

# KULTURNE ETIČKE RAZLIKE U POSLOVNOM PREGOVARANJU

---

**Babić, Filomena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:095531>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Filomena Babić

**KULTURNE ETIČKE RAZLIKE U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Filomena Babić

**KULTURNE ETIČKE RAZLIKE U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Kolegij: **Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010220615

e-mail: [fbabic@efos.hr](mailto:fbabic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study Logistic Management

Filomena Babić

**CULTURAL ETHICAL DIFFERENCES IN BUSINESS  
NEGOTIATION**

Graduate paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Filomena Babić

**JMBAG:** 0010220615

**OIB:** 12734654719

**e-mail za kontakt:** fbabic@efos.hr

**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Kulturne etičke razlike u poslovnom pregovaranju

**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 2021. godine

Potpis 

# Kulturne etičke razlike u poslovnom pregovaranju

## SAŽETAK

Etika predstavlja znanstvenu disciplinu koja istražuje moralno djelovanje. Njen je zadatak izvršiti valorizaciju istinskih i realnih društvenih vrijednosti. Moral predstavlja skup nepisanih pravila i normi, što ga i razlikuje od etike. Poslovna etika ili etika poslovanja podrazumijeva već prihvaćene oblike rada i načela u poslovnim subjektima. Poslovni subjekti primjenjuju etiku u poslovanju kako bi spriječili štete, zaštitili poduzeće i zaposlenike te iz osobnih razloga. Postoji nekoliko razina s kojih se determinira poslovna etika, gdje se ista primarno promatra s aspekta veličine i geografskog smještaja poslovne organizacije, odnosno sa globalne, nacionalne ili regionalne razine. Osim toga, unutar poslovne organizacije se poslovna etika implementira prvo unutar samih organizacijskih jedinica, potom prema hijerarhijskim razinama i centrima odgovornosti te na kraju s aspekta cijelog poduzeća i njegova ponašanja u vanjskom okruženju.

Moralno odgovorna osoba ili nositelj moralne odgovornosti u poslovanju naziva se subjekt poslovne etike. Može biti pojedinac, ali i korporacija država ili društvo. Neetičnim ponašanjem naziva se nešto što nije u skladu s općeprihvaćenim pravilima, te nije u skladu sa zakonom. Pregovaranje je jasna i dobrovoljno dogovorena razmjena između osoba koje žele nešto jedna od druge. Implementacijom poslovne etike u poslovanju vidljivo je djelovanje i menadžera i zaposlenika koji posjeduju isključivo visoke i profesionalne vrijednosti i odnose u svojoj suradnji, poštujući integritet svakog suradnika. Poslovna etika je stoga disciplina za koju se očekuje da će je implementirati svako poduzeće sa ciljem promocije svoje učinkovite organizacijske kulture.

Kulturne razlike u pregovaranju između menadžera zapadnih i istočnih zemalja ukazale su na značajne razlike u poslovnim pregovorima i primijeni etičkih vrijednosti. Zapadne zemlje karakteriziraju brzi i konkretni pregovori sa polučnim brzim i učinkovitim rezultatima, dok istočni poslovni ljudi pregovaraju polako, racionalno i promišljeno poštujući menadžersku hijerarhiju te nastojeći izvući najbolje od suradnje za svoju poslovnu stranu.

**Ključne riječi:** poslovno pregovaranje, poslovna etika, kultura

## **Cultural ethical differences in business negotiation**

### **ABSTRACT**

Ethics is a scientific discipline that explores moral action. Its task is to valorize true and real social values. Morality is a set of unwritten rules and norms, which distinguishes it from ethics. Business ethics or business ethics implies already accepted forms of work and principles in business entities Business entities apply business ethics to prevent harm, protect the company and employees and for personal reasons.

There are several levels from which business ethics is determined, where it is primarily viewed from the aspect of size and geographical location of business organizations, ie with global, national or regional levels. In addition, within a business organization, business ethics is implemented first within the organizational units themselves, then according to hierarchical levels and centers of responsibility, and finally from the aspect of the entire company and its behavior in the external environment.

A morally responsible person or holder of moral responsibility in business is called a subject of business ethics. It can be an individual, but also a corporation, a state or a society. Unethical behavior is something that is not in accordance with generally accepted rules, and is not in accordance with the law. Negotiation is a clear and voluntarily agreed exchange between people who want something from each other. The implementation of business ethics in business shows the actions of both managers and employees who possess only high and professional values and relate in their cooperation, respecting the integrity of each employee. Business ethics is therefore a discipline that every company is expected to implement in order to promote its effective organizational culture.

Cultural differences in negotiation between managers in Western and Eastern countries indicated significant differences in business negotiations and applied ethical values. Western countries are characterized by fast and concrete negotiations with speed and efficient results, while Eastern business people negotiate slowly, rationally and thoughtfully, respecting the management hierarchy and trying to get the best out of cooperation for their business side.

**Keywords:** ethics, business negotiations, business ethics, negotiator



## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod .....   | 1  |
| 2. Metodologija rada .....  | 3  |
| 2.1. Predmet rada .....   | 3  |
| 2.2. Ciljevi rada.....  | 3  |
| 2.3. Znanstvene metode.....   | 3  |
| 2.4. Struktura rada.....  | 3  |
| 3. Poslovna etika .....   | 5  |
| 3.1. Etika – pojam i definicija .....                                 | 5  |
| 3.2. Etika i karakterne osobine .....                                 | 7  |
| 3.3. Subjekti poslovne etike .....                                    | 8  |
| 3.4. Faktori utjecaja na poslovnu etiku i etički izbor .....          | 9  |
| 3.5. Vodstvo i etika .....  | 11 |
| 3.5.1. Neetično ponašanje poslovnih subjekata .....                   | 12 |
| 3.5.2. Dobro i loše vodstvo .....                                     | 12 |
| 4. POSLOVNO PREGOVARANJE .....  | 14 |
| 4.1. Pojam i podjela pregovaranja .....                               | 14 |
| 4.2. Procesi i tehnike pregovaranja .....                             | 15 |
| 4.3. Strategija i taktike pregovaranja .....                          | 16 |
| 4.4. Faze pregovaranja .....  | 18 |
| 4.5. Tipovi pregovarača.....  | 19 |
| 5. ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU .....                               | 20 |
| 5.1. Etika u poslovnom pregovaranju .....                             | 20 |
| 5.2. Etički upitne situacije u poslovanju .....                       | 20 |
| 5.2.1. Davanje mita ili potkupljivanje .....                          | 21 |
| 5.2.2. Obmana ili prijevara .....                                     | 21 |
| 5.2.3. Pogrešno predstavljanje ili nadilaženje vlastitih ovlasti..... | 22 |
| 5.2.4. Favoriziranje ili poseban tretman.....                         | 23 |
| 5.2.5. Zloraba povjerljivih informacija .....                         | 23 |
| 5.2.6. Prodaja iza leđa .....   | 23 |
| 5.3. Motivi moći .....  | 23 |
| 5.4. Metode za rješavanje etičkih dvojbi.....                         | 24 |
| 6. ETIKA POSLOVNOG PREGOVARANJA U RAZLIČITIM KULTURAMA .....          | 26 |

|  |    |
|--|----|
| 7. KULTURNE RAZLIKE U POSLOVNOM PREGOVARANJU U RAZLIČITIM DRUŠTVIMA.....                 | 30 |
| 7.1. Značajke kulturnih razlika u poslovnom pregovaranju na globalnoj razini .....       | 30 |
| 7.2. Kultura poslovnog pregovaranja u zapadnim zemljama svijeta .....                    | 33 |
| 7.3. Kultura poslovnog pregovaranja u istočnim zemljama svijeta sa osvrtom na Kinu ..... | 35 |
| 8. ZAKLJUČAK .....   | 38 |
| Popis slika .....  | 42 |

## 1. Uvod

Kada je riječ o etici u pregovaranju ne postoji pisano pravilo osim da je za rješavanje etičkih dilema važno suosjećanje. Pregovarač treba imati sposobnost razumijevanja osjećaja druge strane te sposobnost sagledavanja situacije s objektivne strane kako bi uvidio jesu li njegovi postupci etični. Ukoliko želi ostaviti dobar dojam te izgraditi dugoročno poslovanje važno je biti etičan tokom pregovaranja, ali i u poslovanju općenito. Primjenom učinkovitih metoda pregovaranja stječe se pozitivna i dobra percepcija poduzeća u javnosti. Pregovarači koji su moralni i etični u pregovorima žele postići „win-win“ situaciju, odnosno postići dogovor koji će zadovoljiti potrebe obje strana u pregovorima.

Etika je u poslovanju izrazito bitna jer se temelji na primjeni etičkih principa u odnosu prema organizaciji, radnim kolegama ali i prema klijentima odnosno potrošačima. Poslovna etika osigurava da postoji određena osnovna razina povjerenja između potrošača i različitih oblika tržišnih sudionika. Na primjer, upravitelj portfelja mora isto razmotriti portfelje članova obitelji i malih individualnih ulagača. Takve prakse osiguravaju javnosti pravedan tretman.

Koncept poslovne etike započeo je 1960-ih kada su korporacije postale svjesnije rastućeg društva zasnovanog na potrošačima koje je pokazalo zabrinutost u pogledu okoliša, društvenih uzroka i korporativne odgovornosti. Povećana usredotočenost na "društvena pitanja" bila je obilježje desetljeća.

Od tog je razdoblja evoluirao koncept poslovne etike. Poslovna etika nadilazi samo moralni kodeks ispravnog i pogrešnog; pokušava uskladiti što poduzeća moraju učiniti legalno sa očuvanjem konkurentne prednosti u odnosu na druga poduzeća.

Kulturne razlike među poslovnim pregovaračima obilježene su tradicijom kulturnih vrijednosti koje se prenose i na poslovni svijet. Te se vrijednosti razlikuju od zemlje do zemlje, a razlike su naročito izražene između zapadnih i istočnih zemalja. Tako su u zapadnim zemljama izraženi brzi i željeno učinkoviti poslovni pregovori, dok se u istočnim zemljama

pregovara polako i racionalno, važući sve potencijalne segmente suradnje da bi ta strana dobila najbolje za sebe.

## **2. Metodologija rada**

U ovom poglavlju objasnit će se metodologija istraživanja. Poblize će se opisati predmet istraživanja i cilj te korištene znanstvene metode pri izradi rada i struktura rada.

### **2.1. Predmet rada**

Predmet rada jest prikazati kulturne etičke razlike u pregovaranju i njihovu implementaciju primarno kroz razradu teorijske problematike, a potom na aplikativnom dijelu. Budući da su pregovarači menadžeri u poslovanju, njihova kultura i primjena etičkih vrijednosti u pregovaranju je veoma važna za ishod pregovaračkog procesa.

### **2.2. Ciljevi rada**

Cilj rada je prikazati kulturne etičke razlike u poslovnom pregovaranju, definirati etiku i poslovnu etiku, kao i termin poslovno pregovaranje. Cilj istraživačkog dijela rada je vidjeti kako reagiraju pregovarači u poslovnoj praksi zapadnih i istočnih zemalja prilikom susreta sa pregovaračkim procesima. Svrha je rada ukazati na važnost primjene etike u pregovaranju kao i spoznati determinaciju kulturnih etičkih razlika u pregovaračkim metodama kod različitih poduzeća.

### **2.3. Znanstvene metode**

Znanstvena metoda koja je korištena u istraživačkom dijelu metoda komparacije. Također, podaci su prikupljeni iz knjiga i putem Interneta. Tijekom izrade rada koristile su se metoda analize, indukcije i dedukcije, sinteze, metoda klasifikacije i metoda deskripcije.

### **2.4. Struktura rada**

Diplomski rad se sastoji od sedam dijelova, osim uvoda, zaključka i metodologije rada. Treće poglavlje se bavi definiranjem etike te odnosa etike i zakona. Zatim, u četvrtom poglavlju,

definirana je poslovna etika, koje su njene zadaće, kakav je odnos menadžera prema etici te su definirani subjekti poslovne etike. U petom poglavlju definirano je pregovaranje, podjela pregovaranja, taktike i strategije koje se koriste tokom pregovaranja, faze pregovaranja te tipovi pregovarača. Zatim slijedi šesto poglavlje gdje je definirana etika u poslovnom pregovaranju, etički upitne situacije koje se mogu javiti u poslovnom pregovaranju te metode za rješavanje istih. Sedmo poglavlje opisuje etiku poslovnog pregovaranja u različitim kulturama. Nakon toga slijedi osmo poglavlje ili istraživački dio rada gdje je na primjeru ispitana etičnost u hrvatskoj poslovnoj praksi.

### **3. Poslovna etika**

Poslovna etika je grana primijenjene etike, podrazumijeva već prihvaćene oblike rada i načela u poslovnim subjektima. U ovom poglavlju će se pobliže definirati općenito što je etika te pojam poslovne etike,, navesti subjekte poslovne etike te faktore utjecaja na etički izbor.

#### **3.1. Etika – pojam i definicija**

Neki ljudi tvrde da je jedina svrha tvrtke povećati profit i da je fokusiranje na bilo koje drugo pitanje kršenje fiducijarne odgovornosti. No, samo zato što je poslovanje visoko konkurentno područje ne znači da tvrtka mora biti amoralna. Tvrtka još uvijek može zaraditi pridržavajući se etičkog kodeksa poslovanja. Budući da društveni mediji imaju sve važniju ulogu u oblikovanju ugleda poduzeća, svaka tvrtka koja svoj put zacrta moralnim kompasom poboljšat će svoju reputaciju, izgradivši bazu vjernih kupaca u skladu sa svojim dobrim namjerama, povećavajući tako prodaju i profit.

Prije društvenih previranja 1960 -ih, poslovni moral i društvena odgovornost nisu bili glavna pitanja u poslovnom svijetu. Dakle, to je relativno nova disciplina i ona koja proizlazi iz zlatnog pravila - "ponašaj se prema drugima onako kako želiš da se prema tebi ponašaju sami" (Crohn contributor, 2021). To što se radi o novcu ne znači da bi tvrtka trebala zanemariti osnovna moralna načela. Svi potrošači znaju kako je to poslovati s drugim stranama.

Osnovni propisi koje se tvrtka treba pridržavati uključuju uključivanje osiguravanja da obje strane u poslu postupe pošteno kako bi imale obostranu korist od transakcije, da se govori istina i da se klijentima odaje poštovanje. Moralni posao može napredovati samo ako donosi profit, stoga je potrebno izraditi i pridržavati se etičkog poslovnog plana za stvaranje novca.

Ako se primjerice pojave manipulativne aktivnosti kod glavnog menadžera, to će učiniti i njegovi zaposlenici. Integritet tvrtke mora biti propis na kojem se mora insistirati na najvišim razinama menadžmenta. Etička pravila moraju se redovito naglašavati cijeloj tvrtki. Moral u poslovanju mora započeti u načinu na koji se odnosi prema svojim zaposlenicima. Ako se radnicima ne upravlja pošteno, nema razloga da se prema klijentima ponašaju ispravno. Službena izjava o misiji izvrstan je način za iznošenje etičkih propisa, osobito ako radnici

vide da se ta načela primjenjuju na sve. Paketi pogodnosti i podjela dobiti odlični su načini za poticanje zaposlenika jer sudbina tvrtke postaje njihova.

Dobar poslovni moral može smanjiti fluktuaciju zaposlenika, jer je veća vjerojatnost da će ljudi ostati u organizaciji za koju smatraju da se ponaša etično i čini dobro u svijetu. Smanjenje prometa smanjuje troškove zapošljavanja i na taj način štedi novac za poslovanje. Moralni posao također povećava privlačnost poslovanja budućim zaposlenicima, povećavajući talent bazena za zapošljavanje. Moralno vođen posao povećat će produktivnost jer će se zaposlenici ponositi svojim poslom.

Danas se u poslovnoj etici primjenjuju visoki standardi ponašanja u međuljudskim odnosima. Ona od čovjeka zahtijeva moralno, korektno i odgovorno ponašanje spram drugih da bi se održali korektni i pozitivni međuljudski odnosi.

Iako se etika oduvijek promatrala kao grana filozofije, njezina sveobuhvatna praktična priroda povezuje je s mnogim drugim područjima studija, uključujući antropologiju, biologiju, ekonomiju, povijest, politiku, sociologiju i teologiju. Ipak, etika se i dalje razlikuje od takvih disciplina jer se ne radi o činjeničnom znanju na način na koji su znanosti i druge grane istraživanja. Točnije, to se odnosi na utvrđivanje prirode normativnih teorija i primjenu ovih skupova načela na praktične moralne probleme.

Etika odgovornosti javila se kao potreba razvoja osjećaja odgovornosti za svoje djelovanje, odnosno posljedice istoga. Utemeljiteljem etike odgovornosti smatra se Hans Jonas, koji je istu istraživao u trećoj fazi svoje filozofije, gdje je etiku odgovornosti nazvao „etikom za tehnološku civilizaciju“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Jonas polazi od tvrdnje o izmijenjenoj biti ljudskoga djelovanja, suprotstavljajući se novovjekovnom načelu znanstveno-tehnološke moći i marksističkomu načelu nade (Hrvatska enciklopedija, 2021). U njegovu djelovanju razvijena je koncepcija etike kao znanstvene discipline koja se temelji na principima odgovornosti koja je dugoročna i usmjerena ka budućnosti gdje je ključni pojam orijentacija na nove situacije u kojima će se čovječanstvo nalaziti.

„Grčka riječ ethos u najranijim tekstovima znači način kako je neko živo biće naviklo u svojoj životnoj sredini. Dakle način življenja kakav se nalazi, preuzima i usvaja iz svoje okoline. Riječ je dakle o nečemu što je postala druga narav, ono što bismo nazvali karakter u širem



smislu.“ (Talanga, J., 1999:11). Poznavanje etike ne čini pojedinca moralno dobrom osobom; on sam mora htjeti dobro. Može se zaključiti kako etika pomaže pojedincu da spozna ono što je moralno i oblikuje moralnu svijest.

### **3.2. Etika i karakterne osobine**

Poslovna etika ili etika poslovanja podrazumijeva već prihvaćene oblike rada i načela u poslovnim subjektima. „Poslovna etika u širem smislu, kao etika u poslovanju, je grana primijenjene etike, a proučava što je dobro i ispravno za posao. U užem smislu, ona je poslovna etika kao etika određenih dužnosti i obligacija (deontologija) vezanih bilo uz profesiju ili struku (npr. liječničku ili bankarsku), bilo uz vrstu posla (npr. medicinu ili komercijalno bankarstvo), ili čak uz cijelo društveno ili poslovno područje (npr. zdravstvo ili financijski sektor), a koja se najčešće izražava etičkim kodeksom.“ (Jalšenjak, Krkač, 2016:193).

Poslovni subjekti primjenjuju etiku u poslovanju kako bi spriječili štete, zaštitili poduzeće i zaposlenike te iz osobnih razloga. Od samih začetaka čovječanstva, sa postankom i razvojem čovjeka, razvile su se i karakterne osobine njegove ličnosti. One su se kroz vrijeme veoma mijenjale, usporedno s čovjekom. Današnji suvremeni način života doprinio je da se čovjek razvije u kompleksnu ličnost koja posjeduje stavove i vrijednosti te ih primjenjuje u svijetu i okolini u kojoj živi.

Karakterne osobine čovjeka su upravo čimbenici koji oblikuju njegovu ličnost – budući da svaki čovjek ima različite stavove i vrijednosti, on je jedinstven u odnosu na ostale i to ga čini posebnim. Stoga je danas čovjek moralni dionik društva koji u interakciji s okolinom ostvaruje međuljudske odnose te u njima primjenjuje svoje karakterne osobine i vrijednosti koje posjeduje (Cipra, 1999). Upravo iz karakternih osobina i vrijednosti koje čovjek posjeduje su se razvile temeljne filozofsko – etičke postavke koje su važne za razumijevanje čovjekova ponašanja i sustava vrijednosti koje posjeduje. To ponašanje danas počiva na normativnim standardima koji su obuhvaćeni etičkim kodeksom partikularnoga djelovanja (Bebek i Kolumbić, 2005).

Sama etika, kao nauka o moralu, ima svoje začetke duboko u grčkoj povijesti te je kao takva nastala upravo iz problematike izučavanja čovjekova karaktera. Nekad joj se posvećivalo puno više pažnje nego danas, a danas ju se smatra jednom od temeljnih načina ljudskog odnosa spram svijeta. Stoga se danas načela etike i morala primjenjuju u svim međuljudskim odnosima.

U početku je postojala etika kao osnovna znanost, međutim sa razvojem suvremenog društva i napretkom čovječanstva razvile su se radne i poslovne organizacije u kojima čovjek djeluje, a s takvim organizacijama javila se i etika kao kodeks kojih se čovjek treba pridržavati i koje treba primjenjivati. Etika se takvim pitanjima bavi na svim razinama. Njezin se predmet sastoji od temeljnih pitanja donošenja praktičnih odluka, a glavna briga uključuje prirodu krajnje vrijednosti i standarde prema kojima se ljudski postupci mogu ocijeniti ispravnima ili pogrešnima.

Jalšenjak i Krkač (2016:229) navode sljedeće zadaće poslovne etike:

- Pregledno prikazati poslovne moralne prakse, Pružiti etičku normu moralne ispravnosti u standardnim situacijama (etički kodeks struke),
- Utemeljiti načine primjene etičkog kodeksa na konkretne situacije: kršenje norme, promjena, pojava nove norme.

Sama etika obuhvaća sustav vrijednosti koje čovjek posjeduje i koje primjenjuje u svom djelovanju te koje iskazuje svojim ponašanjem (Čehok, 1996). Jedne od tih vrijednosti su i kršćanske vrijednosti. Te vrijednosti predstavljaju vrline koje potječu od jedne od najjačih religija na svijetu, a obuhvaćaju ljubav, milost, dobrotu, poštenje, pravednost, bogoljublje i ostale vrijednosti koje čine pozitivne osobine čovjekova karaktera. Tako kršćanske vrijednosti povezuju etiku sa kršćanstvom, a ta veza seže u dubinu svakoga čovjeka. Kao takve, kršćanske vrijednosti bi trebale obuhvaćati svakoga, pa i onoga tko ne poznaje kršćanstvo, jer su te vrijednosti po samoj svojoj konstituciji poželjne za karakternu osobinu svakoga čovjeka.

### **3.3. Subjekti poslovne etike**

Moralno odgovorna osoba ili nositelj moralne odgovornosti u poslovanju naziva se subjekt poslovne etike. Može biti pojedinac, ali i korporacija država ili društvo. Tijekom poslovanja, svakom poslovnom subjektu javlja se osobna organizacijska i društvena odgovornost stoga je

vrlo važno ponašati se u skladu s moralnim i pravnim pravilima ponašanja. U primjeni poslovne etike poslovni subjekti djeluju kao osnovni objekti u determiniranju poslovnih funkcija i procesa u kojima nastoje primijeniti etička načela.

### **3.4. Faktori utjecaja na poslovnu etiku i etički izbor**

Poslovne subjekte se može razlikovati ovisno o tome koje vrijednosti prevladavaju unutar organizacije kao i prema etičkom ozračju koje prevladava unutar organizacije, ali i prema okolini. Kada se zaposlenici nađu u nedoumici kako postupiti u određenoj situaciji oni će postupiti prema sustavu vrijednosti koji prevladava u toj organizaciji. Na njihove etičke dvojbe utječe ponašanje menadžmenta.

Etičko djelovanje u konačnici znači utvrditi što je ispravno, a što pogrešno. U svijetu postoje osnovni standardi koji diktiraju što je pogrešno ili neetično u smislu poslovne prakse. Na primjer, nesigurni radni uvjeti općenito se smatraju neetičkim jer dovode radnike u opasnost. Iako su neke neetičke poslovne prakse očite ili istinite za tvrtke diljem svijeta, one se ipak događaju. Poslovna etika odnosi se na provedbu odgovarajućih poslovnih politika i praksi u pogledu spornih tema. Neka pitanja koja se pojavljuju u raspravi o etici uključuju korporativno upravljanje, unutarnje trgovanje, podmićivanje, diskriminaciju, društvenu odgovornost i fiducijarne odgovornosti.

Zakon obično daje ton poslovnoj etici, pružajući osnovne smjernice koje se tvrtke mogu odlučiti pridržavati kako bi stekle odobrenje javnosti. No, unatoč interdisciplinarnosti poslovne etike, ipak je moguće prepoznati bitne faktore koji utječu na njeno oblikovanje, odnosno na etično ponašanje unutar same organizacije (Aleksić, 2007).

Pojedinačni, društveni i čimbenici mogućnosti utječu na razinu etičkog ponašanja u organizaciji. Pojedini čimbenici uključuju razinu znanja, moralne vrijednosti i stavove te osobne ciljeve. Društveni čimbenici uključuju kulturne norme te postupke i vrijednosti suradnika i drugih značajnih čimbenika. Čimbenici mogućnosti odnose se na količinu slobode koja postoji u organizaciji za zaposlenike da se ponašaju neetički ako tako odluče.

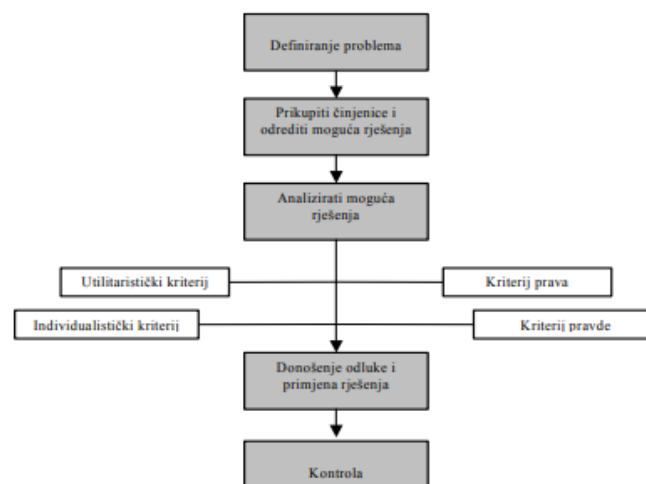
Aleksić (2007) je determinirao nekoliko značajnih faktora koji utječu na ponašanje poduzeća koje je potrebno determinirati kao etičko. Ti faktori primarno uključuju etiku pojedinca te

njegova uvjerenja i vrijednosti. Na razini poduzeća to se odnosi na njegovu organizacijsku kulturu koja uključuje rituale, simbole i ceremonije, organizacijski sustav i njegovu strukturu i politike te vanjske interesne skupine koje utječu na poduzeće.

Poslovna etika osigurava da postoji određena osnovna razina povjerenja između potrošača i različitih oblika tržišnih sudionika. Na primjer, upravitelj portfelja mora isto razmotriti portfelje članova obitelji i malih individualnih ulagača. Takve prakse osiguravaju javnosti pravičan tretman.

Koncept poslovne etike započeo je 1960-ih kada su korporacije postale svjesnije rastućeg društva zasnovanog na potrošačima koje je pokazalo zabrinutost u pogledu okoliša, društvenih uzroka i korporativne odgovornosti. Povećana usredotočenost na "društvena pitanja" bila je obilježje desetljeća (Crohn Small Business, 2021). Od tog je razdoblja evoluirao koncept poslovne etike. Poslovna etika nadilazi samo moralni kodeks ispravnog i pogrešnog; pokušava uskladiti što poduzeća moraju učiniti legalno sa očuvanjem konkurentne prednosti u odnosu na druga poduzeća. Tvrtke poslovnu etiku pokazuju na nekoliko načina.

Kriteriji nude općenite smjernice koji menadžerima mogu koristiti prilikom donošenja etične odluke te svaki od kriterija ima pozitivne i negativne strane s kojima su upoznati. Na sljedećoj slici prikazan je proces donošenja etičkih odluka (Aleksić, 2007:424)



Slika 1. Proces donošenja etične odluke (Aleksić, 2007.)

U početku procesa definira se etički problem, zatim je potrebno prikupiti činjenice koje mogu pomoći u rješavanju problema te potencijalna rješenja. Sljedeća je procjena mogućih rješenja s različitim etičkim kriterijima, utilitarističkog kriterija, individualističkog kriterija, kriterija prava i kriterija pravednosti. Posljednja faza je donošenje i primjena odluke te njena kontrola nakon primjene.

### **3.5. Vodstvo i etika**

Menadžeri su nositelji poslovne etike te su odgovorni za etično poslovanje poduzeća. U poslovanju nailaze na prepreke poput netočnog prikazivanja stanja u izvještajima, nepridržavanja rokova, nepoštivanje zaposlenika, loše poslovanje, korupcija i slično.

U današnjem poslovnom svijetu etika je sve važniji element i točka rasprave. Stoga je vodstvo s etikom vrlo važno razumjeti, razvijati i prepoznati u poslovnom svijetu. Ako menadžer želi biti poslovni lider, učenje o etičkom vodstvu ključno je za postizanje cilja. Njegova je odgovornost modelirati moralno ponašanje na radnom mjestu kada ste u poziciji moći u organizaciji. Integritet, moralno ponašanje i etika ključni su za to da menadžer može postati veliki vođa.

Razlikuju se nemoralni menadžeri i amoralni. Nemoralni se ne ponašaju u skladu sa moralnim normama te mu je najvažniji cilj vlastiti interes i povećanje dobiti zanemarujući drugu stranu (Crohn Small Business, 2021). Protivi se primjeni etičkih načela u poslovanju i odlučivanju.

Etičko vodstvo važno je iz različitih razloga, za kupce, zaposlenike i tvrtku u cjelini. Vještine vođenja ključne su za stvaranje pozitivne etičke kulture u tvrtki. Čelnici mogu pomoći ulagačima da osjete da je organizacija dobra, pouzdana. Veća je vjerojatnost da će se kupci osjećati lojalnima kada vide vođe u organizaciji. Dobar utisak vjerojatno će doći kada u organizaciji postoje etički vođe. Partneri i dobavljači će na sličan način osjećati da mogu vjerovati i dobro surađivati s organizacijom kada vide etičko vodstvo. Kratkoročno, etički lideri mogu pomoći u jačanju morala zaposlenika i pomoći im da se osjećaju uzbuđeno zbog svog upravljanja i posla (Crohn Small Business, 2021). To može povećati pozitivnost i suradnju u organizaciji i učiniti da se svi osjećaju sretniji na poslu. Stoga, vodstvo s etikom i etičkim načelima ima velike kratkoročne i dugoročne koristi za organizacije i pojedince.

### **3.5.1. Neetično ponašanje poslovnih subjekata**

Neetičnim ponašanjem naziva se nešto što nije u skladu s općeprihvaćenim pravilima, nije u skladu sa zakonom. Do neetičnog ponašanja poslovnih subjekata dolazi zbog pojedinaca koji gledaju samo na sebe i svoje potrebe te nastoje zadovoljiti svoje potrebe. Često do takvog oblika ponašanja dolazi jer pregovarač misli da će se suprotna strana na takav način odnositi prema njemu. Žele u što kraćem roku ostvariti što veću dobit uz najmanje troškove te zbog toga osjećaju pritisak. Stoga posežu za nekim neetičkim sredstvima kako bi ostvarili svoje ciljeve. Korištenjem takvih metoda može doći do pozitivnih i negativnih posljedica. Ukoliko pregovarač ostvari postavljene ciljeve ovakvim načinom metoda se smatra učinkovitom te će je pregovarač koristiti u budućnosti. Osobama koje su prevarene stvara se osjećaj nepovjerenja i želja za osvetom u budućnosti. U slučaju da druga strana prepozna tu metodu osjećat će se prevareno, ukoliko ne prepozna bit će nezadovoljna jer nije uspjela ostvariti ciljeve.

### **3.5.2. Dobro i loše vodstvo**

Menadžer ili vođa zaposlenika je osoba koja osim donošenja odluka utječe na ljude i njihova stajališta te način rada. Dobre vođe teže istovremeno razvoju svojih zaposlenika i povećanju dobiti organizacije. Jasno postavljaju ciljeve te se vode etičkim načelima u pregovorima. S druge strane, loš vođa ili menadžer nema dobar utjecaj na svoje zaposlenike što može biti skupo za poslovanje organizacije.

Očigledne su razlike između loših i dobrih vođa. Loš vođa je menadžer za kojeg zaposlenici preziru raditi svaki dan; onaj koji nikada ne priznaje tuđa postignuća i samo naglašava tuđe greške. Dobar vođa doista vjeruje u posao koji obavlja. Ima snažan osjećaj svrhe koji se materijalizira čak i u najsrdačnijim zadacima. Njegov primjer nadahnjuje njegovo osoblje da teži uspjehu i postignućima.

Dobri lideri žele ostvariti ono što se poslovnoj organizaciji čini nemoguće. Izuzetni lideri podižu ljestvicu mnogo više nego što mogu doseći. Njihovi su ciljevi naizgled nemogući, a njihovi standardi za uspjeh njih samih i njihovog tima izgledaju nedostižni. Dobri vođe znaju da ako zaposlenici ciljaju na nešto više nego što misle da mogu postići, na kraju će postići

više nego što su ranije mislili da je moguće. Oni iskorištavaju prilike kad drugi ljudi vide nered.

Kad snažan konkurent uđe na tržište, kada su izgubili jednog od svojih najvećih klijenata, kada se budućnost organizacije čini neizvjesnom; tada se loši vođe raspadaju, a dobri napreduju. Oni vide novog konkurenta kao priliku za ponovnu strategiju svoje marketinške kampanje. Gubitak jednog od svojih najvećih klijenata uzimaju kao priliku da zatvore još većeg. Kad se budućnost organizacije čini neizvjesnom, tada nastupa vrhunski vođa i vodi tvrtku na pravi put. Ne boje se pokazati emocije. Loši lideri se često emocionalno distanciraju od svojih zaposlenika i pokušavaju kreirati strogo profesionalne suradničke odnose. Stoga se njihovi zaposlenici ne osjećaju kao da im mogu pristupiti i izraziti svoje ideje, ograničavajući protok inovacija. Dobri lideri ostvaruju golemu samokontrolu, ali se ne boje biti ekstatični kada njihov tim postigne nešto nevjerovatno. Otvoreni su o tome što trebaju učiniti kako bi se poboljšali, a kad nisu ispunili vlastite standarde, ispričavaju se zbog toga i ispravljaju se.

## **4. POSLOVNO PREGOVARANJE**

Pregovaranje predstavlja jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije. U većini poslovnih pregovora menadžeri se uvijek nastoje snažno dogovoriti i postići kompromisni i zadovoljavajući sporazum. U procesu pregovaranja nastoji se postići situacija u kojoj svatko treba biti zadovoljan vlastitim ishodom. Međutim, ponekad je teško shvatiti što bi koja strana u poslovnim pregovorima trebala dobiti pa se stoga u poslovnom pregovaranju javljaju kreativna rješenja koja mogu pomoći da poslovni pregovori budu uspješno realizirani.

### **4.1. Pojam i podjela pregovaranja**

Pregovaranje, kao jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije, je jasna i dobrovoljno dogovorena razmjena između osoba koje žele nešto jedna od druge. Sa pregovaračkim situacijama se ljudi susreću kako u privatnom životu tako i u poslovnom svijetu. Važnost pregovaranja je u rješavanju zajedničkih interesa između dvije ili više pregovaračkih strana. Harris i Moran (2000) pregovaranje definiraju kao proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojeg će obje strane imati korist.

No, postoji razlika između pregovaranja u svakodnevnom životu i onih s kojima se imamo prilike susresti u poslovnom svijetu. Pregovaranje u svakodnevnom životu se odnosi na rješavanje konkretnog problema, odnosno postizanje osobnog zadovoljstva. Dok se pregovaranje u poslovnom svijetu odnosi na uspješno sklapanje poslova koje je određeno brojnim faktorima koje treba zadovoljiti te mora biti u skladu s mogućnostima i ciljevima poslovnog subjekta.

Kod pregovaranja je vrlo važno da se postigne trajni sporazum između dvije strane i izbjegn timer konflikti, stoga se razlikuju integrativni i distributivni proces, koji dovode do različitih konačnih ishoda. Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više strana s različitim potrebama i ciljevima raspravljaju o problemu kako bi pronašle obostrano prihvatljivo rješenje. U poslu su vještine pregovaranja važne i u neformalnim svakodnevnim interakcijama i u formalnim transakcijama kao što su pregovaranje o uvjetima prodaje, najma, pružanja usluga i drugim pravn timer ugovorima.



Dobri pregovori značajno doprinose poslovnom uspjehu, budući da (Queensland Government, 2021):

- Pomažu u izgradnji boljih poslovnih odnosa,
- Isporučuju trajna, kvalitetna rješenja - umjesto loših kratkoročnih rješenja koja ne zadovoljavaju potrebe niti jedne strane,
- Pomažu izbjegavanjem budućih problema i sukoba.

Pregovaranje zahtijeva davanje i uzimanje. Stoga, treba težiti stvaranju ljubazne i konstruktivne interakcije koja je dobitna za obje strane. U idealnom slučaju, uspješno pregovaranje je situacija gdje se mogu napraviti ustupci koji jednoj strani ne znače mnogo, dok drugoj znače puno. Takav pristup trebao bi poticati dobru volju, bez obzira na razlike u stranačkim interesima. Dobri pregovori ostavljaju svaku stranu zadovoljnom i spremnom za ponovno međusobno poslovanje.

## **4.2. Procesi i tehnike pregovaranja**

S jedne strane, poslovno pregovaranje se može promatrati kao vrlo složen i zahtjevan proces, no s druge strane smatra se kao planirano i vrlo predvidivo. Poslovni subjekt se svakodnevno nalazi u situacijama pregovaranja sa dobavljačima, kupcima te drugim dionicima iz svoga okruženja. Stoga se od sudionika pregovaranja zahtijevaju posebna znanja i vještine kako bi se postigla maksimalna vrijednost u pregovorima. Pod tehnikama poslovnog pregovaranja podrazumijevaju se vještine koje pregovaraču pomažu u uspješnom vođenju i sklapanju pregovora.

Petar (2001) tehnike pregovaranja dijeli na:

- smještaj u prostoru i korištenje prostora,
- „čitanje“ sugovornika,
- kontrola temperature i tona,
- vođenje zabilješke i sumiranje i
- neutralnost i dobro raspoloženje.

Razumijevanje interesa i taktika druge strane sastavni je dio dobrih pregovora. Odabir strategije koja najbolje odgovara njihovim interesima i taktikama pomoći će svima u postizanju najboljeg ishoda.

Odabrana strategija ovisit će o tome s kim poduzeće pregovara i vrsti odnosa s njima. Također će ovisiti o tome o čemu se pregovara, te o vremenskom okviru i postavci u kojoj pregovara.

### **4.3. Strategija i taktike pregovaranja**

Pregovaranje se može podijeliti na dva temeljna oblika, spontano i organizirano. Spontano pregovaranje je ono s kojim se susrećemo u svakodnevnom životu dok je organizirano pregovaranje ono po propisanoj tehnologiji. Kako bi ono bilo uspješno te ostvarilo postavljene ciljeve važna je strategija pregovaranja. Strategija pregovaranja podrazumijeva važne psihološke i organizacijske odrednice koje pomažu u uspješnom ostvarenju ciljeva. Dodatna podrška strategiji, odnosno korištenje manje važnih čimbenika u pregovaranju, naziva se taktika. Strategija i taktika su iznimno važne kod usmenog pregovaranja.

Segetlija (2009:49) kao najpoznatije strategije – pristupi pregovaranju navodi sljedeće strategije:

- strategija „tvrdog“ pregovaranja,
- strategija pozicijskog pregovaranja,
- strategija „mekog“ pregovaranja,
- strategija fiktivnog pregovaranja,
- strategija „pregovaranja po načelima“ (principijelnog).

Strategija se odabire u fazi pripreme pregovora i ovisi o (Štimac, 2020):

- važnosti ishoda,
- važnosti osobe ili poslovnog subjekta s kojim se pregovara,
- predmetu pregovaranja,
- vremenskom ograničenju,
- lokaciji pregovora,
- pregovaračkoj snazi.

Dobri rezultati pregovora rezultat su dobrih odnosa i odnosi se moraju razvijati s vremenom. Zbog toga dobri pregovarači neprestano traže mogućnosti za poboljšanje odnosa i jačanje svoje pozicije. U nekim slučajevima, rezultat pregovora utvrđuje se čak i prije nego što se pojedinci sastanu radi rasprave.

Mnogi pregovarači podcjenjuju sebe jer ne percipiraju moć koju imaju u sebi. U većini pregovaračkih situacija imaju više moći nego što misle. Potrebno je da menadžeri budu sigurni da je pozitivnost vidljiva tijekom pregovora. Moraju biti svjesni tona svoga glasa i neverbalnog govora tijela tijekom interakcije s drugom stranom.

Informacije su ključne za pregovore. Potrebno je istražiti povijest, prošle probleme ili bilo koje osjetljive točke druge strane. Što više znanja menadžeri imaju o situaciji druge strane, bit ćete u boljoj poziciji za pregovaranje.

Za uspješno djelovanje strategije važna je taktika kojom se na prikriven i neizravan način uspješno rješavaju problemi situacija i ljudi tokom pregovora. Međusobno su povezane te ih je potrebno provoditi određenim redoslijedom. No, nisu sve taktike dopuštene.

Neke od različitih taktika pregovaranja uključuju (Queensland Government, 2021):

- rješavanje problema - obje se strane obvezuju pomno ispitati i raspraviti pitanja prilikom sklapanja dugoročnih sporazuma koji zahtijevaju pomno ispitivanje - uvjeravanje suprotne pregovaračke strane da prizna svoj ishod ako se ne može dogovoriti u jednokratnim pregovorima ili oko velikih 'pobjeda',
- popuštanje uključuje priznavanje segmenta koji poduzeću ne znači puno, ali je važan drugoj strani; dragocjen u tekućim pregovorima,
- kompromitiranje - obje strane odustaju od svojih idealnih ishoda, nastaje zadovoljavajući ishod koji je umjereno zadovoljavajući za svakog sudionika,
- neaktivnost – kupuje se vrijeme za razmišljanje o prijedlogu, prikupljanje više informacija ili odlučivanje o sljedećoj taktici.

#### 4.4. Faze pregovaranja

U današnjim slabo strukturiranim organizacijama, u kojima članovi rade s kolegama prema kojima nemaju izravnu nadređenost i s kojima čak nemaju ni zajedničkog menadžera, vještine pregovaranja postaju kritične. Suština pregovaračkog procesa je zapravo davanje i uzimanje u pokušaju da se postigne sporazum, što je pogodno za sve strane.

Prva faza uključuje pripremu i planiranje pregovora. Prije početka pregovora, menadžeri moraju biti svjesni potencijalnih sukoba, povijesti koja vodi do pregovora uključenih ljudi i njihove percepcije sukoba, očekivanja od pregovora itd.

Prije početka pregovora potrebno je pripremiti raspored pregovaranja koji uključuje sljedeća pitanja (Watersheed Associates, 2021):

- Koja je priroda sukoba?
- Kakva je povijest do ovih pregovora?
- Tko je uključen i kakva je njihova percepcija sukoba?

Prije bilo kakvih pregovora potrebno je donijeti odluku kada i gdje će se održati sastanak na kojem će se raspravljati o problemu i tko će mu prisustvovati. Postavljanje ograničenog vremenskog okvira također može biti korisno da se izbjegne potencijalan gubitak suradnje. Ova faza uključuje osiguranje da su poznate sve relevantne činjenice situacije kako bi se razjasnio vlastiti stav. Također se mora pripremiti procjena koji su ciljevi pregovora drugih strana i što će oni vjerojatno tražiti.

Nakon što se razviju planiranje i strategija, moraju se početi definirati osnovna pravila i procedure s drugom stranom oko samih pregovora koji će voditi pregovore. Tu je potrebno determinirati sljedeća pitanja (Watersheed Associates, 2021):

- Gdje će se održati?
- Koja će se vremenska ograničenja primijeniti, ako ih ima?
- Na koja pitanja će se ograničiti pregovori?
- Hoće li u slijepoj ulici biti postignut određeni postupak koji treba slijediti?
- Tijekom ove faze, strane će također razmijeniti svoje početne prijedloge ili zahtjeve.

Pojašnjenje i obrazloženje pregovora nastaje nakon razmjene početnih stavova gdje će obje strane pojasniti i opravdati svoje izvorne zahtjeve. To ne mora biti konfrontacijsko pregovaranje. To je prije prilika za međusobno educiranje i informiranje o pitanjima zašto su važni i kako je svaki došao do svojih početnih zahtjeva. Ovo je točka u kojoj bi jedna strana mogla htjeti drugoj stranci dostaviti svu dokumentaciju koja potkrepljuje njezin stav.

Pregovaranje i rješavanje problema je dominantna faza. Suština pregovaračkog procesa je stvarno davanje i uzimanje u pokušaju da se postigne sporazum, odgovarajuća pogodba. Ovdje će obje strane nesumnjivo morati napraviti ustupke.

Zatvaranje i provedba pregovaranja je posljednja faza pregovaračkog procesa. Posljednji korak u pregovaračkom procesu je zaključivanje sporazuma.

#### **4.5. Tipovi pregovarača**

Za ostvarenje uspješnih pregovora važan je kvalitetan pregovarač kojeg određuju sposobnosti i vještine te znanje o pregovaranju. No, nisu svi pregovarači isti, odnosno nemaju iste pregovaračke vještine.

Postoje sedam tipova pregovarača (Levicki et. al., 2009.):

- dominantan pregovarač - osoba koja „vodi“ pregovore,
- ekstrovertni pregovarač – želi da se pregovori što prije završe,
- introvertni pregovarač - ne voli pregovarati,
- mirni pregovarač - prijatni, sve će učiniti da postignete dogovor bez ikakvog konflikta,
- manipulatori – spremni koristiti sva raspoloživa sredstva kako bi bili već pri samom početku pregovaranja u boljoj poziciji od nas,
- nesiguran pregovarač - često mijenja mišljenje i stavove, nepredvidiv i
- tvrdi pregovarač.

## **5. ETIKA U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

U ovom poglavlju govorit će se o etici u poslovnom pregovaranju, koje su etički upitne situacije koje se javljaju u poslovanju te na koji način riješiti etičke dvojbe u poslovanju.

### **5.1. Etika u poslovnom pregovaranju**

Nepisano pravilo i osnovno rješenje etike u pregovaranju je suosjećanje. Pregovarač bi trebao biti empatičan i razumjeti drugu stranu kako bi mogao prosuditi jesu li postupci etični ili ne te što je prihvatljivo, a što ne. Dakle, potrebno je stvoriti ravnotežu između ostvarivanja željenih ciljeva i etike, odnosno ne treba pregovarati ako ne mislimo etično i gledamo samo na svoju dobit. Naravno, mišljenja o etici u pregovaranju su podijeljena. Jedni misle da ne postoji, a drugi pak da su pregovarači većinom etični. No, sigurno je da treba biti etičan i odnositi se prema drugima tako jer će na taj način pregovori biti uspješni. Samim time, ostvaruju se dobri odnosi i uspješno buduće poslovanje.

### **5.2. Etički upitne situacije u poslovanju**

Sve odluke koje nisu moralne, koje nisu u skladu s općeprihvaćenim pravilima te se krše sa zakonom nazivamo neetičnim ponašanjem. Pregovarači se na razne načine nastoje opravdati i pokušavaju dokazati da su bili etični tokom pregovora te vratiti izgubljeno poštenje. Tako svoje metode nazivaju bezopasnima jer su nastojali izbjeći negativne posljedice za svoje poslovanje, pa su reagirali na takav način prije druge strane.

Krkač (2007:226) navodi kako etičke slučajeve s kojima se poduzetnici mogu susresti kroz svoje poslovanje, a koji se mogu podijeliti u četiri skupine od kojih ima svaka najtipičnije slučajeve, a to su:

- Sukob interesa,
- Poštenje i iskrenost,
- Komunikacija i
- Poslovni odnosi

Nadalje, Štimac (2016) navodi sljedeće etički upitne situacije u poslovanju, što će biti objašnjeno u nastavku rada:

- davanje mita ili potkupljivanje,
- obmana ili prijevara,
- pogrešno predstavljanje ili nadilaženje vlastitih ovlasti,
- favoriziranje ili poseban tretman,
- zloraba povjerljivih informacija,
- prodaja iza leđa.

### **5.2.1. Davanje mita ili potkupljivanje**

Davanje mita ili potkupljivanje može biti kažnjivo, no to je pravni slučaj. Može štetiti ugledu organizacije i politički je štetno. Predstavlja zločin dodjeljivanja novčanog iznosa ili dara osobi koja time mijenja svoje ponašanje na dužnostima (Jalšenjak, Krkač, 2016:228).

Davanje mita je etički neprihvatljivo. Organizacije bi trebale formirati etičko stajalište o podmićivanju kojeg će se svi zaposleni pridržavati. Podmićivanje se češće koristi kod većih poduzeća. Manja poduzeća su u slabijoj poziciji za podmićivanje (Karpoti, 2001:21).

### **5.2.2. Obmana ili prijevara**

Obmana, prijevara ili blefiranje definira se kao namjerno uvjeravanje osobe u pogrešne informacije. Pokušava se zavarati drugu stranu o svom pregovaračkom položaju i namjerama. Također, postoji i prijevara o osobinama dobara ili usluga koju nastojimo prodati. Lewicki i sur. (2009:270) navode sljedeće metode utvrđivanja korištenja obmane:

- zastrašivanje,
- isticanje uzaludnosti,
- nelagoda i olakšanje,
- blefiranje,
- lagano gurkanje,
- umanjivanje značaja,
- kontradikcije,
- izmjenjivanje informacija,

- rupa u obrani,
- samootkrivanje,
- briga,
- čuvanje ugleda,
- izravan pristup,
- šutnja i
- ukazivanje na znakove obmane.

### **5.2.3. Pogrešno predstavljanje ili nadilaženje vlastitih ovlasti**

Ponekad se menadžeri mogu poslovno drukčije predstavljati da bi došli do potrebnih informacija o konkurenciji ili da bi dobili saznanja koja ne mogu dobiti na legitiman način. Lažno predstavljanje je izraz koji se koristi u ugovornom pravu i koji se odnosi na lažne izjave koje je jedna stranka dala pokušavajući sklopiti ili izaći iz ugovora ili poslovnog sporazuma s drugom stranom. Postoje neki slučajevi u kojima je lažno predstavljanje nevino, u kojima je postojalo razumno uvjerenje da su date izjave istinite. Takve su stvari obično prilično jednostavne i lako se rješavaju. U poslovnom odnosu, lažno predstavljanje smatra se aktivnom prijevarom i najsloženije je i najozbiljnije. Ako postoji namjera prevariti drugu stranu, to se smatra lažnim predstavljanjem. U tim slučajevima strana koja je žrtva lažno prikazanog materijala može raskinuti ugovor i može tužiti za eventualnu štetu koja je nastala. Postoji šest ključnih elemenata koji moraju biti prisutni kako bi postojalo lažno predstavljanje. Oni su sljedeći (Hall, 2021):

- lažno predstavljanje napravljeno s namjerom da se sklopi ugovor ili izađe iz ugovora s drugom stranom;
- pojedinac mora dati lažni iskaz;
- lažni podaci moraju uzrokovati štetu drugoj strani;
- lažno predstavljanje značajno je za transakciju;
- lažno predstavljanje svjesno je njegove lažnosti; i
- drugi donosi odluku na temelju danih lažnih podataka.

Ostali čimbenici koji se uzimaju u obzir u slučajevima koji uključuju lažno predstavljanje uključuju odnos stranaka, pojedinosti sporazuma i prirodu lažnog predstavljanja. U većini slučajeva najteži dio je dokazivanje namjere lažnog predstavljanja.



#### **5.2.4. Favoriziranje ili poseban tretman**

U poslovnim organizacijama se mogu favorizirati određeni zaposlenici iz osobnih razloga, a gdje navedeni specifičan tretman koji uživaju nije u skladu s njihovim većim radnim produktivnostima u odnosu na druge zaposlenike. Ovakvo favoriziranje često dovodi do internih sukoba među zaposlenicima, otežavanje odnosa u komunikaciji i suradnji među njima te nastanak osjećaja manjeg uvažavanja drugih zaposlenika od favoriziranih.

Osim favoriziranja djelatnika unutar poslovnog subjekta, mogu se favorizirati i partneri, dobavljači, kupci i drugi dionici poslovnog procesa. Time se daje prednost u nabavi sirovina, sklapanju suradnje sa pojedinim partnerima prije drugih, prodaja određenim kupcima za koje je procijenjena prednost. Poseban tretman udaljava druge uspješne potencijalne suradnike i kupce od poduzeća i može mu dugoročno nanijeti štetu u poslovanju.

#### **5.2.5. Zloraba povjerljivih informacija**

Ponekad menadžeri ili zaposlenici poduzeća mogu iskoristiti povjerljive informacije koje su im dostupne u osobne svrhe. Time oni mogu steći osobnu korist nauštrb tvrtke ili dati povjerljive informacije drugim osobama koje nisu za to nadležne, a koje ih potom mogu iskoristiti da bi se nanijela šteta poslovnom uspjehu poduzeća.

#### **5.2.6. Prodaja iza leđa**

Ponekad se može poduzeću od strane određenih menadžera vršiti prodaja proizvoda ili usluga bez saznanja nadležnih u cilju stjecanja vlastite osobne koristi ili postizanje boljih rezultata prodaje u odnosu na druge zaposlenike.

### **5.3. Motivi moći**

Pregovarači etički dvojbena metodama povećavaju svoju moć u pregovaračkom okruženju. Najčešće osobe koje su uvjerljivije ili imaju bolje informacije pobjeđuju u pregovaranju. No, informacije ne moraju uvijek biti istinite i točne. Često se koriste metode obmanjivanja, kada

je druga strana neinformirana te nije spremna za pregovaranje. Tada treba odlučiti hoće li prihvatiti informacije ili će pomisliti da su neistinite.

#### **5.4. Metode za rješavanje etičkih dvojbi**

Voditelj organizacije ili menadžer ima zadatak svakodnevno obavljati aktivnosti od velike važnosti, donositi brojne odluke te voditi poduzeće i zaposlene. Tokom obavljanja navedenih zadataka, treba se voditi etikom, moralom i poštenjem. Donesene odluke ne smiju štetiti poduzeću i okolini. U slučajevima kada je teško donijeti odluku i odlučiti što je ispravno nazivamo etičkim dilemama. Poduzetnik treba donijeti odluku koja će biti etična i donijeti dobro poduzeću, no ne biva uvijek tako. Svakim donošenjem odluka treba razlučiti dobro i loše te donijeti odluku koja donosi dobrobit svima.

Poznate su dvije metode za rješavanje etičkih dvojbi (Levicki i sur., 2009):

- etička kontrolna lista i
- dvanaest pitanja za pristupanje etičkim dvojbama.

Rogošić (2005:432) navodi kako etička kontrolna lista predstavlja skup testova koji pomažu u rješavanju etičkih dvojbi, a to su:

- Test informiranosti – posjedujem li sve potrebne informacije za pravilno donošenje odluke, npr. informacije o poziciji, interesima druge strane,
- Test angažiranosti – sudjeluju li svi u donošenju odluke,
- Test pravednosti – potrebno je svoje ponašanje gledati s objektivne strane kako bi zaključili je li ono pravedno prema drugoj strani,
- Test posljedica – kako ponašanje utječe na drugu stranu, hoće li se nastaviti dobri poslovni odnosi,
- Test trajnih vrijednosti,
- Opći test - univerzalan zakon primjenljiv u svim situacijama
- Test osvjetljenje dana- test se ocjenjuje ocjenama od 1 do 5; 35 je maksimalan broj bodova. Što je veći broj bodova to je odluka etički prihvatljivija.

U etičkom odlučivanju postoje tri osnovna načela koja se mogu koristiti za rješavanje problema. Ova tri načela su načela intuicionizma, moralnog idealizma i utilitarizma (Hercigonja, 2017).

Načelo intuicije djeluje na pretpostavci da su osoba za ljudske resurse ili voditelj dovoljno kompetentni da shvate ozbiljnost situacije i postupe u skladu s tim, tako da konačna odluka ne nanosi nikakvu štetu bilo kojoj osobi koja je izravno ili neizravno sudjeluje u poslovnom odnosu.

Načelo moralnog idealizma s druge strane kaže da postoji jasna razlika između dobra i zla, između onoga što je prihvatljivo i onoga što nije te da isto vrijedi za sve situacije. Stoga traži poštivanje vladavine prava bez iznimke.

Utilitarizam se bavi rezultatima ili implikacijama. Ne postoji jasna razlika između dobrog i lošeg; fokus je na situaciji i ishodu. Ono što može biti prihvatljivo u određenoj situaciji može biti neprihvatljivo na nekom drugom mjestu. Naglašava da ako je neto rezultat odluke povećanje sreće organizacije, odluka je ispravna.

## **6. ETIKA POSLOVNOG PREGOVARANJA U RAZLIČITIM KULTURAMA**

Etika uspostavlja način na koji se postupa ispravno, pošteno i pravedno. Ako dolazi do sukoba u etičkim vrijednostima među kolegama, onda suradnja neće biti uspješna.

Pregovaranje među različitim kulturama može biti kompleksno. Nerazumijevanje kulturnih razlika još je jedna uobičajena pogreška. Neke kulture imaju viši ili niži prag sukoba. Primjeri međukulturalnih pregovora pružaju uvid u to kako se pregovaračke tehnike mijenjaju ovisno o kontekstu u kojem se pregovarači nalaze.

Kao i sve druge razlike među skupinama, tako su i kulturne razlike u prosjeku male. Bez obzira na to, osobe su u poslovanju sklone prekomjernoj uporabi stereotipa koji proizlaze iz ovih malih razlika, a ti ih stereotipi blokiraju u bilježenju važnih individualnih informacija. Stoga se prečesto ponašaju kao da osoba s druge strane stola predstavlja kulturni stereotip koji drugi očekuje. Iz njezinih izjava i ponašanja se traže potvrdne informacije da bi se potkrijepili ti stereotipi.

Što se tiče pregovaračkog ponašanja, često postoji veća varijacija unutar kultura nego među njima. Pregovarači bi trebali tražiti informacije o individualnim i kulturnim razlikama. Međutim, vjerojatnije je da će pregovarači pretpostaviti da se ljudi iz drugih kultura ponašaju neetički nego što će shvatiti da se standardi etičkog ponašanja razlikuju. Stoga nije potrebno žuriti sa oštrim zaključcima o motivima druge strane kada su moguća dobronamjernija objašnjenja za njihovo ponašanje.

Na primjer, u zemljama poput Japana ili Koreje preferira se harmonija (u Japanu naziva wa), a ne otvoreni sukob. Amerikanci i Nijemci imaju mnogo veću toleranciju prema sukobu kao načinu rješavanja problema. U istraživanju japanske, njemačke i američke kulture otkriveno je da je gotovo polovica sklonosti različitim stilovima upravljanja sukobima povezana sa zemljom u kojoj su sudionici odrasli (Teague, 2006.).

U Japanu, slično kao i u Pakistanu, tendencija je da se ne treba vjerovati onome što se čuje s druge strane dok se ne uspostavi čvrsta veza. Slično, u Kini razgovori započinju bezazlenim

temama koje stvaraju prijateljsko raspoloženje. To se uvelike razlikuje od američkih pregovarača koji vole "prijeći na posao" i uvelike odmjeravaju prve ponude kao referentne točke koje učvršćuju proces dok obje strane postavljaju zahtjeve, a kasnije i ponude (Reague, 2006).

Postoje i razlike u načinu na koji pojedinci iz različitih kultura koriste informacije i ponude tijekom pregovaračkog procesa. Istraživanja pokazuju da japanski pregovarači imaju tendenciju koristiti ponude kao proces razmjene informacija (Ma, 2006). Japanski pregovarači mogli bi naučiti iz jedne ponude, ali oni s vremenom uče tumačiti različite obrasce ponuda i tako im i pristupati. Budući da je Japan kultura visokog konteksta, informacije se uče iz onoga što nije rečeno, kao ni iz onoga što je rečeno.

Čak se i način gledanja na pregovore može razlikovati među kulturama. Na primjer, zapadne kulture imaju tendenciju razmišljati o pregovorima kao o poslovnoj aktivnosti, a ne o društvenoj aktivnosti, ali u drugim kulturama prvi korak u pregovorima je razvoj odnosa povjerenja. Pregovarači u Brazilu, na primjer, ozbiljno su narušili odnose kada su pokušali potaknuti nastavak pregovora tijekom karnevalskog festivala. Menadžeri trebaju imati na umu što sporazum znači u različitim kulturama. Na primjer, u Kini klimanje glavom ne znači da se kineski kolega slaže s tuđim prijedlogom, samo da sluša i slijedi ono što druga strana govori (Miles, 2003)

Nužno je spoznati i razumjeti sve važne čimbenike koji utječu na prodajni proces na međunarodnim tržištima, kako bi se umanjili rizici, izbjegle moguće zablude i skupe pogreške. Kada stupate u interkulturalnu komunikaciju, stvari katkad stoje drukčije jer vi i vaši partneri u komunikaciji možda polazite od različitih pravila (Samovar i sur., 2010:234).

Kako bi bili uspješni u interkulturalnoj komunikaciji, menadžeri moraju biti svjesni načina na koji različita kulturna pravila utječu na komunikacijski kontekst. U suprotnom bi moglo doći do raznih iznenađenja koja mogu staviti u neugodan položaj te nanijeti štetu. Stoga je potrebno poznavati pravila vlastite kulture i pravila kulture osobe s kojom smo u interakciji (Tomašević Lišanin i suradnici, 2019:236).

Kulturne norme, poput fizičkog dodira, odbojnosti prema dodiru, razdoblja tišine tijekom sastanaka ili ležernog pristupa vremenu, ljudima iz različitih kultura mogu biti nepoznate ili uznemirujuće.

Četiri dimenzije kulture koje treba uzeti u obzir u međunarodnim pregovorima kreirane su putem provedbe istraživanja na Michigan State University's Eli Broad College 2020. godine, a proveo ga je prof. dr. Donald Conlon. Sukladno prof. Conlonu postoje četiri dimenzije kulture koje mogu pomoći brojnim menadžerima i zaposlenicima da budu uspješniji. Te su dimenzije sljedeće (Michigan State University, 2020):

#### 1. Distanca moći

U nekim su zemljama razine moći različite i interno se razumiju, ali strancima ponekada nisu jasne. Na primjer, u Rusiji je moć koncentrirana u vrhovnom menadžmentu. Rukovoditelji ili vladini dužnosnici mogu pregovarati o sporazumu.

#### 2. Individualizam/Kolektivizam

Ljudi u određenoj kulturi mogu sebe smatrati pojedincima ili članovima povezane grupe ili kolektiva. U Sjedinjenim Državama ljudi postižu visok rezultat u individualizmu, dok su zemlje Pacifičkog ruba, poput Kine i Japana, sklonije kolektivistima. Taj misaoni proces utječe na način na koji su društva organizirana i na koje se odluke donose.

#### 3. Muškost/Ženstvenost

Treći element odnosi se na to koliko društva podržavaju ono što se smatra tradicionalnim ili stereotipnim muškim i ženskim obilježjima. Na primjer, agresivnost i natjecanje često se smatraju "muškim" karakteristikama, dok su fokus na odnose i suradnju tradicionalne "ženske" karakteristike. Mnoge skandinavske zemlje postižu bolji rezultat u kvaliteti života u odnosima, dok druge kulture, poput Sjedinjenih Država i Meksika, postižu bolji rezultat u odnosu na konkurenciju.

#### 4. Izbjegavanje nesigurnosti

Izbjegavanje neizvjesnosti odnosi se na to u kojoj je mjeri netko zadovoljan nestrukturiranim ili neizvjesnim situacijama. Neke od kultura izbjegavaju neizvjesnost i opuštenije su u pregovorima. Amerikanci su skloni neizvjesnosti.

Ovi elementi općenito opisuju kulturne vrijednosti i zasigurno se neće svi ljudi u danoj kulturi pridržavati svakog aspekta. To mogu, međutim, biti široki opisi kako različite kulture pristupaju pregovorima.

## **7. KULTURNE RAZLIKE U POSLOVNOM PREGOVARANJU U RAZLIČITIM DRUŠTVIMA**

Komunikacija u pregovorima sredstvo je na koji pregovarači mogu postići ciljeve, izgraditi odnose i riješiti sporove. Većina pregovarača zna da je to najvažniji alat za uspješne pregovore. Komunikacija postaje još važnija kada pregovori uključuju kolege iz različitih kultura.

Rukovoditelji poduzeća trebali bi naučiti da je kulturna osjetljivost bitna pri bavljenju poslovima gdje se susreću različite kulture. Nikada se stoga ne smije gledati na kulturne razlike kao na slabosti. Umjesto toga, potrebno je poštivati kulturne razlike da bi se postigao uspjeh.

Razumijevanje kulturnih razlika u globalnom poslovanju je danas vrlo bitno za njegov napredak. Prihvatanje kulturnih razlika pruža širok raspon poslovne ekspertize i daje nove poslovne uvide za prevladavanje poslovnih problema. To je način kako se poduzeća nose s potencijalnim preprekama u pogledu međunarodnog poslovanja i kulture.

Globalna tvrtka mora shvatiti da postoji razlika u definiciji kulture same po sebi i kulture u odnosu na međunarodno poslovanje. Kultura se tipično definira kao skupina uobičajenih i prihvaćenih standarda koje dijeli određeno društvo (Boxer, 2007). Kad to ona stavi u globalni poslovni kontekst, ono što jedno društvo smatra profesionalnim može biti drugačije za drugo strano društvo.

Poduzeća moraju shvatiti da kulturne razlike utječu na globalno poslovanje u tri primarna područja - organizacijska hijerarhija, bonton i komunikacija. Razumijevanje istih i prepoznavanje njihovih učinaka na poslovanje spriječit će menadžere u stvaranju nesporazuma sa stranim klijentima i kolegama.

### **7.1. Značajke kulturnih razlika u poslovnom pregovaranju na globalnoj razini**

Točnost je relativan pokazatelj poštovanja poslovnog odnosa među različitim kulturama. Kad se uspostavlja suradnja s poslovnim partnerima, klijentima ili kolegama iz Sjedinjenih Država, Južne Koreje, Japana i Rusije, očekuje se dolazak na vrijeme (Gelfand, 2004). U Njemačkoj se čak očekuje zakazivanje sastanka barem 10 minuta prije termina. U Grčkoj očekuju da će stranci stići na vrijeme, ali baš kao i u Rusiji, može se očekivati kašnjenje



poslovnih partnera (Moran i sur., 2007). Brazil je ambivalentan. Mogli bi zakasniti nekoliko minuta, osim ako se ne naznači da trebaju slijediti englesko vrijeme, što znači da trebaju stići u dogovoreno vrijeme.

U Maleziji se čeka poslovne partnere sat vremena ako je poslovni partner izjavio da će kasniti oko pet minuta. Ni oni nisu dužni objašnjavati. U Kini je prihvatljivo kasniti najmanje 10 minuta, dok je u Meksiku sasvim normalno da ljudi kasne 30 minuta na poslovni sastanak (Moran, 2007). Kada se posluje u Nigeriji ili Gani, zakazani sat sastanka ne mora biti točan, već se može odgoditi za jedan sat unaprijed bez ikakvih problematičnih situacija. U Maroku osobni sastanci se često mogu održati sa zakašnjenjem od sat vremena, a u nekim slučajevima i za jedan dan. Pri zakazivanju sastanka u Indiji, potrebno je shvatiti da točnost nije jedan od njihovih načina poštivanja poslovnih pregovora.

Kulturne norme određuju kako se percipiraju stavovi prema upravljanju i organizacijskoj hijerarhiji. U nekim kulturama, mlađe osoblje i srednji menadžment ne smiju govoriti tijekom sastanaka. U nekim je zemljama izazov dovesti u pitanje odluke visokih menadžera ili izraziti mišljenja koja se razlikuju od ostalih. Stavovi ovise o društvenoj jednakosti ili društvenim vrijednostima zemlje. U nekim zemljama, poput Japana i Južne Koreje, gdje je poštivanje starijih i ljudi na visokim poslovnim položajima duboko ukorijenjeno u članovima društva, koncept takvog poštovanja se primjenjuje i na radnom mjestu (Moran, 2007). Takvo poštovanje pomaže u definiranju odgovornosti i uloga u tvrtki, a oni koji drže pozicije u višem rukovodstvu očekuju poštovanje od mlađeg osoblja i višu razinu formalnosti i poštovanja. Međutim, u skandinavskim zemljama situacija je drugačija. U Norveškoj, na primjer, naglašava se društvena jednakost, pa je organizacijska hijerarhija obično ravna (Gelfand, 2004). Okruženje na radnom mjestu zahtijeva suradnju u svim odjelima, a prevladava neformalna komunikacija.

Pregovori su glavna komponenta međunarodnog poslovanja. Kultura utječe na način na koji se ljudi ponašaju, komuniciraju i razmišljaju. Ove se karakteristike odražavaju na način na koji pregovaraju. Tvrtke moraju razumjeti kulturne razlike tijekom poslovnih transakcija i pronaći načine za prevladavanje prepreka koje te razlike predstavljaju.

Španjolski govornici smatraju pregovore sredstvom za sklapanje ugovora, dok u nekim azijskim zemljama pregovori pomažu u izgradnji čvršćih poslovnih odnosa. Japanci

pregovore smatraju procesom dobitka, dok Španjolci na to gledaju kao na proces pobjede i gubitka (Gelfand, 2004).

Način komunikacije tijekom pregovora treba pažljivo razmotriti. Izraelci i Amerikanci su vrlo izravni pa se odmah zna je li transakcija odobrena ili ne (Gelfand, 2004). Japanci su međutim neizvjesni. Mora se pročitati i pažljivo tumačiti nejasne znakove kako bi se vidjelo jesu li odbili ili prihvatili prijedlog.

Čak se i način na koji različite kulture postupaju s ugovorima razlikuje. Amerikanci vole da svaki detalj bude uključen u ugovor jer žele predvidjeti moguće događaje i okolnosti. Dogovor je jednak sporazumu. Stoga sve ono o čemu se razgovaralo i prihvaćalo tijekom pregovora treba biti navedeno u ugovoru. S druge strane, Kinezi više vole da ugovor ima opća načela samo zato što za njih zaključivanje posla znači uspostavljanje odnosa s poslovnim partnerom (Moran, 2007).

Kulturne razlike osjetljiva su pitanja, a oni koji odvoje vrijeme za rješavanje tih razlika imat će veće šanse da ostanu konkurentni i napreduju u međunarodnom poslovnom okruženju. Poduzeća koja se pripremaju za ulazak na globalno tržište moraju marljivo naučiti kako kulturne razlike mogu utjecati na njihovo poslovanje na različitim tržištima. Njihov učinak ovisi o razumijevanju kulturne raznolikosti i o tome da različita tržišta imaju vlastiti skup prioriteta, sklonosti i očekivanja.

Kad se javljaju mogućnosti učinkovitog pregovaranja s ljudima iz drugih kultura, mogu se predvidjeti te razlike i djelovati na način koji podržava povoljan ishod - maksimiziranje mogućnosti za uspjeh i profitabilnost tvrtke. Jednostavno rečeno, međukulturni pregovori omogućuju postizanje boljih sporazuma s kupcima, dobavljačima i suradnicima. Također potiču bolji timski rad u organizaciji, osobito kada se surađuje s kolegama iz kultura koje možda nisu poznate (Gelfand, 2004). Iznad svega, omogućuje učinkovitiju komunikaciju u bilo kojem prekograničnom ili međukulturnom poslovnom okruženju u kojem se neki poduzetnik može naći.

Svi dolaze za pregovarački stol sa svojim vlastitim kulturnim predrasudama i očekivanjima. A kad se oni ne podudaraju sa stvarnim iskustvom pregovora, to može dovesti do napetosti koja gradi frustraciju, nagriza poštovanje i ugrožava cijelu raspravu (Gelfand, 2004). Zbog toga je

važno preduhitriti svoje prirodne reakcije na međukulturne situacije kako bi se moglo kontrolirati nepovoljno ponašanje.

Nakon što se razmotri opseg i priroda intuitivnih međukulturnih reakcija, vrijeme je da se razmisli o specifičnim izazovima s kojima će se menadžeri vjerojatno susresti kad se suoče s drugom pregovaračkom stranom (Gelfand, 2004). Njihove duboko uvažene kulturne vrijednosti potaknut će njihovo pregovaračko ponašanje, stoga je potrebno provesti neka istraživanja i dobro razmisliti kako bi to moglo utjecati na njihov pristup. Posebno je važno identificirati raskorake između vrijednosti poduzetnika i vrijednosti druge strane, tako da neće biti zatečeni i izbjeći nepotrebne nesporazume.

Nakon utvrđivanja ograničenja u poslovanju s drugom stranom, menadžeri će htjeti prilagoditi i poboljšati svoju strategiju pregovaranja kako bi uklonili te praznine. To će uključivati razmišljanje o temeljnim potrebama koje vode kulturne vrijednosti, poput potrebe da se zadrži dobar ugled u očima nadređenih, kao i najbolji načini za postizanje najboljeg mogućeg dogovora.

## **7.2. Kultura poslovnog pregovaranja u zapadnim zemljama svijeta**

U aktualnoj poslovnoj klimi, međukulturni pregovori sve su uobičajeniji i često uključuju menadžere koji su studirali i radili u dalekim zemljama od kuće. Kao rezultat toga, uočena podjela Istok - Zapad u načinima pokušaja posredovanja u sporazumima postala je zamagljena.

Bilo u poslovnom, političkom ili osobnom kontekstu, pregovori u konačnici mogu krenuti u jednom od dva smjera - dogovor ili zastoje, što potencijalno može dovesti do frustracije, napetosti, a možda čak i do potpunog sloma razgovora. Unutar korporacijskog konteksta to može kulminirati potpunim kolapsom poslovnih odnosa. Da bi se izbjegao ovaj najgori mogući scenarij, ponekad je potrebna igra davanja i uzimanja kako bi se postigao konačni posao (Buttery i Leung, 1997). Poznavanje kulturne pozadine kolega pregovarača može pomoći u predviđanju načina na koji će nastojati postići svoj dio dogovora. Međutim, vode su u posljednje vrijeme donekle zamucene zbog sve globalnije, multikulturalne i međukulturne prirode poslovnih pregovora. Krajnje je vrijeme da se stari stereotipi Istok-Zapad preispitaju, ako ne i potpuno odbace.

Na Zapadu su prepoznata dva glavna pregovaračka pristupa, gdje se za njih koristi izraz "tvrda linija", a druga je metoda "meke linije". Tvrda linija opisuje pregovarače koji zauzimaju početnu poziciju, a zatim čine ustupke da bi se postigao poslovni kompromis (Buttery i Leung, 1997). Njihov početni položaj tjera pregovarače s obje strane na razvijanje ega koji im mogu pomoći u ostvarenju poslovnih ciljeva. Pristup meke linije tvrdi da koncept "održavanja odnosa" može pružiti bogatiji i realniji pristup (Buttery i Leung, 1997). Pregovarači s obje strane, prema ovom sustavu, mogu se usredotočiti na zajedničke interese, ali ne na unaprijed utvrđenim pozicijama i na nekim objektivnim standardima gdje mogu ostvariti zajedničku dobit. Pristup se sastoji od četiri ključne značajke (Buttery i Leung, 1997):

- (1) Ljudi – odvajanje ljudi od problema
- (2) Interesi - orijentacija na interese, a ne na pozicije.
- (3) Opcije – stvaranje različitih mogućnosti prije nego što odluči što će se učiniti.
- (4) Kriteriji - inzistiranje da se rezultat temelji na nekom objektivnom standardu.

Ova metoda pretpostavlja da pregovarači s obje strane osiguravaju sredstva za donošenje poslovnih ciljeva tvrtke koji ispunjavaju zajedničke interese strana u pregovorima.

Zapadni pregovarači obučeni su da se usredotoče na sadržaj svojih ciljeva i vještina u stavljanju uvjerljivih prijedloga preko pregovaračkog stola kako bi se postigao rezultat. Oni općenito, međutim, ne razmišljaju dovoljno o procjeni temeljne kulture i osobnosti osobe s kojom imaju posla i kako bi mogli učinkovitije pregovarati (Guania, 2015).

Ako se razmotri način pregovaranja poslovnih ljudi zapadnih zemalja, oni su potpuno suprotni u pregovaranju od poslovnih ljudi istočnih zemalja. Poslovni ljudi zapadnih zemalja žele pregovarati kako bi postigli svoj cilj, postigli najbolju ponudu i na kraju odmah sklopili ugovor. Za njih se računa što je manje ljudi manje je zabune i brže sklapanje dogovora. Vrijeme im je novac pa žele pregovore obaviti u žurbi. Ovo ponašanje veliki je nedostatak za istočne pregovarače koji žele pregovarati što je dulje moguće (Guania, 2015).

Zapadni pregovarači su vrlo iskreni. Oni samo žele postići svoje ciljeve i ne osvrću se na cijelu temu (Sheer i Chen, 2005). Zapadni pregovarači ne vole pregovarati. Vrlo su neformalni kada vode pregovore. Budući da su isti vrlo individualistički nastrojeni, imaju potpunu vlast tijekom pregovora. Žele voditi pregovore i žele donijeti konačne odluke. Oni

nisu posrednici. Daju puno prijedloga i vole puno pričati. Za razliku od istočnih, zapad je društvo niskog konteksta (Sheer i Chen, 2005). Oni su društvo koje koristi puno verbalne komunikacije. To zapadnjacima jako otežava razumijevanje istočnih pregovarača, jer nisu uvijek važne riječi, već značenje tih riječi.

### **7.3. Kultura poslovnog pregovaranja u istočnim zemljama svijeta sa osvrtom na Kinu**

Dugo se pretpostavljalo da će kulturna pozadina tvrtke i pregovarači koji predstavljaju tvrtku izravno utjecati na njihovu strategiju pri pokušaju postizanja dogovora s drugom tvrtkom iz drugih dijelova svijeta. Kinezi su dobar primjer za to. Određene osobine i karakteristike pojavile su se tijekom dužeg razdoblja. Međutim, znati kako se to očituje u poslovnom kontekstu lakše je reći nego učiniti, jer se većina razgovora na visokoj razini vodi iza zatvorenih vrata.

Kineski pregovori sadrže četiri glavne karakteristike (Miles, 2003):

- „guanxi“ (sposobnost iskorištavanja nejednako raspoređenih, ali vrijednih resursa),
- „mianzi“ (odgovor na situaciju u kojoj se može izgubiti, što rezultira „čuvanjem lica“),
- „renquin“ (pri čemu se nudi usluga ili dar, ali se više ili manje očekuje uzajamna gesta) i
- „ying i yang“ (gdje se naizgled sukobljene snage mogu kombinirati).

Uspostavljanje dinamike kineskih organizacija i načina na koji one međusobno djeluju, ne samo interno, već i kad se suoče s partnerima iz organizacija sa Zapada, omogućuje uvid koliko je jaka veza između kulture i strategije. Kineska poduzeća uvijek su višeslojna struktura gdje percipirani čin može oštro utjecati na pregovaračke strategije koje usvajaju menadžeri. Općenito govoreći, daleko je izraženija tendencija rada za zajedničko dobro tvrtke nego za individualnu dobit, za razliku od zapadnog modela. To se često postiže izbjegavanjem sukoba (za razliku od rješavanja), što može biti od koristi za poduzeće u cjelini, ali također može stvoriti frustraciju za kolege sa zapadnijim pristupom kojega karakteriziraju osobni interesi, upravljanje sukobom, natjecanje, kompromis, te prepoznatljiv mentalitet dobitka i gubitka.

Kineski predstavnici nastojali su se udaljiti od tradicionalnog istočnjačkog modela, odnosno konkurentnosti i kompromisa. Iako je osobina načelnog slaganja u određena pitanja bez poduzimanja konkretnih radnji bila više klasične prirode, postojali su i jasni znakovi da kineski menadžeri nastoje nadjačati glavnog pregovarača, uvesti treće strane u razgovore kako bi pokušali postići svoje ciljeve i prekinuti umanjivati i ponovno predstavljati sukobe kao mogućnosti za ustupak (Miles, 2003.). Ukratko, usvojene su određene strategije koje su se pokazale kao pokušaj postizanja dogovora u interesu svih, ali su vođene težnjom za dobrobiti u zapadnjačkom stilu pregovaranja.

Ako se razmotri način na koji kineski poslovni ljudi pregovaraju, oni su vrlo različiti u usporedbi s drugim zemljama. Vrlo se razlikuju u pogledu načina na koji pristupaju poslovnim pregovorima. Za kineske poslovne ljude pregovori su više poput razmjene informacija. Spremni su dugo pregovarati kako bi se upoznali i stvorili dugogodišnje partnerstvo. Razlog spremnosti na dugo pregovaranje je da iz poslovnih partnera izvuku što više informacija. Ako uspiju izvući dovoljno informacija o njima, mogu prilagoditi svoje argumente o tome što govore. Oni također mogu upotrijebiti sve te informacije koje im na kraju kažete protiv druge strane.

Kina je društvo visokog konteksta. To znači da se u ovakvom društvu ne mora puno govoriti ili pisati da bi se razjasnilo na što se misli. Za kineske poslovne ljude to nije samo verbalna komunikacija, već to predstavlja mnogo neverbalne komunikacije za izražavanje (Ma, 2006). Kineski poslovni ljudi ne vole izravnu riječ "ne". Smatrat će to vrlo nepristojnim i bez poštovanja. Bolje je izbjegavati izgovaranje riječi 'ne' kineskoj stranci. Teško je izbjeći reći 'ne', ali postoji nekoliko načina na koji se neizravno može reći 'ne' (Miles, 2003). Mali primjer: U zapadnoj kulturi rekli bi: 'Ne, to ne možemo učiniti', a u kineskoj bi rekli: 'To nam može biti teško učiniti'. Stoga je jako važno da se vrlo jasno razmisli kako se poslovni partner neće složiti s kineskom strankom. Opcija je prebacivanje odgovornosti za odluke na nešto drugo u pregovorima.

Ako se ipak kaže "ne" Kinezu, izgubit će se "lice" (mianzi na kineskom). To znači da poslovni partner gubi dobar ugled i društveni položaj u odnosu na kineskog poslovnog suradnika. To nije dobro za poslovne pregovore. Kinezi vrlo dobro govore posredno 'ne'. Stil kineskih poslovnih ljudi da kažu 'ne' je primijeniti prigovore na neslaganje s prijedlogom.

Kinezi su vrlo kolektivno postavljeni. Funkcioniranje/razmišljanje kao grupa i dobar odnos među stranama ima veliki značaj u kineskom društvu. Odnos se na kineskom naziva: Guanxi (Miles, 2003). Tijekom pregovora to je za kineske poslovne ljude vrlo važno za stvaranje s drugom stranom. Ako poslovni partner uspije imati dobar Guanxi s drugim, mnogo je lakše pregovarati i postići svoje ciljeve.

Tijekom pregovora sa svojim kineskim suradnikom poslovni partner mora saznati razgovara li s pravom osobom koja donosi konačne odluke. Činjenica je da je u kineskom načinu pregovaranja vrlo uobičajeno da osoba koja donosi konačne odluke nije osoba koja sjedi ispred poslovnog partnera, već netko drugi. Ti ljudi su posrednici. To je zato što u kineskom društvu postoji hijerarhija. To znači da imaju ograničena ovlaštenja u donošenju konačnih odluka. Ako poduzetnik zna da osoba ispred njega nije ta koja donosi konačne odluke, može očekivati da će prvo morati razgovarati o predmetu pregovora sa suradnicima na nižoj hijerarhijskoj razini, a potom sa vrhovnim menadžerima prije nego što zaključe konačni dogovor (Ma, 2006).

Kinezi cijene ako njihova strana stranka govori njihov jezik. Kao inozemna stranka to će poboljšati partnerov status u odnosu na kinesku stranku. Kinezi vole dugo pregovarati kako bi poslovni partneri bili nestrpljivi i iscrpljeni kako bi iz toga izvukli najbolju moguću ponudu. Žele da se osjećaju kao da ih trebaju više nego oni. Najzad se kineska kultura temelji na kulturi 'preživljavanja najспособnijih' (Miles, 2003). Reći će drugoj strani da žele najbolju ponudu za oboje, ali istina je da to ne misle ozbiljno. Žele postići dogovor o dobitku i gubitku. Win-win uglavnom nije opcija.

## 8. ZAKLJUČAK

Pregovaranje, kao jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije, je jasna i dobrovoljno dogovorena razmjena između osoba koje žele nešto jedna od druge. Sa pregovaračkim situacijama se ljudi susreću kako u privatnom životu tako i u poslovnom svijetu.

Važnost pregovaranja je u rješavanju zajedničkih interesa između dvije ili više pregovaračkih strana. Poslovno pregovaranje je proces u kojem dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojeg će obje strane imati korist.

No, postoji razlika između pregovaranja u svakodnevnom životu i onih s kojima se imamo prilike susresti u poslovnom svijetu. Pregovaranje u svakodnevnom životu se odnosi na rješavanje konkretnog problema, odnosno postizanje osobnog zadovoljstva. Dok se pregovaranje u poslovnom svijetu odnosi na uspješno sklapanje poslova koje je određeno brojnim faktorima koje treba zadovoljiti te mora biti u skladu s mogućnostima i ciljevima poslovnog subjekta.

Za poslovne ljude iz zapadnih zemalja je dobro razumjeti kako funkcionira kultura kineskih poslovnih ljudi, jer ako to ne učine, bilo bi teško izvući najbolju ponudu iz pregovora. Kao zapadni pregovarač važno je da se isti može prilagoditi ponašanju Kineza. Potrebno im je da budu fleksibilni prema istočnjacima. Ako pokušaju govoriti njihovim jezikom, to će poboljšati njihov položaj u odnosu na Kineze. Ne smiju biti nestrpljivi, jer će Kinezi to iskoristiti protiv njih. Moraju pronaći pravu osobu za razgovor, jer ako razgovaraju s posrednikom, znaju da on/ona nije osoba koja donosi konačne odluke. Potrebno je da pokušaju minimizirati svoje „ne“ kako ne bi bili bez poštovanja i nepristojni. Stoga je potrebno pokušati postaviti svoje „ne“ na neizravan način te biti oprezan s davanjem previše informacija. Kinezi aktivno slušaju i žele natjerati da zapadne partnere da pričaju. Pokušajem da se dođe do što više informacija, omogućuje se njihova učinkovita razmjena. Kada zapadnjaci pregovaraju sa svojim kineskim partnerom, najvažnije što trebaju učiniti je uspostaviti odnos/partnerstvo, što Kinezi nazivaju Guanxi.



## Literatura

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
2. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
3. Boxer, D. (2002): Discourse issues in cross – cultural pragmatics, *Annual Review of Applied Linguistics*; Cambridge Vol. 22, (Mar 2002): 150-167.
4. Buttery, A., Leung, T. (1997): The difference between Chinese and Western negotiations, *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), str. 374 – 289
5. Crohn Small Business (2021). Influence of Morality in Business Operations, dostupno na <https://smallbusiness.chron.com/influence-morality-business-operations-66947.html>, pristupljeno 16.09.2021.
6. Daft, L. R. (2008). *New Era of Management*, 2. Mason, OH: Thomson South-Western
7. Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum: Beograd
8. Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji menadžmenta. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
9. Gelfand, M. (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford University Press: London.
10. Guania, B. (2015): The science of culture and negotiation, *Current Opinion in Psychology* No. 8, str. 73 – 87
11. Hall, A. (2021). Business Misrepresentation and Fraud, dostupno na <https://aaronhall.com/business-misrepresentation-and-fraud/>, pristupljeno 16.09.2021.
12. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju - Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije* Varaždin: TIVA
13. Karpoti, T. (2001) *Etika u gospodarstvu*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
14. Krkač, K. (2007). *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate d.o.o.
15. Lewicki, Roy J., Saunders, David M., i Barry, Bruce (2009). *Pregovaranje*, Zagreb: MATE

16. Locker, K. i Keczmarek, S.K. (2009). *Business Communication; Building critical Skills*. četvrto izdanje. Higher Education, Boston, Module 3: Communicating Across Culture
17. Ma, Z. (2006): Negotiating into China: The impact of individual perception on Chinese negotiation styles, *International Journal of Emerging Markets* 1(1):64-83
18. Michigan State University (2020): How International Cultural Differences Can Affect Negotiations, dostupno na <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/how-international-cultural-differences-can-affect-negotiations/> (11.09.2021.)
19. Miles, M. (2003): Negotiating with the Chinese: Lessons from the Field, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (4), str. 4 – 59
20. Moran, R. i sur. (2007). *Managing Cultural Differences*. Routledge: London
21. Ožanić, M. (2016): Anatomija novog društva (1)-Poslovni (ne)moral i zašto smo u krizi, dostupno na <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=95>, pristupljeno 11.09.2021.
22. Petar, S. (2001) *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila, Osnove uspješnog pregovaranja*, Positive Business, Rijeka: Andromeda
23. Queensland Government (2021): Negotiating successfully, <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/managing-relationships/negotiating> (11.09.2021.)
24. Rogošić, N. (2005) *Etičke dvojbe u poslovanju*, Obnovljeni život, Zagreb: Filozofsko teološki institut Družbe Isusove
25. Rouse, M. i Rouse, S. (2005) *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia
26. Samovar, Larry A., Porter, Richard E. i McDaniel, Edwin R. (2013). *Komunikacija između kultura*, Jastrebarsko: Naklada Slap
27. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
28. Sheer, V., Chen, L. (2003): Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Cultures, *Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Cultures*, 40 (1), str. 43 – 57

29. Štimac, H. (2020). Nastavni materijali iz kolegija Poslovno pregovaranje, dostupno na <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/nastavni-materijali/>, pristupljeno 10.09.2021.
30. Talanga, J. (1999). *Uvod u etiku*. Zagreb: Hrvatski studiji
31. Teague, P. E. (2006, August 17). Collaboration trumps negotiations. *Purchasing*, 135(11), str. 54 – 655
32. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S. i Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

## **Popis slika**

Slika 2. Proces donošenja etične odluke.....9