

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**NAČINI POGAJANJ IN POGAJALSKE TAKTIKE
SLOVENSКИH PODJETNIKOV**

Ljubljana, marec 2007

MARTINA VRBIČ

IZJAVA

Študentka Martina Vrbič izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23. 3. 2007

Martina Vrbič

Kazalo:

1. UVOD	1
1.1. Opis problematike	1
1.2. Namen in cilj dela	2
1.3. Metode dela	2
1.4. Zasnova dela	3
2. POSLOVNA POGAJANJA	4
2.1. Opredelitev pogajanja	4
2.2. Pogajanja kot oblika razreševanja konfliktov	5
2.2.1. Opredelitev konflikta	5
2.2.2. Pozitivne in negativne lastnosti konflikta	6
2.2.2.1. Priporočila za uspešno razreševanje konfliktov v pogajanjih	7
2.3. Komuniciranje v pogajanjih	8
2.3.1. Besedno komuniciranje v pogajanjih	10
2.3.2. Nebesedno komuniciranje v pogajanjih	12
3. POGAJANJA KOT PROCES	14
3.1. Priprave na pogajanja	17
3.1.1. Določitev ciljev pogajanj	18
3.1.1.1. Opredelitev najboljše alternative dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajaji	21
3.1.2. Izbira strategije	22
3.1.2.1. Pozicijska pogajanja	22
3.1.2.2. Celovita pogajanja	24
3.1.2.2.1. Načelna pogajanja	25
3.1.2.3. Primerjava temeljnih značilnosti pozicijskih in celovitih pogajanj	26
3.1.3. Izbira pogajalske taktike	27
3.1.4. Izbor pogajalcev	28
3.1.4.1. Lastnosti uspešnega pogajalca	28
3.1.5. Zbiranje informacij	30
3.2. Začetek pogajanj	32
3.2.1. Otvoritev pogajanj	32
3.2.1.1. Določitev dnevnega reda in poteka pogajanj	33
3.2.2. Predstavitve začetnih pozicij	33
3.3. Proces iskanja rešitev	34
3.3.1. Raziskovanje	35
3.3.2. Predlaganje	36
3.3.3. Prepričevanje	36
3.3.3.1. Izkoriščanje moči v pogajanjih	38
3.3.4. Popuščanje	40
3.4. Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj	42
3.4.1. Zaključek pogajanj	42

3.4.1.1. Tehnike zaključevanja pogajanj	43
3.4.2. Sklenitev sporazuma	44
3.4.3. Pregled doseženega v pogajanjih	46
4. POGAJALSKE TAKTIKE	47
4.1. Opredelitev pogajalskih taktik	47
4.1.1. Nekatere najpogostejše obravnavane pogajalske taktike	48
4.1.1.1. Napadalnost	48
4.1.1.2. Uporaba groženj	49
4.1.1.3. »In to je naša zadnja ponudba«	50
4.1.1.4. »Vzemi ali pusti«	51
4.1.1.5. Uničevalna vprašanja	52
4.1.1.6. Slepilni manever	53
4.1.1.7. Taktika rezin	54
4.1.1.8. Igralsko obnašanje	55
4.1.1.9. »Dobri – grdi fant«	56
4.1.1.10. Taktika izčrpavanja nasprotnika	57
5. RAZISKAVA O NAČINIH POGAJANJ IN POGAJALSKIH TAKTIKAH SLOVENSКИH PODJETNIKOV	59
5.1. Namen in cilj raziskave	59
5.2. Opredelitev vzorca	59
5.3. Anketni vprašalnik	59
5.4. Potek in obdelava	60
5.5. Rezultati raziskave	61
5.5.1. Splošni podatki	61
5.5.2. Načini pogajanj	61
5.5.2.1. Priprava na pogajanja	61
5.5.2.2. Tekmovalnost v pogajanjih	62
5.5.2.3. Sodelovanje v pogajanjih	63
5.5.2.4. Poslušanje v pogajanjih	63
5.5.2.5. Dvoumne situacije	64
5.5.2.6. Konfliktne situacije v pogajanjih	65
5.5.2.7. Meje moči druge strani v pogajanjih	65
5.5.2.8. Posredovanje nizke ponudbe v pogajanjih	66
5.5.2.9. Posredovanje nizke ponudbe nasprotne strani v pogajanjih	67
5.5.2.10. Popuščanje v pogajanjih	67
5.5.2.11. Preiskovalna vprašanja v pogajanjih	68
5.5.2.12. Obravnava težavnih vprašanj nasprotne strani	69
5.5.2.13. Samozavest v pogajanjih	69
5.5.2.14. Tveganje v pogajanjih	70
5.5.2.15. Kritična presoja dosežkov v pogajanjih	71
5.5.3. Pogajalske taktike	72
5.5.3.1. Taktika NAPADALNOST	73

5.5.3.2. Taktika UPORABA GROŽENJ	74
5.5.3.3. Taktika ZADNJA PONUDBA	75
5.5.3.4. Taktika »VZEMI ALI PUSTI«	75
5.5.3.5. Taktika REZIN	76
5.5.3.6. Taktika SLEPILNI MANEVER	77
5.5.3.7. Taktika UNIČEVALNA VPRAŠANJA	78
5.5.3.8. Taktika IGRALSKO OBNAŠANJE	78
5.5.3.9. Taktika »DOBRI – GRDI FANT«	79
5.5.3.10. Taktika IZČRPAVANJE NASPROTNIKA	80
5.5.3.11. Pogostost uporabe vseh desetih obravnavanih pogajalskih taktik	81
6. SKLEP	83
LITERATURA	87
VIRI	89

Seznam slik:

Slika 1: Okvir poteka razreševanja konflikta v pogajanjih	8
Slika 2: Načini komuniciranja	9
Slika 3: Vzroki za popačenje informacij	10
Slika 4: Omejitve in vplivi na proces pogajanj	15
Slika 5: Pogajalski proces	16
Slika 6: Vprašanja, na katera moramo odgovoriti, preden določimo konkretne cilje pogajanj	18
Slika 7: Grafični prikaz situacij, kjer je možno skleniti dogovor, oz. kjer dogovor ni možen	21
Slika 8: Definiranje skupnih izhodišč nasprotnih strani na začetku pogajanj	34
Slika 9: Kooperativen in destruktiven način delovanja pogajalcev v fazi iskanja rešitev	35
Slika 10: Model prepričevanja	38
Slika 11: Prepričevanje kot oblika moči	39
Slika 12: Priporočila glede popuščanja nasprotni strani v pogajanjih	41
Slika 13: Tri stopnje doseganja sporazuma	45
Slika 14: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede priprave na pogajanje	61
Slika 15: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede tekmovalnosti v pogajanjih	62
Slika 16: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede sodelovanja v pogajanjih	63
Slika 17: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede poslušanja v pogajanjih	63
Slika 18: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede počutja v dvoumnihih situacijah	64
Slika 19: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede počutja v konfliktnih situacijah	65
Slika 20: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede proučevanja meja moči nasprotne strani	65
Slika 21: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede posredovanja nizke ponudbe	66
Slika 22: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede nizke ponudbe nasprotne strani	67
Slika 23: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede popuščanja v pogajanjih	67
Slika 24: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede postavljanja preiskovalnih vprašanj ...	68

Slika 25: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede obravnave težavnih vprašanj	69
Slika 26: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede samozvesti v pogajanjih	69
Slika 27: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede tveganja v pogajanjih	70
Slika 28: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede presoje dosežkov po končanih pogajanjih	71
Slika 29: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik glede na doseženo število točk, na podlagi odgovorov anketiranih slovenskih podjetnikov in podjetnic.....	72
Slika 30: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike NAPADALNOST	73
Slika 31: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike UPORABA GROŽENJ	74
Slika 32: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike ZADNJA PONUDBA	75
Slika 33: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike »VZEMI ALI PUSTI«	75
Slika 34: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike REZIN	76
Slika 35: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike SLEPILNI MANEVER	77
Slika 36: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA	78
Slika 37: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike IGRALSKO OBNAŠANJE	78
Slika 38: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike »DOBRI – GRDI FANT«	79
Slika 39: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA	80
Slika 40: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe vseh desetih pogajalskih taktik	81
Slika 41: Prikaz odgovorov anketiranih podjetnikov glede pogostosti uporabe vseh desetih pogajalskih taktik	81
Slika 42: Prikaz odgovorov anketiranih podjetnic glede pogostosti uporabe vseh desetih pogajalskih taktik	82

Seznam preglednic:

Preglednica 1: Priprava na pogajanja	17
Preglednica 2: Primerjava treh načinov pogajanj	27
Preglednica 3: Štirje osnovni tipi pogajalcev	30

1. UVOD

1.1. Opis problematike

Pogajanja so del življenja ljudi. Pogajamo se vsak dan, tako na poslovni kot na osebni ravni. Miselnost, ki postavlja pogajanja zgolj v poslovni svet in jih pojmuje kot domeno le vodilnih v podjetjih, je zastarela in ne sodi v sodobno družbo. Najbolj grobo lahko označimo **pogajanja kot prizadevanje najmanj dveh posameznikov, ki želita na podlagi medsebojne komunikacije doseči sporazumno rešitev glede nečesa.**

V najširšem smislu smo udeleženci v pogajanjih vsi ljudje, saj nenehno usklajujemo svoje interese – želje, pričakovanja, zahteve, načrte. Udeleženci v poslovnih pogajanjih – to je v pogajanjih znotraj organizacij in med organizacijami – so vsi sodelavci teh organizacij, zlasti pa managerji, torej tisti, ki jim lastniki zaupajo obvladovanje organizacij. Vsaka organizacija nastane in deluje zato, da dosega zastavljene cilje. Prvi pogoj za to je dovolj skladno in složno delovanje ljudi v njej, to pa temelji na usklajevanju interesov, na pogajanjih (Možina et al., 2004, str. 276, 277).

Poslovanje zahteva dve ključni veščini – upravljanje z ljudmi in sklepanje poslov. Oboje vključuje pogajanje, ki pomeni umetnost doseganja ciljev na podlagi prepričevanja nasprotni strani namesto s surovo silo. Uspešna pogajanja naj bi okrepila ugled vseh udeležencev (Šimac, 1994, str.3).

Včasih je prevladoval kriterij presojanja uspešnosti pogajanj, ki je bil precej enostransko naravnan. Tako so kot uspešna pogajanja veljala tista, ki so se končala z dogovorom, na podlagi katerega je ena od udeleženih strani pridobila velike koristi. Kolikor večje so bile te koristi, toliko uspešnejši je bil tudi izid pogajanj. Druga stran v pogajanjih pa je bila nekoliko zapostavljena. Če je tudi ta kaj pridobila, toliko bolje, vendar se zdi, kot da za označitev pogajanj kot uspešnih, to ni bilo ključnega pomena. Izid pogajanj, v katerih pridobi le ena stran, po terminologiji teorije iger ustreza oznaki »dobim-izgubim« (angl. »win-loose«) in je značilna za *distributivna pogajanja*, ki temeljijo na tekmovalnosti. Danes veljajo kot uspešna pogajanja tista, na podlagi katerih pridobita obe (vse) udeležene strani, izid takšnih pogajanj pa označimo z »dobim-dobim« (angl. »win-win«) in je značilen za *integrativna pogajanja*, ki temeljijo na sodelovanju obeh (vseh) udeleženih strani, z namenom, da obe (vse) strani z njimi pridobita določene koristi.

Izid pogajanj, s katerim pridobi le ena stran, vsekakor ne more biti podlaga za dolgoročno sodelovanje udeleženih strani, saj je »poraženo« stran pustil brez perspektive. Nezačuden je s tovrstnimi izidi pogajanj je udeležene strani privedlo do spoznanja, da je treba povečati lastno učinkovitost v pogajanjih. Vendar, kako to storiti? Kot omenjeno uvodoma, se pogajamo vsak dan, pogajanja so torej del našega vsakdana, iz tega gre sklepati, da naj bi vsakdo imel sposobnost pogajanja.

Drži, vsi razpolagamo z določenimi pogajalskimi izkušnjami in ko si postavimo cilj, ki ga želimo s pogajanjem doseči, torej neko željo po nečem, smo se pripravljani »boriti«, da dosežemo njeno izpolnitev. Pri čemer smo navadno dokaj ozkogledi in nam ni mar, kako bo izid pogajanj vplival na druge udeležence, izpolniti poizkušamo le lastno hotenje, kar pa nam le redko uspe, saj nam primanjkuje znanja. Prav v znanju pa se skriva odgovor na prej zastavljeno vprašanje o povečanju lastne učinkovitosti v pogajanjih, premalokrat se namreč lotimo sistematičnega učenja pogajanj in izpopolnjevanja pogajalske spretnosti.

Za uspešno pogajanje ni dovolj hoteti, treba je tudi znati. Uspešno pogajanje je spretnost, veščina. Kot vsako veščino se ga je mogoče naučiti in izpopolniti. Uspešni pogajalci torej niso rojeni, temveč vzgojeni. Poznavanje teorije pogajanj omogoča razviti tehniko pogajanj, ki bo ustrezala našim lastnim potrebam in potrebam tistih, s katerimi se bomo pogajali (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str.6).

Sodoben koncept pogajanj lahko torej razumemo kot proces zadovoljevanja naših potreb, želja, na podlagi komuniciranja z vsaj enim posameznikom, z namenom doseči **sporazumno rešitev** glede razlike med našimi in njegovimi interesi, ki bi vsem udeleženi zagotovila nekaj *pridobiti*, pod pogojem pripravljenosti vseh udeleženi tudi nekaj *dati*, v smislu odstopanja od svojih začetnih zahtev.

1.2. Namen in cilj dela

Namen specialističnega dela je na podlagi domače in tuje strokovne literature proučiti proces pogajanj, temeljne načine pogajanj ter nekatere pogosto obravnavane pogajalske taktike, ki služijo kot orodje za uresničevanje pogajalske strategije.

Nadalje je namen dela na podlagi empirične raziskave priti do spoznanj, kateri načini pogajanj so značilni za slovenske podjetnike ter katere pogajalske taktike le-ti najpogosteje uporabljajo.

Cilj specialističnega dela je predstaviti proces pogajanj in nekatere najpogosteje obravnavane pogajalske taktike ter na podlagi vzorca proučiti, kako se pogajajo slovenski podjetniki ter izpostaviti morebitne razlike v okviru načinov pogajanj in pogostosti uporabe obravnavanih pogajalskih taktik, ki obstajajo glede na različne lastnosti anketiranih.

1.3. Metode dela

Osrednja metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa. Kot podpora tej metodi sem uporabila metodo iskanja ustrezne literature in metodo anketnega vprašalnika. V empiričnem delu bom predstavila raziskavo o načinih pogajanj in najpogosteje uporabljenih pogajalskih taktikah na vzorcu slovenskih podjetnikov. Na podlagi anketnega vprašalnika pridobljene podatke bom statistično obdelala, predstavila rezultate ter jih vsebinsko interpretirala.

1.4. Zasnova dela

Struktura specialističnega dela obsega pet vsebinskih poglavij. V uvodnem poglavju opisujem problematiko, namen, cilje in metodo dela.

V drugem poglavju opredeljujem poslovna pogajanja in jih predstavljam kot obliko razreševanja konfliktov. V tem poglavju predstavljam tudi komuniciranje v pogajanjih in načine komuniciranja.

V tretjem poglavju predstavljam proces pogajanj in opisujem naslednje faze in podfaze, ki ga sestavljajo: priprava na pogajanja, določitev ciljev pogajanj, izbiro strategije, kjer predstavim tudi temeljni pogajalski strategiji in pogajalska načina, ki ju opredeljujeta. Sledi izbor pogajalcev in zbiranje informacij. V okviru začetka pogajanj opisujem predstavitev začetnih pozicij ter nazorno predstavim proces iskanja rešitev. Sledi sklenitev sporazuma in zaključek pogajanj.

V četrtem poglavju predstavljam deset, v tuji in domači literaturi pogosto obravnavanih pogajalskih taktik.

V petem poglavju predstavljam raziskavo o načinih pogajanj in najpogosteje uporabljenih pogajalskih taktikah slovenskih podjetnikov, opredelim vzorec anketiranih in anketni vprašalnik. V nadaljevanju opredelim potek in obdelavo, predstavim rezultate raziskave in jih vsebinsko interpretiram po tematskih sklopih ter z vidika različnih lastnosti anketiranih.

V sklepnem delu podajam nekatere pomembnejše ugotovitve ter predloge in na koncu navajam uporabljeno literauro in vire.

2. POSLOVNA POGAJANJA

2.1. Opredelitev pogajanja

Koncept pogajanj v svoji najosnovnejši obliki ni nikomur tuj, saj se pogajamo vsak dan, čeprav se velikokrat tega sploh ne zavedamo. Takšna pogajanja se seveda bistveno razlikujejo od poslovnih pogajanj, pri katerih gre za kompleksen proces delovanja pogajalcev v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Poslovna pogajanja obsegajo interdisciplinarno znanje in številne veščine pogajalcev, kot tudi nekatere osebnostne lastnosti, ki lahko v veliki meri pripomorejo k uspešnem poteku in izidu pogajanj.

Kadarkoli poskušamo vplivati na nekoga prek izmenjave, bodisi idej bodisi neke materialne vrednosti, se pogajamo. *Pogajanja so proces, na podlagi katerega poskušamo zadovoljiti naše potrebe, ko nekdo drug kontrolira ali lasti tisto, kar mi želimo pridobiti. Vsaka želja, ki jo želimo izpolniti, in vsaka potreba, ki jo želimo zadovoljiti, pomeni potencialno situacijo za pogajanje* (Maddux, 1988, str. 14).

Ury (1998, str. 18) poudarja vlogo pogajanja kot čedalje pomembnejšega sredstva odločanja v javnem življenju. Čeprav sami morda ne sedimo za pogajalsko mizo, izidi pogajanj vplivajo na naša življenja. Kadar dialog med oblastjo in npr. sindikatom učiteljev obstane na mrtvi točki in začno učitelji stavkati, otroci ne gredo v šolo in ostanejo doma. Kadar pogajanja med našim podjetjem in morebitnim kupcem padejo v vodo in gre podjetje v stečaj, utegnemo izgubiti službo. Kadar se razprava med našo vlado in njenimi nasprotniki sprevrže v sovražnosti, lahko izbruhne vojna. Skratka, pogajanja nam oblikujejo življenje.

Medtem ko se število opredelitev pogajanj množi, pa so njihove temeljne sestavine nespremenjene (Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 263):

- a) pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
- b) stranki imata skupne pa tudi različne interese;
- c) ko stranki vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum;
- d) čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum vendarle obojestransko koristen.

Da bi se lahko lotili pogajanj v bolj formalnem smislu, kot so tista, ki so del našega vsakdana, torej k organiziranim pogajanjem z namenom doseči sporazumno rešitev, je treba poznati **načela pogajanj**, kot jih navajata Hiltrop in Udall (1995, str.8):

1. Pogajanja so prostovoljna dejavnost, od katere lahko vsaka od udeleženih strani kadarkoli odstopi oz. zavrne sodelovanje v pogajanjih že na samem začetku.
2. Pogajanja se običajno začno, ker želi vsaj ena od strani spremeniti status quo in verjame, da je vzajemen sporazum možen.
3. Pristop k pogajanju zahteva, da si obe strani želita doseči medsebojni sporazum, preden bo odločitev sprejeta.

4. Čas je ključen dejavnik v pogajanjih, ki pomembno vpliva na klimo v pogajanjih ter direktno vpliva na končen izid pogajanj.
5. Uspešen izid pogajanj ni vedno zmagati za vsako ceno ali celo zmagati nasploh, temveč je v doseganju tistega, kar si želita obe strani.
6. Napredek pri vseh načinih pogajanj je močno pogojen z osebnimi vrednotami, sposobnostmi, odnosi in čustvi vseh za pogajalsko mizo.

2.2. Pogajanja kot oblika razreševanja konfliktov

Uspešni pogajalci imajo pozitiven odnos do konflikta, saj nanj gledajo kot na normalen in konstruktiven pojav, ki opredeljuje izhodišče pogajanj. Brez konflikta namreč ni razloga za pogajanja. Uspešni pogajalci torej vidijo v konfliktu izziv in se ga ne izogibajo, kar poveča njihove možnosti za doseganje uspešnega pogajalskega izida, saj se skozi čas konflikt lahko poglobi in ga je tako težje reševati.

2.2.1. Opredelitev konflikta

Konflikt lahko definiramo na različne načine; tradicionalna definicija po Websterju označuje konflikt kot »spopad, bitko ali borbo«. Sodobnejša definicija konflikta pa izpušča fizično nasilne elemente, ki jih nadomešča s psihološkimi termini, kot so ostro nestrinjanje ali nasprotovanje interesov, idej. Konflikt bi torej lahko opredelili kot interakcijo soodvisnih posameznikov ali skupin, ki zasledujejo nekompatibilne si cilje, zato pri doseganju le-teh naletijo na nestrinjanje nasprotne strani (Lewicki, 1994, str.5).

Reševanja konflikta se moramo lotiti hitro, saj bi časovno distanciranje do začetka reševanja konflikta situacijo lahko poslabšalo in s tem zmanjšalo možnosti za doseganje optimalnih rešitev; zato se moramo zavedati, da pozitiven pristop k reševanju konflikta pomembno vpliva na ugodno razrešitev le-tega. Prav tako pa moramo biti pozorni na znake, ki kažejo na konflikt, da bi lahko dovolj hitro ugotovili, da gre dejansko za konflikt in ne za morebitne »taktike«, s katerimi želi nekdo namerno izzvati našo reakcijo na nekaj.

Charles Handy je razdelil znake konflikta v dve skupini:

- **Simptomi**, med katere spadajo nezavestni ali vsaj nenačrtovani načini vedenja, ki sprožajo konflikt.
- **Taktike** pa je označil kot namerne načine ravnanja, s katerimi želijo udeleženi v konfliktu izraziti svojo pozicijo glede določene stvari, da bi otežili delovanje nasprotne strani ali celo s tovrstno manipulacijo »dobili bitko« (Kogan Page Ltd, 1993, str. 42).

2.2.2. Pozitivne in negativne lastnosti konflikta

V družbi ima konflikt, če gledamo splošno, negativen predznak. V literaturi, ki obravnava to področje, je moč zaslediti tako argumente nekaterih avtorjev, ki podpirajo to, po mnenju drugih zastarelo miselnost, kot tudi »sodobnejše« vidike nekaterih avtorjev, ki vidijo konflikt kot neizogiben element delovanja družbe nasploh, in kar je pomembneje, poudarjajo dejstvo, da se z reševanjem ter razrešitvijo konfliktov ustvarja napredek, s katerim, gledano z vidika družbe, pridobimo vsi.

Avtorji, ki pripisujejo konfliktu **negativne lastnosti**, le-te opredelijo takole:

- to so destruktivne posledice, ki jih konflikt ustvari,
- konflikt je povzročitelj agresivnega obnašanja,
- konflikt zbuja sovražna čustva med nasprotnima stranema,
- emocije prevzamejo vodilno vlogo, kar pripelje do neracionalnega odzivanja udeleženih strani,
- pomenijo nepripravljenost popuščanja in prilagajanja posameznih strani, željo dokazati »svoj prav«,
- to je oslabljen komunikacija – zaradi negativne klime komunikacija ne more potekati nemoteno, kar dodatno otežuje predstavitev argumentov različnih stališč.

Ker vse naštet otežuje doseganje zastavljenih ciljev posameznih strani in s tem zmanjšuje možnosti sklepanja sporazumnih rešitev, ki bi vsem udeležencem prinesle določene koristi, se zagovorniki opredelitve konflikta kot negativnega pojava strinjajo, da bi se bilo le-temu bolje izogibati, saj so skeptični glede pozitivnih učinkov, ki naj bi jih konflikt prinesel.

Nasprotno stališče pa zavzemajo tisti, ki se zavedajo, da ima konflikt tudi pozitivne lastnosti. Ker vemo, da prihaja do konfliktov povsod med ljudmi, kar nas sili, da jih sprejemamo, bi bilo najbolje, da se zavedamo predvsem njihovih pozitivnih lastnosti ter si prizadevamo, da jih izkoristimo. Če bomo v konfliktu videli potencialne priložnosti, se bomo tudi bolj pozitivno lotevali njegovega razreševanja, kar daje dobro izhodišče, da vsaj do neke mere izničimo prej opisane negativne lastnosti konflikta.

Pozitivne lastnosti konflikta navaja Lipičnik (1998, str. 264, 265) kot naslednje:

- Konflikt kaže na probleme – na človekovo hotenje spremeniti obstoječe stanje; to hotenje je vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitvev in tako spodbuditi spremembo.
- Konflikt zahteva rešitve, sicer ga lahko potlačimo, ne moremo pa se mu izogniti, ker zmeraj prihaja na dan v takšni ali drugačni obliki. Kadar se pojavi konflikt, bi zato morali najprej pomisliti, kako ga bomo reševali, ne pa, kako se mu bomo izognili.
- Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov, kar nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga skušamo doseči.

- Konflikti odpravljajo mrtvilo in nas tako varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene.
- Konflikt je izhodišče za spremembe, ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Pridobivati moramo nova spoznanja, kar omogoča prav nastajanje konfliktov.

2.2.2.1. Priporočila za uspešno razreševanje konfliktov v pogajanjih

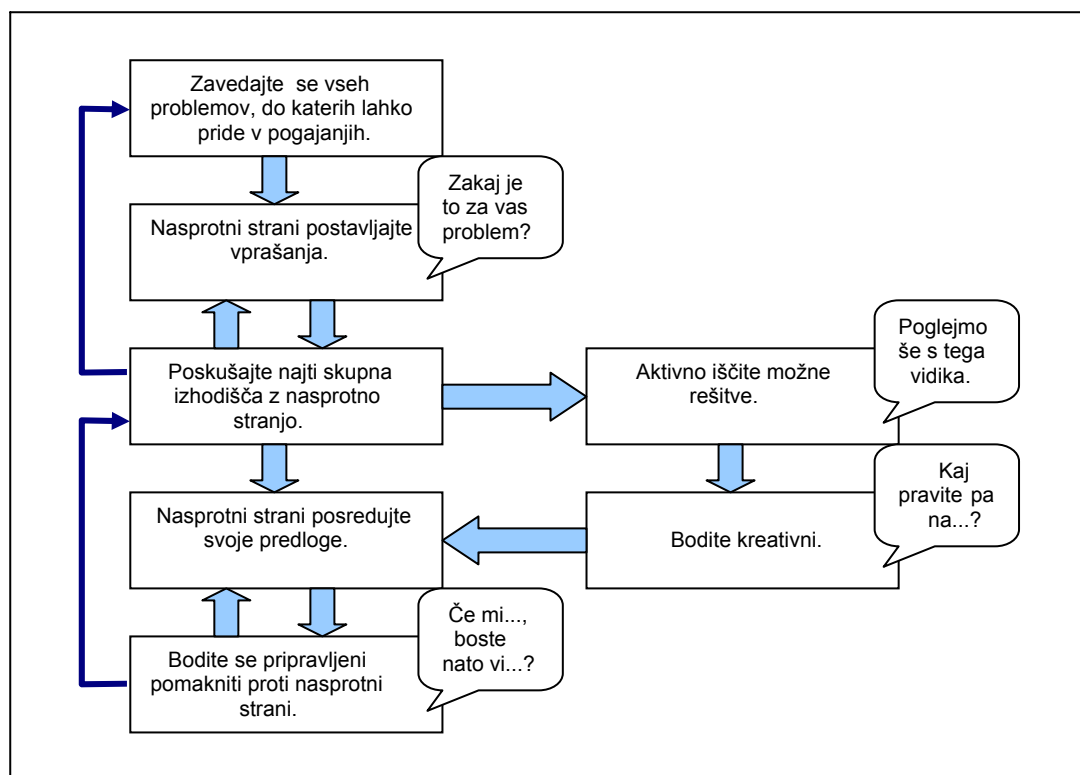
Začnemo lahko pri tem, da poudarimo dejstvo, da se konfliktov ne smemo bati. Ne smemo se jih izogibati, saj njihovo ugodno reševanje omogoča napredek za vse udeležene. Če se jim ne bomo izogibali in bomo v njihovi razrešitvi videli možnost za spremembe in posledično razvoj, pomeni, da se bomo njihovega razreševanja lotevali pozitivno. Prav pozitiven pristop k njihovi razrešitvi nam bo dal dobro izhodišče za iskanje skupnih rešitev in uresničevanje zastavljenih ciljev, kar se bo kazalo v uspešnem izidu pogajanj, ki bo vsem udeleženi zagotovil določene pridobitve.

Hodgson (2000, str. 216) navaja šest pozitivnih korakov, ki jih gre upoštevati v pogajanjih kot obliki razreševanja konflikta:

- Uporabite način skupnega reševanja problemov. Imejte v mislih, da je bolj verjetno, da boste pridobili nekaj od tistega, kar želite doseči, če boste dopustili nasprotni strani, da pridobi nekaj od tistega, kar si želi doseči.
- Poslušajte, kaj ima nasprotna stran povedati. Ne bodite osredotočeni zgolj na to, kar želite povedati sami.
- Postavljajte vprašanja nasprotni strani, da boste bolje spoznali stališče nasprotne strani ali njihove ponudbe. Postavljajte vprašanja glede konkretnega problema in preverite lastno razumevanje problema.
- Bodite dojemljivi za različne vidike. Postavljajte »Kaj pa če ...« tip vprašanj, da pomagate nasprotni strani videti druge opcije.
- Ne pozabite, da je premikanje z ene točke na drugo edina možnost napredka. Vaša naloga je, da najdete način, kako se približati nasprotni strani, ter spodbuditi in pomagati njim, da se približajo vam.
- Ločite problem od ljudi, ki so udeleženi v pogajanjih. Osredotočite se na iskanje skupne rešitve in ne na ljudi, s katerimi se pogajate.

Nasprotni strani začneta pogajanja z namenom izpolniti svoje interese, ki se med seboj razlikujejo. Ta razlika simbolizira konflikt med njima, ki ga bosta v pogajanjih poskušali razrešiti. Kako ravnati pri razreševanju konflikta v pogajanjih, prikazuje slika 1.

Slika 1: Okvir poteka razreševanja konflikta v pogajanjih



Vir: Laws, 2003, str. 131

2.3. Komuniciranje v pogajanjih

Komuniciranje predstavlja eno najpomembnejših sposobnosti človeka, omogoča delovanje in razvoj, tako posamezniku kot družbi kot celoti. Najbolj grobo lahko označimo komuniciranje kot izmenjavanje informacij, sporazumevanje. Na podlagi tega, kako nekdo komunicira z okoljem, pa je moč spoznati o njem veliko več, kot sporočajo njegove besede. To pomeni, da gre komuniciranju med ljudmi posvečati posebno pozornost, saj poznavanje tega področja omogoča, da izkoristimo pozitivne učinke, ki so posledica določenega načina komuniciranja, prav tako pa omogoča, da se izogibamo tistim načinom, ki privedejo do negativnih učinkov.

V novejšem času se uvaja izraz **komunikacijski kapital** kot sestavina intelektualnega kapitala in ga je mogoče uporabiti za ustvarjanje nove vrednosti oz. bogastva. Komunikacijski kapital sestavljajo (Devetak, Vuković, 2002, str. 173-174):

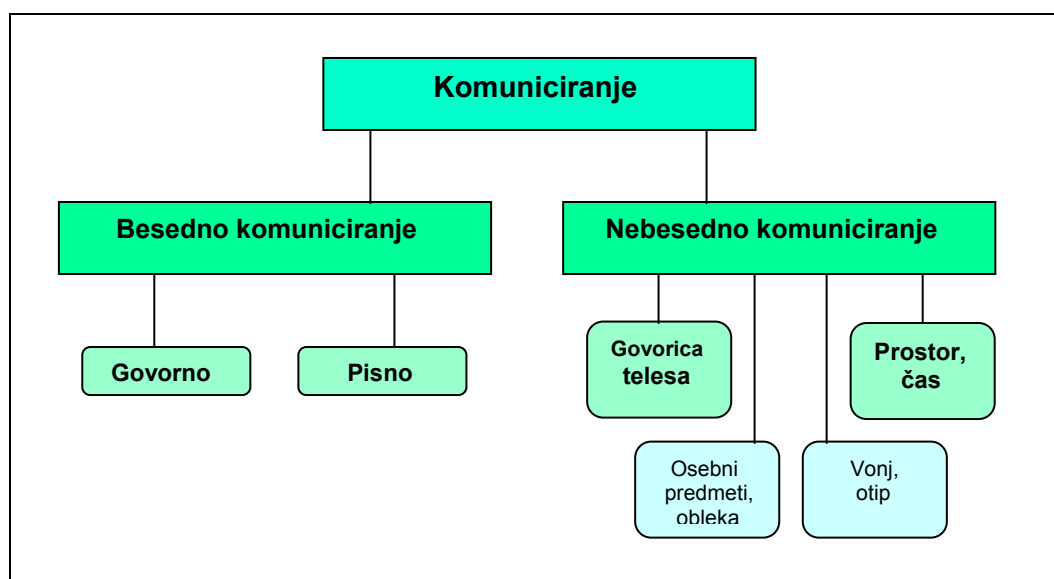
- Človeški kapital, ki »gre« ob koncu delovnega dne domov in ga ljudje nosijo s seboj, kjerkoli so.
- Strukturni kapital, ki ostane v podjetju in pomeni opredmeteno znanje.
- Odnosni kapital, ki pomeni vrednost odnosov podjetja z njemu pomembnimi skupinami.

Prevladujoč del pogajanj pripada komuniciranju. Udeleženi strani v pogajanjih sta v medsebojnem odnosu ena z drugo, pri čemer si posredujejo informacije v zvezi s predmetom pogajanj. Skozi proces komuniciranja torej želi posamezna stran vplivati na nasprotno stran z namenom, doseči pri nasprotni strani čim bolj pozitiven odziv na njeno posredovanje informacij.

V želji po pozitivnem odzivu nasprotne strani morata udeleženi strani najprej zagotoviti pogoj uspešnega komuniciranja, saj je pozitiven odziv nasprotne strani, seveda poleg vsebine posredovanih informacij, v veliki meri odvisen prav od uspešnosti komuniciranja med udeleženima stranema. Ker je za uspešen izid pogajanj najprej potreben pozitiven odziv udeleženi strani na posredovane informacije nasprotne strani, kar je tudi posledica uspešnega komuniciranja, lahko rečemo, da je **uspešno komuniciranje pogoj za uspešen izid pogajanj**.

Pogosto se zavemo, da komuniciramo samo takrat, ko govorimo in pišemo. Vendar gre v tem primeru le za besedni način komuniciranja; poleg tega poznamo še nebesedni način komuniciranja, ki ga v veliki meri zaznamuje govorica telesa. Tudi v pogajanjih si pogajalci med seboj sporočajo informacije na različne načine in nemalokrat se zgodi, da govorica telesa sporoča več kot same besede. Tisti pogajalci, ki ne obvladajo obeh načinov komuniciranja, tako tvegajo, da jih nebesedni način lahko kaj hitro izda, prav tako pa z nepoznavanjem le-tega, lahko spregledajo zanje sicer koristna sporočila, ki jim jih pogajalci nasprotne strani »nehote« posredujejo. Res pa je tudi, da je lahko pošiljanje sporočila z govorico telesa naučeno in ga pogajalci uporabljajo z namenom, da bi z njim pri nasprotni strani izzvali določeno reakcijo.

Slika 2: Načini komuniciranja



Vir: Možina et al., 2004, str. 55

2.3.1. Besedno komuniciranje v pogajanjih

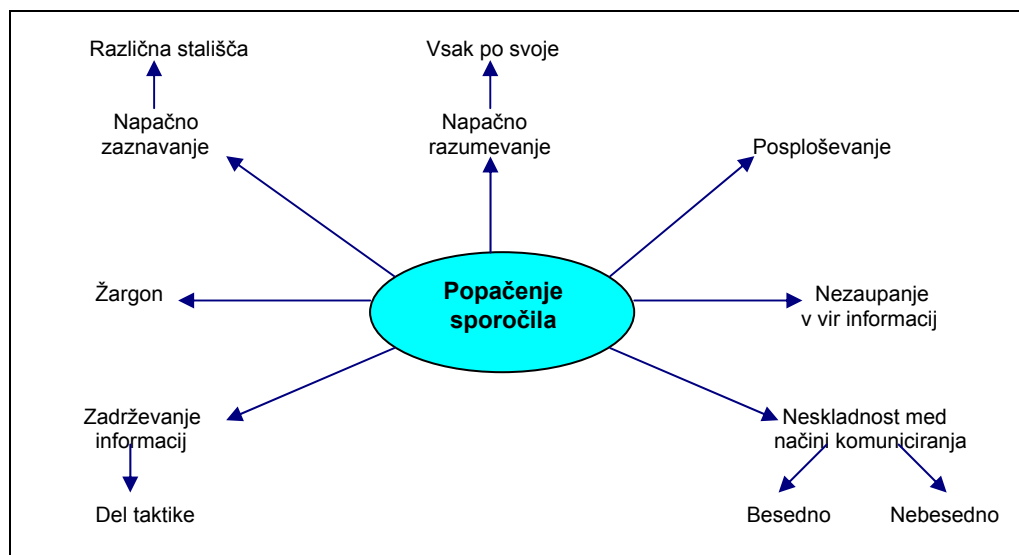
Z besednim komuniciranjem označujemo izmenjavo, razlaganje in tolmačenje sporočil med osebami. V pogajanjih želimo pogajalcem nasprotne strani posredovati sporočilo, želimo pa tudi, da ga ta pravilno razume. Komuniciranje je vedno dvosmerna informacija; pošiljatelj sporočila mora svojo idejo dosledno in pozorno preoblikovati v sporočilo tako, da jo bo prejemnik pravilno dojel in se odzval nanjo. Zato je zelo pomembno, kako sporočilo povemo. Napačno sprejeta informacija sproži tudi napačne odločitve in nesporazume, tem pa se želimo v pogajanjih izogniti (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 78).

V želji po nemotenem komuniciranju v pogajanjih, se moramo zavedati motenj, zaradi katerih je komuniciranje oteženo in tako manj učinkovito. **Do motenj v okviru besednega komuniciranja med pogajalci** prihaja zaradi različnih vzrokov. Nekateri med njimi so:

1) Popačenje informacij

Pogajalec se mora zavedati, da sploh ni nujno, da ga je nasprotna stran razumela tako, kot je mislil. Učinkovitost komunikacij lahko tako definiramo kot stopnjo zmanjševanja napačnega razumevanja sporočil. Proces, v katerem prihaja do spremembe prvotne sporočilnosti informacij, označujemo tudi kot **proces popačenja informacij** (sporočila imenujemo tudi informacije, vendar je definicij informacije precej in so med seboj bistveno različne). Popačenje je lahko namerno ali nenamerno. Morda prejemnik sporočila noče razumeti le-tega, kot je bilo poslano, ker to ne ustreza njegovim interesom (Kavčič, 1992, str. 224-225).

Slika 3: Vzroki za popačenje informacij



Vir: Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 79

2) Dvoumnost informacij

Poseben vidik popačenja informacij je tudi dvoumnost informacij, kar pomeni, da je posamezno informacijo mogoče interpretirati na različne načine; to praviloma ni lastnost informacije, ampak bolj prejemnika sporočila. Med najučinkovitejšimi sredstvi za odpravljanje popačenosti informacij je razvijanje alternativnih virov informiranja, spodbujanje različnih nazorov in eliminiranje posrednikov (Kavčič, 1992, str. 226).

3) Pomanjkanje povratnih informacij

Ker je za pogajalca bistveno, da bo nasprotna stran razumela posredovano vsebino sporočil na način, kot on to želi, bo skrbel za to, da se popačenju informacij v čim večji meri izogne. To lahko stori tako, da se v vsaki od vlog, v katerih se v pogajanjih pojavlja, **povratno informira**. Kadar je v vlogi sporočevalca, poskrbi za to, da izve, kako je nasprotna stran interpretirala posredovano informacijo in da pobudo za povratno informacijo. Kadar pa je v vlogi prejemnika informacij, pa sam s povratno informacijo obvesti sporočevalca o razumevanju le-te, oz. preveri, če je njegova interpretacija skladna z namenom posredovanja sporočevalca in je bil tako učinek dosežen.

4) Neaktivno in neučinkovito poslušanje

Do nepopolnega razumevanja nasprotne strani v pogajanjih prihaja tudi zaradi neaktivnega poslušanja pogajalcev. Le-to lahko pripelje do napačnih sklepov o vsebini posredovanih informacij in tudi do nerazumevanja predlogov ter ponudb nasprotne strani. Vse to pa onemogoča učinkovito reševanje problemov ter iskanje skupne rešitve, kar ima za posledico neugoden izid pogajanj. Vsaj do neke mere je razlog za neaktivno poslušanje v pogajanjih verjetno v tem, da se pogajalci v času, ko ima nasprotna stran besedo, pripravljajo na to, kar bodo nato povedali sami in tako »preslišijo« zanje sicer pomembne informacije. Drugi razlog je v selektivnem poslušanju, ko poslušamo zgolj tisto, kar želimo slišati, tako drugo zanemarimo, kar pri nas sproži nastanek nerealne slike dejanskega stanja. Sodobni način komuniciranja v pogajanjih predvideva aktivno in učinkovito poslušanje kot nujen prvi pogoj za učinkovito iskanje rešitev.

- Možina et al. (2004, str. 78-75) navajajo, da je poslušati več kot samo slišati. Kar nam nekdo pripoveduje, je predmet zaznavanja, razumevanja in dojemanja povedanega. **Učinkovito poslušanje** osebe pomeni, da želimo biti prejemnik njenega sporočila, želimo usmerjati pozornost k izgovorjenim sporočilom, preverjati pomen sporočil, iskati pojasnila in dajati povratne informacije. Spangle in Isenhardt (2003, str. 29) označita **aktivno poslušanje** kot nujno lastnost pogajalcev. Le z aktivnim poslušanjem nasprotne strani v pogajanjih boste spoznali njihove občutke in skrbi glede konkretnih problemov in le tako se boste lahko lotili proučevanja področij, glede katerih se z njimi strinjate oz. glede katerih imate drugačno mnenje in tako razvili učinkovite načine nadaljnjega delovanja v pogajanjih z njimi.

V okviru besednega komuniciranja si mora pogajalec prizadevati pravilno dojemati vsebino sporočil pogajalcev nasprotne strani, dajati povratne informacije, aktivno poslušati nasprotno stran ter se truditi, da bi se izražal čim bolj situaciji ustrezno in razumljivo. Izogibati pa se mora dobesednemu dojetanju nekaterih tako imenovanih »fraz«, kot označujemo določene besedne zveze, ki so postale skozi čas v pogajanjih stalno opazne.

Tisaj (1996, str. 21) opredeljuje nekatere besedne zveze, ki so v pogajanjih pogosto uporabljene. Nekatere skušajo vzbuditi pozornost, včasih pomenijo ravno nasprotno od njihove vsebine, skupaj pa dajejo nekakšen vpogled v psihologijo posameznika, pogajalca. Nekatere izmed takšnih besednih zvez so naslednje:

- **»Mimogrede še nekaj.«** - Pogajalec želi povedati, da bi rad dodal še nekaj, kar se je ravnokar spomnil. V devetdesetih odstotkih primerov je želel povedati nekaj zelo pomemnega.
- **»Da povem po pravici.«** - Kadar začne pogajalec stavek s to »frazo«, obstoji velika verjetnost njegove nepoštenosti in želje prikriti nekatera dejstva.
- **»Preden pozabim.«** - To je nesmiselna »frazo«, s katero želi govornik poudariti dejstvo, da bi nekaj skoraj pozabil povedati, čeprav to sploh ne drži.

Dejansko imajo torej takšne besedne zveze določeno psihološko ozadje. Kažejo na to, kaj se dogaja v glavi nasprotnega pogajalca. Zato naj pogajalec vselej pozorno posluša in ugotavlja motive, ki se skrivajo za izjavami.

2.3.2. Nebesedno komuniciranje v pogajanjih

Nebesedno komuniciramo sicer brez besed, a s celotnim telesom. Nekateri pripisujejo nebesednemu komuniciranju, predvsem v poslovnem komuniciranju, bistveno večji pomen kot besednemu, saj je le-to lahko nezavestno in naj bi bilo zato bolj pošteno in odkrito.

V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstotni delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje, ki obsega govorico telesa (držo, kretnje, mimiko, pogled), prostor in čas, osebni videz in urejenost, otip, vonj in še kaj (Možina et al., 2004, str. 55).

Ko z nekom komuniciramo v okoliščinah, kot so poslovni razgovor ali pogajanja, naj bi bili v času, ko imamo sami besedo, tako osredotočeni na vsebino sporočila, ki ga posredujemo, da naj bi ob tem pozabljali na to, kar sporočamo z govorico telesa. Nebesednega komuniciranja kot kompleksne celote se ni možno naučiti, saj so nekateri elementi (v fizičnem smislu) človeku naravno dani in jih tako ne more spreminjati. Lahko pa si s spoznavanjem in proučevanjem poslovnega komuniciranja »prisvojimo« določene elemente le-tega, za katere velja, da pozitivno učinkujejo na sogovornike, ter »opustimo« tiste, katerih učinki so negativni.

Govorica telesa obsega **proksemiko** – položaj in gibanje ljudi v prostoru, držo in hojo ljudi, **gestikulacijo** – kretnje rok, nog, glave in **mimiko** – izraz obraza, oči (Možina et al., 2004, str. 57):

- **Prostor:** ljudje si lastimo bližnji prostor in odganjamo vrinjence; vdor preko nevidnih meja otežkoča dogovarjanje.
- **Stoja:** slonenje na hiši, avtomobilu – lastništvo; dviganje na prste – negotovost, ošabnost, oblastnost.

- **Hoja:** hitra hoja, veliki koraki, zamahi rok, dvignjena brada – samozavest, napihnjenost, tudi narejena poslovnost.; zamišljena hoja, sklonjena glava, roke na hrbtu – zamišljenost, želja po miru; hoja z rokami v pasu – prekipavajoča dejavnost.
- **Sedenje:** oseba jaha stol, roke ima na naslonjalu – občutek premoči, vzvišenosti nad okoljem; sedi na sprednjem delu sedala – odklanjanje, pripravljenost na odhod, akcijo; malo razprta kolena, stopala na tleh – zbrano spremlja razgovor, je naravnost k cilju; noge ovite okrog nog stola – negotovost, iskanje opore; noge nazaj – odklanjanje, napadalnost; naslon nazaj, roke za tilnikom – gospodar položaja, sproščenost.
- **Noge:** prekrižane pri sedenju – čakanje, previdnost, zadržanost; nenadno križanje nog – odpor, kritična točka.
- **Rame:** dvignjene – strah; spuščene – breme odgovornosti; oglate – pripravljenost na odgovornost.
- **Roke:** razprte roke – dobrodošlica, vabilo; oprte v boke – vzvišenost, ogorčenost; roke navzgor, naravnost, navzdol – pritrjevanje, nevtralnost ali zanikanje.
- **Prsti in dlani:** iztegnjen kazalec – poučevanje, nadmoč; mlahav, vlažen stisk roke – odvraten, nesimpatičen; stisk roke z obema rokama – narejena prisrčnost.
- **Oči:** pogled v oči – samozavest, odkritost; pogled mimo – negotovost, zamišljenost, ošabnost; pogled navzdol – nezanimanje, ponižnost; mežikanje – živčnost, pritrjevanje; dviganje obrvi – nejevernost, ošabnost; umikanje pogleda – neodkritost, slaba vest; kratek pogled v oči, nato vstran – zanimanje, tehtanje predlogov.
- **Usta:** napete mišice čeljusti, stisnjene ustnice, brada, potisnjena naprej – upornost; brada omahne navzdol – presenečenje, strah; sproščena usta – tehtanje, preverjanje; dvignjen kot ust – cinizem, ošabnost.

Poznavanje nebesednega komuniciranja prav tako koristno služi v nasprotnem primeru, ko smo sami v vlogi poslušalca in želimo pomen besedno posredovanega sporočanja govornika preveriti s pomenom njegovega nebesednega sporočanja ter poiskati skladnost med njima. Seveda pa se moramo prav tako zavedati, da tudi na tem področju prihaja do zlorab in manipulacij. Saj bi bilo nekoliko domišljavo od nas, če bi menili, da smo s tem, ko smo spoznali pomene določenih kretenj, mimike ali drže telesa, osvojili nekakšno »konkurenčno prednost« pred pogajalcem nasprotne strani. V tem primeru, bi namreč izhajali iz domneve, da ta pogajalec ni še nikoli slišal za kaj podobnega, kar je pa malo verjetno.

Tako gre lahko v pogajanjih za načrtovano vplivanje na nasprotno stran z uporabo vnaprej določenih elementov nebesedne komunikacije, z namenom nekaj prikriti, zмести sogovornika, mu nekaj prikazati v popolnoma drugačni luči. Vse to je seveda mnogo »pametneje« doseči z nebesednim komuniciranjem, saj se je, v primeru, ko prevara le ne uspe ali se drugače izkaže, da je šlo za neresnico, nato lažje izgovarjati na način: »Tega nisem nikoli rekel!«, pa še zlaže se ne tisti, ki to trdi. Da bi se tovrstnemu manipuliranju z nebesednim komuniciranjem izognili, moramo znati oceniti, kdaj in v kakšnem obsegu gre dobesedno jemati tako imenovane »prevode« posameznih elementov govorice telesa kot ključnega dela nebesednega komuniciranja.

Eunson (1994, str. 20) navaja, da je nebesedno komuniciranje lahko zelo dvoumno. Zato ne smemo domnevati, da lahko beremo ljudi, s katerimi komuniciramo, kot odprto knjigo, samo zaradi tega, ker naj bi vedeli, kaj nam sporočajo na nebesedni način. Lahko da imamo prav, enako verjetno pa je, da se motimo. Prav tako ne gre pripisovati nebesednemu komuniciranju bistveno večjega pomena kot besednemu; pretirano poudarjanje, v odstotkih izraženega pomena nebesednega komuniciranja, nasproti besednemu, je sicer koristen popravek zgodovinskega pretiranega poudarka besednega načina komuniciranja, vendar je čas, da se stanje na tem področju uravnoteži. Le tako se bomo zavedali dinamičnega prepletanja obeh načinov komuniciranja ter situacij, v katerih se medsebojno dopolnjujeta, in tistih, v katerih prihaja do neskladij med njima.

3. POGAJANJA KOT PROCES

Pogajanja so daljši proces in ne enkratni dogodek. Pogajanja so tudi edinstven proces, saj tudi če ne uspejo ter se ponovijo, naslednjič potekajo v drugem času, morda z drugimi pogajalci, tudi predmet pogajanj se je utegnil spremeniti; tako jih ni moč absolutno ponoviti. Da bi udeležene strani v čim večji meri dosegle ugoden izid pogajanj, si morajo prizadevati, da bi na vsaki stopnji procesa pogajanj delovale optimalno. Tako se pogajanja začno že mnogo prej, preden se udeležene strani pravzaprav soočijo.

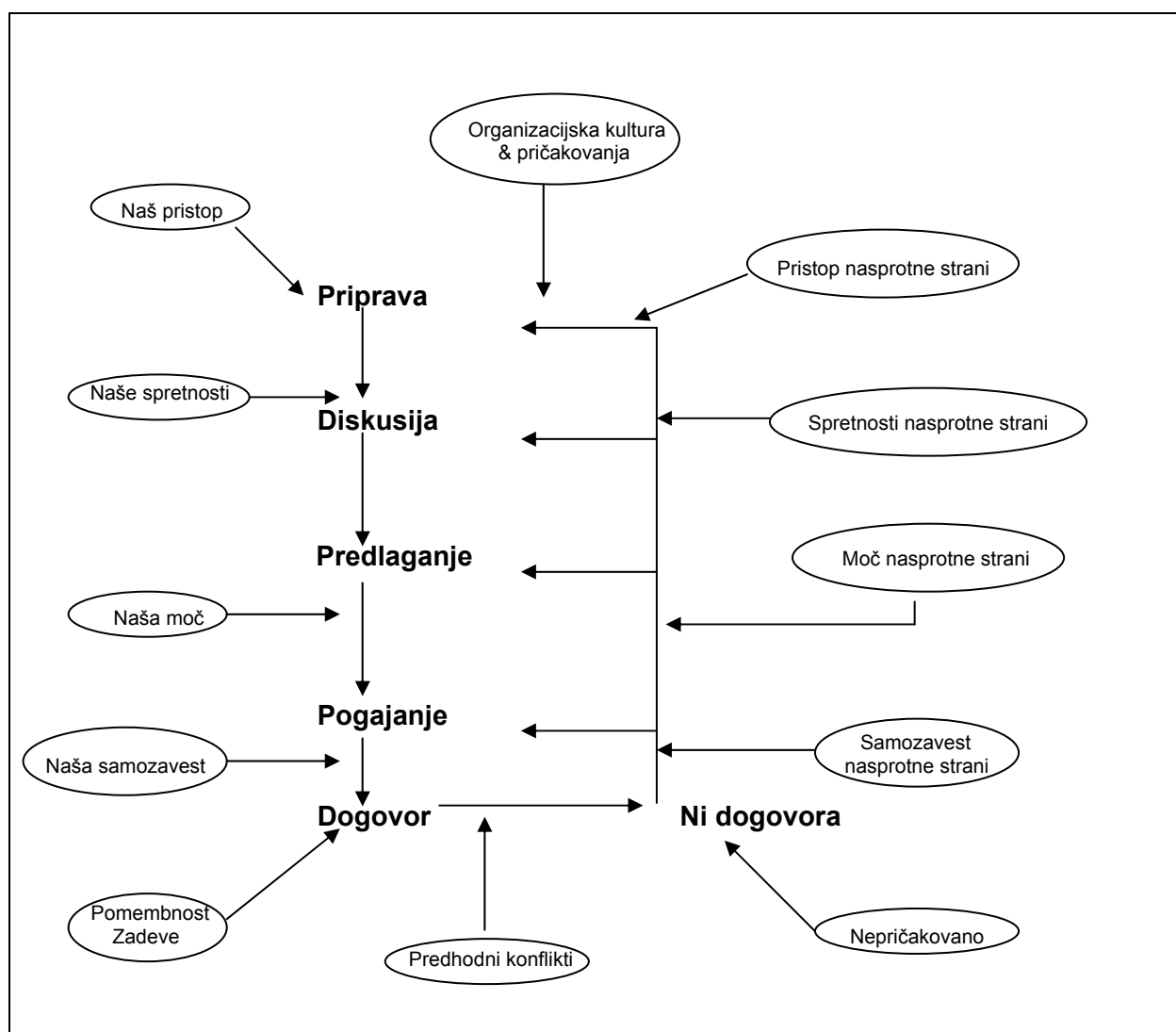
V literaturi, ki obravnava pogajanja, je moč zaslediti opredelitve pogajalskega procesa različnih avtorjev, ki le-temu pripisujejo različno število stopenj. Tudi po tem, kako jih definirajo, se med seboj razlikujejo, vendar z vidika celotnega procesa pogajanj ter napredovanja iz ene faze v drugo ostajajo vsebinski vidiki dokaj enotni. V najenostavnejšem smislu bi lahko vsaka pogajanja razdelili na: **pripravljanje**, **dogovarjanje** in **sprejemanje** oz. **zavračanje**. V prvi fazi bi tako pripravili vse potrebno za začetek pogajanj, potrebno dokumentacijo, informacije glede predmeta pogajanj, informacije o nasprotni strani, o njenih pogajalcih. V naslednji fazi bi se soočili z nasprotno stranjo in si izmenjali predloge glede tega, kaj smo pripravljeni storiti, do kod smo pripravljeni iti z namenom pridobiti določeno korist, zaradi katere smo se pogajanj sploh udeležili. V tretji fazi bi proučili predloge, zahteve ter ponudbe nasprotne strani in se na podlagi ugotovitve razlike med tem, kaj konkretno s tem, ko jih sprejmemo, pridobimo ter koliko s tem, ko ugodimo njihovim zahtevam, izgubimo, odločili, ali sprejmemo ponujen dogovor ali ga zavrremo.

Takšen zelo enostaven koncept pogajanj pomeni le osnovo, na kateri bi lahko zgradili konkreten koncept pogajalskega procesa in bi mu gotovo dodali kakšno stopnjo ter cel kup vmesnih korakov med njimi in tako dobili pravi koncept, model pogajalskega procesa, ki bi prikazoval delovanje pogajalcev v pogajalskem procesu. Vendar tudi takšni enostavni koncepti pogajanj obstajajo in vsi jih, še enostavnejše od opisanega, uporabljamo v našem vsakdanu, ko se pogajamo z različnimi ljudmi na delovnem mestu, doma, s prijatelji. Skratka, na področjih, kjer se največkrat pogajamo za nekaj nematerialnega.

Za potrebe tega dela bom v nadaljevanju predstavila pogajanja kot proces, pri čemer bom na podlagi ugotovitev različnih avtorjev prikazala vsebinski vidik posameznih stopenj v procesu pogajanj ter povezave med njimi, kar zlit v celoto predstavlja enega od uveljavljenih in pogosto uporabljenih konceptov pogajalskega procesa.

Spodnja slika prikazuje proces pogajanj kot skupek aktivnosti, ki se odvijajo hkrati – ravnati moramo v skladu s tem, kar je za nas ključno, da pridobimo v pogajanjih, obenem pa moramo biti osredotočeni na zaznavanje tako neposrednih kot subtilnih signalov, ki izhajajo iz nasprotne strani v pogajanjih. Poskrbeti moramo za to, da pravilno razumemo, kaj nam posreduje nasprotna stran in kaj konkretno to pomeni za nas ter da znamo na to hitro in jasno odreagirati (Hodgson, 2000, str. 3).

Slika 4: Omejitve in vplivi na proces pogajanj



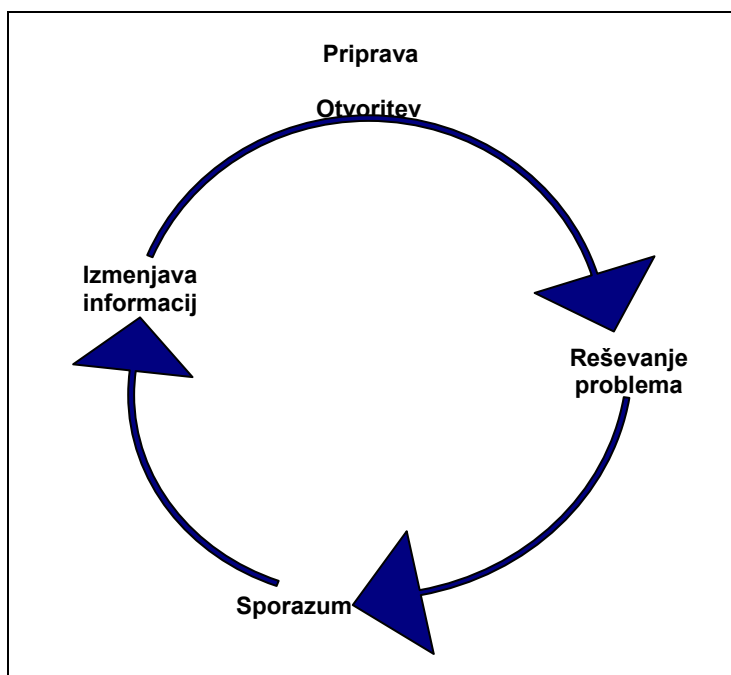
Vir: Hodgson, 2000, str. 5

Hiltrop in Udall (1995, str. 17) označujeta proces pogajanj kot ohlapno urejeno zaporedje šestih različnih stopenj, ki jih opisujeta takole:

1. **Priprava** – pogajalci identificirajo probleme in opredelijo cilje.
2. **Razvijanje strategije** – vsaka od udeleženih strani določi, v skladu s kakšno strategijo ter na kakšen način bo delovala v pogajanjih.
3. **Začetek pogajanj** – vsaka udeležena stran predstavi svojo začetno pozicijo.
4. **Vzpostavitev razumevanja** – pogajalci utemeljujejo svoje pozicije in proučujejo pozicijo nasprotne strani.
5. **Pogajanje** – vsaka od udeleženih strani si prizadeva doseči popuščanje glede postavljenih zahtev nasprotne strani.
6. **Zaključek** – končni sporazum je dosežen ali pa se pogajanja končajo, ker udeleženi strani nista dosegli sporazuma in se razideta.

Spangle in Isenhardt (2003, str. 70) opozarjata, da v pogajanjih z naraščanjem zahtevnosti v postavljenih pogojih posamezne strani narašča tudi odpor in nezaupanje na nasprotni strani, kar ima za posledico vse težje doseganje skupne zadovoljive rešitve. Rezultati raziskav s področja pogajanj omogočajo vpogled v pogajalski proces, sestavljen iz posameznih faz, ter v način delovanje znotraj le-tega, ki mogoča odkrivanje najvišjega potenciala za doseganje uspešnega izida pogajanj. Takšno strukturo pogajalskega procesa prikazuje slika 5.

Slika 5: Pogajalski proces



Vir: Spangle, Isenhardt, 2003, str. 71

3.1. Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja pomenijo kritično točko pogajanj. Skrivnost uspešnih pogajanj je največkrat - ocenjujejo, da celo v več kot 90 odstotkih - v temeljitih pripravah. Pomen priprav na pogajanje najbolj jasno označimo z osnovnim načelom: »NEPRIPRAVLJENI POGAJALCI NE SMEJO NA POGAJANJA.« Slaba pripravljenost na pogajanja ene ali obeh udeležениh strani (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 21-22):

- bistveno podaljšuje pogajanja v celoti,
- povečuje verjetnost, da bomo po nepotrebnem popuščali,
- zmanjšuje verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj,
- povečuje verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitev pa težje, kot bi bilo potrebno.

Uspešen pogajalec torej ne bo čakal na zadnji trenutek, preden bo prišel s pripravami ali se jih lotil celo na poti na pogajanja. Pravočasno bo začel načrtovati svoje delovanje v pogajanjih, si postavil cilje, pridobil potrebne informacije ter sprejel ključne usmeritve in načine svojega delovanja, na podlagi katerih bo poskušal doseči čim uspešnejši izid pogajanj. Dobro pripravljen pogajalec bo imel odgovore na naslednja vprašanja, pred pričetkom pogajanj.

Preglednica 1: Priprava na pogajanja

Ozadje
O kateri zadevi se nameravamo pogajati? Kakšna so zgodovinska dejstva? S kom se bomo pogajali? Kaj še vemo o sposobnosti nasprotne strani, njihovih izkušnjah, zmožnostih, ozadju? Kaj vemo o njihovih potrebah in željah? Kje se bomo pogajali? Kdaj se bomo pogajali?
Cilji
Kaj želimo doseči? Kaj lahko realno največ pričakujemo? Kaj je najnižje, kar lahko sprejmemo? Kaj nam je poznano o vsem omenjenem pri nasprotni strani?
Pričakovanja, prednosti in slabosti
Kaj so naše prednosti-tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje, itd.? Kaj so naše slabosti-tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje, itd.? Katere informacije imamo o prednostih in slabostih nasprotne strani? Kaj vemo o naših konkurentih, njihovih prednostih in slabostih?

Vir: Popovič, 2002, str. 17

Priprave na pogajanja vključujejo številne vidike, med njimi je nekaj bolj splošnih, primernih za vsaka pogajanja. Temeljna naloga priprav na pogajanja je opredelitev naših izhodišč, platforme za pogajanja. Ta platforma bi morala biti čim bolj realna, vendar, koliko je bila dejansko realna, spoznamo šele po koncu pogajanj. Pričakujemo lahko, da se bo tudi nasprotna stran pripravila na pogajanja z nami in da bo v pripravah opredelila svojo platformo. Ti dve platformi bosta praviloma različni, oddaljeni ena od druge in prav ta razdalja določa usodo pogajanj (Kavčič, 1996, str. 39).

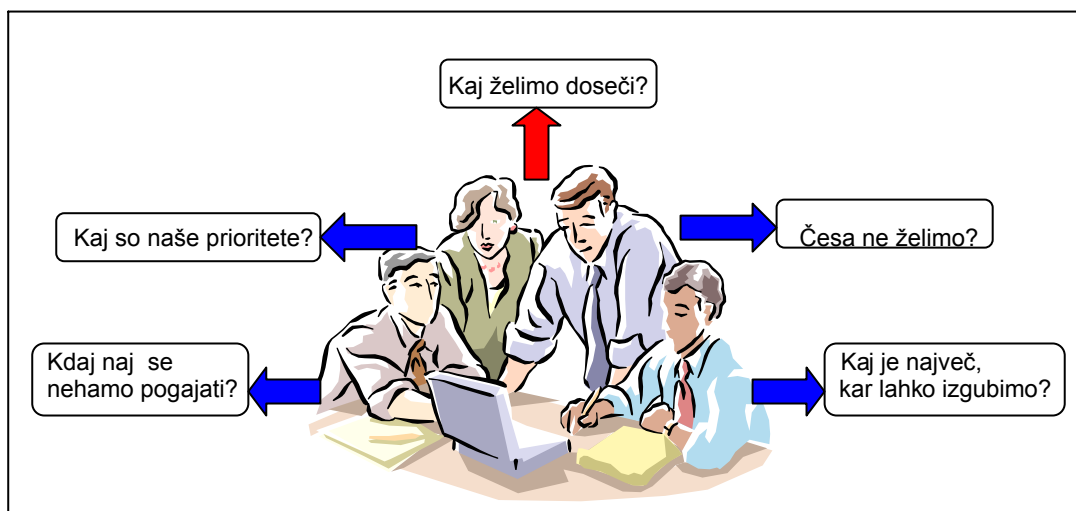
3.1.1. Določitev ciljev pogajanj

Določitev ciljev, ki naj bi jih v pogajanjih dosegli, je temeljna zahteva v pripravah na pogajanja. Od tukaj naprej bo delovanje pogajalcev potekalo po načrtanih smernicah glede na cilje, ki si jih bodo v pogajanjih prizadevali doseči. Od tako opredeljenih ciljev v začetni fazi pogajanj bo po končanih pogajanjih mogoče iskati odstopanja dejansko doseženega dogovora: kolikor manjša bodo ta odstopanja, toliko uspešnejša bodo pogajanja.

Opredeljene cilje tako označujemo kot kriterij za ugotavljanje uspešnosti pogajanj. Da bi na tej točki lahko določili konkretne cilje, moramo opredeliti vsebino pogajanj, pri čemer se gre osredotočati na tista področja, ki so za obravnavo problema ključna in ne na ohlapno določena področja, na katera se obravnavani problem navezuje.

Najprej moramo identificirati interese, katerih izpolnitev menimo, da bomo dosegli na podlagi pogajanj z za to izbrano nasprotno stranjo. Ker vemo, da vsem interesom ni nikoli zadovoljeno, moramo tudi glede teh postaviti prioritete. Šele potem lahko opredelimo specifične cilje, ki jih bomo s pogajanjem poskušali uresničiti. Da bi to lahko storili, si moramo najprej odgovoriti na osnovna vprašanja, katerih odgovori bodo služili kot okvir, znotraj katerega bomo opredelili specifične cilje. Nekaj takšnih vprašanj prikazuje spodnja slika.

Slika 6: Vprašanja, na katera moramo odgovoriti, preden določimo konkretne cilje pogajanj



Vir: Laws, 2003, str.12

Visoko zastavljeni, a realni cilji, prepričanje v te cilje ter zaupanje v zmožnost doseganja zastavljenih ciljev so ključni dejavniki uspešnega pogajanja. Določanje ciljev je hkrati določanje poti do dogovora. Proces določanja ciljev pripomore k ločevanju najpomembnejšega, kar želimo doseči – praviloma so to dolgoročnejši cilji, od manj pomembnega – preaviloma kratkoročnejše potrebe in želje, kjer je večja pripravljenost popuščanja ter sprejemanja kompromisnih rešitev. Pogajalci torej potrebujejo glavne cilje, ki so jasno zastavljeni in služijo kot stabilizacijska sila in temeljna usmeritev v pogajanjih. Potrebujejo pa tudi dovolj fleksibilne cilje, ki jim dovoljujejo prilagajanje v smislu popuščanja v zadevah, ki ne ogrožajo njihovega osnovnega namena pogajanja (Johnson, 1993, str. 22).

Cilji vsakih pogajanj so pogojeni višjim ciljem in smotrom podjetja. Pogajanja imajo lahko več ciljev – za posamezne zadeve, usmeritve, področja. Ti cilji so podrejeni temeljnemu cilju, smotru pogajanj. Ta opredeljuje predmet in osnovni namen pogajanj. Ker so pogajanja tem bolj zahtevna in tvegana, čim bolj kompleksna so, kaže vsebino pogajanj omejiti na zares bistvene zadeve, druge pa urejati posebej, po navadi sproti (Možina et al., 2004, str. 286).

Vsaka pogajanja služijo svojemu nemenu, imajo svoj predmet pogajanj in težijo k uresničitvi zastavljenih ciljev udeleženih strani. Avtorji različno opredeljujejo splošne cilje pogajanj, vendar obstajajo podobnosti glede njihove vsebinske naravnosti, še posebej pri poglavitnih splošnih ciljih. Kot splošne cilje v pogajanjih lahko označimo naslednje:

1. **Zagotoviti moramo, da bodo obravnavane vse vsebine, ki jih želimo obravnavati, na za nas zadovoljiv način.** Vedeti moramo torej, kaj želimo doseči. Ker se v pogajanjih pojavljajo tudi vsebine, ki so nujne, naša pozicija pa je pri njih šibka, se moramo nanje pripraviti, saj se jim je, glede na njihovo nujnost, težko izogniti. Verjetno je, da jih bo nasprotna stran odkrila, zato moramo ravnati temu primerno (Kavčič, 1996, str. 43).
2. **Raziskati je treba že obstoječe poskuse reševanja problema,** ki zadeva naš predmet pogajanj. Velikokrat pogajalci obravnavajo problem, ki ga želijo rešiti, kot nekaj novega, unikatnega, vendar ima večina problemov, ki se jih lotevajo, koristno zgodovino. Tisti pogajalci, ki odkrijejo napake drugih v prejšnjih poskusih reševanja konkretnega problema, pridejo tako do koristnih napotkov, kako ravnati v reševanju sedanjega konflikta z nasprotno stranjo (Johnson, 1993, str. 26).
3. **Na pogajanja glede konkretnega problema je treba gledati tudi s stališča nasprotne strani.** Tako lahko pridemo do predvidevanj, kakšne naj bi bile po vsej verjetnosti reakcije nasprotne strani na naše zahteve, pogoje, predloge. Vendar so to le predvidevanja, ki pa jih je treba, da bi dobila uporabno vrednost, testirati. To je možno zares storiti šele v samih pogajanjih, vendar lahko tudi na tej točki ravnamo v smeri, da si ustvarimo realno predstavo o delovanju nasprotne strani. V ta namen lahko v tej fazi pred začetkom pogajanj izmenjamo ključne podatke z nasprotno stranjo, sklepamo, kakšne argumente utegne uporabiti za podporo svojim trditvam, poskušamo odkriti morebitne prikrita zadeve, ki jih nasprotna stran ne bi želela izpostavljati, in bi skrite lahko imele za nas negativne vplive na potek in izid pogajanj (Hiltrop, Udall, 1995, str. 20-21).

4. **Opredeliti moramo lastno delovanje v poteku pogajanj.** Sem spada ocenjevanje lastnih prednosti in slabosti ter snovanje lotevanja določenih vsebin, ki bi poudarjalo pozitivne in omejevalo negativne učinke. Prav tako moramo izpostaviti, kateri so za nas poglobitni cilji, ki jih bomo poskušali uresničiti, ter katere vsebine imajo za nas manjšo vrednost in bomo pri njih tako pripravljeni bolj popuščati; glede ciljev si torej postavimo prioritete. Pozornost gre posvečati tudi načinu reševanja težav, do katerih bo prišlo v pogajanjih ter razdelitvi vlog, nalog in pristojnosti pogajalcem v naši ekipi.
5. **Definirati je treba pogajalski interval,** saj ciljev ne gre opredeljevati v obliki točk, temveč v obliki intervalov. Cilji morajo imeti definirano neko mejo, do katere bo njihova izpolnitev še sprejemljiva. Pogajalski interval naj ima tri vrednosti:
 - Zgornja meja predstavlja za nas najugodnejšo, idealno rešitev, ki jo je sploh mogoče doseči, vendar se mora nahajati v mejah realno dosegljivega. Pogosto pogajalci naletijo na maksimalno zastavljen cilj nasprotne strani, ki je zanje povsem nesprejemljiv. V takšnih primerih je treba počakati toliko časa, da nasprotna stran »omehča« svojo pozicijo in predstavi naslednjo, zanje še vedno sprejemljivo vrednost.
 - Spodnja meja predstavlja prag, pod katerim se nismo več pripravljeni pogajati. Spodnja meja za nas pomeni najmanj, kar smo še pripravljeni sprejeti. Neizkušen nasprotni pogajalec ne bo znal ceniti hitro odkrite spodnje meje nasprotne strani in če le-ta potrebuje pri svojih nadrejenih publiciteto glede težavnosti pogajanj, zanj ni pametno, da prehitro razkrije svojo spodnjo mejo. Pri nasprotni strani gre vzbuditi občutek težkega odkrivanja naše dejanske pogajalske pozicije (Tisaj, 1996, str. 13-14).
 - Srednja vrednost predstavlja realno, sprejemljivo, zaželeno vrednost cilja, za katero menimo, da jo lahko dosežemo ter smo jo pripravljeni tehtno argumentirati. Lahko rečemo, da smo nanjo najbolj osredotočeni v smislu doseganja uspešnega izida pogajanj in če bi to veljalo za obe udeleženi strani, bi bil izpolnjen širše zastavljeni cilj slehernih pogajanj, saj bi tako obe strani v pogajanjih pridobili tisto, zaradi česar sta se začeli pogajati in bi s tem tudi povečali možnosti dolgoročnega partnerstva.

Pri določanju pogajalskih intervalov je bistvenega pomena naslednje (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 25):

- Z intervali določimo stopnjo popuščanja; ne smemo si postaviti prekratkih intervalov, saj bi si s tem odvzeli možnost popuščanja in manevriranja v pogajanjih.
- Določitev intervalov nas prisili, da vnaprej temeljito premislimo o svojih ciljih in jih postavimo bolj realno. Nedosegljivih ciljev si ne gre postavljati, vendar je priporočljivo, da si zgornjo mejo postavimo nekoliko višje, saj velja, čim višje cilje si postavimo, tem več pridobimo. »Želeni« cilj naj bo nekoliko višji od tistega, ki ga dejansko »nameravamo« doseči, ta pa višji od »najnižje« zastavljenega, vendar še sprejemljivega.

3.1.1.1. Opredelitev najboljše alternative dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajanjem

Najboljša alternativa dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajanjem (angl. Best Alternative To Negotiated Agreement – BATNA) je merilo, s katerim bi morali primerjati vsak predlagani dogovor. Je edino merilo, ki nas ščiti pred sprejetjem pogojev, ki so za nas neugodni, in pred zavrnitvijo pogojev, ki bi jih bilo dobro sprejeti (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 120).

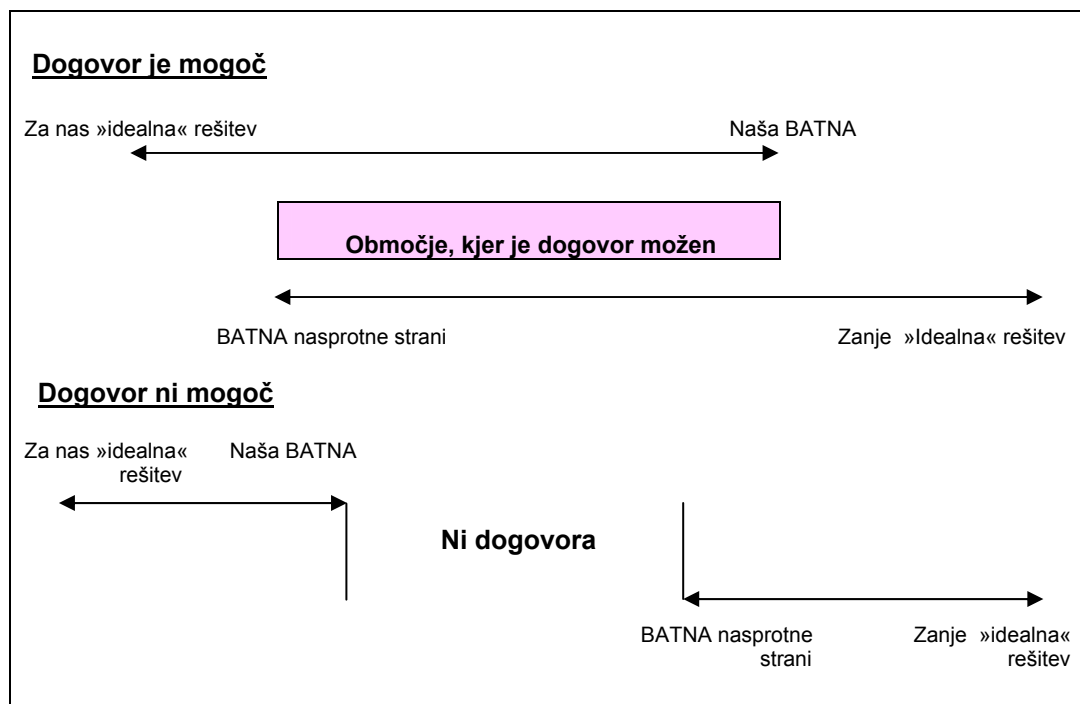
Dejavno proučevanje lastnih dejanj v primeru, da ne dosežemo dogovora, lahko precej okrepi naš položaj. Oblikovanje najboljše alternative dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajanjem, zahteva tri različne postopke (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 124-125):

- 1) Izdelava seznama dejanj, ki bi jih bilo mogoče izpejati, če ne dosežemo dogovora.
- 2) Izpopolnitev najobetavnejših zamisli in njihovo preoblikovanje v uresničljive možnosti.
- 3) Izbira najboljše možnosti, ki jo bomo uporabili, če v pogajanjih ne bo dosežen dogovor.

Pomembno je razmišljati tudi o najugodnejših alternativah nasprotne strani v pogajanjih.

Če si prizadevamo spoznati ugodne alternative nasprotne strani, lahko vsaj približno definiramo svoj »manevrski prostor« v fazi iskanja rešitev, da vemo, kaj naj bi bilo za nasprotno stran še sprejemljivo. Pomeni, da imamo razlog sklepati o tem, kako daleč, na poti proti nam, je nasprotna stran pripravljena iti v okviru popuščanja in prilagajanja svojih zahtev, preden naleti na lastno najugodnejšo alternativo doseženemu dogovoru, ki ji brani, da bi šla na poti, ko se približuje za nas bolj ugodni izpolnitvi zahtev, preko nje. Na podlagi tega lahko tudi ugodneje določamo našo začetno pozicijo, kot bi jo sicer.

Slika 7: Grafični prikaz situacij, kjer je možno skleniti dogovor, oz. kjer dogovor ni možen



Vir: Newby, 1998, str. 149

Slika 7 v drugem delu prikazuje situacijo, kjer imata obe strani zanimivi BATNI in je morda najboljši izid pogajanj – za obe strani – da ne dosežeta dogovora. V takšnem primeru je uspešno pogajanje tisto, kjer obe strani na prijateljski in učinkovit način ugotovita, da je najboljši način za uveljavljanje interesov obeh strani, da ne poskušata še naprej iskati dogovora ter se razideta (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 126).

3.1.2. Izbira strategije

V prvi fazi pogajalskega procesa, ki ji pravimo Priprava na pogajanja je bilo do sedaj treba jasno opredeliti, kaj želimo v pogajanjih doseči, kaj bo naš predmet pogajanj. Prav tako je bilo treba opredeliti cilje in njihovo prioriteto ter si načrtovati, kako delovati v premagovanju težav, do katerih utegne priti v pogajanjih. Na tej točki si gre zastaviti vprašanje, kako bomo delovali, da bomo vse navedeno dosegli, kakšna je pot oz. način delovanja, ki naj bi prinesel najugodnejše rezultate; izbrati moramo torej še strategijo, s katero bi lahko uresničili zastavljene cilje.

V poslovnih pogajanjih se uporablja več tipov strategij, vendar so najpomembnejše med njimi tako imenovane **trde**, **mehke** in **vmesne** strategije. Za trdo strategijo je značilno, da pogajalci začno pogajanja s predstavitvijo zelo visoko zastavljene začetne pozicije, od katere ne odstopajo, saj pričakujejo, da bo nasprotna stran prva popustila. Pri mehki strategiji pogajalci ne začno pogajanj z visoko zastavljeno začetno pozicijo in so pripravljeni prvi popuščati, v upanju, da jih bo nasprotna stran pri tem posnemala. Za vmesno strategijo pa velja, da pogajalci ne začno z visoko zastavljeno začetno pozicijo, temveč brž ko dobijo ponudbo nasprotne strani, ki se nahaja v okviru njihovih realnih pričakovanj, jo sprejmejo (Ghauri, Usunier, 2003, str. 14-15).

Glede na odnos med nasprotnima stranema v pogajanjih, ločimo dve osnovni pogajalski strategiji, ki opredeljujeta dva temeljna načina pogajanj – **celovita** in **pozicijska** pogajanja, to sta **združevalna** (integrativna) in **razdruževalna** (distributivna) strategija. Distributivna pogajanja pogosto označujejo kot pozicijska, terjatvena, tekmovalna pogajanja, medtem ko integrativna pogajanja imenujejo tudi celovita ali sodelovalna pogajanja.

3.1.2.1. Pozicijska pogajanja

Razdruževalna strategija se oblikuje v okoliščinah, ko so cilji ene strani, kot tudi doseganje le-teh, v neposrednem spopadu s cilji druge strani. Vsaka stran si želi pridobiti čim večji delež sredstev (virov), ki so določeni in omejeni. Zato se vsaka stran zateka k vrsti strategij in pogajalskih taktik, z namenom izboljšati svoj pogajalski položaj in posledično tudi izid pogajanj (Djukić, 2003, str.14). Pri razdruževalni strategiji je potek pogajanj odvisen od začetnih pozicij obeh strani in njune moči, zato ta strategija opredeljuje *pozicijska pogajanja*. Tista stran, ki ima večjo pogajalsko moč, jo s pridom izkorišča; tudi če je dejansko nima več kot nasprotna stran, poskuša nasprotnike prepričati in ustvariti vtis, da jo ima.

Četudi vemo, da pozicijske pogajalce vodi želja po pridobitvi čim večjih koristi zase, nenaklonjenost dobrim medsebojnim odnosom, nepopustljivost v pogajanjih, se moramo zavedati, da teh lastnosti ne gre pripisati vsem pozicijskim pogajalcem, saj v tem primeru ne bi nikoli dosegli sporazumnih rešitev. Da bi »trdi« pogajalci lahko prišli do zanje koristnih rešitev, morajo nasprotno stran v pogajanjih predstavljati pogajalci z ravno nasprotnimi lastnostmi, torej »mehki« pogajalci. Biti morajo popustljivi, pripravljeni iskati rešitev, ki bo sprejemljiva za nasprotno stran in se vsestransko prilagajati nasprotni strani.

Lastnosti »mehkih« in »trdih« pogajalcev, kot jih opisuje Johnson (1993, str. 73-80):

»**Mehki**« **pogajalci** so všečni in fleksibilni. Izogibajo se konfliktom ter pričakujejo, da jih bo njihov konsolidacijski odnos do nasprotne strani in do problema privedel do sklepanja ugodnih rešitev. Mehak odnos v pogajanjih z nasprotno stranjo pogosto privede pogajalce do tega, da ponudijo več, kot bi bilo treba, zaradi želje po ohranitvi dobrih medsebojnih odnosov, kar nasprotna stran s pridom izkoristi.

»**Trdi**« **pogajalci** so nepopustljivi in zadržani. Dajejo vtis, da bo z njimi težko doseči sporazum, razen pod njihovimi pogoji. Prizadevajo si doseči zastavljene cilje na podlagi svoje moči, pritiskanja na nasprotno stran in ustrahovanja nasprotne strani, kar jim tudi ni tuje. Nasprotni strani postavljajo ultimat, ki nosijo sporočilo, da drugačna rešitev, kot sprejetje le – teh ni možna, saj za rešitev problema ne obstaja nobena druga alternativa kot podreditev njihovim pogojem. Pogajalci pogosto sprejmejo predloge »trdih« pogajalcev ravno zaradi tega, ker menijo, da druge alternative preprosto ni, za kar je »zaslužna« prepričljivost »trdih« pogajalcev, ki predstavlja njihovo ključno lastnost.

»Mehak« pogajalec se želi izogniti osebnim sporom in je pripravljen popustiti, da bi dosegel dogovor. Želi prijateljsko rešitev, toda pogosto je po pogajanjih razočaran in se počuti izkoriščenega. »Trd« pogajalec vidi vsako priložnost kot način dokazovanja moči, ko stran, ki zavzame najskrajnejši položaj in dalj časa vzdrži, uspe. Želi zmagati, toda pogosto se trdo odziva, kar izčrpa njega in njegova sredstva ter škodi odnosu z nasprotno stranjo. Druge običajne strategije pogajanj so na sredini med mehko in trdo strategijo, toda pri vsaki se je treba odločiti med tistim, kar želimo dobiti, in razumevanjem z ljudmi (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 14).

V pozicijskih pogajanjih torej »trdi« pogajalec vedno dominira nad »mehkim«. Če »trdi« pogajalec z grožnjami zahteva koncesije, »mehak« pogajalec pa mu popušča, da bi se izognil konfliktu in dosegel sporazum, ne gre pričakovati drugega kot pogajalski izid v prid »trdemu« pogajalcu. Pozicijsko pogajanje tako pusti negativne posledice vsem udeleženi stranem, še posebej pa njihovemu medsebojnemu odnosu. Nihče ni pripravljen ves čas popuščati in izgubljati na račun nekoga drugega, zato si raje poišče nove partnerje, ki so pripravljeni iskati skupne cilje in upoštevati interese obeh strani. Zato pozicijska pogajanja navadno ne vodijo v dolgoročna sodelovanja in se prej ali slej končajo v škodo vsaj ene strani (Arh, 1997, str. 10).

Izid pozicijskih pogajanj lahko označimo z oznako iz terminologije teorije iger »**dobim – izgubim**«, ena stran je torej pridobila na račun tega, da je druga izgubila. Podlaga tej vrsti pogajanj je tekmovalna naravnost vsaj ene strani – zmaga lahko le eden. Kavčič (1996, str. 59) ugotavlja, da je takšnih pogajanj neverjetno veliko, saj sodi sem tudi odločanje z večino, kar je sestavina večine demokracij. Podobno Spangle in Isenhardt (2003, str. 14), opisujeta, kako je »dobim – izgubim« strategija, vpeta v družbo nasploh. Na primer v športnih tekmovanjih, dostopu do akademskih programov, razvijanju industrijsko naprednih sistemov itd. Tako se takšna miselna naravnost »zasidra« v posameznike, ki jo nadalje prenašajo na področja, kjer okoliščine niso objektivno dane in bi bilo možno iskati kreativne in obojestransko zadovoljive rešitve, vendar te opcije niso sposobni prepoznati.

3.1.2.2. Celovita pogajanja

Nasprotno od zgoraj opisane strategije pa daje **združevalna strategija** poudarek interesom obeh strani in ne pozicijam. Želja po doseganju uspešnega pogajalskega izida, ki bi zadovoljil interese obeh strani, povezuje pogajalce v iskanje skupnih rešitev, zato ta strategija opredeljuje integrativna, torej *celovita pogajanja*.

Združevalna strategija postavlja v ospredje skupne interese obeh udeleženih strani v pogajanjih. Temelji na prepričanju, da imata obe strani v pogajanjih skupne nadrejene cilje in da kaže pogajanja graditi na teh skupnih interesih. Obe strani se v pogajanjih skupaj lotita razvijanja novih, za obe strani koristnih in sprejemljivih rešitev in analizirata, koliko katera *da* in koliko *dobi* v različnih rešitvah. Za uporabo te strategije mora med pogajalskima stranema vladati velika stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja (Kavčič, 1996, str. 57, 58).

Za celovita pogajanja velja izid, na podlagi katerega pridobijo vse udeležene strani, z drugimi besedami, vsakdo lahko torej zmaga. Gre za način reševanja problema, pri katerem obe strani dojemata pogajanja kot proces iskanja učinkovite rešitve problema, ki jima je skupen. Za celovita pogajanja so značilne naslednje značilnosti, kot jih opisujeta Ghauri in Usunier (2003, str. 4):

- Sproščen pretok informacij med obema pogajalskima stranema. Pogajalci razkrijejo cilje, ki jih želijo doseči, in poslušajo nasprotno stran pri navajanju njenih ciljev z namenom, najti rešitev, ki bo ustrezna za dosego ciljev obeh strani.
- Obe strani se zavedata, da imata tako skupne kot nasprotujoče si cilje, zato si prizadevata doseči, kolikor je možno za izpolnitev teh ciljev, dokler bo to še sprejemljivo za obe strani.
- Da je zgoraj naštetu možno izvajati v praksi, je potrebno tako odkrito delovanje obeh strani v pogajanjih kot tudi njuno prizadevanje razumeti stališče nasprotne strani.

Lewicki et al. (1994, str. 108) navajajo pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da bi pogajalci lahko vodili uspešna celovita pogajanja:

1. Proces pogajanj bo v veliki meri pospešilo definiranje skupnega cilja ali smotra. Takšen cilj lahko pomeni nekaj, kar želita obe strani doseči, nekaj, kar si obe želita deliti ali nekaj, kar ne bo dosegljivo nobeni strani, če ne bosta sodelovali.
2. Udeleženi stranema mora biti skupna motivacija in pripravljenost skupnega iskanja rešitev z namenom, ustvariti produktiven proces pogajanj.
3. Pogajalci morajo biti sposobni obravnavati potrebe nasprotne strani in delovati v smeri njihove zadovoljitve.
4. Pogajalci si morajo prizadevati za vzpostavitev medsebojnega zaupanja in ko to dosežejo, se morajo truditi, da ga tudi ohranijo.
5. Med pogajalci nasprotnih strani mora potekati jasna in natančna komunikacija o tem, kaj želijo s pogajanjem doseči, v vseh treh fazah samih pogajanj: identifikaciji problema, zbiranju možnih rešitev in sprejemanju obojestransko koristnega sporazuma.

Z oznako iz terminologije teorije iger lahko izid celovitih pogajanj označimo kot »**dobim – dobim**«, kar pomeni, da sta s pogajanjem zadovoljni obe strani, kar je tudi namen celovitih pogajanj. Do takšnega pogajalskega izida ne vodi lahka pot, temveč veliko vloženih naporov, tako v spoznavanje potreb nasprotne strani kot v iskanje kreativnih rešitev, poslušanje, prizadevanje razumeti stališče nasprotnih pogajalcev. Da bi bilo možno tako delovati, pa je potrebno tako medsebojno zaupanje kot pozitivno vzdušje, h kateremu prispevata obe strani, in seveda pripravljenost skupnega dela. Zelo pomembno je tudi lastno prepričanje v to, da je takšen pogajalski izid dejansko možno doseči, če v pogajanjih delujemo po svojih najboljših močeh s poštenimi in jasnimi nameni in da le-ta ne predstavlja le nekakšne plehke oznake, za v realnosti nedosegljivo situacijo, v kateri so še malo prej »nasprotniki« sedaj »najboljši prijatelji«.

3.1.2.2.1. Načelna pogajanja

Metoda načelnih pogajanj je bila razvita v okviru projekta Harvard Negotiation Project. Pogajalci se odločajo na podlagi pomembnosti problema in ne na podlagi izjav glede tega, kaj vsaka stran bo ali ne bo storila. Kadar je možno, se s to metodo poskuša doseči obojestranska korist. Kjer se interesi križajo, je treba vztrajati pri tem, da izid temelji na poštenih merilih, neodvisnih od katerekoli strani. Metoda načelnih pogajanj je trda do bistva pogajanj in mehka do ljudi, ne dopušča pa uporabe kakršnihkoli zvijač in nastopaštva. Pogajalcem dopušča pošteno delovanje v pogajanjih ter jih hkrati varuje pred tistimi, ki se želijo z njihovo poštenostjo okoristiti (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 14-15).

Načelna pogajanja označujejo štiri ključne točke (Arh, 1997, str. 20-27):

1. **Ločitev ljudi od problema** – za uspešna pogajanja se morajo pogajalci naučiti ločevati ljudi od problema. Za krepitev sposobnosti reševanja problema glede medsebojnih odnosov je treba razmišljati v okviru treh kategorij, to so: ***odnos do problema***, ***odnos do čustev*** in ***odnos do medsebojnih komunikacij***. Vsak problem, ki se navezuje na človeški faktor, lahko razvrstimo v eno izmed omenjenih treh področij, zato si morajo pogajalci prizadevati obvladovati vsa tri področja. Ločevanje ljudi od

problema ni nekaj, kar storimo enkrat in nato pozabimo. Je proces, ki ga moramo ves čas ponavljati in mu slediti, če želimo dosegati razumne in učinkovite rezultate pogajanj.

2. **Osredotočenje na interese in ne na stališča** – preden pričnemo z usklajevanjem interesov, jih moramo definirati, zato postavljamo vprašanja. Nato se poskušamo postaviti v vlogo nasprotne strani in se vprašamo, kakšni so naši interesi in zakaj so takšni in ne drugačni. Če namreč želimo vplivati na spremembno nasprotnikovega mnenja, moramo prej nujno ugotoviti, kakšno je njegovo mnenje ta trenutek. Analizirati moramo tudi posledice sporazuma in njegove zavrnitve, ki jih verjetno vidi nasprotna stran. Zavedati se je treba, da ima vsaka stran več različnih interesov, med katerimi se nekateri ujemajo z našimi interesi, drugi pa ne. Za doseg večjih koristi v pogajanjih je zato nujno, da pogajalci prepoznajo in določijo interese, ki so jim skupni, saj bodo tako lažje dosegli sporazum.
3. **Predlaganje različnih rešitev pred dokončno odločitvijo** – da bi lahko zbrali čim več različnih predlogov in možnosti, preden se dokončno odločimo, moramo predhodno zagotoviti možnost za kreativno razmišljanje. Da bi lahko kreativno razmišljali, morajo pogajalci razlikovati med predlaganimi in ocenjenimi možnostmi, povečati število možnih odgovorov in iskati in primerjati skupne pridobitve. Ker sodbe ovirajo domišljijo, je nujno ločiti ustvarjalni del, v katerem iščemo vse možne rešitve, od tistega dela, v katerem jih ocenjujemo in se odločamo med njimi. Ustvarjanju torej sledi odločanje, nikakor pa ne smeta potekati oba procesa hkrati.
4. **Vztrajanje pri uporabi objektivnih kriterijev** – ne glede na usklajenost interesov pogajalcev in na visoko vrednotenje dobrih medsebojnih odnosov, v vsakih pogajanjih prej ali slej pride do konfliktnih situacij. Zato je nujno, da pogajanja potekajo na podlagi objektivnih kriterijev. Kriteriji morajo biti neodvisni od želja katerekoli stranke, poleg tega pa morajo biti zakoniti in praktični. Veljati morajo za vse udeležene strani. Ko se z nasprotno stranjo dogovarjamo o objektivnih merilih in postopkih, moramo slediti naslednjim smernicam (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 106):
 - Vsebinsko pogajanje oblikujemo, kot da gre za skupno iskanje objektivnih meril.
 - Utemeljujemo in smo odprti za utemeljitve o tem, kateri standardi so ustreznejši in kako jih uporabiti.
 - Nikoli ne popustimo pritiskom, le načelom.

3.1.2.3. Primerjava temeljnih značilnosti pozicijskih in celovitih pogajanj

V preglednici 2 povzemam temeljne značilnosti »trdega« in »mehkega« načina **pozicijskih pogajanj**, v okviru **celovitih pogajanj** pa značilnosti t.i. načelnega načina, torej metode načelnih pogajanj.

Preglednica 2: Primerjava treh načinov pogajanj

POZICIJSKA POGAJANJA		CELOVITA POGAJANJA
Mihak način	Trd način	Načelni način
Udeleženci so prijatelji.	Udeleženci so nasprotniki.	Udeleženci so reševalci problemov.
Cilj je dogovor.	Cilj je zmaga.	Cilj je dober rezultat, dosežen na učinkovit in prijateljski način.
Popuščanje z namenom negovanja odnosa.	Zahtevanje popuščanja, ki je pogoj za dober odnos.	Ločitev ljudi od problema.
Mihak odnos do ljudi in do problema.	Trd odnos do ljudi in do problema.	Mihak odnos do ljudi in trd odnos do problema.
Zaupanje v nasprotno stran.	Ni zaupanja v nasprotno stran.	Na zaupanje se ne gre ozirati.
Menjavanje stališč.	Vztrajanje pri enem stališču.	Osredotočanje na interese, ne na stališča.
Dajanje ponudb.	Grožnje.	Definiranje in usklajevanje interesov.
Razkrivanje svojih namenov.	Zavajanje glede svojega namena.	Izogibanje stališčem.
Sprejemanje izgube z namenom doseči dogovor.	Zahtevanje koristi zase, kot ceno za dosego dogovora.	Kreiranje različnih možnosti za dosego obojestranske koristi.
Iskanje ene same, za nasprotno stran sprejemljive rešitve.	Iskanje ene same, zase sprejemljive in koristne rešitve.	Iskanje več različnih rešitev, med katerimi bo kasneje izbrana najučinkovitejša.
Vztrajanje pri dogovoru.	Vztrajanje pri svojem stališču.	Vztrajanje pri uporabi objektivnih meril.
Izogibanje tekmi volje.	Prizadevanje za zmago v tekmi volje.	Prizadevanje doseči rešitev, ki temelji na od volje neodvisnih merilih.
Popuščanje pod pritiskom nasprotne strani.	Izvajanje pritiska na nasprotno stran.	Razumska naravnost, odprtost za argumente nasprotne strani. Popuščanje načelom, nikoli pritiskom.

Vir: Fisher, Ury, Patton, 1998, str.30

3.1.3. Izbira pogajalske taktike

Taktike v pogajanjih imajo drug pomen kot strategije. Strategija določa, kako doseči zastavljene cilje, medtem ko taktika predstavlja sredstvo, orodje, z uporabo katerega lahko uresničimo strategijo, torej dosežemo zastavljene cilje. Ne obstaja uspešna taktika za slabo postavljeno strategijo. Preden se lotimo določanja pogajalske taktike, moramo imeti izdelan strateški plan, saj je taktika podrejena pogajalski strategiji (Plut, 2004, str. 23).

Pogajalci kmalu spoznajo, da bodo morali nekaj ponuditi, če bodo želeli kaj pridobiti. Spretnost pogajalca je v zmožnosti določanja kaj, kdaj, zakaj in koliko ponuditi ter kaj pričakovati v zameno. Usposobljen pogajalec zna manevrirati v pogajanjih med tem, da ponudi tisto, kar si lahko privošči, in tem, da pridobi tisto, kar bo zadovoljilo njegove potrebe. Tehnike, ki se uporabljajo za doseganje tega cilja, imenujemo strategije in taktike; pri čemer pomeni strategija celoten plan akcije v pogajanjih, medtem ko pomeni taktika »korak-za-korakom« metodo, ki se uporabi za realizacijo izbrane strategije (Maddux, 1988, str. 40).

V poslovnih pogajanjih se uporablja zelo veliko različnih pogajalskih taktik. Za potrebe tega dela sem izpostavila nekaj najpogostejše uporabljenih, ki jih obravnavam v naslednjem poglavju, zato na tem mestu le opredeljujem njihov pomen ter njihovo povezanost s strategijo pogajanj.

3.1.4. Izbor pogajalcev

Ali bo v pogajanjih z nasprotno stranjo sodeloval en sam pogajalec ali skupina pogajalcev, je odvisno od okoliščin, ki zadevajo vsebino pogajanj, ter posledično odločitve vodilnih v podjetju. Čim bolj kompleksne so pogajalske vsebine, tem bolj je verjetno, da v pogajanjih ne bo sodeloval en sam pogajalec, temveč več pogajalcev, ki bodo tvorili tim pogajalcev.

Obstaja kar nekaj prednosti posameznega pogajalca v pogajanjih, kot na primer jasno določena odgovornost, ne prihaja do dodatnih težav zaradi trenj med pogajalci v skupini, hitreje reagiranje na predloge nasprotne strani, saj sam pogajalec ne potrebuje odobritev drugih pogajalcev. Vendar se je treba zavedati, da pri obsežnejših poslih, kjer so v pogajanjih bolj kompleksne in specifične vsebine, le-te terjajo poznavanje prav tako specifičnih področij, zato je v takšnih primerih dobrodošlo oz. nujno generirano znanje, ki zajema tako specifičnost posameznega področja kot specialna znanja različnih drugih področij, le-tega pa lahko ustvari več pogajalcev, ki delujejo kot tim. Le tako bodo pogajalci lahko kos različnim izzivom, pred katere jih utegne postaviti nasprotna stran; po drugi strani bodo v takšni povezavi sposobni nasprotni strani tudi sami nuditi širši obseg relevantnih informacij, tehtnih argumentov in nasploh različnih opcij, podprtih z različnimi znanji.

V primerih, ko je primerno ustanoviti pogajalske time, je najprej treba oceniti, katera znanja, spretnosti in izkušnje zahteva reševanje konkretnega problema. Prav tako je treba posameznim pogajalcem določiti vloge, v skladu s katerimi bodo delovali v pogajanjih.

Brooks in Odiorne (1984, str. 168-169) navajata naslednje dejavnike, ki določajo velikost pogajalskega tima:

1. S povečevanjem števila članov tima se povečujejo stroški njihove namestitve in prevoza ter njihovega izostanka z dela.
2. Vloga posameznega člana je jasneje opredeljena v timu petih članov; če je članov več kot sedem, je povečana možnost konflikta, napak ter izgube časa na račun razlaganja in usposabljanja tolikšnega števila članov.
3. Priporočljivo je liho število članov, zaradi lažjega sprejemanja odločitev znotraj tima.
4. V tričlanskih timih lahko prihaja do koalicijske dominacije dveh članov nad tretjim.
5. V štiričlanskih timih pogosteje prihaja do upora in nasprotovanja med člani.
6. V petčlanskih timih vodja lažje izvaja svojo funkcijo vodenja in kontroliranja kot v večjih timih.

3.1.4.1. Lastnosti uspešnega pogajalca

V pogajanjih se pogajalci srečujejo s predstavniki nasprotne strani, s katerimi bodo iskali skupne rešitve. Pri tem jih bo zanimalo, kakšen odnos si bodo lahko ustvarili s pogajalci nasprotne strani, kakšne so njihove osebnostne lastnosti, kakšni so njihovi vzorci vedenja. Vse to bo pripomoglo pri oblikovanju lastnega delovanja v odnosu z udeleženi pogajalci.

Kot zaželene lastnosti pogajalca navajajo različni avtorji v največji meri vztrajnost, odpornost proti stresu, fleksibilnost, ciljno usmerjenost, taktičnost, vljudnost.

Nezaželene lastnosti pa opredeljujejo kot naivnost, rigidnost, prepirljivost, nezmožnost obvladovanja čustev, podcenjevanje ali precenjevanje nasprotne strani, nesposobnost zoperstavljanja nasprotni strani. Seveda je jasno, da ni pogajalca, ki bi imel vse pozitivne lastnosti in nobene negativne, vendar je koristno, da se jih zaveda, saj bo le tako lahko izkoristil potencial, ki ga ima na eni strani, ter zavestno poskušal preprečevati negativnim lastnostim, da bi prišle do izraza na drugi strani.

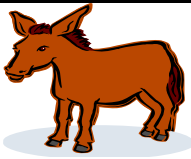
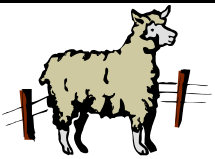
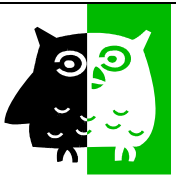
Hodgson (2000, str. 2-3) opredeljuje tri ključne lastnosti uspešnih pogajalcev:

- **Iznajdljivost** – uspešen pogajalec mora biti zmožen delovati v razmerah stalno spreminjajočih se informacij in negotovosti. Iznajdljivost je ključnega pomena za sklenitev uspešnega dogovora v nepredvidljivih razmerah, ko se ne ve, kaj se bo zgodilo. Tukaj pride do izraza zmožnost hitrega razmišljanja in reagiranja na izzive nasprotne strani.
- **Potrpežljivost** – pogajalec mora biti potrpežljiv, saj ima vsiljevanje določene rešitve nasprotni strani za posledico nepripravljenost sodelovanja. Približevanje določene rešitve nasprotni strani zahteva več časa, tolerance in vztrajnosti, vendar tako obstaja večja verjetnost doseganja uspešnega izida pogajanj.
- **Odločnost** – pogajalec, ki je odločen in trden v svojih stališčih, je sposoben braniti svojo pozicijo; prav tako je pomembna odločnost glede izida, ki ga želi doseči, ter glede tega, koliko in kdaj je pripravljen popustiti, da bi ga dosegel. Pogajalec mora biti odločen tudi glede točke, pod katero se ni več pripravljen pogajati in ki zanj pomeni konec pogajanj (angl. walk – away point).

V pripravi na pogajanja je treba tudi opredeliti, **kakšne pristojnosti imajo pogajalci**. Bodo pooblaščen za sklenitev sporazuma sami ali pa bodo morali pred sklenitvijo dobiti soglasje neke nadrejene ravni odločanja. Opredelitev pristojnosti ni pomembna le zaradi določitve vlog v pogajalski skupini ampak morda še bolj zato, da pogajalci nasprotni strani na začetku pogajanj lahko povedo, kakšne so njihove pristojnosti in to terjajo tudi od nasprotne strani (Kavčič, 1996, str. 82).

Skupek značilnosti delovanja posameznega pogajalca odseva profil pogajalca, ki ustreza določenemu tipu pogajalca. Poznamo štiri osnovne tipe pogajalcev, ki jih prikazuje preglednica 3.

Preglednica 3: Štirje osnovni tipi pogajalcev

 Osel: ➤ nezavedanje številnih možnosti (opcij), ➤ delovanje na osnovi togih načel, ➤ nepremišljeno in togo kljubovanje nasprotniku, ➤ ignoriranje nasprotnika, ➤ pasivno sprejemanje koncesij nasprotne strani.	 Ovca: ➤ pozitivno sprejemanje vsega, kar mu ponudijo, ➤ prehitro speljan k odločitvam, ➤ pod velikim vplivom nasprotne strani, ➤ brez smisla za uveljavljanje lastnih interesov, ➤ lahko dajanje enostranskih koncesij ➤ običajno sprejme prvo ponudbo nasprotne strani.
 Lisica: ➤ resnično ve, kaj se dogaja, ➤ verjame, da si je zaslužil, kar si je izpogajal, ➤ uspeh dosega z ovinkarjenjem in neodkritostjo, ➤ prepozna »igro«, kar s pridom izkorišča.	 Sova: ➤ ravna pametno in išče dolgoročne interese, ➤ aktivno išče možnosti in sprejemljive rešitve za obe strani, ➤ pripravljenost tako na grožnje, kot na priložnosti.

Vir: Jurše, 2004, str. 26-27

3.1.5. Zbiranje informacij

Zbiranju relevantnih informacij gre v pripravah na pogajanja pripisati velik pomen, saj zbrane informacije predstavljajo moč posamezne pogajalske strani. Znano je, da ima tista stran, ki razpolaga z več relevantnimi informacijami, boljše izhodišče in tudi večje možnosti doseganja uspešnega izida pogajanj. Vendar pa zbiranje informacij ni omejeno le na fazo priprav na pogajanja; na tem mestu se osredotočimo na tiste informacije, ki jih je možno pridobiti sedaj, vendar lahko do nekaterih ključnih informacij pridemo šele v fazi soočanja z nasprotno stranjo. Vendar se na tem mestu želimo dokopati do relevantnih informacij, ki bi bistveno pripomogle pri oblikovanju našega pogajalskega izhodišča.

Glede na vsebino informacij, ki jih je treba zbrati pred pogajanjem, ločimo:

- **Informacije o predmetu pogajanj**, ki zajemajo predvsem pomembna dejstva. Pri tem je treba zbrati čim več uporabnih informacij, ki se nanašajo na vsebino pogajanj:
 - glede področij, znotraj katerih so naši cilji ter cilji nasprotne strani,
 - glede alternativnih rešitev, ki smo jih opredelili in s tem v zvezi glede točke, ki za nas pomeni konec pogajanj,
 - glede alternativnih rešitev, s katerimi utegne razpolagati nasprotna stran,
 - glede preteklih podobnih primerov pogajanj in njihovih izidov (če obstajajo).

- **Informacije o pogajalcih nasprotne strani** omogočajo pripravo na učinkovitejše delovanje v odnosu do pogajalcev nasprotne strani. Poskušamo najti odgovore na vprašanja, kot so:
 - Ali se bomo pogajali z enim pogajalcem ali s skupino?
 - Ali je nasprotna stran uporabila izključno svoje pogajalce ali je okrepila svoj pogajalski tim s profesionalnim pogajalcem?
 - Kakšne so poklicne usmerjenosti pogajalcev nasprotne strani?
 - Na kakšen način se pogajajo, katere taktike uporabljajo?
 - Kateri od opredeljenih tipov pogajalcev jih najboljše označujejo?
 - Kaj so njihove potencialne prednosti in kaj slabosti, kje so ranljivi?
- **Informacije o nasprotni strani**, kamor spadajo informacije o podjetju, ki ga predstavlja nasprotna stran. Tovrstne informacije omogočajo učinkovito delovanje, v smislu oblikovanja jasnejše predstave izhodišč nasprotne strani.
 - 1) **Informacije o poslovanju podjetja se nanašajo na:**
 - informacije o finančnem položaju podjetja, njegovi plačilni sposobnosti,
 - informacije o kakovosti izdelkov/storitev podjetja,
 - informacije o odnosih znotraj podjetja in njegovih odnosih s kupci, dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji.
 - 2) **Informacije o preteklem sodelovanju podjetja z drugimi podjetji o:**
 - preteklih pogajanjih, s katerimi je nasprotna stran poskušala doseči zastavljene cilje,
 - načinu pogajanj, ki ga je v preteklosti uporabila nasprotna stran, uporabljeni strategiji in pogajalskih taktikah,
 - partnerjih, s katerimi se je nasprotna stran v preteklosti pogajala,
 - uresničevanju dogovorov, ki jih je nasprotna stran sklenila v preteklosti,
 - morebitnih drugih poslovnih sodelovanjih nasprotne strani z drugimi poslovnimi subjekti.

Pogosto se pogajalci pred dejanskim začetkom pogajanj ne informirajo o vsem navedenem. Največkrat je razlog za to v pomanjkanju časa za tovrstno zbiranje informacij in raziskovanje preteklega delovanja podjetij, s predstavniki katerih se bodo soočili v pogajanjih. Vendar je v literaturi moč najti priporočila čim temeljitejšega zbiranja informacij pred začetkom pogajanj na različnih področjih. Ko so potrebne informacije v fazi priprave na pogajanja zbrane, je pomemben način, kako jih bomo uporabili. Johnson (1993, str. 41) navaja izsledke raziskav, ki kažejo, da uspešni managerji uporabljajo informacije na pozitiven in prepričevalen način kot osnovo za razpravo v pogajanjih in ne kot sredstvo za napad na opozicijo. Delovanje managerjev je prav tako učinkovitejše v primeru, ko se izognejo uporabi velikega obsega informacij z namenom, podpreti svojo pozicijo, temveč raje izberejo le nekaj informacij, ki najtehtneje podpro razloge za njihovo pozicijo. Interpretacije istih informacij se lahko zelo razlikujejo, zato samo dejstvo, da smo zbrali primerne informacije, ni tako pomembno kot zmožnost in priprava na to, da jih predstavimo kot verjetne in prepričljive. Interpretacija je ena najpomembnejših spretnosti uspešnega pogajalca.

3.2. Začetek pogajanj

V fazi začetka pogajanj se nasprotni strani prvič srečata, razen v primeru, da sta se že seznanili v fazi priprave na pogajanja, v primeru, da sta si izmenjavali določene informacije, se dogovarjali o času in lokaciji začetka pogajanj ali kontaktirali zaradi drugih zadev glede naslednje faze v pogajalskem procesu. Vendar če domnevamo, da bo začetek pogajanj njuno prvo snidenje, se gre najprej osredotočiti na pripravo čim uspešnejšega ustvarjanja prvega vtisa na nasprotno stran. Prvemu vtisu je treba posvečati veliko pozornost, saj se le-ta zgodi enkrat samkrat in ga tako kasneje ni možno popravljati.

Vsaka stran v pogajanjih si na začetku pogajanj po eni strani prizadeva narediti čim boljši vtis na nasprotno stran, po drugi strani pa na podlagi načina in vsebine pristopa k pogajanjem nasprotne strani, izve veliko o tem, kdo so njeni nasprotniki, česa so sposobni ter kaj vse so pripravljeni storiti v želji po uspešnem izidu pogajanj. Dogajanje na začetku pogajanj bo imelo za obe strani močan vpliv na to, kar bo sledilo v nadaljevanju.

3.2.1. Otvoritev pogajanj

Ob otvoritvi pogajanj se udeleženi strani najprej uradno seznatita in predstavita ena drugi. Medsebojno spoznavanje udeleženih strani naj ne bi bilo omejeno zgolj na predstavitev določenih informacij in dejstev, ki omogočajo nadaljne sodelovanje, temveč naj bi se razširilo do tistih dimenzij, ki nadaljnje sodelovanje ne bi le omogočale, ampak bi ga tudi olajšale in poudarile morebitne še ne odkrite skupne interese udeleženih pogajalcev.

Pogajanja so podobna vsakemu socialnemu procesu, ki ima poslovni namen; potekajo bolj gladko, če si udeleženi pogajalci vzamejo nekaj časa za medsebojno spoznavanje. Individualno spoznavanje sogovornikov služi kot odlično vodilo približevanja stopnji pomembnosti, ki jo le-ti pripisujejo posamezni zadevi v pogajanjih. Ko se pogajanja začno, je poudarek na opazovanju, poslušanju in učenju. Praviloma gre začetek pogajanj obdržati na prijateljski in sproščeni, vendar še vedno poslovni ravni (Maddux, 1988, str. 24).

Začetne poteze pogajalcev v veliki meri pogojujejo napredek v pogajanjih, saj povzročajo:

- Razkritje informacij, ki pričajo o našem odnosu do pogajanj, naših hotenjih, namenih ter našem dojemanju nasprotne strani in spornih zadev.
- Vzpostavitev določene pogajalske klime, ki se vzpostavi izjemno hitro, lahko že v nekaj sekundah seznanjanja strank, zagotovo pa se vzpostavi najkasneje v nekaj minutah. V tem zelo kratkem času imata nasprotni strani možnost, da ustvarita pozitivno, kreativno vzdušje ali pa sovražno, neprijetno in nezaupljivo vzdušje. Ko je klima v pogajanjih enkrat vzpostavljena, jo je zelo težko, če ne nemogoče bistveno izboljšati.
- Jasno sliko o tem, katera od udeleženih strani je bolj izkušena, samozavestnejša, močnejša in bolje informirana pogajalska stran (Hiltrop, Udall, 1995, str. 33).

3.2.1.1. Določitev dnevnega reda in poteka pogajanj

Na tej točki se pogajanja že začno. Čeprav se dogovarjamo le o poteku obravnave vsebine pogajanj ter o namenu, ki je pripeljal do soočanja strank, se morata udeleženi strani o navedem strinjati, sicer nimamo osnove, na kateri bi lahko gradili. Zato je ključnega pomena, da opredelimo vsebine, ki jih nameravamo obravnavati in le-te morajo biti vzajemno sprejete.

Z nasprotno stranjo je treba doseči sporazum o urniku, dnevnemu redu, ki odreja nadaljnji potek pogajanj. Vendar se gre izogibati enostranskemu diktiranju urnika in pričakovati, da ga bo nasprotna stran sprejela, takšno ravnanje bi nasprotno stran odvrnilo od nadaljnjega sodelovanja. Urnik sestavljajo udeleženi skupaj z dajanjem in sprejemanjem predlogov. Tako na primer predlagajo (Laws, 2000, str. 38):

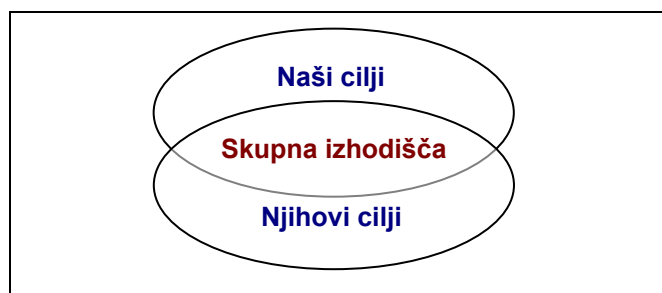
- najprej bi bilo smiselno izmenjati poglede na situacijo,
- nato bi lahko opredelili svoje interese,
- glede na nastala razhajanja bi opredelili možne rešitve,
- potem bi poskušali izbrati najboljšo med njimi, s katero bi se obe strani strinjali.

3.2.2. Predstavitev začetnih pozicij

Na tej stopnji verjetno vsi udeleženi nestrpno želijo izvedeti »pri čem so«, zato bi obe strani, raje najprej slišali nasprotnike, saj bi za tisto stran, ki najprej posluša, lahko to pomenilo pomembno prednost. Le-ta bi lahko v primeru, da bi bila nad začetno pozicijo nasprotni strani pozitivno presenečena, nekoliko prilagodila lastno pozicijo sebi v prid. Vendar se gre načeloma držati tistega, kar smo opredelili v fazi priprav na pogajanja, saj smo imeli za to določene razloge in tudi argumentacija, ki jo bomo predstavili, opravičuje, kar smo opredelili v prejšnji fazi. Pa vendar je razumljivo delovanje v smislu spreminjanja in prilagajanja tako posameznih zahtev kot načina obravnave določenih vsebin kot celo spreminjanja strategije, če med pogajanjem naletimo na tehtne razloge za takšno ravnanje; če torej naletimo na potencialno prednost, jo bomo zelo verjetno izkoristili. Če ima ena stran v pogajanjih očitno premoč nad drugo stranjo, razpolaga z večjim vplivom tako na potek kot na izid pogajanj. Le-ta navadno ne bo omahovala in bo v prepričanju, da tako ali tako »vodi igro«, samozavestno predstavila začetno pozicijo.

Med zastavljenimi cilji obeh udeleženih strani v pogajanjih je območje, ki predstavlja podlago za doseganje zastavljenih ciljev. Na začetku pogajanj si morata udeleženi strani prizadevati, da odkrijeta in identificirata čim več skupnih izhodišč, na katerih bo temeljila nadaljnja razprava. Tako si na začetku s pozitivnim pristopom in prizadevanjem vzpostavitve zaupanja postavita temelje za doseganje obojestransko čim ugodnejše rešitve. Razumevanje začetne pozicije nasprotni strani se v nadaljevanju kaže v razpravi s tehtnejšimi argumenti, kar vodi v produktivnejša pogajanja. Definiranje skupnih izhodišč na začetku pogajanj z namenom doseganja zastavljenih ciljev, prikazuje slika 8 (Newby, 1998, str. 141).

Slika 8: Definiranje skupnih izhodišč nasprotnih strani na začetku pogajanj



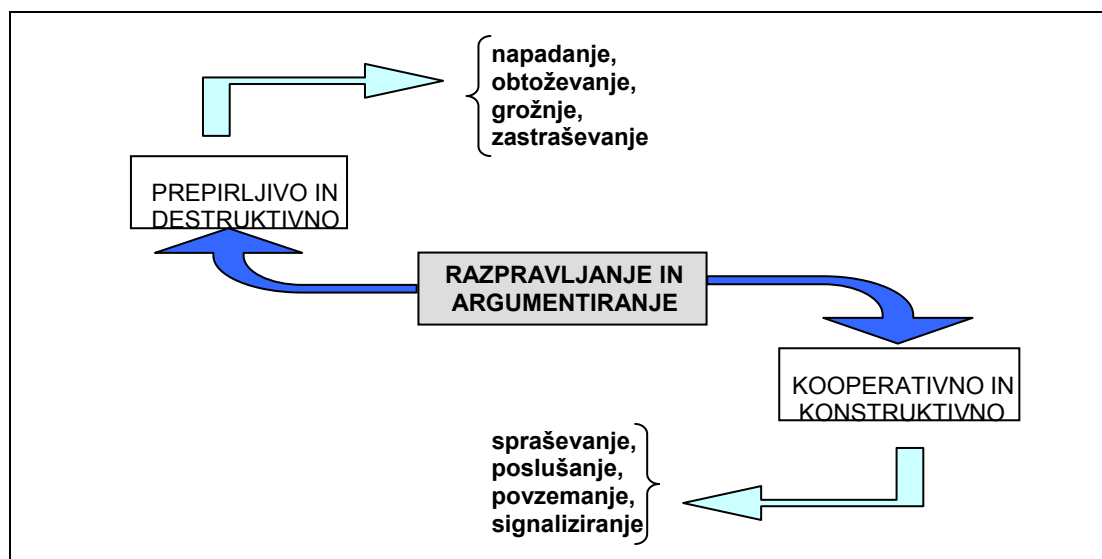
Vir: Newby, 1998, str. 141

3.3. Proces iskanja rešitev

Faza iskanja rešitev označuje dejanska pogajanja. Prva asociacija, ki jo človek dobi, ko sliši besedo pogajanja, se nanaša prav na to fazo. Nihče namreč ne pomisli na to, kako se pogajalci pripravljajo na pogajanja, določajo cilje, zbirajo informacije, dodeljujejo vloge, temveč na to, kako poskuša vsaka od udeležениh strani z veliko mero prepričevanja od nasprotne strani dobiti kar potrebuje za čim nižjo ceno. Proces iskanja rešitev lahko traja zelo dolgo in zahteva ogromno naporov. Vendar to še ne predstavlja nikakršne garancije za doseganje zaželenih ali zadovoljivih rešitev. Prav tako pa je možno, da je ta proces celo prijeten, relativno kratek in vloženi naporji rezultirajo v sprejetju najboljših rešitev za udeležene strani. Glede dolžine te faze imata največjo težo vsebina in predmet pogajanj pa tudi način pogajanja; mednarodna pogajanja lahko trajajo tudi več let. Če se osredotočimo na pogajanja med predstavniki podjetij iste države, kjer ni vpliva kulturoloških razlik, lahko rečemo, da so dolžina, prijetnost, koristnost in uspešnost pogajanj odvisni predvsem od pogajalcev samih.

Če bo pogajalcem uspelo vzpostaviti vzdušje medsebojnega zaupanja in razumevanja, pozitivnega pristopa k reševanju problemov, skupnega iskanja rešitev, odkritega sodelovanja, ne bo potrebe, da bi se pogajanja vlekla v nedogled in tudi možnosti doseganja uspešnega izida pogajanj so v takšnih okoliščinah optimalne. Že na začetku pogajanj se je vzpostavil odnos med nasprotnima stranema, prav tako tudi pogajalska klima, in če sta nasprotni strani k temu pozitivno prispevali, se bosta v tej fazi trudili, ne le za vzdrževanje pač pa tudi za nadgraditev pozitivnega vzdušja medsebojnega zaupanja v odnosu do nasprotne strani, kar se bo v pogajanjih kazalo tudi konkretno z vsebinskega vidika njihovih predlogov, zahtev, argumentov, pripravljenosti popuščanja, prilagajanja, taktiziranja, sprejemanja, zavračanja, strinjanja in nasprotovanja, kar predstavlja tudi glavnino njihovega delovanja v fazi iskanja rešitev, torej v fazi pogajanja. Dve skrajnosti, ki opisujeta način delovanja pogajalcev v fazi iskanja rešitev, lahko označimo kot konstruktiven in destruktiven način iskanja rešitev, ki bo imel posledice na uspešnost medsebojnega komuniciranja, razpravljanja, argumentiranja, prepričevanja, popuščanja in v končni fazi seveda na izid pogajanj.

Slika 9: Kooperativen in destruktiven način delovanja pogajalcev v fazi iskanja rešitev



Vir: Jurše, 2004, str. 30

3.3.1. Raziskovanje

V tem delu pogajanj gre raziskovanje razumeti v širšem smislu, kjer pogajalci ne raziskujejo na način kot v pripravah na pogajanja, kjer so si z raziskovanjem ustvarili informativno podlago za njihovo nadaljnje delovanje. Na tem mestu gre bolj za preverjanje, ali so bila njihova predvidevanja, do katerih so prišli v fazi priprav, pravilna. Sedaj so soočeni z nasprotno stranjo in tako lahko neposredno pridobijo informacije, ko jim jih nasprotna stran posreduje, veliko lahko razberejo tudi na podlagi vedenja in delovanja nasprotnih pogajalcev. Začetne pozicije sta obe strani predstavili na začetku pogajanj, zdaj pa jih pogajalci raziskujejo, predvsem njihovo ozadje in interese, povezane z njimi. Da bi pogajalci lahko raziskovali interese nasprotne strani, tako tiste jasno definirane že na začetku pogajanj kot tiste manj izpostavljene ali celo prikrite, morajo tudi sami podrobneje predstaviti svoje.

Bolj ko bodo pogajalci raziskali pozicijo nasprotne strani, močnejši bodo v fazi pogajanja. Tako bodo spoznali interese nasprotne strani, ki jim želi le-ta med pogajanjmi resnično zadostiti.

V pripravah na pogajanja so pogajalci načrtovali svoje delovanje v odnosu do nasprotne strani v skladu s tem, kar so menili, da so njeni interesi ter cilji, ki jih želi doseči. Sedaj se bodo lahko prepričali, ali so imeli prav. Če se izkaže, da so se zmotili, imajo še vedno čas, da deloma spremenijo svojo strategijo. To bodo lahko odkrili na podlagi preverjanja in pojasnjevanja. Na tem mestu je torej ključno jasno razumevanje interesov ter pričakovanj nasprotne strani (Laws, 2000, str. 42).

3.3.2. Predlaganje

S posredovanjem predlogov pogajalci nasprotnih strani sodelujejo v reševanju konflikta. Običajno so pogajalci podali svoje predloge v širšem smislu že na začetku pogajanj, na tem mestu pa posredujejo konkretne, podrobneje opredeljene predloge. Vedno ko ena od udeležениh strani poda predlog, sledi reakcija nanj z nasprotne strani, le-ta se lahko pozitivno odzove ali pa nemudoma poda svoj predlog kot odraz nestrinjanja – »vrne žogo«. Predlogi morajo biti preiščeni in primerno posredovani, njihova vsebina mora potrjevati pripravljenost pogajalcev na skupno iskanje rešitev.

Pri posredovanju predlogov morajo pogajalci upoštevati nekatera osnovna dejstva, ki jih navaja Thorn (1989, str. 81-82):

1. Glede argumentov se ni mogoče pogajati, pogajamo se lahko le glede predlogov.
2. Posredovanje predlogov v pogajanjih razjasnjuje situacijo in nakazuje področja, kjer je napredek mogoč.
3. Na podlagi podanih predlogov v pogajanjih, je moč izmeriti iniciativo, pripravljenost posamezne strani na rešitev konflikta.
4. Nerealni predlogi so zelo škodljivi, povzročajo nesmiselno podaljševanje razprave ter delujejo kot provokacija na argumente nasprotne strani.
5. Prekinjanje nasprotnika med posredovanjem predlogov prav tako deluje kot provociranje le-tega.
6. Pri posredovanju predlogov nikakor ne gre pozabiti na primarno pravilo pogajanja: »Za tisto, kar ste ponudili nasprotni strani, morate dobiti v zameno nekaj, kar želite vi!« Da bi slednje imelo vpliv na posredovanje predlogov, je treba le-te podati pogojno, kot npr. »Če boste vi ..., bomo mi premislili o« Pogoji morajo biti specifično izraženi in trdni.

Veliko razprav je o tem, ali je primernejša neomajnost glede predlogov ali njihovo spreminjanje. Prevelika ekstremnost ni koristna, nekaj vztrajnosti na začetku pa daje možnosti kasnejšega popuščanja. Trdi izrazi lahko povzročijo kljubovanje in trmasto vztrajanje nasprotne strani. Kdor predlaga prvi, ima praviloma prednost vplivanja na potek pogajanj po njegovih dimenzijah, pomanjkljivost pa je lahko v tem, da začne s prenizkimi zahtevami, saj bi z višjimi začetnimi zahtevami lahko dosegel več. Po začetnih zahtevah kaže napredovati postopno (Kavčič, 1996, str. 103).

3.3.3. Prepričevanje

Vse napore, ki so vloženi v vplivanje na nasprotno stran, na njene pozicije, percepcije, mnenja in vedenje, lahko opišemo z eno besedo – prepričevanje. Ljudje se razlikujemo med seboj po sposobnosti prepričevanja, vendar je možno le-to z učenjem nadgraditi in izpiliti, saj kot takšna pomeni potencialno prednost pogajalca.

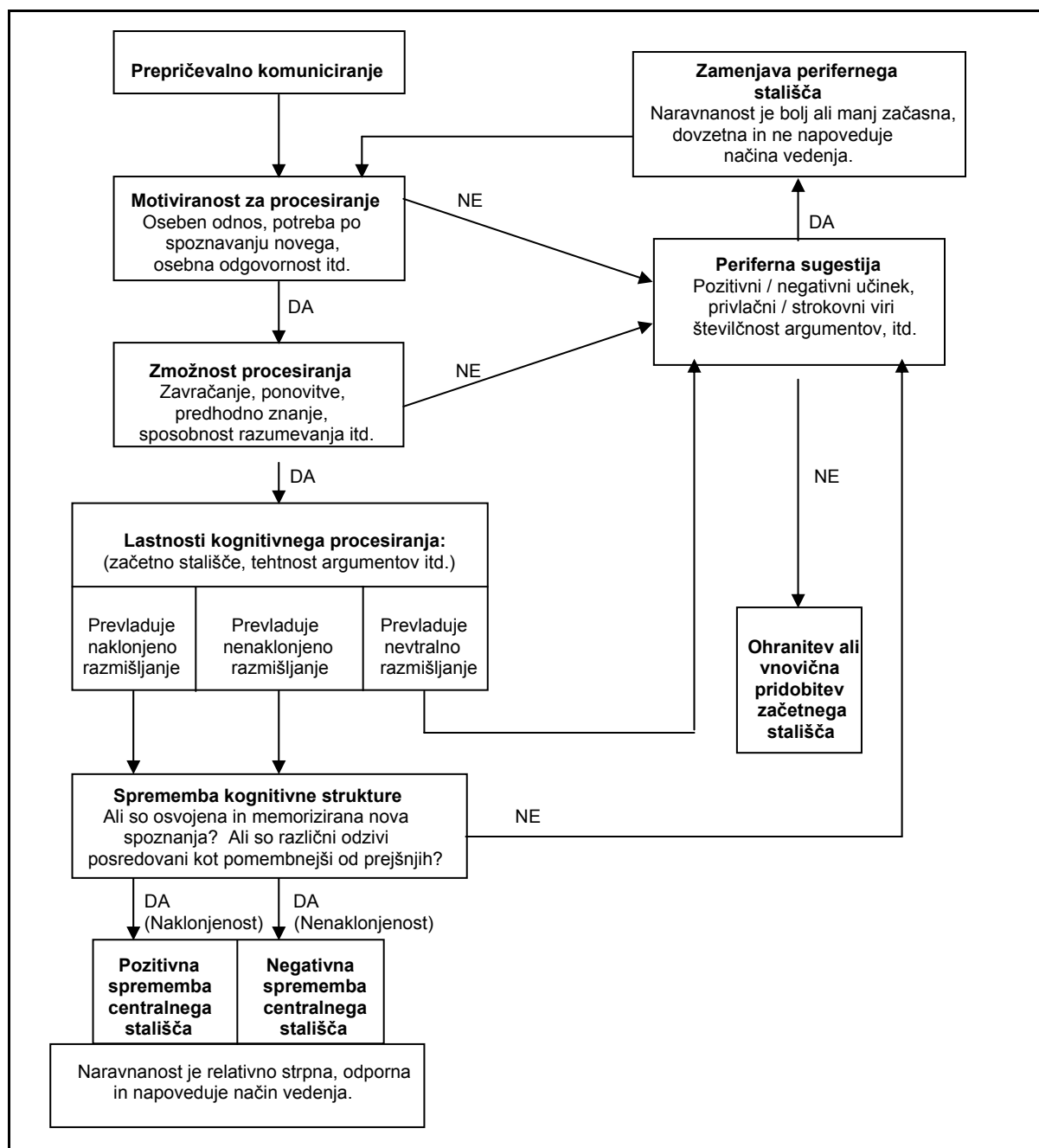
V pogajanjih gre za prepričevanje nasprotne strani, ne za debatni klub. To je ključno pravilo vedenja pogajalcev v fazi iskanja skupno sprejemljivih rešitev. Prerekanje z nasprotno stranjo o njenem prepričanju nima smisla, saj je cilj pogajanja sporazum, ki mu mora biti podrejena celotna dejavnost. Da bi bil pogajalec prepričljiv, mora spoštovati določena pravila (Možina et al., 1994, str. 585):

- Podlaga prepričljivosti je vsekakor dobro razumevanje nasprotne strani; le-to lahko dosežemo z aktivnim poslušanjem nasprotne strani, neprekinjanjem le-te, medtem ko govori, povzemanjem slišane in aktivnim spraševanjem.
- Spoštovanje pravice pogajalcev nasprotne strani do svojega stališča. To pokažemo z razumevanjem potreb nasprotne strani ter s strinjanjem s tistim, kar je bilo že na začetku skupnega, vzdržimo se napadanja nasprotne strani.
- Prepričljivost je odvisna tudi od našega vedenja; govoriti kaže relativno malo. Učinkovit govor je tisti, ki ima kratek začetek in jasen konec, oba pa sta blizu skupaj. V izvajanjih ne smemo preveč hiteti, svoje pozicije je treba obrazložiti nedvoumno in utemeljeno.
- Treba je vzpostaviti zvezo med nasprotnimi in našimi stališči, kjer velja poudariti predvsem podobnosti med njimi. Če menimo, da nasprotna stran pozna naše šibke točke, je bolje, da jih omenimo sami.

Lewicki et al. (1994, str. 205) obravnavajo prepričevanje kot pomemben podproces komunikacijskega procesa. Obravnavajo model prepričevanja, ki ga prikazuje slika 10. Obravnavani model obsega dve generalni poti, smeri, na podlagi katerih poteka na strani prepričevanega sprejemanje ali zavračanje vsebine prepričevanja:

1. Prva pot označuje zavestno spremljanje prepričevanja in vključitev, premišljene ter v celoto povezane vsebine sporočila (angl. »sense-making«), v že obstoječe kognitivne strukture (razmišljanja, intelektualna ogrodja) prepričevanega. To pot do prepričanja so raziskovalci poimenovali **centralna pot** in kot končen cilj vanjo vloženih naporov označili ugotovitev, ali ima pozicija prepričevalca zasluge za to, da dejansko pride do prepričanja.
2. Drugo pot so raziskovalci poimenovali **periferna pot** do prepričanja, ki jo zaznamuje manjši kognitivni napor, ki ga prepričevani vlaga v spoznavanje in razumevanje vsebine prepričevanja in se v večji meri zanaša na že znana odkritja in namige ter sugestije, ki jih prejema od prepričevalca. Po tej poti zaznava prepričevani posredovane vsebine avtomatično, zunaj zavestnega zavedanja. Ker na ta način informacije niso integrirane v že obstoječe kognitivne strukture, ima prepričanje, do katerega pride po periferni poti, časovno krajše trajajoče efekte, kot če bi do le-tega prišlo po centralni poti.

Slika 10: Model prepričevanja



Vir: Lewicki et al., 1994, str. 207

3.3.3.1. Izkoriščanje moči v pogajanjih

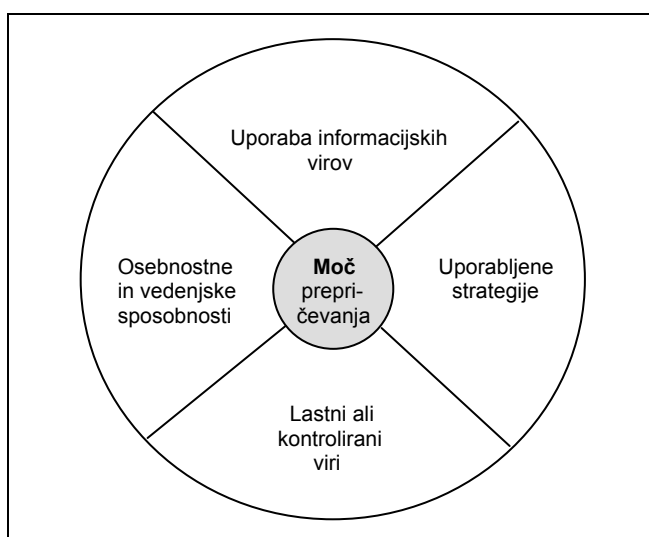
Splošno bi lahko označili, da imajo moč tisti, ki razmeroma zlahka dosežejo, kar želijo. Vendar bi lahko marsikdo oporekal in dejal, da kdor hitro doseže, kar želi, ima pač velik vpliv, spet drugi bi lahko trdili, da je doseganje želenega stvar avtoritete, tretji bi zasluge za hitro doseženo pripisovali prav spretnosti prepričevanja. Seveda tukaj ne gre za pravilne in napačne trditve, gre predvsem za način definiranja moči ter interpretacijo te definicije.

Thorn (1989, str. 136) opredeljuje moč v kontekstu pogajanj kot sposobnost vplivanja na nasprotno stran ter ji pripisuje vlogo najpomembnejšega dejavnika izboljševanja pogajalskega izida. Četudi imamo moč, to ne pomeni nujno prednosti v pogajanjih, če le-te ni zaznala oz. dojela nasprotna stran; sama moč torej ne predstavlja absolutne prednosti, temveč je le-ta odvisna od percepcije nasprotne strani in okoliščin. Kar nam daje moč v določeni situaciji, je lahko v drugi situaciji povsem irelevantno.

Brooks in Odiorne (1984, str. 79-86) definirata moč prepričevanja kot vplivanje na druge, da storijo, kar želimo mi, pri čemer verjamejo, da je bilo storjeno njihova lastna izbira. Prepričevanje temelji na naslednjih štirih elementih, kot prikazuje slika 11:

1. **Kontrola nad določenimi viri:** osebno lastništvo potrebnih virov ni vedno nujno, saj je samo kontroliranje le-teh prav tako učinkovito. Tako ima direktor podjetja pod sabo vse vire, ki ustvarjajo milijonske vsote, ni njihov lastnik, ima pa kontrolo nad njimi, kar mu daje moč vplivanja na to, kako bodo le-ti izkoriščeni, to pa rezultira v povečani moči prepričevanja v pogajanjih, tudi v primeru, ko konkretni viri, ki jih kontrolira, sploh niso predmet pogajanj.
2. **Osebnostne in vedenjske lastnosti:** uspešnega prepričevalca zaznamujejo določene sposobnosti, ki jih nima vsakdo. Nekatere med njimi so prirojene, druge pa priučene. Med prirojenimi gre poudariti sposobnost videnja novih in unikatnih kombinacij elementov iz obstoječih dejstev ter iskanja originalnih rešitev. Prav tako je pomembna sposobnost pomnjenja velikega obsega informacij ter usklajevanja in povezovanja različnih elementov za doseganje edinstvenih namenov. Tisti, ki razpolagajo s tovrstnimi sposobnostmi, imajo vsekakor določeno prednost, vendar lahko vsakdo osvoji določena znanja, ki omogočajo izboljševanje in izpopolnjevanje pogajalskih spretnosti.

Slika 11: Prepričevanje kot oblika moči



Vir: Brooks, Odiorne, 1984, str. 79

3. **Informacije kot sila prepričevanja:** cilj prepričevanja v pogajanjih bi moral biti sprememba delovanja nasprotne strani, prenehanje njihovega dosedanjega delovanja ali začetek delovanja v smislu doseganja ali izpolnitve nečesa, za kar si nasprotna stran do sedaj ni prizadevala. Da bi to spremembo pri nasprotni strani dosegli, je ključnega pomena, da razpolagamo z informacijami, ki predstavljajo za nasprotno stran nov vidik ovrednotenja situacije ter bodo tako pripomogle k spremembi pozicije nasprotne strani.
4. **Uporabljene strategije** producirajo moč prepričevanja. Zasnovati je treba strategijo, ki bo služila kot vodilo reševanja konkretnega problema in bo opredeljevala zbrane informacije tako glede na pomembnost kot glede na čas, najprimernejši za njihovo razkritje, kot glede na predstavitev dokazov, ki potrjujejo njihovo verodostojnost.

Pogosto poskušajo pogajalci nasprotni strani prikazati veliko pogajalsko moč, čeprav je dejansko nimajo. To dosežejo s posredovanjem določenih informacij in gest, ki naredijo močan vtis na nasprotno stran, lahko pa pri le-tej izzovejo tudi določene dvome. Slednji lahko vodijo do poslabšanja položaja posamezne pogajalske strani ali celo do prekinitve pogajanj. Zato morajo pogajalci premišljeno ravnati glede prikazovanja lastne moči v pogajanjih, in sicer na način, ki jim povečuje njihov ugled in pozicijo (Tisaj, 1996, str. 28).

3.3.4. Popuščanje

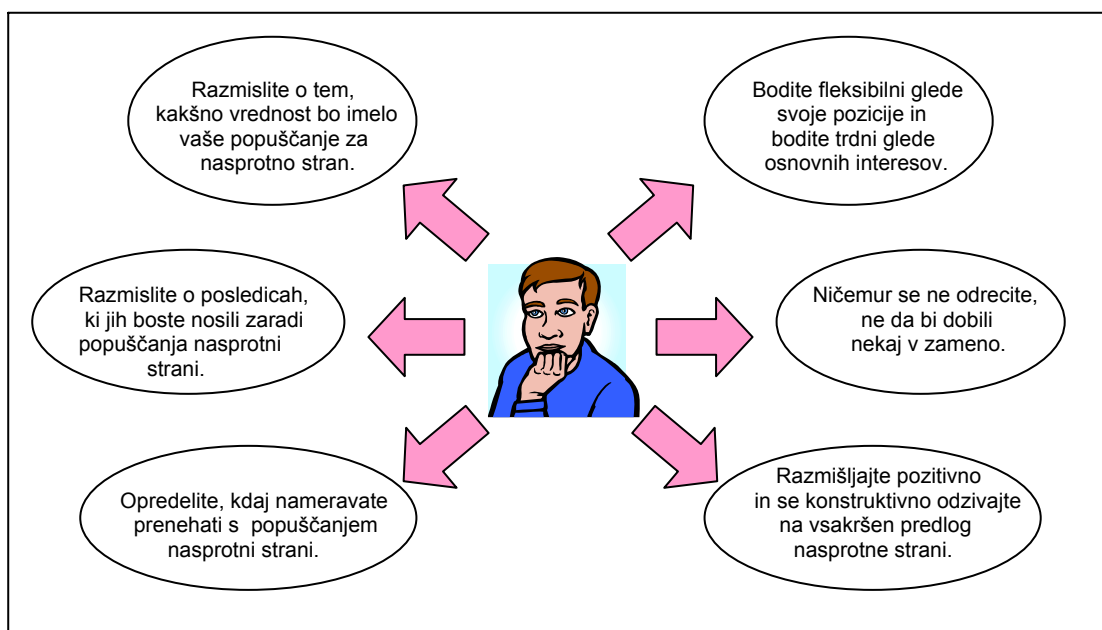
S popuščanjem je zaznamovana ključna dejavnost v pogajanjih. Ker pogajanja ne pomenijo dajati, ampak menjati, in ker uspešni pogajalci stremijo k doseganju obojestransko zadovoljivih sporazumov, je povsem jasno, da uspešnost izida pogajanj, prav tako pa tudi zadovoljstvo posamezne pogajalske strani s sodelovanjem z nasprotno stranjo, pogojuje pripravljenost prilagajanja in spreminjanja lastnih zahtev in pogojev, dajanja koncesij, odstopanja od začetnih pozicij, kar vse lahko označimo s skupnim izrazom popuščanje. Brez popuščanja obeh (vseh) udeleženih strani v pogajanjih ne moremo pričakovati doseganja vzajemno zadovoljivih dogovorov, na podlagi katerih bi bilo moč uresničevati zastavljene cilje. Da bi si zagotovili potreben manevrski prostor, znotraj katerega bi lahko popuščali nasprotni strani glede posameznih zahtev, je treba že začetno pozicijo postaviti nekoliko višje.

Popuščanje ustvarja vrednost, kjer je prej ni bilo; velikokrat gre za simbolično vrednost. Eden od načinov doseganja in pospešenega premikanja proti obojestransko zadovoljivem dogovoru v pogajanjih je popustiti glede nečesa, kar za eno stran predstavlja visoko vrednost, za drugo stran pa relativno nizko vrednost, zaradi česar si to lažje privošči. Koliko lahko tovrstno popuščanje »stane« posamezno stran v pogajanjih, je odvisno predvsem od tega, kako udeleženi pogajalci razumejo stvarno in simbolično vrednost tistega, kar v posameznem primeru pomeni predmet popuščanja (Spangle, Isenhardt, 2003, str. 86).

Popustiti pomeni spremeniti lastno pozicijo glede nečesa konkretnega. S popuščanjem ponudimo nasprotni strani nekaj dodatnega v upanju, da bo tudi nasprotna stran popustila v zvezi z nečem, do česar si sami prizadevamo priti. V skladu s tem na tej stopnji opredelimo svoje ravnanje v zvezi s popuščanjem nasprotni strani, pri čemer gre upoštevati priporočila, ki jih prikazuje slika 12, ter poiskati odgovore na naslednja vprašanja (Laws, 2003, str. 62):

- Kdaj je pravi čas, da prvič popustimo?
- Koliko naj ponudimo nasprotni strani?
- Kaj bomo za to dobili v zameno?

Slika 12: Priporočila glede popuščanja nasprotni strani v pogajanjih



Vir: Laws, 2003, str. 63

Eden od načinov popuščanja nasprotni strani v pogajanjih je posredovanje pogojnih ponudb. S tem ko »pogojno popuščamo«, povečujemo možnost, da dobimo za ponujeno tudi nekaj v zameno. Pri tem gre nasprotni strani najprej predstaviti pogoj, nato pa ponudbo, na katero se navezuje, pri čemer ne preidemo k podrobnostim naše ponudbe, dokler nasprotna stran ne pokaže pripravljenosti za nadaljnjo razpravo. Pri popuščanju v pogajanjih je koristno imeti v mislih nekatera dejstva (Hiltrop, Udall, str.42):

- Uspešno popuščanje je običajno manjše popuščanje. Veliki premiki in odstopanja bi utegnili povzročiti zmanjšanje kredibilnosti pozicije pogajalcev in bi najverjetneje spodbudili nasprotno stran k zahtevanju še večjih koncesij.
- Koncesije, ki jih pogajalci ponudijo dokaj hitro in to brez spodbude nasprotne strani, običajno niso veliko vredne.
- Nasprotno stran je vselej treba spodbujati k popuščanju. Pogajalce nasprotne strani poskušamo npr. prepričati, da ne morejo v nedogled vztrajati pri sedanjí poziciji in jim nakažemo, da tudi sami nameravamo popustiti na določeni točki.

3.4. Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj

V zadnji fazi uspešnega poteka pogajanj udeleženi strani dosežeta sporazum, s katerim sta obe zadovoljni (angl. win-win). Tako bi lahko opisali uspešen izid pogajanj. Seveda obstajajo še drugi scenariji, ki nimajo tako srečnega konca pogajalskega procesa. Lahko se zgodi, da bo z doseženim v pogajanjih zadovoljna le ena stran (angl. win-lose), bodisi zaradi lastne premoči, s katero je »stisnila« šibkejšo stran v kot, bodisi zaradi pomanjkanja izkušenj nasprotne strani ali zaradi zelo pomanjkljive priprave le-te na pogajanja. Prav tako je mogoč neuspešen izid pogajanj, kjer z doseženim ne bo zadovoljna nobena od udeleženi strani (angl. lose-lose), kar je lahko posledica napačne izbire pogajanj kot oblike razreševanja obstoječega konflikta, neizkušenosti udeleženi strani ter njunega napačnega ravnanja v procesu pogajanj. Možno pa je tudi, da na tej stopnji pogajalskega procesa do sklenitve sporazuma sploh ne pride. V tem primeru se pogajalci udeleženi strani preprosto niso znali ali niso želeli sporazumeti.

3.4.1. Zaključek pogajanj

Temeljni dilemi vsakega pogajalca glede zaključka pogajanj sta dve (Kavčič, 1996, str. 118):

1. Nikoli zagotovo ne ve, **ali ni prezgodaj za zaključevanje pogajanj**, saj bi morda lahko še kaj pridobil od nasprotne strani?
2. Prav tako ne ve, **ali ne bi kazalo čim prej končati**, da ne bo nasprotna stran še kaj iztisnila iz njega.

Mnogokrat je težko ugotoviti, kdaj je pogajanje zrelo za sklep. Predolgo nadaljevanje prinaša navadno le majhne dodatne koristi, povzroča pa stroške: tako sprotne kot oportunitetne, ti pa brž presežejo majhne dodatne koristi, ki se jim pogajalci ne upajo ali nočejo odpovedati. Od okoliščin je odvisno, kdaj pogajanja dozori za konec. Šteje predvsem spoznanje udeležencev, da so vsaj zadovoljivo dosegli cilje, ki so si jih postavili za pogajanja, da je vprašljivo, kaj lahko še dosežejo in da je navsezadnje vsakršen izid pogajanj boljši kot nikakršen. To spremlja ocena, da nadaljevanje pogajanj ne bi prineslo pomembnega popuščanja in koristi (Možina et al., 2004, str. 310).

V določeni fazi pogajanj običajno pride do signalov, ki pogajalcem povedo, da so proces pogajanj pripeljali do točke, v kateri so pogajanja zrela za zaključek. Najbolj tipični tovrstni signali so (Gomboc, 2005, str. 33):

- ritem pogajanj se umiri ali pospeši,
- pogajalci posamezne strani posredujejo pozitiven dražljaj nasprotni strani z ustreznimi vprašanji,
- pogajalci pozitivno odgovorijo na **poskusni zaključek**, ki predstavlja nakakšno testno vprašanje: če nasprotna stran nanj odgovori pritrdilno, je to znak, da so pogajanja prišla do stopnje, ko je mogoče doseči sporazum.

3.4.1.1. Tehnike zaključevanja pogajanj

V literaturi so obravnavane številne tehnike zaključevanja pogajanj. V nadaljevanju predstavljam nekatere izmed najpogostejše obravnavanih.

1. Zaključek bilance Benjamina Franklina

Ta tehnika je ena najmočnejših in deluje tudi v vsakdanjem življenju. Benjamin Franklin jo je uporabljal, da je pred vsako pomembno odločitvijo preveril, kateri razlogi govorijo v prid odločitvi in kateri govorijo proti njej. Pogajalci to tehniko uporabljajo tako, da na list papirja napišejo »razlogi za« in »razlogi proti«, nato pa skupaj s pogajalskimi partnerji naštejejo vse razloge, ki govorijo v **prid** sklenitve sporazuma. Ko to storijo, vprašajo nasprotno pogajalce po razlogih **proti**. Ker je običajno več »razlogov za« – o tem morajo biti pogajalci prepričani, preden začno s to tehniko – nadaljujejo s stavkom: »Odločitev je preprosta ...« (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 72).

2. Domnevanje

Proti koncu pogajanj postavljajo pogajalci določene domneve z namenom sklenitve sporazuma. Nasprotni strani ne vzpodbujajo s predlogi ali vprašanji, temveč domnevajo, da se le-ta strinja. Primer je stavek »Poklical bom banko in naročil naj pripravijo prenosni nalog.«, ki predpostavlja strinjanje nasprotni strani. Na osnovi te domneve pogajalci vzpodbudijo nasprotno stran k določenemu toku dejanj, v tem primeru k pripravi naloga. Povsem drugače bi bilo, če bi vprašali »Ali naj pokličem banko ...?«, pri čemer ne bi predpostavljali strinjanja nasprotni strani in s tem tvegali povečanje razkoraka med obema stranema, saj bi dopustili možnost še kakšne zahteve pred pristankom. Pri domnevanju morajo biti pogajalci previdni, saj nasprotnik ne sme dobiti občutka prisile (Šimac, 1994, str. 40).

3. Zaključek »razmislili bomo o vaši ponudbi«

Tak odgovor je zelo pogost. Običajno je tako neoprijemljiv, da nanj ni možno direktno odgovoriti. Ni pravega argumenta, na katerega bi pogajalec lahko odgovoril. Zato je najbolje, da uporabi tehniko vprašanj, s katero bo ugotovil, kje je ovira za sklenitev posla. Pogajalec mora razumeti, da želi nasprotna stran premisliti. Postavlja različna vprašanja, s katerimi želi najti odgovor, od kod izhajajo dvomi in omahovanje nasprotni strani za sklenitev sporazuma (Jug, 2005, str. 22).

4. Povzetek za zaključevanje

Ta tehnika temelji na predlaganju zaključka pogajanj s povzetkom dosedanjega poteka in poudarjanjem doseženega. Smisel tega je, da pogajalci pokažejo nasprotni strani, kako veliko razdaljo so premostili in kako veliko so dosegli. Zato naj bi bilo edino smiselno, da se sporazumejo še o tem, kar je odprtega. Nadaljevanje je odvisno od reakcije nasprotni strani; če ta pristane, potem je čas za zaključek pogajanj. Če pa ne pristane ali pristane pogojno in pri tem navaja še nekatere zahteve, lahko pogajalci odgovorijo z modifikacijo tehnike zadnje ponudbe. Povzamejo zahteve nasprotni strani in oblikujejo »zadnjo ponudbo« v obliki koncesije (Kavčič, 1996, str. 122).

5. »Negativni« zaključek

Tukaj morajo biti pogajalci zelo previdni, saj si z neustrezno izbiro trenutka lahko pridobijo sovražnika in seveda izgubijo posel. Pogoji za ta zaključek je, da je nasprotna stran zainteresirana za sklenitev sporazuma in da pozna pogajalca, ki je ta zaključek uporabil, ter ga ceni kot osebnost. Bistvo tega zaključka je izražanje raznih dvomov o nasprotni strani, ki se nanašajo na njihovo finančno stanje, kreditno sposobnost, položaj, avtoriteto nasprotnih pogajalcev, da lahko odobrijo sporazum ali nakup ..., in sicer na zelo posreden način. Pogajalci, ki ta zaključek uporabijo, ne smejo užaliti pogajalskih partnerjev, le-ti naj dvom zaznajo posredno, kar jih bo spodbudilo k temu, da bi pogajalce prepričali v nasprotno. Najbolj jih bodo lahko prepričali s sklenitvijo sporazuma ali z nakupom (Markič, Strniša, Tavčar, 1993, str. 75-76).

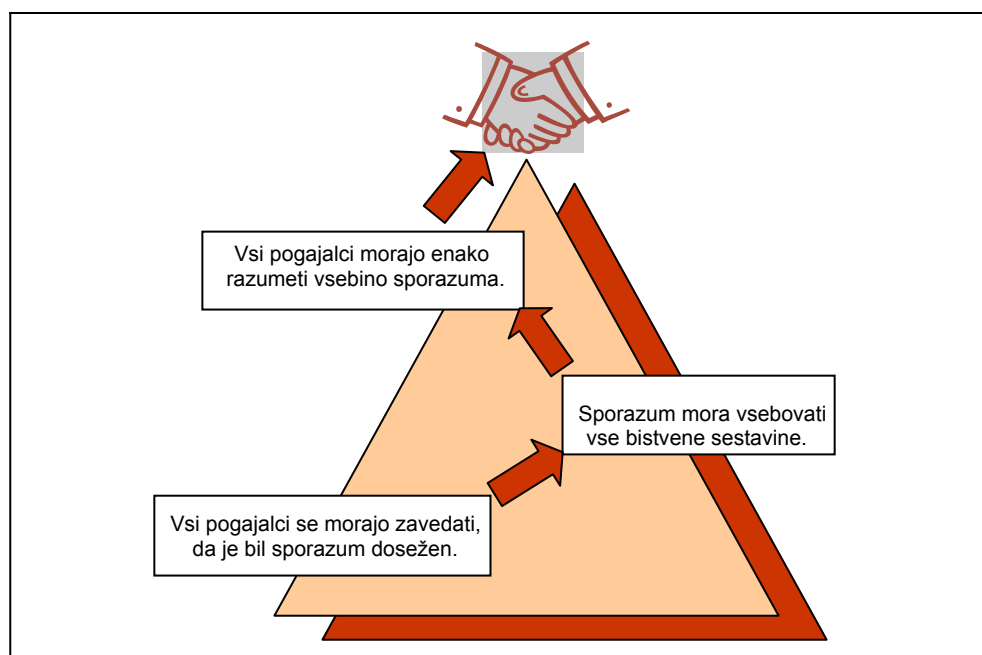
3.4.2. Sklenitev sporazuma

Sporazum v pogajanjih pomeni doseganje zastavljenega cilja, zaradi izpolnitve katerega smo sploh pristopili k pogajanju. Ta faza odseva uspešnost našega delovanja v celotnem procesu pogajanj. Vendar se je treba zavedati, da s sklenitvijo in podpisom sporazuma v pogajanjih, cilj, ki smo si ga predhodno zastavili, še ni uresničen. Uresničitev cilja je odvisna od realizacije, torej dejanske izpolnitve obveznosti iz sporazuma, ki sta ga sklenili in podpisali udeleženi strani v pogajanjih ter se s tem obvezali, da bosta izpolnili svoj delež obveznosti, ki jima ga le-ta nalaga.

Laws (2003, str. 69-73) opredeljuje tri stopnje doseganja sporazuma v pogajanjih, kot prikazuje slika 13:

1. **Vsi pogajalci se morajo zavedati, da je bil sporazum dosežen.** Da bi se izognili morebitnim kasnejšim nejasnostim, morata obe udeleženi strani jasno izraziti, da se strinjata z doseženim dogovorom.
2. **Udeleženi strani se morata strinjati, da doseženi sporazum vsebuje vse bistvene sestavine.** Če je posamezen pogajalec mnenja, da v sporazumu niso zajeta vsa določila, mora s tem seznaniti nasprotno stran.
3. **Udeleženi strani se morata prepričati, da enako razumeta glavno vsebino in podrobnosti doseženega dogovora,** da ne bi kasneje prihajalo do nesporazumov. Preverjanje enotnega razumevanja dogovorenega lahko poteka v obliki povzemanja vsebine sporazuma, pri čemer pogajalci nasprotne strani izrazijo strinjanje s povzetkom ali pa izrazijo željo po dodatnih pojasnitvah posameznih vsebin.

Slika 13: Tri stopnje doseganja sporazuma



Vir: Laws, 2003, str. 69

Ko pogajalci v zadnji fazi pogajanj naletijo na odpor nasprotne strani do predlaganega dogovora, zanj pogosto krivijo sogovornikovo osebnost ali njegov karakter, toda običajno za zavrnitev obstajajo konkretni razlogi. Najpogostejši med njimi so (Ury, 1998, str.115-136):

- **Zamisel ni njihova** – pogajalci nasprotne strani morda zavračajo predlagan dogovor preprosto zato, ker ga niso predlagali sami. Zato ni priporočljivo poudarjati, kako smo našli rešitev problema, temveč je treba nasprotno stran pritegniti k sodelovanju, kar najlažje storimo tako, da jo vprašamo po njenih zamislih. Ko povedo svoje predloge, je smiselno oblikovati skupen osnutek, ki vključuje njihove in naše zamisli.
- **Neizpolnjeni interesi** – morda so pogajalci, ki so predlagali dogovor, spregledali katerega od temeljnih interesov nasprotne strani. Tudi če smo prvotno mnenja, da nismo ničesar spregledali, gre to preveriti še z vidika nasprotne strani. Vrednote nasprotne strani se verjetno razlikujejo od naših, zaradi česar bodo morda zavrnili nekaj, kar se nam zdi popolnoma sprejemljivo. Zato kaže prisluhniti njihovim pripombam in zadovoljiti njihove interese, ne da bi se odrekli svojim.
- **Preveč in prehitro** – nasprotna stran se morda upira dogovoru, ker jo odločitve preprosto preplavljajo. Odločitev je preveč pomembna, časa pa je premalo. Lažje je reči »ne«. Če nasprotno stran silimo v naglico, se lahko le-ta odzove z razburjanjem zaradi kakšne malenkosti ali v dogovoru nenadoma odkrije cel kup pomanjkljivosti.

Pomembno se je zavedati, da se pogajanja ne zaključijo s podpisom sporazuma, pač pa šele takrat, ko se le-ta uresniči. Zato mora sporazum vsebovati vse možne garancije za njegovo uresničevanje, tudi dejanja, ki jih bo vsaka od pogajalskih strani storila, če do uresničitve ne bi prišlo (Svetličič, 2005, str. 12).

3.4.3. Pregled doseženega v pogajanjih

Pregled, kaj je bilo v pogajanjih dogovorjeno, je lahko enako pomemben kot sama pogajanja, saj lahko vodi do prihodnjih uspehov za pogajalsko mizo. V fazi implementacije lahko nastanejo velike težave, če sta pogajalska partnerja preveč želela skleniti pogodbo in nista posvečala dovolj pozornosti podrobnostim (Djukić, 2003, str. 18).

Pomembno je tudi naknadno oceniti, kakšno je bilo vzdušje in odnos med pogajalci, kajti lahko je bilo drugačno, kot se nam je zdelo v pogajanjih. Prav tako je pomembno ugotoviti morebitni vpliv na prihodnje razgovore in na naš ugled – in ugled strani, ki jo predstavljamo – ter prihodnje odnose s pogajalci nasprotne strani (Šimac, 1994, str. 5).

Pri pregledovanju delovanja pogajalcev v pogajalskem procesu, Hiltrop in Udall (1995, str. 50) navajata naslednja vprašanja, na katera odgovori pogajalska skupina po zaključku pogajanj:

- Kako ste zadovoljni z izidom pogajanj?
- Kdo je bil najučinkovitejši pogajalec? Kdo je največ popuščal?
- Katere strategije in akcije so v največji meri pripomogle k razpravi?
- Katere akcije so razpravo najbolj ovirale?
- Ali ste zaupali nasprotni strani in kaj je spodbudilo to zaupanje?
- Kako uspešno ste izkoristili čas v pogajanjih, ali bi ga bilo možno bolje izkoristiti?
- Ali ste se s pogajalci nasprotne strani aktivno poslušali? Kdo je največ govoril?
- Ali so bile predlagane kreativne rešitve? Kaj se je zgodilo z njimi?
- Ali ste imeli razumevanje glede bistvenih zadev in dilem nasprotne strani? Ali je imela nasprotna stran razumevanje glede vaših?
- Kako primerna je bila vaša priprava na pogajanja? Kako je vplivala na pogajanja?
- Kateri so bili najbolj tehtni argumenti, ki jih je predstavila nasprotna stran? Kako dojemljiva je bila nasprotna stran za vaše argumente in ideje?
- Kaj ste se naučili iz teh pogajanj? Kaj bi prihodnjič storili drugače?

Kavčič (1996, str. 127) opozarja, da je prvo vprašanje, ki si ga morajo pogajalci ob ponovnem pregledu procesa pogajanj zastaviti, naslednje: »**Ali so bila pogajanja pravilno izbrana kot najboljši način za doseg naših ciljev?**«

4. POGAJALSKE TAKTIKE

Poznamo veliko različnih pogajalskih taktik, med katerimi so ene bolj učinkovite, druge manj. Prav tako pa se razlikujejo tudi po svoji vsebinski naravnosti, saj je uporaba nekaterih taktik v pogajanjih etično vprašljiva, še posebej, če jih uporabljajo pogajalci, ki razpolagajo z bistveno večjo močjo kot nasprotna stran. Ker se je število pogajalskih taktik, ki jih opredeljuje literatura, v zadnjih dvajsetih letih znatno povečalo, je za pogajalce pomembno, da se sproti seznanjajo z »novo nastalimi« taktikami, in sicer ne le zaradi tega, da bi lahko z uporabo le-teh uresničevali izbrano strategijo in tako dosegali zastavljene cilje, temveč, morda še pomembneje, zaradi zmožnosti prepoznavanja uporabe posamezne taktike pri nasprotnih pogajalcih, ter zagotavljanja lastnega znanja, na podlagi katerega bodo sposobni primerno reagirati na uporabo posameznih taktik nasprotne strani. Vendar se je pomembno zavedati, da samo z uporabo še tako *učinkovitih taktik* v pogajanjih uspeh nikakor ni zagotovljen, saj so taktike le sredstvo za uresničevanje izbrane strategije, dejanska uresničitve le-te in posledično doseganje zastavljenih ciljev pa sta seveda odvisna od mnogih dejavnikov, ki vplivajo na celoten pogajalski proces.

Pogajalskih taktik je toliko, kolikor je pogajalcev. Taktike, ki jih najdemo v literaturi, opozarja Svetličič (2005, str. 18), je treba poznati, vendar gre vsako od njih uporabljati na različne načine v različnih pogojih in pri različnih pogajalskih predmetih. Opozoriti gre tudi na to, da se taktik ni možno naučiti iz knjig. Najbolje je, da taktiko za vsako pogajanje posebej pripravimo in to skladno s predmetom, okoliščinami in nosilci pogajanj. Ni vsaka taktika primerna za vsakega pogajalca glede na njegov pogajalski slog in osebne značilnosti. Kakšna prav zvižajna taktika je lahko sila nerodna v »rokah« pogajalca, ki se mu lahko vse prebere z obraza. Prav tako agresivna taktika ni primerna za tistega, ki je po naravi zelo miren in potrpežljiv.

4.1. Opredelitev pogajalskih taktik

»Taktikos« v grščini pomeni umetnost postavljanja vojske v bojni red. Torej je pomensko na nižji ravni kot strategija, ki pomeni »vojskovodstvo«. **Zato so taktike opredeljene kot orodja za uresničevanje strategije, ki so ji podrejene, in s katero morajo biti skladno povezane.** Imeti morajo skupen učinek za uresničitve smotrov, predlaganih v strategiji. Pogajalske taktike so v literaturi različno poimenovane in klasificirane, tako med drugimi obstoji tudi delitev na (Šimac, 1994, str. 18):

- **poštene ali poklicne taktike**, katerih uporaba je najbolj priporočljiva in naj bi se čim pogosteje uporabljale za pogajalsko mizo,
- **napadalne taktike**, pri katerih je uporabljen kakršenkoli pritisk in so po svoji naravi redko sprejemljive,
- **umazane taktike** – kljub vsem zadržkom obstajajo primeri, ko se le-te odlično obnesejo kot protiudarec na izvajanje določene taktike nasprotne strani.

Klasifikacija pogajalskih taktik ostaja nedorečena, saj je lahko za nekoga napadalna taktika nekaj čisto običajna, medtem ko se žrtev te taktike s tem ne bi strinjala. Enako velja za umazane taktike. Pri uporabi katerekoli taktike je veliko odvisno od načina uporabe le-te.

Tudi Le Poole (1987, str. 69) poudarja manjši pomen pogajalskih taktik v primerjavi s *strategijo*, ki določa, **kam** želimo v pogajanjih priti, *taktike* pa določajo **kako** bomo tja prišli; tako ne obstajajo dobre taktike za napačno strategijo. Zato je treba imeti, pred izbiranjem pogajalskih taktik, ki jih nameravamo uporabiti, izdelan vseobsegajoč strateški plan, kasneje uporabljene taktike pa morajo podpirati izbrano strategijo.

4.1.1. Nekatere najpogostejše obravnavane pogajalske taktike

4.1.1.1. Napadalnost

Uporaba te taktike je značilna za pogajalce, ki menijo, da je z agresivnostjo mogoče doseči najuspešnejši izid pogajanj. Nasprotni strani postavljajo visoke zahteve, pri čemer njihova neverbalna komunikacija potrjuje in dopolnjuje verbalno posredovano vsebino, saj tudi z mimiko obraza, kretnjami rok, držo telesa in tonom glasu izražajo »superiornost« do nasprotne strani, pri čemer ne skoparijo niti z napovedovanjem črnih scenarijev, ki naj bi doleteli nasprotno stran v primeru, da le-ta ne ugotovi njihovim zahtevam.

Eunson (1994, str. 99) opredeljuje napadalnost v pogajanjih kot **preusmerjanje pozornosti z reševanja objektivnih ovir**, ki udeleženi stranema otežujejo iskanje koristnih rešitev, **na subjektivno posploševanje le-teh**, in sicer do te mere, ko takšno ravnanje meji že na zlorabo nasprotne strani.

Napadalnost povzroči naslednje **posledice za pogajalski proces** (Kavčič, 1996, str. 171):

- Nasprotna stran se izogiba temam, za katere si pogajalci želijo, da bi se jih izogibala.
- Napadalnost pripravi nasprotnike do tega, da jo začno uporabljati še sami, pogajalci pa izkoristijo prednosti, pridobljene na podlagi njihovega čustvenega izbruha.
- Pogajalci dosežejo, da nasprotnik hiti skozi pogajalski proces, saj mu postaja vseeno, kakšen bo rezultat.
- Z napadalnostjo pogajalci preusmerijo pozornost na druga področja.
- Pogajalci z uporabo taktike Napadalnost dosežejo, da se v prihodnje nasprotna stran z njimi ne bo hotela več pogajati.

Običajno pogajalci uporabljajo taktiko NAPADALNOST v primerih, ko ocenjujejo, da:

- ne bodo utrpeli prehudih posledic, če sporazum z nasprotno stranjo ne bo dosežen,
- so v vseh pogledih močnejši od nasprotne strani,
- si nasprotna stran ne more zlahka privoščiti zapustiti pogajanja,
- v prihodnje ne bo obstajal interes za ponovna pogajanja z nasprotno stranjo.

Vidimo lahko, da taktika napadalnosti ne sodi v pogajanja, kjer si udeleženi strani prizadevata doseči »win – win« izid pogajanj. Saj postavlja nadvlado ene strani nad drugo; še slabše pa je izkoriščanje takšnega položaja v smislu ustrahovanja in pritiskanja na šibkejšo stran. Če torej pristopamo k pogajanjem z namenom najti skupno zadovoljive rešitve ter si prizadevamo za vzajemne koristi od rezultatov pogajanj, te taktike ne bomo izbrali kot sredstvo uresničevanja naše strategije. Vendar jo je koristno poznati, saj se lahko zgodi, da nas bo z napadalnostjo v pogajanjih želela obvladati nasprotna stran.

Če nasprotna stran uporabi taktiko napadalnosti, je najbolje ravnati kot pri vseh čustvenih izbruhih. Le Poole (1987, str. 81) priporoča, da v takšem primeru ne reagiramo, ostanemo zbrani in pustimo, da nasprotnika napad(alnost) mine. V splošnem velja, da bo nasprotnik v efektu razkril več informacij, kot jih je nameraval, kar za nas pomeni prednost, ki jo lahko s pridom izkoristimo. Takšno ravnanje nasprotne strani nas ne sme ustrahovati, kar nasprotniku damo vedeti, kot tudi to, da nismo impresionirani nad njegovim vedenjem.

4.1.1.2. Uporaba groženj

Grožnje skoraj avtomatično označujemo kot odsev moči, s katero razpolaga tisti, ki grozi. Vendar to taktiko uporabljajo tudi tisti pogajalci, ki z močjo dejansko ne razpolagajo, a želijo nasprotno stran prepričati, da jo imajo obilo. Pri tem bi morali pogajalci razmisliti, kako nadalje delovati, če dejansko niso v poziciji, da izrečene grožnje lahko tudi uresničijo. V tem primeru bodo izgubili tako kredibilnost kot možnost resnega sodelovanja in doseganja uspešnega izida. Že sama ideja uporabe groženj v pogajanjih ni skladna s prizadevanji za obojestransko uspešen izid pogajanj in tako velja tudi ta taktika za agresivno in nepošteno ter kot takšna ne sodi v sodoben koncept pogajanj.

Fisher, Ury, Patton (1998, str. 159) opisujejo grožnje kot najbolj zlorabljeno taktiko pogajanj. **Groziti je preprosto, mnogo lažje kot nekaj ponuditi.** Vse, kar je treba storiti, je izreči nekaj besed; če delujejo, groženj ni treba izpolniti. Toda grožnje lahko pripeljejo do povratnih groženj z naraščajočo stopnjo, omajajo pogajanja ter celo uničijo odnose.

Zaradi dramatičnosti in čustvenega odziva, ki ga grožnje izzovejo, najpogosteje slišimo o uporabi prav te taktike v pogajanjih, veliko pogosteje kot o uporabi drugih taktik. Vendar so grožnje **uporabljene redkeje**, kot bi bilo pričakovati, so prepričani Lewicki et al. (1994, str. 213), in sicer zaradi naslednjih razlogov:

1. **Težko je predvideti nasprotnikovo reakcijo na grožnjo.** Nekateri ljudje se na grožnje odzovejo z bojevitostjo in uporom, drugi z obrambo, previdnostjo, spet tretji grožnjam podležejo. Narava odziva je odvisna od nasprotnikove osebnosti in situacije, torej razmer, ki določajo položaj pogajalcev.
2. Ni možno natančno vedeti, kako bo pogajalec nasprotne strani sprejel izrečeno grožnjo. **Pogosto pripisujemo svojim grožnjam večji pomen**, kot tisti, ki so jim namenjene.

3. Grožnje lahko postavijo nasprotno stran v pozicijo, ko nas le-ta prisili, da izrečeno grožnjo uresničimo, kar **nas lahko »stane« več, kot smo pripravljeni »plačati«**.
4. Grožnje sicer lahko povzročijo privolitev nasprotne strani v nekaj, vendar navadno ne povzročijo predanosti in angažiranosti ter obveznosti le-te, da bo storila tisto, k čemur naj bi jo prav grožnje spodbudile.

Grožnje se najprej razlikujejo po načinu posredovanja; tako ločimo prikrite in neprikrite grožnje. **Prikrite grožnje** se pojavijo zlasti takrat, ko ima ena pogajalska stran premoč in želi nasprotno stran z grožnjami prepričati, da bi pristala na njene pogoje. Tisti pogajalski strani, ki je v premoči, namreč ni treba groziti odkrito, ampak je dovolj, da le namigne, kaj se utegne zgoditi v določenem primeru. **Neprikrite grožnje** so neposredno izražene in izhajajo iz pozicije moči. Tako se v pogajanjih pojavljajo različne grožnje, ki so zasnovane na različnih virih moči (Oziris, 1998, str. 405-409).

Hodgson (2000, str. 115-116) loči med dvema oblikama groženj z namenom, doseči določeno reakcijo nasprotnika glede konkretne zadeve:

- Grožnje z namenom **privolitve** (angl. compliance threats) opozarjajo nasprotnika o tem, kaj se bo zgodilo, če ta ne privoli v izpolnitev prošnje, predloga ali ultimata, ki mu jih posreduje pogajalec, ki uporablja taktiko groženj.
- Grožnje z namenom **ustrahovanja** (angl. deterrence threats) opozarjajo nasprotnika na to, kaj se bo zgodilo v primeru, če ta izpelje določeno akcijo, katere uresničitev ni zaželena pri pogajalcu, ki jo z uporabo groženj poskuša preprečiti.

4.1.1.3. »In to je naša zadnja ponudba«

Zadnja ponudba je pogosto uporabljena taktika v pogajanjih. Natančneje sodi, glede na svojo vsebinsko naravnost, med tehnike zaključevanja. Vendar ni malo pogajalcev, ki že kmalu v procesu iskanja rešitev v pogajanjih preidejo na zadnjo ponudbo, največkrat z namenom pospešitve poteka pogajanj. Vendar so pri tem uspešni le, če razpolagajo z večjo pogajalsko močjo v primerjavi z nasprotno stranjo in si le-ta ne more privoščiti prekinitve pogajanj, saj doseganje rezultata, torej posla, za katerega se pogaja, kritično vpliva na njeno nadaljnje poslovanje. Gre torej za izsiljevanje močnejšega, ki se obrestuje le, če nasprotna stran nima opredeljenih sprejemljivih alternativ, v nasprotnem primeru pa zgodnja uporaba te taktike ne prinaša ugodnih rezultatov in sicer zaradi njene **poglavitne slabosti**, ki izhaja že iz njenega imena in dovoljuje le enkratno posredovanje zadnje ponudbe na istih pogajanjih.

Večkratno posredovanje zadnje ponudbe bi namreč močno ohromilo položaj pogajalcev, saj jih nasprotna stran ne bi obravnavala kot resne sogovornike. Vendar, ker velja zadnja ponudba za pogosto uporabljeno tehniko zaključevanja pogajanj, v tem primeru naj ne bi šlo za pospešitev celotnih pogajanj ali izsiljevanje nasprotne strani, temveč kot tehnika zaključevanja v zadnji fazi procesa pogajanj, predstavlja zadnja ponudba le poskus preseganja preostalih manjših razlik med udeležanima stranema in kot takšna, definira še zadnje popuščanje njenega uporabnika.

Razlog za učinkovitost zadnje ponudbe kot pogajalske taktike lahko pripišemo dejstvu, da ljudje ne marajo negotovosti. Najraje vidimo, da odprte zadeve uspešno rešujemo in imamo občutek, da smo storili vse, kar je bilo v naši moči. Tudi med pogajanjem smo pod lastnim pritiskom, da bi čimprej in čim uspešneje dokončali pogajanja in ravno ta taktika izkorišča to dejstvo. Njena slaba stran je v tem, da bomo zaradi nje morebiti izgubili nekaj poslov, vendar bodo tisti posli, ki jih bomo vendarle sklenili, za nas koristnejši od tistih, pri katerih bi popustili pred izsiljevanjem nasprotne strani (Oziris, 1998, str. 102).

Kavčič (1996, str. 120-121) obravnava zadnjo ponudbo kot eno najznačilnejših tehnik zaključevanja pogajanj, ki jo pogajalci uporabijo v primeru, ko ocenijo, da je nasprotna stran pripravljena na sporazum, vendar obstajajo še razlike v podrobnostih, ki jih je treba preseči, zato predlagajo nasprotni strani sporazum, ki temelji na njihovem popuščanju, ki ga označijo kot njihovo zadnje (končno) popuščanje. Če se odločimo za njeno uporabo, se moramo zavedati možnosti, da se bomo s pogajanjem umaknili in ostali brez sporazuma in v primeru, da nam sporazum veliko pomeni, to zagotovo ni privlačna možnost. Če pa se odločimo, da resnično končamo in damo zadnjo ponudbo, je treba to storiti prepričljivo in nedvoumno, opremljeno z ustrezno močnimi izrazi. Zadnja ponudba mora biti prepričljiva za nasprotno stran in tako oblikovana, da bo zadovoljila vsaj nekatere njene potrebe; upoštevati je torej treba, da premajhna ponudba za nasprotnika ni zanimiva tako, kot bi za nas ne bila zanimiva njegova.

4.1.1.4. »Vzemi ali pusti«

Ta taktika spominja na zadnjo ponudbo, le da je še nekoliko agresivnejša. Pri zadnji ponudbi, kot gre sklepati iz imena, gre za dejstvo, da je bila pred njo posredovana že kakšna druga ponudba, vsaj ena, sicer ne bi bilo logično, da je ta zadnja. In ravno v tem se kaže večje izvajanje prisile na nasprotno stran pri taktiki »vzemi ali pusti«. Vendar le pod pogojem, da domnevamo, da je le-ta uporabljena kot pogajalska taktika in ne tehnika zaključevanja pogajanj. Nič nenavadnega namreč ni, da pogajalci v prizadevanju za pospešitev dolgotrajnega iskanja skupnih rešitev na koncu pogajalskega procesa, vključujoč njihova še zadnja popuščanja, predstavijo svoj predlog nasprotni strani kot »vzemi ali pusti«. O agresivnosti ali celo arogantnosti uporabnika te taktike gre govoriti v primeru, takšnih primerov po mnenju mnogih avtorjev ni tako malo, ko pogajalci posredujejo »vzemi ali pusti« predlog nasprotni strani zelo zgodaj, celo na samem začetku pogajanj. V tem primeru opcija »vzemi ali pusti« ne poseblja zadnje ponudbe, temveč »pritiska« nasprotno stran še tesneje ob zid, saj predpostavlja, da je prva ponudba hkrati tudi zadnja (angl. 'first offer – final offer'). Pravzaprav lahko rečemo, da tistemu, ki uporabi to taktiko kmalu po začetku pogajanj, sploh ni do tega, da bi se pogajal, saj pri tem ne pušča nobene odprte možnosti za sodelovanje nasprotne strani pri iskanju rešitev in sprejemanju odločitev. Edina odločitev, ki jo prepušča nasprotni strani, je, da ta sprejme ali zavrne njegov predlog. Gre torej za **postavljanje ultimata** nasprotni strani, samozavest za takšno ravnanje pa uporabnik te taktike verjetno črpa iz lastnega prepričanja o bistveni premoči nad nasprotno stranjo.

Če se odločimo uporabiti ultimat v pogajanjih, se moramo zavedati, da smo se z njim **odrekli tudi svojim morebitnim dodatnim možnostim** in moramo biti zato popolnoma prepričani, da je položaj, ki ga bomo dosegli z ultimatom, resnično takšen, kot si ga želimo. Vendar o tem ne moremo biti nikoli popolnoma prepričani, saj ne vemo, kaj namerava storiti nasprotna stran. Kaj pa, če nasprotna stran pravkar pripravlja presenetljivo veliko koncesijo? Marsikdo je že zamudil kakšno dobro priložnost, ker je prehitro zaigral na karto ultimata. Na ultimat gre torej gledati kot čisto na zadnje pogajalsko sredstvo, ki nam je na voljo; če ga uporabimo prehitro, se lahko kaj hitro zgodi, da bomo to še močno obžalovali (Oziris, 1998, str. 416).

Tudi Le Poole (1987, str. 73) opozarja pred prezgodnjo uporabo »vzemi ali pusti« v pogajanjih, saj sicer, kot pravi, nasprotni strani sporočamo, da nam je ljubše diktiranje kot pogajanje. Prav tako je bistvenega pomena, da se izognemo dobesedni uporabi te taktike, torej ni primerno uporabiti konkretno besed »vzemi ali pusti«, saj povezava le-teh zveni arogantno ter daje vtis, kot da skoraj vabi nasprotnika k izboru »pusti«, namesto »vzemi«. Prav tako priporoča posvečanje pozornosti formuliranju našega predloga z uporabo te taktike.

Da naš predlog ne bi zbujal pri nasprotniku vtisa, da smo ga uporabili zato, ker z njim ne želimo izgubljati časa, je prav, da ga pospremimo z dodatno razlago, s katero jasno izrazimo našo nadaljnjo pripravljenost za razpravo z njim kot tudi za predstavitev argumentov, ki podpirajo našo odločitev za posredovan predlog, od katerega pa ne nameravamo odstopiti.

4.1.1.5. Uničevalna vprašanja

Z uporabo te taktike želijo pogajalci zмести nasprotnika do te mere, da ta ne bi mogel več organizirano slediti lastnemu programu delovanja v pogajanjih, ki ga narekuje njegova izbrana strategija. S tem bi uporabniki te taktike lahko pridobili določeno prednost v tem smislu, da bi se vprašani v stanju presenečenja nad konkretnim vprašanjem na določeni stopnji v pogajalskem procesu, v katero konkretno vprašanje ne sodi, znašel pod nepričakovanim pritiskom ter odreagirali na njim všečen način, ali morda povedal več, kot je nameraval ali kot bi smel. S postavljanjem uničevalnih vprašanj se uporabniki te taktike postavljajo v superiorni položaj proti svojim nasprotnikom, za kar najdejo razloge v lastnem prepričanju o svoji premoči ali pa, morda bolj verjetno, želijo le ustvarjati vtis o veliki pogajalski moči ali pa so le mnenja, da jim bo z uporabo tega, ne kdo ve kako originalnega načina, uspelo skleniti zanje ugoden dogovor, ki naj bi bil posledica tega, da so ujeli nasprotnika »nepripravljenega« ter to s pridom izkoristili v lastno korist.

Kakorkoli ne gre za kakšno kompleksno zvijačo, temveč le za poskus postavljanja nasprotnika v neprijetno situacijo z namenom oslabitve njegovega položaja; resni pogajalci verjetno ne posegajo po takšnih osrednjih pogajalskih taktikah, saj prej spominjajo na nakakšen izhod v sili kot pa na orodje za uresničevanje izdelane strategije pogajanj.

Z uničevalnimi vprašanji poskuša uporabnik te taktike zrušiti skrbno zgrajeno strategijo nasprotne strani. Takšna vprašanja so npr. (Kavčič, 1996, str. 186-187):

- »Ste se o tem sploh pripravljene pogajati?«
- »Je to vaša res končna ponudba?«

Namen takšnih vprašanj je prisiliti nasprotno stran, da bi **popustila bistveno več, kot je nameravala**. Takšna vprašanja so številna, imeti pa morajo vsaj dve lastnosti:

1. Biti morajo kratka, natančno definirana, z jasnim ciljem in jasno zahtevo po takojšnjem nedvoumnem odgovoru.
2. Tistemu, na katerega so naslovljena, mora biti jasno, da je dejansko vprašan, če se je pripravljen pogajati ali ne.

Sposobnost in spretnost zastavljanja najprimernejših vprašanj je bistveni del slehernega pogajanja. Ko sprašujemo sogovornika, od njega dobivamo določene informacije, hkrati pa nadzorujemo hitrost in smer pogajanj. Težava se pojavi takrat, ko nasprotniki zastavijo kočljiva vprašanja, s katerimi ne glede na to, kakšne odgovore dajemo, utegnejo oslabiti naš pogajalski položaj ali pa izdajo informacije, ki so poslovno občutljive (Oziris, 1998, str. 39).

4.1.1.6. Slepilni maneuver

Že na podlagi imena te taktike gre sklepati, da bo njen uporabnik želel v pogajanjih preslepiti nasprotno stran ter tako doseči zase ugoden rezultat, kar je dovolj zgovoren razlog, da to taktiko uvrstimo med nepoštene pogajalske taktike. S slepilnim manevrom si pogajalci največkrat pomagajo nasprotnikom predstaviti drugačno situacijo, kot je v resnici. Tako pogosto najprej določijo področje v pogajanjih, znotraj katerega se ne nahaja njihov primarni cilj doseganja koncesij, in tako čim ugodnejše ponudbe z nasprotne strani, ter področje pogajanj, znotraj katerega uspešen dogovor zanje pomeni izpolnitev ključnega cilja pogajanj. Vendar nasprotniku **predstavijo postavljene prioritete v zamenjani vlogi**. Torej preusmerijo njegovo pozornost na zanje ne bistveno področje, znotraj katerega so pripravljene nasprotniku znatno popuščati, kar pričakujejo tudi od njega na naslednji točki, ko obravnavajo zanje ključno vprašanje. Če nasprotnik ne spregleda njihove zvijače, se jim zavajanje lahko bogato obrestuje.

Kavčič (1996, str. 179,180) opisuje primer, ko pogajalci poudarjajo, da je zanje primarnega pomena odlog plačila. V resnici pa želijo doseči čim nižjo ceno. Nasprotna stran bo morda nasedla in se bo borila za čimprejšnje plačilo, hkrati pa popustila pri ceni. V tem primeru se je slepilni maneuver posrečil. Preusmerjanje nasprotnikove pozornosti na stranske teme ni edina oblika uporabe slepilnega manevra. Pogajalci uporabljajo to taktiko tudi v primerih, ko obžalujejo lastno ravnanje v pogajanjih v preteklih srečanjih z nasprotno stranjo. Tukaj gre predvsem za predhodno dane koncesije ali privolitve v nasprotnikove predloge, ki so jih z analiziranjem lastnega delovanja na preteklih srečanjih z nasprotnikom ocenili kot preobsežne ali prehitro dane, skratka menijo, da so ravnali preveč v prid nasprotne strani.

Zato bi naredili vse, da bi jih lahko »vzeli nazaj«. Ker pa to ni možno, se zatečejo k zavajanju, in sicer z izgovarjanjem v stilu naslednjih izjav:

- »Oprostite, napačno smo se razumeli!«
- »Niste razumeli, kaj sem vam želel povedati!«
- »Motite se, na to nisem pristal!«

Na takšen način pogajalcem bolje uspeva preslepiti nasprotnika v primeru, da pogajanja potekajo v tujem jeziku, saj je tako dosti lažje valiti krivdo na neobvladanje jezika. Mnogi avtorji, ki obravnavajo poslovna pogajanja, svarijo pred sodelovanjem v pogajanjih, ki potekajo v jeziku, ki ga ne govorimo tekoče.

Ena izmed oblik preslepitve nasprotnikov, ki jo pogajalci uporabljajo z namenom, da bi **preklicali že doseženo soglasje**, je zatrjevanje, češ da se ne spominjajo, da bi soglašali z določenim aspektom v pogajanjih. Ta maneuver pogajalcem omogoča, da ponovno odpro vrata za pogajanja o celotnem poslu, ali da enostavno umaknejo svoje soglasje z obrazložitvijo, da gre, žal, za nesporazum ali za napačno razlago (Oziris, 1998, str. 236).

Da v pogajanjih ne bi postali žrtev slepilnega manevra v katerikoli obliki, se morajo pogajalci resno ukvarjati z opredelitvijo resničnih potreb nasprotne strani, ter voditi sprotno evidenco pravzaprav vsega obravnavanega in dogovorjenega. Prizadevati si morajo za zmanjševanje možnosti uspešnega izgovarjanja nasprotnikov tako na nerazumevanje glede danih koncesij kot na »priročno« izgubo spomina o soglašanju glede posameznih rešitev, ki so bile sprejete na preteklih srečanjih pogajalcev.

4.1.1.7. Taktika rezin

Taktiko rezin nekateri avtorji imenujejo taktika »rezanja salame«. Gre torej za pogajanje »po kosih« ali »korak za korakom«, njeni uporabniki se ne pogajajo z vidika kompleksne celote, temveč z vidika posameznih delov celotne vsebine, pri čemer seveda želijo doseči kar najugodnejši rezultat glede nasprotnikovega popuščanja v okviru posamezne sestavine celotne vsebine pogajanj.

Ta taktika močno vpliva na zmanjševanje tempa pogajanj, kar je še posebej neprijetno za tistega pogajalca, ki se mu »mudi« doseči sporazum, saj se tako lahko ujame v past kontinuiranega popuščanja nasprotnikovim zahtevam, saj meni, da gre le za majhna popuščanja, in ocenjuje, da bo tako hitreje prišel do tistega dela vsebine, ki je zanj ključen. Vendar nasprotniki nizajo »manjše« zahteve eno za drugo. Pri tem so lahko uspešni, če nasprotnik ne uvidi njihovega namena pa tudi zaradi narave psihološkega dojemanja »manjših popuščanj«, saj tisti, ki popušča, vsakokratno manjše popuščanje ne ovrednoti v njegovi realni velikosti, kar je še močnejše prisotno, če deluje v naglici. Če bi v nekem trenutku »seštel« vsa popuščanja, na katera je pristal, medtem ko se o zanj bistvenem delu vsebine sploh še ni pogajal, bi se gotovo želel vrniti na začetek, da bi lahko deloval drugače.

Taktika rezin naj bi dobila svoje ime po Matyasu Rakosisu, generalnem sekretarju madžarske komunistične partije, ki je to taktiko razložil takole (Maddux, 1988, str. 43): *»Če si želite prisvojiti salamo, ki jo vaši nasprotniki vztrajno branijo, ne smete poseči po njej v celoti. Začeti morate tako, da si odrežete zelo tanko rezino. Lastnik salame bo to komaj opazil, če pa bo, temu ne bo udarno nasprotoval. Prihodnjič si zopet odrežite rezino, nato še eno in še eno ... Tako si boste korak za korakom prisvajali salamo in v končni fazi bo salama prešla v vašo last.«*

Thorn (1989, str. 80) opredeljuje taktiko rezin kot izsiljevanje kar največjega števila popuščanj nasprotne strani, pri čemer ji vsakokrat dajemo občutek, da lahko po privolitvi našim zahtevam pričakuje sprejetje sporazuma. Vendar ji vedno znova namesto predloga sporazuma »ponudimo« nove zahteve, glede katerih pričakujemo soglasje. Če nam to dobro uspeva, se bomo najverjetneje lotili postavljanja tudi tistih zahtev, ki jih prej nismo nameravali. Najprej se npr. pogajamo o ceni tovarnjaka, ki ga želimo kupiti, nato preidemo na dodatni popust, ker želimo kupiti dva. Ko to dosežemo, povemo, da pravzaprav želimo kupiti pet tovarnjakov, vendar gotovo ne po tej ceni. Ko dosežemo dodatno znižano ceno, preidemo še npr. na ugodne pogoje plačila, podaljšanje garancije, ...

4.1.1.8. Igralsko obnašanje

Pri tej taktiki gre predvsem za potencirano uporabo čustev v pogajanjih, za t.i. čustvene izbruhe (angl. emotional outbursts). Uporabniki te taktike se zanašajo na to, da bodo s pretiranim izkazovanjem čustev pri nasprotnikih dosegli ugodne učinke. V okviru te taktike so največkrat obravnavani izbruhi jeze, užaljenosti – prizadetosti, žalosti, veselja. Na kakšen način bodo čustveni izbruhi vplivali na nasprotnike, je v veliki meri odvisno od razmerja moči med obema stranema, pri čemer ne gre avtomatično sklepati, da bo učinek ugodnejši v primeru, da to taktiko uporabi močnejša stran. To seveda velja v določenih primerih, recimo pri izbruhu jeze, ki ga spremlja uporaba 'močnega' jezika, medtem ko so pri izbruhu žalosti, pospremljenem celo s solzami, učinki ugodnejši za šibkejšo stran, seveda pod pogojem, da je močnejša stran 'nasedla' zvijači. Iz opisanih primerov je tudi razvidno, da je uporaba določenih čustev odvisna od položaja moči, ki ga zaseda uporabnik te taktike.

Burger (2001, str. 4) opisuje glavni učinek uporabe čustev kot presenečenje nasprotne strani. Ta namreč ni pričakovala, da bo izzvala takšno reakcijo. Intenzivnost pa je odvisna od tega, kako si nasprotniki razlagajo oz. ocenijo naše vedenje (Burger, 2001, str. 4):

- **opravičeno** – počutijo se krive za naše izlive čustev,
- **neopravičeno** – posledica je naše nazadovanje v pridobljenem zaupanju, prepričljivosti in učinkovitosti delovanja; prikazali smo se v slabi luči kot osebnost in kot pogajalec.

Naše igralske sposobnosti morajo biti tem boljše, čim manj verjamemo v svoje trditve. Pri vsakem pogajanju se moramo ozirati na lastno vest, tako na zasebnem kot na poslovnem področju, ter se prepričati, ali je tisto, kar želimo oz. česar se bojimo, zasnovano na trdnih logičnih domnevah ali le na varljivih čustvih.

Čustveni izbruhi so lahko učinkovita pogajalska taktika. Pretirano izkazovanje čustev lahko ustrahuje, spravlja v zadrego ali drugače zmede nasprotno stran. Učinki navadno ne trajajo dolgo, so pa lahko zelo močni (Fisher, 1994, str. 61).

Pri obravnavi čustvenih izbruhov kot pogajalski taktiki govorimo predvsem o planiranem in kontroliranem izkazovanju čustev, ki lahko dosegajo ugodne učinke pri nasprotnikih, in ne o spontaniziranih izbruhih čustev. Tudi ti niso redki v pogajanjih, vendar imajo lahko za tistega, ki se ni uspel kontrolirati, prej negativne kot pozitivne učinke; ni pa to vedno nujno.

Taktika igrskega obnašanja ima različne pojavnne oblike, odvisno od tega, katero čustvo namerava pogajalec uporabiti. Burger (2001, str. 5-7) obravnava naslednje oblike te taktike:

1. **Jezo** izražamo z dvignjenim glasom, z vpitjem in kretnjami, ki očitno nakazujejo naš upor do dosedanjega dogajanja. Če jeze nismo sposobni kontrolirati in se spontano razburimo, je to za nas olajšanje, vendar ne tudi za tistega, nad katerim smo se znesli.
2. **Užaljenost in prizadetost** naj bi vplivali na nasprotnikov čut človeškosti, torej na vest, ki ima lahko zelo velik vpliv na pridobivanje in izgubljanje pogajalske premoči, odvisno od bremena, ki ga le-ta nosi.
3. **Zastraševanje** – lahko gre za prefinjeno zastraševanje ali za neposredne grožnje. Občutek strahu izhaja iz neobvladljive, neznane stvari in brž ko občutek dobi ta predznak neznanega, ni več pomembno, ali ima stvarno ali nestvarno podlago.
4. **Prijaznost**. Ni tako pomembno, ali je prijaznost iskrena ali zrežirana. Pri tej taktiki se gre osredotočiti na to, ali je prijaznost uporabljena proti nam. Pogosto se namreč izkaže, da je pretirano prijazen, nasmejani in sproščeni pogajalec, v resnici vse prej kot dobronameren in prijazen.
5. **Vesetje in žalost** – izkazovanje pretirane žalosti in veselja predstavlja manj pogosto obliko te taktike. Žalosti ali celo solz pogajalci običajno ne izkazujejo, prav tako pa so pazljivi pri izkazovanju pretiranega veselja med pogajanjem. V tem primeru bi nasprotnik lahko dobil vtis, da je postavil svoje zahteve veliko nižje, kot bi jih lahko.

4.1.1.9. »Dobri – grdi fant«

Gre za pogosto, tudi v mednarodnih pogajanjih uporabljeno taktiko. V upoštevanje pride v primeru, ko v pogajanjih sodeluje tim pogajalcev, ki ga sestavljata najmanj dva pogajalca. Vsak izmed pogajalcev ima svojo vlogo, v skladu s katero deluje v pogajanjih z nasprotniki. Karakteristike likov, v katera se pogajalca vživita, so si ravno nasprotne; kot je razvidno iz naslova, prvi predstavlja 'dobrega', drugi pa 'grdega fanta'. V splošnem bi lahko označili princip delovanja te taktike v tem, da 'grdi fant' s svojim vedenjem ustrahovalno vpliva na nasprotnika, nato pa se umakne s prizorišča z namenom, da ga zamenja 'dobri fant', katerega vpliv na nasprotnika je naravnost blagodejen. Ravno zaradi tega blagodejnega vpliva nasprotnik vidi v njem »svojega« zaveznika, za kar ga (podzavestno) želi nagraditi, kar mu najbolje izkaže z znatnim popuščanjem. To pa je tudi namen razdelitve vlog 'dobrega' in 'grdega fanta'.

Ta taktika je dobila ime po tehniki policijskega zasliševanja, pri kateri se dva policista ('dobri in grdi') izmenjujeta v zasliševanju osumljenca kaznivega dejanja. V pogajanjih pa deluje takole: Prvi pogajalec ('dobri fant') predstavi visoko zastavljeno začetno pozicijo, nadaljuje z visokimi zahtevami, deluje s pozicije moči, uporablja grožnje, se vede odbijajoče in vzdržuje nepopustljivost. Nato zapusti pogajanja pod pretvezo nujnosti opraviti telefonski klic ali z namenom, da se pomiri, pogosto na predlog pogajalca, ki ga nato zamenja ('dobri fant'). Ta s svojim prijetnim nastopom poskuša pripraviti nasprotnike k privolitvi v velika popuščanja ter doseči dogovor, preden se 'grdi fant' vrne (Lewicki et al., 1994, str. 74).

Zaradi razširjenosti uporabe te taktike, je ni težko prepoznati, kar deluje v prid tistih, proti katerim je uporabljena. Včasih pogajalci že kar »pričakujejo« uporabo te taktike proti njim in tako z njo povezujejo že vsakršno javno nestrinjanje ali pregovarjanje pogajalcev nasprotne strani med seboj, češ da le-to ni pristno, temveč odigrano, kot uvertura h kasnejši uprizoritvi vlog 'dobrega in grdega fanta' proti njim.

Možina et al. (2004, str. 306) opredeljujejo to taktiko kot delovanje dveh pogajalcev ene strani v paru, kjer na podlagi razdelitve vlog prvi zaostruje čez vse mere, drugi pa čez nekaj časa predlaga milejši predlog, ki bi bil sicer še vedno nerazumno zahteven. Ker pa je zahtevnost relativna, jo druga stran primerja z maloprej ekstremno postavljenimi stališči, začuti olajšanje in pristane. Tako prva stran pridobi več, kot bi ji nasprotnik sicer dal.

Le Poole (1987, str. 72) vidi najboljši protiukrep zoper to taktiko v zavestnem prepričanju, da 'dobri fant' v resnici ni dober, saj je na isti strani kot 'slabi fant' in skupaj »kujeta« zaroto proti pogajalcem nasprotne strani. To naj bi preprečilo, da bi se pogajalci nasprotne strani ujeli v past, ki sta jim jo nastavila. S tem ko bi pogajalci tudi v 'dobrem fantu' prepoznali 'slabega fanta', bi videli tudi njegov predlog dogovora takšen, kakršen v resnici je, torej slab zanje. Primerjava njegovega predloga s še ostrejšim predlogom 'grdega' fanta, jim torej ne sme zamegliti razuma.

4.1.1.10. Taktika izčrpavanja nasprotnika

Pri tej taktiki ima njen uporabnik za cilj utruditi nasprotnika do te mere, da bo ta proti koncu pogajanj popuščal že zaradi tega, da bi se pogajanja lahko končala, saj situacija med pogajanci postaja zanj vedno bolj nevzdržna. Gre za izvajanje relativno močnega psihičnega pritiska na nasprotnike, ki utegne pripeljati uporabnika te taktike do ugodnih rezultatov predvsem v primeru, ko ima ta premoč nad drugo stranjo v pogajanjih. Sicer pa šibkejša stran navadno ne uporablja taktik, ki bi psihično pritiskale na močnejšo stran, saj bi v tem primeru slednja po vsej verjetnosti prekinila pogajanja dosti prej, preden bi takšna taktika začela učinkovati. Tudi ta taktika ne sodi v sodoben koncept pogajanj, saj očitno spada v domeno močnejših, in tisti, ki jo uporabijo, torej brez zadržkov izkoriščajo pozicijo moči tudi na način manipuliranja s šibkejšo stranjo. V tem primeru prej spominja na nekakašno »kruto« obliko zasliševanja.

Pogajalci uporabijo taktiko izčrpavanja nasprotnika z namenom, da nazadnje ta ne bi več vzdržal pritiska in se »predal«. Pripravljeni so iti tako daleč in tako dolgo, dokler nasprotnik ne pristane na skoraj karkoli, saj naj bi si želel le še konec pogajanj. Uporabniki te taktike računajo tudi na to, da nasprotnik zaradi neprimernih pogojev delovanja postaja vedno manj razsoden, spregleda pomembne podrobnosti in sprejme zanj slabe odločitve. Nasprotnikovim predlogom za premor v pogajanjih uporabniki te taktike vztrajno nasprotujejo (Eunson, 1994, str. 84).

Tudi Kavčič (1996, str. 188, 189) vidi bistvo te taktike v uporabi različnih načinov, z namenom, utruditi nasprotnika do te mere, da ta popusti. Utrujanje ima lahko različne oblike:

- Iskanje majhnih napak in njihovo napihovanje.
- Primerjanje cene in drugih lastnosti predmeta, ki je v prodaji, z drugimi, s ciljem dokazati prodajalcu, da mora znižati ceno.
- Organiziranje sodelavcev, ki kot »neodvisni opazovalci« komentirajo pogajanja in dokazujejo, da ima prav kupec, ne prodajalec.
- Neskončno barantanje, združeno z dokazovanjem o pretirani ceni.
- Odvračanje drugih kupcev z naštevanjem pomanjkljivosti predmeta prodaje z namenom zniževanja cene.

Pogajalci ne smejo dopustiti nasprotnikom, ki uporabljajo to taktiko, da bi se njihov namen uresničil in bi jih »spravili iz tira« recimo z neprestanimi vprašanji in prepričevanji glede enih in istih stvari. V tem primeru je priporočljivo sogovornika vprašati, zakaj pravzaprav potrebuje vse podatke, po katerih nas ves čas sprašuje, česa ni razumel in zakaj tega še ne ve (Oziris, 1998, str. 43).

5. RAZISKAVA O NAČINIH POGAJANJ IN POGAJALSKIH TAKTIKAH SLOVENSKIH PODJETNIKOV

5.1. Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je priti do spoznanj, kako se pogajajo slovenski podjetniki, na kaj so v procesu pogajanj posebej pozorni in na kaj premalo. Namen je tudi spoznati, katere pogajalske taktike so značilne za slovenski prostor ter katerih taktik ne uporabljajo in tako ugotoviti, kakšnemu načinu pogajanj v širšem smislu so slovenski podjetniki naklonjeni.

Cilj raziskave je na podlagi vzorca proučiti načine pogajanj anketiranih podjetnikov ter ugotoviti, katere izmed v teoretičnem delu obravnavanih pogajalskih taktik so med slovenskimi podjetniki pogostejše uporabljene glede na spol, pridobljeno stopnjo izobrazbe in število let delovnih izkušenj anketiranih.

5.2. Opredelitev vzorca

Vzorec zajema 64 slovenskih podjetnikov – 32 podjetnikov in 32 podjetnic, ki sem jim imela možnost posredovati vprašalnik v izpolnjevanje preko poznanstev. Podjetniki, ki so sodelovali v raziskavi, opravljajo različne poslovne dejavnosti in prihajajo iz različnih slovenskih regij. Večino anketnih vprašalnikov, je izpolnilo 29 podjetnikov iz Ljubljane in njene okolice, preostalih 35 anketnih vprašalnikov pa je izpolnilo 16 podjetnikov s Koroške, 14 s Primorske, trije podjetniki s Štajerske in dva z Gorenjske. Sodelujoča podjetja se med seboj razlikujejo tudi glede na pravnoorganizacijsko obliko. Večina, to je 57 podjetij zajetih v raziskavo, je registriranih kot družba z omejeno odgovornostjo – d.o.o., šest podjetnikov ima svojo dejavnost registrirano kot samostojni podjetnik – s. p., eno podjetje pa je registrirano kot družba z neomejeno odgovornostjo – d.n.o. Anketiranje je potekalo v letih 2005 in 2006.

5.3. Anketni vprašalnik

Osnova izdelave vprašalnika je bila teoretična podlaga. Vprašalnik je sestavljen iz 25 vprašanj, med katerimi se prvih 14 vprašanj nanaša na način pogajanja, naslednjih deset pa na uporabo obravnavanih pogajalskih taktik. Zadnje, 25. vprašanje, se nanaša na kritično presojo dosežkov, da katerih so anketirani podjetniki prišli v procesu pogajanj. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, anketirani pa so lahko izbirali med štirimi opcijami odgovora. Na prvi strani sledi nagovoru reševalcem ankete sklop vprašanj, ki služi obdelavi podatkov, pridobljenih na podlagi odgovorov na 25 vprašanj z različnih vidikov: glede na spol, dokončano stopnjo izobrazbe in število let delovnih izkušenj. Pred izvedbo anketiranja je bilo opravljeno pilotno anketiranje na vzorcu desetih podjetnikov z namenom, preveriti primernost in razumljivost anketnih vprašanj. Na podlagi rešenih testnih vprašalnikov sem ugotovila, da anketiranci z razumevanjem vprašanj niso imeli težav, zato sem vprašalnik označila kot ustrezen in pričela

z posredovanjem anketnega vprašalnika v reševanje ciljnim anketirancem, torej slovenskim podjetnikom in podjetnicam. Anketni vprašalnik prikazujem v prilogi 1.

5.4. Potek in obdelava

Primarne podatke sem zbrala na podlagi 64 izpolnjenih vprašalnikov. Z obdelavo odgovorov na prvih 14 vprašanj in na 25. vprašanje sem proučila usmerjenost anketiranih k določenemu načinu pogajanj, in sicer z vidika odgovorov vseh anketirancev in izpostavila razlike, ki so nastale med odgovori anketiranih glede na spol. Tabela 2, ki prikazuje zbrane podatke o odgovorih anketiranih na obravnavanih 15 vprašanj, prikazujem v prilogi 2. V tabeli 2 zbrane odgovore anketiranih sem točkovno ovrednotila ter na podlagi tako pridobljenega števila točk za posamezno vprašanje, poizkušala odkriti morebitne razlike v načinih pogajanj med podjetniki in podjetnicami.

Tabela 3, ki prikazuje točkovno ovrednotene odgovore na prvih 14 vprašanj, in 25. vprašanje iz anketnega vprašalnika, prikazujem v prilogi 2. Glede na spol anketirancev sem z namenom odkrivanja razlik v načinih pogajanj za posamezno vprašanje izvedla preizkus skupin, v okviru katerega sem preizkušala domnevo o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca.

Odgovore anketiranih na vprašanja od 15 do 24, ki se nanašajo na uporabo desetih, v teoretičnem delu obravnavanih pogajalskih taktik, prikazujem v tabeli 4, priloga 3. Odgovore anketiranih na obravnavanih deset vprašanj sem točkovno ovrednotila, kar predstavlja podlago nadaljnji statistični analizi, ki sem jo izvedla z namenom, odkriti pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik, najprej z vidika **vseh** anketirancev, nato pa z vidika skupin, v katere sem razvrstila anketirance glede na **spol**, število let **delovnih izkušenj** in **stopnjo dokončane izobrazbe**.

Pri odgovorih na vprašanja od 15 do 24 iz anketnega vprašalnika so anketirani lahko izbirali med štirimi opcijami, in sicer:

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Za potrebe statistične obdelave odgovorov iz vprašalnika sem točkovala odgovore na način:

1. opcija = 4 točke, 2. opcija = 3 točke, 3. opcija = 2 točki, 4. opcija = 1 točka.

Tabela 5, ki prikazuje točkovno ovrednotene odgovore anketiranih na vprašanja od 15 do 24, prikazujem v prilogi 3. Glede na spol anketirancev sem z namenom odkrivanja razlik v pogostosti uporabe pogajalskih taktik za posamezne taktike, ter za vseh deset obravnavanih taktik skupaj, izvedla preizkus skupin, v okviru katerega sem preizkušala domnevo o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca.

Z vidika skupin, v katere sem razvrstila anketirance glede na število let delovnih izkušenj in tako dobila štiri skupine, sem na podlagi točkovno ovrednotenih odgovorov preizkušala domnevo o razlikah med več aritmetičnimi sredinami iz neodvisnih vzorcev.

Tudi z vidika dokončane stopnje izobrazbe sem anketirane razdelila v štiri skupine, ter na podlagi točkovno ovrednotenih odgovorov iz vprašalnika preizkušala domnevo o razlikah med več aritmetičnimi sredinami iz neodvisnih vzorcev. Rezultate statistične analize podatkov, ki sem jo izvedla z uporabo programskega paketa SPSS za Windows, verzije 14.0, prikazujem v prilogah 4 in 5.

5.5. Rezultati raziskave

Rezultate raziskave o načinih pogajanj in pogostosti uporabe pogajalskih taktik, ki je zajemala 64 anketiranih podjetnikov in podjetnic, predstavljam po tematskih sklopih. Najprej sledi predstavitev rezultatov analize podatkov o načinih pogajanj slovenskih podjetnikov. V nadaljevanju pa predstavljam rezultate analize podatkov, s katero sem proučevala pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik. Anketirani so odgovarjali na vprašanja s štirimi možnimi odgovori, katerih izbira opredeljuje izhodišče za ugotovitve o načinih pogajanj in pogostosti uporabe obravnavanih pogajalskih taktik.

5.5.1. Splošni podatki

V raziskavi je sodelovalo 32 podjetnikov in 32 podjetnic. Od skupaj 64 sodelujočih ima sedem anketiranih do enega leta delovnih izkušenj, pet anketiranih od dve do pet let delovnih izkušenj, sedem anketiranih ima od šest do deset let delovnih izkušenj in 45 anketiranih ima več kot deset let delovnih izkušenj. Od vseh sodelujočih ima 40 anketiranih srednjo izobrazbo, deset jih ima višjo izobrazbo, osem anketiranih ima visoko izobrazbo in šest anketiranih ima več kot visoko izobrazbo. Splošne podatke o strukturi anketiranih prikazujem v prilogi 1, tabela 1.

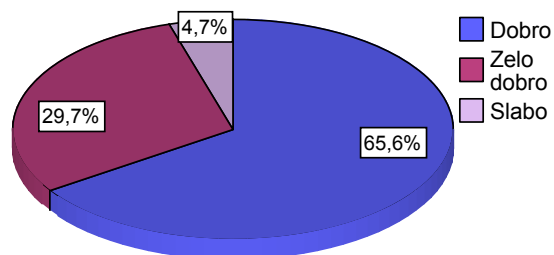
5.5.2. Načini pogajanj

5.5.2.1. Priprava na pogajanja

Vprašanje 1: *Kako dobro se običajno pripravite na pogajanja?*

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

Slika 14: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede priprave na pogajanje



V literaturi lahko zasledimo podatek, da je kar 80 % (ne)uspeha pogajalskega izida odvisnega od priprave udeležencev na pogajanja; če le-ta ni izvedena kvalitetno, se slabšemu pogajalskemu izidu skoraj ni mogoče izogniti. Tega se zaveda slabih 30 % anketiranih, ki so izbrali odgovor »zelo dobro«.

Vir: Priloga 4, tabela 6

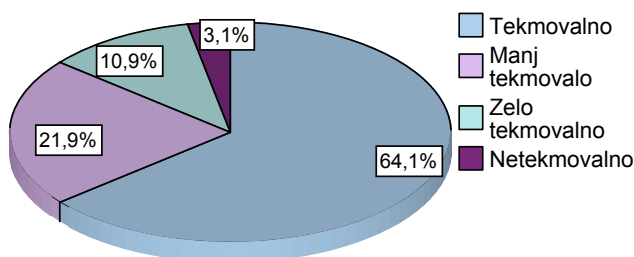
Največ, skoraj dve tretjini anketiranih, je izbralo odgovor »dobro«, kar pomeni velik delež anketiranih podjetnikov, ki se pogajanj lotijo dobro pripravljeni. Skoraj pet odstotkov anketiranih, ki so izbrali odgovor »slabo« pa pripravi na pogajanja ne pripisuje velikega pomena. Zelo dobro se na pogajanja pripravi 37,5 % anketiranih podjetnikov in le slabih 22 % podjetnic, kot je razvidno iz tabele 2 v prilogi 2. Vendar kljub temu da so anketirani podjetniki in podjetnice različno odgovarjali na vprašanje o pripravi na pogajanja, na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro se v povprečju pripravijo na pogajanja, kot prikazuje tabela 7 v prilogi 4.

5.5.2.2. Tekmovalnost v pogajanjih

Vprašanje 2: *Ali v pogajanjih delujete tekmovalno?*

1. Zelo tekmovalno 2. Tekmovalno 3. Manj tekmovalno 4. Netekmovalno

Slika 15: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede tekmovalnosti v pogajanjih



Uspešen pogajalec v pogajanjih teži k ugodnemu pogajalskemu izidu, vendar si pri tem prizadeva, da bi s pogajanjem pridobili obe (vse) udeleženi strani, zato zanj tekmovalnost ne bo v ospredju.

Vir: Priloga 4, tabela 8

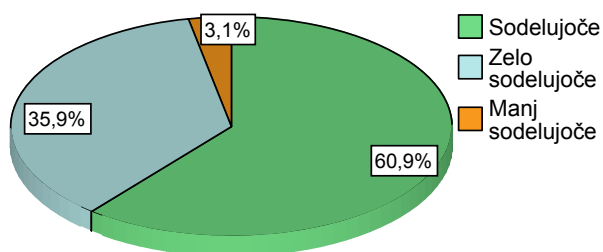
Iz zgornjega prikaza odgovorov je razvidno, da je največ anketirancev, kar 64 % izbralo odgovor »tekmovalno«. Če k temu dodamo še skoraj 11 % tistih, ki v pogajanjih delujejo »zelo tekmovalno«, vidimo, da kar tri četrtine vseh anketiranih vidi v pogajanjih tekmovanje med udeleženi stranmi v tem, za koga bo pogajalski izid uspešnejši, kar je značilnost »trdih« pogajalcev. Četrtno vseh anketiranih pa predstavljajo tisti, ki tekmovalnost v pogajanjih puščajo ob strani, od teh pa jih dobre 3 % meni, da tekmovalnost ne sodi v poslovna pogajanja. Anketirani podjetniki in podjetnice so na vprašanje o tekmovalnosti v pogajanjih odgovarjali različno, vendar na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako tekmovalno v povprečju delujejo v pogajanjih, kot je razvidno iz tabele 9 v prilogi 4.

5.5.2.3. Sodelovanje v pogajanjih

Vprašanje 3: *Ali v pogajanjih delujete sodelujoče?*

1. Zelo sodelujoče 2. Sodelujoče 3. Manj sodelujoče 4. Nesodelujoče

Slika 16: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede sodelovanja v pogajanjih



Odgovor »zelo sodelujoče«, ki ga je izbralo slabih 36 % anketirancev, opisuje značilnost mehkih pozicijskih pogajanj, kjer pogajalci v želji po dosegi cilja hitreje popustijo. Skoraj 61 % vseh anketiranih je označilo svoje delovanje v pogajanjih kot »sodelujoče«.

Vir: Priloga 4, tabela 10

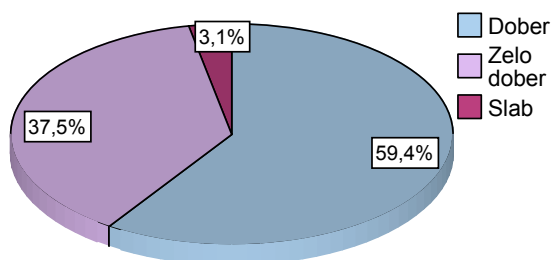
Teh 61 % anketiranih bi lahko označili kot pogajalce, ki so pripravljeni na sodelovanje z nasprotno stranjo v pogajanjih, saj je le-to v znatni meri potrebno za uspešno iskanje pametnih in obojestransko učinkovitih rešitev. Dobro 3 % anketiranih pa sodelujočemu odnosu v pogajanjih ne pripisuje velikega pomena, kar bi lahko opredelili kot lastnost »trdih« pogajalcev. Anketirani podjetniki in podjetnice so podobno odgovarjali na vprašanje o sodelovanju v pogajanjih, zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako sodelujoče v povprečju delujejo v pogajanjih, kar je razvidno iz tabele 11 v prilogi 4.

5.5.2.4. Poslušanje v pogajanjih

Vprašanje 4: *Ali ste v pogajanjih dober poslušalec?*

1. Zelo dober 2. Dober 3. Slab 4. Zelo slab

Slika 17: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede poslušanja v pogajanjih



Uspešen pogajalec bo poslušanju v pogajanjih namenil veliko pozornost in tako izboljševal svoj pogajalski položaj, saj bo le tako prišel do zanj ključnih informacij, ki jih bo s celovitim poslušanjem zbiral na podlagi pozornega opazovanja pogajalcev nasprotne strani.

Vir: Priloga 4, tabela 12

Z vidika pozornega poslušanja v pogajanjih lahko med anketiranimi prepoznamo kot uspešne pogajalce tiste, ki so izbrali odgovor »zelo dober«; takšnih je 37,5 %. Večinski odgovor »dober«, je bližje povprečnemu poslušanju, ki pa ne omogoča zbiranja informacij iz različnih virov nasprotne strani med pogajanjem, kot npr.: razumevanje celotne telesne govorice, tako mimiko obraza, kretnje rok, višino glasu kot pomen besed.

Dobre 3% anketiranih pa se je označilo za »slabe« poslušalce. Anketirane podjetnice so poslušanju v pogajanju pripisovale večji pomen kot podjetniki, saj se je 15 podjetnic označilo za »zelo dobrega« poslušalca, medtem ko je bilo takšnih podjetnikov le devet, kot prikazuje tabela 2 v prilogi 2. Glede na vzorčne podatke lahko sklepamo, da so slovenske podjetnice v povprečju boljše poslušalke v pogajanjih kot podjetniki, kar prikazuje tabela 13 v prilogi 4.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 < \mu_2$$

H_1 : Podjetnice so v povprečju boljše poslušalke nasprotne strani v pogajanjih, kot podjetniki.

$$t = -1,886 \quad P_{(|t| \geq 1,886)} = 0,064 \quad P_{(t < -1,886)} = P_{(|t| \geq 1,886)} / 2 = 0,064 / 2 = 0,032$$

$$(P_{(t < -1,886)} = 0,032) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P = 0,032$$

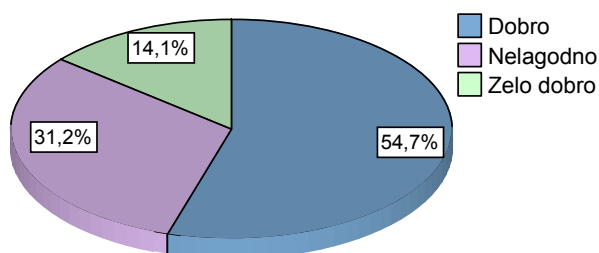
Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki pri točni stopnji značilnosti $P = 0,032$ in sprejememo sklep, da so podjetnice v povprečju boljše poslušalke nasprotne strani v pogajanjih kot podjetniki.

5.5.2.5. Dvoumne situacije

Vprašanje 5: *Kako se počutite v dvoumnih situacijah – situacijah z veliko argumenti za in proti?*

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Nelagodno 4. Zelo nelagodno

Slika 18: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede počutja v dvoumnih situacijah



Za pogajanja nasploh, prevsem pa za fazo usklajevanja, so značilne situacije z veliko argumenti za in proti. Za uspešnega pogajalca velja, da takšne situacije zlahka obvladuje in zanj nikakor ne predstavljajo ovire v poteku pogajanj.

Vir: Priloga 4, tabela 14

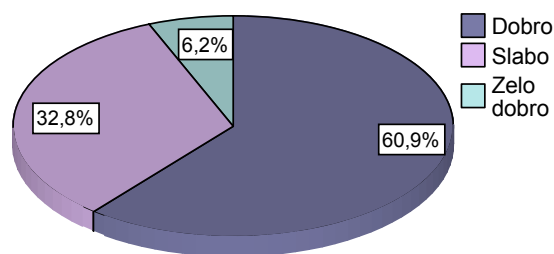
Odgovor »zelo dobro« je izbralo dobrih 14% anketiranih, kot sprejemljiv odgovor za uspešnega pogajalca bi lahko označili tudi odgovor »dobro«, ki ga je izbralo skoraj 55% anketiranih, saj je ključnega pomena, da takšna situacija pogajalcem ne vzbuja nelagodja tako, kot dobrim 31 % anketiranih. Kot je razvidno iz tabele 2 v prilogi 2, se v dvoumnih situacijah počuti nelagodno kar 37,5 % anketiranih podjetnikov in četrtna podjetnic. Vendar kljub temu na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro se v povprečju počutijo v dvoumnih situacijah v pogajanjih, kot prikazuje tabela 15 v prilogi 4.

5.5.2.6. Konfliktne situacije v pogajanjih

Vprašanje 6: *Kako se počutite ob soočenju s konfliktno situacijo v pogajanjih?*

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

Slika 19: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede počutja v konfliktnih situacijah



V vsakih pogajanjih prihaja do konfliktnih situacij. Konfliktom se na splošno ne gre izogibati, saj ustrezno razreševanje le-teh privede do odkrivanja kreativnih idej za ugodno rešitev, od katere imata koristi obe (vse) udeležene strani.

Vir: Priloga 4, tabela 16

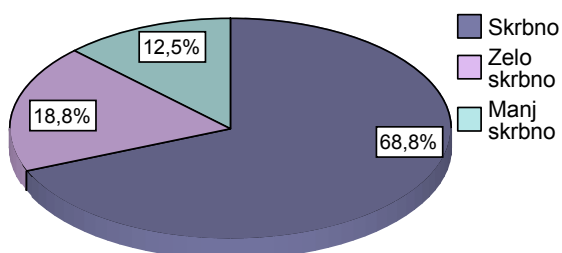
Uspešen pogajalec se konfliktov ne boji, jih zna reševati, zato se v konfliktni situaciji ne počuti slabo. Dobri dve tretjini anketiranih v okviru tega vprašanja ustrezata značilnostim uspešnih pogajalcev. Slaba tretjina anketiranih pa se v konfliktni situaciji počuti »slabo«, kar lahko označimo kot lastnost »mehkih« pogajalcev, ki so se pripravljene, da bi se izognili konfliktnim situacijam, podrediti nasprotni strani, namesto da bi se skupaj lotili reševanja konflikta. Anketirani podjetniki in podjetnice so podobno odgovarjali na šesto vprašanje, zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro se v povprečju počutijo ob soočenju s konfliktno situacijo v pogajanjih, kot prikazuje tabela 17 v prilogi 4.

5.5.2.7. Meje moči druge strani v pogajanjih

Vprašanje 7: *Ali proučite meje moči druge strani v pogajanjih?*

1. Zelo skrbno 2. Skrbno 3. Manj skrbno 4. Neskrbno

Slika 20: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede proučevanja meja moči nasprotne strani



Že na začetku pogajanj se je treba lotiti proučevanja meja moči nasprotne strani, saj je od tega v veliki meri odvisno nadaljnje delovanje v pogajanjih, predvsem glede višine lastnih ponudb, ki jih nameravamo ponuditi nasprotni strani med pogajanjem.

Vir: Priloga 4, tabela 18

Uspešen pogajalec si prizadeva temeljito proučiti meje nasprotne strani in si tako izboljšati pogajalski položaj, zato lahko, kot zanj najznačilnejši, označimo odgovor »zelo skrbno«, ki ga je izbralo le slabih 19 % anketiranih. Večinski odgovor je »skrbno«, ki tudi ponazarja zavedanje pogajalca o koristih, ki mu jih takšna proučitev lahko prinese.

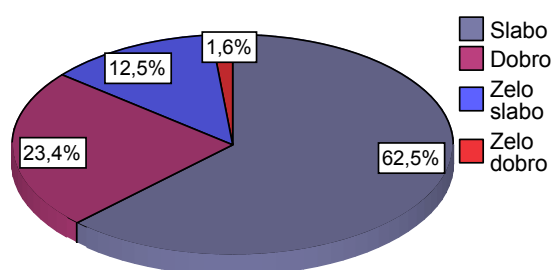
Odgovor »manj skrbno« je izbralo 12,5 % anketiranih, ki omenjeni proučitvi ne posvečajo velike pozornosti. Anketirani podjetniki in podjetnice so na vprašanje o proučevanju meja moči nasprotne strani v pogajanjih odgovarjali podobno, zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako skrbno v povprečju proučijo meje moči nasprotne strani v pogajanjih, kot je razvidno iz tabele 19 v prilogi 4.

5.5.2.8. Posredovanje nizke ponudbe v pogajanjih

Vprašanje 8: *Kako se počutite, kadar v pogajanjih ponujate zelo malo?*

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

Slika 21: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede posredovanja nizke ponudbe v pogajanjih



Kje na pogajalskem intervalu se nahajata meji nasprotne strani, ne moremo nikoli zagotovo vedeti, lahko pa sklepamo, kje se utegne nahajati njihova spodnja meja, še posebej, če smo predhodno zbrali dovolj relevantnih informacij.

Vir: Priloga 4, tabela 20

Če predvidimo spodnjo mejo dovolj blizu njene realne postavitve, lahko oblikujemo temu primerno nizko ponudbo, ki bi jo bila nasprotna stran še pripravljena sprejeti. Uspešen pogajalec se zato ne bo počutil slabo, saj nasprotna stran ne bi sprejela njegove ponudbe, če si od nje ne bi obetala koristi. Z vidika tega vprašanja lahko prepoznamo kot uspešne pogajalce četrtno anketiranih, tri četrtine pa s svojo izbiro kažejo značilnosti »mehkih« pogajalcev. Delež anketiranih podjetnikov, ki se ob posredovanju zelo nizke ponudbe nasprotni strani v pogajanjih počutijo »slabo« ali »zelo slabo«, znaša nekaj manj kot dve tretjini, medtem ko med podjetnicami ta delež znaša skoraj 85 %. Zato lahko na podlagi vzorčnih podatkov sklepamo, da se slovenski podjetniki v povprečju počutijo bolje kot podjetnice, kadar nasprotni strani v pogajanjih ponujajo zelo malo, kot prikazuje tabela 21 v prilogi 4.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Podjetniki se v povprečju počutijo bolje kot podjetnice, kadar nasprotni strani v pogajanjih ponujajo zelo malo.

$$t^* = 1,791 \quad P_{(|t| \geq 1,791)} = 0,078 \quad P_{(t > 1,791)} = P_{(|t| \geq 1,791)} / 2 = 0,078 / 2 = 0,039$$

$$(P_{(t > 1,791)} = 0,039) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P = 0,039$$

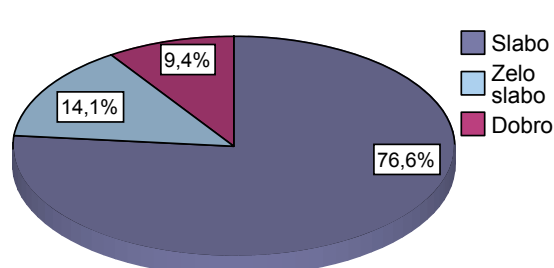
Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji značilnosti $P = 0,039$ in sprejmemo sklep, da se podjetniki v povprečju počutijo bolje kot podjetnice, kadar nasprotni strani v pogajanjih ponujajo zelo malo.

5.5.2.9. Posredovanje nizke ponudbe nasprotne strani v pogajanjih

Vprašanje 9: ***Kako se počutite, kadar je vam v pogajanjih ponujeno zelo malo?***

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

Slika 22: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede nizke ponudbe nasprotne strani



Če nam nasprotna stran posreduje nizko ponudbo v pogajanjih, je le-ta verjetno posledica njenega predvidevanja o nizki postavitvi naše spodnje meje. Domneve nasprotne strani o naši spodnji meji so lahko pravilne ali pa tudi ne, vendar se uspešen pogajalec ob tem ne bo slabo počutil.

Vir: Priloga 4, tabela 22

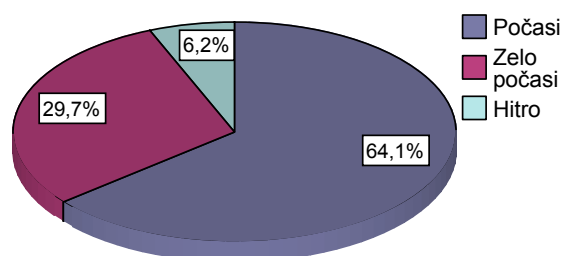
To bi zmanjšalo možnost nadaljnjega usklajevanja in iskanja učinkovite rešitve, zato si bo s tehtnimi argumenti prizadeval preusmeriti nasprotno stran proti sprejemljivejšim, višjim ponudbam. »Zelo slabo« in »slabo« se v takšni situaciji počuti skoraj 91 % anketiranih. Dobrih devet odstotkov anketiranih pa nizka ponudba nasprotne strani ne bi odvrnila od konstruktivnega sodelovanja z nasprotno stranjo glede iskanja vzajemno zadovoljivih rešitev. Anketirani podjetniki in podjetnice so na vprašanje o počutju, v primeru zelo nizke ponudbe nasprotne strani v pogajanjih, odgovarjali podobno. Zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro se v povprečju počutijo, kadar jim nasprotna stran v pogajanjih ponudi zelo malo.

5.5.2.10. Popuščanje v pogajanjih

Vprašanje 10: ***Kako hitro navadno popustite v pogajanjih?***

1. Zelo hitro 2. Hitro 3. Počasi 4. Zelo počasi

Slika 23: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede popuščanja v pogajanjih



Prehitro popuščanje je eden glavnih razlogov neuspešnih pogajanj z vidika iskanja obojestransko učinkovitih rešitev. Relativno hitro popuščanje je v veliki meri posledica slabih priprav na pogajanja, kar vsekakor ni značilnost uspešnega pogajalca.

Vir: Priloga 4, tabela 24

Skoraj 30 % anketiranih v pogajanjih popušča zelo počasi. Večinski odgovor »počasi« je izbralo dobrih 64 % anketiranih; vidimo lahko, da skoraj 94 % anketiranih ne »hiti« s popuščanjem v pogajanjih, verjetno dajejo prednost argumentirani razpravi in

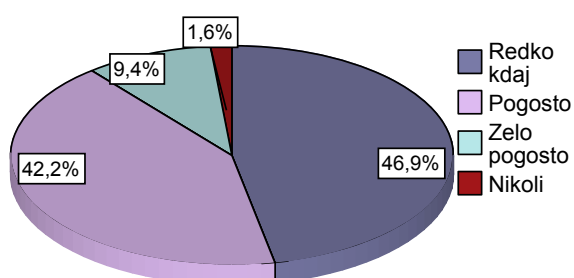
konstruktivnemu sodelovanju z nasprotno stranjo, kar je gotovo lastnost uspešnega, celovitega pogajalca. Dobrih 6 % anketiranih popušča »hitro«, kar lahko označimo kot lastnost »mehkih« pozicijskih pogajalcev. Glede popuščanja v pogajanjih so anketirani podjetniki in podjetnice odgovarjali zelo podobno, kar prikazuje tabela 2 v prilogi 2. Zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako kako hitro v povprečju popustijo v pogajanjih.

5.5.2.11. Preiskovalna vprašanja v pogajanjih

Vprašanje 11: *Ali postavljate v pogajanjih preiskovalna vprašanja?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 24: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede postavljanja preiskovalnih vprašanj



Postavljanje vprašanj nasprotni strani v pogajanjih je zelo dobrodošlo, saj so ta namenjena tako pridobivanju novih informacij kot preverjanju že zbranih in tudi presojanju lastnega razumevanja stališč in predlogov nasprotne strani, kar pomembno vpliva na uspešnost iskanja ugodnih rešitev.

Vir: Priloga 4, tabela 26

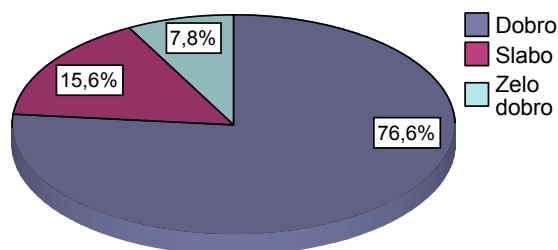
Uspešen pogajalec tako ne bo skoparil z vprašanji, ki so preiskovalne narave, saj si bo na ta način utrjeval in izboljševal pogajalski položaj. Očitno tako razmišlja tudi več kot polovica anketiranih, ki glede postavljanja vprašanj ne oklevajo in so izbrali odgovor »zelo pogosto« ali »pogosto«. 48,5 % anketiranih, ki so izbrali odgovora »redkokdaj« ali »nikoli«, ne vidi prednosti, ki bi jih lahko pridobili s preverjanjem starih in pridobivanjem novih informacij. Med anketiranimi podjetniki glede postavljanja preiskovalnih vprašanj v pogajanjih ni nihče izbral odgovora »zelo pogosto«, medtem ko je ta odgovor izbralo skoraj 19 % podjetnic. Vendar kljub razlikam v izbiri odgovorov na vprašanje glede postavljanja preiskovalnih vprašanj v pogajanjih na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da slovenske podjetnice v povprečju pogosteje postavljajo preiskovalna vprašanja v pogajanjih kot podjetniki.

5.5.2.12. Obravnava težavnih vprašanj nasprotne strani

Vprašanje 12: *Kako dobro v pogajanjih obravnavate težavna vprašanja nasprotne strani?*

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

Slika 25: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede obravnave težavnih vprašanj



Na poti do doseganja zastavljenega cilja v pogajanjih, je treba odpreti in rešiti veliko vprašanj. Ta se glede težavnosti med seboj razlikujejo, obvladati pa je treba tudi tista, ki terjajo več časa in večje napore pogajalcev, ki jih zahteva njihova razrešitev.

Vir: Priloga 4, tabela 28

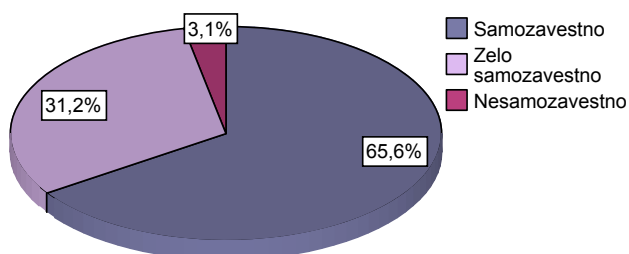
Uspešnega pogajalca odlikuje sposobnost učinkovitega reševanja zahtevnih vprašanj, saj vidi v tem ključ do rešitve problema. Zanj najznačilnejši odgovor je izbralo skoraj 8 % anketiranih, medtem ko je večinski odgovor »dobro« presenetljivo izbralo skoraj 77 % anketiranih. Dobrih 84 % anketiranih težavna vprašanja nasprotne strani ne zmedejo, saj očitno obvladajo reševanje le-teh. Izbira skoraj 16 % anketiranih, ki so izbrali odgovor »slabo«, zopet kaže na lastnosti »mehkih« pogajalcev. Glede sposobnosti uspešne obravnave težavnih vprašanj nasprotne strani v pogajanjih so anketirani podjetniki in podjetnice odgovarjali podobno. Zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro v povprečju obravnavajo težavna vprašanja nasprotne strani, kar je razvidno iz tabele 29 v prilogi 4.

5.5.2.13. Samozavest v pogajanjih

Vprašanje 13: *Ali v pogajanjih nastopate samozavestno – ste prepričani v svoje znanje na lastnem področju?*

1. Zelo samozavestno 2. Samozavestno 3. Nesamozavestno 4. Zelo nesamozavestno

Slika 26: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede samozvesti v pogajanjih



Samozavest je odlika uspešnega pogajalca, saj mu omogoča uspešno komuniciranje z nasprotno stranjo na podlagi utemeljevanja svojih argumentov in širine iskanja rešitev problema. Uspešen pogajalec v pogajanjih nastopa samozavestno in preudarno.

Vir: Priloga 4, tabela 30

»Zelo samozavestno« v pogajanjih nastopa dobrih 31 % anketiranih; preveliko samozavest v pogajanjih bi lahko označili tudi kot lastnost »trdih« pozicijskih pogajalcev. Večinski odgovor je »samozavestno«, tako ima skoraj dve tretjini anketiranih »pravo mero« zaupanja

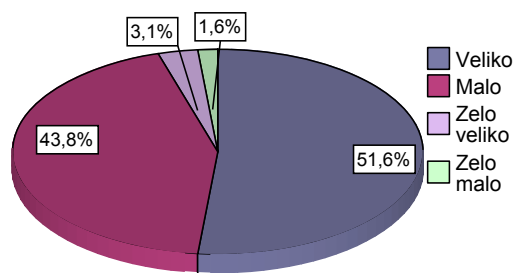
v svoje delovanje in preudarnosti v pogajanjih. Le dobrim trem odstotkom anketiranih pa samozavesti v pogajanjih primankuje, kar je lastnost »mehkih« pozicijskih pogajalcev. »Zelo samozavestno« v pogajanjih nastopa kar 37,5 % anketiranih podjetnic in le četrtna podjetnikov. Vendar »nesamozavestno« ne nastopa noben od anketiranih podjetnikov, medtem ko je ta odgovor izbralo dobrih 6 % podjetnic. Kljub razlikam v izbiri odgovorov anketiranih podjetnikov in podjetnic na vprašanje o samozavestnem nastopanju v pogajanjih na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako samozavestno v povprečju nastopajo v pogajanjih, kar je razvidno iz tabele 31 v prilogi 4.

5.5.2.14. Tveganje v pogajanjih

Vprašanje 14: *Ali v pogajanjih glede zastavljenega cilja veliko tvegate?*

1. Zelo veliko 2. Veliko 3. Malo 4. Zelo malo

Slika 27: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede tveganja v pogajanjih



Uspešen pogajalec mora biti pripravljen tvegati, saj lahko tako doseže uspešnejši pogajalski izid, kot če ne bi nič tvegalo. Uspešen pogajalec si bo prizadeval proučiti potrebe nasprotne strani, saj bo tako lažje presojal o tem, kje in koliko lahko tvega.

Vir: Priloga 4, tabela 32

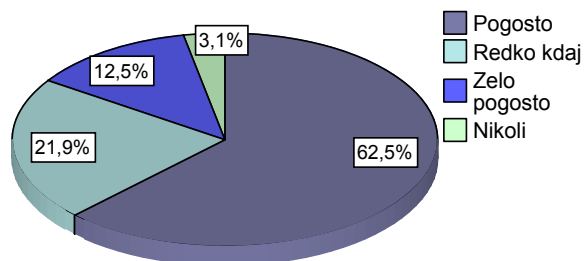
Skoraj 55 % anketiranih je pripravljenih za dosego cilja »veliko« ali »zelo veliko« tvegati. Pripravljenost na tveganje je gotovo lastnost uspešnega pogajalca, sicer bi že začetno pozicijo postavil nižje, kot bi jo lahko, in si tako poslabšal izhodišče za doseganje cilja. Dobrih 45 % anketiranih, ki tvega »malo« ali »zelo malo« s tem tvegajo ravno to, da bodo začeli pogajanja v slabšem izhodišču in zato dosegli tudi slabši pogajalski izid. Anketirani podjetniki in podjetnice so glede tveganja v pogajanjih odgovarjali zelo podobno, zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da med slovenskimi podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, koliko so v povprečju pripravljeni tvegati za doseg zastavljenega cilja v pogajanjih, kar je razvidno iz tabele 33 v prilogi 4.

5.5.2.15. Kritična presoja dosežkov v pogajanjih

Vprašanje 25: *Ali po končanih pogajanjih kritično presojate dosežke, do katerih ste prišli v procesu pogajanj?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 28: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede presoje dosežkov po končanih pogajanjih



Pregled doseženega v pogajanjih je ključnega pomena z dveh vidikov. Najprej si na ta način pogajalci prizadevajo izogniti morebitnim zapletom, ki bi lahko nastali v fazi implementacije rešitev, ki so jih dosegli v pogajanjih.

Vir: Priloga 4, tabela 34

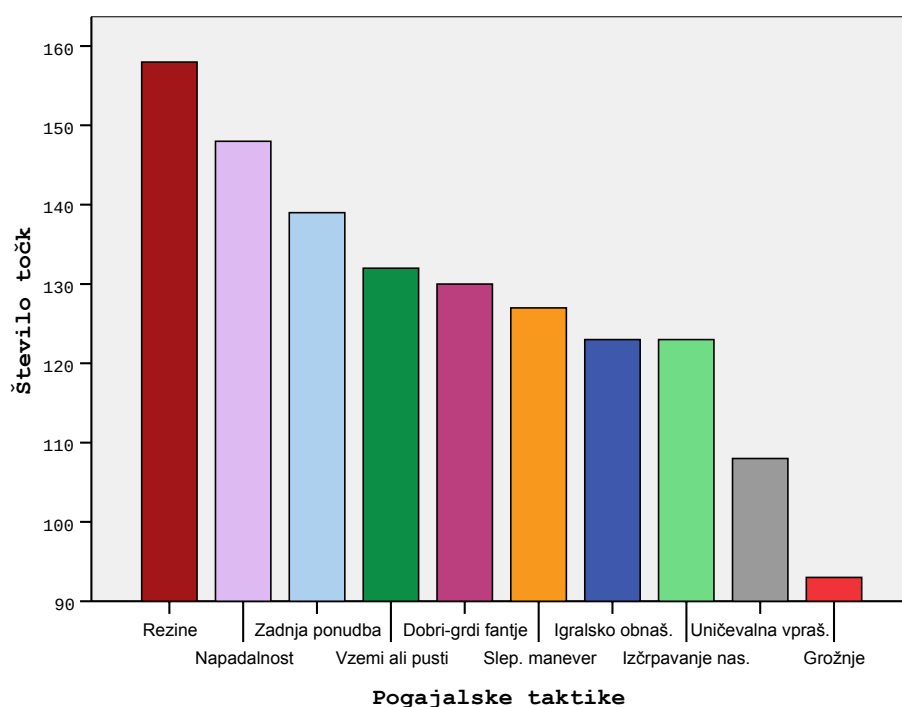
Drugi vidik kritične presoje delovanja pogajalcev v pogajanjih pa v veliki meri prispeva k naslednjim uspehom za pogajalsko mizo. Uspešen pogajalec zato dosledno presoja doseženo v pogajanjih. Takšnih je 12,5 % anketiranih, medtem ko 62,5 % anketiranih »pogosto« presoja dosežke pogajanj. Četrtnina anketiranih pa le »redkokdaj« ali »nikoli« ne presoja dosežkov pogajanj in s tem tvega nastanek težav, do katerih lahko pride pri realizaciji dogovora kot tudi do ponavljanja morebitnih enakih napak v naslednjih pogajanjih. Glede kritične presoje doseženega v pogajanjih so bolj dosledne podjetnice, saj je skoraj 22 % anketiranih izbralo odgovor »zelo pogosto«, medtem ko je bilo med anketiranimi podjetniki le dobre 3 % takšnih. Vendar pa je bil med podjetnicami tudi večji delež tistih, ki so izbrale odgovor »redkokdaj« in sicer kar dobrih 31 %, med podjetniki pa je ta odgovor izbralo le 12,5 % anketiranih, kot prikazuje tabela 2 v prilogi 2. Kljub različnim izbira odgovora na vprašanje o kritični presoji doseženega v pogajanjih na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da se pogostost kritične presoje doseženega v pogajanjih med slovenskimi podjetniki in podjetnicami v povprečju ne razlikuje, kot prikazuje tabela 35 v prilogi 4.

5.5.3. Pogajalske taktike

Za potrebe specialističnega dela sem med pogajalskimi taktikami izbrala deset takšnih, ki jih je moč zaslediti tako v domači kot v tuji literaturi. Z raziskavo sem želela ugotoviti, kako pogosto slovenski podjetniki v pogajanjih uporabljajo obravnavane pogajalske taktike.

Na podlagi točkovno ovrednotenih odgovorov vseh 64 anketiranih, na vprašanja od 15 do 24 iz anketnega vprašalnika, je vrstni red pogajalskih taktik, glede pogostosti njihove uporabe sledeč: Na prvem mestu je taktika **REZIN**, ki so ji anketirani namenili **158 točk**. Druga je taktika **NAPADALNOST** – **148 točk**, tretja je **ZADNJA PONUDBA** s **139 točkami**, na četrtem mestu je taktika **»VZEMI ALI PUSTI«**, ki ima **132 točk**. Peta po številu zbranih točk je taktika **»DOBRI-GRDI FANT«** – **130 točk**. Taktika **SLEPILNI MANEVER** je na šestem mestu in ima **127 točk**. Sedmo mesto si delita taktiki **IGRALSKO OBNAŠANJE** in **IZČRPAVANJE NASPROTNIKA**, ki sta na podlagi odgovorov dosegli **enako število točk**, in sicer **123**. Na osmem mestu je taktika **UNIČEVALNA VPRAŠANJA**, ki ima **108 točk**. Na zadnjem mestu pa je pristala taktika **UPORABA GROŽENJ**, ki so ji anketirani namenili **93 točk**. Vrstni red obravnavanih pogajalskih taktik glede na pogostost njihove uporabe vseh anketiranih, prikazuje slika 29.

Slika 29: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik glede na doseženo število točk, na podlagi odgovorov anketiranih slovenskih podjetnikov in podjetnic



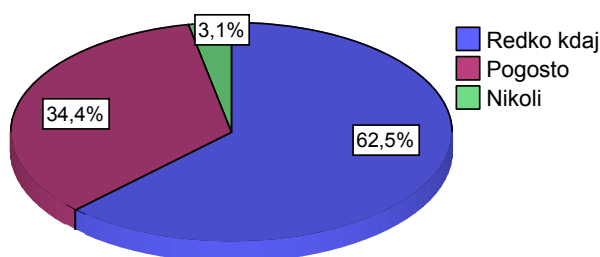
Vir: Priloga 3, graf 1

5.5.3.1. Taktika NAPADALNOST

Vprašanje 15: *Ali v želji doseči najboljši rezultat v pogajanjih, z vsemi silami pritiskate na nasprotno stran (postavljate visoke zahteve, uporabljate »močne besede«, nasprotnika ne pustite do besede)?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 30: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike NAPADALNOST



Za taktiko napadalnost je značilno agresivno ravnanje njenega uporabnika. Z vsemi silami pritiska na nasprotno stran z namenom, da bi dosegel zase ugoden izid dogajanj, pri čemer si ne prizadeva za doseganje obojestransko zadovoljivih rešitev.

Vir: Priloga 5, tabela 36

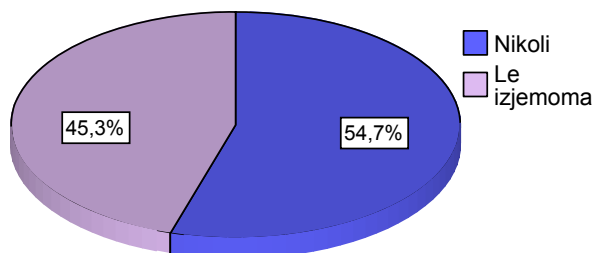
Agresivnost v pogajanjih zagotovo ni lastnost uspešnega celovitega pogajalca, le-ta daje prednost argumentirani razpravi in skupnemu iskanju učinkovitih rešitev za obe (vse) strani. »Pogosto« uporablja taktiko NAPADALNOST dobra tretjina anketiranih in tem bi lahko pripisali značilnosti »trdih« pozicijskih pogajalcev. Večinski odgovor je »redkokdaj«, ki ga je izbralo 62,5 % anketiranih. »Nikoli« ne uporablja te taktike v pogajanjih le dobre 3 % vseh anketiranih, ki verjetno ocenjujejo, da agresivno delovanje in »napad« na nasprotno stran v pogajanjih ne prinaša učinkovitih, zagotovo pa ne obojestransko zadovoljivih pogajalskih izidov. »Pogosto« uporablja to taktiko kar dobrih 41 % anketiranih podjetnikov in dobrih 28 % podjetnic. Odgovor »nikoli« je izbralo dobrih 6 % podjetnic, medtem ko ga med podjetniki ni izbral nihče, kot prikazuje tabela 4 v prilogi 3. Kljub različnim odgovorom anketiranih podjetnikov in podjetnic glede uporabe taktike NAPADALNOST v pogajanjih, na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da slovenski podjetniki uporabljajo to taktiko v povprečju pogosteje kot podjetnice.

5.5.3.2. Taktika UPORABA GROŽENJ

Vprašanje 16: *Ali se med pogajanjem kdaj poslužujete uporabe »groženj«, povezanih z vsebino pogajanj?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Le izjemoma 4. Nikoli

Slika 31: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike UPORABA GROŽENJ



Nekateri avtorji označujejo to taktiko kot najbolj zlorabljeno pogajalsko taktiko, saj je mnogo lažje groziti, kot nekaj ponuditi. Uporabniki te taktike v pogajanjih grozijo z namenom, doseči privolitev nasprotnikov glede nečesa ali z namenom ustrahovati nasprotnike.

Vir: Priloga 5, tabela 40

Uspešen pogajalec, ki si prizadeva doseči vzajemno učinkovit dogovor v pogajanjih, te taktike zagotovo ne uporablja, saj na podlagi ustrahovanja in prisile doseženi sporazum zanj ne pomeni uspešnega izida pogajanj. S tem se očitno strinja skoraj 55 % anketiranih, ki »nikoli« ne uporabljajo taktike UPORABA GROŽENJ. Dobrih 45 % anketiranih je izbralo odgovor »le izjemoma«, kar nakazuje na to, da zanje uporaba groženj v pogajanjih ni nekaj običajnega, vendar v določenih okoliščinah tudi uporabijo grožnje z namenom, vplivati na ravnanje nasprotne strani v pogajanjih. Odgovora »zelo pogosto« in »pogosto« ni izbral noben anketirani podjetnik kot tudi nobena anketirana podjetnica. Vendar je odgovor »le izjemoma« izbralo dobrih 56 % anketiranih podjetnikov, medtem ko je med podjetnicami ta delež znašal dobrih 34 %, kot prikazuje tabela 4 v prilogi 3.

Zaradi relativno velikih razlik pri izbiri odgovora na vprašanje o posredovanju groženj v pogajanjih lahko na podlagi vzorčnih podatkov sklepamo, da slovenski podjetniki uporabljajo taktiko UPORABA GROŽENJ v povprečju pogosteje kot podjetnice, kot je razvidno iz tabele 41 v prilogi 5.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko UPORABA GROŽENJ, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 1,77 \quad P_{(|t| \geq 1,77)} = 0,081 \quad P_{(t > 1,77)} = P_{(|t| \geq 1,77)} / 2 = 0,081 / 2 = 0,041$$

$$(P_{(t > 1,77)} = 0,041) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P=0,041$$

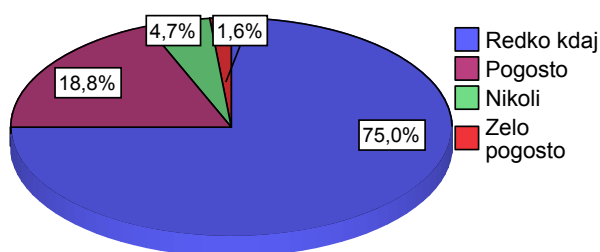
Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji značilnosti $P = 0,041$ in sprejmemo sklep, da podjetniki uporabljajo taktiko UPORABA GROŽENJ v povprečju pogosteje kot podjetnice.

5.5.3.3. Taktika ZADNJA PONUDBA

Vprašanje 17: *Ali v pogajanjih dokaj hitro preidete na »zadnjo ponudbo«?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 32: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike ZADNJA PONUDBA



Zadnjo ponudbo nekateri avtorji opredeljujejo kot pogajalsko taktiko, vendar je bolj prepoznavna kot tehnika zaključevanja pogajanj. Zato je uspešen pogajalec ne bo prehitro uporabil, saj se zaveda, da lahko to stori le enkrat, ne da bi izgubil svojo kredibilnost.

Vir: Priloga 5, tabela 44

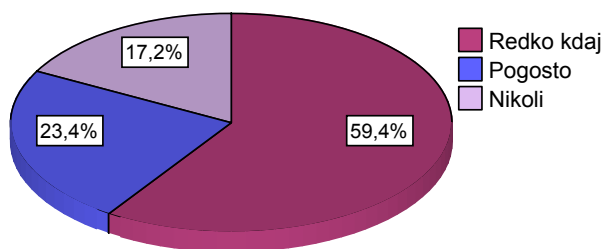
Uspešen celovit pogajalec verjetno nikoli ne bi dokaj hitro prešel na zadnjo ponudbo in z ultimatom poiskoval pripraviti nasprotno stran v privolitev njegovih zahtev. Najprej bi izčrpal druge možnosti, na podlagi katerih bi prepričal nasprotno stran v skupno iskanje učinkovitih rešitev in si tako obetal doseči uspešen dogovor. Takšnih je skoraj 5 % anketiranih, ki so izbrali odgovor »nikoli«. Večinski odgovor »redkokdaj« je izbralo tri četrtine anketiranih, ki verjetno posredujejo zadnjo ponudbo nasprotni strani v pogajanjih, vendar je ne uporabijo dokaj hitro, kot predvideva vprašanje, temveč proti koncu pogajanj in tako lahko sklepamo, da jo uporabljajo kot tehniko zaključevanja, kar je tudi njen namen. Podjetniki in podjetnice so na vprašanje o posredovanju zadnje ponudbe v pogajanjih odgovarjali podobno, zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da se pogostost uporabe taktike ZADNJA PONUDBA med slovenskimi podjetniki in podjetnicami v povprečju razlikuje, kot je razvidno iz tabele 45 v prilogi 5.

5.5.3.4. Taktika »VZEMI ALI PUSTI«

Vprašanje 18: *Ali se lotite pogajanj tako, da postavite nasprotno stran pred izbiro: »vzemi ali pusti«?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 33: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike »VZEMI ALI PUSTI«



Ta taktika je po svoji vsebini podobna zadnji ponudbi, vendar je lahko še agresivnejša, saj vprašanje predvideva, da njen uporabnik sooči nasprotno stran z izbiro »vzemi ali pusti« že na začetku pogajanj.

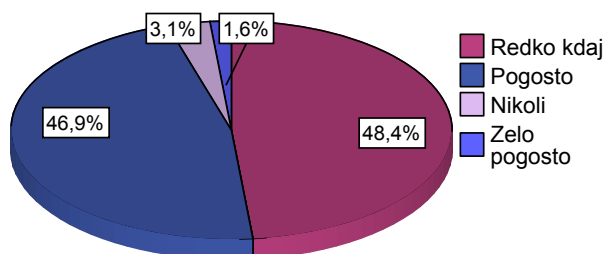
Vir: Priloga 5, tabela 48

V tem primeru sploh ne moremo govoriti o pogajanju, saj glede na vprašanje uporabnik te taktike že na začetku postavi nasprotni strani ultimat, torej ga bolj zanima, če je nasprotna stran pripravljena sprejeti njegovo ponudbo ali ne. Ni pa pripravljen na iskanje skupnih rešitev in sodelovanje v razpravi, v kateri bi obe strani predstavili svoje argumente, zahteve, pogoje in ponudbe. Uspešen pogajalec zato ne bo začel pogajanj s posredovanjem ponudbe »vzemi ali pusti«, kot tudi ne dobrih 17 % anketiranih, ki se pogajanj »nikoli« ne lotijo na ta način. Večinski odgovor »redkokdaj« je izbralo skoraj 60 % anketiranih, ki se običajno ne lotijo pogajanj s posredovanjem ultimata nasprotni strani, vendar te možnosti ne izključujejo. Nasprotno pa se dobrih 23 % anketiranih »pogosto« loti pogajanj s posredovanjem ponudbe »vzemi ali pusti« nasprotni strani. Takšnih je dobrih 28 % anketiranih podjetnikov in skoraj 19 % podjetnic, kot prikazuje tabela 4 v prilogi 3. Kljub razlikam med anketiranimi podjetniki in podjetnicami v izbiri odgovora na vprašanje o uporabi taktike »vzemi ali pusti«, na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da slovenski podjetniki uporabljajo to taktiko v povprečju pogosteje kot podjetnice, kot prikazuje tabela 49 v prilogi 5.

5.5.3.5. Taktika REZIN

Vprašanje 19: *Ali obravnavate v pogajanjih posamezne sestavine vsebine pogajanj ločeno od celote (stremite k doseganju ugodnega rezultata pri vsaki posamezni sestavini)?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli



Pri taktiki REZIN gre za pogajanja »po kosih«, korak za korakom. Uporabnik te taktike se pogaja z vidika posameznih delov celotne vsebine ter si v okviru vsakega dela prizadeva doseči najboljši izid pogajanj. Ta taktika ne velja za agresivno ali »umazano« pogajalsko taktiko.

Vir: Priloga 5, tabela 52

Pri taktiki REZIN gre za premišljeno zasledovanje ugodnega rezultata, na podlagi nizanja privolitev nasprotni strani glede posameznih delov vsebine pogajanj, ki lahko skupaj tvorijo uspešen pogajalski izid. »Zelo pogosto« uporablja to taktiko le 1,6 % anketiranih, »pogosto« pa se »po kosih« pogaja presenetljivo skoraj 47 % anketiranih. Največkrat so anketirani izbrali odgovor »pogosto« ravno pri taktiki REZIN, zato je ta taktika glede na odgovore anketiranih med vsemi obravnavanimi pogajalskimi taktikami na prvem mestu po pogostosti uporabe, kot prikazuje graf 1 v prilogi 3. Večinski odgovor »redkokdaj« je izbralo dobrih 48 % anketiranih, medtem ko »nikoli« te taktike ne uporablja dobre 3 % anketiranih. »Pogosto« uporablja taktiko REZIN kar polovica anketiranih podjetnikov in skoraj 44 % podjetnic, odgovor »redkokdaj« pa je izbralo skoraj 44 % anketiranih podjetnikov in dobrih

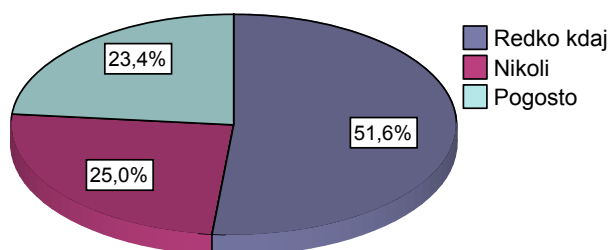
53 % podjetnic, kot prikazuje tabela 4 v prilogi 3. Kljub razlikam v izbiri odgovorov med anketiranimi podjetniki in podjetnicami, na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da slovenski podjetniki uporabljajo to taktiko v povprečju pogosteje kot podjetnice, kot je razvidno iz tabele 53 v prilogi 5.

5.5.3.6. Taktika SLEPILNI MANEVER

Vprašanje 20: *Ali v pogajanjih kdaj uporabljate taktiko »Slepilni manever« (dajete prednost stvari sekundarnega pomena, z namenom preusmeriti pozornost nasprotne strani od bistvenega vprašanja)?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 35: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike SLEPILNI MANEVER



S »slepilnim manevrom« pogajalci poskušajo nasprotni strani predstaviti drugačno situacijo, kot je v resnici. Če jim uspe preslepiti nasprotnika glede zanje bistvenega vprašanja ter so pripravljeni popuščati glede stranskih vprašanj, lahko dosežejo zanje ugodnejšo rešitev glede ključnega problema, zaradi katerega so pristopili k pogajanju.

Vir: Priloga 5, tabela 56

Načelen pogajalec ne uporablja zvijač v pogajanjih, zato ne poskuša preslepiti nasprotnikov, saj želi z njimi sodelovati in najti skupno zadovoljive ter učinkovite rešitve problema. Lastnosti načelnega pogajalca bi lahko v okviru tega vprašanja pripisali četrtini anketiranih, ki so izbrali odgovor »nikoli«. Večinski odgovor »redkokdaj« je izbrala več kot polovica anketiranih, ki očitno dopušča možnost zavajanja nasprotne strani glede pomembnosti vprašanj, za katera si s pogajanjem prizadeva najti uspešne rešitve. »Pogosto« pa uporablja taktiko SLEPILNI MANEVER dobrih 23 % anketiranih. Ta odgovor je izbralo skoraj 22 % anketiranih podjetnikov in presenetljivo četrtina podjetnic. Odgovor »nikoli« pa je izbralo dobrih 31 % anketiranih podjetnic in le slabih 19 % podjetnikov, kot prikazuje tabela 4 v prilogi 3. Kljub razlikam v izbiri odgovorov glede vprašanja o pogostosti uporabe taktike SLEPILNI MANEVER na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da slovenski podjetniki uporabljajo to taktiko, v povprečju pogosteje kot ženske, kot prikazuje tabela 57 v prilogi 5.

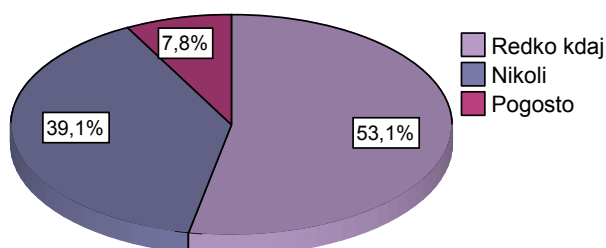
5.5.3.7. Taktika UNIČEVALNA VPRAŠANJA

Vprašanje 21: *Ali nasprotni strani v pogajanjih kdaj postavljate »uničevalna vprašanja«?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 36: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike

UNIČEVALNA VPRAŠANJA



Z uporabo te taktike želijo pogajalci vplivati na nasprotnika na način, da ga s postavljanjem neprimernih vprašanj »zmedejo« do te mere, da ta ne more več slediti lastnemu programu delovanja v pogajanjih in ga tako lahko ujamejo »nepripravljenega«, od česar si obetajo koristi zase.

Vir: Priloga 5, tabela 60

Gre za nepošteno pogajalsko taktiko, ki je uspešen celovit pogajalec ne uporablja, saj v pogajanjih teži k uresničitvi zastavljenih ciljev na podlagi sodelovanja in iskanja skupnih rešitev, kar ne vključuje zavajanja in manipuliranja z nasprotno stranjo. Taktike UNIČEVALNIH VPRAŠANJ ne bi »nikoli« uporabilo dobrih 39 % anketiranih. Dobra polovica anketiranih poiskuje z uničevalnimi vprašanji le »redkokdaj« vplivati na ravnanje nasprotne strani v pogajanjih, medtem ko skoraj 8 % anketiranih to počne »pogosto«. Kar polovica anketiranih podjetnic »nikoli« ne uporablja te taktike, medtem ko je takšnih le dobrih 28 % podjetnikov, kar je razvidno iz tabele 4 v prilogi 3. Vidimo lahko, da anketirane podjetnice v večji meri v celoti zavračajo vplivanje na ravnanje nasprotne strani v pogajanjih s postavljanjem uničevalnih vprašanj, vendar na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da slovenski podjetniki uporabljajo taktiko UNIČEVALNIH VPRAŠANJ v povprečju pogosteje kot podjetnice, kar prikazuje tabela 61 v prilogi 5.

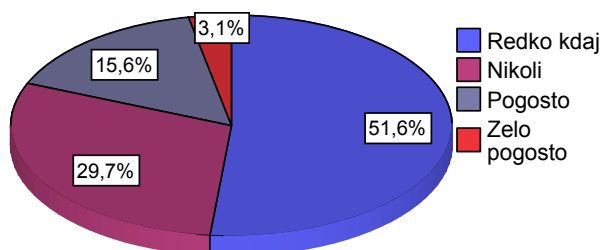
5.5.3.8. Taktika IGRALSKO OBNAŠANJE

Vprašanje 22: *Ali se v pogajanjih kdaj poslužujete »igralskega obnašanja« (s pretiranimi čustvenimi odzivi poiskujete vplivati na ravnanje nasprotne strani)?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redko kdaj 4. Nikoli

Slika 37: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike

IGRALSKO OBNAŠANJE



Pogajalci, ki uporabljajo to taktiko, si prizadevajo s pretiranim izkazovanjem čustev pri nasprotnikih doseči ugodne učinke. Pri tej taktiki gre za planirano in kontrolirano izkazovanje čustev in ne za spontane čustvene izbruhe.

Vir: Priloga 5, tabela 64

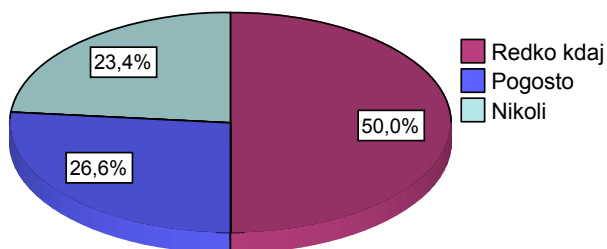
Uspešen celovit pogajalec zagotovo ne uporablja taktike IGRALSKO OBNAŠANJE z namenom, da bi vplival na ravnanje nasprotne strani, saj se osredotoča na problem, ki ga želi s pogajanjem rešiti in ne na ljudi. Prizadeva si ločevati ljudi od problema, pri čemer gre ravnati za ignoriranje čustvene komponente, ki omogoča racionalnejše iskanje skupnih zadovoljivih rešitev. Takšne lastnosti lahko pripišemo skoraj 30 % anketiranih, ki »nikoli« ne poizkušajo vplivati na nasprotno stran na podlagi pretiranega izkazovanja čustev. Dobra polovica anketiranih se »redkokdaj« zanaša na doseganje ugodnih učinkov s čustveno manipulacijo. Skoraj 16 % anketiranih »pogosto« pretirano izkazuje čustva nasprotni strani v pogajanjih, dobre 3 % anketiranih pa to počne »zelo pogosto«. Odgovor »pogosto« je izbralo dobrih 9 % anketiranih podjetnic in presenetljivo skoraj 22 % podjetnikov. »Nikoli« pa s planiranimi čustvenimi izbruhi ne poizkuša vplivati na nasprotno stran 22 % anketiranih podjetnikov in kar 37,5 % podjetnic, kot prikazuje tabela 4 v prilogi 3. Glede na to, se zdi na prvi pogled smiseln sklep, da podjetniki pogosteje uporabljajo to taktiko kot podjetnice, vendar ni tako. Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da slovenski podjetniki uporabljajo taktiko IGRALSKO OBNAŠANJE v povprečju pogosteje kot podjetnice, kot prikazuje tabela 65 v prilogi 5.

5.5.3.9. Taktika »DOBRI – GRDI FANT«

Vprašanje 23: *Ali si kdaj med pogajalci v vaši skupini razdelite vloge (glavni pogajalec deluje neizprosno s pozicij moči, zahteva veliko in daje malo, drug pogajalec pa deluje bolj umirjeno, blaži visoke zahteve prvega in deluje bolj prijetno)?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 38: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike »DOBRI – GRDI FANT«



Gre za zelo znano in pogosto uporabljeno pogajalsko taktiko. Pogajalski tim morata sestavljati najmanj dva pogajalca, ki delujeta vsak v skladu s svojo vlogo. Vsebinsko sta si njuni vloge nasprotni in ravno na podlagi tega kontrasta si pogajalca prizadevata doseči ugodne reakcije nasprotne strani v pogajanjih.

Vir: Priloga 5, tabela 68

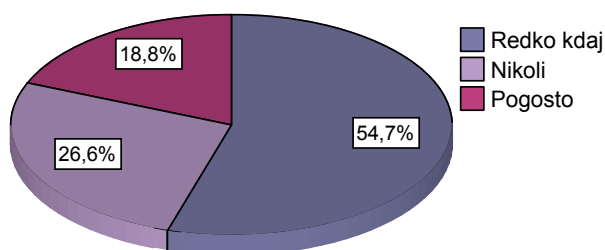
Uspešni pogajalci verjetno ne bodo uporabljali taktike »DOBRI–GRDI FANT«, saj zaradi njene prepoznavnosti ne bi dosegli želenih učinkov. Tega se očitno zaveda dobrih 23 % anketiranih, ki »nikoli« ne uporabljajo te taktike. Polovica anketiranih, ki je izbrala odgovor »redkokdaj«, si v pogajanjih običajno ne razdeli vlog »dobrega in grdega fanta«, vendar te možnosti ne izključuje. Skoraj 27 % anketiranih pa je izbralo odgovor »pogosto«. Anketirani podjetniki in podjetnice so na 23. vprašanje odgovarjali zelo podobno, kar je razvidno iz tabele 4 v prilogi 3, zato na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da se pogostost uporabe te taktike, med slovenskimi podjetniki in podjetnicami v povprečju razlikuje, kot prikazuje tabela 69 v prilogi 5.

5.5.3.10. Taktika IZČRPAVANJE NASPROTNIKA

Vprašanje 24: *Ali si kdaj v pogajanjih prizadevate z različnimi pristopi utruditi nasprotnika, ker menite, da bo zaradi tega popustil?*

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Slika 39: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA



Pogajalec si z uporabo te taktike prizadeva »utruditi« nasprotnika do te mere, da bo ta začel popuščati z namenom, da bi se pogajanja čim prej zaključila, saj postaja zanj situacija vse bolj neprijetna, kar želi uporabnik te taktike izkoristiti sebi v prid.

Vir: Priloga 5, tabela 72

Uspešen celovit pogajalec ne bo uporabljal taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA, saj za argumentirano razpravo in skupno iskanje rešitev potrebuje zbranega sogovornika. Za uporabnika te taktike so bolj značilne lastnosti »trdih« pozicijskih pogajalcev, ki v pogajanjih delujejo s pozicij moči in jim manipuliranje s šibkejšo stranjo ni tuje. Takšne lastnosti bi v okviru 24. vprašanja lahko pripisali skoraj 19 % anketiranih, ki to taktiko »pogosto« uporabljajo. Večinski odgovor »redkokdaj« je izbralo skoraj 55 % anketiranih, ki občasno »izčrpavajo nasprotnika«, vendar tega ne počno redno. »Nikoli« pa se ne loti »izčrpavanja nasprotnika« skoraj 27 % anketiranih. Odgovor »pogosto« je izbralo dobrih 34 % anketiranih podjetnikov in le dobre 3 % podjetnic, medtem ko je odgovor »nikoli« izbralo skoraj 22 % anketiranih podjetnikov in dobrih 31 % podjetnic, kar je razvidno iz tabele 4 v prilogi 3. Glede na vzorčne podatke lahko sklepamo, da slovenski podjetniki v povprečju pogosteje uporabljajo taktiko IZČRPAVANJE NASPROTNIKA kot podjetnice, kot prikazuje tabela 73 v prilogi 5.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko IZČRPAVANJE NASPROTNIKA, v povprečju pogosteje kot ženske.

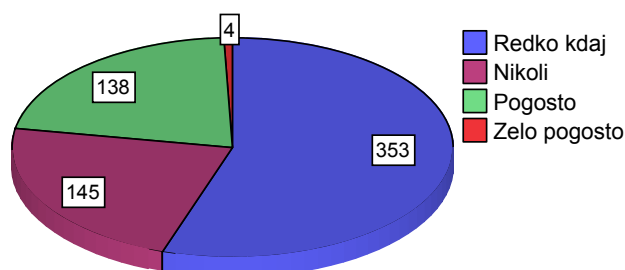
$$t = 2,511 \quad P_{(|t| \geq 2,511)} = 0,015 \quad P_{(t > 2,511)} = P_{(|t| \geq 2,511)} / 2 = 0,015 / 2 = 0,007$$

$$(P_{(t > 2,511)} = 0,007) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P=0,007$$

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji zanačilnosti $P = 0,007$ in sprejememo sklep, da podjetniki uporabljajo taktiko IZČRPAVANJE NASPROTNIKA v povprečju pogosteje kot podjetnice.

5.5.3.11. Pogostost uporabe vseh desetih obravnavanih pogajalskih taktik

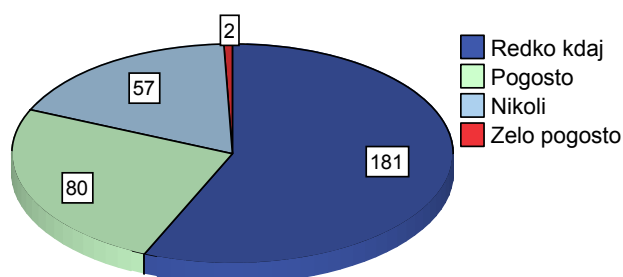
Slika 40: Prikaz odgovorov **vseh anketiranih** glede pogostosti uporabe vseh desetih pogajalskih taktik



Vir: Priloga 5, tabela 76

Z raziskavo sem želela ugotoviti, kako pogosto slovenski podjetniki uporabljajo obravnavane pogajalske taktike. V tabeli 76 v prilogi 5 prikazujem podatke, kako so anketirani odgovarjali na vprašanja o pogostosti uporabe vseh desetih obravnavanih pogajalskih taktik. Ker je v raziskavi sodelovalo 64 slovenskih podjetnikov in podjetnic, je skupno število odgovorov, ki se nanašajo na pogostost uporabe vseh desetih obravnavanih pogajalskih taktik 640. Iz zgornjega prikaza lahko vidimo, da so anketirani največkrat izbrali odgovor »redkokdaj«, in sicer 353 – krat. Naslednji najpogostejši odgovor je »nikoli«, ki so ga anketirani izbrali 145 – krat, odgovor »pogosto« pa je bil izbran 138 – krat. Najmanjkrat so anketirani v okviru obravnavanih desetih vprašanj izbrali odgovor »zelo pogosto«, in sicer le štirikrat.

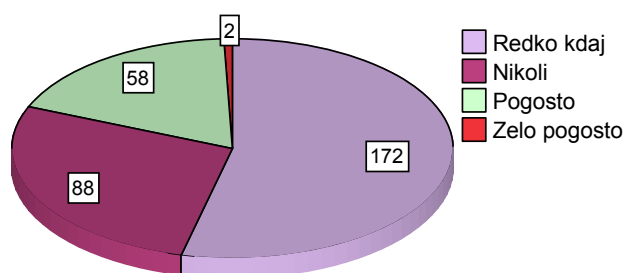
Slika 41: Prikaz odgovorov **anketiranih podjetnikov** glede pogostosti uporabe vseh desetih pogajalskih taktik



Vir: Priloga 5, tabela 77

Iz zgornjega prikaza odgovorov anketiranih podjetnikov na vprašanja iz anketnega vprašalnika, ki se nanašajo na deset obravnavanih pogajalskih taktik, je razvidno, da je najpogosteje izbran odgovor »redkokdaj«, ki so ga anketirani podjetniki izbrali 181 – krat. Drugi najpogostejši odgovor je »pogosto«, ki so ga podjetniki izbrali 80 – krat. Odgovor »nikoli« je bil izbran 57 – krat. Najmanjkrat izbran odgovor je »zelo pogosto«, ki so ga anketirani podjetniki izbrali le dvakrat.

Slika 42: Prikaz odgovorov **anketiranih podjetnic** glede pogostosti uporabe vseh desetih pogajalskih taktik



Vir: Priloga 5, tabela 78

Anketirane podjetnice so v okviru desetih vprašanj, ki se nanašajo na deset obravnavanih pogajalskih taktik, največkrat izbrale odgovor »redkokdaj«, in sicer 172 - krat. Drugi najpogostejš izbran odgovor podjetnic, je za razliko od tistega, ki so ga izbrali podjetniki, odgovor »nikoli«, ki je bil izbran 88 – krat. Odgovor »pogosto« so podjetnice izbrale 58 – krat. Najmanjkrat izbran odgovor »zelo pogosto« so podjetnice, enako kot podjetniki, izbrale le dvakrat.

Glede na predstavljene podatke, so vsi anketirani v okviru desetih vprašanj, ki se nanašajo na obravnavane pogajalske taktike, na podlagi točkovno ovrednotenih odgovorov zbrali skupaj 1281 točk, od katerih so podjetniki zbrali 667 točk, podjetnice pa 614 točk, kar je razvidno iz tabele 5 v prilogi 3. Tako lahko na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo sklep, da slovenski podjetniki v povprečju pogosteje uporabljajo deset obravnavanih pogajalskih taktik kot podjetnice, kar je razvidno tudi iz tabele 79 v prilogi 5.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo obravnavane pogajalske taktike, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 2,070 \quad P_{(|t| \geq 2,07)} = 0,043 \quad P_{(t > 2,07)} = P_{(|t| \geq 2,07)} / 2 = 0,043 / 2 = 0,022$$

$$(P_{(t > 2,07)} = 0,022) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P=0,022$$

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo, da sta obe aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji značilnosti $P = 0,022$ in sprejmemo sklep, da podjetniki uporabljajo obravnavane pogajalske taktike v povprečju pogosteje kot podjetnice.

V okviru obravnave pogajalskih taktik sem poskušala odkriti razlike v pogostosti uporabe obravnavanih taktik, glede na ostale lastnosti anketiranih, kot sta število let delovnih izkušenj in dokončana stopnja izobrazbe. Vendar zaradi majhnosti vzorca ter majhnih razlik v odgovorih anketiranih med skupinami v katere so bili razvrščeni glede na te lastnosti, ni bilo možno dokazati, da število let delovnih izkušenj kot tudi ne dokončana stopnja izobrazbe podjetnikov in podjetnic, vplivata na pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik. Rezultate analize vpliva omenjenih lastnosti podjetnikov in podjetnic na pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik, prikazujem v prilogi 5.

6. SKLEP

Pogajanja so prisotna v vsakdanjem življenju ljudi. Zaradi občutnega vpliva globalizacije, morda danes še bolj kot kadarkoli prej. Ker si vsaka država prizadeva doseči čim večjo blaginjo, ne smemo prezreti dejstva, da je le-ta v veliki meri odvisna od pogajalske sposobnosti in posledično uspešnosti pogajalskih izidov, tako z vidika posameznika kot z vidika podjetja, države in ne nazadnje celotne družbe. Glede na povedano, si moramo prizadevati, postati čim uspešnejši pogajalci. Ker gre pri pogajanjih za spretnost, ima vsakdo možnost, da jo izboljša, za kar pa je potrebno ustrezno znanje in seveda veliko izkušenj.

Namen specialističnega dela je bil, na podlagi domače in tuje strokovne literature proučiti proces pogajanj, temeljne načine pogajanj ter nekatere pogosto obravnavane pogajalske taktike. Zato sem najprej v teoretičnem delu opredelila poslovna pogajanja in jih predstavila kot obliko razreševanja konfliktov, saj velja, če ni konflikta, ni pogajanj. Ker so pogajanja komunikacijski proces, znotraj katerega si udeležene strani prizadevajo uresničiti zastavljene cilje, sem se osredotočila na različne oblike komuniciranja, ki jih morajo pogajalci obvladati, tako zaradi primerne načina posredovanja informacij kot zaradi zmožnosti prepoznavanja številnih signalov, ki jim jih posreduje nasprotna stran zunaj okvira verbalnega komuniciranja.

Na podlagi predstavitve procesa pogajanj sem najprej poudarila, kako pomembno je pravilno začeti pogajanja, ki se ne začne s predstavitvijo udeleženih strani, temveč s pripravo na pogajanja. Le-to je smotno opraviti čim bolj temeljito, saj ključno vpliva na izid pogajanj. Vsako pogajanje je edinstveno, zato zahteva primerno pripravo, ki se nanaša na za to konkretno pogajanje značilne elemente. Na vsaka pogajanja se je torej treba posebej pripraviti, saj nobeno pogajanje ni enako drugemu. V okviru priprave pogajalci zberejo potrebne informacije, določijo cilje pogajanj ter si načrtajo pot za uresničitev zastavljenih ciljev, izberejo torej pogajalsko strategijo. Na podlagi izdelanega strateškega plana določijo še pogajalsko taktiko, ki predstavlja sredstvo za uresničevanje pogajalske strategije.

V fazi pogajanj sem se osredotočila na proces iskanja rešitev, v katerem si udeležene strani na podlagi raziskovanja, predlaganja, prepričevanja, izkoriščanja moči in popuščanja prizadevajo doseči sporazum, ki bi zadovoljil njihove interese, zaradi uresnitve katerih so se začeli pogajati.

V nadaljevanju sem v teoretičnem delu predstavila deset izmed najpogostejše obravnavanih pogajalskih taktik, s katerimi pogajalci uresničujejo izbrano pogajalsko strategijo. Poznavanje in sposobnost spretno uporabe primernih pogajalskih taktik lahko pomembno pripomore k učinkovitejšemu izvajanju izbrane strategije in s tem k doseganju uspešnejših izidov pogajanj. Prav tako, ali morda še bolj pomembno, je poznavanje pogajalskih taktik zaradi prepoznavanja »zvijač«, ki jih utegnejo proti nam uporabiti pogajalci, s katerimi se bomo srečali v pogajanjih in bomo znali nanje primerno odreagirati.

Vendar se je treba zavedati, da tudi zelo podrobno poznavanje pogajalskih taktik in strategij ter širok spekter znanja o prvini pogajanj ne zagotavljajo uspešnega pogajalca.

Spretnost pogajanja je pogojena tudi z nekaterimi osebnimi lastnostmi, kot so komunikativnost, samozavest, sposobnost hitrega reagiranja in podobnimi. Tudi izkušnje so nepogrešljiv element uspešnega pogajalca. Ravno pravšnja kombinacija vseh potrebnih elementov daje uspešnega pogajalca, ki ne bo nikoli stavil le na enega izmed njih, temveč bo deloval uravnoteženo in hkrati vsakokratnim novim pogajalskim izzivom primerno. V zadnjem času se veliko pozornosti namenja tako imenovanim načelnim pogajanjem, katerih koncept se nanaša na zasledovanje »zmaga – zmaga« (angl. win-win) pogajalskega izida. Kar pomeni odkrito sodelovanje in medsebojno posredovanje relevantnih informacij udeleženih strani v okviru skupnega iskanja rešitev in njihovo prizadevanje, doseči dogovor, od katerega bi imeli koristi vsi udeleženi. V takšnih pogajanjih ni prostora za kakršnekoli »zvijače« in nastopaštvo, saj so udeleženci reševalci problemov, cilj pa dober rezultat, ki ga dosežejo na učinkovit in prijateljski način.

Nadalje je bil namen specialističnega dela, z raziskavo o načinih pogajanj in najpogosteje uporabljenih pogajalskih taktikah slovenskih podjetnikov, na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov 64 slovenskih podjetnikov in podjetnic spoznati njihove načine pogajanj in pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik ter izpostaviti razlike, ki bi se znotraj tega okvirja utegnile pojaviti med anketiranimi podjetniki in podjetnicami in na podlagi katerih bi bilo možno sklepati o razlikah med slovenskimi podjetniki in podjetnicami glede načinov pogajanj in uporabe obravnavanih pogajalskih taktik. Na podlagi opravljene raziskave glede načinov pogajanj anketiranih navajam naslednje sklepe.

Največjo pozornost anketirani namenjajo poslušanju v pogajanjih, saj so na to vprašanje odgovarjali najbolj pritrdilno, rezultati analize odgovora so pokazali, da so slovenske podjetnice v povprečju boljše poslušalke v pogajanjih kot podjetniki. Anketirani so veliko pozornost namenili tudi sodelovanju v pogajanjih, kjer glede na pridobljene podatke med podjetniki in podjetnicami ni bistvenih razlik, prav tako so podjetniki kot podjetnice označili svoje nastopanje v pogajanjih kot samozavestno.

Premajhno pozornost pa anketirani namenjajo pripravi na pogajanja in kritični presoji doseženega v pogajanjih. Oboje ima odločilen vpliv na doseganje uspešnih pogajalskih izidov in izboljševanje spretnosti pogajanj. Glede priprave na pogajanja se tega odločilnega vpliva zelo dobro zaveda več anketiranih podjetnikov kot podjetnic, vendar so med podjetniki tudi tisti, ki se na pogajanja slabo pripravijo, medtem ko med podjetnicami ni takšnih. Pomembnosti kritične presoje doseženega v pogajanjih se anketirani ne zavedajo dovolj. Čeprav je med podjetnicami več takšnih, ki presojo dosledno izvajajo, je med njimi hkrati tudi več takšnih, ki le redko kdaj kritično presojajo doseženo v pogajanjih.

Z raziskavo je bilo tudi ugotovljeno, da anketirani niso v veliki meri dovzetni za tveganje v pogajanjih, pri čemer je zanimivo, da so anketirane podjetnice v pogajanjih pripravljene tvegati več kot podjetniki.

Z raziskavo sem želela nadalje ugotoviti, katere izmed obravnavanih pogajalskih taktik slovenski podjetniki in podjetnice pogosteje uporabljajo. S statistično analizo sem prišla do naslednjih sklepov.

Anketirani najpogosteje uporabljajo taktiko REZIN, najmanj pa taktiko UPORABA GROŽENJ. Taktika REZIN je po svoji vsebini neagresivna in ne sodi med 'umazane' pogajalske taktike, medtem ko je taktika UPORABA GROŽENJ (verbalno) agresivna in 'umazana' pogajalska taktika. Vendar bi bilo napačno sklepati, da anketirani pogosteje uporabljajo neagresivne pogajalske taktike, saj je na drugem mestu po pogostosti uporabe taktika NAPADALNOST, ki je vsekakor agresivna taktika.

Zanimiva je ugotovitev, da se vrstni red pogostosti uporabe pogajalskih taktik glede na spol anketiranih le malo spreminja, kar je tudi razlog, da le v redkih primerih obstaja statistično značilna razlika pogostosti uporabe pogajalskih taktik z vidika podjetnikov in podjetnic. Za taktiko UPORABA GROŽENJ, ki jo tako anketirani podjetniki kot podjetnice uporabljajo najmanj pogosto, je značilno, da jo slovenski podjetniki uporabljajo v povprečju pogosteje kot podjetnice. Prav tako obstaja statistično značilna razlika za uporabo taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA, za katero je bilo z raziskavo ugotovljeno, da jo slovenski podjetniki uporabljajo v povprečju pogosteje kot podjetnice. Glede na z anketnim vprašalnikom pridobljene podatke, sklepam, da slovenski podjetniki in podjetnice nasploh ne uporabljajo pogosto obravnavanih pogajalskih taktik. Na podlagi statistične analize pa je možno sklepati tudi, da slovenski podjetniki uporabljajo obravnavane pogajalske taktike v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Na podlagi opravljene raziskave o načinih pogajanj in pogajalskih taktikah slovenskih podjetnikov lahko sklepamo, da so slovenski pogajalci dobri poslušalci v pogajanjih in so pripravljeni sodelovati z nasprotno stranjo v pogajanjih. V pogajanjih nastopajo samozavestno, ne hitijo s popuščanjem, precejšnjo pozornost pa nemenjajo tudi proučevanju meja moči nasprotne strani v pogajanjih in se dobro spopadajo tudi s težavnimi vprašanji nasprotne strani v pogajanjih. Glede na navedeno, je med slovenskimi podjetniki moč zaznati delovanje v skladu z združevalno strategijo pogajanj in zasledovanje »zmaga – zmaga« (angl. »win – win«) pogajalskega izida ter nekatere lastnosti tako imenovanih načelnih pogajalcev. Temu v prid priča tudi dejstvo, da slovenski podjetniki glede na rezultate raziskave relativno redko uporabljajo nekatere od pogosto obravnavanih pogajalskih taktik, predvsem tiste, ki veljajo za nepošteno in »umazane« pogajalske taktike, kot so UPORABA GROŽENJ, UNIČEVALNA VPRAŠANJA in IZČRPAVANJE NASPROTNIKA.

Pri določenih vidikih pogajanj pa lahko na podlagi rezultatov raziskave zaznamo tudi določene pomanjkljivosti delovanja slovenskih podjetnikov in podjetnic v pogajanjih. Za odpravo le-teh navajam naslednje predloge.

Glede priprave na pogajanja so anketirani sicer odgovarjali dokaj pritrdilno, podjetniki bolj kot podjetnice, vendar glede na to, kako pomembno priprava na pogajanja vpliva na uspešnost poteka pogajanj in seveda pogajalskega izida, bi bilo smotrno, da pogajalci le-te posvetijo več časa in se pogajanj lotevajo zelo dobro pripravljeni.

Obvladovanje konfliktov ter njihovo sprotno in učinkovito reševanje ima velik vpliv na nemoten potek pogajanj in pozitivno prispeva k iskanju skupnih rešitev problema. Zato bi bilo koristno, da bi se tisti podjetniki, ki se ob konfliktu v pogajanjih počutijo slabo, naučili konflikte sproti reševati in tako prispevali k iskanju skupnih rešitev, namesto da se jih bojijo in se jim izogibajo.

Za slovenske podjetnike bi bilo priporočljivo, da bi v pogajanjih nasprotni strani pogosteje postavljali preiskovalna vprašanja, saj lahko na ta način preverjajo že zbrane informacije ter pridobivajo nove in si tako utrjujejo svoj pogajalski položaj.

Glede na rezultate raziskave slovenski podjetniki niso dosledni pri izvajanju kritične presoje doseženega v pogajanjih. Po končanih pogajanjih je treba pregledati tako lastno kot delovanje nasprotne strani ter poudariti, kaj je bilo dobro in kaj slabo izvedeno. Ker takšna kritična presoja pomembno vpliva kot napotek za naslednja pogajanja, bi bilo koristno, da jo zaradi izogibanja preteklim napakam pogajalci vedno izvajajo.

Literatura

1. Arh Alenka: Načini pogajanja pri slovenskih managerjih. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 46 str.
2. Brenčič Makovec Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
3. Brooks Earl, Odiorne George S.: Managing by Negotiations. New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc., 1984. 224 str.
4. Burger Uroš: Pogajalske taktike. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 36 str.
5. Devetak Gabrijel, Vukovič Goran: Marketing izobraževalnih storitev. Kranj: Moderna organizacija, 2002. 348 str.
6. Djukić David: Odnos slovenskih managerjev do pogajanj na medorganizacijskih trgih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 106 str.
7. Eunson Baden: Negotiation Skills. Brisbane: Jacaranda Wiley Ltd, 1994. 145 str.
8. Fisher Judith E.: Negotiating for Business Results. Burr Ridge: Irwin; Mirror Press, 1994. 88 str.
9. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Kako doseči dogovor. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
10. Ghauri Pervez N., Usunier Jean-Claude: International Business Negotiations. 2nd Ed. Amsterdam: Pergamon, 2003. 522 str.
11. Gomboc Dejan: Strategije in taktike poslovnih pogajanj. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, 2005. 65 str.
12. Hiltrop Jean M., Udall Sheila: The Essence of Negotiation. London: Prentice Hall International Ltd, 1995. 169 str.
13. Hodgson Jane: Thinking on Your Feet in Negotiations. London: Prentice Hall, 2000. 242 str.
14. Johnson Ralph A.: Negotiation Basics: Concepts, Skills and Exercises. Newbury Park: SAGE Publications, 1993. 167 str.
15. Jug Lidija: Ekonomska analiza mednarodnih trgovinskih pogajanj. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, 2005. 62 str.
16. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.

17. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj: Moderna organizacija, 1996. 307 str.
18. Kogan Page: Handling Conflict and Negotiation. London: Kogan Page Ltd, 1993. 125 str.
19. Laws Anne: Negotiations. Oxford: Summertown Publishing Ltd, 2003. 155 str.
20. Le Poole Samfrits: Never Take No For An Answer. London: Kogan Page Ltd, 1987. 91 str.
21. Lewicki Roy J. et al.: Negotiation. 2nd Ed. Burr Ridge: Irwin, 1994. 478 str.
22. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
23. Maddux Robert B.: Successful Negotiation. London: Kogan Page Ltd, 1988. 62 str.
24. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 137 str.
25. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
26. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 2004. 493 str.
27. Newby Chris: Sales Strategies: Negotiating and Winning Corporate Deals. London: Kogan Page Ltd, 1998. 188 str.
28. Oziris: Zakladnica pogajalskih taktik. Lesce: Oziris, 1998. 521 str.
29. Plut Edvard: Poslovna etika in pogajanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004. 53 str.
30. Popovič Petra: Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
31. Spangle Michael L., Isenhardt Myra Warren: Negotiation. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003. 435 str.
32. Šimac Igor: Strategije in taktike poslovnih pogajanj. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 58 str.
33. Thorn Jeremy G.: How to negotiate better deals. London: Mercury Books, 1989. 206 str.
34. Tisaj Darko: Priprava na pogajanja med slovenskimi managerji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 60 str.
35. Ury William: Od nasprotovanja do sodelovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 184 str.

Viri:

1. Angleško – slovenski in slovensko – angleški moderni slovar. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2001. 935 str.
2. Jurše Milan: Mednarodna poslovna pogajanja kot oblika pridobivanja poslov na mednarodnih trgih. [URL: http://rcum.uni-mb.si/new/epf/Pedagogi/Jurse/GRADIVA/MM/MM_predavanje_13_2004.pdf], 2004.
3. Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistični obrazci in tabele. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 76 str.
4. Kropivnik Samo, Kogovšek Tina: Analize podatkov s SPSS-om. (Predavanja in vaje). Fakulteta za družbene vede, 2001. 97 str.
5. Prevajalni sistem Amebis Presis. [URL: <http://presis.amebis.si/prevajanje/>]
6. Rogelj Roman: Statistika 2. (Skripta) Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 294 str.
7. Rovan Jože, Turk Tomaž: Analiza podatkov s SPSS za Windows. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 262 str.
8. Svetličič Marjan: Osnove tehnike pogajanj. (Študijsko gradivo za predmet) Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 25 str.
9. Veliki slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002. 1303 str.

PRILOGE

Priloga 1:

ANKETA O NAČINIH POGAJANJ SLOVENSКИH PODJETNIKOV

Spoštovani!

Sem študentka podiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani – Specializacije managementa. Za potrebe specialističnega dela: NAČINI POGAJANJ IN POGAJALSKE TAKTIKE SLOVESKIH PODJETNIKOV, sem pripravila vprašalnik, katerega rezultati bodo služili kot podlaga empiričnega dela omenjenega specialističnega dela.

Anketa je anonimna in v specialističnem delu bodo objavljeni zgolj rezultati raziskave, v prilogi specialističnega dela pa bo objavljen le seznam podjetij, ki bodo sodelovala pri raziskavi.

Vljudno vas prosim, da na vprašanja odgovarjate **iskreno**, saj lahko le na ta način pridem do relevantnih rezultatov.

Zahvaljujem se vam za vaše sodelovanje in vas lepo pozdravljam.

MARTINA VRBIČ

Izpolni reševalec ankete:

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

.....

Koliko let delovnih izkušenj imate? (obkrožite številko pred odgovorom)

1. do 1-ega leta 2. 2-5 let 3. 6-10 let 4. več kot 10 let

Spol: m ž

Kakšna je vaša dokončana stopnja izobrazbe?

1. Srednja 2. Višja 3. Visoka 4. Več kot visoka

Ali vaše podjetje posluje uspešno?

1. Zelo uspešno 2. Uspešno 3. Manj uspešno 4. Neuspešno
-

1. Kako dobro se običajno pripravite na pogajanja?

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

2. Ali v pogajanjih delujete tekmovalno?

1. Zelo tekmovalno 2. Tekmovalno 3. Manj tekmovalno 4. Netekmovalno

3. Ali v pogajanjih delujete sodelujoče?

1. Zelo sodelujoče 2. Sodelujoče 3. Manj sodelujoče 4. Nesodelujoče

4. Ali ste v pogajanjih dober poslušalec?

1. Zelo dober 2. Dober 3. Slab 4. Zelo slab

5. Kako se počutite v dvoumnih situacijah – situacijah z veliko argumenti za in proti?

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Nelagodno 4. Zelo nelagodno

6. Kako se počutite ob soočenju s konfliktno situacijo v pogajanjih?

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

7. Ali proučite meje moči druge strani v pogajanjih?

1. Zelo skrbno 2. Skrbno 3. Manj skrbno 4. Neskrbno

8. Kako se počutite, kadar v pogajanjih ponujate zelo malo?

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

9. Kako se počutite, kadar je vam v pogajanjih ponujeno zelo malo?

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

10. Kako hitro navadno popustite v pogajanjih?

1. Zelo hitro 2. Hitro 3. Počasi 4. Zelo počasi

11. Ali postavljate v pogajanjih preiskovalna vprašanja?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

12. Kako dobro pri pogajanjih obravnavate težavna vprašanja nasprotne strani?

1. Zelo dobro 2. Dobro 3. Slabo 4. Zelo slabo

13. Ali v pogajanjih nastopate samozavestno - ste prepričani v svoje znanje na lastnem področju?

1. Zelo samozavestno 2. Samozavestno 3. Nesamozavestno 4. Zelo nesamozavestno

14. Ali v pogajanjih glede doseganja zastavljenega cilja veliko tvegate?

1. Zelo veliko 2. Veliko 3. Malo 4. Zelo malo

15. Ali v želji doseči najboljši rezultat pri pogajanjih, z vsemi silami pritiskate na nasprotno stran (postavljate visoke zahteve, uporabljate »močne besede«, nasprotnika ne pustite do besede) ?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

16. Ali se med pogajanjem kdaj poslužujete uporabe »groženj«, povezanih z vsebino pogajanj?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Le izjemoma 4. Nikoli

17. Ali v pogajanjih dokaj hitro preidete na »zadnjo ponudbo«?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

18. Ali se lotite pogajanj tako, da postavite nasprotno stran pred izbiro: »sprejmi ali pusti«?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

19. Ali obravnavate v pogajanjih posamezne sestavine vsebine pogajanj ločeno od celote (stremite k doseganju ugodnega rezultata pri vsaki posamezni sestavini)?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redko kdaj 4. Nikoli

20. Ali v pogajanjih kdaj uporabljate »slepilni maneuver« (dajete prednost stvari sekundarnega pomena, z namenom preusmeriti pozornost nasprotne strani od bistvenega vprašanja)?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

21. Ali kdaj postavljate v pogajanjih nasprotni strani »uničevalna vprašanja«? (npr. "Ste se o tem sploh pripravljani pogajati?", "Je to res vse kar lahko ponudite?")

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

22. Ali se v pogajanjih kdaj poslužujete »igralskega obnašanja« ? (s pretiranimi čustvenimi odzivi poskušate vplivati na ravnanje nasprotne strani)

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

23. Ali si kdaj med pogajalci v vaši skupini razdelite vloge (glavni pogajalec deluje neizprosno s pozicij moči, zahteva veliko in daje malo, drug pogajalec pa deluje bolj umirjeno, blaži visoke zahteve prvega in deluje bolj prijetno)?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

24. Ali si kdaj v pogajanjih prizadevate z različnimi pristopi utruditi nasprotnika, ker menite, da bo zaradi tega popustil?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

25. Ali po končanih pogajanjih kritično presoimate dosežke do katerih ste prišli v procesu pogajanj?

1. Zelo pogosto 2. Pogosto 3. Redkokdaj 4. Nikoli

Tabela 1: Prikaz strukture anketitanih glede na število let delovnih izkušenj, spol, dokončano stopnjo izobrazbe in uspešnost poslovanja podjetja.

Koliko let delovnih izkušenj imate?									
1. Do 1-ega leta		2. 2 – 5 let		3. 6 –10 let		4. Več kot 10 let		Skupaj:	
7	10,9%	5	7,8%	7	10,9%	45	70,3%	64	100%
Spol:	m: 32	50%		ž: 32		50%	Skupaj:	64	100%
Kakšna je vaša dokončana stopnja izobrazbe?									
1. Srednja		2. Višja		3. Visoka		4. Več kot visoka		Skupaj:	
40	62,5%	10	15,6%	8	12,5%	6	9,4%	64	100%
Ali vaše podjetje posluje uspešno?									
1. Zelo uspešno		2. Uspešno		3. Manj uspešno		4. Neuspešno		Skupaj:	
20	31,3%	41	64%	3	4,7%	0	0%	64	100%

Priloga 2:

Tabela 2: Prikaz odgovorov na vprašanja od 1 do 14 in 25. vprašanja iz anket. vprašalnika.

1. Priprava	Zelo dobro		Dobro		Slabo		Zelo slabo		Skupaj	
SKUPAJ	19	29,7%	42	65,6%	3	4,7%	0	0%	64	100%
~ moški	12	37,5%	17	53,1%	3	9,4%	0	0%	32	100%
~ ženske	7	21,9%	25	78,1%	0	0%	0	0%	32	100%
2. Tekmovalnost	Zelo tekmovalno		Tekmovalno		Manj tekmovalno		Netekmovalno		Skupaj	
SKUPAJ	7	10,9%	41	64,1%	14	21,9%	2	3,1%	64	100%
~ moški	3	9,4%	23	71,9%	5	15,6%	1	3,1%	32	100%
~ ženske	4	12,5%	18	56,2%	9	28,1%	1	3,1%	32	100%
3. Sodelovanje	Zelo sodelujoče		Sodelujoče		Manj sodelujoče		Nesodelujoče		Skupaj	
SKUPAJ	23	35,9%	39	60,9%	2	3,1%	0	0%	64	100%
~ moški	10	31,2%	21	65,6%	1	3,1%	0	0%	32	100%
~ ženske	13	40,6%	18	56,2%	1	3,1%	0	0%	32	100%
4. Poslušanje	Zelo dober		Dober		Slab		Zelo slab		Skupaj	
SKUPAJ	24	37,5%	38	59,4%	2	3,1%	0	0%	64	100%
~ moški	9	28,1%	21	65,6%	2	6,2%	0	0%	32	100%
~ ženske	15	46,9%	17	53,1%	0	0%	0	0%	32	100%
5. Dvoumnost	Zelo dobro		Dobro		Nelagodno		Zelo nelagodno		Skupaj	
SKUPAJ	9	14,1%	35	54,7%	20	31,3%	0	0%	64	100%
~ moški	5	15,6%	15	46,9%	12	37,5%	0	0%	32	100%
~ ženske	4	12,5%	20	62,5%	8	25%	0	0%	32	100%
6. Konflikt	Zelo dobro		Dobro		Slabo		Zelo slabo		Skupaj	
SKUPAJ	4	6,3%	39	60,9%	21	32,8%	0	0%	64	100%
~ moški	3	9,4%	18	56,2%	11	34,4%	0	0%	32	100%
~ ženske	1	3,1%	21	65,6%	10	31,2%	0	0%	32	100%
7. Meje moči	Zelo skrbno		Skrbno		Manj skrbno		Neskrbno		Skupaj	
SKUPAJ	12	18,8%	44	68,8%	8	12,5%	0	0%	64	100%
~ moški	6	18,8%	21	65,6%	5	15,6%	0	0%	32	100%
~ ženske	6	18,8%	23	71,9%	3	9,4%	0	0%	32	100%
8. Ponuditi malo	Zelo dobro		Dobro		Slabo		Zelo slabo		Skupaj	
SKUPAJ	1	1,6%	15	23,4%	40	62,5%	8	12,5%	64	100%
~ moški	1	3,1%	10	31,2%	18	56,2%	3	9,4%	32	100%
~ ženske	0	0%	5	15,6%	22	68,8%	5	15,6%	32	100%
9. Ponujeno malo	Zelo dobro		Dobro		Slabo		Zelo slabo		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	6	9,4%	49	76,6%	9	14,1%	64	100%
~ moški	0	0%	2	6,2%	26	81,2%	4	12,5%	32	100%
~ ženske	0	0%	4	12,5%	23	71,9%	5	15,6%	32	100%
10. Popuščanje	Zelo hitro		Hitro		Počasi		Zelo počasi		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	4	6,3%	41	64,1%	19	29,7%	64	100%
~ moški	0	0%	2	6,2%	21	65,6%	9	28,1%	32	100%
~ ženske	0	0%	2	6,2%	20	62,5%	10	31,2%	32	100%
11. Preis. vprašanja	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	6	9,4%	27	42,2%	30	46,9%	1	1,6%	64	100%
~ moški	0	0%	16	50%	16	50%	0	0%	32	100%
~ ženske	6	18,8%	11	34,4%	14	43,8%	1	3,1%	32	100%
12. Težav. vprašanja	Zelo dobro		Dobro		Slabo		Zelo slabo		Skupaj	
SKUPAJ	5	7,8%	49	76,6%	10	15,6%	0	0%	64	100%
~ moški	3	9,4%	25	78,1%	4	12,5%	0	0%	32	100%
~ ženske	2	6,2%	24	75%	6	18,8%	0	0%	32	100%
13. Samozavest	Zelo samozav.		Samozavestno		Nesamozav.		Zelo nesamozav.		Skupaj	
SKUPAJ	20	31,3%	42	65,6%	2	3,1%	0	0%	64	100%
~ moški	8	25%	24	75%	0	0%	0	0%	32	100%
~ ženske	12	37,5%	18	56,2%	2	6,2%	0	0%	32	100%
14. Tveganje	Zelo veliko		Veliko		Malo		Zelo malo		Skupaj	
SKUPAJ	2	3,1%	33	51,6%	28	43,8%	1	1,6%	64	100%
~ moški	1	3,1%	16	50%	14	43,8%	1	3,1%	32	100%
~ ženske	1	3,1%	17	53,1%	14	43,8%	0	0%	32	100%
25. Presoja dosežkov	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	8	12,5%	40	62,5%	14	21,9%	2	3,1%	64	100%
~ moški	1	3,1%	26	81,2%	4	12,5%	1	3,1%	32	100%
~ ženske	7	21,9%	14	43,8%	10	31,2%	1	3,1%	32	100%

Tabela 3: Točkovno ovrednoteni odgovori anketiranih podjetnikov in podjetnic na vprašanja od 1 do 14 in 25. vprašanja iz vprašalnika.

Zap.št.	Spol	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	v9	V10	V11	V12	V13	V14	V25	SKUPAJ
1	M	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	40
2	M	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	43
3	Ž	3	3	4	4	3	3	3	1	3	1	3	3	4	2	4	44
4	M	3	3	4	3	3	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	41
5	Ž	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	4	2	3	42
6	M	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	2	3	39
7	Ž	3	3	4	3	3	3	2	3	1	1	2	3	3	3	4	41
8	M	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	42
9	Ž	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	41
10	M	3	4	4	3	2	3	4	3	2	1	3	4	3	2	3	44
11	M	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	39
12	Ž	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	42
13	Ž	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	45
14	Ž	3	3	4	4	4	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	40
15	Ž	4	4	4	4	3	2	2	2	1	3	1	2	4	2	2	40
16	Ž	3	2	3	4	4	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	42
17	Ž	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	42
18	M	3	3	3	4	4	2	4	2	2	2	3	3	3	4	3	45
19	Ž	3	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	40
20	M	4	3	4	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	41
21	M	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	41
22	Ž	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4	41
23	M	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	4	3	3	40
24	M	3	3	3	4	2	4	2	4	2	1	3	3	3	3	3	43
25	M	4	1	4	4	2	2	2	3	1	2	3	4	4	2	4	42
26	M	2	3	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	39
27	M	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	41
28	Ž	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	41
29	M	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	42
30	Ž	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	41
31	Ž	4	3	3	4	2	2	4	1	3	2	4	3	2	4	2	43
32	Ž	4	2	4	4	2	3	4	2	2	1	3	2	4	3	4	44
33	Ž	3	2	4	3	3	2	3	1	1	1	3	3	4	2	2	37
34	Ž	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	41
35	M	4	3	4	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	1	1	43
36	Ž	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	40
37	Ž	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	38
38	Ž	4	3	3	4	4	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	42
39	Ž	3	2	4	3	2	2	3	2	2	1	3	3	4	2	3	39
40	Ž	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	2	43

41	Ž	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	41
42	Ž	4	2	4	4	2	2	4	3	2	1	4	2	4	2	4	44
43	Ž	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	42
44	M	4	3	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	42
45	M	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	44
46	Ž	3	3	3	4	2	4	2	2	2	1	4	2	3	2	1	38
47	M	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	39
48	M	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	41
49	M	3	3	2	4	3	2	4	1	2	2	2	3	3	2	3	39
50	M	4	3	3	4	4	2	3	2	2	1	3	3	4	3	2	43
51	M	4	2	4	3	4	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	41
52	M	3	3	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	4	3	3	40
53	M	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	39
54	Ž	3	4	3	4	3	3	4	1	3	2	3	4	4	2	4	47
55	M	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	44
56	M	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	43
57	Ž	3	2	4	4	3	3	3	2	2	1	4	3	3	3	2	42
58	M	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	40
59	Ž	3	3	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	40
60	M	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	40
61	M	4	2	4	3	3	4	4	2	3	1	2	3	3	2	3	43
62	M	3	4	3	3	3	2	3	1	2	1	3	3	3	2	3	39
63	Ž	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	44
64	Ž	3	4	3	4	2	3	3	2	2	1	2	3	4	3	4	43
SKUPAJ		208	181	213	214	181	175	196	137	125	113	166	187	210	164	182	2652

Priloga 3:

Tabela 4: Prikaz odgovorov na vprašanja od 15 do 24 iz anketnega vprašalnika, ki se nanašajo na deset obravnavanih pogajalskih taktik.

15. Napadalnost	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	22	34,4%	40	62,5%	2	3,1%	64	100%
~ moški	0	0%	13	40,6%	19	59,4%	0	0%	32	100%
~ ženske	0	0%	9	28,1%	21	65,6%	2	6,3%	32	100%
16. Uporaba groženj	Zelo pogosto		Pogosto		Le izjemoma		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	0	0%	29	45,3%	35	54,7%	64	100%
~ moški	0	0%	0	0%	18	56,3%	14	43,7%	32	100%
~ ženske	0	0%	0	0%	11	34,4%	21	65,6%	32	100%
17. Zadnja ponudba	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	1	1,5%	12	18,8%	48	75%	3	4,7%	64	100%
~ moški	0	0%	6	18,8%	25	78,1%	1	3,1%	32	100%
~ ženske	1	3,1%	6	18,8%	23	71,9%	2	6,2%	32	100%
18. Vzemi ali pusti	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	15	23,4%	38	59,4%	11	17,2%	64	100%
~ moški	0	0%	9	28,1%	18	56,3%	5	15,6%	32	100%
~ ženske	0	0%	6	18,8%	20	62,5%	6	18,8%	32	100%
19. Taktika rezin	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	1	1,5%	30	46,9%	31	48,4%	2	3,1%	64	100%
~ moški	1	3,1%	16	50%	14	43,8%	1	3,1%	32	100%
~ ženske	0	0%	14	43,8%	17	53,1%	1	3,1%	32	100%
20. Slepilni maneuver	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	15	23,4%	33	51,6%	16	25%	64	100%
~ moški	0	0%	7	21,9%	19	59,4%	6	18,8%	32	100%
~ ženske	0	0%	8	25%	14	43,8%	10	31,2%	32	100%
21. Uničevalna vpraš.	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	5	7,8%	34	53,1%	25	39,1%	64	100%
~ moški	0	0%	3	9,4%	20	62,5%	9	28,1%	32	100%
~ ženske	0	0%	2	6,2%	14	43,8%	16	50%	32	100%
22. Igralsko obnašanje	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	2	3,1%	10	15,6%	33	51,6%	19	29,7%	64	100%
~ moški	1	3,1%	7	21,9%	17	53,1%	7	21,9%	32	100%
~ ženske	1	3,1%	3	9,4%	16	50%	12	37,5%	32	100%
23. Dobri – grdi fant	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	17	26,6%	32	50%	15	23,4%	64	100%
~ moški	0	0%	8	25%	17	53,1%	7	21,9%	32	100%
~ ženske	0	0%	9	28,1%	15	46,9%	8	25%	32	100%
24. Izčrp. nasprotnika	Zelo pogosto		Pogosto		Redko kdaj		Nikoli		Skupaj	
SKUPAJ	0	0%	12	18,8%	35	54,7%	17	26,6%	64	100%
~ moški	0	0%	11	34,4%	14	43,7%	7	21,9%	32	100%
~ ženske	0	0%	1	3,1%	21	65,6%	10	31,3%	32	100%

Tabela 5: Prikaz točkovno ovrednotenih odgovorov na vprašanja od 15 do 24 iz anketnega vprašalnika, ki se nanašajo na deset obravnavanih pogajalskih taktik.

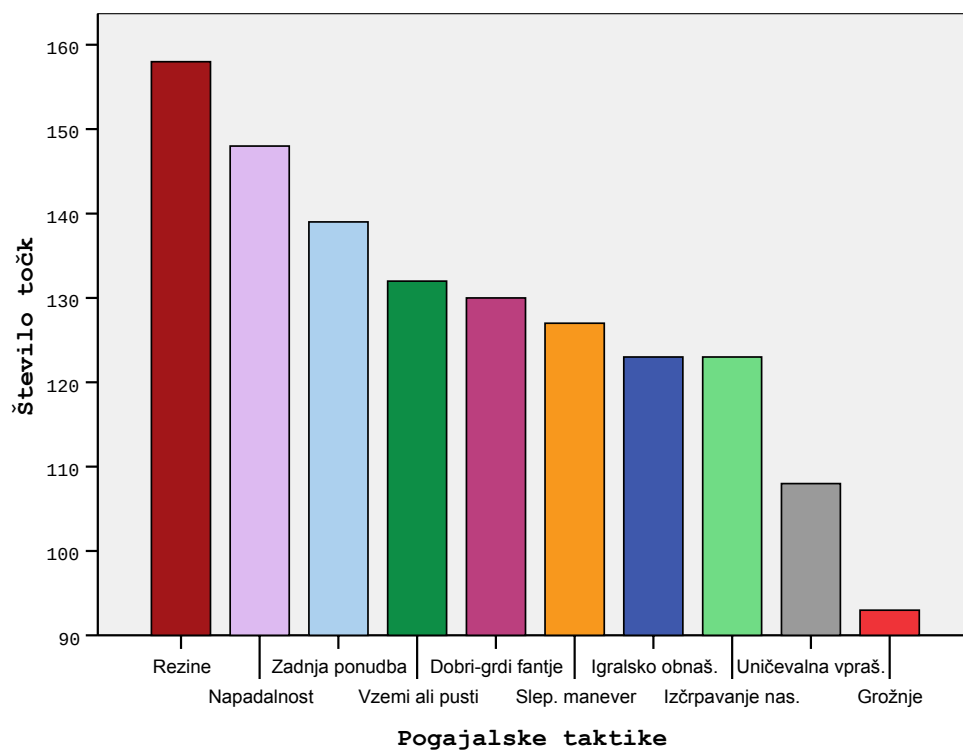
Zap.št.	Spol	Izob.	Leta	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9	T 10	SKUPAJ
1	M	S	10	3	1	3	2	2	2	1	2	2	3	21
2	M	S	10	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	14
3	Ž	V	10	3	1	3	1	2	1	1	2	2	2	18
4	M	S	10	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	16
5	Ž	Š	10	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19
6	M	S	10	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	14
7	Ž	S	10	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	17
8	M	V	10	3	1	3	3	2	1	1	1	1	1	17
9	Ž	Š	10	2	1	3	2	2	1	1	1	1	2	16
10	M	S	10	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	20
11	M	S	10	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	18
12	Ž	S	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	15
13	Ž	S	10	2	1	2	1	3	3	2	2	2	2	20
14	Ž	S	6	2	2	3	3	2	2	1	1	2	1	19
15	Ž	S	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	23
16	Ž	S	6	3	1	2	2	3	1	2	1	1	2	18
17	Ž	S	1	1	1	1	2	2	3	3	2	3	2	20
18	M	S	10	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	25
19	Ž	S	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	17
20	M	S	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	23
21	M	S	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	22
22	Ž	Č	10	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	19
23	M	V	10	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	21
24	M	S	10	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	23
25	M	S	10	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	19
26	M	Č	10	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	20
27	M	Š	10	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	24
28	Ž	V	10	2	1	2	1	2	1	1	2	3	1	16
29	M	V	6	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	14
30	Ž	S	10	2	1	2	1	2	1	1	4	3	2	19
31	Ž	Š	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
32	Ž	S	2	3	1	3	2	3	2	1	2	3	3	23
33	Ž	Š	10	2	1	2	1	3	3	1	2	3	2	20
34	Ž	Č	10	2	2	4	3	3	1	1	1	1	1	19
35	M	Č	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
36	Ž	S	2	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	17
37	Ž	S	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24
38	Ž	Š	6	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	21
39	Ž	S	1	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	25
40	Ž	S	10	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19

41	Ž	S	6	2	1	2	3	3	1	1	2	1	2	18
42	Ž	S	10	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	20
43	Ž	Š	10	3	1	2	2	2	2	1	2	3	1	19
44	M	V	6	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	18
45	M	S	1	3	2	2	2	3	2	1	3	3	3	24
46	Ž	S	10	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	15
47	M	V	10	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	23
48	M	S	10	2	2	2	2	3	2	2	4	3	2	24
49	M	Č	10	2	1	2	2	3	1	1	1	2	1	16
50	M	S	10	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	21
51	M	Š	10	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	25
52	M	V	10	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	26
53	M	S	10	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	21
54	Ž	S	10	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	24
55	M	Š	10	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	22
56	M	Č	10	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22
57	Ž	S	10	3	1	2	2	3	1	2	1	1	1	17
58	M	S	6	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	26
59	Ž	Š	10	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	20
60	M	S	10	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	21
61	M	S	10	3	1	2	2	4	2	1	2	3	2	22
62	M	S	10	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	25
63	Ž	S	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	13
64	Ž	S	10	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	24
SKUPAJ				148	93	139	132	158	127	108	123	130	123	1281

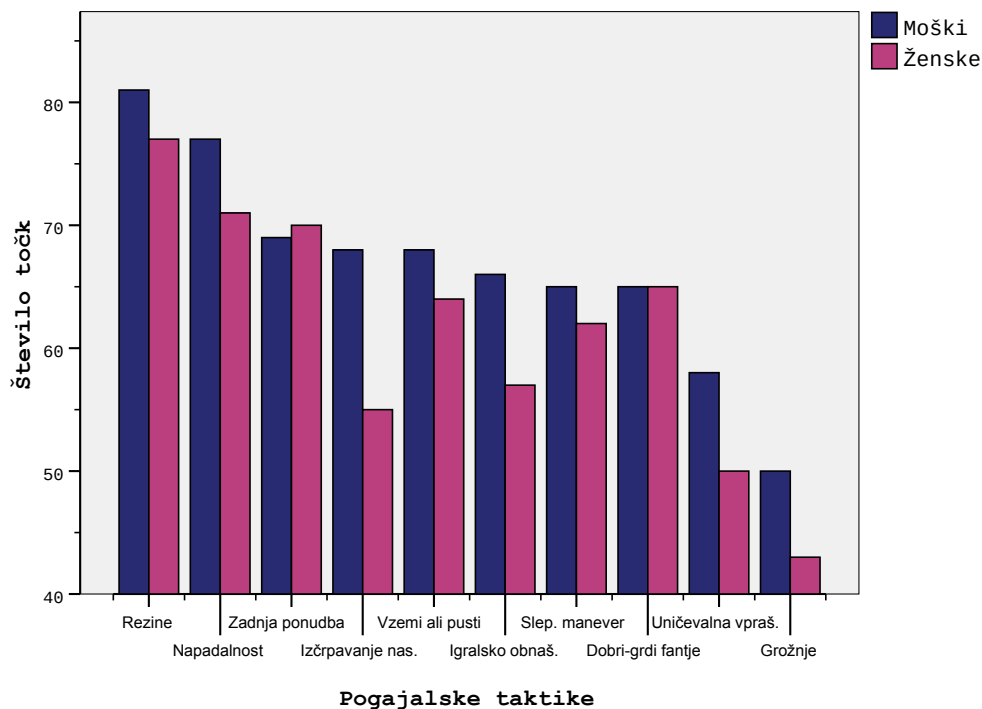
Legenda:

- **M** – moški, **Ž** – ženska
- **S** – srednja izobrazba, **Š** – višja izobrazba, **V** – visoka izobrazba, **Č** – več kot visoka izobrazba
- **1** – do 1-ega leta delovnih izkušenj, **2** – 2-5 let delovnih izkušenj, **6** – 6-10 let delovnih izkušenj, **10** – več kot 10 let delovnih izkušenj

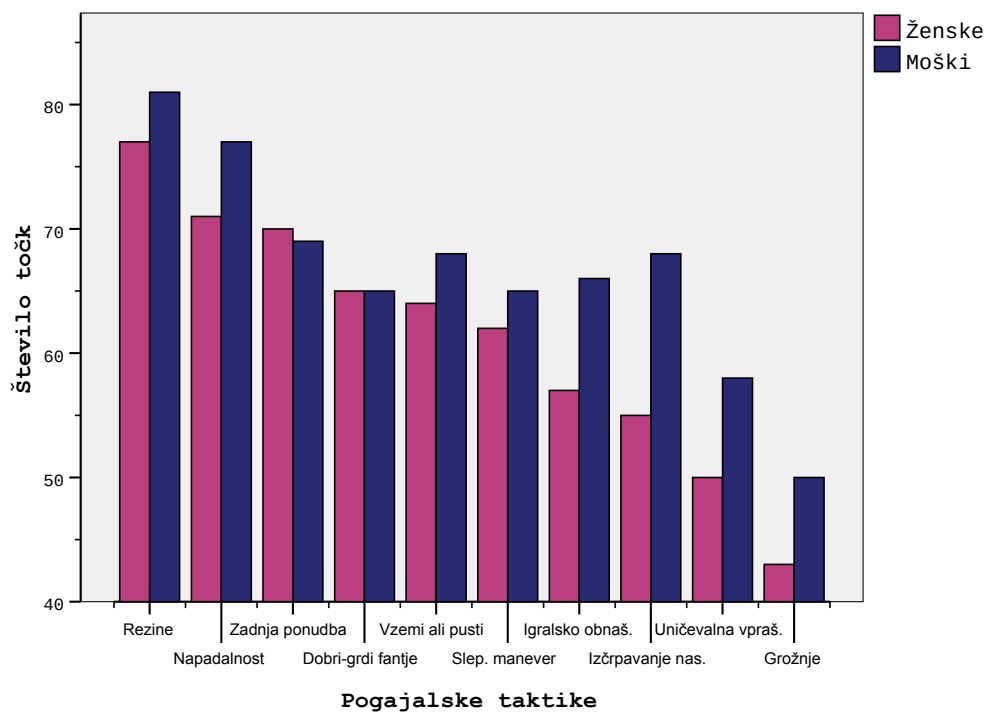
Graf 1: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik glede na doseženo število točk, na podlagi odgovorov vseh anketiranih iz anketnega vprašalnika.



Graf 2: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik glede na doseženo število točk, na podlagi odgovorov iz anketnega vprašalnika.



Graf 3: Prikaz vrstnega reda pogajalskih taktik glede na doseženo število točk, na podlagi odgovorov iz anketnega vprašalnika.



Priloga 4:

1. Vprašanje: Priprava na pogajanja.

Tabela 6: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede priprave na pogajanja.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dobro	42	65,6	65,6	65,6
	Zelo.dobro	19	29,7	29,7	95,3
	Slabo	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Priprava: **m** = 105 točk, **z** = 103 točke

Tabela 7: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede priprave na pogajanja.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
St.točk	Equal variances assumed	7,878	,007	,465	62	,644	,063	,134	-,206	,331
	Equal variances not assumed			,465	53,806	,644	,063	,134	-,207	,332

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako dobro se v povprečju pripravijo na pogajanja.

$$t^* = 0,465 \quad P_{(|t| \geq 0,465)} = 0,644 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(|t| \geq 0,465)} = 0,644) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro se v povprečju pripravijo na pogajanja.

2. Vprašanje: Tekmovalnost v pogajanjih.

Tabela 8: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede **tekmovalnosti** v pogajanjih.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tekmovalno	41	64,1	64,1	64,1
	Manj tekmovalo	14	21,9	21,9	85,9
	Zelo tekmovalno	7	10,9	10,9	96,9
	Netekmovalno	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Tekmovalnost: $\bar{m} = 92$ točk, $\bar{z} = 89$ točk

Tabela 9: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede tekmovalnosti v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
St.točk	Equal variances assumed	2,056	,157	,569	62	,572	,094	,165	-,236	,423
	Equal variances not assumed			,569	60,686	,572	,094	,165	-,236	,423

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako tekmovalno v povprečju delujejo v pogajanjih.

$$t = 0,569 \quad P_{(|t| \geq 0,569)} = 0,572 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(|t| \geq 0,569)} = 0,572) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako tekmovalno v povprečju delujejo v pogajanjih.

3. Vprašanje: Sodelovanje v pogajanjih.

Tabela 10: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede sodelovanja v pogajanjih.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sodelujoče	39	60,9	60,9	60,9
	Zelo sodelujoče	23	35,9	35,9	96,9
	Manj sodelujoče	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Sodelovanje: $m = 105$, $z = 108$

Tabela 11: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede sodelovanja v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Št.točk	Equal variances assumed	1,045	,311	-,697	62	,489	-,094	,135	-,363	,175
	Equal variances not assumed			-,697	61,796	,489	-,094	,135	-,363	,175

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako sodelujoče v povprečju delujejo v pogajanjih.

$$t = -0,697 \quad P_{(|t| \geq 0,697)} = 0,489 \quad (\alpha = 0,05) < \left(P_{(|t| \geq 0,697)} = 0,489 \right) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako sodelujoče v povprečju delujejo v pogajanjih.

4. Vprašanje: Poslušanje v pogajanjih.

Tabela 12: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede poslušanja v pogajanjih.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dober	38	59,4	59,4	59,4
	Zelo dober	24	37,5	37,5	96,9
	Slab	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Poslušanje: $\bar{m} = 103$ točke, $\bar{z} = 111$ točk

Tabela 13: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede poslušanja v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Št.točk									Lower	Upper
	Equal variances assumed	1,026	,315	-1,886	62	,064	-,250	,133	-,515	,015
	Equal variances not assumed			-1,886	61,545	,064	-,250	,133	-,515	,015

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 < \mu_2$$

H_1 : Podjetnice so v povprečju boljše poslušalke nasprotne strani v pogajanjih, kot podjetniki.

$$t = -1,886 \quad P_{(|t| \geq 1,886)} = 0,064 \quad P_{(t < -1,886)} = P_{(|t| \geq 1,886)} / 2 = 0,064 / 2 = 0,032$$

$$(P_{(t < -1,886)} = 0,032) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P = 0,032$$

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji značilnosti $P = 0,032$ in sprejmemo sklep, da so podjetnice v povprečju boljše poslušalke nasprotne strani v pogajanjih kot podjetniki.

5. Vprašanje: Dvournne situacije v pogajanjih.

Tabela 14: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede počutja v dvournnih situacijah.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dobro	35	54,7	54,7	54,7
	Nelagodno	20	31,3	31,3	85,9
	Zelo dobro	9	14,1	14,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Dvournne situacije: **m** = 89 točk, **ž** = 92 točk

Tabela 15: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede njihovega počutja v dvournnih situacijah v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
St.točk	Equal variances assumed	2,217	,142	-,569	62	,572	-,094	,165	-,423	,236
	Equal variances not assumed			-,569	60,686	,572	-,094	,165	-,423	,236

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako dobro se v povprečju počutijo v dvournnih situacijah v pogajanjih.

$$t = -0,569 \quad P_{(|t| \geq 0,569)} = 0,572 \quad (\alpha = 0,05) < \left(P_{(|t| \geq 0,569)} = 0,572 \right) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro se v povprečju počutijo v dvournnih situacijah v pogajanjih.

6. Vprašanje: Konfliktne situacije v pogajanjih.

Tabela 16: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede počutja v konfliktnih situacijah.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dobro	39	60,9	60,9	60,9
	Slabo	21	32,8	32,8	93,8
	Zelo dobro	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Konfliktne situacije: $\bar{m} = 88$ točk, $\bar{z} = 87$ točk

Tabela 17: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede njihovega počutja ob soočenju s konfliktno situacijo.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
St.točk	Equal variances assumed	,795	,376	,218	62	,828	,031	,144	Lower: -,256 Upper: ,318
	Equal variances not assumed			,218	60,208	,829	,031	,144	Lower: -,256 Upper: ,319

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako dobro se v povprečju počutijo ob soočenju s konfliktno situacijo v pogajanjih.

$$t = 0,218 \quad P_{(|t| \geq 0,218)} = 0,828 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(|t| \geq 0,218)} = 0,828) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrni ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro se v povprečju počutijo ob soočenju s konfliktno situacijo v pogajanjih.

7. Vprašanje: Meje moči nasprotne strani v pogajanjih.

Tabela 18: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede proučevanja meja moči nasprotne strani.

		Odgovor			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Skrbno	44	68,8	68,8	68,8
	Zelo skrbno	12	18,8	18,8	87,5
	Manj skrbno	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Meje moči nasprotne strani: $m = 97$, $\bar{z} = 99$

Tabela 19: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede proučevanja meja moči nasprotne strani v pogajanjih.

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Št.točk	Equal variances assumed	,046	,830	-,444	62	,659	-,063	,141	-,344	,219
	Equal variances not assumed			-,444	61,201	,659	-,063	,141	-,344	,219

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako skrbno v povprečju proučijo meje moči nasprotne strani v pogajanjih.

$$t = -0,444 \quad P_{(|t| \geq 0,444)} = 0,659 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(|t| \geq 0,444)} = 0,659) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako skrbno v povprečju proučijo meje moči nasprotne strani v pogajanjih.

8. Vprašanje: Nasprotni strani ponuditi zelo malo.

Tabela 20: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede posredovanja nizke ponudbe.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slabo	40	62,5	62,5	62,5
	Dobro	15	23,4	23,4	85,9
	Zelo slabo	8	12,5	12,5	98,4
	Zelo dobro	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nasprotni strani ponuditi zelo malo: $m = 73$ točk, $\bar{z} = 64$ točk

Tabela 21: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede njihovega počutja v primeru posredovanja zelo nizke ponudbe nasprotni strani v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Št.točk	Equal variances assumed	5,174	,026	1,791	62	,078	,281	,157	-,033	,595
	Equal variances not assumed			1,791	59,999	,078	,281	,157	-,033	,595

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Podjetniki se v povprečju počutijo bolje kot podjetnice, kadar nasprotni strani v pogajanjih ponujajo zelo malo.

$$t^* = 1,791 \quad P_{(|t| \geq 1,791)} = 0,078 \quad P_{(t > 1,791)} = P_{(|t| \geq 1,791)} / 2 = 0,078 / 2 = 0,039$$

$$(P_{(t > 1,791)} = 0,039) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P = 0,039$$

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji značilnosti $P = 0,039$ in sprejmemo sklep, da se podjetniki v povprečju počutijo bolje kot podjetnice, kadar nasprotni strani v pogajanjih ponujajo zelo malo.

9. Vprašanje: Soočenje z zelo nizko ponudbo nasprotne strani v pogajanjih.

Tabela 22: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede soočenja z nizko ponudbo nasprotne strani v pogajanjih.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slabo	49	76,6	76,6	76,6
	Zelo slabo	9	14,1	14,1	90,6
	Dobro	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Nizka ponudba nasprotne strani: $\bar{m} = 62$ točk, $\bar{z} = 63$ točk

Tabela 23: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede njihovega počutja ob soočenju z zelo nizko ponudbo nasprotne strani v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
St.točk	Equal variances assumed	,457	,502	-,255	62	,799	-,031	,122	-,276	,213
	Equal variances not assumed			-,255	59,419	,799	-,031	,122	-,276	,213

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako dobro se v povprečju počutijo, kadar jim nasprotna stran v pogajanjih ponudi zelo malo.

$$t = -0,255 \quad P_{(|t| \geq 0,255)} = 0,799 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(|t| \geq 0,255)} = 0,799) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro se v povprečju počutijo, kadar jim nasprotna stran ponudi zelo malo.

10. Popuščanje v pogajanjih.

Tabela 24: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede popuščanja v pogajanjih.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Počasi	41	64,1	64,1	64,1
	Zelo počasi	19	29,7	29,7	93,8
	Hitro	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Popuščanje: $\bar{m} = 57$ točk, $\bar{z} = 56$ točk

Tabela 25: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede njihovega popuščanja v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Št.točk	Equal variances assumed	,136	,713	,223	62	,824	,031	,140	-,249	,311
	Equal variances not assumed			,223	61,954	,824	,031	,140	-,249	,311

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako hitro v povprečju popustijo v pogajanjih.

$$t = 0,223 \quad P_{(|t| \geq 0,223)} = 0,824 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(|t| \geq 0,223)} = 0,824) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako hitro v povprečju popustijo v pogajanjih.

11. Vprašanje: Postavljanje preiskovalnih vprašanj v pogajanjih.

Tabela 26: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede postavljanja preiskovalnih vprašanj.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	30	46,9	46,9	46,9
	Pogosto	27	42,2	42,2	89,1
	Zelo pogosto	6	9,4	9,4	98,4
	Nikoli	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Preiskovalna vprašanja: $m = 80$ točk, $\bar{x} = 86$ točk

Tabela 27: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede postavljanja preiskovalnih vprašanj nasprotni strani v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
St.točk	Equal variances assumed	8,716	,004	-1,099	62	,276	-,188	,171	-,529	,154
	Equal variances not assumed			-1,099	51,718	,277	-,188	,171	-,530	,155

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 < \mu_2$$

H_1 : Podjetnice v povprečju pogosteje postavljajo preiskovalna vprašanja v pogajanjih, kot podjetniki.

$$t^* = -1,099 \quad P_{(|t| \geq 1,099)} = 0,277 \quad P_{(t < -1,099)} = P_{(|t| \geq 1,099)} / 2 = 0,277 / 2 = 0,138$$

$$(\alpha = 0,05) < (P_{(t < -1,099)} = 0,138) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da podjetnice v povprečju pogosteje postavljajo preiskovalna vprašanja v pogajanjih, kot podjetniki.

12. Vprašanje: Obravnava težavnih vprašanj v pogajanjih.

Tabela 28: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede obravnave težavnih vprašanj.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dobro	49	76,6	76,6	76,6
	Slabo	10	15,6	15,6	92,2
	Zelo dobro	5	7,8	7,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Težavna vprašanja: $\bar{m} = 95$ točk, $\bar{z} = 92$ točk

Tabela 29: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede sposobnosti obravnave težavnih vprašanj nasprotne strani v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Št.točk									Lower	Upper
	Equal variances assumed	,801	,374	,776	62	,441	,094	,121	-,148	,335
	Equal variances not assumed			,776	61,917	,441	,094	,121	-,148	,335

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako dobro v povprečju obravnavajo težavna vprašanja nasprotne strani v pogajanjih.

$$t = 0,776 \quad P_{(|t| \geq 0,776)} = 0,441 \quad (\alpha = 0,05) < \left(P_{(|t| \geq 0,776)} = 0,441 \right) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavriniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako dobro v povprečju obravnavajo težavna vprašanja nasprotne strani.

13. Vprašanje: Samozavest v pogajanjih.

Tabela 30: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede samozvesti v pogajanjih.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Samozavestno	42	65,6	65,6	65,6
	Zelo samozavestno	20	31,3	31,3	96,9
	Nesamozavestno	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Samozavest: $\bar{m} = 104$ točke, $\bar{z} = 106$ točk

Tabela 31: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede samozvestnega nastopa v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
St.točk	Equal variances assumed	5,073	,028	-,479	62	,633	-,063	,130	-,323	,198
	Equal variances not assumed			-,479	57,224	,634	-,063	,130	-,324	,199

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, kako samozavestno v povprečju nastopajo v pogajanjih.

$$t^* = -0,479 \quad P_{(|t| \geq 0,479)} = 0,634 \quad (\alpha = 0,05) < \left(P_{(|t| \geq 0,479)} = 0,634 \right) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, kako samozavestno v povprečju nastopajo v pogajanjih.

14. Vprašanje: Tveganje v pogajanjih.

Tabela 32: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede tveganja v pogajanjih.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Veliko	33	51,6	51,6	51,6
	Malo	28	43,8	43,8	95,3
	Zelo veliko	2	3,1	3,1	98,4
	Zelo malo	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Tveganje: $\bar{m} = 81$ točk, $\bar{z} = 83$ točk

Tabela 33: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede tveganja v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
St.točk	Equal variances assumed	,557	,458	-,423	62	,674	-,063	,148	-,358	,233
	Equal variances not assumed			-,423	61,340	,674	-,063	,148	-,358	,233

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike v tem, koliko so v povprečju pripravljeni tvegati za doseg zastavljenega cilja v pogajanjih.

$$t = -0,423 \quad P_{(|t| \geq 0,423)} = 0,674 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(|t| \geq 0,423)} = 0,674) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domeneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da med podjetniki in podjetnicami obstajajo razlike glede tega, koliko so v povprečju pripravljeni tvegati za doseg zastavljenega cilja v pogajanjih.

25. Vprašanje: Kritično presojanje doseženega v pogajanjih.

Tabela 34: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede kritične presoje doseženega v pogajanjih.

		Odgovor			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pogosto	40	62,5	62,5	62,5
	Redko kdaj	14	21,9	21,9	84,4
	Zelo pogosto	8	12,5	12,5	96,9
	Nikoli	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Presojanje dosežkov: $\bar{m} = 91$ točk, $\bar{z} = 91$ točk

Tabela 35: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti kritičnega presojanja doseženega v pogajanjih.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
St.točk	Equal variances assumed	8,402	,005	,000	62	1,000	,000	,169	-,338	,338
	Equal variances not assumed			,000	52,629	1,000	,000	,169	-,340	,340

V vzorec zajeti podjetniki in podjetnice so pri 25. vprašanju v anketnem vprašalniku, ki se nanaša na kritično presojo doseženega v pogajanjih, na podlagi točkovnega ovrednotenja odgovorov, zbrali enako število točk. Tako sta oceni aritmetične sredine točkovno ovrednotene pogostosti presoje doseženega v pogajanjih enaki, zato na podlagi vzorčnih podatkov ni možno zavrniti ničelne domneve, da se pogostost presoje doseženega v pogajanjih med podjetniki in podjetnicami v povprečju ne razlikuje.

Priloga 5:

15. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike NAPADALNOST.

Tabela 36: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike NAPADALNOST.

		Odgovor			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	40	62,5	62,5	62,5
	Pogosto	22	34,4	34,4	96,9
	Nikoli	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika NAPADALNOST: $\bar{m} = 77$ točk, $\bar{z} = 71$ točk

Tabela 37: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike NAPADALNOST.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Pogost.1	Equal variances assumed	,514	,476	1,424	62	,159	,188	,132	-,076 ,451
	Equal variances not assumed			1,424	61,364	,159	,188	,132	-,076 ,451

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko NAPADALNOST, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 1,42 \quad P_{(|t| \geq 1,42)} = 0,159 \quad P_{(t > 1,42)} = P_{(|t| \geq 1,42)} / 2 = 0,159 / 2 = 0,079$$

$$(P_{(t > 1,42)} = 0,079) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da se pogostost uporabe taktike NAPADALNOST med moškimi in ženskami v povprečju ne razlikuje. Ne moremo torej trditi, da podjetniki uporabljajo to taktiko, v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Tabela 38: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike NAPADALNOST glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA

Pogostost.1					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,050	3	,350	1,257	,297
Within Groups	16,700	60	,278		
Total	17,750	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike NAPADALNOST.

$$F = 1,257 \quad P_{(F \geq 1,257)} = 0,297 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 1,257)} = 0,297) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike NAPADALNOST.

Tabela 39: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike NAPADALNOST glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,607	3	,202	,708	,551
Within Groups	17,143	60	,286		
Total	17,750	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike NAPADALNOST.

$$F = 0,708 \quad P_{(F \geq 0,708)} = 0,551 \quad (P_{(F \geq 0,708)} = 0,551) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike NAPADALNOST.

16. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike UPORABA GROŽENJ.

Tabela 40: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike UPORABA GROŽENJ.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nikoli	35	54,7	54,7	54,7
	Le izjemoma	29	45,3	45,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika UPORABA GROŽENJ: $\bar{m} = 50$ točk, $\bar{z} = 43$ točk

Tabela 41: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike UPORABA GROŽENJ.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Pogost.2	Equal variances assumed	2,015	,161	1,773	62	,081	,219	,123	-,028 ,465
	Equal variances not assumed			1,773	61,883	,081	,219	,123	-,028 ,465

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko UPORABA GROŽENJ, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 1,77 \quad P_{(|t| \geq 1,77)} = 0,081 \quad P_{(t > 1,77)} = P_{(|t| \geq 1,77)} / 2 = 0,081 / 2 = 0,041$$

$$(P_{(t > 1,77)} = 0,041) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P=0,041$$

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji značilnosti $P = 0,041$ in sprejememo sklep, da podjetniki uporabljajo taktiko UPORABA GROŽENJ, v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Tabela 42: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike UPORABA GROŽENJ glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA					
Pogostost.2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,376	3	,125	,486	,693
Within Groups	15,483	60	,258		
Total	15,859	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike UPORABA GROŽENJ.

$$F = 0,486 \quad P_{(F \geq 0,486)} = 0,693 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 0,486)} = 0,693) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike **UPORABA GROŽENJ**.

Tabela 43: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike UPORABA GROŽENJ glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,031	3	,010	,039	,990
Within Groups	15,829	60	,264		
Total	15,859	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike UPORABA GROŽENJ.

$$F = 0,039 \quad P_{(F \geq 0,039)} = 0,990 \quad (P_{(F \geq 0,039)} = 0,990) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike **UPORABA GROŽENJ**.

17. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike ZADNJA PONUDBA.

Tabela 44: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike ZADNJA PONUDBA.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	48	75,0	75,0	75,0
	Pogosto	12	18,8	18,8	93,8
	Nikoli	3	4,7	4,7	98,4
	Zelo pogosto	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika ZADNJA PONUDBA: $\bar{m} = 69$ točk, $\bar{z} = 70$ točk

Tabela 45: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike ZADNJA PONUDBA.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pogost.3	Equal variances assumed	1,233	,271	-,238	62	,813	-,031	,131	-,294	,231
	Equal variances not assumed			-,238	57,717	,813	-,031	,131	-,294	,232

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

H_1 : Pogostost uporabe taktike ZADNJA PONUDBA, se med moškmi in ženskami v povprečju razlikuje.

$$t = -0,238 \quad P_{(|t| \geq 0,238)} = 0,813 \quad \left(P_{(|t| \geq 0,238)} = 0,813 \right) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da sta aritmetični sredini enaki. Ne moremo torej trditi, da se pogostost uporabe taktike ZADNJA PONUDBA, med podjetniki in podjetnicami v povprečju razlikuje.

Tabela 46: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike ZADNJA PONUDBA glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA

Pogostost.3					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,201	3	,067	,238	,870
Within Groups	16,908	60	,282		
Total	17,109	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike ZADNJA PONUDBA.

$$F = 0,238 \quad P_{(F \geq 0,238)} = 0,870 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 0,238)} = 0,870) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike ZADNJA PONUDBA.

Tabela 47: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike ZADNJA PONUDBA glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,846	3	,615	2,419	,075
Within Groups	15,263	60	,254		
Total	17,109	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike ZADNJA PONUDBA.

$$F = 2,419 \quad P_{(F \geq 2,419)} = 0,075 \quad (P_{(F \geq 2,419)} = 0,075) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike ZADNJA PONUDBA.

18. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike »Vzemi ali pusti«.

Tabela 48: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike »VZEMI ALI PUSTI«.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	38	59,4	59,4	59,4
	Pogosto	15	23,4	23,4	82,8
	Nikoli	11	17,2	17,2	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika »VZEMI ALI PUSTI«: $\bar{m} = 68$ točk, $\bar{z} = 64$ točk

Tabela 49: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike »VZEMI ALI PUSTI«.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Pogost.4	Equal variances assumed	1,028	,314	,780	62	,439	,125	,160	-,195 ,445
	Equal variances not assumed			,780	61,786	,439	,125	,160	-,196 ,446

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko »VZEMI ALI PUSTI«, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 0,780 \quad P_{(|t| \geq 0,780)} = 0,439 \quad P_{(t > 0,780)} = P_{(|t| \geq 0,780)} / 2 = 0,439 / 2 = 0,219$$

$$(P_{(t > 0,780)} = 0,219) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da se pogostost uporabe taktike »VZEMI ALI PUSTI«, med moškimi in ženskami v povprečju ne razlikuje. Ne moremo torej trditi, da podjetniki uporabljajo to taktiko, v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Tabela 50: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike »VZEMI ALI PUSTI« glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA					
Pogostost.4					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,375	3	,125	,296	,828
Within Groups	25,375	60	,423		
Total	25,750	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike »VZEMI ALI PUSTI«.

$$F = 0,296 \quad P_{(F \geq 0,296)} = 0,828 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 0,296)} = 0,828) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike »VZEMI ALI PUSTI«.

Tabela 51: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike »VZEMI ALI PUSTI« glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,401	3	,467	1,151	,336
Within Groups	24,349	60	,406		
Total	25,750	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike »VZEMI ALI PUSTI«.

$$F = 1,151 \quad P_{(F \geq 1,151)} = 0,336 \quad (P_{(F \geq 1,151)} = 0,336) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike »VZEMI ALI PUSTI«.

19. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike REZIN.

Tabela 52: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike REZIN.

Odgovor		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	31	48,4	48,4	48,4
	Pogosto	30	46,9	46,9	95,3
	Nikoli	2	3,1	3,1	98,4
	Zelo pogosto	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika REZIN: $\bar{m} = 81$ točk, $\bar{z} = 77$ točk

Tabela 53: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike REZIN.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Pogost.5	Equal variances assumed	,557	,458	,845	62	,401	,125	,148	-,171 ,421
	Equal variances not assumed			,845	61,340	,401	,125	,148	-,171 ,421

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko REZIN, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 0,845 \quad P_{(|t| \geq 0,845)} = 0,401 \quad P_{(t > 0,845)} = P_{(|t| \geq 0,845)} / 2 = 0,401 / 2 = 0,201$$

$$(P_{(t > 0,845)} = 0,201) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da se pogostost uporabe taktike REZIN, med moškimi in ženskami v povprečju ne razlikuje. Ne moremo torej trditi, da podjetniki uporabljajo to taktiko, v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Tabela 54: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike REZIN glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA					
Pogostost.5					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,088	3	,363	1,043	,380
Within Groups	20,850	60	,348		
Total	21,938	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike REZIN.

$$F = 1,043 \quad P_{(F \geq 1,043)} = 0,380 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 1,043)} = 0,380) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike **REZIN**.

Tabela 55: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike REZIN glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,395	3	,132	,366	,778
Within Groups	21,543	60	,359		
Total	21,938	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike REZIN.

$$F = 0,366 \quad P_{(F \geq 0,366)} = 0,778 \quad (P_{(F \geq 0,366)} = 0,778) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike **REZIN**.

20. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike SLEPILNI MANEVR.

Tabela 56: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike SLEPILNI MANEVR.

		Odgovor			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	33	51,6	51,6	51,6
	Nikoli	16	25,0	25,0	76,6
	Pogosto	15	23,4	23,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika SLEPILNI MANEVR: $\bar{m} = 65$ točk, $\bar{z} = 62$ točk

Tabela 57: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike SLEPILNI MANEVR.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pogost.6	Equal variances assumed	1,848	,179	,532	62	,597	,094	,176	-,259	,446
	Equal variances not assumed			,532	60,470	,597	,094	,176	-,259	,446

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko SLEPILNI MANEVR, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 0,532 \quad P_{(|t| \geq 0,532)} = 0,597 \quad P_{(t > 0,532)} = P_{(|t| \geq 0,532)} / 2 = 0,597 / 2 = 0,298$$

$$(P_{(t > 0,532)} = 0,298) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da se pogostost uporabe taktike SLEPILNI MANEVR, med moškimi in ženskami v povprečju ne razlikuje. Ne moremo torej trditi, da podjetniki uporabljajo to taktiko, v povprečju pogosteje kot ženske.

Tabela 58: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike SLEPILNI MANEVR glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA					
Pogostost.6					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,701	3	,567	1,162	,332
Within Groups	29,283	60	,488		
Total	30,984	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike SLEPILNI MANEVER.

$$F = 1,162 \quad P_{(F \geq 1,162)} = 0,332 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 1,162)} = 0,332) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike SLEPILNI MANEVER.

Tabela 59: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike SLEPILNI MANEVER glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,699	3	,233	,461	,710
Within Groups	30,286	60	,505		
Total	30,984	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike SLEPILNI MANEVER.

$$F = 0,461 \quad P_{(F \geq 0,461)} = 0,710 \quad (P_{(F \geq 0,461)} = 0,710) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike SLEPILNI MANEVER.

21. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA.

Tabela 60: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	34	53,1	53,1	53,1
	Nikoli	25	39,1	39,1	92,2
	Pogosto	5	7,8	7,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika UNIČEVALNA VPRAŠANJA: $\bar{m} = 58$ točk, $\bar{z} = 50$ točk

Tabela 61: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Pogost.7	Equal variances assumed	1,857	,178	1,651	62	,104	,250	,151	-,053 ,553
	Equal variances not assumed			1,651	61,880	,104	,250	,151	-,053 ,553

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko UNIČEVALNA VPRAŠANJA, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 1,651 \quad P_{(|t| \geq 1,651)} = 0,104 \quad P_{(t > 1,651)} = P_{(|t| \geq 1,651)} / 2 = 0,104 / 2 = 0,052$$

$$(P_{(t > 1,651)} = 0,052) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da se pogostost uporabe taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA med moškimi in ženskami v povprečju ne razlikuje. Ne moremo torej trditi, da podjetniki uporabljajo to taktiko, v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Tabela 62: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA					
Pogostost.7					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,042	3	,014	,035	,991
Within Groups	23,708	60	,395		
Total	23,750	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA.

$$F = 0,035 \quad P_{(F \geq 0,035)} = 0,991 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 0,035)} = 0,991) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA.

Tabela 63: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,379	3	,126	,324	,808
Within Groups	23,371	60	,390		
Total	23,750	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA.

$$F = 0,324 \quad P_{(F \geq 0,324)} = 0,808 \quad (P_{(F \geq 0,324)} = 0,808) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike UNIČEVALNA VPRAŠANJA.

22. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike IGRALSKO OBNAŠANJE.

Tabela 64: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike IGRALSKO OBNAŠANJE.

Odgovor		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	33	51,6	51,6	51,6
	Nikoli	19	29,7	29,7	81,3
	Pogosto	10	15,6	15,6	96,9
	Zelo pogosto	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika IGRALSKO OBNAŠANJE: $m = 66$ točk, $\bar{z} = 57$ točk

Tabela 65: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike IGRALSKO OBNAŠANJE.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Pogost.8	Equal variances assumed	,194	,661	1,490	62	,141	,281	,189	-,096 ,659
	Equal variances not assumed			1,490	61,992	,141	,281	,189	-,096 ,659

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko IGRALSKO OBNAŠANJE, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 1,490 \quad P_{(|t| \geq 1,49)} = 0,141 \quad P_{(t > 1,49)} = P_{(|t| \geq 1,49)} / 2 = 0,141 / 2 = 0,071$$

$$(P_{(t > 1,49)} = 0,071) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da se pogostost uporabe taktike IGRALSKO OBNAŠANJE, med moškimi in ženskami v povprečju ne razlikuje. Ne moremo torej trditi, da podjetniki uporabljajo to taktiko, v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Tabela 66: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike IGRALSKO OBNAŠANJE glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA					
Pogostost.8					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,401	3	,134	,222	,881
Within Groups	36,208	60	,603		
Total	36,609	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : vse \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike IGRALSKO OBNAŠANJE.

$$F = 0,222 \quad P_{(F \geq 0,222)} = 0,881 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 0,222)} = 0,881) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike **IGRALSKO OBNAŠANJE**.

Tabela 67: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike IGRALSKO OBNAŠANJE glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,470	3	,157	,260	,854
Within Groups	36,140	60	,602		
Total	36,609	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : vse \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike IGRALSKO OBNAŠANJE.

$$F = 0,260 \quad P_{(F \geq 0,260)} = 0,854 \quad (P_{(F \geq 0,260)} = 0,854) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike **IGRALSKO OBNAŠANJE**.

23. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike »DOBRI – GRDI FANT«.

Tabela 68: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike »DOBRI – GRDI FANT«.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	32	50,0	50,0	50,0
	Pogosto	17	26,6	26,6	76,6
	Nikoli	15	23,4	23,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika »DOBRI-GRDI FANT«: $\bar{m} = 65$ točk, $\bar{z} = 65$ točk

Tabela 69: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike »DOBRI – GRDI FANT«.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
Pogost.9	Equal variances assumed	,244	,623	,000	62	1,000	,000	,179	-,359 ,359
	Equal variances not assumed			,000	61,758	1,000	,000	,179	-,359 ,359

V vzorec zajeti podjetniki in podjetnice so pri 23. vprašanju v anketnem vprašalniku, ki se nanaša na pogostost uporabe pogajalske taktike »DOBRI-GRDI FANT«, zbrali enako število točk, na podlagi točkovno ovrednotenih odgovorov. Tako sta oceni aritmetične sredine točkovno ovrednotene pogostosti uporabe te taktike enaki, zato na podlagi vzorčnih podatkov ni možno zavrni ničelne domneve, da se pogostost uporabe te taktike, med podjetniki in podjetnicami v povprečju ne razlikuje.

Tabela 70: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike »DOBRI – GRDI FANT« glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA

Pogostost.9					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,488	3	,163	,310	,818
Within Groups	31,450	60	,524		
Total	31,938	63			

H_1 : vse μ_j niso enake

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike »DOBRI – GRDI FANT«.

$$F = 0,310 \quad P_{(F \geq 0,310)} = 0,818 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 0,310)} = 0,818) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike »DOBRI – GRDI FANT«.

Tabela 71: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike »DOBRI – GRDI FANT« glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,731	3	,910	1,870	,144
Within Groups	29,206	60	,487		
Total	31,938	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike »DOBRI-GRDI FANT«.

$$F = 1,870 \quad P_{(F \geq 1,870)} = 0,144 \quad (P_{(F \geq 1,870)} = 0,144) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike »DOBRI-GRDI FANT«.

24. Vprašanje: Pogostost uporabe taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA.

Tabela 72: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA.

Odgovor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	35	54,7	54,7	54,7
	Nikoli	17	26,6	26,6	81,3
	Pogosto	12	18,8	18,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

Taktika IZČRPAVANJE NASPROTNIKA: $\bar{m} = 68$ točk, $\bar{z} = 55$ točk

Tabela 73: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pogost.10	Equal variances assumed	2,903	,093	2,511	62	,015	,406	,162	,083	,730
	Equal variances not assumed			2,511	55,310	,015	,406	,162	,082	,730

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo taktiko IZČRPAVANJE NASPROTNIKA, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 2,511 \quad P_{(|t| \geq 2,511)} = 0,015 \quad P_{(t > 2,511)} = P_{(|t| \geq 2,511)} / 2 = 0,015 / 2 = 0,007$$

$$(P_{(t > 2,511)} = 0,007) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P=0,007$$

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno domnevo, da sta aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji zanačilnosti $P = 0,007$ in sprejmemo sklep, da podjetniki uporabljajo taktiko IZČRPAVANJE NASPROTNIKA, v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Tabela 74: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA					
Pogostost.10					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,401	3	,467	1,030	,386
Within Groups	27,208	60	,453		
Total	28,609	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA.

$$F = 1,030 \quad P_{(F \geq 1,030)} = 0,386 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 1,030)} = 0,386) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA.

Tabela 75: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,679	3	,226	,486	,693
Within Groups	27,930	60	,466		
Total	28,609	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj torej vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA.

$$F = 0,486 \quad P_{(F \geq 0,486)} = 0,693 \quad (P_{(F \geq 0,486)} = 0,693) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj vpliva na pogostost uporabe pogajalske taktike IZČRPAVANJE NASPROTNIKA.

Pogostost uporabe vseh obravnavanih pogajalskih taktik:

Tabela 76: Prikaz odgovorov vseh anketiranih glede pogostosti uporabe vseh desetih obravnavanih pogajalskih taktik.

Odgovor		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	353	55,2	55,2	55,2
	Nikoli	145	22,7	22,7	77,8
	Pogosto	138	21,6	21,6	99,4
	Zelo pogosto	4	,6	,6	100,0
	Total	640	100,0	100,0	

Vseh deset obravnavanih taktik: $\bar{m} = 667$ točk, $\bar{z} = 614$ točk

Tabela 77: Prikaz odgovorov anketiranih podjetnikov glede pogostosti uporabe vseh desetih obravnavanih pogajalskih taktik.

Odgovor		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	181	56,6	56,6	56,6
	Pogosto	80	25,0	25,0	81,6
	Nikoli	57	17,8	17,8	99,4
	Zelo pogosto	2	,6	,6	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Tabela 78: Prikaz odgovorov anketiranih podjetnic glede pogostosti uporabe vseh desetih obravnavanih pogajalskih taktik.

Odgovor		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Redko kdaj	172	53,8	53,8	53,8
	Nikoli	88	27,5	27,5	81,3
	Pogosto	58	18,1	18,1	99,4
	Zelo pogosto	2	,6	,6	100,0
	Total	320	100,0	100,0	

Tabela 79: Prikaz rezultatov analize odgovorov podjetnikov in podjetnic, glede pogostosti uporabe vseh desetih obravnavanih pogajalskih taktik.

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
pogostost	Equal variances assumed	1,462	,231	2,070	62	,043	1,656	,800	,057 3,256
	Equal variances not assumed			2,070	59,816	,043	1,656	,800	,056 3,257

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

H_1 : Moški uporabljajo obravnavane pogajalske taktike, v povprečju pogosteje kot ženske.

$$t = 2,070 \quad P_{(|t| \geq 2,07)} = 0,043 \quad P_{(t > 2,07)} = P_{(|t| \geq 2,07)} / 2 = 0,043 / 2 = 0,022$$

$$(P_{(t > 2,07)} = 0,022) < (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika je značilna pri } P=0,022$$

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnilo ničelno domnevo, da sta obe aritmetični sredini enaki, pri točni stopnji značilnosti $P = 0,022$ in sprejmemo sklep, da podjetniki uporabljajo obravnavane pogajalske taktike, v povprečju pogosteje kot podjetnice.

Tabela 80: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe VSEH OBRAVNAVANIH pogajalskih taktik glede na dokončano stopnjo izobrazbe.

ANOVA

Pogostost					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,276	3	4,425	,399	,754
Within Groups	665,708	60	11,095		
Total	678,984	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Dokončana stopnja izobrazbe torej vpliva na pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik.

$$F = 0,399 \quad P_{(F \geq 0,399)} = 0,754 \quad (\alpha = 0,05) < (P_{(F \geq 0,399)} = 0,754) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da dokončana stopnja izobrazbe vpliva na pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik.

Tabela 81: Prikaz rezultatov analize odgovorov anketiranih o pogostosti uporabe VSEH OBRAVNAVANIH pogajalskih taktik glede na število let delovnih izkušenj.

ANOVA

Število.zbranih.točk					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,235	3	2,745	,246	,864
Within Groups	670,749	60	11,179		
Total	678,984	63			

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad H_1 : \text{vse } \mu_j \text{ niso enake}$$

H_1 : Vse aritmetične sredine niso enake. Število let delovnih izkušenj anketiranih, torej vpliva na pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik.

$$F = 0,246 \quad P_{(F \geq 0,246)} = 0,864 \quad \left(P_{(F \geq 0,246)} = 0,864 \right) > (\alpha = 0,05) \Rightarrow \text{razlika ni značilna}$$

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne domneve, da so vse aritmetične sredine enake. Ne moremo torej trditi, da število let delovnih izkušenj anketiranih vpliva na pogostost uporabe obravnavanih pogajalskih taktik.