ i „kako“, umjesto „što“ i „koliko“. Ključni elementi u studiji slučaja uključuju povijesni kontekst, koji obuhvaća razvoj događaja i odluka kroz vrijeme, socijalni kontekst, koji istražuje interakcije i odnose među ljudima, te kulturni kontekst, koji se bavi vrijednostima i normama koje oblikuju ponašanje. Ovi faktori omogućuju dublje razumijevanje određene situacije unutar njenog stvarnog okruženja. Kada istraživači provode studiju slučaja, obično se fokusiraju na pojedinačne slučajeve kako bi bolje razumjeli specifične situacije. Ovo omogućuje dublje uranjanje u okolnosti i pruža kontekstualno bogatije informacije za razliku od nekih drugih kvantitativnih metoda istraživanja (Pervan, 2019).

Za istraživanje se može identificirati najmanje šest različitih vrsta studija slučaja, koje se temelje na matrici 2 x 3 (Yin, 2012).



Slika 3: Vrste studija slučaja s obzirom na vrstu istraživanja i broj slučaja (Izvor: Autorica rada)

Na Slici 3 prikazane su vrste studija slučaja obzirom na broj slučaja koji će se analizirati (stupci) te vrstu istraživanja (redovi).

Prva dimenzija matrice odnosi se na broj slučajeva koji će se analizirati, što znači da istraživanje može biti temeljeno na pojedinačnim slučajevima ili na višestrukim slučajevima (Yin, 2012):

- Pojedinačni slučaj je istraživačka metoda koja se fokusira na jedan entitet, događaj ili situaciju. Primjerice, u medicini, analizirajući pojedinačnog pacijenta, liječnici mogu dublje razumjeti simptome, postaviti dijagnozu i odabrati odgovarajuće načine liječenja. Cilj je proučiti određeni slučaj kako bi se steklo dublje razumijevanje.
- Višestruke studije slučaja obuhvaćaju dva ili više pažljivo odabrana slučaja. Na primjer, u poslovnom okruženju, istraživači mogu usporediti različite kompanije kako bi istražili njihove strategije, performanse i izazove. Cilj je usporediti različite slučajeve kako bi se bolje razumjeli određeni fenomeni ili problemi.

Druga dimenzija matrice odnosi se na vrstu istraživanja, pri čemu studija slučaja može biti istraživačka, deskriptivna ili objašnjavajuća (kauzalna). U nastavku su detaljno opisane (Yin, 2012):

- Istraživačke studije slučaja, također poznate kao eksplanatorne studije, usmjerene su na istraživanje novih ili slabije poznatih fenomena. Njihov cilj je razviti početno razumijevanje određenog problema ili situacije koja nije dobro dokumentirana ili istražena. Ove studije često koriste kvalitativne metode, poput intervjua i promatranja, kako bi prikupile bogate i detaljne podatke. Istraživačke studije slučaja su posebno korisne kada istraživači nemaju jasne hipoteze ili kada žele identificirati ključne varijable i koncepte koji će se kasnije testirati u kvantitativnim istraživanjima.
- Deskriptivne studije slučaja usredotočene su na pružanje detaljnog prikaza specifičnih karakteristika i konteksta pojedinačnih ili višestrukih slučajeva. Cilj ovih studija je stvoriti sveobuhvatan i iscrpan prikaz predmeta istraživanja, uključujući njegovu povijest, razvoj i aktualno stanje. Opisne studije slučaja pomažu u razumijevanju kako određeni fenomen funkcionira u stvarnim uvjetima te omogućuju čitateljima da dobiju jasnu sliku o istraživanoj temi. Ove studije često koriste razne izvore podataka, poput dokumenata, intervjua i promatranja, kako bi se osigurala sveobuhvatnost i točnost prikaza.
- Objašnjavajuće (kauzalne) studije slučaja imaju za cilj identificirati uzročne veze i razumjeti zašto se određeni događaji ili ishodi pojavljuju. Ove studije se

fokusiraju na analizu uzročno-posljedičnih odnosa između različitih varijabli i faktora unutar slučaja ili između slučajeva. Objašnjavajuće studije slučaja koriste se kako bi se testirale hipoteze ili teorije koje predviđaju uzročne veze, te kako bi se procijenilo koliko određeni faktori doprinose ishodima. U ovim studijama istraživači često koriste metode poput komparativne analize i triangulacije podataka kako bi osigurali valjanost i pouzdanost svojih zaključaka. Korištenjem objašnjavajućih studija slučaja, istraživači mogu pružiti dubinsko razumijevanje kompleksnih fenomena i njihove dinamike.

Kada se uzmu u obzir ove dvije dimenzije, broj slučajeva i vrsta istraživanja, prikazane na Slici 3, dobivamo ukupno šest kombinacija (Yin, 2012) :

- istraživačka studija slučaja s jednim slučajem,
- istraživačka studija slučaja s više slučajeva,
- deskriptivna studija slučaja s jednim slučajem,
- deskriptivna studija slučaja s više slučajeva,
- objašnjavajuća studija slučaja s jednim slučajem i
- objašnjavajuća studija slučaja s više slučajeva.

Kako bi se izradila studija slučaja, započinje se s odabirom teme i definiranjem ciljeva. U pripremnoj fazi potrebno je prikupiti i pregledati relevantnu literaturu kako bi se bolje razumio slučaj te definirala ključna istraživačka pitanja i hipoteze koje će voditi istraživanje. Potrebno je odabrati slučaj koji je relevantan za istraživačku temu i koji će pružiti korisne uvide. Potrebno je jasno definirati što se želi postići studijom slučaja, bilo da se želi istražiti određeni fenomen, opisati određeni problem ili analizirati uzročno-posljedične veze. Za prikupljanje podataka potrebno je odabrati metode kao što su intervjui, promatranje, analize dokumenata, ankete i drugo te sustavno prikupiti podatke koristeći odabrane metode, osiguravajući da su podaci pouzdani i valjani. U fazi analize podataka, preporučeno je organizirati prikupljene podatke na način koji olakšava njihovu analizu te primijeniti odgovarajuće analitičke tehnike kako bi se identificirali obrasci, veze i ključni uvidi. Na kraju je potrebno napisati diskusiju gdje se analiziraju rezultati u kontekstu postojećeg znanja i istraživačkih pitanja (Yin, 2018).

U ovom radu je prikazana studija slučaja koja se bavi pregovaranjem s posebnim osvrtom na situacije visokog rizika i stresa. Tema je obrađena deskriptivnom studijom slučaja jer ovaj pristup omogućava detaljno i sveobuhvatno razumijevanje određenih okolnosti, dinamike pregovora i strategija koje su korištene. Deskriptivna studija slučaja je odabrana jer pruža mogućnost analize stvarnih događaja i interakcija, omogućavajući da se istraži kompleksnost i često neočekivani aspekti pregovaranja koji se pojavljuju u kriznim situacijama. Kroz detaljno istraživanje slučaja, moguće je identificirati ključne faktore koji doprinose uspjehu

ili neuspjehu pregovora, kao i potencijalno prepoznati obrasce ponašanja i strategije koje se ponavljaju. Ova metoda također omogućava prikupljanje bogatih kvalitativnih podataka koji pružaju dublji uvid u ljudske reakcije i odluke pod pritiskom, što je neophodno za razvoj učinkovitijih pristupa i tehnika pregovaranja u budućnosti.

Glavni cilj ovog rada je opisati kako članovi kriznog tima odabranog poduzeća upravljaju pregovorima u kriznim situacijama (npr. kibernetički napad, potresi, pandemija COVID-19, energetska kriza zbog rata u Ukrajini i drugo). Dodatno je glavni cilj podijeljen na dva podcilja. Prvi podcilj je identificirati ključne faktore uspješnog pregovaranja zajedno s pregovaračkim strategijama i taktikama. Drugi podcilj je opisati primjenu pregovaračkih strategija i taktika u kriznim situacijama ovisno o iskustvu i poziciji djelatnika.

6. Upravljanje pregovaranjem u kriznim situacijama: Studija slučaja u prehrambenoj industriji

Ovo poglavlje rada bavi se izradom deskriptivne studije slučaja, usmjerena na pregovaranje u kriznim situacijama u prehrambenoj industriji. Analiza se temelji na nizu specifičnih istraživačkih pitanja, uključujući različite izazove s kojima se suočava odabrano poduzeće u ovoj industriji. Svrha ove studije je pokazati koliko su teorijske osnove pregovaranja primijenjene u stvarnom životu.

6.1. Osnovne informacije o odabranom poduzeću

Odabrano poduzeće za studiju slučaja je vodeći proizvođač pekarskih proizvoda u regiji, sa bogatom tradicijom i snažnom tržišnom prisutnošću. Osnovano je prije više od pola stoljeća i od tada je izgradilo ugled temeljen na kvaliteti, inovacijama i održivom poslovanju. Ovo veliko poduzeće upravlja širokom mrežom maloprodajnih objekata i distribucijskih centara, koji omogućavaju opskrbu velikog broja potrošača svježim, visokokvalitetnim pekarskim proizvodima svakodnevno. Poduzeće pripada kategoriji C – Prerađivačka industrija zbog svog asortimana proizvoda koji uključuje raznovrsne kruhove, peciva, kolače i druge pekarske specijalitete, prilagođene ukusima i preferencijama različitih potrošača. Poduzeće se kontinuirano trudi zadovoljiti visoke standarde kvalitete kroz stroge kontrole proizvodnih procesa i konstantno ulaganje u moderne tehnologije. Pored toga, posebnu pažnju posvećuju održivom poslovanju, koristeći prirodne i lokalne sirovine te primjenjujući ekološki prihvatljive prakse (Komisija EU, 2016; Vlada RH, 2007).

Kroz svoju dugogodišnju povijest, poduzeće je pokazalo izvanrednu otpornost i sposobnost prilagodbe, suočavajući se s brojnim izazovima na tržištu. Njihova sposobnost da inoviraju, održavaju visoke standarde kvalitete i ostaju usmjereni na potrebe potrošača čini ih liderom u pekarskoj industriji. Ova studija slučaja će pružiti dublji uvid u njihove načine upravljanja kriznim situacijama koji su doprinijeli njihovom dugoročnom uspjehu.

6.2. Opis problema

Krizne situacije predstavljaju značajan izazov za poslovanje, osobito u prehrambenoj industriji gdje stabilnost i kontinuitet opskrbe imaju ključnu ulogu. Odabrano poduzeće u ovoj industriji često se susreće s različitim krizama koje zahtijevaju brzo i učinkovito pregovaranje

kako bi se minimizirali negativni utjecaji na poslovanje. Te krizne situacije mogu uključivati probleme s opskrbnim lancem, kao što su kašnjenja u isporuci sirovina zbog transportnih poteškoća ili nestašice ključnih sastojaka zbog poremećaja u proizvodnji. Sigurnosni incidenti mogu obuhvaćati kontaminaciju hrane, što zahtijeva hitno povlačenje proizvoda s tržišta, ili kibernetičke napade koji ugrožavaju sigurnost podataka i operativnih sustava. Regulatorne promjene mogu uključivati nove zakone ili propise koji nameću strože standarde kvalitete ili dodatne administrativne obaveze, što može zahtijevati brzu prilagodbu poslovnih procesa. Financijske poteškoće mogu proizaći iz naglih promjena tržišnih uvjeta, kao što su značajna povećanja cijena energije ili sirovina, ili smanjenje potražnje zbog ekonomskih kriza, što može ugroziti likvidnost i stabilnost poduzeća. Jedan od velikih izazova s kojim se ovo poduzeće susrelo jest upravljanje pregovorima u kriznim situacijama kao što su kibernetički napad, potres, pandemija COVID-19 i energetska kriza zbog rata u Ukrajini, gdje je ključno prepoznati kako reagirati i postupati. To uključuje prepoznavanje i identificiranje ključnih faktora za uspješno pregovaranje, kao i prilagodbe strategije i taktike pregovaranja prema vrsti krize te određivanja taktika koje neće naškoditi odnosu s drugom stranom. Dodatni problem predstavlja primjena pregovaračkih strategija i taktika u različitim fazama krize, osiguravajući pritom očuvanje dugoročnih odnosa i postizanje optimalnih rezultata.

6.3. Analiza i interpretacija rezultata intervjua provedenog s djelatnicima poduzeća

U sklopu istraživanja pregovaranja u kriznim situacijama, obavljeni su intervjui s dva člana kriznog tima odabranog poduzeća, jednog od vodećih u prehrambenoj industriji. Prvi ispitanik je direktor proizvodne lokacije, muškarac stariji od 56 godina s višom stručnom spremom i više od 20 godina radnog iskustva. Druga ispitanica je direktorica pravnih i općih poslova, žena u dobi od 36 do 45 godina, također s visokom stručnom spremom (magistra prava) i s 11 do 20 godina radnog iskustva. Oba ispitanika igraju ključne uloge u kriznom timu, gdje svojim znanjima i vještinama doprinose uspješnom rješavanju kriznih situacija. Njihove perspektive pružaju sveobuhvatan uvid u različite aspekte kriznog menadžmenta, od tehničkih problema u proizvodnji do pravnih i komunikacijskih izazova s kojima se kompanija suočava.

Na početku intervjua, ispitanicima su postavljena opća pitanja o kriznim situacijama s kojima se odabrano poduzeće suočilo. Odgovori muškog i ženskog ispitanika pružili su sveobuhvatan pregled različitih aspekata kriza u prehrambenoj industriji. Ispitanik, direktor proizvodne lokacije, istaknuo je kako su najznačajnije krizne situacije u kojima je on sudjelovao su bile vezane uz isporuku proizvoda neodgovarajuće zdravstvene ispravnosti i kvalitete. Definirao je kriznu situaciju kao proizvodnju proizvoda upitne zdravstvene ispravnosti te naveo

da su se najčešće krize događale zbog upitne zdravstvene ispravnosti i kvalitete sirovina. S druge strane, ispitanica, direktorica pravnih i općih poslova, opisala je razne krizne situacije koje su pogodile poduzeće, uključujući kibernetički napad, potres, pandemiju COVID-19 i energetsku krizu uslijed rata u Ukrajini. Definirala je kriznu situaciju kao opoziv proizvoda radi zdravstvene neispravnosti ili nesukladnosti kvalitete, ali i bilo koja situacija koja može paralizirati redovne poslovne aktivnosti. Istaknula je kako se, srećom, nisu često javljale iste situacije, ali ih je bilo raznih. Ova usporedba pokazala je širinu i raznolikost kriznih situacija s kojima se odabrano poduzeće suočilo.

Zatim su ispitanici dobili pitanja vezana za upravljanje kriznim situacijama gdje su odgovori bili skoro identični, što se naravno podrazumijeva jer oboje rade u istom poduzeću. Kada se pojavi krizna situacija, oba ispitanika navode formiranje kriznog tima kao prvi korak. Ispitanica je istaknula da se krizni tim odmah oformi i utvrđuje se uzrok koji je doveo do krize kako bi se žurno sanirala daljnja šteta. Isti pristup ima i ispitanik. Također su imali isti odgovor vezan za sastav kriznog tima koji uključuje najodgovornije ljude iz više različitih organizacijskih jedinica kao što su, kako je ispitanik naveo, proizvodnja, logistika, prodaja, marketing, služba integralne zaštite, te sustavi kontrole kvalitete i sigurnosti hrane. Na pitanje o provođenju simulacija kriznih situacija, oba ispitanika odgovaraju jednako, a to je da poduzeće provodi simulacije opoziva proizvoda najmanje jednom godišnje. Ispitanica je naglasila da su simulacije propisane pravilima IFS-a (International Featured Standards) i HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) sustava, što znači da su dio standardiziranih procedura za osiguranje kvalitete i sigurnosti hrane. Također je naglasila da su ove simulacije izuzetno korisne jer omogućuju timu da uvježba svoje reakcije i postupke u slučaju stvarnog opoziva proizvoda, osiguravajući tako brzu i učinkovitu reakciju, čime se smanjuje rizik za potrošače i minimizira potencijalna šteta za poduzeće. Ova identičnost odgovora ispitanika, koji nisu u istom odjelu, pokazuje visok stupanj usklađenosti i koordinacije unutar poduzeća, osiguravajući da svi članovi kriznog tima djeluju učinkovito i ujednačeno.

Prema odgovorima ispitanika, vezanih za pregovaranje u kriznim situacijama otkrivaju se različitosti u taktikama, ali sličnosti u primjeni pregovaračke strategije. Ispitanik je naveo i opisao taktiku salamina kao najefikasniju taktiku u održavanju dugoročnih odnosa s partnerima tijekom kriznih pregovora. Dok je ispitanica navela taktike ultimatuma i pritiska rokovima kao najefikasnije. Kada je riječ o odlučivanju o pregovaračkim strategijama, oboje su se složili da je prilagodba ključna, pri čemu je ispitanik stavio naglasak na transparentnost i težnju kompromisu, dok je ispitanica navela kako je ključno procijeniti interese i motive obje strane, te također procijeniti tko više dobiva ili gubi pojedinim rješenjem kako bi se na najbolji način pristupilo pregovaranju. Oboje smatraju da je prilagodba pregovaračkog stila presudno važna za uspješno rješavanje krize. Na pitanja vezana za propale pregovore i donošenje teških

etičkih odluka tijekom pregovora imali su isti odgovor, a to je da se nisu nikada pronašli u takvoj situaciji te da se sve uvijek riješilo na prihvatljiv način. U pogledu ključnih osobina za uspješno pregovaranje, ispitanica istaknula je odlučnost, smirenost, motiviranost i srčanost, dok je ispitanik naglasio otvorenost, upornost i komunikacijske vještine. Zatim je ispitanik naveo je primjer kako su upornost i argumenti bili presudni za uspjeh pregovora. Konkretno, opisao je situaciju u kojoj je proizvod vraćen s tržišta zbog loše kvalitete. Kroz upornost i dobro argumentirane stavove, uspjeli su dokazati da je proizvod, unatoč početnim problemima, ipak zadovoljavao standarde i mogao biti prodavan kroz drugi kanal distribucije. Ovaj pristup pokazao je koliko su važni kontinuirani napori i čvrsti dokazi u uvjeravanju drugih strana i postizanju povoljnog ishoda, čak i kada se suočavaju s početnim neuspjesima ili negativnim percepcijama.

Odgovori oba ispitanika na pitanja o komunikaciji, upravljanju stresom i stilu pregovaranja u kriznim situacijama otkrivaju njihove različite pristupe, ali i određene zajedničke točke. Oba ispitanika koriste sve dostupne kanale komunikacije tijekom pregovora, pri čemu ispitanica uključuje i manje formalne kanale poput WhatsAppa, dok ispitanik navodi telefonske pozive, sastanke, mailove i društvene mreže. U pogledu upravljanja stresom, ispitanica nije specificirala metodu, dok je ispitanik naglasio da otvoreni i transparentni pregovori, usmjereni na zadovoljstvo svih strana, eliminiraju stres. Kada je riječ o stilu pregovaranja, oba ispitanika naglašavaju fleksibilnost. Ispitanica je navela da je ponekad važno nametnuti svoj stil, dok je u drugim situacijama presudno prilagoditi se stilu suprotne strane, balansirajući između ultimatumskog i kompromisnog pristupa. Ispitanik je naglasio da mijenja pristup pregovaranju ovisno o situaciji, ali njegov stil generalno teži dogovoru i kompromisu. Ovi odgovori pokazuju da, unatoč različitim pristupima, oba ispitanika prepoznaju važnost prilagodljivosti, otvorene komunikacije i usmjerenosti na postizanje zajedničkog zadovoljstva tijekom kriznih pregovora.

Odgovori ispitanika na pitanja vezana za učenje iz prošlih iskustava i pripremu za buduće krize otkrivaju strukturalan i sustavan pristup upravljanju krizama. Ispitanik je naveo da se krizne situacije analiziraju i evaluiraju detaljno, pregledavajući sve korake procesa od početka do kraja kako bi se utvrdio uzrok nastanka krize i način na koji je kriza riješena. Ovaj pristup omogućava donošenje zaključaka koji se primjenjuju u slijedećim proizvodnim procesima kako bi se prevenirale nove krize. Iz prošlih kriznih situacija naučili su važnost unaprijed dogovorenih kontrolnih mehanizama kvalitete i zdravstvene ispravnosti proizvoda, čime osiguravaju dobru pregovaračku poziciju. U pripremi za potencijalne buduće krize, provode sve analize i kontrole prema važećim pravilima sustava kvalitete IFS-a i HACCP-a, kao i važećih zakona, kako bi spriječili nastanak krize. Iako ne postoje određene obuke ili programi usavršavanja za poboljšanje vještina pregovaranja, sustavna primjena naučenih lekcija i preventivnih mjera osigurava bolju spremnost tima za buduće krizne situacije.

Odgovori ispitanika na pitanja za prehrambenu industriju otkrivaju kako krize utječu na lanac opskrbe i koje su glavne prepreke u pregovaranju s dobavljačima i kupcima tijekom tih razdoblja. Krize često uzrokuju nestašicu određenih sirovina, što posljedično dovodi do nestašice konačnih proizvoda. Kako bi se umanjili negativni učinci krize na lanac opskrbe, tvrtka se oslanja na pregovore i stalne dogovore s dobavljačima. Ispitanici ističu da je jedan od najvećih izazova uvjeravanje dobavljača da je isporučena sirovina loše kvalitete i zdravstvene ispravnosti te zahtijevanje nove isporuke koja zadovoljava standarde kvalitete. Također, tijekom krize je teško uvjeriti kupce da su proizvodi zdravstveno ispravni i standardne kvalitete, što dodatno komplicira situaciju. Ovi odgovori naglašavaju kritičnu ulogu pregovaračkih vještina i učinkovite komunikacije u održavanju stabilnosti lanca opskrbe i zadržavanju povjerenja kupaca tijekom kriznih razdoblja, što je od ključne važnosti za poslovanje u prehrambenoj industriji.

Zaključak

Ovaj rad istražuje proces pregovaranja tijekom kriznih situacija u suvremenoj poslovnoj praksi. Usmjeren je na pregovaračke strategije i taktike koje se primjenjuju u kriznim poslovnim situacijama. Najprije je napravljen uvod u temu gdje je istaknuta važnost upravljanja pregovorima tijekom kriznih situacija u poslovnoj praksi. Nakon uvoda, u prvom poglavlju pruža se pregled ključnih aspekata pregovaranja, detaljno objašnjavajući definiciju pregovaranja, proces pregovaranja, moguće ishode i strategije te različite taktike za postizanje optimalnih rezultata. Zatim su, u drugom poglavlju, navedeni bitni faktori uspješnog pregovaranja. U trećem poglavlju obrađeno je pregovaranje u kriznim situacijama, s posebnim naglaskom na karakteristike, ponašanje, i specifičnosti pregovaranja u uvjetima nesigurnosti i rizika. U četvrtom poglavlju istaknuto je etičko i moralno djelovanje tijekom pregovaranja u kriznim situacijama, s posebnim naglaskom na važnost promišljanja o moralnim vjerovanjima i vrijednostima te etičkim dilemama. Peto poglavlje opisuje metodu različite vrste studija slučaja s obzirom na vrstu istraživanja i broj slučajeva, daje konkretne smjernice kako pravilno primijeniti istraživačku metodu studije slučaja i dokumentirati je, te su navedeni definirani ciljevi ovog istraživanja. Šesto poglavlje opisuje deskriptivnu studiju slučaja kojom je analizirano pregovaranje u kriznim situacijama u velikom poduzeću iz prehrambene industrije. Unutar šestog poglavlja opisano je odabrano poduzeće zajedno s izazovima s kojima se odabrano poduzeće suočava tijekom pregovaranja u kriznim situacijama. U sklopu istraživanja pregovaranja u kriznim situacijama u velikom poduzeću u prehrambenoj industriji, provedeni su intervjui s dvoje djelatnika koji su se razlikovali po spolu, dobnoj skupini, odjelu u kojem rade i broju godina radnog iskustva. Ove različite karakteristike dvoje ispitanika pokazale su se korisnim jer su pružile različit pogled na proces pregovaranja. Na taj način se može bolje razumjeli kako različite pozicije unutar poduzeća, kao i osobne karakteristike ispitanika, utječu na odabir i primjenu pregovaračkih strategija i taktika pregovaranja, tj. upravljanje krizama.

Sveukupno, usporedba onoga što se nalazi u literaturi i provedenog istraživanja u sklopu ovog rada pokazuje da, iako znanje iz literature pruža važne smjernice, stvarna praksa pregovaranja može uvelike varirati. Teorijsko znanje iz literature ovoga rada pruža generalizirane pristupe koji naglašavaju određene taktike i strategije kao optimalne, no u stvarnim situacijama, pregovarači moraju prilagoditi svoje pristupe na temelju trenutnih uvjeta i dinamike pregovora.

Na primjer, za razliku od istraživanja Callahan i ostalih (2016) u kojem žene često koriste više empatične i manje asertivne taktike, ispitanica u provedenom studiju slučaja preferira oštrije taktike poput ultimatuma i pritiska rokovima. S druge strane, ispitanik, koji bi prema literaturi trebao koristiti više asertivne pristupe, pokazao je sklonost blažim taktikama

kao što je taktika salamina. Unatoč različitim taktičkim pristupima, oba ispitanika su izrazila sklonost prema suradničkoj strategiji. Također, kao ključne faktore za uspješno pregovaranje naveli su fleksibilnosti i pristup „rezultati s odnosima“, koji su u skladu s navedenom literaturom. Identifikacijom navedenih pregovaračkih taktika, strategije i ključnih faktora uspješnog pregovaranja prvi podcilj je ispunjen.

Analizirajući pregovaračke taktike koje u kriznim situacijama koriste ispitanici, može se uočiti nekoliko ključnih čimbenika koji utječu na njihov pristup, a to su njihova trenutna pozicija, broj godina radnog iskustva i iskustvo sa sličnim situacijama. Ispitanica, koja je direktorica pravnih i općih poslova s manje godina ukupnog radnog iskustva, koristi oštrije taktike kao što su ultimatum i pritisak rokovima. Iako ima manje godina radnog iskustva, ona je imala više iskustva s različitim kriznim situacijama kao što su kibernetički napad, potres, pandemija COVID-19, energetska kriza uslijed rata u Ukrajini i drugo. Njezina pozicija zahtijeva rješavanje širokog spektra problema, što može objasniti njezin izbor direktnijih i odlučnijih metoda. Oštrije taktike kao što su ultimatum i pritisak rokovima omogućavaju brzo donošenje odluka i neposredno rješavanje hitnih problema, što može biti ključno u pravnim i općim poslovima gdje su često u igri rokovi i zakonske obveze. S druge strane, ispitanik koji je direktor proizvodnog lanca ima više godina ukupnog radnog iskustva, ali nešto manje iskustva s kriznim situacijama, ograničenim uglavnom na proizvodnju. On koristi blažu taktiku salamina, koja podrazumijeva postizanje ciljeva kroz niz manjih, postupnih koraka. Ovaj pristup omogućava postupno rješavanje problema uz smanjenje otpora i održavanje suradnje među uključenim stranama. Taktika salamina može biti posebno učinkovita u proizvodnim okruženjima, gdje je važna kontinuirana suradnja i postupni napredak kako bi se izbjegle veće smetnje u proizvodnom procesu. Ova analiza pokazuje kako kombinacija pozicije, godina iskustva i iskustva s različitim kriznim situacijama oblikuje izbor taktika. Ispitanica koristi direktnije taktike zbog raznolikosti i hitnosti problema koje rješava, dok ispitanik preferira blaže, postupne taktike koje odgovaraju stabilnosti i kontinuitetu potrebnom u proizvodnji. Ukratko, taktički izbori u kriznim situacijama ovise o prirodi posla i različitim iskustvima s krizama, pri čemu su ispitanici prilagodili svoje pristupe kako bi najbolje odgovorili na izazove svojih pozicija. No bez obzira na godine iskustva i poziciju, oba ispitanika su istaknula sklonost prema suradničkoj strategiji, koja se fokusira na zajedničko rješavanje problema i zadovoljavanje interesa obje strane. Ovim opisom primjene taktika i pregovaračkih strategija ovisno o iskutvu i poziciji, ispunjen je drugi podcilj ovoga rada.

Također, činjenica da oboje djelatnika nikada nisu doživjela neuspjeh u pregovorima te se nisu našli u situaciji da trebaju donijeti odluke osjetljive etičke prirode, pokazuje visoku razinu pripremljenosti i učinkovitost njihovih pristupa u upravljanju pregovorima u kriznim situacijama. Do sad navedenim ostvaren je i glavni cilj rada tj. opisano je kako članovi kriznog tima odabranog poduzeća upravljaju pregovorima u kriznim situacijama.

Dok literatura pruža korisne smjernice, primjena tih smjernica u praksi ovisi o nizu okolnosti i individualnim pristupima samih pregovarača, kao i ostalim dionicima koji su uključeni u proces pregovaranja. Stoga, uspješni pregovarači trebaju biti vješti u prepoznavanju kada i kako prilagoditi svoje pregovaračke strategije i taktike kako bi efikasno i efektivno odgovorili na izazove koje donose stvarne krizne situacije. Poduzeće koje je bilo predmet ovog istraživanja pokazalo je iznimnu sposobnost prilagodbe u suočavanju s krizama. Ovom analizom pokazano je da se velika i složena poduzeća mogu uspješno nositi s kriznim situacijama ukoliko pri tome odabiru „prave“ djelatnike koji neprestano uče i usavršavaju se, koji odabiru provjerene pristupe za pregovaranje, koji planiraju i pripremaju se za pregovore, koji su vješti i fleksibilni tijekom pregovaranja. To su samo neki od čimbenika koji poduzećima osiguravaju da prežive teška vremena te da ostanu konkurenti na tržištu, unatoč izazovima s kojima se neprestano susreću.

Popis literature

Bakker, M. H., van Bommel, M., Kerstholt, J. H., & Giebels, E. (2018). The influence of accountability for the crisis and type of crisis communication on people's behavior, feelings and relationship with the government. *Public Relations Review*, *44*(2), 277–286. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.02.004

Barron Stark, P. (2012a). *Negotiation Tactic #13—That's Not Good Enough—Become A Master Negotiator*. https://everyonenegotiates.com/negotiation-not-good-enough.php

Barron Stark, P. (2012b). *Negotiation Tactic #16—The Ultimatum—Become A Master Negotiator*. https://everyonenegotiates.com/negotiation-ultimatum.php

Barron Stark, P. (2012c). *Negotiation Tactic #67—Salami—Become A Master Negotiator*. https://everyonenegotiates.com/67-salami.php

Bouncken, R. B., Kraus, S., & de Lucas Ancillo, A. (2022). Management in times of crises: Reflections on characteristics, avoiding pitfalls, and pathways out. *Review of Managerial Science*, *16*(7), 2035–2046. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00580-2

Buljubašić, A. (2021). *Pregovaranje kao ključni poslovni proces* [Info:eu-repo/semantics/bachelorThesis, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek]. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:673679

Colson, A., Druckman, D., & Donohue, W. (2013). *International Negotiations: Foundations, Models, and Philosophies. Christophe Dupont*.

de Oliveira Dias, M. (2019). People, Process, and Substance: Current Definitions on Negotiation. *International Journal of Commerce and Economics*, *1*(4), 1–9.

Dobrijević, G. (2021). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum, Beograd. https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/40759-poslovno-komuniciranje-i-pregovaranje

Falcao, H. (2012). *Value Negotiation: How to Finally Get the Win-Win Right*. FT Press.

Fisher, R. (2003). *Kako do DA* ((Biblioteka Posebna izdanja)). Neretva.

Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press.

Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*. TIVA tiskara.

Iger, B. (2021). Business Ethics Definition: 4 Main Types of Business Ethics - 2024. *MasterClass*. https://www.masterclass.com/articles/business-ethics-definition

Jelić, N. (2018). *PREGOVARANJE U TEŠKIM SITUACIJAMA* [Info:eu-repo/semantics/bachelorThesis, Polytechnic of Sibenik. Management]. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:707596

Kifer, T. (2021). *ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU* [Info:eu-repo/semantics/masterThesis, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Chair of Marketing]. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:426125

Komisija EU. (2016, studeni 1). *Mikro, mala i srednja poduzeća: Definicija i opseg*. https://publications.europa.eu/resource/cellar/1bd0c013-0ba3-4549-b879-0ed797389fa1.0019.02/DOC_2

Koutsoukis, N.-S., & Farantos, G. (2015). *Integrated Crisis Management: A Literature Review*. 35–53.

Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2009). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (6th edition). McGraw-Hill Education.

Lončarević, T. (2016). *Karakteristike pregovaranja u RH* [Info:eu-repo/semantics/masterThesis, University North. University centre Varaždin. Department of Communicology and Public Relations]. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:631225

MacRae, D. (2015). 10 Winning Characteristics Of Successful/Effective (Win/Win) Negotiators. *Situational Communication*. https://www.situationalcommunication.com/10-winning-characteristics-of-successfuleffective-winwin-negotiators/

Markota, A. (2019). *Poslovno-pregovaračke taktike u obrazovanju* [Info:eu-repo/semantics/masterThesis, University of Pula. Faculty of Educational Sciences]. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:262445

Nierenberg, J. (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja* ((Uspješno poslovanje)). Školska knjiga.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, *23*(1), 59–76. https://doi.org/10.2307/259099

Pervan, M. (2019, svibanj 27). *Studija slučaja – oblik kvalitativnog istraživanja, Goran Lapat* [Text]. https://epale.ec.europa.eu/hr/blog/studija-slucaja-oblik-kvalitativnog-istrazivanja-goran-lapat

Prgomet, M. (2019). *Pregovaranje kao ključni poslovni proces* [Info:eu-repo/semantics/bachelorThesis, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Chair of Quantitative Methods and Informatics]. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:714535

Pruitt, D. G. (2013). *Negotiation Behavior*. Academic Press.

Rojnik, N. (2016). *Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama* [Info:eu-repo/semantics/masterThesis, University North. University centre Varaždin. Department of Business Economics]. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:114582

Rojot, J. (1991). The Phases of Negotiation. U J. Rojot (Ur.), *Negotiation: From Theory to Practice* (str. 174–196). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11445-0_8

Savić, S., & Krivokapić, J. (2022). *Priručnik o komunikaciji u kriznim situacijama*. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/BookletCrisisCommunication_RS_web_Jan2023.pdf

Stein, J. G. (1989). *Getting to the Table: The Processes of International Prenegotiation*. Johns Hopkins University Press.

Stipe, S. (2019). *Uloga pregovaranja u poslovnom odlučivanju* [Info:eu-repo/semantics/bachelorThesis, University of Zagreb. Faculty of Organization and Informatics. Department of Organization]. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:704461

Strudler, A. (1995). On the Ethics of Deception in Negotiation. *Business Ethics Quarterly*, *5*(4), 805–822. https://doi.org/10.2307/3857416

Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje—Poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, *2*(1), 143–158.

Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje* ((Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu = Manualia Universitatis studiorum Zagrabiensis)). HUPUP - Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.

Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., & Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/knjiga/747548

Vlada RH. (2007, svibanj). *Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. - NKD 2007.* https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html

Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE Publications.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. Sage Publication, Inc.

Zamoum, K., Gorpe, T. S., Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. U *Crisis Management—Theory and Practice*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.76198

Prilog 1

U okviru istraživanja za studiju slučaja, pripremljena su detaljna pitanja kako bi se prikupili relevantni podaci o pregovaranju u kriznim situacijama u prehrambenoj industriji. Intervju je obuhvatio različite vrste pitanja, uključujući demografska pitanja (spol, dobna skupina, pozicija, obrazovanje, radno iskustvo), opća pitanja o kriznim situacijama (najznačajnije krizne situacije, definicija krize, najčešće vrste kriza), pitanja o upravljanju kriznim situacijama (prvi koraci, sastav kriznog tima, simulacije kriznih situacija), pitanja o pregovaranju u kriznim situacijama (konkretni slučajevi, planiranje scenarija, taktike, strategije, prilagodba stila pregovaranja), pitanja o komunikaciji (kanali komunikacije, upravljanje stresom, stil pregovaranja), te pitanja o učenju iz prošlih iskustava i pripremi za buduće krize (analiza kriznih situacija, naučene lekcije, pripreme za buduće krize, obuke za pregovaranje). Također su postavljena specifična pitanja za prehrambenu industriju (utjecaj kriza na lanac opskrbe, izazovi u pregovorima s dobavljačima i kupcima). Tijekom intervjua postavljana su i podpitanja kako bi se dobile dublje i detaljnije informacije. Obrazac za pripremu za intervju uključivao je sljedeća pitanja:

- Karakteristike ispitanika: spol, dobna skupina, pozicija, najviša razina obrazovanja, godine radnog iskustva, uloga u pregovorima u kriznoj situaciji.
- Možete li opisati najznačajnije krizne situacije s kojima se Vaše poduzeće suočilo u posljednjih nekoliko godina?
- Kako definirate kriznu situaciju u kontekstu vaše industrije?
- Koje su najčešće vrste kriza s kojima se susrećete u prehrambenoj industriji?
- Koji su prvi koraci koje poduzimate kada se pojavi krizna situacija?
- Tko je uključen u tim za krizne situacije i koje su njihove ključne uloge, mijenja li se tim?
- Provodite li simulacije kriznih situacija, ako da, koliko često i koliko su one korisne za pripremu vašeg tima?
- Možete li opisati neki konkretan slučaj u kojem je pregovaranje bilo ključno za rješavanje krize?
- Pripremate li scenarije i planove za različite vrste kriznih situacija kako biste bili spremni za pregovore?
- Koje taktike smatrate najefikasnijima u održavanju dugoročnih odnosa s partnerima tijekom kriznih pregovora?
- Kako odlučujete koje pregovaračke strategije primijeniti u različitim fazama krize?
- Koliko je važno prilagoditi pregovarački stil ovisno o vrsti krize i uključenim sudionicima?

- Jeste li se ikada našli u situaciji gdje su pregovori propali i kako ste se nosili s posljedicama?
- Možete li podijeliti primjer situacije gdje ste morali donijeti tešku etičku odluku tijekom pregovora u krizi?
- Koje osobine smatrate najvažnijima za uspješno pregovaranje u kriznim situacijama?
- Možete li navesti primjer kada je određena osobina ili vještina bila presudna za uspjeh pregovora tijekom krize?
- Putem kojih kanala održavate pregovore tijekom kriznih situacija, koji su poželjni?
- Kako upravljate stresom i pritiskom tijekom intenzivnih pregovaračkih sesija u kriznim uvjetima?
- Kako biste opisali svoj stil pregovaranja? Smatrate li se određenim tipom pregovarača i mijenjate li svoj pristup ovisno o situaciji?
- Kako analizirate i evaluirate krizne situacije nakon što su riješene?
- Koje lekcije ste naučili iz prošlih kriznih situacija i kako ste ih implementirali u buduće strategije pregovaranja?
- Kako se pripremate za potencijalne krizne situacije u budućnosti?
- Postoje li specifične obuke ili programi usavršavanja koje vaš tim prolazi kako bi poboljšao vještine pregovaranja?
- Kako krize utječu na vaš lanac opskrbe i kako pregovarate s dobavljačima da bi se ti utjecaji minimalizirali?
- Koji su najvažniji izazovi u pregovaranju s dobavljačima i kupcima tijekom krize?