

Način pogajanj srednjega managementa x generacije v slovenskem gradbeništvu

Tadej Lamut²⁷

Abstract

Civil engineering is an industry which is due to its complexity very special. In this business, people of various occupations, educational levels, generations and nationalities meet on a daily basis. In consequence, conflicts within the middle management of the generation X in the Slovenian civil engineering business occur quite frequently, eventually leading to negotiations. The aim of the research was to identify the dominant mode of negotiations which is used by the middle management and to test the hypothesis that the middle management negotiates the hard way, leading to the negative impact on the negotiations outcome and further, on the result of a project. Based on the analysis of the obtained data, the primary hypothesis was disconfirmed. At the same time, we draw the conclusion that the middle management negotiates in principal way and in terms of associating, after which all the involved parties find their satisfaction.

²⁷ Tadej Lamut, dipl. inž. gradb, CGP, družba za gradbeništvu, inženiring, proizvodnjo in vzdrževanje cest, d.d., izredni študent magistrskega študija na Fakulteti za management, Univerza na Primorskem.

Keywords: negotiation method, middle management, conflict, agreement, interpersonal relationship.

Povzetek

Gradbeništvo je panoga, ki je zaradi svoje kompleksnosti zelo posebna, saj se v tej dejavnosti na vsakodnevni ravni srečujejo ljudje različnih poklicev, izobrazbene strukture, generacij in ne nazadnje različnih narodnosti. Posledično je možnost pojava konflikta pri srednjem managementu X generacije v slovenskem gradbeništvu velika, kar v nadaljevanju tako ali drugače pripelje do pogajanj. Namen raziskave je bil identificirati prevladujoč način pogajanj, ki se jih pri delu poslužuje srednji management, oziroma preveriti hipotezo, da se le-ta pogaja na trd način, kar ima negativen vpliv na sam izid pogajanj in nadalje realizacijo projektov. Na podlagi analize pridobljenih podatkov je prišlo do ovržbe predhodno postavljene hipoteze in ugotovitve, ki kaže ravno nasprotno. V srednjem managementu se pogaja načelno, v smislu združevanja in iskanja dogovora, ki je pogodu vsem vpletenim v pogajalski proces.

Ključne besede: način pogajanj, srednji management, konflikt, dogovor, medosebni odnos.

Uvod

Srednji management X generacije v slovenskem gradbeništvu, kamor sodijo posamezniki rojeni med letoma 1961 in 1981 (Ritchie 1995, 16), danes predstavlja skupino visoko izobraženih ljudi, predvsem gradbenih inženirjev, ki v večini primerov opravljajo funkcije vodij projektov in/ali

vodij gradbišč, vodij tehničnih podpornih služb znotraj gradbenih podjetij ter odgovornih nadzornih inženirjev. Predstavniki generacije X se na splošno zanašajo predvsem na lastno znanje in sposobnosti. Stremijo k uspehu in varnosti. Vlagajo v lastne sposobnosti, so neodvisni, ciljno usmerjeni in nekonvencionalni. Procesiranje različnih informacij kot tudi spoznavanje novih tehnologij jim ni tuje (Tulgan 1997). O neodvisnosti predstavnikov X generacije govori tudi Ellwood (2008), ki jim poleg tega pripisuje tudi sposobnost realne presoje. Predstavniki X generacije so poleg tega samozadostni ter vajeni samostojnega dela. Razmišljajo globalno, so pragmatični in skeptični ter, kot že rečeno, dojemljivi za tehnološke spremembe. Odlikuje jih strpnost do drugačnega, predvsem v primerjavi s starejšimi generacijami. Ne bojijo se postavljati vprašanj, hrepenijo po fleksibilnosti ter posledično po nalogah, ki imajo rok in cilj, katerega nato dosežejo na njim lasten način. So neposredni, občasno nepotrpežljivi ter hitro prilagodljivi (Wallace 2011, 73).

Gradbeništvo je kot dejavnost ena najpomembnejših vej vsakega narodnega gospodarstva, ki se odraža v količini in vrednosti zgrajenih objektov. Mednje spadajo vsi infrastrukturni objekti, kot so ceste, železnice, letališča, elektrarne, nato objekti splošnega družbenega pomena, kot na primer bolnišnice, šole, vrtci, objekti za športne in kulturno-prosvetne dejavnosti. Tu so še trgovski in turistično-gostinski objekti, poslovne ter stanovanjske stavbe. Gradbeništvo, ki v Sloveniji v povprečju predstavlja 6% bruto domačega proizvoda, je v največji meri odvisno od razmer in pogojev na investicijskem trgu in kot tako za uspešno delovanje zahteva kontinuiteto ter naravnost na daljše časovno obdobje. Slovensko gradbeništvo je doživelo velik upad v času osamosvojitve, v drugi polovici 90-ih let so se zadeve izboljšale in je bila ta dejavnost ena izmed najhitreje rastočih panog v slovenskem gospodarstvu. Rasla je bistveno hitreje od celotnega slovenskega

gospodarstva. V letu 2000 se je rast umirila, a kmalu ponovno dobila zagon ob zaključku izgradnje nacionalnega avtocestnega programa, da bi se nato v letu 2008 v gradbeništvu začelo z neusmiljenim propadanjem celotne panoge, čemur smo priča še danes (Banovec 2002).

Gradbeništvu je zelo specifična kombinacija proizvodne in storitvene dejavnosti. Značilnosti, po katerih se panoga loči od ostalih proizvodno-storitvenih dejavnosti so naslednje. Gre za sezonsko dejavnost, ki je v veliki meri odvisna klimatsko meteoroloških pogojev. Zaradi geografske razpršenosti je velik poudarek na logistiki in skladiščenju proizvodov. Omenjena geografska razpršenost pogojuje mobilnost proizvodnih faktorjev, kar povečuje stroške storitev. Vsaka gradnja zahteva tudi veliko spremljajočih objektov za nastanitev opreme in delavcev, kar prav tako povečuje stroške. Za gradbeništvu je značilna tako imenovana posamična proizvodnja, ki je najmanj racionalen in po drugi strani najbolj dolgotrajen tip proizvodnje. Za vsak objekt posebej je namreč treba izdelati raziskave, študije in projekte, pripraviti tehnično dokumentacijo in določiti ustrezno tehnologijo izvedbe (Babič 2005, 11).

Zaradi svoje kompleksnosti je gradbeništvu tako zelo posebna panoga, v grobem pa jo lahko s stališča poslovnega procesa razdelimo na fazo pridobitve del in kasnejšo fazo izvedbe. V tej dejavnosti se na vsakodnevni ravni srečujejo ljudje različnih poklicev, izobrazbene strukture, generacij in ne nazadnje različnih narodnosti. K omenjeni posebnosti pripomore tudi narava dela oziroma projektno naravnano delo, ki ima po Kerznerju (2009, 7) v fazi izvedbe najmanj tri ključne značilnosti, to so rok izvedbe, proračun in končna kakovost izdelka.

Poleg že naštetih značilnostih gradbeništvu in projektnega vodenja, pa je srednji management pri svojem delu soočen še z enim pomembnim robnim pogojem, to je pogodbo. V prvi vrsti gre za pogodbo, ki je sklenjena

med naročnikom in glavnim izvajalcem, ter v nadaljevanju za pogodbe, ki so sklenjene med glavnim izvajalcem in podizvajalci ter obrtniki. Te pogodbe medsebojno sklepajo vodstva podjetij in organizacij, oziroma njihov vrhni management, naloga srednjega managementa pa je, da jih realizira, kljub temu, da pri sklepanju le teh v praksi največkrat ne sodeluje.

Kot pravi Scott (1990), gre v fazi izvedbe tako za združbo novih ljudi, za novo distribucijo moči, pojavijo se novi viri konfliktov in skupine z različnimi interesi. Pojavi se kompleksna mreža odnosov med ljudmi različnih poklicev in obrti. A ne glede na njihove razlike, so vse stranke v procesu zavezane k skupnemu cilju, to je uspešnemu zaključku projekta.

Pogoji za preskušanje pogajalskih sposobnosti so tako izpolnjeni. Poleg tega so določila pogodb običajno ostra. Če k temu pridodamo še medgeneracijske razlike udeležencev, razlike v vrsti in stopnji izobrazbe, vsakdanje in običajne osebnostne razlike posameznikov, je konflikt pogosto neizbežen. Le tega pa bi se v večni primerov lahko reševalo učinkoviteje, v kolikor bi bil srednji management bolje poučen o načinih pogajanj, saj po navedbah Kavčiča (1992, 11) »do pogajanj pride šele, če obstaja konflikt«.

Zavedanje o dodani vrednosti, ki izhaja iz poznavanja pogajalskih veščin, je premajhno. Morebitna nesoglasja s sodelujočimi pri delovnem procesu bi se morala reševati na način, ki vpletene v proces pripelje do zelenega cilja. Ob poznavanju ustreznih pogajalskih načinov bi se zmanjšale težave s katerimi se srednji management srečuje pri izvedbi slehernega projekta, le te bi se posledično reševale z manj konflikta in nadalje z realizacijo projektov z višjo kakovostjo, manjšimi stroški in v dogovorjenem roku.

Hipoteza raziskave je bila, da se srednji management X generacije v slovenskem gradbeništvu (v nadaljevanju srednji management) pogaja na trd način. To naj bi pomenilo, da sogovornike v pogajanjih obravnavajo kot nasprotnike, da jim je glavni cilj zmaga, da so nezaupljivi, nagnjeni h grožnjam in zavajanju, zavzemanju stališč ter vršenju pritiska. Takšen pristop vodi k tako imenovani razdruževalni strategiji pogajanj, kar se na koncu odraža v izidu pogajanj, ki jih poimenujemo »dobim - izgubiš« ali celo »izgubim - izgubiš«, torej, da najmanj ena ali celo obe pogajalski strani v pogajanjih izgubita, oziroma ne dosežeta zelenega cilja.

Konceptualizacija pojma konflikt

Konflikt je normalen in neizogiben del življenja. Najpogosteje je definiran kot boj med dvema ali več nasprotujočimi si silami (Cohen 1995, 12). Kot navaja Shearrouse (2011), do konflikta pride, ko je tisto, kar posameznik želi, potrebuje ali pričakuje, v nasprotju s tistim, kar želi, potrebuje ali pričakuje druga stran ali ko se srečajo posamezniki z različnimi pogledi, cilji in interesi.

Zaradi prekrivajočih se procesov in dinamike, je konflikt kot takšen zelo kompleksen. V kolikor bi konflikt zajemal le odločitev med dvema alternativama, bi se večinaposameznikov zagotovo zatekla k pogajanjem (Warren in Isenhardt 2000, 2).

Običajno se neizkušeni managerji pogosto znajdejo v središču konflikta. Mnogokrat so zahteve, potrebe in pričakovanja managerjev, v nasprotju z zahtevami, potrebami in pričakovanji delavcev. Razumevanje konflikta, kako do njega pride, kako se nanj odzove posameznik in kako se z njim sooči kar najbolj učinkovito, je ključno pri delu managerjev. Strošek konflikta na delovnem mestu je namreč visok. Delavci na primer koristijo

bolniški dopust v večjem obsegu in kar je več, kar dve tretjini težav pri delu je posledica konflikta na delovnem mestu (Shearouse 2011).

Opredelitev pogajanj

Po trditvah Cohena (2007, 1) se ljudje včasih znajdejo v situaciji, v kateri želijo ali morajo skleniti dogovor. V kolikor se vsi vpleteni v sklepanje dogovora takoj ne strinjajo o vseh točkah, pride do potrebe po vzpostavitvi obojestransko sprejemljivega procesa za doseg dogovora. Takšnemu procesu pravimo z eno besedo pogajanja. »Pogajanja definiramo kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev« (Kavčič 1992, 27). Fisher, Ury in Patton (1998, 13) definirajo pogajanja kot način, kako posameznik dobi, kar želi. Gre za dvo ali večsmerno komunikacijo, s katero želi doseči dogovor, kadar ima v odnosu do nasprotne strani nekatere interese skupne in druge nasprotne.

Posameznik se tako pogaja svoje celo življenje in vsekakor ne samo pri delu oziroma poslu. Kot otroci, se pogajamo s starši, nato s svojimi vrstniki v vrtcu in kasneje v šoli, pogajamo se s svojim partnerjem in ne nazadnje na delu, z nadrejenimi, podrejenimi, s sodelavci ter strankami oziroma poslovnimi partnerji. Še posebno na delovnem mestu, so pogajanja stalno prisotna, saj na primer tudi koren besede pogajanje (negotiatius), v latinščini pomeni »nadaljevati s poslom«, medtem ko v moderni španščini beseda »negocios« pomeni »posel« (Luecke 2003).

Vsi imamo določene pogajalske izkušnje in posledično razvit samosvoj način pogajanj in čeprav se pogaja vsak dan, se dobro pogajati ni lahko. (Fisher, Ury in Patton 1998, 15). Po Millerjevi (1989, 1) definiciji se k

pogajanjem redko pristopi sistematično, z učenjem. Pogajanj se posameznik uči od oseb, s katerimi se je pogajal. Uči se tudi na izkušnjah, tako dobrih, kot slabih. Kot vsaka druga spretnost pa je tudi pogajanje večšina, ki nekaterim leži bolj kot drugim. Lewicki (2006, 2) dopolnjuje, da lahko z učenjem in razvojem pogajalske spretnosti posameznik bistveno poveča učinkovitost pogajanj. Zakaj torej ne uporabiti razpoložljivih orodij in tehnik pogajanj ter se s tem izogniti morebitnim nepotrebnim sporom ali celo čustveni prizadetosti?

Pogajanja so koristna le, če sta obe udeleženi stranki v konfliktu pripravljene tudi nekaj dati, odstopiti od svojih začetnih zahtev. Obenem pa morata obe stranki tudi nekaj pridobiti (Kavčič 1992, 28). Cohen (2002, 3) trdi, da bo pogajanje uspešno pod pogojem, da udeleženci delujejo pošteno in po principu tako imenovanega »fairplaya«.

Načini in strategije pogajanj

Fisher, Ury in Patton (1998, 14) govorijo o načinih pogajanj. Prvi način pogajanj je mehak način, drugi je trd in tretji načelen način pogajanj, ki ni niti samo trd niti samo mehak, ampak trd in mehak hkrati.

Mehak pogajalec se želi izogniti osebnim sporom in je pripravljen popustiti, da bi dosegel dogovor. Do rešitev želi priti na prijateljski način, a je zato po pogajanjih pogosto razočaran, saj se počuti izkoriščenega. *Trd pogajalec* vidi vsako priložnost kot način dokazovanja moči, ko stran, ki zavzame najskrajnejši položaj in vztraja najdlje, uspe. Zanima ga izključno zmaga in se pogosto trdo odziva, kar izčrpa tako njega kot njegova sredstva ter škodi odnosu z nasprotno stranjo. Cohen (2007, 4) je mnenja, da bo posameznik, v kolikor pri pogajanjih zavzame stališče in vsako točko na listi interesov smatra kot enako pomembno, zelo težko dosegel kar želi ali

ugotovil, pri katerih točkah pa morda lahko sklene dogovor. Podobnega mnenja je Krivis (2006, 101) po katerem ob osredotočenosti na zgolj lastna stališča in skrbi, pogajanja hitro zaidejo v brezizhoden položaj. Pri *načelnem načinu pogajanj* se posameznik odloča na podlagi pomembnosti problema in ne na podlagi izjav glede tega, kaj vsaka stran bo ali ne bo storila. Mehnert (2008, 4) poudarja, da tudi osebne lastnosti pogajalcev nimajo nobenega pomembnejšega neposrednega vpliva na proces pogajanj ter končen dogovor. Zato se je pri vsakem pogajanju treba osredotočiti na težave in ne na osebne lastnosti nasprotnika. Kot trdi Cohen (2007, 3-4), se pri pogajanjih treba posvetiti lastnim interesom kot tudi interesom nasprotne strani.

Z načelnim načinom pogajanj se torej skuša doseči obojestransko korist. V primeru križanja interesov je treba vztrajati pri tem, da izid temelji na poštenih in objektivnih merilih. Metoda načelnih pogajanj je trda do bistva problema in mehka do ljudi. Pri tej metodi se ne uporablja zvijač in nastopaštva. Načelna pogajanja omogočajo priti do tistega, kar pripada slehernemu pogajalcu in pri tem ostati spodoben. Dopuščajo poštenost in hkrati varujejo pred tistimi, ki se želijo okoristiti s poštenostjo (Fisher, Ury in Patton 1998, 14-15).

Vsako pogajalsko metodo se lahko oceni po treh merilih: metoda mora, če je le mogoče, pripeljati do dogovora, biti mora učinkovita in izboljšati mora odnos med strankama, oziroma ga (najmanj) ne sme poslabšati (Fisher, Ury in Patton 1998, 14).

Strategija je splošno vodilo, ki vodi od pogajalčevih želja in zahtev do pogajalčevih končnih ciljev. Če se v primeru določenih interesov in ciljev izbere napačno strategijo, bo to botrovalo popolnoma neustreznemu pogajanju že od samega začetka, zaradi česar se lahko morebitnemu končnemu uspehu lahko zahvali izključno sreči (Ghauri in Usunier 2003,

51). Kavčič (1992, 163) definira pogajalsko strategijo kot splošen načrt, kako doseči zastavljene cilje. Acuff (2008, 28) izbiro strategije opisuje kot splošen pristop k pogajanjem, to je način podajanja ponudb, način vodenja dialoga, način soočanja s težavami tokom pogajanj in način sprejemanja končnega dogovora.

V literaturi o pogajanjih se vsebinske opredelitve pogajanj in pogajalskih strategij med seboj zelo razlikujejo. Glede na celovit odnos med nasprotnima stranema pa sta v osnovi dve različni temeljni pogajalski strategiji: združevalna - integrativna in razdruževalna - distributivna (Kavčič 2004, 239).

Kavčič (2004, 240) pri *razdruževalni strategiji* izhaja iz prepričanja, da pogajalskima strankama niso zavestno skupni nobeni interesi in da gre dejansko le za to, koliko bo kdo dobil iz danega obsega od obeh strank zaželenih dobrine. Gre za konflikt, v katerem želi vsaka stran zaščititi svoje interese oziroma interese tistih, ki jih zastopa. Interes nasprotne strani nas v tem primeru ne zanima in se ga tudi ne upošteva. Brett (2007, 23) navaja, da se pri razdruževalni strategiji poskuša prepričati nasprotno stran, da sprejme dogovor, gre za utemeljevanje lastnih prepričanj, prerekanje, grožnje in vkopavanja v lastna stališča. Podobno razmišlja tudi Raiff, (2003, 33), ki pravi, da imata pogajalski strani o problemu, okoli katerega se pogajata, popolnoma različno videnje. Več ko doseže ena stran, manj dobi nasprotna, in razen redkih izjem se želi dobiti kolikor je le mogoče. Stereotipen pogajalec, ki se poslužuje razdruževalne strategije je trd, bister, temeljit, dober retorik, brez čustev, zahteven, agresiven in nepristopen. Zmago doseže s porazom nasprotnika (Asherman in Vance Asherman 2001, 7).

Združevalno strategijo Kavčič (2004, 240) definira kot obratno razdruževalni, torej temelji na prepričanju, da gre razen za konfliktne tudi

za skupne interese strank in da imajo stranki v pogajanjih skupne višje cilje, na temeljih katerih kaže graditi nadaljnja pogajanja. Za uporabo te strategije mora med pogajalskima strankama vladati velika stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja. Brett (2007, 23) dodaja, da je pri združevalni strategiji osredotočenost na iskanju in uporabi koristnih informacij, pridobivanju podatkov o ključnih zadevah, ki so nasprotni strani pomembne ter predlaganju rešitev, ki temeljijo na izkoristku medsebojnih razlik. Stereotipen pogajalec, ki se poslužuje združevalne strategije je temeljit in dober retorik, a za razliko od pogajalca, ki se poslužuje razdruževalne strategije, tudi oseben, kooperativen, trden, načelen ter obziren do interesov nasprotne strani in zavezan poštenosti ter učinkovitosti (Asherman in Vance Asherman 2001, 7). Cohen (2007, 1) vidi prednost pogajalca, ki se poslužuje združevalne strategije, v zavedanju, da so pogajanja proces, v katerem pridobijo vse strani. S tem se vzpostavi dolgoročen odnos.

Vrste pogajalcev

Dobri pogajalci vedo kaj želijo in kako željeno dobiti. Njihova komunikacija med pogajanjimi je ostra, jasna in jedrnata. Ko med pogajanjimi pride do težav, imajo dobri pogajalci sposobnost privzeti določene spremembe, z namenom doseči zmagovalno rešitev. Po Geraghty-u (2006, 1-3) so tri ključne lastnosti, ki jih mora posedovati dober pogajalec: učinkovito delovanje pod pritiskom, jasno komuniciranje in uspešno prepričevanje.

Po raziskavi Bretta (2007, 22-23), v managerskih vodah dobra polovica pogajalcev deluje v smislu sodelovanja, medtem ko jih je dobra tretjina individualistov. Tekmovalnih in nesebičnih pogajalcev je skupaj le za desetino. Pogajalci, ki sodelujejo in individualisti, pri pogajanjih dosegajo tudi zelo dobre rezultate oziroma dogovore, a pri tem hkrati uporabljajo

različne pogajalske strategije. Tekmovalni pogajalci so pri pogajanjih bistveno manj uspešni.

Individualist stremi k rezultatu, ki je zanj najboljši. Individualistični pogajalec se pogosteje poslužuje razdruževalne kot združevalne strategije (Brett 2007, 23). Spangle in Isenhart (2003, 34) menita, da so takšni pogajalci nezaupljivi do nasprotne strani in pogosteje dvomijo v informacije, ki jih pridobijo, zaradi česar so posledično tudi manj odzivni na različne namige. Po Schneiderju in Honeymanu (2006, 171) na njihovo obnašanje in odnos ne vpliva poštenost pogajalskega procesa.

Sodelovalni pogajalec je nagnjen k sodelovanju, stremi k rezultatu, ki je najboljši zanj in hkrati za nasprotno stran (Brett 2007, 23). Poskuša izničiti konflikt, s čimer se ustvari pogoje za najboljši možen skupen dogovor, kar je med drugim posledica dobre komunikacije med nasprotnima stranema. Vse skupaj je zelo dobrodošlo predvsem v primeru, ko gre za dolgoročen odnos (Steps To Success 2009, 3). A po drugi strani, kot pravita Ghauri in Usunier (2003, 54), je konstruktivno sodelovanje tudi zahtevno. Predstavlja poskus iskanja rešitve v sodelovanju z nasprotno stranjo, pri čemer se v celoti upošteva želje in interese obeh strani. Pogajalcu, nagnjenemu k sodelovanju, je ljubše sodelovanje kot tekmovalnost in si z enako vnemo prizadeva pomagati kot tudi zmagati. Verjame v sodelovanje in dobre medosebne odnose (Bolman in Deal 2006, 21).

Tekmovalen pogajalec je ciljno usmerjen in svojeglav, pomembna sta mu le trenutni spor in on sam, vse ostalo je nepomembno. Po Hazeldinovi (2006, 6) definiciji je osredotočen izključno na dobit in to na račun nasprotne strani. Asherman in Vance Asherman (2001, 9) trdita, da mu takšna osredotočenost omogoča, da se za pogajanja pripravi temeljito in se le teh udeleži s trdno ponudbo in fiksno strategijo. Tekmovalnega pogajalca zanima najboljši rezultat zanj samega, ob tem, da je nasprotna

stran dobila kar se da malo ali najboljše nič (Brett 2007, 23). Bolman in Deal (2006, 21) ugotavljata, da tekmovalen pogajalec verjame, da živimo v svetu konfliktov in nezadostnih virov. Povečuje pomen moči in sprejema bojevanje ter tekmovalnost, raje kot strah in izogibanje. Željni so izzvati vsakogar, ki nasprotuje njihovi strani ali interesom ter braniti lastne vrste pred vsakršnim napadom, še posebej ob dobrih možnostih za zmago.

Nesebičen pogajalec je naravnan k najboljšemu rezultatu nasprotne strani. (Brett 2007, 22) in se ga posledično smatra za neučinkovitega pogajalca (Hilligsoe in Jakobsen 2009, 136). Po Ghauriju in Usunierju (2003, 56) je nesebičen ali prijazen pogajalec nasprotje tekmovalnemu pogajalcu. Ne gre za samozavestno in odločno nastopanje, ampak predvsem željo po vzpostavitvi sodelovanja. Pogajalec se odreče večini svojih ciljev. Z namenom zadovoljiti nasprotnika, žrtvuje lastne interese, bodisi zaradi nesebične velikodušnosti, darežljivosti ali vsiljene poslušnosti. McClean in Eldred (2006, 180) navajata, da se nesebičen pogajalec zlahka preda oziroma privoli v večino predlogov. Pri tem se počuti popolnoma nemočnega, saj smatra, da nima nobenega vpliva na končen rezultat, ki ga želi doseči. Mnookin, Peppet in Tulumello (2000, 55-56) dodajajo, da nesebičnega pogajalca prav tako skrbi, da lahko v primeru preveč samozavestnega nastopa ogrozi že vzpostavljen medosebni odnos, še posebno to velja, v kolikor samozavest enači z nesramnim ter neokusnim agresivnim obnašanjem.

Izogibajoči se pogajalec lahko pogajanja vedno pripelje do zaključka, kjer nobena od pogajalskih strani ne zmaga. Pogajalec, nagnjen k izogibanju, nikoli ne vztraja na lastnih zahtevah ali sodelovanju, takšen pogajalec se umakne od konflikta in posledično zavrne dogovor. S tem ne koristi lastnim interesom, kot tudi ne interesom nasprotne strani (Ghauri in Usunier 2003, 55-56). Hutson in Lucas (2010, 82) sta mnenja, da se analitični

pogajalci pogosto poslužujejo strategije izogibanja. Izogibajo se vsakršnemu sprejemanju odločitev, v kolikor nimajo na razpolago ustreznih podatkov in zadosti časa. K izogibanju se pogosto zatekajo tudi neizkušeni pogajalci in sicer ko se počutijo užaljenega. Dybkaer in Minker (2008, 58) dodajata, da nas k izogibanju napelje tudi ocena, da se pogajanja ne razvijajo v smer, v katero bi želeli in hkratno spoznanje, da se je pogajanjem mogoče izogniti. Glavna motivacija tako postane izogniti se pogajanjem oziroma iskanje vzrokov za prekinitev le teh. Z izogibanjem se torej ognemo konfliktu in upamo, kot pravita Luecke in Patterson (2008, 38), da bo le ta izginil. Pogajalec, ki prakticira takšno strategijo, poskuša ostati nevtralen ne glede na posledice, pri čemer konflikt obravnava kot popolnoma nepotreben. Slaba stran takšne strategije je, da ne reši konflikta, vendar ga zgolj odloži za nedoločen čas. Avenhaus in Sjostedt (2009, 36) izogibanje opredeljujeta kot ekstremno strategijo saj so intuitivno popolnoma nasprotna konceptu pogajanj.

Pogajalski izidi

Za boljšo ponazoritev razlik v temeljni strateški naravnosti strank v pogajanjih se pogosto izposoja oznake iz teorije iger. Različne izide pogajanj označujemo »dobim – dobiš«, »dobim – izgubiš«, »izgubim – dobiš« in »izgubim – izgubiš«. Ali pa kot »igro s pozitivno vsoto«, »igro z ničelno vsoto« in »igro z negativno vsoto« (Kavčič 2004, 240).

»Dobim – dobiš« pomeni, da sta z izidom pogajanj zadovoljni obe strani, obe strani sta prepričani, da sta v pogajanjih nekaj pridobili. (Asherman in Vance Asherman 2001, 30). Po mnenju Kavčiča (2004, 240-241) je takšen rezultat pogajanj dober temelj za vsa nadaljnja sodelovanja, zato je priporočljiv v primerih, ko bosta stranki ponovno srečali, ko sta druga od druge odvisna ali ko druga z drugo delata. Pri tem gre za igro pozitivne

vsote, pri čemer nobena stranka nima občutka, da je za kaj prikrajšana. To sicer ne pomeni, da sta obe stranki dobili popolnoma vse, kar sta želeli, vsekakor pa jima je boljše ob sklenjenem dogovoru, kot bi jima bilo ob neskljenem dogovoru. V splošnem bi skoraj vsak posameznik izbral način pogajanj, pri katerem dobita obe strani, a kot opozarja Acuff (2008, 8-42) se v praksi dejansko zatečemo k pogajanjem katerih rezultat je »dobim – izgubiš«. Volkema (1999, 29) govori o običajni predpostavki, da je »dobim – dobiš« izid nemogoče doseči, zato se posledično zadovoljimo z nekakšno obliko kompromisa, pri katerem delno dobimo, a tudi delno izgubimo. Torej, kjer koli je mogoče, poskušamo uporabiti »dobim – dobiš« pristop, saj je to po Williamsu (2007, 8) najprimernejši način za končen uspeh pogajanj.

»Dobim – izgubiš« pomeni, da je izid pogajanj prerazdelitev začetnega stanja dobrine, ki je predmet konflikta. (Asherman in Vance Asherman 2001). Takšno pogajanje temelji na tekmovalni naravnosti ene strani, pri čemer lahko zmaga le eden. Predmet pogajanj je fiksna vrednost, pri čemer, kot pravi Luecke (2010) vsaka od pogajalskih strani stremi dobiti kar največji kos taiste pogače. Vsaka dobrobit katerekoli strani pri takšnem izidu je dobljena na račun izgube nasprotne strani, zaradi česar je »dobim – izgubiš« izid znan tudi kot igra ničelne vsote. Acuff (2008, 8) takšen pristop k pogajanjem opravičuje z razmišljanjem, da s tem pravzaprav ni nič narobe, vse dokler je naša stran tista, ki dobi. Allen in Economy (2008) nadalje pojasnjujeta, da v kolikor pri pogajanjih dosežemo takšen izid, nam je problematika, glede katere smo se pogajali, zelo pomembna, medtem, ko nam je nadaljnji odnos z nasprotno stranjo nepomemben.

»Izgubim – dobiš« pomeni, da stranka išče potrditev nasprotne strani, ne glede na posledice, ki bi jih takšna potrditev lahko imela za samo stranko. Gre za dosego miru ob vsaki ceni (Asherman in Vance Asherman 2001).

Duening, Hisrich in Lechter (2010, 297) trdijo, da v takšnem primeru vsaj ena izmed strani vidi pogajanja kot igro ničelne vsote. To pomeni, da ena stran verjame, da srednja pot, pri kateri sta lahko obe strani zadovoljni, ne obstaja. Allen in Economy (2008) sta mnenja, da v kolikor pri pogajanjih dosežemo takšen izid, nam problematika, glede katere smo se pogajali, ni pomembna, medtem, ko nam je nadaljnji odnos z nasprotno stranjo zelo pomemben.

»Izgubim – izgubiš« je rezultat pogajanj, pri katerem sta obe stranki prepričani, da sta s pogajanjmi vsaj nekaj izgubili in sta posledično nezadovoljni. Najpogostejša oblika takšnega rezultata je kompromis, ki ga obe stranki razlagata kot svoj poraz (Kavčič 2004, 241). Duening, Hisrich in Lechter (2010, 297) pravijo, da gre tudi tu, podobno kot pri »dobim – izgubiš« pogajanjih, za igro ničelne vsote, kar vključuje taktiko, ki pogosto zajema prisotnost tretje stranke, v tem primeru mediatorja ali arbitra. Visoka raven konflikta in majhna neposredna oportunistična interakcija med strankama so značilni lastnosti »izgubim – izgubiš« pogajanj. Kot pojasnjujeta Allen in Economy (2008), je pri takšnem izidu problematika, okoli katere smo se pogajali, običajno nepomembna obema stranema. Odnos med pogajalskima stranema se lahko zgradi na obojestranskem trpljenju. Zgolj z namenom, da se določena zares težavna problematika dokončno razreši, smo pripravljeni sprejeti kompromis.

Oprelitev metodologije in uporabljene raziskovalne metode

Namen raziskave, katere rezultati so predstavljeni v predmetnem članku, je bil identificirati prevladujoč način pogajanj, katerega se pri delu poslužuje srednji management X generacije v slovenskem gradbeništvu. Na podlagi 10-letnih delovnih izkušenj v slovenskem gradbeništvu se namreč predvideva, da se v gradbeništvu v srednjem managementu

pogaja na trd način. Izkušnje so tudi vse, na podlagi česar je bilo mogoče postaviti predmetno hipotezo, saj literature s področja pogajanj v slovenskem v gradbeništvu ni. Trd način pogajanj na končni izid le-teh vpliva negativno. Poleg vpliva na sam izid pogajanj je tu ogrožena tako realizacija projekta kot tudi nadaljnji poslovni in medosebni odnosi med vpletenimi pogajalci. (Scott 1990, 104). Vse skupaj se odraža v slabem končnem izdelku, ki je poleg slabše kakovosti izdelan v roku, daljšem od pogodbeno določenega, in z višjimi finančnimi stroški.

V sklopu raziskave so bili zastavljeni naslednji cilji. Identificirati prevladujoč način pogajanj v srednjem managementu X generacije v slovenskem gradbeništvu, ugotoviti ključne dejavnike, ki vplivajo na izbor prevladujočega načina pogajanj, opisati vpliv prevladujočega načina pogajanj na delo srednjega managementa in medosebne odnose ter določiti dejavnike, ki negativno vplivajo na delo in so neposredno povezani s prevladujočim načinom pogajanj.

Zbrane podatke z delno-strukturiranimi intervjuji se je analiziralo z metodo *kvalitativne vsebinske analize*, katere bistvo je iskanje tem (pojmov in kategorij) v gradivu.

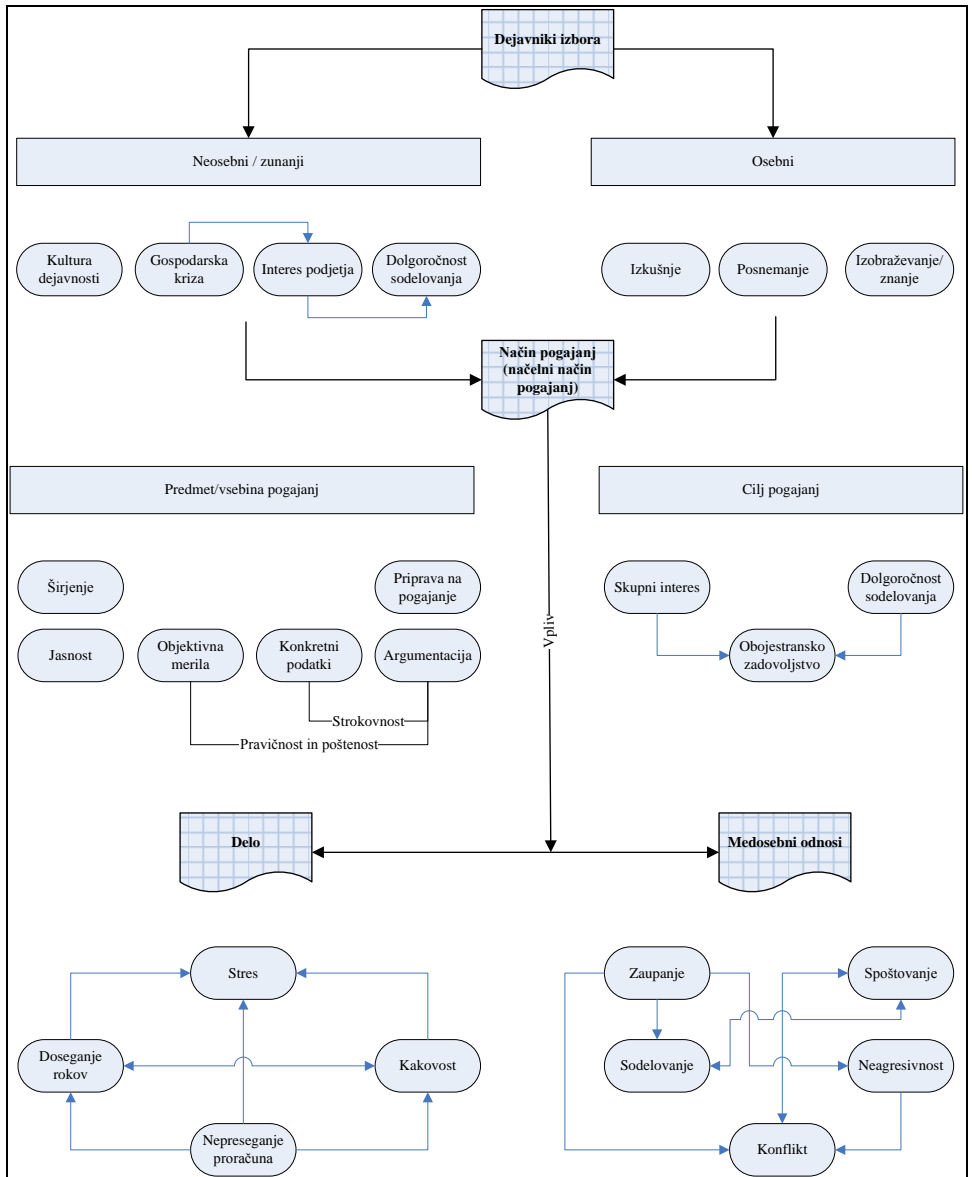
Ustreznost uporabe kvalitativne raziskave v konkretnem primeru je zaznana z vidika celostnega in poglobljenega spoznavanja raziskovanega pojava, to je identifikacija načinov pogajanj srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu, v čim bolj avtentičnem – delovnem – okolju managerjev, saj je razumevanje oziroma interpretacija proučevanega pojava odvisna tudi od situacije v katero je le-ta umeščen. Za zbiranje primarnih podatkov se je uporabilo delno strukturiran intervju, za izvedbo katerega se je vnaprej pripravilo nekaj ključnih vprašanj odprtega tipa (Sagadin 1995, 314). Cilj kvalitativnega raziskovanja ni z reprezentativnim vzorcem, ki je po Vogrincu (2008) in Mesecu (1998)

značilen za kvantitativne raziskave, poiskati ugotovitve, ki bi jih lahko posplošili na osnovno množico, temveč je čim bolj holistično spoznati namensko izbrano skupino posameznikov srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu in njihove prevladujoče načine pogajanj.

Z namenom pridobiti potrebne informacije in podatke za identifikacijo prevladujočega načina pogajanj srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu se je z delno strukturiranim intervjujem izvedlo pogovor s 16 predstavniki ciljne skupine.

Med intervjuvanci sta bila 2 direktorja manjših podjetij, 2 pomočnika direktorjev posameznih področij v velikih podjetjih, 8 vodij projektov, vodja podporne službe v velikem podjetju, 2 vodji gradbišča in en nadzorni inženir. Štiri vodje projektov delujejo v vlogi glavnega izvajalca del, dva sta zaposlena na gradbenem inštitutu, medtem ko zadnji nastopa v vlogi investitorja.

Intervjuji so bili izvedeni v obdobju od 12. 12. 2011 do 10. 1. 2012. Z intervjuvanci se je najprej vzpostavil telefonski kontakt, kjer je bilo mogoče, celo osebni. Pri tem se je predstavila namera in v primeru privolitve v intervju se je dogovoril termin za izvedbo intervjuja. Dan pred izvedbo samega intervjuja se je intervjuvancu preko elektronske pošte posredoval vprašalnik, na podlagi katerega se je lahko intervjuvanec konkretnje seznanil z vsebino dogovorjenega pogovora.



Slika 1: Shematski prikaz podatkov

Interpretacija podatkov

Identifikacija dejavnikov izbora prevladujočega načina pogajanj

Dejavnike izbora prevladujočega načina pogajanj v gradbeništvu lahko razdelimo na dve vrsti in sicer na osebne na eni strani ter neosebne oziroma zunanje na drugi (slika 1). Med osebne dejavnike izbora spadajo izkušnje, posnemanje in izobraževanje, to je znanje, medtem kot med neosebne oziroma zunanje lahko štejemo gospodarsko krizo, interes podjetja in kulturo dejavnosti.

Pri osebnih dejavnikih so intervjuvanci v največji meri kot ključen dejavnik izbora prevladujočega načina pogajanj navedli izkušnje. Zaradi pomanjkanja le teh so se v začetku kariere v pogajalskih situacijah večinoma počutili negotovi in neodločni. Obstajal je strah pred neuspehom, zato so v pogajanjih igrali več ali manj pasivno vlogo, pri čemer so želeli ustreči nasprotni strani v njenih zahtevah, kar je pravzaprav Cohenova (2007, 4) definicija mehkega pogajalca, ki se želi izogniti osebnim sporom in je pripravljen popustiti, da bi dosegel dogovor. Tudi McClean in Eldred (2006, 180) takšen način pogajanj pripisujeta nesebičnemu tipu pogajalca, ki mnogokrat občuti pomanjkanje informacij, znanja in izkušenj ter zavrača vsakršen konflikt.

Intervjuvanci so se tako ali drugače izobraževali s področja vodenja in mehkih veščin, česar pa presenetljivo niso izpostavili kot ključen dejavnik, ki je vplival na njihov način pogajanj. Vendarle to pravzaprav ni presenečenje, saj kot pravi Miller (1989, 1), se k pogajanjem redko pristopi sistematično, z učenjem. Pogajanj se učimo od oseb, s katerimi smo se pogajali, torej s posnemanjem. Učimo se tudi na izkušnjah, tako dobrih kot slabih.

Med neosebnimi oziroma zunanjimi dejavniki izbora prevladujočega načina pogajanj ima med intervjuvanci največji vpliv trenutna gospodarska kriza in katera se še posebej močno odraža ravno v gradbeni panogi. Interes podjetja, kot drugi najmočnejši dejavnik izbora, na način pogajanj ne vpliva v najboljši meri, o čemer več v nadaljevanju. A v trenutni gospodarski situaciji je pred medosebni odnos, dolgoročnost in obojestransko zadovoljiv dogovor včasih postavljeno preživetje podjetja, katerega interese se zastopa. Zadovoljstvo in celo preživetje nasprotne strani je nepomembno.

A temu, kot bomo videli v nadaljevanju, vendarle ni tako, saj omenjeni neosebni oziroma zunanji dejavniki, to so gospodarska kriza, interes podjetja in kultura dejavnosti, na način pogajanj vplivajo le v konkretnih primerih, v splošnem pa imajo v primerjavi z osebnimi dejavniki zanemarljiv in predvsem kratkoročen vpliv.

Identifikacija prevladujočega načina pogajanj

Prevladujoč način pogajanj predstavnikov srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu, ki so sodelovali v raziskavi, se lahko analizira s stališča vsebine pogajanj in samega cilja le-teh. Z namenom doseči zelene cilje, se namreč srednji management poslužuje vrste prijemov in pristopov, s katerimi zastavljene cilje tudi doseže. Pri svojih pogajanjih intervjuvanci največji poudarek namenjajo pripravi na sama pogajanja, argumentaciji lastnih mnenj s konkretnimi podatki, dialogu, uporabi objektivnih meril, strokovnosti in jasnosti, kar se na koncu odraža v pravičnem in poštenem odnosu med pogajalci (slika 1). Po Steelu in Beasorju (1999, 33) uspešna pogajanja za dosego ciljev zahtevajo obvezno seznanitev z vsemi pomembnimi in potencialnimi cilji, torej dobro pripravo na pogajanja ter jasno razumevanje samih ciljev. Cohen (2002, 3)

pa dodaja, da bodo pogajanja uspešna le pod pogojem, da udeleženci delujejo pošteno. S takšnimi prijemi in pristopom želijo poiskati skupne interese pogajalskih strani, kar je predpogoj za doseg obojestransko zadovoljivega dogovora in posledično dolgoročnega sodelovanja.

Intervjuvanci se na večino pogajanj temeljito pripravijo in po potrebi k pogajanjem povabijo tudi kolege, ki so strokovnjaki na določenem področju. Predpriprave zajemajo pripravo potrebne dokumentacije, analizo podatkov, seznanitev s stališči oziroma interesi nasprotne strani in celo izbiro primerne pogajalske taktike. Ta lastnost, ki jo z eno besedo lahko opišemo kot temeljitost, je ena izmed ključnih lastnosti pogajalca, ki se poslužuje združevalne strategije pogajanj (Asherman in Vance Asherman, 2001, 7). Sodelujoči v raziskavi ugotavljajo, da se čas, potreben za priprave, glede na pridobljene izkušnje z leti zmanjšuje.

Pri pogajanjih intervjuvanci stremijo k jasnosti. Jasnost oziroma jasno komuniciranje je po Geraghtyju (2006, 1-3) ena izmed treh ključnih lastnosti dobrega pogajalca. V brezciljnem pogajanju ne vidijo smisla, zato vedno poskušajo nedvoumno določiti za kaj v pogajanjih gre oziroma kaj predstavlja problem, okoli katerega je treba doseči dogovor. Če se problema oziroma konflikta jasno ne definira, intervjuvanci menijo, da se je pravzaprav nemogoče začeti pogajati, saj kot pravi Kavčič (1992,11), do pogajanj pride šele, če obstaja konflikt.

Vsi intervjuvanci pri reševanju nesoglasij v pogajanjih uporabljajo izključno objektivna merila, torej določila medsebojno sklenjenih pogodb, tehnične dokumentacije, standardov, pravilnikov in celo zakonov. Ker se ob tem pri pogajanjih poslužujejo še konkretnih podatkov in trdne argumentacije, kar je pravzaprav zagotovilo strokovnega pristopa k reševanju problemov, sta pravičnost in poštenost pogajalskega procesa zagotovljena. McClean in Eldred (2006, 181-182) potrjujeta, da ob podpiranju lastnih pogledov z

logičnimi in praktičnimi argumenti, »dobim - dobiš« izid ne more izostati. S takšnim pristopom vztrajanja na uporabi objektivnih meril se lahko doseže rezultat, ki temelji na od volje neodvisnih merilih, kar je po Fisherju, Uryju in Pattonu (1998, 30) ena temeljnih definicij načelnega načina pogajanj.

Cilj prevladujočega načina pogajanj srednjega managementa X generacije v slovenskem gradbeništvu je poiskati skupne interese, na podlagi katerih se lahko doseže obojestransko zadovoljiv dogovor in posledično zagotovi dolgoročnost sodelovanja, čemur skoraj v popolnosti ustreza Cohenova (2007, 4) definicija načelnega pogajanja, to je »Upoštevati je treba tudi interese nasprotne strani. Bolje, ko poznamo njihove interese, bolj učinkovito se lahko pogajamo«. Pomena skupnega interesa za celoten uspeh pogajanj se sodelujoči v raziskavi zelo zavedajo. Do identifikacije letga pa je treba priti s pogovorom, to je postavljanjem vprašanj in poslušanjem, postavljanjem v vlogo nasprotne strani, z namenom ugotoviti njene želje. Izsiljevanje nikakor ne pride v poštev, najprimernejše je iskanje rešitve, ki je pogodu vsem stranem. Za dosego »dobim - dobiš« izida je potreben skupen pristop k reševanju problemov, kar je kasneje tudi vzrok za obojestransko zadovoljstvo (Asherman in Vance Asherman, 2001, 30). Hkrati je za takšne izid pogajanj po besedah McCleana in Eldreda (2006, 181-182) treba poslušati pripombe in argumente nasprotne strani, s čimer poskušamo ugotoviti kaj nasprotna stran zares želi.

Vpliv prevladujočega načina pogajanj na medosebne odnose

Medosebne odnose med intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi, definirajo zaupanje, spoštovanje, sodelovanje, agresivnost in konflikt (slika 1).

Zaupanje v pogajanjih intervjuvanci izpostavljajo kot zelo pomembno, kar Fisher, Ury in Patton (1998, 30) obravnavajo kot lastnost mehkega načina pogajanj. Še več, po njihovem mnenju se zaupanju pri načelnem pogajanju, katerega smatrajo kot najprimernejšega, ne bi smelo pripisovati nobenega pomena. Po drugi strani Cohen (2007, 6) pri načelnem pogajanju obojestransko zaupanje smatra kot nujnost za učinkovitost le-teh. Zaupanje je po Kavčiču (2004, 240) hkrati tudi temelj združevalne strategije pogajanj. V sodelovanje in dober medosebni odnos verjameta tudi Bolman in Deal (2006, 21), kar je po njunem značilno za pogajalca, ki je nagnjen k sodelovanju. Brez zaupanja torej ni spoštovanja in obratno, medtem ko na medosebni odnos vplivata tako zaupanje kot spoštovanje. Tudi Scott (1990, 12) pove, da se pri konstruktivnih pogajanjih zaupanje prepleta s spoštovanjem in da mora biti le-to zaslužno. Sodelujoči v raziskavi poudarjajo, da bolj ko zaupajo sogovorniku, bolj kot ga spoštujejo, boljši so medosebni odnosi.

Intervjuvanci prav tako ugotavljajo, da pri pogajanjih zaupanje vpliva tudi na samo sodelovanje. Višja kot je stopnja zaupanja, višja je stopnja sodelovanja. Zelo pomembna ugotovitev glede medosebnih odnosov je, da ti v nobenem primeru niso bili poslabšani po končanih pogajanjih. Vsi intervjuvanci so namreč brez zadržkov izpostavili, da je pred medosebnim odnosom pri njihovih pogajanjih najmanj interes projekta oziroma podjetja. A ne glede na to, jim medosebni odnosi pomenijo veliko in poskušajo delovati v smeri, ko po končanih pogajanjih odnosi niso okrnjeni. Vsekakor se med pogajanci poskuša ustvariti sproščeno vzdušje, a zgolj z namenom ustvariti pogoje, v katerih lahko pogajanja potekajo bolj gladko kot sicer. Temu pritrjujeta tudi McClean in Eldred (2006, 181) saj po njunem nikakor ni dobro preprosto skočiti v pogajanja brez ogrevanja ozračja in medsebojnih odnosov, v kolikor seveda stremimo k »dobim - dobiš« izidu. Enakega mnenja je tudi Scott (1990, 12), ki zagovarja

prisrčno, kooperativno in svežo klimo, ki pa vendarle mora ostati hkrati poslovna.

Po drugi strani, intervjuvanci ne odobravajo in tako tudi ne dovolijo nobene oblike agresije v pogajanjih. Vsakršen poskus agresivnega delovanja nasprotne strani, to je grožnje ali kričanje, v trenutku prekinejo. Takšen pristop pri načelnem pogajanju opiše tudi Cohen (2007, 4), ki trdi, da v primeru soočenja z nasilnim in prepirljivim pogajalcem le tega opozorimo, da lahko na takšen način ogrozi končen dogovor. V kolikor vendarle pride do povzdigovanja glasu, se takšnemu nastopu še zoperstavijo z enako mero, a dlje od tega ne gredo nikoli. Takšne situacije rešujejo s prekinitvijo pogajanj, z molkom ali z jasnim signalom, da je takšen način pogajanj nespremenljiv. Tudi Acuff (2008, 42) je zapisal, da se izkušeni pogajalci, ki so nagnjeni k »dobim - dobiš« izidom, ne poslužujejo napadalno obrambnega, to je agresivnega delovanja.

Intervjuvanci se konfliktom izogibajo. Torej, naredijo vse, kar je v njihovi moči, da do konflikta ne pride. V kolikor do konflikta vseeno pride, le tega poskušajo rešiti s pogovorom, po potrebi si vzamejo tudi čas za premislek. Reševanje konfliktov terja obilico energije, a ključno je izogibanje praznemu govoričenju. Intervjuvanci se pri reševanju konfliktov vedno poslužujejo argumentov, podprtih s strokovnim znanjem in objektivnimi merili. Določenim konfliktom je potrebo le dati čas in se potem rešijo sami, so pa tudi konflikti, ki se jih predvsem zaradi nesodelovanja nasprotne strani ali celo premajhnih pooblastil ene ali druge strani preprosti ne da rešiti. V takšnih primerih se reševanje konflikta preda nadrejenim.

Vpliv prevladujočega načina pogajanj na delo

Sodelujoči v raziskavi ocenjujejo, da je vpliv prevladujočega načina pogajanja na delo pozitiven, saj se način pogajanj, pristop do sodelujočih kot tudi medsebojno sodelovanje odražajo v dobro opravljenih storitvah in uspešno zaključenih projektih. Projekti so zaključeni v pogodbeno dogovorjenih rokih, znotraj odobrenega proračuna in skladno s predpisano kakovostjo (slika 1). Pozitiven vpliv na delo se odraža tudi v zadovoljstvu naročnika in medosebnih odnosih na delovnem mestu. Intervjuvanci takšno stanje pripisujejo lastni sposobnosti realnega pogleda na delo, njihovi dostopnosti in pripravljenosti na pogovor. Čas je faktor, zaradi pomanjkanja katerega bi bila lahko delovna klima še boljša, a hkrati je to tudi edini dejavnik, s katerim bi se dejansko stanje lahko še izboljšalo.

Identifikacija negativnih vplivov prevladujočega načina pogajanj na delo in medosebne odnose

Negativnega vpliva prevladujočega načina pogajanj na delo in medosebne odnose, ki bi ga izpostavili vsi intervjuvanci oziroma večina njih in ki bi jim bil potemtakem skupen, ni. Pravzaprav vsi intervjuvanci zaključujejo, da na splošno ne zaznavajo negativnega vpliva. Najbolj se negativni vpliv približa v primerih prenašanja pritiska in posledično stresa na kolege ter podrejene zaradi vse krajših konstruktivnih pogovorov, kar je posledica pomanjkanja časa. O delu in z njim povezanimi nalogami se ne vodi pogovorov ampak se naloge delegira, kar, kot rečeno, stresno vpliva na sodelujoče. Negativno na delo posredno vpliva tudi pomanjkanje samozavesti pri intervjuvancih.

Zaključek

V uvodu postavljena hipoteza, da se srednji management X generacije v slovenskem gradbeništvu pogaja na trd način, ne drži. Rezultati predmetne raziskave so namreč pokazali, da se intervjuvani predstavniki srednjega managementa pogajajo načelno, kar je eden izmed treh načinov pogajanj (trdo, načelno ali mehko). Posledično se pri pogajanjih poslužujejo združevalne strategije pogajanj. Pogajalskih taktik skorajda ne uporabljajo. Najverjetneje zato, ker se vrst in potenciala taktik ne zavedajo, saj se kot že rečeno, pogajajo predvsem na podlagi izkušenj in ne znanja, pridobljenega z izobraževanjem s področja pogajanj. Ne glede na to, jih je brez težav mogoče uvrstiti v tip pogajalcev, ki so nagnjeni k sodelovanju. S takšnim odnosom in pristopom srednjega managementa, pa je v pogajanjih skorajda nemogoče pričakovati kaj drugega kot izid »dobim – dobiš«, pri katerem sta ob koncu pogajanj obe pogajalski strani zmagovalki.

Ključni dejavnik, ki vpliva na izbor prevladujočega načina pogajanj, so torej pridobljene delovne izkušnje. Poleg izkušenj, na način pogajanj vplivata še dva osebna dejavnika, to sta posnemanje in izobraževanje. Njun vpliv je sicer manjši v primerjavi z izkušnjami, a še vedno večji kot vpliv neosebnih dejavnikov, kot so gospodarska kriza, interes podjetja in kultura dejavnosti. Slednji na način pogajanj vplivajo le v konkretnih primerih, v splošnem pa imajo v primerjavi z osebnimi dejavniki zanemarljiv in predvsem kratkoročen vpliv.

Vpliv prevladujočega načina pogajanja na delo je pozitiven, saj se način pogajanj, pristop do sodelujočih kot tudi medsebojno sodelovanje odražajo v dobro opravljenih storitvah in uspešno zaključenih projektih. Pozitiven vpliv na delo se odraža tudi v zadovoljstvu naročnika in medosebnih odnosih na delovnem mestu.

Vpliv na medosebne odnose je torej pozitiven, saj predstavniki srednjega managementa veliko stavijo na zaupanje, spoštovanje in sodelovanje, kar je temelj dobrih medosebnih odnosov. Sicer je interes podjetja pred medosebnim odnosom, a kljub temu ta nikoli ne trpi. Agresije v pogajanjih se ne odobrava in tudi ne dovoljuje. Konflikta ne izpostavljajo in hkrati ne potencirajo, nasprotno, stremijo k njegovemu izničenju.

Na delo in medosebne odnose prevladujoč način pogajanj negativno ne vpliva. Če že, bi bilo mogoče izpostaviti le vplive, ki pa so značilni le za posameznega intervjuvanca, kar pomeni, da jih v nobenem primeru ni mogoče posplošiti.

Literatura in viri

- Acuff, F. L. (2008): *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. USA: Amacom.
- Allen, K in P. Economy. (2008): *Complete MBA for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing, Inc.
- Asherman I.G. in S. Vance Asherman. (2001): *The negotiating sourcebook*. Amhrest: HRD Press.
- Avenhaus, R. in G. Sjostedt. (2009): *Negotiated Risks*. Berlin: Springer - Verlag Berlin Heidelberg.
- Babič, I. 2005. *Vloga malih podjetij v gradbeništvu v Sloveniji*. Ljubljana. UL Ekonomska fakulteta.
- Banovec, F. 2002. *Značilnosti vodenja gradbenih projektov – primer Gradbeno podjetje Grosuplje*. Ljubljana. UL Ekonomska fakulteta.

- Bolman, L. in T. Deal. (2006): *The wizard and the warrior: leading with passion and power*. New Jersey: Wiley.
- Brett, J. M. (2007): *Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. New Jersey: Wiley.
- Cohen, R. (1995): *Students resolving conflict*. Tuscon: Good Years Books
- Cohen, S. (2002): *Negotiating skills for managers*. New York: McGraw-Hill
- Cohen, S.P. (2007): *Negotiate Your Way to Success*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Duening, T. N., R. D. Hisrich in M. A. Lechter. (2010): *Technology Entrepreneurship*. USA: Elsevier Inc.
- Dybkjaer, L in W. Minker. (2008): *Recent Trends in Discourse and Dialouge*. The Netherlands. Springer.
- Ellwood, I. in S. Shekar. 2008. *Wonder Women: Marketing to women makes business sense*. Great Britain. Cromwell Press Ltd.
- Fisher, R., W. Ury in B. Patton. (1998): *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Geraghty, M. (2006): *Anybody Can Negotiate - Even You*. USA: iUniverse.
- Ghuri, P. N. in J.-C. Usunier. (2003): *Internatioanl business negotiations*. London: Emerald.
- Hazeldine, S. (2006): *Bare knuckle negotiating*. Great Britain: Lean Marketing Press.
- Hilligsoe, S. in H.S. Jakobsen. (2009): *Negotiation The Art Of Reaching Agreement*. Denmark: Authors and Academica.
- Hutson, D. in G. Lucas. (2010): *The One Minute Negotiator*. San Francisco: Berret - Koehler Publishers, Inc.

- Kavčič, B. (1992): *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, B. (2004): *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kerzner, H. (2009): *Project management*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Kravis, J. (2006): *Improvisational Negotiation*. USA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. in A. Hiam. (2006): *Mastering business negotiation: a working guide to making deals and resolving conflict*. New Jersey: Wiley
- Luecke, J. G. in R. A. Patterson. (2008): *How To Become A Better Negotiator*. USA: Amacom.
- Luecke, R. (2003): *Harvard business essentials: negotiation*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Luecke, R.A. (2010): *Best Practice Workplace Negotiations*. USA: American Management Association.
- McClellan, A.J. in G. W. Eldred. (2006): *Investing In Real Estate*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Mehnert, M. (2008): *Negotiation: Definition and types, manager's issues in negotiation, cultural differences and negotiation process*. Munchen: GRIN.
- Mesec, B. (1998): *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Miller, J. G. in T. R. Colosi. (1989): *Fundamentals of negotiations: a guide for environmental professionals*. Washington: Environmental Law Institute.

- Mnookin, R.H., S. R. Peppetin A. S. Tulumello. (2000): *Beyond Winning*. USA: B. i..
- Raiff, H. (2003): *The art and science of negotiation*. USA: President and Fellows of Harvard College.
- Ritchie, K. (1995): *Marketing to Generation X*. New York: The Free Press
- Sagadin, J. (1995): Nestandardizirani intervju (1. del). *Sodobna pedagogika*, 7-8 (46): 311 - 322.
- Schneider, A.K. in C. Honeyman. (2006): *The Negotiators Fieldbook*. USA: The American Bar Association.
- Scott, B. in B. Billing. (1990): *Negotiating skills in engineering and construction*. London: Thomas Telford Ltd.
- Shearouse, S.H. (2011): *Conflict 101: a manager's guide to resolving problems so everyone can get back to work*. USA: American Management Association.
- Spangle, M.L. in M. W. Isenhardt. (2003): *Negotiation*. USA: Saga Publications, Inc.
- Steele, P. in T. Beasor. (1999): *Business negotiation: a practical workbook*. London: Gower.
- Steps To Succes. (2009): *Negotiate Successfully*. Great Britain: A & C Black Publishers Ltd.
- Tulgan, B. 1997. *The Manager's Pocket Guide to Generation X*. USA. HRD Press.
- Vogrinc, J. (2008): *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Volkema, R.J. (1999): *The Negotiation Tool Kit*. USA: Amacom.

Wallace, M.K., R. Tolley-Stokes in E. Sean Estep. 2011. *The generation X librarian*. USA. McFarland & Company, Inc.

Warren Isenhardt, M. in M. Spangle. (2000): *Collaborative approaches to resolving conflict*. USA: Sage Publications, Inc.

Williams, G. (2007): *Negotiate: Afraid "Know" More*. USA: Author House.