

BOGDAN KAVČIČ*

Kako se uspešno pogajati

1. Pogajanja v industrijskem konfliktu

Pogajamo se tako rekoč vsak dan na najrazličnejših področjih. Pogajanja so ena od oblik razreševanja konfliktov nasploh. To velja tako za lažje oblike družinskih konfliktov kot tudi za najtežje, pogosto mednarodne konflikte. Kot konflikt navadno označujemo situacijo:

- a) v kateri sta dve ali več strank, ki so med seboj zavestno v stiku,
 - b) obstaja omejena možnost zadovoljevanja potreb oziroma uresničevanja interesov teh strank zaradi omejenih virov,
 - c) ena stranka poskuša omejiti, otežiti uresničevanje interesov druge stranke, jo izriniti ali celo uničiti, da bi pridobila več koristi zase (Kavčič in sod.: 1991, 21).
- Kot industrijski konflikt navadno označujemo konflikt med (mezdnimi) delavci (nelastniki) in lastniki oziroma menedžerji v delovnih organizacijah. Tako omejen konflikt je ena od vrst konfliktov, ki jih je sicer veliko. Industrijski konflikt bi lahko večinoma šteli za realističnega (Coser: 1956, 54). Kot realističen konflikt označujemo konflikt, ki je usmerjen na doseganje nekega rezultata, na konkreten cilj, na realno dobrino. (V primerjavi z nerealističnim konfliktom, katerega cilj je le sproščanje napetosti v skupini). Najpogostejša vsebina realističnega industrijskega konflikta so plače in drugi prejemki (povračila, ugodnosti) zaposlenih.

Kot je veliko različnih vrst konfliktov, tako je veliko tudi načinov njihovega razreševanja. Različni avtorji so načine razreševanja konfliktov kategorizirali z različnih vidikov (podrobnejše modele razreševanja konfliktov so izdelali Blake in sodelavci že leta 1964 (Blake in sod.: 1964, 43–90). Izhajali so iz odnosa strank do konflikta in oblikovali naslednje načine razrešitve:

1. Če je konflikt neizogiben in sporazum ni mogoč, so možni naslednji načini razreševanja:
 - *Zmaga – poraz*. Interesi strank so izključujoči, ob preizkusu moči ena dobi, druga izgubi.
 - *Arbitraž*a. Stranki sprejmeta presojo tretje strani.
 - *Prepušitev usodi*. To je pasivna varianta, »kar bo pa bo«.
2. Če konflikt ni neizogiben, tudi sporazum ni mogoč. Tudi v tem primeru so tri variante:
 - *Indiferentnost ali ignoranca*. Stranki zmanjšata ali prekineta komunikacije.
 - *Izolacija*. Stranki postavita »zid« med seboj.
 - *Umik*. Ena stranka zavestno prekine odnose z drugimi po načelu »mi jih ne potrebujemo«.
3. Čeprav obstaja konflikt, je sporazum mogoč. Oblike razreševanja pa so:

* dr. Bogdan Kavčič, ITEO Ljubljana

– *Miroljubna koeksistenca*. To je najpasivnejša oblika, stranki poudarjata, kar je skupnega; konfliktno je izolirano.

– *Kompromis ali pogajanja*. Ta način je uporabljen, kadar sta stranki približno enako močni in trajno soodvisni, trajni konflikt pa je dražji kot sporazum.

– *Skupno reševanje problemov*. To je najaktivnejša oblika razreševanja konfliktov, stranki sta prepričani, da lahko najdeta skupno rešitev, ki bo ustrezala obema.

Industrijski konflikti se navadno razrešujejo s pogajanjem. Stopnja različnosti interesov vpletenih strank (zaposlenih na eni in delodajalcev na drugi strani) je tolikšna, da je aktivnejša oblika (skupno reševanje konfliktov) nemogoča. Obenem pa se stranki zavedata soodvisnosti. Delavci nelastniki ne morejo delati brez sredstev za delo. Lastnikom pa lastnina ne prinaša dobička, če je ne uporablja živo delo. To pa pomeni, da je tudi nek minimum skupnega interesa, ki omogoča pogajanja. Stopnja skupnosti oz. različnosti interesov je lahko bistveno različna. Zato so pogajanja v industrijskem konfliktu lahko na eni strani bolj podobna skupnemu razreševanju problemov ali pa na drugi strani odnosu zmaga-poraz. Rezultat je lahko »igra s pozitivno vsoto«, ko ena pridobi tisto, kar druga izgubi. Lahko pa gre tudi za »igro z negativno vsoto«, ko obe stranki izgubita. V pogajanjih za plačo se recimo sindikati in delodajalci ne morejo sporazumeti in se tovarna zapre.

2. Kolektivna pogajanja

Kolektivna pogajanja so v razvitih državah z zasebno lastniškim gospodarstvom eno glavnih sredstev za urejanje odnosov med delodajalci oz. vodstvom podjetja in zaposlenimi. Pri tem kaže upoštevati razlike med strateškim procesom, ko nasprotni strani skušata doseči sporazum o konfliktu (»negotiations«) in pa »barantanjem« oz. »mešetarjenjem«, ki je le ena izmed taktik (»daj-dam«) v pogajanjih (Bisno: 1988, 99–100). Pogajanja je mogoče opredeliti kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem obe ali vse stranke prilagajajo svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljiv kompromis (Benson, Kennedy, McMillan: 1990, 14). Pri delovnih odnosih je še bolj jasno, da mora vsaka stran opustiti svoja idealna pričakovanja in jih zamenjati s skupno sprejemljivimi.

Pri kolektivnih pogajanjih kaže razlikovati tudi med pogajanjem kot procesom in pogodbo kot pravnim aktom. Pogajanje je trajen proces urejanja medsebojnih odnosov med delavci in delodajalci, ki pravzaprav nikdar povsem ne preneha. Ima pa občasno, ob obnavljanju kolektivnih pogodb, večjo intenzivnost. Ta proces je deloma formalen deloma neformalen. Formalni vidik poteka po pravilih, odprto in je dostopen javnosti. Neformalni vidik pa obsega pogajanja in sporazume, ki potekajo med obema stranema in niso niti napisani niti javno izraženi. Neformalni sporazumi so pogosto pogoj in podlaga formalnim. Imajo velik pomen za formalna pogajanja, posebej tam, kjer kaj dajo na dano besedo.

Formalni rezultat kolektivnih pogajanj je kolektivna pogodba, ki je pravni akt. Sklepajo jih za različna obdobja, najmanj za eno leto. Vendar se v zadnjih desetletjih to obdobje podaljšuje na tri in več let. Vzrok je predvsem povečano sodelovanje delodajalcev in zaposlenih, večja prisotnost prvin skupnega reševanja problemov. Obdobje ponovnega sklepanja (obnavljanja) kolektivnih pogodb je po navadi povezano s povečano stavkovno aktivnostjo zaposlenih, torej z zaostrovanjem konfliktov.

Kolektivna pogajanja so oblika pogajanj, ki jih navadno označujejo kot simetrična pogajanja. Kot nasprotni stranki nastopata dve skupini, zaposleni in lastniki oz. od njih pooblašteni menedžerji. Skupini v pogajanjih nastopata po svojih predstavnikih. Delavce (zaposlene) predstavlja sindikat, delodajalce pa skupina pogajalcev, ki jih določijo za ta namen.

Glede na stopnjo sodelovanja in temeljni ton kolektivnih pogajanj je mogoče razlikovati dve vrsti strategij, ki jih uporabljata stranki v pogajanjih: distributivna in integrativna (Walton, McKersie: 1965, 4–5; Bisno: 1988, 120). Pri distributivnih pogajanjih gre za osnovno prepričanje, da ena stranka lahko nekaj dobi le na račun druge. Zato je v pogajanjih poudarek na določevanju položajev obeh strank in na mešetarjenju: »dam, če daš«. Takšna so pogosto pogajanja o plačah: kar dosežejo sindikati glede povišanja plač, pomeni zmanjšanje dobička lastnikov. Pri integrativni strategiji pa obe stranki predvidevata, da lahko nekaj pridobita od določenih rešitev konflikta. Poudarek pri tej vrsti pogajanj je na interesih nasprotnih strank, ne pa na njunih položajih. Stranki sporočita druga drugi, kakšni so njihovi interesi, in poskušata iskati rešitve, ki bi maksimalno zadovoljile interese obeh. Pomeni, da priznavata posebne interese ena drugi. Zato pogosto poskušata razviti nove rešitve. Pogajanja potekajo po vnaprej določenih objektivnih merilih. Ta način se približuje metodi skupnega reševanja problemov.

Ker v kolektivnih pogajanjih delavce zastopajo sindikati, je uveljavljena strategija pogajanj zelo odvisna od odnosa med vodstvom in sindikati. Tudi ta odnos je lahko dvojen (Kavčič: 1991, 245): distributivni ali integrativni. O distributivnem govorimo takrat, kadar je podlaga aktivnosti sindikatov domneva, da so interesi lastnikov oz. vodstva v osnovi nasprotni interesom zaposlenih. O integrativnem pa, kadar sindikati delujejo na izhodišču, da so interesi vodstva in sindikatov v osnovi skupni.

V praksi je položaj redko tako čist kot v teoriji. Pogosto v različnih delih ali v različnih zadevah pogajanj nastopajo različne strategije (Clegg: 1983, 243).

Pri nas je problematika kolektivnega pogajanja relativno nova. Do leta 1990 smo kolektivno pogodbo imeli le za delavce, zaposlene pri zasebnikih. Teh ni bilo veliko. Tudi zato kolektivno pogajanje ni bilo del vsakdanje delovne stvarnosti. Za velikansko večino zaposlenih so bile pravice in obveznosti iz delovnega razmerja urejene razen z zakonom s številnimi družbenimi dogovori in samoupravnimi sporazumi. Takšna ureditev, ko so delavci »sami urejali medsebojna delovna razmerja«, je temeljila na družbeni lastnini kot lastnini brez titularja in na delu kot edinem načelu družbene organizacije. V skladu z družbenimi spremembami, ki dejansko pomenijo uvajanje dveh podlag družbene organiziranosti, dela in kapitala, je bilo treba na drugih podlagah urediti tudi delovna razmerja. Teh ne urejajo več delavci medsebojno, ampak s pogajanjem med delom in kapitalom, na podlagi zakona seveda. Zakon o delovnih razmerjih iz leta 1990 je tako uvedel kolektivne pogodbe kot sredstvo urejanja odnosov med delom in kapitalom (ZDR: 1990, 112–119 člen). Tako se je tudi pri nas začelo kolektivno pogajanje. Kot se je pokazalo, je to relativno zapleten in dolgotrajen proces, o katerem imamo malo izkušenj.

Da je proces kolektivnega pogajanja v družbi pomembna zadeva, ponazarja podatek za Veliko Britanijo. Clegg npr. navaja grob izračun, da se v Veliki Britaniji s kolektivnimi pogajanjem ukvarja kakih 150.000 ljudi s polnim delovnim časom (Clegg: 1983, 228). To je kar pomembna »industrijska panoga«, ki zaposluje več ljudi kot vsi časopisi in periodične publikacije skupaj ali več kot proizvodnja gumi-jastih izdelkov (prav tam). Sem sodijo številni sindikalni predstavniki in zaupniki, ki se vključujejo v pogajanja na različnih ravneh. Nadalje predstavniki menedž-

menta oz. lastnikov, pa tudi ne tako majhno število zaposlenih v vladi in njenih agencijah. Kakšni bodo stroški kolektivnega pogajanja pri nas, še ni izračunov. Vsekakor pa tudi to ni ravno poceni.

Naš sistem kolektivnega pogajanja predvideva kot najvišjo raven dve splošni kolektivni pogodbi na ravni republike, eno za gospodarstvo, drugo pa za družbene dejavnosti. Za gospodarstvo je bila sklenjena junija 1990, za družbene dejavnosti pa je vlada (kot lastnik) še ni podpisala. V gospodarstvu je bila podpisana tudi že vrsta panožnih kolektivnih pogodb, medtem ko podjetniške zamujajo. Zamuja tudi sklepanje individualnih delovnih pogodb, ki bi morale biti sklenjene v enem letu po podpisu splošne kolektivne pogodbe, torej do konca junija 1991.

Prvo sklepanje kolektivnih pogodb je pokazalo svojo zapletenost tudi pri nas. Ker zamuja proces lastninjenja v gospodarstvu, formalno ni povsem korektno urejeno, kdo podpisuje kolektivne pogodbe v imenu lastnikov. Za gospodarstvo jo je podpisala gospodarska zbornica. Ta je (zaenkrat?) organizacija podjetij, ne pa lastnikov ali menedžerjev. Dejansko problem ni tako resen, saj so se direktorji že doslej pojavljali v vlogi čuvarja kapitalskih interesov v podjetjih. Več zapletov bo verjetno v primerih, ko bodo zaposleni postali lastniki dela ali celotnega kapitala podjetja in bodo hkrati v vlogi (mezdnih) delavcev in lastnikov podjetja. Ker sta ta dva položaja po definiciji konfliktna, je vprašanje, kako urediti »dvojnost« vlog zaposlenih. Verjetno bo podjetja, v katerih bodo zaposleni lastniki določenega dela kapitala, treba izvzeti iz obveznosti sklepanja kolektivnih pogodb. Tudi organiziranje sindikatov je v takih podjetjih vprašljivo.

V imenu delavcev so kolektivne pogodbe doslej podpisovali sindikati in tu je nejasnosti manj. Z zakonom o tem, kateri sindikat je pooblaščen predstavljati delavce podjetja, bo urejeno tudi to vprašanje.

Dosedanje izkušnje s kolektivnim pogajanjem so pokazale, da vsem strankam manjka tudi znanje (spretnost) pogajanja. Ta pomanjkljivost je podaljšala in podražila pogajanja, ob višji stopnji znanja pa bi bilo gotovo manj tudi hude krvi. Zato v nadaljevanju nekaj več o fazah procesa kolektivnega pogajanja in o obnašanju strank v pogajanjih.

3. Pomembnejše sestavine pogajalskega procesa

Pogajanja je vedno treba razumeti kot proces. Trajanje tega procesa je lahko različno, kot je različna vsebina. Izhodišče pogajanja je konflikt dveh ali več strank, ki pa obenem tudi kažejo neko začetno soglasje o tem, da želijo poiskati neko skupno rešitev. V procesu pogajanj navadno nastopa toliko spremenljivk, ki imajo lahko v različnih pogajanjih toliko različnih vrednosti, da je smiselno vsako pogajanje jemati kot enkratni proces, ki je specifičen. To pa obenem pomeni, da ni in ne more biti nekakšnega enotnega recepta za najrazličnejša pogajanja. Velike so razlike že v vsebini. Trgovska pogajanja se razlikujejo od političnih, ta od pogajanj na področju industrijskih odnosov itd. Pogajanja med domačimi strankami se razlikujejo od mednarodnih; pogajanja med strankama se razlikujejo od pogajanj med več strankami. Pogajanja, ki jih vodijo pogajalci A, se razlikujejo od pogajanj, ki jih vodijo drugi pogajalci. Itd. V nadaljevanju bomo obravnavali predvsem tiste vidike, ki so pomembni za kolektivna pogajanja o delovnih razmerjih. Seveda pa mnogo tega drži tudi za druga področja.

V zahodnem svetu obstaja prava »industrija« priročnikov in učbenikov za pogajanja. Ti se med seboj deloma prekrivajo in deloma razlikujejo, če poudarjajo

različne sestavine pogajanj. Obstaja tudi prava armada poklicnih pogajalcev, ki jih je mogoče najeti, da se v našem imenu pogajajo z nasprotno stranko. Nekateri iz teorije potreb (npr. Benson, Kennedy, McMillan: 1990, 25) izvajajo sklep, naj bo pogajalec načelno ločen od interesov, ki so predmet pogajanj. Tako naj bi bila pogajanja izvedena v boljših medosebnih odnosih med pogajalci in jih ne bi toliko obremenjevala preveč izrazita čustva pogajalcev. Pogajanja naj bi bila čim bolj racionalen proces. Konflikti, posebej v podjetjih pri nas, so bili vsaj v preteklosti izrazit primer konflikta s poudarjeno čustveno sestavino. Ni šlo le za zahteve, ki so jih stavkajoči postavili vodstvu, pogosto dolgo v stavki sploh ni bilo jasno, kaj so zahteve stavkajočih. Šlo je za izbruh nezadovoljstva, ki so ga povzročili številni notranji in zunanji organizacijski dejavniki, katerih skupna posledica je bila prekinitve dela. Direktorji, proti katerim je bila stavka namenjena, so pogosto namenoma nekoliko počakali, da so se čustva ohladila, potem so se šele začeli pogovarjati s stavkajočimi.

Ločenost pogajalcev od nosilcev interesov, ki so predmet pogajanj, seveda vzbuja pomislek, če bodo taki (poklicni) pogajalci dovolj trdo vztrajali pri posameznih interesih in dosegli čim večje koristi za svojo stranko. Obenem pa je jasno, da poklicni pogajalci obvladajo spretnost pogajanj in jih zato nasprotna stran ne bo mogla zlahka prisiliti k sprejemanju manj ugodne rešitve. Problem je toliko občutljivejši, ker praviloma v pogajanjih ni mogoče vnaprej natančno določiti stične točke obeh strank. Kaj je »dober rezultat«, je navadno težko reči tudi po končanih pogajanjih. Vedno je mogoče domnevati, da bi bili lahko dosegli več, če...

Pogoj za uspešen pogajalski proces, torej pogajanja, ki vodijo k rezultatu in ga stranki sprejemata kot dobrega, je priznanje konflikta. Če ena ali obe stranki konflikta ne priznata, reševanje ni mogoče. V pogajanjih o delovnih razmerjih gre navadno za 1. konflikt interesov (konflikt, ki še ni bil razrešen, ali pa gre za ponovna pogajanja) ali za 2. konflikt pravic (konflikt, ki izvira iz različnega razlaganja že doseženega sporazuma (Benson, Kennedy, McMillan: 1990, 15–16). Pogajalski proces je mogoče ponazoriti s pogajalskim kontinuumom. Stranki sta v začetku pogajanj bolj ali manj daleč vsaksebi in se med pogajanja približujeta. Ko dosežeta skupno točko, je mogoč sporazum. Vendar kaže pogajalski kontinuum razumeti dinamično. Položaj katere koli pogajalske strani se lahko med pogajanjem spremeni. Praviloma se spremeni, če presodi, da bi od nasprotne strani lahko dosegla večje popuščanje, kot ga je predvidevala na začetku. V tem primeru se želje stranke povečajo in njen dejanski položaj na pogajalskem kontinuumu se spremeni.

Pogajalski proces je ohlapna sekvenca različnih stopenj. To pomeni, da so lahko stopnje zelo različno pomembne in intenzivne, da pa proces vendarle večinoma sestavljajo znane stopnje. Stopnje različni avtorji zelo različno opredeljujejo tako po številu kot po vsebini. Ključne so naslednje:

1. priprava na pogajanja,
2. začetek pogajanj,
3. proces iskanja skupno sprejemljivih rešitev,
4. oblikovanje sporazuma in konec pogajanj.

Priprava na pogajanja

Praktično se vsi avtorji strinjajo, da je priprava na pogajanje kritična stopnja v pogajanjih. Pomeni, da je nujna in da je od kakovosti te stopnje odvisen uspeh

pogajanj. Najizraziteje je pomen te faze mogoče definirati z zahtevo, da pogajalec ne sme na pogajanja, če ni dovolj pripravljen (Le Poole: 1991, 43). Tudi priprava med pogajanji ni sprejemljiva. Pogajalec se mora pripraviti pred pogajanji.

Kot glavne sestavine priprave na pogajanja je mogoče opredeliti naslednje:

Opredeliti vsebino, ki je predmet pogajanj. Ta naj obsega le tisto, kar je nujno. Če je v kolektivni pogodbi sporna le plača, pogajanj ne kaže razširjati še na druge zadeve.

Opredeliti cilje, ki jih želimo doseči. Za posamezno vsebino pogajanj kaže opredeliti tri kategorije: optimalni rezultat, sprejemljivi rezultat in minimalni rezultat. Minimalni rezultat pomeni, da se pod ta rezultat ne bomo pogajali. Če je predmet pogajanj plača, je optimalen rezultat, recimo, povečanje za 20%, sprejemljivo je povečanje za 12%, pod povečanjem za 10% pa se ne bomo pogajali. Pogajanja začnemo z optimalnimi zahtevami, treba pa je vnaprej določiti, koliko pri kakšnem problemu lahko popustimo. To je obenem merilo uspešnosti pogajanj.

Stopnja popuščanja. Vsaka pogajanja temeljijo na tem, da stranki popuščata ena drugi. Vprašanje pa je, koliko popuščati in za kakšno ceno, koliko iztržimo na račun popuščanja. Zelo koristno je ugotoviti popuščanja, ki so za nas malo pomembna, zelo veliko pa pomenijo nasprotni stranki. Na račun takih, za nas »poceni« popuščanj lahko dosežemo velike koncesije nasprotnika na področju, ki je za nas zelo pomembno. To lahko vodi do integrativnih pogajanj. Sicer pa priporočajo, da vnaprej opredelimo, ne le koliko bomo v kakšni zadevi popuščali, ampak tudi kdaj.

Opredeliti skupne interese obeh pogajalskih strank. To je zelo pomembno za razumevanje položaja nasprotne stranke v pogajanjih. Za pogajalce brez izjeme priporočajo, da se morajo »vživeti v kožo« nasprotnika. To pa vključuje razumevanje (in priznavanje) interesov nasprotnika, kar omogoča najti skupne interese in na njih graditi pogajanja.

Zbrati informacije o predmetu pogajanj in o nasprotniku. Najprej seveda zbrati dejstva. Praviloma se pokaže, da je dejstev, »trdih« podatkov relativno malo in da je treba pogajanja predvsem graditi na »mehkih« podatkih (stališčih, ocenah, vrednotah itd.). Informacije o nasprotniku so izjemno koristne za naše ravnanje v pogajanjih in za opredelitev lastnega začetnega položaja.

Opredelitev pristojnosti v pogajanjih. Za pogajalca je potrebno, da pozna čim bolj natančno meje svojih pristojnosti. Pošteno je, da v pogajalskem procesu stranki seznanita druga drugo s svojimi pristojnostmi. Zelo neugoden vtis naredi ob koncu pogajanj izjava: »To je po mojem mnenju sprejemljivo, zdaj mora odobriti še moj šef!«

Opredeliti posledice neuspeha pogajanj. Vnaprej kaže opredeliti posledice, če pogajanja ne uspejo, če se prekinejo. Kaže torej odgovoriti na vprašanje, ali je sporazum nujen. Morda nam ali nasprotni stranki sploh ni do sporazuma. Seveda pa je treba videti posledice nesporazuma že vnaprej. Ob tem tudi vprašanje, ali kaže – če imamo možnost – nasprotnika prisiliti v sporazum. V glavnem tega ne ocenjujejo kot dobro rešitev. Sporazum se ne konča s sklepanjem, ampak ga je treba še uresničiti. V tem procesu je praviloma nekje nekaj, česar ni mogoče doseči s prisilo (Le Poole: 1991, 51). In tam se nam prisila lahko maščuje.

Analizirati pretekle izkušnje. Če gre za pogajanja o nečem, kar je bilo predmet pogajanj že večkrat prej, kaže povzeti izkušnje. Doseženih prednosti ne kaže izgubiti. V mnogih državah ima precedens velik pomen za tekoča pogajanja.

Določiti strategijo in taktiko pogajanj. To je odgovoriti si na vprašanja, ali imamo pogajanja za distributivna ali integrativna. Nadalje kaže predvideti glavne

korake in njihovo časovno razsežnost. Seveda pa prepodrobno opredeljevanje ni primerno, saj moramo računati na nasprotnika, ki ima tudi svojo strategijo (in ne sledi naši). V pogajanjih je mogoče uporabiti tudi vrsto različnih taktik. Nekatere najpogostejše so:

– Rezanje salame. To je taktika doseganja velikih ciljev postopno, po koščkih (ali rezinah). Uporabna je, kadar vemo, da končnega cilja ne bomo dosegli, če ga bomo postavili že na začetku.

– Izsiljevanje v zadnjem trenutku. Ko je sporazum že dosežen, postavimo novo zahtevo, ki pa ne sme biti prevelika. Ta taktika je preračunana na to, da je nasprotniku veliko do sporazuma, zato bo popustil. Etičnost te taktike je vprašljiva.

– Kombinacija zoprnega in prijetnega pogajalca. Zoprni postavlja visoke zahteve in ustvari neprijetno vzdušje. Zato je nasprotnik morda popustljivejši do »prijetnega«, ki kaže razumevanje za njegove interese, ni prenapet, popustljiv itd. glede na neprijetnega, v resnici pa vendarle doseže več, kot bi sicer.

– *Fait accompli* (uresničeno dejstvo). Ta taktika pomeni, da najprej deluje, potem pa se pogaja. Pri sklepanju oz. obnavljanju kolektivne pogodbe npr. včasih sindikati organizirajo stavko že pred začetkom pogajanj. Tako pokažejo, da v pogajanjih mislijo resno. Če pa npr. odstopijo od napovedane stavke, pa je to že mogoče vnovčiti kot koncesijo nasprotniku, za katero mora nekaj popustiti.

– Pošiljanje predhodnice. Če želimo zbrati čim več informacij o nasprotniku še pred začetkom resnih pogajanj, pošljemo na začetna pogajanja pogajalce, ki le zbirajo informacije (kakšni so nasprotniki, kakšen začetni položaj predstavljajo, koliko so pripravljeni popuščati itd.).

– Čustveni izbruh. Pogajalec »pobesni« ali pa se »zjoka«. Čustva kaže v pogajanjih uporabljati le nadzorovano. Nadzorovani izbruh ima lahko funkcijo dokazovanja nasprotniku, da mislimo resno. Spontani izbruhi, tudi če so še tako iskreni in utemeljeni, pa so večinoma neproduktivni. Itd.

Taktik, ki jih je mogoče uporabljati na pogajanjih, je še cela vrsta. Precej obsežen seznam npr. navaja Le Poole (1991, 114–130). Uporaba neke taktike seveda zahteva, da se stranka zaveda, da izbira svojo taktiko tudi druga stranka v pogajanjih. Zato jo mora čim prej odkriti. Za vsako taktiko velja tudi, da je mogoče opredeliti protitaktiko.

Določitev pogajalcev. Ker v pogajanjih sodelujejo ljudje, njihove lastnosti lahko odločilno vplivajo na izhod pogajanj. Pomen pogajalskih znanj in spretnosti je bil že omenjen. Naslednji vidik so osebnostne lastnosti pogajalcev. Številni priročniki navajajo zelo dolge sezname potrebnih osebnostnih lastnosti. Le Poole jih deli na ugodne lastnosti in napake pogajalcev (Le Poole: 1991, 18–22). Med potrebnimi oz. ugodnimi lastnostmi je na prvem mestu potrpežljivost, pomembna je nadalje prepričljivost, seznam pa se nadaljuje z lastnostmi kot vztrajnost, odpornost proti stresu, inventivnost in ustvarjalnost, analitičnost, fleksibilnost, racionalnost, pri-srčnost itd. Noben pogajalec nima vseh teh lastnosti. Med največje napake pogajalcev pa štejejo želja, da bi ugajali, naivnost, prezaupljivost, togost, prepirljivost in nesposobnost obvladovanja negotovosti. Ker kolektivna pogajanja potekajo praviloma med dvema skupinama pogajalcev, pride do dodatnih problemov. Skupina pogajalcev mora biti usklajena. Nasprotnik ne sme odkriti »razpok« v stališ-čih med posameznimi člani, razen če to načrtujemo. Priporočajo, da skupina ni večja kot tri do pet ljudi izkušenih pogajalcev, ki morajo razdeliti vloge (vodja, zapisovalec, povzemalec, itd.), saj posameznik težko opravlja kakovostno več vlog hkrati. Za člane je predvsem pomembno, da obvladajo spretnost pogajanja. To je

pomembnejše, kot da so strokovnjaki (Le Poole: 1991, 100). S strokovnjaki za posamezna področja se pogajalci lahko posvetujejo, če je to potrebno.

Ocena okoliščin pogajanj. Gre predvsem za oceno, kakšni so zunanji vplivi na pogajanja: družbenopolitični vplivi, zakonodaja, javno mnenje itd.

Fizično okolje pogajanj. Gre za praktična vprašanja ureditve pogajanj, kot so izbira prostora, ureditev prostora, zagotovitev drugih pomožnih pogojev itd. Pogajanja v našem prostoru imajo vrsto prednosti, saj nam je prostor poznan, domač, ga psihično obvladujemo. Obenem pa to, da druga stranka pride k nam na pogajanja, tudi kaže na njen precejšen interes za pogajanja, posebej če pride od daleč in za to porabi precej časa. Na drugi strani pa nam obisk pri nasprotni stranki mnogo pove o njej, kar nam lahko koristi v pogajanjih. Iz ureditve prostora, odnosa s tajnico in sodelavci itd. izvemo mnogo takega, kar bi nam sicer ostalo skrito. Pogajanja na nevtralnem mestu pa so rešitev, če pogajalski stranki ne želita pogajanj pri eni ali drugi iz katerega koli razloga. Fizična ureditev prostora pogajanj mora zagotavljati enakopravnost pogajalcev. Ne smejo imeti eni višjih ali bolj udobnih stolov kot drugi, ne sme enim močna svetloba osvetljevati obrazov, medtem ko so drugi v polsenci itd.

Začetek pogajanj

Za začetek pogajanj je značilno, da se pogajalski *stranki medsebojno spoznava-ta*. Spoznavata tudi fizične in druge okoliščine pogajanj. Že začetek pogajanj je preizkus priprav na pogajanja. Stranki ugotovita, ali so izpolnjeni pogoji, ki sta jih postavili za začetek pogajanj.

Pravi začetek pogajanj navadno pomeni *predstavitev pogajalcev*. V predstavitvi stranki nasprotniku sporočita o pogajalcih tiste informacije, za katere želita, da jih nasprotnik pozna. Obenem pa skušata izvedeti o nasprotniku čim več tistega, za kar menita, da lahko prispeva k uspehu pogajanj.

Naslednja stopnja je *določitev dnevnega reda*. Ob tem je ponovno treba poudariti, da kaže vključevati v pogajanja samo tisto, kar je res predmet pogajanj, in vsebine ne razširjati (saj bo problemov že tako dovolj!). O dnevnem redu se morata stranki sporazumeti. Konflikt pri tem ni nujen, saj je včasih eni ali obema, vseeno, kakšno je zaporedje točk. Nekateri priporočajo, da v pogajanjih na začetku obravnavajo lažje zadeve. Hiter sporazum o lažjih vprašanjih lahko ustvari ugodno vzdušje za težje zadeve. Drugi spet vidijo prednost v reševanju najtežjih najprej. Če se stranki sporazumeta o teh, potem so lažje urejene mimogrede. Tretja možnost je mešano obravnavanje: težki vsebini sledi lažja, potem spet težja itd. Logika tega je, da se pogajalci pri obravnavanju lahko malo odpočijejo od težkih. Itd.

Sledi *predstavitev začetnih položajev* pogajalskih strank. V tem stranki predstavi svoje cilje, kaj od pogajanj pričakujeta. Navadno so to maksimalne zahteve brez nakazovanja možnega popuščanja. Opis začetnih položajev pokaže, koliko sta si stranki narazen. Vsaka stranka pokaže svoje temeljne argumente in dejstva, s katerimi utemeljuje svoj položaj. Ne tako redka pogajanja se s tem že končajo, saj stranki ugotovita, da sta predaleč narazen, da bi bil sporazum možen. Nakazana namera ene stranke, da zapusti pogajanja, je lahko tudi preizkušnja druge, koliko je pripravljena na popuščanje.

V tej začetni fazi stranki *spoznata in preizkusita tudi obnašanje*, svoje in nasprotnikovo. Ta informacija praviloma vodi do izboljšanja obnašanja pogajalcev

v smeri večje učinkovitosti. Zlata pravila so, da mora vsak več poslušati kot govoriti, da ne sme prekinjati nasprotnika in vpiti nanj, naj bo v govorih kratek, naj postavlja vprašanja, naj ne bo že na začetku preveč pameten itd.

K uvodni fazi sodi tudi *predstavitev oziroma ugotovitev pristojnosti* strank v pogajanju. Pogajanja so zelo otežena, če posamezen pogajalec ali stranka nima pooblastil za sklepanje kompromisov oz. za popuščanje. Pogajanja so zelo razvlečena, če mora katera od strank za vsako malenkost pridobivati soglasje svojih nadrejenih.

Proces iskanja skupno sprejemljivih rešitev

Ta faza je lahko zelo dolga. V mednarodnih pogajanjih pogosto traja več let. Zato jo mnogi avtorji razstavljajo na različne sestavine, ki si sledijo v zaporedju ali pa se krožno ponavljajo. Njena vsebina je približevanje položajev strank do točke, kjer je možna sklenitev sporazuma.

V pogajanjih *gre za prepričevanje nasprotne strani*, ne za debatni klub. To je ključno pravilo obnašanja pogajalcev pri iskanju skupno sprejemljivih rešitev. Nobenega smisla nima, da ena ali druga stran obsežno razlaga svoja stališča, navaja dokaze, po katerih je sama prepričana, da ima prav, itd. Prav tako nima nobenega smisla prerokanje z nasprotnikom o njegovem prepričanju. Cilj pogajanja je sporazum. Temu mora biti podrejena celotna dejavnost.

Biti prepričljiv zahteva spoštovanje nekaterih pravil. Le Poole jih npr. navaja 32 (Le Poole: 1991, 33–40). Podlaga prepričljivosti je vsekakor dobro razumevanje nasprotnika, kar dosežemo z aktivnim poslušanjem. Ne le da smo tiho, ko nasprotnik govori, da ga ne prekinjamo, ampak da se potrudimo razumeti njegov položaj. To pokažemo z aktivnim spraševanjem, povzemanjem itd. Informacije, ki nam manjkajo, lahko pridobimo z neposrednim spraševanjem.

Naslednje načelo je, spoštujemo pravico nasprotnika, da ima svoje stališče. To pokažemo s tem, da poskušamo razumeti potrebe nasprotnika, da se strinjamo s tistim, kar je že v začetku skupno (ponavljam, ker je to pogosta napaka!), da ga ne prekinjamo, ne napadamo, da odstranjujemo nesporazume itd.

Prepričljivost je odvisna tudi od našega obnašanja. Govoriti kaže relativno malo. Učinkovit govor je tisti, ki ima kratek začetek in jasen konec, oba pa sta blizu skupaj. Pri razlagi ne kaže preveč hiteti. Svoj položaj kaže obrazložiti nedvoumno in utemeljeno. Pokazati moramo strinjanje z nekaterimi nasprotnikovimi stališči. Poudariti sličnosti. Odgovarjati le na tista nasprotnikova vprašanja, ki smo jih dobro razumeli. Oblikovati jasne protipredloge. Če mislimo, da nasprotnik pozna naše šibke točke, je boljše, da jih omenimo sami. Poskušajmo tudi vzpostaviti zvezo med nasprotnikovimi stališči in našimi. Obenem pa lahko ugotovimo nasprotnikovo poštenost s tem, da jo preizkusimo. Nasprotnika ne kaže zmerjati, če nekoga neposredno napadamo, je jasno, da se bo branil. Tudi grožnje in sarkazem imajo navadno nasprotni učinek od pričakovanega. Ob vsem tem pa je treba še posebej poudariti, da so dejanja zgovornejša od besed. Zato kaže mnogo predlagati. Predlagati nove rešitve, ne se samo nestrinjati in jadikovati nad razlikami.

Naslednji pomemben vidik je *koncesija*, popuščanja, odstopanja od začetnega predloga. Osnovni ton pogajanj je lahko »eden je zmagovalec, drugi poraženec« ali pa »oba zmagovalca«. Navadno se v obsežnejših pogajanjih pokaže potreba oz. možnost zdaj enega zdaj drugega.

Med pogajaji moramo nasprotniku pokazati, da smo pripravljeni na popušča-

nje v svojih zahtevah, da bi dosegli sporazum (če smo res), in opazujemo njegove reakcije, ali kaže podobno nagnjenje ali ne. Ne vodi vsako popuščanje do zblíževanja stališč. Če nasprotnik presodi, za zlahka popuščamo, lahko zviša svoje želje in se začetna razdalja lahko poveča kljub popuščanju. Navadno kaže začeti z visokimi zahtevami in si pustiti prostor za popuščanje. Problem je seveda ta, da pogosto ne vemo, kje je dejanska točka sporazuma, na kaj je nasprotnik pripravljen pristati. Kdor je, recimo, že kdaj barantal z indijskimi trgovci, je vedno pred dilemo, ali ni trgovec začel tako visoko, da z velikim popuščanjem še vedno doseže dejansko zelo visoko ceno. Izkušeni pogajalci o znanih zadevah seveda že dokaj dobro vedo, kje je verjeten sporazum. Pogajanja ob kolektivnih pogodbah so gotovo takšna. Vendar izkušnje kažejo, da dosežemo več, če začnemo visoko (»samouresničevalne napovedi«). Seveda ne previsoko, da ne bi prestrašili nasprotnika in bi pogajanja zapustil (če se res hočemo sporazumeti). S koncesijami ne kaže hiteti. Le Poole npr. postavlja naslednje pravilo: nikdar je boljše kot pozno, kasneje je boljše kot zdaj (Le Poole: 1991, 77). Ko presodimo, da je čas za koncesije, jih kaže dajati postopoma v majhnih količinah. Za vsako naše popuščanje moramo dobiti nekaj nazaj. Vendar vsako nasprotnikovo popuščanje ni dejanska koncesija. Lahko je začel previsoko. Ocena nasprotnikovih koncesij je odvisna od ocene realnosti njegovih zahtev. Posebej kaže iskati koncesije, ki nam pomenijo malo, nasprotniku pa veliko. Za take lahko veliko iztržimo, kar omogoča, da smo vsi zmagovalci na pogajanjih. Seveda pa ne smemo pokazati nasprotniku, da je to za nas manj pomembna koncesija. Tudi ne kaže pristajati na srednjo vrednost kot rešitev. Morda je začel nasprotnik previsoko in mu sredina daje več, kot bi sicer dobil. Sredina je primerna rešitev le, ko so razlike že majhne.

Napotkov, kako dati najmanj koncesij in jih obenem kar največ dobiti, je veliko. Redki so uporabni za vse priložnosti. Pravi vzorec je odvisen od konkretnih okoliščin. Splošni vzorec je: KDO, KOLIKO česa KDAJ dobi? Nekateri priporočajo, da vsako koncesijo spremlja vprašanje: kaj dobim, ČE popustim glede ... Gotovo pa je največja napaka, če ne reagiramo na nasprotnikovo pripravljenost na popuščanje. Na koncu pogajanj nikdar ne povejmo nasprotniku, da je popustil bolj, kot smo pričakovali. V vsakem primeru moramo nasprotniku pustiti, da reši svoj obraz.

Posebno vprašanje je, ali je v pogajanjih dovoljeno lagati oziroma koliko je dovoljeno z nenatančnimi informacijami zavajati nasprotnika. Tu gre za vprašanje etike pogajalcev. Vendar je za trgovska pogajanja v mnogih državah vrsta temeljnih vprašanj urejena tudi z zakonom in sodno prakso. Za ZDA daje recimo celovit prikaz urejenosti tega vprašanja R. Shell v sestavku Kdaj je v pogajanjih laganje v skladu z zakonom (Shell: 1991). Dilem je cela vrsta. Postopno jih bomo morali urediti tudi pri nas.

Proces približevanja položajev nasprotnikov v pogajanjih lahko pripelje tudi do *mrtve točke*, ko se zdi, da sporazum ni več mogoč. Najprej se moramo ob tem vprašati, ali gre za resnično mrtvo točko ali pa je to le nasprotnikova taktika, da bi izsilil od nas večje koncesije. Lahko gre za našo konstrukcijo, da bi preizkusili nasprotnikovo pripravljenost za sporazum. Lahko se pogajanja s tem tudi končajo, saj je slab sporazum manj vreden od nikakršnega. Če pa gre za resnično mrtvo točko proti interesom obeh, jo je treba preseči. Včasih pomaga povzemanje doseženega, ob čemer se pokaže nesmiselnost, da bi se po toliko sporazumevanja razšli zaradi malenkosti. Včasih pomaga vračanje na neko točko, kjer je bil sporazum še prisoten. Včasih pomaga tudi, če spremenimo temo pogajanj in se na sporno vrnemo kasneje. Pogosto nekaj odmora v pogajanjih naredi čudež. Marsikatero

pogajanje so z mrtve točke premaknila neformalna stranska pogajanja. Včasih pomaga pomoč višjih. Tudi zamenjava pogajalcev je lahko ugodna, saj se novi pogajalci poskušajo prikazati uspešni. Lahko pa pomaga zunanja arbitraža.

Pomembna je tudi *vloga časa za pogajanja*. Za pogajalce je čas moč. Tisti, ki se mu mudi, je v neugodnejšem položaju. Hitra pogajanja so navadno zelo uspešna – pa ne za tistega, ki se mu mudi. Pritisk časa zmanjšuje zahteve in zvedeni argumente. Če vemo, da se nasprotniku mudi, imamo veliko dodatno moč. Z zavlačevanjem nasprotnika prisilimo v večje popuščanje, kot bi ga sicer.

Seveda pa ima omejitve časa lahko tudi pozitivne učinke za obe stranki. To se zgodi, če obe stranki skupno postavita končni datum za sklenitev sporazuma. Dobro in utemeljeno postavljen končni datum lahko poveča koncentracijo na pogajanjih in pospeši sporazumevanje. Vendar (skoraj vedno) kaže računati na podaljšanje pogajanj čez predvideni datum. Potrpežljivost je v takih primerih dobrodošla lastnost pogajalcev.

Oblikovanje sporazuma in konec pogajanj

Kdaj so pogajanja zrela, da se končajo in sklene sporazum, je odvisno od situacije. Znaki zrelosti so različni. Eden najpomembnejših je, če sta nasprotnika prepričana, da sta s pogajanjmi nekaj dosegla in da je možen sporazum boljši kot nikakršen sporazum. Obenem pa morata biti nasprotnika prepričana, da ni mogoče od nasprotnika doseči nadaljnjih koncesij. Najprepričljivejši znak, da nasprotnik ne more pričakovati še več popuščanj od nas, je, da zagrozimo z umikom že danih koncesij. Vsak pogajalec ima torej dva problema: 1. nikdar ne ve, ali bi lahko od nasprotnika še kaj iztisnil, in 2. pritiska, naj se končajo, preden bi nasprotnik še kaj iztisnil od njega (Benson, Kennedy; McMillan: 1990, 123).

Kdo naj predlaga konec pogajanj? Ta ima prednosti in pomanjkljivosti. Prednost je, da narekuje tempo, daje ton razpravi, poudari svoj položaj. Pomanjkljivost pa je, da morda ponudi nasprotniku več, kot je potrebno, in od njega dobi manj, kot bi lahko.

Glede na vsebino je sporazum mogoče oblikovati na dva načina. En način je pogajanje o vsaki sestavini posebej in sporazum o vsakem delnem problemu, ki ga ne povezujemo s celoto. Drug način pa je sporazum v paketu. Delni sporazumi veljajo le, če velja tudi celota. Če se pogajanje zatakne pri kakšni malenkosti, lahko zaradi nje pade v vodo celoten paket.

Konec pogajanja mora spremljati povzetek doseženega. Tako se jasno pokaže, kaj so pogajalci dosegli. Sporazum priporočajo tudi proslaviti s primerno ceremonijo, ki daje pogajalcem vtis, da so veliko dosegli, in je obenem priznanje za njihovo delo.

NAVEDENA LITERATURA

1. Benson, J., Kennedy, G., McMillan, J.: *Managing Negotiations*. Hutchinson Business Books, London 1990
2. Bisno, H.: *Managing Conflict*. SAGE, London 1988
3. Blake, R., Shepard H. A.: *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Gulf Publishing Company, Houston 1964
4. Clegg, H. A.: *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*. Basil Blackwell, Oxford 1983
5. Coser, L. A.: *The Function of Social Conflict*. Routledge and Kegan Paul, London 1956
6. Kavčič, B.: *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana 1991
7. Kavčič, B., Lukan, A., Mesner-Andošek, D., Čibron, A.: *Stavke*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana 1991

8. Le Poole, S.: Never Take No for an Answer. Kogan Page, London 1991
9. Shell, R. G.: When It Is Legal to Lie in Negotiations? Sloan Management Review, Vol. 32, No. 3, Spring 1991
10. Walton, R., McKersie, R.: A Behavioral Theory of Labour Negotiations: an Analysis of Social Interaction System. McGraw Hill, New York 1965
11. Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list Republike Slovenije, 16. 4. 1990, št. 4