HARVARDSKI MODEL PREGOVARANJA

Gordana Dobrijević
Univerzitet Singidunum
Danijelova 32, Beograd
+381 11 3093229
E-mail: gdobrijevic@singidunum.ac.rs

Sažetak: *Pregovore možemo podeliti u različite tipove, zavisno od ciljeva, vremena, međusobnog odnosa uključenih strana i potencijalnog/sadašnjeg konflikta. Pregovori se prema rezultatima obično dele na integrativne i ditributivne. Na Univerzitetu Harvard je u okviru Harvardskog pregovaračkog projekta razvijen alternativni model pregovaranja: pregovarački model eksplicitno osmišljen da dovede do mudrih rešenja efikasno i na prijateljski način.*
Ključne reči: *pregovaranje, harvardski model, principijelno pregovaranje, interesi*

Abstract: *There are different types of negotiations, depending on results, dedicated time, relationship between the parties and current or potential conflict. If we talk about the results, we can divide negotiations on integrative (win-win) and distributive (win-lose) negotiations. The Program on Negotiation (PON) founded at Harvard University proposes an alternative model of negotiation, based on reaching wise results effectively and in a friendly manner.*
Key words*: negotiation, Harvard model, principled negotiation, interests*

1. UVOD

Pregovaranje je stalno prisutno u našim životima, i prema nekima predstavlja jednu od veština potrebnih za opstanak. To je naročito tačno za poslovno okruženje. Latinski koren reči *negotiatus* znači „obavljati posao“, odakle dolazi današnja reč u španskom jeziku *negocio*, što znači „posao“.

Pregovaranje je način na koji ljudi izlaze na kraj sa međusobnim razlikama.[58] Bez obzira da li te razlike uključuju kupovinu novog automobila, konflikt povodom ugovora o radu, složenu alijansu između dve kompanije ili sukob između dve nacije koje su u ratu, rešenje se obično traži putem pregovora. Pregovarati znači tražiti sporazum putem dijaloga.

Najjednostavnije rečeno, pregovaranje je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rešenje za svoj problem.[59] Prema drugoj definiciji, „pregovaranje je proces društvene interakcije i komunikacije o podeli i ponovnoj podeli moći, resursa i obaveza. Uključuje dvoje ili više ljudi koji donose odluke i koji se uključuju u razmenu informacija da bi došli do kompromisa. Svaki učesnik odlučuje nezavisno, ali oni su svi međuzavisni jer niko ne može sam ostvariti svoje ciljeve.“[60] Za Fišera i Jurija (*Fisher & Ury*) pregovaranje je „osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono što želimo; dvosmerna

[58] Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Boston, MA: Harvard Business School Press, p. xi
[59] “Negotiation” International Online Training Program on Intractable Conflict, Conflict Research Consortium, University of Colorado, (dostupno 12.12.2008) na web stranici: http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/negotn.htm
[60] Kersten, G.E. (2003) “The Science and Engineering of E-Negotiation: An Introduction“ In Ralph H. Sprague Jr. (ed.). *Proceedings of the Thirty-Sixth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Los Alamitos. CA: IEEE Computer Society Press,: p. 27, na web stranici: http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf

komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a neke suprotne interese".[61] Oni smatraju da smo svi mi na neki način pregovarači. Za njih je pregovaranje jedna od opštih životnih pojava koja nam se događa svakodnevno. Prema drugoj definiciji, „pregovaranje je oblik interakcije u kojem grupa subjekata sa suprotstavljenim interesima pokušava da postigne uzajamno prihvatljiv dogovor o podeli ograničenih resursa."[62] Pri tome se „resursi" koriste u najširem smislu: roba, usluge, vreme, novac itd.

2. VRSTE PREGOVARANJA

Pregovore možemo podeliti u različite tipove, zavisno od ciljeva, vremena, međusobnog odnosa uključenih strana i potencijalnog/sadašnjeg konflikta. Pregovori se prema rezultatima obično dele na integrativne i ditributivne.

Prirodno je da smatramo da je u osnovi pregovaranja uvek nulta suma, tj. da naš dobitak znači nečiji gubitak. Često pregovaračke strane ulaze u pregovaranje sa netačnom pretpostavkom šta u određenom pitanju može da se deli i o čemu sve može da se pregovara kod određenog problema, iako je uspešno pregovaranje samo ono u kojem su obe strane zadovoljne ishodom pregovora. Kompetitivno pregovaranje pripada tzv „staroj školi" i shvatanju da dobitak jedne strane uslovljava gubitak druge. Glavno pitanje kod distributivnog pregovaranja je „Ko će dobiti više?" Ranije knjige o pregovaranju se ograničavaju na ovakav pristup, mada i danas ima autora koji smatraju da su svi pregovori u osnovi borba za prevlast (npr. Robert Ringer, Džim Kemp *(Jim Camp)*). Često se kompetitivnom strategijom može doći do dobrih rezultata. Ali isto tako se može trajno uništiti međusobni odnos između pregovarača i prevideti kreativni načini rešavanja problema. Ova strategija čak može uzrokovati i pat poziciju kad se nepotrebno prekine pregovaranje koje je bilo perspektivno.

Suprotnost kompetitivnom pregovaranju je kooperativno pregovaranje, koje se još naziva i pregovaranje zasnovano na interesima. To je pristup pregovaranju gde se strane fokusiraju na svojim individualnim ciljevima i interesima drugih strana da bi našli zajedničku osnovu za stvaranje međusobno prihvatljivog dogovora. U integrativnom pregovaranju pred pregovaračima se nalazi dvostruki zadatak: (1) stvoriti što veću zajedničku dobit i (2) tražiti dobit za sebe. Nažalost, ne uspeju svi dobiti ono što žele u ovakvoj vrsti pregovaranja.

3. PRINCIPIJELNO PREGOVARANJE

Na Univerzitetu Harvard je u okviru Harvardskog pregovaračkog projekta razvijen alternativni model pregovaranja: pregovarački model eksplicitno osmišljen da dovede do mudrih rešenja efikasno i na prijateljski način.[63] Ovaj metod, nazvan **principijelno pregovaranje** se zasniva na četiri glavna elementa,[64] koji definišu jasan metod pregovaranja koji može da se koristi u gotovo bilo kakvim okolnostima. To su:

- **Ljudi**: Odvojiti ljude od problema. Emocije obično stoje na putu ostvarivanja interesa u pregovaranju. Zauzimanje pozicija obično pogoršava stvari, jer se ego ljudi

[61] Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Reading, Berkshire: Random House Business Books, , p. xiii
[62] Rahwan, I. et al. (2007), "STRATUM: A Methodology For Designing Heuristic Agent Negotiation", *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 21 Issue 6, p. 490
[63] Harvard University Program on Negotiation (dostupno 29.11.2008) www.pon.harvard.edu
[64] Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, pp. 11-14

identifikuje sa njihovom pozicijom. U pregovaranju se lako zaboravi da pregovarač mora ne samo da izađe na kraj sa emotivnim problemima i percepcijom druge strane, već i sa sopstvenim. Naša ljutnja i frustracije mogu biti prepreka čak i sporazumu koji bi nam bio od koristi.

- **Interesi**: Fokusirati se na interese, a ne na pozicije. Pregovaračka pozicija obično stavlja u drugi plan ono što strane zaista žele. Kompromis između pozicija obično ne dovodi do sporazuma koji će uspešno voditi računa o potrebama koje su pregovarače navele da zauzmu te pozicije. Najmoćniji interesi su osnovne ljudske potrebe: sigurnost, ekonomsko dobrostanje, osećaj pripadnosti, priznanje i kontrola nad sopstvenim životom. Iako se radi o osnovnim ljudskim potrebama, često se dogodi da se previde, jer se u pregovorima obično misli da se radi samo o novcu.
- **Opcije**: Osmisliti više alternativa pre odluke šta da se radi. Pod pritiskom je teško doći do optimalnog rešenja, a pokušaj odlučivanja u prisustvu suprotne strane sužava perspektivu. Situacija u kojoj mnogo stavljamo na kocku inhibira kreativnost.
- **Kriterijum**: Insistirati da se rezultat zasniva na nekom objektivnom standardu. U situacijama kad su interesi direktno suprotstavljeni, pregovarači ponekad dolaze do pobede samo insistiranjem na svom mišljenju. Umesto takvog arbitrarnog rešenja potrebno je koristiti pravedne standarde, nezavisne od mišljenja bilo koje strane. Neki od pravednih načina podele su npr. da jedna strana podeli, a druga bira svoj deo, ili da se strane unapred dogovore o uslovima, pa tek onda da odrede koja strana šta dobija.

Ove elemente principijelnog pregovaranja pregovarač treba da ima na umu od momenta kad uopšte počne da razmišlja o pregovorima pa sve do potpisivanja konačnog sporazuma ili do momenta kad odluči da prekine pregovore. Taj period se može podeliti u tri faze:

- Analiza
- Planiranje
- Diskusija

Tokom **analize** pregovarači treba da naprave dijagnozu situacije – da sakupe informacije, organizuju ih i da razmisle o njima. U toj fazi treba razmotriti probleme sa pregovaračima druge strane (people problems of partisan perceptions), neprijateljske emocije, nejasnu komunikaciju, i identifikovati interese obe strane. Trebalo bi osmisliti opcije i kriterijume koji će biti osnova sporazuma.

Tokom faze **planiranja** po drugi put se obrađuju isti elementi, ali uz osmišljavanje novih ideja i donošenje odluka o pravcu rada. Treba da se odluči kako rešiti personalne probleme, koji su najvažniji interesi, koji su realistični ciljevi itd. Potrebno je odrediti dodatne alternative i kriterijume na osnovu kojih će se odabrati najbolje.

U fazi **diskusije** u kojoj strane imaju dvosmernu komunikaciju, opet je najbolje razmatrati ista četiri elementa. Može se obratiti pažnja na razlike u percepciji, osećanja frustracije i ljutnje i na razlike u komunikaciji. Obe pregovaračke strane treba da razumeju interese druge strane da bi zajedno stvarali opcije koje su na oostranu korist i došli do sporazuma baziranom na objektivnim standardima.

Prema Harvardskom modelu pregovaranja, postoje četiri glavne prepreke stvaranju više potencijalnih opcija: (1) prerano iznošenje mišljenja, (2) potraga za jedinim mogućim odgovorom, (3) pretpostavka o ograničenim resursima i (4) razmišljanje da je rešenje njihovog problema „njihov problem.“[65] Za većinu ljudi traganje za više različitih rešenja problema uglavnom je neuobičajeno. Da bi došli do kreativnih rešenja, pregovarači treba da:

[65] Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, pp. 59-62

1. odvoje čin osmišljavanja novih opcija o iznošenja mišljenja o njima. Kritiku je potrebno odvojiti od kreativnog stvaranja novih mogućnosti. Po definiciji, pronalaženje novih ideja zahteva da razmišljamo o stvarima koje još uvek nisu u našem umu.
2. prošire broj opcija umesto da razmišljaju o jedinom rešenju. Broj mogućih opcija se može povećati razmatranjem mogućnosti različite „jačine“, tj. treba imati i nekoliko slabijih opcija u slučaju da propadne najbolji dogovor.
3. traže zajedničku korist. Iako nisu uvek očigledni, zajednički interesi su latentni u svim pregovorima. Osim toga, zajednički interesi su mogućnosti, a ne date činjenice, i pregovarači treba da ih konkretizuju.
4. potraže načine za lakše donošenje odluka.

Često se misli da razlike između pregovaračkih strana stvaraju problem. Ipak, upravo su te razlike ponekad pokretači dogovora, jer različiti ljudi žele različite stvari.

4. ZAKLJUČAK

Za razliku od pozicionog pregovaranja, metod principijelnog pregovaranja se zasniva na osnovnim interesima, opcijama koje odgovaraju obema stranama i pravednim standardima, i dovodi do mudrog dogovora. Ovaj metod dozvoljava pregovaračima da efikasno dođu do postepenog usklađivanja mišljenja, bez transakcionih troškova držanja pozicija (iz kojih je nekad teško izaći). I odvajanje ljudi od problema dozvoljava pregovaračima empatiju pri komunikaciji sa suprotnom stranom, i da se dođe do prijateljskog sporazuma. Iako postoje situacije u kojima kompetitivno pregovaranje može dovesti do prihvatljivog rešenja, principijelno pregovaranje je mnogo bolje rešenje ako imamo u vidu i dugotrajno prihvatljivo rešenje za sve uključene strane.

LITERATURA

[1] Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Boston, MA: Harvard Business School Press
[2] “Negotiation” International Online Training Program on Intractable Conflict, Conflict Research Consortium, University of Colorado, (dostupno 12.12.2008) na web stranici: http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/negotn.htm
[3] Kersten, G.E. (2003) “The Science and Engineering of E-Negotiation: An Introduction“ In Ralph H. Sprague Jr. (ed.). *Proceedings of the Thirty-Sixth Annual Hawaii International Conference on System Sciences,* Los Alamitos. CA: IEEE Computer Society Press
[4] Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In,* Reading, Berkshire: Random House Business Books
[5] Rahwan, I. et al. (2007), “STRATUM: A Methodology For Designing Heuristic Agent Negotiation“, *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 21 Issue 6
[6] Harvard University Program on Negotiation (dostupno 29.11.2008) na web stranici: www.pon.harvard.edu
[7 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In,* Reading, Berkshire: Random House Business Books
[8] Ibid