



POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ, XIII dio

# Kompromisni i kolaborativni pregovarački stil

mr. sc. Mladen Jančić, CMC



Kada se govori o pregovaranju i kakvo bi ono trebalo biti, kompromis je za mnoge civiliziran i prihvatljiv koncept. Moje iskustvo sa trening radionica o pregovaranju sugerira da se možda i najveći broj ljudi, na pitanje kako bi sami sebe opisali kao pregovarača, samo-klasificira kao "kompromisni pregovarač".

Neki idu čak i korak dalje pa pojam pregovaranja poistovjećuju s kompromisom koji strane u pregovaranju moraju postići da bi pregovaranje bilo „uspješno“.

To nam govori da je za mnoge kompromis najbolji izbor/pristup u pregovaranju s drugim pregovaračkim stilovima o kojima smo govorili u prethodnim nastavcima kolumne (natjecateljski, prilagodljivi stil te „bjegunac“). Međutim, upravo takvim pristupom u većini slučajeva mnogi ispuštaju priliku ostvariti dodatnu vrijednost u pregovorima, tj. ostavljaju „value on the table“.

Upravo zbog toga, većina „kompromisnih“ pregovarača bi trebala razmotriti pomak prema kolaborativnom pregovaračkom stilu, iako razlika između ova dva stila nije uvijek jasno definirana.

## Primjer kompromisnog dogovora

Da bi pojasnili ovu razliku uzmimo za primjer dosta duge pregovora koji su se vodili između jedne lokalne općine (njegovog predstavnika - Marka) i dobavljača koji je trebao održavati javne površine na teritoriju općine (Darko). Nakon dosta sastanaka, strane su napravile dobar progres prema obostrano prihvatljivom rješenju, ali su ipak zapale u ćorsokak – naime dobavljač (Darko) nije želio pristati na finalnu cijenu koju je nudila lokalna općina (Marko). Razlika u cijeni je bila otprilike 200.000 kn na vrijednosti ugovora od cca 2 mil. kuna godišnje. Prijetio

je scenarij obostranog odustajanja od pregovora.

Da bi se ipak spasilo što se spasiti da (nakon jako puno uloženog vremena i truda da se postigne kakav-takav dogovor), Marko je predložio „kompromisno“ rješenje: „Podijelimo iznos od 200.000 kn da se nađemo na polovini...“. Darko je razmišljao da li da pristane na ponudeno te je bio u nedoumici kako će opravdati takav potez (dodatni popust) vlasnicima svoje tvrtke.

Ono što u ovom primjeru imamo je mogućnost tzv. „kompromisnog“ dogovora (u što spada i dijeljenje razlike), koji na površini izgleda sasvim „normalno“ (ako izuzmemo mogućnost za neetičnu verziju istog). S druge strane, da bi se postigao, oba pregovarača bi morala preći preko za njih prethodno definiranih/prihvatljivih limita te je kreiran i dodatni stres, a možda time ugrožena i buduća suradnja.

## Sofisticiraniji pristup

Da se ipak može postupiti sofisticiranije dokazuje i stvarni nastava istih pregovora. Naime, umjesto da pristane na Markov prijedlog, Darko je Marku postavio sljedeće pitanje: „Postoji li još nešto što je vama veoma bitno prilikom ugovaranja ovakvih poslova a čega se još nismo dotakli?“. Odgovor koji je dobiven na ovo pitanje je da općina smatra dosta bitnim dvije stvari koje do tada još nisu bile razmatrane: da preferiraju višegodišnji ugovor (za razliku od jednogodišnjeg koji je bio predmet pregovora do tada i za koji je Darko pretpostavljao da je jedini mogući), jer im takav odnos omogućava znatne uštede, te da bi se time ublažila i prilično negativna reputacija koju su dobili svojim ustaljenim tvrdim „ponašanjem“ u pregovorima (imali su status jako „nezgodnog partnera za pregovore“). Druga stvar je bila ta da je predstavnik općine bio relativno nov u poslu koji radi, pa bi cijenio dodatna objašnjenja i pomoć prilikom realizacije tehničkog dijela ugovora, naime trebao je trening tj. dodatnu edukaciju.

Nakon što je dobio ovakvu informaciju, Darko je shvatio da je bio u zabludi misleći da općina ne želi višegodišnji ugovor (jer u prošlosti to nisu prakticirali), pa je izračunao da u slučaju višegodišnjeg ugovora može odobriti popust u iznosu od 80.000 kn popusta, dok je trening ionako bio sastavni dio cijelog paketa (što Marko do tada nije ni znao). Čuvši za mogućnost popusta od 80.000 kn te za uključeni trening u cijeni, Marko je ponudio 20.000 kn s njihove strane kao znak dobre volje. Kolaborativni (suradnički) stil je primijenjen jer su „nedodirljive“ stvari nakon kvalitetnije komunikacije isplivale na površinu, što u slučaju kompromisnog pristupa nije uvijek slučaj.

**Razmatranje dodatnih, ponekad „nedodirljivih“ informacija, rezultiralo je boljim/kvalitetnijim dogovorom za obje strane, a puno više dodatne vrijednosti je „spašeno“ upravo ovakvim pregovaračkim pristupom.**



Učinkovito poslovno pregovaranje I., 27.09.2012

Retorika i prezentacijske vještine, 01.10.2012.

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

Informacije: 01 463 7437 ili [www.anglo-adria.com](http://www.anglo-adria.com)