

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

LOBIRANJE IN POGAJALSKA MOČ PODJETIJ

Ljubljana, april 2012

ALJAŽ SKOČIR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Aljaž Skočir, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Lobiranje in pogajalska moč, pripravljeno v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 LOBIRANJE	5
1.1 Opredelitev lobiranja	5
1.2 Proces lobiranja	7
1.2.1 Priprava na lobiranje in možna tveganja	7
1.2.2 Potek procesa lobiranja	10
1.2.3 Najprimernejši čas za lobiranje	14
1.3 Raziskovanje v lobiranju	14
1.4 Lastnosti lobista in lobiranca ter argumentiranje pri lobiranju	16
1.5 Lobiranje in korupcija	20
2 POSLOVNA POGAJANJA	25
2.1 Opredelitev pogajanj	25
2.1.1 Pogajalska moč	27
2.2 Priprave na pogajanja	28
2.2.1 Določitev ciljev	28
2.2.2 Pridobivanje podatkov in informacij	30
2.2.3 Stik in prepoznavanje nasprotnika (oz. partnerja) pri pogajanjih	31
2.2.4 Možni vplivi na pogajanja	33
2.2.4.1 Čas pogajanj	33
2.2.4.2 Izbira pogajalcev	33
2.2.4.3 Lokacija in prostor pri pogajanjih	34
2.3 Verbalne in neverbalne taktike ter strategije pogajanj	37
2.3.1 Pogajalske taktike	37
2.3.2 Pogajalske strategije	41
2.4 Izvedba pogajanj	43
2.4.1 Komuniciranje na pogajanjih	43
2.4.2 Proces pogajanj	45
2.4.2.1 Ukane in pritiski pri pogajanjih	48
2.4.3 Govorica telesa	48
2.5 Zaključek pogajanj	50
2.6 Podpis sporazuma	53
3 LOBIRANJE V POGAJANJIH: EMPIRIČNA RAZISKAVA NA PRIMERU GRADBENIŠTVA	54

3.1	Povezanost in razlikovanje lobiranja in pogajanj ter možno vplivanje na odločitve o pridobitvi poslov v gradbeništvu.....	54
3.2	Empirična raziskava	56
3.2.1	Metodologija raziskave	56
3.2.2	Kvantitativna raziskava	56
3.2.2.1	Potek raziskave in opredelitev vzorca	56
3.2.2.2	Rezultati raziskave	58
3.2.3	Kvalitativna raziskava	66
3.2.3.1	Potek raziskave in opredelitev vzorca	66
3.2.3.2	Rezultati raziskave	67
3.3	Glavne ugotovitve	72
3.4	Priporočila.....	74
SKLEP		75
LITERATURA IN VIRI		77

KAZALO SLIK

Slika 1: Raziskovalni model.....	4
Slika 2: Potek procesa lobiranja	10
Slika 3: Korupcija v državah po svetu	24
Slika 4: Minimizacija korupcije v podjetju	25
Slika 5: Odnos med količino in ceno informacij.....	31
Slika 6: Obrambno-tekmovalni pogajalski položaj	36
Slika 7: Vogalni pogajalski položaj	36
Slika 8: Sodelujoči pogajalski položaj	37
Slika 9: Odgovori na vprašanje »Kaj po vašem mnenju pomeni lobiranje v gradbeništvu?« .	58
Slika 10: Odgovori na vprašanje »Kaj si predstavljate pod besedno zvezo pogajanja v gradbeništvu«?	62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sedem ključnih dejavnikov za uspešno komuniciranje pri lobiranju.....	9
Tabela 2: Ključne lastnosti lobista	18
Tabela 3: Najpogostejši načini argumentiranja.....	19
Tabela 4: Splošni cilji pogajanj	29
Tabela 5: Najpomembnejše lastnosti uspešnega lobista	59

UVOD

Opredelitev področja in opis problema. Lobiranje je prisotno na vsakem koraku našega življenja, bodisi v zasebnem bodisi v poslovnem svetu. Lobiranje in lobisti so že nekaj časa obravnavni in sprejeti z nezaupanjem s strani širše javnosti in novinarjev. Do neke mere so takšna prepričanja razumljiva, saj lobiranje pogosto povezujemo s korupcijo, po drugi strani pa jih ni mogoče razumeti in so obžalovanja vredni, saj lobisti velikokrat pripomorejo k dosegu ciljev, tako korporacijskih kot tudi dosegu državnih interesov. Lobisti delujejo v vsakem političnem sistemu in v večini primerov v celoti na pravi, zakonit način. Lobiranje je vedno bolj prisotno, vendar ponavadi spretno skrito ali celo nezaznano.

V poslovnem svetu se izvaja na zelo prefinjen in profesionalen način. Uporablja ga na desettisoče ljudi po celem svetu. Obstajajo pa dileme, v kakšni meri se lobiranje izvaja pravilno in kako ga ljudje zaznavajo. Ponavadi se ga lotevajo izobraženi, visoko kvalificirani, urejeni in prepričljivi posamezniki. Nobena večja organizacija ne sodeluje pri lobiranju. Lobisti se izobražujejo in usposabljujejo skozi različne akademske programe, zastopajo uveljavljena poklicna združenja in širijo najboljšo prakso lobiranja. Kljub temu ima lobiranje izjemno slab javni ugled. Že sama beseda je ponavadi uporabljena s slabim prizvokom. Še več, lobiranje kot aktivnost je pritegnilo dosti kritik akademikov, organizacij, novinarjev in aktivistov, ki verjamejo, da lobiranje koristi predvsem močnim družbenim in ekonomskim interesnim krogom na račun skupin z manj sredstev ali vplivov (Mcgrath, 2006, str. 68).

Vedno velja, da osebne kvalitete posameznika pri lobiranju vplivajo na njegovo učinkovitost pri dosegu njegovega cilja. Enako velja tudi za individualne kariere posameznikov. Posamezniki lobisti, ki delujejo v različnih organizacijah ali sistemih, potrebujejo določene spretnosti in znanja. V splošnem pa velja, da se lobisti zanašajo na podobne osebne kvalitete in znanja. Uspešnost in učinkovitost sta najpomembnejši lastnosti njihovega dela, ki nista pomembni samo za njih, temveč tudi za njihove stranke ali organizacije, za katere delajo ali so tam zaposleni. Za demokracijo vsake družbe je pomembno, da tisti, ki skušajo vplivati na procese, to delajo profesionalno, saj v večini primerov predstavljajo podjetja ali organizacije, katerim lahko z neprofesionalnim pristopom zapravijo ugled (Campos & Giovannoni, 2008, str. 22). Lobisti uporabljajo več pristopov. Neposredni stik z nosilci odločanja vzpostavijo na primer s sodelovanjem v odborih, poslovnih ali neformalnih srečanjih. Posredni stik pa je ponavadi vzpostavljen na primer preko odnosov z javnostmi ali s pomočjo tretje osebe.

Lobiranje in pogajanja se prepletajo skozi celotni gradbeni posel, najprej že v fazi pridobivanja posla, nato pri določitvi pogodbene cene, med izvajanjem del ter ob oblikovanju končnega obračuna. V vseh teh fazah uspešno lobiranje dejansko predstavlja utrjevanje in izboljševanje pogajalskega položaja. Pogajanja pa niso le nadaljevanje

lobiranja, temveč predstavljajo kompleksen termin in v zapletenem svetu negotovih razmer pomenijo eno od ključnih znanj in spretnosti, ki jih lahko pridobi človek v času svojega izobraževanja in ki mu kasneje koristijo v širšem kontekstu, ko je človek zaposlen. Pogajanja predstavljajo pomemben vidik prodaje stvari in storitev. Razumevanje odnosov vseh ljudi, sodelujočih v procesu pogajanj, je eden od ključnih dejavnikov uspešnega pogajalca. Pogajanja so osnovno sredstvo pridobivanja tistega, kar hočemo od drugih. Predstavljajo dvostransko komunikacijo z namenom, kjer imajo dve ali več strani interese, ki so skupni ali nasprotni.

V magistrskem delu bom pokazal, da sta proces lobiranja in proces pogajanj vsekakor povezana. Uspešno lobiranje lahko privede do večje pogajalske moči, prav tako pa so lahko tudi pogajalska izhodišča boljša.

Osnovne trditve, cilj in namen. V magistrskem delu sem na podlagi domače in tuje strokovne literature preučil proces pogajanj in proces lobiranja, opredelil pomen učinkovitosti komuniciranja pri lobiranju in pogajanjih, preučil pogajanje kot instrument reševanja konfliktov, pojasnil posamezne stopnje v procesu pogajanj, raziskal vpliv lobiranja na pogajalski proces.

Cilj magistrskega dela je preučiti procesa pogajanj in lobiranja ter na podlagi vzorca ugotoviti, kako se podjetniki predvsem v gradbeništvu v Sloveniji lotevajo lobiranja in kasneje pogajanj, ali pri tem uporabljajo različne taktike pogajanj in lobiranja ter ali se po njihovem mnenju pri tem srečujejo tudi s korupcijo.

Namen magistrskega dela je opredeliti in raziskati vpliv lobiranja na izid pogajanj. Prispevek magistrskega dela bodo priporočila kako lobirati ob hkratnem upoštevanju zakonskih okvirjev, pred, med in ob zaključku izvedbe celotnega pogajalskega procesa za različne projekte v gradbeništvu, da bodo pogajalski cilji izpolnjeni v čim večji meri.

Predpostavke in omejitve raziskave. Predpostavljam, da je bila raziskava, ki sem jo naredil, izvedena na ljudeh, ki dejansko sodelujejo v procesu pogajanj in pri lobiranju. Ker del mojega magistrskega dela temelji na poglobljenih intervjujih in anketah predpostavljam in upam, da so odgovori, ki sem jih bom dobil, resnični in da vsebujejo resnične poglede in spoznanja pogajalcev in lobistov v Sloveniji.

Omejitve pri raziskavi predstavljajo:

- omejitve, ki sem jih v raziskavi upošteval, se nanašajo na vzorec anketirancev v Sloveniji. Anketiranci so bili izbrani v Sloveniji, kar pomeni, da so rezultati splošeni na ta del populacije.
- splošno omejitev raziskave predstavlja dejstvo, da je količina znanstvenih virov omejena;

- raziskava je omejena pretežno na gradbeni sektor.

Uporabljene metode raziskovanja in raziskovalni model. V magistrskem delu sem opravil aplikativno oziroma uporabno raziskavo, ki je namenjena reševanju konkretnih situacij, torej na kakšen način lobiranje vpliva na pogajalsko moč oziroma kako naj lobiramo, da dosežemo večjo uspešnost pri pogajanjih.

V začetku sem uporabil metodo analize vsebine, torej preučil sem dosedanja teoretična dognanja, preučil do sedaj napisane ugotovitve o pogajanjih in o lobiranju. Z metodo komparacije sem primerjal stališča in pristope k pogajanjem, ki jih imajo uspešni pogajalci. Z metodo analize sem iz teoretičnih spoznanj analiziral, ali obstaja povezava med konstrukti iz osnovne teze.

V empiričnem delu magistrskega dela sem uporabil kvalitativno ter kvantitativno metodo raziskave. Poglobljeni intervju je kvalitativna raziskovalna metoda, ki je uporabna predvsem za iskanje poglobljenih informacij oziroma odkrivanje neke »globine problema«. Slabost omenjene tehnike je predvsem v tem, da rezultati niso statistični odraz populacije, saj že narava kvalitativnega raziskovanja zahteva majhne vzorce, vendar pa na drugi strani prav takšno raziskovanje omogoča možnost globljega vpogleda v raziskovalne vsebine. S kvalitativno raziskavo označujemo v ožjem in ustreznijšem pomenu raziskavo, pri kateri so podlaga in izkustveno gradivo zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi, in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na beseden način, brez uporabe merskih postopkov in računskih operacij (Mesec, 1998, str. 26). S študijo na manjšem številu primerov sem s poglobljenim intervjujem (Priloga 1) raziskal povezanost lobiranja s pogajanja. Želel sem ugotoviti, kako moramo lobirati, da bodo kasnejša pogajanja uspešnejša in učinkovitejša. S pomočjo poglobljenega intervjuja sem ugotovil, kako trenutna gospodarska kriza v Sloveniji, ki je še posebej vidna v gradbenem sektorju, vpliva na potek lobiranja in pogajanj – ali so lobisti in pogajalci popustljivejši, ali je zaradi krize in trenutnega položaja v gradbeništvu povprečen manager bolj previden in manj zaupljiv in kaj vse je pripravljen storiti za pridobitev posla in za uspešno plačilo.

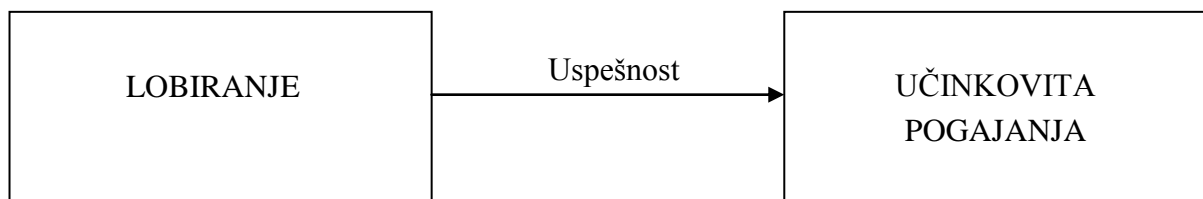
Kvantitativna raziskava je tisti ciljno usmerjeni projekt, v katerem želimo podati čvrsto izjavo o razmerjih med spremenljivkami. Poudarek je na kvantitativnih informacijah, ki jih je mogoče iz vzorca posplošiti (Možina in Damjan, 1996, str. 26). Cilj pridobivanja podatkov pri kvantitativni raziskavi je kar največja zanesljivost podatkov in verjetnost, da bomo enake učinke opazovali v bodočih raziskavah. V splošnem obstajajo tri metode zbiranja podatkov, in sicer raziskave z opazovanjem, eksperiment in spraševanje. V magistrskem delu sem za izvedbo kvantitativne raziskave uporabil metodo spraševanja z množičnim vprašalnikom. Na podlagi tega sem zasnoval kvalitativno raziskavo v obliki poglobljenega intervjuja, s katero sem kasneje lažje in podrobneje potrdil ali zavrnil mojo temeljno tezo. Torej, dobro lobiranje pripomore k učinkovitejšim pogajanjem. Potrjevanje

ali zavračanje teze se je oblikovalo skozi raziskavo, ki je izvedena. Izhajajoč iz navedenega so zastavljene hipoteze še, da:

- osebne lastnosti lobista vplivajo na učinkovitost pogajanj – njegova mreža poznanstev, njegov sloves;
- okolje, v katerem poteka lobiranje, ima močan vpliv na končno učinkovitost pogajanj – kje potekajo lobiranja in pogajanja;
- trenutno gospodarsko stanje na tržišču lahko pomembno vpliva na zaključek gradbenega posla;
- finančna moč lobista vpliva na njegovo uspešnost;
- z lobiranjem je pot do pridobitve posla v gradbeništvu lažja;
- lobiranje je v nekaterih primerih povezano s korupcijo.

S pomočjo navedene temeljne teze in hipotez sem izoblikoval preprost raziskovalni model.

Slika 1: Raziskovalni model



Prednost uporabe obeh raziskovalnih metod, kvalitativne in kvantitativne, je v omogočanju, da iz teorije izluščimo hipoteze, katere kasneje preverjamo in nato lahko v študijah primerov pridemo do novih teoretičnih spoznanj.

Zasnova dela. Struktura magistrskega dela obsega pet vsebinskih poglavij. V uvodnem poglavju opisujem problematiko, namen, cilje in metode dela. V drugem poglavju opredeljujem proces lobiranja, strategije in njihovo uspešnost. Prav tako predstavljam tudi analitična orodja lobiranja. V tretjem poglavju predstavljam proces pogajanj in opisujem faze pogajanj, strategije in taktike pogajanj, pogajalsko moč. Tukaj predstavljam tudi pogajanja kot instrument reševanja konfliktov. V četrtem poglavju povzemam povezanost in razlikovanje lobiranja in pogajanj. Peto poglavje je namenjeno raziskovalnemu delu naloge, kjer so predstavljeni rezultati množičnega vprašalnika ter globinskih intervjujev. V sklepnem delu podajam nekatere pomembnejše ugotovitve, priporočila ter predloge za vse, ki se srečujejo v poslovnem svetu z lobiranjem v povezavi s pogajanja, predvsem v gradbenem sektorju.

Doprinos k znanosti. Tako pogajanja kot lobiranje sta v znanstveni literaturi dobro razloženi ter raziskani, vendar pa le redko v povezavi, kakšne vplive ima predhodno lobiranje na kasnejšo pogajalsko pozicijo udeleženi strank. Namen te magistrske naloge je

tudi preučiti korelacijo lobiranja na pogajalsko moč ter potrditi tezo, da lobiranje ugodno vpliva na pogajalsko moč tiste strani, za katero je bilo lobiranje izvedeno.

1 LOBIRANJE

1.1 Opredelitev lobiranja

Opredelitev lobiranja nikakor ni preprosta. Lobiranje postaja neizogiben del našega vsakdanjika. V Sloveniji v veliki meri vlada prepričanje, da je vplivanje s strani interesnih skupin na tiste, ki odločajo, neželen stranski učinek kapitalističnega sistema, ki nima mesta v demokratičnih sistemih. K temu stališču pri nas dosti pripomore tudi pomanjkljiva normativna ureditev tega področja v nasprotju z utečenimi, tradicionalnimi demokracijami, kjer je delovanje interesnih skupin reden in institucionaliziran proces vplivanja na odločanje (Novak, Gabrovšek & Benedetti, 2006, str. 46).

Lobiranje je tradicionalno aktivnost, bolj povezana z odnosi z javnostmi kot pa z marketingom. Britanska veja odnosov z javnostmi definira lobiranje kot poseben napor, da se vpliva na sprejemanje odločitev, bodisi z željo za ali proti nečemu (Novak et al., 2006, str. 43).

Lobiranje je tudi pomemben del managementa, saj skupaj s komunikacijsko funkcijo ustvarja ugled in lažje uresničuje cilje s tem, ko ustvarja podjetju ustrezno poslovno okolje za izvajanje osnovne dejavnosti. Management z lobistično in komunikacijsko funkcijo ustvarja ugled, strateški kapital podjetja ter uresničuje cilje, tako da vpliva na vplivne javnosti (Novak et al., 2006, str. 35). Ključno za razumevanje lobiranja pa je njegova dodana vrednost, ki jo pridobi posameznik ali organizacija.

Lobiranje predstavlja del komunikacijske funkcije v podjetju ali organizaciji. Komunikacijska in s tem lobistična funkcija pa sta organizirani funkcionalno, glede na osnovno dejavnost in poslanstvo podjetja ali organizacije. Lobiranje naj bo vedno podrejeno dodani vrednosti posameznika, podjetja ali organizacije (Novak et al., 2006, str. 38).

Aktivnost lobiranja lahko vključuje mnogo taktik, vendar vse iz profesionalnega vidika niso strokovno sprejemljive. Lobiranje je pridobivanje čim večje količine relevantnih podatkov z namenom, da so ti podatki na razpolago že pred odločanjem (Grunig & Hunt, 1984, str. 215). Lobiranje je pripravljanje priložnosti, kjer pride do mešanja posla z zabavo, lahko tudi korupcije, bodisi denarne bodisi korupcije zaradi različnih uslug (Cutlip, Center & Broom, 1994, str. 17).

Seib in Fitzpatrick (1995, str. 87) pravita, da gre pri lobiranju za pravno manipulacijo nekega procesa na eni strani in krepitev demokracije na drugi strani, ki daje državljanom

boljšo pozicijo v tem procesu. Smith (1988, str. 231) je podal zelo zanimivo prisposodbo, kjer je dejavnost lobiranja opisal kot nezakonito aromo cigare dima, pijače in denarja, podano v rjavi kuverti.

Neodobravanja in celo obsojanje lobiranja kot dejavnosti so izredno pogosta, lobiranje pa je prikazano kot dejavnost v senci. Lobiranje je največkrat prikrito, redko pa je očitno (Harris & Lock, 1996, str. 320), dojemati ga je mogoče kot dejanja na robu sprejemljivega (Moloney, 1996, str. 4).

Cilje lobiranja se lahko doseže z uporabo enega od dveh pristopov, s tihim ali glasnim lobiranjem. Glasno lobiranje je ponavadi učinkovito le takrat, ko tiho lobiranje ni. Aktivna integracija različnih mnenj je vsekakor dobrodošla in je sestavni del glasnega lobiranja.

Lobiranje je včasih lahko prikazano tudi kot del marketinškega komuniciranja, prepletenega z različnimi pričakovanji in kriteriji ter promocijskimi kampanjami, ki neposredno prispevajo oziroma pripomorejo k uspešnosti poslovanja. Vendar se večina poslužuje tihega lobiranja – ko lobisti postanejo znani širši javnosti se pogostokrat zgodi, da tvegajo svojo uspešnost in učinkovitost. Tiho lobiranje je torej primernejše, ponavadi bolj učinkovito in prinaša manj problemov med in po končanem procesu lobiranja. Glasno lobiranje ponavadi poteka preko medijev, s pomočjo vplivanja na različne javnosti (angl. *double-whammy lobbying campaigns*). Potrebno je dodati, da do javnega lobiranja pride zelo redko, pa še takrat so to večinoma samo argumenti in stališča (Harrison, 1999, str. 4).

Povezavo med marketingom in lobiranjem sta navedla Harris in Lock (1996, str. 317). Lobiranje enačita z Makiavelističnim trženjem, kjer je prikazan najbolj primeren način, kako dokazati skupne interese med posamezniki, strankami ali skupinami – to je tudi eno od najbolj učinkovitih orodij pri lobiranju. Povezava med marketingom in lobiranjem mora biti čim bolj naravna, nevidna in neopazna. Pri prodaji gre v obeh primerih (marketing in lobiranje) za enak cilj – prepričevanje, da bi nekaj prodali, bodisi storitev, bodisi izdelek.

Kotler (1998, str. 611) je z združevanjem različnih marketinških modelov dokazoval hierarhijo odziva in prikazal, da imajo ključne stvari veliko skupnega z lobiranjem. Faze odziva (kognitivne, čustvene in vedenjske) so točno tiste, s katerimi tudi lobist dojema potrebe svojega ciljnega občinstva in skuša vplivati z namenom dosege svojega napredka: polaganje misli občinstvu; poskušati vplivati na to, kako občinstvo to dojema; pripraviti tarčo, da nekaj naredi.

Lobi v današnjem svetu predstavlja zelo dobro organizirano skupino. Ta velikokrat nastane zaradi skupnih koristi (ni pa nujno) z namenom, da se vpliva na tiste, ki o nečem odločajo, tj. na odločevalce. S tem se skuša doseči cilj pri vplivnih javnostih. Načini in poti vplivanja so lahko zelo različni, vedno bolj regulirani, saj gre pri tem procesu

velikokrat za porabo velikih količin denarja. Beseda lobisti pa pomeni in vključuje vse, ki pripravljajo različne metode, strategije in taktike, da se pridobi dostop, obvesti, vpliva in izvaja pritisk na vplivno javnost.

1.2 Proces lobiranja

Procesa lobiranja nikoli ne moremo natančno opredeliti. Lahko je čisto preprost, lahko pa je zapleten in večplasten. S pripravo pravilne strategije, načrtovanja in taktike lobiranja lahko proces zelo poenostavimo. S tem praktično poenostavimo razumevanje lobiranja kot procesa pogajanj. Dostikrat se zgodi, da nam obravnavanje, usklajevanje in urejanje različnih problemov vzame ogromno časa in od nas zahteva veliko prilagajanj. Zavedati se moramo, da se velikokrat pripeti, da vplivne javnosti predlagajo kakšno od novih možnosti za rešitev določenega problema. Če se hoče lobist hitro in pravilno odzvati na nove možnosti, mora odlično poznati, kaj to pomeni za dosego zelenega končnega cilja in biti mora zelo dobro pripravljen. To zajema predvsem argumente, s katerimi lahko odgovori in s tem ne prekinja pogajalskega procesa, na ta način pa lažje obrne proces v svojo korist, v korist svoje organizacije oziroma v korist naročnika.

Univerzalnega recepta za uspešno lobiranje, ki bi pripeljal do zelenih rezultatov, ni. Dobro si je zapomniti, da lahko uspeh prinesejo le pravočasnost, analitičen pristop, izbira pravega modela lobiranja, podrobne priprave in izdatna podpora projekta med izvajanjem, tako finančna, kot kadrovska. Velikokrat lobiranje poteka pri takšnih predstavnikih, ki nimajo vseh znanj in informacij o določenem problemu. To za lobista predstavlja zelo pozitivno lastnost, saj se mu tako ponudi možnost za dialog. Dobri lobisti pa v dialogu vidijo tisti vzvod, s katerim s pomočjo svojih vrlin ustvarijo kredibilnost in medsebojno zaupanje med sodelujočimi v procesu lobiranja.

1.2.1 Priprava na lobiranje in možna tveganja

Veliko neizkušenih lobistov se na začetku najprej sreča z različnimi vprašanji, kot so: »Kako? Pri kom lobirati? Kdo nam bo v pomoč? Ali nam bo uspelo?«. Šele ko lahko lobist odgovori na vsa vprašanja, se lahko loti lobiranja. Takrat lahko izbere načine lobiranja, sogovornike, priprave, strategijo, izvedbo faz in taktik projekta in seveda kasneje tudi spremlja rezultate lobističnega procesa.

Nobena od odločitev, ki so povezane z procesom lobiranja, ni preprosta, saj lobiranje predstavlja doseganje določene podpore oziroma soglasja. Za lobiranjem se velikokrat skrivajo višji cilji, tudi dolgoročen obstoj neke organizacije. Skrb v zvezi s procesom lobiranja zato včasih predstavlja nujno zlo, saj nas prisili, da v fazi priprave preučimo celotni proces lobiranja in morebitna tveganja, povezana z njim. Priprava na lobiranje je ključni gradnik izvedbe uspešne lobistične kampanje. Če hočemo, da je lobistična kampanja dobro pripravljena, moramo poznati lobistično okolje in ključne igralce. S

poznavanjem organiziranosti struktur, kjer se sprejemajo odločitve, lahko na dosti lažji način določimo vloge igralcev, ki sodelujejo v procesih odločanja. Pomembno je vedeti, kakšen je cilj pri lobiranju, katere interese zastopamo in kaj je ključnega pomena za dosego uspeha.

V nadaljevanju je potrebno pridobiti kar se da veliko informacij, ki so povezane z odnosi vplivnih struktur in posameznikov do problematike. Dobro je poznati stališča vplivnih struktur, še boljše pa je poznati vzroke in motive, ki so pripeljali do takšnih stališč, ki jih zastopajo vplivne strukture.

V procesu raziskovanja ne zadošča zgolj poznavanje odnosa vplivnih struktur do problematike, ampak tudi prepoznavanje odnosa lastne organizacije in drugih vpletenih, ki zastopajo svoje interese na enakem področju. Nujno je, da se lobist v fazi priprave lobističnega procesa zaveda, v katerih mejah se bo pogajal za dosego cilja. Lobist, ki je izkušen, bo med vplivnimi strukturami iskal še dodatne zaveznike. Prav tako bo identificiral nasprotnike in njihove morebitne poteze. Ko so potrebne informacije zbrane, se je na njihovi podlagi potrebno odločiti, ali bo v podporo svojemu delu lobist uporabil tudi pritisk raznih organiziranih skupin.

Informacije so ključnega pomena pri lobiranju. Brez informacij ni možno pričakovati uspešnih rezultatov lobiranja. Informacija so pomembne pri komuniciranju, hkrati se na podlagi njih oblikujejo mnenja. Čim več informacij je pridobljenih, tem boljše se lahko pripravi in prilagodi komuniciranje. Če informacij ni bilo dovolj se lahko zgodi, da vplivne javnosti začutijo, da so okoliščine, v katerih podjetje deluje, slabe, ali da so namere podjetja drugačne od tistih, za katere se lobira. Ko so informacije zbrane, pride do priprave lobistične kampanje. Pri vsaki lobistični kampanji je pomembno, da se odkrijejo potrebe vplivnih struktur in posameznikov. S tem so lahko delovanje in sporočila direktno usmerjena do določene publike, preden pa pridejo do publike, pa so lahko oblikovana in prilagojena specifičnosti njihovih potreb.

Zastavlja se torej vprašanje, kakšen način lobiranja je najprimernejši? Univerzalnega odgovora praktično ni. Obstaja več teorij in smernic, na katerih naj temelji naše komuniciranje. Komuniciranje ima možnost vpliva na skupino ali posameznika, kjer pa vpliv nikakor ni absoluten. Razlikujemo tri ravni vplivanja (Oliver, 1993, str. 13):

- kognitivni vpliv, kjer se vpliv izraža z oblikovanjem pozornosti, zavedanja in poznavanja;
- afektivni vpliv, kjer se vpliv izraža z oblikovanjem zanimanja, želja, vrednotenja in ugajanja;
- konativni vpliv, kjer se vpliv izraža z oblikovanjem in (ali) spreminjanjem vedenja, reakcij, prepričanj.

Tabela 1: *Sedem ključnih dejavnikov za uspešno komuniciranje pri lobiranju* prikazuje sedem ključnih dejavnikov, s katerimi si lahko pomagamo pri pripravi sporočil in kasnejšem komuniciranju, da je naše lobiranje uspešno in da z njim dosežemo pričakovanja vpletenih.

Tabela 1: Sedem ključnih dejavnikov za uspešno komuniciranje pri lobiranju

Dejavniki komuniciranja pri lobiranju	
Kredibilnost	Lobiranje gradi na medsebojnem zaupanju organizacije, ki aktivnost izvaja, in prejemnika sporočil. Organizacija resnično želi služiti prejemniku.
Kontekst	Vsebina lobiranja se mora ujemati z realnostjo okolja. Kontekst lahko zagotavlja (dvosmerno) sodelovanje tistih, ki sporočilo sprejemajo, in mora sporočilo potrjevati.
Vsebina	Sporočilo mora imeti za prejemnika pomen. Biti mora v skladu z njegovim sistemom vrednot in zanj pomembno. Ljudje izberejo informacije, ki jim obljublajo največ koristi.
Razumljivost in jasnost sporočil	Sporočilo mora biti jasno in preprosto; besede morajo isto pomeniti prejemniku in pošiljatelju. Zapleteni problemi naj bodo povezani v teme, slogane, stereotipe. Dlje ko potuje sporočilo, bolj preprosto mora biti; hkrati pa mora organizacija govoriti enoglasno in ne večglasno.
Vztrajnost, stalnost in doslednost	Lobiranje je navadno dolgotrajen proces in zahteva ponavljanje. Le dosledno ponavljanje sporočil prispeva k učenju in spremembam stališč.
Komunikacijski kanali	Uporabljajo naj se vzpostavljeni komunikacijski kanali, ki jih prejemnik že uporablja oziroma pozna. Nove je težko ustvariti, saj to zahteva veliko časa in napora.
Podajanje sporočil	Komuniciranje mora upoštevati sposobnosti občinstva. Čim manj napora zahteva, tem bolj je učinkovito.

Vir: S. Cutlip et al., Effective public relations, 1994, str. 283.

V praksi poznamo dva modela lobiranja: model osebnega poznanstva in vpliva ter analitični dvosmerni simetrični model (Kotler & Armstrong, 1996, str. 64). Prvega modela se poslužujejo predvsem tisti lobisti, ki delujejo posamezno, pri svojem delovanju pa upoštevajo predvsem poznanstva in izkušnje. Pri tem modelu gre v veliki meri za graditev osebne odnosa s ključnimi posamezniki v vplivnih javnostih. Model je uporaben predvsem na posameznih akcijah in enkratnih aktivnostih, v poštev pa pride tudi, ko lobiranje poteka pri težko dostopnih vplivnih strukturah. Drugi model je uporaben za večje organizacije in se uporablja, ko lobiranje poteka v daljšem časovnem obdobju in ponavadi

za več naročnikov hkrati. To je strateški model, ki zahteva natančno in jasno opredelitev problema, komunikacijskih poti, ciljnih javnosti in taktičnih orodij.

1.2.2 Potek procesa lobiranja

Proces lobiranja najlažje opišemo v šestih, med seboj povezanih točkah (Novak et al., 2006, str. 84), kar je razvidno tudi iz Slike 2 in na kar se nanaša razlaga v nadaljevanju.

Slika 2: Potek procesa lobiranja



Vir: B. Novak et al., Lobiranje je vroče: komuniciranje z vplivnimi javnostmi za menedžerje, 2006, str. 84.

Lobiranje se začne z **načrtovanjem in postavitvijo strategije**. V fazi načrtovanja je potrebno pridobiti, identificirati in definirati razpoložljive vire, ciljno publiko in komunikacijski problem. S tem se zgradi koncept lobistične kampanje. Ta točka je najpomembnejša, saj iz nje izvirajo vse nadaljnje točke in je temelj procesa lobiranja.

V pravilno postavljeni strategiji se opredeli časovne okvire kampanje, potrebno pa se je zavedati tudi vseh možnih omejitev, ki jih lahko srečamo med njo – finančne, človeške in tehnične. S tako pripravljeno strategijo lažje dosežemo zastavljene cilje in na koncu pridemo do rešitve zastavljenega problema.

Praktičen vidik pravi, da je v veliko primerih potrebno pripraviti več strategij, hkrati ali zaporedoma. Ko se nam poruši ena točka oziroma ne dosežemo zelenega učinka, je pri lobiranju vedno potrebno imeti pripravljen rezervni načrt. To pomeni, da smo dobro preučili naš problem in definirali cilje, nikakor pa to ne pomeni in ne sme pomeniti, da ne zaupamo v svoj prvotni načrt.

Osnovna pravila pri komuniciranju z vplivnimi javnostmi, ki jih zajamemo v strategiji, ne odstopajo veliko od splošnih komunikacijskih izhodišč. Izhajajo iz proaktivnosti, inovativnosti, dvosmernosti, visoke intenzivnosti in popolne korektnosti. Pri pripravi strateškega načrta si pomagamo tako, da odgovorimo na šest pomembnih vprašanj. Kaj želimo doseči – rezultat lobiranja mora biti natančno opredeljen; kako in pri kom lobiramo – identificiramo ključne posameznike in organizacije, ki lahko imajo vpliv na tisto problematiko, ki nas zanima; kaj hočemo povedati in kaj je ključno – dobro lobiranje pomeni, da sporočila, ki morajo biti kredibilna, skrbno izberemo in preučimo, potem pa jih konsistentno ponavljamo preko različnih komunikacijskih kanalov; identifikacija naših nasprotnikov, zaveznikov in tekmecev – poiskati je potrebno zaveznike, na katere se lahko zanesemo in ki bodo aktivno podprli našo komunikacijo, zraven nasprotnikov pa moramo poiskati še tiste nevtralne, ki jih lahko z ustreznimi sporočili prepričamo in lahko postanejo naši zavezniki; opredeliti moramo časovno ustreznost aktivnosti, ki jih mislimo narediti; potrebno je pridobiti čim več povratnih informacij, saj na tak način ugotovimo, ali je naša strategija prava in ali so naša sporočila prava, jasna, razumljiva in konsistentna ter ali dosegajo publiko, sproti moramo prilagajati in popravljati naše načrte.

Skrbno izbrane informacije so zelo pomembne. Neposredne metode za pridobivanje informacij in začetek lobiranja, ki zahtevajo izkušnje, so: osebna pisma, osebni obiski, neformalna druženja, zaslišanja, delovanje v javnosti, množične demonstracije. Informacije pa lahko izbiramo še na podlagi: prijateljev in sorodnikov, preko pomoči odločevalcev, preko strokovnjakov, znanstvenih poročil in raziskav, preko posrednikov in svetovalcev, relevantnih interesnih skupin, političnih strank, medijev, oglaševanja in sodnih procesov.

Komuniciranje pri lobiranju poteka preko komunikacijskih kanalov. Lahko je skupinsko, osebno, ob družbenih aktivnostih, preko medijev, lahko pa komuniciranje poteka preko več komunikacijskih kanalov hkrati. Če želimo, da je učinek komuniciranja na ciljno publiko kar se da velik, je dobro, da se hkrati pri komuniciranju uporabi več komunikacijskih kanalov. Preden oblikujemo sporočila, jih moramo prilagoditi komunikacijskemu kanalu primerno, preko katerega bodo poslana. Zavedati se namreč moramo, da je učinek sporočila odvisen od kanala, preko katerega je poslan. Dobro moramo poznati tudi ciljno publiko, s katero komuniciramo. Na tak način lahko porabimo manj časa in se osredotočimo samo na ciljni del publike, prihranimo pa lahko tudi denar za pripravo gradiv.

Komuniciranje pri lobiranju lahko razdelimo na posredno in neposredno (Novak et al., 2006, str. 67–84). Posredno komuniciranje pri lobiranju zajema:

- **Medijske kampanje** – s pomočjo oglasov, člankov in prispevkov poteka predstavitev interesov različnih skupin. V večini primerov gre tukaj za skupine in ne za posameznike. Skupine s tem »manipulirajo« z javnostjo. Medijskih kampanj se

poslužujejo predvsem politične stranke pri predstavitvi svojih interesov – temu natančneje pravimo usmerjene medijske kampanje.

- **Predstavitve v medijih** – tukaj gre za predstavitve različnih interesnih skupin, ki s predstavitvami svojih interesov skušajo vplivati in pridobiti interes javnosti.
- **Komuniciranje preko drugih** – posamezniki ali skupine, ki želijo lobirati, lahko to storijo tudi preko ljudi – lobistov, ki se z lobiranjem ukvarjajo. Profesionalni lobisti so osebe, ki imajo širok krog poznanstev, preko katerega lahko navežejo stik z želenim lobirancem. Pri takšni vrsti lobiranja sta pomembni vzpostavitev zaupanja do lobista in njegova cenovna ustreznost.
- **Komuniciranje preko in s pomočjo različnih interesnih združenj in organizacij** – posameznik ali organizacija se včlani v tisto združenje, ki ima podobne interese kot on/ona. Na tak način ima večje možnosti vzpostavitve stika z lobirancem in večji vpliv nanj, saj imajo združenja na voljo več znanja in več metod lobiranja. Tako pa lahko nekdo vpliva tudi na bodoče delovanje združenja ali organizacije na način, ki bo odgovarjal njemu.
- **Demonstracije** – tukaj ne gre za tipično obliko lobiranja, temveč za obliko pritiska, kar v določeni meri lobiranje tudi je.

Neposredno komuniciranje pri lobiranju zajema:

- **Osebni stik oziroma srečanje** – to je način komuniciranja, ki je najtežje izvedljiv in zahteva, da si lobiranec vzame čas, kar pa je dostikrat težko, saj so lobiranci velikokrat zasedeni oziroma njihov urnik je poln takšnih prošenj za srečanja.
- **Individualno komuniciranje** – zajema predvsem elektronska in faks sporočila. Pri tem načinu komuniciranja obstaja večja verjetnost, da si lobiranec vzame čas in prebere sporočilo. Tukaj gre za krajše predstavitve sporočil in interesov kot pri osebnem stiku, kar je lahko za lobiranca utrujajoče.
- **Telefonsko komuniciranje** – pri telefonskem komuniciranju težje vzpostavimo direkten stik z lobirancem, saj moramo ponavadi najprej prebiti preko vrste tajnic. Tako kot vsi ostali, mora tudi to komuniciranje biti vljudno, kratko in jedrnato.
- **Različna pisma** – uporaba direktnih pisem lobirancu je redkejši način komuniciranja. V večini primerov se ta način uporablja za stik z združenji in organizacijami, preko katerih se poizkuša doseči stik ali vpliv na lobiranca. Pismo mora biti kratko in jedrnato.
- **Peticije** – s peticijami se izraža oblika nezadovoljstva z nečim. Peticije so manj učinkovite, saj na njih velikokrat ni odziva. Tukaj ne gre za tipičen primer lobiranja, gre predvsem na obliko izvajanja pritiska, da bi dosegli določen interes.

Argumenti in sporočila so naslednja točka v procesu lobiranja. Sporočila se v začetni fazi pripravljajo v obliki osnutkov, saj je le-te možno preizkusiti in testirati na ciljni publikum. S tem dobimo del slike predvidenih rezultatov lobiranja. Če so med rezultati posameznega osnutka in rezultati celotnega sporočila odstopanja, lahko iz tega najlažje ugotovimo,

kateri del sporočila (osnutek) moramo spremeniti ali prilagoditi. To moramo ponavljati tako dolgo, dokler nismo zadovoljni z rezultatom celotnega sporočila. Testiranje naj bo tisti del lobiranja, katerega izpeljemo v celoti, pa čeprav je časovno potratno. Sporočila in argumenti so tako bolj natančni in bolj preiščeni, prav tako pa so njihovo razumevanje in učinki pri ciljni publiki bolj pozitivni.

Izvedba lobiranja zahteva predhodno pripravo gradiv za podporo, metode za spremljanje izvedbe in merjenje učinkov. S sprotnim spremljanjem imamo možnost, da hitreje najdemo področja, ki so potrebna sprememb. Sprotno spremljanje zajema predvsem zbiranje tekočih informacij o stanju aktivnosti in reakcije ciljne publike. Pri izvedbi se lahko poslužujemo tudi pomoči posrednikov. Posredniki so lahko skupina, organizacije ali pa tudi posamezniki, ki imajo ponavadi že vzpostavljen odnos s ciljno publiko in določen vpliv nanjo. Posredniki lahko prav tako, zraven komunikacijskih kanalov, učinkovito širijo sporočila.

Izvedba lobiranja ne pomeni nič drugega kot prepričevanje, da vplivne strukture naredijo tisto, kar želi lobist. Lobist se mora zavedati, da je vsako lobiranje nov proces, posamezniki in organizacije, s katerimi se bo srečeval v procesu lobiranja, pa vedno drugačni, z drugačnim dojemanjem, prepričanji in odzivi.

Glavne faze procesa lobiranja se z izvedbo praktično zaključijo, kljub temu pa k procesu lobiranja prištevamo še dve. Izvedbi lobiranja sledi **ocenjevanje in analiza učinkovitosti**. Zraven ocenjevanja aktivnosti tukaj preverimo še, kako je kampanja vplivala na stališča, prepričanja in če se je vedenje ciljne publike zaradi vpliva kampanje in delovanja aktivnosti kaj spremenilo. Kako bomo ocenjevali, moramo določiti že na začetku. Način ocenjevanja je v veliki meri odvisen od količine denarja, ki ga imamo na razpolago, časa, možnosti pridobivanja informacij in ravni podpore pri ocenjevanju. Ocenjujemo lahko na različne načine in različne vplive pri ocenjevanju. Pri ocenjevanju oblike gre za preverjanje gradiv, uporablja pa se pred začetkom kampanje lobiranja z namenom, da se preveri prednosti in slabosti kampanje. Pri ocenjevanju procesov se preverja in ocenjuje aktivnosti, ki so se dogajale v času kampanje. Ocenjevanje rezultatov pomeni, da se zberejo informacije o tem, kakšne spremembe stališč, znanj in namer so sprožila sporočila kampanje procesa lobiranja. Lahko tudi ocenjujemo vplive kar pomeni, da preverjamo dolgoročne rezultate kampanje in merimo spremembe vedenja in spremembe v okolju, v katerem se je odvijal proces lobiranja.

Kampanja se lahko konča ali nadaljuje. Če se konča, je potrebno pripraviti **izsledke**. S tem se zaključi celoten proces lobiranja. Izsledki pa nam pomagajo pri pripravi podobnih projektov v prihodnosti.

Proces lobiranja zahteva tudi upoštevanje nekaterih pravil, ki so neformalna:

- z lobiranjem je potrebno začeti kar se da zgodaj;
- nikdar se ne poslužujemo uporabe nasilja, podkupnin in groženj;
- vedno se poizkušamo povezovati v večje skupine in iščemo nove zaveznike;
- dobro preučimo svoje nasprotnike;
- pri predstavitvi problematike predstavljamo rešitve, nikoli samega sebe;
- nikoli se ne borimo z osebami, temveč s problematiko;
- odnos med naročnikom in lobistom mora biti odkrit in vzajemen;
- lobist se mora izogibati konfliktu interesov.

1.2.3 Najprimernejši čas za lobiranje

Lobiranje lahko poteka kadarkoli, ne glede na to, ali je stvar, za katero lobiramo, trenutno aktualna ali ne. Učinkovitost lobiranja pa ni odvisna le od truda, ki ga vložimo v sam proces, temveč tudi od pravilne postavitve časovnih okvirjev za vsak korak lobiranja. Načeloma velja, da se s hitrejšim pričetkom lobiranja lažje doseže željen vpliv na lobiranca. Prav tako pa velja tudi, da so akcije, ki jih izvedemo tik pred odločitvami, najpomembnejše, z njimi pa dosežemo največji vpliv na lobiranca.

Če začnemo lobirati še preden je stvar aktualna, s tem preverjamo zainteresiranost lobiranca in lahko svojim nadrejenim poročamo o odzivu lobiranca. Takšno lobiranje zahteva previdnejši pristop, saj lahko s prehitrim in vsiljivim lobiranjem izvajamo prevelik pritisk na lobiranca in ga s tem nadlegujemo. Lobirancu se lahko tako predstavimo na napačen način, naši interesi pa so lahko napačno razumljeni ali preveč vsiljivi kljub temu, da je bilo njihovo sporočilo lahko sprva pozitivno sprejeto s strani lobiranca. Zato se takšnega lobiranja lotevamo v več korakih, vsak stik z lobirancem, ki naj bo oseben, pa ne sme biti predolg.

1.3 Raziskovanje v lobiranju

Faza raziskovanja je ena izmed pomembnejših faz v vsakem procesu, katerega sestavni del je. Zajema predvsem zbiranje podatkov oziroma informacij v celotnem trajanju procesa lobiranja. Informacije pripomorejo k zmanjšanju negotovosti in povečanju možnosti za uspeh. V primeru, da smo pri procesu lobiranja neuspešni, se nam zelo redko ponudi možnost ponovnega lobiranja pri isti stvari. Iz tega vidika je zmanjšanje negotovosti še kako pomembno, zanašanje na občutek pa nikakor ni dovolj. Lobist je tisti, ki se trudi, da pridobi čim več informacij, jih evidentira in preuči, na podlagi tega pa se kasneje odloči o svojih nadaljnjih korakih.

Lobirančev način delovanja je odvisen od ožjega in širšega okolja, v katerem deluje. Lobiranec ima ponavadi razvejano mrežo socialnih stikov z različno močjo vpliva. Dobro je, da lobist pridobi čim več informacij o okolju in medsebojnih povezavah, saj s tem poveča možnosti za uspeh lobističnega projekta.

Raziskovanje v lobiranju lahko razdelimo na tri dele: raziskovanje kot orodje za pripravo in spremljanje lobističnih projektov, raziskovanje kot orodje za pridobivanje argumentov v procesu prepričevanja in na raziskovanje kot orodje za vzbujanje pozornosti ciljne javnosti in medijev (Novak et al., 2006, str. 65).

Raziskovanje kot orodje za pripravo in spremljanje lobističnih projektov zajema natančno analizo lobiranca, njegovega okolja in načina delovanja in predstavlja raziskovanje v prvi fazi lobističnega procesa. Lobist mora še pred določitvijo strategije lobiranja poznati psihosocialno sliko lobiranca. Lobist analizira, kaj je lobiranec do sedaj govoril v javnosti, kako je ravnal, kako se je odločal, kje je dobival informacije. Pri tem lahko lobist uporablja mnenja različnih strokovnjakov, poznavalcev in prijateljev lobiranca, javnomnenjske raziskave, medijske analize, javne zapisnike sej. Lobist mora pri raziskovanju uporabljati kvalitativne in kvantitativne raziskave. Tako lahko lažje definira cilje posameznih aktivnosti, ki so predvsem realni. V tej prvi fazi raziskovanja ponavadi ugotavljamo in določamo:

- ciljne javnosti oziroma s kom je potrebno med izvajanjem procesa komunicirati;
- najpomembnejše tem, ki se nanašajo na lobistični cilj in na katere se je potrebno v procesu lobiranja osredotočiti;
- razpoloženje med različnimi ciljnimi javnostmi do lobističnega cilja in posameznih tem, ki se tičejo tega cilja – ugotovimo, pri katerih temah je sprejet konsenz in katere teme so sporne. Na tak način ugotavljamo javno mnenje in kaj bi bilo potrebno pri posameznih temah spremeniti.

Raziskovanje kot orodje za pridobivanje argumentov v procesu prepričevanja lobist uporablja v podporo lobističnemu procesu. Cilj tega raziskovanja je argumentiranje predlog in vsebin, ki jih lobist uporablja. Primerne vrste raziskav v podporo lobističnemu procesu v tem delu so predvsem trženjske raziskave in splošne javnomnenjske raziskave. Lobist mora biti pazljiv, da so takšne raziskave opravljene v ugledni raziskovalnih agencijah ali institutih, izsledki pa naj bodo predstavljeni na način, da s podatki ne bo možno manipulirati ter da bodo raziskave predstavljene v celoti. Na tak način ima lobiranec možnost, da se lažje odloči in da lažje predvidi posledice svoje odločitve.

Lobist lahko pridobljene podatke iz raziskav uporabi tudi za vzbujanje pozornosti. Temu pravimo **raziskovanje kot orodje za vzbujanje pozornosti ciljne javnosti in medijev**. S tem lobist prednostno izpostavi določeno temo v zvezi z lobistično namero. Ciljev takšnega delovanja je več, glavna pa sta spreminjanje teme v procesu lobiranja ali vplivanje na javno mnenje.

1.4 Lastnosti lobista in lobiranca ter argumentiranje pri lobiranju

Lobiranje je tisti proces prepričevanja, na uspešnost katerega ne vplivajo samo osebnostne lastnosti oseb vpletenih v proces lobiranja – lobistov in lobirancev, temveč tudi lastnosti podanih prepričevalnih sporočil. Velik pomen ima tudi izbira pravih argumentov v določeni situaciji, s katerimi se povežejo mnenja, stališča, norme in vrednote lobiranca, s pomočjo katerih lobist izpelje sklep. Tako zasnovan sklep se bo lobirancu zdel prepričljiv.

Lobiranje temelji na racionalni argumentaciji in na razumskem dokazovanju. Lobistov namen je, da lobiranca z navajanjem argumentov pripelje do za njega logičnega sklepa. Argumentiranje mora biti jasno, logično in izraženo na primeren način. Če je nekdo velik strokovnjak na določenem področju to ne pomeni, da bo lobiranca znal prepričati v pravilnost svojega stališča. Uspešnost lobiranja je tako v veliki meri odvisna od dobre argumentiranosti stališč, za katere se lobira. Dobra argumentiranost stališč, ki jih zastopamo, poveča verjetnost, da prepričamo lobiranca.

Argumentiranje pomeni, da na razumen način utemeljemo stališče ali sklep. Z argumentacijo se trudimo, da bi lobiranca prepričali v pravilnost našega stališča, na drugi strani pa poskušamo zavrniti argumente nasprotne strani. Argumentirati moramo na kompleksen, ampak jasen način. Argumentiranje ponavadi vsebuje več razlogov, katerim sledi sklep, s katerim na najboljši možni način podpremo lobistični cilj.

Argumentiramo lahko na različne načine, predvsem pri tehničnih znanostih sklepi izhajajo iz dejstev in jih je možno kadarkoli preveriti. Argumentiranje poteka tudi na podlagi mnenj, splošno sprejetih vrednot in norm. Tudi domneve se pogosto uporabljajo, da je povezava med argumenti lažja (Meraz, 2002, str. 4).

Argumenti morajo biti prilagojeni lobirancu. Argumentiranje vedno začnemo s tistim, s čimer se lobiranec strinja in v kar verjame. Na to lažje argumentiramo razloge za naše stališče in sprejmemo sklep. Na ta način je sklep za lobiranca dosti bolj prepričljiv. Argumenti so dobri, kadar jih lobiranec sprejema. Stališča in argumenti morajo zato biti takšni, da je lobiranec o njih prepričan. Pri podajanju argumentov se je za večjo prepričljivost potrebno sklicevati na splošno sprejete norme in vrednote, v kolikor je to mogoče. Pri argumentiranju mora lobist za dokazovanje in utemeljevanje svojih stališč uporabiti tudi svoje retorične veščine, ki so pri večini dobrih lobistov izredne.

Lobiranec in njegovo dojemanje se spreminja tudi zaradi podajanja argumentov lobista, če so njegovi argumenti prepričljivi. Tega se mora lobist zavedati, zato mora svoje argumentiranje sproti prilagajati glede na lobirančev odziv. Da lobist pravilno predstavi argumente lobirancu, mora te argumente predstaviti postopoma, da jih lobiranec lažje dojame in da so predstavljeni na jasen način.

Predstavitev argumentov, kakor jih razume lobiranec, lahko razdelimo v več delov (Novak et al., 2006, str. 128):

- zaznava problema;
- dojetje problema;
- razumevanje prikazane rešitve;
- predstavljanje kasnejših vplivov, ki jih prinaša rešitev;
- razumevanje, kako ravnati oziroma kaj lobist pričakuje.

Neizkušeni lobisti ali tisti, ki se prvič srečajo z lobiranjem, dostikrat ne vedo, katere argumente predstaviti. Zato predstavljam tri možnosti podajanja argumentov, in sicer lahko poteka po **zaporedju naraščajoče moči** (najprej predstavimo najšibkejši, na koncu pa najmočnejši argument), **zaporedju upadajoče moči** (najprej predstavimo najmočnejši, na koncu pa najšibkejši argument) ali **nestorskem zaporedju** (začnemo in končamo z najmočnejšim argumentom, najšibkejše pa predstavimo v sredini). To so tri možnosti, od katerih pa ima vsaka od njih določene pomanjkljivosti, v splošnem pa se je v praksi najboljše obnesla uporaba nestorskega zaporedja. Zato lobisti ponavadi najmočnejše argumente, ki jih skrbno izberejo, podajo na začetku in na koncu, del najšibkejših pa predstavijo na sredini, ostale najšibkejše pa dostikrat izpustijo. S tem ohranijo zanimanje lobiranca za dojetje argumentov, hkrati pa ostane argumentiranje dovolj kratko in jedrnato (Perellman, 1993, str. 143).

Vsi trije načini podajanja argumentov imajo tudi slabosti. Slabost zaporedja naraščajoče moči je v tem, da lahko lobiranec med predstavitvijo argumentov lobista izgubi zanimanje, saj lobist na začetku predstavi najšibkejše argumente, ki pa so velikokrat neprepričljivi in nezanimivi za lobiranca. Lobist lahko ob tem, še preden pride do najmočnejših argumentov, izgubi ugled pri lobirancu. Slabost zaporedja upadajoče moči je v tem, da lobist na koncu predstavi najšibkejše argumente, ki pa na lobirancu pustijo slab vtis, ki pogostokrat ostane tudi po končanem argumentiranju navkljub temu, da je lobist pred tem predstavil tudi močnejše argumente. Tudi nestorsko zaporedje ima slabosti. Predpostavlja namreč, da je moč argumentiranja konstantna, kar pa nikakor ne drži. Moč argumentov je vedno odvisna od tega, kako lobiranec te argumente sprejme. V primeru, da je lobiranec pred lobistovim argumentiranjem poslušal argumente lobistovega nasprotnika, je v lobistovem interesu, da najprej zavrne nasprotnikove argumente, šele nato pa preide na podajanje svojih.

Univerzalnega nasveta za podajanje argumentov torej ni. Vedno velja, da se lobirančevo dojetje argumentov skozi podajanje lobistovih argumentov spreminja. Najboljše zaporedje argumentov je torej odvisno od razvoja argumentacije in od tega, ali lobiranec te argumente sprejema. Dejstvo pa je, da mora argument biti podan natanko tedaj, ko bo ob svoji predstavitvi najbolj učinkovit.

Argumentiranje je brezpredmetno, če lobist ni pravi ali če nimamo nobenih informacij o lobirancu. Lobist je tisti, ki mora svojo strategijo lobiranja prilagoditi lastnostim lobiranca, ki so lahko zelo različne. Razlikujejo se glede na demografske značilnosti, socialnoekonomski status in družbeno-kulturni vidik, samospoštovanje in trdnost stališč ter trenutno čustveno stanje lobiranca. Zato je pomembno, da lobist pozna ali pridobi čim več informacij o lobirancu in o skupinah, katerih član ali pripadnik je lobiranec. Velikokrat se zgodi, da lobist lobiranca ne izbira sam, temveč je klub temu prisiljen, da mu predstavi svoje argumente, v kolikor želi doseči svoj namen in izpolniti svoj cilj ali cilj organizacije, ki jo zastopa. Dobro je poznati motive lobiranca za obstoječe stališče, saj se lobist s tem izogne morebitnim konfliktom in lahko svoje argumente predstavi na drugačen način. Na lastnosti lobiranca pa lahko lobist vpliva tudi s svojimi močnimi argumenti.

Izbira lobista je ena ključnih stvari v procesu lobiranja. Lobista izbiramo na podlagi njegovih lastnosti. Lobist je tisti, ki skuša vplivati na stališča lobiranca in je tisti, ki ima direktni stik z lobirancem, od katerega je v veliki meri odvisen uspeh lobističnega procesa. V Tabeli 2 so predstavljene najpomembnejše lastnosti lobista.

Tabela 2: Ključne lastnosti lobista

Ključna lastnost lobista	Razlaga lastnosti
Kredibilnost	Lobist mora biti kompetenten, dobro informiran in imeti mora zanesljive vire. S tem lažje prepriča lobiranca, da ta sprejme njegove argumente.
Socialni kapital	So vse zveze in poznanstva lobista, preko katerih lahko naveže stik z lobirancem. Izberemo vedno tistega lobista, ki ima na danem področju največ poznanstev.
Socialna moč	Odvisna je od lobistovega položaja v družbi in kaj lahko on ponudi v zameno za podporo njegovim stališčem.
Privlačnost	S privlačnostjo se poveča zmožnost prepričevanja, saj v splošnem velja, da privlačnejšim ljudem bolj verjamemo.
Sposobnost vživetja v sogovornika	V stališča sogovornika se vživimo z namenom razumevanja njegovih trenutnih stališč, saj s tem kasneje lažje spremenimo njegova stališča.
Govorne sposobnosti	Dobre govorne sposobnosti so osnova. Sogovornika lažje pripeljemo do željenega zaključka, če lobist izbira besede, kretnje in vsebino. Ki je primerna okoliščinam.

Vir: A. Nownes, Total Lobbying, 2006, str. 102–105.

Argumentiranje lahko poteka na več različnih načinov. Tabela 3 prikazuje pet najpogostejših načinov argumentiranja.

Tabela 3: Najpogostejši načini argumentiranja

<p>Primerjanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • po podobnosti • po različnosti • po stopnji • uporaba analogije • ponazoritev 	<p>S konkretnim primerom potrjujemo naše stališče. Primerjamo različne stvari, ki pa so si malo podobne. Primerjava boljši – slabši ali manj – več. Primerjava različnih stvari z najmanj eno skupno lastnostjo. Skušamo narediti vtis, pri čemer navajamo resnične podatke.</p>
<p>Navajanje razmerij</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sklepanje s posledice na vzrok • Sklepanje z vzroka na posledice 	<p>Posledica ima lahko več možnih vzrokov, zato lahko naš argument izgubi moč.</p>
<p>Navajanje okoliščin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mogoče – nemogoče • Pretekla in prihodnja dejanja 	<p>Pri prepričevanju nekoga moramo najprej pokazati, da je nekaj sploh mogoče. Če se zgodi manj verjetno, se bo zgodilo tudi bolj verjetno.</p>
<p>Pričevanje</p>	<p>Kot argumentiranje lahko uporabljamo tudi materialne dokaze, statistične podatke, splošno znane resnice, sklicevanje na zakone, ...</p>
<p>Nasprotja, protislovja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nasprotje • Protislovje 	<p>Najboljše je, če dokažemo pravilnost lastne trditve. Najboljše je, če dokažemo neresničnost nasprotnikove trditve. Če nam to uspe, tretje možnosti ni in imamo prav mi.</p>

Vir: C. Perelman, *Kraljestvo retorike*, 1993, str. 88–91.

Veliko lobistov se pri svoji retoriki in argumentiranju poslužuje različnih trikov. Včasih pa se zgodi, da se tudi najboljši lobisti znajdejo v težki situaciji. Katere tri situacije so tiste, ki si jih lobist ne želi in so med neželenimi najpogostejše ter kako se mora dober lobist odzvati na njih (Novak et al., 2006, str. 149).

Če lobiranec lobista postavi pred dilemo z nesprejemljivimi stališči. Lobist mora odgovoriti s protidilemo, s katero zavrne nasprotnikovo dilemo (nasprotnik je lahko tisti, ki lobira pri istem lobirancu, lahko pa je to tudi sam lobiranec). Oblikuje jo tako, da ima njegova dilema drug sklep. S tem lahko doseže, da se lobiranec znajde v podobni dilemi, kot v kateri je bil prej lobist. Tako se lobiranec lahko omehča in lažje spremeni svoja stališča.

Kaj naj naredi lobist, če se sooči z nasprotnikovim argumentom, ki ga ne more ovreči. Najboljša strategija v tem primeru je, da lobist odgovori s protiargumentom, ki je dober in tehten, nikakor pa ne sme imeti protiargument nobene zveze z nasprotnikovim oziroma ne sme odgovarjati na njegovega. Če lobist na tak nasprotnikov argument odgovarja, se lahko hitro zaplete, s tem pa lahko pride do nasprotij, kar lahko poslabša lobirančevo mnenje o lobistovi osebnosti, idejah in zmanjša možnosti za doseglobistovega končnega cilja.

Lobist pa lahko argumentu pripiše tudi neki drug pomen. To naredi tako, da nasprotnikov argument preoblikuje v takšnega, ki ima nasprotni pomen za lobiranca in o katerem ima lahko potem lobiranec pomisleke. Tako lobist zavrne nasprotni argument. Lobist ima v takšnem primeru tudi možnost izpodbijanja verodostojnosti nasprotnika. To naredi s preusmerjanjem pozornosti na značaj, osebnost, poseben interes, poklic, okolščine ali motiv, zaradi katerih naj bi nasprotnik zagovarjal določen sklep. Tako lobist tudi zmanjšuje kredibilnost nasprotnika.

Kako lahko lobist uspešno zavrne nasprotnikovo stališče. Lobist to najlažje in najhitreje naredi tako, da zavrne enega od nasprotnikovih razlogov, s katerimi je nasprotnik podkrepil svoje stališče. Takšno taktiko lahko lobist uporabi, če nasprotnikovi argumenti niso takšni, da jih ne bi mogel ovreči.

1.5 Lobiranje in korupcija

Prve raziskave o povezanosti korupcije in lobiranja so se pojavile v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja, natančnejše pa so postale šele v zadnjem času. Lahko rečemo, da je korupcija prisotna na vseh ravneh, od državnih do lokalnih ravni ter gospodarskih in javnih.

Da lahko ločimo korupcijo od lobiranja, pa moramo najprej opredeliti oba pojma. Ker sem pojem lobiranja že na več načinov opisal na začetku, bom tukaj opredelitev le še na kratko ponovil.

Lobiranje lahko torej opredelimo kot strateški vpliv na nekoga z namenom doseganja interesov zase ali druge, skupine ali posameznike (Novak et al., 2006, str. 16). Lobiranje je legalno in marsikje tudi zakonsko opredeljeno, v Sloveniji to ne velja.

Na drugi strani pa je korupcija dejanje, ki je narejeno v neskladju z zakonom. Je dejanje, ko komu damo plačilo, da v zameno dobimo dobrino (posel, oceno v šoli, zakon napisan po naših željah, ...). Takrat rečemo, da smo nekoga podkupili. Dobra, ki jo dobimo v zameno, je ponavadi precej večja od cene (denarna ali materialna), ki je zastavljena (Campos & Giovannoni, 2008, str. 27). Na tak način se izognemo ravnanju v skladu s

predpisi in zakoni (lahko se izognemo plačilu nečesa, ne dosegamo določenih standardov itd.).

Korupcija v gospodarstvu je na žalost velikokrat povezana s politiko in njeno stabilnostjo. V gospodarstvu se korupcija največkrat povezuje z lažjo pridobitvijo posla. Kot primer naj navedem, da se javni razpisi ne izvedejo, pa čeprav bi se morali, posel pa pridobi točno določeno podjetje; prirejeni projekti – količine so namenoma umetno povečane, to pa ve samo tisti, ki kasneje posel pridobi (ponudbo pripravi na realne količine, zato je cena na enoto – ki jo priredi, in skupna cena nižja od ostalih ponudnikov); zahteve za pridobitev posla so napisane na tak način, da posel dejansko lahko pridobi le samo eno podjetje; lahko se tudi spremeni zakon na tak način, da lahko določen posel ali posle pridobi želeno podjetje (Campos & Giovannoni, 2008, str. 18). Omenil sem le nekaj možnih variant korupcije, ki so prisotne v gospodarstvu. Dodati moram, da je korupcijo izredno težko izslediti ali jo dokazati. Prav tako naj povem, da z napisanim nikakor nisem hotel nakazovati na nikogar ali nič.

Korupcijo je izredno težko odkriti, še težje pa jo je dokazati. Navajam nekaj možnih indikatorjev korupcije, ki sem jih zaznal tekom raziskave in ki jih lahko odkrijemo na lahek način: ponudbe za delo, ideje za novo delo, različna povabila, darila, popoldansko delo, statusni simboli, ignoriranje potreb, pretirano sodelovanje med zaposlenimi, ... Vzroki za nastanek korupcije so med seboj zelo različni: nezadostno plačilo uslužbencev, nestabilnost političnih sistemov, ko se pojavi možnost vplivanja na odločitve, splošna revščina.

Korupcija nima le trenutnih posledic, temveč so posledice korupcije dolgotrajnejše. Predstavljam samo najpomembnejše: izkrivljanje dodeljevanja sredstev, vplivanje na kakovost blaga in storitev, tveganje za varnost (zaradi slabše kakovosti), prikrievanje kriminalnih dejanj, nepravilnost in neenako obravnavanje (Campos & Giovannoni, 2008, str. 20).

Oblike korupcije so različne. Najpogostejše so denarna korupcija, korupcija v obliki razsipnih daril, službena potovanja brez ali z malo utemeljitvijo poslovanja (posebej z ostalimi družinskimi člani), financiranje študija, financiranje zdravljenj.

Korupcija je povezana s podkupninami. Podkupnine prinašajo različne prednosti kot so dovoljenja in licence, izključitev drugih iz storitev (na primer zavrnitev dovoljenja ali dovoljenja za konkurenta), posel, ugodna pogodba ali naročilo, sodba, predpis ali zakonodaja na podlagi interesa posameznika, ugodne obdavčitve ali oprostitev plačila carine, informacije (na primer o razpisu ali opozorilo pred delovanjem policije), pospešitev uradnih ukrepov (Campos & Giovannoni, 2008, str. 22) .

Prva večja razlika med lobiranjem in korupcijo je, da je korupcija prepovedana z zakonom, medtem ko lobiranje ni. Vendar, analitično gledano, se takšno razlikovanje v praksi ne izkaže za zelo uporabno. Oboje, lobiranje in korupcija, po večini potekata skrita očem javnosti, saj ju javnost dojema na zelo negativen način, kljub temu, da je prepovedana le korupcija. Tudi med državami v svetu obstajajo razlike, nekje je lahko nekaj pojmovano kot korupcija, drugje kot lobiranje. Lep primer je financiranje volilne kampanje. Res pa je, da je razlika med lobiranjem in korupcijo izredno težko določljiva in je marsikdaj tudi zabrisana – nekje se določena stvar prišteva h korupciji, drugje pa je razumljena kot lobiranje.

Korupcija predstavlja tako prenos bogastva kot tudi pogodbe, ki so zapisane ali samo dogovorjene. Pogodbe so tiste, po katerih je tak prenos dosežen, določajo tudi natančno korist, ki jo je treba izmenjati v poslu. Ker so pogodbe nezakonite (korupcija je nezakonita), se v primeru kršitve pogodbenih obveznosti stranke ne morejo sklicevati na sodišče, ki je pristojno za rešitev spora in tako uveljaviti svoje pogodbe. Obe strani ponavadi pripravita sprejemljive mehanizme za uveljavljanje pogodbe, na primer v primeru zamud ali neizpolnitve obveznosti. Takšne pogodbe prinašajo tudi dodatne stroške. Stroški so transakcijski, sem pa prištevamo tudi stroške pogajanj (stroški priprave pogodbe, stroški iskanja uradnika, ki je pripravljen sodelovati). V takšni pogodbi se definira tudi korupcijske kazni v primeru, če ena od strani ne izpolni pogodbenih obveznosti. V pogodbi so seveda določene tudi spodbude, katere s koruptivnim dejanjem pridobita obe strani. Takšne zapisane pogodbe so relativno redke, prisotne so predvsem pri večjih poslih (Campos & Giovannoni, 2008, str. 27).

Kot kazni za neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti se ponavadi uporabi karizmatičen sodelujočega iz krogov, ki sodelujejo v takšnih poslih. V veliko primerih namreč velja, da so akterji takšnih poslov znani (včasih tudi javno) in da jih ostali akterji naslednjič preprosto izločijo in/ali pa s tem v svojih krogih pridobijo slabo ime. V veliki meri gre pri korupciji le za ustno dogovarjanje, ki temelji na vzajemnem in obojestranskem zadovoljstvu, hkrati pa mora med obema sodelujočima stranema v procesu korupcije obstajati tudi določena stopnja zaupanja.

Naslednja razlika med lobiranjem in korupcijo je ta, da lahko lobiranje na transparenten način poteka tudi javno. To pomeni, da se upošteva pravila, kaj je dovoljeno in kaj ne ter da lobisti upoštevajo javno sprejete norme.

Lobiranje je prav tako odprto za nove posameznike in interesne skupine, ki želijo sodelovati v procesu lobiranja in s tem v proces prinesiti pozitivne učinke za vse vpletene strani. Na lobiranje lahko gledamo tudi kot na konkurenčno dejavnost, zmagovalec pa je tisti lobist, ki na lobiranca opravlja največji pritisk in v proces vloži največ sredstev. Nasprotno je korupcija večinoma »monopolna dejavnost«, v kateri imata korist le tisti, ki

podkupa in tisti, ki podkupnino sprejme. Korupcija je neposredni prenos blaginje/bogastva od tistega, ki podkupnino daje, do tistega, ki podkupnino sprejme.

V nasprotju s korupcijo, lobiranje ne vključuje neposrednega prenosa bogastva, ampak vključuje le pritiske na lobiranca. Lobiranje naj ne bi zajemalo podkupovanja, razen manjših daril pozornosti. Stroški lobiranja so ponavadi tudi večji od stroškov, ki nastanejo pri korupciji. Zajemajo na primer transferje lobistov k lobirancu, ki so veliko pogostejši, kot pri korupciji. Takšni transferji lahko potekajo tudi izven države. Razlika med lobiranjem in korupcijo je tudi ta, da je lobiranje značilno za bogatejše in bolj razvite države, korupcija pa za revnejše države.

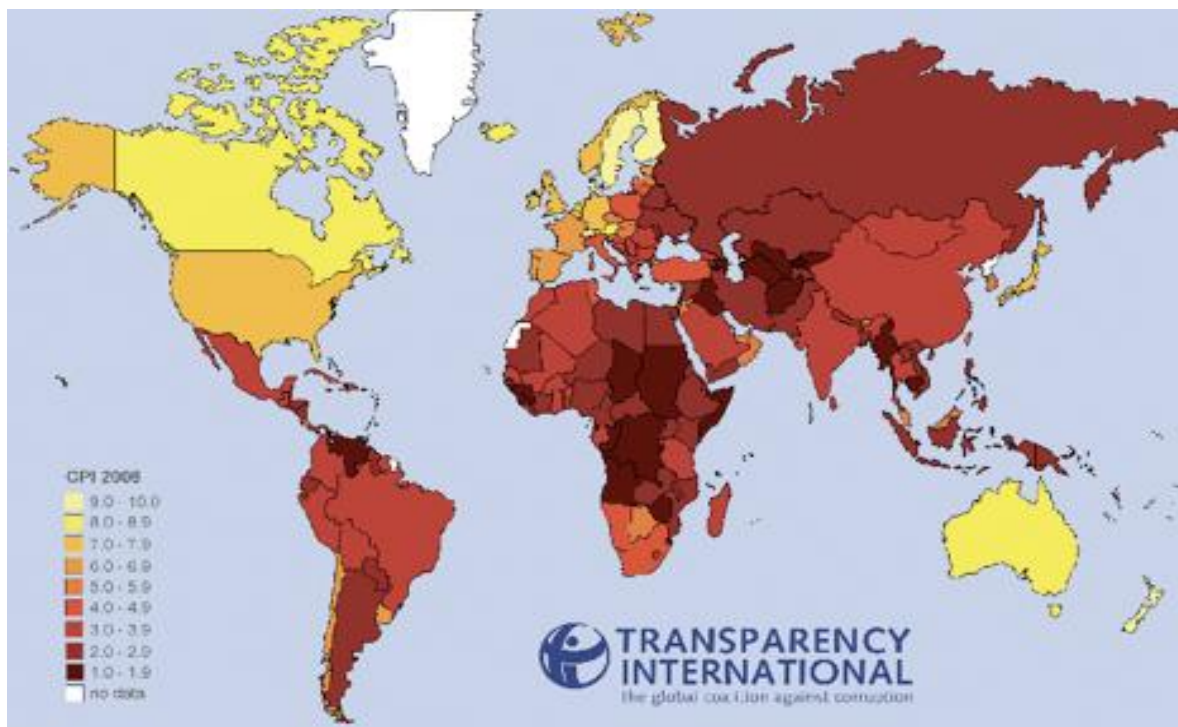
Naslednja možnost razlikovanja lobiranja in korupcije je v tem, da gre v določenih primerih lobiranja samo za izmenjavo informacij, ki so pomembne in katere bi lahko v prihodnosti prinesle neko dodano vrednost za posameznika ali organizacijo. Kljub temu pa lobiranje lahko vključuje tudi denarna plačila tam, kjer je to dovoljeno. Združene države amerike (v nadaljevanju ZDA) na primer dovoljuje plačila politikom v določenih primerih lobiranja (The lobbying disclosure act, 1995).

Iz vidika dobrega počutja vpletenih je korupcija boljša možnost, saj poleg manjših stroškov, ki nastanejo, lahko zaradi hitrejšega učinka in rešitve ponudi tudi boljše počutje vpletenih. Korupcija vedno ponuja menjavo oziroma korist za vse strani, kar lobiranje ne. V splošnem velja, da proces lobiranja zajema več vpletenih, zato so učinki kasnejši in odvisni od večjega števila vpletenih, zato so tudi bolj nepredvidljivi.

S podatki iz raziskave, ki je potekala leta 2002 in je zajemala 6.000 podjetij v 26 državah, si prav tako lahko pomagamo. Raziskava je bila narejena v 26 tranzicijskih državah v Evropi, tudi v Sloveniji (glede na podatke Banke za obnovo in razvoj, angl. *European Bank for Reconstruction and Development*). Raziskava je bila osredotočena predvsem na politični vpliv. Pokazala je, da obstaja večja možnost, da se v lobiranje vključijo tista podjetja, ki so večja, starejša in v tuji lasti. To najlažje pojasnimo s tem, da tuja podjetja, ki šele vstopajo na za njih tuji trg, potrebujejo neko dodatno pomoč pri iskanju posla, zato se večkrat poslužujejo lobiranja. Takšna podjetja prihajajo iz politično bolj stabilnih in demokratičnih držav, kjer so tudi mediji bolj neodvisni. V teh državah je sistem takšen, da je vloga predsednika manjša in da ima predsednik manjša pooblastila kot drugje (Campos & Giovannoni, 2006, str. 16). Na drugi strani je korupcija (in z njo povezane podkupnine) pogosteje prisotna v manjših podjetjih ter pravkar privatiziranih državnih podjetjih (Tanzi & Davoodi, 2000, str. 8). To lahko pojasnimo s tem, da je predvsem prepoznavnost manjših podjetij mnogo manjša, posledično je manjše tudi zaupanje v njih, zato se večje število manjših podjetij, da bi pridobila posel, večkrat odloča za podkupovanja kot večja podjetja.

Slika 3 prikazuje prisotnost korupcije v različnih državah po svetu. CPI predstavlja indeks koruptivnosti, kjer 1 pomeni najmanjšo stopnjo korupcije v državi, 10 pa največjo stopnjo korupcije v državi. Slovenija spada v srednje koruptivne države.

Slika 3: Korupcija v državah po svetu



Vir: European Baha'i Business Forum, Corruption around the world, 2011.

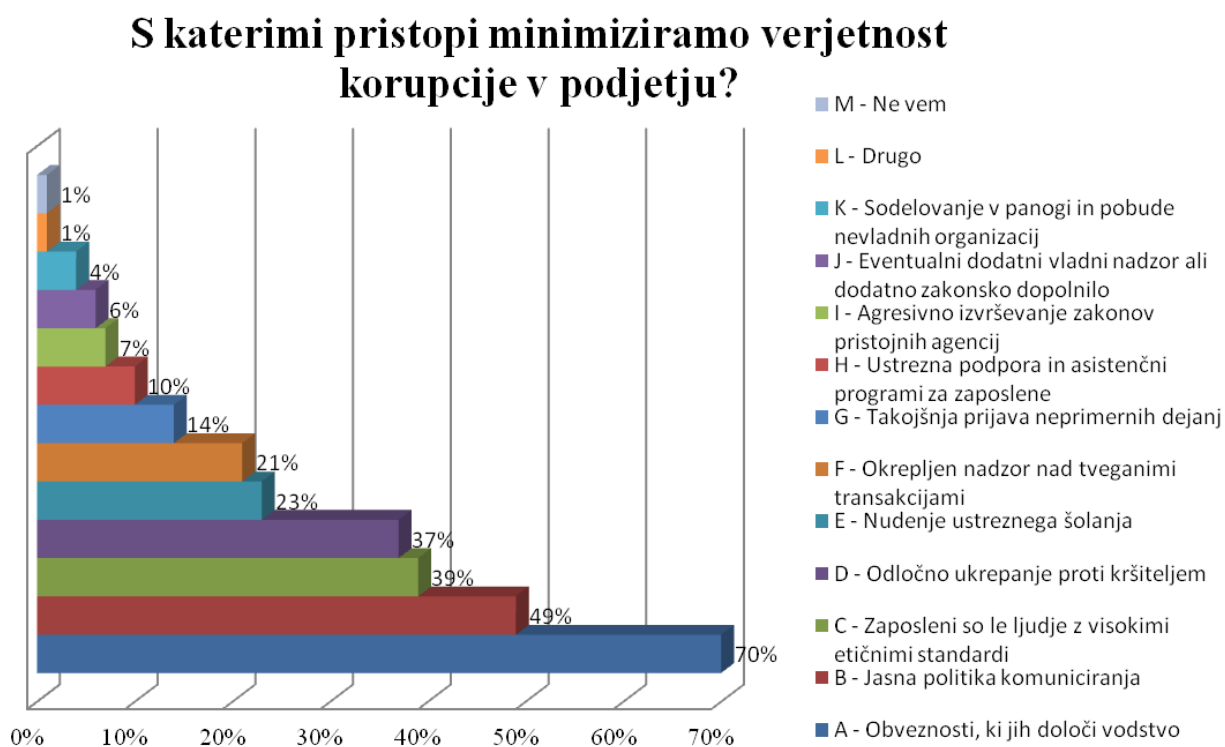
Lobiranje ni prepovedano, nekje je pač uzakonjeno, drugje spet ne. Ker lobiranje ni prepovedano pomeni, da podkupnine niso dovoljene, saj so v veliki večini držav v kakršnikoli obliki prepovedane. In to lahko štejemo tudi kot razliko med lobiranjem in korupcijo – korupcija je torej okoriščanje določenih ljudi na različne načine, predvsem z denarjem oziroma materialnimi sredstvi. Podkupnine so torej tista stvar, na podlagi katere se zabrisana meja med lobiranjem in korupcijo lažje razloči.

Korupcija in lobiranje sta do neke mere nadomestka. S pomočjo lobiranja lahko podjetja spremenijo obstoječa pravila v svojo korist. S pomočjo korupcije pa dobijo podkupnino v različnih oblikah, na primer denar, luksuzna potovanja, darila itd. Stroški pridobitve podkupnin so manjši. Veljavnost delovanja preko podkupnin je krajša, saj se tisti, ki je sprejel podkupnino, redko zaveže, da bodo enaka pravila veljala tudi v prihodnje. Podjetja se zato za podkupnine odločajo v zgodnejših fazah projektov. V začetnih fazah so podkupnine nižjih vrednosti. Kjer je prisotna korupcija je naložb manj oziroma malo, takšno gospodarstvo, ki je ujeto v podkupovanja, pa zelo težko preide od korupcije k lobiranju.

Spreminjanje pravil je torej možno na dva načina, z upogibanjem (ukriviljanjem) ali spreminjanjem. Ukriviljanje pravil ali pravila zaobiti predstavlja korupcijo, spreminjanje pravil pa lobiranje. Katero pot ubrati, nikoli ne sme biti vprašanje. Ker je lobiranje ponavadi dosti dražja možnost, se nekatera podjetja na žalost odločajo tudi za korupcijo in podkupovanje, še posebej v manj razvitih državah. Vpliv lobiranja mora biti dosti večji, da je na koncu procesa dosežen cilj. Pri korupciji vpliv ne rabi biti velik, saj skušnjava velikokrat zaslužni človeško presojo, s tem pa človeštvo vodi v anarhijo.

Na Sliki 4 navajam še podatke iz raziskave revizijsko svetovalne hiše PricewaterhouseCoopers iz leta 2008, kjer so raziskovali, kateri pristopi in taktike so najprimernejši, da čim bolj uspešno zmanjšamo verjetnost korupcije v podjetju.

Slika 4: Minimizacija korupcije v podjetju



Vir: Price Waterhouse Coopers, *Confronting Corruption*, 2007.

2 POSLOVNA POGAJANJA

2.1 Opredelitev pogajanj

Pogajanja so sestavni del našega vsakdanjika. So del našega življenja, saj večino časa porabimo, da bi se z nekom o nečem sporazumeli. Pogajamo se lahko z življenjskimi sopotniki, prodajalci, ukazovalnimi šefi, prijatelji, težavnimi najstniki. Današnji tempo življenja je vse hitrejši, zato vse večkrat prihaja do različnih sporov. Spore ponavadi

rešujemo s pogajanjem. Ljudje se med seboj razlikujemo in potrebujemo pogajanja, da bi premagali medsebojne razlike. Pogajanja so tako ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka, tako v družbi, službi, javnem in zasebnem življenju.

Pri pogajanjih gre za proces *najmanj* dvosmernega sporazumevanja, katerega cilj je doseči soglasje z drugimi, pri čemer so interesi obeh strani skupni, drugi pa si nasprotujejo (Ury, 1993, str. 18). Pogajamo se lahko z nasprotnikom ali tekmečem, lahko pa na primer tudi s partnerjem za nek posel.

Jane Hodgson (1994, str. 2–3) opredeljuje pogajanje kot proces, ki vsebuje vplivne elemente za približevanje v konfliktu nastopajočih partnerjev z namenom doseči skupno sprejemljiv dogovor. Gre za interakcijsko umetnost med strankami, ki vključuje elemente veščin s popuščanjem pri menjavi določenih vrednosti, z namenom dosege izida, ki zadovoljuje interese vseh pogajalskih strani.

Možina in Damjan (1996, str. 163) pogajanja opredeljujeta kot aktivnost, kjer vse strani poskušajo zadovoljiti svoje potrebe. Njihove dejanske potrebe so redko tisto, kar izgledajo na prvi pogled. Pogajalci jih skrivajo ali jih ne priznavajo. Pogajanja so več kot samo misli o izmenjavi materialnih sredstvih. To je specifična pot obnašanja zato, da razvijemo zaupanje, priznanje, razumevanje in spoštovanje. Pogajanja so v bistvu način našega dela.

Pogajanja so ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka in so eden od načinov, kako priti do stvari, ki jih nimamo in si jih želimo. Da so pogajanja potrebna, se morajo interesi strank vsaj delno razlikovati. Pogajanja so torej proces razreševanja konfliktov med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1996, str. 27).

Uspešnost pri poslovnih pogajanjih je vsekakor povezana tudi z lobiranjem, kar sem natančneje opisal v naslednjem poglavju.

Pogajanje so veščina, ki se jo je moč naučiti. Ker so pogajanja prisotna skoraj na vsakem našem koraku, jih je možno vaditi skoraj ob vseh priložnostih. Naštevam nekaj temeljnih sposobnosti, ki so potrebne za uspešnost pogajanj:

- sposobnost določitve različnih ciljev in prilagodljivost;
- sposobnost dobre preučitve izhodišč in dejstev ter skrbna in izčrpna priprava na pogajanja;
- sposobnost poslušanja drugih;
- sposobnost določitve jasnih prioritet.

Ljudje se pogajamo skozi celotno življenjsko obdobje, pri čemer ima izmed vseh elementov pogajanj največjo vlogo moč prepričevanja. Za uspešnost pogajanj ni nikoli

dovolj, da nekaj hočemo, ampak moramo nekaj tudi znati. Dober pogajalec se nikoli ne rodi, temveč postane to šele skozi vzgojo in učenje. Vsak pogajalec se tudi ves čas svojega delovanja izpopolnjuje. Skozi proces učenja in z izpopolnjevanjem se pogajalec nauči spretnosti in rutine, ki ga dela mirnejšega med procesom pogajanj in uspešnejšega na koncu procesa pogajanj. Vsak pogajalec, ki sodeluje v procesu pogajanj se mora zavedati, da mora končna rešitev biti vedno sprejemljiva za vse strani, sodelujoče v pogajanjih. Pogajanja so lahko uspešna le, če vsi vpleteni delujejo v procesu pogajanj z zaupanjem, znanjem in zanesljivostjo.

2.1.1 Pogajalska moč

Pogajalska moč je sposobnost vplivanja na druge (Carsten & Gerben, 2003, str. 2). Pri pogajanjih je vedno neka stran močnejša, druga šibkejša – lahko je resnično močnejša, ali pa je samo v očeh nasprotnika močnejša. Moč pa lahko definirajo različni dejavniki, to je lahko pozicija nekoga znotraj organizacije ali pa posedovanje določenih resursov, na primer strokovno znanje, naravni viri bogastva. Vendar na drugi strani viri pogajalske moči ne dajejo moči same po sebi. Če vzamemo denar kot vir pogajalske moči, bi ZDA lahko dosegle, da izpustijo njihove talce, saj so ZDA bogate. Vendar temu ni tako.

Viri pogajalske moči so različni:

- sposobnost vzpostaviti dobre medsebojne odnose;
- poznavanje interesov nasprotnika;
- sposobnost poiskati pravo rešitev za obe pogajalski strani;
- uporabiti neodvisna merila za primerjave;
- imeti dobro BATNA (anlg. *best alternative to a negotiated agreement*);
- obnašanje med pogajanjem (na primer pogajalci, ki so samozavestni in odločni, imajo več moči v očeh nasprotnika, čeprav jim jo dejansko primanjkuje);
- različni pristopi k pogajanju (agresiven pristop, odkritost itd).

Nikoli se ne smemo spraševati, katera stran ima večjo pogajalsko moč (če je stran šibka, ji lahko to dejstvo jemlje pogum; če je stran močna, se ne trudijo več dovolj). Vendar moramo vseeno primerjati vire pogajalske moči, kar pa ne pomeni, da če imamo manj virov, da smo absolutno šibkejši. Če imamo boljšo BATNA kot nasprotna stran, lahko prej zapustimo pogajanja, saj imam dobro alternativo pogajalskemu dogovoru. Pogajalsko pozicijo si povečamo z dobro BATNA, o čemer damo vedeti tudi nasprotni strani in tako postavimo sebe v močnejšo pozicijo.

Ravnotežje moči je vedno na eni strani, vendar se lahko tekom pogajanj moč prenaša z ene na drugo pogajalsko stran glede na spreminjajoče se okoliščine. Pomemben dejavnik uspešnega pogajanja je razumevanje, kako deluje pogajalska moč in kako lahko z njo manipuliramo.

2.2 Priprave na pogajanja

Na pogajanja se vedno temeljito pripravimo. Za vsako pogajanje se izdela načrt. Nujno moramo poznati naš končni cilj in imeti moramo strategijo, kako bomo dosegli ta naš cilj.

Priprava je najbolj kritična faza v procesu pogajanj. Za temeljite priprave moramo vedno najti dovolj časa, čeprav nam današnji čas tega vedno ne dopušča. Če se pa nam kljub temu zgodi, da se na pogajanja nismo uspeli dovolj pripraviti, pa skušajmo pogajanja predstaviti, če zato obstaja kakršnakoli možnost. Nikakor pa se na pogajanja ne smemo pripravljati šele takrat, ko so se pogajanja začela. Zgodi se nam lahko, da med pogajANJI menjujemo cilje, s tem pa izgublamo kredibilnost, naspotni strani pa dajemo občutek, da bo z nami težko dosegla dogovor (Markič & Strniša, 1994, str. 22).

Posledice, ki se lahko zgodijo v primeru slabe pripravljenosti na pogajanja katerekoli od strani, sodelujočih v pogajalskem procesu so:

- podaljšanje pogajanj;
- večja verjetnost popuščanja s strani slabše pripravljene strani pogajalcev;
- zmanjšana verjetnost dosege cilja;
- večja verjetnost, da bo slabše pripravljena stran nezadovoljna s pogajANJI;
- večja verjetnost zapletenih in težjih pogajanj.

V fazi priprave moramo torej opredeliti naša izhodišča in cilje. Zavedati se moramo, da bo to naredila tudi nasprotna stran. Hitrost in uspešnost pogajanj pa je odvisna od tega, kako različna so izhodišča in cilji obeh strani.

2.2.1 Določitev ciljev

Cilje vedno določimo najprej, glede na cilje pa kasneje oblikujemo načrt pogajanj, ki nam bo omogočil doseči zastavljene cilje. Presojanje uspešnosti pogajanj pa poteka na podlagi dosege zastavljenih ciljev.

Ker je cilj vedno več kot eden, jih moramo opredeliti glede na prioriteto. S tem določimo, pri katerih ciljih moramo vztrajati in pri katerih lahko eventualno popustimo. Bolj pomembnim ciljem bomo posvetili več časa in pri njih bomo manj popuščali. Višjo stopnjo sprejemanja pomembnejših ciljev marsikdaj dosežemo prav s popuščanjem pri manj pomembnih ciljih.

Pred pogajANJI moramo opustiti vse nerealne cilje. S tako postavljenimi cilji je vsebina pogajanj že določena. Vsebinsko kasneje le še razvrstimo po nalogah oziroma problemih. Stvari, ki niso nujne, ne vključujemo v pogajanja. Cilje najlažje vrednotimo na način, kaj

želimo in kaj potrebujemo. Tako tudi pri nasprotni strani lažje razberemo, kaj si želi in pri čemer vztraja (Heller & Hindle, 2001, str. 568).

Priprave na pogajanja usmerjamo na podlagi petih ciljev, ki so splošni. Le-ti nam predstavljajo vodilno nit pri pogajanjih in s pomočjo njih so pogajanja lahko uspešna (Kavčič, 1996, str. 43–44). Cilje sem opredelil v Tabeli 4.

Tabela 4: Splošni cilji pogajanj

Splošni cilj pri pogajanjih	Razlaga splošnega cilja
1	<ul style="list-style-type: none"> • zagotovitev obravnavanja vseh vsebin • predpriprava tudi na vsebine, ki jih ne obvladamo najboljše
2	<ul style="list-style-type: none"> • zagotoviti, da se na pogajanjih ne bodo obravnavale vsebine, ki jih mi ne želimo • najti način, kako se izogniti takšnim vsebinam
3	<ul style="list-style-type: none"> • ocenitev pričakovanj nasprotne strani, čemu se nasprotna stran izogiba, kaj so njene prednosti in slabosti
4	<p style="text-align: center;">Določimo želeno strategijo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kakšen pristop k pogajanjem bomo uporabili • željen vrstni red vsebin med pogajanja • koliko smo pripravljeni popuščati • koliko popuščanja bomo zahtevali od nasprotne strani • kaj bomo storili, če ne bomo uspešni pri uveljavljanju našega pristopa • kako bomo obravnavali težave, ki se bodo pojavile • določiti, kdo iz naše pogajalske skupine bo zadolžen za določeno stvar
5	<p style="text-align: center;">Opredeliti cilje pri pogajanjih na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • idealne • zaželene • minimalne

Vir: B. Kavčič, Spretnost pogajanja, 1996, str. 43–44.

Strategija pogajanj mora biti enostavna in prilagodljiva. Pred začetkom pogajanj se vedno vprašamo, kaj pomeni sporazum na koncu za nas in kaj za nasprotno stran ali če je za katero od strani nujen. Tudi na podlagi tega odgovora bomo oblikovali strategijo, saj bomo vedeli, če lahko brez sporazuma zapustimo pogajanja.

Sami smo v prednosti, če imamo za pogajanja na voljo dosti časa, saj pogajanja ponavadi zahtevajo veliko časa. Pomembno je tudi, da nasprotna stran nikoli ne izve, koliko časa

imamo na voljo za pogajanja, saj bi s tem lahko s tem pridobila boljše pogajalsko izhodišče – če bi nas preganjal čas, bi nasprotna stran čakala, nam pa bi se mudilo s sporazumom, zato bi bili najbrž prisiljeni v popuščanje.

2.2.2 Pridobivanje podatkov in informacij

Za uspešnost pogajanj in boljši pogajalski položaj moramo pridobiti čim več podatkov in informacij. Informacije so ovrednoteni podatki, kakšno vrednost pa pripisujemo podatkom, ki jih pridobimo, je odvisno predvsem od nas samih.

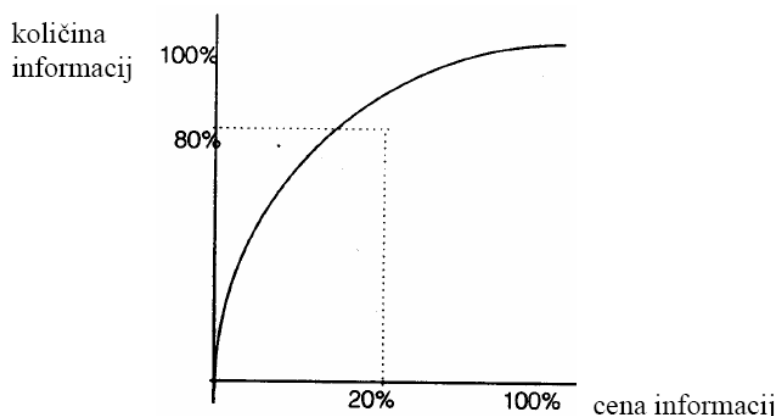
Za pridobivanje podatkov in informacij moramo imeti na voljo dovolj časa. Z njimi kasneje lažje podpremo naše cilje. Pridobivamo podatke in informacije o ljudeh, sodelujočih v pogajalskem procesu in o problemu, ki ga bomo obravnavali. Vse, kar pridobimo, preverimo, če se to le da. Podatki in informacije morajo biti relevantni, pridobivamo pa jih lahko iz različnih naslovov, pisnih, ustnih in elektronskih. Podatkov in informacij ne pridobivamo izključno pred začetkom pogajalskega procesa, temveč tudi med procesom. Takšne podatke in informacije pridobimo od nasprotne strani ali drugih ljudi, ki sodelujejo pri pogajanjih.

Informacije in podatki povečajo kakovost pri odločanju, sprožajo odziv pri drugih sodelujočih, ko jih uporabimo, hkrati pa so podlaga za našo kontrolo, če je naše razmišljanje pravilno. Z njimi tudi lažje sprejemamo in razumemo nove podatke in informacije, ki jih pridobimo.

Informacije lahko torej ločimo na dvoje: informacije o predmetu pogajanj in informacije o sodelujočih v procesu pogajanj (podjetju, osebah, ...). Prvi tip informacij nam pomaga pri opredelitvi možnosti in smeri pogajanj, v katerih si lahko pridobimo ugodnosti. Drugi tip informacij pa nam omogoča načrtovati učinkovito ravnanje pri pogajanjih (Kavčič, 1996, str. 67). Pred pogajanjem nikoli ne uspemo zbrati vseh informacij, tako da na pogajanja nikoli ne pridemo z vsemi možnimi informacijami. Informacije lahko zato razdelimo tudi na razpoložljive in dostopne.

Nobena informacija ni brezplačna, saj moramo tudi za informacijo, ki jo dobimo od prijatelja, plačati, bodisi telefon, bodisi gorivo. Po tako imenovanem Paretovem zakonu lahko 80 % informacij pridobimo z le 20 % sredstev, ostalih 20 % informacij pa lahko pridobimo z 80 % sredstev, kar je tudi razvidno iz Slike 5.

Slika 5: Odnos med količino in ceno informacij



Vir: B. Kavčič, *Spretnost pogajanja*, 1996, str. 68.

Pri pridobivanju podatkov in informacij moramo vedno imeti v mislih, da enako počno tudi ostali, sodelujoči v procesu pogajanj. Naš cilj mora vedno biti pridobitev več informacij oziroma da vemo več kot ostali. S tem pridobimo na pogajalski moči. Zatorej pridobivajmo podatke in informacije skozi celotni proces pogajanj.

2.2.3 Stik in prepoznavanje nasprotnika (oziroma partnerja) pri pogajanjih

Prepoznavanje nasprotnika ali partnerja poteka skozi celoten proces pogajanj. Začne se z zbiranjem podatkov in informacij, kar sem opisal v prejšnjem poglavju. Informacije in podatki nam nudijo možnost, da si ustvarimo lastno mnenje o nasprotniku, hkrati pa so nam lahko podlaga za pripravo ustrezne pogajalske strategije. Informacij in podatkov moramo imeti čim več, sami pa moramo presoditi, katerim gre verjeti oziroma katere so pravilne. Če podatkov in informacij nimamo dovolj, temu prilagodimo našo strategijo na tak način, da smo pri pogajanjih še bolj previdni in zadržani, da nam lahko nasprotnik oziroma partner razkrije svoje poglede in taktiko.

Pogajati se ne pomeni, da imamo na drugi strani lahko le nasprotnika oziroma tekmeča, s katerim se pogajamo o pravilnosti nekega problema oziroma rešitvi določene težave, lahko gre za osebo, kateri skušamo nekaj prodati, lahko pa gre tudi za partnerja, s katerim bomo lahko v prihodnosti sklenili posel in od katerega bosta tako imeli koristi obe strani. Pogajanja torej lahko potekajo v zelo različnih oblikah. V nadaljevanju tega poglavja je v uporabi le še beseda nasprotnik.

Pred začetkom pogajanj je izredno pomembno, da ustvarimo ugodno vzdušje. Obnašamo se pozitivno in nasprotniku to tudi dajemo slutiti. V primeru prodaje se potrudimo ustvariti takšno predstavitev, da kupec prodajni artikel dojame kot nekaj, kar si on v resnici želi. Takrat vedno izražamo pozitivna čustva. Naš govor mora biti premišljen in zanimiv za

nasprotnika. Pri predstavitev se moramo potruditi, da v naš koncept vnesemo uporabo čutnih dražljajev, kateri pri nasprotniku spodbudijo reakcijo.

Če smo mi gostitelji pogajanj, moramo prav tako poskrbeti za dobro vzdušje. Vplivamo lahko predvsem na časovno razporeditev pogajanj in naravo odmorov. V primeru, da ima nasprotnik izrecno željo, da pogajanja potekajo pri nas, mu moramo to tudi omogočiti, kasneje tudi izkoristiti. S tem lahko prevzamemo vlogo tistega, ki bo določil časovni razpored pogajanj. Razpored lahko oblikujemo na način, da bomo ustvarili pritisk na nasprotnika.

Najpomembnejša spretnost je živeti se v drugo stran. Če hočemo spremeniti njihovo mišljenje moramo najprej vedeti, kaj mislijo (Ury, 1998, str. 32). Če ugotovimo, kakšne so potrebe našega nasprotnika, smo v boljšem pogajalskem položaju. Trudimo se izvedeti, kakšne so njegove namere, še boljše pa je, če nam uspe izvedeti, s čimer bi bil na koncu zadovoljen. Lahko ga preprosto vprašamo, zakaj je prišel na pogajanja in s kakšnim izidom pogajanj bi bil zadovoljen (Tracy, 2000, str. 300).

S pridobitvijo kakršnekoli informacije ali podatka povečamo možnosti, da odkrijemo nasprotnikovo šibko točko. Šibka točka je lahko tako iz predmeta pogajanj, lahko pa šibko točko predstavlja tudi posameznik. V primeru nasprotnika, ki ga predstavlja manjša skupina, se pogajamo na način, da skušamo razdvojiti skupino in da najdemo šibke točke njihovega dokazovanja, s tem pa pridobimo boljši pogajalski položaj. Če je nasprotnik večja skupina, pa skušamo ugotoviti, ali med njimi obstajajo nesoglasja. Prav tako se trudimo, da ugotovimo, ali je v nasprotnikovi skupini kdo, ki ima izkušnje pri pogajanjih in ali so njihove zahteve, ki so jih postavili, logične. S tem določimo meje pogajalskega prostora nasprotne strani. Velikokrat imamo opravka z nasprotniki, ki imajo izkušnje iz prejšnjih pogajalskih procesov. Takšnega nasprotnika lahko analiziramo tudi na podlagi preučitve teh procesov pogajanj. Zavedati se je potrebno, da bodo nasprotnikova stališča in taktika lahko drugačni, saj je v danem trenutku lahko v drugačnem položaju, kot ja bil prej.

Našo pogajalsko taktiko oblikujemo tudi na podlagi nasprotnikovih ciljev, če smo jih uspeli razbrati. Pri ugotavljanju njegovih ciljev moramo biti sposobni določiti, kaj določen cilj pomeni za nasprotnika. Poznamo cilje z nizko, srednjo in visoko prioriteto. Dosega nizkega cilja je za nasprotnika nagrada, dosega srednjega cilja za nasprotnika predstavlja željo, visoki cilji pa so za nasprotnika nuja, ki jo mora doseči in pri njih ne bo popuščal.

Pri spoznavanju nasprotnika in oblikovanju naše strategije si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji: Ali imajo naši nasprotniki izkušnje iz pogajanj?; Ali imajo nasprotniki potrebna znanja?; Ali nasprotniki poznajo vsa dejstva, ki jih potrebujejo pri dosegu svojega cilja?; Ali imajo nasprotniki pooblastila, da lahko dosežejo cilje?; Ali obstaja verjetnost, da med nasprotniki obstaja razlika v mnenjih?; Ali se nasprotnikom mudi z rešitvijo? (Heller & Hindle, 2001, str. 572–575).

2.2.4 Možni vplivi na pogajanja

2.2.4.1 Čas pogajanj

Pri pogajanjih se vedno srečamo z dvema vidikoma časa. Prvi je tisti, ki predstavlja primeren čas za začetek pogajanj, drugi pa predstavlja vlogo časa v pogajanjih. Velikokrat se stranki že na začetku ne moreta sporazumeti o tem, kdaj bi se lahko pogajanja začela. To se zgodi, ker vsaka od strani preučuje, kakšen učinek lahko imajo predvidene spremembe (družbene in politične spremembe ter spremembe v gospodarskem položaju podjetja ali države) na njen položaj v pogajanjih. Če so predvidene posledice pozitivne, moramo pogajanja pospešiti in obratno. Ko nasprotna stran odlaga začetek pogajanj je najboljša, da analiziramo vzroke, zaradi katerih bi lahko prišlo do tega (Kavčič, 1996, str. 68):

- nasprotnik v pogajanjih ne vidi ničesar, s čimer bi lahko kaj pridobil ali izboljšal trenutno situacijo;
- nasprotnik ni uspel končati priprav na pogajanja;
- nasprotnik je ocenil, da se mu ni potrebno pogajati, saj bo lahko svoj cilj dosegel brez pogajanj;
- nasprotnik pričakuje, da bo prišlo do za njega ugodnih gospodarskih sprememb in okoliščin.

Pri vlogi časa med pogajanjmi gre predvsem za to, da se doseže sporazum glede časovne razporeditve pogajanj.

2.2.4.2 Izbira pogajalcev

Pri izbiri pogajalcev gre za vprašanje, ali se bomo pogajali sami ali kot skupina pogajalcev. Ponavadi se obe strani odločita za enak korak. Do izbire pogajalcev pride v večini primerov na podlagi predmeta pogajanj. Če je slednji izredno kompleksen in obsežen, potem bomo raje določili skupino pogajalcev, kjer bo vsak imel svoje zadolžitve (Kavčič, 1996, str. 69–74).

Vsaka možnost ima svoje prednosti in slabosti. Ponavadi velja, da so prednosti pogajalca posameznika slabosti skupine pogajalcev in obratno. Prednosti pogajalca posameznika so (Kavčič, 1996, str. 78):

- homogen način pogajanj, sledenje jasni lastni strategiji;
- posameznik lahko začuti neusklajenost nasprotne skupine pogajalcev in to obrne sebi v prid;
- ni možnosti zagovarjanja drug na drugega, zato je pogajalec posameznik večinoma bolj kontroliran, njegov trud pa je tudi mnogo večji;
- ni potrebe po usklajevanju kot je to pri skupini.

Poglejmo še, katere so prednosti, če v procesu pogajanj sodeluje skupina pogajalcev (Kavčič, 1996, str. 85):

- možnost uporabe več specialističnih znanj v pogajanjih s tem, da v skupino vključimo strokovnjake iz različnih področij;
- možnost posvetovanja med člani skupine v času pogajanj, večji pregled na pogajanjih in večja možnost, da se odkrije nekaj, kar ne sovпада z našo strategijo in cilji;
- možnost rotiranja vodij pogajanj znotraj skupine z namenom, da se zmanjša utrujenost, hkrati pa na tak način lažje utrudimo nasprotnika in ga prisilimo v napake;
- postavitve večje količine vprašanj in utemeljitev;
- krajši čas zbiranja podatkov in informacij;
- vidik navideznega vpliva na nasprotnika – nasprotnik se lahko ustraši skupine pogajalcev saj predvideva, da je odlično pripravljena in sestavljena iz različnih strokovnjakov. Tako lahko pride do nenamernega zmanjšanja njegovih ciljev oziroma nasprotnik bo zadovoljen že z manj, kot pa si je zadal na začetku.

Skupina pogajalcev zahteva skupne priprave na pogajanja. Vloga vodje skupine mora biti jasno določena, med pogajanjih se lahko vodje za kratek čas menjajo samo v toliko, da lahko strokovnjak na svojem področju predstavi svoj del. Vloga vodje je vodenje in povezovanje skupine v celoto. Skupina pogajalcev je torej sestavljena tako, da so v njej strokovnjaki iz različnih področij. Vsak strokovnjak preuči svoje področje in pripravi dokaze in utemeljitve. Na pogajanjih ponavadi sodelujejo še zapisnikar in povezovalc razprave, ki spremlja in si skrbno zapisuje poglede in misli nasprotne strani. Skupina mora vsebovati tudi opazovalca, ki analizira potek pogajanj. Njegova vloga je ključna ob pavzah med fazami pogajanj. Na podlagi njegove analize se po potrebi spremeni strategija pogajalske skupine. Pogajanja lahko potekajo znotraj ali zunaj organizacije. Razlika je predvsem v tem, da so pogajanja znotraj organizacije bolj korektna, saj bodo ljudje, ki se med seboj pogajajo, najbrž kasneje morali skupaj delati dalje.

Predvsem v tujini poznajo tudi tako imenovane profesionalne pogajalce, ki imajo marsikatero prednost pred ostalimi (Kavčič, 1996, str. 99):

- večja izkušnost in rutina pri njihovih pogajanjih;
- ni čustvenega vpliva nanje, saj ni globlje povezanosti njih in organizacije ali posameznika, ki ga zastopajo;
- realnejši pogled na dogajanje pri pogajanjih.

2.2.4.3 Lokacija in prostor pri pogajanjih

Pri izbiri lokacije pogajanj imamo vedno na razpolago štiri možnosti: nevtralni teren, pri nas ali pri nasprotniku in kombinacija vseh treh možnosti (Markič, 1994, str. 118–121).

Pogajanja pri nas, v naših prostorih, pripomorejo k temu, da je naše psihološko stanje boljše, saj nas pred začetkom pogajanj, še preden pride nasprotnik, obdajajo ljudje, ki jim zaupamo in ki jih poznamo. Sami lahko izberemo prostor, v katerem se bomo pogajali, pripravimo ustrezno svetlobo, vnaprej določimo sedežni red, pripravimo pripomočke, ki jih bomo potrebovali. Pričakujemo lahko tudi podporo ostalih zaposlenih, če jo bomo potrebovali, prav tako lahko lažje pridobimo zahtevane informacije že med pogajanjem, če jih slučajno potrebujemo. Takšno stanje vnaša v naš nastop neko umirjenost. V kolikor je naš interes za doseg sporazuma večji od nasprotnikovega, moramo gostu (nasprotniku) ustreči še v več stvareh, kot pa če bi bila pogajanja drugje, saj smo v tem primeru mi gostitelj. Naši stroški zaradi pogajanj so posledično manjši, saj ne trošimo nobenega goriva in časa zaradi poti.

Pomen, ki ga nasprotnik pripisuje pogajanjem, lahko razberemo iz tega, kdo se udeleži pogajanj in kdo se opraviči. Delni pokazatelj je tudi prevozno sredstvo, s katerim se pripelje nasprotnik. Če pogajanja potekajo pri nasprotniku, lahko hitro razberemo, kaj si nasprotnik misli o pomenu pogajanj. Če na pogajanjih ne sodeluje direktor in če je nasprotnik raztresen to pomeni, da pogajanja zanje ne predstavljajo velikega pomena. Opazujemo lahko tudi urejenost prostorov, razpoloženje nasprotnika do nas. Zgoraj naštetu za nas predstavlja prednost, saj tako lažje prilagodimo taktiko pri pogajanjih.

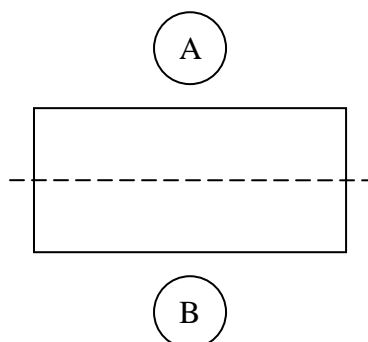
Ob prihodu imamo možnost spoznati tudi hierarhijo v podjetju, odnose med zaposlenimi, v kolikor imamo opravka z podjetjem. Ker je organizacija tedaj prepuščena nasprotniku, se lahko sami skoncentriramo na pogajanja, za ostalo bo moral poskrbeti nasprotnik.

Za prostor pogajanj na nevtralnem terenu ponavadi poskrbi nekdo drug, prav tako za potrebno opremo. Stranki v pogajalskem procesu sta takrat v popolnoma enakopravnem položaju. Ne glede na to, kje pogajanja potekajo, pa v vseh primerih velja, da mora biti pogajalski prostor dovolj velik, urejen in s primerno klimo. Prostor je vedno prva stvar, ki spodbudi sodelujoče k delovnemu vzdušju in jim da zagon.

Razporeditev miz mora omogočati povezavo med strankami, oddaljenost med stoli pa mora biti enakomerna. Pri večjih skupinah naj vodilni sedijo skupaj in v ospredju, ostali pa zadaj. V splošnem ločimo tri tipe pogajalskih položajev: sodelujočega, vogalnega in obrambno-tekmovalnega (Markič, 1994, str. 125).

Na Sliki 6 je predstavljen obrambno tekmovalni položaj. Pri takšnem načinu pogajanj gre za pogovor v smislu »napada in obrambe«, kjer vsaka od strani zastopa svoja stališča. Miza predstavlja pregrado med strankami.

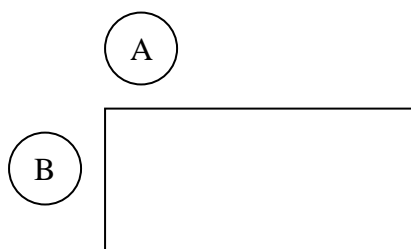
Slika 6: Obrambno-tekmovalni pogajalski položaj



Vir: P. Markič, Poslovna pogajanja, 1994, str. 120.

Slika 7 prikazuje vogalni položaj. Takšni pogovori so ponavadi naključne narave. V kolikor se katera od strani čuti ogroženo, vogal služi kot pregrada med njima. Vogalni položaj nam omogoča, da neposredno spremljamo nasprotnika pri njegovih kretnjah in obrazni mimiki. Če zasedamo mesto ob krajši stranici mize mi, smo v strateško ugodnejšem položaju od nasprotnika.

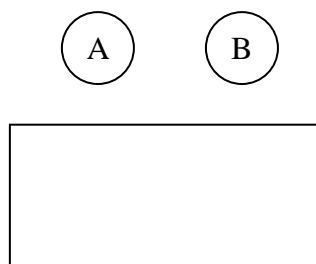
Slika 7: Vogalni pogajalski položaj



Vir: P. Markič, Poslovna pogajanja, 1994, str. 120.

Na Sliki 8 prikazujem še tako imenovani sodelujoči položaj. Ta položaj se uporablja, kadar pri pogajanjih sodelujeta stranki s podobnim mišljenjem ali pa sodelujeta pri reševanju iste naloge. Prednost tega položaja je, da lahko katerakoli od dveh oseb zasede svoj položaj, ne da bi nasprotna stran to sprejela kot poseganje v svoj prostor. Položaj se uporablja tudi takrat, ko se pogajanjem pridruži še tretja oseba. Ta se lahko usede nasproti svojega partnerja, druga stranka pa se premakne za vogal ob krajšo stranico mize.

Slika 8: Sodelujoči pogajalski položaj



Vir: P. Markič, Poslovna pogajanja, 1994, str. 119.

2.3 Verbalne in neverbalne taktike ter strategije pogajanj

2.3.1 Pogajalske taktike

Pri raziskovanju in prebiranju literature sem zasledil ogromno število različnih pogajalskih taktik, ki jih različni avtorji omenjajo. V resnici gre za zelo podobne taktike, ki pa so le drugače opredeljene (Kavčič, 1996, str. 169). Pogajalske taktike so orodja in sredstva, s katerimi lažje uresničimo našo strategijo.

Pogajalci uporabljamo ogromno različnih taktik v obliki manevrov, s kateri lažje dosežemo določeno točko v pogajalskem procesu. Zavedati se pa moramo, da nasprotna stran najbrž razmišlja podobno in prav tako taktično pristopa k pogajanjem. Takšne taktike in pristope moramo prepoznati, da se jim lahko čim prej zoperstavimo in odreagiramo na njih (Kotler, 1998, str. 710). Vsak dan iščemo skrivnosti, s katerimi bi lahko zmagali na pogajanjih. Te skrivnosti niso nikakršen trik, ampak so filozofija, ki jo dosežemo z etiko in ne s taktiko (Lewicki, Fine, Dickson, Haugtvedt & Pullins, 2000, str. 186).

Taktike lahko razdelimo na: ustrahovalne, cenovne, manipulacijske, destabilizacijske, recipročne in zaključevalne (Audebert, 1999, str. 256).

Po Ury (1998, str. 52) pa lahko taktike razdelimo na tri splošne kategorije, ki se med seboj razlikujejo glede na to, ali so zaviralne, oviralne, napadalne ali zavajajoče:

- kamniti zidovi – pri tej taktiki gre za to, da nasprotna stran nikakor noče odstopiti od svojega stališča. Pogosto gre za prepričevanje nasprotne strani v smislu, da nima druge izbire. Lahko gre tudi za zavlačevanje ali odlašanje v smislu »oglasili se vam bomo«. Za nasprotno stran je značilno, da pri takšni taktiki nasprotna stran zavrne vse naše predloge in nam pogosto postavi ultimatum »sprejmite ali pa nič«.
- zvijače – gre za taktike, ki so prikrite. Dostikrat nasprotno stran razumemo, da so njeno govorjenje in dejanja narejena v dobri veri, v resnici pa gre za zvijače. Na tak

način nas lahko zelo izkoristijo in izboljšajo svoj pogajalski položaj. Med zvižaje štejejo: prikazovanje lažnih, zavajajočih in prirejenih podatkov; postavljanje dodatnih zahtev čisto na koncu, ko smo že verjeli, da smo dosegli dogovor.

- napadi – pri napadih gre za taktiko izvajanja pritiska, s katero želi nasprotna stran pri nas vzbuditi občutek nelagodja in nas ukloniti. Pogosto so prisotne tudi grožnje, kot na primer »Naredite tako, ali pa...« ali »Niste še dolgo v službi, kajne«. Lahko gre za žalitve ali izsiljevanja.

Pogajalske taktike so lahko neetične, neprijetne ali nezakonite. Njihov namen je pridobitev večje prednosti v izkazovanju moči. Pogajanja, na katerih so v uporabi takšne taktike, imenuje spletkarska pogajanja. Na pogajanjih takšne nesprejemljive taktike uporablja ponavadi samo ena stran. Druga stran pa ponavadi uporabo taktike tolerira ali pa je ne pozna. Odzivi na te taktike se zelo razlikujejo in so odvisni predvsem od značaja ljudi, ki poslušajo takšne taktike. Večina ljudi ostane tiho in potrpi. Prepričani so namreč, da bo nasprotnik prenehal z uporabo takšnih taktik, če bodo potrpeživi, in ne bo več poviševal svojih zahtev. To pa na žalost pogosto ne drži. Obstaja še drugi odziv, saj lahko sami odgovorimo z isto mero in na podoben način. Takrat ponavadi pride do odstopa ene strani od pogajanj ali pa do prekinitve pogajanj (Fisher, Ury & Patton, 1998, str. 151).

Spodaj naštevam nekaj taktik, ki se najpogosteje uporabljajo (Fisher et al., 1998, str. 154).

Načrtno zavajanje – gre za načrtno napačno prikazovanje dejstev, namenov ali neresničnih pooblastil. V kolikor nekomu ne zaupamo, nam to tudi ni treba, vendar mu tega ne smemo pokazati, zato moramo kvečjemu podvomiti v taktiko in nikakor ne v osebno integriteto nasprotnika. Namesto da rečemo »namenoma ste me posedli tukaj, da mi sonce sveti naravnost v oči«, raje uporabimo stavek »moti me sonce, ker mi sveti v oči«.

Načelni pritisk – uporablja se predvsem takrat, ko se nasprotna stran ni pripravljena pogajati. Zaradi tega je nikakor ne napadajmo, ampak poizkušajmo izvedeti, kakšni so njeni razlogi za to. Nato lahko na podlagi razlogov oblikujemo in ji predlagamo možne rešitve.

Psihološka prisila – takšne vrste taktike povzročijo pri nasprotniku nelagodni občutek, zato ponavadi želi čim prej zaključiti pogajanja. Sem prištevamo tudi grožnje in osebne napade. Lahko pa gre tudi samo za nepomembne pripombe v smislu »kako izgledate ali kakšna oblačila imate na sebi«. Te taktike se redko uporabljajo, ko pa se, pa morajo biti izrečene resno in verodostojno. Izkušeni pogajalci se jih ne poslužujejo, saj poznajo boljše in ne tako nizkotne načine pogajanj.

Taktika postavljanja ekstremnih zahtev – nasprotnik uporablja takšno taktiko večinoma že na začetku, ko svoje zahteve, na posameznih področjih ali v obliki celotnega problema,

postavi ekstremno visoko. Taktike se posluži nekdo, ki čuti, da je v dobrem položaju že pred začetkom pogajanj in da ima zato večjo moč pri pogajanjih. Na takšen način želi zmanjšati pričakovanja in zahteve nasprotnika. Taktika je tvegana, saj pogosto pri nasprotni strani ne naleti na odobravanje, to pa lahko vodi do tega, da se nasprotna stran zoperstavi na isti način in tako pogajanja zaidejo v slepo ulico, saj nobena od strani ni pripravljena popuščati. Lahko pa zaradi postavitve takšnih zahtev že takoj pride do prekinitve pogajanj, brez da bi prišlo do daljšega odziva iz nasprotne strani. Če se že poslužimo takšne taktike, mora biti podkrepljena z odličnimi argumenti (Kavčič, 1996, str. 171).

Napadalni in agresivni pristop – pri tej taktiki gre za izvajanje pritiska z vsemi silami na nasprotno stran. Uporabimo jo tedaj, ko se ne želimo več pogajati, ko smo v prevladujoči poziciji in ko nasprotna stran zaradi svojega pogajalskega položaja ne more zapustiti pogajanj. V uporabi so hitri in agresivni gibi, povzdigovanje glasu in postavljanje praktično nemogočih zahtev.

Taktika »slabi in dobri fantje« (angl. *good or bad guys*) – ima dve obliki. Pri prvi gre za to, da postavljamo visoke zahteve, pričakujemo veliko popuščanja iz nasprotne strani, sami pa smo pripravljeni ponuditi izredno malo. Ta stališča zastopa »slabi fant«. V isti pogajalski skupini pa je še »dobri fant«, ki popravlja in blaži vtis in zahteve slabega fanta, s tem pa miri situacijo. Obstaja tudi druga verzija oziroma oblika te taktike, kjer »slabi fant« začne na enak način in pogajanja privede praktično do prekinitve. Nato pride do zamenjave pogajalcev v tej pogajalski skupini, kjer ga nadomesti »dobri fant«. Ta je nato pripravljen ublažiti zahteve in dela v smeri dosege kompromisa.

Bistvo taktike je v tem, da slabi fant s svojim obnašanjem omaja samozavest nasprotne strani, nato nastopi dobri fant, ki pa s svojim obnašanjem tako zniža zahteve nasprotne strani in poveča nasprotnikovo voljo do popuščanja, hkrati pa sam samo nakazuje, da je tudi on pripravljen popuščati. Nasprotnik tako rajši malo popusti kot pa da tvega, da se vrne prejšnji pogajalec oziroma »slabi fant«. Rezultat takšnih pogajanj je sporazum, ki je bližje željam pogajalcev, ki uporabljajo to taktiko.

To taktiko prepoznamo po vsem zgoraj navedenem in še nečem, in sicer, da sta pogajalca med seboj in v svojih nastopih izredno neuskklajena. Če nasprotnik uporablja takšno taktiko je najboljša, da prosimo za začasno prekinitve pogajanj in rečemo, da bomo ponovno pretehtali naše zahteve. Nasprotnik takrat ponavadi pričakuje, da bomo po vrnitvi na pogajanja nastopili z zmanjšanimi zahtevami, vendar se moramo mi vrniti z enakimi. Na tak način najlažje zmedemo nasprotnika in ga prisilimo, da opusti uporabo te taktike.

Taktika igranja – gre za uporabo predvsem pretiranih čustev. Glavni učinek se kaže v tem, da nasprotnik na podlagi svojim zahtev, ki jih je postavil, ni pričakoval takega odziva. Pogosto zato pride do zmanjševanja zahtev nasprotnika. Najpogosteje uporabljeno čustvo

je jeza – povzdigovanje glasu, udarjanje po mizi, uporaba kletvic. Lažje oblike uporabe te taktike so igranje prizadetosti, užaljenosti in včasih tudi veselja. Ta čustva so ponavadi uporabljena v blažjih oblikah, zato ponavadi dosežejo večjo prepričljivost pri nasprotniku. Najboljši odziv na takšno taktiko je ohranjanje zbranosti in mirnost.

Vzemi ali pusti – takšna taktika se uporablja, ko smo že poizkusili z ostalimi, zato mora biti njena uporaba časovno skrbno izbrana, saj tako z njo dosežemo naš namen. Taktiko moramo uporabiti na miren način, brez jeze. Uporabimo jo šele tedaj, ko ocenimo, da res ne obstaja več nobena možnost za dosego dogovora. Zavedati se namreč moramo, da je uporaba takšne taktike pogosto zadnji poizkus na pogajanjih in da pogosto vodi do neuspešne prekinitve pogajanj (Ilich, 1998, str. 174).

Taktika v smislu »samo še tole povem« – zahteve postopoma predstavljamo, nekaj pa jih prihranimo za konec. Ko zahteve predstavimo na koncu bo nasprotnik mislil, da brez strinjanja s temi zahtevami ne bomo popustili, zato bo on, da mi ne bi postavili še dodatnih zahtev, raje prej popustil. Tako se bo tudi izognil ponovnim pogajanjem, ki bi se začela od začetka (Ilich, 1998, str. 217).

Rezanje po rezinah – gre za taktiko, ki jo uporabljamo, ko hočemo zavlačevati. Nasprotnik izredno težko ugotovi naš namen, če uporabljamo to taktiko. Ker gre za postopno postavljanje zahtev se takšni taktiki najboljše upremo, da sproti ne popuščamo na vsako novo postavljanje zahtev, temveč zahtevamo, da je pogajamo in popuščamo kvečjemu v celotnem paketu pogajanj (Ilich, 1998, str. 340).

Uničevalna vprašanja – s to taktiko želi nasprotnik doseči, da nas prisili v večje popuščanje, kot smo najprej bili pripravljeni popuščati. Uporablja predvsem sledeča vprašanja: »je to res vaša zadnja ponudba?, ste se o tem res pripravljeni pogajati?«. Pogosto se ob takšnih vprašanjih znajdemo v neprijetnem položaju, zato je najbolje, da takšna vprašanja preslišimo. Če jih postavljamo mi, pa moramo vstajati tako dolgo, da dobimo odgovor (Kavčič, 1996, str. 186).

Laskanje – gre za laskanje nasprotniku, lahko v smislu, kako dober pogajalec je. S tem pri njem ustvarimo ugodno vzdušje, hkrati pa nasprotnik dobi občutek, da je res dober pogajalec in v njegovih očeh njegove zahteve dobijo večjo vrednost. Nasprotnik zato velikokrat postane nepazljiv, saj smo mi v njegovih očeh šibki (Ilich, 1998, str. 267).

Zgoraj je naštetih le nekaj taktik, obstaja pa še veliko drugih, od katerih jih naštevam še nekaj: taktika prikrivanja glavnega vprašanja, taktika omejenih pooblastil, taktika podzavestnih znamenj, taktika glasu, taktika opazovanja oči, taktika opazovanja nasmeha, taktika prepoznavanja zelene luči.

2.3.2 Pogajalske strategije

V literaturi lahko zasledimo tudi več vrst pogajalskih strategij, ki se razlikujejo glede na to, kako jih dojemajo in prikazujejo avtorji. Nekateri jih pojmujejo kot skupek pravil, kako se pogajati, ostali pa izhajajo iz možnih posledic potencialno doseženega sporazuma.

Mehka strategija pogajanj. Mehko pravimo, da se pogaja tisti pogajalec, ki se želi izogniti sporom in želi najti rešitev. Uspešnost te strategije temelji na tem, da predvideva, da se vsi ljudje pozitivno odzivajo na toplino in prijaznost. Takšna strategija je primerna za pogajanja, ki nimajo prevelikih vložkov in ki potekajo predvsem z znanimi nasprotniki, ko gre za težak pogajalski položaj (Fisher et al., 1998, str. 14). Pogajalci, ki uporabljajo to taktiko, se poslužujejo sredstev v obliki pritiska na sogovornika (krivda, sočutje, nakazan umik). Prednosti te strategije so: izboljšanje odnos med pogajalskima stranema; pogajanja se lahko nadaljujejo po uporabi te strategije, če se znajdemo v zastoju pri pogajanjih; učinkovita je, ko se pogajamo z nadutimi nasprotniki. Slabosti te strategije so: ni učinkovita pri napadalnih nasprotnikih, saj vodi v preveč popuščanja; za voljo ohranitve dobrih odnosov pogosto zahteva popuščanje; mehki pogajalec lahko izgubi zaupanje ljudi, saj lahko posumijo, da vzdržuje dobre odnose za voljo zasebnih koristi.

Trda strategija pogajanj. Osredotoča se na sporna vprašanja. Medsebojni odnos med pogajalci pri tej strategiji ni pomemben (Fisher et al., 1998, str. 15). Ta strategija je primerna za pogajalce s pomanjkanjem samozavesti in tiste brez oblikovanih pogajalskih smotrov. Učinkovita je tedaj, ko nasprotna stran ni dobro pripravljena na pogajanja. Trdi pogajalec pogosto uporablja napadalno taktiko z glasnim govorjenjem, lahko pa je tudi tih in vljuden, če uporablja moč svoje osebnosti. Trda pogajalska strategija se odraža tudi v odklanjanju popuščanja in spravljenih potez. Velikokrat gre pri tej strategiji za to, da pogajalec nasprotno stran prepriča, da bo uresničil svojo grožnjo in da se je tej grožnji bolje izogniti. Prednosti te strategije so: moč izhaja iz jasnosti pogajalskega izhodišča in prepričljivosti vedenja; strategija je tem bolj uspešna, čim bolj ugleden in spoštovan je tisti pogajalec, ki uporablja to strategijo; ljudje pogosto sprejmejo zahteve trdih pogajalcev, saj ne poznajo boljše možnosti, lahko pa si tudi samo želijo čimprejšnje končanje pogajanj. Slabosti te strategije so: slaba strategija za dolgoročne odnose in prijateljstva; visoki stroški uresničevanja groženj; izogibanje trdim pogajalcem na pogajanjih: zamujanje dobrih priložnosti zaradi neprilagodljivosti.

Združevalna in razdruževalna strategija. Združevalna strategija temelji na prepričanju, da pri pogajanjih ne gre izključno za reševanje konfliktov, ampak da imata obe pogajalski strani tudi skupne interese. Pogajanja se zato gradijo na teh skupnih interesih. Strategija se uporablja tedaj, ko med strankama v pogajalskem procesu obstaja razumevanje in zaupanje (Kavčič, 1996, str. 57).

Pri razdruževalni strategiji gre pa za obratno stvar. Gre preprosto za to, koliko bo katera stran dobila. Strategija temelji na konfliktih. Razlika med obema strategijama je torej zelo velika oziroma sta si ravno nasprotni. Njun rezultat je lahko »dobim-dobim«, »dobim-izgubim« ali izgubim-izgubim« (Zick, 1999, str. 24).

Partnerska strategija. Ta strategija se drži načela, da morata obe strani na pogajanjih nekaj pridobiti (neke vrste strategija »dobim-dobim«) oziroma morata s pogajanjem biti zadovoljni. Strategija temelji na upoštevanju dolgoročnih medsebojnih interesov in ciljev. Partnerstvo se razvije, saj obe strani verjameta, da dolgoročno sodelovanje prinaša več koristi kot pa nekaj enkratnih kupčij. Zaradi želje po dolgoročnem sodelovanju, če le-ta obstaja pri obeh strankah, na pogajanjih na obeh straneh sodelujejo izkušeni in spretni pogajalci. Takrat tudi zaradi tega ne pride do uporabe trikov, saj je prisotna velika želja po doseganju sporazuma. Značilno za to strategijo je tudi poznavanje fleksibilnosti nasprotne strani.

Prebojne strategije. Po Ury (1993, str. 173) obstaja pet korakov prebojnih strategij. Uporaba korakov v vrstnem redu ni obvezna, je pa najpogostejša:

1. korak: Gre za nadzorovanje svojega vedenja. Vedno si moramo vzeti čas za premislek in šele nato odreagirati. V mislih moramo imeti naše interese in cilj.
2. korak: Pred pogajanjem vedno poslušamo nasprotno stran in skušamo ustvariti pozitivno ozračje. Strinjamo se z njo tam, kjer je le mogoče.
3. korak: Nikoli ne nasprotujemo nasprotniku, ampak skušajmo biti preudarni in se obnašajmo v smislu »kaj pa, če bi ...«. Tako preusmerimo pozornost nasprotnika.
4. korak: Nasprotnika nikoli ne silimo k pogajanjem, če smo mi že pripravljeni na njih, on pa ne. Nasprotnika pritegnemo tako, da skušamo zadovoljiti njegove interese, ko jih prepoznamo.
5. korak: Če nasprotnik še vedno ni pripravljen na pogajanja, jih opozorimo, kakšno »ceno bo moral plačati, v kolikor se ne bo pogajal. Nikoli ne grozimo nasprotniku, ampak ga samo opozarjamo.

Strategija subjektivnosti-objektivnosti in čustvenosti-racionalnosti. Pretirano izkazovanje čustev in subjektivnosti nikakor ni dobro v pogajanjih. Prikazovanje in vpletanje čustev v pogajanje prikazuje pomembnost pogajanja za pogajalca, bolj vpleta čustva, bolj pomembna so zanj pogajanja. Temu se je potrebno izogibati. Čustva velikokrat prevladajo nad interesi (Kotler, 1998, str. 709). Nikakor ne smemo dopustiti, da subjektivnost in čustvenost prevladata nad objektivnostjo in racionalnostjo.

2.4 Izvedba pogajanj

2.4.1 Komuniciranje na pogajanjih

Dobra komunikacija je življenjska sila podjetja. Nastopa v različnih oblikah, kot so govorjena in pisana beseda ter poslušanje. Njen namen je vedno posredovati sporočilo prejemniku. Poslužujemo se je za vzpostavitev boljših odnosov (Heller & Hindle, 2001, str. 18).

O komuniciranju govorimo tedaj, ko med nami in našimi partnerji teče kontinuiran tok sporočil (Adler & Rodman, 2003, str. 24). Pri komuniciranju gre za razlago, tolmačenje in izmenjavo sporočil med osebami. Ne glede na to, ali gre za komuniciranje pri pogajanjih ali kakšno drugo komuniciranje želimo, da so naša sporočila pravilno razumljena. Na drugi strani je pomembno, kako mi naše sporočilo povemo. Pri sporočanju se držimo doslednosti in pravilnosti. Pri komuniciranju gre torej za dvosmerno izmenjavo informacij. Če nas nasprotna stran ne razume, kot bi nas morala ali kot smo mi želeli pravimo, da gre za popačenje sporočil. Tako lahko pride do nesporazumov ali napačnih odločitev.

Pri vsaki komunikaciji sta udeleženi najmanj dve strani, od katerih ima lahko vsaka drugačne želje, potrebe in pristope. Takšne želje in potrebe lahko pomenijo oviro, če so v nasprotju z drugo stranjo, in tovrstne ovire nam lahko preprečujejo posredovanje ali razumevanje pravega sporočila. Komuniciranje lahko takšne ovira premaga. Prvi korak k temu je spoznanje, da ovire sploh obstajajo (Heller & Hindle, 2001, str. 19).

Komuniciranje v pogajalskem procesu se začne z rokovanjem. Roko vedno najprej ponudi tista oseba, ki je po položaju višje rangirana. Tako nam veleva tudi bonton. Osebe, ki jih ne poznamo dobro, moramo vedno vikati. Naše spoštovanje do nasprotne osebe vedno podkrepimo z naslavljanjem gospod ali gospa. Če smo seznanjeni tudi z ostalimi, strokovnimi nazivi, ki jih ima nasprotnik, naslavljanju dodamo še tega, kot naprimer gospod doktor.

Sogovorniku, če je on pričel s svojim govorom, nikoli ne skačemo v besedo in ga prekinjamo. V kolikor se nam zgodi, da postane sogovornik v svojem govoru žaljiv se trudimo, da ostanemo kar se da mirni in kljub temu ohranimo spoštovanje do njega. Potrudimo se, da ga pomirimo. Razburiti se nikakor ni primerno, svoje nestrinjanje povemo na miren in spoštljiv način, podkrepimo pa ga z argumenti.

Nasprotni pogajalski strani posredujemo povratno informacijo takoj ko začutimo, da jo je pripravljena sprejeti in čimprej po sporočilu. Kadar mi sprejemamo povratne informacije se prepričamo, ali smo razumeli, kaj nam je nasprotnik želel povedati (Markič & Strniša, 1994, str. 77).

Pomemben del komuniciranja predstavlja poslušanje. Poslušamo vedno pozorno, odgovori pa morajo biti izrečeni vljudno in previdno. Nasprotni pogajalec mora vedno imeti občutek, da je tudi v našem interesu, da smo se pripravljene pogajati in da se zavedamo, da bo za dosego sporazuma najbrž potreben kompromis.

Zvok, ki ga oddajamo, je prav tako pomemben pri komuniciranju. Pazimo, da je naše govorjenje čim bolj enakomerno, brez velikih razlik v glasnosti, vendar moramo na drugi strani biti pozorni tudi na to, da naše govorjenje zaradi tega ni preveč monotono.

Na pogajanjih vedno govorimo v prvi osebi. Moramo se znati tudi postaviti zase, ko je to potrebno. Če se le da, ne izpodbijamo sogovornikovega mnenja, ko predstavljamo svoje mnenje. Naprotniku lahko na primer rečemo, da glede na njegove izkušnje razumemo, zakaj se tako počuti. Nato mu lahko rečemo, da imamo pa sami drugačne izkušnje. S tem smo na lep in prefinjen način izrazili nestrinjanje, nismo pa zelo poslabšali nasprotnikovega mnenja o nas, kar je dobro za nadaljni potek procesa pogajanj. Prav tako lahko nasprotnikovo mnenje potrdimo tudi z besedico »da«, nato pa sami nadaljujemo z besedico »in«, kot na primer: »Da, prav imate, naša cena je res višja in zato dobite boljšo kvaliteto«.

Napake pri komuniciranju. Pri komuniciranju se srečujemo z različnimi ljudmi, ki imajo različne osebnosti. Tem ljudem svoja sporočila dostikrat podajamo na enak način, pri čemer se lahko zgodi, da ljudje sporočila ne razumejo na enak način. Razlogov za to je veliko, od poučenosti o stvari pogovora, vpliva okolja, v katerem ljudje živijo, do trenutnega stanja, v katerem so ljudje (finančno, čustveno itd). Napake pri komuniciranju so velikokrat posledica preveč podrobnosti, ki jih v sporočilu navedemo. Podrobnosti povzročijo, da sogovornik zaradi njih ne razume in ne zna izluščiti bistva sporočila.

Pri komuniciranju obstajajo tri velike težave (Fisher et al., 1998, str. 48):

- pogajalski strani se ne pogovarjata med seboj ali se ne pogovarjata na način, da bi se razumeli. Pogosto se pogajalski strani pogajata samo zato, da naredita vtis na tretjo stran, ki je velikokrat njihova stranka, za katero se pogajata. Takrat je komunikacija velikokrat težja ali nemogoča.
- prave komunikacije tudi ni takrat, ko so pogajalci tako zaposleni s svojimi mislimi, kaj bodo povedali in na kakšen način se bodo odzvali. Takrat velikokrat tudi ne poslušajo druge pogajalske strani.
- naslednja težava pri komuniciranju je nerazumevanje. Kar je ena stran povedala, si lahko druga stran drugače ali narobe razlaga.

Napake pri komuniciranju so lahko tudi posledica neustreznega poslušanja. Ko drugi govorijo, jih moramo zbrano poslušati, saj lahko tako lažje pripravimo tehten in argumentiran odgovor in smo zato bolj učinkoviti. Kadar je le mogoče, se med

sogovornikovim govorjenjem strinjamo z njim. Vedno moramo ločiti strinjanje s sogovornikom ali strinjanje z njegovimi stališči. Če na primer prikimavamo sogovorniku še ni nujno, da se strinjamo tudi z njegovimi stališči. Na tak način dobi sogovornik lepšo predstavo o nas.

2.4.2 Proces pogajanj

Pogajanja so ponavadi dolg proces, ki zahteva pripravljenost in strpnost pogajalcev. Pogajanja se med seboj razlikujejo, zato univerzalna formula za izvedbo pogajanj ne obstaja. Začetek procesa pogajanj ima tri faze (Kavčič, 1996, str. 105):

- **Predstavitev oziroma spoznavanje sodelujočih** – predstavljane sodelujočih predstavlja formalni del pogajanj. Njegova časovna umestitev v pogajalskem procesu je čisto na začetku. Predstavljanje zajema tudi neformalni del, ki ponavadi zajema predvsem komunikacijo med pogajalskimi odmorami. Takrat sodelujoči velikokrat najdejo razumevanje za ravnanje nasprotne strani ali drugih sodelujočih, lahko pa tudi odkrijejo kakšne skupne interese.
- **Definiranje dnevnega reda pogajanj** – pri dnevnem redu gre predvsem za določitev vsebine pogajanj. Pogostokrat so že pri določitvi vsebine težave, saj se sodelujoči težko sporazumejo o njej. Zaradi tega lahko pride celo do prekinitve pogajanj.
- **Oris pogledov z strani vseh sodelujočih** – v tej fazi se predstavijo zahteve. Največkrat pogajalci tukaj podajo svoje maksimalne zahteve, da je njihovo začetno izhodišče višje.

Zgornje tri faze res predstavljajo izvedbeni del pogajanj, vendar se v tej fazi prava komunikacija še ne začne. Pravi potek pogajanj lahko razdelimo v dva sklopa – iskanje sporazuma in prepričevanje (Kavčič, 1996, str. 121).

Iskanje sporazuma je najbolj izčrpavajoč in časovno najbolj potratni del pogajanj. Lotimo se ga le, če si vsi sodelujoči v pogajanjih želijo doseči sporazum. Tudi v teku pogajanj je možno delno spreminjati raven pričakovanj. Če hitro ugotovimo, da je nasprotna stran pripravljena popuščati, lahko v teku pogajanj dvignemo raven sprejemljivega.

V tem sklopu iščemo možne rešitve na način, da skušamo zblížati stališča sodelujočih, podajamo predloge, dokazujemo. Večina pogajanj v tem sklopu pa zajema še prepričevanja, popuščanja, taktične zamisli in spraševanja.

Če želimo doseči sporazum, bomo najbrž morali zblížati stališča z ostalimi. Pogajanja dostikrat zastanejo v točki, ko se sodelujoči začnejo spraševati, kaj izgubijo in kaj dobijo. Takrat pogosto nobeden noče ponuditi novega predloga saj se boji, da ne bi izgubil preveč. Da se pogajanja lahko nadaljujejo in da glede na to, da je vsem v interesu, da se doseže sporazum, mora ena od strani kljub temu podati nek **predlog**. To naredimo tako, da

nakažemo, da smo pripravljene **popuščati**, nikakor pa še ne gre za popuščanje. Komunikacija pri podaji takšnih predlogov mora vsebovati pogojnike (v smislu »Če vi ..., potem bi mi ...«), da ostali lahko razumejo in dojamejo, da bodo tudi sami morali ponuditi nekaj v zameno oziroma popustiti. Takrat moramo spremljati odziv nasprotne strani, kretnje, besede, ...

Redko se namreč pripeti, da v pogajanjih popušča le ena stran – to je možno le takrat, ko se nekdo ni pripravil na pogajanja, si ni zastavil ciljev in določil maksimalnih mej za popuščanje oziroma ko je na drugi strani očitno oseba, ki še nikoli ni sodelovala v pogajanjih.

Predlogi, ki jih damo, morajo torej biti povedani v pogojniku. Če mi popustimo in nič ne zahtevamo v zameno, potem navzven pokažemo našo popustljivost in slabost, nasprotnik pa s tem poveča svojo pogajalsko moč in položaj.

Ko pride do popuščanja, ne smemo naših pogajalskih zahtev postaviti prenizko, saj jih bomo kasneje najbrž morali še znižati. Vedeti moramo tudi, koliko in kako hitro popustiti (Kavčič, 1996, str. 109). Vprašajmo se, koliko nam pomeni tisto, za kar smo pripravljene popustiti, da lahko primerjamo s popuščanjem nasprotne strani (Heller & Hindle, 2001, str. 604). Prehitro popuščanje ni dobro, saj lahko nasprotna stran to razume kot našo šibkost in poveča svoje zahteve na pogajanjih. Enako velja, če sprejmemo že prvo ponudbo nasprotne strani. S tem pri nasprotniku ustvarimo občutek, da bi lahko dosegel več, če bi svojo začetno zahtevo postavil višje.

Pri pogajanjih sledimo cilju, da ne popuščamo prvi. Res je, da če bi na pogajanjih obe strani mislili tako, pogajanja ne bi napredovala nikamor. Če že popustimo, mora to biti čim kasneje, saj je s tem naše popuščanje več vredno. Popuščamo vedno postopoma, nikoli velikih popuščanj ne naredimo hkrati, ob istem času. Lažje popuščamo pri tistem, kar za nas ni tako zelo pomembno, vendar tega, kaj je za nas pomembno, ne sme poznati nasprotna stran. Če nasprotna stran prepozna naše prioritete po pomembnosti, vedo, do kod smo mi pripravljene popuščati in se tako tudi pogaja. Največji problem popuščanja v naših zahtevah je v tem, da ne vemo, kje je točka sporazuma. Vsaka pogajalska stran se trudi, da bi bila točka sporazume čim bližje njenemu koncu. Dejansko ne vemo, kje je začela s ponudbo nasprotna stran. Morda še ne popušča, ker je začela tako visoko in je še daleč od sprejemljive točke. Če se stranki ne poznata in ne vesta, kje je stična točka, skušata to informacijo pridobiti na pogajanjih samih. To je mnogo težje in nezanesljivo kot v primeru, da se stranki poznata. Zato je vsak pogajalski proces nekaj posebnega. Ob zaključku pogajanj ne smemo nasprotni strani nikoli reči, da je popustila bolj kot je bilo potrebno (Kavčič, 1996, str. 111).

V splošnem velja, da je pri pogajanjih v prednosti tisti, ki prvi poda predlog, vendar mora to znati izkoristiti. Torej, ko pride do težav pri pogajanjih je najboljšše, da mi podamo prvi

predlog in tako prevzamemo »vodenje« pogajanj, s tem pa potihoma vplivamo na nasprotnika, saj se hitreje zmede in ponavadi hitreje popusti (tudi bolj kot je želel), njegovo razmišljanje in ravnanje pa je takrat velikokrat vodeno na podlagi občutkov. Če pa se nam pripeti, da je nasprotnik prvi podal predlog, pa si sami vzemimo dovolj časa za razmislek, saj lahko tudi ugoden predlog na prvi pogled v sebi skriva past in tako poslabša naš pogajalski položaj.

Sestavni del iskanja sporazuma pri pogajanjih so tudi **prekinitve**. Tukaj ne mislim na končne prekinitve pogajanj, ampak vmesne. Z njimi pridobimo možnost analiziranja dosedanjega poteka pogajanj in dodatnih informacij, ki smo jih dobili, na podlagi tega premislimo o naših stališčih. Prekinitve pogajanj lahko zajemajo odmore, prekinitve zaradi prekomernega prerekanja, potrebe po dodatnem usklajevanju znotraj skupine (Kavčič, 1996, str. 113). Prekinitiv je lahko tudi dokončna. To pomeni, da se pogajalski proces zaključi brez doseženega sporazuma.

Razen prekinitiv lahko pogajanja pridejo tudi na tako imenovano **mrtvo točko**. To pomeni, da je iskanje sporazuma zastalo oziroma se ustavilo. Neizkušeni pogajalci v takšnem primeru večkrat uporabijo agresivnejši pristop, kar pa nikakor ni dobro, saj lahko to privede do končne prekinitve pogajanj. Mrtva točka nam ponuja možnost, da preverimo, kako se na takšno stanje odziva nasprotna stran, lahko pa nam takšno stanje ponudi možnost napredovanja pri iskanju sporazuma. Pogosto je ta točka posledica tega, da ena od strani preizkuša in čaka na njen odgovor, druga stran pa čaka z odgovorom zelo dolgo. Takrat je potrebno oceniti, ali so pogajanja dejansko zastala ali gre le za zgoraj omenjeno preizkušanje. Tak pristop uporabimo, če je rešitev blizu sprejemljivega za vse strani. S prekinitvijo zagrozimo le takrat, če nam do takšnega sporazuma ni ali če bi se želeli vrniti v točko, kjer smo se ustavili (Kavčič, 1996, str. 132–133).

Problem mrtve točke skušamo rešiti na sledeče načine (Kavčič, 1996, str. 132–133):

- pokažemo na nesmiselnost prekinitve pogajanj;
- za nekaj časa odložimo pogajanja;
- vrnemo se na neko točko iz preteklega dela pogajanj, ko so pogajanja še potekala normalno oziroma smo se vsi strinjali s potekom;
- reševanje problematičnega dela vsebine prestavimo na kasnejši čas.

Uspešnost pri pogajanjih se pokaže v stopnji, do katere smo nasprotno stran uspeli prepričati v naše zahteve, predloge in naša stališča. **Prepričevanje** je tisti del pogajanj, ki mora biti brezhiben in predstavljen na primeren način. To pomeni, da ga podkrepimo z argumenti, utemeljitvami in dejstvi. To je tisti del pogajanj, ki se ga najtežje naučimo. Nekateri ljudje so pač bolj primerni kot drugi za uporabo in način pravičnega prepričevanja. Argumenti in dejstva včasih sama niso dovolj, pomemben je tudi nastop in obrazna mimika. Prepričevanje naj poteka na način, da nasprotna stran v prepričevanju začuti možnost osebne koristi (Kavčič, 1996, str. 105–108).

Kako prepričujemo? Nasprotna stran mora vedno čutiti, da jo pozorno poslušamo, da nas njena stališča zanimajo, pomembno pa je tudi, da natančno spremljamo njene telesne gibe – neverbalno izražanje, saj ji s tem dajemo vedeti, da jo razumemo. Razumeti moramo potrebe nasprotne strani. Prav tako mora na tak način nasprotna stran dojemati, kar smo povedali mi. Govorjenje mora biti jasno, jedrnato in ne prehitro, dolg govor je primeren le takrat, ko hočemo preusmeriti pozornost nasprotnika, ga utruditi ali pripeljati pogajanja na mrtvo točko, če smo bili malo prej v slabem pogajalskem položaju. Govor mora zajemati le tiste naše stvari, v katerih vidimo naše prednosti in koristi, o šibkih točkah pa ne govorimo in jih ne omenjamo. Če naše šibke točke omeni nasprotnik, skušajmo zmanjšati njihovo pomembnost ali počasi in mirno preusmeriti pozornost. Vpletanje čustev je v omejeni meri dovoljeno. Preveliko vpletanje čustev lahko pomeni, da nimamo dovolj trdnih argumentov ali pa sproži, da se moramo kasneje nasprotni strani opravičiti.

Uporaba čustev pri prepričevanju na pogajanjih je lahko učinkovita tedaj, ko pri nasprotniku iščemo sočustvovanje z nami. Na drugi strani pa so pretirani čustveni izbruhi izredno nezaželeni, saj z njimi ponavadi dosežemo ravno nasprotni učinek od zelenega.

2.4.2.1 Ukane in pritiski pri pogajanjih

Taktiziranje na pogajanjih je izrednega pomena. Del taktiziranja na pogajanjih so tudi ukane. Ni nujno, da jih sami uporabljamo, moramo pa jih poznati, da jih lahko vsaj prepoznamo, če jih uporablja nasprotnik. Takrat pravimo, da nasprotnik manipulira z nami. Taktika z manipuliranjem ima tri glavne cilje: spreminjanje pogojev pogajanj tako, da bi bili v korist nasprotnika; manipuliranje z nasprotno pogajalsko skupino z namenom, da končamo pogajanja, še preden smo v celoti zadovoljni s ponujenimi predlogi; odvrnitev pozornosti nasprotne skupine, da lahko lažje nadzorujemo situacijo na pogajanjih.

Nasprotnik lahko uporablja tudi druge načine, s katerimi nas skuša zмести oziroma prepričevati, kot so: posploševanje, žaljenje, izvajanje pritiska s pomočjo spornih vprašanj, lažno obtoževanje, norčevanje. Konstruktivna kritika na pogajanjih je vedno dovoljena, ko pa takšna kritika preide v norčevanje, to ni več vljudno. Norčevanje ni dopustno ne glede na to, če je naš nasprotnik zaseda visok položaj in zato misli, da se lahko norčuje iz nas, lažne obtožbe niso primerne in dovoljene, lahko so tudi kaznive. Posploševanja in sklicevanja na »splošno resnico« so tudi del prikrite taktike vplivanja in pritiska na nas, prav tako sporna vprašanja in prikrojevanje misli. Nasprotno stran ukanemo tako, da ji damo vtis, da je naša sposobnost doseči cilj manjša od njihove (Heller & Hindle, 2001, str. 590).

2.4.3 Govorica telesa

Med pogajanja je nujno, da opazujemo nasprotnika. Spremljamo njegova sporočila in reakcije ter neverbalne signale oziroma komunikacijo. Z opazovanjem nasprotnika nam

včasih uspe izvedeti več, kot smo sami pričakovali. Neverbalni signali so poslani brez jezika in besed in nam včasih povedo dosti več kot izražene besede. Neverbalna komunikacija se je razvila najprej, dosti prej, preden se je razvil govor. Skozi zgodovino se je poudarek in razumevanje neverbalnih signalov zmanjšalo, danes pa je sporočilo teh signalov dostikrat pristnejše od povedanega. Ne zgodi se namreč redko, da nekdo z besedami sporoča nekaj, govorica njegovega telesa pa sporoča ravno nasprotno. Kot zanimivost dodajam, da povprečen človek v svojem življenju uporablja nekaj tisoč besed, govorica telesa pa vsebuje najmanj 700.000 izrazov.

Tudi v poslovnem svetu je pogosta raba neverbalne komunikacije, pa čeprav je to navzven le redko vidno. Neverbalne signale predstavljajo gibi, izrazi na obrazu, govorica telesa in premikanje oči. S pomočjo neverbalnih signalov lahko razberemo, ali nasprotnik pritruje ali zanika nekaj. Ti signali nam omogočajo, še preden nasprotnik izrazi svoje mnenje z besedami, da skušamo to njegovo mnenje spremeniti (Heller & Hindle, 2001, str. 587). Neverbalno komuniciranje zajema tudi uporabo dogovorjenih znakov. Takšni znaki se uporabljajo, ko je v isti skupini več pogajalcev. Potrebno je paziti, da uporaba teh znakov oziroma sporazumevanje z njimi ne moti nasprotnika (Markič & Strniša, 1994, str. 86). Neverbalna komunikacija se lahko uporablja kot nadomestilo govora (prsti na ustih), protislovje govora (kretnje izražajo nekaj drugega kot besede), dopolnilo govoru (mimika in kretnje ob besedah). Takšna vrsta komunikacije nikakor ne more zamenjevati besedne komunikacije, temveč se ti dve vrsti komunikacije le dopolnjujeta med seboj (s kretnjami dopolnjujemo besede).

Govorico telesa lahko razdelimo na telesno hojo in držo, kretnje rok, glave in nog – gestika, izraz oči in obraza – mimika, položaj in gibanje ljudi v prostoru – proksemika. Govorico telesa moramo opazovati v celoti, to pomeni, da opazujemo vse dele telesa oziroma tiste dele telesa, ki so nam v danem trenutku vidni (če se pogajamo za mizo). Oči pa so tiste, katere najbolj izražajo razpoloženje nasprotnika. Če je nasprotnih pogajalcev več pazimo, da opazujemo vse ali vsaj čim večji del njih (Mihaljčič & Mihaljčič, 2000, str. 26).

Heller in Hindle (2001, str. 596) sta najlepše opisala veččega pogajalca. Vešč pogajalec je tisti, ki lahko z govorico telesa zavede nasprotnika med pogovorom. Kljub temu, če pogajanja potekajo brez zapletov moramo ostati pozorni, saj se pomembni znaki govornice telesa ponavadi zgodijo v sekundi ali dveh.

Poznavanje neverbalne komunikacije ima pri pogajanjih velik pomen. Natančen oris neverbalnega komuniciranja z rokami, nogami, obrazom in glavo se nahaja v Prilogi 1.

2.5 Zaključek pogajanj

Pogajanja so dolgotrajen proces in so uspešna, če se končajo s sporazumom. Pred koncem se še enkrat prepričamo, kaj smo se dogovorili in če imata obe strani enako razlago dogovorjenega. Ko potrjujemo pogoje pogajanja se prepričajmo, ali obe strani govorita o isti stvari. Naši pogoji morajo biti napisani jasno in natančno, ker se bosta v primeru spora obe strani sklicevali na te pogoje. Sklenitev dogovora mora zajemati odpravo vseh morebitnih nejasnosti (Heller & Hindle, 2001, str. 608).

Zaključek pogajanj, vključno s sporazumom, naj bo takšen, da bo ustrezal nam oziroma naši pogajalski skupini. To pomeni, da bo izpolnitev sporazuma napisana tako, da se bodo zahteve izpolnile na način, da bomo čim bolj zadovoljni. Kot primer navajam vračilo našega denarja, vključno z zamudnimi obrestmi. Tukaj moramo določiti natančen datum vračila, morebitne obroke in obresti tako, da nam bo to ustrezalo in da bomo zadovoljni.

Ko se pogajanja bližajo koncu, se nam lahko porajata dve dilemi. Nikoli namreč ne moremo biti povsem prepričani, ali nismo prezgodnji za zaključitev pogajanj, ker bi lahko drugače od nasprotne strani iztržili več. Na drugi strani pa se moramo zavedati, da lahko razmišljamo tudi drugače. Ali ne bi bilo najbolje čim prej končati pogajanj, da ne bo nasprotna stran še kaj iztislila iz nas. Vsaka stran pozna svojo sprejemljivo mejo v pogajanjih, nikoli pa ne ve, ali je nasprotna stran že dosegla to mejo (Benson, Kennedy & McMillan, 1990, str. 123).

Pogajalec vsak sam zase ve, kdaj je pripravljen zaključiti pogajanja. To ve le on, nasprotnik tega ne ve. O tem lahko le sklepa na podlagi obnašanja nasprotnika. Ker obstaja dosti neizkušenih pogajalcev, se pogosto zgodi, da nasprotna stran natančno ve, kdaj je potrebno pogajanja zaključiti. Znaki nasprotne strani, da so pripravljeni zaključiti pogajanja, so: pospešitev ali umiritev ritma pogajanj, nenadni začetek spraševanja, vprašanja s pozitivnim dražljajem, pozitivni odgovor na naš poskusni zaključek (Markič & Strniša, 1994, str. 70). Pravi trenutek za zaključitev pogajanj je torej izredno težko določiti. Univerzalnega recepta, ki bi se ga lahko naučili, ni. Pogajalec mora na podlagi izkušenj ponavadi sam prepoznati pravi trenutek, ko lahko zaključi pogajanja. Idealno je zaključiti pogajanja tedaj, ko sta obe strani dosegli največ od mogočega, vendar je to praktično nemogoče določiti. Kdor prvi predlaga zaključitev pogajanj, ponavadi uresniči več svojih ciljev in pričakovanj (Kavčič, 1996, str. 118).

Pri zaključevanju pogajanj obstaja več tehnik zaključevanja. Glavni sta dve tehniki (Benson, Kennedy & McMillan, 1990, str. 125–132): končna oziroma zadnja ponudba in povzetek za zaključevanje.

Prvi tehniki pravimo **končna oziroma zadnja ponudba** in je najpogostejša. To tehniko uporabimo takrat, ko ocenimo, da je nasprotna stran že pripravljena na sporazum, kljub

manjšim razlikam, ki obstajajo med nami. Nasprotni strani preprosto ponudimo sporazum, pod katerim več nismo pripravljeni popuščati. Slaba stran te tehnike se kaže v tem, da jo na istih pogajanjih lahko uporabimo le enkrat. Če takšno tehniko prakticiramo večkrat skozi ista pogajanja, nas nasprotna stran ne bo več upoštevala. V kolikor nasprotna stran naše odločitve ne sprejme, bomo najbrž ostali brez sporazuma, pogajanja pa se bodo zato zaključila neuspešno, zato moramo odločitev o uporabi te tehnike skrbno pretehtati. Zadnjo ponudbo oblikujemo tako, da zadovoljuje vsaj nekatere potrebe nasprotne strani. Ko jo predstavimo, govorimo prepričljivo in nedvoumno.

Druga glavna tehnika se imenuje **povzetek za zaključevanje**. Pri njej povzamemo in poudarimo, kar smo na pogajanjih do sedaj dosegli. Nasprotni strani moramo pokazati, koliko smo se ji približali v naših stališčih. Ponavadi nam takrat ostane še nekaj manjših odprtih vprašanj. Najboljše je, da se cilje, ki so bili doseženi tekom naših pogajanj, tudi pisno zabeležijo. Če se nasprotna stran strinja z našim povzetkom pogajanj, potem lahko začnemo z zaključevanjem pogajanj. V kolikor pa nasprotna stran ne pristane na naš povzetek pogajanj, lahko povzamemo njene zahteve in nato na podlagi tega poizkušamo oblikovati dogovor.

Obstajajo še druge tehnike zaključevanja pogajanj kot na primer tehnika grožnje s posledico, katera se uporablja na sledeč način: »Ali sklenemo dogovor in podpišemo sporazum ali ...«. Takšne tehnike se posluži nekdo, ki mu je vseeno, če se bo dosegel sporazum in bo v primeru, če se ne doseže sporazum, svoje dosegel preko sodišča. Za to pa ima čas, ker pač sporazum nima velikega vpliva na njega ali na poslovanje njegovega poslovnega subjekta. Takšne tehnike se lahko posluži tudi nekdo, ki je razočaran, in v navalu čustvenega in poslovnega obupa izreče nekaj takega.

Razlogov, zakaj nasprotna stran ne pristane na zaključek pogajanj je več. Naštevam najpogostejše:

- želi doseči več, kot je dosegla ali pa želi obravnavati še nekatere teme;
- domneva, da se nam mudi, zato meni, da bi lahko dosegla še več;
- ocenjuje, da je še prezgodaj za sporazum;
- želi še nadaljevati pogajanja o podrobnosti, ki še niso bila obravnavana.

Če prvi podamo predlog za zaključitev pogajanj še ne pomeni, da smo v prednosti. V prednosti smo lahko tudi takrat, ko predlog za zaključek poda nasprotna stran, saj imamo še vedno možnost korekcij predloga (Kavčič, 1996, str. 122). Posebej pa moramo premisliti tedaj, ko gre za predlog, ki je videti preprosto predober. Takrat moramo premisliti še o njegovem ozadju in ga zavrnilo, če je okolje prelepo, posel preveč vabljev in ljudje preveč prijazni (Mackay, 1993, str. 106).

Obstaja tudi več vrst zaključkov pogajanj. Največ različnih zaključkov je prisotnih v pogajanjih, ki so vezana na prodajo (Kavčič, 1996, str. 70–76):

- Osnovni pisni zaključek – primeren je za preprostejše primere. Ponavadi gre v prodaji za naročilnico in podpis naročila.
- Ostri zaključek – uporablja se tedaj, ko iz vprašanja nasprotne strani razberemo, da se le-ta zanima za sklenitev sporazuma ali za nakup nečesa.
- Zaključek s podobnim primerom – ko se znajdemo v podobnem položaju, kot smo že nekoč bili. Drugi stranki podamo informacije o tem, kakšno škodo je podjetje imelo, ker ni doseglo sporazuma.
- Zaključek moje stare mame – ko pride v pogajanjih do tišine, to lahko presekamo s stavkom v smislu: »Moja stara mama je vedno rekla, ...«. To vprašanje ponavadi izzove nasmeh na nasprotnikov obraz.
- Zaključek Benjamina Franklina – Franklin je imel navado, da je vzel list papirja in o vsakem problemu pisal razloge za in proti. Če je bilo razlogov za več, je zaključil: »Odločitev je preprosta ...«. Še preden se lotimo te tehnike zaključevanja moramo biti prepričani, da obstaja več pozitivnih kot negativnih razlogov za sklenitev sporazuma.
- Zaključek v smislu »razmislili bomo o vaši ponudbi« – v takšnem primeru gre za to, da obstaja ovira za sklenitev sporazuma. Potrudimo se, da prepoznamo to oviro in nato uporabimo drugo ustrezno tehniko.
- Zaključek z zmanjševanjem investicije – če ugotovimo, da je za sklenitev nekega posla problem denar oziroma naša previsoka cena, moramo najprej ugotoviti, koliko je previsoka. Če je cena večja od tega, kar je nasprotnik pripravljen plačati, potem je problem v razliki in ne v naši ceni. Nasprotnika skušamo zvesti s tem, da ga postavimo v vlogo lastnika. Leta uporabe izdelka, za katerega smo dali ponudbo, razdelimo na mesece, nato na tedne in kasneje na dneve. Nato začetno denarno razliko delimo najprej z leti, nato meseci, še nato pa s tedni in dnevi. Na koncu pridemo do izredno nizke cene, s katero se nasprotnik oziroma lastnik lažje odloči.
- Zaključek z »majhnim psičkom« – gre za metodo, ki je pogosta med otroci in starši. Otrok si želi psička in mu ga straši ne želijo kupiti. Ko otrok sam od nekod prinese psička, se ga starši ponavadi navadijo in postane nepogrešljiv član.
- Negativni zaključek – tak zaključek je v uporabi, ko nas pogajalski partner pozna in ceni, nakup nečesa pa ga zanima. Na zelo posreden način (da se mu ne bi zamerili) izrazimo dvom o njegovi finančni sposobnosti, položaju, avtoriteti, ... Partner nas bo skušal prepričati o nasprotnem. To pa lahko najbolje stori s sklenitvijo sporazuma.
- Zaključek »ni v planu« – ko se nas želi nekdo na hitro znebiti in je razlog v denarju. Takrat ponavadi reče, da nekaj ni v planu oziroma proračunu. To najlažje obrnemo sebi v prid tako, da mu omenimo koristi, ki jih neka stvar, posel ali kaj drugega prinaša v primerjavi z vložkom, ki je v primerjavi s koristmi izredno majhen.
- Zaključek s pomočjo strahu pred inflacijo ali stanjem v gospodarstvu – uporablja se v času nestabilnih gospodarskih razmer na svetovnih trgih, ko se na primer nekdo dogovarja o pridobitvi kredita. Ker so obresti v takšni situaciji ponavadi mnogo višje,

si tega sporazuma o kreditu ne upa skleniti, to pa opravičuje z izgovorom trenutnega stanja v gospodarstvu in svetovnih trgih.

2.6 Podpis sporazuma

Po zaključku pogajanj, ki so bila uspešna, sledi podpis sporazuma. Sporazum je potreben, da si ne bi katera od strani premislila in da se zapiše, kaj se je s pogajanjem doseglo oziroma dogovorilo. Pri sporazumu gre za napisan akt o rezultatu procesa pogajanj. Sporazum predstavlja smisel in namen, ki smo ju želeli doseči s pogajanjem.

Pri sklenitvi sporazumov obstaja več variant, saj sporazum ni nujno sklenjen za celotno vsebino pogajanj, ampak se ga lahko sklene le za posamezne dele. Dogovor pri posameznih delih se ponavadi zapiše tedaj, ko med strankami v pogajalskem procesu ne obstaja zaupanje. Takrat se sklene sporazum po posameznih delih z namenom, da si katera od strani ne bi premislila, v kolikor bi se pogajanja o nedogovorjenih delih pogajanj kdaj v prihodnosti nadaljevala in da bi lahko potem začeli tam, kjer so se pogajanja na zadnje zaključila.

Oblikovanje sporazuma je ključnega pomena, njegovo načrtovanje in upoštevanje vseh spodaj navedenih točk pa je ključnega pomena. Pri sporazumu, ki ga dosežemo, je potrebno definirati sledeče (Kavčič, 1996, str. 27):

- Vsebino sporazuma – še enkrat povzamemo, kaj smo se dogovorili in s tem preverimo, da obe strani enako razumeta dogovorjeno. V primeru nejasnosti se morajo te nujno razčistiti, da je lahko zapisana vsebina sporazuma jasna in nedvoumna.
- Kdo bo sklenil sporazum in za koga velja – v sporazumu so zapisane strani, ki so sklenile sporazum. Prav tako mora biti v sporazumu določeno, za koga le-ta velja (na primer ali za vse izvajalce nekega projekta in tudi za njihove podizvajalce, ali na primer samo za redno zaposlene ali tudi za tiste, ki so zaposleni samo za določen čas).
- Veljavnost sporazuma – tukaj določimo, kdaj bo sporazum stopil v veljavo. Pri sporazumih, ki zahtevajo objavo v uradnem listu, je to ponavadi osmi dan po objavi. Potrebno je tudi določiti, kako dolgo bo sporazum v veljavi (do preklica, do objave novega itd).
- Obveznosti za pogajalce – v sporazumu se določi tudi, kaj mora katera od strani narediti oziroma k čemu je zavezana. Pogosto se določi tudi časovni okvir ali točen rok, do kdaj je potrebno izvesti te aktivnosti.
- Posledica neizpolnjevanja oziroma kršitve sporazuma – dobro je, da v sporazum vnesemo tudi morebitne sankcije, če katera od strank ne upošteva ali ne izpolnjuje sporazuma. Sankcije so lahko moralne, materialne ali kazenske.
- Morebitno reševanje sporov – v sporazum tudi navedemo, kateri je tisti organ, ki je pristojen za razlago posameznih določil sporazuma in kateri je pristojen za reševanje morebitnih kasnejših sporov.

3 LOBIRANJE V POGAJANJIH: EMPIRIČNA RAZISKAVA NA PRIMERU GRADBENIŠTVA

3.1 Povezanost in razlikovanje lobiranja in pogajanj ter možno vplivanje na odločitve o pridobitvi poslov v gradbeništvu

Povezanost lobiranja in pogajanj je prisotna na ogromno področjih, zato je vsa praktično nemogoče opisati. Ker sam prihajam iz gradbeništvu, sem se zato omejil izključno na izpeljavo celotnega posla v gradbeništvu, od lobiranja za pridobitev le-tega, do pogajanj za in med poslom ter na koncu seveda tudi na uspešno zaključitev gradbenega posla, vključno s plačilom.

Čeprav nekateri avtorji lobiranja ne prištevajo k sestavnemu delu nekega zaključenega posla, je lobiranje kljub temu tesno povezano s pridobitvijo in kasnejšim potekom posla. Lobiranje je tesno povezano s procesom pogajanj, nekateri teh dveh pojmov celo ne ločijo.

Lobiranje lahko torej poteka v več fazah, v fazi pridobivanja posla, v fazi tik pred zaključkom pogajanj (pogoji za pridobitev – plačilni roki, cena, pogodbene kazni, izvedbeni roki, ostale klavzule), v fazi poteka posla oziroma projekta (možnost predčasnega plačila in posledično višina popusta itd), v fazi dokončanja in priprave končnega obračuna (trudimo se, da minimiziramo odbitke, ki nam jih hočejo naprtiti po pravici ali krivici). Lobiranje je torej vrsta predpriprave na pogajanja ne glede na to, v kateri fazi se nahaja projekt oziroma posel.

Lobiramo ponavadi zato, da izboljšamo svojo pozicijo pred pogajanja, na drugi strani pa nasprotna stran pogosto nekaj pričakuje v zameno, nekakšno protiuslugo. Te so lahko zelo različne, od kasnejših popustov na tem ali drugem projektu, vnaprej dogovorjenih odbitkov pri ceni, zastoj narejenih stvari, ki se tičejo projekta itd. Poznamo tudi drugačne usluge, ki se izvajajo in niso povezane s projektom, prav tako ne s podjetji, ki so v pogodbenem razmerju pri projektu. V mislih imam usluge na privatni ravni, na privatnih zgradbah, stanovanjih, vikendih itd. Vse to in še več predstavljajo usluge v zameno za uspešno sprejeto lobiranje.

Lobiranje lahko zato pogosto razumemo tudi kot zmožnost uspešnega komuniciranja med dvema ali več stranmi v smislu, da druga drugo razumeta in da sta obe pripravljene pomagati druga drugi z namenom medsebojne koristi. Gre za neke vrste vzajemnost v smislu »jaz tebi, ti meni«. To pomeni, da obe strani že na začetku vesta, kaj lahko pričakujeta druga od druge, ostali, ki kandidirajo za posel, pa so že v tistem trenutku postavljeni v neenakopravni položaj, saj so hoteli delovati pravično. In to je tisto, kar lahko rečemo, da je sporno pri lobiranju. Skoraj vedno gre namreč za ponujanje nečesa v zameno itd. In to je lahko neke vrste korupcija. Prav tako pa se je potrebno zavedati, da je meje

korupcije izredno težko določiti in definirati, saj samo pogovor med dvema stranema še nikoli ni bil kazniv.

Lobiranje pa lahko poteka tudi preko tretje strani, na primer medijev, čemur pa v ne moremo več reči lobiranje, temveč kvečjemu vplivanje ali pritisk na nekoga. Namen pa je praktično enak.

Lobiramo lahko skozi celotni potek posla, res pa je, da se najpomembnejši del lobiranja odvija pred pridobitvijo samega posla z namenom, da sebe ali svojo stranko postavimo v favoriziran položaj, še preden se začnejo pogajanja o pridobitvi posla. In to je glavna razlika med lobiranjem in pogajanjem ter glavni namen lobiranja. Preko tako načrtovanega in zastavljenega posla preko pogajanj, kjer so le-ta potrebna, posel lažje pridobimo. Pa ne samo to, velikokrat je tako pridobljen posel boljši, bodisi zaradi dosežene večje dodane vrednosti, boljših plačilnih pogojev, ugodnejših izvedbenih rokov itd. Ko so vse strani, ki sodelujejo v poslu, na koncu zadovoljne, se pogosto tudi zgodi, da se njihovo sodelovanje nadaljuje na nadaljnjih projektih.

Več specifičnosti pri pridobitvi posla je prisotnih pri poslih preko javnih naročil. Pri večini od njih pogajanj ni, odpiranje vseh ponudb poteka istočasno, izvajalca pa se ponavadi izbere samo na podlagi cene in referenc. Tam lobiranje poteka na čisto drugačne načine, saj mora lobiranje hkrati nadomestiti še pogajanja. Dostikrat se namreč zgodi, da je takšno lobiranje čisto protizakonito, kar pa je izredno težko dokazati. Naj omenim le dve smeri, v katerih se lobira – v razpisni dokumentaciji se umetno poveča količine, za katere ve le eden izmed ponudnikov, ki lahko tako ponudi nižjo ceno po enoti mere; ali pa se razpisna dokumentacija pripravi na način, da se v njo vključi pogoje, s katerimi se favorizira enega ponudnika, večina pa jih zaradi tako napisanih pogojev odpade oziroma nima realnih pogojev za pridobitev posla, ali pa se najdejo kakšni drugi razlogi za zavrnitev določenih ponudb.

Pri obeh verzijah je lobiranje v takšni smeri seveda kaznivo, vendar je praktično nedokazljivo, saj je vse zapisano in pripravljeno po veljavnih zakonih v Republiki Sloveniji, vsi ponudniki so pred pripravo in oddajo ponudb v enakem položaju, le informacij nimajo vsi enakih. Vsem dobro znana je tudi tretja varianta, s katero izvajalec preko slabo podpisane gradbene pogodbe pride do dobička – to so tako imenovana dodatna dela oziroma aneksi k obstoječim pogodbam. Za te se že pred podpisom pogodbe velikokrat ve, da bodo potrebni, saj je bila začetna cena posla v pogodbi prenizka, da bi pokrila vse stroške, ki so nastali ob izvedbi posla, zato so dodatna dela in z njimi povezani aneksi edina prava pot, da se izguba prevesi v dobiček ali pa se jo vsaj zmanjša.

Na žalost je v Sloveniji še vedno tako, da nobena konkurenca, bodisi tuja ali domača, ob vstopu na trg ni dobrodošla, še več, takoj se je potrebno znebiti oziroma zmanjšati njen

vpliv in pomen v naši družbi. Tako razmišlja večina, vpliv, ki se ga občuti, pa imajo le največji.

Tudi korupcija je tisti dejavnik, ki ga je izredno težko dokazati. To bom preveril tudi v raziskavi. Sledi korupcije lahko najdemo že pri samem lobiranju, to pomeni že v fazi pogovorov. Korupcija ne pomeni le podkupovanje, temveč tudi pokvarjenost, naravno izprijenost. Vsakdo, ki skuša sebi koristiti na način, ki je nemoralen, neetičen, je koruptiven. Sama korupcija, ki zajema podkupovanje je velik problem, a ni edini. Velikokrat pozabljamo, da je korupcija tudi delovanje prek zvez (prijateljske ali družinske zveze). Ni nujno, da pri korupciji vedno pride samo do dajanja ali prejemanja podkupnin, korupcija ima lahko tudi druge motive. Nekdo bo na primer pomagal komu glede kakšne zadeve, ker je tudi sam vpleten v to in hoče vse prikriti (to je motiv preprečitve izgube ugleda, ki je zelo pogost v politiki, pravosodju in v drugih javnih funkcijah, kjer ljudi zelo skrbi, da si ne umažejo lastnega imena, v kolikor se izve za kakšno črno liso v njihovem življenju – razne nepravilnosti ali zlorabe položaja). V Sloveniji to postaja izredno pereč problem, saj je sumov korupcije vedno več. Vendar dokler se ljudem, za katere se sumi, da so koruptivni in niso zaupanja vredni, nič ne dokaže, do takrat veljajo za nedolžne.

3.2 Empirična raziskava

3.2.1 Metodologija raziskave

V raziskavi sem uporabil kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih raziskovalnih metod, ki že sami po sebi zagotavljata konstruktno veljavnost – več virov podatkov, oblikovanje verige dokazov ter v večji meri uporabljene definicije teoretičnih konceptov. Gre praktično za kombinacijo deduktivnega in induktivnega pristopa, ko iz teorije oblikujemo hipoteze in jih nato preverjamo, z induktivnim pristopom pa pridemo do novih teoretičnih spoznanj. V raziskavi je bilo poskrbljeno tudi za notranjo in zunanjo veljavnost. Notranja veljavnost je bila zagotovljena z množično raziskavo med slovenskimi podjetji – veliko podatkov, ki utemljujejo sklep o vzorčnih zvezah ter pokaže ponavljanje obrazcev interakcij. S to raziskavo sem želel zavrniti ali potrditi hipoteze in potrditi povezavo med konstrukti iz temeljne teze magistrskega dela. Raziskava je bila podkrepljena še s kvalitativnimi intervjuji. Zunanjo veljavnost sem zagotovil z dovolj velikim vzorcem vključenih enot, s katero sem dosegel tudi posplošljivost. V raziskavi je vedno pomembno zagotoviti še zanesljivost, katera je bila dosežena predvsem z anonimnostjo anketiranih enot.

3.2.2 Kvantitativna raziskava

3.2.2.1 Potek raziskave in opredelitev vzorca

Cilj množičnega vprašalnika je preučiti procese pogajanj in lobiranja ter na podlagi vzorca ugotoviti, kako se podjetniki v gradbeništvu v Sloveniji lotevajo lobiranja in kasneje

pogajanj, ali pri tem uporabljajo različne taktike pogajanj in lobiranja ter ali se po njihovem mnenju pri tem srečujejo tudi s korupcijo.

V množično poslanem vprašalniku, naslovljenim na kontaktne e-mail naslove podjetij iz gradbenega sektorja, me je zanimalo, s kakšnimi problemi se ta podjetja srečujejo, ko lobirajo za pridobitev posla v gradbeništvu, kako se pogajajo in na kaj morajo takšna podjetja pristajati ob pogajanjih pred in med potekom posla ter ob končnem obračunu in s kakšno ostalo problematiko se srečujejo ob tem. Vprašalnik je bil dostopen preko spletnega naslova in sicer je bila oblikovana anketa s pomočjo brezplačno dostopnega portala za oblikovanje anket in analiziranje anketne statistike. Vprašalnik je bil zaprtega tipa in vsebinsko zgoščen, saj sem s tem dosegel večjo odzivnost in enostavnost izpolnjevanja vprašalnika. Kot osnovo za vzorčenje sem uporabil register slovenskih podjetij, selekcija pa je bila narejena na podlagi enega kriterija, in sicer da ima podjetje po SKD klasifikaciji registrirano dejavnost gradbeništvo. Povezavo na anketo s prošnjo, da anonimno izpolnijo vprašalnik, sem poslal na 600 e-mail naslovov podjetij, čez nekaj dni pa so vsi prejeli še opomnik, s katerim sem jih še enkrat pozval k sodelovanju v moji raziskavi.

Vprašalnik je se je v spletni obliki nahajal na šestih straneh. Na prvi strani je bil pozdravni nagovor in poziv k izpolnjevanju ankete. Na drugi strani so bila tri osnovna vprašanja o spolu, izobrazbi in o letih delovnih izkušenj. Naslednje tri strani so vsebovale tri sklope, in sicer sklop vprašanj predstavljen na tretji strani na temo lobiranja, na četrti strani na temo pogajanj in na peti strani na temo javnih naročil in korupcije. Zadnja šesta stran je vsebovala zahvalo za sodelovanje v raziskavi.

Spletno anketiranje je potekalo v Republiki Sloveniji, in sicer v času od junija do avgusta 2011. Anonimno anketo je rešilo 39 slovenskih poslovnežev, ki delujejo v gradbenem sektorju, vendar se od teh 39 anonimnih reševalcev ankete ni prebilo do konca, saj je bila anketa zelo obsežna. Kljub temu se mi zdi smiselno, da obravnavam tudi nepopolno izpolnjene ankete in dobim vsaj na določena vprašanja bolj reprezentativen vzorec. Na število poslanih prošelj za izpolnitev vprašalnika se je odzvalo relativno majhen delež. Razlog pripisujem dejstvu, da je področje oziroma tematika magistrskega dela delikatna in se veliko prejemnikov ni želelo opredeljevati.

Anketo je reševalo 15 žensk in 24 moških, kar je značilno za gradbeni sektor, kjer so zaposleni v veliki meri moški s tehničnim znanjem oziroma z izobrazbo tehnične smeri. 36 % vprašanih je imelo opravljeno srednješolsko izobrazbo, 34 % višješolsko, 27 % univerzitetno ali več, ter le 3 % zgolj osnovnošolsko izobrazbo. Ta vzorec je glede na teoretično raziskavo in moje praktične izkušnje reprezentativen, saj sem želel anketirati ljudi, ki so odgovorni za sklepanje novih poslov. Ti ljudje so navadno bolj izobraženi in razgledani, imajo dobre pogajalske sposobnosti in imajo sposobnost navezovanja dobrih poslovnih odnosov. Najvišji je odstotek ljudi s srednješolsko izobrazbo, vendar

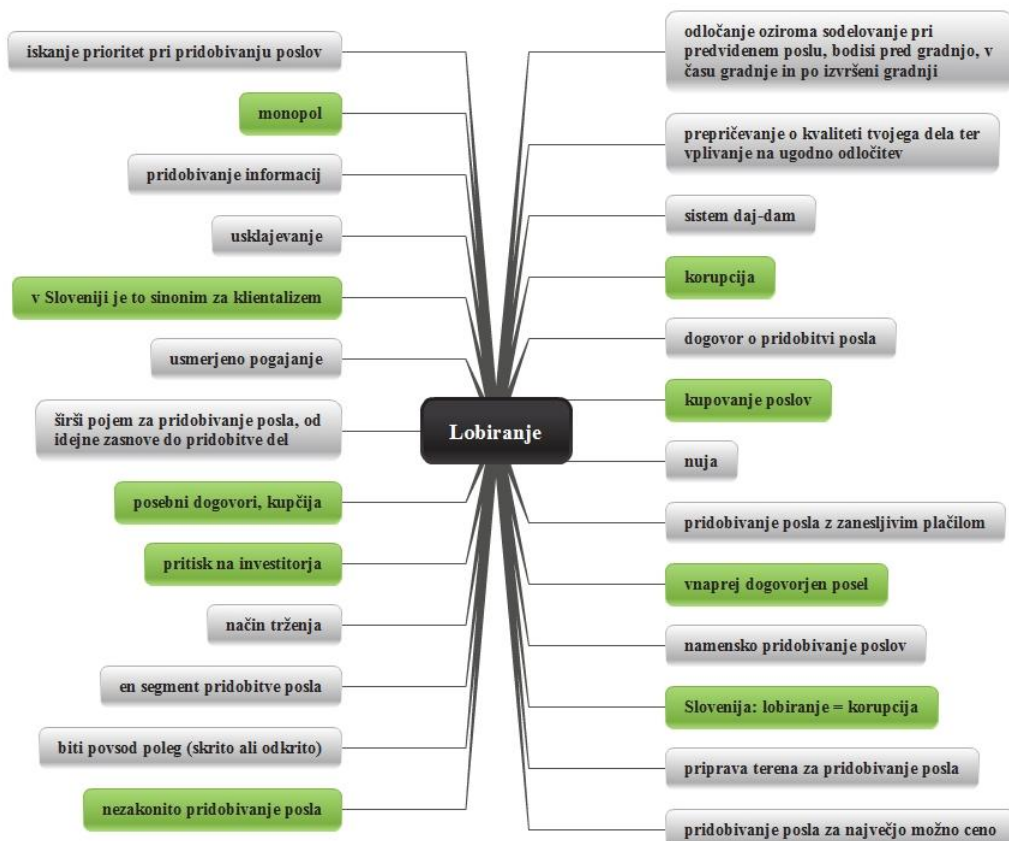
predpostavljam, da so med njimi tudi tisti, ki študija niso dokončali in imajo zato uradno samo srednješolsko izobrazbo, na drugi strani pa imajo dodatna znanja pridobljena v času študija, vendar so raje prej začeli delati in pridobivali dodatno znanje z delovnimi izkušnjami. Večina anketiranih, to je kar 78 %, ima več kot 10 let delovnih izkušenj, 14 % jih ima 6 do 10 let, 6 % imajo 2 do 5 let delovnih izkušenj, le 1 % ima do enega leta delovnih izkušenj. Iz tega lahko sklepam in potrdim, da potrebujejo vodilni ljudje v podjetju, ki so odgovorni za pridobivanje dela in podpisovanje pogodb, dolgoletne izkušnje. Z delovnimi izkušnjami pridobijo veliko tehničnega znanja kot tudi samozavesti in veljave napram drugim, kot tudi mrežo poznanstev.

3.2.2.2 Rezultati raziskave

Vprašalnik je vseboval štiri sklope vprašanj, prvi na temo lobiranja, drugi sklop na temo pogajanj, tretji na temo vpliva lobiranja na pogajalsko moč ter četrti sklop na temo javnih naročil in korupcije. V štirih sklopih bodo tako podani tudi rezultati ankete.

Prvi sklop: lobiranje. Pri prvem vprašanju o lobiranju sem anketirance povprašal, kaj po njihovem mnenju pomeni lobiranje, saj ta pojem v slovenskem prostoru ni dobro definiran oziroma imajo ljudje različne predstave, kar so potrdili tudi odgovori. Na Sliki 9 so navedeni odgovori.

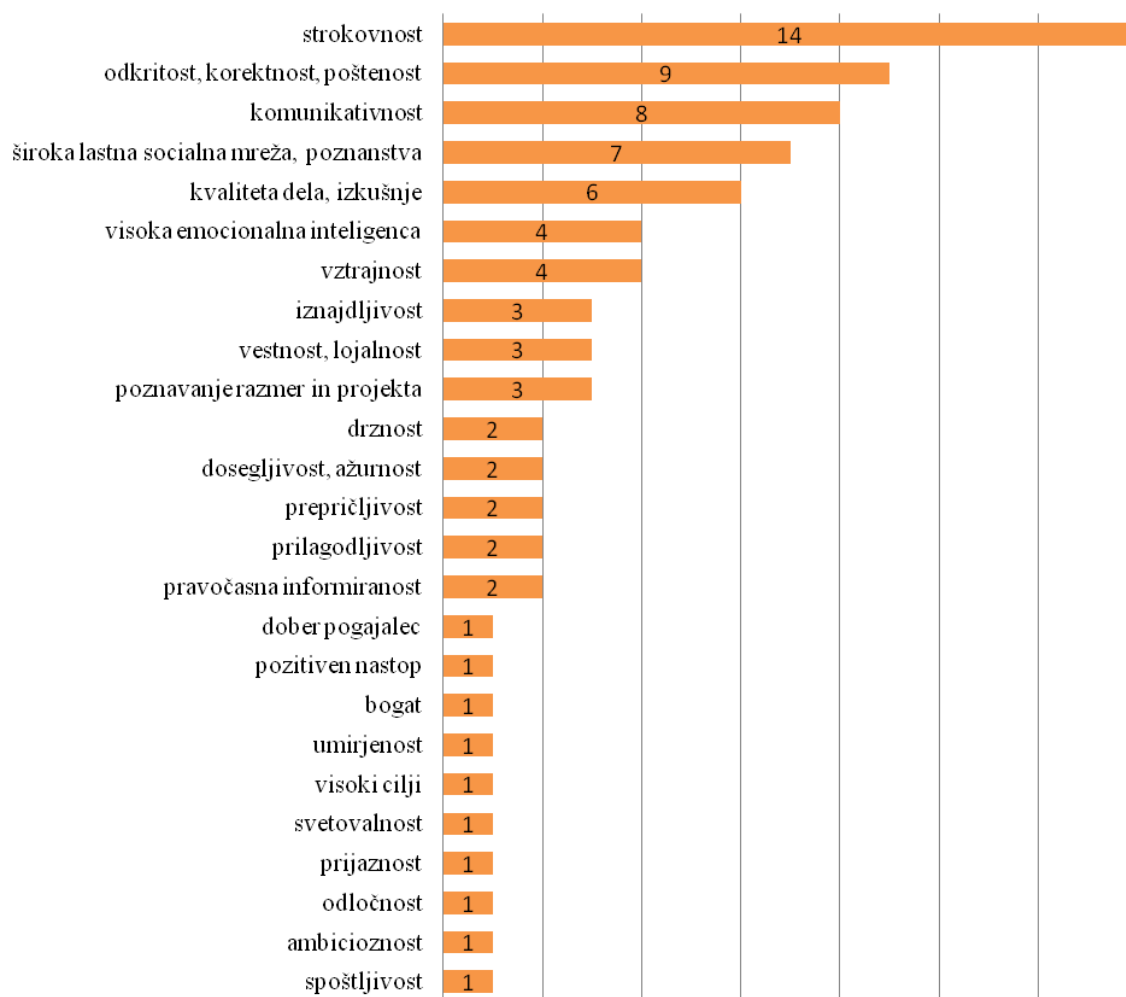
Slika 9: Odgovori na vprašanje »Kaj po vašem mnenju pomeni lobiranje v gradbeništvu?«



Pojem lobiranje ima očitno v slovenskem prosotru tako nevtralen kot tudi negativen prizvok. Nevtralen prizvok pomena lobiranja je na grafu označen z modro barvo. Anketiranci termin definirajo kot pridobivanje informacij, prepričevanje investitorja in prioritarno pridobivanje poslov z zanesljivim plačilom. Približno 40 % anketirancev pa termin lobiranje povezuje z negativno konotacijo, kar je na grafu označeno z rumeno barvo. Povezujejo ga s korupcijo, ilegalno in posebnimi dogovori. Ravno ta negativen prizvok je verjetno razlog, da v Sloveniji nimamo registriranih veliko lobistov. V avgustu 2011 je bilo v registru lobistov Slovenije registriranih 57 (Komisija za preprečevanje korupcije, 2011).

Pri naslednjem vprašanju v anketi so morali naštetati vsaj tri najpomembnejše lastnosti uspešnega lobista. Vse našteje lastnosti so razporejene v spodnji tabeli in rangirane glede na to, kolikokrat so bile omenjene.

Tabela 5: Najpomembnejše lastnosti uspešnega lobista



Iz Tabele 5 lahko razberemo, da je najpomembnejša lastnost, ki jo mora imeti uspešen lobist, strokovnost, kar je odgovorila skoraj polovica ljudi, ki je odgovarjala na to

vprašanje. Imeti mora tehnično znanje področja, na katerem je dejaven. Odgovori 30 % anketincev so na drugo mesto postavili poštenost, korektnost oziroma odkritost. Pošteno delovanje lobista je seveda pomembno, saj le-tak lobist lahko vzdržuje tudi dolgoročne pristne mreže poznanstev in obenem deluje v skladu z interesi podjetja ali posameznika, s katerim sodeluje. Poleg tega mora biti lobist tudi komunikativen, torej mora biti dojemljiv in na drugi strani mora biti njegova komunikacije razumljiva. Zelo visoko se uvršča tudi široka lastna socialna mreža in poznanstva, preko katerih je lažje pridobiti informacije in nekoga prepričati v to, kar želiš. Za uspešno lobiranje so pomembne tudi izkušnje in kvalitetno preteklo delo. Poleg tega nekateri navajajo tudi vztrajnost pri prepričevanju nasprotne strani ter visoko emocionalno inteligenco, to je da znajo izkoristiti lastne občutke za prinašanje dobrih odločitev. Nadalje navajajo anketiranci kot lastnosti uspešnega lobista še iznajdljivost, vestnost ter poznavanje razmer, konkurence in projekta, za katerega lobirajo.

Poznanstva in široka socialna mreža so lastnosti, katere mora imeti uspešen lobist, zato sem anketirance povprašal bolj podrobno, kako pomembna so. Na trditev, da je lobiranje brez poznanstev v veliki večini primerov neuspešno, se je 38 % zelo strinjalo, 49 % strinjalo, le 10 % se jih ni strinjalo in le 3 % se nikakor niso strinjali. Na vprašanje, kako pogosto se pri lobiranju za namene pridobitve posla poslužujejo uporabe zvez in poznanstev, je 15 % odgovorilo vedno, 23 % zelo pogosto, 33 % pogosto, 21 % redko in le 8 % nikoli. Manj kot desetina anketirancev se nikoli ne poslužuje vez in poznanstev, velika večina pa se jih poslužuje, ali redno ali pogosto, odvisno od zelenega posla, konkurence in razmer na trgu. Pomembnost lastne mreže poznanstev je potrjena še z vprašanjem, kako pomembne so veze in poznanstva, da manager uspešno lobira za pridobitev posla, kjer je 31 % odgovorilo zelo pomembne, 59 % pomembne in le 10 %, da niso pomembne. Nihče pa ni odgovoril, da veze in poznanstva sploh niso pomembne. Anketirance sem povprašal tudi bolj podrobno, če poznanstva oziroma lobiranje s pomočjo vez pomaga pri uresničitvi plačilnih rokov, glede na trenutno stanje v Sloveniji. Pri plačilni disciplini pa ni tako visokega odstotka, ki bi se zelo strinjali, da poznanstva vedno pomagajo, le 5 %. 24 % pravijo, da zelo pogosto, 40 % pogosto, kar 29 % le redko in 3 % nikoli.

Teoretiki o lobiranju govorijo tudi o pripravah, ki morajo biti skrbno pripravljene, lobist mora pridobiti informacije o nasprotniku, okolju in kaj je ključnega pomena pri procesu lobiranja. Anketirance sem povprašal, ali se na lobiranje dobro pripravijo in s tem upoštevajo teoretične napotke. Največji odstotek, tj. 59 % jih je odgovorilo, da se dobro pripravijo, 23 % se jih pripravi zelo dobro, 18 % pa slabo, nihče pa se ne pripravi zelo slabo. Iz tega sklepam, da se vsi, ki lobirajo, dobro zavedajo pomena priprav, ki lahko močno vplivajo na dosego ciljev lobiranja. Podobne odgovore sem dobil na vprašanje, ali menijo, da so priprave na proces lobiranja pomembne. 66 % anketirancev se je strinjalo, 13 % zelo strinjalo ter 21 % se ni strinjalo. Nihče se nikakor ni strinjal.

Lobiranje poteka v več korakih, zato sem anketirance vprašal, kateri je po njihovem mnenju pravilen postopek oziroma potek lobiranja za pridobitev posla v gradbeništvu. Kar 63 % reševalcev ankete najprej analizira situacijo, nato preveri ustrezna poznanstva, lobira preko njih in pri ljudeh, odgovornih za oddajo posla. Majhen odstotek, tj. 15 % se loti lobiranja brez analize situacije, le 5 % pa sploh ne lobira, ampak preprosto ponudijo najnižjo ceno. Naslednjih 17 % anketirancev tudi ne lobira, vendar iz različnih razlogov. Eden je navedel, da imajo ponavadi drugi boljša poznanstva, drugi raje poda ponudbo z visoko kvalitetnimi materiali. Tretji je napisal, da niti ne lobira niti ne ponudi najnižje cene, ker vsak nato pričakuje še dodatne popuste. Eden pa je izkazal izredno negativno mnenje glede lobiranja, saj meni, da lobiranje ustvarja kaos in neenakost. V kateri fazi pa začnejo navadno lobirati? Kar 75 % vedno vzdržuje kontakte, da pravočasno dobijo informacije o novih potencialnih projektih. 10 % jih začne lobirati takoj, ko dobijo informacijo o novem projektu, samo 5 % šele po oddaji ponudbe. 10 % pa jih je odgovorilo, da nikoli ne lobirajo.

Pomemben je tudi kontakt z lobirancem, torej z osebo, od katere želimo imeti koristi oziroma nekaj pridobiti. 46 % jih kontaktira osebno, kar je tudi najbolj pristen in tesen odnos, 25 % stopi z njimi v kontakt preko telefona, kar 14 % preko popularnega medija e-maila ter 9 % preko posrednika. Ostali so odgovorili drugo, eden celo stopi v kontakt celo preko klasičnega pisma, drugi pa se poslužuje vseh sredstev. Bolj natančno me je še zanimalo, kako pogosto se poslužujejo posrednikov in kako so takšna posredovanja uspešna. Večina, tj. 51 % se redko poslužuje posrednikov, 24 % pogosto, 13 % nikoli, 11 % zelo pogosto, nihče pa se jih ne poslužuje vedno. In kdo so navadno ti posredniki? V 35 % je to navadno znanec, 28 % prijatelj, 20 % sodelavec, 11 % organizacija ali drugo podjetje, nihče pa se ne poslužuje poklicnih lobistov. Nekateri se odločajo za različne posrednike, odvisno od situacije. Zanimivo je, v koliko odstotkih je bilo posredovanje uspešno in je bil posel izpeljan. 63 % jih je odgovorilo, da so bili posredniki uspešni v 20 do 50 % premerih, 34 % pravi, da je posredovanje uspešno v manj kot 20 %, le 3 % pa, da je posrednik uspešen v več kot 50 %. Iz tega lahko potrdim, zakaj se managerji ne poslužujejo posrednikov bolj pogosto, saj je njihov uspeh zelo majhen. Na drugi strani pa večina posrednikov, 50 %, zahteva protiuslugo, 20 % denarno plačilo, 10 % dobro izvedbo določenega dela, saj tako pridobi na ugledu in zaupanju. Le 20 % jih ni zahtevalo nič v zameno za posredovanje in pomoč.

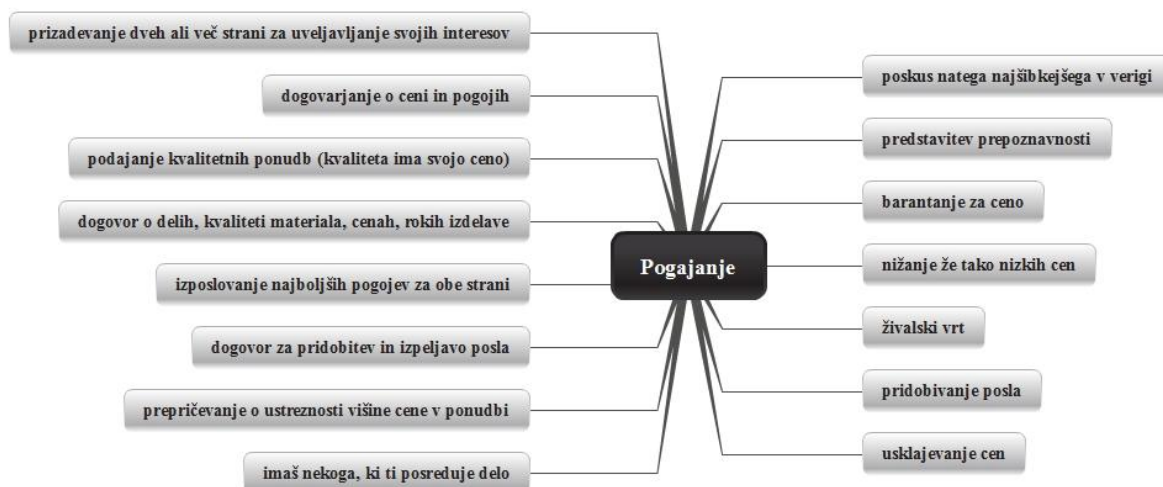
Na uspeh lobiranja vpliva tudi to, ali so pripravljeni žrtvovati tudi svoj prosti čas za ohranjanje kontaktov, zato sem povprašal, ali so pripravljeni žrtvovati tudi svoj prosti čas za uspešno lobiranje. Največ, 32 % jih je pogosto pripravljeno to narediti, 27 % zelo pogosto, vedno le 8 %. Redko se izven delovnega časa srečuje z lobisti 16 %, ter naslednjih 16 % nikoli ne troši svojega prostega časa za to. Na kakšen način pa porabijo ta prosti čas? Velik del, tj. 33 % se druži ob hrani in pijači, sledi 25 %, ki samostojno preučujejo nasprotnika pa podlagi preteklih izkušenj, 14 % samostojno preučuje nasprotnika s pomočjo interneta in prosto dostopnega gradiva, prav tako 14 % se družijo

ob športu, le 6 % se jih odloči celo za skupno počitnikovanje. Naslednjih 8 % uporablja kombinacijo vsega naštetega, odvisno od situacije.

Splošno o lobiranju sem jih povprašal tudi, ali menijo, da lobiranje povečuje učinkovitost pogajanj za pridobitev posla. 13 % vprašanih se zelo strinja, da lobiranje povečuje učinkovitost pogajanj, 66 % se strinja, 16 % se ne strinja, 5 % pa se nikakor ne strinja, da je lobiranje potrebno. Podobno vprašanje sem jim postavil tudi za druge faze gradbenega posla, na primer pri obračunih med potekom dela, pri koordiniranju dela, pri izbiri in menjavi vgrajenih materialov. Tudi pri drugih fazah gradbenega posla lobiranje pripomore k večji pogajalski učinkovitosti, s čimer se zelo strinja 16 % vprašanih, strinja se 54 %, ne strinja se 24 %, nikakor pa se ne strinja 6 %.

Drugi sklop: pogajanja. Drugi sklop vprašanj v anketi se je nanašal na pogajanja v gradbeništvu. Najprej sem želel pri anketirancih preveriti, kako bi oni definirali pogajanja. Odgovori so predstavljeni na Sliki 10.

Slika 10: *Odgovori na vprašanje »Kaj si predstavljate pod besedno zvezo pogajanja v gradbeništvu«?*



Pogajanje je definirano kot proces najmanj dvosmerna sporazumevanja, katerega cilj je doseči soglasje z drugimi, pri čemer so interesi obeh strani skupni ali si nasprotujejo (Ury, 1993, str. 18). Podobno so pogajanja v sektorju gradbeništvu definirali tudi anketiranci, da gre to za prizadevanje dveh ali več strani za uveljavitev svojih interesov oziroma dogovarjanje o ceni in pogojih. Eden je definiral, da gre za prepričevanje nasprotne strani oziroma predstavitev prepoznavnosti in kvalitete dela. Eden anketiranec ima negativen pogled na pogajanja, saj je napisal, da to pomeni poskus natega najšibkejšega v verigi, kar verjetno izhaja iz trenutno slabega stanja v panogi gradbeništvu, ki jo zaznamujejo stečaji podjetij, plačilna nedisciplina, odpuščanje delavcev.

Pogajanje za delo in pogoje lahko poteka v različnih fazah gradbenega posla, večina, tj. 75 % meni, da potekajo skozi celoten posel, 18 % meni, da so potrebna zgolj pred pridobitvijo posla, 7 % pa meni, da zgolj v fazi trajanja posla. Nihče pa se ne strinja, da se je potrebno pogajati samo iz izdelavi končnega obračuna.

Tako kot pri lobiranju, so tudi pri pogajanjih pomembne priprave. Anketirance sem vprašal, ali pred pogajanjem preučijo moč nasprotnika. 30 % je odgovorilo, da vedno, 23 % zelo pogosto, prav tako 23 % pogosto, 17 % redko in 7 % nikoli. Nato me je zanimalo, ali so imeli kdaj občutek, da pogajanja niso uspela zaradi njihove slabe pripravljenosti. Večina, tj. 80 % vprašanih pravi, da redko, 13 % meni, da pogosto, 4 % nikoli in 3 % vedno. Iz navedenih odgovorov lahko sklepam, da se pogajalci zavedajo pomena priprav, vendar na drugi strani končen izid pogajanj ni odvisen zgolj od priprav, ampak tudi od nasprotne strani in od pogajalskih ciljev. Ravno cilje nasprotnikove strani je včasih težko določiti, saj pogajalec nikoli ne pridobi popolnoma vseh relevantnih informacij o nasprotni strani. Tudi anketiranci so odgovarjali na vprašanje, ali uspejo določiti nasprotnikove cilje pogajanj, na podlagi katerih nato lažje oblikujejo svoje argumente. 47 % vprašanih uspe določiti nasprotnikove cilje pogosto, 33 % zelo pogosto, 10 % vedno, 10 % redko. Nobeden med njimi pa nikoli ne uspe določiti cilje nasprotnika, kar je smiselno, saj že ko gremo na pogajanja vemo, o kateri zadevi se bo dogovarjalo in cilje nasprotnika lahko smatramo na podlagi naših ciljev, ki jih želimo doseči.

Na dosego svojih ciljev pri pogajanjih vpliva tudi naš samozavesten nastop. 37 % jih trdi, da so vedno na pogajanjih samozavestni, 33 % so pogosto, 30 % zelo pogosto, nobeden pa redko ali nikoli. Določeni so dovolj samozavestni in imajo dovolj izkušenj in znanja, da se raje pogajajo sami, torej ena na ena, takšnih je polovica vprašanih. Druga polovica pa ima raje poleg sebe nekoga, ki mu zaupa oziroma ki je strokovno o zadevi podkovan, tako 40 % vprašanih s seboj radi pripeljejo sodelavca, 10 % pa zunanjega sodelavca, zaveznika ali prijatelja. Lokacije za pogajanje ustrezajo različnim pogajalcem različno, 33 % se najraje pogaja na nevtralnem terenu, 27 % raje pri sebi v podjetju ali doma, samo 3 % pri nasprotniku, večina, tj. 37 % pa kombinacija vseh treh lokacij.

Pri pogajanjih poznamo tudi različne taktike, kako prikrojiti pogajanja sebi v korist oziroma da v čim večji meri dosežemo svoje cilje. Vendar na žalost kar velik odstotek vprašanih ne pozna različnih pogajalskih tehnik in strategij, tj. 40 % vprašanih. Le 23 % pozna tehnike in jih zna tudi naštet, 37 % vprašanih pa so samouki in so si izoblikovali tehnike, ki so za njih najbolj uspešne kljub poznavanju teorije pogajanj. Glede na anketo je najbolj poznana taktika vzemi ali pusti, nato »win-win« situacija, zadnji rok, tehnika navidezne podpore. Samouke taktike, ki jih pogajalci uporabljajo pa so še sledeče: poslušaj vendar napadaj, vzpostavitev prijateljskega kontakta, kvalitetna ponudba in zagovarjanje le-te, ugodnosti nasprotni strani, kot na primer financiranje posla, poznavanje situacije, odločnost, vzpostavitev prijateljskega kontakta, dobra obveščenost o detajlih ter prepričevanje s kvaliteto in izkušnjami. Zanimivo pa je, da kljub temu, da poznajo različne

taktike in strategije, jih kar 61 % ne uporablja in se pogaja po občutku, 39 % pa uporablja našteje tehnike.

Pogajanje je dogovarjanje ali včasih celo prerokanje za doseg svojih ciljev in pri soočenju različnih namenov pride tudi do konfliktna situacije. 53 % vprašanih se pogosto srečuje s konfliktno situacijo, 37 % redko, 7 % zelo pogosto, 3 % pa nikoli.

Nasprotno stran pogajalci preučujejo tudi z mimiko obraza, saj nam le-ta včasih pove več kot besede in govorjenje. Tega se zavedajo tudi pogajalci, saj 30 % zelo pogosto preučuje mimiko obraza nasprotnika, 27 % pogosto, 23 % vedno, 13 % redko in le 7 % nikoli. Zanimivo je, da lahko preko mimike obraza razberemo, ali naš sogovornik tudi resnično misli to kar govori, ali govori eno, njegovo stališče pa je popolnoma drugačno. Kar 71 % vprašanih odgovarja, da se pogosto mimika obraza razlikuje od nasprotnikovih argumentov oziroma besed, ki jih izreče, 25 % redko, 4 % vedno, nihče pa se ne strinja, da nasprotnikova mimika obraza popolnoma sklada z njegovimi besedami.

Po koncu pogajanj je presoja rezultatov in procesa priporočljiva oziroma zelo zaželena, saj pridobimo z analizo situacije podatke na podlagi izkušenj, kaj smo naredili pravilno in kaj narobe, kje lahko naslednjič popravimo pogajalski proces. 43 % vprašanih pogosto po zaključku pogajanj kritično presoja dosežke, 27 % vedno, 23 % zelo pogosto, le 7 % redko.

Tretji sklop: vpliv lobiranja na pogajalsko moč. Glavna teza magistrskega dela je, da dobro lobiranje pripomore k učinkovitejšim pogajanjem. To tezo sem preveril pri anketiranih z vprašanjem, ali pri pogajanjih pogosto tvegajo, saj mislijo, da je bilo njihovo predhodno lobiranje za pridobitev posla dobro. Kar 47 % jih je odgovorilo, da redko, 30 % pogosto, 13 % zelo pogosto, 10 % nikoli, nihče pa ne verjame v lobiranje dovolj dobro, da bi vedno tvegali pri pogajanjih, saj je bilo lobiranje odlično izpeljano.

Ali med lobiranjem uporabljajo slepilne manevre (zavajanje s podano ceno, ki dejansko ni takšna; večanje pomena svojega položaja kot pa je dejansko), da zmedejo nasprotnika, saj menijo, da je bilo njihovo predhodno lobiranje tako uspešno, da jim posla več ne more nihče speljati. Večina, tj. 47 % je le redko tako prepričano, 27 % nikoli, 16 % zelo pogosto in 10 % pogosto. Nihče ni mnenja, da je bilo njihovo predhodno lobiranje 100 % uspešno, ampak večina meni, da v kolikor konkurenca še vedno obstaja, se je potrebno boriti do konca, vse dokler ni podpisana pogodba.

Anketirance sem povprašal, kolikokrat se zgodi po njihovem mnenju, da je povezava lobiranja in pogajanj nujno potrebna v današnjem času, če želijo uspešno pridobiti posel in ga s pozitivnimi številkami pripeljati do konca. 37 % meni, da zelo pogosto, prav tako 37 % pogosto, 13 % meni, da je kombinacija lobiranja in pogajanj vedno potrebna, 10 % meni, da le redko, samo 3 % pravijo nikoli.

Četrty sklop: javna naročila in korupcija. Veliko posebnosti pri pridobivanju poslov v sektorju gradbeništvo so javna naročila, kjer kljub istočasnemu in javnemu odpiranju ponudb igra vlogo predhodno lobiranje. S tem se strinja tudi 57 % vprašanih, 43 % pa meni, da lobiranje pri javnih naročilih ni potrebno. Tisti, ki se zavedajo pomena lobiranja vedo, da imajo večje možnosti za pridobitev posla, saj lahko beremo iz medijev, da so tudi javni razpisi prilagojeni tako, da lahko nanj kandidira zgolj eden izvajalec, kljub temu, da je to protizakonito. S tem se zelo strinja kar 45 % vprašanih, 53 % se strinja, le 3 % se ne strinjajo, da so v Sloveniji nekateri posli dogovorjeni že v naprej, še preden pride povpraševanje do potencialnih izvajalcev. Uspešno lobiranje pa pripomore tudi k temu, da se prvotno izbrani izvajalec zavrne s »čudno« razlago, delo pa dobi tisti, ki je lobiral pri naročniku. S tem se strinja kar 41 % vprašanih, 59 % pa se s tem ne strinja oziroma še niso bili v takšni situaciji.

Zavračanje prvotno izbranega izvajalca z nenavadnim razlogom, izbira izvajalca z višjo ceno in podobni dogodki so pogosto povezani s korupcijo, katero pa je seveda težko dokazati. O korupciji smo seveda povprašali tudi anketirance, in kar 52 % jih pravi, da so se že srečali s korupcijo, ostalih 48 % pa še nikoli. Od tistih, ki so že bili v stiku s korupcijo, jih je bilo 39 % le v 1 do 3 primerih, 31 % v 4 do 6 primerih, 8 % v 6 do 10 primerih, kar 23 % pa v več kot 10 primerih. Iz tega lahko sklepam, da korupcija je prisotna in zaskrbljujoča.

Bolj direktno sem anketirance vprašal, če so tudi sami pripravljeni delovati koruptivno v namene izboljšanja svojega finančnega, pogajalskega ali kakšnega drugega položaja. Presenetljivo je, da jih večina, to je kar 96 % ni pripravljeno dajati podkupnin, le 4 % bi delovali tudi koruptivno. Vendar ta podatek ni najbolj točen, saj je to vprašanje izpustilo nekaj več anketirancev, kot pa druga vprašanja. Glede na predhodno in naslednje vprašanje, so bili na to vprašanje trije odgovori manj. Moje sklepanje je, da se ti trije anketiranci niso mogli odločiti o vprašanju, ali pa so raje izpustili odgovor in ostali neopredeljeni, saj niso želeli priznati, da so tudi oni pripravljene delovati koruptivno, saj je korupcija protizakonita in ima negativno konotacijo v širši javnosti. Da je majhen odstotek ljudi pripravljen delovati koruptivno kažejo tudi odgovori na vprašanje, kaj so pripravljene ponuditi v zameno, da pridobijo posel. Nihče ni pripravljen dajati večjih materialnih daril, 38% anketirancev bi vrnilo uslugo s protiuslugo, 30 % jih je pripravljene ponuditi najugodnejšo ponudbo, 5 % bi jih ponudilo »le« kvalitetno izvedbo del, 3 % reference, 24 % pa ne bi ponudilo nič v zameno za pridobitev dela.

Z zadnjim vprašanjem lahko še enkrat potrdim, zakaj tudi lobiranje ni priznано kot pozitivno in legalno pridobivanje del, saj kar 90 % vprašanih meni, da je lobiranje pogosto povezano s korupcijo, le 10 % se s tem ne strinja. Na drugi strani pa so na vprašanje, ali se za uspešno lobiranje poslužujejo tudi podkupnin, samo 3 % odgovorili pritrdilno, nasilja in groženj se ne poslužuje nihče, prav tako se večina ne poslužuje protizakonitih sredstev.

3.2.3 Kvalitativna raziskava

3.2.3.1 Potek raziskave in opredelitev vzorca

Namen kvalitativnih raziskav je dobiti bolj natančen vpogled v prepričanja, stališča in vedenje sogovornikov. Za razliko od kvantitativnih raziskav obravnavajo kvalitativne raziskave kompleksnejše teme. V namene raziskovanja se uporabljajo intervjuji z odprtimi odgovori, s čimer dobimo razumevanje stališč, mnenj, občutkov in vedenja posameznikov ali skupin. Glavni namen kvalitativnih raziskovanj je pridobivanje informacij o tem, kaj udeleženci intervjuja menijo o različnih problematikah.

Značilnost kvalitativnih raziskav je, da ne zahteva velikih vzorcev oziroma da je izbor udeležencev raziskave reprezentativen. V mojem primeru sem intervjuval samo enega predstavnika gradbenega sektorja, ki je v podjetju zadolžen za pridobivanje del, od pridobivanja pravočasnih informacij o novih delih, do lobiranja kot tudi sodelovanja pri pogajanjih za končno ceno. Mnenja in stališča mojega sogovornika bom nato primerjal z rezultati množičnega vprašalnika in tako pridobil dragocene informacije in točne interpretacije določenih rezultatov iz zornega kota človeka, ki dnevno sodeluje pri lobiranju in pogajanjih v sektorju gradbeništva v Sloveniji in odlično pozna situacijo in trende.

V drugem deli empiričnega dela sem uporabil metodo globinskega intervjuja, in sicer polstrukturiran intervju, kjer sem vnaprej določil vprašanja v obliki opomnika. Poznamo tudi nestrukturirane in strukturirane intervjuje.

Nestrukturirani intervjuji so najbolj prilagodljivi način intervjujev, ki ga je mnogo težje načrtovati, saj je zanj značilno minimalno usmerjanje s strani izvajalca intervjujev. Slabost takšnega intervjuja je izredno zahteva analiza (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45). Gre za neformalni pogovor, ki ga vodijo popolnoma spontano postavljena vprašanja in posledično obstaja možnost, da intervju prinese popolnoma drugačne informacije (Patton, 2002, str. 110).

Strukturirani intervju se v raziskovalni metodologiji pogosto uporabljajo za preverjanje postavljenih hipotez. Izvajalca strukturiranega intervjuja navadno ne zanimajo nova in dodatna odkritja, ampak se bolj posvečajo dejstvom, ki so pomembna za preverjanje hipotez (Sjoberg & Nett, 1968, str. 195). Strukturirani intervjuji so tudi bolj časovno optimalni za izvedbo, bolj jasni, slabost pa je v pomanjkanju sociološkega vpogleda ter odkrivanju nepoznanih vzorcev in struktur. Strukturirane intervjuje zaznamuje sklop vprašanj, ki so skrbno napisana in sestavljena z namenom vodenja vsakega sodelujočega skozi enake tematike in postavljanjem enakih vprašanj. Zaradi tega so primerna tudi za izvedbo z več različnimi izpraševalci, ki ne odstopajo od zapisanih vprašanj (Patton, 1987, str. 112).

Polstrukturiran intervju uporabljamo, kadar želimo pridobiti nekatere dodatne informacije in priti do novih spoznanj. Večina vprašanj je vnaprej določenih, kljub temu pa je pri vsakem vprašanju maneverski prostor za podrobnejše informacije in nove zamisli. Vprašanja so zapisana v obliki opomnika in bodo postavljena skozi izvajanje intervjuja. Opomnik omogoča, da postavimo ista vprašanja različnim intervjuvancem, ni pa nujno, da so zastavljena v istem vrstnem redu. Dobra stran takšnih intervjujev je, da je stopnja obvladljivosti zadostna (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45).

V mojem delu sem izbral metodo globinskega polstrukturiranega intervjuja, saj sem s pomočjo opomnika lahko preveril vnaprej postavljene hipoteze, na drugi strani pa sem imel možnost postavljanja dodatnih vprašanj in pridobivanja dodatnih stališč, mnenj, motivacij, prepričanj, odnosov in občutkov do določene teme. Intervju s kandidatom je bil opravljen enkrat, trajal je približno eno uro v pisarni mojega sogovornika. Na začetku sem sogovornika z lahkotnimi vprašanji poskušal spodbuditi k prostemu govorjenju in prijetnemu klepetu. Pogovor je stekel, sogovornik mi je povedal marsikatero anekdoto v navezavi na lobiranje in pogajanja iz česar sem lahko nazorno sklepal njegova stališča in menja. Tekom intervjuja sem si delal zapiske na pripravljen opomnik, katere sem kasneje uporabil pri analizi.

3.2.3.2 Rezultati raziskave

S pomočjo opomnika in spomina sem analiziral odgovore sogovornika. Pri razlaganju in analiziranju sem uporabil tudi navzkrižno analizo z opravljenim množičnim vprašalnikom, kjer sem povezoval odgovore in iskal globino ter širino odgovorov na posamezna vprašanja. Spodaj je podana analiza po sklopih v skladu z mojo kritično presojo, kaj je smiselno oziroma sem odgovore sogovornika povezal z njegovo mimiko in kritično presojal njuno povezavo. Na koncu so podane glavne ugotovitve oziroma domneve, do katerih sem prišel, ko sem preučil dostopno literaturo s tega področja in na osnovi ugotovitev v empiričnem delu.

Prvi sklop: lobiranje. Sogovornik v intervjuju ima 20 let delovnih izkušenj na področju gradbeništva. Začel je kot projektant v podjetju in se s trdim delom in trudom povzpental navzgor po hierarhični lestvici vse do generalnega direktorja v podjetju. Zaznamujejo ga bogate izkušnje na različnih področjih, v zadnjem času pa se ukvarja predvsem z lobiranjem pri visokih instancah in potencialnih investitorjih v namene pridobivanja novih projektov za podjetje.

Najprej sem želel od njega izvedeti, kaj izkušenemu lobistu pomeni lobiranje oziroma kje vidi dodano vrednost lobiranja. Pravi, da lobira v namene izboljševanja položaja pri pridobivanju poslov ter v teh kriznih časih prvenstveno lobira za pridobivanje pravočasnih plačil oziroma finančnih sredstev za tekoče delovanje podjetja. Lobiranje je po njegovem mnenju izredno pomembno, predvsem pa je potrebno lobirati vedno. Lobirati prične že v

fazi pred začetkom projekta, se pravi, ko hipotetično konkurenti še sploh nimajo informacije o projektih. Lobiram skozi vse faze projekta, pri večjih podjetjih lobiram in se pogajam le do podpisa pogodbe oziroma da dorečemo pogodbene pogoje, ostalo prepustim nižjemu kadru. Pomembno je, da redno vzdržujem stike, saj je to osnova, da pravočasno pridobim prave informacij in obenem me poslovni partnerji ne pozabijo in ostajam v igri za prihodnje posle.

Kakšen je pravilen postopek oziroma potek lobiranja za pridobitev posla v gradbeništvu, ki ga mora uporabiti manager? Moj sogovornik pravi, da mora trg spremljati od vsega začetka. To pomeni, da mora spremljati trg že takrat, ko še razpisov oziroma povpraševanj sploh ni. S svojo mrežo poznanstev lahko pravočasno pridobi informacije in s tem pridobi čas za lobiranje. Lobiranje ne sme biti preveč agresivno do tistega, na katerega želimo vplivati. Pri javnih razpisih lobiranje načeloma obsega tudi poizvedbe o ceni, ki jo ima konkurenca, vendar je to dosti težje izvedeti kot pri običajnih gradbenih poslih. S poizvedbo cene doseže to, da niso na začetku preveč poceni ali preveč dragi. Če si posla res želijo, ponudijo najnižjo ceno, saj je možno kasneje z ankesi k obstoječi pogodbi in uspešnim lobiranjem pridobiti del na prvotni nizki oziroma slabi ceni.

Odnose z lobirancem vzpostavlja v odvisnosti od tega, kako dobro ga pozna, ali osebno, preko telefona, preko prijateljev ali znancev, nikoli pa se še ni posluževal e-mailov, saj se mu zdi takšen način preveč neoseben in lahko tako izkaže neresnost in neizkušenost in s tem poslabša svoj izhodiščni položaj pred začetkom prvega lobiranja in tudi kasneje pri pogajanjih. Včasih žrtvuje tudi svoj prosti čas, da je lobiranje uspešno, odvisno od pomembnosti oziroma velikosti projekta oziroma odvisno od pomembnosti osebe.

Poznanstva so po njegovem mnenju ključna za uspešno lobiranje. Stalno se mora mrežiti, spoznavati nove ljudi, negovati obstoječe kontakte in poznanstva, vsaj v Sloveniji in pri slovenskih strankah, ki so njihovi ključni kupci. Tujci so vsaj po njegovih izkušnjah nekoliko bolj dosledni in previdni in imajo manj poznanstev. Pri njih vsaj v določenih primerih poznanstva ne igrajo pomembnejše vloge.

Priprave se tudi njemu, kot tudi anketirancem zdijo zelo pomembne. Predvsem v fazi priprave ponudbe mora pridobiti pravilne informacije od različnih udeležencev, na podlagi katerih lahko pripravi konkurenčno ponudbo in cenovno bolj ugodno. Preden se sestane z lobirancem si pripravi ključna vprašanja, pogosto zbere informacije o tej osebi in izkušnje drugih, ki so že sodelovali z njim. Nekoliko manjši uspeh lobiranja vidi pri javnih razpisih, kjer so pri večjih projektih poleg gospodarskih interesov v ospredju še politični interesi.

Uspeh lobiranja povezuje sogovornik tudi z dajanjem protiuslug, za kar velja nenapisano pravilo, da je potrebno vedno nekaj ponuditi nazaj. V kolikor ničesar ne ponudiš v zameno, si naslednjič preprosto izločen. Slovenija je majhna država in zato pogosto pri različnih projektih sodeluješ z istimi ljudmi, katerim se ni dobro zameriti. Navadno je v zameno

potrebno plačati pijačo, pogosto tudi kosilo. V primeru uspešne realizacije dogovorjenega pa se večinoma pričakuje protiusluga, ni pa redko, da so protiusluga tudi dela na privatnih objektih ali darila. Pravi da je redko, da po uspešnem lobiranju ne bi ničesar ponudil v zameno.

Sogovornik o posrednikih oziroma poklicnih lobistih, ki pripomorejo in pomagajo pri njegovem delu pravi, da so posredniki vsi tisti, ki pomagajo pri uresničitvi njegovih ciljev. Lobira preko svojih znancev, prijateljev, poslovnih partnerjev oziroma preko vseh, do katerih sežejo njegovi kontakti. Tega se poslužuje redno, včasih je zadovoljen, včasih ne. Meni, da je uspešnost odvisna od kvalitete oziroma tesnosti poznanstev. Pravi, da je pri projektih, pri katerih so zelo zainteresirani za delo in kjer je njihovo lobiranje, tudi preko posrednikov, zelo intenzivno, uspešnost približno 30 odstotna. Največjo slabost njegovega dela vidi v tem, da je uspešnost pridobitve oziroma realizacije projektov, za katere pripravljajo ponudbe, zgolj okvirno 10 odstotna.

Lobiranje v času krize v Sloveniji se zdi mojemu sogovorniku še bolj pomembno, saj je gradbenih projektov manj, država investira manj. To je sicer po njegovem mnenju napaka, saj je manj dela. Država bi morala več investirati, s tem bi bilo več dela v gradbenem sektorju, s katerim je povezanih veliko spremljajočih sektorjev. Ker pa država je investira veliko, stagnirajo ali propadajo še tista srednje velika ali večja podjetja, ki so bila zdrava.

Lobiranje v času krize je še bolj pomembno, na drugi strani pa je moj sogovornik pripravljen pri pogajanjih bolj popuščati pri ceni, vsaj pri bolj zanesljivih poslih z dobrim plačnikom. Popušča tudi za ceno zniževanja plač, saj drugače ne bi bilo dela, ki bo plačano. Nekateri delavci pri nas se tega ne zavedajo, da bi v primeru nezniževanja plač lahko podjetje propadlo, oni pa bi ostali brez dela.

Lobiranje lahko včasih pomaga tudi pri uresničevanju plačilnih rokov, včasih ne. Trenutna situacija v Sloveniji je, da se kljub pogodbam investitorji ne držijo plačilnih rokov, na drugi strani pa je težava pri plačevanju podizvajalcem. Zakonodaja v Sloveniji je na žalost takšna, da investitor težko plača direktno podizvajalcem ne da bi s tem kršil zakon, čeprav bi bilo to edino pravilno in pošteno.

Drugi sklop: pogajanja. Lobiranje in pogajanja sta po mnenju sogovornika procesa, ki sta tesno povezana in med katerima je tanka meja. Lobiranje preide po njegovem mnenju v pogajanje takrat, ko so za posel načeloma že dogovorjeni, pogajati se je potrebno zgolj še za ceno. V tej fazi je pogajanje izredno pomembno, saj je dobro sestavljena in potrjena pogodba in njeni členi osnova za dober in dobičkonosen posel. Naslednja faza, ki je prav tako pomembna, je tista, kjer investitor izplača še zadnji del denarja glede na pogodbo in potrjene situacije. Pogosto prihaja v tej fazi do problema odbitkov in nepotrebno zadržanih sredstev.

Pred pogajanjem se moj sogovornik vedno pripravi in preuči nasprotnika, v kolikor ga že ne pozna od prej. Meni, da se vedno dobro pripravi in neuspeha pogajanj ne pripisuje svoji slabi pripravljenosti, temveč je imela nasprotna stran navadno boljša poznanstva in veze. Ciljev nasprotnika navadno ne potrebuje podrobno preučevati, saj je v Sloveniji še vedno v veliki večini glavni pogoj pri izbiri cena, se pa v zadnjem času tudi na tem področju dogajajo spremembe, predvsem pri javnih naročilih, kjer cena ni več vedno glavni in edini pogoj za izbiro, temveč tudi reference, finančno stanje podjetja in ostali pogoji.

Priprave na pogajanja služijo mojemu sogovorniku tudi temu, da lažje preučuje mimiko obraza tekom procesa pogajanja, ki je po njegovem mnenju zelo pomembna. Branje mimike je odvisno od izkušenosti njega kot tudi nasprotnika, saj lahko izkušen nasprotnik vseeno prikrije določene mimike in kretnje. Moj sogovornik se čuti dovolj izkušenega in samozavestnega, da lahko samostojno izpelje pogajanja. S tem, ko bi s seboj pripeljal še drugo osebo, bi dal nasprotni strani vedeti, da sam nima dovolj izkušenj, znanja in pokazal bi negotovost. S seboj na srečanja ne gre sam le takrat, ko mu sodelavci pomagajo predvsem pri obrazložitvi tehničnih detajlov.

Ne glede na to, da je intervjuvanec izkušen in uspešen pogajalec, ne pozna posebnih taktik in strategij pogajanja, vendar se pogaja po občutku oziroma na podlagi izkušenj. Med pogajanjem se načeloma izogiba konfliktom, če pa že pride do njih, jih poskuša rešiti mirno in na način, ki je sprejemljiv za vse udeležene strani.

Lokacija je intervjuvancu pomembna. Zelo nerad se pogaja pri nasprotniku. Nasprotnik je tam navajen na svoje okolje, ima več podatkov na dosegu roke in ni redko, da ima zraven neko osebo, ki mu pomaga na razgovoru, da vpliva na mene. Glede drugih lokacij, tj. nevtralen teren ali pri njemu, nima zadržkov.

Analiza in kritična presoja dosežkov pogajalskega procesa je mojemu sogovorniku pomembna. Po koncu pogajanj še enkrat premisli o celotnem postopku, analizira stvari, da lahko naslednjič ob podobni situaciji ali ob podobnem nasprotniku deluje boljše oziroma ustrezneje.

Tretji sklop: vpliv lobiranja na pogajalsko moč. V tem magistrskem delu me predvsem zanima, ali lobiranje vpliva na pogajalsko moč, kar sem vprašal tudi intervjuvanca, ali upa tvegati pri pogajanjih, saj je bilo predhodno lobiranje za pridobitev posla dobro. Po njegovem mnenju je odvisno od situacije, v kateri je trenutno podjetje. Če misli, da je bilo njegovo lobiranje uspešno in da so njegove zveze dovolj močne, je gotovo pripravljen tvegati več. Njegovo mnenje je, da je povezava med lobiranjem in pogajanjem nujna v današnjem času, še posebej v Sloveniji v gradbenem sektorju. To velja za skoraj vsak posel, za katerega se on oziroma njegovo podjetje poteguje. Na drugi strani je lobiranje pomembno v vseh fazah pridobivanja in izvajanja posla, tako v začetni fazi pred pridobitvijo posla kot tudi med delom, pri dogovarjanju o obračunu, izbiri in spremembi

gradbenih materialov, koordinaciji dela. Lobiranje povečuje učinkovitost v vseh fazah gradbenega posla.

V kolikor je moj sogovornik prepričan, da je bilo njegovo predhodno lobiranje za pridobitev novih del uspešno, v tem primeru se tekom pogajanj poslužuje tudi slepilnih manevrov, kot na primer navedba nepravilne cene ponudbe za gradbeni posel, večanje svojega pogajalskega položaja in poznanstev.

V zadnjem času so v Sloveniji predvsem v gradbenem sektorju največje težave z rednimi plačili. Lobiranje lahko do določene mere pripomore k plačilni disciplini, odvisno od situacije in volje ljudi na drugi strani. Kar se tiče plačil pri javnih naročilih, pa sogovornik meni, da se vsak iz javne uprave boji za svoj stolček in zato redko želi na nekoga vplivati. Vpliv na plačilno disciplino je možen, vendar vsaj pri javnih naročilih relativno redek, pri običajnih poslih pa se z lobiranjem pri pravi osebi da doseči izterjavo plačil.

Javna naročila in korupcija. Javna naročila so v Slovenskem prostoru obravnavana drugače, kot ostala naročila, saj za njih veljajo strožja pravila pri izbiri končnega izvajalca. Postavlja se vprašanje, ali je zato lobiranje pri pravih javnih uslužbencih sploh smiselno. Moj sogovornik pravi, da je lobiranje smiselno kljub temu, da pri veliki večini javnih naročil velja pravilo izbire najnižje cene, kar je sicer pogosto nesmisel in velika napaka. Z lobiranjem pri pravih ljudeh je se vedno možno izogniti izbiri nekega izvajalca, kljub temu, da je postavil nižjo ceno. Zavrnilo ga je možno z utemeljitvijo, da njegova ponudba ni bila popolna in tako sami pridejo do novega posla. Enako se je že zgodilo mojemu sogovorniku. Pravi, da dokler ni podpisana pogodba, je možno čisto vse. Po njegovem mnenju so dogovori v vsaj polovici primerov v gradbenem sektorju in meni, da je to v Sloveniji postala že stalnica.

Korupcija je takoj naslednji proces, na katerega pomislimo ob nepravilnem ali čudnem razdeljevanju naročil v javnem sektorju. Moj sogovornik pravi, da se je že srečal s korupcijo in to večkrat in da je tega v Sloveniji kar nekaj. V višjih krogih naj bi bilo to čisto normalno, kjer korupcija pomeni denarno ali materialno korist. Meni pa, da je korupcije v višjih krogih sedaj v času krize nekoliko manj, saj je tudi večjih gradbenih igralcev oziroma gradbenih podjetij na trgu manj.

Splošno mnenje ljudstva lobiranje zelo pogosto povezuje s korupcijo. Zanimalo me je, kaj o tem meni intervjuvanec. Meni, da je korupcija, v mislih je imel predvsem tisti sporni del, tj. denarna ali materialne podkupnine, prisotna predvsem tam, kjer skušamo skleniti posel z ali preko nekoga, katerega ne poznamo ali ga ne poznamo dovolj dobro. V kolikor se posel sklepa z znancem ali prijateljem, je navadno tako, da se v zameno ponudi le protiusluga, kot na primer pomoč pri pridobivanju naslednjega posla, vzpostavitev kontakta s pravo osebo. Meni, da slednje ni korupcije, vsaj ne v takšnem smislu, kot ponujanje denarja ali materialnih stvari. Omenil je še, da je Slovenija majhna in se točno ve, kaj je potrebno

komu ponuditi v zameno. Krog ljudi v Sloveniji je relativno majhen in se za večino ve, kaj pričakujejo v zameno za uslugo, v nasprotnem primeru pa ve nekdo iz tvoje mreže poznanstev, kaj ponuditi nekemu, katerega osebno ne poznaš dovolj dobro.

3.3 Glavne ugotovitve

S pomočjo skrbno izbrane teoretične podlage, na osnovi katere so bile postavljene hipoteze o lobiranju v navezavi na pogajanja lahko v tem poglavju po empirični preverbi dokažem ali ovržem predhodno postavljene hipoteze.

1. hipoteza: Osebnostne lastnosti lobista vplivajo na učinkovitost pogajanj – njegova mreža poznanstev, njegov sloves.

Prvo hipotezo lahko **potrdim**. V množičnem vprašalniku so anketiranci na prvo mesto postavili strokovnost kot lastnost uspešnega lobista. Nato je sledila še odkritost oziroma korekten odnos, komunikativnost ter kot pomembna lastnost lobista tudi široka socialna mreža oziroma veliko kvalitetnih poznanstev. Široko mrežo poznanstev sem preveril še z dodatnimi vprašanji, kjer sem vsakokrat dobil odgovor, da so veze in poznanstva pomembna, če ne celo ključna za uspešno lobiranje, s čimer se je poistovetil tudi intervjuvanec z dolgoletnimi izkušnjami v lobiranju in pogajanjih v gradbenem sektorju. Osnova lobistovega dela je negovanje obstoječih kontaktov in pridobivanje novih trdnih vezi.

2. hipoteza: Okolje, v katerem poteka lobiranje, ima močan vpliv na končno učinkovitost pogajanj – kje potekajo lobiranja in pogajanja.

Drugo hipotezo lahko **delno potrdim**. Anketiranci oziroma anketirani lobisti za uspešno lobiranje žrtvujejo tudi svoj prosti čas, katerega najpogosteje preživijo z lobirancem na pijači ali ob hrani, se družijo pri športni aktivnosti ali celo počitnikujejo skupaj. Na ta način krepijo medsebojne vezi. V kolikor pa lobirajo med njihovim službenim časom, pa se sestajajo bodisi pri lobistu ali pri lobirancu ali pa na nekem nevtralnem terenu. Večina jih pravi, da so raje na svojem terenu, kjer dobro poznajo okolje in jih je težje zмести ter imajo na razpolago več podatkov. Okolje, v katerem poteka lobiranje torej vpliva na končen rezultat pogajanj indirektno, saj se lobist bolje počuti v svojem okolju, kjer deluje bolje.

3. hipoteza: Trenutno gospodarsko stanje na tržišču lahko pomembno vpliva na zaključek gradbenega posla.

Tretjo hipotezo lahko **potrdim**. To je predvsem vidno pri izvrševanju plačil, s čimer imajo gradbeniki oziroma v veliki večini primerov podizvajalci težave prav v času krize. Investitor ali glavni izvajalec ne plačuje redno naslednjemu v verigi ali pa zelo pogosto

zadnje potrjene situacije sploh nikoli ne plačajo. V tem primeru se lobisti trudijo in poskušajo pogajati za plačilo, ali v obliki kompenzacije za stvarno plačilo ali kot kompenzacija z drugim podjetjem v verigi.

4. hipoteza: Finančna moč lobista vpliva na njegovo uspešnost.

Četrto hipotezo lahko **delno potrdim**. Finančna moč lobista pomeni, da ima lobist na razpolago denarna ali materialna sredstva, s katerimi lahko lažje pridobi posel. Finančno moč v tem smislu hitro povezujemo s korupcijo ter podkupninami, s čimer želijo lobisti pridobiti kar želijo. Kar 52 % anketirancev iz raziskave se je že srečalo s korupcijo, na drugi strani pa je le 4 % anketiranih pripravljeno delovati koruptivno, torej v zameno za uslugo dajati večja materialna in finančna darila. Večina lobistov je v zameno za uslugo pripravljena dati dobre reference, vrniti uslugo v podobnem obsegu, ponuditi najnižjo ceno ali ponuditi kvalitetno izvedbo del. Finančna moč lobista je lahko uspešna samo v določenem obsegu, kjer je korupcija možna in če ima na drugi strani lobiranca, ki je to materialno ali finančno darilo pripravljen sprejeti. V kolikor naleti na nasprotnika, ki ni pripravljen delovati koruptivno, mi lahko njegova finančna moč pri napačnem pristopu ali ko je napačno ocenil nasprotnika, celo škodi. Če je napačno ocenil sogovornika in mu ponudil darilo (materialno darilo, provizijo od dogovorjenega posla), njegov sogovornik pa tega darila ne sprejme, saj se mu zdi moralno sporno, lahko zaradi tega lobist posel izgubi zaradi preveč drznega pristopa.

5. hipoteza: Z lobiranjem je pot do pridobitve posla v gradbeništvu lažja.

Peto hipotezo lahko v celoti **potrdim**. V anketi so odgovarjali, da je z lobiranjem potrebno začeti že v fazi, ko dela sploh še niso razpisana. Konstantno je potrebno pridobivati prave informacije in tako pravočasno pridobiti informacijo o novem delu, še preden je ta informacija dostopna vsem. Že ko ima lobist prvo informacijo, lahko prične z lobiranjem, dogovarjanjem o obsegu dela, dogovarjanjem o razpisnih pogojih, poizvedovanjem o cenah konkurence. S tem si pridobi prioritetni položaj pri pogajanjih, saj podrobno pozna ozadje razpisa, podrobno pozna zahteve naročnika in lahko delno celo vpliva na obseg razpisa. Lobist s pravočasnim lobiranjem pridobi dragocene informacije, s katerimi se nato lažje pogaja za boljše pogoje.

6. hipoteza: Lobiranje je v nekaterih primerih povezano s korupcijo.

Šesto hipotezo lahko **potrdim**. Lobiranje v navezavi s korupcijo sem preveril z anketo, kjer je 52 % anketirancev odgovorilo, da se je že srečalo s korupcijo. Zaskrbljujoče je, da se je kar 23 % od teh s korupcijo srečalo že več kot desetkrat. Lobisti se v nekaterih primerih poslužujejo tudi korupcije, kar lahko v zadnjem času tudi zelo pogosto spremljamo v medijih, ki poročajo o korupciji v gospodarstvu kot tudi v politiki kot o načinu pridobivanja poslov in izboljševanju lastnega finančnega in statusnega stanja.

Temeljna teza: Dobro lobiranje pripomore k učinkovitejšim pogajanjem.

Temeljno tezo lahko **potrdim**. Dobro lobiranje pomeni pravočasno pridobivanje informacij in vzdrževanje pravih socialnih vezi za pridobivanje boljšega pogajalskega položaja. Da dobro lobiranje resnično pripomore k boljšim pogajalskim preddispozicijam se strinjajo tudi anketiranci, ki so v devetdesetih odstotkih odgovorili, da so pri pogajanjih vsaj delno pripravljeni bolj tvegati ker vedo, da je bilo predhodno lobiranje uspešno. Na drugi strani je tudi intervjuvanec z dvajsetletnimi izkušnjami potrdil, da v primeru, ko je prepričan, da je bilo njegovo predhodno lobiranje uspešno, kasneje pri pogajanjih pripravljen tvegati več. Obenem je omenil, da je pripravljen uporabljati slepilne manevre tekom pogajanj, če je prepričan o kvaliteti svojega predhodnega lobiranja. Slepilni manevri v obliki zavajanja z nepravo ceno ali izboljšanje svojega pogajalskega položaja.

3.4 Priporočila

Glede na pregled primarnih in sekundarnih virov ter opravljene raziskave, ki sem jo naredil tekom pisanja magistrskega dela, sem prišel do nekaterih rezultatov in zaključkov.

V Sloveniji smo šele leta 2010 dobili zakon o integriteti in prepričevanju korupcije, ki prvi v Sloveniji tudi zakonsko ureja lobiranje. Vzpostavil je register lobistov, kamor naj bi se vpisali vsi, ki se ukvarjajo z lobiranjem, tako v javnem sektorju kot tudi v gospodarstvu. Zakon ureja poleg registracije lobistov tudi njihove pravice in obveznosti, nadzor nad njihovim delom in sankcije za kršitve. Nasvet vsem lobistom je, da upoštevajo ureditve zakona, saj je komisija za preprečevanje korupcije vse bolj aktivna. Zadnje čase lahko v medijih sledimo primerom lobiranja podkrepjenih s korupcijo, kateri so pod drobnogledom javnosti kot tudi komisije in bodo sankcionirane.

Lobiranja se je potrebno lotiti strateško in načrtovano. Pred lobiranjem je potrebno pridobiti čim več informacij o lobirancu, s čim se ukvarja, preučiti vse objave v medijih, ki govorijo o njem. Poleg tega pa je potrebno dobro preučiti temo in področje, o čemer se želimo pogajati. Priporočljivo je, da lobiranca že vnaprej kontaktiramo in se dogovorimo za termin. Ob prvem srečanju z lobirancem mu moramo jasno objasniti, v interesu katere organizacije oziroma v imenu koga lobiramo. Želimo si, da med lobiranjem ne pride do nasprotja interesov. Poskrbeti moramo, da ne križamo lastnih interesov s cilji, za katere lobiramo.

Lobiranje je zelo povezano s pogajalskim procesom in oboje od vpletenih zahteva ogromno truda in priprav že pred samim začetkom. Za končni uspeh je potrebno ogromno znanja in predvsem izkušenj, ki so najpomembnejše. Skozi neformalne pogovore, ki sem jih opravil sem izvedel, da je večina ljudi, ki na kakršenkoli način delujejo v gradbeništvu, že večkrat doživela neuspeh pri lobiranju in pogajanjih. Neuspehi in razočaranja ne predstavljajo nič negativnega, saj preko njih pridobivamo prepotrebne izkušnje, ki se jih ne

moremo naučiti. Izkušnje so torej tiste, ki ponavadi vodijo do uspeha pri lobiranju in pogajanjih. Pomembno je, da ob neuspehu ne izgubimo zaupanja vase, saj bi to naslednjič na primer v obliki nepovezanega govora lahko opazil naš novi nasprotnik in to izkoristil sebi v prid.

Vsak izkušen lobist ali pogajalec ve, da so informacije tista stvar, ki jih moramo v čim večji meri pridobiti od nasprotnika že pred samim soočenjem. Tako je naša priprava lahko boljša in temeljitejša. V kolikor pridobimo kakšno novo informacijo med lobiranjem ali pogajanjem pa nam to omogoča, da se na podlagi izkušenj hitreje odzovemo in lažje prilagodimo našo taktiko trenutnemu položaju. Najpomembnejši normi, ki ju more spoštovati vsak lobist in pogajalec, ki želi biti uspešen, sta verodostojnost informacij in razpoznavnost interesov. Največ izkušenj lahko pridobimo, če lobiramo ali se pogajamo sami, nekaj manj pa jih pridobimo, če le sodelujemo oziroma le poslušamo. Takrat trpijo naše retorične sposobnosti – povezanost govora, samozavestnost nastopa, mimika celotnega telesa itd. Priporočljivo je torej, da vsak posameznik sam pridobi izkušnje kot lobist in pogajalec, saj tako lažje oceni, kaj je realno možno doseči pri določenem projektu v fazi lobiranja in kaj pri pogajanjih. Ključnega pomena predvsem pri lobiranju je tudi, da pridobimo stik s pravimi ljudmi, zgradimo odnos z njimi in ga vzdržujemo.

Magistrsko delo je bilo sicer omejeno zgolj na lobiranje v gospodarskem sektorju gradbeništva, kjer je v času upada investicij v gradbeništvu lobiranje še bolj pomembno. Vsak direktor podjetja bi moral biti po svoji osnovni funkciji tudi lobist ter zastopati interese svojega podjetja, vendar prepogosto prepuščajo lobiranje specialistom – lobistom, kar velja predvsem za srednje velika in velika podjetja. Vsak lobist se mora držati določenih načel, vsaj tisti, ki želijo svoje delo opravljati dolgoročno. Eno glavnih načel lobiranja, s katerim se izogneš vsem vprašanjem okoli netransparentnosti, korupcije in neetičnosti, je da se vedno opredeliš, za koga lobiraš in kakšen je tvoj namen.

Manjšim in srednje velikim podjetjem bi priporočal, da se za pridobivanje novih pogodb poslužujejo zunanjih lobistov, katere lahko najamejo po potrebi. V tem primeru niso stalno finančno breme podjetja na plačilni listi. Na drugi strani lahko izbirajo med različnimi lobisti z drugačnimi mrežami poznanstev glede na vrsto posla, za katerega se potegujejo. Prav mreža poznanstev lobista je eden pomembnih faktorjev, za katerega lobista se bomo odločili. Nikakor pa ne smemo zanemariti iznajdljivosti ter pogajalskih sposobnosti lobista, občutka za posel ter prepričljivost.

SKLEP

Vsak posel, ki je v fazi pridobivanja, izvajanja in zaključka, je sestavljen tudi iz lobiranja in pogajanj. To velja vsepovsod tam, kjer hočemo bodisi kaj doseči, bodisi kaj spremeniti. Proces lobiranja in pogajalski proces pa sta trdno povezana vedno, ne glede na to, ali pride

do realizacije posla ali ne. Meje med njima so težko določljive. Če posla ne pridobimo, smo lobirali bodisi preslabo, bodisi pri napačnih ljudeh.

V svetu poznamo poklicne lobiste, ki se vpišejo v register lobistov in delujejo v skladu z zakoni, v Sloveniji lobiranje regulira Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije. Po svoji osnovni funkciji bi moral biti namreč tudi vsak direktor podjetja lobist, s tem da zastopa interese svojega podjetja, vendar to v praksi prepuščajo specialistom – lobistom.

Razlike med lobiranjem in pogajanjem za nekatere ljudi sploh ni. Vendar to ni čisto res, saj lahko rečemo, da je vsako lobiranje predpriprava za pogajanja. Torej, če lobiramo učinkovito in uspešno, so pogajanja, ki sledijo, lažja, iz njih pa lahko iztržimo več, saj smo kaj ponudili v zameno ali pa smo preprosto bili prepričljivejši. Pri lobiranju gre včasih tudi za analiziranje oseb, kjer preverjamo, kateri način lobiranja ali pristop bi ubrali pri nasprotni osebi.

Res pa je, da se redko zgodi, da pri lobiranju nasprotni strani ne bi ničesar ponudili v zameno. Pogosto je torej stvar, usluga ali darilo dovolj, da smo kasneje na pogajanjih v boljšem položaju od drugih konkurentov, saj smo preprosto ponudili boljšo protiuslugo. In to je tisto, čemur lahko v določeni meri rečemo korupcija. Ker pa so te stvari in usluge ponavadi le na ustni ravni, so praktično nedokazljive. V poslovnih krogih je neuradno znano, da tisti, ki se takšnih dogovorov ne drži ali se o njemu začne širiti »slab glas«, ni več zaupanja vreden in zato postane neuspešen že v začetni fazi lobiranja. Sledi, da lobiranje ni enako kot korupcija. Ko pride do ponujanja podkupnin oziroma koristi, to ni več lobiranje temveč navaden kriminal. Lobiranje ima v Sloveniji še vedno negativno konotacijo, saj sta lobiranje in korupcija navadno omenjena skupaj. Zato je potrebno delovati na ozaveščanju javnosti o pozitivnih straneh lobiranja in na temu, da se lobiranje ne bo več enačilo s korupcijo in netransparentnostjo, ampak z integriteto in preglednostjo.

Lobiranje poteka tudi v kasnejših fazah posla, ko lobiramo na primer za boljše izhodišče na pogajanjih o končnem obračunu. Takrat se lobira v smislu »ne odbijajte nam preveč pri obračunu – kar ste nam mislili odbiti, vam bomo vrnilo na drug način, na drugem poslu«. To se pove še pred začetkom pogajanj, saj takšna pogajanja ponavadi potekajo na nižji ravni, lobira pa se na višjih ravneh. Direktor torej svojemu podrejenemu sporoči, naj bo bolj popustljiv in naj prvotno zamišljene odbitke pri obračunu zmanjša.

Lobiranje in pogajanja sta tako nedvomno zelo povezana skozi celoten potek gradbenega posla, pa tudi drugje.

LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, K., & Albrecht, S. (1993). *Added value negotiating: the breakthrough method for building balanced deals*. Homewood: Business One Irwin.
2. Bednarek, R. (2010). *Negotiating, power and strategic competition: a teaching case*. Wellington: Victoria University of Wellington.
3. Campos, F. N., & Giovannoni, F. (2006). *Lobbying, Corruption and Political Influence*. London: Springer Science + Business Media B.V.
4. Campos, F. N., & Giovannoni, F. (2008). *Lobbying, Corruption and other Banes*. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
5. Carsten, K. W. & Gerben, A. K. (2003). The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 303–319.
6. Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1994). *Effective public relations* (7th ed.) New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
7. Fells, R. (1996). *Preparation for negotiation – Issue and skills*. Nedlands: University of Western Australia.
8. Fink, D. (2007). *Lobiranje in njegova regulacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Fisher, J. (1994). *Negotiating for business results*. Burr Ridge: Mirror Press.
10. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Orland: Harcourt Brace Jovanovich.
12. Harris, P., & Lock, A. (1996). Machiavellian marketing: the development of corporate lobbying in the UK. *Journal of Marketing Management*, 12(4), 313–328.
13. Harrison, S. (1999). *The lobbying campaigns for and against resale price maintenance*. Leeds: Leeds Metropolitan University.
14. Harstad, B., & Svensson J. (2005). *Bribe or Lobby?* Oslo: Kellogg School of Management.
15. Harstad, B., & Svensson J. (2010). *Bribe to bend the rules or Lobby to change them?* Oslo: Kellogg School of Management.
16. Hartman, G. (1992). *Making the deal: quick tips for successful negotiating*. New York: Wiley.
17. Heller, R., & Hindle, T. (1991). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
18. Hodgson, J. (1994). *Thinking on your feet in negotiations*. London: Pitman Publishing.
19. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

22. *Knowledge centre on corruption and bribery fighting to restore trust*. Najdeno 13. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.ebbf.org/bribery_corruption.html
23. *Komisija za preprečevanje korupcije – Register lobistov*. Najdeno 17. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.kpk-rs.si/sl/lobiranje-22/register-lobistov>.
24. Kotler, P. (1984). *Marketing Management*. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
25. Kotler, P. & Armstrong G. (1996). *Principles of Marketing*. The European edition. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
26. Lewicki, R., Fine, L., Dickson, P., Haugtvedt, C. & Pullins, E.B. (2000). *Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics*. Columbus: The Ohio State University.
27. Lindenmann, W. K. (2003). *Public Relations Research for Planning and Evaluation*. Palmyra: Lindenmann Research Consulting.
28. Manning, T., & Robertson, B. (2003). Influencing and negotiating skills: some research and reflections – Part II: influencing styles and negotiating skills. *Industrial and Commercial Training*, 35(2), 60–66.
29. Markič, P., & Strniša, M. (1994). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Markič, P. (1993). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Mcgrath, C. (2006). The ideal lobbyist: Personal characteristics of effective lobbyists. *Journal of Communication Management*, 10(1), 67–79.
32. Meraz, G. (2002). *The essentials of financial strength through sound lobbying fundamentals*. Austin: Texas Library Association.
33. Mihaljčič, Z., & Mihaljčič Šantl, L. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
34. Moloney, K. (1996). *Lobbyists for Hire*. Brookfield: Dartmouth Pub. Co.
35. Mosley, T. (1992). *Marketing your invention*. New Hampshire: Upstart.
36. Možina, S. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
37. Možina, S., & Damjan J. (1996). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Nierenberg, G. (1986). *The complete negotiator*. New York: Berkley Books.
39. Novak, B., Gabrovšek, H.D. & Benedetti, K. (2006). *Lobiranje je vroče: komuniciranje z vplivnimi javnostmi za menedžerje*. Maribor: Spem komunikacijska skupina.
40. Nownes, A. (2006). *Total Lobbying*. New York: Cambridge University Press.
41. Oliver, L. R. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction responses. *Journal of Consumer Research*. 20(3), 418–430.
42. Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
43. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Productions.

44. Perellman, C. (1993). *Kraljestvo retorike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
45. *Price Waterhouse Coopers – Confronting corruption – The business case for an effective anti-corruption programme*. Najdeno 15. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.pwc.com/en_GX/gx/forensic-accounting-dispute-consulting-services/pdf/pwc-confronting-corruption.pdf
46. Rees, D., & Porter, V. (1997). Negotiation - mystic art or identifiable process? Part 2. *Industrial and Commercial Training*, 29(5), 153–157.
47. Robinson, C. (1995). *Effective negotiating*. London: Kogan Page.
48. Seib, P., & Fitzpatrick, K. (1995). *Public relations ethics*. Orland: Harcourt Brace.
49. Sjoberg, G., & Nett, R. (1968). *Methodology for Social Research*. New York: Harper & Row.
50. Smith, H. (1988). *The power game*. New York: Random House.
51. Tanzi, V., & Davoodi, H. (2000). *Corruption, Growth and Public Finances*. Washington: International Monetary Fund.
52. Tanzi, V., & Davoodi, H. (1997). *Corruption, Public Investment and Growth*. Washington: International Monetary Fund.
53. *The lobbying disclosure act*. Najdeno 12. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://lobbyingdisclosure.house.gov/lda.pdf>
54. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernan Consulting.
55. Ury, W. (1993). *Getting Past No*. Washington: Bantam Books.
56. Ury, W. (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003): *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: RoutledgeFalmer.
58. Završnik, B. (2007). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Neverbalna komunikacija pri pogajanjih	1
Priloga 2: Množični vprašalnik o lobiranju in pogajanjih v gradbeništvu	12
Priloga 3: Globinski intervju o lobiranju in pogajanjih v gradbeništvu	19

Priloga 1: Neverbalna komunikacija pri pogajanjih

1. Drža telesa

Z držo svojega telesa izražamo trenutno počutje in razpoloženje. Hkrati z njim prikazujemo svojo samozavest. Ko se pogovarjamo z nekom, se je najbolje držati vzvratno in ne preveč togo. Izraz samozavesti je najbolj viden iz položaja ramen, ki nikakor ne smejo biti povešena. Drža telesa naj bo vzravnana, brez da se kam naslanjamo.

Sklanjanje glave in umikanje pogleda ter previsoko dvignjena glava so znaki, ki delujejo odbijajoče na sogovornika. Pogled oziroma glava naj bo vzporedna z rameni. Na tak način izkazujemo prizadevnost, samozavest in odločnost (Mihaljčič & Mihaljčič, 2000, str. 32).

2. Obrazni izrazi

Ocenjevanje ljudi, še preden se začnejo pogajanja ali kakršenkoli drugi pogovor ali stik z nasprotnikom, je izredno nevhvaležno. Na tak način je lahko naš pristop odklonilen, v kolikor smo narobe (samo po izgledu obraza) ocenili nasprotnika.

Oblika lobanje nam veliko pove o osebnosti in značaju človeka. Oblika obraza in obrazne poteze nam dajo še dodatne informacije o značaju človeka. Ločimo štiri oblike obraza oziroma značajskih lastnosti ljudi po obliki njihovega obraza (Delacour, 1995, str. 21):

- okrogel in širok obraz;
- dolg in ozek obraz;
- oglat obraz z ostrimi potezami;
- (ženski) okrogel obraz.

Okrogel in širok obraz

Človek, ki ima tak obraz, je varčen in dostikrat egoističen. Zanj je značilna ljubosumnost in malenkostnost. Tak človek ljubi predvsem stvarne užitke.

Slika 1: Okrogel in širok obraz



Vir: J. P. Delacour, Veliki leksikon o človeških značajih, 1995, str. 21.

Dolg in ozek obraz

Pri takšnem obrazu gre ponavadi za sanjavega človeka, ki je nestanovit in ni praktičen. Po drugi strani je tak človek izredno nadarjen in ponavadi velikopotezen.

Slika 2: Dolg in ozek obraz.



Vir: J. P. Delacour, Veliki leksikon o človeških značajih, 1995, str. 21.

Oglat obraz z ostrimi potezami

Gre za hladnega in žilavega človeka. Njegove vrline so še močna volja in vztrajnost. Človek s takšnimi potezami obraza je lahko izraža tudi napadalnost.

Slika 3: Oglat obraz z ostrimi potezami



Vir: J. P. Delacour, Veliki leksikon o človeških značajih, 1995, str. 21.

Okrogel obraz

Takšen človek je prijazen, zgovoren in prilagodljiv. Izraža nežnost in je željan ljubezni. Ponavadi je dobro razpoložen, občasno pa je podvržen razpoloženskim spremembam.

Razpoloženje človeka lahko razberemo tudi iz položaja njegove glave. V osnovi ločimo tri položaje oziroma drže glave. Sklonjena glava sporoča odklonilno razpoloženje, postrani glava kaže nezanimanje, pokončna drža pa sporoča nevtralno razpoloženje (Markič & Strniša, 1994, str. 110).

Slika 4: Oglat obraz z ostrimi potezami



Vir: J. P. Delacour, *Veliki leksikon o človeških značajih*, 1995, str. 21.

Mimika obraza

Obrazne mišice so tiste, ki spreminjajo izraz na obrazu in sporočilo, ki ga tako oddajamo nasprotniku. Z mimiko obraza izražamo čustva, občutke in misli. Čustva, ki jih izražamo, lahko imajo pozitivno ali negativno konotacijo. Na obrazu največ povedo oči in spreminjanje položaja obrvi. Takoj za njimi nam dosti pove tudi položaj ust. S spremljanjem oči, obrvi in ust nasprotnika najlažje ugotovimo trenutno razpoloženje nasprotnika.

Pogled človeka lahko sporoča različna razpoloženja. Naštel bom najpogostejša, kar je prikazano tudi na Sliki 5: dolgočasje, nezaupanje, napadalnost, utrujenost, prestrašenost, iskrenost, podrejenost, zadrega, ošabnost in prezir.

Slika 5: Kaj nam sporoča pogled!?



dolgočasje



nezaupanje



prestrašenost



utrujenost



napadalnost



zadrega



podrejenost



iskrenost



ošabnost, preziranje

Vir: P. Markič in M. Strniša, *Poslovna pogajanja*, 1994, str. 114.

Na pogajanjih je pomembno, da vzpostavimo čim boljši odnos z sogovornikom. Pri tem je pomembna tudi mimika obraza. Sogovorniku je potrebno gledati v oči čim več časa vendar ne preveč, da ne dosežemo nasprotnega učinka. Takrat lahko pri sogovorniku sprožimo

nelagodje in vznemirjenost. Če preveč umikamo pogled v stran od sogovornika pa lahko ima sogovornik občutek neiskrenosti in nevrednosti zaupanja.

Človekove zenice so ene izmed najboljših sporočevalcev razpoloženja, saj človek sam na njih nima vpliva. Vpliv nanje imajo prijetna in neprijetna čustva. Prijetna čustva, ki jih sliši človek, povzročijo širjenje zenic, neprijetna čustva pa povzročijo ravno nasprotno, ožetje zenic.

Usmerjenost pogleda nam prav tako nekaj sporoča. Pri pogajanjih poslovne narave je najboljša, da pogled usmerimo v trikotnik nad očmi sogovornika. S tem sogovorniku sporočamo, da so naši nameni res poslovni. Če med pogajanja pride do različnih napetosti, moramo pogled usmeriti pod sogovornikove oči, saj na tak način zmanjšamo napetosti.

Naša sporočila, ki jih pošiljamo, podkrepimo s položajem obrvi. Obrvi lahko mrščimo, povzdiguje in spuščamo. S pomočjo obraza najlažje in najbolj natančno izražamo čustva in misli. Zavedati se moramo, da bo dober in izkušen poslovnež znal nadzorovati in kontrolirati mimiko svojega obraza, na drugi strani pa bo dober lažnivec znal z mimiko obraza dajati takšne znake, da bo zavedel nasprotnika.

Pogajalci, ki nimajo izkušenj s pogajanja, morajo pri sogovorniku spremljati oči in obrvi. Tako najlažje določijo razpoloženje nasprotnika. Tabeli 1 in 2 prikazujeta, kaj nam v določenem položaju sporočajo oči in obrvi.

Tabela 1: Položaj obrvi in njihovo sporočilo

Položaj obrvi	Sporočilo
Namrščenost in spuščanost	Zgražanje, gnus, jeza
Povzdignjenost	Presenečenje, začudenje
Pogosto privzdigovanje	Posmeh, šaljiv odnos, humor

Vir: Z. Mihaljčič in L. Š. Mihaljčič, Poslovno komuniciranje, 2000, str. 40.

Tabela 2: Položaj oči in njihovo sporočilo

Položaj oči	Sporočilo
Razširjenost oči	Zanimanje, strah
Zoženost oči	Odločnost, zbranost, nezaupljivost
Pol priprte oči	Jeza, obramba, prizadetost, bolečina
Mežikanje z očmi	Slaba vest, zadrega, negotovost
Pogled naravnost	Odprtost, pošteni nameni, zaupanje, čista vest
Povešen pogled	Nevoščljivost, zavist, neiskrenost, potuhnjenost
Sijoč pogled	Veselje, sreča, ponos
Prazen pogled	Nezainteresiranost, utrujenost
Pogled navzgor	Brskanje po spominu
Pogled navzdol	Predaja, ponižnost
Pogled mimo sogovornika	Negotovost, zamišljenost, kaznovanje nasprotnika, ošabnost
Umikajoč pogled	Slaba vest, občutek krivde, neiskrenost, laž

Vir: Z. Mihaljčič in L. Š. Mihaljčič, Poslovno komuniciranje, 2000, str. 40.

Podobno kot obrvi nam tudi položaj čelnih gub (črt) sporoča razpoloženje sogovornika. Če so sogovornikove črte na čelu vodoravne in obrvi privzdignjene nam sporočajo sogovornikovo začudenost. Navpične čelne črte nam sporočajo, da sogovornik zbrano in koncentrirano razmišlja. Navpične gube na obrazu lahko sporočajo tudi telesno ali duševno bolečino.

Človekov glas

Ljudje smo si med seboj zelo različni. Nekateri si lažje zapomnijo sočloveka po izgledu obraza, drugi si lažje vtisnejo v spomin njegovo barvo glasu. Z vsem pa ljudje izražamo čustva in razpoloženje. Od tega, kako uporabljamo svoj glas je tako tudi odvisno, kako nas bodo ljudje sprejeli in na kakšen način jim bomo ostali v spominu.

Z glasnim in krepkim govorjenjem nastopajo energični ali/in jezni ljudje. Monotonost in počasnost govorjenja pa je značilna za ravnodušnega sogovornika. Monotonost odpravimo s spremembo višine tona glasu. Pomen besed lahko spreminjamo z višino glasu in melodijo govorjenja. Če ton glasu strmo dvignemo pomeni vprašanje, negotovost, presenečenje ali omahovanje. Z znižanjem tona glasu ponavadi zaključujemo misli ali izkazujemo zaupanje in odločnost.

S hitrostjo govorjenja kažemo naš temperament. Živčnost in nasmihanje dokazuje hitro govorjenje. Počasno in preudarno govorjenje pa nam sporoča, da je sogovornik miren, prepričan vase in sproščen.

3. Položaj in kretnje rok

Komuniciranje z gibi najpogosteje poteka s pomočjo rok. Gibi, kretnje in sporočila se lahko v različnih kulturah razlikujejo, lahko pa so si tudi podobni. Rokovanje je najpogostejši gib z rokami in v veliko državah pomeni pozdravljanje ali poslavljanje. Pri pogajanjih, ki potekajo na našem terenu smo mi tisti, ki moramo prvi ponuditi roko. Če gre za odnos med kupcem in prodajalcem pa naj roko prvi ponudi kupec, saj bo v nasprotnem primeru prodajalec izpadel kot preveč vsiljiv. V nadaljevanju prikazujem različne stiske rok, saj lahko tudi s pomočjo njih prepoznamo človekov značaj in razpoloženje.

Slika 6 prikazuje stisk rok, kjer gre za prevzemanje položaja. Takrat je dlan obrnjena navzdol. S takšnim stiskom rok izkazujemo gospodovalnost in hočemo vodilno vlogo. Dlan, ki je takrat obrnjena navzgor, pa izraža podrejenost.

Slika 6: Prevzemanje položaja



Vir: J. P. Delacour, Veliki leksikon o človeških značajih, 1995, str. 119.

Pri čvrstem stisku rok pravimo, da gre za tako imenovano »moško rokovanje«. Gre praktično za navidezen boj, kjer osebi skušata druga drugi potisniti položaj roke v podrejen položaj, kar je razvidno iz Slike 7. **Slika 7: Moški stisk rok.** Tukaj gre tudi za izraz spoštovanja s strani obeh oseb.

Slika 7: Moški stisk rok



Vir: J. P. Delacour, Veliki leksikon o človeških značajih, 1995, str. 119.

V svetu se pogosto uporablja tudi rokovanje z obema rokama (Slika 8). Takrat gre za izražanje zaupanja in hočemo pokazati vtis poštenosti. Takšnega rokovanja se poslužujemo le takrat, ko se rokujemo z nekom, ki ga relativno dobro poznamo.

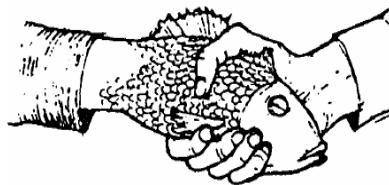
Slika 8: Stisk z obema rokama



Vir: J. P. Delacour, Veliki leksikon o človeških značajih, 1995, str. 119.

Najbrž se je že vsakemu človeku kdaj v življenju zgodilo, da se je rokoval z nekom, katerega stisk roke je bil mehak, nežen. Pri takšnem stisku rok se nam zazdi, da se nas je oseba komaj dotaknila. Takrat rečemo, da smo se rokovali s »poginjeno ribo« (Slika 9). Takšnega človeka pa označujemo za slabiča ali »mehkužca«.

Slika 9: Stisk roke s »poginjeno ribo«



Vir: P. Markič in M. Strniša, Poslovna pogajanja, 1994, str. 93.

Poznamo tudi drugo rokovanje zraven rokovanja s »poginjeno ribo«, ki je prav tako nezaželeno. Gre za tako imenovano »napadalno rokovanje« (Slika 10), kjer s svojo roko praktično objamemo roko nasprotna osebe in jo močno stisnemo, kar je ponavadi za osebo neprijetno in jo lahko tudi boli.

Slika 10: Napadalni stisk roke



Vir: P. Markič in M. Strniša, Poslovna pogajanja, 1994, str. 93.

Poznamo še rokovanje, kjer s svojo roko objamemo samo prste nasprotna osebe. Za to osebo je značilno, da je plašna in da ji manjka samozavesti (Slika 11).

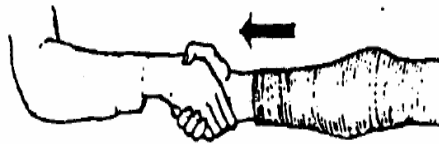
Slika 11: Stisk prstov



Vir: P. Markič in M. Strniša, Poslovna pogajanja, 1994, str. 94.

Ko se rokujemo z iztegnjeno roko ne želimo, da bi nasprotna oseba vstopila in posegla v naš intimni prostor. Tako lahko osebo držimo vstran od sebe (Slika 12).

Slika 12: Stisk roke z iztegnjeno roko



Vir: P. Markič in M. Strniša, Poslovna pogajanja, 1994, str. 94.

Izražanje naše negotovosti lahko tudi izkažemo preko rokovanja. To se zgodi takrat, ko nasprotnika potegnemo bližje sebi, da je naša roka že bolj pokrčena (Slika 13).

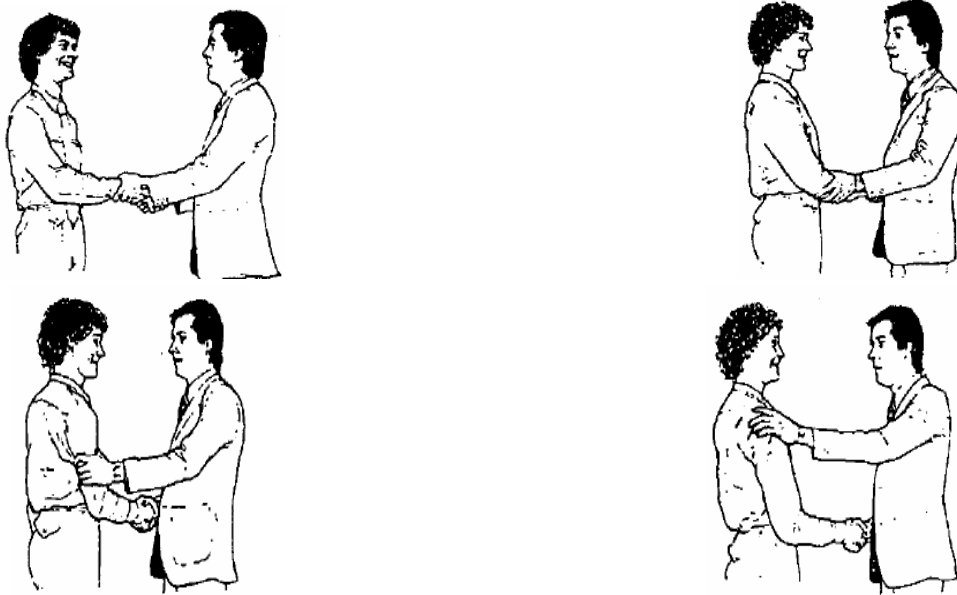
Slika 13: Stisk roke s potegom nasprotnikove roke



Vir: P. Markič in M. Strniša, Poslovna pogajanja, 1994, str. 94.

Poznamo tudi stopnjevanje rokovanja. To je značilno in pogostejše pri rokovanju na različnih protokolarnih srečanjih. Takšno rokovanje se izvaja s tisto osebo, ki jo relativno dobro poznamo. Na tak način ji izražamo naklonjenost. Rokovanje poteka od stiska z zapestjem pa vse do ramena. Vmes se dotaknemo še komolca in nadlahti (Slika 14).

Slika 14: Stopnjevanje rokovanja



Vir: P. Markič in M. Strniša, Poslovna pogajanja, 1994, str. 95.

Dlani in zapestja

Eden prvih znakov, ki jih dobimo pred pogajanjem o tem, kako je nasprotna oseba razpoložena in kakšnega značaja je oseba, je tisti znak, ki ga pridobimo s pomočjo dlani in rokovanja. Z dlanmi, ki jih skrivamo sklenjene na svojem hrbtu, dajemo nasprotni osebi znak nenaklonjenosti, lažnivosti in tega, da nekaj prikrivamo. Enako velja, če z rokami pogosto sežemo v žep.

Ko nasprotna oseba izraža poštenje, naklonjenost, vdanost in podrejenost, ima dlani razprte navzgor, eno ali obe, v smeri proti nasprotni osebi. Ko dlan obrnemo navzdol, izkazujemo avtoritativnost. Pri obrnjeni dlani navzdol obstaja razlika, ali se pogovarjamo z enakovredno osebo ali ne. Če se, potem obrnjena dlan pomeni prošnjo, v nasprotnem primeru pa ukaz. Ukaz je lahko podkrepljen z grožnjo. Pri dlani to pomeni, da kot podkrepitev ukaza iztegnemo še kazalec.

Sklenjene roke s prsti vred pomenijo samozavest in zadovoljstvo. Tak položaj rok ima lahko tudi drugačen pomen, če nasprotna oseba to kretno nenehno ponavlja. Takrat to pomeni odklonilno stališče in sovražen odnos. Takšno obnašanje ni pozitivno. V kolikor nam je v interesu, da čim prej dosežemo sporazum in tako končamo pogajanja je najboljšo, da še sami uporabimo takšno pozicijo rok in jo nato po določenem času razklenemo. Obstaja velika verjetnost, da bo to za nami ponovila tudi nasprotna oseba, s tem pa bomo zmanjšali napetost med pogajanjem in jih lažje nadaljevali ter dosegli zelen sporazum.

Ko drgnemo obe dlani in prste na pogajanjih to pomeni, da smo v pričakovanju uspešnih pogajanj. Ljudje, ki med pogajanja zavzamejo takšen položaj z dlanmi, so po svojem značaju ponavadi izredno premeteni in potuhnjeni.

V splošnem lahko rečemo, da skoraj vsako prekrizevanje rok izraža negativno stališče ali neodobravanje. Pri nasprotni osebi pa takšen položaj rok izboljša počutje. Takšno počutje in položaj rok najlažje razbijemo s tem, da ji ponudimo nek predmet, bodisi knjigo, pisalo ali kaj drugega. S tem spet povečamo njeno zanimanje za pogajanja.

Različni položaji rok v bližini glave

Kakršnekoli kretnje rok v bližini glave so negativne in izražajo odklonilen odnos. Lahko gre za drgnjenje po očeh, ki izraža laž. Roke za ušesom pomenijo obrambo pred lažjo, ki je še nismo slišali. Lahko gre tudi za to, da hoče nasprotna oseba priti do besede in nam nekaj povedati, saj je sama že naveličana samo našega poslušanja. Roke na vratu izražajo dvom in negotovost. Rahljanje ovratnika pomeni, da je nasprotna oseba jezna, lahko pa gre tudi za sum z njene strani, da smo jo razkrinkali. Ko nas nekdo posluša z roko na ustih to pomeni, da dvomi v naše besede. Takrat je najboljšo, da mu damo možnost, da sam izrazi svoje mnenje. Da bi razumeli, kaj izraža podpiranje glave, ne rabimo biti strokovnjaki. To izraža dolgočasenje in ni dobro za potek pogajanj. Če smo mi tisti, ki v danem trenutku izražamo stališča, nasprotna oseba pa si podpira glavo moramo poskrbeti in se potruditi, da skušamo stvari povedati na drug, bolj zanimiv način. Roka, stisnjena v pest, z iztegnjenim palcem na licu sporoča, da gre za tehtanje in presojanje. Če je položaj podoben, le palec podpira brado, pomeni da je nasprotna oseba kritična do naših besed.

Vse kretnje z roko so podzavestne. Lahko se jih naučimo nadzorovati, da z njimi ne bi slučajno kaj sporočali nasprotniku. Potrebne so vaje, saj lahko z njihovo pomočjo lažje zavedemo nasprotnika (Markič & Strniša, 1994, str. 89-108).

4. Položaj nog

Tudi iz položaja, kako kdo sedi ali stoji lahko sklepamo, kakšen je njegov značaj. Pri položaju nog ločimo dva sklopa. Pri prvem gre za položaj nog med hojo, pri drugem pa za položaj nog pri sedenju.

Ljudje, katerih koraki so lahkotni, so optimistični in izražajo navdušenje nad okolico in sabo. Ko smo žalostni, je naš korak oklevajoč, ko razmišljamo, je naš korak umirjen in počasen in obratno, ko smo razgreti. Težek korak izraža neodvisnost in samostojnost, tak človek pa se hkrati boji vmešavanja drugih v njegovo življenje. Odločna in zanesljiva hoja predstavlja vestnega in pogumnega človeka, ki je hkrati nepreračunljiv in zaprt vase. Plašna hoja je značilna za nezaupljive in bojzljive ljudi. Tak človek je ponavadi tudi zelo čustven.

Enako kot pri rokah, nam tudi prekrižane noge pri sedenju sporočajo odklonilno stališče. Takšno sedenje lahko sporoča še obrambno, vznemirjeno in zadržano razpoloženje (Delacour, 1995, str. 125).

Vsak človek se usede in sedi drugače. Tisti ljudje, ki se usedejo in sedijo na skrajnem sprednjem robu, niso prepričani sami vase. Pogosto zamolčijo stvari, ki jih želijo povedati. Takšni ljudje so ponavadi nestrpni in nezanesljivi. Človek, ki se usede na sredino stola z vso svojo težo, hoče izraziti samozavest, je negotov in dostikrat neučinkovit. Če človek sedi na celem stolu z vzravnanim hrbtom in se ne naslanja na noben del stola, izraža odločnost, samozavest in samoobvladujočnost (Delacour, 1995, str. 175).

Priloga 2: Množični vprašalnik o lobiranju in pogajanjih v gradbeništvu

Najprej mi dovolite, da se predstavim. Sem Aljaž Skočir, študent znanstvenega magistrskega podiplomskega programa Podjetništvo na EF v Ljubljani. V namene raziskave, ki jo opravljam v okviru svojega magistrskega dela, bi vas vljudno prosil za sodelovanje. Rezultati bodo služili kot podlaga empiričnemu delu magistrskega dela.

Želel bi, da izpolnite spodnji vprašalnik in mi ga vrnete po elektronski pošti.

S sodelovanjem mi boste pomagali pri izvedbi raziskave in pripomogli k temu, da bo vzorec podjetij večji, hkrati pa podatki relevantnejši. Vljudno vas prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno.

Vprašalnik je anonimen, v magistrskem delu bodo objavljeni le rezultati!

Najlepše se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje.

Aljaž Skočir

Koliko let delovnih izkušenj imate?

Do 1 leta 2-5 let 6-10 let več kot 10 let

Spol:

M Ž

Kakšna je vaša strokovna izobrazba?

Srednja Višja Visoka Več kot visoka

- 1. Kaj po vašem mnenju pomeni »lobiranje« v gradbeništvu?**
- 2. Kaj si predstavljate pod besedno zvezo »pogajanja v gradbeništvu«?**
- 3. V katerih fazah gradbenega posla po vašem mnenju potekajo pogajanja? Obkrožite tiste odgovore, ki so po vašem mnenju pravilni.**
 - a. Skozi celotni posel
 - b. Samo pred pridobitvijo posla

- c. V fazi trajanja posla
- d. Samo ob izdelavi končnega obračuna

4. V kateri fazi projekta začnete z lobiranjem za pridobitev projekta?

- a. Vedno vzdržujem kontakte, da pravočasno dobim informacije o novih potencialnih projektih
- b. Takoj, ko dobim informacijo o novem projektu, začnem lobirati
- c. Po oddaji ponudbe
- d. Nikoli ne lobiram

5. Ali se na lobiranje dobro pripravite?

Zelo dobro dobro slabo zelo slabo

6. Ali menite, da je lobiranje brez poznanstev v veliki večini primerov neuspešno?

Zelo se strinjam se strinjam se ne strinjam nikakor se ne strinjam

7. Kakšen je po vašem mnenju pravilen postopek oziroma potek lobiranja za pridobitev posla v gradbeništvu, ki ga mora uporabiti manager?

- a. Analiza situacije, nato preverba ustreznih poznanstev, nato lobiranje preko njih in pri ljudeh, odgovornih za oddajo posla
- b. Z lobiranjem začnemo takoj, brez analize situacije
- c. Z lobiranjem se ne obremenjujemo, ponudili bomo najnižjo ceno
- d. Drugo _____

8. Kako pogosto se pri lobiranju za namene pridobitve posla poslužujete uporabe zvez in poznanstev?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

9. Kaj ste pripravljeni ponuditi v zameno (če sploh kaj), da pridobite posel?

- a. najugodnejšo ceno
- b. protiuslugo
- c. večja materialna darila
- d. nič
- e. drugo _____

10. Kako pomembne so zveze in poznanstva po vašem mnenju, da manager uspešno lobira za pridobitev posla?

- a. Zelo pomembne - brez njih je gradbeni posel praktično nemogoče pridobiti
- b. Pomembne

- c. Niso tako pomembne
- d. Sploh niso pomembne

11. Naštejte vsaj 3 najpomembnejše lastnosti uspešnega managerja – lobista!

12. Ali menite, da so v Sloveniji nekateri posli dogovorjeni že vnaprej, še preden do potencialnih izvajalcev pride povpraševanje?

Zelo se strinjam se strinjam se ne strinjam nikakor se ne strinjam

13. Ali menite, da lobiranje povečuje učinkovitost pogajanj za pridobitev poslov?

Zelo se strinjam se strinjam se ne strinjam nikakor se ne strinjam

14. Ali menite, da lobiranje dejansko pripomore k večji pogajalski učinkovitosti tudi v drugih fazah gradbenega posla, na primer pri obračunih med potekom dela, pri koordiniranju dela, pri izbiri in menjavi vgrajenih materialov,...?

Zelo se strinjam se strinjam se ne strinjam nikakor se ne strinjam

15. Ali menite, da uspešno lobiranje s pomočjo zvez pomaga pri uresničitvi plačilnih rokov v smislu glede na to, da vemo, kakšno je trenutno stanje v Sloveniji?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

16. Ali žrtvujete tudi svoj prosti čas za uspešno lobiranje?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

17. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno, na kakšen način porabite ta čas?

- a. Druženje ob hrani in pijači
- b. Druženje ob športu
- c. Skupno počitnikovanje
- d. Samostojno preučevanje nasprotnika s pomočjo interneta, prosto dostopnega gradiva
- e. Samostojno preučevanje nasprotnika na podlagi preteklih izkušenj

18. Ali se poslužujete posrednikov za uspešno lobiranje?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

19. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno, katerih posrednikov se poslužujete (obkrožite lahko več odgovorov):

- a. Prijatelj
- b. Znanec
- c. Sodelavec
- d. Organizacije ali druga podjetja
- e. Poklicni lobist
- f. Drugo: _____

20. Na sledeče vprašanje odgovorite le, če ste odgovarjali na prejšnje. V koliko odstotkih je bilo posredovanje uspešno?

Manj kot 20% V 20 - 50% V več kot 50%

21. Kakšne protiusluge so posredniki zahtevali?

22. Ali se za uspešno lobiranje poslužujete tudi naslednjih sredstev?

- a. Naslije
- b. Grožnje
- c. Podkupnine

23. Na kakšen način navadno vzpostavljate stik z lobirancem, torej z osebo, od katere želite imeti korist oziroma nekaj pridobiti?

- a. Osebno
- b. Preko e-mail
- c. Preko telefona
- d. Preko posrednika
- e. Drugo: _____

24. V kateri fazi pridobivanja posla se vam zdi lobiranje najbolj pomembno?

- a. v fazi pridobivanja posla
- b. v fazi tik pred zaključkom pogajanj
- c. v fazi poteka posla oziroma projekta
- d. v fazi dokončanja in priprave končnega obračuna

25. Ali menite, da so priprave na proces lobiranja pomembne?

Zelo se strinjam se strinjam se ne strinjam nikakor se ne strinjam

26. Ali pred pogajanjem preučite moč nasprotne strani?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

27. Ali ste imeli kdaj občutek, da pogajanja niso uspela zaradi vaše slabe pripravljenosti?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

28. Ali uspete vedno določiti nasprotnikove cilje pogajanj, na podlagi katerih nato lažje oblikujete svoje argumente?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

29. Ali se raje pogajate »ena na ena«, ali raje na pogajanje pripeljete zaveznika, sodelavca, prijatelja?

- a. Najraje se pogajam sam
- b. Rad imam, da je z menoj sodelavec/ka
- c. Včasih sodelujem tudi z zunanjim sodelavcem, zaveznikom, prijateljem
- d. Drugo _____

30. Ali ste na pogajanjih samozavestni?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

31. Ali poznate različne pogajalske taktike in strategije?

- a. Da
- b. Ne
- c. Sem samouk

32. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno vas prosim, če lahko naštejete vsaj tri pogajalske taktike?

33. Ali se pri pogajanjih držite uporabe teh taktik (ali se pogajate »po občutku«)?

- a. Da
- b. Ne

34. Kako pogosto se med pogajanja srečate s konfliktno situacijo?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

35. Katera lokacija za pogajanja vam najbolj ustrezajo?

- a. Nevtralen teren
- b. Pri sebi
- c. Pri nasprotniku

d. Kombinacija vseh treh lokacij

36. Ali pri pogajanjih preučujete mimiko obraza nasprotnika?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

37. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno, ali ugotavljate, da se mimika obraza velikokrat razlikuje od nasprotnikovih argumentov oziroma besed, ki jih izreče?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

38. Ali pri pogajanjih pogosto tvegate saj mislite, da je bilo vaše predhodno lobiranje za pridobitev posla dobro?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

39. Ali po zaključku pogajanj kritično presoimate dosežke, do katerih ste prišli med pogajanja?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

40. Ali menite, da je lobiranje pri javnih naročilih potrebno, saj v večini teh primerov velja istočasno javno odpiranje ponudb?

- a. Da
- b. Ne

41. Ali ste že doživeli, da se je zaradi vašega uspešnega lobiranja zavrnilo prvotno izbranega izvajalca s »čudno« razlago?

- a. Da
- b. Ne

42. Ali med pogajanja uporabljate »slepilne manevre«, da zmedete nasprotnika, saj menite, da je bilo vaše predhodno lobiranje tako uspešno, da vam posla več nihče ne more speljati?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

43. Kolikokrat se zgodi po vašem mnenju, da je povezava lobiranja in pogajanj nujna v današnjem času, če želimo uspešno pridobiti posel in ga s pozitivnimi številkami pripeljati do konca?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

44. Ali ste se že srečali s korupcijo?

- a. Da
- b. Ne

45. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno vas prosim, da poveste, kako pogosto je to bilo oziroma pri koliko gradbenih poslih?

1 – 3 3 – 5 Več kot 5 Več kot 10

46. Ali ste za izboljšanje svojega finančnega, pogajalskega ali kakšnega drugega položaja pripravljeni delovati koruptivno?

- a. Da
- b. Ne

47. Ali menite, da je lobiranje pogosto povezano s korupcijo?

Zelo pogosto pogosto redko nikoli

Priloga 3: Globinski intervju o lobiranju in pogajanjih v gradbeništvu

Intervjuvanec

Ime podjetja, v katerem ste zaposleni (s polnim nazivom):

Koliko let delovnih izkušenj imate?

Do 1 leta 2-5 let 6-10 let več kot 10 let

Spol: M Ž

Kakšna je vaša strokovna izobrazba?

Srednja Višja Visoka Več kot visoka

1. Kaj po vašem mnenju pomeni »lobiranje« v gradbeništvu?
2. Ste za pridobitev posla že lobirali v preteklosti? Kdaj ste s tem pričeli, v kateri fazi – ali vedno vzdržujete stike, da pravočasno pridobite informacije, ali pričnete lobirati, ko prejmete informacije o novem projektu?
3. Kako navadno vzpostavite stik s stranjo, kjer lobirate? Osebno, preko telefona, preko e-maila, preko prijateljev, posrednikov itd.
4. Ali žrtvujete tudi svoj prosti čas za uspešno lobiranje – večerna druženja, skupno druženje med vikendi?
5. Ali igrajo pri tem poznanstva veliko vlogo? Se pogosto poslužujete poznanstev in ali menite, da igrajo ključno vlogo pri pridobitvi dela?
6. Kako se pripravite na lobiranje? Ali menite, da so priprave pomembne? Ali zberete informacije o nasprotni strani, preteklih projektih, preučite razpis?
7. Da je vaše lobiranje uspešno, ste pripravljeni ponuditi tudi kaj v zameno – nizko ceno, protiuslugo, večja materialna darila ali sploh nič?

Kaj pa grožnje, nasilje, se vam zdi to primeren način za uspešno lobiranje?

8. Ste se kdaj poslužili posrednikov oziroma poklicnih lobistov? So bili to vaši prijatelji, znanci ali zgolj poslovni partner? Ste bili s tovrstnim lobiranjem zadovoljni?

9. Po uspešnem lobiranju so nato potrebna še pogajanja za ugodne pogoje – cena, plačilni roki, datum izvedbe. V katerih fazah gradbenega posla menite, da so učinkovita pogajanja najbolj pomembna?

10. Ali si pred pogajanjem vzamete čas in preučite nasprotnika, njegov karakter, njegove veze in poznanstva? Ali se vam je kdaj zgodilo, da pogajanja niso uspela zaradi vaše slabe pripravljenosti? Ali uspete določiti nasprotnikove cilje pogajanja ter na podlagi le-teh oblikujete svoje argumente?

11. Ali pri pogajanjih preučujete mimiko obraza nasprotnika? Ali se mimika pogosto razlikuje od izrečenih argumentov?

12. Ali se raje pogajate »ena na ena«, ali raje na pogajanje pripeljete zaveznika, sodelavca, prijatelja?

13. Ali poznate različne pogajalske taktike in strategije? Katera se po vašem mnenju najbolj obnese? Ali se pogosteje pogajate po občutku?

14. Kako pogosto se med pogajanjimi srečate s konfliktno situacijo? Kako rešite konflikt?

15. Katere lokacije za pogajanja vam najbolj ustrezajo? Nevtralen teren, pri sebi, pri nasprotniku, kombinacija?

16. Ali pri pogajanjih pogosto tvegate saj mislite, da je bilo vaše predhodno lobiranje za pridobitev posla dobro?

17. Ali po zaključku pogajanj kritično presoimate dosežke, do katerih ste prišli med pogajanjimi?

18. Kolikokrat se zgodi po vašem mnenju, da je povezava lobiranja in pogajanj nujna v današnjem času, če želimo uspešno pridobiti posel in ga s pozitivnimi številkami pripeljati do konca?

19. Kakšen je po vašem mnenju pravilen postopek oziroma potek lobiranja za pridobitev posla v gradbeništvu, ki ga mora uporabiti manager?

20. Ali menite, da lobiranje povečuje učinkovitost pogajanj za pridobitev poslov? Samo v začetni fazi, pred pridobitvijo posla, ali tudi že med delom, pri dogovarjanju o obračunu, izbiri in spremembi vgradbenih materialov, koordinaciji dela itd?
21. Ali menite, da uspešno lobiranje s pomočjo zvez pomaga pri uresničitvi plačilnih rokov v smislu glede na to, da vemo, kakšno je trenutno stanje v Sloveniji?
22. Ali menite, da je lobiranje pri javnih naročilih potrebno, kljub temu, da v večini teh primerov velja istočasno javno odpiranje ponudb?
23. Ali ste že doživeli, da se je zaradi vašega uspešnega lobiranja zavrnilo prvotno izbranega izvajalca s »čudno« razlago? Ali so mogoče v določenih primerih dogovori o izvajalcih sklenjeni še preden pride do povpraševanja?
24. Ali med pogajanjem uporabljate »slepilne manevre«, da zmedete nasprotnika in jih zapeljete na krivo pot, saj menite, da je bilo vaše predhodno lobiranje tako uspešno, da vam posla več nihče ne more speljati?
25. Ali je sedaj v času krize lobiranje še bolj pomembno? Ali ste vi kot izvajalec pripravljeni bolj popuščati, samo da posel pridobite?
26. Ali ste se že srečali s korupcijo med lobiranjem ali pogajanjem? Kako pogosto? Ali je to v zadnjem času, času krize, bolj pogosto?
27. Ali menite, da je lobiranje pogosto povezano s korupcijo?
28. Ali menite, da lahko z uspešnim lobiranjem sploh vplivate na bolj redna plačila v gradbeništvu, ne glede na trenutno situacijo?
29. Kaj je po vašem mnenju glavni razlog za trenutno situacijo v gradbeništvu in kdo in kaj so glavni krivci za to?
30. Ali menite, da so »dumpinške« ponudbe večjih gradbincev tudi razlog za nastalo situacijo? Ali menite, da je to kakorkoli posledica neuspešnega lobiranja ali neizpoljenih obljub investitorjev?