

# Sadržaj

## Prvi dio: Osnove pregovaranja

### POGLAVLJE 1

#### Priroda pregovaranja 1

Nekoliko riječi o našem stilu i pristupu 3

Joe i Sue Carter 4

Karakteristike pregovaračke situacije 6

Međuovisnost 8

*Vrste međuovisnosti utječu na ishod 11*

*Mogućnosti utječu na međuovisnost 11*

Međusobno prilagođavanje 12

*Međusobno prilagođavanje i davanje ustupaka 13*

*Dileme kod međusobnog prilagođavanja 14*

Traženje vrijednosti i stvaranje vrijednosti 15

Konflikt 17

*Definicije 18*

*Razine konflikta 18*

*Funkcije i disfunkcije konflikta 19*

*Čimbenici koji olakšavaju ili otežavaju rješavanje konflikta 20*

Učinkovito upravljanje konfliktom 22

Pregled poglavlja u ovoj knjizi 24

Sažetak poglavlja 30

### POGLAVLJE 2

#### Strategije i metode distributivnog pogađanja 32

Situacije distributivnog pogađanja 33

*Uloga alternative dogovora koji se može postići u pregovoru 36*

*Točka nagodbe 37*

*Splet pogađanja 37*

*Osnovne strategije 38*

*Otkrivanje točke otpora druge strane 38*

*Utjecaj na točku otpora druge strane 39*

Taktički zadaci 40

*Procjena cilja druge strane, njezine točke otpora i cijene prekida pregovora 41*

*Upravljanje dojmovima druge strane 43*

*Mijenjanje percepcije druge strane 45*

*Upravljanje stvarnom cijenom odugovlačenja ili prekida pregovora 45*

Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju 47

*Početne ponude 48*

*Početni stav 48*

*Početni ustupci 49*

*Uloga ustupaka 49*

*Obrazac davanja ustupaka 51*

*Konačne ponude 52*

Obveza 53

*Taktički aspekti korištenja obveze 54*

*Stvaranje obveze 54*

*Sprečavanje druge strane da se prerano obveže 56*

*Kako napustiti poziciju na koju ste se obvezali 57*

Sklapanje sporazuma 58

Agresivne metode 59

*Kako reagirati na tipične agresivne metode 60*

*Tipične agresivne metode 61*

Primjena vještina distributivnog pogađanja u integrativnim pregovorima 68

Sažetak poglavlja 68

### POGLAVLJE 3

#### Strategije i metode integrativnog pregovaranja 71

Uvod 71

*Što čini integrativno pregovaranje drugačijim? 72*

Pregled procesa integrativnog pregovaranja 72

Omogućavanje slobodnog tijeka informacija	73	Izravan utjecaj ciljeva na odabir strategije	103
Nastojanje da se prepoznaju stvarne potrebe i ciljevi drugog pregovarača	73	Neizravan utjecaj ciljeva na odabir strategije	104
Naglašavanje onoga što je stranama zajedničko i umanjivanje razlika	74	Strategija - opći plan postizanja ciljeva	105
Traženje rješenja koja će zadovoljiti potrebe i ciljeve obje strane	74	Strategija naspram metode	105
Glavni koraci procesa integrativnog pregovaranja	75	Jednostran naspram dvostranom pristupu strategiji	105
Određivanje i definiranje problema	76	Model dvostruke brige kao sredstvo opisivanja pregovaračkih strategija	106
Potpuno razumijevanje problema - prepoznavanje interesa i potreba	78	Razumijevanje tijeka pregovora: stupnjevi i faze	110
Smišljanje različitih mogućih rješenja	82	Priprema za provedbu strategije: Proces planiranja	113
Procjena i odabir mogućih rješenja	89	1. Definiranje tema	115
Čimbenici koji olakšavaju uspješno integrativno pregovaranje	92	2. Okupljanje svih problema i određivanje spleta događanja	117
Postojanje zajedničkog cilja	93	3. Definiranje interesa	118
Vjera u vlastitu sposobnost rješavanja problema	93	4. Poznavanje granica i mogućih rješenja	119
Vjerovanje u valjanost vlastite pozicije i gledišta druge strane	94	5. Određivanje ciljeva i početnih ponuda	119
Motivacija i predanost suradnji	94	6. Procjenjivanje stranaka i socijalnog konteksta pregovaranja	121
Povjerenje	95	7. Analiza druge strane	124
Jasna i točna komunikacija	96	8. Prikazivanje ideja drugoj strani	128
Razumijevanje dinamike integrativnog pregovaranja	97	9. Kakav protokol u ovim pregovorima treba slijediti?	128
Sažetak	97	Sažetak poglavlja	130
Zašto je teško postići integrativno pregovaranje	98	<b>Drugi dio: Subprocesi pregovaranja</b>	
Povijest odnosa među stranama	98	<b>POGLAVLJE 5</b>	
Vjerovanje da se problem može riješiti jedino distributivno	98	<b>Percepcija, kognicija i emocije</b>	132
Miješani motivi kao svojstvo većine pregovaračkih situacija	99	Percepcija	132
Sažetak poglavlja	100	Definicija percepcije	132
<b>POGLAVLJE 4</b>		Iskrivljenost percepcije	133
<b>Pregovaranje: strategije i planiranje</b>	102	Kognitivne sheme	135
Ciljevi - smjer strategije pregovaranja	103	Vrste shema	137
		Djelovanje shema u pregovaranju	137

*Drugačiji pristup kognitivnim shemama: interesi, prava i moć* 138

*Shema problema mijenja se s razvojem pregovora* 141

*Sažetak* 143

Kognitivne pristranosti u pregovaranju 143

1. *Iracionalno povećanje predanosti* 144
2. *Mitska vjerovanja o ograničenoj sumi* 144
3. *Sidrenje i prilagođavanje* 145
4. *Sheme problema i rizik* 146
5. *Dostupnost informacija* 147
6. *Prokletstvo pobjednika* 148
7. *Pretjerana samouvjerenost* 148
8. *Zakon malih brojeva* 149
9. *Samozaštitne pristranosti* 150
10. *Učinak vlasništva* 151
11. *Ignoriranje tuđih kognicija* 152
12. *Reaktivna devalvacija* 152

Upravljanje krivim percepcijama i kognitivnim pristranostima u pregovaranju 152

*Mijenjanje sheme* 155

Raspoloženje, emocije i pregovaranje 155

Sažetak poglavlja 160

**POGLAVLJE 6**

**Komunikacija 162**

Osnovni modeli komunikacije 162

*Pogreške u komunikaciji* 163

Što se prenosi tijekom pregovora? 165

1. *Ponude, protuponude i motivi* 166
2. *Informacije o alternativama* 166
3. *Informacije o ishodima* 167
4. *Socijalna opravdanja* 167
5. *Komunikacija o procesu* 167

*Je li više informacija uvijek bolje?* 168

Kako ljudi u pregovorima komuniciraju 169

*Upotreba jezika* 169

*Upotreba neverbalne komunikacije* 171

*Odabir komunikacijskog kanala* 172

Kako poboljšati komunikaciju u pregovaranju 175

*Postavljanje pitanja* 176

*Slušanje* 176

*Zamjena uloga* 180

Posebna razmatranja o komunikaciji na kraju pregovora 180

*Izbjegavanje kobnih pogrešaka* 180

*Završavanje pregovora* 181

Sažetak poglavlja 182

## **POGLAVLJE 7**

### **Stjecanje i korištenje moći u pregovaranju 183**

Zašto je moć pregovaračima važna? 183

Definicija moći 184

Izvori moći - kako ljudi stječu moć 187

*Informacijski izvori moći* 188

*Moć koja se temelji na ličnosti i individualnim razlikama* 191

*Moć koja se temelji na položaju u organizaciji* 192

*Moć koja se temelji na odnosima* 196

*Kontekstualni izvori moći* 200

Pregovaranje s osobama koje imaju veću moć 201

Sažetak poglavlja 202

## **POGLAVLJE 8**

### **Utjecaj 204**

Dva puta utjecaja: model za organizaciju 204

Centralni put utjecaja: poruka i prenošenje poruke 205

*Sadržaj poruke* 205

Struktura poruke	208
Stil uvjeravanja: kako prenijeti poruku	209
Sažetak odjeljka	212
Periferni put utjecaja	212
Osobine poruke koje potiču periferni utjecaj	213
Osobine izvora koje potiču periferni utjecaj	214
Osobine konteksta koje potiču periferni utjecaj	221
Sažetak odjeljka	226
Uloga primatelja - ciljeva utjecaja	227
Istraživanje ili ignoriranje pozicije druge strane	227
Opiranje utjecaju druge strane	229
Sažetak poglavlja	231

## POGLAVLJE 9

### Etika u pregovaranju 233

Neki etički problemi	233
Što mislimo pod "etikom" i zašto je ona važna u pregovaranju?	235
Definicija etike	235
Primjena etičkog rasuđivanja u pregovaranju	236
Etika naspram razboritosti naspram praktičnosti naspram zakonitosti	236
Četiri pristupa etičkom rasuđivanju	237
Etika krajnjeg rezultata	240
Etika dužnosti	240
Etika socijalnog ugovora	242
Osobna etika	243
Koja se etička pitanja javljaju u pregovaranju?	244
Etički dvojbene metode: sve je (uglavnom) u istini	245
Utvrđivanje etički dvojbениh metoda i stavovi o njihovom korištenju	247
Obmana djelom naspram obmane propustom	250
Odluka da se koriste etički dvojbene metode: model	250

Zašto koristiti metode obmanjivanja? Motivi i posljedice	250
Motiv moći	252
Drugi motivi neetičnog ponašanja	252
Posljedice neetičnog ponašanja	253
Objašnjenja i opravdanja	255
Koji čimbenici utječu na sklonost pregovarača prema korištenju neetičnih metoda?	257
Demografski čimbenici	259
Razlike u osobinama ličnosti	262
Moralni razvoj i osobne vrijednosti	263
Kontekstualni utjecaji na neetično ponašanje	263
Što pregovarači mogu učiniti kada druga strana koristi obmanu?	268
Sažetak poglavlja	271

### Treći dio: Kontekst pregovaranja

## POGLAVLJE 10

### Odnosi u pregovaranju 273

Prikladnost postojećih teorija i istraživanja za razumijevanje pregovora unutar odnosa	273
Vrste odnosa	278
Četiri osnovne vrste odnosa	279
Dimenzije odnosa	280
Pregovaranje u odnosima zajedništva	282
Sažetak odjeljka	282
Ključni elementi upravljanja pregovorima unutar odnosa	283
Ugled	284
Povjerenje	285
Pravda	291
Odnos između ugleda, povjerenja i pravde	293
Popravljanje odnosa	295
Sažetak poglavlja	296

## POGLAVLJE 11

### Predstavnici, stranke, publika 298

Broj strana u pregovaranju 298

Kako predstavnici, stranke i publika mijenjaju pregovore 299

*Publika: članovi tima, stranke, promatrači i drugi* 300

*Taktičke implikacije socijalne strukture: dilema pregovarača* 309

Stranke i publika 310

Kada imati predstavnika 323

Upravljanje predstavnicima 323

Sažetak poglavlja 325

## POGLAVLJE 12

### Koalicije 327

Pregovori koji uključuju više od dvije strane 327

Što je koalicija? 329

*Vrste koalicija* 330

Kako i zašto se koalicije stvaraju i razvijaju 330

*Kada se koalicije stvaraju?* 330

*Kako se koalicije razvijaju?* 335

Standardi odlučivanja u koalicijama 339

*Moć i utjecaj u koalicijama* 339

*Kako izgraditi koaliciju: neki praktični savjeti* 341

Sažetak poglavlja 345

## POGLAVLJE 13

### Višestruke strane i timovi 346

Priroda višestranog pregovaranja 346

*Razlike između dvostranog i višestranog pregovaranja* 347

*Što je uspješna grupa?* 352

Upravljanje višestranim pregovorima 354

*Faza pretpregovaranja* 355

*Faza formalnog pregovaranja - upravljanje grupnim*

*procesima i ishodom* 357

*Faza sporazuma* 366

Međutimski pregovori 369

Sažetak poglavlja 371

## Četvrti dio: Individualne razlike

## POGLAVLJE 14

### Individualne razlike I. rod i pregovaranje 372

Definiranje spola i roda 372

Istraživanja rodnih razlika u pregovaranju 373

*Muški i ženski pregovarači: teorijska gledišta* 373

Empirijski podaci o rodnim razlikama u pregovaranju 375

*Prevladavanje negativnih utjecaja rodnih razlika* 381

Sažetak poglavlja 382

## POGLAVLJE 15

### Individualne razlike II. ličnost i sposobnosti 384

Rana istraživanja individualnih razlika u pregovaranju 384

Ličnost i pregovaranje 386

*Stil upravljanja konfliktom* 386

*Socijalna vrijednosna orijentacija* 388

*Interpersonalno povjerenje* 390

*Samoeфикаsnost i lokus kontrole* 391

*Samomotrenje* 391

*Makjavelizam* 392

*Osjetljivost na prijetnju ugledu* 393

*“Big five” osobine ličnosti* 394

*Sažetak odjeljka* 395

Sposobnosti u pregovaranju 395

*Kognitivne sposobnosti* 395

*Emocionalna inteligencija* 396

<i>Sposobnost zauzimanja tuđe perspektive</i>	397
Bihevioralni pristup razlikama između pregovarača	399
Sažetak poglavlja	401

## Peti dio: Pregovaranje u različitim kulturama

### POGLAVLJE 16

#### Međunarodno i međukulturalno pregovaranje 403

Zbog čega je međunarodno pregovaranje specifično? 405

*Okolinski kontekst* 405

*Neposredni kontekst* 408

*Kako objašnjavamo ishode međunarodnih pregovora?* 410

Konceptijska definicija kulture i pregovaranja 411

*Kultura kao naučeno ponašanje* 411

*Kultura kao sustav zajedničkih vrijednosti* 412

*Kultura kao dijalektika* 416

*Kultura u kontekstu* 417

Utjecaj kulture na pregovaranje: praktična gledišta 417

*Definicija pregovora* 418

*Percepcija prilika* 418

*Odabir pregovarača* 418

*Protokol* 418

*Komunikacija* 419

*Osjetljivost na vrijeme* 420

*Sklonost riziku* 420

*Grupe nasuprot pojedinaca* 421

*Priroda sporazuma* 421

*Emocionalnost* 421

Utjecaj kulture na pregovaranje: znanstvena gledišta 422

*Ishodi pregovaranja* 422

*Proces pregovaranja* 424

*Utjecaj kulture na kogniciju pregovarača* 426

*Utjecaj kulture na etiku i metode pregovarača* 427

*Utjecaj kulture na rješavanje konflikta* 427

Kulturalno osjetljive strategije pregovaranja 428

*Nizak stupanj upoznatosti* 431

*Umjereni stupanj upoznatosti* 431

*Visok stupanj upoznatosti* 432

Sažetak poglavlja 433

## Šesti dio: Prevladavanje nesuglasica

### POGLAVLJE 17

#### Što učiniti kada pregovori dođu do slijepe ulice? 435

Uvod 435

Priroda "teško rješivih" pregovora i zašto do njih dolazi 435

*Priroda slijepih ulica u pregovaranju* 436

*Što dovodi do slijepice ulice i nesavladivih pregovora?* 436

*Osobine strana* 437

*Osobine problema* 441

*Osobine situacije* 441

*Osobine pregovaračkog okruženja* 442

*Osobine procesa rješavanja konflikta* 442

*Sažetak odjeljka* 444

Najčešće pogreške koje dovode pregovore u slijepu ulicu 444

Kako izaći iz slijepice ulice 446

*Dogovor o pravilima i procedurama* 447

*Smanjivanje napetosti i usklađeno ublažavanje neprijateljstva* 448

*Povećanje točnosti komunikacije* 450

*Kontroliranje tema* 453  
*Pronalaženje dodirnih točaka* 456  
*Kako postići da predložena rješenja drugoj strani budu poželjna* 460  
*Sažetak odjeljka* 462  
Sažetak poglavlja 462

## POGLAVLJE 18

### Vođenje pregovora kada strane imaju različite pristupe pregovaranju 464

Uvod 464

Vođenje pregovora u sjeni i sklapanje socijalnog ugovora 465

*Potezi vezani uz moć* 466  
*Potezi vezani uz proces* 466  
*Potezi vezani uz razumijevanje* 466  
*Sažetak odjeljka* 466

Reagiranje na agresivne distributivne metode druge strane 468

*Prozovite ih* 468  
*Ne obazirite se* 468  
*Uzvratite istom mjerom* 468  
*Ponudite prijelaz na produktivnije metode* 468  
*Sažetak odjeljka* 469

Kako reagirati kada druga strana ima veću moć 469

Rješavanje ultimatumata kao poseban problem 470

Kako reagirati kada je druga strana teška 472

*Uryjev revolucionarni pristup* 473  
*Sažetak odjeljka* 476  
*Reagiranje na teške ljude* 476  
*Razgovaranje s teškim ljudima* 476

Sažetak poglavlja 478

## POGLAVLJE 19

### Rješavanje teških pregovora uključivanjem treće strane 480

Uključivanje treće strane u proces pregovaranja između dvije strane 480

*Prednosti i nedostaci intervencija treće strane* 481

*Kada je prikladna intervencija treće strane?* 482

*Koja je vrsta intervencije prikladna?* 484

Vrste intervencija treće strane 486

Formalne metode intervencije 486

*Arbitraža* 486

*Medijacija* 489

*Savjetovanje o procesu* 499

*Kombiniranje formalnih metoda intervencije* 501

Neformalne metode intervencije 502

*Koji je pristup učinkovitiji?* 504

Sustav alternativnog rješavanja sporova (ARS): kada je treća strana organizacija 509

Sažetak poglavlja 513

## Sedmi dio: Sažetak

## POGLAVLJE 20

### Preporuke pregovaračima 516

1. Pripremite se 516
2. Odredite temeljnu strukturu pregovora 517
3. Odredite svoju BATNA-u i radite na njoj 518
4. Budite spremni okrenuti se i otići 518
5. Savladajte glavne paradokse pregovaranja 519
  - Traženje vrijednosti naspram stvaranja vrijednosti* 519
  - Ustrajanje na svojim načelima naspram prepuštanja razvoju događaja* 519
  - Ustrajanje na odabranoj strategiji naspram oportunističkog traženja novih mogućnosti* 520
  - Iskrenost i otvorenost naspram zatvorenosti i nerazumljivosti* 520
  - Povjerenje naspram nepovjerenja* 521
6. Ne zaboravite na neopipljive čimbenike 521

- 7. Aktivno upravljajte koalicijama 522
- 8. Njeguajte i štitite svoj ugled 523
- 9. Imajte na umu da su racionalnost i pravednost relativni 523

10. Uvijek učite iz iskustva 524

**Literatura 525**

**Kazalo imena 573**

**Kazalo pojmova 584**