



Gordana Dobrijević

POSLOVNO KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE

Beograd, 2021.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Gordana Dobrijević

POSLOVNO KOMUNICIRANJE
I
PREGOVARANJE

Peto dopunjeno izdanje

Beograd, 2021.

POSLOVNO KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE

Autor:

dr Gordana Dobrijević

Recenzenti:

dr Milorad Unković

dr Branko Maričić

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Novak Njeguš

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović, MA

Godina izdanja:

2021.

Tiraž:

1000 primeraka

Štampa:

Caligraph, Beograd

ISBN 978-86-7912-757-0

Copyright:

© 2021. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

PREDGOVOR



Poštovani čitaoci,

Pred vama je prvo izdanje udžbenika „Poslovno komuniciranje i pregovaranje“, koji je nastao kao rezultat uvođenja predmeta **Komuniciranje i pregovaranje u trgovini** na Univerzitetu Singidunum i njegova struktura u potpunosti prati silabus predmeta. Cilj ove knjige je da pomogne studentima u sticanju vještina komuniciranja i pregovaranja, koje će im biti potrebne bez obzira u kojoj delatnosti budu radili.

U čemu je značaj komuniciranja i pregovaranja u savremenom poslovanju?

Komuniciranje je jedan od najvažnijih faktora uspeha preduzeća, kako u nacionalnim okvirima, tako i na međunarodnom tržištu. Preko četrdeset posto svog radnog vremena menadžeri provode u različitim vidovima komunikacije sa nadređenima, sa zaposlenima i sa poslovnim partnerima. Kad se pojave međusobne razlike, konflikti, ali i nove poslovne prilike, komuniciranje postaje pregovaranje.

Pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije, kojeg često koristimo i kad nismo svesni toga. To je interaktivni proces koji može da se dogodi kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas.

Korišćenje samo naših urođenih komunikativnih sposobnosti je često nedovoljno za uspešnu poslovnu komunikaciju i pregovaranje. Bez obzira na to što je komunikacija jedna bazična i univerzalna pojava, ona treba da se prilagodi određenim poslovnim situacijama da bi bila što uspešnija. Zato je potrebno da stalno razvijate veštine komuniciranja i pregovaranja, u čemu će vam ovaj udžbenik pomoći.

Knjiga sadrži dvanaest poglavlja organizovanih u dva dela:

- ♦ Prvi deo je posvećen poslovnom komuniciranju i njegovom značaju u savremenom poslovanju. Obrađuje se važnost neverbalne komunikacije i uticaj kulture na proces komuniciranja, kao i mogući problemi koji mogu da vode do nesporazuma u međunarodnom poslovnom komuniciranju. Detaljno su objašnjeni mehanizmi tržišnog komuniciranja, kako na domaćem tržištu, tako i na međunarodnom.

- ♦ Drugi deo obuhvata problematiku poslovnog pregovaranja. Čitaoci se upoznaju sa vrstama pregovaranja, kao i osnovnim konceptima koji se pojavljuju u pregovorima. Objašnjene su faze pregovaračkog procesa i valute koje se razmenjuju tokom pregovora, kao i psihološki i sociološki procesi koji se odvijaju paralelno sa pregovaračkim procesom. Naglašen je značaj razlika u pregovaračkim stilovima između različitih kultura, kao i potreba boljeg upoznavanja kulture pregovarača suprotne strane u međunarodnim pregovorima. Posebna pažnja je posvećena pripremi pregovora i upravljanju pregovaračkim procesom. Završno poglavlje daje pregled uobičajenih saradničkih i suparničkih strategija i taktika koje pregovaračima stoje na raspolaganju, a objašnjene su i prepreke sprovođenju pregovaračke strategije sa kojima se pregovarači često susreću.

Na početku svakog poglavlja napisani su rezultati rada, a na kraju pitanja za diskusiju i vežbe, koja će pomoći čitaocima u savladavanju gradiva. Tekst je bogato ilustrovan slučajevima iz prakse.

Mnogi su zaslužni za nastanak ove knjige. Kao prvo želim da se zahvalim dr Milovanu Stanišiću, rektoru Univeziteta Singidunum i dr Slobodanu Unkoviću, profesoru emeritusu i direktoru Departmana za posdiplomske studije i međunarodnu saradnju Univerziteta Singidunum, na ukazanom poverenju tokom poslednjih godina. Profesoru Stanišiću se posebno zahvaljujem na podršci i pomoći u istraživanju vezanom za deo o poslovnom pregovaranju.

Veliku zahvalnost dugujem recenzentima, dr Miloradu Unkoviću, redovnom profesoru i prorektoru Univerziteta Singidunum i dr Branku Maričiću, redovnom profesoru Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, na korisnim sugestijama. Profesor Unković je svojim stručnim savetima doprineo finalizaciji konačne verzije knjige.

Za lep izgled i dizajn knjige zaslužni su kolege Aleksandar Mihajlović i Novak Njeguš.

Takođe se na razumevanju i podršci zahvaljujem mojim roditeljima i ćerki Katarini, kojoj dugujem vreme potrošeno na pisanje ove knjige.

Unapred se zahvaljujem i svim čitaocima na sugestijama kako bi sledeće izdanje bilo još kvalitetnije.

doc. dr Gordana Dobrijević

SADRŽAJ



Predgovor

III

I - DEO KOMUNICIRANJE

I - KOMUNICIRANJE	5
1. STRATEGIJSKI ZNAČAJ KOMUNICIRANJA U POSLOVANJU	5
2. PROCES KOMUNICIRANJA	9
3. INTERNA I EKSTERNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA	14
3.1. Interna komunikacija	14
3.2. Mediji interne komunikacije	15
3.3. Problemi u internoj komunikaciji	16
4. POSLOVNA KORESPONDENCIJA	16
4.1. Poslovno pismo	16
4.2. Poslovni i-mejl	19
5. KULTURA I KOMUNIKACIJA	19
Pitanja	20
II - MEĐUNARODNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE	21
1. MULTIKULTURALNA KOMUNIKACIJA	21
2. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	25
2.1. Jezik kao verbalni element procesa komuniciranja	25
2.2. Kulture širokog i uskog konteksta	26
2.3. Neverbalni aspekti multikulturalne komunikacije	27
2.4. Simboli neverbalne komunikacije	29
2.4.1. Telesni pokreti	29
2.4.2. Pogled i izrazi lica	30
2.4.3. Lični prostor i teritorija	30
2.4.4. Oblačenje	31
2.4.5. Shvatanje vremena	31
3. MOGUĆI PROBLEMI U MEĐUNARODNOJ POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI	32
3.1. Barijere u multikulturalnoj komunikaciji	33
3.2. Pogrešni prevodi	34
4. PROIZVOD I KULTURA	37
Pitanja	39

III - TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE	40
1. MEHANIZMI TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA	40
2. MEDIJSKO OGLAŠAVANJE	42
3. ODNOSI S JAVNOŠĆU	45
4. PUBLICITET	46
5. LIČNA PRODAJA	47
6. UNAPREĐENJE PRODAJE	48
7. SPONZORSKA PROMOCIJA	50
8. DIREKTNI MARKETING	52
9. PROPAGANDA NA MESTU PRODAJE	55
10. DRUŠTVENE MREŽE	55
11. BARIJERE MEĐUNARODNOG TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA	56
11.1. Kulturalne barijere	56
11.1.1. Jezičke barijere	58
11.1.2. Religija	58
11.1.3. Vrednosti i stavovi	59
11.1.4. Običaji i tradicija	59
11.2. Regulativne barijere	59
11.3. Infrastrukturne barijere	60
12. INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE	
U FUNKCIJI STVARANJA MEĐUNARODNOG IMIDŽA	61
Pitanja	63

II DEO - PREGOVARANJE

IV - VRSTE PREGOVARANJA	69
1. ZNAČAJ PREGOVARANJA U POSLOVANJU	69
2. DEFINISANJE POJMA PREGOVARANJE	70
3. VRSTE PREGOVARANJA	72
4. KOMPETITIVNO PREGOVARANJE	75
5. KOOPERATIVNO PREGOVARANJE	76
6. RAZLIKA IZMEĐU INTERESA I POZICIJA	78
7. HARVARDSKI MODEL PREGOVARANJA	80
Pitanja	82
V - OSNOVNI KONCEPTI PREGOVARANJA	83
1. BATNA	84
2. KRAJNJA PRIHVATLJIVA CENA	86
3. ZOPA	87
4. STVARANJE VREDNOSTI	88
5. USTUPCI	89
Pitanja	92
VI - PREGOVARAČKI PROCES	93
1. PRIPREMA	94
2. RAZMENA INFORMACIJA	95
3. UGOVARANJE	97

4. ZAKLJUČIVANJE SPORAZUMA	98
5. RIZIK LOŠEG UGOVORA	99
6. PREGOVARAČKI PROCES PREMA HARVARDSKOM MODELU	99
Pitanja	100
VII - PREGOVARAČKI SUBPROCESI	101
1. PERCEPCIJA	101
2. KOMUNIKACIJA	102
2.1. Verbalna komunikacija	103
2.2. Neverbalna komunikacija	103
2.3. Klima za vreme pregovora	105
2.4. Mediji komunikacije	105
2.5. Problemi u komunikaciji	106
3. PREGOVARAČKA MOĆ	106
3.1. Vrste moći	107
3.2. Taktike moći	109
3.3. Izvori pregovaračke moći	110
4. PREGOVARAČKI UTICAJ	112
5. UBEĐIVANJE	113
6. ETIKA U PREGOVARANJU	114
7. EMOCIJE U PREGOVARANJU	116
8. INTUITIVNO I RACIONALNO PREGOVARANJE	118
Pitanja	119
VIII - KONTEKST PREGOVORA	120
1. ODNOSI IZMEĐU PREGOVARAČKIH STRANA	120
2. PREGOVARANJE U IME DRUGIH	123
3. KOALICIJE	125
4. PREGOVARAČKI TIMOVI	128
5. GRUPNO ODLUČIVANJE	129
6. VIŠEFAZNO PREGOVARANJE	130
7. PREGOVARANJE IZMEĐU VIŠE STRANA	131
8. POSREDOVANJE U PREGOVORIMA	132
9. ELEKTRONSKO PREGOVARANJE	134
10. ORGANIZACIONE PRETPOSTAVKE PREGOVARANJA	136
Pitanja	138
IX - FAKTORI KOJI UTIČU NA PREGOVARAČKI STIL	139
1. PREGOVARAČKI STIL	139
2. LIČNOST	141
2.1. Proces odlučivanja	142
2.2. Pregovaračke veštine	144
2.2.1. Inteligencija	145
2.2.2. Osobine dobrog pregovarača	146
2.3. Bihevioralni pristup razlikama u pregovaranju	146
3. POL	148
4. KULTURA	149

4.1. Korporativna kultura	150
4.2. Nacionalna kultura	152
Pitanja	152
X - MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVARANJE	153
1. UTICAJ KULTURE NA SKLAPANJE POSLOVA	154
2. FAZE U PROCESU PREGOVARANJA	156
3. SPECIFIČNOSTI RAZLIČITIH STILOVA POSLOVNOG PREGOVARANJA	160
4. KOMPARATIVNI PREGLED POSLOVNIH KULTURA I PREGOVARAČKIH STILOVA	162
4.1. Narodi Evrope	162
4.1.1. Nemačka	162
4.1.2. Austrija	163
4.1.3. Grčka	163
4.1.4. Italija	163
4.1.5. Velika Britanija	164
4.1.6. Švedska	164
4.1.7. Francuska	165
4.1.8. Španija	165
4.1.9. Rusija	165
4.1.10. Češka	166
4.1.11. Rumunija	166
4.1.12. Mađarska	166
4.2. Severna i Južna Amerika	167
4.2.1. SAD	167
4.2.2. Latinoameričke zemlje	167
4.2.3. Meksiko	168
4.2.4. Argentina	168
4.3. Bliski istok i arapske zemlje	169
4.3.1. Turska	169
4.3.2. Izrael	169
4.3.3. Arapske zemlje	170
4.4. Azija	170
4.4.1. Kina	170
4.4.2. Japan	171
4.4.3. Indija	173
4.4.4. Južna Koreja	173
4.5. Australija i Novi Zeland	173
4.6. Afrika	174
4.6.1. Subsaharska Afrika	174
4.6.2. Južnoafrička Republika	174
5. GLOBALNI PREGOVARAČ	175
Pitanja	176
XI - PRIPREMA STRATEGIJE PREGOVARANJA	177
1. PRIPREMA PREGOVORA	177
1.1. Definisane pitanja	180

1.2. Interesi	181
1.3. Objektivni kriterijumi	182
2. DOGOVOR O PROCESU PREGOVARANJA	183
2.1. Mesto pregovaranja	184
2.2. Vreme odvijanja pregovora	185
2.3. Učesnici pregovora	186
2.4. Određivanje dnevnog reda	187
2.5. Upravljanje pregovaračkim procesom	187
3. PREGOVARANJE U PRAKSI:	
NAVIKE DOBRIH I LOŠIH PREGOVARAČA	188
3.1. Deset navika dobrih pregovarača	188
3.2. Uobičajene greške loših pregovarača	193
Pitanja	198
XII - PREGOVARAČKE STRATEGIJE I TAKTIKE	198
1. STRATEGIJE I TAKTIKE U PREGOVORIMA	198
1.1. Pregovaračke strategije	199
1.2. Pregovaračke taktike	200
2. KOMPETITIVNE STRATEGIJE I TAKTIKE	203
2.1. Kompetitivne strategije	203
2.2. Zauzimanje pozicija tokom pregovora	205
2.3. Taktike distributivnog pregovaranja	205
2.4. Završne taktike	208
2.5. „Prljave“ pregovaračke taktike	208
3. KOOPERATIVNE STRATEGIJE I TAKTIKE	210
4. IZBOR STRATEGIJE	213
5. IMPLEMENTACIJA POSLOVNE STRATEGIJE	214
6. PREPREKE SPROVOĐENJU STRATEGIJE PREGOVARANJA	216
6.1. Iracionalna upornost	216
6.2. Iskrivljena percepcija	219
6.3. Iracionalna očekivanja	219
6.4. Preterano samopouzdanje	220
6.5. Grupno razmišljanje	221
6.6. Nekomotivisane emocije	222
6.6.1. Emocije kao prepreka pregovaranju	222
6.6.2. Emocije kao preimućstvo kod pregovaranja	223
6.7. Manipulacija	224
6.8. Zloupotreba moći	225
6.9. Ultimatum	225
6.10. Pat pozicija	226
6.11. Nesigurnost	228
Pitanja	229

XIII - UPRALJANJE KONFLIKTIMA	230
1. DEFINICIJA KONFLIKTA	230
2. POJAM I VRSTE ORGANIZACIONIH KONFLIKATA	233
2.1. Istorijski pregled teorija o organizacionom konfliktu	233
2.2. Vrste i izvori organizacionih konflikata	235
2.3. Nivoi organizacionih konflikata	237
2.4. Proces odvijanja konflikta	238
2.4.1. I faza: Potencijalno suprotstavljanje	239
2.4.2. II faza: Spoznaja i personalizacija	240
2.4.3. III faza: Ponašanje	241
2.4.4. IV faza: Rezultati	241
3. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U ORGANIZACIJI	244
3.1. Interna komunikacija	244
3.2. Struktura konflikta	246
3.3. Merenje konflikta	247
3.4. Upravljanje konfliktom	248
3.4.1. Stilovi upravljanja konfliktima	248
3.4.2. Etika u upravljanju konfliktima	250
3.4.3. Praktični saveti za upravljanje konfliktima na radnom mestu	250
3.4.4. Četiri koraka u upravljanju konfliktima	252
3.5. Posredovanje u konfliktu između drugih ljudi	254
3.6. Moguće koristi od konflikta	255
INDEX	257
REFERENCE	259



I DEO



POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Orijentalno pokeraško lice

Varka Istoka ili zbunjenost Zapada?

Među mnogim engleskim izrazima koji su uvredljivi za ljude koji potiču sa Dalekog istoka, ističu se dva: „istočnjačko lice igrača pokera“ (engl. *oriental poker face*) i „idiotski azijski osmeh“ (engl. *idiotic Asian smile*). Prvi se odnosi na navodnu nedokučivost izraza lica koja očigledno ne pokazuje nikakvo određeno mentalno stanje, dok drugi ismeva lice ukočeno stalnim prijateljskim osmehom. Zbunjenost zapadnjaka, suočenih sa bilo kojom od te dve pojave, nastaje zbog utiska da ih ove dve suprotne strategije maskiranja sprečavaju da dođu do korisnih informacija – bar one vrste informacija koje bi mogli da obrade sa razumnom dozom poverenja – o osećanjima osobe koja je pred njima. Azijsko lice koje ne pokazuje znakove emocija za većinu zapadnjaka izgleda samo kao fasada. Nije važno da li je namršteno ili se osmehuje; lice koje ne razumeju im predstavlja pravu pretnju.

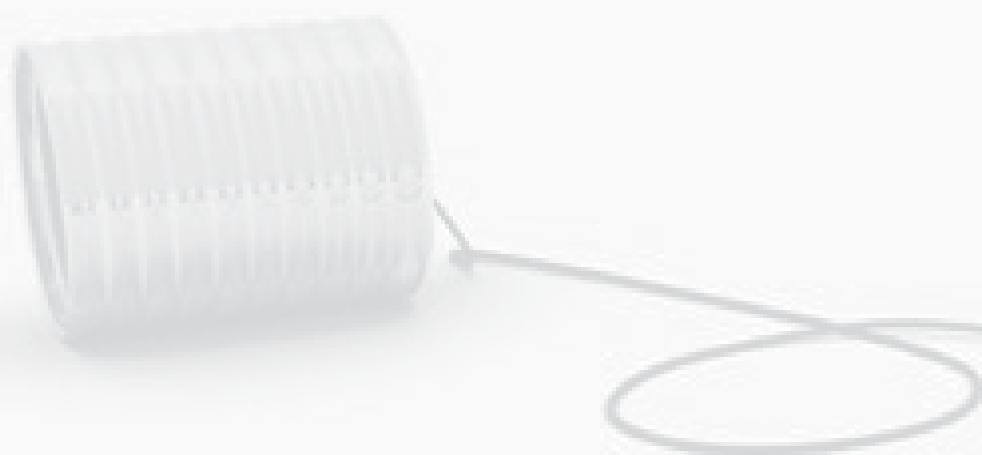
Azijate vređa zapadnjačka neosetljivost za važnu ulogu koju suptilni znakovi igraju u azijskoj kulturi. Svaka kultura ima svoj jedinstveni modus operandi što se tiče komuniciranja. Zapadna kultura, na primer, očigledno naglašava važnost direktne komunikacije. Ne samo da se ljudi uče da gledaju direktno jedan u drugog kad prenose poruku, već se takođe ohrabruju da odmah pređu „na stvar“. Smele izjave ili postavljanje suviše slobodnih pitanja na ne baš diplomatski način (npr. „Baš je bilo glupo to što si uradio!“ ili „Da li si zainteresovana za mene?“) se retko smatraju nekulturnim. Čak i neprijatno direktna pitanja o privatnom životu se uglavnom tolerišu. Azijate uglavnom obeshrabruje ovakav direktni stil komuniciranja. U mnogim društvenim susretima oni izbegavaju direktni pogled u nečije lice. Oni „vide“ jedan drugog bez direktnog gledanja i sakupljaju informacije o nečijem unutrašnjem stanju bez postavljanja najdiskretnijih pitanja. Mnogo puta oni razgovaraju obilazeći glavnu temu, a ipak izuzetno dobro uspevaju da razumeju svoje pozicije. (Bar veruju da se razumeju dovoljno dobro.)

U velikoj meri komunikacija Azijata je usmerena na slušanje; sposobnost slušanja (i specijalni talenat za otkrivanje raznih znakova u komunikaciji) se smatra jednako važnom, ako ne i važnijom od sposobnosti govora. Ovo se jako razlikuje od američkog stila komuniciranja, koji stavlja najveći naglasak na govorno izražavanje; govornik snosi najviše tereta osiguravajući se da su svi razumeli njegovu ili njenu poruku.

U svakom slučaju, slušalac Azijat će kriviti sam sebe ako dovoljno ne razume nekoliko reči i pokreta koje dolaze od govornika. Ovako se teži teret stavlja na slušaoca; govornik Azijat se ne oseća obaveznim da šalje jasno razumljive znakove (ni blizu onoliko jasne koliko to mora da uradi u američkom kulturnom kontekstu). Pošto nisu primorani da se izražavaju bez prekidanja, Azijati koriste tišinu kao sredstvo komunikacije. Tišina u većini zapadnih društava predstavlja prekidanje komunikacije i stvara osećaj neprijatnosti i zabrinutosti. Bilo kako bilo, na Orijentu se tišina ne samo toleriše, već smatra poželjnim oblikom izražavanja. Daleko od toga da je znak nezadovoljstva i neprijateljstva, ona služi kao integralni deo procesa komunikacije, koji se koristi za razmišljanje o već izmenjanim porukama i za pažljivo razmišljanje o onome što će se reći.

Dakle, uopšte nije čudno što Azijati smatraju Amerikance nepotrebno pričljivima i bez sposobnosti slušanja. Za Azijate, Amerikanci su ti koji stavljaju masku poverenja tako što suviše pričaju, i verbalno i neverbalno. Pošto američki stil komuniciranja manje naglašava slušanje nego govor, Azijati sumnjaju da će njihove američke kolege uočiti suptilne znakove za vreme konverzacije. Za nekoga ko nije obučen da shvati ovakve znakove, zagonetno lice predstavlja samo preteću ili zabavnu masku.

Izvor: Dr. Jin Kim, State University of New York – Plattsburgh. Copyright 1995 by Dr. Jin Kim, prilagođeno prema: Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 125



I - KOMUNICIRANJE



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Objasnite strateški značaj komuniciranja u poslovanju
- ✓ Shvatite tok procesa komunikacije
- ✓ Razumete elemente procesa komunikacije
- ✓ Shvatite uticaj kulture na komunikaciju

1. STRATEGIJSKI ZNAČAJ KOMUNICIRANJA U POSLOVANJU

Bez komuniciranja bilo bi teško – ako ne i nemoguće – voditi bilo koji posao. U stvari, komunikacija se dešava stalno, na svim nivoima i u svim oblicima poslovanja. To je zato što svi ljudi moraju da komuniciraju da bi postigli bilo kakav međusobni odnos. Zapravo, komunikacija nas čini ovim što jesmo, pošto je ona osnova stvaranja kulture.

Bez obzira na to što je komunikacija jedna bazična i univerzalna pojava, ona treba da se prilagodi određenim poslovnim situacijama da bi bila što efikasnija i uspešnija, isto kao što su nam potrebne određene veštine i znanja za određene poslove. Korišćenje samo naših urođenih komunikativnih sposobnosti je često nedovoljno za uspešnu poslovnu komunikaciju.

Iako je jezik važna komponenta komunikacije, ona se ne svodi samo na razumevanje i korišćenje jezika. Komunikacija je mnogo širi pojam od jezika – uključuje prenošenje ideja i razumevanje ideja druge osobe. Ljudi iz različitih kultura različito razmišljaju o istim stvarima. Nečija sposobnost da govori tri različita jezika još uvek ne znači da on može da sagleda stvari na način na koji bi to učinili ljudi koji pripadaju drugim kulturama.¹

Ilustracija iz prakse

Drastičan primer nedostatka komunikacije

28. januara 1986. spejs šat Čelendžer (*Challenger*) je eksplodirao 73 sekunde nakon poletanja. Svi članovi posade i civilni putnici su izgubili život u trenutku. Kasnija istraga je otkrila da deo krivice snose rukovodioci NASA (*National Aeronautics and Space Administration*), zato što nisu stvorili okruženje u kojem podređeni mogu slobodno da govore o tehničkim problemima. Da je komunikacija bila otvorenija, Čelendžer možda ne bi bio izgubljen.

U svom obimnom izveštaju o nesreći sa Čelendžerom, Filip Tompkins (*Philip Tompkins*) je 1993. godine rekao da su radnici u NASA znali da njihov direktor nije voleo da dobije loše vesti. On je imao tendenciju da „ubije glasnika“, naročito kad se radilo o tehničkim podacima koji bi mogli dovesti do kašnjenja sa lansiranjem šatla. S tim u vezi, njegovi podređeni su s njim komunicirali na pasivan i zaobilazan način. Nekoliko dana pre lansiranja šatla, inženjeri su se sastali da razgovaraju o potencijalnim tehničkim problemima sa letom zbog vremena koje je bilo hladnije nego obično. Ti tehnički stručnjaci su zaključili da bi lansiranje šatla moglo biti opasno u uslovima hladnijeg vremena. Ipak, pošto sastanci u NASA obično nisu dovodili do otvorenog iznošenja ideja i diskusije, indirektna upozorenja koja su inženjeri dali nadređenima su bila ignorisana. Neki stručnjaci su nakon nesreće svedočili da su se plašili viših rukovodilaca u NASA i da nisu smeli da na sastanku pričaju o problemima. Umesto toga, nadali su se da će aluzijama i dopisima preneti poruku nadređenima, a da ih ne razljute.

Ova nesreća je dobar primer šta se može desiti ako članovi tima ne mogu da na sastancima razgovaraju otvoreno. Mnogi koji su proučavali ovaj slučaj se slažu da ono što Tompkins opisuje dosta liči na grupnu zaslepljenost.

Izvor: Tompkins, P. K. (1993) *Organizational Communications Imperatives: Lessons of the Space Program*, Roxbury Publishing Company, Los Alamos

U globalnom okruženju ignorisanje multikulturnog komuniciranja može dovesti do ozbiljnih problema. Drastičan je primer Hajnriha Libkea (Heinrich Lübke), predsednika nekadašnje Zapadne Nemačke, koji je ovim rečima pozdravio Liberijce tokom svoje zvanične posete Liberiji 1962. godine: „Dame i gospodo, dragi crnci.“⁴² Možemo samo zamisliti reakciju „crnaca“ i uskomešanu političku javnost koja ga je dočekala na povratku kući.

Danas je obim ljudskog komuniciranja doveden do neslučenih razmera. Moderne telekomunikacije nam nude pristup bilo kojoj tački sveta u realnom vremenu. Dok su u prošlosti nesporazumi uglavnom ostajali u lokalnim okvirima, u današnjem globalnom selu poruka odmah dopire do svih uglova sveta, tako da su posledice nesporazuma i loše komunikacije mnogo veće danas nego ranije.

Koji je značaj komuniciranja u današnjem poslovanju? Komuniciranje ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava i poslovne odnose. **Kao što dobra i uspešna komunikacija može povećati profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti.** Ne smemo zaboraviti da sve počinje ispunjavanjem potreba i želja ciljnog tržišta, a ne samo prodajom naših proizvoda. Zato, sve počinje procesom komunikacije.

Komunikacija je osnova u mnogim područjima poslovanja, kao što su marketing i prodaja, logistika i upravljanje ljudskim resursima, što se može prikazati ilustracijom (slika I-1).

Današnji svet se ubrzano menja. Trgovinske barijere nestaju širom sveta, i kompanije oglašavaju i prodaju svoje proizvode u mnogim zemljama. Strukture kompanija i poslovne procedure takođe moraju da se prilagode ovim promenama. Kompanije se integrišu i standardizuju svoje poslovanje u čitavom svetu, ali isto tako moraju da se prilagode lokalnim uslovima svake zemlje. Da bi odgovorili na ove izazove, učeći strane jezike globalni menadžeri moraju naučiti mnogo više od samih reči stranog jezika, odnosno, moraju savladati i međukulturalno komuniciranje.

Do devedesetih godina prošlog veka velike svetske korporacije su imale mogućnost da budu prisutne na globalnom tržištu, ali nakon što smo o čitavom svetu počeli da govorimo kao o „globalnom selu“, to više nije opcija nego zahtev novih potrošača. U prošlosti su neke kompanije mogle da održavaju monopol u svojim zemljama, jer su one imale jedini proizvod ili uslugu dostupan na tržištu i/ili jedini proizvod dobrog kvaliteta. Ali pošto se na svim tržištima javlja sve više proizvođača sa prihvatljivim kvalitetom i pošto se proizvodi sve manje razlikuju po kvalitetu, potrošači pri kupovini sve više gledaju na cenu, korisnost i/ili dodatne usluge. Ipak, ako ne možemo pravilno prevesti poruku ciljnom tržištu, onda će i najbolji proizvod ostati neprodat i najbolja ideja neprimećena. Uspešna komunikacija je osnova svake poslovne transakcije i uspešnih poslovnih odnosa, ne samo u lokalnom okruženju, već i na globalnom nivou.

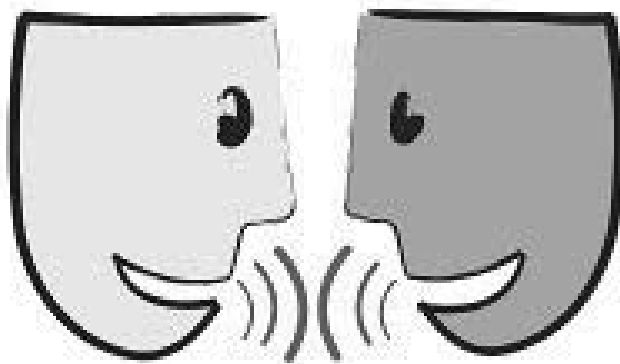
Slika I-1



Izvor: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" Freiberg Working Papers, No. 13, p. 4

Takođe, nijedan lanac snabdevanja neće dobro funkcionisati bez odgovarajuće komunikacije. Proizvođač mora da saopšti svoje potrebe dobavljačima da bi se potrebni delovi mogli dopremiti u pravo vreme na pravo mesto. Kašnjenje nabavke ili suviše poslatih nepotrebnih delova dovode do povećanih troškova. Ključ uspeha moderne logistike je upravo integrisani i usklađeni sistem kroz dobru komunikaciju.

Isto tako, komunikacija je važna i kod razvoja unutrašnjih odnosa u preduzeću. I najbolje namere su beskorisne ako se ne komuniciraju na pravi način. Najviše konflikata unutar kompanija nastaje upravo zbog loše interne komunikacije. Kompanije čiji radnici imaju sposobnost rada u različitim kulturnim okruženjima će steći onu odsudnu komparativnu prednost u odnosu na druge kompanije. Prema nekim autorima, pet najvažnijih karakteristika globalnog menadžera su: 1) strategijska svesnost, 2) sposobnost prilagođavanja novim situacijama, 3) osetljivost za različite kulture, 4) sposobnost rada u međunarodnim timovima i 5) jezičke sposobnosti.³ Drugim rečima, četiri od pet nabrojanih sposobnosti odnose se na sposobnosti međukulturalnog komuniciranja. Ignorisanje ovih sposobnosti u kompaniji može dovesti do problema u komunikaciji, koji mogu dovesti do nesporazuma, a oni opet do grešaka i operativnih rizika u poslovanju. A mnoge greške su se do sada i događale. To je verovatno zbog toga što mnogi ljudi misle da je dovoljno da obave istraživanje domaćeg tržišta i da je nepotrebno vršiti istraživanje stranog tržišta. Ali nijedna kompanija ne može sebi da dozvoli da zanemari kulturalne razlike na različitim tržištima.



2. PROCES KOMUNICIRANJA

Komunikacija predstavlja **prenos i razumevanje značenja poruke**.⁴ Ako se ne prenose nikakve ideje ili informacije, ne dolazi do komunikacije. Isto tako, komunikacije nema ako ne dođe do razumevanja značenja. Ako čujete reči na stranom jeziku koga ne razumete, komunikacija nije uspela. Ali ako vam saobraćajac pokaže rukom da stanete, razumećete ga bez obzira na to kojim jezikom govorite. Pri komunikaciji se ideje, informacije, osećanja i želje prenose kodirane u simbole od jedne osobe do druge. Ovi simboli mogu biti verbalni, neverbalni, muzički, matematički itd.⁵ i svi su oni vezani za kulturu osobe koja ih koristi. Iako je govorni jezik najčešći oblik komuniciranja, neki ljudi uspešno komuniciraju čak i bez izgovaranja jedne jedine reči, kao što su pantomimičari ili mala deca.

Ako neko upotrebi pogrešnu reč, pokret ili broj, okolina će ga pogrešno razumeti. Zato treba da usvajamo pravila korišćenja pravih simbola u određenim situacijama da ne bi došlo do nesporazuma. Na primer, znamo da dizanjem jednog prsta pokazujemo broj 1, a ne 2, što bi zahtevalo podizanje 2 prsta. Ipak, postoje razlike između različitih kultura u tome koji ćemo prst upotrebiti. U Srbiji i Nemačkoj to je desni palac, dok je za većinu Amerikanaca to desni kažiprst.

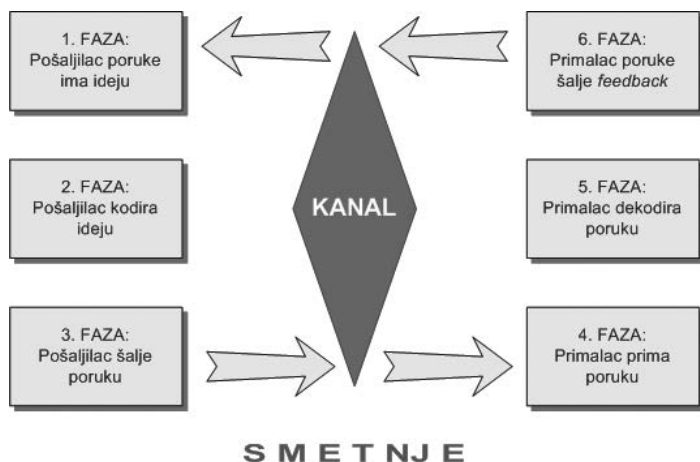
Pošto su u predmetu Menadžment detaljno prikazani elementi komuniciranja, ovde ćemo se skoncentrisati na druge aspekte ovog procesa i na njegov značaj za poslovne performanse kompanije. Samo ćemo ukratko da nabrojimo elemente procesa komuniciranja:

- ♦ Poruka – svrha samog komunikacionog procesa
- ♦ Pošiljalac – izvor poruke
- ♦ Kodiranje – pretvaranje poruke u odgovarajuće simbole komuniciranja
- ♦ Kanal – medij kroz koji se prenosi poruka
- ♦ Primalac – osoba koja prima poruku
- ♦ Dekodiranje – tumačenje poruke od strane primaoca
- ♦ *Feedback* – povratna reakcija (ili informacija)
- ♦ Smetnje – sve što ometa prenos, prijem ili *feedback* poruke (slika I-2).

Proces komuniciranja uključuje najmanje dve osobe i pod uticajem je sukoba njihovih kultura. Jedna od te dve osobe se naziva **pošiljalac**, a druga **primalac**. Pošiljalac je osoba koja započinje proces komunikacije jer želi da primaocu pošalje određenu poruku. Da bi uspešno preneo poruku, pošiljalac mora da kodira poruku u određeni sistem simbola koji je takođe poznat primaocu. Medij (kanal) komuniciranja je sredstvo kojim se poruka prenosi od pošiljaoca do primaoca, a on može biti govorni jezik, pismeni tekst ili npr. muzički CD. Primalac mora biti sposoban da dekodira simbole

poruke na odgovarajući način da bi pravilno razumeo poruku koju je primio i odgovorio na nju. Ako primalac ne razume medij, na primer govorni ili pisani jezik koji je pošiljalac koristio da kodira poruku, ili simbolima da različito značenje od onog koji je pošiljalac imao nameru da pošalje, dolazi do nesporazuma, što može da dovede do grešaka. U svakom slučaju, značenje poruke koju je jedna osoba kodirala u simbole nije nikad identično značenju koje dekodira druga osoba (slika I-3).

Slika I-2 Komunikacioni proces



Izvor: prema Robbins, S. and Judge, T. (2007) *Organization Behaviour*, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 156

Slika I-3 Razlike u značenju

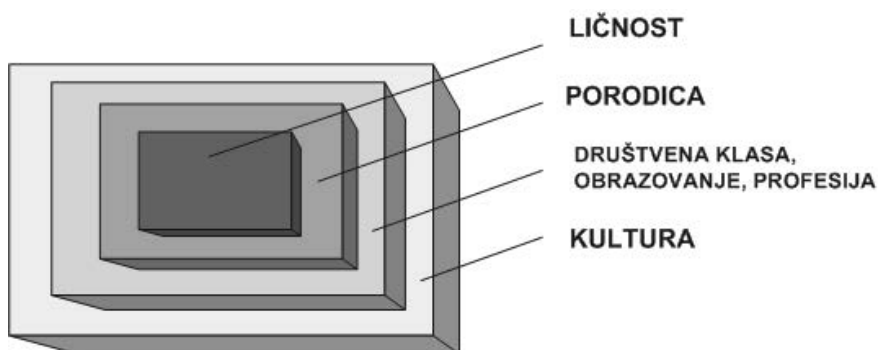


Izvor: Schram W. (1955) *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press; prema: Hinner M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" Freiberg Working Papers, Issue 13, p. 13

Naravno, što je poruka ima više detalja ili kulturnih specifičnosti, lakše će doći do nesporazuma. Što su pošiljalac i primalac međusobno bliži, bliže će biti i nameravano i shvaćeno značenje. Tako će poruke koje šalju članovi jedne porodice biti mnogo lakše shvaćene ako dolaze iz jedne umesto različitih kultura. To je zbog toga što dva člana porodice iz jedne kulture imaju više zajedničkih vrednosti od pripadnika dve različite kulture.

Ipak, način na koji će svaka osoba kodirati ili dekodirati poruku zavisi i od nje same i njene ličnosti, a ne samo od vrednosti koje su zajedničke svim pripadnicima te kulture. Drugi faktori koji utiču na komuniciranje su porodica, društvena klasa, nivo obrazovanja i profesija. Različite kulture su razvile različite sisteme stavova, vrednosti, normi i ponašanja. Tako se bela boja asocira sa čistoćom u većini zapadnih civilizacija, ali u većini dalekoistočnih kultura ona predstavlja žalost. Četiri osnovna faktora koji utiču na čovekovu ličnost i ponašanje mogu se ilustrovati kao na slici I-4.

Slika I-4 Četiri osnovna faktora koji utiču na ličnost i ponašanje

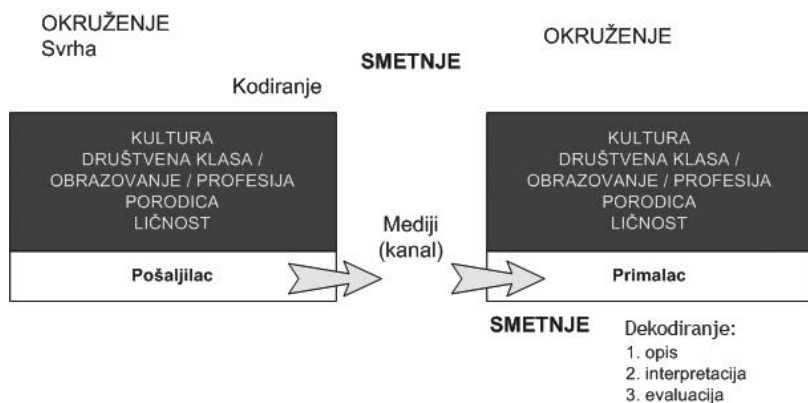


Izvor: Kramsch, C. (1998), *Language and Culture*, Oxford University Press, c.p.6; prema: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" Freiberg Working Papers, Issue 13, p. 13

U središtu je individualna ličnost, jer čak i članovi porodice imaju jedinstvene individualne crte. Ipak, članovi jedne porodice ili pripadnici iste profesije će verovatno imati više sličnosti ako dolaze iz istih kultura nego pripadnici iste profesije koji žive u različitim kulturama. Ova slika takođe pokazuje zašto se određena ličnost razlikuje od svojih sunarodnika – razlog je različito porodično i klasno okruženje. Na slici I-5 možemo da vidimo iste elemente u širem kontekstu procesa komuniciranja, kao druge faktore koji utiču na pojedinca za vreme tog procesa.

Još jedan važan činilac procesa komuniciranja je **svrha** (slika I-5), tj. šta pošiljalac želi da postigne svojom porukom. Ako je svrha prodaja tostera, pošiljalac će upotrebiti drugačiji jezik i medij poruke (npr. oglas) nego ako je svrha komunikacije uputstvo za upotrebu tostera.

Slika I-5 Proces komuniiranjja



Izvor: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" Freiberg Working Papers, Issue 13, p. 25

Pošiljalac takođe treba da vodi računa o mestu ili **okruženju** komunikacije. Iste reči izgovorene u pozorištu ne bi imale isti uticaj na publiku kad bi bile izgovorene u sudnici pred porotom. Kultura određuje vrstu signala koji će se slati u određenom okruženju. Na primer, u nekim kulturama je normalno da se poslovno pregovaranje obavlja na igralištu za golf, dok je to u drugim kulturama nemoguće, pa bi pokušaj bilo kakvog poslovnog razgovora izvan kompanije doveo do nesporazuma. Okruženje nekad određuje vrstu medija putem kojeg će se prenositi poruka, pa se u kongresnoj dvorani mora koristiti mikrofoni da bi poruka došla do svih zainteresovanih slušalaca. Izabrani medij komuniciranja nekad određuje sadržaj poruke, tako da se oglas za neki proizvod nužno mora adaptirati zavisno od toga da li će se objaviti na televiziji, na radiju ili u novinama.

Takođe je važno razmatrati **smetnje** u toku procesa komunikacije. Ako postoji suviše interferencije tokom slanja, poruka možda nikad i neće stići, ili će stići izmenjena, ili samo jedan njen deo, ili će otići na pogrešno odredište.

Pošto u procesu komunikacije neko treba i da primi poruku, pošiljalac treba unapred da odredi ko je primalac, i kako i zašto bi on mogao da reaguje na određenu poruku, te shodno tome da kodira poruku određenim simbolima u odgovarajućem mediju. Isto kao i kod pošiljaoca, na primaoca utiču svi oni faktori kao što su ličnost, porodica u kojoj je odrastao, klasa kojoj pripada, obrazovanje koje je stekao, profesija kojom se bavi i kultura u kojoj živi. Razlike na bilo kojem od ovih nivoa mogu uticati na proces komunikacije.

Nakon slanja poruke, primalac treba da je dekodira i da simbolima da značenje. Dekodiranje je proces koji se sastoji od tri faze: opis, interpretacija i evaluacija.⁶ Opis je ono što primalac zaista vidi, čuje ili čita. Interpretacija je ono što primalac *pretpostavlja* da je video, čuo ili pročitao. A evaluacija je njegov stav o onome što misli da je video, čuo ili pročitao.

Do problema može doći počevši od prve faze, **opisa**, jer različiti ljudi vide različite stvari. Na primer, daltonista neće videti razliku u predmetima koji su istovetni u svesmu, osim u bojama. Ili domorodac iz područja Amazona neće videti sitne promene u ledenom bregu kao što bi ih video neko ko živi na Grenlandu. Takođe, i najbolji govor će biti beskoristan ako je na jeziku kojeg primalac ne razume, ili ako je primalac gluv. Isto važi i za vizuelnu poruku ako je primalac slep.

Tokom **interpretacije** postoje još veće mogućnosti individualnih razlika, čak i među pripadnicima jedne porodice. Na primer, ako dve osobe koje gledaju fudbalsku utakmicu navijaju za različite timove, oni će na različit način gledati na faul jednog od timova.

U fazi **evaluacije** glavnu ulogu igra lična subjektivnost. Nečiji stavovi o događaju ili situaciji će zavisiti od njegove ličnosti i okruženja. Na primer, za neke ljude uspeh se meri iznosom novca koje imaju na računu, a za druge ljude je to broj i zdravlje dece koju imaju.

Nakon dekodiranja poruke treba da dođe do odgovora. Čak i najbolja poruka koja stigne do primaoca bez interferencija je beskorisna bez odgovarajuće akcije koju će primalac preduzeti kao odgovor na poruku. Odgovor na uspešno dekodiranu poruku može biti pozitivan (dolazi do željene akcije), negativan (primalac radi suprotno od onog što se od njega traži) i neutralan (primalac ne čini ništa). Primer negativne reakcije bi bio oglas za neko alkoholno piće u Saudijskoj Arabiji, koji bi verovatno doveo do toga da se zabrani objavljivanje tog oglasa i do kazne koju bi dotična kompanija morala da plati, pošto je u arapskim zemljama zabranjena prodaja i upotreba alkohola. Bez obzira na odgovor primaoca, potrebno je imati njegovu povratnu informaciju (*feedback*) da bi pošiljalac mogao znati da li je poruka primljena i zašto je došlo ili nije došlo do odgovarajuće reakcije.

Videli smo do sada koliko su složeni faktori koji utiču na pošiljaoca i primaoca u procesu komuniciranja. Čak i ako su obe osobe pripadnici iste kulture, i dalje su veoma bitni ostali činioci koji utiču na proces kodiranja i dekodiranja (ličnost, porodica, društvena klasa, obrazovanje i profesija). Ako učesnici u procesu komuniciranja dolaze iz različitih kultura, on se dodatno komplikuje, jer je kultura veoma složena.

Dok se ranije većina poslovnih kontakata obavljala među pripadnicima iste kulture, međuzavisnost današnjih poslovnih aktivnosti na globalnom nivou, koja je stvorila „globalno selo“, učinila je da su kontakti među pripadnicima različitih kultura mnogo češći nego ikad u ljudskoj istoriji. Zato, ako želimo uspešno komunicirati sa poslovnim partnerima u današnjoj globalnoj ekonomiji, moramo se upoznati sa nijansama različitih kultura sa kojima dolazimo u dodir.

3. INTERNA I EKSTERNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Poslovno komuniciranje možemo podeliti u dve velike oblasti, a to su interno i eksterno komuniciranje. Eksterno ili tržišno komuniciranje preduzeće koristi da informiše, podseti, objasni i utiče na stavove potrošača pri kupovini. Tom obliku komuniciranja je posvećena čitava treća glava ovog udžbenika, a ovde ćemo poblize objasniti internu komunikaciju.

3.1. INTERNA KOMUNIKACIJA

Poslednjih godina *stejkholder* koncept je postao jedna od važnijih tema u menadžmentu. *Stejkholderi* (eng. *stakeholders*) u jednoj organizaciji su bilo koja grupa ili pojedinac koji može da utiče na ostvarivanje ciljeva organizacije. Ne treba naglašavati da su zaposleni glavni *stejkholderi* u svakoj organizaciji, te da je komunikacija među njima ključna za funkcionisanje organizacije. **Interna komunikacija** je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim nivoima. Potreba za uspešnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom i uslugama. Istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između uspešne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji.

Postoje različiti metodi interne komunikacije, a to su: oglasne table, dnevni izveštaji, faks, pisma, telefon, memorandum, komunikacija putem interneta, lični razgovori, izveštaji itd. Glavni ciljevi interne komunikacije su:

- ♦ Prenosjenje instrukcija ili zahteva duž linije komandovanja, na primer od direktora marketinga preko direktora prodaje do prodajnog osoblja.
- ♦ Informisanje osoblja o novoj politici kompanije, sporazumima, razvoju, procesima itd.
- ♦ Traženje informacija od zaposlenih u kompaniji koje će pomoći pri donošenju odluka ili pri dobijanju povratnih informacija u analizi situacije.
- ♦ Ohrabivanje ili uveravanje zaposlenih u određene činjenice ili motivisanje zaposlenih da rade kao pojedinci ili deo tima.
- ♦ Slanje dokaza, odgovora i informacija prema gore linijom upravljanja.
- ♦ Prenosjenje predloga i ideja duž linije upravljanja.

Interni marketing treba da bude dvosmerna komunikacija između zaposlenih i menadžmenta. Glavni cilj internog marketinga je ostvarivanje poverenja i saradnje između menadžmenta i zaposlenih.

Od sredine 1990-ih godina došlo je do velike promene u korišćenju sredstava interne komunikacije u korist elektronskih medija. U isto vreme količina informacija koje se prenose unutar kompanija se dramatično povećala. Došlo je do potrebe strategijskog pristupa internoj komunikaciji. Intraneti, tj. unutrašnje mreže su postale glavno sredstvo komunikacije između menadžera i zaposlenih. Da bi ohrabrio upotrebu unutrašnjih mreža, Ford je čak ponudio zaposlenima besplatne kompjutere, i 90% ih je prihvatilo.⁷

3.2. MEDIJI INTERNE KOMUNIKACIJE

Interna komunikacija je veoma složen proces. Ona je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije.

Interna komunikacija se obavlja na različite načine. **Svrha raznih sistema komuniciranja unutar kompanije može biti informisanje, motivisanje ili upravljanje zaposlenima uopšte.** Svaki sistem ima prednosti i mane, što zavisi od ciljeva kompanije i korporativne kulture. Zaposleni dolaze do informacija preko unutrašnjih i spoljnih izvora. U unutrašnje izvore spadaju nadređeni, radnički saveti, kolege, akcionari, unutrašnje publikacije, rukovodioci ili druga odeljenja, a u spoljne izvore kupci, dobavljači, bankari, konkurenti, mediji ili spoljne publikacije.

Uglavnom govorimo o tri različite kategorije sistema komuniciranja:

- ♦ Usmena komunikacija (dijalozi, sastanci, radionice)
- ♦ Pisani i štampani mediji komunikacije (interne novine, oglasne table, pamfleti)
- ♦ Elektronska komunikacija (e-mail, telefon, poslovna televizija, internet, intranet).⁸

Istraživanja pokazuju da se preko 75% sve poslovne komunikacije danas odvija putem elektronskih medija. Jedan od razloga za njihovu sve veću popularnost je taj što su ovi mediji interaktivni, odnosno omogućavaju dvosmernu komunikaciju.

Nova tehnologija je omogućila pristup ogromnoj količini podataka i novim načinima individualnog učenja. Poslednjih godina se sve više koriste novi načini komuniciranja, kao što su *online* komunikacija, *online* obuka i videokonferencije, u odnosu na tradicionalne sastanke i tradicionalni način obučavanja. Nove tehnologije olakšavaju dvosmernu, tj. dijalošku komunikaciju sa zaposlenima.

Na primer, kompanije sve više koriste mobilne aplikacije za učenje i komunikaciju među zaposlenim, između ostalih to su:

- ♦ Facebook Workplace (<https://www.facebook.com/workplace/chat-app?path=chat-app>) – za komunikaciju i učenje. Predstavlja društvenu mrežu jedne organizacije, koja omogućava povezivanje preko Facebook grupa, audio i video pozive, učenje, testove i igre.
- ♦ Looop (<https://www.looop.co/>) – za učenje na radnom mestu. To je fleksibilna platforma za učenje, zasnovana na ideji da učenje treba da se desi kad i gde to zaposlenima odgovara, o temama koje su im potrebne.
- ♦ Smarp (<https://smarp.com/>) – za poboljšanje komunikacije i posvećenosti zaposlenih. Predstavlja društvenu mrežu za deljenje relevantnog sadržaja zaposlenima.

Korišćenje savremenih komunikacionih alata kao što su *Slack*, *Microsoft Teams*, *Google Meet* i *Zoom* je bilo uobičajeno i pre pandemije korona virusa, da bi 2020. došlo do eksplozije njihove upotrebe među zaposlenima koji rade od kuće.

3.3. PROBLEMI U INTERNOJ KOMUNIKACIJI

Problemi u poslovnoj komunikaciji su isti kao i problemi u međuljudskoj komunikaciji uopšte. Ovde ih samo navodimo, jer je ta tema detaljno objašnjena u predmetu Menadžment. Problemi u internoj poslovnoj komunikaciji mogu biti višestruki:

- ♦ Predugi lanac upravljanja
- ♦ Jezik – suviše komplikovan i težak za razumevanje
- ♦ Nejasna svrha – bez dovoljno detalja, potrebna dodatna objašnjenja
- ♦ Neodgovarajući medij (npr. pismo, e-mail)
- ♦ Poruka se prenosi preko velikog broja ljudi pre nego što stigne do primaoca, pri čemu poruka može biti izmenjena. Takođe može doći do zakasnele reakcije jer je dug proces prenošenja poruke.
- ♦ Status pošiljaoca i primaoca – problem može biti pol, starost itd.
- ♦ Lokacija – udaljenost primaoca
- ♦ Ometanje – prekid kanala komunikacije.

U poglavlju o konfliktima ćemo detaljnije analizirati barijere u internoj komunikaciji. Uspeh procesa komunikacije zavisi od njene dvosmerne prirode, tj. *feedback*-a kojeg će pošiljalac primiti.

4.

POSLOVNA KORESPONDENCIJA

Kad kažemo poslovna komunikacija, danas se u svakodnevnom životu obično misli na poslovnu korespondenciju, odnosno pisanje klasičnog poslovnog pisma. Poslovno pismo (slika I-6) mora biti kratko (jedna stranica), jasno (nedvosmisleno, zna se tačno šta pisac želi da kaže), upućeno određenoj osobi kad god je to moguće (sa konkretnim pitanjima, predlozima ili zahtevima upućenim toj osobi) i tehnički i vizuelno sređeno. Naročitu pažnju treba posvetiti jasnoći misli, gramatici i pravopisu, jer loše napisano poslovno pismo nedvosmisleno govori o njegovom autoru.

4.1. POSLOVNO PISMO

Poslovno pismo sadrži sledeće elemente:⁹

- ♦ **Pošiljalac:** Podaci pošiljaoca se uvek prvi naznačuju u pismu. Oni mogu biti već uneti u zaglavlju, kao memorandum kompanije, ili se mogu otkucati (naziv ili ime pošiljaoca, adresa i mesto, telefon, faks, e-mail, web adresa ili drugi bitni podaci).

- ♦ **Primalac:** ispod podataka o pošiljaocu se uvek naznačuju podaci o primaocu – naziv organizacije i eventualno ime osobe kojoj je pismo upućeno, adresa i mesto.
- ♦ **Mesto i datum pisanja:** Ovo obavezno naznačite u pismu. Uglavnom se piše u gornjem desnom uglu strane, međutim, ako imate prostora u donjem levom uglu strane, možete i tamo naznačiti mesto i datum.
- ♦ **Oslovljavanje primaoca:** Ako pišete konkretnoj osobi, pismo započnite sa „Poštovani gospodine Xyz“ ili „Poštovana gospodo-gospodice Xyz,“. Ukoliko ne znate ime osobe kojoj pišete, stavite samo „Poštovani“. Ukoliko već poznajete osobu kojoj se obraćate i imate sa njom prisniji odnos, oslovljavanje može biti neformalnije, tipa „Dragi/poštovani gospodine Xyz“ ili „Draga Marija“ i slično. Pismo ne mora da započinje oslovljavanjem primaoca, nego da sadrži samo naznaku predmeta pisma, u kratkom i jasnom opisu. Ispod predmeta se pravi jedan red razmaka i počinje prvi pasus pisma. Na primer, „Predmet: Nabavka“.
- ♦ **Tekst pisma:** U prvom pasusu kratko i jasno iznesite razlog svog pisanja, a u ostatku pisma dajte relevantne informacije o temi vašeg pisma. U poslednjem pasusu se obično iznose očekivanja za neku dalju akciju po pitanju teme vašeg pisma.
- ♦ **Pozdrav:** Pismo završite prigodnim pozdravima tipa „S poštovanjem“, „Očekujući Vašu porudžbinu, pozdravljamo Vas“, „Pozdravljam Vas u nadi da ćemo sarađivati na obostrano zadovoljstvo“, „Očekujući Vaš odgovor, srdačno Vas pozdravljam“ i slično.
- ♦ **Potpis pošiljaoca:** Na kraju pisma se obavezno potpišite, a uz potpis otkucajte i puno ime i prezime, i ukoliko je potrebno i funkciju ili zvanje.
- ♦ **Prilozi.** Ako uz pismo šaljete i dodatna dokumenta, obavezno to naznačite tako što ćete u donjem levom uglu strane napisati „Prilozi:“ i ispod toga ih nabrojati pod crticama.

Poslovna pisma, bez priloga, ne treba da prelaze jednu stranu. Ukoliko imate potrebu da primaocu skrenete pažnju i na podatke kojih ima mnogo, ukratko ih spomenite u pismu, a detaljnije ih predstavite u prilogu kojeg dostavljate. Poslovna komunikacija treba da bude kratka i jasna, koliko god je to moguće, i da već u početku pisma bude vidljivo koja je svrha pisanja. Koristite standardne fontove, pogotovo ako pismo šaljete e-mailom. Ako pošaljete pismo u nekom od nestandardnih fontova, rizikujete mogućnost da primalac neće moći da ga pročita pošto nema taj font. Arial i Times New Roman su najprimereniji za ovakva pisma, a maksimum veličina fonta je 12.

Važno je napomenuti da standardi pisanja poslovnog pisma nisu isti u srpskom i engleskom jeziku, pa ako pišete stranom partneru obratite pažnju na to. U engleskom jeziku postoje određene široko usvojene fraze pri oslovljavanju primaoca i na kraju kod potpisa, pa prevodenje poslovne korespondencije treba prepustiti profesionalnom prevodiocu.

Slika I-6: Primer poslovnog pisma

Zaglavlje ili memorandum
(Naziv i adresa pošiljaoca)

Slobodan Marković
Odeljenje prodaje
Srboexport
Ul. Ustanička 40
Beograd

Beograd, 5.09.2010. god

Poštovani gospodine Markoviću,

Zainteresovani smo za kupovinu više proizvoda iz asortimana Vašeg preduzeća. Želeli bismo da dobijemo cene i rokove isporuke sledećih proizvoda:

.....

Molimo Vas da ih dostavite na gorenavedenu adresu.

Unapred hvala.
Srdačan pozdrav,

Tamara Bojić
Tamara Bojić,
Rukovodilac nabavke

4.2. POSLOVNI I-MEJL

Zbog svoje brzine i ekonomičnosti elektronska pošta je postala vrlo zastupljena u privatnom i poslovnom komuniciranju. Osnovna načela koja važe za klasično poslovno pismo svakako važe i za poslovnu elektronsku poštu. U skladu sa tim, nije preporučljivo pisati suviše duge mejlove, niti dopustiti da se oduži davanje odgovora na mejl koji smo dobili od nekoga. Pri čitanju mejlova koje smo dobili od drugih najbolje je odmah i odgovarati na njih – ukoliko čitamo više poruka jednu za drugom, a ostavljamo pisanje odgovora za kasnije, često se desi da na neku od poruka zaboravimo da odgovorimo.

Zbog nepostojanja verbalne komunikacije, i kod ovog vida komuniciranja postoje velike šanse da se pogrešno protumači poruka. Zato treba izbegavati osetljive teme u poslovnom mejlu. Vrlo je važno istaći da, zbog neformalne prirode mejla kao medija komuniciranja, mnogi ljudi zaborave da se radi o poslovnom pismu i koriste ton koji bi koristili u komunikaciji sa prijateljima. Ako zvanično komuniciramo sa nekim, poželjno je izbegavati fraze i skraćenice koje neformalno koristimo, a u poslovnom mejlu nije preporučljivo slati ni emotikone. Svaki zvaničan mejl treba da počne ućtivom frazom kao što je: „Poštovana gospodo Xyz, obraćam Vam se sa molbom...” i da se takođe završi uobičajenim pozdravima koje smo već naveli. Poslovni mejl nikada ne bi trebalo da počne frazama kao što je „Dobar dan“, niti bi trebalo da počne samom rečenicom osnovnog teksta, bez oslovljavanja.

5. KULTURA I KOMUNIKACIJA

Kultura i komunikacija su međuzavisne. Za neke autore je „kultura komunikacija, a komunikacija kultura“. ¹⁰ Drugim rečima, komunikacija je toliko bitna za sve oblike ljudskih odnosa da bi oni bili nemogući bez međusobnog komuniciranja. Na primer, jedna od definicija kulture je da su to „ideje, verovanja i običaji koji su zajednički i prihvaćeni od strane ljudi u jednom društvu“ ¹¹. Bez komunikacije, bilo bi nemoguće deliti taj zajednički skup vrednosti, normi i ponašanja sa drugim članovima grupe. „Upravo je komunikacija ta preko koje se kultura prenosi iz jedne generacije u drugu... Drugim rečima, komuniciramo baš na ovaj određeni način zato što smo odrasli u određenoj kulturi i naučili njen jezik, pravila i norme.“ ¹²

Iako ljudi širom sveta žive u društvenim grupama i nastanjuju istu planetu, njihove kulture i jezici se razlikuju između ostalog i zbog toga što na kulturu dosta utiču faktori prirodnog okruženja. Bilo bi pogrešno pretpostaviti da reči iz različitih jezika označavaju potpuno iste predmete, procese i kvalitete, i da sve što je potrebno je zamieniti jednu reč drugom, tj. prevodom. To je zato što ne postoji nikakva prirodna veza između simbola i onoga što on označava. Ti odnosi su arbitrarni i variraju od jedne do druge kulture.

Sopstvena kultura često predstavlja prepreku uspešnoj komunikaciji sa pripadnicima drugih kultura. Pri tome su dva glavna problema posmatranje drugih kroz prizmu vlastite kulture i s njim povezani etnocentrizam. Čovek se pri donošenju odluka nesvesno oslanja na sopstvene kulturne vrednosti, iskustva i znanja. **Etnocentrizam** je stanovište pojedinaca da njihova nacija, odnosno kultura ima najbolja rešenja za sve probleme. To je naročito problem američkih menadžera početkom XXI veka zbog američke dominacije u svetskoj ekonomiji tokom 1990-ih godina.

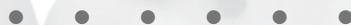
Kad marketing menadžeri uspeju da prevaziđu upoređivanje drugih sa sopstvenom kulturom, mnogo su uspešniji pri nastupu na stranom tržištu. Jedan britanski proizvođač čokoladnog keksa znao je da mora da ih pakuje na drugačiji način da bi uspeo na japanskom tržištu. Tako se u Japanu Mekviti (McVitie) čokoladni keks prodaje svaki zasebno umotan i upakovan u reprezentativne kartonske kutije, i po ceni tri puta većoj nego u Velikoj Britaniji.¹³ Najbolji način da kontrolišemo uticaj etnocentrizma je da prepoznamo njegov uticaj u sopstvenom ponašanju. Iako je nemoguće naučiti sve o drugim kulturama i znati sve važne razlike među kulturama, svesnost o tome da je potrebno imati osećaj za kulturne razlike može nam pomoći da rešimo mnoge potencijalne probleme.



PITANJA

1. Koji je značaj komuniciranja u današnjem poslovanju?
2. Objasnite tok procesa komunikacije.
3. Koji su osnovni elementi procesa komunikacije?
4. Koji faktori utiču na komunikaciju pojedinca?
5. Šta je etnocentrizam?

II - MEĐUNARODNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE*



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Objasnite uticaj kulture na komuniciranje
- ✓ Shvatite složenost komuniciranja u multikulturalnom kontekstu
- ✓ Razumete značaj neverbalne komunikacije u međunarodnom komuniciranju
- ✓ Znete kako da prevazidete uobičajene barijere u međunarodnom poslovnom komuniciranju

1. MULTIKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Iako preduzeća u različitim delovima sveta postaju sve sličnija zahvaljujući globalizaciji i prenošenju znanja između zemalja i regiona, ponašanje ljudi koji rade u tim kompanijama zadržava svoju kulturalnu specifičnost. Na primer, dok se u britanskim i nemačkim preduzećima koristi slična tehnologija, način na koji se Nemci i Britanci ponašaju u tim preduzećima je različit.

Osnovni faktori po kojima se domaće kompanije razlikuju od transnacionalnih su multikulturalizam i geografska raširenost.¹⁴ **Multikulturalizam** je prisustvo ljudi iz dva ili više kulturnih okruženja unutar jedne organizacije, dok se geografska raširenost odnosi na lociranje filijala matične kompanije u različitim zemljama.

* Veliki deo teksta je preuzet iz Dobrijević, G. (2009) Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama (neobjavljena doktorska disertacija). Univerzitet Singidunum, Beograd

Multikulturalizam i geografska raširenost nude organizaciji potencijalne prednosti kao i mane, iako se ni jedne ni druge ne moraju nužno ostvariti. Među prednostima multikulturalizma su: kreativnost, bolji odnos sa stranim potrošačima, privlačenje najboljeg kadra iz svih krajeva sveta, razmatranje poslovnih mogućnosti na globalnom nivou, stvaranje jedinstvene i ujedinjujuće organizacione kulture koja se bazira na kulturama svih zaposlenih i bolja prilagođenost promenama u okruženju. Potencijalni problemi multikulturalizma su: teškoće u koordinaciji politike kompanije među pripadnicima različitih kultura, nepovoljan odnos zemlje domaćina prema transnacionalnim organizacijama i etnocentrizam ili kulturna dominacija jedne nacije, tj. upravljanje čitavom organizacijom iz perspektive jedne od kultura prisutnih u organizaciji.

Iako mnogi smatraju komunikaciju osnovnim, direktnim menadžerskim oruđem, ona je u stvari jedan od najsloženijih aspekata upravljanja multikulturnom radnom snagom. Bez poznavanja jezičkih nijansi i stilskih razlika, otvaraju se ogromne mogućnosti nesporazuma prilikom komunikacije sa drugima.¹⁵

Ilustracija iz prakse

José Antonio Martinez Garcia, da li ste vi g-din Martinez ili g-din Garcia?

Način na koji oslovljavamo jedni druge se razlikuje od kulture do kulture. U SAD vrlo brzo se čak i u poslovnim krugovima prelazi na oslovljavanje imenom, što je za mnoge druge kulture nezamislivo. Najsigurnije je koristiti prezime uz odgovarajuću titulu. Ali šta se događa kad ljudi imaju više od jednog prezimena?

U španskom govornom području moguće je imati do sedam krštenih imena, a većina ljudi ima dva prezimena: očevo i majčino. Žene udajom ne menjaju prezime (isti je običaj i u Japanu), i mogu dodati suprugovo prezime uz prefiks „de“, ali samo u prilikama kad je važno da se zna ime supruge. Na primer, María Lorena Badiljo (Badillo) Samper de Rodriges (Rodriguez) je gospođa Badiljo – Rodriges je prezime muža, ali se ne pojavljuje u dokumentima. Očevo prezime je pretposlednje u nizu, dakle gospodin iz naslova bi bio gospodin Martines (Martinez), mada u formalnim prilikama može da se oslovi i sa Martines Garsija (Martinez Garcia).

U Kini se ljudi oslovljavaju prezimenom i odgovarajućom titulom, ili prezimenom i imenom, pa bi Čeng Ho (Chang Ho) bio gospodin Čeng – prvo se navodi prezime pa onda ime. Problem u Kini se komplikuje činjenicom da postoji samo 438 kineskih prezimena, od kojih su najčešći Vang (Wang), Džang (Zhang) i Li. 10% čitavog stanovništva se preziva Džang.

Izvori: Copeland, L. & Griggs, L. (1985) *Going International*, Random House, New York, p. 158; Perkins, D. H. (2000) "Law, Family Ties, and the East Asian Way of Business", in Harrison L. E. & Huntington, S. P., eds, *Culture Matters*, Basic Books, adaptirano prema: Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, p. 16; sopstveni izvori

Komunikacija uključuje mnogo više od reči, i upravo se ti neverbalni simboli komunikacije razlikuju od kulture do kulture. I kao što kod neodgovarajućeg razumevanja reči dolazi do nesporazuma, isto tako i neodgovarajuća upotreba neverbalnih simbola vodi do nesporazuma.

U procesu komunikacije se obavlja prenošenje ideja, informacija, osećanja i želja kodiranih u simbole. Ti simboli mogu biti izgovoreni, pisani, neverbalni, matematički ili muzički.¹⁶ Kodiranje predstavlja proces promene informacija u oblik prepoznatljiv drugima, što omogućava njihovo razumevanje. Kultura igra glavnu ulogu u komuniciranju. Pripadnici jedne kulture uglavnom prenose poruke jedni drugima korišćenjem odgovarajućih simbola i modela ponašanja, koji čak i nisu svi na svesnom nivou čovekove ličnosti. Stranci mogu naići na probleme u kodiranju i dekodiranju poruka. Ako malo znamo o drugoj kulturi, verovatno ćemo doći do pogrešnih pretpostavki i interpretacija, naročito o ponašanju stranaca.

Veliki deo procesa komunikacije se dešava na podsvesnom nivou, jer je taj proces postao deo čovekovog načina ponašanja tokom njegovog odrastanja. Pošto se čovekovo ponašanje, koje je vezano za komunikaciju, stalno obnavlja i pojačava kroz njegovu interakciju sa drugim pripadnicima grupe, ovakvi vidovi ponašanja postaju automatski u uobičajenim situacijama. Ali, kad dođemo u dodir sa obrascima ponašanja pripadnika drugih grupa ili kultura, može doći do problema. Različite grupe su usvojile različite obrasce ponašanja i modele percepcije. Zato, usvojeni obrasci dekodiranja ne mogu uspešno da funkcionišu u međukulturalnom kontekstu jer se suočavaju sa drugačijim šablonima razmišljanja i dekodiranja kod pripadnika drugih kultura.

Etika, moral i društvene norme su rezultat evolucije kulture u određenom društvu. Pošto se stavovi, norme i vrednosti uglavnom zasnivaju na kulturi, interpretacija i evaluacija (2. i 3. faza procesa komunikacije) bilo koje poruke među pripadnicima različitih kultura mogu lako dovesti do nesporazuma. Ako ništa ne znamo o nečijoj kulturi, vrlo je verovatno da ćemo doći do predrasuda ili pogrešnih pretpostavki o njegovom ponašanju.

Kulturalni obrasci su deo naše ličnosti i ponašanja. Oni nam omogućavaju da lako komuniciramo sa pripadnicima naše kulture. Prema mnogim naučnicima, kultura se ne zasniva na genima nego na odnosima u grupi. Novi naučni dokazi izgleda da to potvrđuju. „Oko 80% gena svih Evropljana potiče od predaka koji su došli na taj kontinent pre oko 11.000 godina. Ogromna većina Evropljana, bilo da su oni Italijani ili Šveđani... mogu pratiti svoje nasleđe od samo 7 ženskih linija i desetak muških.“¹⁷ Drugim rečima, relativno mali broj pojedinaca je odgovoran za velike kulturne razlike širom današnje Evrope, tako da se one ne mogu jednostavno objasniti genetskim razlikama. Kultura je dakle verovatno rezultat ljudskih odnosa unutar jedne određene grupe. To objašnjava zašto se deca imigranata koji aktivno učestvuju u kulturi zemlje domaćina skoro ne razlikuju po ponašanju od ostalih pripadnika te kulture. Usvajanje novog jezika često ide uz postepeno usvajanje i nove kulture, jer su jezik i kultura tesno povezani.

U današnjoj globalnoj ekonomiji očigledna je potreba za razumevanjem između različitih kultura. Uobičajeno je u današnjim kompanijama da se menadžeri šalju da rade u multinacionalnom okruženju i da se sele iz jedne u drugu zemlju, u kojima provode

sve kraće vreme, tako da znanje o jednoj određenoj kulturi postaje sve manje relevantno. Postoji teorija o tzv. **kulturalnoj inteligenciji** (cultural intelligence – **CQ**).¹⁸

Dok se socijalna i emotivna inteligencija odnose na sposobnost interakcije sa drugim ljudima i razumevanje i adekvatno odgovaranje na njihova emotivna stanja (ali sa pripadnicima *iste* kulture), kulturalna inteligencija je sposobnost adaptacije u novom kulturnom okruženju. Ona odražava nečiju sposobnost da sakuplja, interpretira i reaguje na potpuno različite znakove od onih sa kojima se susreću u svom uobičajenom kulturnom okruženju.

Prilagođavanje drugoj kulturi nije samo znanje o tome šta i kako da se radi i motivisanost za to, već se mora izabrati pravi odgovor u datoj situaciji iz svog repertoara mogućeg ponašanja. Ponekad se mora razviti i proširiti repertoar ponašanja, a to su razni izrazi lica, pokreti tela itd. koji se u datoj kulturi koriste kao znakovi u komunikaciji. Da bi se usvojili ti novi načini ponašanja, potrebna je upornost tokom vremena. Osoba sa visokim CQ je sposobna da prilagodi svoje ponašanje bilo kojem kulturalnom kontekstu. To oponašanje pokreta i izraza drugih je često podsvesno, ali uglavnom deluje pozitivno na komunikaciju. Treba paziti da se ne pretera u oponašanju, jer se to može shvatiti kao ismejavanje.

Ilustracija iz prakse **Nike Air**

Maja 1997. godine u jednim kuvajtskim novinama objavljen je članak sa pozivom na bojkot proizvoda kompanije Najki (Nike). Autor je smatrao da je kompanija povredila osećanja muslimana svojim novim patikama Nike Air, koje su imale reč air (vazduh) napisanu slovima poput plamena. Muslimani su smatrali da logo liči na arapsku reč Allah, tj. Bog. Za muslimane je bilo naročito uvredljivo što se ta reč našla na cipelama. Savet za američko-islamske odnose je pretio bojkotom Najki proizvoda na globalnom nivou. Iako se kompanija se javno izvinila, povukla 38.000 pari patika i prekinula proizvodnju te linije, došlo je do masovnog bojkota njenih proizvoda u Maleziji, Indoneziji i zemljama Persijskog zaliva.



Reč „Allah” napisana
na arapskom jeziku



Izvor: <http://web.cba.neu.edu/~hlane/footwear.html>

Za mnoge poslovne ljude kontakt sa stranim klijentima je postao značajan deo njihove svakodnevne poslovne komunikacije. Ljudi su postali svesniji drugih kultura, i imaju veću potrebu da ih razumeju nego ikad ranije u ljudskoj istoriji. Današnje poslovno okruženje je gusto isprepleteno različitim kulturama, koje se ne mogu posmatrati odvojeno jedna od drugih. Obrazovanje u području multikulturalne komunikacije bi trebalo da uključi sve aspekte jedne kulture: ekonomiju, politiku, vladu, religiju i filozofiju, istoriju, simbole i tradiciju, društvene strukture, kulturna dostignuća, jezik, sport i hranu. Ovi aspekti se često pojavljuju u sredstvima masovne komunikacije. Prenoseći razne propagandne poruke masovni mediji eksplicitno i implicitno prenose društvene vrednosti, norme ponašanja i tradicionalni način gledanja na okolinu.

2. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

2.1. JEZIK KAO VERBALNI ELEMENT PROCESA KOMUNICIRANJA

Postoji nekoliko različitih pogleda na to šta je zapravo jezik, a oni zavise od toga za koji aspekt jezika smo zainteresovani. U lingvistici se jezik smatra sistemom kombinovanja manjih jedinica u veće u svrhu komuniciranja. Na primer, jezik nam služi da bismo kombinovali glasove u reči, a reči putem sintaksičkih pravila u gramatičke strukture.¹⁹

Smatra se da naša percepcija sveta utiče na naš jezik, ali i da jezik koji koristimo utiče na našu percepciju stvarnosti i način razmišljanja.²⁰ Prema teoriji jezičke relativnosti različite kulture interpretiraju svet na različite načine, što je sa svoje strane zabeleženo u jeziku. Na primer, u većini kultura postoji samo jedna reč za pojam *sneg*, dok će Eskimi obeležavati različite vrste snega na različite načine, pošto je ta atmosferska pojava veoma bitna u njihovom svakodnevnom životu. Jezik predstavlja okvir za naše misli, i veoma je teško izaći iz njega dok razmišljamo.²¹

Nauka koja proučava znakove i simbole kao elemente jezika ili drugih sistema komunikacije je **semiotika**. Semiotika je veoma važna za međunarodnog marketing menadžera, jer može da pomogne pri izboru optimalnog medija komuniciranja i propagandne poruke i da predvidi kako će pripadnici različitih kultura reagovati na određenu poruku. Ona se ne ograničava samo na reči, tako da može da olakša donošenje odluka o samom proizvodu – da pakovanje, logo i dizajn proizvoda znače upravo ono što treba da znače, a da ne komuniciraju neku neželjenu poruku.²²

Uzmimo kao primer kutiju čokoladnog keksa sa velikim zlatnim slovima na pakovanju. Mnogi potrošači će je smatrati luksuznim proizvodom, jer je zlato uobičajeni

simbol bogatstva, a ta veza između zlata i luksuza je uslovljena kulturom. Očekuje se da je ovaj keks sa „zlatnim“ pakovanjem prekriven debelim slojem čokoladnog preliwa. Ali, u poslednje vreme dolazi do promena. Pravi luksuzni keks će biti samo napola umočen u čokoladu i biće upakovan u kutiju od prirodnog ili recikliranog materijala koja je prigušenih, prirodnih boja. To ima veze sa društvenim klasama i povećanom svesću ljudi o zaštiti okoline. **Semiotika proučava promene značenja simbola i može da pomogne marketing menadžeru da se izbegne upotreba zastarelih znakova u komunikaciji sa potrošačima.**²³

2.2. KULTURE ŠIROKOG I USKOG KONTEKSTA

Lingvistička komunikacija, bez obzira na to koliko može biti neprecizna, je eksplicitna. Poslovna komunikacija često zavisi od implicitnih poruka koje se ne verbalizuju. Možemo da podelimo kulture na one u kojima reči prenose većinu informacija i one u kojima kontekst ima važniju ulogu od reči²⁴ (slika III-1). Što je potrebno više dodatnih informacija za razumevanje određene društvene situacije, imamo širi kulturni komunikativni kontekst. U takvim kulturama je za strance teško da pravilno sagledaju i interpretiraju određene društvene i komunikativne situacije. U **kulturama širokog konteksta** traži se dosta dodatnih informacija da bi se poruka ili situacija pravilno razumela, pažnja se poklanja okolnostima ili ambijentalnom kontekstu. Reči se ne smeju bukvalno i direktno tumačiti i prevoditi, već je neophodno poznavati skrivena značenja reči i kontekstualne poruke. Mnogo više pažnje se poklanja neverbalnoj komunikaciji.

Slika II-1 Proces komuniciranja



Izvor: Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York, p.136

Komunikativno jednostavnije kulture ili **kulture uskog konteksta** praktikuju direktnu i jednostavnu komunikaciju. Poruka se tumači bez traženja dodatnih informacija i insistira se na direktnim odgovorima. Ispoljava se manja zavisnost od neverbalne komunikacije. Veći značaj se daje formi i pismenom dogovoru nego usmenom, a ugovori se tretiraju kao konačni i zakonom obavezujući.

Kulture sa različitom važnošću konteksta ispoljavaju različite stilove komunikacije. To može da bude izvor raznih nesporazuma i nepoverenja između pripadnika ovih kultura. U zemljama uskog konteksta menadžeri veoma brzo krenu u konkretne razgovore u vezi sa poslom, dok u zemljama širokog konteksta čitav proces traje mnogo duže zbog potrebe za upoznavanjem poslovnog partnera. Bez dodatne obuke i razumevanja da postoje skrivene i dodatne informacije, komunikacija može biti nekompletna, neodređena i da dovede do nerazumevanja.²⁵

2.3. NEVERBALNI ASPEKTI MULTIKULTURALNE KOMUNIKACIJE

Komunikacija se sastoji od verbalnih i neverbalnih simbola. Ovi neverbalni simboli uključuju ponašanje i pokrete. Jedno istraživanje je pokazalo da su naši telesni pokreti usko povezani sa kulturom u kojoj živimo i jezikom kojeg govorimo.²⁶ Pokreti mogu da idu uz reči da pojačaju, pojašne i/ili definišu verbalnu poruku. Bez odgovarajuće obuke, mnogi ljudi imaju probleme komunicirajući putem telefona usprkos činjenici da lako komuniciraju kad se razgovara licem u lice. Ovo za neke ljude vredi čak kad se radi o njihovom materijem jeziku.

„Najvažnije u komunikaciji je čuti ono što nije izgovoreno.”

Piter Draker
(Peter Drucker)

Neki elementi neverbalne komunikacije su univerzalni, tako da će se određeni izrazi lica slično ili jednako protumačiti u različitim kulturama. Interpretacija izraza lica prema nekim autorima može biti jedna od osnova klasifikovanja kultura prema sličnosti. Na primer, Portugalac će lakše razumeti izraze lica jednog Španca nego Azijata.

U multikulturalnom okruženju moramo naročito paziti na razne oblike neverbalnog sporazumevanja jer je na tom području mnogo lakše da dođe do nesporazuma, pošto tu ima mnogo manje pravila i standarda nego kod govora ili pisanja. Za uspešno neverbalno komuniciranje je potrebno potpuno poznavanje strane kulture i sposobnost mišljenja na stranom jeziku. Različiti telesni pokreti i modeli ponašanja se razlikuju među kulturama, čak mogu imati i suprotno značenje (npr. u Grčkoj klimanje glave levo-desno znači „da“, a gore-dole znači „ne“). Do mnogih međukulturalnih nesporazuma dolazi zbog toga što stranac interpretira ili reaguje na ponašanje koje ne razume dovoljno. Ponašanje je uslovljeno kulturom čoveka i može da utiče na poruku koja je kodirana svojstveno određenoj etničkoj grupi.

Jedna od najvećih prepreka uspešnoj međukulturalnoj komunikaciji je ako jedna ili obe strane nisu svesne ovih razlika među kulturama. Navedeni su neki primeri različitih kategorija konfliktnih neverbalnih poruka:²⁷

- ♦ U nekim kulturama, na primer, **pokreti** igraju važniju ulogu nego u drugima. Tako Italijani koriste pokrete više nego Skandinavci, pa Skandinavci Italijanima izgledaju „drveni“ i dosadni.
- ♦ **Prostor** između ljudi u razgovoru takođe zavisi od kulture. Na primer Japanci bi se osećali ugroženima zbog blizine Izraelaca.
- ♦ **Direktni pogled.** Na primer, Nemci bi pomislili da ljudi iz istočne Azije pokušavaju nešto da sakriju ili da su prevrtljivi, jer poštovanje zabranjuje Azijatima da sagovornika gledaju direktno u oči.
- ♦ **Vreme** takođe ima različitu važnost u različitim kulturama. Na primer, većina Amerikanaca bi tolerisala 5 minuta kašnjenja, dok bi za Meksikanca kašnjenje od pola sata značilo dolazak na vreme.
- ♦ Za vreme diskusije Arapin će možda da podigne **glas** kao znak snage i iskrenosti, dok bi Amerikanci to smatrali agresivnim.
- ♦ Određeni **zvukovi** za vreme jela će među Kinezima biti shvaćeni kao lepo ponašanje, dok će ih većinu Evropljana smatrati nekulturnim.

Emotivni sadržaj u porukama koje primamo je motivator ljudskog ponašanja. Naša osećanja i odgovore uglavnom baziramo na onome šta drugi ljudi rade, a ne na onome šta govore. Prema istraživanju Alberta Mehrabiana, samo 7% emotivnog značenja poruke se prenosi verbalno, 38% se prenosi parajezičkim sredstvima, npr. korišćenjem boje glasa i intonacije, a oko 55% neverbalnim sredstvima, koja uključuju pokrete, stav, izraze lica itd.²⁸ Kad su verbalni i neverbalni izrazi u suprotnosti, uglavnom ćemo verovati neverbalnim znakovima. Kao prvo, to je zato što nam je teže da se pretvaramo u domenu neverbalnog nego da izgovorimo neistinu. Tišina će nekad reći „glasnije“ od reči da postoje problemi.

Neverbalna komunikacija je u bliskoj vezi sa verbalnom. Ona može služiti umesto verbalnih poruka ili kao njihova suprotnost; takođe može da naglasi verbalne poruke ili reguliše tok konverzacije. Na primer, ako nas neko pita gde se nalazi restoran, možemo jednostavno da pokažemo pravac umesto da nešto kažemo. Možemo nekome da damo komplimente zbog nove frizure, dok naše lice jasno govori da mislimo da se radi o katastrofi. Ribolovac će rukama pokazivati da naglasi da je riba koju je upecao ogromnih dimenzija. Tok konverzacije regulišemo klimanjem glave, podizanjem prsta, nagnjanjem prema napred, podizanjem obrva...

Problemi proučavanja neverbalne komunikacije su višestruki:

- ♦ **Neverbalni izrazi mogu biti višeznačni.** Nijedan rečnik nije uspeo da ih klasifikuje. Njihovo značenje se razlikuje u zavisnosti od kulture kojoj osoba pripada i konteksta u kojem se nalazi. Takođe, mogu da se razlikuju prema nivou namere da komunicirate (na primer, ponekad se radi o nehotičnom pokretu čoveka koji nije imao nikakvu nameru da izrazi određenu poruku)
- ♦ **Neverbalni znakovi su neprekidni.** Moguće je da prestanemo da govorimo, ali je uglavnom nemoguće da prestanemo sa neverbalnim izjavama. Osim toga, kod neverbalne komponente jezika nemoguće je analizirati na primer subjekat

ili ostale elemente gramatike.

- ♦ **Neverbalni znakovi su višestruki.** Ako gledate nečije oči, možda ćete propustiti pokrete rukama. Svi neverbalni znakovi se emituju u isto vreme, i teško je ili nemoguće obratiti pažnju na sve. I pošto se sve događa na desnoj, tj. više nesvesnoj strani mozga, često nam je teško da objasnimo zašto je neko ostavio određeni utisak na nas.

Osim kulture, i drugi faktori utiču na neverbalnu komunikaciju. Na primer, pol i starost osobe bliže određuje i upotrebu i interpretaciju neverbalnih znakova. Žene se češće osmehuju nego muškarci. Takođe, muškarac će koristiti drugačije neverbalne simbole kad razgovara sa ženom nego kad razgovara sa drugim muškarcem. Osim toga, na neverbalnu komunikaciju utiču situacioni faktori i ličnost osobe.

2.4. SIMBOLI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Komuniciranje bez upotrebe reči se uglavnom odnosi na gestikulaciju i znakove, ali i na odnos pripadnika jedne kulture prema vremenu, prostoru, stvarima, prijateljstvu, poklonima i sporazumima. Uopšte govoreći, na Zapadu se više koriste verbalni, a na Istoku neverbalni oblici komuniciranja.²⁹ U proučavanju aspekata neverbalne komunikacije koji su najvažniji za menadžment, obratićemo pažnju na telesne pokrete, izraze lica, lični prostor i teritoriju, oblačenje i shvatanje vremena.

2.4.1. Telesni pokreti

Postoji pet vrsta telesnih pokreta koji imaju komunikativnu ulogu:³⁰

- ♦ **Amblemi** su pokreti koji imaju direktni verbalni prevod, obično reč ili frazu. Često su specifični za pojedine kulture. Na primer, spojeni palac i kažiprst će u zemljama engleskog govornog područja značiti da je nešto odlično, u Japanu da je neko uzeo mito, u Francuskoj označava uvredu, dok u Kolumbiji ima vulgarne konotacije.
- ♦ **Ilustratori** su neverbalni znakovi direktno povezani sa rečima. Oni pojačavaju verbalnu komunikaciju i koristimo ih da naglasimo reči ili ideje. Takođe nam pomažu da opišemo nešto, na primer „bilo je ovoliko široko“.
- ♦ **Pokazivači osećanja** su telesni pokreti koji otkrivaju naše emotivno stanje. Uglavnom se radi o izrazima lica.
- ♦ **Regulatori** su neverbalni znakovi koji regulišu konverzaciju. To su pokreti koje koristimo u normalnom razgovoru, a koji određuju izmenjivanje govornika, npr. pogled ili klimanje glavom.
- ♦ **Adapteri** su pokreti koji zadovoljavaju lične potrebe i koji pomažu da se prilagodimo okolini. Adapteri uključuju zevanje i nameštanje naočara.

2.4.2. Pogled i izrazi lica

„Kad oči kažu jedno, a jezik drugo, pametan čovek veruje očima.”

Ralf Voldo Emerson
(Ralph Waldo Emerson)

U komunikaciji između dve ili više osoba možemo nešto da izrazimo time što ćemo uspostaviti direktni kontakt očima sa nekim ili ne. Oči mogu da pokažu kognitivni proces, jer je uobičajeno za mnoge ljude da skrenu pogled dok razmišljaju. Izrazi lica su uglavnom voljni i namerni i pokazuju ono što osećamo. Uglavnom su korisni kad izražavamo da li nam je neka poruka jasna, ili smo zbunjeni njenim sadržajem. Takođe, očima možemo da proveravamo delovanje

onog što govorimo na druge ljude, odnosno *feedback*, naročito kad se obraćamo grupi ljudi. Osim toga, pogledom možemo da izrazimo volju da učestvujemo u nečemu ili ne, npr. kad profesor postavi pitanje, oni koji su spremni za odgovor će održavati kontakt očima za razliku od drugih koji će skrenuti pogled.

Bez obzira na to koliko neki ljudi mogu da glume svojim izrazom lica, njihove oči pokazuju stvarne emocije. Npr. iskreni smeh možemo razlikovati od neiskrenog po tome da li se i oči „smeju“, tj. da li se oko očiju stvaraju male bore koje su uobičajene za iskreni smeh. Ako smo neiskreni, smeju nam se samo usta, a ne i oči. Isto tako, raširene zenice pokazuju da je neko zainteresovan za ono što govorimo.

2.4.3. Lični prostor i teritorija

Ljudi mogu da koriste prostor da bi nešto saopštili, a isto tako polažu pravo na određeni prostor. Postoje četiri zone ličnog prostora oko nas, koje imaju neko značenje pri komunikaciji.³¹

- ♦ Intimna zona – fizički kontakt do 45cm – uobičajena zona u kojoj pristup imaju samo najbliži,
- ♦ Lična zona – 45cm do 1,2m – uobičajena zona za međuljudsku komunikaciju,
- ♦ Društvena zona – 1,2m do 3-4m – normalna udaljenost na radnom mestu,
- ♦ Javna zona – 3-4m i više – komunikacija je opšta i formalna.

Više faktora određuju kolika će biti udaljenost između ljudi. Uglavnom su to društvene i kulturne norme, mada ima i individualnih razlika. Čak i tema o kojoj se govori može da utiče na udaljenost među ljudima. Kultura je važna u određivanju ličnog prostora pri komunikaciji. U Južnoj Americi taj prostor je najmanji, nešto je veći kod Arapa, zatim Francuza još veći, slede Amerikanci i Nemci, a najveći lični prostor ćemo naći kod Japanaca.

Amerikanac će se verovatno osećati neugodno i ugroženo u prisustvu Arapa koji stoje vrlo blizu ljudi sa kojima razgovaraju, pa će možda da se odmakne, što će Arapin opet protumačiti kao negativnu reakciju. Takođe, ljudi sa Zapada su u najmanju ruku iznenađeni kad vide da se u slovenskim zemljama poslovni partneri ljube u obraz, bez obzira na pol.

2.4.4. Oblačenje

Oblačenje prenosi naše shvatanje situacije i prilike u kojoj se nalazimo, kao i naših osećanja prema drugima. Sistem oblačenja može da bude u funkciji ispoljavanja osnovnih obeležja organizacione kulture. Uniforma može da doprinese osećanju pripadnosti kompaniji. Pravila odevanja se često normativno regulišu. Za ljude na različitim pozicijama u hijerarhiji kompanije se često dizajnira različita uniforma.³²

2.4.5. Shvatanje vremena

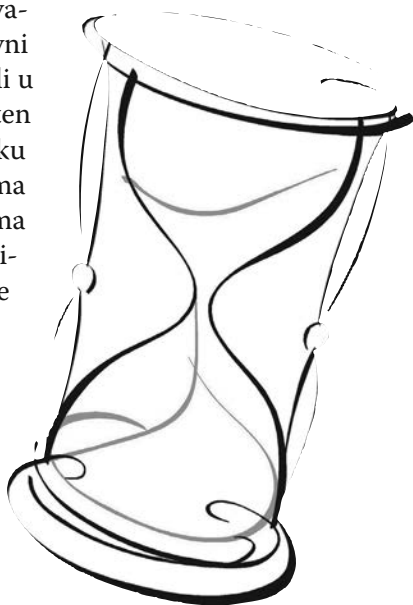
Definicija tačnosti se razlikuje među različitim kulturama. Prioritet vremena je blisko povezan sa orijentacijom ka rezultatima ili ka izgrađivanju odnosa. U kulturama gde su ljudi i međuljudski odnosi važniji od rezultata, shvatanje vremena je fleksibilno.

Na mestima kao što je Portoriko svi su toliko važni da sastanak ne može da se požuruje samo zbog rasporeda. Ako je sastanak zakazan za 10:30h, mnogi se neće ni pojaviti do 11:30h; to je prihvatljivo i ne čini se nekulturnim. U Kini se zbog gradskog saobraćaja često kasni na sastanke. Očekuje se izvinjenje, ali kašnjenje se ne smatra uvredom. I Portoriko i Kina su zemlje orijentisane na izgrađivanje odnosa među ljudima da bi uspešno poslovali.

U zemljama gde se insistira na rezultatima, pridržavanje rasporeda je mnogo važnije. U Izraelu je tačnost osnova uljudnosti i pokazatelj ozbiljnosti u poslu. Za Amerikance takođe važi poslovice „Ko rano rani, dve sreće grabi.“ S druge strane, u Rusiji vreme nije povezano sa troškovima ili profitom, a tačnost ili „dolazak na vreme“ je nepoznat koncept.

Meksikanci u nekim situacijama koje zahtevaju tačnost dolaze na vreme, kao što je to poslovni razgovor, lekarski pregled ili ispit na fakultetu, ali u većini drugih situacija život u Meksiku je opušten i oni uopšte i ne govore o kašnjenju. U Meksiku stranci treba da znaju koje su to situacije u kojima ljudi moraju da dođu na vreme, u kojim situacijama unapred planiraju da kasne, koliko vremena je prihvatljivo da se kasni u različitim situacijama i koje su to vrednosti važnije od tačnosti.³³

U Africi ljudi gledaju na prostor i vreme kao jedinstveni entitet. Nigerijci kažu „Nije sat napravio čoveka.“ Afrikanci su oduvek imali sopstveno poimanje vremena i često su bili kritikovani zbog toga. Za njih vreme ima simboličku i kulturološku vrednost, što se odražava na njihovu produktivnost, koja se u mnogim slučajevima odnosi na racionalno korišćenje vremena.³⁴



3. MOGUĆI PROBLEMI U MEĐUNARODNOJ POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Ljudi često imaju jake predrasude prema drugim jezicima ili drugim varijantama istog jezika. Frapantan je primer netrpeljivosti u okviru Velike Britanije, koja iako je u sastavu Evropske Unije, izgleda ne može da prevaziđe unutrašnje razlike. Nažalost, ima primera da je lakše komunicirati sa potpunim strancima nego sa onima koji su nam bliski a različiti.

„Nakon što smo preživeli stresne rezultate velškog referenduma na TV, nadam se i molim da će, čim se oformi njihova skupština, biti ilegalno govoriti to nerazumljivo brbljanje nazvano velškim jezikom izvan Velsa.“³⁵

*Malkolm Everet (Malcolm Everett)
Brajton (Brighton)*

Ovo je pismo iz engleskih novina *The Guardian*, (20. septembar 1997. godine), koje je napisano nakon što su u Škotskoj i Velsu glasali da li žele da imaju upravljačko telo odvojeno od centralne vlade Velike Britanije.³⁶

Brbljanje (engl. gibberish) je prejaka reč u opisu jezika drugog naroda, i pokazuje koliko su jake predrasude protiv drugog jezika, kulture ili naroda. Nijedan jezik ne može biti brbljanje za onoga koji ga govori, i naravno da nijedan jezik nema smisla za onoga koji ga sluša a ne govori ga.

Stereotipi. Jedan od problema u multikulturalnoj komunikaciji su stereotipi i predrasude o pripadnicima drugih kultura. Oni mogu biti pozitivni ili negativni, i u velikoj meri utiču na prihvatanje proizvoda na stranom tržištu. Ono što se pripadnicima jedne kulture čini pozitivnim atributom, za drugu kulturu je neprihvatljivo. Na primer, neformalnost i otvorenost Amerikanci smatraju pozitivnim ponašanjem, a Japanci nepristojnim ponašanjem i zadiranjem u njihovu privatnot.



Ilustracija iz prakse **Humor u multikulturalnoj komunikaciji**

Većina šala se ne može dobro prevesti na strani jezik. Osim toga, zbog našeg kulturološkog nasleđa, što je nama smešno, drugima nije i obrnuto. Iako je u mnogim zemljama uobičajeno koristiti humor da bi se smanjila napetost na poslovnom sastanku, pri tome treba biti veoma oprezan. U nekim kulturama smeh izražava napetost, nelagodu, pa čak i prezir.

Jedan američki biznismen je na putovanjima u Japan obično koristio prevodioca za svoje govore. Jednom prilikom se nakon šale koju je ispričao čitava publika ne samo smejala nego su i ustali i aplaudirali. On se zahvalio prevodiocu rekavši mu da je on prvi koji je uspeo dobro da prevede šalu tako da ga svi razumeju. Međutim, ono što je japanski prevodilac rekao publici bilo je sledeće: „Američki biznismen počinje govor nečim što se naziva vic. Ne znam zašto, ali svi američki biznismeni smatraju da je neophodno započeti govor šalom. (Pauza) On sad priča vic, ali najiskrenije, vi ga ne biste razumeli pa ga neću ni prevesti. On misli da vam ja sad pričam vic. Ljubazno bi bilo da se sad svi smejete kad završi. (Pauza) Skoro da je završio. (Pauza) Sad!“

Izvor: Axtell, R. (1990) *The Do's and Taboos of Hosting International Visitors*, Wiley, prema: Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 179

3.1. BARIJERE U MULTIKULTURALNOJ KOMUNIKACIJI

Kad se susrećemo sa pripadnicima drugih kultura, često se stvaraju barijere u komunikaciji jer se ponašanje sagovornika razlikuje od našeg. Te barijere su prepreke uspešnoj komunikaciji, kao što je na primer klimanje glavom: u SAD i Evropi ono znači da smo razumeli ono što čujemo, dok u Japanu to samo znači da osoba sluša govornika. Barijere u multikulturalnoj komunikaciji su:

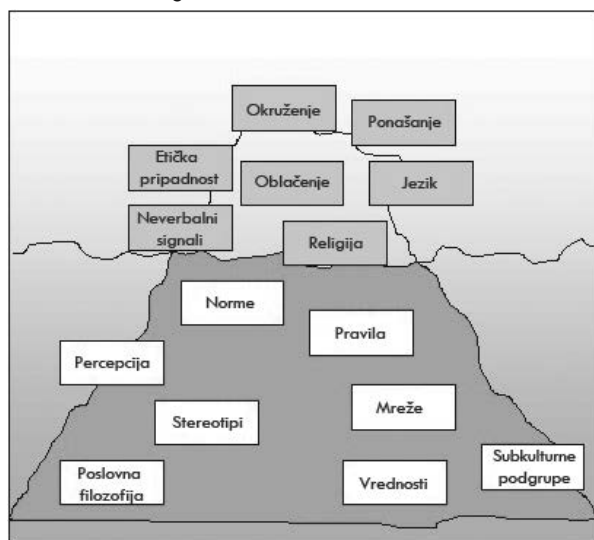
1. fizičke - vreme, okruženje, udobnost i potrebe, i fizički medij (npr. telefon, pismo)
2. kulturne - etničke, religiozne i socijalne razlike
3. perceptivne - gledanje na ono što se kaže iz sopstvenog ugla
4. motivacione - mentalna inercija slušaoca
5. iskustvene - nedostatak sličnih životnih događaja
6. emotivne - lična osećanja slušaoca
7. jezičke - govornik i slušalac govore različite jezike ili slušalac koristi neadekvatan rečnik
8. neverbalne - neverbalne poruke
9. nadmetanje - sposobnost slušaoca da radi druge stvari umesto da čuje govornika³⁷

Neki autori³⁸ govore o postojanju „kulturalnog ledenog brega“ – ono što ne vidimo i ne znamo o tuđoj kulturi nam smeta pri komunikaciji. Kao što je pokazano na slici II-2,

vrednosti koje su ispod vode su one koje određuju ponašanje, a mi u stvari reagujemo na površinske vrednosti koje možemo da osetimo. Da bismo zaista razumeli jednu kulturu, moramo istražiti vrednosti koje se ne vide na površini, jer one grade poverenje, iskrenost i integritet koji su nam potrebni u izgradnji uspešnog poslovnog odnosa.

Smatra se ³⁹ da kulturalne razlike mogu znatno uticati na mišljenje menadžera prilikom ocenjivanja performansi u kulturološki raznolikom okruženju i prilikom odlučivanja međunarodnom poslovnom kontekstu. Takođe, one utiču i na marketing menadžere prilikom prikupljanja podataka, pa bi ljudi iz različitih kulturalnih okruženja trebalo da sastavljaju upitnike i da sprovedu istraživanja.

Slika II-2 Kulturalni ledeni breg



Izvor: Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 123

3.2. POGREŠNI PREVODI

Pogrešni prevodi mogu ponekad da upropaste i najbolje proizvode ili poslovne poduhvate. Prevodeći reklamu sa jednog jezika na drugi moguće je napraviti nekoliko grešaka:⁴⁰

- ♦ **Upotreba homonima**, tj. reči koje imaju isti ili sličan oblik sa različitim značenjem. Npr. liker *Irish Mist* preveden je na nemački kao *Irischer Mist*. „Mist“ na engleskom znači sumaglica, a na nemačkom kravlji izmet. Rols Rojs (Rolls Royce) je pravovremeno promenio ime svog modela Silver Mist u Silver Shadow - pre ulaska na nemačko tržište. Takođe smatramo da ime Fordovog modela Kuga nije bio najsrećniji izbor za tržište Srbije.

- ♦ **Bukvalan prevod** koji ne prenosi nameravano značenje, npr. natpis u jednom švajcarskom restoranu „Our wines leave you nothing to hope for“, što znači „Nemate se čemu nadati kad pijete naša vina.“
- ♦ **Upotreba imena marke koja u datom jeziku može da zvuči drugačije.** To su fonetski problemi, npr. *Misair* na francuskom zvuči kao „misère“, što znači mizerija
- ♦ **Upotreba simbola,** npr. sova prikazana na jednoj reklami u Indiji, gde je ona simbol nesreće
- ♦ **Nenameravana poruka.** Primer je oglas koji je u nerazvijenim zemljama trebalo da olakša „čitanje“ pošto je bio urađen u vidu stripa sa tri slike – na levoj slici prljava odeća, zatim prikazan sapun i na kraju čista odeća. Ali kakvu li su ideju dobili potrošači u arapskim zemljama koji čitaju s desna na levo?

Do nevolje dolazi kad kompanije koriste usluge nedovoljno obrazovanih prevodilaca. Pogledajmo sledeće primere:⁴¹

- ♦ Kanadski uvoznik turskih majica u Kvebeku je koristio rečnik da bi preveo oznaku „Made in Turkey“. Njegov konačni prevod „Fabrique en Dinde“ znači „Made in Turkey“, ali se to odnosi na ćurku (engl. *turkey*) a ne na zemlju Tursku, koja se na francuskom kaže *Turquie*.
- ♦ Jedan zubar u Hong Kongu je objavio oglas da kod njega zube vade „poslednji metodisti“ (engl. *methodists*) umesto da se to radi najnovijim metodima (engl. *methods*)
- ♦ Jedan hotel u vrlo zagađenom Meksiko Sitiju je objavio da je „direktor lično urinirao“ (engl. *passed*) svu vodu koja se služi u hotelu.“
- ♦ Ime Koka-Kola je u početku u Kini bila transkribovana tako da se izgovara *Ke-kou-ke-la*. Nažalost, tek nakon što je bilo odštampano na hiljade znakova sa tim nazivom, u kompaniji su otkrili da ta fraza znači „ugrizi voštanog punoglavca“ ili „kabila punjena voskom“, zavisno od dijalekta. Zatim su u Koka-Koli istražili 40.000 kineskih jezičkih znakova i pronašli blizak fonetski ekvivalent „ko-kou-ko-le“, što se može slobodno prevesti kao „sreća u ustima“.
- ♦ Skandinavski proizvođač usisivača Electroluks je napravio veliku grešku kad je koristio sledeću rečenicu u svojoj američkoj kampanji: „Nothing sucks like an Electrolux“. Iako jedno od osnovnih značenja reči *suck* jeste *usisati*, u američkom slengu možemo prevesti tu rečenicu kao „Ništa nije gore od Electroluksa“.
- ♦ Japanska korporacija Olfa prodavala je u SAD noževe sa upozorenjem „Pažnja: sečivo izuzetno oštro. Ne stavljati u decu.“
- ♦ Ikea prodaje stolarski radni sto pod nazivom *Fartfull*. Verovatno izraz ima veze sa švedskim glagolom „*färdas*“ (putovati) zbog toga što ima točkove, ali na engleskom *fart* ima značenje koje ne bismo stavili kao ime proizvoda.
- ♦ „*Traficante*“ je italijanska marka mineralne vode. Na španskom to znači narko diler.

- ♦ Nisanov mini kombi Moco ne prodaje se baš najbolje na španskom govornom području, naročito zeleni. Distributeri u Čileu su zahtevali da mi se promeni ime jer „moco“ na španskom znači „slina“.
- ♦ Još jedan primer je vezan za istu reč sa različitim značenjem u nemačkom i engleskom jeziku: reč „Gift“ na nemačkom znači „otrov“, pa prodavnica u severnom Mičigenu pod imenom *German Gifthaus* (bukvalan prevod „nemačka kuća otrova“) verovatno nije imala mnogo kupaca među poznavaocima nemačkog jezika.⁴²
- ♦ Kad je Parker Pen promovisao hemijsku olovku u Meksiku, slogan je trebalo da znači „Neće vam iscureti u džepu i osramotiti vas“. Ali, povučeni sličnošću reči *embarrass* (engl. osramotiti) i *embarazar* (špan. zatrudneti), poruka je glasila „neće vam iscureti u džepu i učiniti da ostanete trudni“.
- ♦ U pokušaju da dodaju prestiž svojim proizvodima koje prodaju i na domaćem tržištu i u Kini, japanske kompanije često dodaju ime proizvoda ili slogan na engleskom jeziku, što vrlo retko ima smisla. Npr. na konzervi osvežavajućeg pića kompanije Cream Soda piše „Too fast to live, too young to happy“, a na konzervi koka-kole u Japanu možete da pročitate slogan „Feel Coke & Sound Special.“⁴³
- ♦ U Srbiji možemo da kupimo nameštaj kompanije koja se zove Fea-dizajn. „Fea“ na španskom znači „ružna“.
- ♦ Fiat ima model automobila koji se zove Marea. Izbor imena je u najmanju ruku čudan, s obzirom na bliskost španskog i italijanskog jezika, a „marea“ na španskom znači „mučnina u vožnji“.

Postoje različiti metodi prevoda koji mogu da se koriste u međunarodnom marketingu. Za tačno prenošenje značenja važan ne samo tačan lingvistički prevod, već i kulturološki.⁴⁴ To su sledeći metodi:

1. **Jednosmerni prevod.** Ovo je najjednostavniji metod prevođenja. Tekst se prevodi sa originalnog na ciljni jezik bez povratnog prevoda. Jednosmerni prevod je najjeftiniji metod, ali može doći do gubitka informacija jer ne postoji kontrola konačne verzije prevoda.
2. **Dvosmerni prevod.** Ovaj metod se još naziva povratni prevod. Učestvuju najmanje dva bilingvalna prevodioca koji rade nezavisno jedan od drugog. Najpre jedan prevodilac prevede originalni tekst na ciljni jezik, a onda drugi prevodilac prevodi dobijeni tekst na početni jezik. Onda upoređuju dva teksta na originalnom jeziku da nije došlo do pogrešnog prevoda, izgubljenog značenja ili pogrešno upotrebljenih fraza.
3. **Prevod od strane više osoba.** Dve ili više osoba prevode tekst nezavisno jedna od drugih. Zatim prevodioci konsenzusom treba da dođu do konačnog rešenja, ili se angažuje neki drugi prevodilac da odabere prevod koji najbliže prenosi značenje sa originalnog jezika. Mana ovog metoda je što prevodioci možda neće želeći da kritikuju prevod kolega, pa će ići linijom manjeg otpora.
4. **„Decentriranje“.** U ovom procesu tekst na originalnom jeziku se ne smatra završenim dok se ne završi i prevod. Naime, ako prevodilac smatra da u tekstu treba da se zameni određena fraza ili gramatička struktura da bi tekst bolje odgovarao

ciljnoj grupi na stranom tržištu, onda ista promena treba da se izvrši u originalnom tekstu. Dva teksta se konstantno upoređuju. Kod dvostrukog prevoda početni jezik se smatra mnogo važnijim, dok se kod ove vrste prevoda dozvoljava da „evoluiraju“ dva ekvivalentna teksta, i što se tiče lingvistički tačnog prevoda, i što se tiče prilagođavanja kulturi. Važno je koristiti kratke i jednostavne fraze, koristiti aktivni umesto trpnog načina i izbegavati metafore i kolokvijalizme. Ovaj metod prevoda je najskuplji i zahteva najviše vremena.

U prevodima naročito treba paziti na idiomatske izraze, jer se neki izrazi jednostavno ne mogu prevesti na druge jezike. Tekstovi treba da znače isto za pripadnike različitih kultura da bi propagandna poruka zaista doprla do krajnjeg potrošača u obliku kojeg će on razumeti.

4. PROIZVOD I KULTURA

Ne smemo zaboraviti da i proizvodom komuniciramo sa potrošačima, pa ako će se taj proizvod naći na različitim tržištima, treba ga njima i prilagoditi. Proizvod nije samo opipljivi predmet, on je zapravo skup koristi i zadovoljstava koje potrošač kupuje. Oni uključuju: oblik, boju, ukus, miris, teksturu, način funkcionisanja, pakovanje, oznaku, garanciju, servisiranje od strane proizvođača i prodavca, poverenje ili prestiž robne marke, reputaciju proizvođača, zemlju porekla i bilo koju drugu simboličku korist koju potrošač dobija kupovanjem i posedovanjem proizvoda.⁴⁵ Običaji i sistem vrednosti jedne kulture mnogo doprinose percepciji ovih dobijenih koristi.

Fizički atributi proizvoda uglavnom izvršavaju njegovu primarnu funkciju. Između različitih kultura uglavnom je potrebno vrlo malo promena fizičkih atributa proizvoda, na primer u Velikoj Britaniji i zemljama Komonvelta volan automobila će biti na desnoj strani. Unutar jedne kulture psihološki atributi proizvoda imaju malo veze sa njegovom primarnom funkcijom, ali mnogo doprinose percepciji proizvoda i njegovom pozitivnom ili negativnom imidžu. Što su veće kulturološke razlike između zemlje proizvođača i novog tržišta, biće potrebno više prilagođavanja proizvoda. Čak i Koka-Kola, kompanija koja se smatra najviše globalnom, uvela je dva nova proizvoda u Indiji (Coke i Thumbs-Up) koji se razlikuju od njene uobičajene linije proizvoda i prilagođeni su lokalnom ukusu. Pri uvođenju Diet Coke u Japanu, morali su da promene ime pića u Coca-Cola Light, pošto Japanci ne vole dijete jer ih asociraju na bolest i lekove. Kad je kompanija Šiseido (Shiseido), najveći japanski proizvođač kozmetike uvela svoje proizvode na američko tržište, uvideli su da ih potrošači nisu dobro primili zbog toga što su u kompaniji ignorisali činjenicu da je za Amerikance praktičnost upotrebe veoma važna.

Upotreba japanske kozmetike je bila komplikovana i zahtevala je dugo vremena, te je za američko tržište napravljena nova linija proizvoda koji su mnogo jednostavniji.

Važan korak u predstavljanju novog proizvoda na tržište je odrediti u kojoj meri potrošači percipiraju proizvod kao inovaciju, da li proizvod zahteva promenu načina života, ukusa, navika i kako u toj kulturi ljudi reaguju na promene – da li ih spremno prihvataju ili *a priori* odbacuju.

Kao što je već pomenuto, proizvod je višedimenzionalan, i zbir svih njegovih osobina određuje nivo zadovoljstva potrošača. Sve te osobine možemo da podelimo u tri grupe: osnovni proizvod, pakovanje i prateće usluge. Kultura potrošača može da utiče na prilagođavanje svake od tri grupe faktora.

Osnovni proizvod je platforma koja sadrži osnovnu tehnologiju, dizajn proizvoda i funkcionalne osobine. Upravo kod osnovnog proizvoda se mogu uvesti varijacije da bi se zadovoljio lokalni ukus. Veće promene na platformi su skupe jer zahtevaju promene u procesu proizvodnje. Da bi se proizvod prilagodio lokalnoj sredini prave se promene boje, ukusa, dizajna, funkcionalnih osobina itd. Na primer, tradicionalna sredstva za čišćenje i poliranje sa mirisom bora i hlora koja su popularna na američkom i evropskom tržištu nisu doživela uspeh na tržištu Japana. Mnogi Japanci spavaju na prostirkama na podu, sa glavom blizu očišćene površine, pa su za japansko tržište napravljena sredstva sa mirisom limuna.

Postoji mnogo razloga za prilagođavanje **pakovanja** lokalnom ukusu. Jedan od njih je pravna regulativa koja često utiče na promene u pakovanju. Zakoni određuju veličinu pakovanja, korišćenje mernog sistema, upotrebu zaštitnog znaka, stranih jezika itd.

U Japanu, u kvalitet proizvoda je uz njegove osnovne osobine uključeno i pakovanje. Loše upakovan proizvod Japancima daje utisak lošeg kvaliteta. U siromašnim zemljama veoma je važna cena i veličina pakovanja. Unilever u Indiji prodaje šampon u malim plastičnim kesama koje su dovoljne za jednu upotrebu. Takođe, treba da se obrati pažnja na simbole koji se koriste na pakovanju u zemljama sa visokom stopom nepismenih, jer se oni često mogu pogrešno interpretirati. Jedna kompanija proizvođač bebi hrane je u Africi na pakovanju imala sliku bebe, i nakon nekog vremena bili su užasnuti kad su shvatili da su potrošači mislili da tegle sadrže samlevene bebe (!).⁴⁶

Mnoge uspešne marketing kampanje su propale jer se nije posvetila dovoljna pažnja **pratećim uslugama**. One naročito predstavljaju problem u zemljama u razvoju, jer u nekima od njih servisi i ne postoje ili su malobrojni. U nekim zemljama ideja preventivnog održavanja proizvoda nije deo kulture. Zbog toga proizvodi treba da se prilagode uslovima sa redim tehničkim servisom. Nivo pismenosti i obrazovanja utiču na promenu uputstava za korišćenje proizvoda. Jednostavan izraz u jednoj kulturi može biti potpuno nerazumljiv u drugoj i dovesti do pogrešne upotrebe proizvoda.

Kompanija Nestle (Nestlé) je primer za uspešno rešenje dileme „standardizacija ili prilagođavanje“. Prisutna je na međunarodnom tržištu gotovo od svog osnivanja 1866. godine. Dugoročno planiranje, decentralizacija i prilagođavanje lokalnom ukusu

su osnove njene strategije. Na primer, u pet bliskoistočnih zemalja otvorila je fabrike koje će jednog dana kad prestanu sukobi između i unutar tih zemalja moći da snabdevaju čitav region. U svim svojim fabrikama Nestlé koristi lokalne sastojke i prodaje proizvode koje lokalno stanovništvo može sebi da priušti. Kompanija je na japansko tržište uvela cerealije sa ukusom algi, šargarepe i tikvica da bi ih približila lokalnom ukusu, što je dovelo do povećanja tržišnog učešća od 12%.



PITANJA

1. Koja je veza između kulture i komunikacije?
2. Šta je to semiotika?
3. Zašto se komuniciranje u međunarodnom kontekstu razlikuje od komuniciranja sa sunarodnicima? Da li je samo poznavanje jezika problem?
4. Šta označava CQ?
5. Koje su uobičajene barijere u multikulturalnoj komunikaciji i kako ih možemo prevazići?
6. Kako kultura utiče na proizvod?



III - TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Objasnite mehanizme tržišnog komuniciranja
- ✓ Shvatite upotrebu pojedinih mehanizama tržišnog komuniciranja
- ✓ Razumete specifičnosti međunarodnog tržišnog komuniciranja
- ✓ Razumete barijere međunarodnog tržišnog komuniciranja
- ✓ Shvatite uticaj preferencija potrošača na izbor medija i propagandne poruke

1.

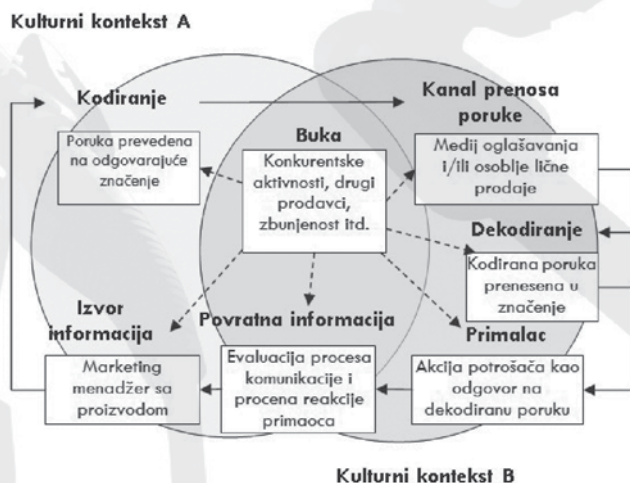
MEHANIZMI TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA

Tržišno ili marketing komuniciranje predstavlja „sve oblike komunikacije koje preduzeće koristi da informiše, podseti, objasni, ubedi i utiče na stavove potrošača i drugih osoba i ponašanje potrošača pri kupovini. Osnovna uloga marketing komuniciranja je da potrošačima predstavi koristi i vrednosti koje nudi određeni proizvod ili usluga.“⁴⁷ Različiti autori navode razne mehanizme tržišnog komuniciranja, od tradicionalnih (medijsko oglašavanje, odnosi sa javnošću i publicitet, lična prodaja, unapređenje prodaje), preko sponzorske promocije, promocije na mestu prodaje, sajmovi i izložbi i direktnog marketinga, do najnovijeg medija koji je sve prisutniji u savremenom marketingu, a to su društvene mreže. Svi ovi elementi mogu da se koriste u marketingu na domaćem tržištu kao i u globalnom marketingu u različitim kombinacijama, mada danas sve više govorimo o integrisanim marketinškim komunikacijama, o čemu ćemo kasnije govoriti detaljnije.

Svako preduzeće treba da precizno odredi kombinaciju navedenih mehanizama tržišnog komuniciranja u skladu sa karakteristikama ostalih instrumenata marketinga (proizvod, cena, distribucija), kao i potrebama za informacijama pojedinih korisnika. Ta kombinacija se naziva **komunikacioni miks**. On ne bi trebalo da bude slučajna kombinacija, već da bude rezultat istraživanja poznatosti preduzeća u javnosti, ciljeva preduzeća i potencijalnog doprinosa svakog od oblika komuniciranja.

U međunarodnom marketingu nalazimo iste mehanizme tržišnog komuniciranja kao i na domaćem tržištu, ali uz određene specifičnosti i složenije komunikativne barijere. Imajući u vidu složenost kulturnog okruženja u svetu i svih faktora koji utiču na vrednosti, stavove i ponašanja potrošača u različitim kulturnim kontekstima, lako je shvatiti problem koji pred sobom imaju međunarodni i globalni marketing menadžeri. Na slici III-1 prikazan je proces međunarodnog tržišnog komuniciranja. Neophodno je da postoji područje tzv. psihološkog preklapanja onoga što preduzeće nudi i onoga što strani potrošač želi. Ipak, ponekad na percepciju marketing menadžera o potrebama i željama stranog potrošača utiče njegovo gledanje na pripadnike drugih kultura kroz prizmu sopstvenog kulturalnog nasleđa, uz pogrešnu pretpostavku da ako se neki proizvod dobro prodaje u jednoj zemlji, dobro će se prodavati i u drugoj. Ako se potrebe potrošača ne definišu na pravi način, proces komunikacije će doživeti neuspeh jer će poruka biti pogrešno shvaćena ili bez značaja.

Slika III- 1 Proces međunarodnog tržišnog komuniciranja



Izvor: Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York, p. 486

Svaki od sedam koraka komunikacije prikazanih na slici III-1 može biti uzrok neuspjeha. Na primer, pri kodiranju poruke mnogi faktori mogu uticati na njeno neodgovarajuće oblikovanje: boja, vrednosti, humor, ukus... U SAD ili Evropi zelena boja će se često upotrebiti da prenese osećaj svežine, a ljudi iz tropskih područja bi mogli tu istu boju da dekodiraju kao opasnost ili da je asociraju sa bolešću.

Takođe, u međunarodnom marketingu značajan je efekat preliivanja različitih elemenata komunikacionog miksa zbog sličnosti i uzajamnog uticaja susednih nacionalnih tržišta.

U nastavku teksta ćemo detaljnije predstaviti svaki od mehanizama tržišnog komuniciranja. Pošto se oni obrađuju u predmetu Marketing, ovde ćemo samo ukratko objasniti njihove opšte karakteristike, ali ćemo se zadržati na njihovoj upotrebi u međunarodnom marketingu.

2. MEDIJSKO OGLAŠAVANJE

Otkad postoji robna proizvodnja, postoje i aktivnosti koje najčešće označavamo pojmovima reklama, privredna propaganda ili medijsko oglašavanje. Medijsko oglašavanje je nelično masovno komuniciranje preko masovnih medija (kao što su televizija, radio, časopisi, bilbordi, itd.), čiji sadržaj određuje i plaća jasno identifikovani pošiljalac – kompanija. Njegove glavne karakteristike su da se sprovodi putem sredstava masovnog komuniciranja i da je ono plaćeni oblik komuniciranja. Postoje različite klasifikacije sredstava za prenos propagandnih poruka, a prema jednoj od njih to su sledeće grupe: audiovizuelna, štampana, direktna i sredstva na mestu prodaje.⁵⁰

Postoji pet grupa učesnika u medijskom oglašavanju:

- ♦ Oglasiivač (kompanija koja koristi propagandu za promociju svojih proizvoda i usluga na određenom tržištu i određenoj grupi potencijalnih kupaca)
- ♦ Oglasiivačka agencija (specijalizovana organizacija koja pruža usluge u planiranju i realizaciji poslova medijskog oglašavanja)
- ♦ Mediji (oblici kanala komuniciranja putem kojih se oglasi dostavljaju do potencijalnih kupaca)
- ♦ Potrošači (postojeći i potencijalni primaoci oglasa)
- ♦ Vlada (definiše pravne okvire za korišćenje medijskog oglašavanja).⁵¹

Važan element sistema medijskog oglašavanja su i konkurenti, jer obično nakon jedne propagandne poruke sledi reakcija konkurenta radi povećanja ili zadržavanja tržišnog učešća. Nekad dođe i do pravog propagandnog rata.

Kompanija koja najviše troši na medijsko oglašavanje u svetu je Proktor end Gembl (Proctor & Gamble), sa potrošnjom od preko 11 milijardi dolara 2011. godine i stalnim porastom troškova u odnosu na prethodne godine (tabela III-1). Iako je početkom XXI

veka rast troškova u globalnom oglašavanju malo smanjen zajedno sa usporenom svet-skom ekonomijom, on je i dalje prisutan. Možemo da vidimo da je prvih devet najvećih oglašivača znatno povećalo ulaganje u ovu delatnost u odnosu na 2010. godinu. Pro-cenjeno je da su ukupni troškovi za medijsko oglašavanje u svetu 2012. godine dostigli 557 milijardi dolara, uz rast od 3,2% u odnosu na prethodnu godinu.⁵²

Tabela III-1 Najveći svetski oglašivači 2011. godine

Br.	Kompanija	Godišnji izdaci za oglašavanje	Razlika u odnosu na 2010. god.
1	Proctor&Gamble	11,4	+31%
2	Unilever	6,62	+8%
3	L'Oreal	4,98	+10,9%
4	General Motors	3,59	+11,5%
5	Nestle	3,19	+19,3%
6	Toyota	2,86	+19,3%
7	Coca-Cola	2,46	+4,3%
8	Reckitt Benckiser	2,43	+8,5%
9	Kraft Foods	2,34	+11,1%
10	Johnson&Johnson	2,32	-0,1%

Izvor: <http://marketresearchr.blogspot.com/2012/05/top-100-global-media-spenders.html>
(pregledano 27.6.2013)

U svetskoj ekonomskoj krizi i ova delatnost prolazi kroz značajne promene. U pro-teklih nekoliko godina iz Top 20 ispali su Tajm Vorner (Time Warner), koji je 2006. bio na 7. mestu sa 2,23 milijarde, Dajmler Krajsler (Daimler-Chrysler), koji su bili na 10 mestu sa 2 milijarde dolara (sada se Dajmler i Krajsler pojavljuju odvojeno) i Pepsi, koja je bila na 20. mestu sa 1,53 milijarde.

Medijsko oglašavanje je osetljivije na osobenosti kulturnog okruženja od drugih oblika tržišnog komuniciranja. Potrošači na ovu vrstu promocije reaguju na osnovu svoje kulture, osećanja, vrednosti i stavova, verovanja i percepcije. Pošto je uloga oglašavanja da stvori pozitivan odnos potrošača prema proizvodu ili usluzi obraćajući se njegovim željama, potrebama i aspiracijama, propagandna poruka mora biti u skladu sa kulturnim normama potrošača. Ukoliko kompanija nedovoljno uvažava kulturalne spe-cifičnosti publike, greške su vrlo moguće. To se naročito dešavalo u periodu šezdesetih i sedamdesetih godina XX veka kad se međunarodno medijsko oglašavanje tek počelo intenzivnije primenjivati. Najčešće greške u međunarodnom oglašavanju su pogrešan prevod propagandne poruke i upotreba pogrešnih simbola koji za krajnjeg potrošača

nemaju isto značenje kao i za oglašivača. Međunarodno medijsko oglašavanje može da doživi neuspeh zbog različitih razloga:

- ♦ Poruka ne dopire do potrošača zbog neadekvatnog medija komunikacije
- ♦ Potrošač prima poruku, ali je ne razume zbog različite kulturološke interpretacije
- ♦ Poruka dopire do potrošača koji je razumeju, ali bez odgovarajuće reakcije, jer marketing menadžeri nisu procenili potrebe i želje stranih potrošača.

Tokom devedesetih godina u međunarodnom oglašavanju je prevagnuo koncept *misli globalno, deluj lokalno*, naročito u velikim transnacionalnim advertajzing agencijama. Usklađivanje međunarodne propagandne kampanje sa jedinstvenošću svakog pojedinačnog tržišta je postalo izazov međunarodnog marketing menadžera.

Dok evropske zemlje postaju sve čvršće povezane i razvijaju se pan-evropski mediji komunikacije, polako se eliminišu pravne barijere između njih, pa se stvaraju i tržišni segmenti koji zahvataju nekoliko različitih zemalja. Iako Evropa nikad neće postati homogeno tržište za svaki tip proizvoda, mnoge kompanije pokušavaju da jedinstvenim promotivnim kampanjama promovišu svoje proizvode na čitavom kontinentu.

Različite kulture često zahtevaju iste koristi od primarne funkcije proizvoda, na primer funkcija foto aparata je slikanje fotografija, a ručnog sata da pokaže tačno vreme. Ali, gledajući na druge osobine i psihološke attribute proizvoda primetićemo česte nesuglasice među kulturama. Na primer, u SAD dobar foto aparat na jednostavan i siguran način mora da pravi odlične slike; u Japanu i Nemačkoj od foto aparata se očekuje da pravi izvrsne slike, ali takođe njegov dizajn mora biti izuzetan. U Africi, gde manje od 20% domaćinstava ima foto aparat, prvo mora da se proda sama ideja slikanja.

Medijsko oglašavanje predstavlja jezički najosetljiviji vid tržišnog komuniciranja zbog svog indirektnog karaktera i kratkoće poruke, što naročito dolazi do izražaja u međunarodnim razmerama.⁵³ Iako se neki jezici koriste u većem broju zemalja, ne smeju se zanemariti ni nijanse u dijalektima i različitim varijantama upotrebe jezika. Bez obzira da li se radi o standardizovanoj ili diferenciranoj propagandnoj kampanji, propagandna poruka mora biti na lokalnom jeziku. Da bi se prevazišli kulturološki problemi neophodno je korišćenje pomoći lokalnih advertajzing agencija, jer je čak i kod savršenog prevoda poruke moguće da je pripadnici druge kulture shvate na pogrešan način.

ODNOSI S JAVNOŠČU

Odnosi s javnošću (*public relations* ili *PR*) je marketing funkcija koja procenjuje stavove javnosti, identifikuje oblasti u kompaniji za koje bi javnost mogla biti zainteresovana i organizuje aktivnosti kojima će se poboljšati razumevanje i prihvatanje kompanije u javnosti.⁵⁴ PR odeljenje igra glavnu ulogu u stvaranju pozitivnog imidža kompanije, kako u javnosti tako i među zaposlenima. Svaka kompanija koja ima međunarodne aktivnosti treba da koristi svoje PR osoblje kao sponu između interesnih grupa: kompanije i zaposlenih, sindikata, akcionara, potrošača, medija, vlade i dobavljača. Što je kompanija prisutnija na globalnom tržištu, treba više da ulaže u PR aktivnosti. Neke kompanije imaju stalno odeljenje za odnose sa javnošću, dok druge preferiraju usluge specijalizovanih PR agencija. To su uglavnom transnacionalne kompanije koje koriste usluge lokalnih agencija da bi se što više približile lokalnom tržištu.

Troškovi za PR u svetu rastu 20% na godišnjem nivou. Broj međunarodnih PR udruženja takođe raste. Mnoga evropska udruženja su deo Međunarodne asocijacije za odnose sa javnošću (International Public Relations Association). Nekoliko nezavisnih PR agencija iz Velike Britanije, Nemačke, Italije, Španije, Austrije i Holandije su se udružile u mrežu nazvanu *Globalink*. Svrha ove mreže je da za svoje članice obezbedi različite oblike pomoći na globalnom nivou, kao što su odnosi sa medijima, planiranje događaja, dizajn propagandnog materijala i prilagođavanje globalnih propagandnih kampanja lokalnim potrebama.

Faktor koji utiče na povećanu važnost PR u međunarodnim razmerama su poboljšani međusobni odnosi mnogih država u svetu, pri čemu se vlade zajedno bave pitanjima mira u svetu i zaštite čovekove sredine. Takođe, revolucija u sredstvima komunikacije je učinila PR zaista globalnim. Sateliti, faks i internet dozvoljavaju PR osoblju da budu u dodiru sa medijima u čitavom svetu.

PR osoblje mora dobro da poznaje publiku i u svojoj zemlji i na inostranim tržištima. Oni moraju dobro znati lokalne običaje i obavezno lokalni jezik. Naravno, PR menadžer koji ne govori lokalni jezik nije u stanju da direktno komunicira sa publikom. Osim toga, on mora dobro da poznaje i neverbalnu komunikaciju u tom okruženju.

Upravljanje odnosima sa javnošću se razlikuje između zemalja. Na njih utiču kultura i tradicija, društveno, političko i ekonomsko okruženje. U razvijenim zemljama osnovna PR oruđa su pisana reč i masovni mediji, dok u nekim nerazvijenim zemljama najbolji medij komunikacije može biti gradski teatar na trgu ili pijaci. U SAD na odnose sa javnošću se gleda kao za zasebnu funkciju u okviru menadžmenta, dok su u Evropi oni uglavnom deo marketing funkcije.



4. PUBLICITET

Publicitet je oblik tržišnog komuniciranja koji se definiše kao „objavljivanje pozitivnih informacija o preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama u sredstvima javnog informisanja koje ne finansira preduzeće.“⁵⁵ On koristi iste kanale komuniciranja kao medijsko oglašavanje, samo što se kod oglašavanja masovnim medijima plaća za emitovanje propagandnih poruka, dok kod publiciteta to nije slučaj. Plaćanje je jedina razlika između ova dva oblika tržišnog komuniciranja. Sa druge strane, razlike između publiciteta i odnosa s javnošću su sledeće:

- ♦ Publicitet koristi samo masovne medije, dok PR koristi i ostala sredstva komuniciranja, pa i direktne oblike.
- ♦ Publicitet je daleko informativniji od PR, sadrži vesti i novosti, jer će ga samo tada masovni mediji uvrstiti u svoj redakcijski sadržaj.
- ♦ Isto kao kod medijskog oglašavanja, PR plaća za objavljivanje poruke, a publicitet ne.⁵⁶

Objavljivanje novosti o kompaniji u redakcijskom, umesto u oglasnom delu ima značajne pozitivne efekte za kompaniju. Pre svega je to poverenje u sadržaj novosti, jer se to poverenje vezuje za medij, a ne za sam izvor novosti. Drugo, ta vest se po pravilu da je opširnije nego plaćeni oglas. Konačno, a možda i najvažnije, spremnost čitaoca da pročita, vidi ili sasluša tako izloženu vest je daleko veća nego ako je reč o oglasu.⁵⁷ Društvene mreže poput Twitter-a mogu u vrlo kratkom vremenu da dovedu do velikog publiciteta. Donacije i sponzorstva takođe mogu da stvore vrlo povoljan publicitet.

U međunarodnim razmerama, zbog nestanka distance među tržištima, često se dogodi da trenutno širenje neke vesti dovodi do pozitivnog ili negativnog publiciteta u celavom svetu. Prodaja može da se poveća ili smanji zbog potpuno nepovezanog događaja. Na primer, zbog poznatog slučaja ubistva Nikol (Nicole) Simpson, supruge američkog glumca O. Džej Simpsona (O. J. Simpson), došlo je do povećane prodaje (čak 50%) italijanskih cipela Bruno Malji (Bruno Magli). Tu marku cipela je Simpson navodno nosio u noći ubistva.

Publicitet može da ima i negativne posledice. U slučaju negativnog publiciteta kompanije treba da imaju efikasan sistem upravljanja kriznim situacijama. Na primer, kad su potrošači otkrili da držanje iPhone-a 4 na određeni način dovodi do lošeg signala i prekidanja poziva, u medijima se pojavio veliki broj tekstova u kojima se dovodio u pitanje dizajn i upotrebljivost novog telefona. Kao odgovor na negativan publicitet, Stiv Džobs (Steve Jobs) je prvobitno počeo da napada Eplove (Apple) konkurente, ali to nije funkcionisalo. Na kraju je Epl ponudio refundiranje troškova svim nezadovoljnim korisnicima, kao i besplatnu pomoć u otklanjanju problema sa antenom. To je snizilo negativni naboj u medijima, a time što su pokazali dobru volju prema svim korisnicima, Epl je možda i povećao lojalnost potrošača prema tom brendu.⁵⁸

5. LIČNA PRODAJA

Lična prodaje je dvosmerno, neposredno komuniciranje između predstavnika kompanije i potencijalnog kupca. Posao prodavca je da pravilno razume potrebe kupca, pronađe mu odgovarajući proizvod ili proizvode iz asortimana kompanije i ubedi kupca da izvrši kupovinu.⁵⁹ Globalni marketing predstavlja dodatni izazov ličnoj prodaji, jer kupac i prodavac često dolaze iz različitih nacionalnih i kulturnih miljea. Značaj lične prodaje je veći u međunarodnom nego u domaćem marketingu, sa većim delom promotivnog budžeta. Razlozi za to su restrikcije medijskog oglašavanja, koje smanjuju mogućnost upotrebe nekih oblika promocije i niske plate u mnogim zemljama, koje omogućavaju transnacionalnim kompanijama da zaposle brojnu lokalnu prodajnu snagu.⁶⁰

Naravno, u multikulturalnom okruženju, verbalne i neverbalne barijere u komunikaciji predstavljaju naročiti izazov za osoblje lične prodaje. Za uspešno poslovanje nužno je poznavanje kulturnih normi i poslovnog protokola. Osim toga, politički faktori često komplikuju međunarodnu poslovnu saradnju, a ponekad se i država domaćina mora uključiti u pregovore i odobriti zaključivanje sporazua.

Ilustracija iz prakse Značaj ličnog kontakta

Godine 1993. kompanija YTL Corp. iz Malezije je tražila ponude za izgradnju turbina generatora, posao vredan 700 miliona dolara. Među ponuđačima su bili Siemens (Siemens AG) i Dženeral elektrik (General Electric). Datuk Fransis Jeo (Francis Yeoh), generalni direktor YTL-a je tražio da se lično sastane sa direktorima obe kompanije. „Želeo sam da ih pogledam u oči i da vidim da li s njima mogu da sarađujem“, rekao je Jeo. Siemens je uradio ono što su tražili, dok Dženeral elektrik nije poslao svog direktora. Kao epilog, Siemens je dobio ugovor.

Izvor: Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management*, 7th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p. 433

Glavni i najteži deo posla međunarodnog prodajnog predstavnika je poslovno pregovaranje. Poslovnom partneru se uvek mora prilaziti dvojako: kao individualnoj ličnosti i kao pripadniku određene kulturne sredine. Stilovi i strategije pregovaranja se značajno razlikuju od jedne do druge kulture. Moguće je identifikovati pet međunarodnih pregovaračkih strategija: 1) strategija angažovanja moderatora; 2) strategija usmeravanja partnera, 3) strategija prilagođavanja, 4) strategija dodatnog upoznavanja i 5) strategija korišćenja kulturne bliskosti.⁶¹

Strategija angažovanja moderatora se koristi kad je međusobna upoznatost partnera sa kulturom suprotne strane niska. Moderator mora biti dobro upoznat sa obe kulture. **Strategija usmeravanja partnera** se primenjuje kad je strani partner dobro upoznat sa vašom kulturom. Partner se navodi da sledi vaš pregovarački scenario. Njoj suprotna je **strategija prilagođavanja**, gde se ide na prilagođavanje partnerovom pregovaračkom scenariju jer on ne poznaje vašu kulturu a vi ste dobro upoznati sa njegovom. Kod **strategije dodatnog upoznavanja** oba partnera osrednje poznaju kulturu druge strane, te se ide na usklađivanju gledišta. Kad su oba partnera dobro upoznata sa poslovnim praksom i kulturom suprotne strane, primenjuje se **strategija korišćenja kulturne bliskosti**. U drugom delu knjige ćemo detaljno govoriti o međunarodnom poslovnom pregovaranju.

6. UNAPREĐENJE PRODAJE

Unapređenje prodaje je raznovrsni skup podsticajnih akcija (sredstava), većinom kratkoročnih, koje se preuzimaju s ciljem da se trgovina i kupci podstaknu na veću i bržu kupovinu.⁶² Na aktivnosti unapređenja prodaje u međunarodnim razmerama utiču osobenosti okruženja kao što su nivo dohotka, pravna regulativa, kultura življenja, osposobljenost lokalne maloprodaje, konkurentski ambijent, razvijenost drugih oblika promocije i dostupnost delova tržišta.⁶³

Najveći problem predstavlja pravna regulativa koja u svetu nije usklađena. Ona se najčešće odnosi na ograničenje poklona, nagrada i besplatnih uzoraka. Na primer, u Kanadi je zabranjeno unapređenje prodaje za alkoholna pića i cigarete, u Austriji i Nemačkoj su zabranjeni kuponi, u Grčkoj i Francuskoj su pokloni ograničeni na 5% vrednosti proizvoda itd. Ovaj način promocije je lokalno opredeljen, te se kao pretpostavka uspešnog upravljanja unapređenjem prodaje javlja prethodno istraživanje njegove prihvatljivosti po pojedinim zemljama.

Na tržištima gde je teško doći do potrošača zbog ograničenosti medija, budžet za unapređenje prodaje se nužno povećava. U manje razvijenim zemljama upravo unapređenje prodaje predstavlja osnovni vid promotivnog delovanja. Na primer, u Latinskoj Americi Pepsi i Koka-Kola šalju svoje kamione u ruralna područja da promovišu svoje proizvode. Uvođenju Ariel deterdženta na egipatsko tržište pomoglo je „Arielovo pokretno pozorište“ (Ariel Road Show), lutkarska predstava koja je izvođena u selima, pošto većina egipatskog stanovništva još uvek živi u ruralnim krajevima.

Sajmovi predstavljaju jedan od načina promotivnog unapređenja prodaje, manifestacionog i prezentacionog karaktera. Potencijali i promotivne mogućnosti sajmova u svetu su ogromni. Godišnje se u svetu održi preko 8.000 sajmova i izložbi.

U međunarodnom poslovanju i marketingu, značaj sajmova se povećava u odnosu na domaći marketing. Učešće na poznatim međunarodnim sajmovima sve više se javlja kao neophodnost. Oni nekad služe kao otvaranje mogućnosti ka međunarodnoj ekspanziji. Npr. kad je savezna američka država Kolorado pomogla kompaniji Elpain Mep (Alpine Map Co.) da zakupi štand na međunarodnom sajmu sportske opreme u Minhenu, počelo je njeno osvajanje međunarodnih tržišta. Ta kompanija danas u inostranstvu realizuje oko 40% svoje prodaje i poznatija je u Evropi nego u Americi.

Značaj sajmova možemo ilustrovati još jednim primerom. U kineskom gradu Guangzhou (Guangzhou) se održava Kantonski import-export sajam. Godine 2010. na izložbenom prostoru od 1.125.000 m², 22.960 kineskih i 399 stranih firmi izlagalo je na 56.915 štandova. Sajam je posetilo 204.000 stranaca, a vrednost prodate robe za vreme trajanja sajma prešla je 34 milijardi dolara.⁶⁴

Radi bolje koordinacije održavanja sajamskih manifestacija, dvadeset tadašnjih najvažnijih sajmovi je 1925. godine donelo odluku o formiranju Unije međunarodnih sajmovi (UFI), koja danas ima sedište u Parizu. U Uniju su do 2013. godine učlanjene 633 sajamske organizacije iz 85 zemalja sa svih kontinenata.⁶⁶ Mnogi sajmovi u svetu ne mogu da uđu u Uniju jer su lokalnog karaktera ili ne ispunjavaju stroge uslove za ulazak u ovu organizaciju.

Ilustracija iz prakse

Huverov fijasko

Kompanije moraju dobro da planiraju svoje aktivnosti unapređenja prodaje, jer u suprotnom može doći do neželjenih posledica. Godine 1992. promocija korporacije Hoover (Maytag Corporation's Hoover European Appliance Group), odnosno evropske filijale te američke kompanije je počela veoma uspešno, da bi se pretvorila u finansijski fijasko i katastrofalne odnose sa javnošću. Kupcima Hoover usisivača i drugih aparata su bile ponuđene besplatne avionske karte do raznih destinacija u Evropi i SAD. Menadžeri kompanije su se nadali da će se troškovi isplatiti kad potrošači nakon leta iznajme automobile i sobe u hotelima.

Broj potrošača koji su se javili za besplatne karte je daleko nadmašio očekivanja kompanije. Kad je 200.000 kupaca tražilo ono što im je obećano, kompanija se našla u velikim problemima, jer nije odredila dovoljan budžet za ovakvu aktivnost. Da bi ispoštovali kupce, morali su da potroše 72 miliona dolara za nekoliko hiljada mesta na raznim avionskim linijama. Događaj se pretvorio u noćnu moru za Hoover. Maja 1995. godine kompanija je morala da proda Hoover Europe italijanskoj kompaniji Kandi (Candy) za 170 miliona dolara uz odluku da se u budućnosti fokusira na severnoameričko tržište.

Izvor: Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management*, 7th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p. 434-435

7. SPONZORSKA PROMOCIJA

Sponzorstvo je poslovni odnos između onog ko daje sredstva ili usluge i pojedinca, događaja ili organizacije koja za uzvrat daje pravo i uslugu, koji mogu biti iskorišćeni za sticanje komercijalnih prednosti. S pojmom sponzorstvo često se mešaju pojmovi dobročinstvo, mecenstvo i sl.⁶⁷ Sa sponzorstvom se naročito susrećemo u oblasti sporta i kulture.

Glavna dva učesnika u sponzorstvu su kupac usluge (sponzor) i prodavac usluge. Obično se njihov odnos definiše ugovorom o sponzorstvu. Treći član je javnost, tj. publika, koja dobija uslugu bez naknade. Ugovorom o sponzorstvu se kupuje publika sa kojom prodavac usluge može da ostvari kontakt.⁶⁸ Primer su fudbalski stadioni na kojima sponzori, za naknadu koju plaćaju klubovima, postavljaju svoje reklame koje će videti publika koja posmatra utakmicu.

Sponzorstvo na publiku deluje drugačije od medijskog oglašavanja. Dok reklame deluju agresivno i ubeđivački, sponzorstvo deluje indirektno, motivišući zainteresovane uključene pojedince i grupe za proizvode ili usluge koji spadaju u „životni stil“.⁶⁹

Sponzorstvo može da bude jednokratno, za poseban sportski ili kulturni događaj, ili može biti za određeni vremenski period. Primer takvog sponzorstva je ugovor između kompanije Adidas i naše teniserke Ane Ivanović, jedine koja je potpisala ugovor o doživotnom sponzorstvu. Ona dobija čak 3,5 miliona dolara po sezoni, bez bonusa uslovljenih postignutim rezultatima.

Vrednost sponzorstva je mogućnost kontakta ne samo sa učesnicima događaja i direktnom publikom koja ga posmatra, već i sa indirektnom publikom događaja, tj. publikom koja prati događaj preko masovnih medija. Olimpijske igre su jedan od velikih događaja koji putem sponzorstva generiše ogromna sredstva. Dvanaest glavnih sponzora (među njima Koka-Kola, Mekdonalds, Kodak, Lenovo) je u Olimpijske igre u Peking uložilo ukupno 866 miliona dolara (trećina više nego u Atini 4 godine ranije), što je predstavljalo 40% ukupne zarade Olimpijskih igara 2008. godine.⁷⁰ U Londonu 2012. je 11 glavnih sponzora donelo čak 958 miliona dolara. Američka TV mreža NBC je za pravo prenosa Olimpijskih igara u Sidneju 2000. godine platila skoro milijardu dolara, što se udvostručilo za prenos Igara iz Londona. Zašto bi mediji platili toliku sumu? Zato što povećavaju svoju gledanost i mogu mnogo skuplje da prodaju termine u reklamnim blokovima. Procenjeno je da je 4,3 milijarde ljudi u 220 zemalja gledalo Olimpijske igre u Peking.⁷¹

Sponzorstvo je postalo osnovni izvor prihoda za mnoge fudbalske timove. Među najveće pojedinačne ugovore spadaju: 302,9 miliona funti tokom 13 godina između kompanije Najki (Nike) i kluba Mančester Junajtid (Manchester United), 165 miliona funti za period od 10 godina između libijske kompanije Tamoil i Juventusa (raskinut nakon skandala vezanog za korupciju u kojem je učestvovao Juventus), Najki – Barselona (Barcelona) u iznosu od 131 milion funti tokom 5 godina i Čelzi (Chelsea) – Adidas 100 miliona funti za period od 10 godina.⁷²

Kod biranja sponzorstva važno je da kompanija odabere pojedinca, događaj ili organizaciju u skladu sa svojim dugoročnim ciljevima i željenim imidžom, a naročito sa svojim ostalim promotivnim aktivnostima.

Sponzorska promocija je višedimenzionog i multimedijalnog karaktera i nalazi se u procesu ekspanzije, naročito na globalnom nivou. U 2007. godini troškovi sponzorske promocije su iznosili oko 42,7 milijarde dolara, a procenjeno je da će vrednost tog tržišta dostići 60 milijardi dolara 2012. godine.⁷³ Iako je došlo do intenzivnog rasta ovog oblika promotivnog delovanja, procenat u ukupnim troškovima promotivne propagande je skromno. Najveći međunarodni sponzori su banke, proizvođači automobila, proizvođači bezalkoholnih pića, kompjuterske firme itd. Pošto je u mnogim zemljama zabranjeno oglašavanje društveno osetljivih proizvoda poput duvana i alkohola, njihovi proizvođači su jedno vreme sve više ulagali u sponzorsku promociju. U Evropskoj uniji je od 2003. godine zabranjena promocija duvanskih proizvoda kroz sponzorisanje sportskih događaja.

Ilustracija iz prakse **Koka-Kola globalni sponzor**

Koka-Kola (Coca-Cola) je jedan od najvećih svetskih sponzora sportskih događaja na globalnom i lokalnom nivou. Osim toga, učestvuje na svetskim sajmovima i nacionalnim izložbama od 1905. godine. Prisutna je na svetskim događajima kao što su Olimpijske igre, FIFA svetski kup i Svetski kup u ragbiju. U mnogim zemljama gde državni organi nemaju dovoljno sredstava da finansiraju sportiste na međunarodnim takmičenjima, filijale Koka-Kole se pojavljuju kao donatori, kroz saradnju sa 190 nacionalnih olimpijskih komiteta. Bila je zvanični sponzor Olimpijskih igara u Pekingu 2008. godine i time nastavila neprekinutu tradiciju prisustva na Olimpijskim igrama od 1928. godine. Kompanija je odavno dobila ugovor o sponzorisanju letnjih i zimskih Igara do 2020. godine. Na Svetском kupu u fudbalu Koka-Kola je prisutna od takmičenja u Argentini 1978. godine, a sponzor je Svetskog kupa u ragbiju od 1995. godine. Moćni brend Koka-Kole šalje jasnu sliku potrošačima širom sveta i za mnoge je postao deo njihovog svakodnevnog života. Od septembra 2009. do juna 2010, najveća nagrada u svetskom fudbalu, FIFA trofej je obišao svet u turneji koju su zajedno organizovale FIFA i Koka-Kola (World Cup™ Trophy Tour by Coca-Cola). U novembru 2005. godine, FIFA i Koka-Kola su svoje dugogodišnje partnerstvo produžile za još 15 godina, od 2007. do 2022. godine. Taj ugovor je omogućio Koka-Koli učestvovanje u najrazličitijim događajima u organizaciji FIFA, uključujući Svetsko prvenstvo, Svetski kup i mnoge druge.

Izvor: <http://www.cocacolaclub.org> (dostupno 1.7. 2010.)

Najčešće sponzorisanе aktivnosti u međunarodnom marketingu su sport i umetnost. Kompanija može da sponzorise globalni, regionalni ili lokalni događaj. Primeri globalnog sponzorskog događaja su Olimpijske igre, Svetsko prvenstvo u fudbalu, trke formule jedan i Tur d'Frans (Tour de France). Događaji od regionalnog značaja su Panameričke igre, a od lokalnog sumo rvanje u Japanu ili nacionalna fudbalska prvenstva.

Svetska tendencija je rast izdataka za ovaj vid promocije. Tokom devedesetih godina ulaganja u sponzorstvo su se povećala osam puta. Razlozi za to su sve veći broj spajanja i pripajanja kompanija i društveno korisni marketing. Nove kompanije nastale spajanjem dve matične kompanije žele što pre da stvore pozitivan imidž i svesnost široke publike o postojanju novog entiteta. Društveno korisna sponzorska promocija postaje sve popularnija jer kompanije žele da izgrade sliku o sebi kao o dobrom građaninu koji je društveno angažovan. Na primer, Ejvon (Avon) pomaže istraživanja o raku dojke a Kleirol (Clairol Professional Care) pomaže istraživanja o sidi. Pepsi je sponzorovala operu i balet u Argentini, a IBM istraživanje o zaštiti tropskih šuma u Kostariki.

8. DIREKTNi MARKETING

Direktni marketing koristi različite oblike komuniciranja sa pojedinačnim kupcima ili drugim kompanijama za nuđenje konkretnih proizvoda ili usluga, sa ciljem dobijanja merljivog odgovora ili transakcije. Za komuniciranje se koriste štampani ili elektronski mediji kao u slučaju propagande, ali se poruke dostavljaju identifikovanom kupcu, a ne ciljnoj grupi.⁷⁴

U mnogim delovima sveta upotreba direktnog marketinga je sve veća zbog povećane upotrebe kompjuterskih baza podataka, kreditnih kartica i besplatnih telefonskih brojeva, kao i promenjenog načina života ljudi. Pošto kompanije prodaju direktno kupcima na stranim tržištima zaobilazeći posrednike, moraju se uzeti u obzir zakonske norme zemalja u kojima se posluje, vezane za komunikaciju, distribuciju i prodaju. Kultura takođe ima uticaja na upotrebu direktnog marketinga. Na Tajlandu lokalni astrolozi imaju važnu ulogu pri donošenju poslovnih odluka. Ako astrolog smatra da nije dobro da se određenog dana započnu promotivne aktivnosti direktnom poštom, datum će se svakako pomeriti na neki povoljniji.

Direktni marketing je najrazvijeniji u SAD, gde je već početkom devedesetih godina prošlog veka obim prodaje preko direktnog marketinga dostigao 70 milijardi dolara godišnje. U zemljama zapadne Evrope prodaja preko direktne pošte se tokom osamdesetih godina udvostručila. Ovaj oblik promocije postaje sve popularniji i u Aziji i Latinskoj Americi.

Najpopularnija vrsta direktnog marketinga je direktna pošta. Njena upotreba u svetu se razlikuje po zemljama i regionima, u zavisnosti od pismenosti stanovništva, kulture i razvijenosti infrastrukture. Infrastruktura zemlje mora biti dovoljno razvijena za ovaj način promotivnog delovanja. Poštanski sistem mora biti efikasan i bez korupcije. U ne-razvijenim zemljama mediji koji zahtevaju čitanje nisu delotvorni. U drugim zemljama, gde procenat nepismenih nije visok, direktna pošta ipak nije raši-

rena jer im je nepoznat ovaj tip promocije i sumnjaju u kvalitet proizvoda kojeg ne mogu da vide osim u katalogu. Na efikasnost kataloške prodaje u inostranstvu utiče i spoljnotrgovinska regulativa i carinski sistem zemlje, koji mogu znatno da otežaju isporuku proizvoda. Osnovno pravilo direktne pošte je da se katalozi i drugi promotivni materijal štampaju na lokalnom jeziku, jer je bez toga nemoguće ostvariti bilo kakav odnos sa potencijalnim kupcima.

Telemarketing takođe postaje sve popularniji u svetu. I kod ove promotivne tehnike neophodno je postojanje odgovarajuće infrastrukture, tj. razvijenog telefonskog sistema, velikog broja pretplatnika, kao i pouzdanih telefonskih imenika. Telefonski prodavci i operateri moraju odlično poznavati lokalni jezik, i to dijalekat potencijalnog kupca.

Internet je svakako najefikasniji sistem direktnog i indirektnog, pojedinačnog i masovnog komuniciranja. Njegov razvoj nudi nove i efikasne načine komuniciranja, ali i nove oblike marketinga. Prodaja preko interneta je sve prisutnije područje marketinga. Skoro preko noći, *World Wide Web* je omogućio ono što se u prošlosti smatralo samo teoretskom mogućnošću, a to je segmentiranje tržišta do svakog pojedinog potrošača. Upotrebom interneta moguće je odgovoriti na individualne potrebe potrošača, ma gde se on u svetu nalazio. On prevazilazi vremenske i prostorne barijere – poruka trenutno dolazi do potencijalnog kupca bez obzira gde se on nalazio u svetu. Takođe je neosetljiv na vremenske zone – korisnik će pročitati poruku kad to njemu bude odgovaralo. Osim toga, ne smemo zanemariti ni cenu. Internet je najjeftiniji način komuniciranja u svetu.

Internet je omogućio razvijanje marketinga odnosa sa globalnim potrošačima, potencijalnim potrošačima, dobavljačima i drugim interesnim grupama. Sve je prisutnije elektronsko poslovanje između kompanija (business-to-business), a ne samo sa kupcima. Komunikacija sa potrošačima više nije jednostrana, već je interaktivna. Ključ uspešnog e-mail marketinga je dotok profilisanih informacija, odnosno onih koje su prilagođene individualnim potrebama i zahtevima korisnika. Svaki korisnik stvara profil u kojem zahteva određene vrste informacija, koje mu se automatski šalju. Ovaj pristup je značajan za kompanije koje u svojoj ponudi imaju široki spektar proizvoda, poput IBM-a.⁷⁵

Koristeći virtuelnu mrežu kompanija Amazon.com je napravila revoluciju u prodaji knjiga i napravila od tog posla pravi globalni bum. Povezana je sa desetinama hiljada sajtova u svetu koji imaju linkove sa ovim kompanijom i koji je preporučuju kupcima. Kupci ne samo da kupuju knjige, već šalju i svoje mišljenje o knjigama i drugim publikacijama. Amazon im takođe omogućuje direktnu komunikaciju sa piscima preko virtuelnih soba za *chat*.



Ilustracija iz prakse **Sigurnost pre svega**

Sigurnost je najvažniji razlog koji mnoge ljude odbija od elektronske trgovine. Oni žele potpis na dokumentima kao što su ugovori, krediti i razni formulari. Britanska kompanija PenOp je razvila tehnologiju koja omogućava da se potpis veže za elektronsku dokumentaciju. Ovaj program je povezan sa kompjuterom ili kao integralni softver ili putem specijalnog elektronskog „papira“ za potpise. On registruje 30 različitih fizičkih aspekata potpisivanja, od ugla pod kojim stoji olovka do pritiska na podlogu. Da bi se sprečila prevara, automatski se evidentira datum i sat potpisa. Osim toga, nakon potpisa dokument se „zaključa“ pa je u njemu nemoguće kasnije bilo šta promeniti. PenOp danas ima na hiljade korisnika širom sveta. U kompaniji veruju da će konačno biti uklonjene prepreke razvoju globalne elektronske trgovine.

Izvor: Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management*, 7th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River NJ, pp. 456-457

Internet zajednice se razlikuju po upotrebi jezika i načinu međusobnog komuniciranja, pa je za uspešnu internacionalizaciju kompanije preko interneta od presudnog značaja jezičko i kulturalno prilagođavanje osobenostima ciljnog tržišta. Iako većina korisnika interneta, i na strani ponude i na strani tražnje, koristi engleski jezik i međunarodno prihvaćenu terminologiju, ipak se mora voditi računa o posebnim tržišnim lokalitetima u kulturnom i jezičkom smislu. Ne treba izgubiti iz vida činjenicu da potrošači uvek vole da obavljaju transakcije na svom lokalnom jeziku. Zbog toga mnoge međunarodno orijentisane kompanije sve više upotrebljavaju druge jezike na svojim prezentacijama na internetu. Pri prevodu sajtova treba koristiti usluge profesionalnih prevodilaca čiji je maternji jezik onaj na koji se prevodi. Neverbalni, grafički i animirani elementi *Web* prezentacije takođe moraju biti prilagođeni specifičnostima inostranih posetilaca.⁷⁶

Teško je koristiti mogućnosti koje pružaju *Web* servisi na globalnom nivou, u uslovima kad potrošači u različitim zemljama imaju različita očekivanja i mogućnosti korišćenja interneta. Nažalost, pristup internetu je još uvek dosta ograničen u nerazvijenim zemljama. Na primer, u Bangladešu jedan kompjuter košta kao osam prosečnih godišnjih plata.⁷⁷



9. PROPAGANDA NA MESTU PRODAJE

Propaganda na mestu prodaje je veoma moćno oruđe, jer utiču na potrošača u momentu kad odlučuje koji će proizvod ili brend da kupi. Osim što može da promeni već donetu odluku potrošača o kupovini određenog proizvoda, okruženje u prodavnici takođe utiče na ponašanje potrošača u smislu da se jedna trećina neplaniranih kupovina može objasniti upravo činjenicom da je kupac u trenutku kupovine uvideo da ima nove potrebe. Osim toga, potrošači sve više vremena troše van kuće, pa je tradicionalnim medijima sve teže da dopru do njih.⁷⁸

Propaganda na mestu prodaje uključuje sva promotivna sredstva postavljena u maloprodajnom objektu u cilju privlačenja potrošača, oglašavanja proizvoda ili navođenja na impulsivnu kupovinu. To su police i svi dodaci putem kojih se određeni proizvodi ističu van samih polica, štampani materijal, oglasi na kesama i kolicima u prodavnicama, monitori unutar prodavnica na kojima se prikazuju proizvodi, audio poruke koje se puštaju u prodavnicama i slično.⁷⁹

10. DRUŠTVENE MREŽE

Društvene mreže su promenile način na koji marketari mogu da komuniciraju sa potrošačima. Dok tradicionalni mediji nude masovnu komunikaciju sa potrošačima, društvene mreže nude interakciju jedan-na-jedan. Pošto potrošači dele svoja razmišljanja, želje i iskustva putem društvenih medija, marketari često ne mogu da kontrolišu razvijanje promotivne kampanje. Jer – nije dovoljno samo osmisлити odličnu kampanju, već morate imati i odličan proizvod.⁸⁰



Sposobnost društvenih mreža da ogroman broj ljudi velikom brzinom razmenjuje iskustva u vezi sa nekim proizvodom ili kompanijom povećava moć propagande od usta do usta do te mere da može da utiče i na profit kompanije. Na primer, tri i po miliona fanova na Fejsbuku (Facebook) dovele su do povećanja broja korisnika, a time i profita osiguravajuće kuće Progressive. Takođe, društvene mreže dozvoljavaju mnogo direktniju interakciju marketara i potrošača, i dozvoljavaju marketarima da zaista čuju šta potrošači misle o njihovim proizvodima. Tako su u kompaniji Pizza Hut, na osnovu negativnih komentara o njihovim proizvodima, odlučili da u potpunosti promene način pravljenja pica.⁸¹

Mogućnosti i izazovi za međunarodne marketing menadžere nikad nisu bili veći. Otvorila su se nova tržišta u zemljama u tranziciji, zemaljama bivšeg SSSR-a, Azije, Južne Amerike... Kina je postala ogromno tržište koje se mora imati u vidu pri globalnom poslovanju. Iako potrošači na nekim od ovih tržišta imaju malu kupovnu moć, očekuje se da će u budućnosti postati vrlo značajna. Na razvijenim tržištima industrijalizovanih zemalja takođe se javljaju nove mogućnosti i pretnje za proizvođače proizvoda i usluga. Današnji potrošač je obrazovan, ekološki svestan, izbirljiv, sa sofisticiranim ukusom, osetljiv na cenu, želi proizvode i usluge po svojoj meri. Kompanija koja želi da bude konkurentna globalno, mora da vodi računa o preferencijama potrošača na svakom pojedinom tržištu.

Postoje dve vrste barijera međunarodnog tržišnog komuniciranja: interne i eksterne.⁷⁸ **Interne barijere** se odnose na teškoće do kojih dolazi zbog unutrašnje situacije u preduzeću. One su individualnog karaktera i različito se ispoljavaju u različitim preduzećima, te se ovde neće pobliže objašnjavati. **Eksterne barijere** su opšteg karaktera i rezultat su problema inostranog komunikativnog okruženja.

Postoji nekoliko grupa eksternih barijera pri međunarodnom tržišnom komuniciranju. Za stvaranje uspešnog promotivnog miksa potrebno je obratiti pažnju na jezik i kulturu uopšte, zakonsku regulativu i komunikativnu infrastrukturu.

11.1. KULTURALNE BARIJERE

Osnova uspešnog poslovanja u multikulturalnim razmerama je uspešna komunikacija sa stranim potrošačima. Brojni su razlozi za lošu komunikaciju zbog ignorisanja faktora kulture u međunarodnom poslovanju:

- ♦ **Na verbalnom nivou** jedan primer loše komunikacije je pokušaj GM-a da proda svoj popularni auto srednje veličine *Chevy Nova* u Meksiku 1970. godine. Tek nakon nekog vremena u kompaniji su otkrili razlog slabe prodaje, a to je bilo ime automobila: *no va* na španskom znači „ne ide“. Micubiši (Mitsubishi) sebi nije dozvolio takve kardinalne greške. Model koji se u svetu prodavao pod imenom *Pajero* na južnoameričkom tržištu se pojavio pod imenom *Montero* jer je „pajero“ na španskom vrlo uvredljiva reč.
- ♦ Do nesporazuma može doći i na **simboličkom nivou**. Na primer, korporacija Vajz (The Wise Corporation) bi trebalo da promeni svoj zaštitni znak ako bude prodavala čips u Indiji, jer je sova u Indiji simbol nesreće, iako je u Americi i Evropi znak mudrosti.
- ♦ U nekim kompanijama bi bili iznenađeni da otkriju da se čak **osećaj za ukus** može razlikovati na dva inače vrlo slična tržišta. Na primer, Koka-Kola je imala

problema zbog ove razlike u ukusima kad je 1980-ih godina pokušala da uvede *Cherry Coke* na nemačko tržište. Nemačkim potrošačima se nije dopao ukus trešnje, i Koka-Kola je ubrzo uklonila taj proizvod sa polica. Godine 1996. Koka-Kola je ponovo uvela *Cherry Coke* u Nemačkoj, ali sa ukusom koji je bio bolje prilagođen nemačkim potrošačima.

- ♦ Do problema može doći i zbog pogrešno pretpostavljenih **preferencija** potrošača. Godine 1974. VW je sagradio pogon u Vestmorlendu (Westmoreland) u Pensilvaniji, da bi tamo proizvodili *Rabbit GTI*. VW je reklamirao *Rabbit* kao mali auto proizveden u SAD, pretpostavljajući da je to ono što su američki potrošači želeli. Međutim, nakon ogromnih gubitaka kompanija je 1985. godine zatvorila pogon. Ispostavilo se da su američki potrošači u stvari hteli VW auto proizveden u Nemačkoj, a ne još jedan mali američki auto.
- ♦ Razlike u **navikama u kupovini** mogu da utiču na prodaju frižidera, kao što je to otkrio Elektroluks (Electrolux). Severni Evropljani žele vrlo velike frižidere jer kupuju namirnice samo jednom nedeljno, i žele da imaju zamrzivače na dnu frižidera. Nasuprot tome, na jugu Evrope potrošači žele male frižidere jer svakodnevno kupuju namirnice na pijacama i vole da su zamrzivači na vrhu.

„**Misli globalno, radi lokalno.**“ Poslovni poduhvati često propadaju ne zbog nedostatka novca i tehnologije, već upravo zbog razlika u kulturama i nerazumevanju vrednosti druge osobe, kompanije ili kulture. Uspesna poslovna komunikacija uključuje stoga pronalaženje pravih reči i simbola, otkrivanje lokalnog ukusa, preferencija i ponašanja. Nije samo bitno razmišljati globalno, već i raditi lokalno, prilagođavajući se određenoj ciljnoj kulturi.

Važnost usvajanja različitih modela ponašanja i razmišljanja na različitim tržištima najbolje ilustruje ulaz Proktor and Gembla (Procter&Gamble) na japansko tržište 1973. godine. Do 1987. godine kompanija je izgubila 200 miliona dolara. Ali, do polovine 1990. godine, preokrenula je gubitak u dobitak od 1 milijarde dolara godišnje. Do tog neverovatnog preokreta došlo je nakon što su u kompaniji naučili da:

- ♦ Upoznaju navike, predrasude i stavove potrošača
- ♦ Prilagode proizvode tržištu
- ♦ Budu osetljivi na kulturalne razlike
- ♦ Se uključe u japanski sistem distribucije
- ♦ Prodaju ne samo proizvode već i kompaniju.⁷⁹

Jedan od najvećih izazova u stvaranju promotivnog miksa je komuniciranje sa potrošačima koji pripadaju različitim kulturama jer postoji mnoštvo faktora koji određuju na koji način će određena poruka biti shvaćena. Na primer, kad se Proktor end Gembl prvi put pojavio na tržištu Japana, propagandna kampanja je propala zbog kulturoloških razlika između SAD i Japana. Korišćena je američka reklama sa rodnom koja donosi pakovanje pelena, samo što je američko pakovanje bilo zamenjeno japanskim. Smatra se da propaganda nije uspela jer su potrošači bili zbunjeni pticom koja nosi pelene, pošto po japanskom verovanju bebe donose ogromne breskve koje plutaju na reci.⁸⁰

Kompanije i na domaćem i na međunarodnim tržištima treba da vode računa o nacionalnim manjinama i pripadnicima drugih subkultura. Kineze, Japance i Korejance ne smemo gledati kao „Azijate“, jer oni govore različite jezike, imaju drugačija verovanja, religijska i politička uverenja itd. Isto tako i među Hispanoamerikancima postoje velike razlike, bez obzira na to što govore isti jezik. Ponekad generalizacije o kulturama zaslepljuju ljude iz marketinga, pa ne obraćaju dovoljno pažnje njihovim specifičnim potrebama, što može biti pogubno po poslovanje kompanije. Na primer, prema popisu iz 2000. godine, jedna trećina stanovništva u SAD pripada nacionalnim manjinama.⁸¹ Na sreću, većina kompanija danas shvata da različite grupe ljudi imaju različite potrebe i očekivanja od kojih se mogu stvoriti profitabilne tržišne niše.

Ilustracija iz prakse **Zeleni šešir**

Izlagači na jednom sajmu nisu mogli da shvate zašto su Kinezi izbegavali njihov štand. Radnici su nosili zelene šešire, i takođe ih davali posetiocima kao poklon. Kasnije su saznali da za Kineze zeleni šešir znači brakolomstvo; kineski izraz „On nosi zeleni šešir“ znači da tu osobu žena vara. Kad su na radnici na štandu skinuli šešire i kao poklone davali majice i šolje, imali su mnogo posetioca Kineza.

Izvor: Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, Third Edition, Prentice Hall, p. 163

11.1.1. Jezičke barijere

Kad razmišljamo o neuspeljoj međunarodnoj promociji, jezička heterogenost u svetu nam logično pada na pamet kao jedan od njenih glavnih uzroka. Ne samo da govorimo o različitim jezicima u različitim zemljama, već i o različitim jezicima i dijalektima unutar jedne zemlje, kao i o lokalizmima i drugim nijansama upotrebe jezika. Čak i kratke promotivne poruke je moguće interpretirati na različite načine, u zavisnosti od kulturološkog konteksta primaoca poruke. Svakodnevne reči imaju različito značenje u različitim kulturama, a čak i ortografija može da predstavlja problem.

Ni savršen prevod propagandne poruke ne garantuje da će krajnji potrošač reagovati na odgovarajući način. Poruka mora biti kulturno bliska potrošaču. Zato se zbog lakšeg prevazilaženja ove barijere treba koristiti pomoć lokalnih PR i advertajzing agencija. Osim toga, sve veći akcenat u oglašavanju se stavlja na vizuelna rešenja poruke, a manje na same reči.

11.1.2. Religija

Intenzitet uticaja religije se razlikuje u različitim zemljama. U protestantskim zemljama taj uticaj je indirektan, dok je u islamskim zemljama i u južnoj Aziji toliko jak da se u stvari radi o načinu života. Poslovni ljudi u tim delovima sveta često traže savete

od religioznih vođa. Religija utiče na promociju kroz kulturne vrednosti i odnos prema potrošnji, normama ponašanja, religioznim praznicima i položaju žena u društvu. Na primer, u islamskim zemljama je zabranjeno reklamiranje alkohola.

11.1.3. Vrednosti i stavovi

Vrednosti i stavovi mogu u velikoj meri da utiču na promotivne aktivnosti kompanije. U industrijskim zemljama stav prema promenama je pozitivan, dok se u nerazvijenim zemljama na promene gleda sa dosta sumnje, naročito ako ih donosi strana kompanija. Što su stavovi više ukorenjeni, teže je stranoj kompaniji uspostaviti odnos sa potrošačima.

Vrednosti i stavovi se vremenom mogu promeniti. Starija generacija u Japanu ima veoma negativan stav za sve što dolazi iz inostranstva i kupovanje strane robe smatra nepatriotskim ponašanjem. Za razliku od njih, japanski tinejdžeri vole markiranu robu koja dolazi sa Zapada, naročito iz SAD.

11.1.4. Običaji i tradicija

Često je teško prevazići postojeće percepcije vezane za tradiciju i kulturno nasleđe. U Hong Kongu je jedna marketinška agencija otkrila da se sir asocira sa strancima i stoga da ga mnogi tamošnji Kinezi odbijaju. Ideja hlađenja i zagrevanja tela je važna za kineski način mišljenja. Mleko pretvoreno u sir se smatra da zagreva telo, te je stoga štetno, a sveže mleko ima efekat hlađenja i osvežavanja tela.⁸²

11.2. REGULATIVNE BARIJERE

Zakoni koji regulišu oglašavanje se razlikuju među različitim državama. Oni se uglavnom odnose na kontrolu korišćenja medija, sadržaj promotivne poruke, korišćenje komparativne propagande, upotrebu dece u propagandi, kontrolu društveno osetljivih proizvoda, kontrolu vlasništva nad advertajzing agencijama i na različito oporezivanje velikih promotivnih budžeta.⁸³ Državna regulativa o oglašavanju je prisutnija u razvijenim zemljama zbog razvijenosti promotivne prakse i tržišta uopšte.

U nekim zemljama kao što su Nemačka, Belgija i Luksemburg komparativna propaganda je najstrože zabranjena, dok se njeno korišćenje dozvoljava u Velikoj Britaniji, Irskoj, Portugalu i Španiji. U Srbiji je ovaj oblik propagande zabranjen. Evropska komisija je izdala nekoliko direktiva kojima pokušava da harmonizuje zakone o oglašavanju.

Izvan Evrope takođe nailazimo na zabranu komparativne propagande. Indijski sud je naredio Leveru da prestane sa tvrdnjama da je njegova nova pasta za zube Pepsodent „102% bolja“ od vodeće marke. Vodeća marka Kolgejt (Colgate) se ne pominje u reklamama ali su korišćeni neki zvukovi iz reklame za Kolgejt.⁸⁴

Proizvodi koji su naročito podložni restrikcijama su lekovi, igračke, duvan i alkoholna pića. Oglašavanje alkoholnih pića je zabranjeno u svim arapskim zemljama. Jedini medij oglašavanja u kojem je gotovo nemoguće kontrolisati sve sadržaje, pa tako i oglašavanje društveno osetljivih proizvoda je internet, mada se poslednjih godina posebna pažnja posvećuje i regulativi na tom području. Najnoviji razvoj komunikacione tehnologije u svetu nužno će uticati na ponovno definisanje postojećih regulativa u domenu medijskog oglašavanja po pojedinim zemljama

Regulativa koja se odnosi na korišćenje medija se kreće od restrikcije vremena za propagandu do potpune zabrane oglašavanja. Na primer, u Nemačkoj reklame su ograničene na 12 minuta svakog sata, sa pauzom od najmanje 20 minuta između propagandnih blokova. U Kuvajtu državna televizija dozvoljava samo 32 minuta propagandnog programa dnevno, i to uveče. U reklamama je zabranjeno korišćenje superlativa, nepristojnih reči, šokantnih scena, nepristojnog oblačenja i plesa, takmičenja, mržnje, osvete i napada na konkurenciju. Takođe je nelegalno reklamirati upaljače, cigarete, farmaceutske proizvode, alkohol, avio prevoznike, čokolade i druge slatkiše.

U nekim zemljama postoje specijalni porezi na privrednu propagandu. U Austriji taj procenat iznosi od 10-30% zavisno od dela države i medija oglašavanja. U čitavoj zemlji se plaća 10% na reklame na televiziji i radiju, dok se za oglašavanje u bioskopima u Beču plaća 10%, u Bergenlandu 20%, a u Štajermarku (Steiermark) 30% poreza.

Televizijsko i radio oglašavanje se razlikuje među zemljama. Uglavnom se program emituje kao konkurentno komercijalno emitovanje, komercijalni monopol i nekomercijalno emitovanje. U zemljama sa privatnim stanicama i razvijenom konkurencijom na tom polju uglavnom imaju minimum restrikcija emitovanja. U drugim zemljama postoje monopoli od strane državnih stanica u kojima one prihvataju samo reklame koje žele.

Veliki izazov predstavlja vremensko ograničenje propagande, kao u Italiji, gde je dozvoljena pojava iste reklame 10 puta godišnje sa najmanje 10 dana između svakog pojavljivanja u medijima. U Nemačkoj raspored propagande na televiziji za čitavu godinu se vrši do kraja avgusta prethodne godine, bez garancije da se reklame koje su nameravane za leto neće prikazati tokom zime. U nekim zemljama potrebno je koristiti 40-50 različitih medija da bi se pokrilo čitavo tržište.

11.3. INFRASTRUKTURNE BARIJERE

Komunikacionu infrastrukturu jedne zemlje određuje razvijenost masovnih medija, raspoloživost PR i advertajzing agencija i pismenost stanovništva. U nerazvijenim zemljama nailazimo ne samo na nemogućnost dovoljnog iskorišćavanja pisanih medija u oglašavanju zbog ograničene pismenosti stanovništva, već i nerazvijenu mrežu elektronskih i drugih medija.

Regulativa i raspoloživost tradicionalnih medija uticale su na to da se oglašivači okrenu drugim medijima da bi rešili lokalne probleme. U nekim afričkim zemljama reklame se rade uživo, gde grupe putuju u ruralna područja i tu prave neke vrste predstava kojima prikazuju dobrobit upotrebe određenog proizvoda. Tako je i u Indiji, gde

Kolgejt (*Colgate*) ima ⁸⁵ grupu koje putuju po selima. Na Haitiju se koriste kamioni sa jakim zvučnicima kao rašireno sredstvo oglašavanja. Bioskop je važan medij u mnogim zemljama. Bilbordi se naročito koriste u zemljama sa malim procentom pismenog stanovništva. Ekstreman primer upotrebe bilborda je logo Pizza Hut na ruskoj raketi koja je nosila delove svemirske stanice.

U Španiji je sve popularniji tzv. „publicoche“ – privatni automobili pokriveni reklamom. Mesečno im se plaća da služe kao pokretni bilbordi, ali se zato moraju prilagoditi zahtevima oglašivača da u redovnim intervalima izlaze na ulicu.

Kad raspoložemo malim budžetom za promociju ili kad postoje ograničenja u kvalitetu korišćenih medija, naročito do izražaja dolazi kreativnost marketing menadžera. Na primer, u Kini je novinski papir toliko loš da je Kodak došao do neuobičajenog rešenja: štampali su reklame na posebnom mnogo kvalitetnijem papiru i onda ga umetali u novine kao dodatak. U nekim zemljama bilbordi se oslikavaju rukom jer mali broj bilborda ne dozvoljava proizvodnju štampanih materijala.

12.

INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U FUNKCIJI STVARANJA MEĐUNARODNOG IMIŽDA

Uspešna komunikacija je naročito važna u međunarodnom marketingu zbog geografske i psihološke udaljenosti između kompanije i njenih posrednika i krajnjih potrošača. Ne govorimo samo o prenošenju ideja o proizvodu i uveravanju potrošača o njegovom kvalitetu, već o dvosmernom procesu, odnosno dijalogu između kompanije i njenih interesnih grupa kojim se razvija dugotrajan odnos i poverenje.

Koncept integrisanih marketinških komunikacija uveden je devedesetih godina prošlog veka i predstavlja integraciju svih komunikativnih aktivnosti preduzeća. Cilj ovakvog pristupa komuniciranju preduzeća je da se obezbedi jasna, jedinstvena i konzistentna poruka preduzeća okruženju uz što niže troškove komuniciranja. Pošto okruženje na različite načine i na različitim mestima ostvaruje kontakte sa preduzećem i njegovim proizvodima, vrlo je važno da se u svim tim kontaktima prenosi konzistentna slika o preduzeću ili njegovom proizvodu ili usluzi. Ipak, često je uvođenje integrisanih marketing komunikacija komplikovano zbog specijalizacije postojećih oblika komuniciranja i neophodnosti uvođenja organizacionih promena.

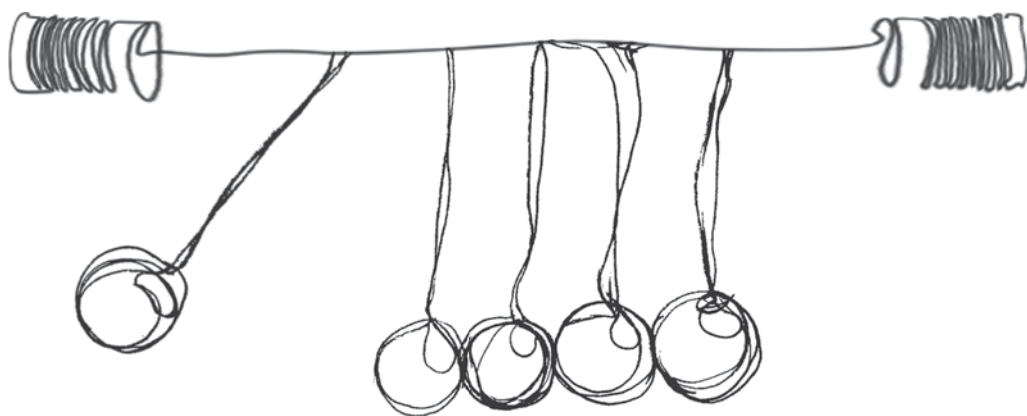
Integrisane marketinške komunikacije se sastoji od svih navedenih mehanizama tržišnog komuniciranja, koji se međusobno prožimaju i nadopunjuju. Na primer, promotivna kampanja za muški dezodorans Old Spajs (Old Spice) kompanije Proktor i Gembl (Procter & Gamble) je počela TV reklamom sa poznatim igračem američkog fudbala Mustafom, prikazanom za vreme Super Bowl-a. Reklama je ubrzo postala kulturna, videli su je milioni gledalaca. Kampanja je zatim uključivala kupone, PR, pisanje blogova, Fejsbuk, Tviter, štampane i TV oglase. Ali ono što je zaista učinilo kampanju

uspešnom su pitanja za potrošače na Tviteru i Fejsbuku, na koja je Mustafa kasnije odgovarao u 186 kratkih spotova na Jutjubu (Youtube). Milioni posetilaca su pogledali te spotove, tako da je Old Spice kanal na Jutjubu postao jedan od najgledanijih. Rezultat je bio povećana prodaja za 107%, milion fanova na Fejsbuku, hiljade sledbenika na Tviteru i vrlo posećen web sajt.⁸⁶

Iz perspektive potrošača, marketing komuniciranje je već integrisno, oni ne posmatraju oglas u novinama kao odvojen od pojave sličnog odlasa na televiziji ili na bilbordu. Bitno je samo da i marketari shvate potrebu konzistentne promotivne poruke putem svih raspoloživih sredstava.

Ne smemo zaboraviti da je i interna komunikacija u službi komunikacije sa potrošačima i drugim interesnim grupama izvan kompanije. Kompanija može uspešno komunicirati sa okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije. Poslovna etika takođe komunicira sa okruženjem i može da utiče na pozitivan ili negativan imidž kompanije. Na primer, izrabljujući odnos prema maloletnim radnicima kompanije Najki u Vijetnamu uticao je na imidž te kompanije, te možemo reći da je i to deo poslovne komunikacije.

Prisutnost na globalnom tržištu zahteva da kompanije razvijaju marketing odnosa sa međunarodnim partnerima. Ovaj pristup ne zavisi samo od tehničkih i materijalnih mogućnosti kompanije, nego i od sposobnosti menadžera da rade sa ljudima iz drugih kultura. Sposobnost pregovaranja sa stranim partnerima je postala jedan od kritičnih faktora uspeha u međunarodnom poslovanju. Mogućnost uspešne komunikacije sa strancima zavisice od prilagođavanja raznim kulturnim okruženjima. Osnova tog prilagođavanja je kulturalna senzitivnost, odnosno otvorenost za druge različite kulture.⁸⁷





PITANJA

1. Koji su mehanizmi tržišnog komuniciranja? Objasnite svaki.
2. Koje su specifičnosti međunarodnog tržišnog komuniciranja u odnosu na domaće tržište?
3. Koje su barijere tržišnog komuniciranja u međunarodnom poslovanju?
4. Kako preferencije potrošača utiču na izbor medija komuniciranja i propagandne poruke?



A faint, stylized background illustration of a person in a dark suit with a white shirt and tie, standing next to a sword. The person's face is obscured by a white oval. The sword is positioned vertically to the right of the person.

II DEO

• • • • •

PREGOVARANJE

Glavna pravila pregovaranja

Priprema, priprema i priprema

Tokom osamdesetih godina XX veka Ted Tarner (Ted Turner), vlasnik kompanije Turner Broadcasting Service (TBS) je pravilno predvideo da će doći do velikih promena u medijskoj delatnosti i da će čitavo tržište kontrolisati samo nekoliko ogromnih kompanija. Tarner je znao da je njegova kompanija ranjiva, jer nije kontrolisala veliki deo programa kao što su filmovi, koji su bili osnova tog biznisa. Pošto nije hteo da dozvoli da njegovu kompaniju potisnu veliki igrači, Tarner je počeo da razgovara sa velikim medijskim kućama o mogućem pripajanju ili spajanju. Počeo je da ima redovne sastanke sa direktorima studija, kao što je Kirk Kerkorian, director MGM/UA (Metro-Goldwin-Mayer and United Artists), da bi istražili mogućnost partnerstva.

Konačno je 1985. Tarner povukao potez. Pokušao je da kupi CBS... i nije uspeo. Neuspeh ga je razljutio i povećao njegovu želju da nađe partnera.

Nekoliko dana kasnije, Kerkorian, čovek koji je znao da prepozna dobar moment za sklapanje posla, je rekao Tarneru da će za dve nedelje staviti na prodaju MGM/UA, ali da Tarner ima prednost. Dao mu je rok od 15 dana da odluči da li će kupiti tu kompaniju za 1,5 milijarde dolara.

Tarner je odmah poslao 40 advokata i računovođa u MGM/UA da provere knjige, a svom upravnom odboru je održao euforičan govor o mogućnostima koje im se otvaraju ako kupe tu kompaniju. Kompanija TBS je morala da dobije dodatne programe ako je želela da opstane, rekao im je. Ovo im je bila prilika da se prebace sa skupog iznajmljivanja filmova na njihovo posedovanje, a MGM je posedovao sve klasike.

Dva dana pre isteka roka, bez ikakvih pregovora, Tarner je potpisao ugovor o kupovini MGM/UA. U svojoj žurbi da sklopi posao, Tarner je platio 200-300 miliona dolara više nego što je kompanija zaista vredela prema mišljenju analitičara, a nije ni primetio da je kompanija MGM u to vreme

bila u finansijskim problemima i pravila niz loših i nepopularnih novih filmova. Osim toga, Tarnerovi advokati nisu pitali koje je poslovne ugovore ta kompanija sklopila u poslednje vreme. Ispostavilo se da je dva dana pre potpisivanja ugovora kompanija MGM/UA potpisala ugovor sa Rainbow Services i time se odrekla svih prava na emitovanje kablovske televizije, a HBO je već imao ugovor da kupi nekoliko MGM filmova po vrlo povoljnoj ceni.

Iako je bio mudar preduzetnik i vizionar, Ted Tarner nažalost nije bio dobar pregovarač. Tarner se oglašio o glavno pravilo dobrog pregovarača: priprema, priprema, priprema. Bez obzira na temu o kojoj pregovarate, morate sakupiti što više informacija o tome da ne biste bili iznenađeni i da ne platite više nego što ćete da dobijete.

Izvor: Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 19-21

IV - VRSTE PREGOVARANJA



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Objasnite značaj pregovaranja u poslovanju
- ✓ Razumete vrste pregovaranja
- ✓ Znete razliku između interesa i pozicija
- ✓ Shvatite suštinu harvardskog modela pregovaranja



1. ZNAČAJ PREGOVARANJA U POSLOVANJU

Pregovaranje je stalno prisutno u našim životima i prema nekima predstavlja jednu od vještina potrebnih za opstanak.⁸⁸ To je naročito tačno za poslovno okruženje. Latinski koren reči **negotiat** znači „obavljati posao“, odakle dolazi današnja reč u španskom jeziku *negocio*, što znači „posao“.

Pregovaranje je način na koji ljudi rešavaju međusobne razlike i mnoge probleme sa kojima se susreću. Uopšteno govoreći, pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije, kojeg često koristimo i kad nismo svesni toga. To je interaktivni proces komunikacije koji može da se dogodi kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas.⁸⁹ Bez obzira da li se radi o usaglašavanju stavova između političkih stranaka u vladi, o rešavanju pitanja između sindikata i rukovodstva kompanije, o kupoprodaji automobila, ili o svakodnevnim situacijama u porodici, rešenje se obično traži putem pregovora. Pregovarati znači tražiti sporazum putem dijaloga.

Današnji menadžeri provode mnogo vremena u svom svakodnevnom radu upravo pregovarajući, sa zaposlenima, sa nadređenima, ili sa spoljnim interesnim grupama. Često se radi o podeli ograničenih resursa, pa pregovarač mora da koristi taktike kompetitivnog pregovaranja da bi ostvario što bolji rezultat. Ipak, u većini situacija pregovaranjem je moguće doći do novih i boljih rešenja kojima bi bili zadovoljeni interesi svih uključenih strana. Pregovaranje je način na koji ljudi izlaze na kraj sa međusobnim razlikama.⁹⁰ Brojne su situacije u kojima dolazi do pregovora u poslovnom okruženju. Bez pregovora ne može da se reši konflikt povodom ugovora o radu, ne može da se napravi uspešna alijansa između dve kompanije, da se uspostavi dobar odnos između proizvođača i veletrgovca ili dobavljača, ni da se sklopi bilo koji spoljnotrgovinski posao.

„U pregovaranju ne dobijate ono što zaslužujete, dobijete ono što pregovarate.”

Chester Karas
(Chester L. Karrass)

2. DEFINISANJE POJMA PREGOVARANJA

Najjednostavnije rečeno, **pregovaranje je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rešenje za svoj problem.**⁹¹ 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.“⁹² Za Fišera i Jurijsa (*Fisher & Ury*), renomirane profesore Univerziteta Harvard, pregovaranje je „osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono što želimo; dvosmerna komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a neke suprotne interese“.⁹³ 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.“⁹⁴ Pri tome se „resursi“ koriste u najširem smislu: roba, usluge, vreme, novac itd. Pregovori se takođe definišu kao „društveni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbegli konflikti.“⁹⁵ Iako postoje i jednokratni pregovori između pojedinaca ili organizacija, ova definicija naglašava da su pregovori proces, tj. kontinuirani skup pregovora koji se odvijaju tokom nekog vremenskog perioda. Takođe, ova definicija naglašava sporazum između strana koji mora biti trajan i koji se zasniva na zajedničkim interesima.

Pregovaranje uključuje stalnu interakciju i dijalog između strana da bi se našlo rešenje sa maksimumom koristi za obe strane. Pregovaranjem treba da se ostvare zajednički interesi i da se nađe najbolje rešenje. Pregovori prestaju biti pregovori kad je jedna od strana bespomoćna fizički, psihički ili politički i da ne može da kaže „ne“.⁹⁶

Pregovaranje se odvija iz nekoliko razloga:

1. Da bi se strane složile o podeli ograničenih resursa, kao što je zemlja, imovina ili vreme,
2. Da bi se stvorilo nešto novo što nijedna od strana ne bi mogla da uradi sama, i
3. Da bi se rešio problem ili spor između strana.⁹⁷

Možemo da kažemo i da je pregovaranje „igra života“, koju igramo kad god pokušavamo da pomirimo razlike, rešimo konflikt, rešimo sporove, uspostavimo ili prilagodimo međusobne odnose.⁹⁸ Pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije, kojeg često koristimo i kad nismo svesni toga, na primer kad kao dete pregovarimo sa roditeljima o povećanju džeparca ili o odlasku na spavanje. Pregovaranje je transakcija u kojoj obe strane imaju pravo veta na konačni rezultat i zahteva dobrovoljno pristajanje obe strane. To je proces davanja i uzimanja, gde se strane dogovaraju o uslovima transakcije i zahteva poteze obe strane – stvarne ili percipirane.⁹⁹

Sve situacije u kojima se pregovara u osnovi imaju sledeće karakteristike:

1. Postoje dve ili više strana (pojedinaца, grupa ili organizacija)
2. Postoji šansa ili konflikt potreba i želja između dve ili više strana
3. Strane su odabrale da pregovaraju, tj. one pregovaraju jer misle da mogu postići bolji rezultat pregovorom u odnosu na ono što bi dobile od druge strane bez pregovora.
4. Kod pregovora se konstantno odvija davanje i traženje ustupaka, tj. očekuje se da obe strane u toku pregovora modifikuju svoje početne izjave ili zahteve. U nekim slučajevima obe strane se kreću ka srednjoj poziciji, tj. kompromisu, a u nekima dolaze do alternativnog rešenja koje odgovara svim stranama.
5. Strane više vole da pregovaraju umesto da uđu u otvoreni sukob, da potpuno prekinu kontakt ili da jedna strana u potpunosti dominira nad drugom.
6. Uspešno pregovaranje uključuje i dogovor o materijalnim (npr. cena ili uslovi sporazuma) i nematerijalnim pitanjima (psihološka motivacija koja direktno ili indirektno utiče na strane tokom pregovora).

Pregovaranje je postalo važan elemenat uspešnog poslovanja u vreme nemilosrdne konkurencije i globalizovanog poslovnog okruženja. Potreba za poboljšanjem naših pregovaračkih sposobnosti dolazi i od sve složenijeg života i rada u današnjem brzom svetu velikih tehnoloških promena. Više nego ikada pre, pojedinci su uključeni u različite transakcije sa različitim institucijama. Na primer, pregovaranje je postalo veoma značajno u procesu trgovine i zaključivanja poslova. Pregovaranje ide u korak i sa tehnološkim promenama, pa postoje različiti *online* sistemi za podršku pregovaranju (npr. INSPIRE).

3. VRSTE PREGOVARANJA

U svetu velikih sofisticiranih poslovnih dogovora, advokati i savetnici se sastaju u velikim salama za konferencije i čitaju iz svojih pažljivo pripremljenih planova. Diskutuju o pitanjima, onda obično traže više i daju manje nego što očekuju da će biti krajnji rezultat pregovora. Negde u Africi, dva suprotstavljena plemena će takođe izlagati svoje zahteve, tražiti i davati ustupke. Osmogodišnje dete će tražiti nešto od roditelja kao nagradu za spremanje sobe. Sve je to pregovaranje.

Nisu sva pregovaranja ista. Suština pregovaranja sa članovima porodice je više usmerena na rešenje problema, a pregovaranje sa poslovnim partnerima ima u osnovi sklapanje posla. Zato obično pregovaramo drugačije sa onima do kojih nam je stalo nego sa strancima. Različite vrste pregovora se svakodnevno odvijaju u porodici, školi, kompanijama, među etničkim grupama, među političkim strankama itd:

- ♦ **Porodica** – dok odrastaju, deca povremeno izazivaju moć i autoritet roditelja. Za roditelje posvećene jednostranoj kontroli rešenje ove borbe za moć predstavlja problem, pa deca postaju ili pasivno-agresivna ili suviše zavisna. Roditelji koji pregovaranjem sa decom dolaze do konstruktivnog rešenja pomažu deci da odrastaju u odgovorne ličnosti sa integritetom.
- ♦ **Škola** – slično kao i u odnosima u porodici, učenici kojima je omogućeno da učestvuju u odlučivanju u odeljenju (za razliku od onih koji su samo bili obavesteni o tome šta treba da urade), posvećuju više vremena zadacima i pokazuju viši nivo znanja.
- ♦ **Etnički konflikti** se pojavljuju kao jedan od najvažnijih izazova u globalizovanom svetu. U naporima da se prevladaju stereotipi o drugim narodima i upotreba sile pri rešavanju konflikata, sve je zastupljenije rešavanje problema mirnim putem uz pregovaranje.
- ♦ **Političko pregovaranje** se događa na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Uobičajeni scenario kod ove vrste pregovaranja je razmenjivanje zahteva i ustupaka koje se događa gotovo svakodnevno.
- ♦ U **poslovnom okruženju**, pregovaranje se obično povezuje sa dva područja: prvo je komercijalno, tj. kupovina i prodaja, a drugo su međusobni odnosi unutar delatnosti. Ipak, postoje mnoga druga područja gde je korisno posedovati pregovaračke veštine: pregovaranje o vremenu i načinu isporuke, dužini i vremenu odmora zaposlenih, rasporedu za održavanje sastanaka itd.¹⁰⁰ Poslovno pregovaranje može imati oblik formalnih razgovora za pregovaračkim stolom, u kojima se diskutuje o cenama, performansama i složenim uslovima zajedničkog poslovnog poduhvata. Takođe, ono može biti i mnogo manje formalno, kao što je na primer sastanak nekoliko kolega čija saradnja je potrebna da bi se obavio neki posao. U drugim slučajevima pregovaramo a da nismo ni svesni toga.

Strategijsko pregovaranje sa stejkholderima (interesnim grupama) kompanije je niz povezanih procesa donošenja odluka u kojima različite koalicije stejkholdera imaju različite uloge u okviru odlučivanja sa glavnim interesnom grupom. U skladu s tim, najviši menadžeri sprovode bilateralne pregovore sa različitim grupama, direktne i indirektno. Te interesne grupe su vlasnici, zaposleni (organizovani u sindikate ili ne), niži menadžeri, kupci, konkurenti, stratejski partneri i javni sektor.¹⁰¹

Postoji mnogo različitih podela i vrsta pregovaranja prema različitim kriterijumima. Npr. teoretičari Harvardske poslovne škole razlikuju poziciono pregovaranje, koje je **kompetitivno (suparničko, distributivno)** i pregovaranje zasnovano na interesima, koje je uglavnom **kooperativno (saradničko, integrativno)**. Često su ciljevi pregovaračkih strana povezani ili međuzavisni, pa će interakcija pregovarača zavisiti od toga da li je ta međuzavisnost pozitivna ili negativna.

Takođe postoji podela na tri modela pregovaranja: 1) pregovori kao nagodba, tj. dolazak do dogovora negde između početnih pozicija pregovaračkih strana (kompromis), 2) pregovori kao nadmoć, u kojem jedna strana, koristeći prljave pregovaračke taktike, pokušava da prisili drugu da pristane na njene uslove i 3) pregovori kao rešavanje zajedničkog problema.¹⁰² **Razni faktori određuju da li će pregovarači prići sklapanju posla kao cenkanju, nadmoći ili zajedničkom rešavanju problema, a najvažniji među njima su predmet i učesnici pregovora.**

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 distributivne, a ovde ćemo samo pomenuti još jednu kategoriju pregovora, a to su destruktivni (tabela IV-1):

- ♦ Saradnički, integrativni pregovori - cilj je da obe strane dobiju ono što žele
- ♦ Suparnički, distributivni pregovori – obe pregovaračke strane nastoje da pobeđu bez obzira na dobit druge strane, i obično dobitak jedne strane znači gubitak druge
- ♦ Destruktivni pregovori – procesi u kojima obe strane nastoje da pobeđu, čak i ako postoji opasnost da izgube (iako su formalno možda i pobedili). Ponekad pojedinci ili organizacije žele da povrede drugu stranu kako bi dokazali svoje mišljenje i pobedili po svaku cenu. Međutim, na kraju u tom procesu i sami postaju gubitnici.¹⁰³

Tabela IV-1. Pregovori prema rezultatu

	KOMPANIJA A POBEĐUJE	KOMPANIJA A GUBI
KOMPANIJA B POBEĐUJE	Integrativni „win-win“ (pobeda-pobeda)	Distributivni „win-lose“
KOMPANIJA B GUBI	Distributivni „lose-win“	Destruktivni „lose-lose“

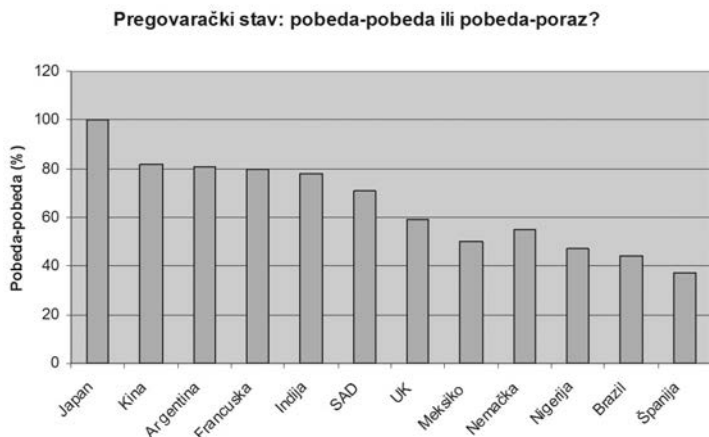
Izvor: Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, p. 195

Pogledajmo detaljnije različite načine interakcije među ljudima:

- ♦ **Win/win** (obe strane dobijaju) je verovanje u treću alternativu. To nije ni moj način, ni tvoj, to je *bolji* način. To je način razmišljanja koji stalno traži zajedničke koristi u svim međuljudskim odnosima. Sa ovakvim rešenjima, sve uključene strane su zadovoljne odlukama i žele da učestvuju u aktivnostima. Ima dovoljno za sve i uspeh jednog čoveka ne znači neuspeh drugog.
- ♦ **Win/lose** (ja dobijam, ti gubiš) je kao trka, može biti samo jedan pobednik. Većina ljudi posmatra život na ovaj način još od rođenja, počevši od momenata kad ih upoređuju sa drugom decom. Naravno, kad se nalazimo u situacijama koje su zaista zasnovane na niskom stepenu poverenja i gde se radi o podeli ograničenog iznosa, ima mesta i za ovakav način razmišljanja.
- ♦ **Lose/win** (ti dobijaš, ja gubim) je u suštini gore od win/lose, jer u ovom slučaju ne postoje nikakvi zahtevi, standardi, očekivanja ni vizija. Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima u stvari žele samo da se dopadnu drugima. U pregovorima se ovakav pristup smatra predajom. Koriste ga oni kojima je važan samo dobar odnos sa drugom stranom, bez obzira na sam rezultat pregovora. I win/lose i lose/win su slabe pozicije koje se baziraju na ličnim nesigurnostima.
- ♦ **Lose/lose** (obe strane gube) – Kad se nađu dve osobe sa win/lose načinom razmišljanja, rezultat će neminovno biti da obe strane gube. Neki ljudi se u pregovorima toliko koncentrišu na suparnika, da postanu slepi za sve osim za svoju želju da ta druga strana izgubi, čak i ako to znači da i oni izgube. Razvodi su tipičan primer ovakvog načina razmišljanja.

Jedno istraživanje,¹⁰⁴ u kojem je učestvovalo više od 300 ispitanika iz 12 različitih država, pokazalo je velike razlike među kulturama po pitanju da li je njihov opšti stav o pregovorima „pobeda-pobeda“ ili „pobeda-poraz“. Dok je 100% Japanaca videlo pregovore kao način rešavanja zajedničkog problema, samo 36,8% Španaca se tako izjasnilo. Pogledajmo razlike na slici IV-1:

Slika IV- 1 Pregovarački stav u različitim zemljama



Izvor: Salakjuz, Dž. (2006) *Svet ski pregovarač*, FEFA, Beograd, p. 15

Mudri poslovni ljudi dobro poznaju i saradničko i suparničko pregovaranje, da bi upotrebili odgovarajuće pregovaračke taktike u skladu sa situacijom. U tekstu koji sledi ćemo detaljno objasniti obe vrste pregovaranja.

4. KOMPETITIVNO PREGOVARANJE

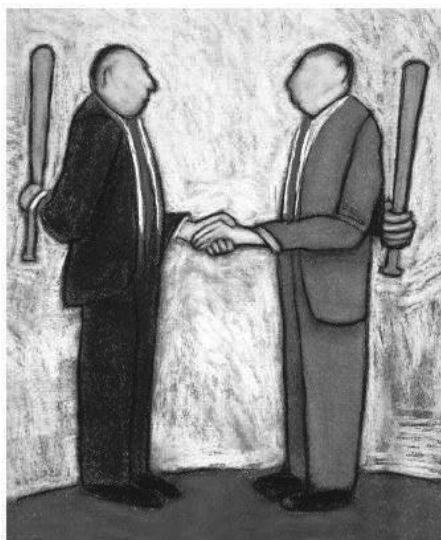
Svaki dan pregovaramo – sa decom, sa roditeljima, mehaničarem, prodavcima na pijaci, sa bračnim partnerom, profesorima.... To je neizbežno. O većini stvari se može pregovarati, a kad to ne činimo, gubimo priliku da poboljšamo svoje mogućnosti – od plate, radnog mesta, automobila, kuće u kojoj živimo, do odnosa u porodici i mesta gde ćemo ići na letovanje.

Mnogi ljudi odbijaju da pregovaraju, jer misle da će ih drugi ljudi smatrati cicijama ili svadljivima. Mnogi pregovori se gube ne za pregovaračkim stolom, već pre samih pregovora, zbog nevoljnosti učesnika da pregovaraju, pa tako drugima prepuste rešenje problema.¹⁰⁵

Prirodno je da smatramo da je u osnovi pregovaranja uvek nulta suma, tj. da naš dobitak znači nečiji gubitak. Često pregovaračke strane ulaze u pregovore sa netačnom pretpostavkom šta u određenom pitanju može da se deli i o čemu sve može da se pregovara kod određenog problema, iako prema nekim definicijama, uspešno pregovaranje je ono u kojem su obe strane zadovoljne ishodom pregovora.¹⁰⁶

Kompetitivno (distributivno, suparničko) 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 organiziraju na ovakav pristup.¹⁰⁷ I neki noviji autori se suprotstavljaju danas uobičajenom mišljenju da u pregovorima obe strane mogu i treba da budu zadovoljne dogovorom. Oni¹⁰⁸ i danas zagovaraju ideju da svako pregovaranje treba da se počne sa „ne“ i odbijanjem svakog dogovora.

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.¹⁰⁹



Ipak, potrebno je napomenuti da postoje situacije u kojima je količina novca ili nečeg drugog o čemu se pregovara fiksna i u tim slučajevima je uglavnom moguće samo distributivno pregovaranje, npr. kod prodaje kuće, automobila i sl. Ipak, i tada je moguće doći do dobitaka za obe strane. Na primer, kupcu se može izaći u susret po pitanju uslova plaćanja da bi zauzvrat prodavac dobio veću cenu. Primeri pitanja nulte sume (*zero-sum*) su stvari koje imaju veze sa cenom, kursom, uslovima, trajanjem, platom, datumom dostave, itd. To su stvari koje su merljive i mogu se izraziti brojačno.¹¹⁰

Takođe, postoje momenti kad pregovaranje nije odgovor. Ako imamo ograničenu moć i malo šanse za uspeh, možda će biti mnogo bolje ako odustanemo od to malo moći koju imamo. Ili, ako su veliki troškovi pregovaranja, možda se mogu naći jeftinije alternative za rešavanje problema. Ponekad se može desiti da samo pregovaranje bude problem za uspostavljanje željenog odnosa sa drugom stranom.¹¹¹

„Ako planirate da ponovo poslužete sa nekim, nemojte pregovarati suviše suparnički. Ako oderete mačku, nemojte je onda držati kao kućnog ljubimca.”

Marvin S. Levin

5. KOOPERATIVNO PREGOVARANJE

Kako da promenimo naizgled nadmetanje sa nultom sumom (eng. *zero-sum* ili *win/lose*) u pozitivan rezultat (eng. *positive-sum* ili *win/win*)? Krucijalno je promeniti stav (i naš i stav druge strane) da je to moguće. Takva promena načina razmišljanja se može desiti razmenom informacija u svrhu razvijanja uzajamnog poverenja. Nakon toga treba ponovo postaviti komponente koje čine interese, dok se u isto vreme radi na povećavanju koristi za obe strane.¹¹² Što više informacija strane podele u toku pregovora, veće su mogućnosti pronalaženja alternativnih rešenja.

Uzmimo za primer situaciju kad zaposleni pregovara o plati sa poslodavcem. Svaki dinar više koji dobije zaposleni je dinar manje u kasi poslodavca. Npr. zaposleni traži 60.000 dinara, a poslodavac najviše može da mu ponudi 50.000 dinara i ne postoji preklapanje između te dve sume. Ako gledamo samo na taj način, ovi pregovori nužno moraju biti distributivni. Ali, poslodavac može zaposlenom osim plate da ponudi bonuse za dobro obavljen posao, više slobodnih dana ili plaćene poslediplomske studije, što za zaposlenog možda ima veću vrednost od 10.000 dinara razlike u plati.

Ne možemo doći do win/win rešenja koristeći win/lose ili lose/win načine ponašanja i razmišljanja. Naravno, ne možemo da kažemo „Ima da razmišljate na win/win način, bez obzira na to da li vam se to sviđa ili ne.“ Ako želimo rešenja koja su korisna za sve uključene strane, možemo iz dostići uz sledeća četiri koraka:

- ♦ Posmatrati problem sa tačke gledišta druge strane. Pokušati razumevanje druge strane i njenih potreba.
- ♦ Identifikovati glavna pitanja koja su uključena u pregovore (a ne pozicije).
- ♦ Odrediti rezultate koji bi bili potpuno prihvatljivi.
- ♦ Identifikovati moguće nove opcije da bi se došlo do tih rezultata.

Win/win je sveukupna paradigma ljudske interakcije. Ona nastaje u situacijama sa visokim stepenom poverenja među ljudima i sa razvijanjem ličnog integriteta, zrelosti i mentaliteta prema kojem ima dovoljno za sve. Win/win princip je važan za uspeh u svim našim životnim poljima.

Kooperativno ili saradničko pregovaranje ima sledeće karakteristike: pokušaj razumevanja potreba druge strane a ne pozicija, naglašavanje sličnosti a minimizovanje razlika između strana, potraga za rešenjima koja zadovoljavaju potrebe svih uključenih strana, slobodna razmena informacija i ideja i traženje mogućnosti zajedničke dobiti. Obe strane veruju da će imati koristi od zajedničkog rada i veruju da je druga strana otvorena i motivisana za saradnju.¹¹³ Efikasan tok informacija je osnov stvaranja dobrih rešenja problema. Istraživanja pokazuju da je neuspeh u dostizanju integrativnih rešenja povezan sa neuspehom deljenja informacija.

Kooperativno pregovaranje se 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.¹¹⁴ Na primer, u slučaju koji se dogodio u Njujorku, jedan bogataš je ostavio svoje celokupno imanje da se ravnomerno podeli između njegove dve ćerke Dženet i Kler. Podela imanja je tekla glatko, sve dok nije došlo do spora oko toga kome će pripasti dijamantski prsten koji je njihov otac nosio čitavog života. Obe ćerke su ga želele. Naravno, nije dolazilo u obzir da se nagode tako što će da prepolove prsten. Dženet je ukazala na činjenicu da se ona brinula o ocu u njegovim poznim godinama i da bi na osnovu toga prsten trebalo da pripadne njoj. Kler se suprotstavila, tvrdeći da joj je otac još pre mnogo godina obećao prsten. Odnosi između dve sestre su postali napeti, pošto su obe zahtevale da dobiju prsten. Konačno je Dženet postavila ključno pitanje „Zašto ti želiš prsten?“. To je bilo ključno pitanje jer je njegova svrha bila da utvrdi razlog zanimanja njene sestre za prsten. Rešavanje problema počinje sa razumevanjem interesa. Kler je odgovorila „Zato što ima prelep dijamant koji ja želim. Hoću da od njega napravim privezak.“

„Ako želite da pobedite, idite u rat. Ne pregovarajte. Pregovori su nalaženje rezultata koji odgovara obema stranama.“

Šimon Peres
(Shimon Peres)



Iznenadena, Dženet je odgovorila „Ja ga ne želim zbog toga. Želim ga jer me podseća na našeg oca.“ Klerin interes je bio posedovanje dijamanta, a Dženetin sentimentalna vrednost prstena. Kad su dve sestre shvatile da se njihovi interesi razlikuju, ali da ne moraju biti neusklađeni, počele su da traže uzajamno prihvatljivo rešenje. Konačno, Dženet je predložila da Kler odnese prsten kod zlatara koji će zameniti dijamant drugim Džanetinim dragocenim kamenom, vrati prsten Džanet i zadrži dijamant. Ovakvo rešenje je omogućilo sestrama da obe zadovolje svoje interese.¹¹⁵

Postoje četiri faze procesa integrativnog ili saradničkog pregovaranja:¹¹⁶

- ♦ Identifikovanje i definisanje problema.
- ♦ Razumevanje problema i razmatranje potreba i interesa.
- ♦ Stvaranje alternativnih rešenja problema.
- ♦ Evaluacija alternativa i izbor najbolje.

Glavne karakteristike saradničkog pregovaranja su zajednički rad, razumevanje potreba obeju strana i razmena informacija. U takvom 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. Češće se događa da pregovarači prave ustupke da bi dobili ono što najviše žele, a odustaju od manje važnih stvari.

Ipak, postoji sukob između stvaranja i deljenja vrednosti. To je zato što kompetitivne strategije koje se koriste u deljenju vrednosti podrivaju saradnju, dok sa druge strane kooperativni pristup čini pregovarača ranjivim i podložnim uticajima taktika kompetitivnog pregovaranja, pa su moguće sledeće situacije:

- ♦ Ako obe strane sarađuju, obe će postići dobre rezultate.
- ♦ Ako jedna strana sarađuje, a druga se nadmeće, onaj koji sarađuje će imati jako loš rezultat, a onaj koji se nadmeće će imati jako dobar rezultat.
- ♦ Ako se obe strane nadmeću, obe će imati srednje uspešan rezultat.¹¹⁷

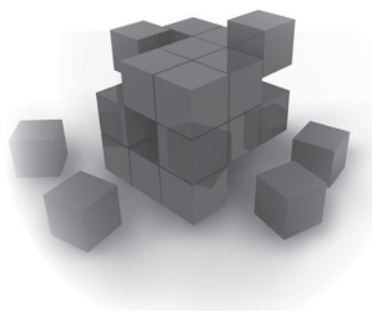
Često se događa da se pregovarači nadmeću upravo zbog nesigurnosti o mogućoj strategiji suprotne strane, a onda obe strane imaju lošiji rezultat. Ovu tenziju između saradnje i nadmetanja u pregovorima nazivamo „pregovaračka dilema“.¹¹⁸

6. RAZLIKA IZMEĐU INTERESA I POZICIJA

Dok su neki konflikti zaista strukturirani kao „win-lose“, tj. jedna strana neumitno mora da izgubi kad druga dobije, mnogi konflikti za koje se smatra da su takvi se mogu rešiti na način da svi dobijaju, ako se ponovo definišu prema interesima koji su u osnovi

svakog sukoba. Za razliku od pozicija, interesi su razlozi zbog kojih ljudi nešto žele. Pozicije su ono što kažete da želite, a interesi ono što zaista želite. Ili drugačije rečeno, „**pozicije su ono što želimo, interesi su ono što nam je potrebno.**“¹¹⁹

Kad se pregovarači dogovaraju o pozicijama umesto o interesima, imaju sklonost da se „zaključaju u te pozicije“. Što više objašnjavate drugoj strani nemogućnost promene svoje početne pozicije, to postaje sve teže i teže da se zaista i uradi. Vaš ego se identifikuje sa vašom pozicijom. Vaš novi interes postaje „čuvanje obraza“ – u pomirivanju budućih aktivnosti i prošlih pozicija – pa je sve manje verovatno da će neki dogovor pomiriti početne interese strana.



Ilustracije iz prakse **Interesi i pozicije**

Uzmimo za primer dva čoveka koji se svađaju u biblioteci. Jedan želi da zatvori prozor, a drugi želi da on ostane otvoren. Raspravljaju da li da možda ostave prozor otvoren do pola, samo par centimetara ili pedalj. Nijedno rešenje nije bilo u potpunosti zadovoljavajuće ni za jednog čoveka.

Onda se umešala bibliotekarka. Jednog je pitala zašto želi da prozor bude otvoren. „Da imam svežeg vazduha.“ Drugog je pitala zašto želi da zatvori prozor. „Da me ne uhvati promaja.“ Nakon kraćeg razmišljanja, otišla je u susednu povezanu prostoriju i širom otvorila prozor. Tako je ulazio svež vazduh, ali bez promaje.

Osnovni način razlikovanja interesa i pozicija je da postavimo pitanje „šta“ ili „zašto“. Odgovor na pitanje „Šta želite?“ su pozicije, a na pitanje „Zašto to želite?“ su interesi.

Izvor: Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. 41

Što se više pažnje poklanja pozicijama, to se manje vodi računa o stvarnim interesima uključenih strana. Sporazum postaje sve manje verovatan. Postignuti sporazum može biti jednostavna mehanička podela razlika između početnih pozicija umesto pažljivo osmišljeno rešenje koje bi bilo u skladu sa interesima obeju strana. Često se događa da sporazum manje zadovoljava svaku od strana nego što bi to realno moglo biti.

Raspravljanje o pozicijama je neefikasno i ugrožava dugoročne odnose, a nekad se svodi na nadmetanje volje.¹²⁰ Fokusiranje na interese umesto na pozicije daje bolje rezultate zato što za svaki interes obično postoji nekoliko mogućih pozicija kojima bi se taj interes mogao ostvariti. Osim toga, iza suprotstavljenih pozicija obično postoji mnogo više zajedničkih nego suprotnih interesa.¹²¹

7. HARVARDSKI MODEL PREGOVARANJA

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.¹²² Ovaj metod, nazvan **principijelno pregovaranje** se zasniva na četiri glavna elementa,¹²³ 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 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 one previde, jer se u pregovorima obično misli da se radi samo o novcu.
- ♦ **Opcije (alternative):** 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 sprečava 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, 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 lične 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 obostranu korist i došli do sporazuma baziranom na objektivnim standardima.

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 dostizanje prijateljskog sporazuma.

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“. ¹²⁴ Za većinu ljudi traganje za više različitih rešenja problema uglavnom je neuobičajeno. Da bi došli do kreativnih rešenja, pregovarači treba da:

1. odvoje čin osmišljavanja novih opcija i iznošenje 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.

Jasno je da harvardski model pregovaranja ima prednosti nad jednostavnijim modelima pregovaranja. Ali vrlo su česte situacije u kojima je važan mali broj pitanja, pa nije

ni potrebno ulaziti u sveobuhvatnu analizu svih relevantnih faktora. Takođe, čak i jednostavniji modeli pregovaranja mogu biti u prednosti u odnosu na druge, u zavisnosti od situacije u kojoj se nalazimo.

Postoje pregovori u kojima jednostavno nije moguće razmatranjem alternativa doći do nekog novog i boljeg rešenja jer se zaista radi o raspodeli ograničenog resursa, što je u tom slučaju najčešće novac. U takvoj situaciji najbolje je koristiti taktike kompetitivnog pregovaranja i znati kako da adekvatno odgovorimo na takve taktike suprotne strane.



PITANJA

1. Koji je značaj pregovaranja u savremenom poslovanju?
2. Koje su dve osnovne vrste pregovaranja?
3. Koje su razlike između interesa i pozicija?
4. Kako biste kupoprodaju kuće ili automobila pretvorili u integrativne (win-win) pregovore?
5. Koji su osnovni elementi principijelnog pregovaranja prema harvardskom modelu?

V - OSNOVNI KONCEPTI PREGOVARANJA



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Objasnite šta čini alternative sporazumu
- ✓ Prepoznate zonu mogućeg dogovora
- ✓ Odredite najnižu ili najvišu prihvatljivu cenu u pregovorima
- ✓ Znaete kako planirati ustupke u pregovorima
- ✓ Objasnite razliku između stvaranja i deljenja vrednosti

Kod svakog pregovaranja pregovarač mora da ima odgovor na sledeća pitanja:

1. Koja je najviša ili najniža cena na koju je spreman da pristane?
2. Da li postoji zona zajedničkog interesa, tj. da li uopšte može doći do dogovora između strana?
3. Da li je pregovarač voljan da pravi ustupke? i
4. Ako ne dođe do dogovora, koje su opcije koje pregovarač ima na raspolaganju?

Odgovorom na ta pitanja pregovarač će napraviti osnovni okvir rada zasnovan na osnovnim konceptima pregovaranja, a to su:

- ♦ BATNA (najbolja alternativa dostignutom sporazumu)
- ♦ Najniža/najviša prihvatljiva cena
- ♦ ZOPA (zona mogućeg dogovora)
- ♦ Ustupci
- ♦ Stvaranje vrednosti

Ove koncepte ćemo detaljno objasniti na stranicama koje slede.

1. BATNA

Osnove pregovaranja su biranje opcija i odlučivanje. Prvo treba da odlučimo da li je pregovaranje najbolji način rešenja određenog problema. Zatim treba da odredimo sa kim ćemo pregovarati. Onda treba da procenimo da li je bolje da napustimo pregovore ako vidimo da rešenje neće biti zadovoljavajuće. Ove odluke će zavisiti od procene alternativa koje imamo.

Stručnjaci Harvardske poslovne škole naglašavaju da odgovor na pitanje „da li treba da pristanete na dogovor u pregovaranju“ potpuno zavisi od atraktivnosti najbolje moguće alternative.¹²⁵ Oni tu alternativu nazivaju „najbolja alternativa dostignutom sporazumu“ (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), u daljem tekstu BATNA. To nije krajnji rezultat koji ste spremni da prihvatite (najviša ili najniža prihvatljiva cena itd.), već je to mera ravnoteže između strana zasnovana na resursima koje kontrolišu ili na koje mogu da utiču u svrhu ostvarivanja svojih pregovaračkih ciljeva. Jednostavnijim jezikom rečeno, BATNA bi bila „plan B“ koji imamo van pregovaračkog stola – dakle šta ćemo uraditi ako ne uspemo da se dogovorimo na pregovorima. Razumevanje razlika između početnih alternativa, tj. alternativa pre početka pregovora i dinamične BATNA-e, tj. alternativa koje se menjaju dok sakupljate informacije tokom pregovora, treba da nam da osećaj da li da nastavimo sa pregovorima ili da odustanemo nakon što je proces pregovaranja započeo.¹²⁶

BATNA je izvor moći. Potrebno je da ona bude stvarna i ostvarljiva opcija za koju nije potrebno nikakvo pregovaranje. Ako imate dobru BATNA-u osećaćete se moćnije, a time će vas i suprotna strana percipirati na taj način. Vaša samouverenost će ih navesti da vas slušaju i da izađu u susret vašim interesima. Mišljenja su podeljena o tome da li suprotnoj strani treba da se otkrije BATNA. Po nekima,¹²⁷ ako podsećate drugu stranu na opcije koje imate ako se oni ne slože sa vašim zahtevima, onda je vaša posvećenost pronalaženju najboljeg rešenja dovedena u pitanje i okruženje postaje neprijateljsko. To skreće pažnju sa stvarnih potreba pregovaračkih strana i pregovori će ređe dovesti do kreativnih rešenja. Na primer, ako za vreme razgovora o plati kažete šefu da ste od druge firme dobili bolju ponudu za posao, moguće je da vam on ponudi bolje uslove da ostanete. Ali isto tako, može da se uvredi i da kažete da slobodno prihvatite drugu ponudu.

Takođe, potrebno je saznati BATNA-u druge strane. To vam može pomoći da osmislite dogovor koji će biti bolji od tih alternativa, a da vas ne košta previše. Ako ne može da poboljša svoje alternative, pregovarač treba da se trudi da oslabi BATNA-u druge strane. Bilo šta što smanjuje mogućnosti druge strane u stvari poboljšava naš relativni položaj.¹²⁸

Ipak, treba imati na umu da ravnoteža moći – relativna snaga alternativa obe strane – ne garantuje ishod pregovora. Drugi faktori, kao što su važnost interesa za dostizanje dogovora sa drugom stranom, privlačnost dostupnih alternativa, ili vaša zainteresova-

nost za dugotrajan odnos sa drugom stranom, mogu da utiču na rezultat pokušaja da se reši problem kad moć dveju strana nije u ravnoteži.¹²⁹

Često u pregovaranju postoje dve pogrešne pretpostavke, a to su (1) da se moć obeju strana ne menja tokom pregovora i (2) da strana sa jačom BATNA-om uvek pobeđuje. Kreativnost, veća posvećenost određenom ishodu pregovora i fokusiranje na interese druge strane mogu pomoći u prevazilaženju navodne premoći druge strane. BATNA je dinamična i, ako se ništa ne promeni u toku pregovora, možda pregovaranje nije najbolji način rešenja problema.¹³⁰

BATNA je kompleksna mešavina faktora koji mogu da utiču na razvoj i primenu pregovaračke strategije, upotrebu taktika tokom pregovaranja i zaključak o tome da li je nastavak pregovora najbolji način da ostvarite svoje interese. Pošto je BATNA po svojoj prirodi dinamična, treba da imamo na umu kako se svaki od njenih elemenata menja tokom pregovora.

- ♦ **Rokovi.** Ako ste pod pritiskom da postignete rezultat u određenom vremenskom roku, vaša BATNA može biti slabija od BATNA-e druge strane koja (tvrdi da) ima neograničeno vreme. Od situacije zavisi da li ćemo drugoj strani otkriti rokove koje imamo, i da li će to otkrivanje poboljšati ili pogoršati našu BATNA.
- ♦ **Alternative.** U svakom pregovaranju, treba da odredite kako svaki izbor koji napravite može uticati na mogućnost ostvarivanja dobrog rezultata.
- ♦ **Vaši sopstveni resursi.** To su resursi koje kontrološete ili na koje možete da utičete da biste rešili neki problem ili ostvarili cilj, npr. osoblje, njihova stručnost, međusobni odnosi, kreativnost itd.
- ♦ **Resursi druge strane.** Isto kao što treba da znamo koje resurse posedujemo, moramo znati i kojim resursima raspolaže druga strana, da bismo znali njihove alternative sporazumu.
- ♦ **Informacije.** Što imamo više informacija o pitanju o kojem pregovaramo, veća će nam biti sposobnost da procenimo naše alternative, kao i alternative druge strane. Tokom pregovora treba da otkrijemo i koliko druga strana ima informacija, što može da utiče na procenu naše i njihove BATNA-e.
- ♦ **Iskustvo.** Iskustvo nam pomaže da steknemo opšti utisak o predmetu pregovora, kao i o pregovaračima druge strane, njihovoj sofisticiranosti, njihovoj sposobnosti da ispune dogovor i o njihovom pregovaračkom stilu.
- ♦ **Interesi.** Jasno razumevanje naših interesa, prioriteta značaja svakog interesa i znanje o mogućnostima ostvarivanja tih interesa nam daje dodatno razumevanje naše BATNA-e. Razumevanje naših interesa nam može pomoći da shvatimo da li ih možemo ostvariti sami ili nam je za to potrebna pomoć druge strane.
- ♦ **Znanje.** Što više znamo o predmetu pregovora, o karakteristikama pregovaračkih strana i našim mogućnostima, jača će nam biti BATNA. Osim toga što više znamo o određenom pitanju, osećaćemo veću samouverenost.¹³¹

Važno je naglasiti da je BATNA dinamična kategorija koja se menja sa promenama u okolini. Ako danas pregovarač poseduje dobru alternativu, ne znači da će i sutra ona biti od jednakog značaja. To nam ilustruje slučaj spajanja Dajmlera i Krajslera.

Ilustracije iz prakse **Promena BATNA-e**

Kad je došlo do spajanja automobilskih giganta Krajsler (Chrysler) i Dajmle-Benc (Daimler – Benz), mnogi Krajslerovi menadžeri su imali utisak da je to bilo spajanje jednakih. Kao posledica toga, imali su razloga da očekuju više ili manje jednaku BATNA u poslovanju sa kolegama iz Dajmlera. Tokom procesa spajanja, koji je zahtevao zajedničko odlučivanje, i s tim u vezi pregovore Krajslera i Dajmlera, postalo je jasno da to nije bilo spajanje dva jednaka entiteta, već Dajmlerova akvizicija Krajslera. Ljudi iz Krajslera su otkrili da je njihova BATNA bila slabija nego što su očekivali.

Izvor: Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 37

Ako obe strane imaju atraktivnu BATNA-u, onda najbolje rešenje za obe strane može biti nepostizanje dogovora. U takvim slučajevima uspešni pregovori su oni u kojima strane efikasno i u prijateljskoj atmosferi otkriju da je najbolji način da ostvare svoje ciljeve van pregovora.¹³²

2. KRAJNJA PRIHVATLJIVA CENA

Postoji više značajnih elemenata kompetitivnog pregovaranja, a koji se izražavaju kvantitativno: početna cena koju traži prodavac, cena koju bi pregovaračke strane volele da plate, tj. ciljne sume i krajnja prihvatljiva cena i za kupca i za prodavca (slika V-1). Ciljne sume utiču i na rezultat pregovora i na kasnije zadovoljstvo pregovarača, početna cena ima velikog uticaja na ishod pregovora, a krajnje prihvatljive sume imaju važnu ulogu kao upozorenje da postoje prljave pregovaračke taktike.

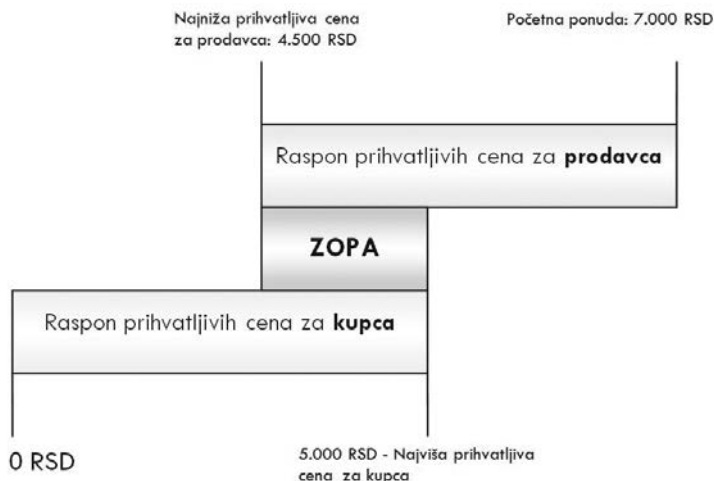
Krajnja prihvatljiva cena je onaj iznos iznad ili ispod kojega pregovarač neće pristati na dogovor. U slučaju prodavca, to je najniži mogući iznos za kojeg će pristati da proda robu, a u slučaju kupca, to je najviša moguća cena koju je on spreman da plati za određenu robu/uslugu.

Dobra priprema za pregovore zahteva određivanje krajnje prihvatljive cene. To je onaj iznos za kojeg unapred odlučujemo da prekidamo pregovore jer svaki dogovor nije ni najmanje prihvatljiv. Ona će nam pomoći u kompetitivnom pregovaranju da ne dođe do eskalacije cene, kao na primer na aukciji.

Pregovarači često pokušavaju da se zaštite protiv lošeg ishoda pregovora time što sebi odrede najgoru prihvatljivu soluciju. Ona im omogućava da se lakše odupru pritiscima i trenutnim iskušenjima i može da ih spreči da donesu odluku koju kasnije

moгу zažaliti. Ipak, određena najniža/najviša prihvatljiva cena može takođe da inhibira kreativnost i stvaranje novih rešenja koja bi pomirila različite interese na način koji bi najviše odgovarao obema stranama.

Slika V- 1 Zona mogućeg dogovora



3. ZOPA

Zona mogućeg dogovora (eng. *Zone of Possible Agreement*, u daljem tekstu ZOPA), je raspon cena unutar kojeg će pregovaračke strane doći do dogovora.¹³³ Na slici V-1 je primer distributivnog pregovaranja i zone mogućeg dogovora, pri čemu prodavac želi da proda komad nameštaja za najmanje 4.500, a kupac je spreman da plati najviše 5.000 dinara. U ovom slučaju postoji zona mogućeg dogovora, i ona se nalazi između 4.500 i 5.000 RSD. U slučaju da kupac neće da plati više od 4.000 dinara, ili da prodavac želi da dobije najmanje 5.500 dinara, neće doći do dogovora.

Postojanje zone mogućeg dogovora je ključalno za uspeh pregovora. Pregovori se u stvari vode unutar ove zone, jer bilo šta što bi predložila jedna od pregovaračkih strana izvan ovog raspona bi odmah bilo odbijeno. Kad je najviša prihvatljiva cena za kupca viša od najniže cene koju je prodavac spreman da prihvati, govorimo o pozitivnom rasponu pregovaranja, a kad je slučaj obrnut, tj. kad prodavac traži više nego što je kupac spreman da plati, to je negativni raspon pregovaranja.¹³⁴

Pošto u početku pregovora (a nekad i dosta kasnije) pregovarači ne raspravljaju o najnižoj ili najvišoj prihvatljivoj sumi, već obe strane daju svoje početne ponude, nekad

je teško utvrditi da li uopšte postoji ZOPA. Može da se dogodi da pregovarači shvate da ne postoji pozitivni raspon pregovaranja tek nakon što se na pregovore potroši mnogo vremena i energije. Tada moraju da odluče da li će ponovo odrediti svoje pozicije i krajnje prihvatljive iznose ili će odustati od daljih pregovora.

Neki autori¹³⁵ predlažu kao najbolju strategiju postaviti realistično visoku početnu ponudu i davati što manje ustupaka. Nerealno visoka početna ponuda može za drugu stranu značiti da pregovarač ne poznaje dobro materiju, da ne zna šta radi, da potcenjuje drugu stranu ili da je toliko nerealan da je dalje pregovaranje nemoguće. Preniska početna ponuda znači da ste dali ustupke i pre početka pregovora. Postoji mišljenje da je korisno prvi dati ponudu, jer na neki način tako određujete zonu mogućeg dogovora.

Ponekad se dogodi da se radi o suviše privlačnom dogovoru da bi se napustili pregovori, čak i ako u početku ne postoji zona mogućeg dogovora, naročito u slučajevima kad nije moguće odrediti fer tržišnu vrednost. U tom slučaju ipak pregovarač treba da bude dovoljno fleksibilan da pomeri svoju krajnje prihvatljivu sumu, naročito ako mu njegov preduzetnički instinkt kaže da treba da postigne dogovor.¹³⁶

Iskustvo pokazuje da pregovarači često ne uspeju da dođu do dogovora čak i kad postoji pozitivna ZOPA. Smatra se da nematerijalne pojave, tj. dinamika samog konflikta dovodi do nestajanja zone mogućeg dogovora u toku pregovora.¹³⁷

4. STVARANJE VREDNOSTI

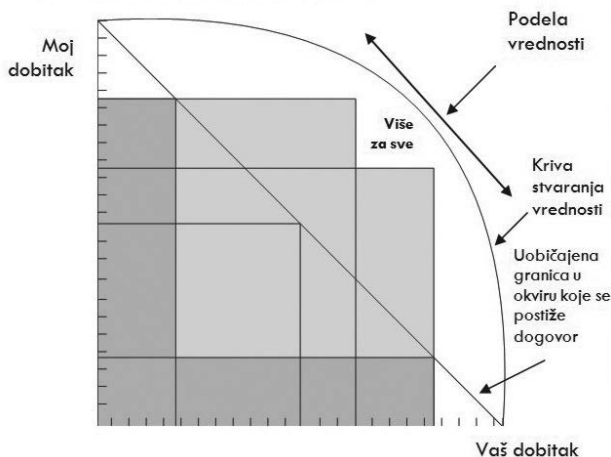
Postoje četiri glavna koraka u kooperativnom pregovaračkom procesu:

- ♦ identifikovanje i definisanje problema
- ♦ razumevanje problema i objašnjavanje interesa i potreba
- ♦ stvaranje alternativnih rešenja problema
- ♦ evaluacija alternativa i izbor jedne od njih.¹³⁸

Prva tri koraka su važna za stvaranje vrednosti. Da bi zajedno radili na stvaranju vrednosti, pregovarači treba da razumeju problem, identifikuju potrebe i interese obeju strana i da stvore alternativna rešenja.

Na slici V-2 grafički je prikazana moguća dobit u pregovorima kroz krivu stvaranja vrednosti. Ona se još naziva Pareto kriva, po italijanskom ekonomisti Vilfredu Paretu (Vilfredo Pareto). Vertikalna linija predstavlja dobitak jedne strane, a horizontalna linija dobit druge strane. Ako se svako rukovodi samo svojim interesima, radi se o win/lose pregovorima i rezultatima shodno tome. Kriva stvaranja vrednosti ilustruje mogućnost povećanja dobiti za obe pregovaračke strane, ako koriste kreativnost da prošire broj pitanja o kojima se može pregovarati i moguća alternativna rešenja.

Slika V-2: Kriva stvaranja i podele vrednosti



Adaptirano prema: Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p.141 i Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.75

Kreativnost u pregovorima često reflektuje shvatanje da cena i vrednost nisu isto. Cena se uvek iskazuje novcem. Sa druge strane, vrednost pokazuje koliko neko želi određeni rezultat. Drugim rečima, „**cena je ono što plaćamo, vrednost je ono što dobijamo.**“¹³⁹

Važno je da pre procesa podele ili zahtevanja vrednosti dođe do procesa stvaranja vrednosti, i to iz dva razloga: (1) proces stvaranja vrednosti je efikasan jedino ako se sprovede uz međusobnu saradnju i bez fokusiranja na to ko će šta da dobije i (2) podele vrednosti uključuje distributivno pregovaranje, koje mora pažljivo da se uvede u integrativno pregovaranje, jer u protivnom mogu da se naruše međusobni odnosi i uspore pregovori. Cilj stvaranja vrednosti je pomeranje linije podele vrednosti ka gornjem desnom uglu.

Ipak, iako su svesni koristi od stvaranja vrednosti, pregovarači su i dalje mnogo uspešniji u traženju/deljenju vrednosti nego njenom stvaranju.¹⁴⁰

5. USTUPCI

Ustupci imaju centralnu ulogu u pregovaranju. U stvari, bez ustupaka pregovora ne bi ni bilo. Ako jedna strana nije spremna na ustupke, ili će druga strana popustiti ili će doći do pat pozicije. Ulazimo u pregovore upravo očekujući ustupke. Istraživanja pokazuju da ljudi obično prihvataju prvu ili drugu ponudu koja je bolja od njihove ciljne

sume, pa zato pregovarači treba precizno da identifikuju ciljnu sumu suprotne strane i da izbegnu prebrzo davanje ustupaka.

„Ustupak je promena ponude u pravcu pretpostavljenih interesa druge strane koja smanjuje nivo traženih koristi.“¹⁴¹ Ustupci se razlikuju prema brzini kojom se zahtevi smanjuju tokom vremena, prema tome kad se prave (da li se događaju u ranoj ili kasnoj fazi pregovaranja ili postepeno) i prema obimu datih ustupaka (koliko se daje).

Kad postoji pozitivna zona pregovaranja, tj. zona preklapanja interesa, pregovarači uglavnom prave ustupke na svoje prvobitne ponude dok ne dođe do dogovora koji je prihvatljiv za obe strane. Prema jednom istraživanju,¹⁴² kad pregovarač dobije ustupak od druge strane, on uglavnom vidi vrednost dobijenog ustupka manjim nego što jeste. Pojedinci imaju sklonost da smatraju da je nebitno kakav ustupak im daje njihov suparnik ili neprijatelj, jer oni neće imati nikakve koristi od toga, pošto im suparnik nikad ne bi dao nešto što zaista vredi. Kad jednostrani ustupak prodavca rezultira dogovorom, smanjenje percipirane vrednosti objekta za kupca može rezultirati u tzv. „kajanju kupca“. Nakon izvršene kupovine, kupci se često pokaju, pitajući se da li su doneli pravu odluku ili su preskupo platili.

To istraživanje je pokazalo da ako prodavac učini ustupke u kasnijoj fazi pregovaranja, kupčeva procena kupljenog objekta i njegovo zadovoljstvo transakcijom će biti veće. Takođe, ako prodavac daje ustupke postepeno, kupac će biti više zadovoljan prodavcem nego u slučaju dobijanja ustupaka u početnoj ili završnoj fazi pregovaranja.

Pravila kod davanja ustupaka

- Dajte sebi dovoljno prostora da pravite ustupke.
- Pokušajte navesti drugu stranu da prvi počnu otkrivati svoje potrebe i ciljeve.
- Budite prvi koji će dati ustupak za manje važno pitanje, ali ne i prvi koji će dati ustupak za važnije pitanje.
- Pravite nevažne ustupke i prikazujte ih kao da su važniji nego što zaista jesu.
- Neka se druga strana dobro potrudi za svaki ustupak koji napravite.
- Koristite razmenu da dobijete nešto za svaki ustupak koji date.
- Uopšteno govoreći, popuštajte polako i dajte malo sa svakim ustupkom.
- Ne otkrivajte drugoj strani rokove koje imate.
- Ponekad recite „ne“ drugoj strani.
- Pazite ako pokušavate da povučete već date ustupke.
- Beležite ustupke date za vreme pregovora da biste identifikovali eventualni šablon.
- Ne dajte ustupke prečesto, prebrzo ni previše.

Izvor: Hendon, D.W., Roy, M.H., Ahmed, Z.U. (2003), *“Negotiation Concession Patterns: A Multicountry, Multiperiod Study”*, American Business Review, No. 21, pp. 75-83

Najbolje je unapred planirati ustupke. Ustupci koji se planiraju unapred su mnogo manje bolni od onih koje dajemo pod pritiskom. Ako se ustupci samo daju pod pritiskom druge strane, dogovoru će nedostajati fundamentalno slaganje potrebno za uspešno okončanje pregovora. Neželjeni ustupci obično vode do dogovora koji se kasnije ne ispune.¹⁴³

Kod davanja ustupaka treba da obratimo pažnju na sledeće:

- ♦ Način na koji pravite ustupke može stvoriti šablon koji će navesti drugu stranu na određena očekivanja.
- ♦ Ne pravite jednake ustupke jer će druga strana nastaviti da insistira da ih dobije još.
- ♦ Poslednji ustupak ne sme biti i najveći, jer to stvara osećaj neprijateljstva kod druge strane.
- ♦ Nikad nemojte praviti najveći mogući ustupak samo zato što druga strana traži da čuje „poslednju i konačnu ponudu“ ili „ne voli da pregovara“.
- ♦ Smanjujte svaki sledeći ustupak da biste signalizirali drugoj strani da dobija najbolju moguću pogodbu.¹⁴⁴

Recipročni ustupci ne mogu biti nasumični. Ako je jedna strana dala veliki ustupak u značajnom pitanju, očekuje se da i druga strana da ustupak za isto pitanje ili drugo pitanje istog značaja koji se može uporediti sa prvim ustupkom. Davanje ustupaka u slučaju da druga strana nije dala recipročan ustupak može pokazati slabost i smanjiti manevarski prostor pregovarača. Da bi ohrabрили drugu stranu u davanju ustupaka, pregovarači ponekad povežu svoj ustupak sa nekim ranije datim. Dobar način davanja ustupaka je njihovo povezivanje u pakete, koje vodi do boljih rezultata pregovora nego ako se ustupci daju samo po jednom pitanju.

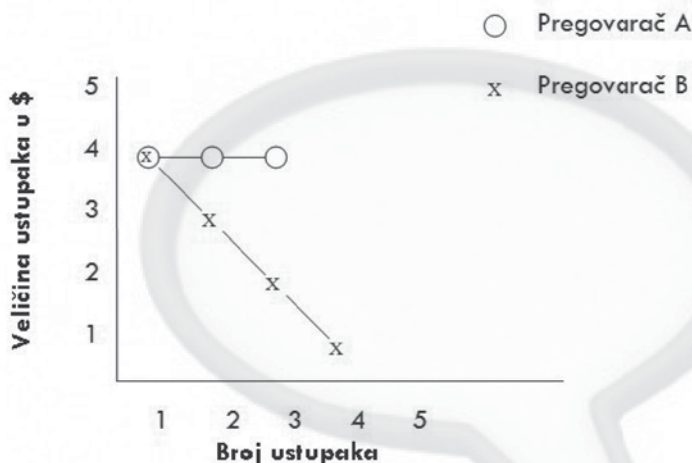
Šablon davanja ustupaka

Način davanja ustupaka daje važne informacije o pregovaraču, mada ga nije uvek lako interpretirati. Kad uzastopni ustupci postaju sve manji, očigledna poruka je da pozicija pregovarača postaje čvršća i da se približava svojoj krajnje prihvatljivoj sumi. U slučajevima kad je početna ponuda preterana, pregovarač ima dovoljno prostora da daje relativno velike ustupke. Šablon davanja ustupaka je takođe važan. Na slici V-3 su prikazana dva načina davanja ustupaka.

Pregovarač A daje tri ustupka, svaki od po 4 dolara po jedinici, ukupno 12 dolara. Pregovarač B daje 4 ustupka, od 4, 3, 2, 1 dolar, ukupno 10 dolara. Oba pregovarača govore drugoj strani da su dali sve moguće ustupke koje su mogli. Ali, svako će pre verovati pregovaraču B, koji je svojim načinom davanja ustupaka pokazao da on više nema manevarskog prostora za dalje ustupke. Kad pregovarač A tvrdi da nema više prostora za popuštanje, druga strana mu neće verovati zato što njegov šablon davanja ustupaka ukazuje na to da on može još dosta da popusti, iako je on u stvari dao više ustupaka nego pregovarač B.

Kad se vode pregovori o više pitanja, pregovarači mogu da naprave više različitih dogovora koji za njih imaju otprilike istu vrednost, zato što sva pitanja nemaju istu vrednost za sve zainteresovane strane. Npr. kod kupovine automobila, za neke ljude je najvažnije da dobiju auto što je moguće pre, a za druge da imaju povoljne uslove plaćanja kroz rate.

Slika V-3: Šablon davanja ustupaka



Izvor: Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 53

Prema jednom istraživanju,¹⁴⁵ najbolje je odmah uzvratiti istom merom na pozitivne poteze suprotne strane, jer čak i najmanje odlaganje može negativno uticati na uspostavljanje dugoročne saradnje. Brza pozitivna reakcija pokazuje da je pregovarač zainteresovan za postizanje ishoda koji odgovara obema stranama. Ipak,¹⁴⁶ ako dajemo nižu cenu kao ustupak, treba da formulišemo drugačiji paket ponude, tj. da tražimo drugačije uslove.

Vrlo često pregovori se vode o više pitanja ili problema. Kod integrativnog pregovaranja korisna je strategija davati ustupke tako da damo drugoj strani nešto što za nas ima malu vrednost, ali je vrlo važno drugoj strani, i obrnuto. Neki teoretičari čak predlažu da se pojedina pitanja rastave na više manjih, da bi pregovarači mogli da razmenjuju ustupke.¹⁴⁷



PITANJA

1. Koji su osnovni koncepti pregovaranja?
2. Šta je BATNA?
3. Koji su elementi BATNA-e?
4. Šta predstavlja zonu mogućeg dogovora?
5. Na koji način treba planirati ustupke?
6. Koja je razlika između stvaranja i deljenja vrednosti?

VI - PREGOVARAČKI PROCES

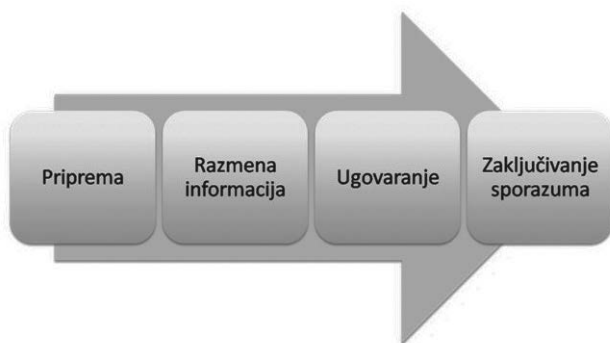
Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Objasnite tok pregovaračkog procesa
- ✓ Shvatite suštinu svake faze pregovaračkog procesa
- ✓ Znaete koje valute se razmenjuju u pregovorima

O pregovaranju obično mislimo kao o linearnom procesu pripreme, konkretnih pregovora i kasnijem dogovoru ili neuspehu, pri čemu se prvi korak odvija pre samih pregovora, a ostatak za pregovaračkim stolom. Autori se razlikuju prema broju faza pregovaračkog procesa, npr. dok neki govore o čak šest¹⁴⁸ ili osam¹⁴⁹ faza pregovaračkog procesa, za druge autore postoje samo tri¹⁵⁰ ili četiri¹⁵¹ koraka kod svih vrsta pregovora – priprema, razmena informacija, eksplicitno dogovaranje i obaveza izvršenja. U ovom udžbeniku smo na osnovu podela više renomiranih autora iz ove oblasti podelili pregovarački proces u četiri faze:

- ♦ priprema
- ♦ razmena informacija
- ♦ ugovaranje
- ♦ zaključivanje sporazuma odnosno ugovora

Slika VI-1: Faze pregovaračkog procesa



Važno je da naglasimo da se jednokratni pregovori sastoje od navedenih faza. Ali u slučaju tzv. višefaznog pregovaranja, tj. pregovora koja traju tokom dužeg vremenskog perioda i kroz nekoliko rundi, čitav ciklus se ponavlja nakon evaluacije postignutih rezultata. To je bio slučaj sa rundama Opšteg sporazuma o carinama i trgovini GATT pre osnivanja Svetske trgovinske organizacije. U ovom slučaju za svaku fazu vodi se zapisnik odnosno protokol sa prergovora.

1. PRIPREMA

Planiranje je po mnogim autorima najvažniji deo pregovora. Pregovaranje čini 80% planiranja i 20% akcije.¹⁵²

Prilikom planiranja strategije, pregovarači treba ne samo da vode računa o sopstvenim interesima, već i interesima suprotne strane. Naravno, interese treba rangirati po važnosti i unapred odrediti koje stvari se mogu dati kao ustupci drugoj strani, za razliku od onih od kojih se ne može odustati. Pri tome, treba pažljivo isplanirati kako ćemo doći do informacija o drugoj strani. Dobro postavljena pitanja mogu da potvrde pretpostavke ili da dovedu do novih saznanja o interesima koji su osnova pozicija druge strane. Kao deo rešenja pregovora gotovo uvek će se pojaviti novac. Potrebno je odrediti u kojoj meri novac može služiti kao zamena za druge potrebe, i pažljivo planirati potencijalne poteze vezane za novac.¹⁵³ Takođe, u pripremi pregovora treba obratiti pažnju na razmatranje zakonskih implikacija eventualnog sporazuma.¹⁵⁴

Lokacija u kojoj se odvijaju pregovori može da utiče na njihov rezultat. Zato mnogi menadžeri preferiraju neutralno mesto, ali to nije uvek moguće zbog ograničenih materijalnih uslova pregovarača ili zbog njihove percepcije važnosti posla. Domaćini su u psihološkoj prednosti zbog poznatog okruženja. Gosti mogu da dožive kulturni šok, a takođe su daleko od svog sistema profesionalne i lične podrške. Osim toga, lične

karakteristike pregovarača (npr. godine, pol ili rasa) mogu da utiču pozitivno ili negativno na ishod pregovaranja. Nekad može biti teško prevazići stereotipe, npr. kad žena pregovarač gostuje u arapskoj zemlji.

Prilikom pregovaranja od naročite važnosti je zona mogućeg dogovora. Svaka strana u pregovorima ima svoju zonu u okviru koje je voljna da pregovara. Ako se preklapaju ove zone prihvatanja, onda može doći do konačnog dogovora. U suprotnom, pregovaranje će biti uzaludno ako nijedna strana ne učini kompromis.

O pripremi pregovora ćemo detaljno govoriti u delu o pripremi strategije pregovaranja.

*„Najvažnije putovanje
na koje možete
krenuti u životu je
susretanje sa drugim
ljudima na pola puta.”*

Henri Bojl
(Henry Boyle)

Pregovaranje o plati

Recimo da ste upravo diplomirali i da tražite prvi posao. Morate da proučite tržište rada, šta vam je dostupno i raspon plata koje obično imaju mladi ljudi na sličnim poslovima. Takođe, treba da razmislite šta bi vam najviše odgovaralo što se tiče materijalnih i nematerijalnih beneficija: plate, bonusa, napredovanja u karijeri i slično. Koliko će vam biti potrebno novca za hranu, odeću i stan? Odredite sebi minimalnu platu za koju biste radili. Ako vas osoba koja vas intervjuiše pita koliku platu želite, vi recite iznos koji je malo viši od minimuma kojeg ste odredili. Na primer, ako ste došli do cifre od 40.000 dinara mesečno, možete da kažete da tražite od 41.000 do 45.000 mesečno. Dajte priliku poslodavcu da se oseća dobro ako ponudi npr. 41.000 ili 42.000 dinara. To znači da je poslodavac ipak snizio vaš najviši ponuđeni iznos, a vi ste ipak dobili platu koju ste želeli.

Izvor: prilagođeno prema Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 110

2. RAZMENA INFORMACIJA

Da bi se postigli najbolji rezultati pregovora, potrebno je da „pregovaramo sa obe strane stola,” tj. potrebno je ne samo da znamo svoje ciljeve, već i ciljeve i interese druge strane. Da bi to postigli, pregovarači mogu da otvoreno postavljaju pitanja, da čitaju između redova, da se stave u poziciju druge strane ili da u isto vreme daju više ponuda jednake vrednosti ali različitog sadržaja.¹⁵⁵

Svetski eksperti iz oblasti pregovaranja predlažu osnovnu formulu sa pet koraka za dobijanje informacija tokom procesa pregovaranja:¹⁵⁶

1. Aktivno slušanje: manje priče, više slušanja. Informacije uvek dolaze uz emocije, vrednosti, iskustvo i očekivanja. Potrebno je i da druga strana zna da pažljivo slušamo, a to ćemo ostvariti odgovarajućim neverbalnim znakovima, kao i zapisivanjem najvažnijih informacija. Zapisivanje nam pomaže da se koncentrišemo na ono što govori druga strana, a u isto vreme oni će ceniti pažnju koju im posvećujemo.
2. Postavite nepreteća pitanja. Treba početi sa otvorenim pitanjima, tj. onima koja zahtevaju puni odgovor, a ne samo da/ne. Primeri ovakvih pitanja su: „Šta je osnova vašeg predloga?“ i „Kako ste došli do tog zaključka?“ Ovakva pitanja smanjuju defanzivnost druge strane.
3. Pokažite da razumete njihova osećanja. Treba da pokušamo da vidimo situaciju sa tačke gledišta druge strane.
4. Ponovite ciljeve druge strane. Pre nego što odgovorimo na izjave ili pitanja druge strane, treba da potvrdimo i ponovimo ono što su oni već rekli i da pokažemo da smo razumeli.
5. Izražavajte pozitivna osećanja. Kad god nam druga strana da potrebne informacije, ili nam objasni svoje interese i razloge, treba da pokažemo da to cenimo, ako ne rečima, makar neverbalno.

Studije su pokazale da informacije koje pregovarač daje drugoj strani o tome šta misli o njenom/njegovom ponašanju i sposobnostima i samom procesu mogu da utiču na ishod pregovora, jer menjaju način na koji pregovarači interpretiraju neke važnije aspekte pregovaranja, kao što su interesi, prioriteti i moć.

Dobro se informišite!

Veoma je važno da imamo informacije o percepcijama ljudi sa kojima pregovaramo. Kad su naša očekivanja u pregovorima zasnovana na pogrešnim informacijama, druga strana nas verovatno neće uzeti za ozbiljno. Pogledajmo sledeću anegdotu:

Na kraju razgovora za posao ispitivač je upitao kandidata, entuzijastičnog ekonomistu na MBA studijama: „Koju biste početnu platu želeli da imate?“

Kandidat je odgovorio, „Hteo bih za početak oko 130.000 dinara mesečno, zavisno od paketa beneficija koji nudite.“

Ispitivač je rekao, „A šta biste rekli na pet nedelja godišnjeg odmora, potpuno zdravstveno i zubno osiguranje, uplatu u penzioni fond u iznosu od 50% plate i novi automobil koji bi kompanija uzela na lizing specijalno za Vas, svake dve godine, recimo crveni porše?“

MBA student je zabezeknuto rekao „Pa Vi se šalite?“

„Naravno,“ odgovori ispitivač. „Ali Vi ste prvi počeli.“

Izvor: Prilagođeno prema Lewicki, R., Saunders, M., Barry, B. (2010) *Negotiation*, McGraw-Hill International Edition, Singapore, p. 15

3. UGOVARANJE

Pošto je pregovaranje proces razmene, osnovno u tom procesu je davanje i uzimanje različitih valuta. **Valute** (vrednosti) definišemo kao „materijalne ili nematerijalne resurse koji za stranu koja ih prima imaju percipiranu vrednost.“¹⁵⁷ Jednostavne transakcije uključuju razmenu jedne valute da bismo dobili robu ili uslugu koja će zadovoljiti naše potrebe. Svakodnevno razmenjujemo različite valute, a najčešća valuta je novac. Kad uključimo u razmenu više valuta, to je pregovaranje. Najbolje su valute koje imaju veliku vrednost za primaoca, a mali trošak za davaoca.

Razlikujemo tri vrste valuta:

1. **primarne** – centralni fokus pregovaranja, obično novac u obliku cene, postotka ili sniženja. U većini slučajeva primarna valuta je glavna komponenta početne ponude.
2. **alternativne** – stvari koje poseduje jedna strana, a koje mogu da zadovolje potrebe druge strane. Alternativne valute često mogu da premoste jaz između strana kad ne postoji zona mogućeg sporazuma što se tiče primarnih valuta.
3. **elegantne** – stvari koje imaju veliku vrednost za primaoca, a predstavljaju nizak trošak za davaoca.¹⁵⁸

Valute razmene se izjednačavaju sa resursima, pa mogu biti materijalne (npr. novac, sirovine, proizvodi široke potrošnje, oprema) i nematerijalne (npr. znanje, raznovrsne usluge, priznanje ili vreme). Slede primeri nekih valuta:¹⁵⁹

- ♦ **Finansije:** Iako se novac smatra glavnom valutom, postoje mnoge druge stvari osim cene koje mogu biti važne u pregovorima, kao što su popust na količinu, niže cene uz dugoročni ugovor, odloženo plaćanje, lizing itd. Kad se pregovara sa zaposlenima, finansijske valute uključuju platu, bonus, prekovremeni rad, procenat, plaćeni odmor, odlazak na konferencije itd.
- ♦ **Ljudi:** Ova valuta može da uključi gostujuće osoblje, profesionalne usluge, konsultantske usluge, volju pregovarača da zajedno rade sa drugom stranom, posvećene zaposlene, stručnu pomoć u primeni opreme, upravljanju itd.
- ♦ **Objekti:** Pregovarač može posedovati objekat npr. za poslovni prostor, za stambeni prostor, skladištenje, lučke usluge, usluge slobodnih zona, ili može biti domaćin nekog događaja.
- ♦ **Oprema:** Jedna strana može da pozajmi opremu u objektima, ili da obezbedi dodatnu opremu tokom perioda najvećeg posla.
- ♦ **Prioriteti:** To može biti volja da se ubrza instalacija, da se smanje ili produže rokovi ili da se produže uslovi iz ugovora.
- ♦ **Informacije:** Na primer, pregovarač deli svoje znanje ili stručnost sa drugom stranom, omogućava im pristup određenim podacima, ili im služi kao preporuka.

- ♦ **Priznanje i nagrade:** To mogu biti zvanične nagrade, status favorizovanog prodavca ili dobavljača, zajedničko oglašavanje, predstavljanje na stručnim skupovima itd.
- ♦ **Sporazumi o vlasništvu:** To mogu biti specijalna prava ili privilegije, prvi pristup novoj tehnologiji, autorska prava, ekskluzivno pravo predstavljanja itd.
- ♦ **Prenos rizika:** Može da se radi o smanjenju ili eliminaciji postojećeg ili percipiranog rizika, putem davanja garancija, obeštećenja za gubitak itd.

Vrlo je važno da usaglasimo valute sa potrebama, a za to je neophodno dobro razumevanje potreba i interesa koji su u njihovoj osnovi.

4. ZAKLJUČIVANJE SPORAZUMA

Nakon pregovaranja zaključuje se sporazum odnosno ugovor. Kada se radi o međudržavnim pregovorima najčešće se zaključuje sporazum, a kada se radi o privrednim pregovorima, odnosno pregovorima između kompanija, najčešće se zaključuje poslovni ugovor. U zavisnosti od kulture pregovarača, potpisani ugovor može biti obavezujući za sve strane potpisnice ugovora, kao što je to u zemljama Zapada, dok npr. u Indiji i Kini ugovor služi samo kao odskočna daska u razvijanju dobrih međusobnih odnosa. O značaju formalnih ugovora govorimo u delu o međunarodnom poslovnom pregovaranju.

Za mnoge rukovodioce i pravnike, naročito u SAD, cilj pregovora je potpisivanje ugovora. Za njih je ugovor konačni skup prava i obaveza koji nadzire saradnju dve strane i određuje ko šta, kad i kako radi. Sa druge strane, u azijskim zemljama svrha pregovora je stvaranje poslovnog odnosa. Ova suštinska razlika u posmatranju cilja pregovora zahteva od poslovnih ljudi da postave sebi osnovno pitanje pre samih pregovora, a to je **šta je u stvari pogodba koju traži suprotna strana**.

U slučaju promene okolnosti ili pojave novih potencijalnih partnera, dolazi do **ponovnog pregovaranja**. U ovom slučaju jedna ili obe strane mogu da promene svoje početno stanovište.

Veoma važan deo ove faze je obezbediti uslove da se postignuti sporazum zaista i sprovede. Uglavnom, obe pregovaračke strane će uraditi svoj deo na sprovođenju sporazuma ako se radi o kooperativnom pregovaranju, tj. ako su obe (sve) strane sporazumom zadovoljile svoje interese. U suprotnom, naročito ako se radilo o zloupotrebi moći ili o upotrebi drugih prljavih pregovaračkih taktika, „gubitnik“, tj. ona strana kojoj je nametnuto rešenje će izbegavati izvršenje svog dela pogodbe.



5. RIZIK LOŠEG UGOVORA

Ako je loše sačinjen, ugovor može prouzrokovati mnoge spoljnotrgovinske rizike. On mora sadržavati sve bitne elemente u interesu svih potpisnika, da bi, u pravom smislu, bio izraz volje ugovornih strana. U ugovora posebno treba precizirati tzv. trgovinske, odnosno transportne klauzule (ima ih 11) koje je utvrdila Međunarodna trgovinska komora u Parizu (ICC). Njima se precizira kad vlasništvo robe prelazi iz ruku prodavca u ruke kupca, ko i na kojim relacijama snosi transportne troškove, ko je dužan da osigura robu i pribavi propratna dokumenta koja prate robu i bez kojih ona ne može da se kreće.¹⁶⁰

U međunarodnom ugovoru veoma je važno definisati raspone snošenja rizika od strane pojedinih ugovornih strana. Na primer, ko će snositi rizik gubitka robe ako brod, kamion, avion ili železnica koja prevozi robu doživi saobraćajnu nesreću?¹⁶¹

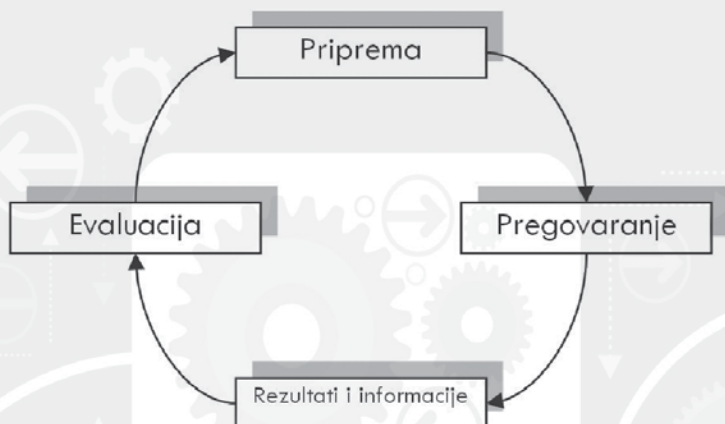
Međunarodni ugovor treba da sadrži opis robe koja se prodaje, njenu cenu, uslove isporuke (vreme, način i mesto) i plaćanje robe (vreme, način i valuta). Ti uslovi sadrže neke osnovne rizike posla za jednu ili drugu stranu. Izvoznik, ako ima veću pregovaračku moć, može te rizike da prebaci na uvoznika, tako što će tražiti da isplata bude u valuti izvoznika ili čvrstoj svetskoj valuti i to pre isporuke robe i da se isporuke desi u izvoznikovom skladištu ili fabrici. Međunarodni ugovori često sadrže i tzv. odredbu više sile (*force majeure*), koja dopušta odstupanje od ugovornih obaveza, delimično ili u celini, u slučaju rata, štrajkova i građanskih nereda.¹⁶²

6. PREGOVARAČKI PROCES PREMA HARVARDSKOM MODELU

Pregovori su često mnogo složeniji i mogu da uključe više rundi kao i više zainteresovanih strana. U različitim momentima se mogu pojaviti nove informacije koje dovode do drugačijeg pogleda na pitanja o kojima se pregovara. Ovakva složena dinamika pregovora dovela je renomirane stručnjake iz Harvardske poslovne škole do drugačijeg pogleda na pregovarački proces i njegovu pripremu (slika VI-2).

Ovde nakon priprema dolazi do pregovora koji dovode do nekog rešenja i novih informacija koje je potrebno proceniti. Rezultati evaluacije ulaze u pripremu nove runde pregovora, a taj proces se ponavlja sve dok se ne dođe do konačnog rešenja. Dakle, prema ovom modelu, pregovaranje je kontinuirani proces koji se stalno obnavlja i menja dok pregovarači razvijaju međusobni odnos.

Slika VI-2: Nelinearni proces pregovaranja



Izvor: Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 66

Kod Harvardskog modela pregovaračke strane imaju kontinuiranu dvosmernu komunikaciju, što jedino i može da omogući zajedničko stvaranje opcija koje su na obostranu korist, da bi došle do sporazuma baziranom na objektivnim standardima.



PITANJA

1. Koje su faze pregovaračkog procesa?
2. Šta sve ulazi u planiranje pregovora?
3. Zašto je važna razmena informacija u pregovorima?
4. Koje valute (vrednosti) se razmenjuju u pregovaranju?
5. Nabrojte neke nematerijalne valute.
6. Koji su rizici mogući kod lošeg ugovora?
7. Da li je pregovaranje linearan process?
8. Koje su faze procesa pregovaranja prema harvardskom modelu?

VII - PREGOVARAČKI SUBPROCESI

Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Razumete psihološke i sociološke činioce koji se odvijaju paralelno sa pregovaračkim procesom
- ✓ Shvatite uticaj pregovaračkih subprocesa na ishod pregovora
- ✓ Objasnite pojedinačne pregovaračke subprocese: percepciju, komunikaciju, moć, uticaj, pregovaračku etiku i emocije.

Za vreme pregovaranja se odvijaju različiti psihološki i sociološki subprocesi koji utiču kako na pregovarače kao pojedince, na njihov izbor pregovaračkih taktika i uticaj koji imaju na pregovarače suprotne strane, tako i na proces u celini i interakciju pregovarača i konačni ishod procesa pregovaranja, kao i na eventualni budući razvoj njihovih međusobnih odnosa. Ti procesi su percepcija, komunikacija, moć, uticaj, ubeđivanje, pregovaračka etika i emocije.

1. PERCEPCIJA

Snaga pregovarača leži u percepciji druge strane, tj. nije nam potrebno stvarno jaka pozicija sve dok druga strana misli da je imamo. Ako naš suparnik misli da možemo da utičemo na njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, imamo moć da utičemo na rezultat pregovora.¹⁶³

Pregovaračka moć se zasniva na percepciji, a ponekad i iluziji posmatrača da druga strana ima moć i da može da je upotrebi. Nekađ se dogodi da, stvarajući iluziju moći, pregovarač prevari ne samo suprotnu stranu, nego i sam sebe da je poseduje.

Percepcija je i glavni uzročnik nezadovoljstva kod pobednika u aukciji, koji se često osećaju neprijatno i razočarano, tzv. pobedničko prokletstvo. Uobičajeno je da na aukcijama pobednici nadmetanja plate više nego što je kupljeni predmet zaista vredan.

„Pregovaračka snaga ne zavisi toliko od moći koju imamo, već o moći koju drugi veruju da imamo.”

Fred Iklé

2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je osnova pregovaranja i teče pre i za vreme samih pregovora. Tokom pregovora odvija se pet različitih kategorija komuniciranja¹⁶⁴ i to:

- ♦ Ponude, protivponude i motivi,
- ♦ Informacije o alternativama,
- ♦ Informacije o rezultatima,
- ♦ Objašnjavanje i
- ♦ Komunikacija o procesu.

1. Ponude, protivponude i motivi

Možda najvažniji tip komuniciranja u toku pregovora su one koje prenose ponude i protivponude pregovaračkih strana. Svaki pregovarač ima prioritete i sklonosti, i ponaša se u skladu s njima. Ti prioriteti reflektuju u velikoj meri (skriveno) motive pregovarača, koji se ispoljavaju tokom pregovora i mogu uticati na ponašanje suprotne strane, kao i na ishod pregovora. Praksa govori da pregovarači koji pokazuju brigu za prijateljske odnose između dveju strana komuniciraju pozitivna osećanja kojima se smanjuje tenzija i olakšava dogovor. Nasuprot njima, oni čiji motivi su prestiž, moć i reputacija, uglavnom odbijaju ustupke i dovode do eskalacije sukoba.

2. Informacije o alternativama

Postavlja se pitanje da li je dovoljno postojanje BATNA-e da bi pregovarač imao prednost nad suprotnom stranom, ili oni treba da kažu suprotnoj strani o alternativama koje imaju. Postojanje najbolje alternative menja nekoliko stvari u pregovorima: (1) pregovarači sa atraktivnim alternativama imaju više krajnje prihvatljive sume; (2) pregovarači čiji suparnici imaju atraktivnu BATNA-u postavljaju nižu krajnju prihvatljivu sumu; i (3) kad su obe strane upoznate sa atraktivnim alternativama jedne strane, taj pregovarač ostvari bolji rezultat u pregovaranju. Istraživanja pokazuju da pregovarači sa atraktivnim alternativama obavezno treba da kažu drugoj strani za nju da bi je u potpunosti iskoristili.

3. Informacije o rezultatima

Pregovarači treba da budu pažljivi kad dele informacije sa drugom stranom o svom zadovoljstvu pregovorima, naročito ako žele da pregovaraju s njima i u budućnosti. Jedno istraživanje je pokazalo da se pregovarači osećaju manje pozitivno povodom sopstvenog rezultata ako otkriju da je druga strana zadovoljna postignutim rezultatom.¹⁶⁵

4. Objašnjenja

Još jedan vid komunikacije za vreme pregovora su razne vrste objašnjenja: o olakšavajućim okolnostima zbog kojih su pregovarači zauzeli određenu poziciju, o opravdanjima sa šire tačke gledišta, npr. da iako su uradili nešto loše, to je bilo sa dobrim namerama, ili o promeni konteksta situacije, tj. ako pregovarač objašnjava da je potrebno pretrpeti kratkoročni gubitak za dugoročni dobitak.

5. Komunikacija o procesu

Pregovarači razgovaraju i o samom procesu pregovaranja – kako se odvija i koje procedure bi mogle poboljšati situaciju. Npr. pregovarač može da naglasi drugoj strani da je određeni postupak kontraproduktivan za nastavak pregovora.

Za komunikaciju je važno šta kažete (verbalni aspekt komunikacije), kako to kažete (neverbalni aspekt) i putem kojeg sredstva (medij komunikacije).

2.1. VERBALNA KOMUNIKACIJA

Iako se u pripremi pregovora najveća pažnja daje onome što će pregovarač reći, procentualno najmanji deo značenja slušalac dobija iz verbalne komunikacije. Ipak, potrebno je obratiti pažnju na jezik pregovora:

- ♦ Polarizovani jezik, tj. upotreba pretežno pozitivnih ili negativnih izraza
- ♦ Upotreba žargona ili previše stručnog jezika, nerazumljivog za druge pregovarače
- ♦ Korišćenje emocijama nabijenog govora itd.

U svakoj komunikaciji postoji mogućnost nesporazuma, a naročito ako se radi o pripadnicima različitih kultura, starosnih grupa, društvenih grupa ili pola. Ponekad je teže prevazići nesporazume u muško-ženskim odnosima nego između pripadnika različitih kultura, zato što smo za ovakve nesporazume manje pripremljeni.

2.2. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Kao što smo ranije rekli, komunikacija se sastoji od verbalnih i neverbalnih simbola. Neverbalni simboli uključuju ponašanje i pokrete. Neki pokreti su naročito važni u uspostavljanju veze sa drugom osobom za vreme pregovora. Oni drugima saopštavaju da slušamo ili da smo spremni da primimo njihovu poruku. To su pogled u oči, položaj tela

i razni ohrabrujući znakovi, kao što su klimanje glavom ili znak rukama da sagovornik nastavi sa izlaganjem.

Većina neverbalne komunikacije se sastoji od nevoljnih pokreta, pa zato otkriva više nego verbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija nam je naročito važna tokom pregovora. U tabeli VII-1 su navedeni uobičajeni neverbalni signali koji se javljaju za vreme pregovora.

Ipak, sa vremenom i uz vežbu je moguće kontrolisati i nevoljne pokrete, kao što su mrštenje ili lupkanje prstima po stolu ili druge pokrete koji prenose negativno značenje.

Potrebno je naglasiti da pojedinačni gestovi nekad nemaju nikakvo značenje. Na primer, prekrštene ruke na grudima mogu jednostavno da znače da je toj osobi hladno, a ne da je neprijateljski raspoložena.

Tabela VII-1: Razumevanje neverbalne komunikacije za vreme pregovora

OSEĆANJA	TELESNA MANIFESTACIJA
Otvorenost	Otvorene ruke, raskopčan sako
Iscrpljenost	Prekrštene ruke ili noge, noga prebačena preko naslona stolice, upiranje kažiprstom, itd.
Razmišljanje/ analiziranje	Skidanje i brisanje naočara, stavljanje ruke na nos, trljanje brade, nagnuta glava, gledanje preko naočara, ustajanje i šetanje pored stola
Poverenje	Ruke na potiljku ili na reverima sakoa, ruke u džepovima, sa palčevima napolju
Teritorijalna dominacija	Noge na stolu ili stolici, ruke na potiljku i zavaljenost u stolici, naslanjanje ili dodirivanje predmeta
Nervoza	Pročišćavanje grla, zviždanje, držanje ruke preko usta za vreme govora, znojenje, uzdisanje, izbegavanje pogleda sagovornika, povlačenje/čupkanje odeće
Frustracija	Kratak dah, čvrsto stisnute ruke, provlačenje ruke kroz kosu, trljanje potiljka, kršenje ruku
Dosada	Buljenje, prekrštene noge i klaćenje stopala, lupkanje po stolu, glava naslonjena na dlanove
Prihvatanje	Ruka na grudima, dodirivanje, otvorene ruke, približavanje sagovorniku
Očekivanje	Trljanje dlanova, prekršteni prsti, igranje novcem, približavanje sagovorniku
Sumnja	Izbegavanje pogleda, odmicanje od sagovornika, dodirivanje/trljanje nosa, zaskopčavanje sakoa, prekrštene ruke, pogledi u stranu, trljanje očiju
Pažnja	Ruke na bokovima, približavanje, sedenje na ivici stolice, nagnuta glava, otvorene ruke, otkopčavanje sakoa, raširene ruke uz držanje ivice stola

Izvor: prilagođeno iz Forsyth, P. (2000) *The Negotiator's Pocketbook*, Management Pocketbooks, 2 Rev Edition, Alresford Hampshire, pp. 81-85

2.3. KLIMA ZA VREME PREGOVORA

Svaki pregovarački proces ima sopstvenu klimu, tj. **opšte raspoloženje koje utiče na način razvijanja pregovora**, a određuje je način na koji se ponašaju učesnici pregovora. Možemo uočiti kakvi su međusobni odnosi pregovarača ako posmatramo ton glasa, reči koje koriste, pokrete i kako su smešteni u prostoriji. Važno je da postoji pozitivna klima u kojoj obe strane žele da rade zajedno do zadovoljavajućeg rešenja.

Osnovni razlog za pokušaj kontrolisanja klime treba da bude pokazivanje drugoj strani da se pregovarač rukovodi kako svojim, tako i interesima druge strane. Ako pregovarač uspe da stvori pozitivnu klimu, druga strana će se onda verovatno truditi da reši probleme umesto da ih puste da eskaliraju. Sve vreme treba da posmatramo drugog pregovarača, jer će njegovo neverbalno ponašanje pokazivati i njegov stav. Na primer, ako prekrsti ruke na grudima, prekrsti noge, upire prstom i pravi nervozne pokrete znači da je njegov stav promenjen od pažnje do neprijateljstva. U pregovorima se susrećemo sa ovim vidovima klime, tj. raspoloženja: ¹⁶⁶

- ♦ Neprijateljska klima, koja nastaje kad jedna strana zanemaruje interese druge strane. U takvoj klimi pregovarač treba da pokaže svoju odlučnost, da bude fokusiran na svoje ciljeve, ali da se ponaša prijateljski.
- ♦ Dosada, koja se pokazuje lupkanjem prstima po stolu, crtanje po papirima, gledanjem u jednu tačku... Potrebno je videti kako ponovo zadobiti pažnju druge strane ili napraviti pauzu.
- ♦ Sumnjičavost. Teško je napredovati ako vam druga strana ne veruje. Treba objasniti drugom pregovaraču da pokušavate da dođete do rešenja koje bi bilo od koristi za obe strane.
- ♦ Neorganizovanost, koja nastaje kad jedna ili obe strane nisu adekvatno pripremljene. Naročito u slučaju kad nije utvrđen dnevni red, treba prekinuti pregovore, odrediti dnevni red i držati ga se.
- ♦ Suviše prijateljska klima. Neiskusni pregovarači mogu imati problem jer se ponašaju previše prijateljski da bi sakrili nedostatak poverenja. Potrebno je kanalisati razgovore u skladu sa dnevnim redom.
- ♦ Napeta klima – potrebno je spustiti pritisak ili pauzom ili humorom. Ipak, treba voditi računa da druga strana ne stekne utisak da se šalimo na njihov račun.

Održavanje pozitivne pregovaračke klime je jedno od glavnih pregovaračkih oruđa i pregovarači treba da pokušaju da razumeju ponašanje druge strane. Ipak, neiskusni pregovarači često upadaju u grešku „suviše prijateljske klime“ kad predugo razgovaraju o stvarima koje se ne tiču pregovora i ne uspevaju da dođu do pitanja o kojima treba dostići sporazum.

2.4. MEDIJI KOMUNIKACIJE

Odabrani kanali ili mediji komunikacije mogu imati uticaj na rezultat pregovora. Medij komunikacije utiče i na percepciju pregovora i na norme ponašanja. Glavna razlika između medija komunikacije je prisustvo pregovarača i sposobnost komuni-

kacionog kanala da prenese suptilne nijanse značenja izvan bukvalnog značenja reči poruke. Na primer, kao alternativa susretu licem u lice, telefonski razgovor jedini uspeva da prenosi značenja tonom glasa, ali ne može da prenosi komunikaciju izrazima lica ili pokretima tela.

E-mail se sve više koristi kao sredstvo komunikacije u pregovorima. Postoje značajna razlika između ovog i drugih medija komunikacije. Za većinu ljudi to je neformalno sredstvo komuniciranja, tako da čak i u formalnoj poslovnoj komunikaciji koriste neformalan jezik, ne paze na gramatička pravila, ortografiju i znakove interpunkcije. Internet daje pogrešan osećaj anonimnosti, pa ljudi u ovakvom komuniciranju često kažu stvari koje ne bi rekli u susretu licem u lice, npr. postavljaju ultimatumе, izazivaju drugu stranu itd.

2.5. PROBLEMI U KOMUNIKACIJI

Postoje tri velika problema u komunikaciji za vreme pregovora: ¹⁶⁷

- ♦ Pregovarači se ne obraćaju jedan drugom, ili makar ne na način na koji mogu da se razumeju. Često se događa da su obe strane odustale od ozbiljne komunikacije sa drugom stranom. Umesto toga, možda govore samo zato da bi zadivili neku treću stranu ili druge zainteresovane za rešenje konflikta. Umesto da razgovaraju sa suprotnom stranom o konstruktivnom rešenju problema, oni razgovorom navode druge da im daju podršku u sukobu.
- ♦ Čak i ako se jasno i glasno obraćamo drugoj strani, oni nas možda ne čuju. To predstavlja drugi problem u komunikaciji. U pregovaranju se često desi da pregovarači obraćaju pažnju na ono što će oni sledeće reći i kako će formulisati neki argument, a ne na ono što govori neko drugi. Ili može se desiti da slušaju one koje predstavljaju, tj. u čije ime pregovaraju, umesto pregovarače druge strane.
- ♦ Treći problem u komunikaciji je nesporazum. Jedna strana može pogrešno da protumači ono što kaže druga strana. Kad se radi o pripadnicima različitih kultura, mnogo je veća mogućnost za nesporazum.

3. PREGOVARAČKA MOĆ

Reč „moć” često ima negativan prizvuk, uz osećanje opasnosti i manipulacije. Način na koji utičemo na druge ljude, motivišemo ih i delegiramo zadatke su primeri pozitivnog korišćenja moći. Ipak, sama po sebi moć nije ni pozitivna ni negativna.

Iako mnogi izjednačavaju moć sa nasiljem, ova dva pojma se razlikuju. Moć je psihološka kategorija, moralna snaga koja navodi ljude da žele da se povinuju, a nasilje nameće poslušnost putem fizičkog kažnjavanja. Nasilje često smanjuje moć onih koji ga upotrebljavaju, i u isto vreme je potrebno koristiti ga sve više da bi se dobila ili zadržala kontrola.

U kontekstu pregovora ne analiziramo apsolutnu moć, već onu koja je relevantna za dati konflikt ili situaciju. Moć je veoma važna komponenta pregovaranja, jer daje jednoj strani prednost nad drugom stranom. U literaturi postoji više različitih definicija moći. Prema jednoj grupi autora, moć je sposobnost pregovarača da ostvari prednost ili da poveća mogućnost ostvarenja svojih ciljeva,¹⁶⁸ dok drugi smatraju da je **pregovaračka moć mogućnost da se utiče na odluke druge strane za pregovaračkim stolom na željeni način.**¹⁶⁹

„Moć je u oku posmatrača.”

Sun Cu

Svi pregovarači žele moć i znaju šta mogu da ostvare pritiskom na drugu stranu, te pokušavaju da ubede suparnike da se slože s njima i da ih navedu da im daju ono što žele. Kad pregovarač smatra da ima manje moći od druge strane, veruje da druga strana već poseduje neku prednost koju će upotrebiti, pa stoga traži veću moć da bi neutralisao moć druge strane. U drugom slučaju pregovarač veruje da mu je potrebno da ima veću moć od druge strane da bi ostvario ili održao prednost nad suparnicima i došao do željenog ishoda u predstojećim pregovorima.

Razne taktike koje koriste pregovarači su ili usmerene na povećanje sopstvene moći ili na smanjenje moći suprotne strane. Njihov rezultat je ili ujednačavanje moći (kad strane imaju relativno jednaku moć) ili razlika u moći (jedna strana ima veću moć od druge).

Postoji razlika između objektivne ili stvarne moći i subjektivne ili percipirane moći. Kao što kaže Sun Tzu, moć je u oku posmatrača. Da bi bila delotvorna, nije potrebno da se poseduje u potpunosti. Umesto toga, **pregovarač mora da izgleda kao da poseduje moć i da je može upotrebiti kad poželi.** Ako vi – i drugi ljudi – mislite da je imate, onda je i imate.

Dobijanje moći uvek ima svoju cenu. Bilo da se radi o političkom ili poslovnom pregovaranju, identifikovanje i razvijanje alternativnih izvora uvek može da dovede i do neželjenih posledica. Ponašanje druge strane pokazuje moć i uticaj koje pregovarač ima. Veoma je važno odrediti strategije i taktike za pojedine osobe. Jedna od taktika koju koriste mnogi pregovarači je više ili manje otvoreno pomenuti da poseduju dobre alternative (BATNA).

Ravnoteža moći može da varira od pregovora do pregovora, čak i ako su iste dve osobe prisutne u oba slučaja. U bilo kojoj prilici najviše moći će imati onaj koji najviše dobija ili najmanje gubi završetkom procesa.¹⁷⁰

Uspešni pregovori u savremenom svetu sve više zahtevaju kooperaciju i obostrani interes zasnovan na kompromisima, nego kruto nametanje moći, pošto zaključeni ugovori i sporazumi zahtevaju minimalni interes obe odnosno svih ugovornih strana.

3.1.VRSTE MOĆI

U pregovaranju moć može imati više oblika.¹⁷¹ Ona može biti **poziciona** (moć položaja) u slučaju zvaničnika izabranog na određeni položaj, **tehnička**, koja se zasniva na znanju ili specijalnoj obuci ili **lična**, koja se zasniva na ličnoj harizmi osobe. Često se dogodi da druga strana u stvari nema tu moć koju joj mi pripisujemo.

Postoje četiri velike strategije moći u okruženju poslovnog pregovaranja:¹⁷²

1. **Podrška** - Sticanje podrške drugih ljudi, često putem odnosa zavisnosti.

Mala preduzeća, kao što je to proizvođač auto delova, često uspostavljaju zavisnost ili štitenički odnos sa većim preduzećem, npr. proizvođačem automobila. Strane koje primenjuju ovu strategiju jasno daju do znanja većem preduzeću da su spremne da izvrše naređenja tog većeg preduzeća. Istovremeno traže od jače strane da se ponaša na odgovarajući način, tj. da se osećaju obaveznim prema slabijoj strani. Zavisnost se ipak ne može uspostaviti jednostrano. Veće preduzeće mora biti sigurno da će imati neke koristi od svog štitenika. Problem kod ovakve strategije su moguće promene kod glavnog preduzeća: u momentu kad pronade jeftinijeg proizvođača delova, prekinuće svoj odnos sa malim preduzećem.

2. **Samostalnost** - Uspostavljanje lične samostalnosti i nezavisnosti od drugih.

Plašeći se troškova strategije traženja podrške, mnoga preduzeća biraju samostalnost, npr. preduzimaju strana ulaganja samo u obliku filijale u punom vlasništvu, jer im to daje veću kontrolu nad poslovanjem u odnosu na zajednička ulaganja ili strateški savez. Da bi uspešno sačuvale samostalnost, mnoge kompanije uglavnom moraju da se upuštaju u stalne pregovore.

3. **Nametanje** - Nametljivo ponašanje u vezi, gospodarenje i vršenje pritiska na druge ljude.

Nametanje je tradicionalno uobičajena strategija moćnih. Putem prinude, pretnji i jednostranih postupaka velike kompanije primoravaju druge da im daju ono što žele.

4. **Zajedništvo** - Postajanje dela organizacije ili tima.

Kompanije stvaraju saveze, koalicije i udruženja koja povećavaju moć i mogućnost pregovaračke strane da ostvari ciljeve koristeći sredstva drugih. Ovu strategiju naročito primenjuju naizgled slabe strane. Male kompanije često pokušavaju da uđu u koaliciju koja sadrži nekog jakog partnera.

Možemo da kažemo da je pregovaranje samo jedan od nekoliko mogućih procesa razmene.¹⁷³ Na slici VII-1 je prikazana hijerarhija procesa razmene zasnovana na nivou moći. Na vrhu je strategija izbegavanja pregovora (odbijanje da se uđe u pregovore), npr. ako posedujemo neki predmet tolike sentimentalne vrednosti da ga nikad ne bismo prodali. Ipak, čak i ovakva strategija se može prevazići izuzetno dobrom ponudom druge strane. Sledeći stepen je fiksna cena, na kojem se zasniva ideja maloprodaje. Cene svih proizvoda u supermarketima su utvrđene, i kupac može samo da odluči da li da kupi ili ne. Cenkanje uključuje dve strane koje se pogađaju oko jednog pitanja, obično cene, npr. kod kupoprodaje automobila. Većina nas cenkanje smatra pregovaranjem. Glavna razlika između ova dva pojma je što pregovaranje uključuje više pitanja ili valuta. Moć koju pregovarač ima će odrediti koji će proces razmene koristiti.

„Mnogo više možete postići uz lepu reč i pištolj, nego ako imate samo lepu reč.”

Al Kapone
(Al Capone)

Slika VII-1: Proces razmene i moć



Izvor: Gosselin, T, (2007), Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 7

3.2. TAKTIKE MOĆI

Pregovarači koriste razne taktike da bi povećali svoju pregovaračku moć.¹⁷⁴

- ♦ **Izgrađivanje odnosa sa odgovarajućom trećom stranom.** Jedan od najuspešnijih načina za povećanje moći pregovarača je izgrađivanje odnosa podržavanja sa jakom trećom stranom koja je voljna da se uključi u pregovore. U mnogim slučajevima upravo jaka treća strana ima uticaj na suprotnu stranu. Pažljivo biranje prijatelja je veoma važno, zato što vam nijedna treća strana neće biti potpuno posvećena jer ona ipak sledi sopstvene interese. U izboru treće strane pregovarač ima tri mogućnosti: prijatelj drugog pregovarača, suparnik drugog pregovarača ili jaka nepristrasna strana. Najveći rizik donosi izbor neprijatelja drugog pregovarača jer to može da razdraži drugu stranu.
- ♦ **Druga rešenja van pregovaračkog stola.** Razvijajući druge alternative delovanja, pregovaračka strana može na kraju da odluči da krene upravo tim drugim putem, ili da ih samo koristi da ubedi suprotnu stranu da poboljša uslove ugovora. Na primer, kad je predsednik Dajmler-Benca rekao predsedniku Krajslera da je vodio razgovore sa Fordom oko mogućeg spajanja, to je ojačalo Dajmler-Benc u pregovorima oko kupovine Krajslera.
- ♦ **Privlačenje pažnje.** Nedostatak pažnje jače strane često znači da ona slabiju stranu ne smatra bitnom ili jakom, i obično se pokazuje poveravanjem pregovora menadžmentu niskog nivoa sa ograničenim ovlašćenjima. Taktike privlačenja pažnje obično se sastoje iz odugovlačenja ili napuštanja pregovora.
- ♦ **Preuzimanje inicijative.** Iskustvo pokazuje da kompanije koje preuzimaju inicijativu u svojim odnosima sa drugima prođu bolje nego one koje su ukočene svojim osećanjem nemoći pa čekaju predlog druge strane. Davanjem predloga na koji druga strana treba da odgovori, slabija strana može da poveća svoju moć i utiče na tok pregovora.

- ♦ **„Podeli pa vladaj“.** Pregovarači uvek treba da traže podele na drugoj strani i da pokušaju da ih iskoriste. Jaka druga strana obično ima puno odnosa, interesa i grupa o kojima treba da vodi računa, što može da omogući veštom pregovaraču da poveća svoju pregovaračku moć.
- ♦ **Izgradnja mostova.** Ova taktika se sastoji iz traženja zajedničkih činilaca koji slabijeg pregovarača mogu povezati sa suprotnom stranom, a to može biti neka istorijska veza, slična kultura ili jezik itd. Jaki pregovarači uglavnom ne vide razloga da posluju sa slabima, a posebni interesi i veze sa delovima druge strane mogu da povećaju pregovaračku moć slabijeg pregovarača.
- ♦ **Povezivanje.** Ova taktika se odnosi na povezivanje više zahteva, koji naizgled mogu biti i nepovezani, u jedan jedinstveni pregovarački zahtev, gde se rešenje jednog problema uslovljava rešenjem drugog, koji možda za suprotnu stranu nije bio dovoljno važan da bi se uvrstio u dnevni red pregovora.

3.3. IZVORI PREGOVARAČKE MOĆI

Pre nego što pregovaranje formalno započne, treba da napravimo listu mogućih sredstava i izvora moći i naših i druge strane. To će nam povećati samouverenost i pomoći da prilagodimo očekivanja i preferencije druge strane.¹⁷⁵ Negovanje prijateljskih odnosa sa drugom stranom je jedan od glavnih izvora moći u pregovorima.¹⁷⁶

Informacije su glavni izvor pregovaračke moći. Vaše poznavanje pitanja o kojima se pregovara, informacija koje poseduje druga strana i količine informacija koje želite da otkrijete jedni drugima znači kontrolisati tempo i pravac pregovora. Prave informacije su ključne, a pregovarači često padaju u iskušenje da njima manipulišu i da se stalno pitaju da li druga strana radi to isto. Onda nas i ne iznenađuje da se većina etički dvosmislenih pregovaračkih taktika tiče istine – koliko pregovarači treba da budu iskreni.¹⁷⁷ Među informacijama koje poseduje pregovarač veoma je važno njegovo znanje o resursima koje „kontrolise“ i koji se mogu upotrebiti za rešavanje problema koji je tema pregovora. Ako imate sve resurse potrebne za rešavanje tog pitanja i da ostvarite ciljeve, onda imate moć i možda nema ni potrebe da pregovarate ni sa kim da biste postigli te ciljeve.

Položaj pregovarača u hijerarhiji organizacije takođe je važna odrednica njegove moći u kompaniji. On mora ne samo da bude na položaju koji mu omogućava da izdaje naredbe, već i podređeni moraju ozbiljno uzimati ta naređenja, jer u suprotnom njihove performanse neće odgovarati ciljevima koje ste postavili.

Možemo da kažemo i da se pregovaračku moć sastoji od tri faktora:¹⁷⁸ (1) **resursi** – materijalni (finansijski, ljudski, tehnološki) i nematerijalni (informacija, reputacija, motivacija); (2) **veštine** – a to je efikasnost upravljanja resursima, npr. informacije kao resurs nam daju moć jedino ako znamo kako da ih iskoristimo; (3) **distinktivna prednost**, koja dolazi od kombinacije resursa i veština – što su vam resursi ređi i traženiji, i što njima bolje upravljate, to vam je izraženija i konkurentna prednost. Moć je dinamička kategorija i, u okruženju koje se stalno menja, stratejska moć može da raste ili opada.

Pregovarači treba da periodično urade SWOT analizu relativne strategijske moći pregovarača obe strane, tj. procenu trenutnih resursa i veština.¹⁷⁹

- ♦ **Snage** pregovarača su veštine i resursi koje poseduje (materijalne – informacije, finansijska sredstva ili nematerijalne – kreativnost, posvećenost, timski duh) i bilo koji drugi elementi koji povećavaju pregovaračku moć, dobar pregovarački tim ili dobra reputacija pregovarača. Jedan od načina za povećanje pregovaračke moći je stvaranje koalicije.
- ♦ **Slabosti** su upravo nedostatak pomenutih snaga, tj. veština i resursa. Slabost može biti i nedostatak realističnih ciljeva.
- ♦ **Mogućnosti** su svi povoljni elementi u eksternom okruženju pregovarača (ekonomskom, političkom, pravnom, društvenom, kulturnom i tehnološkom) i način na koji se ti elementi mogu iskoristiti za povećanje strategijske moći pregovarača.
- ♦ **Pretnje** nisu preteće izjave druge strane, već elementi iz okruženja koji pregovarača mogu sprečiti u dostizanju ciljeva.

Izvori moći mogu biti materijalni i nematerijalni.¹⁸⁰ U fizička sredstva spadaju:

- ♦ Kapital
- ♦ Tehnologija
- ♦ Organizacija

Nematerijalna sredstva su:

- ♦ Izvorna ideja
- ♦ Dobri odnosi
- ♦ Ugled iskrenog pregovarača.

Koji faktori moći će imati presudnu ulogu zavisi od situacije. Strategija poslovnog pregovaranja ne može da se odredi dok pregovaračka strane ne utvrdi svoje ciljeve. Često se događa na početku pregovaranja da slabija strana odmah pokaže svoj početni nedostatak snage, što kasnije u velikoj meri određuje i ton i ishod pregovora.

Pregovaračka moć ima krucijalnu ulogu u svim vrstama pregovaranja, bez obzira da li se radi o pregovaranju između poslodavaca i zaposlenih, između kupca i prodavca ili političkom pregovaranju. Moć je **percepcija** koju ima svaka strana o sopstvenim snagama ili slabostima u odnosu na drugu stranu.¹⁸¹ Ta percepcija moći utiče na sposobnost svake strane da ostvari svoje ciljeve, i što je veća vaša moć u odnosu na drugu stranu, manje ćete ustupaka morati da napravite. Osim već pomenutih izvora moći u pregovorima, pogledajmo još neke:

- ♦ **Potrebe.** Interesi partnera su najznačajniji u pregovaranju. Glavno pitanje je kome je potrebniji ishod pregovora. Na primer, u pregovorima između kupca i prodavca, kome je prodaja potrebna, kupcu ili prodavcu? Što intenzivnije želite da prodate, to će biti veća pregovaračka moć kupca.
- ♦ **Mogućnost izbora.** Koje su alternative za svaku stranu ako ne dođe do dogovora? Što je bolja vaša BATNA, veća je moć koju imate.
- ♦ **Rok/vreme.** Vreme se odnosi na moguće događaje koji bi nametnuli rok bilo kojoj pregovaračkoj strani. Ako je npr. kupac pod pritiskom rokova, to obično prodavcu daje pregovaračku moć.

- ♦ **Međusobni odnosi.** Ako prodavac ima dobro razvijen dugotrajni odnos sa klijentom, to im daje određenu moć. Ali neki klijenti ne dozvoljavaju razgovor o bilo čemu osim o poslu i ne dozvoljavaju produbljivanje međusobnih odnosa.
- ♦ **Ulaganje.** Što više vremena, energije i sredstava jedna strana uloži u pregovore, više će se truditi da dođe do dogovora, što drugoj strani daje veću pregovaračku moć.
- ♦ **Kredibilitet.** Materijalni dokazi vašeg ranijeg uspešnog poslovanja povećavaju vašu pregovaračku moć, npr. činjenica da su među vašim klijentima velike i značajne kompanije.
- ♦ **Znanje.** Znanje je moć. Što bolje poznajete potrebe i želje vaših klijenata, imaćete i veću pregovaračku moć.
- ♦ **Veštine.** Danas su pregovaračke veštine sve više na ceni, i mnogi poslovni ljudi idu na seminare da bi ih poboljšali.

Kulturološke razlike među pregovaračkim stranama mogu da utiču na percepciju moći i na uspešnost korišćenja određenih taktika.

4. PREGOVARAČKI UTICAJ

Moć i uticaj se razlikuju. Dok je **moć** potencijal za promenu tuđih stavova i ponašanja koji pojedinac ima u datoj situaciji, **uticaj** je aktivirana moć (moć u akciji), stvarne poruke i taktike koje pojedinac koristi da bi promenio stavove i/ili ponašanje drugih. Drugim rečima, moć je potencijalni uticaj, dok je uticaj kinetička moć (upotrebljena moć).¹⁸²

Obično se misli da je za uspešno pregovaranje potreban određeni stepen saradnje, kao i želja za obostranom koristi. Pregovaranje može da se odvija u relativno dugom vremenskom periodu, ali uglavnom se na njega gleda kao na dostizanje jednog dogovora, ili nekoliko povezanih. Dok postoji dugoročni odnos (npr. između dobavljača i kupca ili u radnim odnosima), on se obično posmatra kao niz uspešnih dogovora, od kojih je svaki odvojeni događaj unutar tog dugoročnog odnosa.

Sa druge strane, uticaj je navođenje drugih ljudi da rade ono što mi želimo da rade. Uglavnom se radi o tome da menjamo ponašanje drugih ljudi kroz uveravanje. Uticaj ponekad uključuje pokušaje ohrabririvanja drugih da rade stvari koje odgovaraju našim ciljevima. Ti pokušaji se mogu odvijati u toku bilo kojeg vremenskog perioda i mogu da uključe i neke oblike kompromisa.

Uticaj može da se događa stalno i/ili kao niz kratkih događaja. Osim toga, može biti implicitno i neprepoznatljivo za jednu od strana. Kao i pregovaranje, uticaj se može odvijati kao odvojen, poseban događaj, ali za razliku od pregovaranja, može da bude potpuno otvoren u smislu nedostatka specifičnog fokusa i neke vrste dogovorenog

okvira u kojem će se rešavati pitanja. Kod uticaja sopstveni interesi mogu biti najvažniji, iako to ne znači da će oni isključiti nesebična dela ili zajedničke interese. Sve u svemu, uticaj je manje vezan, manje ograničen vremenom i ima više vrsta i mogućnosti nego pregovaranje. Stoga, iako su uticaj i pregovaranje slični, kvalitativno se razlikuju.¹⁸³

Postoji više taktika uticanja na razmišljanje drugih, npr. racionalni argumenti i činjenice kojima ih potkrepljujemo, davanje ustupaka ili činjenje usluga drugoj strani, laskanje ili prljave taktike kao što su pretnje, odlaganje ili prekid pregovora.

U poslovnom okruženju postoji šest grupa strategija uticaja na saradnike:

1. **Razum.** Korišćenje razuma, informacija i logike da bi se opravdao zahtev.
2. **Afirmacija.** Direktno zahtevanje onog što želimo i izražavanje kako se osećamo povodom date situacije, uključujući istrajnost u zahtevima.
3. **Razmena.** Zajednički rad za najbolji ukupni rezultat, koji nudi razmenu koristi onima koji su spremni za kompromise.
4. **Dobijanje podrške.** Obezbeđenje podrške druge osobe putem ljubaznosti i pozitivnog stava.
5. **Prisiljavnje.** Pretnja korišćenja, ili stvarno korišćenje neke vrste sankcija, uključujući odbijanje saradnje i rad po svojoj volji.
6. **Partnerstvo.** Dobijanje podrške drugih na svim nivoima i unutar i izvan trenutne saradnje.¹⁸⁴

5. UBEĐIVANJE

Sposobnost uticaja na ponašanje druge osobe ili grupe ljudi je oduvek bio važan element ljudske kulture. Ubeđivanje (uveravanje) je sposobnost prouzrokovanja verovanja i vrednosti kod drugih ljudi uticajem na njihove misli i aktivnosti putem posebnih strategija.¹⁸⁵

Mnoga istraživanja iz područja psihologije pokazuju da su ljudi u velikoj meri predvidljivi kad su izloženi određenim stimulansima, kao što su na primer reklame. Razumevanjem zakona uveravanja možemo kontrolisati uticaj drugih na nas, a njihovom upotrebom možemo uticati na druge tokom pregovora. Šest zakona uveravanja¹⁸⁶ su:

1. **Recipročnost.** Ljudi uglavnom žele da drugima uzvrate istom merom. Ako nam neko nešto da ili učini, želimo da uzvratimo jer osećamo obavezu. Npr. kad prodavci daju besplatne uzorke, kupci se osećaju obaveznima da „uzvrate poklon“.
2. **Postojanost i posvećenost.** Ljudi vole da budu (ili makar da izgledaju) konzistentni u svojim razmišljanjima, osećanjima i ponašanju. Kad zauzmu poziciju, imaju tendenciju da je se drže i da se ponašaju na način koji opravdava njihove ranije odluke, čak iako su pogrešne.

3. **Društvena prihvaćenost.** Ako vidimo druge ljude da se ponašaju na određeni način, zaključujemo da je uglavnom to „pravi“ način jer je društvo prihvaćen. Ako nam kažu da „svi kupuju određeni proizvod ili uslugu“, moramo i mi da nešto ne propustimo.
4. **Sličnost.** Ako nam se neko dopada, ili mislimo da su oni „baš kao mi“, uglavnom želimo da uradimo nešto što im se sviđa, kao npr. da kupimo ono što oni prodaju. Uspješni prodavci „dokazuju“ koliko su slični potencijalnim kupcima.
5. **Autoritet.** Ovo je zakon koji koristi poznate ličnosti ili „eksperte“ u promociji određenog proizvoda. Ako je neki proizvod dovoljno dobar za njih, sigurno je dovoljno dobar i za nas. I ako ih koristimo, možda čak i postanemo slični njima – lepi, zgodni, bogati itd.
6. **Nestašica.** Ako nismo sigurni da nešto želimo, u momentu kad postane „poslednji u prodavnici“ već razmišljamo da nam treba. Sama činjenica da tog proizvoda više nema „pokazuje“ da i drugi ljudi žele da ga kupe, a da ćemo ga baš mi dobiti.

Većina ljudi negativno reaguje na grube, antagonističke metode uveravanja. Dobro pregovarač stoga treba da koristi suptilne i konstruktivne tehnike uveravanja. To zahteva poznavanje potreba druge strane da bismo napravili takav predlog koji vodi računa o tim potrebama. Slede najčešće taktike ubeđivanja, od koji su neke vrlo korisne u pregovaranju, a neke treba da se izbegavaju:¹⁸⁷

- ♦ Logički argumenti – ova taktika se obično dočekuje sa poštovanjem, a ne sa neprijateljstvom. Naravno, može se koristiti jedino ako odlično poznajemo materiju i sve činjenice.
- ♦ Naglašavanje jakih emocija kao što su strah ili ponos kod slušaoca. Ova taktika se mora pažljivo koristiti, jer laskanje može kod slušaoca izazvati oprez, dok izazivanje straha može dovesti do neprijateljstva.
- ♦ Naglašavanje moći i korišćenje metoda prisile ponekad može biti efikasno, ali može izazvati odmazdu druge strane i pogoršati međusobne odnose.
- ♦ Traženje kompromisa – naročito u pregovorima sa više pitanja, kad želimo da promoviramo klimu saradnje.
- ♦ Nuđenje ustupaka – ljudi su po prirodi skloni da uzvrate usluge koje dobiju.

6. ETIKA U PREGOVARANJU

Etički standardi u jednom društvu određuju prihvatljive i neprihvatljive načine ponašanja, da li je nešto dobro ili loše. Lična etika ili moralni standardi se često razlikuju od društvenih normi i nekad pojedinci sebi postavljaju strožije norme od društva u celini. Problem se javlja u obrnutom slučaju, odnosno kad su lični moralni standardi niži od društveno prihvaćenih moralnih i zakonskih normi.

Preduzeće mora da u svakoj poslovnoj situaciji pravi ravnotežu između dobiti (koja može biti visoka i niska) i etike (koja može biti visoka i niska). Rizično je i pogrešno ići na poslove gde je dobit visoka a etika niska, jer na taj način preduzeće gubi potrošače zbog odsustva njihove satisfakcije.¹⁸⁸

Standardi poslovne etike se veoma razlikuju u različitim kulturama. Iako postoje globalne etičke norme, moraju se uvažavati razlike u vrednostima. Recimo, za islamske zemlje poslovna etika odgovara opštem načinu života kojeg u velikoj meri određuje religija. Uključuje učestvovanje u religijskim ceremonijama, norme ponašanja među polovima i poštovanje roditelja.

Ono što je u zapadnim zemljama nezamislivo, na drugom kraju sveta može biti prihvaćen način ponašanja. Nije lako ustanoviti direktni odnos između zakona i etičkog ponašanja u poslovnoj aktivnosti, to je stvar interpretacije. Na primer, poslovanje pomoću veza ili „ulaska na zadnja vrata“ je uobičajeno u Kini, Južnoj Africi i Nigeriji. Zapravo, u Kini se nijedan posao ne može obaviti bez tih neformalnih veza. Porez je još jedno područje u kojem postoje različiti standardi među zemljama. Na primer, u Španiji i Brazilu je normalno da kompanije imaju tri različita seta poslovnih knjiga u svrhu izbegavanja poreza, što se u SAD ne samo kosi sa moralnim standardima, već i sa zakonom. Ugovori pri međunarodnom poslovnom pregovaranju predstavljaju još jedan problem. Za pregovarače sa zapada ugovor je dokument koji se mora poštovati do poslednjeg slova, dok je za Korejance, Kineze i Japance ugovor samo povod za ponovno pregovaranje.

Kako shvatiti vođenje potencijalnog poslovnog partnera na krstarenje jahtom? Da li se radi o mitu ili samo o stvaranju dobrih odnosa među partnerima? Očigledno je da jedno takvo krstarenje može uticati na važnu poslovnu odluku. U zemljama Južne Amerike uobičajeno je dati poklon da bi se „zapečatio dogovor“ i to je deo poslovne etike, dok bi isti takav potez u SAD bio nelegalan.

Neki ljudi veruju da pregovaračka etika ne postoji. Jednostavno, pregovarači treba da rade šta god je potrebno da bi ostvarili svoje ciljeve. Drugi smatraju da pregovarači treba da govore istinu i samo istinu. Većina pregovarača spada između ova dva ekstrema, trudeći se da budu iskreni što je više moguće, ali u isto vreme imaju opciju da zadrže glavne informacije o svojim pozicijama. Od konteksta pregovaranja i od uključenih strana zavisi vaš osećaj šta je prikladno a šta nije. Iskreno pregovaranje – dok u isto vreme ne otkrivete svoju krajnje prihvatljivu tačku i ne dajete poverljive informacije – zahteva od pregovarača šetnju po vrlo tankoj liniji. Ako ostanu na pravu stranu linije, pridobiće poverenje i saradnju druge strane, a ako pređu na drugu stranu, njihova reputacija će se teško oporaviti.¹⁸⁹

Uvreženo je mišljenje da je uspeh u pregovaranju zagaranovan ako se koriste prevrantske taktike, kao što su blefiranje, preterivanje, pretvaranje, gluma i otvorena laž.¹⁹⁰ Dok su neki autori osuđivali varanje u pregovaranju, neki drugi¹⁹¹ smatraju da biznis ima sopstvenu etiku koja dozvoljava upotrebu raznih taktika koje bi izvan biznisa bile nedopustive. Pregovarači mogu da varaju o predmetu pregovaranja (obično jedna strana zna više od druge), o budućim aktivnostima (to mogu biti obećanja ili pretnje) ili o preferiranom rešenju pregovora (npr. ponekad pregovarači pogrešno predstavljaju da prave ustupak, a u stvari dobijaju ono što žele).

Neki od faktora koji određuju u kojoj će se meri pregovarači držati etičkih normi su:

- ♦ Količina dostupnih informacija – Pre obećanja vezanih za određene pretpostavke i zahteve, potrebno je unapred sakupiti informacije o njima. Ako je veliki disparitet informisanosti pregovaračkih strana, verovatno će se pojaviti neetičko ponašanje.
- ♦ Odnos sa drugom stranom. Ponašaće se tako ako im je važno da razviju dugotrajan odnos sa drugom stranom.
- ♦ Očekivano ponašanje druge strane. Ako misle da će se druga strana ponašati etički, u većini slučajeva pregovarači će se ponašati na sličan način.
- ♦ Važnost reputacije. Ako je sigurno da će od etičnosti pregovarača dugoročno zavisiti njegova reputacija, on će se verovatno ponašati u skladu sa moralnim normama društva.
- ♦ Pravni mehanizmi (npr. postojanje ugovora) uglavnom mogu bar donekle sprečiti pojavu neetičnog ponašanja.

7. EMOCIJE U PREGOVARANJU

Donedavno je većina stručnjaka ignorisala ulogu emocija u pregovaranju, koncentrišući se na racionalne aspekte ovog procesa. Emocije su smatrane preprekom uspešnom procesu pregovaranja, što je izraženo i u jednom od postulata principijelnog pregovaranja: „Odvojite ljude od problema.“ Otkrića do kojih su došli naučnici pokazuju da umesto da su suprotstavljene razumu, emocije čine integralni deo razuma i procesa odlučivanja.¹⁹² U stvari, čak je pronađeno da odsustvo emocija ima isti negativan efekat na odlučivanje kao i jake negativne emocije, a potisnute emocije mogu poremetiti kognitivne sposobnosti i memoriju.

Da bi neko postao zaista vešt pregovarač, važno je ne samo da koristi kognitivne strategije i veštine, već i da bude emotivno inteligentan.¹⁹³ **Emotivno inteligentan pregovarač je svestan svojih i tuđih emocija, i uspeva da ih strategijski koristi u procesu pregovaranja.**

Većina informacija o emocijama se prenosi neverbalno, kao što je to slučaj i sa većinom komunikacije uopšte. Već smo rekli da je samo 7% komunikacije verbalno, dok je ogromna većina neverbalna. To znači da mnogo više informacija dobijamo iz neverbalne komunikacije nego od izgovorenih reči. Većina bihevioralnih psihologa se slaže da je lice najvažniji izvor informacija o emocijama.

Pokrete ne možemo posmatrati odvojeno, oni su uglavnom deo šablona ljudskog ponašanja. Osim toga, pokreti nemaju isto značenje za sve ljude. Oni se moraju interpretirati i razumeti u kontekstu date situacije.¹⁹⁴ Kontekst uključuje druge pokrete koje

osoba pravi u tom momentu, reči te osobe u tom momentu i njene tipične uobičajene pokrete. Iznenadne promene, naročito promene u položaju torza mogu preneti važne informacije. U interpretiranju neverbalnog jezika je takođe važno uočiti neslaganje između izgovorenih reči i govora tela. U tabeli VII-2 vidimo uobičajene fizičke manifestacije najčešćih ljudskih emocija.

Tabela VII-2: Fizičke manifestacije emocija

Osećanja	Fizičke manifestacije
Ljtnja	Stav sa rukama na kukovima, lupanje srca, znojenje i brzo disanje
Gnev Bes	Stegnute pesnice Hladan i ukočen pogled, glasan i brz govor
Depresija Očaj Potištenost	Umor Sagnut položaj tela Pogurenost; zagledanost u jednu tačku; spor, oklevajući glas i često uzdisanje
Zebnja	Nemir, lupanje srca, brzo disanje
Strah Panika	Bol u mišićima i glavi, tenzija u vratu i ramenima

Izvor: Stein, S. & Book, H. (2000), *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, Stoddart Publishing, Toronto, p. 48.

Pozitivne emocije dovode do češćih ustupaka, stimulišu kreativno rešavanje problema, povećavaju zajedničku dobit, smanjuju upotrebu neprijateljskih taktika i povećavaju korišćenje kooperativnih pregovaračkih taktika. Ne samo da je ukupni rezultat pregovora bolji, već su i pregovaračke strane zadovoljnije ishodom pri pozitivnim emocijama. Sa druge strane, negativne emocije pojačavaju početne pozicije, smanjuju davanje ustupaka, izazivaju odbijanje konačnih ponuda, povećavaju upotrebu kompetitivnih strategija i smanjuju želju za saradnjom u budućnosti. Na primer, ljtnja izaziva preduzimanje većih rizika, više grešaka i veći finansijski gubitak u pregovorima.¹⁹⁵ Rezultati iz prakse pokazuju da dok pozitivno raspoloženje vodi do stvaranja veće vrednosti, ljtnja je uglavnom povezana sa traženjem ili podelom vrednosti.¹⁹⁶

Po svojoj prirodi, pregovaranje stvara i neguje jake negativne emocije. Ponekad emocije više od činjenica određuju tok i rezultat pregovora. Nedavna istraživanja pokazuju da emotivno stanje pregovarača koje je stvoreno događajima koji nemaju veze sa samim pregovaranjem (nazvano *sporedne* emocije) takođe utiču na ponašanje pregovarača i rezultat pregovora.¹⁹⁷

Postoje dva moguća načina regulisanja emocija: potiskivanje ili kontrolisanje emocija putem neizražavanja i revidiranje ili preispitivanje, tj. kontrolisanje emocija promenom načina na koji razmišljamo o određenoj situaciji. Upoređujući efekte ove dve

strategije, istraživači su otkrili da su pregovarači koji su potiskivali emocije imali ome-
tene kognitivne procese. Štaviše, manje su se dopadali pregovaračima suprotne strane
i čak su možda uništili šansu za buduću saradnju.¹⁹⁸ Takođe, istraživanja su pokazala
da se izražavanje emocija može dogoditi nezavisno od osećanja, tj. da možemo da
izrazimo emocije koje ne osećamo.¹⁹⁹

8. INTUITIVNO I RACIONALNO PEGOVARANJE

Mnogi pregovarači se oslanjaju na intuiciju za vreme pregovora. Takođe, mnogi veruju da umeju jasno da razlikuju situacije u kojima se mogu osloniti na intuiciju od onih u kojima je potrebno racionalno razmišljanje. Prema nekim autorima, većina ljudi se češće oslanja na intuiciju nego što bi trebalo.²⁰⁰ Mnogi inteligentni ljudi stavljaju na kocku svoju reputaciju i velike sume novca u pregovorima koji se zasnivaju na intuiciji i preteranom samopouzdanju. Jedan od razloga može biti i potreba da posmatramo sebe i svet oko nas u pozitivnom svetlu koja utiče na naše donošenje odluka u pregovorima. Ovi autori govore o dva sistema razmišljanja: intuitivno koje je brzo, bez napora, auto-
matsko i pod uticajem emocija; i racionalno, koje je sporije, logično, naporno i svesno. Postoje pregovori u kojima je dovoljno intuitivno razmišljanje, kao što su pregovori sa kolegama o tome gde će se ići na ručak ili pregovori o manje važnim pitanjima. Na-
žalost, mnogi menadžeri, naročito ako imaju malo vremena ili kad su preopterećeni, koriste ovaj način razmišljanja i za važnije pregovore.

Da bismo bili racionalnije u pregovorima, možemo koristiti jednu od četiri sledeće strategije:²⁰¹

1. Identifikovati situacije u kojima će biti potrebno racionalno pregovaranje. To su pregovori o važnijim ili složenijim pitanjima, o velikim sumama novca, o novim pravcima rada kompanije, o saradnji sa glavnim strateškim partnerima itd.
2. Ne dozvoliti da vremenski rokovi vrše pritisak na donošenje odluka. U slučaju kratkoće vremena za uspešne, treba odgoditi pregovore ili tražiti više vremena.
3. Podeliti pregovore u više faza. Čak i kad smo dobro pripremljeni, pregovori mogu dovesti do novih informacija i pitanja. Obično je nepotrebno završiti pregovore odjednom.
4. Posmatrati situaciju spolja. Obično smo nesvesni svojih predrasuda za vreme pre-
govora, dok vidimo tuđe. Pregovarači obično koriste intuiciju kad su duboko emo-
tivno uključeni u pregovore i gledaju samo trenutnu situaciju, dok oni koji uspeju
da sagledaju čitavu situaciju mogu racionalnije da pregovaraju.

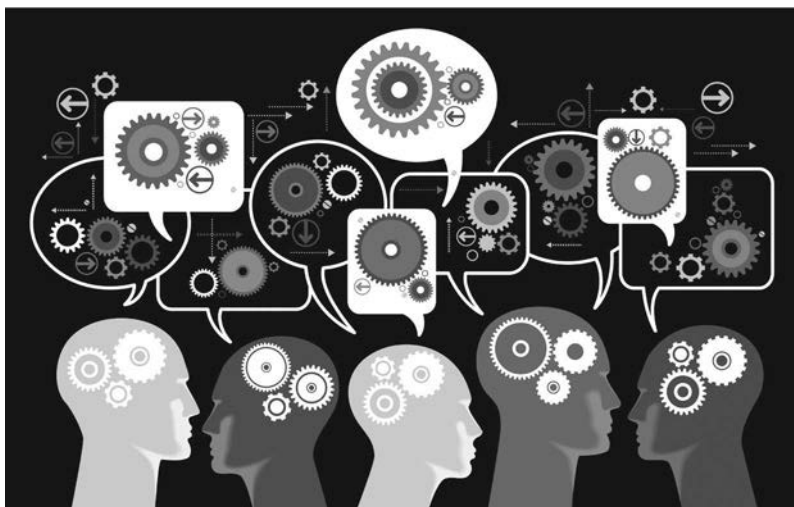
Čak i ako smo u potpunosti racionalni za vreme pregovora, na nas mogu delovati ra-
zni elementi koji sačinjavaju kontekst pregovora. Npr. pregovarač kao pojedinac može

da potpadne pod uticaj grupe, tj. pregovaračkog tima i grupnog načina razmišljanja. Takođe, promenom jednog elementa može doći do promene rezultata pregovara, npr. ako pregovarač zna da ga drugi posmatraju dok pregovara, on će mnogo više koristiti kompetitivne taktike nego u slučaju da nije svestan posmatranja trećih lica.



PITANJA

1. Koji se psihološki i sociološki subprocesi odvijaju za vreme pregovora?
2. Zašto kažemo da moć pregovarača zavisi od percepcije suprotne strane?
3. Koji su izvori pregovaračke moći?
4. Objasnite značaj neverbalne komunikacije u pregovorima.
5. Koji su pozitivni i negativni efekti emocija u pregovorima?
6. Da li postoji jedinstvena pregovaračka etika u svetu?



VIII - KONTEKST PREGOVORA



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Shvatite suštinu upravljanja odnosima između pregovaračkih strana
- ✓ Shvatite proces stvaranja koalicija
- ✓ Objasnite elemente koji utiču na uspeh pregovaračkog tima
- ✓ Razumete suštinu posredovanja u pregovorima
- ✓ Objasnite pregovaranje putem interneta uz pomoć specijalnih softvera

1.

ODNOSI IZMEĐU PREGOVARAČKIH STRANA

Mnogo puta poslovno pregovaranje se odvija između strana koje imaju (ili će imati) uspostavljene međusobne odnose koji u velikoj meri utiču na proces i rezultat pregovora. Pregovori se ne ograničavaju samo na pogodbe o robi i cenama, već se često pregovara i o zajedničkom radu tokom vremena, o koordinaciji aktivnosti i podeli odgovornosti i o rešavanju problema koji nastaju tokom zajedničkog rada. Razvijanje međusobnih odnosa između pregovaračkih strana je naročito važno u međunarodnom kontekstu, o čemu će biti više reči u delu o međunarodnom poslovnom pregovaranju.

Razvijanje prijateljskih odnosa povećava transparentnost pregovaračkog procesa i omogućava pregovaračima da bolje razumeju ljude koji sede sa druge strane stola, šta oni zaista žele, sa kakvim rešenjem bi možda bili zadovoljni i na šta bi pristali – ali nikad ne bi trebalo da utiču na ostvarivanje pregovaračkih ciljeva. Među koristima uspostavljanja prijateljskih odnosa između pregovarača navode se povećana fleksibilnost, međuzavisnost pregovaračkih strana, dugoročna poslovna perspektiva i ostvarivanje sopstvenih ciljeva do kojih je lakše doći u takvoj situaciji.

Kad se pregovara u kontekstu međusobnog odnosa važnog za obe strane, dolazi do promene pregovaračke strategije i taktika:

- ♦ Važan element kod izgradnje odnosa je vreme; vrlo je važno uvideti da pregovaračke strane razmenjuju ustupke tokom dužeg vremenskog perioda.
- ♦ Često se pregovori vode ne da bi se rešila konkretna pitanja, već da bi se naučilo više o suprotnoj strani i povećanoj međuzavisnosti.
- ♦ Rešavanje jednostavnih distributivnih pitanja ima implikacija za budućnost.
- ♦ Distributivna pitanja u takvim pregovorima mogu biti emotivno nabijena.
- ♦ Ovakvo pregovaranje može biti bez konkretnog rezultata.
- ♦ U mnogim pregovorima, druga osoba je osnovni problem.
- ♦ U nekim pregovorima važnost međusobnog odnosa prevazilazi važnost konkretnih pitanja, pa pregovarači daju značajne ustupke da bi poboljšali ili sačuvali odnos sa drugom stranom.²⁰²

Tri elementa ključna za upravljanje međusobnim odnosima za vreme pregovora su reputacija, poverenje i pravda.²⁰³ **Reputacija** je opšta procena drugih ljudi o nekoj osobi. To je percepcija drugih o našim dostignućima, karakteru i načinu ponašanja. Reputacija je naročito važna u pregovaranju jer omogućava učesnicima da znaju šta da očekuju od drugih i da se pripreme za pregovore. Reputacija se razvija tokom vremena, i kad je jednom stvorena, teško se menja. Naročito je teško promeniti negativnu reputaciju i, što duže traje, teže se menja.

Poverenje je za mnoge teoretičare osnova svih pregovora. Poverenje jednog pregovarača u drugog će zavisi od situacije, od ranijih međusobnih odnosa između dve strane, kao i od individualnih faktora, tj. ličnosti pregovarača. Postoje mnoge taktike za podizanje nivoa poverenja među pregovaračkim stranama, na primer držanje obećanja, razvijanje zajedničkih interesa i ciljeva, naglašavanje sličnosti i naglašavanje stvaranja poverenja. Visok nivo poverenja dovodi do lakšeg pregovaranja i boljih rezultata. Kooperativni način pregovaranja se zasniva upravo na poverenju.

Pravda može da ima više oblika. Na primer, u kompetitivnom pregovaranju tzv. „distributivna“ pravda je uglavnom određena kao središnji iznos između početnih ponuda dveju strana, proceduralna pravda se odnosi na proces pregovaranja, tj. pregovaračke strane žele da se prema njima postupa sa poštovanjem i da imaju jednaku šansu kao i druga strana itd. Pregovarači koji razmišljaju o pravdi su skloniji saradnji, prave više ustupaka i brže dolaze do dogovora

Vrlo je važno u pregovorima razdvojiti pitanja međusobnih odnosa (lakoća komuniciranja, ravnoteža emocija i razuma, stepen poverenja i međusobnog razumevanja itd) od osnovnih pitanja o kojima se pregovara (uslovi, cene, datum isporuke, brojevi, obaveze).

Istmen Kodak (*Eastman Kodak*) i IBM nam daju dobar primer ovakvog pristupa održavanja dobrih međusobnih odnosa (ilustracija iz prakse).

Ilustracija iz prakse **Razdvajanje posla i međusobnih odnosa**

Mnogi pregovarači prave grešku potpunim izjednačavanjem pregovora o jednom poslu sa razvojem međusobnih odnosa. Da bi poboljšali zategnute odnose, nude cenovne ustupke. Kad su Istmen Kodak i IBM pregovarali o spoljnom snabdevanju (eng. outsourcing) za rad Kodakovih centara podataka, pažljivo su razlikovali razvijanje međusobnih odnosa i pitanja konkretnog dogovora. Napravili su dve odvojene liste pitanja za pregovore:

1. Posao
 - Zamena hardvera
 - Korišćenje softvera
 - Olakšavanje komunikacije
 - Čuvanje, održavanje i osiguranje podataka
 - Određivanje cene
 - Uslovi transfera zaposlenih
 - Završetak operacija centra
2. Međusobni odnosi
 - Pouzdanost
 - Razumevanje ciljeva partnera
 - Pravovremene konsultacije
 - Uzajamno poštovanje

Izvor: Ertel, D. (1999), "Turning Negotiation into a Corporate Capability", Harvard Business Review, Vol. 77, Issue 3, na web stranici Harvard Business Review <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles> (dostupno 8.1.2008)

Treba imati na umu da svaki put kad se pregovara, to utiče na uspostavljeni međusobni odnos između uključenih strana, tako da se ne može odvojiti pregovaranje od upravljanja odnosima. Ipak, često se pregovori posmatraju samo kao način da se dobije najbolja pogodba za kompaniju.

Krucijalno je uspostaviti vrednosti kojih će se pregovarači držati u pregovorima. Potrebno je uvek dobro znati o čemu se tačno pregovara, jer se često događa da se odluke donose na osnovu onoga što se ranije dešavalo. U pregovorima je vrlo značajno i pitanje integriteta, jer ako jedna strana oseća da druga strana ima nizak nivo integriteta,

lako se može doći do zaključka da je nemoguće nastaviti međusobne odnose. Ljudi gube poverenje u timove koji ne drže reč. To znači da oni koji pregovaraju sa spoljnim partnerima moraju kasnije da pregovaraju i sa unutrašnjim partnerima u kompaniji da bi se održalo ono što je u sporazumu i obećano.

„Nikad se ne uspostavljaju međusobni odnosi između dve kompanije... već između pojedinaca.”

Džon Braun (John Browne)
CEO, British Petroleum

U jednom eksperimentu se došlo do iznenađujućih rezultata.²⁰⁴ Ukupno 70 ispitanika je podeljeno na kupce i prodavce automobila. Svi kupci su imali ista uputstva – da im je najviša cena koju mogu da plate 5.500 dolara. Najniža prihvatljiva cena za prodavce je bila 3.000 dolara, ali su oni bili podeljeni u dve grupe. Jednoj grupi je rečeno da ne pokušavaju da dobiju najvišu moguću cenu jer su im važni kasniji međusobni odnosi sa kupcem. Takođe, prodavci iz te grupe su dobijali najviše bodova ako bi postigli cenu od 5.000 dolara, i rečeno im je da će za svaki dolar koji dobiju preko 5.000 izgubiti bodove. Jednako su gubili bodove ako bi postigli cenu i iznad i ispod 5.000 dolara. Npr. isti uspeh su postizali ako bi prodali kola za 5.250 dolara i za 4.750 dolara. Kupci naravno nisu znali za ova uputstva koja su imali prodavci.

Začudjujuće, mnogo bolje rezultate su imali prodavci iz druge grupe koji su imali dobre namere prema kupcima, za razliku od prodavaca koji su se trudili da dobiju što više mogu od suprotne strane. Druga grupa je u proseku postizala cenu od 4.570 dolara, za razliku od 4.150 dolara kod prodavaca iz prve grupe.

2. PREGOVARANJE U IME DRUGIH

Najjednostavniji vid pregovora je između dva pojedinca koji pregovaraju o sopstvenim potrebama i interesima. Takođe, moguće je da se pregovori vode između timova. Međusobni odnosi između pripadnika tima će uticati i na pregovaranje sa drugim timom. Pregovori postaju složeniji kad se uključe druge zainteresovane strane i njihovi predstavnici. Pregovarački predstavnici su oni koji pregovaraju u ime pregovaračkih strana, tj. nosilaca pregovaranja. Na primer, u sudskoj parnici advokat na sudu predstavlja svog klijenta. Osim toga, u pregovorima mogu da se jave i zainteresovane strane, posmatrači i treća strana.²⁰⁵

Zainteresovana strana su oni koji su zainteresovani za rezultat pregovora i na koje će rezultat imati uticaja, ali ih niko formalno ne predstavlja za pregovaračkim stolom. **Posmatrači** mogu da budu pojedinac ili grupa koji nisu direktno uključeni u pregovore i na koga neće uticati rezultati, ali koji imaju priliku da posmatraju pregovore i da se ponekad uključe dajući savete ili kritiku pregovaračima. Eksperimentalno je dokazano da se pregovarači koji misle da ih posmatraju ponašaju više suparnički

i da koriste pretnje i druge prljave taktike da bi zadobili prednost. **Treća strana** su posmatrači koji su uključeni u pregovarački proces da bi pomogli rešavanju problema. U toku pregovora pregovaračke strane mogu imati jednu ili više navedenih uloga ili ih mogu menjati u toku procesa.

Obično, pregovaračke strane angažuju nezavisnog predstavnika da ih predstavlja zbog toga što je predstavnik stručniji, iskusniji ili kad je bolji u pregovaranju. Drugi razlog može biti da postavi distancu između sebe i druge strane u slučajevima kad bi pregovaranje sa prijateljem ili bliskim poslovnim partnerom moglo ugroziti dobre međusobne odnose.²⁰⁶ Neki pojedinci mogu da učestvuju u pregovorima kao zavisni predstavnici ako su deo organizacije, npr. menadžer prodaje pregovara sa dobavljačem u ime kompanije.

Bez obzira da li se radi o zavisnom ili nezavisnom predstavniku, odluka da se angažuje pregovarački predstavnik donosi velike izazove. Oni proističu iz nesimetričnosti informacija, podeljenog interesa između samih nosilaca pregovaranja i konflikta interesa.²⁰⁷

Nesimetričnost informacija jednostavno znači da jedna strana ima više informacija nego druga, što može predstavljati problem. Ako nosilac pregovora ima više informacija nego predstavnik, onda predstavnik možda neće znati kako najbolje treba da predstavi onoga koga zastupa. Češće se ipak događa da predstavnik, bez obzira da li je zavisan ili nezavisan, ima više informacija. Neke od ovih informacija dolaze zbog njegove stručnosti, a druge se mogu dobiti za pregovaračkim stolom. U ovom slučaju može doći do problema poverenja između nosioca pregovaranja i predstavnika. Ovaj problem se može preduprediti redovnim obaveštavanjem nosioca pregovora o prikupljenim informacijama, a sa druge strane nosilac pregovora treba da u što većoj meri objasni svoje interese predstavniku.

Mnogi predstavnici se suočavaju sa izazovom podeljenih internih interesa. Retko se desi da svi delovi ili članovi jedne organizacije imaju ista shvatanja o glavnim interesima organizacije. To predstavniku donosi problem određivanja prioriteta. Najbolje rešenje u ovakvom slučaju je komunikacija sa nosiocima pregovaranja, i ponekad se događa da pregovarački predstavnik služi i kao spona između delova koalicije.

Treći problem je činjenica da agenti ili predstavnici ne samo da predstavljaju interese svoje pregovaračke strane, već i svoje interese. Predstavnici se nekad čak trude i da privuku buduće klijente, sa neutralnim ili negativnim posledicama za njihove sadašnje klijente.

Kompanije uglavnom koriste razne (novčane) podsticaje da bi uskladili svoje interese sa interesima pregovaračkih predstavnika. U kombinaciji sa stalnom komunikacijom i kontrolom, ti podsticaji mogu dati dobre rezultate.

3. KOALICIJE

Poslovno pregovaranje često uključuje više zainteresovanih strana, i u svakom slučaju više od dvoje ljudi. Najveća razlika između pregovora između više strana i pregovora u koje su uključene samo dve pregovaračke strane je stvaranje koalicija. Koalicije omogućavaju slabijim učesnicima da dobiju veću moć udruživanjem sa jakim partnerom.

Postoji više načina za definisanje koalicije. Njihove glavne karakteristike su:²⁰⁸

- ♦ Koalicija je interakcija grupa pojedinaca – članovi koalicije komuniciraju uglavnom samo o relevantnim pitanjima.
- ♦ Koalicije su promišljeno oformljene i orijentisane na određena pitanja – grupe se udružuju u koalicije sa namerom da ostvare određeni cilj. Kad se reše ta pitanja, koalicija prestaje da postoji kao aktivni entitet.
- ♦ Koalicije postoje nezavisno od formalne strukture. Koalicija ne mora nužno biti formalna grupa, kao što je odeljenje ili tim, iako članovi formalne grupe takođe mogu neformalno da se okupe oko zajedničkog cilja.
- ♦ Koalicije nemaju formalnu strukturu – pošto nemaju formalnu organizaciju, takođe im nedostaje interna hijerarhija i formalni autoritet. Uloge članova koalicije se stvaraju u toku postojanja koalicije.
- ♦ Koalicije se fokusiraju na spoljne ciljeve. Uglavnom se stvaraju da bi izvršile uticaj na osobu ili organizaciju izvan koalicije.
- ♦ Koalicija zahteva usklađeni rad članova – koalicija zahteva posvećenost njenih članova u zajedničkim aktivnostima da bi postigli cilj kojeg pojedinačno ne bi mogli ostvariti.

Jedan od osnovnih aspekata koalicije je da njeni članovi pokušavaju da postignu ciljeve koji zadovoljavaju interese koalicije, a ne ciljeve veće grupe unutar koje se stvara koalicija,²⁰⁹ mada su nekad ti ciljevi kompatibilni.

Postoji više različitih vrsta koalicije:

1. **Potencijalna koalicija** – interesna grupa koja ima potencijal da postane koalicija, a postoje dva tipa:
 - ♦ Latentna – interesna grupa u nastajanju koja još uvek nije oformila aktivnu koaliciju
 - ♦ Uspavana – ranije uspostavljena interesna grupa, ali je trenutno neaktivna
2. **Aktivna koalicija** – ona koja je trenutno u funkciji. Postoje dva tipa aktivne koalicije:
 - ♦ Trajna koalicija je relativno stabilna i aktivna, opstaje zato što ima mnogo nerešenih pitanja, zato što članovi imaju veliki broj zajedničkih interesa, ili zato što su u stalnoj opoziciji drugoj ustanovljenoj koaliciji.
 - ♦ Privremena koalicija funkcioniše samo kratko vreme i obično se formira oko rešenja jednog pitanja. Čim se pitanje reši, koalicija se raspada.

3. **Koalicija koja se obnavlja** – koalicija koja je možda započela kao privremena, ali pošto pitanje oko kojeg se okupila ostaje nerešeno, članovi se ponovo mobilizuju kad isto ili slično pitanje zahteva pažnju članova koalicije.²¹⁰

Koalicije takođe možemo podeliti u dve velike grupe:

- ♦ Prirodne koalicije saveznika koji imaju mnogo zajedničkih interesa i
- ♦ Koalicije na osnovu jednog zajedničkog interesa, gde se stranke koje imaju različite interese ujedinjuju u podržavanju ili blokiranju jednog jedinog pitanja. Za razliku od prirodnih koalicija, koje su stabilne, ove koalicije se lako raspadaju.²¹¹

U kompanijama se koalicije često stvaraju, kad se zainteresovane strane organizuju da podrže ili se suprotstave nekoj aktivnost koju planira formalno rukovodstvo organizacije. One se stvaraju oko resursa kao što su informacije, novac ili kontrola nad budućim aktivnostima organizacije.

Stvaranje koalicije

Dvojica autora su u svojim istraživanjima proučavala stvaranje koalicija u slučaju kad postoje entiteti sa nejednakim brojem glasova. Osmislili su igru sa tri igrača, A sa 4 glasa, B sa 3 i C sa 2 glasa. Da bi dobili nagradu, igrači moraju imati najmanje 5 glasova. Naravno, najvažniji faktor u zasnivanju koalicija je način raspodele novca. Nakon serije istraživanja došli su do sledećih rezultata:

- Koalicija 3+2 je najčešća. Do toga obično dolazi jer A kaže kako najviše doprinosi koaliciji i da zato treba da dobije najveći deo novca.
- Kad se oformi koalicija 3+2, izgleda da je stabilna. U velikom broju slučajeva ova koalicija i dalje dominira. Raspodela novca je ili 50/50 ili uz malu prednost za B koji ima 3 glasa.
- Nekad se dogodi da se raspadne stabilna koalicija, uglavnom zato što A daje vrlo privlačnu ponudu bilo kojoj od dve preostale strane. Istraživanja pokazuju da, ako A želi da razdvoji koaliciju između B i C, mora da jednoj od strana da dramatično dobru ponudu (npr. 10/90).

Izvor: Murnighan, J. K., Brass, D.J. (1991), "Intraorganizational Coalitions", In Lewicki, R.J., Sheppard, B. H., Bazerman, M. H. (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, pp. 283-306

Potreban je osnivač da se započne koalicija. Osnivači su oni koji shvataju da ne mogu u postojećoj situaciji dobiti ono što žele bez pomoći drugih. Osnivač obično osmisli neku vrstu plana ili viziju i onda uverava druge da mu se pridruže, pri čemu se javlja paradoks da osnivač u početku mora da dâ mnogo da bi dobio malo. Ipak, kako koalicija jača i potencijalni partneri žele da se priključe, pozicija osnivača se menja od slabe ka jakoj, jer kasnije može da određuje šta drugi treba da daju da bi se priključili koaliciji.²¹²

Koalicije moraju da dostignu kritičnu masu, tj. nivo gde učestvuje minimalan broj ljudi, a drugi počnu da se pridružuju jer shvataju da su njihovi prijatelji ili kolege već članovi.²¹³

Stvaranje Evropske ekonomske zajednice 1957. godine je dobar primer da uočimo koliko koalicija može da kontroliše čitavu grupu, uprkos suprotstavljanju nekih članova grupe (ilustracija iz prakse)

Ilustracija iz prakse **Stvaranje Evropske ekonomske zajednice**

Godine 1957. članovi novoosnovane Evropske ekonomske zajednice su bile Nemačka, Francuska, Italija, Holandija, Belgija i Luksemburg. Nemačka, Francuska i Italija su bile velike i ekonomski jake. Belgija i Holandija su bile slabije od „velike trojke“, ali ekonomski jače od Luksemburga. Prema prvom sporazumu, svaka država je imala glas proporcionalan svojoj snazi i veličini (četiri glasa za Italiju, Nemačku i Francusku, dva za Holandiju i Belgiju i jedan za Luksemburg). Neke odluke su zahtevale konsenzus, a neke većinu glasova. U slučajevima kad je bio neophodan konsenzus, i najmanje zemlje su imale moć kontrole jer su mogle da blokiraju odluke. Nasuprot tome, kad je bila potrebna većina, onda su zemlje pravile koalicije, tako da su male države nekad bile potpuno isključene u slučaju da se slože tri najveće sile. Ovakav način odlučivanja je opstao sve do 1973. kad su se Zajednici priključile Danska, Irska i Velika Britanija.

Izvor: Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 334-335

Jedan od načina za povećanje pregovaračke moći je stvaranje koalicije. Moć i uticaj su centralni aspekti stvaranja i održavanja koalicija, jer se one stvaraju u situacijama kad više učesnika imaju interese koji se delimično ili potpuno preklapaju. Obično najveću moć u koaliciji imaju najjači partneri. Što neko poseduje ili kontroliše više resursa, biće poželjniji član koalicije. Ipak, postoje i suprotni slučajevi, kad je cilj napraviti najmanju moguću koaliciju. Oni partneri koji imaju relativno manje resursa mogu biti jači, zato što njihov relativno slabiji položaj što se tiče posedovanja resursa dovodi do toga da oni traže manje od ukupnog dobitka, pa su zato poželjniji kao koalicioni partneri. Tako da, u slučaju izbora između dva koaliciona partnera uz istu konačnu dobit za koaliciju, prednost će imati onaj koji donosi manje resursa ili ima manju moć.²¹⁴

Odlučivanje u koaliciji. Pravila odlučivanja u koaliciji naglašavaju kriterijume koje koalicioni partneri koriste da odrede ko će šta dobiti od rezultata rada koalicije. Odlučivanje se u koaliciji obično odvija u skladu sa jednim od tri pravila: uloženi kapital (ko više uloži u koaliciju, treba više i da dobije), jednakost (svi treba da dobiju jednako bez obzira na to koliko su uložili) i pravednost (svi dobijaju u skladu sa potrebama). Članovi koalicije obično zastupaju standard koji im najviše odgovara.²¹⁵ Na primer, u slučaju člana koalicije koji je najviše uložio, on će zastupati standard uloženog kapitala, tj. da dobije više pošto je više i uložio.

4. PREGOVRAČKI TIMOVI

Tim može da se definiše kao grupa čiji članovi imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva, za čije ostvarivanje su podjednako svi odgovorni.²¹⁶

Od sastava pregovaračkog tima će zavisiati njegov uspeh. Pri sastavljanju tima treba da se vodi računa o mnogim faktorima, kao što su: potrebna stručnost za određene oblasti, optimalna veličina tima, uloga glavnog pregovarača i drugih članova tima, način odlučivanja i komunikacija sa organizacijom koju predstavlja. Uspešan pregovarački tim poseduje veći broj relevantnih veština i znanja potrebnih za konkretan problem. Članovi tima treba da budu iskusni, posvećeni ciljevima, da se poznaju od ranije, da imaju autoritet da pregovaraju i da imaju dobrog vođu tima. Visoki moral i dobri međuljudski odnosi među članovima su ključni za njegov uspeh, naročito kad se radi o intenzivnim pregovorima i/ili van njihovog mesta. Da bi tim bio uspešan, njegovi članovi moraju ostaviti po strani lične interese i posvetiti se interesima organizacije.

Postoji više relevantnih elemenata koje treba imati na umu kod formiranja tima:²¹⁷

- ♦ **Veličina tima** zavisi od prirode i složenosti specifičnog pregovaračkog zadatka. Razlikovaće se tim koji pregovara o višemilionskom poslu od tima koji pregovara sa sindikatom. Što je veći broj pregovarača u timu, složeniji će biti pregovarački proces.
- ♦ **Raznolikost** – ako svi članovi tima isto razmišljaju, onda je nemoguće doći do kreativnih ideja za rešavanje problema. Mnogo je bolje imati i članove tima koji će predstavljati opoziciju (to naročito vredi za političke pregovore).
- ♦ **Potrebne veštine** za većinu pregovora: (1) stručnost u određenoj oblasti, (2) psihosocijalne veštine, naročito važne kod spajanja i pripajanja – uglavnom psiholozi, (3) PR veštine, pošto pregovarači često treba da komuniciraju sa medijima, (4) posmatranje problema kao celine, uvek sa konačnim ciljem na umu.
- ♦ **Uloge** – svi članovi tima moraju tačno znati koja im je uloga, autoritet, odgovornost i očekivanja. Takođe, svi članovi tima kao celina moraju znati koja su ovlašćenja tima, o čemu se može pregovarati i da li može da donosi odluke. Lider tima mora imati autoritet i poverenje donosioca odluka, kao i svih članova tima.

Prema jednoj studiji, pregovarački timovi čiji je cilj učenje, sticanje vrednosti kroz učenje i timski rad su sposobni da u pregovorima nauče opšte strategije koje adekvatno mogu da se primene na različite zadatke. Sa druge strane, timovi koji se rukovode samo performansama ne pokazuju takav transfer znanja. Ova prednost je manje očigledna u kraćem vremenskom roku, kad se izvršavaju stabilni i relativno jednolični zadaci. Pri ovakvim vrstama zadataka, obe vrste timova poboljšavaju performanse. Istraživanja

pokazuju da timovi koji nisu orijentisani na učenje razvijaju iskustvo, ali ne i stručnost. Oni poboljšavaju performanse kod zadataka koji se ponavljaju, ali ne i kod različitih pregovaračkih zadataka. Kod ovakvih timova se čak javlja i pojava negativnog transfera znanja, tj. oni imaju lošije performanse nego timovi bez ikakvog pregovaračkog iskustva.²¹⁸

5. GRUPNO ODLUČIVANJE

Teoretičari definišu **grupe kao „skup dva ili više pojedinaca u interakciji, sa stalno postavljenom shemom zajedničkih odnosa, koji imaju istovetan cilj i koji sebe vide kao grupu.”**²¹⁹ Grupe imaju veoma važan uticaj na organizaciono ponašanje. U organizacijama postoje formalne i neformalne grupe. Dok formalne grupe stvara organizacija i usmerene su ka ostvarenju nekog organizacionog cilja, neformalne grupe se prirodno razvijaju u krugu zaposlenih, bez ikakvih direktiva od strane rukovodstva.

Odlučivanje u timu obično prolazi kroz pet faza:

- ♦ Orijentacija – članovi tima se socijalizuju, uspostavljaju uloge i definišu svoj zadatak.
- ♦ Konflikt – Neslaganje je prirodan deo ove faze jer članovi tima imaju različita iskustva i nivoe stručnosti.
- ♦ Kreativno iznalaženje rešenja – Članovi tima predstavljaju sve opcije i razgovaraju o njihovim dobrim i lošim stranama.
- ♦ Pojava rešenja – Dolazi do konsenzusa kad tim dođe do rešenja koje je prihvatljivo za sve članove tima.
- ♦ Potvrđivanje – Potvrđuje se osećaj pripadnosti grupi, a članovi tima dobiju zaduženja u sprovođenju odluke.²²⁰

Grupno odlučivanje je preovlađujući stil donošenja odluka u savremenim organizacijama. U odnosu na individualno odlučivanje, ono ima prednosti i nedostatke.²²¹ Prednosti grupnog odlučivanja su:

- ♦ Više osoba ima više informacija.
- ♦ Pojedinci članovi grupa imaju različite poglede na stvari koji se onda koriste pri donošenju odluka.
- ♦ Grupno odlučivanje dovodi do veće prihvaćenosti rešenja.

Među slabostima grupnog odlučivanja, navode se sledeće:

- ♦ Grupno odlučivanje zahteva mnogo više vremena.
- ♦ Konformizam
- ♦ Dominacija jednog ili više članova grupe
- ♦ Nejasna odgovornost donosoca odluka

Česta pojava u grupama je tzv. grupno razmišljanje ili **grupna zaslepljenost**, koja se javlja naročito u konfliktnim situacijama. Grupne norme, konsenzus i konformizam prevladaju realno procenjivanje situacije i alternativa. Grupa razvija mentalitet „mi“ (sve što je dobro) protiv „njih“ (sve što je loše), i dehumanizuje „lošu“ stranu. Kako se povećava unutrašnji pritisak za identifikacijom sa grupom, pojačava se psihološka tiranija grupe nad pojedincem, pa se neki osećaju ugroženima i odbijaju slobodno da kažu svoje mišljenje. Stoga, grupa često donosi loše odluke.²²²

Najuspešnije su grupe koje se sastoje od heterogenih članova sa komplementarnim veštinama. Raznolikost mišljenja koju nude članovi grupe je jedna od glavnih prednosti korišćenja grupe za donošenje odluka. Ipak, na slabo strukturisanim, kreativnim zadacima, pojedinci pokazuju bolji učinak nego grupe, jer se često dogodi da prisustvo drugih inhibira kreativnost ljudi. Postoje razne tehnike za poboljšanje efektivnosti grupnih odluka, npr. *breinstorming* (svaki član grupe kaže šta mu padne na pamet, nema loših ideja; *eng. brainstorming*), Delfi tehnika (sistematsko sakupljanje mišljenja eksperata da bi se oformila jedinstvena odluka), tehnika nominalne grupe (7-10 pojedinaca koji iznose svoja individualna rešenja) i tehnika lestvica (sistematsko uključivanje novih članova koji iznose svoje rešenje problema).²²³

6. VIŠEFAZNO PREGOVARANJE

Osim u jednostavnim pregovorima kao što je na primer kupovina automobila koji se odvijaju za vreme samo jednog sastanka i na kojem učestvuju samo dve osobe, često se događa da se pregovori odvijaju između više strana i u više faza. Pri tome je svaka faza posvećena posebnoj temi. Primer ovakvih pregovora je ugovor o arhitektonskom planu gde se arhitekta i klijent dogovaraju o ceni koja važi za planiranje projekta, a zatim koriste plan da se dogovore o ceni tehničkih crteža.

Višefazni pregovori²²⁴ tokom vremena prolaze kroz različite faze. Strane koje učestvuju u ovakvim pregovorima mogu da prelaze iz jedne faze u drugu zahvaljujući tome što ispunjavaju ranije preuzete obaveze i imaju stalnu komunikaciju. U početnim fazama potrebno je da se pregovarači upoznaju sa stilom komuniciranja i pregovaranja druge strane i da izgrađuju međusobno poverenje. Ako u ranoj fazi druga strana ne izvrši preuzetu obavezu, potrebno je preispitati strategiju radi eventualnog definisanja mehanizama za izvršenje preuzetih obaveza. Ako druga strana namerno ne ispunjava obaveze, pregovore treba prekinuti što ranije.

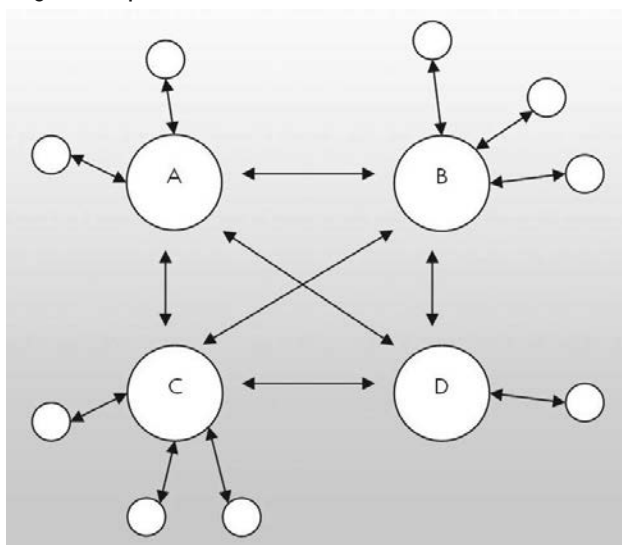
Završna faza ne treba da bude finansijski najznačajnija, najkomplikovanija i da ima najveći uticaj. Tako će se preduprediti prekidanje pregovora u toj fazi, jer većina pregovarača neće rizikovati da naruši svoju reputaciju neizvršenjem beznačajne obaveze.

7. PREGOVARANJE IZMEĐU VIŠE STRANA

U današnjem složenom poslovnom okruženju često se događa da tri ili više strana ulaze u zajednički posao, što dovodi i do potrebe višestrukog pregovaranja, tj. pregovaranja između više strana u kojem svako predstavlja sopstvene interese. U ovakvim pregovorima ima više učesnika, i dok neki pregovaraju samo u svoje ime, neki učesnici mogu da osim svojih predstavljaju i tuđe interese. Na slici VIII-1 prikazan je model pregovaranja između više strana, gde svaki pregovarač ima i jednu ili više zainteresovanih strana koje predstavlja. Učesnici ne samo što pregovaraju sa svim drugim učesnicima pregovora, već i sa onima koje predstavljaju, što čitavu situaciju čini još složenijom, naročito ako se radi o međunarodnom pregovaranju. Ponekad su to pregovarači sa različitim autoritetom za donošenje odluka, što može dovesti do problema kod zaključivanja sporazuma. Kod višestrukog pregovaranja, javlja se mnogo više pitanja, problema i perspektiva. Teško je odrediti dnevni red, gde će se pregovarati, kad, čiji je red za izlaganje itd. Veći broj učesnika pregovora dovodi i do veće složenosti pregovaračkog procesa. Zato je najbolje izabrati predsedavajućeg, koji treba da vodi sastanak i da odredi ko će kad da govori.

Pregovaranje između više strana je takođe strategijski zahtevnije za pregovarača, jer on ne samo što mora da posmatra ponašanje i aktivnosti jedne suprotne strane, kao i da uzima u obzir njihove ciljeve i interese prilikom formulisanja rešenja problema, već mora da posmatra i druge učesnike i njihove aktivnost.

Slika VIII-1: Pregovaranje između više strana



Prilikom ovakvog pregovaranja treba obratiti specijalnu pažnju na tok informacija, stvaranje koalicija i način donošenja odluka. Konsenzus je mnogo bolji način odlučivanja od odluke većine, jer u tom slučaju su svi uključeni u proces. Većina teoretičara smatra da je najbolje fokusirati se na pregovaranje „jedan na jedan“ sa svim relevantnim učesnicim pregovora.²²⁵ Takođe, važno je da se svi pregovarači fokusiraju na jedan jedini zajednički cilj koji treba postići.

8. POSREDOVANJE U PREGOVORIMA

Pregovaranje se obično vodi između dve ili više strana direktnim kontaktom licem u lice, bez direktnog uključivanja trećih lica. Njihov lični rad na pregovorima može dovesti do dubokog razumevanja zajedničkih problema i do posvećenosti da reše probleme kroz saradnju i konstruktivno pronalaženje rešenja. Dok god je ovaj direktni oblik pregovaranja produktivan, najbolje je da se on i nastavi bez uključivanja trećih lica. Ipak, pregovori su često teški i napeti, i mogu da dovedu do frustracije i ljutnje. Takođe, pregovori o kritičnim pitanjima mogu dovesti do mrtve tačke, u kojoj nijedna od strana ne može da prevaziđe prepreku. Uvek je bolje izbegavati posredovanje trećih lica sve dok postoji mogućnost rešenja problema u razumnim okvirima vremena i resursa. Pregovarači mogu sami da traže intervenciju treće strane, ili im ona može biti nametnuta spolja. Takođe treća strana, koja nije deo konflikta ali je zainteresovana za rešenje, se može sama nametnuti u konfliktu da bi donela novu perspektivu gledanja na problem. Neprihvaćena treća strana će po pravilu biti i neuspešna.

Posredovanje treće strane može da donese stabilnost i uljudnost, kao i da pokrene pregovore koji su stali zbog nekog problema. Postoje i druge koristi posredovanja:

- ♦ Stvaranje dodatnog prostora ili dobijanje vremena za smirivanje tenzije
- ♦ Ponovno uspostavljanje ili poboljšanje komunikacije
- ♦ Ponovno fokusiranje na važna pitanja
- ♦ Popravljanje zategnutih odnosa
- ♦ (Ponovno) uspostavljanje rokova
- ♦ Smanjenje gubitaka
- ♦ Povećanje posvećenosti pregovarača procesu rešavanja konflikta i njihovog zadovoljstva ishodima
- ♦ Smanjenje neprijateljstva i kontrolisanje emocija.²²⁶

Takođe postoje i loše strane posredovanja. U najmanju ruku, uključivanje trećih lica signalizira neuspeh pregovora, makar i samo privremeno, kao i neuspeh pregovarača da izgrade međusoban odnos i da sarađuju u rešavanju problema. To je naročito slučaj kod arbitracije, u kojoj strane gube kontrolu nad konačnim rezultatom.

Intervencija treće strane može biti formalna i neformalna. Formalno posredovanje se organizuje unapred, sa namerom, i sledi određeni skup pravila ili standarda. Njih koriste sudije, medijatori pri razvodu, sportske sudije i medijatori grupa (npr. psiholozi). Neformalno posredovanje se javlja tokom samog pregovaranja. Na primer, menadžer ili kolega se mogu uključiti u nečiji tuđi spor.

Postoje četiri oblika posredovanja, zavisno od nivoa do kojeg pregovarači imaju uticaj nad procesom i rezultatima pregovora (slika VIII-2). **Medijacija** je najčešći oblik posredovanja, u kojem pregovarači predaju kontrolu nad procesom, ali zadržavaju kontrolu nad ishodom pregovora. Medijacija može biti vrlo uspešna u rešavanju sporova i od velike je koristi za pregovarače zato što oni zadržavaju kontrolu nad rezultatima pregovora, a time i želju i volju da se on sprovede. Najuspešnija je kod umerenog nivoa konflikta, i to u momentu kad su strane otvorene za pomoć. Strane se navode da same pronađu rešenje uz pomoć posrednika.

Arbitraža dozvoljava pregovaračima kontrolu nad procesom, ali malu ili nikakvu kontrolu nad rezultatom. Strane u sporu koje ne uspeju same da dođu do rešenja predstave svoje pozicije neutralnoj trećoj strani koja onda odlučuje o rezultatu spora. Dobra strana ovog načina je brzo i jasno rešenje problema, a najveća mana je ta što arbitrator može u potpunosti odabrati poziciju jedne od strana, bez kompromisa, i što se događa da „oštećena“ strana odbije da primeni odluku.

Slika VIII-2: Kategorije intervencije treće strane

		Nivo kontrole pregovarača nad rezultatom	
		Nizak	Visok
Nivo kontrole pregovarača nad procesom	Nizak	Autokratija	Medijacija
	Visok	Arbitraža	Pregovaranje

Izvor: Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 486

Pošto i medijacija i arbitracija imaju svoje prednosti i mane, neki teoretičari su predložili razne vrste njihovih kombinacija da bi se došlo do najboljih rezultata.

Medijacija bez posrednika. Ponekad strane u konfliktu mogu da koriste medijaciju jednog od učesnika, tj. medijaciju koja ne uključuje treću stranu. To je dijalog među pojedincima koji su lično uključeni u konflikt, a u trajnom su i međuzavisnom odnosu. Jedan od učesnika vrši ulogu medijatora (posrednika), dok u isto vreme predstavlja i svoje interese u diskusiji.²²⁷

9. ELEKTRONSKO PREGOVARANJE

Komunikacija, jedan od glavnih elemenata svakog pregovaranja, se sprovodi korišćenjem jednog ili više medija komuniciranja. Tradicionalno pregovaranje se sprovodi licem u lice, telefonom, ili papirom i olovkom. Elektronsko pregovaranje je proces koji koristi elektronske medije, tj. medije koje koriste digitalne kanale za transport podataka koji tako omogućavaju pregovaračima da komuniciraju i koordiniraju svoje aktivnosti. Mediji koji se koriste u tradicionalnom pregovaranju nisu dizajnirani specijalno da pomažu pregovaračima i podrže proces. Stoga je njihova glavna svrha komunikacija uopšte, a ne pregovaranje. Nasuprot tome, u e-pregovaranju na važnosti dobija dizajn medija i njihov odnos sa drugim komponentama koje učestvuju u pregovaranju. To je zato što mediji mogu biti napravljeni isključivo u svrhu olakšavanja jedne ili više pregovaračke aktivnosti; mogu biti softverski program ili ih je kreirao softver, tako da ih je – direktno ili indirektno – kreirao softverski inženjer; ili mogu biti komponente složenog sistema u kojem koriste druge programe, kontrolišu ih ili drugi programi kontrolišu medije. Pregovaranje je društveni proces, ali elektronsko pregovaranje, iako zadržava taj društveni aspekt, takođe uključuje i značajnu elektronsku komponentu.²²⁸

Pošto pregovaranje uključuje donošenje odluka, učesnici moraju da sakupe i obrade informacije da bi odredili alternative, i da formulišu ponude i argumente. Pregovaranje je takođe jedan vid komunikacije, pošto učesnici pregovaranja razmenjuju ponude, argumente i protivargumente. Sakupljanje i obrada informacija zahteva učenje, promenu i prilagođavanje problema o kojem se odlučuje. Nove tehnologije omogućile su upotrebu sistema za odlučivanje i sistema za podršku pregovaranju na internetu.

Pregovaranje uključuje ličnu interakciju učesnika, pa je teško imati dobar međusoban odnos zasnovan samo na pisanju. Mnogo je lakše uspostaviti direktnu komunikaciju u razgovoru licem u lice ili putem telefona. U jednoj studiji studenti su podeljeni u parove, sa zadatkom da sprovedu pregovaranje putem e-maila. Polovini učesnika je data mogućnost petominutnog telefonskog razgovora o životnim pitanjima, iskustvima itd, ali im je bilo zabranjeno da pominju pregovore. Kad su učesnici koji su imali mogućnost lične interakcije putem telefona sprovedli pregovore e-mailom, bolje su sarađivali, dostizali više i bolje rezultate nego oni koji nisu imali početni lični kontakt.²²⁹

Elektronsko pregovaranje je proces u kojem učestvuju i ljudi i informacioni sistemi. Postoje različite interakcije među njima. Pregovarač može da koristi resurse koje može da dobije na internetu, npr. sistem za podršku pregovaranju (NSS – negotiation support systems) da pregovara sa suprotnom stranom. Može takođe da koristi lokalne sisteme za podršku procesu odlučivanja (npr. sistem za donošenje odluka DSS - deployment of decision) ili može da radi kao nalogodavac sa lokalnim sistemom koji komunicira sa sistemom baziranim na internetu. Pregovarač takođe može da upotrebi i specijalizovani softver (NSA - Negotiation software agent) i da koristi lokalne resurse da komunicira sa NSA i nadzire njegov rad.

Elektronsko pregovaranje može da se obavlja samo uz upotrebu sistema baziranih na internetu, ili može da se pojača upotrebom tradicionalnih medija komunikacije, kao što je faks ili razgovor licem u lice. Kod tradicionalnog pregovaranja mogu takođe da se koriste lokalni informacioni sistemi. Ono što razlikuje elektronsko pregovaranje od njih je korišćenje sistema koji se baziraju na internetu. Svi ovi sistemi koriste digitalne medije za uspostavljanje komunikacije i interakcije između ljudi.

Razvijen je veliki broj sistema za podršku procesu pregovaranja. Pominjemo najvažnije:²³⁰

- ♦ **The Inspire system**,²³¹ verovatno prvi od njih. InterNeg program podrške za međukulturno istraživanje (The InterNeg Support Program for Intercultural Research - INSPIRE) je prvi sistem osmišljen za sprovođenje pregovora na internetu. Razvijen je 1995. godine na Karlton univerzitetu (Carleton University). Na održavanju rade saradnici iz nekoliko zemalja, a korisnici dolaze iz preko 80 država. Inspire se može koristiti u istraživanju i obuci. Može da služi kao simulator pregovora, ali i kao podrška pri pravom procesu pregovaranja. Ovaj sistem kombinuje fazni proces iz bihejvioralnih studija sa analitičkim metodima odlučivanja.
- ♦ **WebNS** se fokusira na strukturiranju razmena tekstova i automatskom procesiranju dokumentacije. U ovom sistemu svako pitanje se odvojeno razmatra i informacije se pokazuju u posebnom prozoru koji se pojavljuje kod obe pregovaračke strane.
- ♦ **SmartSettle**²³² je komercijalni sistem koji koristi analitičke tehnike odlučivanja da podrži i olakša pregovaranje. On daje bolju podršku nego npr. *Inspire* jer olakšava proces koristeći lične informacije korisnika.

Softverski agenti za pregovaranje (*Negotiation software agents* – NSA) sami sprovode izabrani zadatak u ime svog nalogodavca, tj. pregovarača. Ako takvi zadaci uključuju izbor proizvoda i dobavljača, onda se u tu svrhu koristi više ovakvih sredstava. Cilj „BargainFinder“ agenta, kojeg je 1995. godine kreirao Andersen konsalting (Andersen Consulting), bio je pretraživanje interneta za određenim proizvodom po najnižoj ceni. Na Univerzitetu Vašington je stvoren „Jango“, prvi agent za kupovinu sposoban da traži različite proizvode uz upotrebu seta informacija napisanih za svaku vrstu robe. „PersonaLogic“ i „Firefly“ su sposobni da se koriste za brokering. Pošto nisu autonomni i ne mogu nezavisno da preduzmaju zadatke, oni su u stvari više sistemi za podršku pri donošenju odluka.²³³

Jedno od rešenja za automatizovano elektronsko pregovaranje je Stratum,²³⁴ metodologija razvijena za dizajniranje strategija za ovaj vid pregovaranja. Ova metodologija obezbeđuje analizu pregovaračkog okruženja i usklađuje teorijske studije o automatizovanom pregovaranju sa softverskim inženjeringom aplikacija za pregovaranje.

Kod elektronskog pregovaranja postoje skrivene opasnosti.²³⁵ Veliki rizik predstavlja mogućnost da fajlovi koji se šalju u prilogu mogu da otkriju mnogo više informacija nego što bi to pregovarači želeli. To su tzv. metapodaci koji zavisno od korišćenog softvera, mogu da pokažu i podatke koji su nekad postojali u fajlu ali su obrisani. Ovi

podaci jesu obrisani ali su ostavili traga u fajlu, pa eksperti za računarstvo mogu da ih otkriju pretražujući fajlove.

Drugi problem kod pregovaranja putem interneta je nepostojanje neverbalne komunikacije, pa je često vrlo teško odrediti ton komunikacije kojeg je pošiljalac e-maila želeo da prenese.

10. ORGANIZACIONE PRETPOSTAVKE PREGOVARANJA

Pregovaranje je jedna od retkih funkcija u kompaniji koja ne može biti u potpunosti standardizovana, zbog svoje naglašene osobine da je u pregovorima, osim razvijanja dobrih međusobnih odnosa sa drugom stranom, važno obratiti pažnju i na svaku pojedinačnu situaciju i mnogobrojna pitanja koja mogu biti jedinstvena. Ipak, uspešne kompanije grade institucionalnu infrastrukturu koja omogućava uspešnije pregovaranja sa spoljnim stejkholderima, gde je tačno propisano ko pregovara, koji su elementi sporazuma i koji ustupci se mogu dati drugoj strani.

Sve kompanije su danas uključene u složenu mrežu odnosa koji su nekad stvoreni putem pregovora. Sa dobavljačima se potpisuju ugovori o kupovini robe, sa distributerima ugovori o distribuciji proizvoda, sa partnerima ugovori o saradnji na razvoju novih proizvoda itd. Mnogi pregovori u koje ulaze kompanije imaju velikog uticaja na njihovu strategiju. Ipak, retke su kompanije koje sistematično gledaju na pregovore kao na jednu od funkcija preduzeća.

Pregovaranje je jedna od retkih funkcija u modernim korporacijama koja se oduprla trendu standardizacije. Kompanije vrše reinženjering poslovnih procesa, uključujući odnose sa klijentima, proizvodnju i čak istraživanje i razvoj, dok je pregovaranje ostalo u domenu rada pojedinaca. Mnoge kompanije svako pregovaranje posmatraju kao zasebnu situaciju, sa odvojenim ciljevima, taktikama i merilima uspeha, a rezultat pregovora uglavnom zavisi od lične procene i iskustva pregovarača. Takav pristup može imati dobre rezultate u pojedinim situacijama, ali je kontraproduktivan kad se posmatra ukupna strategija preduzeća.

Osnovni problem u mnogim kompanijama je nerazumevanje činjenice da svi menadžeri u nekom momentu treba na neki način da učestvuju u pregovorima. Pregovaranje ne treba da bude isključivi zadatak pojedinca, već umesto toga treba da bude institucionalizovano. Individualno pregovaranje predstavlja problem, jer pregovarač kasnije nema dodira sa stvarima koje su dogovorene. To naročito važi u slučaju kad se angažuje pregovarački predstavnik. Naravno, ovo ne znači da kompanije ne treba da angažuju konsultante da pregovaraju u njihove ime.²³⁶ Ako su u pregovaračkom timu oni na čiji rad utiču pitanja o kojima se pregovara, postignuti dogovor će biti mnogo više u skladu sa stvarnim potrebama organizacije.

Prelazak na institucionalizovani process pregovaranja umesto posmatranja pregovora kao zasebnih događaja ne zahteva radikalne organizacione promene. Dovoljna je upotreba novih alata i procedura koje će omogućiti menadžmentu da bolje upravljaju pregovorima i daju podršku pregovaračima.

Postoji niz mera za stvaranje pregovaračke infrastrukture u kompaniji, npr. stvaranje centralizovane baze podataka. Nakon svakog kontakta sa klijentom, zaposleni ispunjavaju upitnik o postignutim rezultatima, pristupima radu i naučenim lekcijama.²³⁷ Na primeru meksičke banke Serfin vidimo uspešnost ovakvog pristupa (ilustracija iz prakse).

Ilustracija iz prakse

Pregovaranje - poslovna funkcija preduzeća

Rezultat pregovora ne zavisi samo od individualnih sposobnosti pregovarača. Pregovaranje može biti koordinisano i podržano kao i sve druge funkcije. Finansijska grupa Serfin (Grupo Financiero Serfin), jedna od najvećih meksičkih banaka, je to otkrila za vreme monetarne krize u Meksiku 1994. godine. Banka se suočila sa problemom nemogućnosti otplate kredita od strane klijenata. Da bi rešili problem, službenici koji su radili na kreditnim poslovima su, kao i u svim drugim bankama, vodili pregovore sa svakim pojedinačnim dužnikom oko toga koliki će procenat duga biti isplaćen, kad i pod kojim uslovima, uz povremeno korišćenje pretnji o zakonskim merama. Ali uprkos velikim ulaganjima u zapošljavanje dodatnog osoblja i dodatnu obuku zaposlenih, ukupno finansijsko stanje banke se nije popravilo.

Kompanija je odlučila da promeni taktiku i da standardizuje proces pregovaranja, da u proces uvede kontrolu menadžmenta i da promeni pregovaračku kulturu zasnovanu na ustupcima. Uopšteno govoreći, napravili su korporativnu infrastrukturu za pregovaranje. Kao prvo, pokrenuli su kurs pregovaranja za zaposlene, i to kurs koji se zasnivao na stvarnim situacijama iz života. Zatim je menadžment zahtevao da se u svakom pojedinačnom slučaju pregovori uključe u početnu finansijsku analizu. Usko sarađujući sa odgovornim pregovaračkim timom, analitičari Serfina su definisali razne interese banke i postavljali ih po prioritetima, kao i interese klijenata i moguća rešenja pregovora i najbolje alternative banke. Ova analiza je služila kao smernice pregovaračima banke. Banka je takođe kategorizovala sve klijente u četiri grupe, zavisno od klijentove sposobnosti da otplati dug, od njihovog odnosa sa bankom, kvaliteta kolateralnog jemstva, kao i alternativa banke. Od kategorije klijenta zavisi i pregovaračka strategija banke. Na primer, sa klijentima koji imaju dobar odnos sa bankom i čija će se sposobnost otplate duga popraviti tokom vremena ali sa slabim kolateralom, banka će koristiti kreativni pristup i saradnju. Banka je takođe uspostavila sistem u kojem pregovarački timovi zajedno analiziraju svoje najteže slučajeve.

Napori banke da uspostavi pregovaračku infrastrukturu su dramatično promenili način na koji su njeni pregovarači kasnije vodili proces pregovaranja i samo shvatanje njihovog posla i uloge. Uz povećanu kreativnost, pregovarači su postali inovativni u pronalaženju rešenja problema, koji rade kao partneri sa klijentima. Na primer, banka je pomogla jednom velikom dužniku da pronađe investitora koji bi otkupio deo njegovih deonica i tako povрати svoje finansijsko zdravlje, a time mu dugoročno omogućí i lakšu otplatu duga.

Izvor: Ertel, D. (1999), "Turning Negotiation into a Corporate Capability", Harvard Business Review, Vol. 77, Issue 3, na web stranici Harvard Business Review

Stvaranje pregovaračke infrastrukture treba da umnogome olakša pregovaranje. Pregovarači dobijaju praktične informacije koje im omogućavaju da se bolje pripreme za pregovore i da koriste dokazano dobre strategije umesto da samo razmenjuju ustupke sa klijentima. Pregovarači treba da se upoznaju sa mogućnošću korišćenja BATNA-e (najbolje alternative rezultatu pregovaranja) u realnim situacijama, što im daje još jedno uporište u pregovorima. Različite mere uspeha performansi omogućavaju pregovaračima veću slobodu u osmišljavanju sporazuma. Uspostavljanje kategorija i prioriteta može da poveća produktivnost i kreativnost pregovarača.



PITANJA

1. Zašto su važni međusobni odnosi između pregovaračkih strana?
2. Koja su tri elementa koja utiču na razvoj međusobnih odnosa između pregovarača?
3. Navedite vrste koalicija.
4. Kako se odlučuje u koaliciji?
5. O čemu treba voditi računa kod formiranja pregovaračkog tima?
6. Koje su prednosti i mane grupnog odlučivanja?
7. Šta su medijacija i arbitraž?
8. Kako se odvija pregovaranje putem interneta?

IX - FAKTORI KOJI UTIČU NA PREGOVORAČKI STIL



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Objasnite šta čini pregovarački stil
- ✓ Prepoznate različite stilove pregovaranja
- ✓ Znate koji faktori utiču na stvaranje pregovaračkog stila pojedinca
- ✓ Objasnite uticaj ličnosti na stil pregovaranja
- ✓ Znate razlike između polova u pregovorima
- ✓ Shvatite uticaj nacionalne i korporativne kulture na stil pregovaranja

1.

PREGOVORAČKI STIL

Svi mi imamo lični stil ponašanja sa ljudima u različitim situacijama. **Pregovarački stil je opšti pristup pregovorima**, a u literaturi uglavnom nailazimo na ova četiri: nadmetanje, kompromis, saradnja i prilagođavanje. Ovi stilovi su oblikovani stepenom do kojeg pregovarač pokušava da zadovolji sopstvene interese i interese druge strane:

1. Nadmetanje: velika briga za sebe, mala za druge

Ovaj stil se još naziva **dominirajući stil** i karakteriše ga win/lose orijentacija. Dominantne osobe čine sve da ostvare svoje ciljeve, što je često na račun interesa drugih. Ovom pristupu odgovaraju pretnje, kažnjavanje i zastrašivanje.

2. Kompromis: prosečna briga za sebe i za druge

Kod kompromisa obe strane treba da se nečega odreknu da bi došle do uzajamno prihvatljive odluke. Kompromis može značiti podjelu „na pola“ ili razmenu ustupaka. Koristi se u slučajevima kad su ciljevi sukobljenih strana uzajamno isključivi ili kad su strane jednako moćne (npr. zaposleni i menadžment).

3. **Saradnja (integrativni stil):** visok nivo brige za sebe i za druge

Ovaj stil se još naziva **rešavanje problema**. Uključuje saradnju između strana, tj. otvorenost, razmenu informacija i analiziranje razlika da bi se došlo do rešenja koje je prihvatljivo za obe strane. Preduslov za rešavanje problema je otvorena komunikacija. Ovaj stil se uspešno koristi kod složenih problema, kad jedna strana ne može samostalno da reši problem i kad je potrebna sinteza ideja da bi se našlo bolje rešenje problema.

4. **Prilagođavanje:** velika briga za druge, mala za sebe

Ovaj stil predstavlja pokušaj da se razlike između strana prikažu što manjima i da se naglase sličnosti da bi se zadovoljili interesi druge strane. U ovom stilu nalazimo elemente žrtvovanja sopstvenih interesa; on može poprimiti oblik velikodušnosti ili čak poslušnosti drugoj strani. Može da se koristi kad nam nisu dobro poznata pitanja, kad je druga strana u pravu ili kad je problem mnogo važniji za suprotnu stranu. Ovaj stil može da se koristi kad smo u slabijoj poziciji, ili kad smo jaki, a voljni da damo ustupke da bismo kasnije dobili nešto drugo zauzvrat.

Pregovarački stil može biti formalan ili neformalan. Stepen formalnosti je određen prirodom pregovora, i naročito međusobnim odnosom između pregovaračkih strana. **Neformalni pregovori** naglašavaju odnose između strana i koncentrišu se na *duh* postignutog sporazuma. **Formalni pregovori** se fokusiraju na pisanu reč i *tekst* sporazuma, ograničavajući mogućnost neformalnih razgovora i razumevanja.²³⁸

Određene situacije će zahtevati primenu pristupa koji se razlikuje od našeg uobičajenog pregovaračkog stila, što će zavisiti od različitih faktora, a najviše od važnosti pitanja o kojem se pregovara i međusobnog odnosa sa drugom stranom (slika IX-1). U slučaju da je npr. pitanje o kojem se pregovara važno, a međusobni odnos ne preterano važan, predlaže se pristup „uzmi ili ostavi“. U suprotnom slučaju, kad je odnos mnogo važniji od pitanja o kojem se pregovara, bolji pristup bi bio prilagođavanje. Uvek je bolji pristup kompromisa nego prostup „uzmi ili ostavi“. Pristup „uzmi ili ostavi“ treba primenjivati samo kad su iscrpljeni svi drugi načini pregovaranja.

Slika IX-1: Različiti pristupi pregovorima prema važnosti međusobnih odnosa i pitanja o kojima se pregovara

VAŽNOST MEĐUSOBNOG ODNOSA	Visoka	Saradnja Win/win pregovaranje	
	Niska	Kompromis	Uzmi ili ostavi
		Niska	Visoka

VAŽNOST PITANJA O KOJIMA SE PREGOVARA

Izvor: Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 101

Najvažniji faktori koji određuju pregovarački stil su ličnost pregovarača, rod/pol i nacionalna, odnosno korporativna kultura kojoj pripada.

„Ako postoji tajna uspeha to je sposobnost da se sagleda gledište druge strane i da se stvari vide iz naše, kao i iz njihove perspektive.”

Henri Ford (Henry Ford)

2. LIČNOST

Teoretičari su podeljeni u svom shvatanju uticaja ličnosti pregovarača na uspeh pregovora. Prema nekim autorima,²³⁹ ne postoji direktna korelacija između ličnih osobina pregovarača i postignutih rezultata. Ipak, postoje naučni dokazi da određeni tipovi ljudi mogu biti uspešni u pregovaranju sa integrativnim potencijalom, dok su drugi uspešni u kompetitivnom pregovaranju.²⁴⁰ Neki istaknuti autori²⁴¹ smatraju da se na osnovu nekih obeležja ličnosti može predvideti ponašanje za vreme pregovora:

1. **Stil upravljanja konfliktima.** Upravljanje konfliktom je jedan od osnovnih elemenata pregovaračkog procesa. U osnovi postoje dve osobine ličnosti koje određuju ponašanje za vreme pregovora: isticanje svojih cijeva i saradnja. Kombinacijom ove dve osobine dolazimo do pet mogućih vrsta ponašanja – saradnja, nadmetanje, izbegavanje, kompromis i prilagođavanje. Istraživanja su pokazala da stil upravljanja konfliktom u datoj situaciji zavisi od strategijskog izbora pojedinca kao i od tendencija korišćenja određenog stila bez obzira na situaciju u kojoj se nalazi.
2. **Orijentacija socijalnih/društvenih vrednosti.** Ljudi koji obično vode računa samo o svojim ličnim ciljevima su egoistično orijentisani, a drugi koji su prosocijalno orijentisani preferiraju rešenja koja su na dobrobit njih kao i drugih ljudi. Egoistično orijentisani ljudi se ponašaju distributivno, tj. njihov pregovarački stil je relativno grub, sa većim naglaskom na pogađanju o pozicijama umesto na iznalaženju rešenja koja bi odgovarala interesima obeju strana. Sa druge strane, prosocijalno orijentisani pregovarači vode više računa o zajedničkom rešavanju problema i saradnji. Ipak, ako obe pregovaračke strane imaju dobru BATNA-u, čak i prosocijalno orijentisani pregovarači će praviti više pretnji, razmenjivati manje informacija i dostići slabije zajedničke rezultate. Praksa pokazuje da bolje i trajnije rezultate u pregovorima imaju pregovarači orjentisani na socijalne vrednosti.
3. **Poverenje prema drugima.** Ljudi koji imaju tendenciju da veruju drugima će se takođe truditi da budu dostojni poverenja. S tim u vezi će sebi postaviti visoke moralne standarde. Nasuprot tome, ljudi koji ne veruju drugima će se osećati manje obavezima da sami govore istinu.
4. **Samoeфикаsnost i lokus kontrole.** Samoeфикаsnost je ocena o sopstvenoj sposobnosti da se ponašamo ефикасно u određenoj situaciji.
5. **Samoposmatranje** je nivo do kojeg ljudi obraćaju pažnju na informacije iz okruženja i ponašaju se u skladu s njima. Ljudi sa niskim nivoom samoposmatranja

se više rukovode svojim unutrašnjim razmišljanjima i osećanjima nego spoljnim informacijama.

6. **Makijavelizam.** Osobe koje pokazuju visoki stepen ove osobine tolerišu ponašanja koja narušavaju društvene norme i više su sklone prevari i manipulaciji u odnosima sa drugima.
7. **Osetljivost za čuvanje obraza.** Reputacija je veoma važna u pregovorima, jer drugoj strani govori šta može da očekuje od pregovarača, da li je dostojan poverenja i da li će održati reč. Prema nekim istraživanjima,²⁴² zbog pretnje nečijem imidžu pregovarač može da bude kompetitivan u situaciji u kojoj bi inače sarađivao sa drugom stranom.
8. **Pet glavnih osobina ličnosti.** Prema psihologiji ličnosti, postoji pet osnovnih karakternih osobina koje u sebi sadrže druge osobine ličnosti:
 - ♦ Ekstravertiranost/introvertiranost – društvenost, pričljivost, otvorenost ka drugima,
 - ♦ Slaganje sa drugima – fleksibilnost, saradnja, poverenje prema drugima,
 - ♦ Savesnost – odgovornost, organizovanost, orijentisanost na ciljeve,
 - ♦ Emotivna stabilnost – sigurnost, smirenost, samouverenost,
 - ♦ Otvorenost – maštovitost, otvoren um, znatiželja.²⁴³

Što se tiče distributivnog pregovaranja, ekstravertirani pregovarači sa visokim stepenom slaganja sa drugima postižu lošije rezultate jer se više fokusiraju na uspostavljanje dobrih odnosa sa drugom stranom. U slučaju složenijeg integrativnog pregovaranja, ove osobine ne utiču mnogo na ishod pregovora, i manje su važne od kognitivne sposobnosti pregovarača. Ličnost je takođe važna u pregovaranju jer ljudi posmatraju ponašanje drugih kroz prizmu sopstvene ličnosti. Kao rezultat toga može doći do pogrešne percepcije situacije i interesa druge strane u slučaju nedostatka pravih informacija.

2.1. PROCES ODLUČIVANJA

Pojedinci u organizaciji se svakodnevno suočavaju sa donošenjem odluka, tj. vrše izbor između dve ili više alternativa. Mnogi od ovih izbora su bez sumnje skoro refleksi i preduzimaju se sa malo svesnog razmišljanja, naročito ako se radi o svakodnevnim istim odlukama. Ali kad su suočeni sa novim ili važnim odlukama, ljudi ih dobro promisle i razvijaju alternative.

U pregovorima bi najbolje bilo kad bi se odluke donosile racionalno, tj. da donosilac odluke pravi konzistentne izbore koji maksimizuju vrednost, a u okviru određenih ograničenja. Ovi izbori se prave u okviru racionalnog modela od šest koraka (za potrebe ovog udžbenika malo pojednostavljen u odnosu na predmet Menadžment):

1. **Definisanje problema** – Problem postoji kad se sadašnje i željeno stanje razlikuju.
2. **Identifikovanje kriterijuma za odlučivanje** – Donosilac odluke treba da odredi šta je relevantno u odlučivanju, i razmatra svoje interese, vrednosti i lične preferencije. Identifikovanje kriterijuma je važno zato što ono što je za jednu osobu relevantno, za drugu nije.

3. **Procena kriterijuma po važnosti** – Nisu svi kriterijumi jednako važni, pa ih treba poredati po prioritetima.
4. **Stvaranje alternativa** – Samo navođenje alternativa, bez pokušaja njihove procene.
5. **Procena svake alternative prema svakom kriterijumu** – Jake i slabe strane svake alternative postaju evidentne kako se ocenjuju prema odabranim kriterijumima.
6. **Izbor optimalnog rešenja** – Odabrati alternativu sa najvišim ukupnim koristima.

Racionalnom odlučivanju je potrebna kreativnost, tj. sposobnost stvaranja novih i korisnih ideja. Kreativnost omogućava donosiocu odluka da bolje razume problem, kao i da vidi probleme koje drugi ljudi ne vide.

Ipak, većina odluka u stvarnom životu ne sledi racionalni model. Ljudi su obično zadovoljni da dođu do prihvatljivog ili razumnog rešenja umesto da traže najbolje rešenje. Shodno tome, donosioci odluka ograničeno koriste svoju kreativnost. Ne traže se alternative, već se izbori vrše među postojećim alternativama i prema simptomima problema. Jedan od razloga te pojave je ograničena racionalnost, tj. ograničena sposobnost ljudskog uma za formulisanje i rešavanje kompleksnih problema. Kod ograničene racionalnosti ne samo da se stvara ograničena lista alternativa, već se i bira prva prihvatljiva alternativa do koje dođe donosilac odluke. Osim toga, postoje različite mentalne greške koje utiču na odlučivanje. Ljudi se suviše oslanjaju na iskustvo, intuiciju i uobičajena „praktična pravila.“ Zbog preteranog samopouzdanja mislimo da znamo više nego što zaista znamo. Zatim, ljudi nekad imaju tendenciju da se drže prve informacije koju su čuli o određenoj pojavi, pa ih im kasnija saznanja ne mogu promeniti mišljenje. Često se desi i da se odluke donose samo na osnovu trenutno dostupnih informacija ili na osnovu selektivne percepcije.

Intuitivno odlučivanje je nesvesni proces stvoren na osnovu iskustva. Ono ne funkcioniše nužno nezavisno od racionalne analize, već se racionalno i intuitivno odlučivanje dopunjuju. Odluka se donosi brzo na osnovu vrlo ograničenog broja informacija. Ipak, iako je u poslednje vreme intuitivno odlučivanje postalo prihvatljivije nego ranije, naročito u zapadnim kulturama gde je racionalna analiza osnova odlučivanja, donosioci odluka obično ne kažu svojim saradnicima da su do odluke došli na taj način.

Do individualnih razlika u odlučivanju dolazi na osnovu stila odlučivanja, pola i nivoa moralnog razvoja.²⁴⁴ Postoje četiri različita stila odlučivanja, zavisno od načina razmišljanja i od tolerancije za dvosmislenost. Prema načinu razmišljanja, neki ljudi su logični i racionalni, a drugi intuitivni i kreativni. Sa druge strane, neki ljudi mogu da obrađuju više informacija u isto vreme, dok drugi moraju da strukturiraju informacije tako da se minimizuje dvosmislenost. Kombinacijom ova dva faktora dobijena su četiri stila odlučivanja:

1. Direktivni ili upravljački (niska tolerancija za dvosmislenost i racionalno razmišljanje) – brzo odlučivanje uz analiziranje malog broja informacija i malog broja alternativa. Problem se posmatra kratkoročno.
2. Analitički (visoka tolerancija za dvosmislenost, racionalno razmišljanje) – pažljivo donošenje odluka sa sposobnošću prilagođavanja novim situacijama.

3. Konceptualni (intuitivno razmišljanje, visoka tolerancija za dvosmislenost) – Traže kreativno rešenje problema, donose dugoročne odluke.
4. Bihejvioralni (intuitivno razmišljanje, niska tolerancija za dvosmislenost) – interesuju ih dostignuća drugih, traže prihvatanje i izbegavaju konflikte.

Ipak, većina menadžera spada u više od jedne kategorije.

Za individualne razlike u odlučivanju važni su i drugi faktori. Moralni razvoj je relevantan jer mnoge odluke imaju etičku dimenziju. Takođe, praksa pokazuje da žene analiziraju odluke više nego muškarci.

2.2. PREGOVARAČKE VEŠTINE

Deca uče da intuitivno manipulišu drugima. Rođeni su sa osnovnim potrebama i ograničenim sposobnostima komunikacije. Oni intuitivno shvataju ono što većina odraslih osoba ne može da vidi – da pregovaračka moć ne postoji sama po sebi, već samo njena percepcija. Ako suprotna strana misli da vi imate moć i znate kako da je upotrebite, onda je i imate. Sa druge strane, ako vaš suparnik veruje da nemate pregovaračku moć, onda imate problem.

Roditelji misle da poseduju moć nad svojom decom. Način na koji deca prevazilaze ovu prepreku je da jednostavno ignorišu nadmoć roditelja i uporno istraju u svojim zahtevima. Ako ne dobiju odmah ono što žele, oni traže iznova i iznova. Istraživanja su pokazala da je potrebno da deca nešto traže devet ili deset puta pre nego što roditelji popuste.²⁴⁵ Deca takođe znaju kako da okrenu jednog roditelja protiv drugog da bi što više povećala svoje pregovaračke mogućnosti.

Kad deca odrastu, moraju ponovo da nauče ono što su intuitivno znali kao mali. Kad pregovarači ne poseduju veliku pregovaračku moć, treba da se ponašaju kao da ne uviđaju veliku moć suprotne strane. Ako to urade na pravi način, suparnici će početi da preispituju činjenice zbog kojih misle da imaju moć.

Rezultati jednog istraživanja pokazuju da se samo 5% budžeta za obuku britanskih kompanija troši na razvijanje pregovaračkih veština.²⁴⁶ To je apsurdno zato što upravo ove veštine prave značajnu razliku u performansama zaposlenih, bez obzira da li se radi o pregovorima sa spoljnim partnerima ili unutar same kompanije. Na sreću, menadžment sve većeg broja kompanija počinje da shvata vrednost razvijanja menadžerskih veština, uključujući i pregovaračke.

Postoji potreba organizovanja obuke za razvoj pregovaračkih veština za sve zaposlene u kompaniji, a ne samo za viši menadžment ili prodavce, a koristi mogu biti višestruke. Bez obzira da li se radi o sirovinama, uslugama, čitavim ugovorima ili samo jednoj nabavci, većina menadžera nižeg i srednjeg nivoa je odgovorna za određeni budžet. Sposobnost pregovaranja će imati velikog uticaja na upravljenje tim budžetom i na taj način na ukupni profit kompanije.

Jedna od najčešćih predrasuda o pregovaranju je shvatanje da se pregovaranje tiče samo cene, jer se često zaboravlja činjenica da se u pregovorima vodi računa o mnogim

pitanjima, kao što su na primer uslovi plaćanja, kvantitet, kvalitet, vreme i način isporuke, podrška nakon prodaje itd. Pošto većina ovih elemenata ima različitu vrednost za različite učesnike, moguće je postići dogovor.

Mnogi ljudi smatraju da je sposobnost pregovaranja urođena veština s kojom se čovek ili rađa ili ne. U stvari, sposobnost pregovaranja je stečena veština koja zahteva učenje i skup više vrsta inteligencije, stavova i veština.²⁴⁷ One se odnose na: upravljanje sobom i sopstvenim imidžom, razvijanje mišljenja koje drugi imaju o nama, razvijanje odnosa jedan na jedan, liderstvo, timski rad, kreativno rešavanje problema, uveravanje, strategijsko planiranje, upravljanje promenama i upravljanje vremenom.²⁴⁸ Tu spadaju i sposobnost ubeđivanja i traženja (bez agresivnosti ili konfrontiranja), postavljanje pitanja i slušanje. Pregovarač mora tačno znati šta želi i da direktno to i traži, a zatim da bude voljan da plati za ono što želi.²⁴⁹

2.2.1. Inteligencija

Pregovarač mora posedovati kognitivnu, emocionalnu i socijalnu inteligenciju da bi razvio trostruku kompetentnost.²⁵⁰ Centralni stubovi uspešnog pregovaranja su vladanje stručnom materijom, izgradnja međusobnih odnosa i poverenja i upravljanje pregovaračkim procesom.

Pregovarač mora imati **kognitivnu inteligenciju** da razume složene ideje, da razmišlja na bazi činjenica, da planira tok aktivnosti, da rešava probleme i donosi racionalne odluke. Kognitivna inteligencija ima važnu ulogu u složenom pregovaranju sa više zainteresovanih strana koje traju tokom dužeg vremena. Racionalnim pregovaranjem pregovarač izbegava skupe psihološke zamke, kao što je iracionalna eskalacija (tj. insistiranje na ponašanju koje je kontraproduktivno) ili prosuđivanje na osnovu irelevantnih informacija.

Pregovaračima koriste kognitivne sposobnosti da ovladaju materijom, tj. pitanjima o kojima se vode pregovori, da naprave plan pregovora i da razviju odgovarajuću pregovaračku strategiju. Često moraju da analiziraju ogromnu količinu informacija, što pregovore čini intelektualnim izazovom.

Kognitivne sposobnosti su neophodne za pregovore, ali ne i dovoljne. Za uspešno pregovaranje takođe je potrebna i **emocionalna inteligencija** (poznavanje sopstvenih raspoloženja i ponašanja, kao i razumevanje osećanja drugih i uzimanje u obzir njihovih ideja i interesa). Dokazano je da pozitivno raspoloženi pregovarači efikasnije obrađuju informacije, kreativniji su, a time i inovativniji u rešavanju problema.

Socijalna inteligencija je sposobnost da razumemo druge ljudi, šta ih motiviše, i kako da sarađujemo. Pregovarači sa razvijenom socijalnom inteligencijom znaju kako da izgrađuju međuljudske odnose, kako da slušaju, kako da organizuju grupe i koordiniraju aktivnosti.

U fazi pre samog početka pregovora, pregovarači se fokusiraju na istraživanje i pripremu, tj. na ovladavanje materijom, a ne na izgrađivanje međusobnih odnosa. U ovoj fazi takođe se ne radi mnogo na upravljanju procesom, osim na početnoj organizaciji

pregovora – kad će se pregovarati i gde, osmišljavanje dnevnog reda, izbor članova tima itd). Kad pregovori započnu, onda se fokus prebacuje na izgrađivanje međusobnih odnosa i upravljanje procesom.

Kad pregovaramo sa pripadnicima različitih kultura, situacija se dodatno komplikuje, pa je potrebno da posedujemo tzv. **kulturalnu inteligenciju**²⁵¹ (eng. *cultural intelligence* – **CQ**). Dok se socijalna i emocionalna inteligencija odnose na sposobnost interakcije sa drugim ljudima i razumevanje i adekvatno odgovaranje na njihova emotivna stanja (ali sa pripadnicima *iste* kulture), kulturalna inteligencija je sposobnost adaptacije u novom kulturnom okruženju. Ona odražava nečiju sposobnost da sakuplja, interpretira i reaguje na potpuno različite znakove od onih sa kojima se susreću u svom uobičajenom kulturnom okruženju.

Postoji još jedna veština važna u pregovorima, a to je sposobnost posmatranja iz drugačije perspektive.²⁵² Pregovarači treba da razumeju argumente i sagledaju situaciju sa tačke gledišta druge strane. Ova sposobnost se definiše kao „pregovaračeva sposobnost da razume tačku gledišta druge strane tokom pregovora i da u skladu s njom predvidi strategije i taktike drugog pregovarača.“²⁵³ Jedan od primera je kod distributivnog pregovaranja – pregovarač koji razume najnižu/najvišu prihvatljivu sumu drugog pregovarača će imati strategijsku prednost nad suprotnom stranom.

2.2.2. Osobine dobrog pregovarača

Osim inteligencije, pregovarač treba da poseduje i sledeće osobine:

- ♦ Da vodi računa kako o svojim interesima, tako i o interesima suprotne strane
- ♦ Da pregovorima pristupa pragmatički, da postavlja realne i ostvarljive ciljeve
- ♦ Da bude inovativan i kreativan (na primer modifikacija postojećeg problema ili ranijeg rešenja problema, kombinovanje različitih pitanja u jedinstvenu ponudu ili osmišljavanje potpuno novih opcija)
- ♦ Da ima viziju kako i kad će se pregovori završiti
- ♦ Da bude fleksibilan i da radi na više polja u isto vreme²⁵⁴

Mnogi autori²⁵⁵ jasnu **komunikaciju** smatraju najvažnijom osobinom dobrog pregovarača. Iznad svega, pet stubova uspešne komunikacije: sažeta priča, aktivno slušanje, konstruktivno postavljanje pitanja, pozitivna neverbalna komunikacija i izbegavanje skrivenih značenja zajedno stvaraju pozitivnu pregovaračku klimu. Treba privući pažnju slušalaca i pre nego što počnemo sa pričom i izbegavati bučno okruženje.

2.3. BIHEJVIORALNI PRISTUP RAZLIKAMA U PREGOVARANJU

Prema jednoj studiji²⁵⁶, postoji pet glavnih područja u kojima se ljudi razlikuju jedni od drugih u pregovorima:

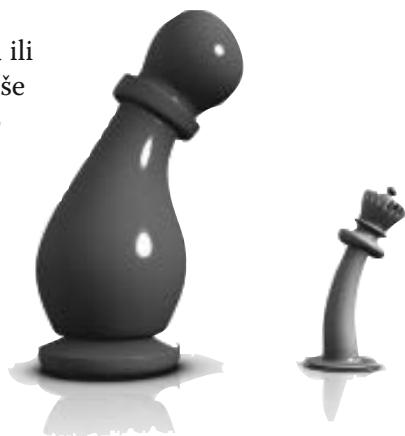
1. **Pozitivna verovanja o pregovaranju**, kao što je verovanje da možemo poboljšati svoje pregovaračke veštine
2. **Stil upravljanja konfliktima**, kao što je sklonost ka saradnji ili nadmetanju, etičnost, koja uključuje davanje lažnih obećanja
3. **Inteligencija i kreativnost**
4. **Osobine ličnosti**, uključujući samosvest, otvorenost i samopoštovanje
5. **Vidljive karakteristike**, kao što su pol, starosno doba i fizička privlačnost.

Osobine koje su u osnovi nepromenljive, kao što su pol, etnička pripadnost i fizička privlačnost u toj studiji nisu povezivane sa postignutim rezultatima pregovora. One koje su pokazale da najviše utiču na rezultat pregovora su verovanje o pregovaranju, egoizam, inteligencija i osetljivost na kritiku.

- ♦ **Pozitivna verovanja o pregovaranju.** Pregovarači koji misle da mogu poboljšati svoje pregovaračke veštine uglavnom postižu bolje rezultate od onih koji misle da je sposobnost pregovaranja urođena. Izgleda da samo verovanje da učenjem i vežbom možemo poboljšati rezultate ima pozitivan uticaj na pregovore. Istraživanja takođe pokazuju da su oni koji pristupaju pregovorima uz pozitivan stav i velika očekivanja uglavnom uspešniji od pesimističnih pregovarača.
- ♦ **Egoizam vs. nesebičnost.** Pregovarači koji su prvenstveno vodili računa o sopstvenim interesima u ovoj studiji su postizali bolje rezultate u pregovorima.
- ♦ **Inteligencija i kreativnost.** Pregovarači sa višim IQ postižu bolje rezultate u kreiranju veće vrednosti, ali kad se radi o podeli stvorene dobiti postižu malo lošije rezultate od svojih suparnika.
- ♦ **Osetljivost na kritiku.** Kritikovanje drugog pregovarača predstavlja pretnju njegovom/njenom samopoštovanju i može dovesti do ljutnje, nelagode i kompetitivnog ponašanja.

Ipak, neka istraživanja pokazuju da karakterne crte nemaju nikakav značajan uticaj ni na pregovarački proces ni na rezultate pregovora.²⁵⁷ Zbog ovog saznanja, potrebno je da se pregovarači više koncentrišu na pitanja sa dnevnog reda i na situacione faktore u svakom pregovaranju nego na ličnost sa suprotne strane stola.

Osoba sa kojom pregovaramo može biti žena ili muškarac, mlađa ili starija osoba, pripadnik naše nacionalne kulture ili stranac. Na Balkanu, kao i u svetu, postoje mnoge predrasude o razlici između muškaraca i žena za pregovaračkim stolom. Te predrasude mogu u velikoj meri uticati na ponašanje pregovarača, kao i rezultate pregovora. One su naročito značajne kod susreta pregovarača suprotnog pola i različitih nacionalnih kultura, u kojima se drugačije gleda na položaj žene uopšte.



Kao što smo ranije rekli, integrativno pregovaračko ponašanje podrazumeva otvorenu, jasnu i iskrenu razmenu informacija. Pregovarači koji ispoljavaju takvo ponašanje koriste taktike kao što su postavljanje pitanja i davanje informacija o sebi, dozvoljavajući uspešnu komunikaciju za vreme pregovora. Komunikacija se smatra uspešnom ako dozvoljava otkrivanje bitnih informacija (briga, očekivanja, ciljeva) i shodno tome, uzajamno razumevanje. Postoji pozitivan odnos između integrativnog ponašanja i postizanja win-win dogovora. Nasuprot tome, kompetitivno pregovaračko ponašanje uključuje sakrivanje informacija, uglavnom bitnih i osnovnih detalja. Kao takvo, kompetitivno ponašanje je povezano sa bezuspešnom komunikacijom, jer pregovarači koriste grube taktike kao što su zahtevi, odbijanja, pretnje i suptilnije taktike, poput preklapanja u konverzaciji i dodira, koje ometaju dobro razumevanje između strana.

Iako se u literaturi javljaju protivrečna mišljenja o ulozi pola na pregovaračke stilove i strategije, neki pregovori mogu da se posmatraju kao ženski, a neki kao muški. Kooperativno pregovaranje i stilovi orijentisani na razvoj međusobnih odnosa se smatraju ženskim načinom pregovaranja. Sa druge strane, kompetitivno ili win-lose pregovaranje se smatra stereoptiptno muškim pregovaranjem. Kompetitivno pregovaranje, koje je pregovaranje sa fiksnom sumom, je tipično „muško“ po oblicima interakcije. Pošto kompetitivno pregovaranje odgovara muškim oblicima ponašanja, za očekivati je da se u takvom pregovaranju bolje snalaze muškarci nego žene.

Posledično, oni elementi pregovaranja koji se doživljavaju kao kompetitivni ili distributivni će ohrabriti muškarce da dominiraju u pregovorima, dok će elementi koji navode na saradnju i produbljivanje odnosa imati veći uticaj na žene pregovarače. U tabeli IX-1 su prikazane razlike između ova dva tipa pregovaranja.

Tabela IX-1: Razlike u stilovima pregovaranja

<i>Muškarci</i>	<i>Žene</i>
Streme jednokratnom dogovoru	Žele dugoročan međusobni odnos
Žele sportsku pobjedu nad protivnikom	Žele zajedničku dobit
Naglašavaju pravila i pozicije	Naglašavaju pravičnost
Objašnjavaju logiku svojih pozicija	Pitaju o potrebama druge strane
Pričaju na dominirajući način	Koriste govor bez implikacija moći
Nepopustljivi su u držanju pozicija	Voljni su da prave ustupke
Prekidaju i varaju drugu stranu	Izbegavaju taktike koje mogu da naruše međusobni odnos

Prema jednoj teoriji,²⁵⁸ razlika u ponašanju između muškaraca i žena u organizaciji nastaje zbog različitog broja muškaraca i žena. U toj teoriji se smatra da ako su zastupljene sa manje od 15% udela u organizaciji, žene su u manjini. Na pojedince koji su u poziciji manjine u organizaciji, drugi članovi će često gledati kao na predstavnike njihove društvene kategorije umesto kao na pojedince. Iskustvo pokazuje da će se žena koja je u manjini u muškoj grupi ponašati drugačije od muškarca koji je u manjini u odnosu na većinsku žensku grupu.

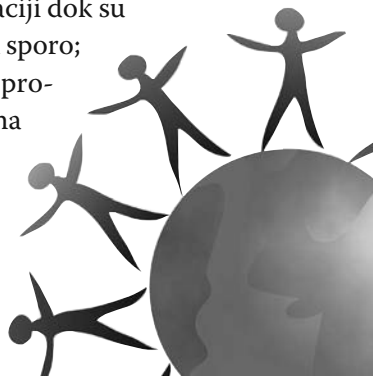
Pol je tradicionalno povezan sa prestižom i statusom u različitim društvima. Očekivane društvene uloge muškaraca i žena, kao i njihov percipirani status ili stručnost će imati najveći uticaj na ponašanje u mešanom okruženju, gde će se više ispoljavati tipična muško/ženska ponašanja.

U svakom slučaju, važno je ne rukovoditi se stereotipima, tj. razmišljanju da svi muškarci ili sve žene pregovaraju na isti način i prilagoditi pregovaračke taktike pojedincima sa kojima se pregovara.

4. KULTURA

Kultura bilo kog društva sadrži zajedničke vrednosti, razumevanje, pretpostavke i ciljeve naučene od starijih generacija, koje nameću sadašnji članovi društva i koji će se preneti na buduće generacije. U slučaju organizacione kulture „društvo“ se odnosi na zaposlene u preduzeću, koji umnogome dele ista očekivanja, način ponašanja i stavove. Novi zaposleni moraju da se prilagode organizacionoj kulturi kroz proces socijalizacije ako žele da budu uspešni.

Nacionalne kulture se prvenstveno razlikuju po svojim osnovnim, nevidljivim vrednostima koje su zajedničke za većinu njihovih pripadnika i koje se prihvataju u ranom detinjstvu; organizaciona kultura je više površinska pojava koja se manifestuje uglavnom vidljivim načinom ponašanja unutar organizacije i koja se prihvata socijalizacijom novih članova koji se pridružuju organizaciji dok su mladi ali odrasli. Nacionalne kulture se menjaju veoma sporo; organizaciona kultura preduzeća može svesno da se promeni, iako bi to bilo teško u nekim slučajevima. Prema jednom autoru,²⁵⁹ upravo razlika između nacionalne i organizacione kulture je tajna uspeha multinacionalnih korporacija, koje zapošljavaju ljude sa veoma različitim nacionalnim kulturama. Ono što ih drži zajedno je korporativna kultura koja se zasniva na zajedničkom načinu ponašanja unutar organizacije.



4.1. KORPORATIVNA KULTURA

Organizacije su vrlo složeni sistemi. Ličnosti, male grupe, međugrupe, norme, vrednosti i stavovi postoje u vrlo složenom višedimenzionom obliku unutar organizacija i utiču na performanse i način ponašanja u organizaciji. Iako ljudi možda nisu svesni kulture, ona ipak ima značajan uticaj na njihovo ponašanje i aktivnosti.

Postoji više definicija organizacione/korporativne kulture. Korporativna kultura može da se posmatra kao “subkultura koja ima sopstveno značenje, norme ponašanja i simbole, kao dodatak ili suprotnost nacionalnoj kulturi.”²⁶⁰ Detaljnija **definicija organizacione kulture kaže da je ona „skup tradicija, vrednosti, politika, verovanja i stavova koji čine sveobuhvatan kontekst za sve što radimo i mislimo u organizaciji.“**²⁶¹ Neke od pojava organizacione kulture su obredi, rituali, mitovi i jezik, tj. terminologija koju koriste njeni članovi. Pošto članovi organizacije dele iskustvo, određeni simboli će za sve članove imati isto značenje.

Kultura i komunikacija su međuzavisne. Drugim rečima, komunikacija je toliko bitna za sve oblike ljudskih odnosa da bi oni bili nemogući bez međusobnog komuniciranja. Bez komunikacije bilo bi nemoguće deliti taj zajednički skup vrednosti, normi i ponašanja sa drugim članovima grupe. Pregovaranje kao važan element poslovnog komuniciranja je takođe pod velikim uticajem korporativne kulture, interno prihvaćenih etičkih normi, sistema vrednosti i načina ponašanja u organizaciji.

Slučaj u kojem su promene kulturnih vrednosti u jednoj državi uticale na promenu organizacione kulture dogodio se u holandskoj avio-kompaniji KLM. Zaposleni u KLM su jedno vreme protestovali zbog pravila da samo članovi uže porodice mogu da koriste beneficije poput besplatnih letova. Smatrali su diskriminacijom da su čak i upravo venčani heteroseksualni parovi mogli da koriste te povlastice, a dugogodišnji homoseksualni partneri ne. KLM je odlučio da svakom formalno registrovanom paru dozvoli te beneficije, bez obzira na seksualnu orijentaciju.²⁶²

Današnje evropske i američke kompanije su uopšte gledajući veoma slične po svojoj organizacionoj strukturi jer su 60-ih godina prošlog veka Evropljani masovno reorganizovali kompanije prihvatajući američki model divizione strukture.²⁶³ Dolazi do promena u strukturi i ponašanju unutar transnacionalne kompanije i stvara se model međunarodnog poslovanja tipičan za visoko internacionalizovane britanske i američke kompanije. Ovaj model se dosta razlikuje od japanskih i drugih azijskih kompanija. Japanske kompanije se oslanjaju na ljude opšteg obrazovanja za razliku od funkcionalnih specijalista i više koriste projektne timove za dizajn i proizvodnju proizvoda. Takođe, u Japanu ostvaruju mnogo bliže odnose sa dobavljačima, imaju drugačije izvore kapitala i imaju potpuno drugačiji sistem upravljanja od američkih kompanija.²⁶⁴ One su mnogo više centralizovane pri upravljanju filijalama koje se nalaze u inostranstvu. Uobičajeno je da Japanac rukovodi inostranom filijalom japanske kompanije, dok se zapadne kompanije sve više oslanjaju na lokalni menadžerski kadar.

Organizaciona kultura utiče na vrednosti zaposlenih, na način rešavanja novih zadataka, pitanja ili problema. Ako se novonastala rešenja pokažu dobrima, vrednosti se mogu transformisati u verovanja. Vrednosti i verovanja onda postaju deo pojmovnog procesa kojim članovi grupe objašnjavaju svoje postupke i ponašanja.²⁶⁵

Zajedničke vrednosti, verovanja i stavovi imaju značajan uticaj na organizacione procese kao što su odlučivanje, grupno ponašanje, organizaciona struktura, motivacija i kontrola, koji sa svoje strane imaju velikog uticaja na pregovaranje kao deo poslovne komunikacije.²⁶⁶ Sistem nagrađivanja u kompaniji može takođe uticati na performanse pregovaračkog tima.

U skladu sa verovanjima i vrednostima organizacije, oformiće se pregovarački timovi, koji će sa svoje strane ustanoviti strategiju i taktike pregovaranja. U zavisnosti od toga da li je sama kompanija više okrenuta ka opštim principima ili ka rešavanju specifičnih problema, da li je agresivna u odnosu na kompanije sa kojima je u kontaktu ili se trudi da uspostavi što bolje odnose sa svojim poslovnim partnerima, odrediće se i sastav timova, potreban nivo pripremljenosti i zadaci članova tima. Ako su moralne norme u kompaniji labavo postavljene, onda će se sigurno i u pregovorima sa drugom kompanijom koristiti razne prljave pregovaračke taktike kao što je laganje.

Različite kulture nekad donose različite, neizgovorene pretpostavke za pregovarački sto, a one mogu stvoriti zapreke pregovaranju. To se naročito odnosi na pretpostavke o tome ko treba da donosi odluke, šta ima vrednost i šta će se desiti ako se postigne sporazum.²⁶⁷

Razlike u organizacionoj kulturi mogu takođe pregovaračima stvarati probleme. Na primer, na sastanku sa partnerima zajedničkog ulaganja različita korporativna kultura može dovesti do nepremostivih prepreka. To je naročito tačno kad je jedna kompanija izrazito preduzetnička („hajde da ovo završimo“) a druga birokratska („moramo da sledimo određene procedure“). To je bio problem sa alijansom za istraživanje i razvoj između kompanije Alza (*Alza*), male preduzetničke mlade kompanije iz Kalifornije i švajcarskog farmaceutskog giganta Siba-Gajgi (*Ciba-Geigy*). Duboke istorijske, kulturnološke i organizacione razlike otežale su saradnju između kompanija. Ljudi iz Alze su očekivali da će njihovi partneri raditi brzinom poslovanja u Silikonskoj dolini, dok je menadžment Sibe očekivao da treba da rade sporije. Nikad se nije razvilo poverenje između partnera. Menadžment Alze se uvek bojao da će veći partner uzurpirati jedinu vrednu stvar koju su oni posedovali – tehnologiju. To nepoverenje je dovelo do nedostatka saradnje.

Najpoznatiji primer propasti alijanse je neuspeh spajanja Daimlera i Krajslera (*Daimler – Chrysler*). Pre spajanja, obe firme su bile vrlo uspešne (Krajsler je bio najprofitabilniji proizvođač automobila u SAD). Ipak, performanse su znatno oslabile nakon spajanja, naročito kod Krajslera. Nekoliko meseci nakon spajanja kompanija, akcije su pale u proseku za jednu polovinu u odnosu na rekordni skok nakon spajanja. U velikoj meri uzrok neuspeha su bile nepomirljive razlike korporativnih kultura. Operacije i menadžment nisu bili dovoljno integrisani zbog razlika u poslovanju između Amerikanaca i Nemaca: dok je kultura Daimler-Benca naglašavala formalnu strukturu i stil upravljanja, stil upravljanja u Krajsleru je bio mnogo opušteniji. Osim toga, kompanije su na potpuno drugačiji način gledale na važne elemente kao što su plate i troškovi putovanja. Zaposleni u Krajsleru su smatrali da je uzrok svih njihovih problema bio pokušaj Daimlera da preuzme čitavu organizaciju i da im nametne sopstvenu kulturu.²⁶⁸

4.2. NACIONALNA KULTURA

Istraživanja pokazuju da nacionalna kultura ima veći uticaj na zaposlene od organizacione kulture, pa će npr. na nemačke radnike u IBM u Nemačkoj više uticati nemačka kultura nego korporativna kultura kompanije.²⁶⁹

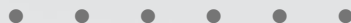
S obzirom na važnost uticaja nacionalne kulture na pregovarački stil, detaljno smo ga izložili u narednom delu udžbenika. Međunarodno poslovno pregovaranje se bitno razlikuje od pregovaranja u domaćem okruženju i zahteva različito i prošireno znanje o raznim pitanjima.



PITANJA

1. Šta je pregovarački stil?
2. Koja su četiri najčešća stila pregovaranja?
3. Na koji način ličnost pregovarača utiče na njegov pregovarački stil?
4. Koje su razlike u pregovaračkim stilovima muškaraca i žena?
5. Kako korporativna i nacionalna kultura utiču na pregovarački stil?
Koji je uticaj važniji?

X - MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVORANJE



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Prepoznate uticaj nacionalne kulture na progovarački stil pojedinca
- ✓ Shvatite složenost multikulturalne komunikacije
- ✓ Znete faze pregovaračkog procesa u međunarodnim pregovorima
- ✓ Uvidite značaj razvoja međusobnih odnosa u međunarodnom pregovaranju
- ✓ Prepoznate specifičnosti različitih nacionalnih stilova pregovaranja

Pregovarački proces je dovoljno komplikovan čak i kad se radi o ljudima iz istog kulturalnog okruženja, a kad se radi o međunarodnom pregovaranju postaje još složeniji zbog razlika u životnim stilovima, očekivanjima, jeziku (verbalnom i neverbalnom), kulturalnim vrednostima, formalnim procedurama itd. Takođe, u međunarodnom pregovaranju ima mnogo više interesnih grupa, npr. vlade obe zemlje, dobavljači iz zemlje porekla i distributeri u zemlji domaćinu, investitori, domaći potrošači, zaposleni u obe zemlje itd. Kod pripreme za pregovaranje važno je izbeći pogrešnu pretpostavku da pripadnici drugih kultura percipiraju, razmišljaju i prosuđuju na isti način. Nacionalna kultura određuje osnovne stavove prema radu, vremenu, materijalizmu, individualizmu i promenama. Ovi faktori utiču na motivaciju pojedinca i njegova očekivanja u vezi sa poslom i odnosima u grupi, i utiču na njegove radne rezultate.

1.

UTICAJ KULTURE NA SKLAPANJE POSLOVA

Razlike između kultura pregovarača mogu da ometaju pregovore na više načina. Kao prvo, dovode do nesporazuma u komunikaciji. Na primer, u Japanu “hai” znači “da”, ali u smislu da slušaju i razumeju sagovornika, a ne i da se s njim slažu. Kad Japanci odbijaju da jasno kažu *da* ili *ne*, to uglavnom znači da žele da kažu *ne*, jer je kod njih otvoreno odbijanje uvredljivo. Tako može da se dogodi da pregovarač sa Zapada ne shvati odgovor Japanca na pravi način.

Drugo, postoje velike razlike u shvatanju prikladnosti situacije za vođenje poslovnih razgovora. Na primer, dok je za neke kulture uobičajeno da se poslovi sklapaju za vreme partije golfa ili za vreme ručka, brazilski i meksički rukovodioci smatraju da ozbiljnom poslovnim razgovoru nije mesto za stolom.²⁷⁰

Zatim, za neke kulture tišina na sastanku je neprihvatljiva i traže odmah odgovor na postavljeno pitanje, dok je kod Japanaca tišina uobičajena i koriste je da bi na miru razmislili. Zato se dogodi da npr. Amerikanci na sve načine pokušavaju da ispune tišinu ponavljanjem ili objašnjavanjem, dok se Japanci osećaju kao da ih bombarduju pitanjima. Sa druge strane, latinoameričke kulture odgovaraju na pitanje čim shvate o čemu se radi, iako druga strana još nije završila svoje izlaganje. Dakle, koliko god može da nas zbuni ćutanje Japanaca, toliko mogu da nas uzrujaju stalne upadice Brazilaca.

Kultura takođe utiče na oblik i sadržaj posla koji nastojite da sklopite. Na primer, kad je Mekdonalds (McDonald's) počeo da posluje u Aziji, smatrao je da ne prodaje samo hamburgere, već „američko iskustvo“. Zato nisu želeli da menjaju svoj uobičajeni jelovnik. Nakon upornog insistiranja jednog tajlandskog Mekdonalds restorana, pristali su da u ponudu uvrste i tradicionalne rezance. Kao rezultat toga, prodaja na Tajlandu se povećala.²⁷¹

Postoji deset ključnih oblasti u kojima kulturalne razlike mogu da iskrсну u toku pregovora:²⁷²

1. Pregovarački cilj: ugovor ili odnos?

Kao što smo već rekli, za pregovarače iz nekih kultura prvi i najvažniji cilj pregovora je potpisivanje ugovora, koji je skup prava i obaveza koji obavezuje dve strane. Druge kulture smatraju da cilj pregovora nije potpisan ugovor već izgradnja odnosa između dve strane. Zato neki azijski pregovarači nastoje da daju više vremena pripremi pregovora, tj. razgovorima o samom procesu pregovaranja i izgradnji međusobnih odnosa, dok Amerikanci uglavnom žele da brzo prođu kroz tu fazu. Stoga je važno znati šta druga strana tačno želi da postigne pregovorima.

2. Pregovarački stav: pobeda-pobeda ili pobeda-poraz?

Ranije smo napomenuli i da se neke kulture razlikuju po stavu da li su pregovori rešavanje zajedničkog problema ili se svode na sukobljavanje i nametanje svog mišljenja drugoj strani. Ako sa druge strane stola sedi pregovarač za koga su pre-

govori nadmetanje, postoji opasnost da on zauzme određenu poziciju koju ne želi da promeni ni pod kakvim uslovima. U tom slučaju najbolje je da otkrijemo koji su interesi osnova tih pozicija i osmislimo predloge koji će zadovoljiti te interese. U poglavlju o pregovaračkim strategijama i taktikama dali smo čitav niz mogućih taktika za oba pregovaračka stava.

3. Lični stil: zvaničan ili nezvaničan?

Lični stil se odnosi na način na koji jedan pregovarač razgovara sa drugima, koristi znanja, govori i ponaša se prema drugim osobama. Pregovarač sa zvaničnim stavom insistira na obraćanju u skladu sa zvanjima i titulama, izbegava da priča o ličnim anegdotama i izbegava da postavlja pitanja koja zadiru u privatni život članova drugog pregovaračkog tima. Pregovarač sa nezvaničnim stilom pokušava da koristi imena, a ne prezimena, nastoji da razvije ličan i prijateljski odnos sa drugim timom i često skine sako i zasuje rukave kad ozbiljno započne sklapanje posla. Za Amerikance ili Špance oslovljavanje imenom je znak prijateljstva i samim tim je pozitivno u pregovorima, dok je za Japance i Egipćane to znak nepoštovanja.

4. Ophođenje: neposredno ili posredno?

Neke kulture koriste okolišanje u razgovoru, preneseno izražavanje, izraze lica, gestikulaciju i druge neverbalne signale (pomenuli smo ih kao kulture širokog konteksta), npr. arapske zemlje i Japan. Često se u takvim kulturama reaguje nejasnim primedbama i pokretima tela, umesto konačnog obavezivanja ili odbijanja. Sa druge strane, u kulturama koje cene neposrednost, kao što su američka ili izraelska, možete da očekujete da dobijete jasan odgovor na svoje pitanje. Sukobljavanje različitih načina ophođenja u pregovorima može da dovede do zategnutih odnosa. Na primer, posrednost japanskih pregovarača u izražavanju neodobravanja je često navodila strance da veruju da su njihovi predlozi i dalje u igri, iako ih je japanska strana zapravo odbila.

5. Osetljivost na vreme: visoka ili niska?

Već smo ranije pomenuli da se kulture razlikuju prema shvatanju vremena. Nemci su uvek tačni, Latinoamerikanci obično kasne, Japanci pregovaraju sporo, a Amerikanci su brzi u sklapanju posla. Obično je pregovaračima iz kultura koje više vrednuju međusobni odnos umesto ugovora potrebno i više vremena za pregovore, da bi pregovaračke strane mogle dobro da se upoznaju i da vide da li žele da se upuste u dugoročan odnos.

6. Osećajnost: visoka ili niska?

Neke kulture pokazuju svoja osećanja za pregovarački stolom, na primer Latinoamerikanci, dok Japanci i mnogi drugi Azijati skrivaju svoja osećanja. Iako i sam tip ličnosti igra veliku ulogu u emotivnosti osobe, u različitim kulturama postoje i različita pravila o prikladnosti i obliku iskazivanja osećanja, pa bi dobar pregovarač trebalo da ih zna.

7. Oblik sporazuma: opšti ili određen?

Bez obzira da li je cilj pregovora uspostavljanje međusobnog odnosa ili potpisivanje ugovora, postojaće neki oblik pisanog sporazuma. Kultura pregovarača utiče na

oblik pisanog sporazuma koji će se zaključiti. Amerikanci obično vole vrlo detaljne ugovore koji nastoje da predvide sve moguće okolnosti. Druge kulture, kao što je kineska, radije sastavljaju ugovore u obliku opštih načela umesto detaljnih pravila. To je zato što se tvrdi da je suština posla odnos između strana, pa ako se pojave neočekivane okolnosti, strane će zajedno rešiti problem. Zato može da se dogodi da kineski pregovarač može da protumači nastojanje Britanaca da se utvrde sve mogućnosti kao dokaz nedostatka poverenja u postojanost njihovog odnosa.

8. Izgradnja dogovora: odozdo prema gore ili odozgo prema dole?

Ovo pitanje je vezano sa oblikom sporazuma: da li se počinje od dogovora o opštim načelima pa se nastavlja ka posebnim odredbama, ili se počinje sa dogovorom o posebnim odredbama, kao što su cena, datum isporuke, kvalitet proizvoda, koje onda prerastu u konačni sporazum? Npr. Francuzi više vole da počnu dogovorom o opštim načelima, dok Amerikanci najpre žele da postignu dogovor o posebnim odredbama.

Takođe, u pristupu građenju sporazuma prema dole, pregovarač počinje predstavljanjem najvećeg obima posla ako druga strana prihvati sve uslove (npr. Francuzi, Argentinci, Indijci). U pristupu građenja sporazuma prema gore, jedna strana počne predlogom najmanjeg obima posla koji može biti povećan i proširen kada druga strana prihvati dodatne uslove (npr. Japanci, Meksikanci, Brazilci).

9. Uređenje tima: jedan lider ili grupna saglasnost?

Neke kulture (npr. Brazilci i Meksikanci) daju prednost organizovanju pregovaračkih timova sa liderom koji ima ovlašćenja da odlučuje po svim pitanjima, dok druge, naročito Japanci i Kinezi, ističu timske pregovore i donošenje odluka putem saglasnosti. Ovakvim timovima koje donose grupne odluke obično treba više vremena da pregovaraju o poslu.

10. Prihvatanje rizika: visoko ili nisko?

Postoje značajne razlike među kulturama u vezi sa prihvatanjem rizika. Dok su Francuzi i Britanci skloni prihvatanju rizika, Japanci, sa potrebom za velikom količinom informacija komplikovanim načinom grupnog odlučivanja, ne vole da rizikuju u pregovorima.

2. FAZE U PROCESU PREGOVARANJA

Proces međunarodnog poslovnog pregovaranja sadrži jedan važan korak kojeg nema u pregovorima u domaćem okruženju, a to je **izgrađivanje odnosa sa drugom stranom**. Teoretičari se razlikuju po nekim nijansama, ali uglavnom se međunarodno poslovno pregovaranje deli u pet etapa: (1) priprema, (2) izgrađivanje odnosa, (3) razmena informacija, (4) uveravanje i (5) ustupci i dogovor. Od kulture pregovarača

zavisi koja od njih će biti više ili manje naglašena. Ponekad se čitav proces odvija u toku jednog dana, sa preplitanjem faza pregovaranja, a nekad se pregovaranje oduži na nekoliko nedelja.

- ♦ **Priprema.** Da bi razumeli druge, pregovarači prvo treba da razumeju sopstveni stil pregovaranja i koliko se on razlikuje od normi u drugim zemljama. To mogu da urade upoređujući profile uspešnih pregovarača u različitim zemljama. Nakon toga treba da istraže profil suprotne strane da bi u većini slučajeva znali šta mogu da očekuju i kako da reaguju. Pre sastanka treba da saznaju što više o mogućim zahtevima suprotne strane, sastavu suprotnog tima i autoritetu članova tima. Zatim prave detaljan plan sastanaka, određuju specifičnu strategiju i uloge članova tima, kao i moguće ustupke i alternativni plan. Ova etapa se obično događa na domaćem terenu.
- ♦ **Izgrađivanje odnosa** je faza kojoj se na Zapadu pridaje malo važnosti. Amerikanci uglavnom žele da rešavaju konkretna pitanja, a ne da „gube vreme“. Izgrađivanje odnosa uglavnom teče paralelno sa ostalim etapama procesa. Predlaže se da pregovarači koriste posrednika – nekog ko je već pridobio poverenje stranih menadžera. Naročito na Bliskom istoku poslovni ljudi vole da pregovaraju putem posrednika kojem mogu verovati. Za Arabe prvi sastanak služi samo za uspostavljanje odnosa sa drugom stranom. Oni posluju sa određenim osobama, a ne sa kompanijom.
- ♦ **Razmena bitnih informacija.** U ovoj fazi strane predstavljaju svoju poziciju i zahteve, a nakon toga uglavnom slede konkretna pitanja i odgovori, kao i diskusija o alternativama. Ipak, za neke kulture i ova faza je više u službi izgrađivanja odnosa, i njeni pripadnici se bave pitanjima na indirektan način. Za Amerikance ovo je konkretna i direktna razrada problema, za razliku od Meksikanaca koji se upuštaju u duže neodređene diskusije.
- ♦ **Uveravanje.** Ovo je faza u kojoj zapravo počinje pravo pregovaranje. Obe strane pokušavaju da nagovore partnere da prihvate što više njihovih predloga i odustanu od svojih. U ovoj fazi naročito može doći do nesporazuma zbog pogrešno protumačenih verbalnih i neverbalnih znakova. Od neverbalnih znakova tokom pregovaranja najviše se koriste ćutanje, dodir i zurenje u protivnika.²⁷³ Pregovarači koriste različite taktike. Takođe, ponekad se trude da namerno zbune „protivnika“, npr. dajući pogrešne ili nepotpune informacije, ili pak dovodeći drugu stranu u stresne situacije – pretoplom ili suviše hladnom prostorijom, prejakim osvetljenjem, grubim upadicama itd. Na primer, jedno istraživanje pregovarača iz Japana, Brazila i SAD pokazalo je da se Brazilci manje obavezuju ali više naređuju, prekidaju partnere mnogo češće nego Japanci i Amerikanci, više zure u lice protivnika i dodiruju ih i veoma često koriste reč „ne“.
- ♦ **Ustupci i dogovor.** U ovoj fazi pregovaranja koriste se različite taktike u raznim kulturama. Dobri pregovarači unapred znaju koje ustupke mogu da naprave i određuju strategiju za dobijanje ustupaka sa druge strane. Na primer, ako posluje sa Kinezima ili Rusima, pregovarač mora da zna da oni započinju proces

pregovaranja ekstremnim zahtevima, tražeći više nego što se nadaju da mogu da dobiju, za razliku od Šveđana koji uglavnom započinju onim što su spremni da prihvate.

Nakon dogovora stvara se ugovor, i u poštovanju ugovora takođe se vide značajne razlike u zavisnosti od kulture pregovarača. Amerikanci uzimaju ugovore veoma ozbiljno, Rusi često kasnije promene mišljenje, a Japanci formalne ugovore smatraju uvredom i gubitkom vremena i novca za pravne troškove, pošto više vole da rade oslanjajući se na razumevanje i poverenje.

Postoje bar dve pogrešne pretpostavke u međunarodnom poslovnom pregovaranju: da na ostvarivanje međunarodnih poslova utiču samo odgovarajuće inostrane politike vlada i da je za poslovanje u međunarodnom okruženju dovoljno proširiti uspešnu poslovnu strategiju korišćenu u uslovima poslovanja na domaćem tržištu. Međunarodno poslovno pregovaranje se bitno razlikuje od pregovaranja u domaćem okruženju i zahteva različito i prošireno znanje o raznim pitanjima. Prema jednom autoru, „poslovanje u svojoj zemlji je otprilike u istom odnosu prema međunarodnom poslovanju kao i unutrašnja politika zemlje sa međunarodnom diplomatijom.“²⁷⁴ Razlike između pregovaranja sa stranim i domaćim partnerima su višestruke:

- ♦ Prvo, partneri se susreću sa **zakonima, politikom i političkim vlastima** više od jedne zemlje. Ovi zakoni mogu biti različiti, pa čak i suprotni.
- ♦ **Različite valute** dovode do postojanja dva problema. Pošto se relativna vrednost valuta razlikuje tokom vremena, stvarna vrednost ugovora može takođe varirati i dovesti do neočekivanih dobitaka ili gubitaka. Drugi problem je što sve vlade uglavnom nastoje da kontrolišu ulaz i izlaz domaće i stranih valuta preko nacionalnih granica, pa će nekad poslovanje kompanije zavisiti od volje vlade da obezbedi određenu količinu domaće ili strane valute.
- ♦ **Učestvovanje vlasti.** Prisustvo državne birokratije često može da oteža proces poslovnog pregovaranja. Državne firme mogu da imaju različite ciljeve od privatnih kompanija i možda će žrtvovati deo profita radi ostvarivanja nekih socijalnih ciljeva, npr. povećanja zaposlenosti.
- ♦ **Iznenadne i drastične promene okolnosti.** Događaji kao što su rat ili revolucija, promena vlade ili devalvacija valute mogu imati velikog uticaja na međunarodno poslovanje. Međunarodne kompanije pokušavaju da se zaštite od takvih rizika konsultovanjem analitičara poslovnog rizika ili osiguranjem stranih investicija kod osiguravajućih kompanija.
- ♦ Takođe, pregovarači nailaze na veoma različite **ideologije**, a to se naročito odnosi na shvatanje privatnog vlasništva, profita i prava pojedinca. U pregovaranju treba predstavljati ideje koje su ideološki prihvatljive za obe strane ili neutralne.
- ♦ **Različite kulture** imaju različite vrednosti, percepcije i filozofije i uglavnom koriste različite jezike. Određene ideje mogu imati veoma različite konotacije u različitim kulturama. Amerikanci tako mogu olako prići pregovaranju sa partnerima iz Velike Britanije ili Australije, smatrajući da jezička bliskost dovodi do kulturološke bliskosti.

Neke kulture prilikom pregovaranja kreću od opštih principa, dok se druge bave pojedinim problemima. Takođe se razlikuju brzina pregovaranja i stilovi odlučivanja u različitim kulturama, kao i davanje ustupaka. Istraživanja su pokazala da je recipročnost davanja ustupaka važnija u individualističkim kulturama (npr. SAD) nego u kolektivističkim (npr. Vijetnam). Naime, pregovarači iz kolektivističkih zemalja u velikoj meri sarađuju sa drugom stranom, bez obzira na ponašanje suprotnog pregovarača, dok je za individualiste važno ponašanje druge strane.²⁷⁵ Naravno, treba izbegavati generaliziranje, jer ne slede svi pojedinci kulturološke stereotipe.

Ilustracija iz prakse **Pravila komuniciranja za međunarodne pregovarače**

Nikad nemojte da dotaknete osobu iz Malezije po glavi, jer tu, po njihovom verovanju, boravi duša. Ne pokazujte Arapima đon od cipele, jer je đon prljav i predstavlja dno tela. Među muslimanima nikad ne koristite levu ruku, jer se ona koristi za telesnu higijenu. Ako u Italiji dotaknete nos sa strane, znači da pokazujete nepoverenje. Kad govorite o nečem važnom, Francuze uvek gledajte direktno u oči. Sa druge strane, direktan pogled u oči u jugoistočnoj Aziji treba da se izbegava sve do uspostavljanja čvrstih međusobnih odnosa. Ako vaš pregovarački partner iz Japana duboko udahne vazduh kroz zube, znači da imate velikih problema. Meksikanci će vas možda zagrliti na kraju dugih i uspešnih pregovora, a tako će biti i u centralnoj i istočnoj Evropi, gde će vas zagrliti i poljubiti tri puta u obraze. Amerikanci obično stoje dalje od sagovornika nego ljudi iz arapskih i latinoameričkih zemalja, ali bliže od Azijata. U SAD ljudi se rukuju dugo i snažno, u Evropi brzo, a u Aziji obično dosta labavo. Dok smejanje na Zapadu dolazi uz humor, u Aziji je ono znak nelagode i poniznosti. Osim toga, javno pokazivanje dubokih emocija se smatra neukusnim u većini zemalja pacifičke obale, jer postoji stroga odvojenost između javne i lične strane svakog pojedinca. Sa druge strane, zadržavanje emocija u Južnoj Americi obično izaziva nepoverenje.

Izvor: Foster, D. A. (1992) *Bargaining across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World*, McGraw-Hill, prema Lewicki, R., Saunders, M., Barry, B. (2010) *Negotiation*, McGraw-Hill International Edition, Singapore, p. 457

Parohijalizam i stereotipi su dve velike opasnosti u međunarodnom pregovaranju. Parohijalizam je shvatanje da se zbog globalizacije svi poslovni ljudi ponašaju na sličan način (uglavnom po američkom uzoru). Česta pojava su i stereotipi, a to su generalizacije o bilo kojoj naciji ili državi. Pozitivni i negativni stereotipi će na suprotan način uticati na proces pregovaranja. Na primer, zbog negativnih stereotipa kompanija izvoznik može da traži način naplate koji će biti niskog rizika, kao što je kreditno pismo.²⁷⁶

Sve većim korišćenjem interneta u globalnom poslovanju, on se sve više koristi i u međunarodnom pregovaranju. Ovo sredstvo dozvoljava izvoznicima da prevaziđu problem udaljenosti i socijalne barijere (pitanje starosti, pola i statusa), kao i da trenutno dobiju povratne informacije i da pregovaraju sa više strana istovremeno. Na

Univerzitetu Karleton (*Carleton*) u Otavi razvijen je sistem za podršku putem interneta, nazvan INSPIRE, koji obezbeđuje aplikacije za pripremu i sprovođenje pregovora, kao i opcije ponovnog pregovaranja nakon postignutog dogovora. Korisnici određuju svoje preferencije i procenjuju ponude.²⁷⁷ Ipak, u procesu pregovaranja značajno je stvaranje poverenja među stranama, tako da je korišćenje interneta u te svrhe često ipak ograničeno na brzu razmenu informacija između susreta pregovaračkih partnera.

3. SPECIFIČNOSTI RAZLIČITIH STILOVA POSLOVNOG PREGOVARANJA

U globalnom poslovanju razlike među kulturama stvaraju velike poteškoće u procesu pregovaranja. Razlike u procesu pregovaranja od zemlje do zemlje uključuju:

- ♦ Tok i trajanje pripreme pregovora
- ♦ Relativnu važnost konkretnih pitanja u odnosu na međuljudske odnose
- ♦ Važnost opštih principa u odnosu na specifične probleme
- ♦ Broj ljudi u pregovaračkom timu i njihov položaj.²⁷⁸

Razlike u kulturi i filozofiji između zemalja dovele su do razlika u stilovima pregovaranja. Na stil pregovaranja utiču stavovi, očekivanja i uobičajeno ponašanje pregovarača. Kad pregovara sa strancima, menadžer svakako treba da modifikuje svoj pregovarački stil u sledećim elementima:²⁷⁹

- ♦ **Podrška tima.** U timu treba da budu specijalisti za razne oblasti, kako bi problemi bili sagledani sa svih strana. Za neiskusne članove tima dobro bi došlo posmatranje iskusnijih kolega za vreme pregovora. Osim toga, čak i kad postoje nesuglasice među članovima tima, veoma je važno rešavati ih u zatvorenom krugu, a pred strancima pokazivati slaganje.
- ♦ **Tradicija i običaji.** Potrebno je koristiti usluge lokalnih predstavnika da bi se pregovarači upoznali sa poslovnim procedurama i statusom suprotnog tima. Poželjno je koristiti neformalne načine komunikacije da bi doznali status i titule onih sa kojima će se pregovarati. Čak i najjednostavniji rituali mogu predstavljati problem, npr. u Aziji je uobičajeno da se prvi poslovni susret završi razmenom vizit kartica, koje moraju imati tekst sa jedne strane preveden na jezik domaćina. One se predaju obema rukama.
- ♦ **Jezičke sposobnosti.** U idealnom slučaju pregovarač bi trebalo da govori jezik domaćina, ali to nije uvek moguće. Kao deo pregovaračkog tima obavezno je prisustvo kvalifikovanog prevodioca, koji dobro poznaje i kulturu domaćina, da ništa ne bi bilo izgubljeno u prevodu, sa jezičkog ili kulturološkog aspekta. Ko-

rišćenje prevodioca takođe dozvoljava pregovaraču duže vreme za razmišljanje. U govoru treba izbegavati žargon i idiomatske fraze.

- ♦ **Određivanje autoriteta.** Od pregovarača iz Evrope i Severne Amerike se očekuje da imaju potpuni autoritet pri odlučivanju kad pregovaraju na Dalekom istoku, iako ga niko iz suprotnog tima uglavnom nema. Priznanje da niko od tima nema konačnu reč u odlučivanju može negativno uticati na pregovarački proces, ali ponekad se koristi kao taktika da se dobije bolji uvid u namere suprotnog tima. U Rusiji strani pregovarač mora da bude siguran ko ima konačnu reč u pregovorima – centralna ili lokalna vlada.
- ♦ **Strpljenje.** U mnogim zemljama, npr. u Kini, pregovaranje može da traje i tri puta duže nego u Evropi i SAD. U Brazilu i na Tajlandu pokazivanje nestrpljenja može samo da produži pregovore umesto da ga ubrza.
- ♦ **Pregovaračka etika.** Stavovi i vrednosti se razlikuju među kulturama. Negde se lukavost vrednuje, a negde ne. Na primer, pregovarači sa Zapada često ostaju zbunjeni zahtevima Rusa za ustupcima u poslednjem momentu.
- ♦ **Ćutanje.** Pregovarači moraju pravilno da shvate svaki tip komunikacije, pa i ćutanje, iako je za Amerikance ono negativan znak. Na primer, Finci za vreme sastanka sede bez pokreta, bezizražajnog lica. Oni time uglavnom pokazuju poštovanje prema govorniku, pažljivo ga slušajući.
- ♦ **Upornost.** Insistiranje na odgovoru i rezultatima u nekim kulturama se smatra pretnjom, jer one vide pregovore kao uspostavljanje dugotrajnih odnosa, a ne kao događaj sa dobitnicima i gubitnicima.
- ♦ **Holistički pristup.** Ustupke treba izbegavati sve do kraja pregovora, naročito kad se razgovara o ceni. Ako se cena dogovori prerano, druga strana može da insistira da suviše stvari bude uključeno u tu cenu.
- ♦ **Značenje dogovora.** Od čega se sastoji konačni dogovor će zavisiti od kulture. Nasuprot važnosti ugovora za Amerikance, za Kineze on je samo plan rada za razvijanje odnosa u budućnosti.

Globalni menadžeri moraju da procene mnoge faktore pri međunarodnom pregovaranju. Oni treba da shvate poziciju druge strane s obzirom na njihove ciljeve, bilo da su oni nacionalni ili korporativni, i s obzirom da li su ti ciljevi vezani za opšte principe ili specifične detalje. Takođe je važno da shvate relativnu važnost konkretnih zadataka u odnosu na ostvarivanje međusobnih odnosa. Menadžeri treba da budu upoznati sa sastavom suprotnog tima, njihovom pripremljenošću za pregovaranje i autoritetom za donošenje odluka.

Ni države ni kompanije ne sklapaju ugovore – to za njih rade pojedinci. U većini slučajeva do uspeha se dolazi višestrukim pregovaranjem – na nekoliko nivoa, i veoma često nije dovoljno razumeti šta govori onaj koji sedi preko puta vas za pregovaračkim stolom, već je neophodno razumeti čitav kulturni milje iz kojeg dolazi.

4. KOMPARATIVNI PREGLED POSLOVNIH KULTURA I PREGOVARAČKIH STILOVA

U nastavku udžbenika ćemo u kratkim crtama objasniti glavne osobine poslovnog bontona i pregovaračkog stila u nekim zemljama Evrope i sveta, kao i iz našeg neposrednog okruženja. Te osobine i poređenja treba posmatrati isključivo kao opšte smernice, a ne kao uputstva za poslovanje. U okviru pojedinačnih nacionalnih kultura postoje razlike među geografskim oblastima, na primer ako govorimo o Škotlandanima, Velšanima ili Englezima, kao i o velikom broju emigranata iz raznih krajeva sveta koji žive u Velikoj Britaniji. Osim toga, naravno da i ličnost i pol pregovarača imaju uticaja na njegov stil komuniciranja i pregovaranja, kao što smo to već ranije pomenuli. Još jednom napominjemo da je vrlo važno ne držati se stereotipa u međunarodnom poslovanju.

4.1. NARODI EVROPE

4.1.1. Nemačka

Osnovne karakteristike nemačke poslovne kulture su linearna upotreba vremena, tj. želja da završe jedan niz aktivnosti pre nego što pređu na drugi, verovanje da su Nemci iskreni i direktni pregovarači i tendencija da otvoreno iskažu neslaganje umesto da ga suptilno izraze ljubaznim diplomatskim frazama.²⁸⁰ Nemci su veoma tačni i precizni i unapred planiraju sve aktivnosti. Formalni su u međusobnim odnosima i uglavnom se oslovljavaju sa gospođo/gospodine i prezimenom. Važno im je obrazovanje i radne veštine. Sastanci se zakazuju sa unapred određenim temama.

Kašnjenje od 5 do 10 minuta se u Nemačkoj smatra veoma nekulturnim, dok je 15 minuta već uvreda domaćinu. Eventualno otkazivanje ili pomeranje termina sastanka obavezno treba uraditi najmanje dan ranije. Poslovni ljudi oba pola se odevaju izrazito klasično i konzervativno.²⁸¹ U toku sastanka Nemci nemaju potrebu za spontanom razgovorom sa strancima i sporazumi se baziraju na zajedničkim interesima i potrebama, a ne na međusobnim odnosima.

U komunikaciji Nemci su iskreni, otvoreni, direktni i često glasni. Istina dolazi pre diplomatije. Mnoge strance iznenadi nemačka iskrenost i direktnost, a uglavnom nemaju tabu tema. Argumenti koje iznose su logični i dobro promišljeni. Pažljivo slušaju sagovornika i žele da dobiju što više informacija. Ozbiljni su i retko očekuju zabavu u poslovnom okruženju. Na sastanke dolaze dobro obavešteni o predmetu pregovora i očekuju isto i od druge strane. Obično se drže svojih usmenih obećanja. U slučaju da su kupci, agresivno će ispitivati poslovne partnere o stvarima koje su Nemcima važne, a to su kvalitet robe, datum dostave i konkurentne cene. Očekuju najbolje cene i često potencijalnim partnerima daju „probni“ posao, što, ako su zadovoljni, vodi do većih poslova kasnije.

4.1.2. Austrija

Kao i Nemci, i Austrijanci su tačni i planiraju poslovanje unapred. Očekuju to isto i od drugih i smatraju da će neko biti pouzdan kao poslovni partner ako je tačan i poštuje rokove. Imaju dobre veštine komuniciranja, koriste šarm i ćaskanje, ali vole da drže monologe. Kao i Nemci, vole formalnosti u odevanju i oslovljavanju, ali za razliku od Nemaca, često unose lične detalje i zahtevaju manje činjenica. Dopada im se većina predloga, ali mogu da promene mišljenje od jednog dana do drugog. Imaju tendenciju da obećaju više nego što mogu da ispune. Kad god je to moguće izbegavaju konflikte i preferiraju kompromise umesto donošenja čvrste odluke. Tabu teme su Drugi svetski rat i Hitler. Veoma su gostoljubivi prema strancima.²⁸²

4.1.3. Grčka

Za dogovor sa Grcima potrebna su najmanje tri sastanka. Na prvom sastanku je bitno upoznavanje, gde će želiti da saznaju podatke o potencijalnim poslovnim partnerima, na drugom se razvijaju poverenje i međusobni odnosi, a na trećem počinje posao.²⁸³

Veoma je važno razvijanje dobrih odnosa sa poslovnim partnerima. Grci više vole da lično idu na sastanke umesto da komuniciraju telefonom ili pismeno. Obraćaju pažnju na godine i hijerarhijski položaj ljudi u kompaniji, pa će na sastanku dominirati osoba najvišeg položaja, kao i u ostalim mediteranskim zemljama. Odluku donosi vrh kompanije. Tokom pregovora neprihvatljivo im je postavljanje vremenskih rokova i povišen ton. Ozbiljni su pregovarači i ne daju mnogo ustupaka.

4.1.4. Italija

Sastanci u Italiji su često bez čvrste strukture i neformalni. Odluku u većini slučajeva neće doneti odmah tokom sastanka, već će je saopštiti nakon razmišljanja i kalkulacija, za šta je nekad potrebno i nekoliko meseci. Čak i nakon dogovorenog rešenja može doći do promena i vraćanja na neku od prethodnih pozicija. Do promena i cenkanja uglavnom dolazi oko cene, rokova isporuke i drugih komercijalnih uslova.²⁸⁴

Italijanski pregovarači su prijateljski nastrojeni, pričljivi i dosta fleksibilni. Vole da pričaju o porodici, odmoru, nadama, očekivanjima, preferencijama itd. Često okolišaju i raspravljaju o nečemu sa lične ili pomalo i emotivne tačke gledišta, dok se severnjaci koncentrišu na činjenice i konkretne koristi za kompaniju. U nekim momentima mogu da postanu i suviše emotivni. Očekuju da suprotna strana ne izađe odmah sa konačnom cenom, jer moraju da sklope posao uz osećaj da su nešto osvojili ili dobili.²⁸⁵

Uopšteno govoreći, Italijani nikad nemaju potpuno određeno mišljenje. Veruju u individualne inicijative, a ne u timski rad. Vrlo su ljubazni i znaju kako da laskaju. Ne kriju

emocije i dobro čitaju tuđa osećanja. Imaju osećaj za „dramu“ (što je važan deo čitave kulture)²⁸⁶ i neverbalna komunikacija im je vrlo izražajna.

4.1.5. Velika Britanija

Stariji pregovarači su bolje prihvaćeni u Britaniji, pa je u slučaju pregovaranja sa Britancima u pregovarački tim dobro postaviti i jednog iskusnog člana. Ceni se iskustvo, koje ne mora biti praćeno i formalnim obrazovanjem. U pregovorima se treba skoncentrisati na činjenice, umesto na osećanja i lične simpatije. Humor se očekuje na svim nivoima i u svim prilikama. Ipak, treba da naglasimo da je britanski humor specifičan i često nerazumljiv ostalim kulturama. Treba im se obraćati kao „Britanci“, a ne „Englezi“, i obavezno ih oslovljavati titulama.²⁸⁷ Ubrzo nakon početka pregovora skidaju sakoe, zavrću rukave i prelaze na oslovljavanje imenom.

Britanci retko pokazuju otvoreno neslaganje sa predlozima suprotne strane. Treba obratiti pažnju na skrivene znakove neslaganja, npr. „Pa, ovo nam se prilično sviđa, ali...“, neodređene odgovore, humor ili blaži oblik neslaganja kao npr. „To bi moglo biti malo nezgodno.“ Na taj način odugovlače, zbunjuju protivnika ili odlažu odluku. Uvek imaju „plan B“ kojeg skrivaju što je duže moguće i obično misle da stranci žele da ih nadmudre.

U osnovi, Britanci su više zainteresovani za dugoročni poslovni odnos nego za jednokratni posao. Zainteresovani su za profit, ali su i strpljivi dok ga ne dobiju. Vole da dobiju pismene potvrde usmenih dogovora, zapisnike sa sastanaka, božićne čestitke, zahvalnice. Zdrav razum, kao i sa skandinavskim zemljama, je uvek dobro oruđe u komunikaciji sa Britancima.

4.1.6. Švedska

Menadžment u švedskim kompanijama je demokratski i decentralizovan. Njihova hijerarhijska struktura je izrazito plitka. Čak postoji i zakon prema kojem se o svim važnim odlukama pre njihove primene mora diskutovati sa zaposlenima.²⁸⁸ Kolektivni način donošenja odluka dosta podseća na japanski, sa jednom velikom razlikom: ogromna hijerarhijska udaljenost između direktora i zaposlenih u Japanu nasuprot dostupnosti direktora i drugih menadžera zaposlenima u Švedskoj.

U sklapanju posla insistiraju na kvalitetu proizvoda, dobrom dizajnu i brznoj isporuci. Čutanje ne mora da bude negativno (isto kao i u Finskoj). Dosta su tihi i mnogo razmišljaju, pa im treba ostaviti vremena da razmisle. Najbolji pristup Šveđanima je pokazivanje strpljenja i razumevanja, zajedno sa čvrstinom karaktera i ličnim integritetom. Kad se jednom donese odluka i dođe do dogovora, Šveđani će ispuniti svoj deo ugovora, bez obzira da li je potpisan ugovor ili je dogovor bio usmeni. Vrlo su ljubazni, tačni, perfekcionista i poštuju rokove, a u pregovorima odmah prelaze na stvar. Boje se konfrontacija i spori su u reagovanju na nove ponude.²⁸⁹

4.1.7. Francuska

U Francuskoj formalno obrazovanje je najvažnije za napredovanje u karijeri. Do superiornog položaja (franc. *cadre*) se dolazi odgovarajućim obrazovanjem, i tako ostaje zauvek – bez obzira na posao i zadatke koji obavljaju, *cadres* imaju privilegije više društvene klase i veoma je retko da *non-cadres* pređu liniju hijerarhije.

Na sastanke dolaze formalno obučeni, a raspored sedenja prati hijerarhijske pozicije. Formalni su tokom čitavih pregovora, ne vole skidanje sakoa i oslovljavanje ličnim imenima. Koriste logičke argumente i detaljno analiziraju sve o čemu se diskutuje. Ne predstavljaju svoje zahteve odmah na početku, nego „vode“ slušaocima do njih pažljivo osmišljenim logičkim postupkom. Tek kasnije u toku pregovora otkrivaju svoju stvarnu poziciju. Za njih pregovori treba dugo da traju i ne vole da ih požuruju. Njihovi ciljevi su dogoročni i pokušaću da uspostave stabilne međusobne odnose. Ne daju ustupke osim ako se njihova logika ne pokaže pogrešnom. Ne vole da pričaju strane jezike i onaj ko želi da posluje sa Francuzima treba da priča francuski.²⁹⁰

4.1.8. Španija

Lični kontakt je odlučujući za uspeh posla u Španiji. Ovo je posebno bitno ako neka firma ima predstavništvo u toj zemlji, jer je jednom odabrane ljude vrlo teško uspešno zameniti drugima.

U pregovorima je bitno kako je ocenjen karakter pregovarača.²⁹¹ Ukoliko pregovarač ostavi dobar utisak i Španci procene da mogu da mu veruju, imaće puno više uspeha u poslovanju. Emocije dosta utiču na tok pregovora. Ponos i čast su izuzetno važni za Špance, pa strani pregovarači treba dobro da paze da im slučajno ne povrede ego. Dešava se da pred drugima ne priznaju da nisu potpuno razumeli neki izraz (npr. na engleskom). Španci biraju reči i način kako saopštavaju važne stvari. Ako nešto nije u redu s poslom, „zbog obraza“ će tvrditi da je i dalje sve u najboljem redu.

4.1.9. Rusija

Oredene osobine poslovne kulture u Rusiji pokazuju nekadašnje naslede i način poslovanja u komunističkoj planskoj privredi. Rusi pregovaraju kao da igraju šah i planiraju nekoliko poteza unapred. Suparnik treba da unapred uvidi posledice svakog svog poteza. Ruski pregovarači često predstavljaju nekog drugog, npr. državne vlasti na određenom nivou. Pregovaračke timove često sačinjavaju veterani ili eksperti velikog iskustva.

Ruski pregovarači često povezuju temu o kojoj se pregovara sa drugim pitanjima van pregovora, što zbunjuje druge pregovarače. Volju suprotne strane da daje ustupke obično smatraju znakom slabosti. Često predstave početnu ponudu sa svim ciljevima koje žele da ostvare, a to je samo početna pozicija koja je daleko od onog što očekuju da ostvare. Uglavnom imaju tendenciju da navaljuju ako se suprotna strana povlači, a

onda se povlače ako druga strana pokaže otpor. U slučaju pat pozicije njihova omiljena taktika je da pokazuju strpljenje kao da imaju mnogo vremena; jedino je menjaju u slučaju da druga strana pokazuje veliku odlučnost. Sumnjivo im je sve što lako dobiju u pregovorima. Njihov pristup ugovorima je konceptualan i uopšten, za razliku od Amerikanaca i Nemaca, koji kreću od detalja ka konačnom ugovoru. Zato je kasnije teško razraditi detalje primene potpisanog ugovora. Osim toga, za Ruse ugovori nisu obavezujući. Poput Azijata, i za Ruse je ugovor obavezujući samo ako je koristan za obe strane.²⁹²

4.1.10. Češka

U komunikaciji Česi su promišljeni i odmereni, govore blagim tonom. Ne vole da požuruju razgovor ni da brzo donose odluke. Njihov humor je crn i suv. Pažljivi su slušaoci i uvek ljubazni, retko prekidaju sagovornika. Ne vole okolišenja ni dvosmislenost. Ako su nezadovoljni, često odgovaraju prikrivenim sarkazmom.

Češki pregovarači su praktični i racionalni. Ne vole sukobljavanje i ponose se svojom fleksibilnošću i prilagodljivošću. Žele da mirnom diskusijom dođu do rešenja koje odgovara svima. Odluke donose postepeno i mogu da ih odgode npr. do sledećeg dana, ali neće otezati unedogled. Dobro se osećaju sa strukturisanim problemima, pažljivim planiranjem i pravilima, tako da ne rešavaju dobro haotične situacije.

Ne vole upotrebu neverbalne komunikacije koja izražava nepoštovanje i veoma su uljudni. Ne pozivaju odmah poslovne partnere kući, ali su odani i ljubazni domaćini kad se uspostavi čvrst poslovni odnos.²⁹³

4.1.11. Rumunija

Rumuni su vešti pregovarači, a poslovi se retko sklapaju isključivo između dva partnera. Obično će se uključiti još neke strane koje će za proviziju olakšati sklapanje posla.²⁹⁴

Donošenje odluke nakon sastanka nekad dosta traje, a može da se desi i nagla promena saopštenih odluka. U cilju obezbeđenja posla, preporučuje se neopozivi dokumentovani akreditiv. Ugovori se smatraju izjavom o namerama. U slučaju izmenjenih okolnosti, podrazumeva se da će i ugovor biti prilagođen. Teško prihvataju nove pregovarače, pa ne treba menjati pregovarački tim dok se ne sklopi posao.²⁹⁵ I kod primene ugovora trebalo bi da se dobije pismena potvrda od nekoga na visokoj poziciji u organizaciji.

4.1.12. Mađarska

Uobičajeno je da konverzacijom u Mađarskoj dominiraju muškarci i obično svi pričaju u isto vreme. Sastanci su obično bučni i ne poštuju se dnevni red. Često menjaju

raspoloženje i izvlače nove probleme, a ne nude njihovo rešenje, očekujući da druga strana nešto smisli. Cenkanje je uobičajeno i dugo traje. Često su pesimisti i na taj način posmatraju optimističke prognoze poslova o kojima pregovaraju. Izbegavaju direktno odbijanje i uopšte davanje direktnog odgovora na pitanje.

Poslovi se sklapaju isključivo licem u lice, jer se jedino tako može uspostaviti poverenje između strana. Prema mišljenju zapadnih autora, nisu odgovorni i ne ispunjavaju obećanja, ali dobro improvizuju.

4.2. SEVERNA I JUŽNA AMERIKA

4.2.1. SAD

Prema američkim autorima, njihova poslovna filozofija je jednostavna. Njihov cilj je da zarade što više novca i što je brže moguće, uz pomoć teškog rada, dobrih prilika i sopstvene moći, kao i moći novca kojeg imaju. Na njihove poslovne odluke obično ne utiču emocije. Zbog tolike preokupiranosti novcem često ih opisuju kao nemilosrdne.²⁹⁶ Amerikanci su izraziti individualisti i u poslu će uraditi sve što nije striktno zabranjeno. Vrlo brzo postaju neformalni: skidaju sako, oslovljavaju partnere ličnim imenima i razgovaraju o detaljima iz privatnog života, npr. o porodici. Imaju dobar osećaj za vreme i tačni su kad dolaze na sastanak. Što jasnije izražavaju svoju poziciju. Zauzimaju čvrst stav na početku pregovora, znaju kad da prave kompromise i odbijaju da daju ustupke unapred. Poštuju suparnika.²⁹⁷

Amerikanci preduzimaju rizike, ali uvek im je na umu definitivni finansijski plan kojeg se drže. Pokušavaju da na prvom sastanku dođu do usmenog dogovora, što suprotna strana obično ne želi da uradi jer oseća da su stvari mnogo komplikovanije. Amerikanci žele da odmah postignu uopšteni dogovor, pa da tek onda razrađuju detalje. Često im nedostaje strpljenje, pa mogu da svojim nestrpljivim izjavama iritiraju suprotnu stranu. Oportunisti su i brzo prepoznaju nove prilike, žele da iskoriste šansu. Uporni su i uvek će pokušati da nađu rešenje problema, čak i kad se nađu u pat poziciji.

Pregovore smatraju rešavanjem zajedničkog problema kroz razmenu ustupaka na osnovu relativne moći. Ne shvataju situacije u kojima druga strana ima samo jednu poziciju koju ne želi da menja. Takođe, ne poznaju dovoljno druge kulture. Smatraju da dolarom mogu da dobiju sve i nije im jasno kad vide da Meksikanci, Japanci, Arapi i pripadnici drugih kultura ne žele da žrtvuju status, protokol ili nacionalnu čast za finansijsku dobit.²⁹⁸

4.2.3. Latinoameričke zemlje

Zemlje Južne Amerike su dosta slične po svom kulturnom nasleđu. Španski konkvistadori su doneli tehnološki napredak iz Evrope kao i način upravljanja španske aristokratije. Španski i portugalski jezik su dovoljno bliski da su ljudi mogli međusobno

komunicirati na čitavom kontinentu, a uticaj katoličke crkve je dao glavna obeležja svim kulturama latinoameričkih zemalja.

Vreme je relativan koncept – mnogo je važnije ono što se događa ovde i sada nego budućnost. Rokovi su fleksibilni, a „mañana“ osim „sutra“ može da znači „ne danas, kasnije“. U Kolumbiji čak postoji reč (koja ne može da se prevede na srpski jezik) „ahorita“, umanjena od reči koja znači „sad“ i koristi se kad želite da kažete nekom da ne treba da žuri i da ima vremena da se nešto uradi kasnije. Planiranje je uglavnom kratkoročno zbog nesigurnog ekonomskog okruženja i neodređenog osećaja za vreme. Latinoamerikanci su grupno orijentisano prema porodici i prijateljima, ali kad je reč o poslu, onda su individualisti.

Pregovarači pri međunarodnom poslovnom pregovaranju se biraju na osnovu porodičnih veza, političkog uticaja, obrazovanja i pola. Žene su retko u prvim redovima timova. Pri oslovljavanju, akademske titule su veoma važne. Uobičajeno je upitati za zdravlje poslovnih partnera i njihovih porodica. Iako postoje varijacije u stilovima upravljanja latinoameričkih zemalja, ovde ćemo se ograničiti na Meksiko i Argentinu.

4.2.4. Meksiko

U Meksiku se očekuje da se sva pitanja naširoko prodiskutuju. Razgovor se smatra umetnošću i očekuju da i njihovi poslovni partneri budu isto tako rečiti. Ljubazni su i pažljivo slušaju sagovornika, uvek spremni da nauče nešto novo od ljudi drugih nacionalnosti.

Sastanci se uvek započinju prijateljskim neformalnim razgovorom. Liderstvo u Meksiku je izrazito autokratsko, naročito u poslovnim krugovima. Tako će i lider njihovog pregovaračkog tima biti vrlo vidljiv, imaće najuočljivije mesto i verovatno će biti i glavni govornik. Meksikanci se ne drže dnevnog reda sastanka i osećaju da mogu da razgovaraju o pojedinačnim pitanjima kad im je najzgodnije. Više ih zanima dugotrajni poslovni odnos od trenutne dobiti. Za njih je uspešno poslovanje stvaranje velikog broja dugoročnih i pouzdanih saveza. Insistiranje na poštovanju rokova i detaljima ugovora kod Meksikanaca izaziva nedostatak poverenja.

4.2.5. Argentina

Za razliku od Meksika, koji je oduvek bio „tipična“ latinoamerička zemlja i pod velikim uticajem SAD, Argentina je dosta bliža Evropi, svom italijanskom i donekle nemačkom nasleđu. Kuće i ulice Buenos Airesa podsećaju na Rim, a čak se i pozdravljaju talijanskim „Come stai?“ (kako ste?) umesto španskom rečenicom istog značenja.

Na sastanku sa Argentinčima očekuje se dosta uvodnog neobaveznog razgovora. Početne ponude koje daju često nemaju mnogo veze sa realističnim rešenjima do kojih se kasnije dolazi, a deo procesa je produženo cenkanje. Često su vrlo ubedljivi. Konačni dogovori su često pomalo nejasni i nije obavezno da će se ugovor striktno poštovati.

Na sastancima su vrlo ljubazni i prefinjeni. Često preterano analiziraju pitanja (kao i drugi Latinoamerikanci) i vole da naširoko objasnjavaju svoje mišljenje.²⁹⁹ Argentinci su ponosni na svoju poziciju jedne od najrazvijenijih latinoameričkih zemalja i sve ostale gledaju sa visine. Rivalstvo sa Čileom je naglašeno, pa u razgovoru sa Argenticima ne treba mnogo hvaliti njihove zapadne susede.

4.3. BLISKI ISTOK I ARAPSKJE ZEMLJE

4.3.1. Turska

Uspeh pregovora zavisi od poverenja i međusobnih odnosa između pregovarača. Ipak, u slučaju multinacionalnih kompanija sa sopstvenom korporativnom kulturom ovo se donekle menja. Da bi se upustili u neki posao, Turci moraju imati jasnu sliku buduće saradnje. Proces donošenja važnih odluka je dosta spor. U pregovorima često daju ekstremne zahteve, da bi proverili status pregovarača i njegov nivo autoriteta za donošenje odluka. Neprihvatljivo je koristiti pritisak i postavljati rokove, jer će u suprotnom oni zapretiti prekidom pregovora i otkazivanjem posla.³⁰⁰ Suština pregovora nije uvek samo profit, već je važna i čast, uticaj i poštovanje drugih. Lični život dosta utiče na posao, jer su porodica i bliski prijatelji vrlo važni, a van tog kruga nema mnogo poverenja. Ponos je temelj svih odnosa u porodici, društvu i zemlji,³⁰¹ očekuje se upornost i cenjanje. Odnos prema vremenu je fleksibilan.

4.3.2. Izrael

Dodiri, poljupci i zagrljaji su veoma česti u komunikaciji među Izraelcima, na svim društvenim nivoima. Iako sami sebe smatraju veoma tačnima, što se vremena tiče dosta su fleksibilniji od npr. Amerikanaca. Ipak, sastanci moraju da se zakažu dosta unapred, a ljudi ne kasne mnogo. Iako se uglavnom pridržavaju poslovnih rasporeda, često se događa da se ne pridržavaju rokova. Sva poslovna aktivnost prestaje u toku sabata (od sumraka u petak do sumraka u subotu).

Izraelci dosta pričaju, direktni su u govoru i vole da kažu svoje mišljenje. Zbog toga i svoje nestrpljivosti nisu najbolji slušaoci. Potkrepljuju argumente logikom i učenošću. Atmosfera na sastancima je opuštena, ali profesionalna. Uglavnom nema strogog protokola i strogog poštovanja hijerarhije i brzo se prelazi na lična imena. Vole odmah da pređu na stvar i dozvoljavaju digresije jedino ako razgovor ima neke veze sa temom o kojoj se priča. Ne vole da gube vreme na teorije, već se bave praktičnim pitanjima.

Uporni su kad pregovaraju o ceni i drugim uslovima, ali izbegavaju da izgledaju nerazumno. Uvek traže poboljšanja i inovacije i dosta koriste visoku tehnologiju. Daju ustupke kad je to potrebno, ali ne olako, a zatim brzo traže nešto zauzvrat. U pregovorima su retko suptilni i delikatni.³⁰²

4.3.3. Arapske zemlje

Islam, plemenska tradicija i kontakt sa Zapadom su oblikovali arapski stil upravljanja. Plemenska tradicija je očigledna, jer se od menadžera očekuje da bude kao otac prema zaposlenima. On treba da štiti i vodi računa o zaposlenima, kao i da bude odgovoran za čitavu kompaniju. Uz plemensku tradiciju vekovima se stvarao striktni birokratski sistem uveden za vreme Otomanskog carstva.

Arapi visoko vrednuju odnose među ljudima, čast i čuvanje obraza. Stranci moraju da shvate da uspostavljanje poštovanja i poverenja u arapskom svetu mora da pretihodi bilo kakvim razgovorima o poslu. Čast, sram i dostojanstvo su osnova društvene kontrole i motivacije.

Komunikacija arapskih i drugih bliskoistočnih zemalja je širokog konteksta, tj. implicitna i indirektna, a shvatanje vremena je polihrono – više stvari može da se odvija u isto vreme, uz uobičajena prekidanja. Određivanje rokova se smatra nekulturnim, a poslovi će biti urađeni jednom „kad bude Alahova volja“. Arapi veliku pažnju poklanjaju gostoljubivosti, veoma su uljudni sa poslovnim partnerima i trude se da se pokažu kao dobri domaćini.

Mnogi arapski pregovarači će po islamskoj tradiciji odrediti posrednika da reši neslaganja između dve strane. Arapski posrednik štiti čast, samopoštovanje i dostojanstvo svih strana, izbegava direktnu konfrontaciju stavova i odupire se svakom pritisku. Čuva tajne onih u čije ima pregovara i kontroliše temperament i emocije (ili ne ako je to potrebno). Naravno, sposoban je da radi uz arapsko nepoštovanje vremena.³⁰³

Arapi se ponašaju dosta slično, bez obzira na zemlju iz koje dolaze. Pa ipak, postoje neke razlike među njima, nastale zbog različitih društveno-ekonomskih sistema, istorije i geografskih oblasti u kojima se nalaze.

4.4. AZIJA

4.4.1. Kina

Avgusta 2010. godine Kina je premašila Japan po bruto nacionalnom proizvodu i postala druga svetska ekonomska sila, iza SAD (iako je proizvod po glavi stanovnika oko 10 puta veću u Japanu nego u Kini).³⁰⁴ Kina je zemlja sa najbržim privrednim rastom u svetu i nije ni čudo da su čitave police velikih knjižara na Zapadu prekrivene mnoštvom knjiga o tome kako poslovati u Kini i kako pregovarati sa Kinezima. Kina je po apsolutnoj cifri prvi trgovac sveta jer je u 2009. godini prevazišla Nemačku.

Poslovanje sa ovom zemljom može predstavljati veliki problem jer su mnogi međunarodni menadžeri imali u najboljem slučaju ograničeno iskustvo u poslovanju sa kineskim menadžerima. Jedan ekspert za Kinu nam pomaže do uspeha u poslovanju sa Kinezima:³⁰⁵

1. Poslovanje sa Kinezima zahteva dugotrajno obavezivanje. Firme koje se nadaju brzom profitu će biti razočarane. U nekim slučajevima potrebno je da prođe čak 5 do 10 godina da se povrati uloženi kapital.
2. Važne su lične veze. Kompanije koje žele da budu uspešne moraju da upoznaju prave ljude i da ih ubede da im pomognu pri poslovanju.
3. Iako mnoge kompanije ulaze u zajednička ulaganja, kompanije koje osnivaju sopstvene pogone i koriste ogroman izbor jeftine kineske radne snage prolaze mnogo bolje jer kontrolišu sopstveno poslovanje i takođe pomažu vladi pri zapošljavanju radnika.
4. Kinezi vole da posluju sa pregovaračima koji imaju autoritet za donošenje odluka. Oni poštuju ljude sa autoritetom i razočarani su ako pregovarači stalno moraju da kontaktiraju centralu da bi se nastavilo sa pregovaranjem.
5. S druge strane, pregovarači moraju da shvate da Kinezi ne donose odluke brzo. Odlučnost i strpljivost su važne jer su Kinezi detaljni i metodični u evaluaciji projekta ili ponude.
6. Pisani ugovori su kraći nego na Zapadu jer Kinezi ne veruju da sve treba da se zapiše. Prijateljstvo i poverenje između partnera se koristi za rešavanje nesuglasica. Kao rezultat, pisani ugovori su slični onome što bi na Zapadu bilo „opšte razumevanje“. Ipak, ovi dogovori sadrže obaveze i dužnosti za svaku stranu i odrednice za rešavanje problema.

Osnova svih kineskih kompanija su *guanxi* – veze – mreža odnosa koju Kinezi neguju kroz dugogodišnja prijateljstva. One se baziraju na recipročnim uslugama i poklonima koji osiguravaju obavljanje bilo kojeg posla. Postoje nepisana pravila kojih moraju da se pridržavaju svi pripadnici jedne *guanxi* mreže. Filozofija kineskog menadžmenta se zasniva na paternalizmu, uzajamnim obavezama, odgovornosti, hijerarhiji, poštovanju porodice i vezama. Uobičajeno je autokratsko liderstvo, pri kojem vlasnik koristi svoju moć, ali takođe i brine za druge.

4.4.2. Japan

U japanskoj kulturi izražene su razlike među ljudima na različitim hijerarhijskim pozicijama, podeljenost između tzv. muških i ženskih vrednosti (jasno su podeljene uloge polova u društvu, muškarci su grubi i orijentisani na sticanje materijalnih bogatstava dok su žene skromne, nežne i orijentisane na bolji kvalitet života), kao i izbegavanje rizika i neizvesnosti. U isto vreme mnogo pažnje se poklanja lojalnosti, empatiji i vođenju podređenih. Rezultat je jedna mešavina autoritarnosti i humanizma, slična odnosima u porodici. Veoma je važno izbeći sramotu do koje bi došlo usled neizvršenja dužnosti.

Japanci imaju veoma homogen menažderski sistem vrednosti, sa jakim srednjim menadžmentom, jakim odnosima unutar kompanije, veoma izraženom hijerarhijom i sa naglaskom na brigu o zaposlenima. Radne grupe su osnova japanskih kompanija. Japanci se identifikuju sa grupom i podređuju joj svoje lične ciljeve. Naglasak je na participativnom menadžmentu i rešavanju problema konsenzusom, dok se otvoreni sukobi ne odobravaju. Proces odlučivanja u japanskim kompanijama ide odozdo-nagore.

Ilustracija iz prakse
„Da“ znači da, ne, možda ili ne znam?

U nekim kulturama reći „ne“ je veoma uvredljivo, te na razne načine izbegavaju otvoreno suprotstavljanje. Japanci na sve načine izbegavaju tu reč da ne bi ugrozili prijateljske odnose. Često se dogodi da su pripadnici drugih kultura zbunjeni japanskim odgovorom „hai“, što znači da, ali u smislu da slušaju i razumeju sagovornika, a ne i da se s njim slažu. Kad Japanci odbijaju da jasno kažu da ili ne, to uglavnom znači da žele da kažu ne. Kad Japanac kaže „Kangae sasete kudasai“ („Moram da razmislim o tome“) ili „Zensho shimasu“ („Učiniću sve što mogu“), on u stvari misli „ne“. Slede još neki primeri odgovora koje Japanci koriste umesto negacije: „Veoma je teško.“ „Razmislićemo o tome.“ „Nisam siguran.“ „Promislićemo još malo o tome.“ „Pozabavićemo se time.“

Izvori: Zimmerman, M. (1985) *How to Do Business with the Japanese*, Random House; Underwood, L. (1997) „Topcs – American Chamber of Commerce in Taipei“ American Chamber of Commerce in Taipei; Foster, D. A. (2000) *The Global Etiquette Guide to Asia: Everything You Need to Know for Business and Travel Success*, New York, John Wiley and Sons, prema: Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York, p. 128; Bryson, B. (2009) *Mother Tongue*, Penguin Books, St. Ives Place, p. 183

Pri komunikaciji Japanci ne vole da se dodiruju i odmah se izvinjavaju nekome ako ga slučajno dotaknu u gužvi. Veoma su tačni i često dolaze na sastanke 15-20 minuta ranije. Kao slušaoci, Japanci su disciplinovani i pažljivi, ali često ne razumeju ništa ako se strani jezik govori normalnom brzinom. Ipak, oni ne dolaze na sastanak da bi razumeli, već da budu ljubazni i da stvaore ličnu harmoniju. Važno je *kako* im se drugi obraćaju, a ne *šta* govore. Informacije koje su im potrebne će ionako dobiti u štampanom obliku.³⁰⁶

Ako im neko ne predstavi stranca na odgovarajući način, Japanci ne mogu da odrede hijerarhijsku poziciju te osobe, pa onda ne znaju kako s njim da komuniciraju. Razmena vizit karata je uobičajena ceremonija u Japanu, ali ni to nije dovoljno bez prethodnog objašnjenja o toj osobi. Zapadnjaci su individualci, a Japanci pripadaju grupi i predstavljaju svoju kompaniju, pa ne mogu da kažu svoje mišljenje o bilo čemu i sve odluke donose konsenzusom. Nikako ne vole da ih požuruju. Često se događa da se na prvih 5-6 sastanaka sa pregovaračkim timom iz inostranstva susretne dvadesetak različitih ljudi i da se sve vreme priča o istom. To frustrira strance, ali je neophodno Japancima da se svi članovi tima upoznaju sa pregovaračima suprotne strane. Za japanskog pregovarača najvažnije je čuvanje obraza i održavanje uljudnosti. Nadaleko je poznata njihovo odbijanje da kažu direktno „ne“. Nikad neće otvoreno odbiti neku ponudu, ali ako ne žele da uđu u posao sa stranim partnerom, osoba koja je bila kontakt u toj kompaniji će jednostavno postati nedostupna (bolesna, na odmoru, na sahrani itd). Pregovarački stil je bezličan i neemotivan, iako su emocije važne (mada nisu vidljive na površini). Logika i argumenti nisu dovoljni da ubede Japance. Mora da im se dopadne partner i da mu potpuno veruju, inače ne sklapaju posao.³⁰⁷

4.4.3. Indija

Kastinski sistem u Indiji utiče na društvo u celini, a time i na organizacije, pa se u njima hijerarhija strogo poštuje. Upravljanje u Indiji je često autokratsko, bazirano na formalnom autoritetu i harizmi. Donošenje odluka je centralizovano, sa mnogo naglaska na pravilima i bez sklonosti ka riziku.³⁰⁸ Položaj je važniji od stručnosti, te je nepotizam (zapošljavanje rođaka i bliskih prijatelja) uobičajen, kako na najnižem tako i na najvišem nivou.

Kao pregovarači, Indijci su gotovo bez premca. Ne vole da odbiju ponuđeni posao. Rukovode se Gandijevim pristupom „čvrstina ka pravom cilju“, koji kombinuje istrajnost i ljubav prema istini. Indijski pregovarači traže i govore istinu, dobro se kontrolišu, ali se ne plaše da govore i nemaju strahova. Ne prihvataju nasilje, ne vređaju, skromni su i veruju suparniku. Spremni su da promene mišljenje, iako bi se to moglo protumačiti kao slabost. U pregovorima žele rešenja koja će odgovarati svima.³⁰⁹ Na kraju dolazi cenkanje o ceni, nakon što se naširoko govorilo o koristima ugovorenog posla. Uobičajena je praksa u Indiji da se pregovori retko zaključuju direktno, već uglavnom preko posrednika.

4.4.4. Južna Koreja

Za razliku od Japana i Kine, Korejanci preferiraju brzi profit umesto dugotrajnog poslovnog odnosa. Vrlo su kompetitivni i smatraju da kompromis vodi u propast. Ako kupuju, cena im je važnija nego korisni život proizvoda.

Protokol je izuzetno važan. Ako im stranac ne iskaže poštovanje koje im sleduje u skladu sa pozicijom, statusom ili godinama, povući će se i nikad neće s tom osobom ući u posao. Dodirivanje druge osobe je nepristojno. Poslovni ljudi se danas rukuju da pokažu da su se modernizovali, ali često se i dalje klanjaju u isto vreme. Dosta su tačni, mada ne kao Japanci.

4.5. AUSTRALIJA I NOVI ZELAND

Australija je relativno besklasno društvo i uglavnom nema strogih pravila ni u međusobnoj komunikaciji. U njihovom društvu se svi tretiraju jednako, bez obzira na bogatstvo, obrazovanje ili mesto odakle dolaze. Pravednost zauzima centralno mesto u njihovom pogledu na svet, a bazira se na zdravom razumu, jednakosti i poklanjanju malo pažnje autoritetu i ideologijama. Ne vole hvalisanje, a naročito ne razmetanje akademskim titulama. Važnije im je da osoba pokaže šta zna da uradi. Veoma su neformalni, opušteni i prijateljski nastrojeni, na sastancima su čak dozvoljene i blage psovke. Ne vole nadmenost ni strogo profesionalno ponašanje.

Sa druge strane, Novozelandsani su konzervativniji i više su rezervisani. Dok je Australija mnogo više kosmopolitska, oni su više Britanci, ne samo po ponašanju nego i po poreklu. Dok su Australijanci više orijentisani prema ceni, Novozelandsane zanima kvalitet.³¹⁰

4.6. AFRIKA

4.6.1. Subsaharska Afrika

Afrički narodi imaju jedinstveno shvatanje ličnog prostora. Ne samo da se često dodiruju, već je uobičajeno i da se rukuju sve vreme dok razgovaraju. U komunikaciji dosta koriste oči i izraze lica. Njihova ljubav prema ritmu i muzici se vidi i u bogatoj neverbalnoj komunikaciji. Nemaju dobar osećaj za vreme ni tačnost. Sastanci obično započinju kad se dovoljno učesnika (ili najvažniji učesnici) pojave. Ne planiraju dovoljno pregovore i ne žele odmah da pređu na dogovor. Na prvom sastanku ne treba ih požurivati, već je bolje samo da im se pokaže da mogu da imaju poverenje u suprotnu pregovaračku stranu. Ne drže se dnevnog reda, već se diskutuje o pitanjima prema njihovoj važnosti. O važnim pitanjima se dosta diskutuje, uz česta ponavljanja, sve dok stariji ljudi ne odluče da se pređe na drugo pitanje. Odluke se uglavnom donose konsenzusom i moraju biti u skladu sa mišljenjem svih učesnika pregovora.

Početna ponuda pregovarača afričkih kultura vrlo malo liči na konačni rezultat pregovora. Interesi klana se obično povezuju za komercijalnu dobit. Stariji ljudi su obično smireni i donose odluke. Ponudu mora da da kupac, da se prodavac ne bi osramotio. Sastanci su često bučni, mada ne i agresivni.³¹¹

4.6.1. Južnoafrička Republika

Južnoafrička Republika je multikulturalna kombinacija britanskih, holandskih i indijskih doseljenika i domorodačkog crnačkog stanovništva. Ove grupe se nisu izmešale kao u slučaju SAD, već i danas žive potpuno odvojeno. Crnačko stanovništvo je uprkos dugogodišnjem aparthejdu dosta obrazovanije od drugih afričkih kultura. Koriste sedam različitih jezika. Kao i kod drugih Afrikanaca, njihovo shvatanje vremena je vrlo fleksibilno. Cenkanje je uobičajen deo pregovora. Plemenska pripadnost im je najvažnija, čak i u poslovanju. Obično se interesi klana ili plemena stavljaju u prvi plan u pregovorima. Uobičajena su ponavljanja, teatralni zahtevi i dramski ispadi, iza kojih obično slede smirenije faze pregovora. Stariji ljudi su obično staloženi i donose najvažnije odluke. Često su neiskusni što se tiče poznavanja savremenih ekonomskih faktora.³¹²

Potomci Britanaca su dosta rezervisani, ponosni na svoje kulturno nasleđe, elegantni su, uljudni i izbegavaju konfliktne situacije. Sa druge strane, Afrikaneri (Afrikaans), potomci Holandana su često netaktični i imaju američku tendenciju da ne ulepšavaju stvari. Iako se ove dve grupe međusobno razlikuju, ako govorimo o poslovanju, belci se razlikuju od drugih rasa. Na sastanke dolaze dobro pripremljeni i obično imaju nekog „keca u rukavu“. Poznate su im druge afričke kulture i prihvataju da je mito uobičajen način za ostvarivanje cilja.

5. GLOBALNI PREGOVARAČ

Teško je pregovarati kad se sa suprotne strane stola nađe neko čija se kultura potpuno razlikuje od naše. U tabeli X-1 uporedili smo pregovaračke stilove Amerikanaca, Arapa i Rusa. Osnovne kulturalne vrednosti određuju način predstavljanja informacija, da li se i kad daju ustupci, kao i opštu prirodu i trajanje odnosa između pregovaračkih partnera.

Tabela X-1: Poređenje pregovaračkih stilova Severne Amerike, Arapskih zemalja i Rusije.

	Severna Amerika	Arap	Rusi
<i>Primarni stil i proces pregovaranja</i>	Činjenični: pozivanje na logiku	Emotivni: pozivanje na osećanja	Aksiomatski: pozivanje na ideale
<i>Konflikt - na argumente suprotne strane odgovara se:</i>	Objektivnim činjenicama	Subjektivnim osećanjima	Dokazanim idealima
<i>Pravljenje ustupaka</i>	Mali ustupci se daju rano radi uspostavljanja odnosa	Ustupci se prave tokom pregovaranja kao deo procesa	Pravi se (ako uopšte) malo ustupaka
<i>Odgovor na protivnikove ustupke</i>	Obično se na ustupke odgovara recipročnim ustupcima	Gotovo uvek se na ustupke odgovara recipročnim ustupcima	Protivnikovi ustupci se smatraju znakom slabosti i skoro nikad se na njih ne odgovara recipročno
<i>Odnos</i>	Kratkotrajan	Dugotrajan	Bez trajnog odnosa
<i>Autoritet</i>	Širok	Širok	Ograničen
<i>Početna pozicija</i>	Umerena	Ekstremna	Ekstremna
<i>Poštovanje rokova</i>	Vrlo važno	Opušteno	Ignorišu se

Izvor: Glenn, E. S., Witmeyer, D., Stevenson, K. A. (1984) "Cultural Styles of Persuasion", *International Journal of Intercultural Relations*, No. 1, preuzeto iz: Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, p. 168

U današnjem globalizovanom svetu nema više mesta ksenofobiji, stereotipima i predrasudama. Prema jednom autoru³¹³ empatija treba da bude glavna osobina globalnog pregovarača. Ona se zasniva na prihvatanju razlika među različitim kulturama, a njene osnovne karakteristike su: takt, humor, osetljivost, fleksibilnost, kompromis, uljudnost, smirenost, toplina, strpljenje, volja da se razjasne ciljevi, poštovanje protokola druge

strane, pažljivo izbegavanje iritiranja sagovornika, pažljivo slušanje, poštovanje poverenja i tajnosti, inspirisanje poverenja i, iznad svega, stalno pokušavanje da vidimo stvari sa tačke gledišta druge strane.

„Imamo dva uha i jedna usta, da bismo mogli da slušamo duplo više nego što pričamo.”

Epiktet (starogrčki filozof)

Uspešni pregovarači, za razliku od prosečnih, pažljivo planiraju proces pregovaranja i susrete licem u lice sa partnerima. Tokom planiranja oni razmatraju više opcija i obraćaju posebnu pažnju na područja u kojima se podudaraju zahtevi obe strane. Oni takođe dvostruko više pominju mogućnost dugotrajnog odnosa i češće postavljaju gornje i donje granice za pojedinačna pitanja u pregovorima. U direktnom susretu oni mnogo ređe prave komentare koji iritiraju partnere, na primer „nudimo vam velikodušnu ponudu“ i koriste manje argumenata da bi objasnili svoje ideje. Osim toga, oni su veoma dobri slušaoci, uz često postavljanje pitanja da bi bili sigurni da su pravilno razumeli.

Dobro slušanje je preduslov prikupljanja informacija o drugoj strani, njihovim pozicijama i interesima koji su osnova tih pozicija, kao i o objektivnim kriterijumima za vrednovanje koji su uobičajeni u datoj delatnosti. Dobijene informacije su baza dobre pripreme pregovarača, a dosadašnja istraživanja pokazuju da je priprema glavni faktor dobrih rezultata u pregovorima.



PITANJA

1. Po čemu se međunarodno pregovaranje razlikuje od pregovora u domaćem okruženju?
2. Koje su faze međunarodnog pregovaranja?
3. Zašto je u međunarodnom pregovaranju važan razvoj međusobnih odnosa između pregovarača?
4. Kako nacionalna kultura utiče na pregovarački stil pojedinca?
5. Koje su specifičnosti pregovaračkih stilova Kineza, Arapa, Amerikanaca i Rusa?

XI - PRIPREMA STRATEGIJE PREGOVORANJA



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Shvatite važnost pripreme za uspeh pregovora
- ✓ Znate od čega se sastoji proces pripreme pregovora
- ✓ Znate faktore o kojima treba voditi računa kod pripreme samog pregovaračkog procesa
- ✓ Odredite pravo mesto i vreme odvijanja pregovora

1.

PRIPREMA PREGOVORA

Osnovni faktor pregovaračkog uspeha je priprema. Ako imamo dovoljno vremena za pripremu, imaćemo više poverenja u sebe i bolje ćemo sprovesti pregovore. **Priprema znači razumevanje sopstvene pozicije i interesa, pozicije i interesa druge strane ili strana, pitanja o kojima se pregovara i alternativnih rešenja.** Ipak, većina menadžera danas se ne priprema dovoljno za pregovore. Istraživanja pokazuju da velika većina menadžera u svetu ne priprema nijedan elementat pregovora, a naše istraživanje je pokazalo da se pregovarači u Srbiji malo razlikuju od pregovarača u inostranstvu.

Prema rečima osnivača kompanije HelthCentral.com, „za svaki sat vremena koje provedete u pregovorima licem u lice potrebno je najmanje četiri sata pripreme.“³¹⁴ Istraživanja su pokazala direktnu vezu između pripreme i uspeha pregovora. Pri tome, ne govorimo samo o kognitivnoj pripremi, već i mentalnoj i fizičkoj pripremi, pošto u taktike nekih pregovarača spadaju i zadržavanje pregovarača suprotne strane satima bez pauze, u pregrejanoj ili prehladnoj prostoriji, da im sunce ide u oči itd. Ponekad je i sama stolica pregovarača suprotne strane znatno niža, što podsvesno određuje viši ili niži položaj i veću relativnu moć jedne od strana.

Prema jednoj studiji³¹⁵ sprovedenoj na ispitanicima iz raznih kompanija u SAD, čak 83% ispitanika ne planira strategiju pri pregovaranju, čak ni u osnovnim elementima. U slučaju kad se pregovarač ne pripremi dovoljno, neće imati dovoljno potrebnih informacija i može da se dogodi da se čvrsto veže za arbitrarno izabrane i irelevantne iznose, i da kasnije ne može da se prilagodi činjenicama.³¹⁶

*„Volja za pobedom nije ni blizu
tako važna kao volja da se
pripremimo za pobedu.”*

Anoniman autor

Naravno, kako dobija nove informacije, pregovarač mora da bude spreman da prilagodi plan novoj situaciji. Ipak, često se dogodi da ljudi uđu u pregovore da bi pregovarali o svojim predrasudama, tj. ne menjaju ništa u svojim ciljevima ni načinu pregovaranja uprkos novim informacijama.

Za pregovarača, priprema znači razumevanje sopstvene pozicije i interesa, pozicije i interesa druge strane ili strana, pitanja o kojima se pregovara i alternativnih rešenja. To znači prikupljanje informacija o sopstvenoj BATNA-i i najnižoj/najvišoj prihvatljivoj ceni, kao i alternativama druge strane i granicama na koje su spremni da pristanu.

*„Ako ne uspete da planirate,
planirate da ne uspete.”*

*Bendžamin Frenklin
(Benjamin Franklin)*

Priprema za pregovore ne znači samo adekvatan izbor strategije i taktika, već pregovarač mora imati i sve potrebne informacije iz područja o kojem se pregovara. Npr. ako se pregovara sa farmaceutskom kompanijom, iako se profesionalno ne bavi tom oblašću, pregovarač mora biti upućen u sve detalje posla o kojem se pregovara. Takođe, mora poznavati i sve pravne procese do kojih će doći u toku zajedničkog poslovanja.

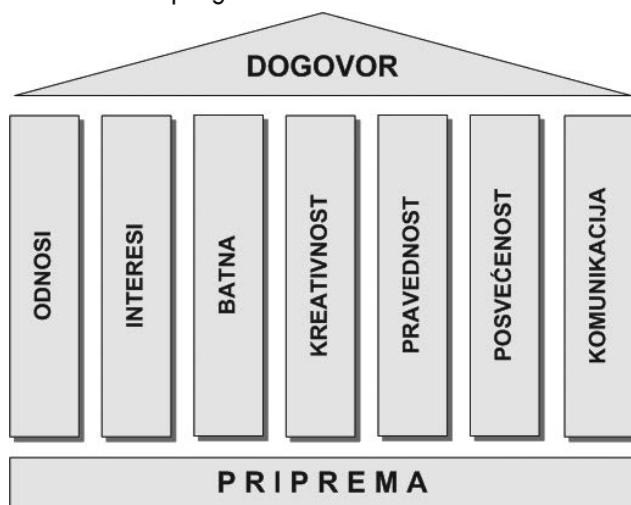
Sedam stubova pregovaračke mudrosti

Stiven Koen (*Stephen Cohen*) je osmislio koncept Sedam stubova pregovaračke mudrosti.³¹⁷ To su elementi o kojima treba voditi računa u toku pripreme pregovora i tokom samog procesa. Elementi nisu poredani po prioritetu, svaki od njih može biti najvažniji ili najmanje važan u datoj situaciji. Kao što je prikazano na slici XI-1, sedam elemenata pregovaračkog procesa su:

- ♦ Odnosi – Najbolji pristup, naročito ako pregovaramo stalno sa istim ljudima, je tretirati svaki pregovor kao epizodu u trajnom odnosu, bez obzira da li se radi o spoljnim ili unutrašnjim stejkholderima.
- ♦ Interesi – Važno je razumeti interese obe strane.
- ♦ BATNA – Pošto se BATNA menja tokom pregovora dok sakupljamo informacije, ona može da postane više ili manje važna u procesu.
- ♦ Kreativnost – Postavljanje pravih pitanja nam često može pomoći da dovoljno naučimo o interesima druge strane i da razvijemo predloge koji im mogu biti atraktivni.

- ♦ Pravednost – Jedan od problema sa kojim se susrećemo u globalnom okruženju je što ne postoje univerzalni standardi pravednosti, već različite kulture imaju različite norme ponašanja i pravednosti.
- ♦ Posvećenost – Pregovori su uspešni jedino u slučaju kad dovedu do dogovora čijem ostvarivanjem će obe strane biti zadovoljne.
- ♦ Komunikacija – Osnovna veština u komunikaciji tokom pregovora je slušanje, a ne govor. Obraćanje pažnje na drugu stranu ne samo pokazuje naše poštovanje, već nam takođe može doneti važne informacije za donošenje odluka.

Slika XI-1: Sedam stubova pregovaračke mudrosti



Izvor: Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 173

Dok se važnost svakog od ovih stubova može razlikovati od pregovora do pregovora, krucijalno je znati da je osnova svih sedam elemenata priprema. Ako imamo dovoljno vremena za pripremu, imaćemo više poverenja u sebe i bolje ćemo sprovesti pregovore. Ako se uvek pripremamo, to će nam dovoljno razviti instinkte koji će nam pomoći u pregovorima, čak i ako nemamo dovoljno vremena za detaljnu pripremu.

Neki od najznačajnijih autora iz oblasti pregovaranja³¹⁸ smatraju da proces planiranja, koji se odvija pre samih pregovora licem u lice, treba da se sastoji od sledećih elemenata:

- ♦ Definisanje pitanja o kojima će se pregovarati – analizirati sva pitanja o kojima treba pregovarati.
- ♦ Određivanje liste pitanja i definisanje pregovaračkog miksa, tj. povezivanje pitanja. Tzv. **pregovarački miks** je skup pitanja o kojima će se pregovarati. Svako od pitanja ima svoju početnu poziciju, cilj i krajnju prihvatljivu cenu. Neka od tih pitanja su od očigledne važnosti za obe strane, a neka su važna samo za jednu stranu.

- ♦ Definisanje interesa (za razliku od pozicija).
- ♦ Određivanje ograničenja i alternativa – najniže ili najviše prihvatljive cene i BATNA.
- ♦ Postavljanje ciljeva i određivanje početnih pozicija, tj. najbolje moguće pogodbe.
- ♦ Procena zainteresovanih strana i društvenog okruženja pregovora – ko su članovi oba (ili više) pregovaračka tima, koga pregovarači direktno predstavljaju i ko je direktno ili indirektno zainteresovan za ishod pregovora; kakva je istorija odnosa sa drugom stranom i kakvi se odnosi očekuju ili priželjkuju u budućnosti, koji su rokovi i druga ograničenja, koliko često će se u budućnosti pregovarati sa drugom stranom itd.
- ♦ Analiziranje druge strane – resursi, pitanja i pregovarački miks, interesi i potrebe, BATNA, krajnja prihvatljiva cena, ciljevi, reputacija, pregovarački stil, socijalna struktura, zainteresovane strane, autoritet za sklapanje sporazuma, moguće strategije i taktike.
- ♦ Predstavljanje pitanja drugoj strani – jasno i koncizno, uz prateći materijal i dokaze koji podržavaju naše stavove.
- ♦ Protokol koji će se slediti u pregovorima – kad i gde će se pregovarati, po kojem dnevnom redu, šta će se desiti ako propadnu pregovori, kako osigurati ispunjenje sporazuma itd.

Naravno, nakon procesa planiranja može da sledi i kooperativno i kompetitivno pregovaranje.

1.1. DEFINISANJE PITANJA

Neki pregovori se sastoje od jednog jedinog pitanja, na primer o ceni nekog artikla. Drugi slučajevi se sastoje od velikog broja povezanih pitanja, npr. kod pripajanja kompanije treba da se vodi računa o prenosu inventara, o menadžmentu i radnicima koji će se zadržati, o višku radne snage, o lokaciji novog sedišta itd.

Najpre treba napraviti analizu svih mogućih pitanja o kojima treba da se donese odluka, zatim konsultovati eksperte, literaturu ili druge izvore da bismo se što bolje upoznali sa određenom oblašću, i na kraju analizirati ranija iskustva u sličnim pregovorima.

Kod određivanja liste pitanja, potrebno je odrediti koja su pitanja povezana, a koja odvojena. Ako su pitanja odvojena, ona lako mogu biti dodata ili skinuta sa liste, a ako su povezana, onda će dogovor o jednom pitanju dovesti do dogovora o drugom pitanju, kao što će biti povezano i davanje i dobijanje ustupaka o tim pitanjima.

Broj pitanja u pregovorima je važan faktor u određivanju osećanja zadovoljstva pregovarača. Dugo se verovalo da je bolje imati što više pitanja u pregovorima, jer to povećava integrativne mogućnosti. Ipak, u studijama o zadovoljstvu pregovarača nakon postignutog sporazuma je dokazano da u slučaju povećanog broja pitanja pregovarač oseća manje zadovoljstva. Razlog tome što se za svako od pitanja može zamisliti bolji krajnji rezultat, pa pregovarača na kraju muče razmišljanja o postignutim rezultatima i o onima koji su se možda mogli postići.³¹⁹

1.2. INTERESI

Pre nego što prvi put kontaktiramo drugu stranu radi pregovora, treba da razmislimo o našim interesima i stvarima koje su nam zaista značajne. To je važno da bismo definisali cilj, koji treba da bude specifičan, precizan i merljiv. To je ono što želimo da dobijemo u konačnom sporazumu. Ako su pregovori složeniji, potrebno je da formulišemo mnogostruke ciljeve. Osim toga, treba da se odrede ciljevi po prioritetima:

- ♦ Primarni ciljevi, koji su i razlog pregovora.
- ♦ Ciljevi koje bismo želeli da ostvarimo – oni su važni ali nisu ključni za dogovor. Često se ovi ciljevi mogu dati u ustupcima da bi se ostvario primarni cilj.
- ♦ Ciljevi koji imaju relativno malu vrednost za nas, ali možda imaju vrednost za drugu stranu. Moguće ih je ustupcima zameniti za važniji cilj.³²⁰

Interese takođe možemo da podelimo na:

- ♦ Osnovne, tj. one koji su vezani za pitanja o kojima se pregovara
- ♦ Vezane za pregovarački proces, tj. one koji se odnose na ponašanje strana za vreme pregovora
- ♦ Vezane za odnose sa drugom stranom.³²¹

Interesi takođe mogu da se zasnivaju na nematerijalnim aspektima pregovora, uključujući principe kojih se strane drže, nerformalne norme u skladu sa kojima se ponašaju i pregovaraju i standarde do kojih dolazimo poređenjem sa drugima.

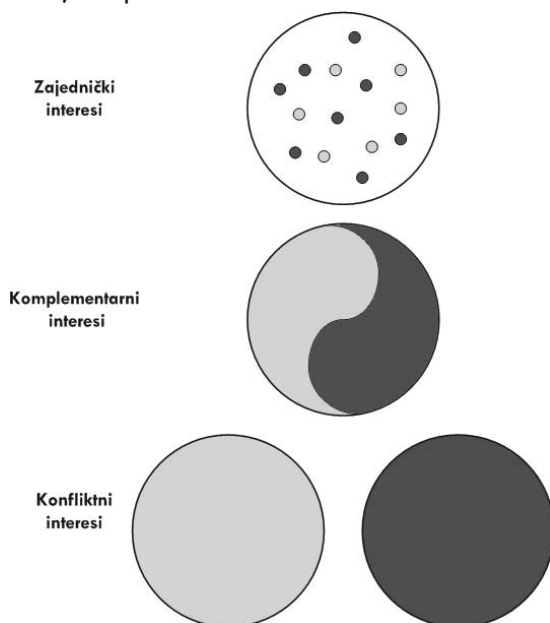
Interese možemo da podelimo i na primarne ili fundamentalne i sekundarne ili izvedene. Primarni interesi predstavljaju osnov naših potreba. Da bi se zadovoljili primarni interesi, ponekad prvo treba da se zadovolje sekundarni. Npr. ako je primarni interes da živimo ugodno u starosti, naši sekundarni interesi su da štedimo dovoljno novca i da čuvamo zdravlje što više.³²²

Ponekad se pogrešno smatra da je cilj pregovaranja zasnovanog na interesima dostizanje dogovora o *zajedničkim* interesima. Zajednički interesi su oni u kojima svaka strana želi da postigne iste rezultate iz istih razloga. Iako je moguće naći zajedničke interese u toku pregovaračkog procesa, mnogo se češće događa da dođemo do sporazuma jer su nam interesi komplementarni. Sve (obe) pregovaračke strane imaju svoje interese koji se nadopunjuju.³²³ Postoji razlika između zajedničkih, komplementarnih i konfliktnih interesa (slika XI-2):

- ♦ **Zajednički interesi** su oni koje dele pregovaračke strane koje žele iste stvari iz istih razloga.
- ♦ **Komplementarni interesi** postoje kad strane žele isti rezultat, ali u cilju ostvarenja različitih interesa.
- ♦ **Konfliktni interesi** su oni koji postoje kad su interesi jednog ili više pregovarača u suprotnosti sa interesima drugih pregovarača.³²⁴



Slika XI-2: Zajednički, komplementarni i konfliktni interesi



Izvor: Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 18

Komplementarni interesi

Priča o pomorandži je jedan od klasičnih primera za ilustrovanje kako komplementarni interesi mogu dovesti do uzajamno prihvatljivog rešenja pregovora. Priča kaže kako su se dve kuvarice svađale oko jedne pomorandže. Jedna je htela da iscedi sok od pomorandže, a druga da izrenda koru za kolač. Tek kad su rekle jedna drugoj šta žele, shvatile su da su njihovi interesi komplementarni i da obe mogu da dobiju ono što im treba. Umesto da se svađaju koja će da dobije pomorandžu, podelile su je.

Izvor: Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 19

1.3. OBJEKTIVNI KRITERIJUMI

Bez obzira na to koliko dobro pregovarači razumeju interese druge strane, koliko rade na održavanju dobrih međuljudskih odnosa i trude se da nađu načina da se usklade svoje interese, ipak se obično moraju suočiti sa realnošću suprotstavljenih interesa. Kad se pregovarači ne slažu po pitanju kvaliteta, kvantiteta, cene ili sličnih pitanja, teško je naći način da pregovarač ubedi drugu stranu da je u pravu. U takvim situacijama pregovarači obično zauzmu određene pozicije oko kojih se onda nadmeću i do situacije

„tvoja reč protiv moje“. Ponekad pregovarač traži neke ustupke samo zato što je zauzeo određenu poziciju i insistira da je npr. cena po jedinici gotovog proizvoda 15 dinara, i ni dinar manje. U suprotnom slučaju pregovarači daju suviše velikodušnu ponudu samo da bi sačuvali dobre odnose sa partnerima. U oba slučaja pregovaranje postaje nadmetanje pozicija, umesto da se traži rešenje nezavisno od pozicija pregovaračkih snaga, tj. na osnovu objektivnih kriterijuma.

Što se u pregovorima više koriste standardi pravičnosti, efikasnosti ili ranijih rešenja iz prakse, veće su šanse da postignuti sporazum bude dobar i pravedan. Ovakav način pregovaranja štiti i međuljudske odnose između pregovaračkih strana, jer ovako razgovaraju o objektivnim standardima umesto da se nadmeću oko zauzetih pozicija. U pozicionom pregovaranju, pregovarači troše dosta vremena braneći svoju poziciju i napadajući drugu stranu, a pri korišćenju objektivnih kriterijuma pregovarači bolje koriste sopstveno i tuđe vreme razgovarajući o mogućim rešenjima.

Pronalaženje objektivnih kriterija se ponekad svodi samo na pronalaženje podataka u poznatom časopisu, enciklopediji ili na web-sajtu. U nekim područjima poslovanja, profesionalna udruženja uspostavljaju standarde da bi pomogli pregovaračima da dođu do dobrog rešenja. Postoje takođe i stručnjaci koji su obučeni u poznavanju tih standarda kod procene npr. nakita ili nekretnina.³²⁵

Kad se pregovarači ponašaju kao partneri koji zajedno rešavaju probleme kroz otvoren i pravedan proces, njihova saradnja često dovodi do sinergije, gde je rezultat veći od proste sume delova.

2. DOGOVOR O PROCESU PREGOVARANJA

Dogovor o procesu pregovaranja su razgovori koji se odvijaju pre formalnih pregovora. **Teme obično uključuju proceduralna pitanja kao što su: ko će biti uključen, gde i kad će se obavljati pregovori, kako će proces biti strukturiran, kojim redom će se obavljati pregovori itd.** Često se ove odluke donesu i pre nego što se pregovaračke strane susretnu, a u tom slučaju medijator je taj koji se sa obema stranama posebno dogovara o ovim pitanjima. U drugim prilikama, ova proceduralna i strukturalna pitanja će se rešavati na samom početku formalnih pregovora. Ponekad već pri ovim pitanjima jedna od strana osvoji makar i najmanju prednost.

Kod uobičajenih spoljnotrgovinskih poslova koji se odvijaju u kontinuitetu, sa standardnom oznakom proizvoda i između poznatih poslovnih partnera, odmah po ponudi izvoznika kupac obično plasira porudžbinu koja sama po sebi predstavlja ugovor. Svi pregovori i usaglašavanja se obično vode savremenim sredstvima komunikacija, bez neposrednog kontakta kupca i prodavca.³²⁶ U tom slučaju nije ni potrebno da se pregovaračke strane dogovaraju o samom procesu pregovora.

Sa druge strane, kod složenih spoljnotrgovinskih poslova, posebno kad su u pitanju izvoz opreme i izgradnja građevinskih objekata u inostranstvu, po ponudi izvoznika se prvo vode pregovori, pa se na osnovu konačno usaglašenih uslova zaključuje spoljnotrgovinski ugovor. Obično se pregovara o tehničko-tehnološkim uslovima, kvalitetu, rokovima isporuke, cenama, načinu plaćanja, servisiranju proizvoda (objekata) i sl.³²⁷

2.1. MESTO PREGOVARANJA

Pre samog pregovaranja, pregovaračke strane treba da se dogovore o mestu održavanja pregovora, što samo po sebi predstavlja opet neku vrstu pregovora. Moguće je da se pregovori održavaju na lokaciji jedne ili druge strane, ili na neutralnom terenu. Neutralna lokacija eliminiše većinu nepovoljnih aspekata koji se vezuju za izbor mesta pregovora. Još jedna mogućnost je pregovaranje putem elektronskih medija, odnosno bez određenog mesta. Takav način pregovora najbolje je koristiti kod jednostavnih poslova ili kad se pregovaračke strane dovoljno dobro poznaju, pa je moguće zaključenje poslova bez direktnog susreta.³²⁸

Smatra se da je u povoljnijoj situaciji ona strana kod koje se vode pregovori, jer ona kontroliše okruženje. Ipak, i gost može da ima prednosti u ovakvoj situaciji, jer dosta može saznati o drugoj strani i njenom okruženju, a te informacije se u kasnijim fazama pregovora mogu pokazati korisnima. Prednost domaćina je u brzom i lakom pristupu informacijama, a prednost gosta je u tome što može da „kupi vreme“ tako što će da tvrdi da ima ograničen autoritet za donošenje odluka i da mora da proveri sa šefom.³²⁹

Pogledajmo neke prednosti i mane izbora sopstvene lokacije za pregovore i faktore koji utiču na izbor mesta pregovaranja:³³⁰

- ♦ **Kontrola.** Pregovaračka strana na čijoj lokaciji se odvijaju pregovori je u prednosti jer kontroliše okruženje, tj. sve što je prisutnima potrebno, kao i raspored sedenja pregovarača. Ponekad čak može i da odredi ko će prisustvovati pregovorima ako to unapred nije određeno.
- ♦ **Psihološke tendencije.** Veliki razlog za pregovaranje na sopstvenoj lokaciji je psihološko osećanje da ste u sopstvenom okruženju, koje vam daje osećaj lagodnosti i udobnosti.
- ♦ **Razmena informacija.** U svojoj kancelariji, hteli vi to ili ne, suprotnoj strani otkrivete mnogo važnih informacija – ko ste vi (kao ličnost i profesionalac) i kako pristupate raznim pitanjima, tako da je kod ovog faktora u prednosti pregovarač koji dolazi kao gost kod suprotne strane.
- ♦ **Efikasnost i logistika.** Ovo je još jedan razlog za pregovaranje na sopstvenoj lokaciji, jer se ne troši ni vreme ni novac za odlazak na pregovore. Osim toga, pošto su resursi pri ruci, može se vrlo brzo reagovati na neke vanredne okolnosti.
- ♦ **Očekivanja.** Treba uzeti u obzir i očekivanja vezana za mesto pregovaranja. Možda će tradicija usloviti izbor mesta. Ustupak u izboru mesta pregovara može za suprotnu stranu pokazivati slabost pregovarača.

Od toga šta žele da postignu pregovorima i koliko žele da pokažu drugoj strani će zavisi želja pregovarača da pregovara na svojoj ili tuđoj lokaciji. Kad se pregovaračke strane dogovaraju o mestu pregovora, ustupak u pogledu mesta pregovora je već ustupak, na osnovu kojeg se kasnije može tražiti nešto drugo.

2.2. VREME ODVIJANJA PREGOVORA

Izabrati optimalno vreme za pregovore je često krucijalno za sam ishod pregovaranja. Konflikt ili pitanje o kojem se pregovara se mora razviti do određenog stadijuma u kojem je moguće pregovarati. Ali isto tako, ako se propusti taj momenat, konflikt možda neće biti otvoren za pregovaranje neko vreme.

Konflikti postaju „zreli“ za pregovaranje na nekoliko načina. Krucijalno je uvideti relativnu moć obeju strana. Ako obe strane misle da su moćnije i da mogu da pobeđu u borbi za moć bez velikih troškova, onda će verovatno nastaviti sa borbom umesto da pregovaraju. Ako se tada predloži pregovaranje kao opcija, verovatno će biti odbijeno, a ako se i pokuša sa pregovaranjem, verovatno će biti bezuspešno, osim u slučaju da se dođe do rezultata koje ni jedna od strana ne bi uspela drugačije da ostvari.

Ako strane znaju ko je moćniji, onda uglavnom mogu pregovaranjem da dođu do rešenja koje odgovara relativnoj strukturi moći, uz manje troškova nego što bi to zahtevalo rešenje uz korišćenje nadmoći (npr. vojnim sredstvima, nenasilnim sredstvima, političkim delovanjem ili parnicom). Pravo vreme za pregovore može biti i kad obe strane shvate da ne mogu da pobeđu kroz borbu za moć – kad dođu do pat pozicije koja mnogo košta, a ne dovodi ni do čega.

Ponekad promena pregovarača može dovesti do pravog momenta za pregovore, pošto novi ljudi često donose nove ideje i nisu opterećeni negativnim emocijama i stereotipima prethodnih pregovarača. Približavanje krajnjih rokova i druge promene okolnosti u okruženju mogu takođe dovesti do pregovora. Veliki uticaj može da ima i pojavljivanje treće strane, tj. medijatora.³³¹ Vreme, tj. rok dodaje pritisak pregovorima i stvarajući stres kod pregovarača, tera ga da donese odluku. Većina ustupaka i dogovora se dogodi upravo kad se približi rok.³³²

Vreme pregovora je ograničeno, i pre ili kasnije se moraju završiti čak i ako pregovarači nisu sigurni u kvalitet i održivost sporazuma kojeg su postigli. Vreme je ograničeno kad pitanja o kojima se pregovara izgube na značaju, kad zainteresovane strane ili suprotna strana vrše pritisak da se zaključi sporazum, ili kad sam pregovarač želi da završi pregovore ako su složeni, nesigurni ili emotivno nabijeni. U istraživanjima je dokazano da ograničenost vremena dovodi do manje integrativnih sporazuma.

U jednom eksperimentu³³³, dve grupe pregovarača su imale isto vreme na raspolaganju. Jednoj grupi je rečeno da je to vreme prekratko za dostizanje sporazuma, a drugoj da je to vreme više nego dovoljno za pregovore. U uslovima percipirane ograničenosti vremena učesnici su bili manje motivisani da sistematski obrade informacije, pa su trošili manje vremena na donošenje odluka. Takođe je dokazano da stvarna ili nametnuta ograničenost vremena dovodi do zatvaranja uma i do oslanjanja na pretpostavke i neproverene informacije o prioritetima druge strane.

I ako se pregovara o spoljnotrgovinskim poslovima, a ne o konfliktnim situacijama, treba obratiti veliku pažnju na vreme. Možemo reći da u svakoj kulturi postoji dobro i loše vreme za pregovore. Tokom praznika i godišnjih odmora je obično teško pregovaranje i sklapanje poslova. Na primer, pregovarači koji posluju sa muslimanskim zemljama treba da znaju da neće doći do pregovora za vreme Ramazana, meseca kad muslimani poste od svitanja do sumraka.³³⁴ Isto tako, na Zapadu vreme od katoličkog Božića do kraja prve nedelje januara nije dobro vreme za sklapanje poslova.

„Vreme je najduža udaljenost između dve tačke.”

*Tenesi Vilijams
(Tennessee Williams)*

Praznici i godišnji odmori se često razlikuju među državama i kulturama, pa je važno znati kalendar druge strane, bez obzira gde će se voditi pregovori. U suprotnom, može da se dogodi da pregovarač dođe u određenu zemlju radi pregovora i tek onda shvati da je stigao uoči višednevnog praznika, kao što je npr. Nova godina u Kini.³³⁵

O različitom shvatanju vremena u različitim kulturama govorili smo u delu o multikulturalnoj komunikaciji, a ovde ćemo napomenuti činioce koje se odnose na pregovore. Značaj utvrđenog vremena za početak pregovora može da se menja od države do države. U Japanu, ako su pregovori zakazani za 10h, japanski pregovarači očekuju da će suprotni tim biti spreman tačno u deset. Nasuprot tome, 10h u Nigeriji je samo približno vreme i prihvatljivo je da se ne stigne tačno kad je zakazano. Osim toga, u zavisnosti od kulture pregovarača se razlikuje trajanje pregovaračkih sednica i da li pregovori napreduju „presporo“ ili „prebrzo“. Na primer, u pregovorima između Amerikanaca i Japanaca, Amerikanci mogu da misle da druga strana odugovlači i da nije zainteresovana, dok je za Japance proces suviše brz, jer im je potrebno da se za svaki naredni korak posavetuju sa mnogima unutar preduzeća.³³⁶

Isto tako, ne smemo zaboraviti ni razlike između vremenskih zona. Npr. američki pregovarač u Japanu bi mogao da zove svoje matično preduzeće radi savetovanja tek posle 22h po tokijskom vremenu. Razliku u vremenskim zonama danas vrlo uspešno može da prebrodi upotreba elektronske pošte.

2.3. UČESNICI PREGOVORA

U nekim prilikama postoje samo dve zainteresovane strane u pregovorima (stejkholderi). U poslovanju to skoro nikad nije slučaj. U poslovnom pregovaranju stejkholderi zainteresovani za ishod pregovora mogu biti naši šefovi, podređeni, kolege, akcionari, konkurenti, korisnici robe ili usluga uključenih u transakciju i druge kompanije u okruženju, čije poslovanje može zavisiti od uspeha pregovora. Kad pregovaramo, uvek moramo imati na umu na koga će uticati rezultat pregovora kojeg ćemo postići.³³⁷

Grupa autora je razvila koncept tzv. „**interesne mape**“³³⁸. **U pripremi pregovora potrebno je napraviti listu mogućih zainteresovanih strana i onda za svakog od njih napisati njihove interese.** Zatim se stejkholderi grupišu na osnovu njihovih odnosa ili sličnih interesa. Interesna mapa će se menjati uz nove ideje i informacije koje

dobijamo u toku pregovora. Ona će nam služiti da pronađemo veze između stejkholdera i njihovih interesa da bismo došli do sporazuma koji odgovara najvećem broju stejkholdera i njihovih interesa.

Učesnici u pregovorima zavise od predmeta pregovaranja, da li se pregovara o prostim ili složenim poslovima u spoljnoj trgovini, da li se pripremaju novi, ili se radi o realizaciji postojećih poslova. Obično se određuju stručni multidisciplinarni timovi (inženjeri, ekonomisti, pravnici). Top menadžeri se uključuju tek u kasnijoj fazi pregovora, kada treba da se usaglase teška pitanja i potpiše ugovor.³³⁹

2.4. ODREĐIVANJE DNEVNOG REDA

Obe pregovaračke strane treba da učestvuju u određivanju pitanja o kojima će se pregovarati, kao i kojim redom će se diskutovati. To se često događa u pretpregovaračkoj fazi. Prilikom organizovanja dnevnog reda, prvo se određuje broj pitanja. Postoje dve mogućnosti: (1) da se sva nerešena pitanja stave na dnevni red ili (2) da se pregovara samo o onim pitanjima koja su „zrela“ za pronalaženje rešenja.³⁴⁰

Red po kojem se raspravlja o pitanjima može uticati na to da li će i kako oni biti rešeni. Da bi povećali mogućnost za rešenje nekog problema, pregovarači obično najpre razgovaraju o manje konfliktnim pitanjima. Na ovaj način, pregovarači imaju šansu da razviju prijateljske odnose i napreduju na neki način pre nego što dođu do težih pitanja. Nakon što se uspostave dobri međusobni odnosi, lakše je kasnije doći do kompromisa.

Ipak, ovakav način ne funkcioniše uvek. Ako se predviđaju dugi pregovori, nekad je bolje prvo rešiti najteža pitanja. Nekad se dogodi da se strane ne uspeju dogovoriti o dnevnom redu, pa pregovori propadnu i pre početka.

2.5. UPRAVLJANJE PREGOVARAČKIM PROCESOM

Upravljanje procesom pregovaranja se odnosi na sve odluke i načine ponašanja koji se odvijaju za pregovaračkim stolom. Mnogim pregovaračima je najteže ovladati upravo ovom veštinom zbog nepredvidljivosti procesa.

Na pregovarački proces utiče struktura pregovora, koja može biti čvrsto određena, fleksibilna ili potpuno otvorena. Nekad se dogodi da pregovaračke strane žele različitu brzinu procesa, pa je potrebno sinhronizovati brzinu. Ona često zavisi od kulture pregovarača: pregovarači iz zapadnih kultura prilagođavaju brzinu pregovora ljudima, dok oni sa Istoka posmatraju vreme kao ciklično, kao unutrašnji sat koji se kreće po sopstvenom ritmu.³⁴¹

Postavljanje rokova je moćna taktika za stavljanje suprotne strane pod pritisak, ali ova taktika može da radi kako u korist pregovarača, tako i protiv njega. To je korisno sredstvo, jer bez rokova je ponekad teško doći do završetka pregovora, ali u isto vreme i rizično. Ako se ne pridržavate roka, ili propadaju pregovori ili gubite kredibilitet. Pregovaračke strane često troše dosta vremena tražeći najbolje moguće rešenje, a osim

toga zainteresovane strane mogu smatrati da pregovarač nije dao sve od sebe ako se dogovor postigne suviše brzo. Zato su rokovi često neophodan element pregovaranja.

Nakon pripreme pregovora, dolazi do samog pregovaračkog procesa. Pregovarač kao prvo mora da izabere strategiju, tj. opšti plan koji će koristiti da bi ostvario zacrtane ciljeve, a nakon toga i taktike, tj. aktivnosti koje će sprovesti da bi ispunio svoje ciljeve. U toku pregovora javljaju se i faktori koji ometaju pregovarače da dođu do dobrog rešenja, kao što su nekontrolisane emocije, pogrešne pretpostavke, razne vrste iracionalnog ponašanja itd, a oni će biti detaljnije opisani u sledećem poglavlju.

3. PREGOVARANJE U PRAKSI: NAVIKE DOBRIH I LOŠIH PREGOVARAČA

3.1. DESET NAVIKA DOBRIH PREGOVARAČA

Iako neki ljudi izgledaju kao da su rođeni kao dobri pregovarači, pregovaranje je ipak veština koja može da se nauči usvajanjem određenih navika. Navodimo najvažnije savete grupe eminentnih autora:³⁴²

1. Pripremite se
2. Odredite osnovnu strukturu pregovora
3. Odredite BATNA-u i koristite je
4. Budite spremni da napustite pregovore
5. Ovladajte paradoksima pregovora
6. Imajte na umu nematerijalne faktore
7. Koristite koalicije
8. Čuvajte i koristite svoju reputaciju
9. Zapamtite da su razum i pravda relativni
10. Uvek učite iz iskustva.

1. Pripremite se

Ne možemo dovoljno da naglasimo važnost pripreme. Iako to ne mora biti ni dug ni suviše naporan posao, svi pregovarači treba pripremu da stave na vrh svoje liste obaveza. Dobro pripremljeni pregovarači imaju niz prednosti nad suparnicima, počevši od sposobnosti da bolje analiziraju ponude suprotne strane, da razumeju nijanse davanja ustupaka i da postignu ciljeve koje su postavili. Naravno, priprema treba da se obavi pre početka pregovora, tako da vreme koje se posle troši na pregovore bude produktivnije.

Dobra priprema podrazumeva razumevanje sopstvenih ciljeva i interesa, kao i sposobnost da ih na najbolji mogući način predstavimo drugoj strani. Uspješni pregovori se zasnivaju na ostvarivanju bar nekih interesa obe pregovaračke strane.

Dobra priprema takođe znači postavljanje visokih, ali ostvarljivih ciljeva. Pregovarači koji malo traže malo i dobiju, a oni koji ih postavljaju previsoko obično završe frustrirani, jer ne mogu da ostvare ono što žele. S tim u vezi potrebno je dobro isplanirati svoju početnu ponudu.

I konačno, planiranje obuhvata i poznavanje šireg okruženja pregovora, tj. međusobnog odnosa između pregovaračkih strana, prisustva publike, mogućnosti stvaranja koalicije, timskog pregovaranja i multikulturalnih razlika.

2. Odredite osnovnu strukturu pregovora

Pregovarači treba da odrede da li su predstojeći pregovori suparnički, saradnički, ili kombinacija te dve osnovne vrste, pa da na osnovu toga odaberu strategiju i taktike koje će koristiti. Korišćenje neodgovarajućih strategija i taktika dovodi do loših rezultata pregovora. Na primer, upotreba isključivo suparničkih (distributivnih) taktika u situaciji koja je u osnovi integrativna će sigurno dovesti do neiskorišćenosti potencijala koje nude integrativna rešenja, pošto učesnici pregovora nisu voljni da dele sa drugom stranom informacije koje bi dovele do boljih i kreativnih rešenja. Isto tako, integrativne strategije će vas dovesti do loših rezultata u distributivnoj situaciji. Takođe, postoje situacije koje su mešavina ova dva tipa pregovora, pa treba obratiti posebnu pažnju da se izabrane strategije i taktike koriste u odgovarajućoj fazi pregovora.

Na zaboravimo da postoje i drugačije situacije, u kojima je najbolje koristiti strategiju prilagođavanja, izbegavanja ili kompromisa.

3. Odredite BATNA-u i koristite je

Jedan od najvažnijih izvora pregovaračke moći su alternative koje imamo ako ne dođe do sporazuma. Jedna, najbolja alternativa (BATNA) je naročito važna, jer je to opcija koju ćemo izabrati ako ne postignemo dogovor. Pregovarači sa slabom BATNA-om retko postižu dobre rezultate u pregovorima. Na primer, kupci koji nabavljaju robu od jedinog dobavljača na tržištu nemaju dobre alternative i za njih je zaista teško da budu uspešni u pregovorima s tom kompanijom. Ipak, oni mogu da bar donekle poboljšaju svoje alternative, tako što će vertikalno integrisati svoju proizvodnju unutar kompanije, da bi počeli sami da proizvode slične komponente koje mogu da upotrebe. Ili, mogu da modifikuju dizajn svojih proizvoda tako da ne zavise samo od jednog dobavljača, već mogu da koriste i delove drugih proizvođača.

Pregovarači takođe treba da prouče i BATNA-u druge strane, da bi videli da li su te alternative bolje ili lošije od onoga što oni nude. Pregovarači imaju bolju poziciju ako je njihova ponuda mnogo bolja od alternativa suprotne strane.

4. Budite spremni da napustite pregovore

Cilj većine pregovora je postizanje dobrog rezultata, a ne potpisivanje samog sporazuma. Dobri pregovarači su spremni da napuste pregovore u slučaju da je bolji nikakav sporazum nego loš sporazum, ili je proces toliko mukotrpan da nije vreden truda. Ponekad su u praksi pregovarači toliko fokusirani na potpisivanje ugovora da izgube iz vida pravi cilj, a to je postizanje dobrog rezultata. Trebalo bi da se tokom pregovora pregovarači redovno podsećaju na ciljeve koje su sebi postavili tokom pripreme.

5. Ovladajte paradoksima pregovora

Dobri pregovarači znaju da su pregovori složena situacija sa nizom paradoksa – naizgled kontradiktornih elemenata koji se pojavljuju zajedno. Iako postoji prirodna tenzija između biranja jedne ili druge alternative, pregovarači treba da se trude da te elemente drže u ravnoteži. Pogledajmo sledeće suprotnosti:

- ♦ **Deljenje vrednosti nasuprot stvaranju vrednosti**

Svi pregovori imaju fazu deljenja vrednosti, u kojoj se pregovarači dogovaraju ko će dobiti koliko čega, ali mnogi pregovori imaju takođe fazu *stvaranja vrednosti*, u kojoj pregovarači zajedno rade na povećanju resursa koji se dele. Stvaranje vrednosti prethodi njenom deljenju, a izazov za pregovarača predstavlja ravnoteža između te dve faze i prelaz sa stvaranja na deljenje vrednosti.

- ♦ **Držanje sopstvenih principa nasuprot prilagođavanju promenama (situaciji)**

Pregovori nekad mogu da se kreću od rasprave o isključivo finansijskim elementima sporazuma do etičkih vrednosti, tj. šta je pravedno ili društveno korisno. Sa jedne strane, pregovaranje zahteva fleksibilno razmišljanje i razumevanje da naša procena situacije nekad treba da se promeni u skladu sa novim informacijama. Sa druge strane, naši životni principi nisu nešto što možemo da odbacimo dok ne sklopimo posao. Uspešni pregovarači mogu da naprave razliku između pitanja u čijoj osnovi su principi i onih koji se najbolje rešavaju kompromisom i prilagođavanjem. Neki složeni pregovori uključuju obe vrste pitanja, pa će dobar pregovarač na pravi način objasniti drugoj strani svoje principe, tako da ne izgleda da on ne želi da odstupi od svoje prvobitne pozicije.

- ♦ **Držanje stragije ili oportunistička potraga za novim mogućnostima**

Tokom pregovora se često pojavljuju nove informacije, a pregovarači treba da odluče da li će se držati odabrane strategije ili će se truditi da ostvare nove mogućnosti koje su iskrsle u toku procesa. O tome treba dobro razmisliti, jer te nove mogućnosti mogu u stvari da budu „trojanski konji“ koji kriju neugodna iznenađenja. Sa druge strane, okolnosti se menjaju i pojavljuju se poslovi koji se dešavaju jednom u životu. Izazov za pregovarača je kako razlikovati prividne mogućnosti od pravih.

Priprema je glavno oruđe pregovarača u ovoj dilemi. Pregovarači koji su se dobro pripremili i koji razumeju sve okolnosti u kojima se odvijaju pregovori mogu da

donesu dobru odluku. Pregovarači takođe treba da veruju svojoj intuiciji. Ako imate osećaj da „nešto ne štima“, tj. da sve izgleda suviše dobro da bi bilo istinito, onda verovatno i jeste tako. Ako pregovarač nema dobar osećaj o pravcu u kojem su krenuli pregovori, onda treba da zastane, vrati se korak unazad i konsultuje se sa članovima tima o daljem pravcu rada. Često se dogodi da, samim razgovorom sa prijateljem ili kolegom o novoj mogućnosti, pregovarač shvati da li je ona realna.

- ♦ **Iskrenost i otvorenost nasuprot zatvorenosti i tajnosti**

Pregovarači se uvek susreću sa dilemom da li i u kojoj meri da budu iskreni prema drugoj strani. Izazov leži u izboru koliko informacija da otkrijemo, a koliko da sakrijemo, i zbog praktičnih razloga i zbog etike. Pregovarači koji su suviše otvoreni rizikuju da ih druga strana iskoristi, a oni koji su suviše zatvoreni ne mogu da iskoriste mogućnosti integrativnog pregovaranja i stvaranja nove vrednosti. Treba imati na umu da su pregovori proces koji se razvija tokom vremena i da pregovaračke strane treba zajedno da grade poverenje kako se razvijaju njihovi međusobni odnosi. Ipak, postoje i informacije koje nikad ne treba da se otkriju drugoj strani, bez obzira na to kako se pregovori dobro odvijaju. To je najniža ili najviša prihvatljiva cena na koju smo spremni u distributivnom pregovaranju.

- ♦ **Poverenje nasuprot nepoverenju**

Vezano za prethodnu dilemu je i pitanje da li treba da verujemo surotnoj strani ili ne. Oni koji veruju u sve što im se kaže rizikuju da ih iskoristi pregovarač suprotne strane, a opet oni koji ništa ne veruju suprotnoj strani teško dolaze do bilo kakvog sporazuma. I u ovom slučaju treba da imamo na umu da su pregovori proces koji se stalno razvija, a zajedno s njim i međusobno poverenje učesnika.

6. Imajte na umu nematerijalne faktore

Važno je da pregovarači tokom pregovora budu svesni postojanja nematerijalnih faktora i da imaju na umu njihove potencijalne efekte. Nematerijalni faktori često negativno utiču na pregovore, često i da pregovarači nisu toga svesni. Ovi faktori uključuju pobedu, izbegavanje poraza, pokušaj da pred drugima izgledamo nepokolebljivo i snažno, da budemo pravedni itd. Na primer, ako se pregovarač suprotne strane upravo bori (u svojoj kompaniji) protiv najvećeg rivala da dobije unapređenje, u slučaju da njegov nadređeni takođe sedi za pregovaračkim stolom, on će se sigurno truditi da izgleda „žestoko“ (a možda ni sam neće biti svestan toga). Dobri pregovarači su svesni ovih faktora i kod sebe i kod pregovarača sa suprotne strane stola.

7. Koristite koalicije

Pregovarači treba da budu svesni tri vrste koalicija i njihovih mogućih efekata: koalicija protiv vas, koalicija koje vas podržavaju i labavih, nedefinisanih koalicija koje mogu da se stvore u vašu korist ili protiv vas. Dobri pregovarači mogu da procene

prisustvo i snagu koalicija i pokušavaju ih iskoriste. Ako je to moguće, treba da spreče drugu stranu da oformi koaliciju. Ili, ako ona već postoji, da uz pomoć taktike „podeli pa vladaj“ pokušaju da ostvare svoje interese sa pojedinačnim učesnicima koalicije. Koalicije se stvaraju u mnogim formalnim pregovorima, kao što su, na primer, pregovori u udruženju u okviru neke privredne delatnosti. One takođe imaju velikog uticaja i u manje formalnom okruženju, kao što su radni timovi ili porodica, gde različite podgrupe imaju različite interese.

8. Čuvajte i koristite svoju reputaciju

Reputacija često dolazi pre samog pregovarača, tj. pregovarači suprotne strane često znaju o njemu više nego što on misli da znaju. Veoma je važno započeti pregovore sa pozitivnom reputacijom. Pregovarači koji imaju reputaciju kao iskreni i otvoreni će mnogo lakše doći do dobrog rezultata u pregovorima nego oni čija reputacija govori da ne drže reč i da nisu iskreni. Naravno, pregovarači se pripremaju u skladu sa reputacijom pregovarača suprotne strane. Ako pregovarate sa nekim za koga se zna da je „nepokolebljiv ali pošten“, znate da su pred vama teški pregovori i da će druga strana učiniti sve da ostvari svoje ciljeve, ali isto tako i da će biti pošten i da će držati svoja obećanja. Sa druge strane, ako je vaš suparnik neko ko nije iskren, znate da ćete morati da proverite sve što vam kaže, da se čuvate prljavih trikova i da mu ne dajete mnogo informacija.

Svaki pregovarač treba da gradi svoju reputaciju poštenim i doslednim ponašanjem. To drugima šalje poruku da su principijelni, razumni i pravedni.

9. Zapamtite da su razum i pravda relativni

Već smo ranije pomenuli da je percepcija veoma važna u pregovorima. To važi za ljudske odnose i ponašanje uopšte. Ljudi posmatraju svet oko sebe u skladu sa sopstvenom percepcijom, tako da ono što je fer za jednu osobu, za drugu možda nije. Dobri pregovarači treba toga da budu svesni i kod sebe i kod drugih. Trebalo bi da u toku pregovora obe pregovaračke strane zajedno odrede šta je pravedno i koje standarde će primenjivati u pregovaračkom procesu.

10. Uvek učite iz iskustva

Dobri pregovarači znaju da ne postoje dva ista procesa pregovaranja i da postoje mnoge nijanse i varijable koje na njih utiču. To znači da pregovarači treba stalno da vežbaju svoju veštinu pregovaranja, da analiziraju pregovore nakon njihovog završetka i da nešto iz njih nauče, kao i da analiziraju sopstvene prednosti i mane u odnosu na druge pregovarače. Ta analiza ne mora da bude suviše detaljna. Dovoljno je da uoče šta se i zašto događalo za vreme pregovora i šta su iz toga naučili.

3.2. UOBIČAJENE GREŠKE LOŠIH PREGOVARAČA

Često se događa da čak i iskusni pregovarači zbog grešaka ostvare loše rezultate pregovora, upropaste međusobne odnose sa drugom stranom, dođu do pat pozicije ili čak povećaju konflikt oko koga su pregovarali. U osnovi ih te greške sprečavaju da reše pravi problem pregovora. Dobar pregovarač treba da razume razlog zašto druga strana želi s njim da pregovara i zašto su pregovori bolje rešenje njihovog problema nego druge opcije koje



imaju (odnosno, zašto biraju pregovore umesto najbolju alternativu koju mogu dobiti van pregovora). Pogledajmo sledeće greške i njihovu ilustraciju u slučaju iz prakse o Teodoru Ruzveltu:³⁴³

Greška br. 1: Zanemarivanje problema druge strane

Ne možete uspešno da pregovarate ako ne razumete sopstvene i interese druge strane. Da biste došli do sporazuma, druga strana mora da se složi zbog sopstvenih razloga, a ne vaših, da biste došli do dogovora morate rešiti njihov problem da biste rešili svoj. U najmanju ruku treba da vidite problem iz njihove perspektive. Pogledajmo primer proizvođača koji se bavi visokom tehnologijom, čiji je upravni odbor zahtevao razvijanje novog proizvoda. Kompanija je razvila tehnologiju za otkrivanje curenja u podzemnim spremištima gasa koja je bila ne samo jeftinija, nego i oko 100 puta preciznija od postojećih tehnologija, i to u vreme kad je Agencija za zaštitu čovekove sredine ubeđivala američki Kongres da donese zakon po kojem bi se ta spremišta stalno proveravala. Naravno, upravni odbor je smatrao da je vreme savršeno da se napravi novi proizvod i naterao je zaposlene da rade na njegovoj proizvodnji i marketingu. Na opšte iznenađenje, prvi proizvod kojeg su prodali bio je i jedini. Zašto? Potencijalni kupci su smatrali da taj novi proizvod može samo da ih uvali u nevolje zato što je bio suviše precizan, pa bi sigurno morali stalno da vrše skupe korekcije i provere na spremištima sa gasom. Zato i nisu hteli da ga nabave. Upravni odbor proizvođača je u stvari ignorisao perspektivu potencijalnih kupaca.

Ponekad pregovarači vide pravi problem i interes druge strane, ali ga ignorišu i smatraju da on nije njihova briga. To im onda smanjuje mogućnost da utiču na to kako druga strana posmatra svoj problem i, u krajnjoj liniji, na rešenje problema.

Ilustracija iz prakse
Rešavanje pregovaračkih problema Teodora Ruzvelta

Teodor Ruzvelt (Theodore Roosevelt), pred kraj napete kampanje u izboru za predsjednika SAD 1912. godine, zakazao je završnu predizbornu turneju. U svakom mestu je nameravao da deli pamflete sa svojom slikom i inspirativnim rečima. Oko tri miliona primeraka je već bilo odštampano kad je jedan od njegovih saradnika primetio malu liniju ispod fotografije na svakom od pamfleta na kojem je pisalo „Mofet (Moffett) studio, Čikago“. Pošto je Mofet imao autorsko pravo, nedozvoljena upotreba fotografije je mogla kampanju da košta čak jedan dolar po reprodukciji (što je danas mnogo više nego 1912. godine).

Više nije bilo vremena da se pamfleti ponovo odštampaju. Ako ne upotrebe odštampani materijal, umanjice Ruzveltovu šansu da pobedi. Sa druge strane, moglo bi doći do skandala malo pre izbora, a kampanja bi morala da isplati sumu koju nisu mogli da sakupe. Saradnici na kampanji su brzo shvatili da moraju da pregovaraju sa gospodinom Mofetom. Ali su njihovi izvori iz Čikaga imali loše vesti: Mofet je bio u finansijskim nepravilnostima i približavao se penziji.

Saradnici su se onda obratili menadžeru kampanje, Džordžu Perkinsu (George Perkins), ranijem partneru J.P. Morgana. Perkins je odmah poslao telegram Mofetu sa sledećim tekstom: „Planiramo da podelimo nekoliko miliona pamfleta sa Ruzveltovom slikom. To će doneti ogroman publicitet za studio čiju fotografiju budemo koristili. Koliko ćete nam platiti ako upotrebimo Vašu? Odgovorite odmah.“ Mofet je uskoro odgovorio: „Nismo ovo ranije radili, ali u ovom slučaju rado ćemo ponuditi 250 dolara.“ Perkins je odmah prihvatio.

Naravno, Perkinsov pristup otvara pitanje etike i nipošto nije strategija za poboljšanje međusobnih odnosa između pregovarača. Ipak, ovaj slučaj dovodi i do interesantnog pitanja zašto se saradnicima na kampanji činilo da će ti pregovori biti teški. Njihova nesposobnost da vide ono što je Perkins odmah uočio je bila bazirana na opterećenosti sopstvenim problemom: načinjenoj grešci, visokom riziku gubljenja izbora, potencijalnoj tužbi za tri miliona dolara i hitnom roku u kojem su morali da reše problem. Da su izbegli grešku br. 1 i razmislili o tome kako Mofet vidi novonastali problem, shvatili bi da Mofet nije ni znao da ima problem. Perkins je shvatio osnovni pregovarački zadatak: predstaviti problem suprotnoj strani na taj način da oni odaberu ono što vi želite.

Saradnici na kampanji su se uspaničili naizgled suprotstavljenim finansijskim interesima i svojom nikakvom BATNA-om. Iz njihove perspektive, Mofetov jedini izbor je da iskoristi njihov strah od gubitka izbora. Sa druge strane, izbegavajući grešku br. 5, Perkins je odmah shvatio važnost pozitivnog uobličavanja percepcije Mofetove BATNA-e, i što se tiče njihove (nepostojeće) BATNA-e i što se tiče njegove lične i vrlo moćne alternative. Perkins je gledao izvan cene, pozicije i zajedničkih interesa (greške 2, 3 i 4) i upotrebio Mofetove različite interese da mu predstavi izbor „vrednosti javnog priznanja njegovog fotografskog umeća“. Da je on smatrao da će to biti uobičajena distributivna situacija u kojoj će on da ponudi malu sumu za početak, sve bi propalo.

Rizično i etički problematično? Da... ali Perkins je rešio problem. I da li je Mofet imao pravo na tih tri miliona dolara, kojih nije ni bilo da nije bilo greške? Teško je reći.

Izvor: Sebenius, L. (2010) „Six Habits of Merely Effective Negotiators“, in Lewicki, R.J, Barry, B. and Saunders, D.M. (eds) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 6th ed, McGraw-Hill, Singapore, pp. 476-477

Greška br. 2: Obraćanje pažnje isključivo na cenu umesto na druge interese

Pregovarači koje interesuje jedino novac često pretvore potencijalno saradnički dogovor u suparnički. Oni koriste distributivne taktike koje obično ne dozvoljavaju korišćenje ukupne potencijalne dobiti za obe strane. To je zbog toga što, iako je cena obično najznačajniji faktor u većini poslova, retko je i jedini.

Razmotrimo pojednostavljen primer koji se često proučava na časovima i kursovima o pregovaranju, a koji uključuje pravi novac. Recimo da jedna osoba dobije 100 dolara da ih podeli sa drugom osobom kako god želi. Druga osoba jedino može da prihvati ili odbije predlog. Ako se ona složi, tih 100 dolara će se podeliti onako kako je to odlučila prva strana, a ako se ne složi, niko neće dobiti ništa. Logično bi bilo da predložimo 99 dolara za sebe, a jedan dolar za drugu osobu. Iako je to ekstremni slučaj, to je još uvek pozicija u kojoj suprotna strana dobija nešto, nasuprot situaciji u kojoj ne dobija ništa. Pregovarači koje interesuje samo cena su sigurni da će druga strana pristati na takvu podelu jer, na kraju krajeva, nudite im novac a da ne moraju ništa da urade. To je kao da su našli jedan dolar na ulici.

Ali, većina učesnika u ovom eksperimentu ne pristaje na dogovor ako ne dobije bar 35 ili 40 posto ukupnog iznosa, čak i ako se radi o mnogo većim svotama i ako odbijaju mnogo više. I dok je odbijanje potpuno iracionalno ako govorimo samo o ceni, istraživanja pokazuju da, ako ljudi misle da je podela suviše nejednaka, oni odbijaju dobitak kao nepravedan i možda pokušavaju da očitaju lekciju pohlepnoj osobi, tj. pregovaraču suprotne strane.

Ovaj primer ima poruku koja nam koristi u stvarnom životu: ljude interesuje mnogo više od sopstvene ekonomske dobiti, a to su relativna dobit u odnosu na druge, percipirana pravednost, sopstveni imidž, reputacija itd. Uspešni pregovarači se osim cene fokusiraju i na četiri necenovna faktora:

- ♦ Međusobni odnosi. Neiskusni pregovarači često potcenjuju važnost dobrih odnosa sa drugom stranom. Za pregovarače iz južne Evrope, Latinske Amerike i jugoistočne Azije međusobni odnosi su u stvari važniji cilj pregovora umesto same novčane transakcije ako se radi o dužim poslovima, za razliku od pregovarača iz Severne Amerike, Australije i severne Evrope. Iskusan pregovarač neće dozvoliti da neprijateljske taktike ili jednostavno manjak pažnje ugroze međusobne odnose sa drugom stranom.
- ♦ Društveni element dogovora. Slično tome, pregovarači se često fokusiraju na ekonomski ugovor, tj. jednake podele, deljenje troškova, upravljanje itd, na uštrb ljudskog elementa pogodbe, a to su očekivanja učesnika o prirodi, trajanju i obimu posla. Dobra volja i pozitivna očekivanja učesnika su jako važna da bi se učvrstila ekonomska strana ugovora.
- ♦ Pregovarački proces. Pregovarači često zaboravljaju da je proces pregovaranja ponekad jednako važan kao i sama pogodba. Najbolji rezultati se postižu kad obe strane posmatraju proces kao pravedan, neposredan i pošten.

- ♦ Interesi svih učesnika. Nekad pregovarači, na primer zbog ogromne sume o kojoj se pregovara, izgube iz vida interese svih učesnika, koji mogu da miniraju dogovor. Pogledajmo primer spajanja dva farmaceutska giganta, Glakso (Glaxo) i Smitklajn Bičam (SmithKline Beecham), čiji su upravni odbori 1998. godine objavili vest o spajanju. Akcionari su bili oduševljeni, jer su brzo povećali kombinovanu tržišnu kapitalizaciju za čak 20 milijardi dolara. Ipak, uprkos ranijem dogovoru o tome ko će imati koju poziciju u menadžmentu u novonastaloj kompaniji, unutrašnja neslaganja o menadžerskoj kontroli i pozicijama su upropastila dogovor, tako da je 20 milijardi dolara jednostavno nestalo. (Ipak, nakon još dve godine pregovora, kompanije su se konačno spojile.) Taj slučaj potvrđuje dve povezane stvari: prvo, da je finansijska dobit potrebna, ali nije i dovoljna, i drugo, da treba da držimo na oku sve potencijalne učesnike.

Naravno, ipak postoje i pregovori u kojima je važna samo cena i u kojoj nas ne interesuju odnosi sa drugom stranom i drugi faktori, kao na primer u prodaji ili kupovini polovnog automobila.

Greška br. 3: Davanje prednosti pozicijama umesto interesima

Već smo ranije govorili o razlici između interesa i pozicija. Ako vodimo računa samo o pozicijama, ne možemo iskoristiti sve potencijalne dobiti, dok zajedničkim rešavanjem problema pregovarači stvaraju novu vrednost i vode računa o interesima obe strane. Pogledajmo sledeći primer: grupa „zelenih“ i farmeri su se suprotstavili planovima jedne američke kompanije za proizvodnju i distribuciju električne energije da izgradi branu i hidroelektranu. Dve strane su imale suprotstavljene pozicije: „apsolutno da“ i „nikako“. Ipak, ispod tih naizgled nepomirljivih pozicija bili su kompatibilni interesi. Farmere je zabrinjavao smanjen protok vode zbog brane, ekolozi su se brinuli za stanište jedne vrste ždrala, a kompaniji su bili potrebni novi kapaciteti i bolji imidž što se tiče ekološkog poslovanja. Nakon skupe parnice na sudu koja nije dovela do rešenja, tri interesne grupe su došle do dogovora koji je bio svakako bolji od skupog parničenja. Dogovor je uključivao izgradnju manje brane na manjem bočnom toku, garanciju normalnog toka vode, zaštitu ekosistema i fond koji će pomagati staništa ždralova na drugim mestima.

Greška br. 4. Previše truda da se nađu zajednički interesi

Logično je da razmišljamo da pregovorima prevazilazimo razlike među ljudima. Tako se često misli da ćemo doći do win-win dogovora jedino ako tražimo zajedničke interese. Ipak, često se desi da upravo međusobne razlike dovedu do novih i kreativnih rešenja problema.

Setimo se primera sa izgradnjom brane. Sve tri strane su imale različite interese, ali su upravo razlike među njima omogućile da dođu do postignutog dogovora. Razlike između interesa ili prioriteta često omogućavaju da svaka strana dobije ono što za nju ima najveću vrednost, a sa najmanjim troškom za suprotnu stranu.

Greška br. 5. Zanemarivanje BATNA-e

BATNA, ili najbolja alternativa dogovorenom sporazumu, predstavlja ono što bi pregovarač preduzeo da trenutni pregovori nisu mogući ili da se ne dođe do dogovora. Ona može biti napuštanje pregovora, pregovori sa novim kupcem, samostalna proizvodnja delova umesto kupovine od dobavljača, stvaranje koalicije, parnica na sudu itd. Za svaki dogovor je neophodno da obe strane imaju mogućnost da pregovorima postignu bolji rezultat nego što je njihova BATNA. **Zato BATNA definiše zonu mogućeg dogovora.**

Ne samo da treba da znamo koja je naša najbolja alternativa, već i alternativa druge strane. To može da nam donese velike koristi u pregovorima. Pogledajmo primer jedne britanske kompanije koja je nameravala da proda jedan svoj ogranak koji nije dobro poslovaao. Nadali su se da će dobiti malo više od procenjenih sedam miliona funti. Znali su da su dva potencijalna kupca veliki konkurenti, pa su shvatili da bi oba kupca verovatno platila mnogo više samo da spreče drugog da dobije tu filijalu. Nakon što su obavestili oba kupca da je njihov konkurent zainteresovan za kupovinu, uspeali su da prodaju taj deo kompanije za čak 45 miliona funti.

Greška br. 6. Neuspeh u širenju suženog pogleda

Može vam biti kristalno jasan problem o kojem se pregovara, ali ne možete ga pravilno rešiti bez dobrog razumevanja interesa i BATNA-e obe strane, procena, mogućih aktivnosti pregovarača itd. Često se događa da nas percepcija navede na velike greške, a to su npr. posmatranje činjenica sa sopstvene tačke gledišta, predrasude o suprotnoj strani, preterani optimizam i razne pogrešne pretpostavke, o čemu govorimo kasnije u preprekama sprovođenju strategije pregovaranja.

Naravno, ove greške nisu jedine, a neke smo već ranije pomenuli, kao što su ignorisanje kulturalnih razlika, loša komunikacija, nenamerno pokazivanje nepoverenja ili nepoštovanja, loše odabrano vreme pregovora, obraćanje suviše pažnje na ličnost pregovarača suprotne strane umesto na pitanja o kojima se pregovara itd. Iskusni pregovarači posmatraju čitavu situaciju i interese svih uključenih strana da bi osmislili najbolje rešenje problema.



PITANJA

1. Zašto je priprema važna za uspeh pregovora?
2. Od čega se sastoji proces pripreme pregovora?
3. O kojim faktorima treba voditi računa kod pripreme pregovaračkog procesa?
4. Koje su prednosti i mane pregovora na domaćem terenu?
5. Koje su navike uspešnih pregovarača?
6. Koje su tipične greške loših pregovarača?

XII - PREGOVORAČKE STRATEGIJE I TAKTIKE

Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Znete šta su to pregovaračke strategije
- ✓ Prepoznate glavne pregovaračke strategije
- ✓ Znete šta su pregovaračke taktike
- ✓ Upotrebite odgovarajuće pregovaračke taktike u skladu sa strategijom
- ✓ Prepoznate prljave pregovaračke taktike

1. STRATEGIJE I TAKTIKE U PREGOVORIMA

Često se zaboravlja da je novac zamena za mnoge druge istinske ljudske potrebe. U pregovorima je nekad potrebno istražiti šta tačno novac znači drugoj strani i tražiti način da se tim potrebama izađe u susret na produktivniji način. Zato je potrebno dobro proceniti potrebe i interese druge strane u osmišljavanju pregovaračke strategije i taktika koje ćemo koristiti.

Prvi korak ka razvijanju i i izvršavanju strategije je određivanje ciljeva (slika XII-1). Tek kad budemo sigurni šta želimo da postignemo pregovorima, možemo da počnemo sa razrađivanjem strategije i planiranjem svih elemenata pregovaračkog procesa.

Pregovaranje može imati nekoliko oblika. Fišer, Juri i Paton (Fisher, Ury and Patton) u svom bestselleru „Kako doći do saglasja“³⁴⁴ ističu da postoje tri vrste pregovaranja: tvrdo/grubo, popustljivo i principijelno. Kod grubog pregovaranja pretpostavljate da je druga strana vaš suparnik i neprijatelj i jedini način da vi dobijete je da on izgubi. U tom slučaju pregovarate na vrlo agresivan i kompetitivan način. Popustljivo pregovaranje je suprotno od toga. Vaš odnos sa suprotnom stranom je toliko važan da dajete ustupke mnogo lakše nego što bi to trebalo. Iskorišćavaju vas da biste zadovoljili suprotnu stranu, pa iako lako dolazi do dogovora, on je retko dobar za vas.

Slika XII-1: Odnos između glavnih koraka u procesu planiranja pregovora



Izvor: Manning, T. & Robertson, B. (2003) *“Influencing and Negotiating Skills: Some Research and Reflections – Part II: Influencing Styles and Negotiating Skills”*, Industrial and Commercial Training, Volume 35 Number 2 pp. 60-66

Oni nude i treću alternativu, koju nazivaju „principijelno pregovaranje“. Kod ovog pristupa pregovarači rade u skladu sa pet fundamentalnih principa da bi pregovarali jedni sa drugima umesto jedni protiv drugih. To su: 1) odvojiti ljude od problema, 2) pregovarati o interesima, a ne o pozicijama, 3) osmisliti mogućnosti zajedničke dobiti, 4) insistirati na objektivnim kriterijumima za donošenje odluka i 5) znati koja vam je BATNA.

1.1. PREGOVARAČKE STRATEGIJE

Pregovaračka strategija je opšti plan koji se koristi da bi se ostvarili ciljevi pregovarača. Vrsta strategije koju pregovarač odabere ima dramatičan uticaj na proces i rezultat pregovora, uključujući ostvarivanje individualnih i zajedničkih ciljeva, stabilnost sporazuma, kvalitet budućih međuljudskih odnosa između pregovarača i strana koje oni predstavljaju, a potencijalno čak i dobrobit šire zajednice.³⁴⁵

Postoje četiri osnovne strategije pregovaranja. To su: rešavanje problema, borba za prevlast, popuštanje i nečinjenje.³⁴⁶

Rešavanje problema uključuje povećanje dostupnih resursa, kompenzaciju, razmenu ustupaka kod pitanja niskog prioriteta, minimiziranje troškova ustupaka i stvaranje novih mogućnosti koje su korisne za obe strane. Prednost ovog tipa strategija je što dovode do najboljih rezultata. Ovakve strategije su uglavnom trajnije, i poboljšavaju međusobne odnose među stranama i često donose koristi za društvo u celini. Preduslov ovih strategija je da situacija ima potencijala za integrativno rešavanje problema i da obe strane imaju razumno visoke aspiracije. Pregovaračke strane moraju biti nepokolebljive u pogledu svojih ciljeva, ali u isto vreme i fleksibilne što se tiče načina na koji će ih rešiti. Rizik kod ove vrste strategija je što mogu doneti probleme ukoliko je istovremeno strategija suprotne strane borba za nadmoć.

„Najbolji način da dobijete ono što želite je da pomognete drugoj strani da dobije ono što želi.”

Ronald Šapiro
(Ronald Shapiro)

U **borbi za prevlast**, tzv. pozicionom pregovaranju ili nadmetanju, pregovarači pokušavaju da ubede drugu stranu da se složi sa rešenjem koje odgovara samo njihovim interesima. Taktike koje se koriste kod ove strategije mogu dovesti do eskalacije konflikta, a uključuju prevelike zahteve, neopozive obaveze, ubeđivanje i pretnje. One uglavnom dovode do slabih rezultata pregovora, i to su većinom kompromisi na niskom nivou. Borba za nadmoć se često koristi kao početna strategija, da bi se u kasnijim fazama pregovora prešlo na rešavanje problema.

Kad pregovaračke strane popuštaju, one snižavaju sopstvene pozicije. **Popuštanje** je dobar način za rešavanje problema ako se radi o nevažnim pitanjima i/ili ako treba što pre doći do rešenja. Ipak, rezultati su često loši ako obe strane popuštaju u pregovorima.

Strategija nečinjenja ili izbegavanja se obično koristi da bi se drugoj strani nametnuo pritisak nedostatka vremena.

1.2. PREGOVARAČKE TAKTIKE

Taktike su ponašanja – aktivnosti koje sprovodi pregovarač da bi ispunio svoje ciljeve. One mogu biti verbalne i neverbalne. Taktike mogu da pomažu u zbližavanju pregovarača i poboljšanju međusobnih odnosa (kooperativne taktike), ali i da zaplaše, obeshrabre ili čak razljute drugu stranu (kompetitivne). Neke taktike su neutralne i zavise od namere pregovarača.

Kod izbora pregovaračkih taktika, pregovarač mora imati na umu strategiju koju želi da ostvari i da prepozna taktike druge strane da bi odgovorio na adekvatan način. **Taktika je samo način da se ostvari cilj, tj. zamišljena strategija.** Prema jednom autoru, osnovne pregovaračke taktike su:³⁴⁷ rešavanje problema, razmena informacija, metod pokušaja i pogrešaka, pogodba, raspravljanje, blefiranje i naglašavanje moći. Iako možda ne koristi strategiju rešavanja problema, pregovarač može da upotrebi taktiku rešavanja problema da bi situaciju *predstavio* kao svoj pokušaj saradnje, a ne kao pokušaj sticanja konkurentne prednosti. Razmena informacija se obično koristi kao deo rešavanja problema, ali i za ubeđivanje druge strane o zakonitosti, pravednosti ili činjenicama. Pregovarač ili jednostrano otkriva informacije o sebi ili traži dogovor o uzajamnoj raz-

meni informacija. Kod metoda pokušaja i pogrešaka pregovarač dajući jednu po jednu ponudu shvata šta je drugoj strani prihvatljivo, a šta nije. U pogađanju, dajući ustupak pregovarač traži konkretan i određen ustupak druge strane kao odgovor. Ubeđivanje druge strane da je pregovarač u pravu je raspravljanje. Naglašavanje moći (npr. pretnje) i nije pravo pregovaranje, jer se jedna strana prisiljava da uradi nešto što inače ne bi.

Sledi pregled i opis najčešćih pregovarački taktika i u kojim se fazama koriste³⁴⁸ (tabela XII-1). U bilo kojoj fazi se može koristiti kombinacija različitih taktika.

Tabela XII-1 Pregovaračke taktike po fazama

Taktike po fazama pregovora		
FAZA	INTEGRATIVNO PREGOVARANJE	DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE
Početna faza		
Postavljanje opšte klime pregovora i rasporeda rada	Zajednički interesi	Pritisak pomoću rokova
Uspostavljanje procesa	Otvorenost	Napadi na ličnost
Davanje početnih ponuda i odgovaranje na njih	Ograničavanje autoriteta	Dobar pregovarač/loš pregovarač
	Raspored sedenja tima	Pravila
	Objektivni kriterijumi	Psovanje
		Zahtevi o kojima se ne može pregovarati
Ugovaranje		
Razlikovanje između želja i potreba	Stvaranje empatije	Blefiranje/laganje
Identifikovanje alternativnih valuta/opcija	Proširivanje mogućnosti za zajednički dobitak	Podeli pa vladaj
Usklađivanje valuta sa potrebama	Zajedničko razmišljanje	Podela razlika
	Ustupci	Iznenađenja
	Strpljenje/upornost	Ultimatumi
	Upozorenja, ne pretnje	Pretnje
Postizanje sporazuma		
Ugovaranje i postizanje sporazuma	Pauza radi dogovora sa timom	Rast autoriteta
Komunikacija i implementiranje sporazuma	Promena ritma	Rokovi
	Dogovor	Poslednja ponuda
	Rezimiranje	Podela razlika

Izvor: Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 165

Sindrom fiksne sume u pregovorima sa sindikatom

Sindrom fiksne sume je jedan od pogrešnih načina razmišljanja koji još uvek žive u najvećim kompanijama. On nekad može da parališe čoveka i da mu potpuno ograniči razmišljanje. Mnogi dogovori propadnu upravo zbog pogrešne pretpostavke da se pregovara o ograničenim resursima i da dobit jedne strane nužno znači gubitak druge. Pošto ne dolazi do korisnih razmena ustupaka, pregovaračke strane se nadmeću oko nekoliko pitanja za koja ne mogu da nađu dobra rešenja.

Krajem 1985. godine, Frenk Borman (Frank Borman), nekadašnji astronaut, je bio predsednik američke kompanije Istern erlajn (Eastern Airlines). Kompanija je imala ekonomskih problema, a gospodin Borman se pozabavio troškovima radne snage, što je smatrao glavnim problemom.

Gospodin Borman je nadmeno postavio ultimatum rukovodiocima tri radnička sindikata: ili će da pristanu na smanjenje plata ili će on da proda kompaniju. Sindikalne vođe nisu bile impresionirane pretnjama jer su zaposleni imali pravosnažne ugovore. Verovali su da je to prazna pretnja i da Borman blefira.

Da bi dokazao kako misli ozbiljno, Borman je počeo razgovore sa Frenkom Lorencom (Frank Lorenzo), velikim igračem u toj delatnosti. On je bio poznat po tome što je ranije slomio sindikate Kontinental erlajna (Continental Airlines). To je malo unervozilo sindikate Istern erlajna. Oni nisu znali da Borman i dalje blefira i da nije ni nameravao da proda kompaniju.

Lorenzo je, pošto nije znao da ga Borman koristi u borbi protiv sindikata, dao takvu ponudu Upravnom odboru kompanije, da su se oni ozbiljno zainteresovali. U međuvremenu, rukovodioci sindikata su razmislili o svojoj poziciji i ipak rešili da popuste. U nastavku pregovora, Borman je napredovao sa dva od tri sindikata. Sindikati pilota i stjuardesa su pristali na 20% manje plate.

Ipak, sindikat mašinaca, kojeg je vodio tvrdoglavi Čarli Brajan (Charlie Bryan), pristao je na smanjenje plate od samo 15%. Brajan i Borman su se žestoko svađali oko preostalih 5% i obojica su zauzeli poziciju da će kompanija propasti ako onaj drugi ne popusti.

Kao dva vozača koja besno jure jedan prema drugome, ukopali su se u svoje pozicije čekajući na pogrešan potez druge strane. Tvrdoglavo su čekali dok nije istekao rok Lorencove ponude, koju je Upravni odbor na kraju prihvatio. Kao rezultat, Borman je otpušten, kao i mnogi zaposleni, a onima koji su ostali Lorenzo je smanjio plate još više. Kompanija je vrlo brzo bankrotirala (maja 1989. godine).

Izvor: *The Negotiation Experts*, na stranici <http://www.negotiations.com/case/union-negotiation/> (dostupno 14.12.2010.)

2. KOMPETITIVNE STRATEGIJE I TAKTIKE

2.1. KOMPETITIVNE STRATEGIJE

Kompetitivno ili distributivno pregovaranje je u osnovi nadmetanje za ograničene resurse, a to je najčešće novac. Da li će jedna ili obe strane ostvariti svoje ciljeve, zavisi od tatika koje koriste.³⁴⁹ U kompetitivnom ili win/lose pregovaranju, obično su interesi jedne strane dijametralno suprotni od interesa druge strane. Resursi su fiksni i ograničeni i obe strane žele da maksimizuju svoj deo. Važna

taktika je pažljivo čuvanje informacija – jedna strana daje informacije drugoj strani jedino ako to može da joj obezbedi stratejsku prednost. U isto vreme, vrlo je važno dobiti što više informacija od druge strane u svrhu povećanja pregovaračke moći.

Iako kompetitivne/distributivne strategije mogu ponekad biti kontraproduktivne, pregovarači ipak treba i njih da poznaju, pošto su neki problemi ili situacije u svojoj osnovi distributivni i ne mogu se rešiti na drugačiji način. Osim toga, potrebno je poznavati te strategije i taktike jer ih mnogi ljudi koriste skoro isključivo. Čak i integrativno pregovaranje, koje se fokusira na stvaranju vrednosti, uključuje i fazu zahtevanja/traženja vrednosti, u kojem se vrši podela stvorene vrednosti.³⁵⁰

Uprkos nekim negativnim efektima, kompetitivne strategije i taktike su korisne kad pregovarač želi da maksimizuje vrednost dobijenu u pojedinačnom dogovoru, kad nisu važni međusobni odnosi između dve strane i kad se pregovori nalaze u fazi deljenja vrednosti.³⁵¹

Glavni elementi distributivnog/kompetitivnog pregovaranja su početne ponude, ciljna suma i krajnja prihvatljiva suma (eng. *resistance point*). Ubrzo nakon početka pregovora pregovaračke strane saznaju početnu ponudenu sumu, a uskoro i ciljnu sumu, koja se ponekad saopštava direktno. Krajnja suma do koje će jedna strana ići u pregovorima se obično skriva od druge strane. Svi su faktori važni u pregovorima, ali je najvažnija krajnja prihvatljiva suma ispod ili iznad koje pregovarač neće prihvatiti dogovor. Razmak ili prostor između krajnjih prihvatljivih suma dve strane predstavlja zonu mogućeg dogovora. Ako taj prostor postoji, moguć je i uspešan dogovor, a ako ne postoji, verovatno neće doći do dogovora, ma koliko dugo trajali pregovori.

Retko se događa da se pregovori vode oko samo jednog pitanja. Uglavnom se pregovara o skupu pitanja, koji se naziva **pregovarački miks**.³⁵² Svako od pitanja može imati sopstvenu početnu ponudu, ciljnu sumu i krajnju prihvatljivu cenu. Pregovarački miks omogućava grupisanje povezanih ili sličnih pitanja u cilju uzajamnog davanja ustupaka ili razmene koristi.

„Kad neko kaže da se u principu slaže s nečim, to znači da nema ni najmanju nameru da se toga i pridržava.”

Oto fon Bizmark
(Otto Von Bismarck)

U distributivnom pregovaranju postoje mnogi načini za ostvarivanja pregovaračkog uspeha, a većina spada u dve široke kategorije:

- ♦ uticati na verovanje druge strane o tome šta je moguće i
- ♦ otkriti što više o poziciji druge strane, naročito o njihovoj krajnjoj prihvatljivoj sumi.

Osnovni cilj svakog pregovarača je doći do dogovora koji je najbliži krajnjoj prihvatljivoj ceni druge strane. Da bi se ostvario taj cilj, pregovarači pokušavaju da sakupe što više informacija o suprotnoj strani i njenim pozicijama, da uvere pregovarače druge strane da promene mišljenje o ostvarivanju svojih ciljeva i da sopstvene ciljeve opravdaju kao poželjne, potrebne, pa čak i neizbežne.

Da bi pregovaranje bilo uspešno, obe pregovaračke strane moraju na kraju da osete da je rezultat najbolji do kojeg su mogli doći i da je vredan prihvatanja i podržavanja.

Glavni cilj distributivnog pregovaranja je maksimizovati vrednost trenutne pogodbe. Kupac ima na raspolaganju sledeće strategije: ³⁵³

- ♦ Da bude uporan u snižavanju cene što bliže (nepoznatoj) krajnjoj prihvatljivoj ceni za prodavca. On može da pokuša da utiče na mišljenje prodavca tako što će dati ekstremne ponude i praviti male ustupke.
- ♦ Da ubedi prodavca da promeni svoju krajnje prihvatljivu cenu tako što će uticati na mišljenje prodavca o vrednosti robe (npr. tako što će pričati prodavcu da mu je roba precenjena) i tako povećati zonu mogućeg dogovora.
- ♦ Ako postoji negativni pregovarački raspon, da ubedi prodavca da snizi svoju cenu ili da poveća svoju krajnje prihvatljivu cenu da bi raspon bio pozitivan.
- ♦ Da ubedi prodavca da je ta pogodba najbolja moguća (ne da je to najviše što može da dobije, ili da je nesposoban da dobije više, ni da kupac pobeđuje tako što dobija više). Može se činiti da se radi samo o nijansama semantičke prirode, ali, da bi ljudi pristali na pogodbu važno je da misle da dobijaju najbolji mogući rezultat. Zadovoljenje ega je često jednako važno kao i ispunjenje materijalnih ciljeva.

Bez obzira na odabranu strategiju, važno je obaviti dva zadatka: otkriti krajnju prihvatljivu cenu druge strane i uticati na nju.

Osnova planiranja strategije u distributivnom pregovaranju je otkrivanje krajnje prihvatljive sume druge strane i u kojoj se meri ona razlikuje od sopstvene najniže ili najviše sume koju smo spremni platiti. **Informacije su pokretačka snaga svih pregovora.** Što više saznamo o ciljevima druge strane, njihovoj krajnje prihvatljivoj sumi, motivima i osećanjima, lakše ćemo postići povoljan dogovor. U isto vreme, treba čuvati informacije o svojim ciljevima, motivima i krajnjim prihvatljivim iznosima. Kada utičemo na mišljenje druge strane, važno je šta oni misle o našim vrednostima, drugima alternativama, troškovima napuštanja pregovora itd. Obe strane utiču jedna na drugu:

- ♦ Što je viša procena druge strane o našim troškovima u slučaju odlaganja ili prekida dogovora, čvršće će se držati svoje krajnje prihvatljive cene.
- ♦ Što je viša procena druge strane o sopstvenim troškovima u slučaju odlaganja ili prekida dogovora, niža će joj biti krajnja prihvatljiva cena.
- ♦ Što manje vrednosti druga strana pridaje nekom pitanju, niža će joj biti krajnja prihvatljiva cena. ³⁵⁴

2.2. ZAUZIMANJE POZICIJA TOKOM PREGOVORA

Osnovno pitanje na početku pregovora je da li početna ponuda treba da bude preterana ili umerena. Istraživanja pokazuju da pregovarači koji započnu preteranim zahtevima imaju bolje rezultate od onih koji otvaraju umerenim predlozima. Postoje najmanje dva razloga za to: preterani zahtevi daju pregovaraču manevarski prostor i time mu omogućavaju da što više sazna o suprotnoj strani. Drugi razlog je što preterani početni zahtev može kod druge strane stvoriti utisak da će biti potrebno mnogo vremena za dostizanje razumnog rešenja, da će biti potrebno mnogo više ustupaka od planiranih, ili da je druga strana pogrešno procenila svoju krajnju prihvatljivu sumu. Potencijalne loše strane ovakvog otvaranja su: ponuda može odmah biti odbijena i ovim načinom se stvara utisak neprijateljstva koji može biti štetan za dugoročnu saradnju.³⁵⁵ Što je ponuda više preterana, postoji veća mogućnost da će odmah biti odbijena.

„Nekad plaćamo najviše za one stvari koje možemo da dobijemo besplatno.”

Albert Ajnštajn
(Albert Einstein)

Drugo važno pitanje na početku distributivnog pregovaranja je da li će pregovarač biti kompetitivan (boriti se da dobije što više za svako pitanje u pregovorima) ili umeren (voljan da pravi ustupke). Važno je dobro razmisliti o poziciji koju će pregovarač zauzeti, jer druga strana se najčešće ponaša na isti način. Da bi se drugoj strani jasno prenela poruka o odabranoj strategiji, potrebno je da pregovarač bude dosledan, tj. preterane ponude obično idu uz nadmetanje i kompetitivno ponašanje, dok umerene ponude idu uz umereno ponašanje.

Odgovor na početnu ponudu je uglavnom protivponuda, i te dve ponude prave raspon u okviru kojeg je moguće ili nemoguće doći do dogovora. Ponekad pregovarač ne daje svoju ponudu, već samo odbije početnu ponudu druge strane uz obrazloženje da je neprihvatljiva.

Uopšteno govoreći, izbor strategije distributivnog pregovaranja će zavisiti od relativne važnosti koje pitanja imaju za pregovarača i od moći pregovaračkih strana.³⁵⁶ Što pregovarač ima veću moć i što mu je neko pitanje važnije, više će koristiti strategiju nadmetanja.

2.3. TAKTIKE DISTRIBUTIVNOG PREGOVARANJA

U osnovi, kompetitivno pregovaranje je konfliktna situacija u kojoj se strane bore za prednost, nekad kroz sakrivanje informacija, obmanu ili manipulaciju. Sve ove taktike mogu dovesti mirni razgovor do oštrog neprijateljstva.

Postoje četiri glavna taktička zadatka pregovarača u distributivnom pregovaranju:

1. Proceniti ciljeve druge strane, krajnju prihvatljivu sumu i troškove prekida pregovora.

Ovo je važan prvi korak koji može da se obavi direktnom ili indirektnom procenom. Retko se desi da jedna od strana otvoreno kaže koji su joj ciljevi i očekivanja; to se uglavnom događa kad joj je potreban brz dogovor zbog pritiska sa strane. Mnogo

češće se događa da pregovarač vrši procenu na osnovu više izvora informacija, npr. dostupnih dokumenata, štampe ili razgovorom sa ekspertima. Potrebno je napomenuti da analizom iste grupe podataka dve osobe mogu doći do različitih zaključaka.

2. Upravlјati utiskom druge strane o pregovaračevim ciljevima, krajnjoj prihvatljivoj ceni i troškovima prekida pregovora.

Važno je kontrolisati informacije koje se šalju drugoj strani o našim ciljevima i očekivanjima, dok se u isto vreme druga strana usmerava da stvori mišljenje koje nam odgovara. Pregovarač treba da prikupi i proveri informacije, i u isto vreme da ih predstavi drugoj strani onako kako bi želeo da oni veruju. Najjednostavniji način prikupljanja i prikazivanja informacija je „reći i činiti što je manje moguće“.³⁵⁷ Takođe treba obratiti pažnju na verbalne i neverbalne znakove druge strane. Da bi se sprečila mogućnost nehotičnog otkrivanja informacija, može se koristiti taktika „namerna nekompetentnost“, tj. da se predstavniku tima ne otkriju sve važne informacije. Ili ako se sprovedu grupni pregovori, da sva komunikacija ide preko portparola pregovaračkog tima. Pregovarač može i preduzeti direktne aktivnosti kojima će promeniti utisak druge strane. Jedna od taktika je i selektivno predstavljanje, tj. da pregovarač otkrije drugoj strani samo činjenice koje podržavaju njihovu tačku gledišta. Drugi pristup je da se drugoj strani predstave rizici ili troškovi u slučaju da se primene predlozi druge strane.

3. Modifikovati percepciju druge strane o sopstvenim ciljevima, krajnjoj prihvatljivoj ceni i troškovima prekida pregovora.

Jedan pristup ovom zadatku je logički objasniti drugoj strani kakvi će zaista biti rezultati i neželjeni efekti njihovog predloga. Drugi pristup je sakrivanje informacija. Npr. kod prodaje kuće prodavac sigurno neće potencijalnom kupcu reći da se planira izgradnja autoputa u blizini imanja.

4. Manipulisati stvarnim troškovima odlaganja ili prekida pregovora.

Istraživanja pokazuju da se u većini distributivnih pregovora dogovor postigne tek kad se približi krajnji rok za jednu ili obe strane. Postoje tri načina manipulisanja stvarnim troškovima odlaganja u pregovorima:

- ♦ Planirati akciju koja će poremetiti pregovore. Jedan od načina ubrzavanja dogovora je veštački povećati troškove nedostizanja sporazuma. Bojkotovanje nekog proizvoda ili kompanije i javno napadanje druge strane su primeri ovih taktika, koje iako su nekad produktivne, često dovode do ljutnje i pogoršavanja konflikta. U političkim pregovorima se događalo čak da posrednici zaključaju obe pregovaračke strane dok ne dođu do dogovora.
- ♦ Stvoriti savez sa trećim licima – uključiti u pregovore druge zainteresovane strane koje mogu uticati na rezultat pregovora.
- ♦ Manipulisati rasporedom odvijanja pregovora. Često se događa da poslovni ljudi nakon dugog puta moraju odmah da sednu za pregovarački sto, kad su još umorni od puta i imaju smetnje zbog razlike u vremenu. Druga taktika je odugovlačiti sa pregovorima sve dok pregovarač ne bude imao vrlo malo vremena pre povratka.

Pogledajmo neke često korišćene kompetitivne taktike i kontramere koje možemo upotrebiti u slučaju da suprotna strana koristi te taktike³⁵⁸:

- ♦ **Eskalacija autoriteta** – uvođenje nove osobe ili dodatnog potrebnog ovlašćenja u pregovore. Ovakva taktika zamara suprotnu stranu. Da ne bi došlo do ovakve situacije, pregovarači u najranijoj fazi pregovora treba jasno da odrede ko ima autoritet donošenja odluka.
- ♦ **Blefiranje/laganje** – namerno laganje ili pogrešno predstavljanje pozicije. Kontramere su tehnike čuvanja obraza i iznošenje objektivnih kriterijuma.
- ♦ **Tzv. „branje trešanja“** – od više ponuda pregovarač uzima elemente koji mu najviše odgovaraju, npr. od jednog ponuđača cenu, od drugog uslove kupovine itd. i pokušava da dobavljače okrene jednog protiv drugog. Kontramere: odbijanje, povezivanje pitanja u jedinstvenu ponudu, pauza itd.
- ♦ **Dovođenje pregovora u škipac** – pregovarač traži hitan ustupak druge strane, u suprotnom prekida pregovore. Kontramere: odbijanje, uvođenje novih opcija itd.
- ♦ **Postavljanje rokova** – vremensko ograničavanje ponude. Kontramere: traženje zajedničkih interesa i uvođenje novih opcija.
- ♦ **Pat pozicija** – vrlo neprijatna za pregovarača suprotne strane jer mora da objašnjava neuspeh onima koje predstavlja. Predložene kontramere: traženje zajedničkih interesa, promena pregovarača, strpljenje/upornost, pauza za razmišljanje itd.
- ♦ **Podeli pa vladaj** – Uključivanje više pregovarača koji sklapaju manje poslove sa istom organizacijom, koji onda utiču jedni na druge da daju više malih ustupaka. Kontramera: planiranje i koordinacija svih članova tima.
- ♦ **Emotivni ispadi** – bes, psovanje i vređanje pregovarača suprotne strane. Kontramere: pauza, ignorisanje i prekid pregovora.
- ♦ **Obraćanje višem autoritetu suprotne strane.** Kontramera: određivanje autoriteta, promena pregovarača itd.
- ♦ **Dovođenje pred svršen čin** – izvršenje neplaniranog dela kao što je dodavanje raznih elemenata u ugovor, na primer troškova prevoza, dodatnih troškova, održavanja itd. Kontramera: uzimanje pauze za razmišljanje, rekapituliranje itd.
- ♦ **Nipodaštavanje novca** – predstavljanje troškova kao da se radi o vrlo malim iznosima, npr. ako kupac nudi 19 dinara po komadu umesto 20 i naglašava da je taj jedan dinar sitnica. Kao kontramera predlaže se traženje dodatnih objašnjenja i obračun ukupnog popusta na čitavu količinu.
- ♦ **Zahtevi o kojima se ne pregovara** – eliminisanje pitanja iz pregovora, naročito uspešna taktika ako su ta pitanja povezana sa drugima. Kontramera: neformalni pregovori, odvojeni sporazumi, uvođenje novih opcija i prekid pregovora.

Osim ovih, postoje još neke taktike distributivnog pregovaranja.³⁵⁹

- ♦ **Usidrenje** – pokušaj uspostavljanja referentne tačke prema kojoj pregovori treba da se prilagode. U nekim slučajevima se početnom ponudom može ostvariti velika prednost u pregovorima. Početna ponuda postaje referentna tačka koja utiče

na percepciju obeju strana o mogućim rešenjima pregovora. Prema mnogim autorima, prva strana koja da ponudu u pregovorima ima značajnu psihološku prednost.

- ♦ **Kontrausidrenje** – Ako druga strana da početnu ponudu, pregovarač treba da se odupre potencijalnoj moći prve ponude kao psihološkog sidra. Usidrenje ima najveću psihološku snagu kad je nesigurnost najveća. Kontramera je sakupiti i izložiti objektivne informacije, a onda dati i svoju ponudu.

2.4. ZAVRŠNE TAKTIKE

Nakon određenog perioda pregovaranja i upoznavanja sa potrebama i pozicijama druge strane, postoji nekoliko taktika za postizanje konačnog dogovora:

- ♦ **Dati alternative.** Umesto da se da jedna jedina ponuda, pregovarač može sastaviti nekoliko alternativnih paketa koji su više-manje iste vrednosti. Ljudi vole da imaju izbora, i zato je ovo jedna od efikasnijih taktika.
- ♦ **Ponašati se kao da je dogovor postignut.** Prodavci često koriste ovu tehniku. Nakon razgovora o potrebama i željama kupca, oni jednostavno uzmu formular za porudžbinu i počnu da ga ispunjavaju, počevši od imena i adrese kupca do kompleksnijih pitanja o preferiranom modelu i ceni. Ponašaju se kao da je prodaja već obavljena.
- ♦ **Podeliti razliku.** Ovo je možda najpopularnija završna taktika. Pregovarač predlaže drugoj strani da, pošto su već i jedni i drugi potrošili dosta vremena, jednostavno podele razliku i nađu se na sredini.
- ♦ **Dati „bombastičnu“ ponudu.** Pregovarač daje drugoj strani dobru ponudu, ali uz kratak rok odlučivanja, a njena svrha je da navede drugu stranu da pristane na ponudu i ne razmatra druge alternative.
- ♦ **Tzv. „zaslađivači“.** Pregovarač čuva specijalne ustupke za kraj. Ipak, da bi efikasno koristili ovu taktiku, pregovarači moraju prilikom planiranja imati na umu ove ustupke, da ne bi na kraju previše popustili.³⁶⁰
- ♦ **Ultimatum.** Davanje poslednje ponude je još jedan način prisiljavanja druge strane da donese odluku. Ako druga strana ne odgovori ili odbije ponudu, pregovarač napušta pregovore. Ova taktika se ne preporučuje u situacijama u kojima je potrebno poverenje i dobra volja između pregovaračkih strana za implementaciju dogovora.³⁶¹

2.5. „PRLJAVE“ PREGOVARAČKE TAKTIKE

Ove taktike pregovarači koriste da bi naveli suprotnu stranu da uradi nešto što inače ne bi uradili, i imaju najviše efekta protiv nepripremljenih pregovarača. Za mnoge ljude one su uvredljive, i često dovode do toga da oni žele da odgovore na isti način ili

da prekinu pregovore. **Rizici upotrebe ovakvih taktika uključuju lošu reputaciju, neuspeh u pregovorima, negativni publicitet i osvetu druge strane.** Potrebno je poznavati ove taktike i znati kako na njih treba odgovoriti.

Neugodne taktike možemo da podelimo u tri grupe:³⁶²

- ♦ **namerna prevara** – jedna od najčešćih neugodnih taktika je pogrešno predstavljanje činjenica, autoriteta ili namera.
- ♦ **psihološki rat** – to može biti namerno stvaranje stresne situacije ili verbalna/neverbalna komunikacija koja dovodi do nelagode. Npr. druga strana ostavi pregovarača da dugo čeka ili ga ne slušaju, stalno prekidaju, traže da ponavlja i slično. Pretnje su jedna od taktika ove vrste. Da bi bile uspešne, moraju biti izrečene na takav način da se u njih poveruje. Najbolji odgovor na pretnju je principijelan stav.
- ♦ **taktike pritiska** – dovode do situacije u kojoj samo jedna strana daje ustupke, npr. postavljanje ekstremnih zahteva, davanje malih ustupaka uz sve veće zahteve, dovođenje u pat poziciju, proračunato otezanje sa pregovorima, davanje ultimatumama itd.

Postoje i tzv. prljave pregovaračke taktike koje se koriste u pregovorima.³⁶³

- ♦ **„Dobar policajac/loš policajac.“** Ime joj dolazi od slične policijske taktike pri ispitivanju. Prvi pregovarač u timu da nepovoljnu početnu ponudu, uz pretnje, nepristojno ponašanje i nepopustljivost. Onda on izađe iz prostorije, a za to vreme njegov partner pokušava da dođe do dogovora pre nego što se ovaj vrati.
- ♦ **„Visoka/niska lopta.“** Pregovarači započnu sa smešno niskom ili visokom ponudom sumom za koju znaju da je neće nikad postići. U stvari, ona navede drugu stranu da ponovo proceni svoje stavove i da se pomaknu bliže ili preko svoje krajnje prihvatljive cene.
- ♦ **„Babaroga.“** Pregovarači se pretvaraju da im je neko manje važno pitanje u stvari veoma važno, pa ga kasnije u pregovorima menjaju u ustupcima za nešto što im je zaista značajno. Ova taktika je najefikasnija kad pregovarači identifikuju neko pitanje koje je od velike važnosti za drugu stranu, a od male za njih same.
- ♦ **„Zalogaj“.** Pregovarači traže proporcionalno mali ustupak za pitanje o kojem se ranije nije diskutovalo da bi se došlo do konačnog sporazuma. Npr. kad su pregovori već blizu pozitivnog okončanja, jedna strana traži da se u sporazum uključi i nešto o čemu se ranije nije razgovaralo, a što je u isto vreme dovoljno malo da ne bude prepreka sporazumu i dovoljno veliko da iznervira drugu stranu.
- ♦ **„Kukavica.“** Pregovarač kombinuje veliki blef sa pretnjom da bi naterao drugu stranu da popusti. Npr. u pregovorima između menadžmenta i sindikata menadžment može da zapreti da će, ako se sindikat ne složi sa sadašnjim kolektivnim ugovorom, kompanija zatvoriti fabriku i preseliti se na drugu lokaciju.
- ♦ **„Zastrašivanje.“** Mnoge taktike se mogu opisati ovim nazivom. Na primer, pregovarač može svesno da koristi ljutnju da bi izrazio ozbiljnost pozicije, da izaziva osećaj krivice kod druge strane ili dovede u pitanje njihov integritet, ili da previše naglašava upotrebu zakona u dostizanju svojih ciljeva.

- ♦ **Agresivno ponašanje** uključuje neprestano traženje novih ustupaka, zahtevanje najbolje ponude na samom početku pregovora i zahtevanje da druga strana precizno objasni sve faktore vezane za sve pojedine delove sporazuma.
- ♦ **„Zasipanje.“** Ova taktika predstavlja obasipanje druge strane mnoštvom informacija, pa je vrlo teško zaključiti koje informacije su stvarne i važne, a koje samo služe za ometanje druge strane. Vlade često koriste onu taktiku kad, umesto da jednostavno odgovore na neko pitanje, objave stotine dokumenata koje mogu, a ne moraju, sadržavati tražene informacije. Jedan primer ove taktike je i korišćenje visokostručnih izraza da bi izbegli davanje pravog odgovora nekom laiku.

Osim ovih taktika, ne smemo zaboraviti i ranije pomenute taktike fizičkog iscrpljivanja „protivnika“, npr. određivanje sastanka odmah nakon puta, kad je pregovarač umoran, ili dugi pregovori bez pauza, pregrejana ili suviše hladna prostorija, sunce u lice itd.

Pregovarači imaju nekoliko načina na koje mogu da odgovore na tipične prljave taktike. Ponekad je najbolje jednostavno ih ignorisati i praviti se da nismo čuli ili promeniti temu. Fišer, Juri i Paton³⁶⁴ sugerišu da je najbolje razgovarati o toj primenjenoj taktici, tj. otvoreno reći drugoj strani da znate koju taktiku koristi i predložiti manje agresivno ponašanje. Takođe, moguće je na prljavu taktiku odgovoriti prljavom taktikom, ali takvo ponašanje obično prouzrokuje kaos i loša osećanja i često je kontraproduktivno.

3. KOOPERATIVNE STRATEGIJE I TAKTIKE

Osim greškaka koje se svode na to da ljudi ne pregovaraju kad treba i da pregovaraju kad ne treba, česta je još jedna greška u pregovaranju: izbor pogrešne strategije. Iako prema istraživanjima većina ljudi ulazi u pregovore očekujući da oni budu win-lose, a ne win-win pregovori, u mnogim situacijama ne moraju da postoje pobednici i gubitnici, već se zajedno može doći do boljeg rešenja. To se osnov kooperativne ili integrativne strategije.

U kooperativnom pregovaranju se od četiri osnovne strategije obično koriste rešavanje problema, izbegavanje i kompromis. Izbegavanje može da se koristi kad rezultat nije od posebne važnosti ni za jednu od strana. Kompromis se koristi kad se obe strane slože da se radi o raspodeli fiksne sume i da bi bili uzaludni naponi za iznalaženje boljih rešenja. Rešavanje problema putem saradnje je uobičajena strategija u slučajevima kad pregovarači imaju zajednički cilj, kad obe strane veruju u svoju sposobnost rešavanja problema, kad postoji motivacija za zajednički rad i kad postoji uzajamno poverenje i jasna komunikacija.³⁶⁵

Kod kooperativnog ili saradničkog pregovaranja koriste se sledeće taktike:³⁶⁶

- ♦ **Određivanje dnevnog reda**, tj. liste pitanja o kojima će se pregovarati. Pomaže pregovaraču da preuzme inicijativu i da drži kontrolu nad procesom.

- ♦ **Određivanje autoriteta** – precizno definisanje autoriteta učesnika pregovora i određivanje donosioca odluka, što sprečava kasnija iznenađenja.
- ♦ **Balansiranje** – upoređivanje koristi jedne i druge strane da bi se pokazalo da je sporazum pravedan.
- ♦ **Zajedničko kreativno razmišljanje**, tzv. *brainstorming*. Svi učesnici na određeno vreme obustave donošenje odluka dok zajednički pokušavaju da dođu do novih ideja.
- ♦ **Povezivanje valuta** – kombinovanje valuta radi stvaranja dodatne vrednosti. Pokazuje međuzavisnost valuta kao što su cena, količina i uslovi ugovora.
- ♦ **Pauza radi dogovora sa članovima tima** – dozvoljava pregovaračima da uvide šta su saznali, da istraže moguće alternative, preispitaju i modifikuju svoju strategiju i taktike, razmotre moguće ustupke, uspostave kontrolu nad svojim emocijama itd. Istraživanja kažu da uspešni pregovarači mnogo češće uzimaju pauzu od prosečnih pregovarača.
- ♦ **Promena ritma** – ubrzavanje ili usporavanje dijaloga, prelaz na uveravanje sa postavljanja pitanja itd.
- ♦ **Zamena pregovarača drugim članom tima** – može neutralisati trenutnu prednost druge strane.
- ♦ **Sklapanje posla** - Pozivanje druge strane na konačni završetak sporazuma
- ♦ **Kolumbo** – Pregovarač se pretvara da nije shvatio i traži ponovno objašnjenje. Omogućava dodatno vreme za razmišljanje.
- ♦ **Zajednički interesi** – Naglašavanje zajedničkih briga, verovanja i interesa. Stvara pozitivnu klimu i održava progres.
- ♦ **Ustupci** – Održava napredak pregovora, može pokrenuti pregovore sa mrtve tačke.
- ♦ **Preobraćanje druge strane** – uticaj na važnog člana suprotnog pregovaračkog tima koji nam postaje saveznik.
- ♦ **Otkrivanje informacija** – otkrivaju se dodatne informacije ili interesi koji su u osnovi pozicija. Stvara poverenje, ali može biti percipirano kao slabost.
- ♦ **Stvaranje dodatne zajedničke koristi** – gledanje izvan prvobitnih pitanja u cilju osmišljavanja novih mogućnosti i rešenja da bi se proširila zajednička dobit koja se kasnije deli.
- ♦ **Tehnike čuvanja obraza** – Omogućavaju pregovaraču suprotne strane da se izvuče iz neprijatne situacije. Održava pozitivnu klimu.
- ♦ **Menjanje sporazuma** – zajedničko menjanje nekog dela sporazuma. Štedi vreme.
- ♦ **Objektivni kriterijumi** – korišćenje činjenica, podataka i grafikona iz objektivnih izvora. Daje kredibilitet pregovaraču i balansira moć.
- ♦ **Neformalni razgovori** – razgovori van zvaničnih pregovora. Dozvoljava napredovanje pregovora uz prevazilaženje eventualnih teškoća za stolom.
- ♦ **Strpljenje** – često se naziva supertaktika. Ako pregovarač ima dovoljno vremena, može čekati da se promeni druga strana ili okolnosti. Strpljenje pokazuje moć.

- ♦ **Periodična provera sporazuma** – čak i kad je sporazum potpisan, potrebno je s vremena na vreme proveriti kako se druga strana oseća i da li im odgovara postignuti dogovor. Održava dobre međusobne odnose.
- ♦ **Otvoreno „ne“** – To može biti najbolji odgovor na nerazumne predloge druge strane, iako može dovesti do prekida pregovora.
- ♦ **Gradiranje prioriteta** – otvoreno pitanje drugog pregovarača da kvantifikuje važnost nekog pitanja. Korisno kod postojanja više pitanja pregovora i kad druga strana postavlja nerazumne zahteve.
- ♦ **Izoliranje problema** – odvajanje pitanja koja druga strana ne želi da uključi u konačni sporazum. Poseban dokument sa ovim pitanjima treba da potpišu obe strane.
- ♦ **Vreme za razmišljanje o ponudi** – Kao i pauza, daje pregovaraču vreme, mada može biti viđeno i kao odugovlačenje jer pregovarač može u međuvremenu i da proveri svoje druge alternative (BATNA).
- ♦ **Rekapitulacija** – Na kraju jedne runde pregovora pregovarači zajedno ponavljaju pitanja o kojima su postigli dogovor da ne bi bilo kasnijih nesporazuma.
- ♦ **Raspored članova tima** – raspored sedenja tima treba da odgovara nameravanom pregovaračkom stilu: formalni, neformalni, kooperativni, suparnički itd.
- ♦ **Testiranje pozicije druge strane** – postavljanje pitanja drugoj strani da bi se testirala opravdanost zauzete pozicije.
- ♦ **Potencijalno napuštanje pregovora** – signaliziranje da je nemoguć nastavak pregovora u sadašnjim okolnostima. Ipak, loše utiče na međusobne odnose i može dovesti do prekida pregovora.
- ♦ **Upozorenje umesto pretnje** – alternativa otvorenoj pretnji.
- ♦ **Predlaganje novih opcija** – kao podrška zajedničkom pronalaženju rešenja.
- ♦ **Određivanje granica** – definisanje najniže prihvatljive cene za prodavca ili najviše prihvatljive cene za kupca.

Imajući na umu svoje interese u pregovorima, važnost pitanja o kojima se pregovara, kao i važnost međusobnih odnosa sa drugom stranom, pregovarač treba pre pregovora da izabere strategiju i taktike koje će koristiti da bi postigao svoje ciljeve. Naravno, strategija mora biti izvodljiva. Ako druga strana koristi kompetitivnu strategiju i taktike, onda uglavnom nema svrhe da koristimo kooperativnu strategiju, jer ćemo u suprotnom postići loše rezultate u pregovorima.

4. IZBOR STRATEGIJE

Kod izbora strategije pregovaranja imamo na raspolaganju dva modela:³⁶⁷ model brige za dobrobit pregovaračkih strana i model izvodljivosti. Kod modela brige za dobrobit pregovaračkih strana važna su četiri faktora:

- ♦ ako se vodi računa o interesima obe strane, odabira se strategija rešavanja problema
- ♦ briga isključivo o sopstvenim interesima dovodi do borbe za prevlast
- ♦ briga samo o interesima suprotne strane dovodi do popuštanja
- ♦ nepostojanje brige o interesima pregovaračkih strana dovodi do nečinjenja.

Od važnosti pitanja o kojima se pregovara zavisiće i briga o sopstvenim interesima. Ta briga se povećava kad ima malo mogućnosti za davanje ustupaka. Briga o interesima druge strane može biti iskrena ili strategijska. Iskreno smo zainteresovani za druge kad smo lično vezani za njih, kad delimo grupni identitet ili kad smo dobro raspoloženi, a strategijski kad zavisimo od druge strane ili kad druga strana može da nas nagradi ili kazni.

Ipak, strategija će biti prihvaćena samo ako je izvodljiva. Izvodljivost strategije rešavanja problema će zavisiti od verovatnoće da strane nađu uzajamno zadovoljavajuće rešenje. Pošto rešavanjem problema dolazimo do najboljih rešenja, u interesu je svake pregovaračke strane da i drugi učesnici u pregovorima prihvate ovaj pristup. Jedan od načina da se ovo uradi je da ohrabrimo druge da razviju brigu za naše interese, npr. time što ćemo razvijati njihovu zavisnosti ili naglašavati zajedničke veze.

Početne pregovaračke taktike mogu biti osnova za uspostavljanje tona čitavog pregovaračkog procesa, kao i budućih međusobnih odnosa između dve strane.³⁶⁸ Ako pregovarači žele odnos sa drugom stranom koji se zasniva na saradnji, upotreba kooperativnih taktika u ranoj fazi pregovora može dovesti do kasnijeg većeg zadovoljstva i profita, jer pregovarači imaju tendenciju da recipročno odgovaraju na ponude i ponašanje druge strane.

U novijoj teoriji pojavljuje se i termin „strategijska kreativnost“, koji uključuje korišćenje i kompetitivne i kooperativne strategije. Drugim rečima, prvo je potrebna saradnja da se dođe do neke vrste zajedničkog sporazuma sa drugom stranom, pri čemu pregovarači vode računa i o svojim i o tuđim interesima. Kad su zajednički ciljevi ostvareni, pregovarač se trudi da dobije što veći deo ostvarene dobiti kompetitivnom strategijom.³⁶⁹

Neki autori smatraju da postoji integrativno (saradničko), distributivno (suparničko) i mešovito pregovaranje, tj. pregovaranje sa različitim motivima. Prema ovom mišljenju, pregovori nikad nisu potpuno distributivnog ili integrativnog karaktera, već pregovarače motivišu razne stvari i oni se ponašaju u skladu s njima. Pregovarači prvo sarađuju da bi stvorili vrednost, a onda se nadmeću za što veći deo novostvorene

vrednosti.³⁷⁰ Bez obzira da li kooperativnu i kompetitivnu funkciju vrše pojedini članovi pregovaračkog tima ili jedan isti pregovarač, uvek postoji konflikt između nadmetanja i saradnje, naročito u pregovaračkim timovima.

Procena drugog pregovarača

Pregovaranje podrazumeva dosta ličnih kontakata. Zato je korisno saznati nešto o karakteru, stilu života pregovarača suprotne strane, kao i o kulturi, ciljevima i vrednostima organizacije koju predstavlja. Tako se mogu uspostaviti važne veze i izbeći nesporazumi i greške.³⁷¹

Bez obzira da li se radi o kompetitivnom ili kooperativnom pregovaranju, pregovarač ima veće šanse da ostvari svoje ciljeve ako razume osobu na suprotnoj strani pregovaračkog stola. Potrebno je sakupiti informacije o ranijim rezultatima tog pregovarača, utvrditi da li je on nemilosrdan pregovarač ili samo pasivni izvršilac naređenja, koje su njegove prednosti i mane itd. Sve što može saznati o suprotnoj strani će poboljšati poziciju pregovarača. Informacije se mogu sakupiti ne samo direktnim razgovorom sa pregovaračem suprotne strane i ljudima koji ga poznaju, već i istražujući web sajtove, godišnje izveštaje i marketinški materijal.

5. IMPLEMENTACIJA POSLOVNE STRATEGIJE

Čak i najbolje osmišljena strategija može da propadne ako se ne preduzmu sve potrebne mere za njenu implementaciju. Ona mora biti izvodljiva na svim nivoima.

Govoreći o sprovođenju poslovne strategije uopšte, kompanije moraju da stvore efikasne mehanizme strategijske kontrole da bi uspešno implementirale strategiju. U te mehanizme spadaju sistemi kojima se vrše informaciona kontrola i kontrola ponašanja. Oni moraju biti saglasni sa ukupnom strategijom kompanije.³⁷²

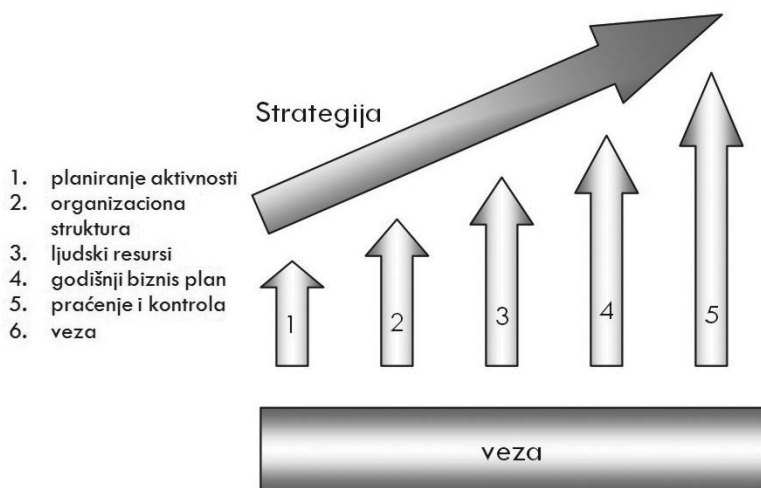
O implementaciji strategije treba razmišljati pre i u toku planiranja strategije, a ne nakon završenog procesa planiranja. Najvažniji korak u početnoj fazi planiranja strategije je pokazati posvećenost strategiji.³⁷³ Menadžer treba da pokaže posvećenost, ne samo rečima, već i delom. Takođe, pre samog planiranja treba sakupiti sve relevantne informacije i odrediti ko će raditi na planiranju i sprovođenju strategije.

Za vreme planiranja strategije menadžment ima dodatne mogućnosti za poboljšanje njenog kasnijeg sprovođenja. Kao prvo, treba da se omogući participacija svih članova tima, fokusiranje na najvažnija pitanja, razvijanje ciljeva koji su u skladu sa sadašnjim mernim standardima kompanije, stvaranjem izbalansirane liste ciljeva, procenom resursa i jakih snaga kompanije itd.

Za uspešnu primenu strategije ključno je upravljanje sledećim faktorima (slika XII-2):

1. Planiranje aktivnosti – detaljan hronološki plan aktivnosti i taktika, kao i osoba koje su odgovorne za određene aktivnosti.
2. Organizaciona struktura – prilagođavanje strategije organizacionoj strukturi i obrnuto.
3. Ljudski resursi – potrebna je dobra komunikacija među zaposlenima tako da svi zaduženi za implementaciju znaju tačno šta se od njih očekuje. Ako je potrebno, treba omogućiti obuku zaposlenima za nova zaduženja ili zaposliti nove ljude.
4. Godišnji biznis plan – potrebno je uskladiti strategiju sa godišnjim biznis planom i budžetom.
5. Praćenje i kontrola – potrebno je periodično kontrolisati izvršavanje strategije i ako treba izvršiti promene rasporeda, rokova, aktivnosti, taktika, ciljeva ili strategije.
6. Veza je osnova za sve druge faktore. To je povezivanje svih aktivnosti u kompaniji da bi svi išli u istom pravcu ka zajedničkim ciljevima. Potrebne su i vertikalne (između menadžmenta i zaposlenih) i horizontalne (između departmana) veze.³⁷⁴

Slika XII-2: Šest faktora potrebnih za primenu strategije



Izvor: *Business Strategies Website*, by Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants na <http://www.birnbaumassociates.com/index.html> (dostupno 9.01.2009.)

Priprema strategije se zasniva na racionalnom planiranju, određivanju pitanja, interesa, pozicija, zahteva, resursa koji će se koristiti itd. Ali pošto pregovaranje predstavlja direktnu komunikaciju među ljudima, kao i u svakom komuniciranju, neizbežno je da se javljaju i određene prepreke koje nastaju iz iracionalnog ponašanja pregovarača. Autori propisuju različite taktike kao zaštitu od tih prepreka.

Kad želja za pobedom nadvlada racionalno odlučivanje

Nekad se događa da je želja za pobedom jača od logike. Primer je bitka između kompanija Džonson end Džonson (*Johnson&Johnson*) i Boston Sajentifik (*Boston Scientific*) za preuzimanje Gajdenta (*Guidant*), proizvođača medicinskih pomagala i opreme. Iako je Gajdent upravo tada bio u procesu opoziva 23.000 pejsmejkera i obaveštavanja još 27.000 pacijenata koji su već imali ugrađene pejsmejkere da „konsultuju svoje lekare“, nadmetanje između dva kupca je dovelo do konačne cene od 17,2 milijarde dolara, što je bilo 1,8 milijardu više od prve ponude koju je dao Džonson end Džonson. Nakon kupovine, akcije Gajdenta su pale sa 23 na 17 dolara. Časopis Fortjun (*Fortune*) je ovo pripajanje kasnije nazvao „verovatno drugim najgorim u istoriji“ (gori je bio samo slučaj AOL-ove kupovine Tajm Vornera (*Time Warner*)).

Šta dovodi do takvog nerazumnog nadmetanja? Postoji nekoliko glavnih faktora:

- Rivalstvo. Kad su učesnici izrazito kompetitivni, slabi racionalno odlučivanje.
- Vremenski pritisak. Veštački nametnut rok, ili pritisak kao na aukciji, može da dovede do brzog (i često pogrešnog) odlučivanja.
- Centar pažnje. Ako postoji publika koja posmatra i procenjuje učesnika pregovora, on/a će se verovatno truditi da pobedi, što će dovesti do eskalacije.
- Prisustvo advokata. Advokati, koji su više orijentisani prema „pobedi“ ili „porazu“ u pravnim bitkama, mogu da stavljaju pritisak na svoje klijente ka pobedi iako postoji mogućnost nagodbe.

Izvor: Malhotra, D. H., Ku, G., and Murnighan (2008) “When Winning Is Everything“, Harvard Business Review, pp. 77-86

6. PREPREKE SPROVOĐENJU STRATEGIJE PREGOVARANJA

6.1. IRACIONALNA UPORNOST

Iracionalna upornost ili eskalacija je tendencija pregovarača da insistira na ranije iskazanim pozicijama, iako takav pristup očigledno ne dovodi do rešenja. Pregovarač ne želi da prizna da je pogrešio i dalje pokušava time da opravda svoju raniju pogrešnu odluku.³⁷⁵ Eskalacija problema se još naziva i preterana posvećenost poziciji.³⁷⁶ Čak i dobra strategija će dovesti do lošeg rezultata ako eskalira preko tačke nakon koje zauzeta pozicija više nema smisla.

Klasični primer je igra u kojoj se pregovarači na aukciji nadmeću u kupovini jednog dolara. Na prodaju je ponuđena novčanica od jednog dolara, a učesnici počinju nadmetanje sa ulozima od 5 centi. Onaj koji najviše ponudi dobije na kraju novčanicu, ali drugi po redu ponuđač mora voditelju aukcije dati iznos koji je on ponudio, a da zauzvrat ne dobije ništa. Mnogi učesnici odustaju kad aukcija dostigne sumu od 70 ili 80 centi, i na kraju ostanu dva učesnika koji se nadmeću za jedan dolar. Ako oni nastave sa aukcijom, ulozi postaju sve veći i veći dok ne premaše 1 dolar. Pošto su obojica kompetitivni, nastavljaju sa aukcijom uz sve veće iznose, predajući se sve većoj eskalaciji, obojica se nadajući da će druga strana odustati. Kao rezultat, često se novčanica od jednog dolara proda za 6 ili 7 dolara.³⁷⁷

Ova greška se može dogoditi i inteligentnim ljudima kad uđu u teške i kompetitivne pregovore iz više razloga:

- ♦ Njihov ego ne može da podnese da „gubi“. Pripadnici višeg menadžmenta su navikli da uvek dobiju ono što žele. I naročito kad se pregovori odvijaju pred drugima, ne žele da izgleda kao da se iz pregovora vraćaju praznih ruku.
- ♦ Aukcije i druga slična nadmetanja dovode pojedince u situaciju da se takmiče jedni protiv drugih. Naročito kolekcionari ne ispoljavaju racionalno ponašanje kad se nadmeću za neki predmet.
- ♦ U slučaju kad pregovarač predstavlja nosioca pregovora mnogo će lakše doći u ovakvu situaciju jer ne troši sopstveni novac.

Od eskalacije se možemo zaštititi sledećim merama:³⁷⁸

- ♦ Sakupiti relevantne informacije o alternativama *pre* pregovora.
- ♦ Pre pregovora odrediti najnižu/najvišu prihvatljivu cenu. Ako je u pitanju pregovarački tim, potrebno je usaglasiti se sa svim članovima tima.
- ♦ Odrediti prekretnice na kojima će se članovi tima dogovoriti o pravcu budućih aktivnosti.
- ♦ Ako tokom pregovora nove informacije podignu granicu najniže/najviše prihvatljive cene, primeniti objektivne kriterijume za ponovno određivanje cene.
- ♦ U slučaju kad pregovarač predstavlja nosioca pregovora, najbolje rešenje je na-gradivanje pregovarača u skladu sa ekonomskim interesima davaoca ovlašćenja.

Da bi se sprečila ovakva pojava, pregovarač treba uvek da ima na umu svoju najnižu/najvišu prihvatljivu cenu i BATNA.

Da li smo preskupo platili?

Zamislamo da na početku časa profesor pokaže studentima teglu punu novčića i kaže im da je prodaje na aukciji. Objasnio je studentima da mogu da napišu ponudu na papir, a onaj ko ponudi najviše će dobiti sadržaj tegle u zamenu za zapisani iznos novca.

Nakon što su svi napisali svoje ponude, profesor proverava ko je dao najvišu. Bob je ponudio najviše, 45 dolara.

„Čestitam, Bobe, upravo ste osvojili sav novac iz tegle!” rekao je profesor. “Kako se osećate?”

„Jadno,” odgovori Bob, pre nego što je i čuo koliko novca ima u tegli.

Profesor Maks Bazerman (Max Bazerman) sa Harvardske poslovne škole je održao aukciju mnogo puta na časovima, i svaki put dobije iste rezultate. Onaj ko da najveću ponudu se oseća nelagodno i razočarano pre nego što i sazna koliko novca ima u tegli. Zašto? Pošto nije talentovan za brojanje novčića u tegli na daljinu, Bob je u stvari pokazao samo da je najveći optimista u grupi. Kad svi u grupi pokušavaju da procene istu stvar, „pobednik“ će najverovatnije suviše platiti dobijene novčiće. I zaista, u ovoj aukciji, u tegli je bilo samo 20 dolara.

Ova jednostavna igra je klasični primer pojave „prokletstva pobednika“ u nadmetanju. Pobedničko prokletstvo je uobičajeni problem u pregovaranju: nedostatak ranijeg razumevanja ove pojave dovodi do toga da onaj ko pobedi na aukciji nekog predmeta neodređene vrednosti protiv više učesnika koji se takođe nadmeću obično plati više nego što taj predmet zaista vredi.

Jedan od načina da smanjite šansu da postanete sledeća žrtva pobedničkog prokletstva je da pre nego što dođete na aukciju proverite da li je u pitanju predmet od opšte važnosti (bez obzira o kome se radi) ili posebne lične vrednosti (zavisno od toga ko je potencijalni kupac). Predmeti od lične vrednosti imaju različite vrednosti za različite osobe. Jedan učesnik na aukciji za prvo izdanje nekog romana možda želi da ga proda kolekcionar, dok drugi želi da ga dobije jer je pisac bio njegov praded. Učesnici ne znaju koliko će predmet biti profitabilan, ali će on u svakom slučaju za njih predstavljati vrednost.

Ako se nadmećete za predmet isključivo lične vrednosti, ne treba da osećate pobedničko prokletstvo. Treba da se osećate lepo jer ste pobedili na aukciji knjige vašeg pradeda, jer ona samo za vas ima sentimentalnu vrednost.

Stvari se komplikuju činjenicom da većina stvari koje se prodaju na aukcijama sadrže i elemente lične i opšte vrednosti. Ta knjiga za vas možda ima neizmernu vrednost, ali jednog dana vaša porodica će možda želeti ili čak morati da je ponovo proda, što uključuje element opšte vrednosti. U svakom slučaju, rizik pojave pobedničkog prokletstva je najveći u slučaju predmeta sa izraženim elementom opšte vrednosti.

Izvor: “How to Win an Auction—and Avoid the Sinking Feeling that You Overbid”, The Negotiation Insider, Vol. 2, No 36, objavljeno 7. septembra 2010.

6.2. ISKRIVLJENA PERCEPCIJA

Iskrivljena percepcija je psihološka pojava zbog koje ljudi percipiraju svet u skladu sa sopstvenim predrasudama. Npr. u utakmici navijači oba tima obično misle da je sudija bio nepravedan prema njihovom timu.

U pregovaranju, najčešća pogrešna pretpostavka je shvatanje da se strane nadmeću za nultu sumu, tj. da su ograničeni resursi koji se dele. Prema nekim istraživanjima,³⁷⁹ pregovarači stalno potcenjuju veličinu zone mogućeg dogovora u distributivnom pregovaranju, i stoga precenju višak kojeg zahtevaju tokom procesa. Pregovarači najčešće misle da su oni dobili veći deo kolača jer su bili bolji od suprotne strane strane i da su drugog pregovarača ubedili da se što više približi svojoj krajnje prihvatljivoj sumi.

Prema mišljenju eksperata³⁸⁰, konflikt ne pripada objektivnoj realnosti, već je u glavama ljudi. Istina je jednostavno još jedan od argumenata – nekad dobar, nekad loš – za izlaženje na kraj sa razlikama. Razlika sama po sebi postoji zato što postoji u njihovom načinu razmišljanja. Razumevanje razmišljanja druge strane nije samo korisna aktivnost koja će nam pomoći pri rešavanju problema. Razmišljanje druge strane i jeste problem.

Jedan eksperiment je pokazao da pregovarači sa pozitivnim načinom razmišljanja („šta mogu da dobijem ovim pregovorima?“) postižu bolje rezultate od pregovarača sa negativnim načinom razmišljanja („šta mogu da izgubim ovim pregovorima?“).³⁸¹ Ako pregovarači posmatraju potencijalni rezultat prema onom što mogu da izgube, onda će obe strane više tolerisati rizik i moguće je da će doći do prekida pregovora i medijacije. Nasuprot tome, ako posmatraju rezultat prema onome što mogu da dobiju pregovorima, onda će izbegavati rizik i postoji veća mogućnost da će pregovorima doći do rešenja.

6.3. IRACIONALNA OČEKIVANJA

Empirijski dokazi pokazuju da je zadovoljstvo ili nezadovoljstvo rezultatima pregovora u direktnoj vezi sa očekivanjima. Drugim rečima, na zadovoljstvo pregovarača ne utiče toliko rezultat *per se*, već raskorak između očekivanja i ostvarenog rezultata. Osim toga, ako ignorišemo nerealna očekivanja druge strane tokom uvodne faze pregovora, rizikujemo prekid pregovora kad na površinu izbije ta razlika između očekivanja i realnosti tokom perioda pregovora licem u lice.³⁸²

Čak i na najracionalnijeg donosioca odluka utiče do neke mere njegov ego i potreba „čuvanja obraza“. Ono što utiče na ponašanje pregovarača nije uvek ono što se čini najlogičnijim (profit), već mnoštvo drugih faktora koji se ne vide.

Postoji takođe mogućnost da se pregovarač nađe suočen sa iracionalnim očekivanjima druge strane. Na percipiranu iracionalnost svog suparnika mnogi pregovarači reaguju frustracijom i iritacijom. Bolja strategija je shvatiti takve pojave kao neminovne

u pregovaranju, koje se mogu prevazići. Ima nekoliko načina da se ta situacija prevaziđe:³⁸³

1. Pomoći pregovaraču suprotne strane da minimizuje predrasude. Ne treba koristiti vremenske ili druge pritiske da donesu brzu odluku.
2. Ne treba imitirati prošla iskustva. U pregovorima se često događa da iskusni stručnjaci slede prošla iskustva i imitiraju eksperte, radeći onako kako se uvek radilo u toj delatnosti, umesto da logički sagledaju svaku posebnu situaciju.
3. Prihvatiti njihovu iracionalnost umesto da joj se suprotstavljamo, u slučaju da se može doći do eventualnog povoljnog sporazuma.
4. Prilagoditi procene drugih. Nekad se dogodi da nijedna strana u pregovorima nema pogrešne pretpostavke, već neko od podređenih iz same organizacije ili pregovarački posrednik.
5. Pogledati sa distance. Potrebno je ne samo da pregovarač pokuša da sagleda situaciju kao posmatrač umesto kao učesnik, već i da suprotna strana sagleda pregovore na isti način. Ovo je takođe jedan od načina da se spreči pojava eskalacije.

Utica j očekivanja na rezultate pregovora

Ranija istraživanja³⁸⁴ su pokazala da postoji korelacija između visokih očekivanja i postignutih rezultata: što su viša očekivanja, bolji su rezultati.³⁸⁵ Autori su istraživali druge efekte očekivanja na rezultate, uključujući uticaj jednako visokih aspiracija kod obe strane, uticaj najniže prihvatljive pozicije na koju bi pregovarač pristao i relativni uticaj visokih i niskih očekivanja na rezultat pregovora. Rezultati istraživanja su pokazali da sličan nivo očekivanja kod pregovaračkih partnera ne mora da rezultira u rešenju koje bi bilo proporcionalno visini očekivanja. Takođe, pokazalo se da visoka očekivanja imaju veći uticaj na ishod pregovora nego što to ima najniža prihvatljiva pozicija.

U slučaju kad jedna ili obe strane imaju iracionalna očekivanja koja se ne mogu ispuniti, ne postoji ZOPA (zona mogućeg dogovora), što se često događa kad ljudi nemaju iskustva u pregovaranju. U slučaju nerealnih očekivanja potrebno je pregovaraču izložiti objektivne činjenice koje će mu uskladiti očekivanja sa realnošću.

6.4. PRETERANO SAMOPOUZDANJE

Samopouzdanje je pozitivna pojava jer nam daje hrabrost da se izborimo sa teškim poduhvatima kao što je pregovaranje, ali previše samopouzdanja može čoveka dovesti do neuspeha. Preterano samopouzdanje nas navodi da precenimo našu snagu i potcenimo snagu suprotne strane. Često se događa da obe strane odbiju nagodbu i odluče se za sudski spor nadajući se pobjedi. Iskustvo je pokazalo da pregovarači sa preteranim samopouzdanjem daju manje ustupaka i poštižu lošije rezultate nego pregovarači sa odgovarajućim nivoom samopouzdanja.³⁸⁶

Mnogi pregovarači znaju važnost procenjivanja najniže/najviše prihvatljive cene suprotne strane, ali se često, uprkos činjenici da se ta procena zasniva na pretpostavkama

i subjektivnom mišljenju, suviše oslanjaju na takvu procenu. Istraživanja pokazuju da su procene pregovarača obično „suviše precizne.“³⁸⁷ Zbog ove tendencije pregovarači ne obraćaju dovoljno pažnje na faktor nesigurnosti koji je prisutan u procenama. Čak se događa da preveliko pouzdanje u sopstvene procene ne dozvoli pregovaraču da obrati pažnju na korisne informacije koje bi mu mogle pomoći u toku pregovora.

Da bismo smanjili efekte preteranog samopouzdanja možemo da koristimo sledeće mere.³⁸⁸

1. Sakupiti dovoljno informacija

Umesto razmišljanja samo o sopstvenim manama i vrlinama, treba pažljivo sakupljati relevantne informacije koje pregovaraču mogu biti od koristi i slušati za vreme pregovora da li će se pojaviti nove informacije koje mogu uticati na naša verovanja.

2. Razmotriti suprotne pretpostavke

Jedan od najboljih načina za sprečavanje preteranog samopouzdanja je razmatranje suprotnih pretpostavki, tj. razloga zbog kojih bi naša prva procena mogla biti pogrešna. Naročito treba razmišljati o mogućnosti da je suprotna pretpostavka istinita.

3. Naći đavoljeg advokata

Pre i u toku pregovora potrebno je da drugi članovi organizacije daju kritičko mišljenje o našem pristupu i pretpostavkama. To je ponekad problem, naročito ako je u pitanju menadžer koji od podređenih traži da daju svoje mišljenje, jer se često događa da podređeni govore menadžeru ono što on želi da čuje.

4. Tražiti ono što nam treba

Mnogi ljudi pregovaranje smatraju stresnim i izbegavaju ga kad god je to moguće. Često ih strah što ne znaju šta da kažu vodi do pretpostavke da neće dobiti ono što žele. Umesto toga, treba da znaju da se i suprotna strana verovatno oseća tako.

Ponekad nas preveliko oslanjanje na intuiciju navodi i da mislimo da su nam šanse manje nego što jesu, naročito u slučajevima kad suprotna strana postavi čvrst rok. Najveći problem je u tome što pregovarači vode više računa o svojim jakim i slabim stranama nego o poziciji suprotne strane. Potrebno je razmotriti krucijalni faktor, a to je koliko je pregovarač jak u odnosu na drugu stranu.

6.5. GRUPNO RAZMIŠLJANJE

Preterano samopouzdanje se često javlja uz drugu vrstu mentalne greške, a to je grupno razmišljanje ili grupna zaslepljenost. To je „način razmišljanja koji se javlja kad su pripadnici posvećeni dobro povezanoj grupi, kad težnja ka jedinstvenosti prevlada motivaciju članova grupe za racionalno razmatranje alternativnih aktivnosti.“³⁸⁹ Društvene norme i pritisci dovode do načina razmišljanja koje se zasniva na normama. Šire smo ga objasnili u delu udžbenika u kojem govorimo o kontekstu pregovora, pa ovde nećemo detaljnije govoriti o ovoj pojavi. Kao protivmera za obe ove greške je da neko ko ne pripada grupi proveriti naše pretpostavke i izvodljivost planova.

6.6. NEKONTROLISANE EMOCIJE

Čak i iskusni pregovarači nekad greše kad pripremaju i primenjuju pregovaračku strategiju. Na kraju krajeva, i pregovarači su ljudi, i kao i sva ljudska bića su skloni psihološkim predrasudama – sistematskim i predvidljivim „izletima“ iz racionalnog, koji mogu upropastiti inače racionalnu strategiju.

Na individualnog pregovarača utiču koliko predrasude uma, toliko i predrasude srca.³⁹⁰ Čak i najbolji pregovarači ponekad prave greške zbog načina na koji funkcioniše naš um. Naš mozak je navikao na određene prečice u kognitivnim procesima, koje iako su korisne kod brzog donošenja odluka, mogu takođe da vode do loših strategijskih pokreta u pregovaranju.

Takođe postoje emotivni procesi koji mogu loše da utiču na pregovaranje – greške koje pravimo zbog naše želje da vidimo svet na način na koji bismo voleli, a ne kakav zaista jeste. Moguće je čak imati slabu pregovaračku strategiju, i još uvek se osećati dobro povodom samog sebe i mogućeg uspeha pregovora. Moguće je čak i da nastavimo istim pogrešnim putem i nikad sebi ne dozvolimo da otkrijemo kad i kako je potrebno napraviti zaokret u strategiji.

Krucijalno je da prevaziđemo sopstvene predrasude, kao i da pomognemo drugoj pregovaračkoj strani da prevaziđu svoje, jer njihova iracionalnost može da pogodi i vas tokom pregovaranja.

6.6.1. Emocije kao prepreka pregovaranju

Emocije mogu uništiti mogućnost postizanja dobrog sporazuma i pretvoriti prijateljski odnos u dugotrajnu svađu iz koje svi izlaze povređeni. Postoji više razloga zbog kojih su emocije toliko neugodne u pregovorima:

- ♦ **One mogu skrenuti pažnju sa suštinskih stvari.** Vaša pažnja se pomera od dostizanja zadovoljavajućeg sporazuma do vaše sopstvene zaštite ili napada na druge.
- ♦ **One mogu oštetiti međuljudske odnose.** U pregovaranju emocije mogu smanjiti vašu sposobnost da mudro postupate. Jake emocije mogu zaseniti vaš intelekt, stvarajući rizik uništenja međuljudskih odnosa.
- ♦ **Mogu biti iskorišćene na vašu štetu.** Ako se trgnete kad čujete predlog suprotne strane, ili oklevate pre nego što im izložite svoje interese, te reakcije mogu biti pokazatelji vaših stvarnih briga i ranjivosti. Pažljivi posmatrači vaše emotivne reakcije mogu uvideti koliko vi u stvari vrednujete predloge, pitanja i vaš međusobni odnos. Takođe, mogu da iskoriste te informacije protiv vas.³⁹¹

Istraživanja su pokazala da su ljutnja i strah dve negativne emocije koje najčešće i najdramatičnije utiču na pregovaranje.³⁹² Ljutnju može izazvati kršenje pravila ili pretnja našem identitetu. Može nas obuzeti strah ako osećamo da smo nepripremljeni za pregovaranje, da smo nesposobni da izađemo na kraj sa drugom stranom, da nam je BATNA loša ili da nam je suparnik moćniji.

Jake negativne emocije takođe mogu biti izazvane neželjenim karakternim crtama koje vidimo kod drugih, a za koje verujemo da nisu naše osobine. Te karakterne crte se nazivaju *senka*. Pošto većina ljudi nije svesna svoje senke, jako reagujemo na naše neželjene osobine kad ih vidimo kod drugih. Čini se da je uobičajena predrasuda da mi sarađujemo, a da je suprotna strana neprijateljski nastrojena i kompetitivna, bazirana upravo na projekciji naše senke. Drugim rečima, možemo osetiti predrasude prema drugima zbog projekcije naših neželjenih karakternih crta na drugu osobu u nesvesnom pokušaju da ih sakrijemo od nas samih.³⁹³ Ponekad negativno reagujemo na pregovarača suprotne strane kojeg u životu nismo ranije sreli samo zato što fizički liči na nekoga ko je na nas emotivno uticao u prošlosti. To se često desi a da nismo ni svesni te sličnosti, pa je zato naročito teško identifikovati upravo te emocije.

Postoje različite tehnike koje mogu pregovaračima pomoći da izađu na kraj sa jakim negativnim emocijama u toku i pre pregovaračkog procesa, kao i da strategijski koriste emocije u pregovaranju. Postoje tri široke dimenzije emotivne inteligencije: emotivna svesnost i percepcija (sebe i drugih ljudi), regulisanje emocija i njihovo korišćenje na kreativan i etički način.

U fazi planiranja pregovora, nakon formulisanja ciljeva i strategije, možete taktički koristiti emocije i raspoloženje. Ako planirate da koristite integrativnu strategiju i želite da podstaknete kreativnost, poverenje i saradnju, treba da stimulirate pozitivna osećanja u sebi i drugima. Tehnike za stvaranje pozitivnih emocija su čitanje smešnih stripova pre pregovora i podsticanje pozitivnih misli, kao i ispoljavanje pozitivnih osećanja kao što su sreća, uzbuđenje i entuzijazam, čime izazivamo pozitivne emocije kod suprotne strane. Ako će pregovaranje biti potpuno distributivno, onda se ispoljavanjem negativnih emocija mogu ostvariti određeni ciljevi, naročito ako druga strana želi brzo doći do rešenja ili ima slabije alternative. Tokom pregovora, ako niste zadovoljni svojim emocijama, možete otići na kratku pauzu (mentalno ili fizički) da biste ih prevazišli, možete pokušati da ih svesno promenite, ili da na agresivno ponašanje drugih odgovarate pozitivnim ponašanjem.

Naravno, postoje i etičke dileme o manipulaciji vlastitim emocijama ili osećanjima druge strane. Da li je pretvaranje da ste ljuti ili uplašeni jednako namernom pogrešnom predstavljanju informacija? Ili se može izjednačiti sa laganjem i prevarom?

6.6.2. Emocije kao preimućstvo kod pregovaranja

Iako se emocije često smatraju preprekama pregovaranju – a često to i jesu – one takođe mogu biti i važan pozitivan faktor pri tom procesu. Mogu nam pomoći da dođemo do naših pregovaračkih ciljeva, bez obzira da li su to kreativni načini za zadovoljenje različitih interesa ili poboljšanje uzdrmanih međuljudskih odnosa.

Pozitivne emocije mogu biti veoma bitne u svakodnevnom pregovaranju iz tri razloga:³⁹⁴

- ♦ **One mogu olakšati dostizanje bitnih interesa.** Pozitivne emocije prema drugoj osobi smanjuju strah i sumnjičavost i mogu da od neprijatelja stvore saradnike.

Dok zajedno radite na rešavanju problema, napuštate odbrambeni stav, pa možete isprobati nove ideje bez straha da će vas iskoristiti. Sa pozitivnim emocijama, motivisani ste da radite više. Stvari se rade efikasnije, a ljudi sarađuju iz veću emotivnu posvećenost. Više ste otvoreni za slušanje o interesima druge strane. Kao rezultat toga, lakše ćete doći do rezultata koji će zadovoljiti obe strane i uz to funkcionisati u dužem vremenskom periodu.

- ♦ **Pozitivne emocije mogu poboljšati međusobne odnose.** Pozitivne emocije vam mogu dati unutrašnje zadovoljstvo koje nastaje u interakciji sa drugima. Možete razgovarati udobno bez straha od ličnog napada suprotne strane. Čak i u momentima kad se ne slažete, pozitivne emocije vam omogućavaju veću opuštenost i saznanje da ćete nastaviti sa pregovorima.
- ♦ **Pozitivne emocije ne moraju povećati vaš rizik da će vas iskoristiti.** Iako vam pozitivne emocije mogu pomoći da dođete do uzajamno zadovoljavajućeg sporazuma, postoji opasnost da se osećate tako ugodno da počnete da pravite nerazumne ustupke zbog prevelikog samopouzdanja. Pozitivne emocije ne treba inhibirati, ali pri donošenju odluka i davanju ustupaka uvek treba uključiti razum i instinkte.³⁹⁵

Jedna grupa autora³⁹⁶ je u seriji eksperimenata proučavala efekat strategijskog pokazivanja emocija na ekonomski rezultat pregovora, kao i na međusobne odnose pregovarača. Svi eksperimenti su pokazali prednost pokazivanja pozitivnih emocija nasuprot negativnih. U slučaju spora, pregovarači koji strategijski pokazuju pozitivne emocije su uglavnom postizali sporazum zasnovan na interesima, koji uključuje osnovu za budući razvoj poslovnih odnosa. U slučaju ultimatum, pregovarači koji su strategijski pokazivali pozitivne emocije su imali više uspeha u uveravanju suprotne strane da prihvate ponudu i završe posao. U slučaju distributivnog pregovaranja su ovakvi pregovarači uspevali da od suprotne strane dobiju više ustupaka.

Iskazivanje ljutnje za vreme pregovora može da varira od ćutanja do teških reči. Ljutita osoba može da vređa, omalovažava ili čak fizički pretil drugima. Teško je sakriti neverbalne znakove ljutnje – stisnute pesnice i zubi, crvenilo ili blede lice, odmicanje od stola ili čak napuštanje prostorije. Ipak, konfrontacija za vreme pregovora može biti pozitivna jer pomaže da se neka osetljiva pitanja dovedu na dnevni red.

6.7. MANIPULACIJA

Manipulacija predstavlja upotrebu raznih taktika kojima se druga strana navodi da uradi nešto što mi želimo da uradi i, ako je moguće, da oni ne primećuju šta se događa. Postoje mnogi pozitivni oblici manipulacije, kao što su neki pokušaji pomirivanja dveju strana ili rešavanja konflikta. Takođe, postoje neki elementi manipulacije u pokušaju stvaranja pozitivne pregovaračke klime.

Pregovarači koji razmišljaju samo o sopstvenim interesima koriste negativne oblike manipulacije. Manipulacija može da uključi npr. laskanje ili pokušaj stvaranja osećanja hitnosti. U momentu kad pregovarač shvati šta se događa, nestaje manipu-

lisanje. U nekim slučajevima može čak biti korisno ponašati se u skladu sa pokušajima manipulatora, da bismo videli njegove prave ciljeve.

6.8. ZLOUPOTREBA MOĆI

Moć nikad ne treba da se koristi za zastrašivanje drugih, već ako je moguće za održavanje pozitivne pregovaračke klime. Ljude koji stalno pokazuju svoju moć obično smatraju arogantnima. Ovo su uobičajeni oblici zloupotrebe moći u pregovorima:³⁹⁷

- ♦ Ton glasa ili pokreti koji jasno pokazuju nadmenost ili prezir (kao što je npr. podignuta obrva ili brada)
- ♦ Upotreba strategija i taktika koje imaju za cilj prednost nad drugom stranom, što dovodi do negativne klime.
- ♦ Upotreba pitanja koja stvaraju nervozu kod druge strane, kao što su „Zašto ste...?“ ili „Zašto niste...?“
- ♦ Nedovoljno obraćanje pažnje i često prekidanje sagovornika
- ♦ Upotreba stručnih izraza ili žargona bez objašnjenja sa ljudima kojima oni nisu poznati
- ♦ Upotreba moći u svrhu podrivanja samopouzdanja drugog pregovarača u vidu javne kritike.

Ukoliko se pregovarač nađe u takvoj situaciji, treba da pokuša da promeni klimu u pozitivnu i da pokaže samouverenost.

6.9. ULTIMATUM

Pregovarači daju ultimatum drugoj strani kad žele da je izlože pritisku da ona pristane na određene zahteve ili da napravi ustupak. Ultimatum se uglavnom sastoji od zahteva, postavljenog roka i pretnje kaznom u slučaju njegovog neispunjenja. Uspešan ultimatum se zasniva na dva uslova: (1) potrebno je da osoba kojoj je upućen ultimatum interpretira pretnju (bez obzira da li je eksplicitna ili implicitna) kao verovatnu i da veruje da će davalac ultimatum izvršiti pretnju, i (2) da osoba kojoj je upućen ultimatum veruje da je trošak ponašanja u skladu sa ultimatumom mnogo niži od ukupnih troškova opiranja pretnji.³⁹⁸ Primalac ultimatum je taj koji određuje da li je ultimatum uspeo ili ne, jer on odlučuje da li da ga prihvati ili odbije.

Iskusni pregovarači retko daju ultimatum, a glavni im je princip kad im neko postavi ultimatum da se trude da ne budu uhvaćeni u njegovu zamku već da ga „razoružaju“, npr. humorom ili ignorisanjem, kao da se nije nikad ni desio. Ipak, ultimatum je ponekad nužno sredstvo za završetak pregovora kad druga strana neopravdano odlaže rešenje. Važno je ne koristiti prečesto ovo sredstvo, jer pregovarač može da izgubi kredibilitet, naročito ako ne sprovede dati ultimatum. Osim toga, ultimatum može da ima poguban uticaj na međusobne odnose pregovarača.

Na slici XII-3 prikazan je model uspeha ultimatumu. Horizontalna linija pokazuje nameru davaoca ultimatumu – da li namerava da ispuni pretnju ako ultimatum bude odbijen. Ako je njegova namera jaka, on će najverovatnije ispuniti svoju pretnju. Vertikalna dimenzija pokazuje koliko primalac ultimatumu veruje da će se pretnja izvršiti u slučaju da on/ona ne ispuni uslove ultimatumu. Blefiranje, tj. namera da se ne uradi ono što kažemo da ćemo uraditi, može biti kontraproduktivno, naročito ako je drugoj strani to očigledno, i samo će služiti smanjenju kredibiliteta pregovarača.

Slika XII-3: Uspeh ultimatumu

		Namera davaoca ultimatumu	
		Slaba	Jaka
Interpretacija primaoca ultimatumu	Veruje	Uspešan blef	Uspeh
	Ne veruje	Neuspešan blef	Neuspeh

Izvor: Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 210

Većina ultimatumu ne uspe. Neki propadaju zato što su dati za vreme promena, pa primalac ultimatumu nije u mogućnosti da pravilno interpretira ultimatum. Neki ne uspeju zato što davalac ultimatumu šalje kontradiktorne poruke, tj. ponaša se suprotno pretnji, pa druga strana misli da nije ozbiljan. Ponekad ne uspeju zato što neki pregovarači lično shvataju sukob, pa demonizuju sve što je vezano za drugu stranu, čime uništavaju volju druge strane da traži prihvatljivo rešenje.

6.10. PAT POZICIJA

Pregovori dolaze do pat pozicije (engl. *impasse*, *deadlock*) kad ne postoji očigledno lako ili brzo rešenje. U tom slučaju pregovaračke strane ne uspevaju da osmisle rešenja koja odgovaraju njihovim očekivanjima.

Ovakva situacija ne mora nužno biti loša ili destruktivna (ali može da bude). Nekad se događa da strane žele da jedno vreme ostanu u pat poziciji dok se ne pojavi izvodljivo rešenje. Takođe, ova situacija nije trajna, jer do nje dolazi zbog određenog okruženja, procesa ili uključenih ljudi, pa kad se promeni neki od ovih faktora pregovori mogu da se nastave. Pregovori se mogu nastaviti ili na istom mestu ali malo kasnije, ili se strane mogu dogovoriti za formalni ili neformalni nastavak pregovora negde drugde.

Kad se pregovori nađu na mrtvoj tački, teško je pronaći izlaz. To je obično frustrirajuće za obe strane, naročito ako su uložili dosta vremena i novca u dosadašnje pregovore. U takvoj situaciji često se događa da jedna ili obe strane urade nešto nepromišljeno ili daju nepromišljene izjave.³⁹⁹

Važno je napomenuti da **pat pozicija može biti stvarna ili taktička**. Do taktičke pat pozicije dolazi kad pregovaračke strane namerno odbijaju da nastave sa pregovorima da bi stekle prednost ili da bi naterale drugu stranu da napravi neki ustupak.⁴⁰⁰ Nepopustljivi pregovarači mogu kod druge strane da stvore percepciju da su pregovori na mrtvoj tački, da bi dobili neke ustupke i ostvarili kratkotrajnu dobit, a uglavnom na štetu dužih međusobnih odnosa.

Postoji pet dimenzija zbog kojih dolazi do pat pozicije u pregovorima:⁴⁰¹

1. **Karakteristike pregovaračkih strana.** Važno je kako pregovarači definišu sebe i svoj identitet u užoj i široj grupi, te kako upoređuju sebe sa drugima. Osnovna greška pregovarača u ovom kontekstu je kriviti druge za neuspeh, a preuzimati zasluge za uspeh. Osim toga, do mrtve tačke može doći zbog izražavanja straha i ljutnje i zbog želje za osvetom prema drugoj strani. Takođe, ovakva situacija se javlja i zbog premale posvećenosti da se dođe do rešenja konflikta, tj. zbog neodgovarajućeg stila upravljanja konfliktima.
2. **Pitanja o kojima se pregovara.** Naročito su važne tri karakteristike pitanja:
 - ♦ Razlike u fundamentalnim vrednostima (ideologija, religija, životni stil). Većina društvenih sukoba u svetu (etnički konflikti, religiozni, politički, ekonomski, itd) nastaje upravo zbog različitih shvatanja osnovnih ljudskih vrednosti.
 - ♦ Nepostojanje zone mogućeg dogovora u distributivnom pregovaranju, do kojeg može doći zbog preteranih početnih pozicija ili zbog toga što bi troškovi sprovođenja sporazuma bili viši od troškova održavanje pat pozicije. Osim toga, strane mogu da zauzmu odgovarajući stav zbog imidža u široj javnosti.
 - ♦ Rizici za ljudsko zdravlje ili okruženje. Zagađenje okoline, nuklearna energija, toksični otpad i slična pitanja su obično emotivno nabijena pitanja.
3. **Pregovaračko okruženje.** Veoma je važno da strane jasno razumeju o čemu se tačno pregovara. Na primer, jedna strana može biti zainteresovana za rešenje jednog konkretnog sadašnjeg pitanja, dok druga prvenstveno želi da razvije dugoročno strategijsko partnerstvo. Drugi faktor pregovaračkog okruženja koji može dovesti do mrtve tačke je ponovno pregovaranje, tj. nakon sporazuma se ponovo pregovara o istim ili novim pitanjima, kad jedna ili obe strane smatraju da im ranije postignuti dogovor (više) ne odgovara.
4. **Mesto i vreme odvijanja pregovora i učesnici.** Nekad je dovoljno preseliti pregovore iz formalnog u neformalno okruženje da bi se pomakli sa mrtve tačke. Takođe, nekad je potrebno promeniti suviše agresivnog člana pregovaračkog tima nekim ko je spreman za saradnju.
5. **Proces rešavanja konflikta.** Karakteristike negativno nabijenog procesa upravljanja konfliktima su: atmosfera puna ljutnje i frustracija, zatvoreni kanali komunikacije koji su u početku služili za razmenu informacija, modifikovana pitanja o kojima

se pregovara, percipirane minimizovane razlike među članovima istog tima i naglašene razlike u odnosu na suprotni tim.

Postoje različite greške koje pregovore dovode do mrtve tačke.⁴⁰²

- ♦ Zanemarivanje problema druge strane
- ♦ Preveliko fokusiranje na cenu i ignorisanje drugih elemenata pregovora
- ♦ Insistiranje na pozicijama umesto na interesima
- ♦ Preveliko fokusiranje na zajedničkim osobinama – pošto nema dovoljno razlika između strana, nema potrebe ni da se pregovara.
- ♦ Zanemarivanje alternativa (BATNA)
- ♦ Prilagođavanje percepcija tokom pregovora. U toku procesa pregovarači dolaze do novih informacija o situaciji, potencijalnom dogovoru i o pregovaračima druge strane. Ako se njihove percepcije ne menjaju na odgovarajući način koji je u skladu sa situacijom, može doći do mrtve tačke u pregovorima.

Kod ovakvog zastoja u pregovorima, probleme treba rešavati na tri nivoa.⁴⁰³

- ♦ **Kognitivni** – potrebno je promeniti način na koji strane posmatraju situaciju. Mora se promeniti njihova percepcija situacije, da uvide da su glavna pitanja u pregovorima rešena. Ipak, ljudi se često tvrdoglavo drže ranijih verovanja i percepcija, uprkos novim podacima koji govore suprotno.
- ♦ **Emotivni** nivo uključuje kako se strane osećaju prema zastoju u pregovorima i prema drugoj strani. Kad strane reše situaciju na emotivnom nivou, više nemaju negativna osećanja i smanjuje se tenzija.
- ♦ **Bihevioralni** nivo eksplicitno govori šta će pregovarači raditi u budućnosti i kako će se realizovati njihovi dogovori o budućnosti. Rešenja na ovom nivou treba da uključe mehanizme za promene ponašanja.

Postoji više strategija koje pregovarači mogu da koriste da pokrenu pregovore sa mrtve tačke, npr. uspostavljanje osnovnih pravila u pregovaračkom procesu, smanjenje tenzije, poboljšanje komunikacije, kontrolisanje pitanja o kojima se pregovara, pronalaženje sličnosti između pregovaračkih strana, osmišljavanje više opcija za zajedničku dobit itd. Ove tehnike su načini na koji pregovarači mogu zajedno da rade da bi prevazišli pat poziciju i da dođu do prihvatljivog rešenja.

6.11. NESIGURNOST

Nesigurnost je jedna od prirodnih posledica inovacije. Bez obzira o kojem se području radi, inovacije dovode do novih i nepoznatih situacija, od stvaranja potpuno novih proizvoda visoke tehnologije do promena u ekonomskim i socijalnim strukturama. Ta nesigurnost stvara teškoće u procesu pregovaranja, jer postaje skoro nemoguće predvideti posledice bilo kakvog dogovora. Shodno tome, inovacije izrazito mnogo povećavaju nesigurnost koju pregovarač ima o sopstvenim interesima. Naravno, osnovna briga je osim toga nesigurnost u pogledu interesa i ponašanja druge strane.

Postoji jedno istraživanje o uticaju ove vrste nesigurnosti na pregovarački proces unutar kompanije IBM u periodu 1997-1999.⁴⁰⁴ godine. IBM je vodio interne pregovore između rukovodstva i predstavnika zaposlenih iz 15 evropskih zemalja o osnivanju Evropskog radničkog saveta. Kad je pregovarač nesiguran u pogledu sopstvenih interesa, manje je sklon razmatranju pozicija koje se nalaze u njegovoj „zoni nesigurnosti“. To se događa čim otkrije prihvatljiv rezultat izvan ove zone, čak i kad se dogovor malo razlikuje od sadašnjeg stanja. Pregovarač će ustrajati u takvoj strategiji, čak i ako bi alternativni dogovori u području njegove zone nesigurnosti bili bolji za jednu ili obe strane. Da bi povećao zonu potencijalnog dogovora između strana, pregovarač treba da preduzme još jedan korak dalje: istraživanje svoje zone nesigurnosti.

Prihvatanje ove strategije je inovativno sama po sebi, i zahteva proaktivni i kreativni stav pregovarača da bi otkrili odgovarajuće mehanizme za smanjenje nesigurnosti. Dok smanjuje zonu svoje nesigurnosti, pregovarač može prihvatiti distributivni ili integrativni stav, od čega zavisi i budući dogovor – da li će to biti win-win situacija ili podela ograničenih resursa u kojoj samo jedna strana dobija. Strategija IBM za smanjenje zone nesigurnosti je uključivala sastanke u slučaju nepredviđenih događaja, kao i procedure koje je trebalo poštovati u tim situacijama. Nakon što je kompanija sprovela usvojene taktike za smanjenje nesigurnosti, pregovori su završeni dogovorom koji je mnogo bolje odgovarao obema stranama nego početne pozicije.



PITANJA

1. Šta su pregovaračke strategije?
2. Koje su glavne četiri pregovaračke strategije?
3. Šta su pregovaračke taktike?
4. Koje su kompetitivne, a koje su kooperativne pregovaračke taktike?
5. Nabrojte neke prljave pregovaračke taktike.
6. Koje su prepreke sprovođenju strategije pregovaranja?

XIII - UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA



Nakon čitanja ovog poglavlja moći ćete da:

- ✓ Shvatite značaj pravilnog upravljanja konfliktima u organizacijama
- ✓ Prepoznate različite stilove upravljanja konfliktima
- ✓ Adekvatno reagujete na pojavu konflikta
- ✓ Upotrebite stil upravljanja konfliktima koji najviše odgovara datoj situaciji



1. DEFINICIJA KONFLIKTA

Kolega stalno kritikuje sve što radite; već tri puta ste tražili od šefa da vam poveća platu, a on odbija; dva radnika u susednoj kancelariji se svađaju skoro svaki dan i smetaju vam da radite... Sve su to uobičajene situacije na radnom mestu koje nazivamo konfliktima. Ako radite sa najmanje još jednom osobom, velike su šanse da ćete s vremena na vreme doći u sukob. To je uobičajeno i normalno. Ako se ništa ne učini u ovim situacijama, konflikti mogu postati još gori, a isto tako ako se učini nešto pogrešno. Jedino ako na pravi način upravljamo konfliktom, on može da se reši, pa čak i da se tako poboljšaju međusobni odnosi i performanse zaposlenih, a time i čitave organizacije.

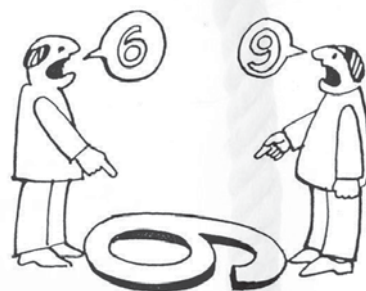
Konflikt je važan elemenat međuljudskih odnosa. Kad bilo koja dva pojedinca, grupe, organizacije ili države dođu u kontakt i pri tome pokušavaju da ostvare svoje ciljeve, njihov odnos postaje nekompatibilan. Odnosi između bilo koja dva ili više entiteta mogu postati problematični „u slučaju kad žele slične resurse kojih nema dovoljno za sve; kad smatraju da se svi moraju ponašati na određeni način u okviru zajedničkih aktivnosti, ili imaju različite stavove, vrednosti, verovanja i veštine.“⁴⁰⁵ Takođe, možemo reći da „konflikt nastaje kad god se dogode nekompatibilne aktivnosti“.⁴⁰⁶ Prema drugoj definiciji, konflikt je „proces društvene interakcije koji uključuje borbu za resurse, moć i status, verovanja i druge preferencije i želje. Ciljevi strana u konfliktu mogu biti od jednostavnog pokušavanja da drugi prihvate njihov način razmišljanja, preko osiguranja prednosti nad resursima, do povređivanja ili eliminisanja suprotne strane.“⁴⁰⁷ Možemo definisati konflikt i kao „proces koji počinje kad jedna strana uoči da druga strana negativno utiče, ili će uticati, na nešto do čega je prvoj strani stalo.“⁴⁰⁸ Konflikt mora biti uočen kao takav, jer da li konflikt postoji ili ne je stvar percepcije. Ako nismo svesni konflikta, onda on i ne postoji.

Možemo zaključiti da sve definicije konflikta, iako se razlikuju, sadrže sledeće elemente:⁴⁰⁹

1. Konflikt uključuje *suprotstavljene interese* između pojedinaca ili grupa u situacijama sa ograničenim resursima;
2. Da bi konflikt postojao, uključene strane moraju *uvideti* suprotstavljene interese;
3. Konflikt uključuje *ubeđenja* koja druga strana smatra preprekom njenim interesima;
4. Konflikt je *proces*, on se razvija na osnovu postojećih odnosa između pojedinaca ili grupa i odslikava njihove prošle interakcije i kontekste u kojima su se odvijali; i
5. Konflikti podrazumevaju *aktivnosti* jedne ili obe strane koje zapravo dovode do prepreka ciljevima suprotne strane.

Prema nekim autorima, konflikt je neizbežan, pa je stoga pregovaranje jedna od veština preživljavanja. Kad god su nečije potrebe i želje u sukobu sa željama i potrebama drugih, postoji mogućnost pregovaranja. U skladu s tim, možemo objasniti pojam pregovaranja uz pomoć definicije konflikta:

- ♦ **Konflikt** je situacija gde dve ili više strana imaju različite interese ili percepcije.



- ♦ **Pregovaranje** je proces razmene u svrhu rešavanja konflikta i dolaženja do uzajamno korisnog sporazuma.⁴¹⁰

Do konflikta dolazi kad se ono što želimo razlikuje od onoga što možemo da imamo.⁴¹¹ Konflikt će nestati jedino ako promenimo ono što želimo ili ono što možemo da imamo. Da stvari budu još gore, vrlo često se događa da neko drugi želi istu stvar ili želi nešto što će nas sprečiti da dobijemo ono što mi hoćemo. Kad se to dogodi, obično se fokusiramo na tu drugu osobu umesto na problem. Zatim, umesto da radimo na rešenju problema, mi radimo na sprečavanju druge osobe da dobije ono što želi.

U literaturi o organizacionom ponašanju susrećemo se sa različitim podelama konflikata. Konflikti u organizaciji mogu biti rezultat velikog broja izvora, kao što su zadaci, vrednosti, ciljevi itd, o čemu ćemo detaljnije govoriti u sledećem poglavlju.

Često se trudimo da izbegnemo ili ignorišemo konfliktne situacije – neprijatne razgovore ili nesuglasice sa kolegama, šefom, roditeljima ili prijateljima. Ali problemi neće nestati, mogu samo da se povećaju. Neke prepreke rešavanju konflikata možemo videti u tabeli XIII-1.

Tabela XIII-1 Uobičajene prepreke za rešavanje konflikata

PREPREKA	AKTIVAN PRISTUP
Strah od interpersonalnog kontakta	Priznajte da iako može biti neprijatan, konflikt predstavlja sastavni deo života. Usredsredite se na pozitivne ishode rešavanja konflikta.
Nesposobnost da priznate da imate problem sa nekom drugom osobom na poslu	Obratite pažnju na kvalitet svojih odnosa sa drugima na poslu. Zapitajte se s kim imate zategnut, nezadovoljavajući ili neproduktivan odnos. Razmislite o tome da sebi priznate da vas konflikti sprečavaju da poboljšate te odnose.
Uverenje da drugi snose krivicu za neprijatne interakcije	Budite svesni svoje uloge u problematičnoj situaciji. Odredite šta možete da uradite da biste tu situaciju poboljšali.
Ubeđenje da se drugi neće promeniti, čak i ako vi pokušate da poboljšate situaciju	Podsetite se da vi ne pokušavate da promenite drugu osobu. Umesto toga, želite da promenite način na koji vas dvoje komunicirate i sarađujete. To možete da postignete tako što ćete promeniti sopstveno ponašanje.
Želja da se prihvati <i>status quo</i> zato što niste spremni da se suočite sa ishodom situacije	Procenite da li su koristi od poboljšane situacije vredne rizika s kojim se suočavate dok rešavate sukob. Ako jesu, pripremite plan i sprovedite ga u delo.
Uverenje da će se problem rešiti sam od sebe	Podsetite se da se većina problema ne rešava sama od sebe.

Izvor: Rozen, B. (2008) *Upravljanje konfliktima*, prevod sa engleskog, Data status, Beograd, str. 7

Ako ne rešimo konfliktnu situaciju, ona može da eskalira u nešto mnogo gore nego što je bilo na samom početku. Kod dugotrajnih sukoba na radnom mestu vidimo da opada produktivnost, jer ljudi ne mogu da rade kako treba i više vremena posvećuju razmišljanju o sukobu i o tome šta je ko protiv njih uradio, nego da rade svoj posao.

2. POJAM I VRSTE ORGANIZACIONIH KONFLIKATA

Postoje razlike između konflikta i drugih osećanja ili iskustava koja mogu biti uzrok ili posledica konflikta, kao što su neodlučnost, neslaganje ili stres. Konflikt na radnom mestu je „odnos ili stanje među radnicima čiji poslovi su povezani, koji se osećaju lju-tima, koji smatraju da drugi greše i koji se ponašaju na taj način da stvaraju probleme na poslu.“⁴¹² Analizom različitih definicija konflikta došli smo do sledećih zajedničkih karakteristika:

- ♦ Strane u konfliktu su *međuzavisne* - Svakom je potrebno nešto od druge strane i ranjivi su ako to ne dobiju.
- ♦ Strane *krive jedni druge* kao uzrok problema.
- ♦ *Ljuti su* jedni na druge.
- ♦ Njihovo ponašanje *uzrokuje problem*. Njihova produktivnost je pogođena zbog nedostatka saradnje. Činjenica da se ne podnose ne predstavlja problem sama po sebi, već je problem njihov smanjen radni učinak.

Radno okruženje je jedno od mesta gde se konflikti najčešće javljaju, naročito pošto organizacije postaju manje hijerarhijski organizovane i više funkcionalno. Međuzavisnost i saradnja između zaposlenih, kao i između različitih organizacionih delova sa različitim interesima i stanovištima postaju sve važniji u organizaciji, tako da dolazi i do većih mogućnosti za sukobe. Još neki uzroci sukoba u organizaciji su racionalizacija broja zaposlenih i sve veće nadmetanje za ograničene resurse u preduzeću.⁴¹²



2.1. ISTORIJSKI PREGLED TEORIJA O ORGANIZACIONOM KONFLIKTU

Konflikt je sigurno jedna od najvažnijih pojava u organizacijama. Tokom vremena, kako su se razvijale različite teorije o funkcionisanju organizacije, javljali su se i različiti pogledi na organizacioni konflikt:

- ♦ **Klasični teoretičari organizacija**, npr. Fajol, Tejlor, Veber (*Fayol, Taylor, Weber*) su smatrali da konflikt loše utiče na organizacionu efikasnost i stoga treba biti minimizovan. Oni su odredili organizacione strukture (pravila, procedure, hijerarhija, linija odlučivanja itd.) koje bi smanjile mogućnost da članovi organizacije dođu u konflikt. Ovaj pristup upravljanju, dominantan tokom 1930-ih i 1940-ih,

se zasnivao na pretpostavci da uspeh organizacije dolazi od harmonije, saradnje i odsustva konflikta. Konflikt je posmatran u negativnom kontekstu i bio je sinonim za nasilje, uništenje i iracionalnost, a smatran je „disfunkcionalnim rezultatom loše komunikacije, nedostatka otvorenosti i poverenja među ljudima i neuspeha menadžera da odgovore na potrebe i želje svojih zaposlenih“. ⁴¹³

Među ovim teoretičarima, jedino je Meri Parker Folet (*Mary Parker Follett*) imala drugačije mišljenje. Ona je razmišljala znatno ispred svog vremena svojom idejom o vrednosti konstruktivnog konflikta u organizaciji. Smatrala je „da je društveni razvoj kao i razvoj pojedinca: postajemo duhovno sve više razvijeni kako naši konflikti dolaze na viši nivo.“ ⁴¹⁴

- ♦ **Neoklasicistički pogled na organizacioni konflikt.** Tokom 20-ih i 30-ih godina XX veka razvijale su se teorije o ljudskim odnosima (npr. Mejo (*Mayo*) i dr.), koje su takođe naglašavale potrebu minimizovanja ili eliminisanja konflikta radi povećanja efektivnosti organizacije. Za razliku od Tejlora, koji je pokušavao da smanji konflikt menjajući organizacionu strukturu, ovi naučnici su smatrali da se to može postići promenom društvenog sistema organizacije.
- ♦ **Bihejvioristi** su prihvatili postojanje konflikta u organizacijama i čak povremeno zagovarali pojačavanje konflikta radi povećanja organizacione efektivnosti. Ipak, oni nisu aktivno stvarali uslove koji bi stvorili konflikt u organizacijama. Ove teorije su bile dominantne u proučavanju organizacionog konflikta od kasnih 1940-ih do sredine 1970-ih godina.
- ♦ **Savremeni pogled na organizacioni konflikt.** Tokom poslednjih nekoliko decenija, postalo je prihvatljivo da je tenzija u organizacijama normalna. Iako jedan broj današnjih teoretičara još uvek smatra konflikt disfunkcionalnim za organizaciju, većina ih smatra da je umeren nivo konflikta, ako se njime rukovodi konstruktivno, nužan za održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti. Organizacioni konflikt se danas smatra legitimnim, nezaobilaznim i čak pozitivnim pokazateljem uspešnog upravljanja organizacijom“. Danas se čak smatra da je do određene mere konflikt neophodan za bolju produktivnost. Zapravo, konflikt može biti funkcionalan ako doprinosi kreativnom rešavanju problema ili ostvarivanju organizacionih ciljeva koje ne bi bilo moguće ostvariti bez konflikta. Odsustvo ili prenizak nivo konflikta u organizacijama može dovesti do stagnacije, lošeg odlučivanja i slabije efektivnosti. Sa druge strane, ako se ne kontroliše, organizacioni konflikt može dovesti do disfunkcionalnosti organizacije.

Osnovna hipoteza upravljanja konfliktima u organizaciji je činjenica da premalo konflikta može dovesti do stagnacije, osrednjosti i grupnog razmišljanja, a suviše konflikta može dovesti do dezintegracije organizacije. Umerena količina konflikta, kojim se upravlja na konstruktivan način, je značajna za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti.

Nije svaki konflikt pozitivan za organizaciju. Da li je konflikt dobar ili loš zavisi od vrste konflikta. Potrebno je razlikovati funkcionalni i disfunkcionalni konflikt. Oni konflikti koji podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju performanse su **funkcionalni**, a oni koji sprečavaju dobar rad grupe su **disfunkcionalni** ili destruktivni. ⁴¹⁵

2.2. VRSTE I IZVORI ORGANIZACIONIH KONFLIKATA

Organizacioni konflikt je sukob koji nastaje pod dejstvom organizacionih faktora. Među njima su najznačajniji veličina grupe, tj. organizacije, različitost osoblja, participacija, razlika između linijskih i štabnih delova organizacije, sistem nagrađivanja, međusobna zavisnost resursa i moć.⁴¹⁶

U literaturi o organizacionom ponašanju susrećemo se sa različitim podelama konfliktata. Podela konfliktata se često pravi na osnovu izvora koji su doveli do njih. Konflikti mogu biti rezultat velikog broja izvora, kao što su zadaci, vrednosti, ciljevi itd:

1. **Emotivni konflikt** nastaje kad dva entiteta (pojedince, grupe, organizacije, itd.), dok pokušavaju da zajedno reše problem, postanu svesna da su njihova osećanja po nekim ili svim pitanjima nekompatibilna. Ovaj konflikt se još naziva i **psihološki**.⁴¹⁷
2. **Konflikt interesa** se definiše kao neusklađenost stavova zainteresovanih strana o alokaciji ograničenih resursa. On se događa „kad svaka strana, deleći isto razumevanje situacije, želi drugačije i pomalo nekompatibilno rešenje problema koje uključuje ili međusobnu podelu ograničenih resursa ili odluku o podeli posla za rešenje problema.“⁴¹⁸ Primer konflikta interesa su dva menadžera koji žele mesto direktora filijale.
3. **Konflikt vrednosti** ili **ideološki konflikt** se javlja kad se dva društvena entiteta razlikuju po svojim vrednostima ili ideologijama o određenim pitanjima. Vrlo se često susreće u svakodnevnom životu, npr. između političkih partija ili između onih koji se zalažu za abortus ili genetski inženjering i onih koji se tome suprotstavljaju.
4. **Kognitivni konflikt**⁴¹⁹ nastaje kad dva pojedinca ili grupe, u procesu rešavanja problema, postanu svesni da su njihova razmišljanja, percepcije ili rasuđivanja različita ili suprotna. Ekstremni oblik ovog konflikta je kad dve strane dođu do suprotnih i isključivih zaključaka na osnovu istih podataka.
5. **Konflikt ciljeva** nastaje kad su željeni rezultati dva entiteta protivrečni. Primere ove vrste ciljeva često nalazimo u svakodnevnom životu, kao i u politici, u raspravama između političkih grupa.
6. **Konflikt sadržaja** se događa kad se dva ili više članova organizacije razilaze u mišljenju o svojim zadacima, tj. o osnovnim elementima nekog pitanja ili problema. Strane mogu doći u sukob oko činjenica, metoda za ostvarivanje zajedničkih ciljeva itd. Neki autori⁴²⁰ konflikte ciljeva i konflikte sadržaja tretiraju kao jednu grupu i nazivaju je **konflikt zadataka**.
7. **Konflikt odnosa** se fokusira na međusobne odnose članova organizacije. Oni su obično disfunkcionalni, jer stalna frikcija i međusobne netrpeljivosti umanjuju uzajamno razumevanje, te time sprečavaju izvršavanje organizacionih zadataka.
8. **Konflikt procesa** se odnosi na sukob o načinu na koji se radi posao. Da bi bio funkcionalan, mora se držati na niskom nivou (kao i konflikt zadataka) jer se tako stimuliše diskutovanje o idejama koje dovode do boljih performansi. Sa druge strane, stalne rasprave o tome ko šta i kako radi može dovesti do nesigurnosti i povećati vreme za obavljanje zadataka.

9. **Realni vs. nerealni konflikt.** Realni konflikt su neslaganja oko nekog racionalnog sadržaja, kao što su zadaci, ciljevi, vrednosti i sredstva. Nerealni konflikt se događa kao rezultat nečije potrebe za podizanjem tenzije i isticanjem neprijateljstva. Dok je realni konflikt uglavnom vezan za racionalna neslaganja i organizacione ciljeve, nerealni konflikt su „uglavnom cilj sam po sebi, i imaju malo veze sa ciljevima grupe ili organizacije.“⁴²¹
10. **Institucionalizovani vs. neinstitucionalizovani konflikt.** Institucionalizovani konflikt se događa u situacijama u kojima učesnici slede eksplicitna pravila, ponašaju se na predvidljiv način i stalno su u međusobnom odnosu, kao npr. sukobi između menadžmenta i sindikata ili administrativnog osoblja i proizvodnih radnika. Rasni sukobi uglavnom spadaju u neinstitucionalizovane konflikte, osim npr. što je to bio slučaj u Južnoafričkoj Republici za vreme aparthejda.
11. **Osvetnički konflikt** se javlja u situacijama u kojima strane osećaju potrebu za stalnim i nerešenim sukobom da bi kaznili suparnika. Svaka strana definiše ciljeve delom prema ostvarivanju što veće štete ili problema svom suparniku.⁴²² Sukobi na Bliskom Istoku ili nekadašnji sukobi u Severnoj Irskoj spadaju u ovu vrstu konflikta.
12. **Konflikt pogrešnih percepcija** se odnosi na pogrešnu procenu uzroka (ponašanja, strana ili problema) konflikta.⁴²³ Primer ove vrste konflikta je zaposleni koji nepravedno optužuje svog nadređenog za smanjenje plate ili drugih beneficija, dok je odluku o smanjenju plate doneo menadžer višeg nivoa, uprkos protivljenju šefa koji je želeo da zaštiti radnika.
13. **Pomereni konflikt** se događa ili kad strane u sukobu usmeravaju svoje frustracije ili neprijateljstva na druge entitete (pojedince ili grupe) koji nisu uključeni u konflikt, ili kad diskutuju o sekundarnim, tj. manje važnim pitanjima.⁴²⁴

Postoje još mnogi drugi potencijalni izvori organizacionog konflikta, između ostalih:

1. ličnost – kao što su stavovi i vrednosti, lične osobine ili određene lične potrebe, bolest ili stres
2. grupa – kao što su grupne veštine, neformalna organizacija i grupne norme
3. organizacija – kao što su komunikacija, struktura autoriteta, stil rukovođenja, ponašanje menadžera
4. razlika u godinama – npr. odnos između starijih zaposlenih i mlađih menadžera, gde je iskustvo sa jedne strane a moć sa druge, što može da vodi do konflikta.⁴²⁵

Organizacije se suočavaju i sa spoljnim i sa unutrašnjim izvorima konflikta. Što se tiče spoljnih izvora, konflikti mogu da se kreću od malih sporova koji uobičajeno nastaju u okviru procesa pregovaranja do skupih sudskih bitaka. Unutar organizacija konflikti mogu da idu od neslaganja po pitanju radnog opterećenja do velikih sindikalnih sporova. Bez obzira da li je izvor konflikta unutrašnji ili spoljni, važno je da menadžeri razumeju stilove upravljanja onih kojima upravljaju, jer primena neuspešnih stilova ili strategija rešavanja konflikta mogu dovesti do velikog stresa, napuštanja posla i parnica, što za krajnji rezultat može imati uništenje ukupnog stanja u organizaciji.

Verovatno nijedan proces odlučivanja nije više sklon stvaranju konflikta i nezadovoljstva nego evaluacija performansi. Ne samo što je ego osobe uvučen u taj proces, već se često (svesno i nesvesno) poteže pitanje tzv. organizacione pravde. Organizaciona pravda se odnosi na fer, pravedni i moralni tretman pojedinaca unutar organizacije. Dok je konflikt nešto što nikad neće biti eliminisano iz organizacije, krucijalno je da organizacija obrati pažnju na percipiranu pravdu konflikata. Bez obzira na ishod konflikta i da li je konflikt funkcionalan ili destruktivan, uvek postoje emotivni tragovi nakon završetka konflikta.⁴²⁶

2.3. NIVOI ORGANIZACIONIH KONFLIKATA

Organizacioni konflikt se može podeliti na **intraorganizacioni** (tj. konflikt unutar organizacije) i **interorganizacioni** (tj. konflikt između dve ili više organizacija).⁴²⁷ Intraorganizacioni konflikt se takođe može podeliti na osnovu nivoa (pojedinačni, grupni, itd.) na kojem se javlja. Stoga, možemo govoriti o četiri grupe organizacionog konflikta:

1. Intrapersonalni konflikt

Ova vrsta konflikta se takođe naziva intraindividualni ili intrapsihički. Događa se kad se od člana organizacije traži da izvrši određeni zadatak ili ulogu koja ne odgovara njegovom iskustvu, interesima, ciljevima i vrednostima. Svakodnevno se susrećemo sa ovim oblikom konflikta, na primer kad želimo da kupimo novi par cipela, a znamo da smo u minusu, ili kad smo na dijeti a mami nas veliki sladoled ili čokoladna torta.



2. Interpersonalni konflikt

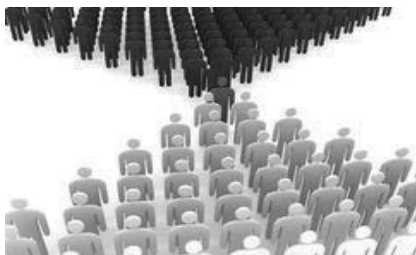
Ovo je konflikt između dva ili više članova organizacije na istim ili različitim hijerarhijskim nivoima ili radnim jedinicama.



3. Intragrupni konflikt

Odnosi se na konflikt među članovima grupe, ili između dve ili više podgrupa unutar jedne grupe, a u vezi sa njenim ciljevima, zadacima, procedurama itd. Ovaj konflikt može nastati i kao rezultat neslaganja između nekih ili svih članova grupe i njenog lidera.





4. Intergrupni konflikt

Ovo je konflikt između dva ili više odeljenja ili grupe unutar organizacije. Primeri ove vrste konflikta su sukobi između administrativnog i proizvodnog osoblja, između proizvodnje i marketinga, između glavnog štaba i lokalnih filijala, kao i između radnika i menadžmenta.

Konflikti koji su klasifikovani prema izvorima takođe mogu da se jave na ova četiri nivoa. Drugim rečima, neslaganja izazvana različitim nabrojanim izvorima se mogu pojaviti u kontekstu pojedinaca, grupe ili više grupa.

2.4. PROCES ODVIJANJA KONFLIKTA

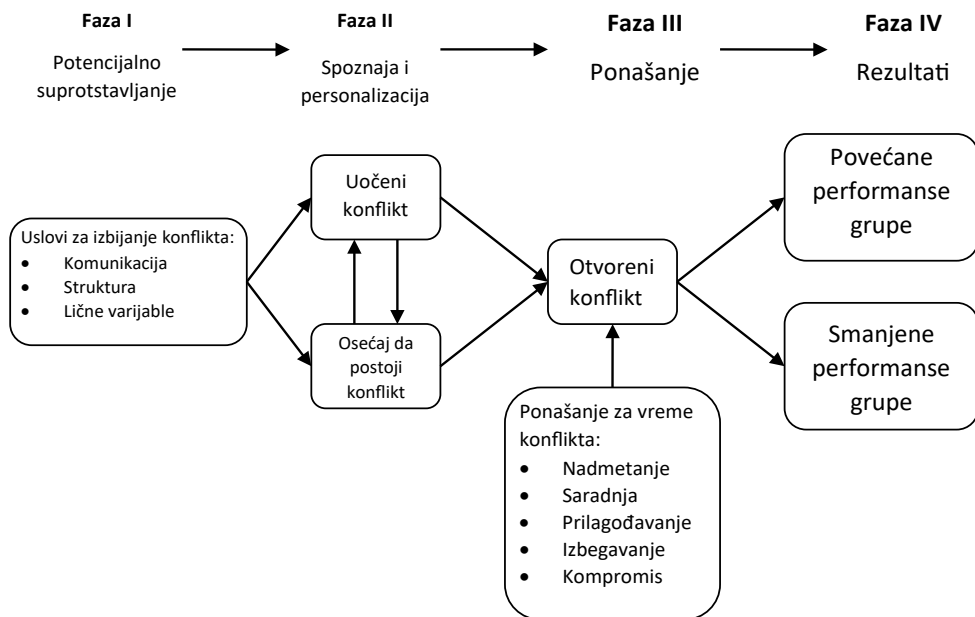
Ljudi na različite načine reaguju na konflikte u organizaciji. Neki prihvate strategiju ignorisanja konflikta i pretvaraju se da on ne postoji, pošto smatraju da zbog zajedničkih ciljeva sukobi ne treba da postoje u organizaciji. Većina ljudi ne voli da bude uvučena u konflikt, pa pribegavaju obraćanju nekom na višem položaju u hijerarhiji. Još jedna moguća reakcija je predaja, tj. popuštanje kad god se pojavi sukob, što se događa kad je nekom više stalo do mira nego do sopstvenih želja i potreba. Jedna od najlošijih reakcija je pasivno-agresivni odgovor, gde se osoba ili grupa složi sa promenom, ali nastavi da radi po svome. Ovi odgovori nisu produktivni načini za rešavanje konflikta.⁴²⁸

Konflikt se odvija kroz četiri faze koje vidimo na slici XIII-1:

1. Potencijalno suprotstavljanje
2. Spoznaja i personalizacija
3. Ponašanje
4. Rezultati⁴²⁹

Naravno, te faze nisu oštro razgraničene i često se prepliću, osim kad se dogodi da pojedinačni događaj izazove sukob među zaposlenima.

Slika XIII-1: Proces odvijanja konflikta



Izvor: Robbins, S. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 450

2.4.1. I faza: Potencijalno suprotstavljanje

Prvi korak u procesu konflikta je prisustvo uslova koji stvaraju priliku za eskalaciju konflikta. Oni ne moraju nužno da dovedu do konflikta, ali jedan od navedenih uslova je neophodan da konflikt nastane. Robins i Džadž (*Robbins and Judge*) su u svrhu pojednostavljenja sve uslove za izbijanje konflikta (a to su u stvari izvori konflikta) podelili u tri grupe: komunikacija, struktura i lične varijable.

Komunikacija. Uslovi vezani za komunikaciju su oni koji dolaze od semantičkih teškoća, nerazumevanja i buke u komunikacionim kanalima. Iako problemi u komunikaciji ometaju saradnju i stimulišu nerazumevanje, oni ipak nisu uzroci svih konflikata. Semantičke razlike, nedovoljna razmena informacija i buka u komunikacionom kanalu su barijere komunikaciji i potencijalni uslovi za razvijanje konflikata. Semantičke razlike dolaze od različitog obrazovanja, selektivne percepcije i neodgovarajućih informacija o drugima. Nekad smo i nedovoljno precizni, pa kažemo npr. „što pre“ a mislimo do kraja radnog dana. Uvek treba da se trudimo da precizno iskažemo ono što očekujemo od druge osobe. Istraživanja pokazuju da se potencijal za konflikt povećava ako ima suviše ili premalo komunikacije, jer je povećanje komunikacije funkcionalno samo do jednog određenog nivoa, nakon čega višak informacija može dovesti do konflikta.

Moramo da naglasimo da je važno ne samo šta kažemo, nego i kako. Ako kolutamo očima, ne gledamo u drugu osobu ili joj okrećemo leđa, i najbolje izabrane reči neće imati pozitivan efekat. Tu su i boja glasa, ritam i intonacija, koji takođe doprinose opštem utisku o onom što govorimo.

Izraz „**struktura**“ u ovom kontekstu uključuje varijable kao što su veličina organizacije, specijalizacija poslova, stepen do kojeg se poslovi rutinski obavljaju, standardizacija zadataka, heterogenost grupe, stilovi upravljanja, sistemi nagrađivanja i stepen međuzavisnosti između grupa. Što je grupa veća i što su poslovi više specijalizovani, veći su izgledi za konflikt. Što je duži radni staž, manje ima mogućnosti za konflikt. Najveći su izgledi za konflikt kad su članovi grupe mlađi i kad se često menja radna snaga.

Najvažnije **lične varijable** su individualni sistem vrednosti i temperament. Istraživanja pokazuju da određeni tipovi ličnosti, npr. osobe koje su autoritarne, vode do potencijalnog konflikta. Razlike u sistemu vrednosti, tj. važnost koju ljudi pridaju slobodi, zadovoljstvu, teškom radu, samopoštovanju, iskrenosti, poslušnosti i jednakosti su među najvažnijim razlozima za konflikt.

Mnogo puta do konflikta dolazi zbog tendencije da pretpostavke predstavljamo kao činjenice.⁴³⁰ Činjenica je nešto što se zaista dogodilo, što postoji ili je istina, dok je pretpostavka nešto što se uzima kao istinito bez dokaza.

2.4.2. II faza: Spoznaja i personalizacija

Ako uslovi iz prve faze stvore frustraciju, tada se potencijal za sukob realizuje u drugoj fazi. Navedeni uslovi vode do konflikta jedino ako je jedna ili više strana svesna konflikta. Kao što je ranije rečeno, potrebna je **percepcija** da bi konflikt postojao. Stoga, jedna ili više strana mora biti svesna uslova koji dovode do konflikta. Ipak, uočeni konflikt ne znači da je on postao ličan. Možemo biti svesni da postoje neslaganja između nas i kolege, ali to ne mora da poveća tenziju i ne mora da promeni naše raspoloženje prema tom kolegi. Na ovom nivou, kad učesnici počnu da osećaju sukob, postaju i emotivno uključeni, tj. osećaju nervozu, tenziju, frustracije ili neprijateljstvo.

Emocije su veoma važne u svakom konfliktu.⁴³¹ Postoje iste predrasude protiv emocija i protiv konflikta, jer da bismo bili u konfliktu, moramo biti i emotivno nabijeni. To je naročito tačno u radnom okruženju, gde organizacione norme eksplicitno ili implicitno određuju kako treba da se osećamo (i kako da izrazimo te emocije). Definišući emocije, možemo reći da se one sastoje iz tri osnovne komponente: bihejvioralna/komunikativna, fiziološka i kognitivna. Bihejvioralna komponenta (ponašanje) je način na koji se izražava emotivno iskustvo (da li vičemo, ćutimo itd.); fiziološka komponenta je telesno iskustvo emocije (npr. plač); kognitivni element emocije je uloga uma u emotivnom iskustvu (naš stav o onom što nam se dešava). Osim ove tri komponente, emocije treba da se posmatraju i kao društvene pojave. Značenje emotivnih iskustava i izražavanje emocija su u velikoj meri određeni društvenim i kulturnim vrednostima, verovanjima i uobičajenim ponašanjem. U različitim kulturama ljudi više ili manje izražavaju svoje emocije i koriste različite manifestacije istih emocija.

Smatra se da je u razumevanju organizacionog konflikta krucijalna činjenica da kognitivna interpretacija situacije (npr. procena) određuje koju će emociju osoba osetiti. Između ostalog, to nam govori da će nečije predrasude ili tendencije ka davanju osobina uticati na prirodu sukoba i čovekovu emotivnu orijentaciju prema njemu.⁴³²

Konflikt je emotivno definisan u smislu okruženja i značenja kojeg ima za sukobljene strane, kao i strategijske opcije koje strane imaju da bi rešile konflikt. Potreban je neki događaj kao okidač konflikta i pratećih emocija. U toku konflikta emocije će biti različitog intenziteta, pa će tako uticati na sam proces konflikta. Osim toga, intenzitet emocija se može razlikovati za sukobljene strane. Sukob takođe uključuje i osećaj morala uključenih strana. Procena događaja kao dobar/loš ili pravedan/nepravedan se zasniva na našem sistemu vrednosti i određuje našu orijentaciju prema pitanjima u konfliktu, a postajemo emotivni zato što je u pitanju nešto što ima veze lično s nama. Još jedna važna uloga emocija u konfliktu je određivanje odnosa sukobljenih strana. Glavni elementi odnosa su moć i društveni status. Kad neko oseti da je njegova moć (i/ili društveni status) prema drugoj osobi dovedena u pitanje, verovatno će doći do konflikta.

2.4.3. III faza: Ponašanje

Treća faza konflikta se odvija kad se članovi organizacije uključuju u aktivnosti koje imaju za cilj sprečavanje ostvarivanja ciljeva ili interesa druge strane. Te aktivnosti moraju biti namerne, tj. mora postojati svesna namera da se frustrira druga strana. U tom momentu konflikt postaje otvoren. Otvoreni konflikt se javlja kao čitav niz ponašanja, od suptilnih, indirektnih i visoko kontrolisanih oblika ometanja, do direktne, agresivne, nasilne i nekontrolisane borbe.

U ovoj fazi se započinje većina ponašanja kojim ljudi izlaze na kraj sa konfliktom, a to su nadmetanje, saradnja, izbegavanje, prilagođavanje i kompromis.⁴³³ Ovi stilovi će biti detaljnije objašnjeni kasnije u delu Upravljanje konfliktima u organizacijama.

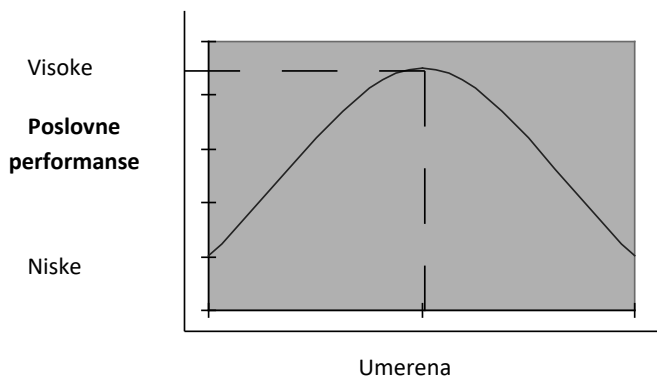
2.4.4. IV faza: Rezultati

Kao što je ranije pomenuto, rezultati konflikta mogu biti konstruktivni i destruktivni.

Konstruktivni konflikt. Dok otvoreni i nasilni sukob uglavnom ne može imati dobre posledice, umeren nivo konflikta može poboljšati performanse grupe (slika XIII-2). Nizak nivo performansi postoji kad je količina konflikta niska ili visoka. Sa umerenom količinom konflikta može se dostići optimalan nivo poslovnih performansi. Konflikt je konstruktivan kad poboljšava kvalitet odlučivanja, kad stimuliše zainteresovanost i radoznalost članova grupe, kad obezbeđuje sredstvo putem kojeg će se problemi i tenzija rešiti i kad stvara okruženje samovrednovanja i promene. Konflikt može poboljšati kvalitet odlučivanja u slučaju da dozvoli da se čuju sva mišljenja, naročito onih članova grupe koji su u manjini.

Primer kompanije koja je imala premalo funkcionalnog konflikta je Dženeral Motors (*General Motors*). Mnogi od problema ove kompanije, od kasnih 1960-ih do kasnih 1990-ih godina mogu se naći u odsustvu funkcionalnog konflikta. Kompanija je zapošljavala i unapređivala radnike koji su bili lojalni do nivoa da nikad nisu dovodili u pitanje aktivnosti kompanije. Menadžeri su uglavnom bili homogena grupa: beli muškarci odrasli na srednjem zapadu SAD koji su se opirali promenama – radije su se osvrtni za prošlim uspesima nego da gledaju napred ka novim promenama. Bili su uvereni da će ono što je dobro funkcionisalo u prošlosti nastaviti da ima uspeha u budućnosti.

Slika XIII-2: Odnos između količine konflikta i poslovnih performansi



Izvor: Rahim, M. A. (2011), *Managing Conflict in Organizations*, fourth edition, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, p. 49

Količina konflikta Jahu! (*Yahoo!*) je još jedna kompanija koja je imala probleme zbog premalo funkcionalnog konflikta. Nastao 1994. godine, do 1999. Jahu! je postao jedan od najznačajnijih brendova na internetu. A onda je došlo do ogromnog pada akcija „*dot.com*“ kompanija. U proleće 2001. godine Jahuove akcije su pale za 92% od rekordne cene. Tada je izašao na videlo njihov najveći problem, a to je bila nesposobnost reakcije na promene zbog odsustva funkcionalnog konflikta. Menadžeri i zaposleni su se suviše dobro osećali jedni sa drugima da bi menjali *status quo*, a to je ograničavalo pojavu i kretanje novih ideja. Izvor problema je bio generalni direktor kompanije, Tim Kugl (*Tim Koogle*), koji je uspostavio atmosferu u kojoj je konfrontiranje bilo nepoželjno. Tek kad je umesto Kugla došao drugi direktor, kompanija je počela da rešava svoje probleme.⁴³⁴

Destruktivni konflikt. Nekontrolisano sukobljavanje dovodi do nezadovoljstva, koje podriva zajedničku bazu u grupi i kasnije vodi do njenog uništenja. Među nepovoljnim posledicama sukoba su lošija komunikacija, smanjenje grupne povezanosti, i podređivanje ciljeva grupe borbi između njenih članova. Kao ekstreman rezultat se može javiti privremena obustava rada organizacije ili čak potpuno raspadanje grupe. Kao primer imamo poznatu njujoršku advokatsku firmu, Ši i Guld (*Shea & Gould*), koja se raspala zato što 80 partnera jednostavno nije moglo da se složi.⁴³⁴

Stvaranje konstruktivnog konflikta. Podsticanje konflikta u organizacijama je pravi izazov. Osnovna karakteristika kompanija koje to uspešno rade je da nagrađuju neslaganje i kažnjavaju one koji izbegavaju konflikt. Jedan od najvećih izazova za menadžere je da pravilno reaguju kad čuju vesti koje ne žele da čuju. Kompanija Volt Dizni (*Walt Disney Company*) ohrabruje velike, nekontrolisane i bučne sastanke da bi stvorili frikciju i stimulisali stvaranje kreativnih ideja. Hjulit-Pakard (*Hewlett-Packard*) nagrađuje one koji slobodno iskazuju svoje ideje, čak i u slučajevima kad menadžment odbija te ideje. IBM takođe ima formalni sistem koji nagrađuje neslaganje. Zaposleni mogu nekažnjeno doводити u pitanje odluke svojih šefova. Grupa Rojal Dač Šel (*Royal Dutch Shell Group*), Dženeral Električ (*General Electric*) i Anhojzer-Buš (*Anheuser-Busch*) u proces odlučivanja uključuju timove koji treba da preispitaju odluke i daju argumente u korist jedne i druge opcije, i na taj način dolaze do alternativa koje ranije nisu bile razmatrane.

Kompanija Ameriken ekspres (*American Express*)⁴³⁵ ima šest načina za stvaranje konstruktivnog konflikta. Kao prvo, razvijanje kulture učenja, promene i prihvatanja, u kojoj se vrednuju pokušaji, a ne uspesi. Takođe, menadžeri i vlasnici traže drugačija mišljenja, umesto da očekuju povlašđivanje zaposlenih. To postižu i pokazivanjem poverenja u zaposlene. Oni redovno organizuju brejnstorming, gde nema loših ideja. Kad učesnici u konfliktu počnu da napadaju jedni druge na ličnom nivou, menadžeri insistiraju da se diskutuje o pitanjima, a ne o ličnostima. I na kraju – razvijanje samopouzdanja. Iako ljudi često izbegavaju konflikt jer im izaziva neprijatnost, treba da se naviknemo da je on svakodnevna pojava i da odbijanje ne treba da shvatamo lično.

Osnova konstruktivnog konflikta je dobar protok informacija među zaposlenima. Informacije se u kompaniji prenose formalnim i neformalnim putevima interne komunikacije. Dobra interna komunikacija je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima.

3. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U ORGANIZACIJI

„Onaj ko nauči da se suprotstavi a da ne bude neprijatan, naučio je najvažniju tajnu diplomatije.“

Robert Istabruk (Robert Eastabrook)

Kao što smo istakli na prvim stranicama ovog udžbenika, komuniciranje ima veliki značaj u današnjem poslovanju. Komuniciranje ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava poslovne odnose. Kao što dobra i uspješna komunikacija može povećati profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti. Videli smo da je neodgovarajuća komunikacija jedan od glavnih uzroka konflikta u organizaciji. Prvi korak u stvaranju dobre poslovne klime, kao i u rešavanju konflikta ako je do njega već došlo, je uspješna interna komunikacija.

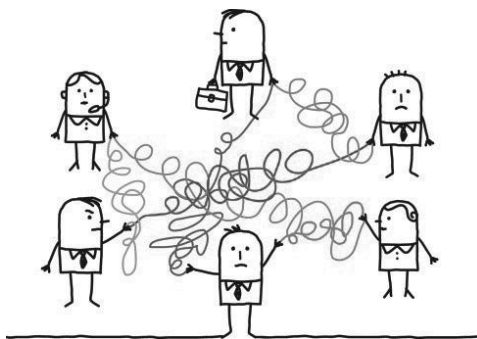
3.1. BARIJERE U INTERNOJ KOMUNIKACIJI

Interna komunikacija je veoma složen proces. Ona je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije.

Postoji veliki broj faktora koji mogu da ugroze komunikaciju, a time i da dovedu do konflikta. Ovo su najvažniji:⁴³⁶

- ♦ **Filtriranje** – nastaje kad pošiljalac namerno predstavlja informaciju na takav način koji će se primaocu više dopasti, npr. kad zaposleni koji se plaši da prenese lošu vest kaže šefu nešto što šef želi da čuje umesto istinitih informacija. Glavna determinanta filtriranja je broj nivoa u organizacionoj strukturi. Što ima više vertikalnih nivoa, to ima više mogućnosti za filtriranje, iako ova pojava nije ograničena samo na komunikaciju između pripadnika različitog statusa.
- ♦ **Selektivna percepcija** se događa kad u procesu komunikacije primalac čuje i vidi stvari na selektivan način, bazirano na njegovim potrebama, motivaciji, iskustvu, okruženju i drugim ličnim karakteristikama. Primalac takođe projektuje svoje interese i očekivanja na komunikaciju dok je dešifruje.
- ♦ **Previše informacija** – Uz veliki broj imejlova, faksova, telefonskih poziva, sastanaka, kao i uz potrebu stalnog profesionalnog usavršavanja, vrlo često se dogodi da dođe do viška informacija, što je veliki problem interne komunikacije. Kad dobijamo suviše informacija, događa se da selektujemo informacije, ignorišemo ih, previdamo ili zaboravljamo, što sve rezultira u gubitku informacija i neuspešnoj komunikaciji.

- ♦ **Polne razlike** – Muškarci i žene koriste govor iz različitih razloga. Prema Robinsu i Džažu, muškarci koriste govor da naglase status, dok ga žene koriste da razviju međusobnu vezu. Stoga je za mnoge muškarce konverzacija uglavnom sredstvo održavanja nezavisnosti i hijerarhijskog statusa. Za mnoge žene, konverzacija je pregovaranje kojim traže bliskost i podršku.
- ♦ **Emocije** – Kako se ljudi osećaju u vreme primanja informacije će uticati na njenu interpretaciju. Ista poruka primljena u momentu kad smo ljuti ili tužni ima različiti efekat od onog kad smo dobro raspoloženi. Ekstremna osećanja će sigurno ometati komunikaciju, jer smo tada najviše skloni da zanemarimo racionalno i objektivno razmišljanje i rukovodimo se emotivnim procenama.
- ♦ **Jezik** – Reči znače različite stvari različitim ljudima. Starost, obrazovanje i kulturno okruženje su najvažniji faktori koji utiču na jezik koji osoba govori i definicije koje daje rečima. U kompanijama, zaposleni obično dolaze iz različitih okruženja. Osim toga, grupisanje zaposlenih u odeljenja stvara specijaliste koji razvijaju sopstveni žargon nerazumljiv drugim ljudima. Postojanje vertikalnih nivoa u organizaciji može takođe stvoriti jezičke probleme, jer jedna reč može imati različito značenje za top menadžera i za nižeg menadžera ili radnika u proizvodnji.



Postoje dva suprotna ekstrema koji se javljaju kao neki od problema interne komunikacije. To su *manjak informacija* i *previše informacija*. Optimum se nalazi negde između premalo i previše informacija. Zaposleni će biti nezadovoljni ako nemaju dovoljno potrebnih informacija koje su važne za efikasno obavljanje posla. Ali isto tako, suviše nepotrebnih informacija dovodi do zbunjenosti i smanjenja motivacije, te zaposleni postaju nezadovoljni poslom. Nasuprot tome, optimalna količina informacija dovodi do maksimalnog zadovoljstva zaposlenih. Ne samo da zadovoljan radnik radi više i bolje, nego dobra komunikacija štedi vreme koje se može iskoristiti za posao koji radnik obavlja na svom radnom mestu, a sve to vodi ka povećanoj produktivnosti.⁴³⁷



Kao što je pomenuto, jedan od razloga za probleme u komunikaciji može biti i suviše nepotrebnih informacija, do čega je doveo rapidan napredak tehnologije. Danas zaposleni često dobijaju ogromne količine informacija sa kojima ne mogu da se izbore. Osim toga, zaposleni moraju da rade sa mnogo većim količinama podataka nego pre nekoliko decenija zbog toga što se poslovno okruženje stalno menja i kompanije se sve više trude da budu konkurentne. To dovodi i do većeg stresa, posebno zbog toga što su zaposleni stalno dostupni i ne mogu da naprave ravnotežu između posla i privatnog života.

Naravno, uticaj komunikacije na produktivnost će zavisiti od posla koji se obavlja i korisnosti primljenih informacija. Zbog toga dolazi do situacija da reorganizacija komunikacije u kompaniji može imati pozitivne rezultate u nekim delovima kompanije, dok u drugim može dovesti do smanjenja produktivnosti.

3.2. STRUKTURA KONFLIKTA

Da bismo uspešno rešili konflikt, moramo razumeti njegovu *strukturu*. Govorimo o šest karakteristika konflikata.⁴³⁸

1. **Međuzavisnost.** Koliko su strane u konfliktu potrebne jedna drugoj da bi sarađivale, da bi obezbedile resurse ili da bi zadovoljile svoje potrebe? Ako je velika međuzavisnost, onda će troškovi nerešenog problema verovatno takođe biti visoki. Kad ne bi bilo nikakve međuzavisnosti, onda konflikt ne bi ni postojao. Po definiciji, konflikt se javlja samo između ljudi koji su potrebni jedni drugima i koji ne mogu jednostavno da napuste međusobni odnos bez negativnih posledica.
2. **Broj zainteresovanih strana.** Koliko je strana (pojedinaца ili grupa) zainteresovano za rešavanje konflikta? Što je veći broj zainteresovanih strana, a naročito ako se radi o grupama, teže će doći do rešenja konflikta.
3. **Predstavljanje drugih.** Da li strane predstavljaju interese drugih ljudi (*eng. constituents*) koji nisu direktno uključeni u sam proces rešavanja konflikta? Mnogo je lakše doći do rešenja problema ako govorimo samo u svoje ime i nismo u obavezi da zadovoljavamo druge koji nisu prisutni.
4. **Autoritet pregovarača.** Ako se strane sastoje od više od jednog pojedinca, da li osoba ili tim koji predstavlja interese te organizacije ili odeljenja imaju autoritet da daju ustupke drugoj strani ili da dođu do kreativnog rešenja bez potrebe da dobiju odobrenje od svojih pretpostavljenih ili drugih zainteresovanih? Ako pregovarač ima autoritet za donošenje odluka, onda će biti mnogo lakše i brže da se dođe do rešenja.
5. **Hitnost.** Da je nužno rešiti problem što je brže moguće ili ima vremena da se razgovorom dođe do najboljeg rešenja? Što je manje vremena za rešenje problema, manja je verovatnoća da će dogovor dovesti do konsenzusa.
6. **Kanali komunikacije.** Da li strane razgovaraju licem u lice u istoj prostoriji? Ili komuniciraju putem telefona ili interneta? Najbolja i najbrža rešenja uglavnom dolaze kad su obe strane u isto vreme na istom mestu prilikom pregovora.

Prema jednom istraživanju, menadžeri kod kojih postoji veliki pritisak za što bržim rešenjem konflikta u najvećem broju slučajeva zaobilaze medijaciju, već koriste autokratske procedure (kontrolisanje ishoda pregovaranja i samog procesa pregovaranja).⁴³⁹ Ovakve procedure rešavanja konflikta će česće dovesti do pat pozicije u kojoj se odustaje od pregovora. Kultura je jedan od faktora koji određuju kako pregovarači reaguju na različite taktike rešavanja konflikta. Takođe, što je manje verovatno da će se strane u konfliktu ponovo susresti, veća je verovatnoća da će menadžer upotrebiti autokratske strategije rešavanja konflikta.

Prema jednoj teoriji,⁴⁴⁰ ključ transformacije konflikta delom leži u složenosti konflikta. Složenost je funkcija broja učesnika i broja pitanja uključenih u konflikt. Što je konflikt složeniji, ima više potencijala za kreativnu, konstruktivnu transformaciju. Ako je sklop konflikta suviše jednostavan, strane neće biti dovoljno motivisane da ga transformišu. U takvim situacijama je potrebno uključiti dodatne učesnike ili istaknuti nove probleme da bi konflikt postao složeniji. Na primer, ako je zaposleni odbijen za učestvovanje u projektu iako je visoko kvalifikovan, on se neće dalje baviti tim pitanjem dok ne shvati da bez tog projekta neće moći da dobije bonus. Ipak, složenost je prihvatljiva do određenog nivoa, jer ljudski um može uspešno da obrađuje samo oko sedam kognitivnih elemenata, npr. četiri problema/cilja i tri učesnika. Ako ima više od sedam elemenata, konflikt postaje preširok pa učesnici u svom umu pojednostavljaju situaciju i ignorišu neke elemente. U svojoj krajnosti, ovakvo pojednostavljivanje dovodi do toga da se ljudi gledaju kao dobri ili loši, problemi kao crni ili beli, ideje kao prave ili pogrešne. To se takođe događa i kad su emocije u konfliktu previše intenzivne. Konačni cilj je ravnoteža između složenosti i jednostavnosti.

3.3. MERENJE KONFLIKTA

Rahim je osmislio dva instrumenta za merenje intenziteta intrapersonalnog, intra-grupnog i intergrupnog konflikta i pet stilova ponašanja u konfliktima sa nadređenima, podređenima i kolegama. Ovi instrumenti mogu da se koriste u proceni stanja u organizaciji, obuci menadžmenta i istraživanjima.

- ♦ ROCI-I: Rahimov inventar organizacionog konflikta – I (*Rahim Organizational Conflict Inventory – I*) služi za merenje tri nezavisne dimenzije organizacionog konflikta: intrapersonalnu, intragrupnu i intergrupnu.
- ♦ ROCI-II: Rahimov inventar organizacionog konflikta – II (*Rahim Organizational Conflict Inventory – II*) se koristi za merenje pet nezavisnih dimenzija stilova ponašanja u interpersonalnom konfliktu sa nadređenima, podređenima i kolegama. Ovaj instrument se može koristiti u određivanju ranije pomenute integrativne i distributivne dimenzije stilova ponašanja u konfliktu.

ROCI-I i II se formiraju na osnovu ankete koju ispunjavaju članovi organizacije. Ova dva instrumenta se mogu modifikovati da bi se izmerio konflikt u specifičnoj grupi, ili da se izmeri percepcija člana organizacije kako njegov šef rešava konflikt sa zaposlenima. Koriste su u istraživanju odnosa između stilova ponašanja u konfliktu i ličnosti, organizacione klime, efektivnosti, premora na poslu, zadovoljstva poslom, organizacionog nivoa, obrazovanja itd.

3.4. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM

Iako se obično kaže da je konflikt funkcionalan za organizaciju, veliki broj organizacija se još uvek ograničava na rešavanje konflikta, smanjenje ili minimizovanje. Fokus konflikt menadžmenta nije *rešavanje* konflikta, već *upravljanje* konfliktom. Upravljanje različitim vrstama organizacionog konflikta uključuje sledeće:

- ♦ Upravljanje intrapersonalnim konfliktom uključuje usklađivanje individualnih ciljeva i očekivanih uloga na poslu sa potrebama zadataka i odgovornostima zaposlenog da bi se optimizovalo ostvarivanje individualnih i organizacionih ciljeva.
- ♦ Upravljanje interpersonalnim konfliktom uključuje osposobljavanje članova organizacije da nauče pet stilova ponašanja u konfliktu da bi koristili odgovarajući stil u različitim situacijama.
- ♦ Upravljanje konfliktom unutar grupe uključuje učenje uglavnom integrativnog stila ponašanja sa drugim članovima organizacije, tako da se njihova energija, stručnost i resursi kanališu ka stvaranju i/ili ostvarivanju ciljeva grupe.
- ♦ Na nivou konflikta između dve ili više grupa, konflikt menadžment uključuje uglavnom učenje integrativnog stila, tako da se energija, stručnost i resursi članova sukobljenih grupa usmeravaju ka sinergetskim rešenjima zajedničkih problema ili ostvarivanju organizacionih ciljeva.⁴⁴²

Ove definicije impliciraju da upravljanje konfliktom ne mora nužno da znači njegovo smanjenje ili eliminisanje.

Upravljanje organizacionim konfliktom uključuje dijagnozu i intervenisanje u konfliktu. Odgovarajuća dijagnoza treba da uključi merenje količine konflikta, stilove ponašanja u konfliktu, izvore konflikta i efektivnost. Intervencija je potrebna ako postoji premalo ili previše organizacionog konflikta i ako se ne koristi odgovarajući stil ponašanja u određenoj situaciji.

3.4.1. Stilovi upravljanja konfliktima

U literaturi o organizacionom ponašanju nalazimo na pet načina ponašanja u konfliktima. Koriste se dve dimenzije (briga za sebe i briga za druge) da bi se ponašanje ljudi u konfliktu klasifikovalo na pet stilova. Prva dimenzija objašnjava stepen (visok ili nizak) do kojeg osoba pokušava da zadovolji sopstvene potrebe i interese. Druga dimenzija govori koliko osoba želi da zadovolji interese drugih. Kombinacijom dve dimenzije dobijamo matricu kao na slici XIII-3. Stilovi upravljanja konfliktom, tj. ponašanja u konfliktima su:

1. **Saradnja (integrativni stil):** visok nivo brige za sebe i za druge

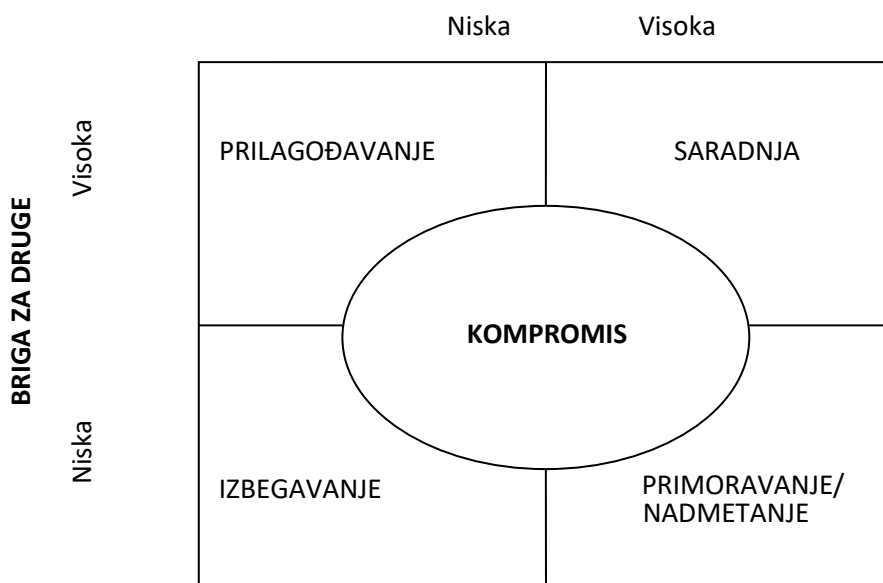
Ovaj stil se naziva rešavanje problema. Uključuje saradnju između sukobljenih strana, tj. otvorenost, razmenu informacija i analiziranje razlika da bi se došlo do rešenja koji je prihvatljivo za obe strane. Preduslovi za rešavanje problema su otvorena komunikacija

kojom se prevazilaze nesporazumi i analiziranje uzroka konflikta. Ovaj stil se uspešno koristi kod složenih problema, kad jedna strana ne može samostalno da reši problem i kad je potrebna sinteza ideja da bi se našlo bolje rešenje problema. Vrlo je važan kod osmišljavanja organizacione strategije, dugotrajnog planiranja itd.

2. **Prilagođavanje:** velika briga za druge, mala za sebe

Ovaj stil predstavlja pokušaj da se razlike između strana prikažu što manjima i da se naglase sličnosti da bi se zadovoljili interesi druge strane. U ovom stilu nalazimo elemente žrtvovanja sopstvenih interesa; on može poprimiti oblik velikodušnosti ili čak poslušnosti drugoj strani. Može da se koristi kad nam nisu dobro poznata pitanja uključena u konflikt, kad je druga strana u pravu ili kad je problem mnogo važniji za suprotnu stranu. Ovaj stil može da se koristi i kad smo u slabijoj poziciji, ili kad smo voljni da damo ustupke da bismo kasnije dobili nešto drugo zauzvrat.

Slika XIII-3: Dvodimenzioni model stilova ponašanja u konfliktima



Izvor: Rahim, M. A. (2011), *Managing Conflict in Organizations*, fourth edition, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, p.27, adaptirano iz Rahim, A. & Bonoma, T. V. (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention," *Psychological Reports*, No. 44, p. 1327

3. **Nadmetanje (dominirajući stil):** velika briga za sebe, mala za druge

Ovaj stil se još naziva primoravanje i karakteriše ga *win/lose* orijentacija. Dominantne osobe čine sve da ostvare svoje ciljeve, što je često na račun interesa drugih. Ovaj stil je pogodan kad su pitanja iz konflikta važna za nas, ili kad bi nepovoljna odluke suprotne strane mogla biti štetna za nas. Treba da ga koriste menadžeri kad se radi o rutinskim stvarima ili se zahteva brza odluka, ili kad rade sa upornim/agresivnim ili manje stručnim zaposlenima. Ovom pristupu odgovaraju pretnje, kažnjavanje i zastrašivanje.

4. **Izbegavanje:** nizak nivo brige za sebe i za druge

Ovaj stil predstavlja povlačenje iz konfliktne situacije ili odlaganje problema do „boljeg momenta“. Pošto izbegavaju konfrontaciju i rešavanje problema, takve osobe ne uspevaju da zadovolje svoje interese, kao ni tuđe. Ovaj stil treba koristiti kad se radi o trivijalnim pitanjima, ili kad postoje potencijalni disfunkcionalni efekti sukobljavanja sa drugom stranom.

5. **Kompromis:** prosečna briga za sebe i za druge

Kod kompromisa obe strane treba da se nečega odreknu da bi došle do uzajamno prihvatljive odluke. Kompromis može značiti podelu „na pola“ ili razmenu ustupaka. Koristi se u slučajevima kad su ciljevi sukobljenih strana uzajamno isključivi ili kad su strane jednako moćne (npr. zaposleni i menadžment).

3.4.2. Etika u upravljanju konfliktima

Ne postoje precizna pravila i načini za etičku upotrebu konflikta u organizacijama. Da li je neko ponašanje moralno ili zavisi uglavnom od situacije. Rahim⁴⁴³ navodi kriterijume koji se koriste da se odredi da li je neki stil ponašanja odgovarajući u datoj situaciji:

- ♦ Doprinos zajedničkim ciljevima organizacije
- ♦ Zadovoljenje društvenih potreba
- ♦ Ispunjenje moralnih normi organizacionih članova.

Integrativni stil je najprihvatljiviji u svim situacijama jer sve učesnike tretira sa maksimumom poštovanja.

3.4.3. Praktični saveti za upravljanje konfliktima na radnom mestu

Da bismo uspešno rešili konflikt u organizaciji, najpre moramo da odgovorimo na ovih šest pitanja:⁴⁴⁴

1. **Kako se konflikt ispoljava?** Što pre vidimo ove znakove, tj. simptome konflikta, pre ćemo moći da intervenišemo i rešimo problem. Neki znakovi konflikta su vrlo očigledni, npr. svađe između kolega ili sastanci između menadžera i zaposlenih koji se završavaju zategnutim odnosima. Sa druge strane, neki ljudi vrlo vešto prikrivaju svoja negativna osećanja, pa je na izgled sve u najboljem redu. Još neki znakovi konflikta su pad motivacije, promene ponašanja (npr. povremena dobacivanja i jetke primedbe kolegama), pad produktivnosti, povećan broj odsustvovanja s posla zbog bolovanja i drugih razloga, odgovori u anketama zaposlenih pokazuju nezadovoljstvo.
2. **Ko je uključen u konflikt?** Lako je dati odgovor na ovo pitanje ako imate dobre odnose sa kolegama. Da li razgovarate o problemima ili se oslanjate na „šesto čulo“? Učesnici mogu biti pojedinci (konflikt između zaposlenih i konflikt između menadžera i zaposlenih) i grupe (konflikt između timova i konflikt između većih grupa zaposlenih i menadžera).

3. **Šta je uzrok konflikta?** Uzroci često mogu biti sakriveni. Tek kad jednom otkrijete uzrok, moći ćete da vidite i šta su pozicije, a šta stvarni interesi uključenih strana. Već smo pominjali moguće uzroke konflikta, npr. loš menadžment, nejednako postupanje prema svim zaposlenima, nejednake mogućnosti za napredovanje itd. Ove pojave mogu biti direktni uzroci konflikta, a mogu biti i latentni, pa je potreban povod da oni izbiju na površinu. Ti povodi mogu biti npr. osobine ličnosti zaposlenih, naše želje i očekivanja koje se menjaju sa vremenom, nerešeni problemi iz prošlosti ili preopterećenje na poslu. Primer je ako menadžer odredi smene koje zaposlenima onemogućavaju da vode decu u vrtić na vreme ili ako menadžer zahteva od zaposlenog da ostane prekovremeno bez ranijeg upozorenja.
4. **Kako možete da upravljate konfliktom?** Treba da osmisлите strategiju za rešenje konkretnog problema. Ona treba da uključi procedure i tehnike, npr. procedure za smanjenje besa, za poboljšanje komunikacije itd. Nekad je dovoljan neformalan razgovor sa zaposlenim da se reši problem, dok je nekad potrebna i pomoć sa strane u slučaju ozbiljnijeg problema. Zaposleni moraju da znaju kome mogu da se obrate u slučaju problema i da će se njihove brige uvek uzeti za ozbiljno.
5. **Da li vam je potrebna pomoć?** Nekad zaposleni ne mogu sami da reše konflikt, nego im je potrebna pomoć kolega ili menadžera, u vidu medijacije, arbitraže ili pomirenja. Kod arbitraže nezavisna treća strana donosi odluku koja je obavezujuća za sve uključene strane, dok medijator pomaže stranama u konfliktu da sami dođu do rešenja. Medijator koristi različite tehnike koje pomažu razvijanju samog procesa, da navede strane u konfliktu da se dogovore.
6. **Kako možete da sprečite pojavu konflikta u budućnosti?** U radnom okruženju treba da stvorimo trajnu klimu uzajamnog poverenja i poštovanja između svih zaposlenih, uključujući i menadžere. S obzirom na to da kao pojedinci imamo različite poglede na svet, a time i na obavljanje poslova, normalno je da i u takvoj atmosferi dođe do nesuglasica. Dve osnovne stvari treba da imamo na umu:
 - ♦ Zaštititi dostojanstvo svih uključenih strana. Lako je izgovoriti nešto zbog čega bismo se kasnije kajali. Zato uvek treba da odvojimo ljude od problema i da se zapitamo kako možemo da izrazimo svoj problem, a da pri tome ne vredamo druge.
 - ♦ Slušati druge (ali stvarno). Treba da saslušamo druge bez donošenja sudova unapred i bez obzira na to da li se slažemo sa njihovim mišljenjem ili ne. Potrudimo se da shvatimo zašto druga osoba istu situaciju vidi na drugačiji način. Svi smo mi pojedinci za sebe, sa različitim obrazovanjem, vaspitanjem, iskustvima i načinima gledanja na svet.⁴⁴⁵

3.4.4. Četiri koraka u upravljanju konfliktima

Na kraju ovog dela, pogledajmo konkretne korake za rešavanje konflikta, kako na radnom mestu, tako i u drugim situacijama.⁴⁴⁶

Pre nego što se pozabavimo rešavanjem neprijatne situacije, prvo treba da odredimo da li nam je ta konkretna situacija važna ili ne, kao i da procenimo mogućnost poboljšanja odnosa. Iako naravno treba da se trudimo da imamo dobre odnose sa svima sa kojima radimo, nema svrhe da gubimo mnogo vremena rešavajući situaciju koja nam nije ni važna ili koja će trajati vrlo kratko, kao što bi na primer bilo neslaganje sa drugim članom tima koji je došao samo kao zamena za drugog kolegu koji je bolestan nekoliko dana. Takođe, treba da budemo iskreni prema sebi i da vidimo da li smo možda mi uzrok problema.

Važnost izvinjenja

Kad znamo da smo uradili nešto loše, jako je važno da se izvinimo, kao i da to bude iskreno i na vreme. Iskreno izvinjenje može da popravi i najveće probleme među kolegama.

Na primer, krivimo kolege što nemamo vremena za porodicu, a zapravo ne znamo kako da delegiramo, tj. deo radnih zadataka prenosimo na podređene kolege zato što mislimo da oni to ne mogu da urade tako dobro kao mi. Pri tome treba da uvidimo koji su naši motivi u toj situaciji, tj. zašto se ponašamo (i osećamo) tako kako se ponašamo.

Korak 1: Procenite činjenice

Suprotstavljeni ljudi obično imaju potpuno različitu percepciju iste situacije. Zamislite samo da gledate utakmicu sa nekim ko navija za drugi tim. Ako dođe do penala, dva navijača će imati potpuno suprotno mišljenje o njegovoj opravdanosti. Važno je da jasno znamo šta je to što zaista želimo, a isto tako da pokušamo da se stavimo u poziciju druge osobe.

Svaki od učesnika konflikta treba da razume činjenice na kojima se zasniva pozicija druge osobe, kao i šta je za drugu osobu važno u datoj situaciji. Komunikacija je ovde ključni korak. Takođe, učesnici treba da razmisle šta ih je navelo da situaciju shvate na određen način. Možda su ranija iskustva uzrok problema. Na primer, nova zaposlena je vrlo burno reagovala kad su je zamolili da ostane prekovremeno, iako se radilo samo o sat vremena. Uzrok je bio to što je u prethodnoj kompaniji bilo uobičajeno da zaposleni rade do duboko u noć, što je bilo vrlo malo plaćeno.

Korak 2: Suočite se sa emocijama

Učesnici u konfliktnim situacijama često doživljavaju jake emocije. Emocije se danas smatraju integralnim delom naših kognitivnih procesa. One mogu imati pozitivan ili negativan efekat na rešavanje konflikta, zavisno od toga kako njima rukovodimo.⁴⁴⁷ Nekad se jedna ista osoba oseća potpuno drugačije u istoj situaciji, ali sa drugim ljudima. Korisno je da u neprijatnoj situaciji odredite emocije koje osećate. Tuga, radost, ljutnja i strah (i njihove varijacije) su osnovne ljudske emocije. Možete da pomognete i drugoj strani da pokaže šta oseća. To možete da uradite na primer postavljenjem pitanja kao što je „Da li ste možda ljuti jer sam ja postao rukovodilac projekta a ne Vi?“ ili „Šta Vam smeta u vezi sa mojim predlogom?“

Korak 3: Prevaziđite pretnje svojoj percepciji sopstvene vrednosti

Zaštita percepcije sopstvene vrednosti pred sobom i pred drugima predstavlja jednu od osnovnih potreba svakog čoveka. Njome zadovoljavamo potrebu za poštovanjem i samopoštovanjem. U slučaju konfliktne situacije treba da vidimo šta u stvari za nas predstavlja pretnju osećaju sopstvene vrednosti. Ako nam koleginica kaže „Baš sam se razočarala kad sam videla da nisi glasao za mene“, možda ćete se osećati loše jer se to direktno odnosi na vaše pretpostavke o samom sebi kao što su „lojalan sam kolega“ ili „dobra sam osoba“. Kad osetimo pretnju, možemo da reagujemo napadom, da je ignorišemo, ili otvoreno negiramo. Problem kod ovakvih ili sličnih reakcija je da nam ne dozvoljavaju da prevaziđemo pretnju.

Da bismo pomogli sebi, prvo treba da analiziramo na čemu se zasniva naša percepcija sopstvene vrednosti. Ako možemo da predvidimo da ćemo u nekoj diskusiji osetiti uznemirenost, mnogo bolje ćemo moći da reagujemo. Osim toga, svi treba da prihvatimo da nismo savršeni. Svaka osoba ima i pozitivne i negativne osobine, koje se različito ispoljavaju u različitim situacijama. Možete i da ustanovite suštinsku potrebu koja stoji iz vaše uznemirenosti. U osnovne ljudske potrebe spadaju bezbednost, ekonomska sigurnost, osećaj pripadanja, ugled/poštovanje i kontrolisanje sopstvenog života.⁴⁴⁸

Osim individualnih razlika, postoje i razlike među kulturama - kulture se razlikuju po tome šta čini osnov percepcije sopstvene vrednosti i kako ljudi reaguju kad smatraju da je ugrožena.⁴⁴⁹

Korak 4: Rešite stvarni problem

Osnovna faza rešavanja problema je njegovo pravilno formulisanje. U tabeli XIII-2 su prikazani načini formulisanja problema. Ovde vidimo da se mnogi konflikti u stvari svode na to šta je i kako nešto rečeno, tj. na komunikaciju.

Tabela XIII-2. Efektivno i neefektivno formulisanje problema

Poteškoće koje postoje između vas i druge osobe opišite kao vaše međusobne razlike, a ne kao karakterne mane.	„Marija, čini se da je vama najvažnije da u ovom projektu ostanemo u granicama budžeta. Ja, međutim, mislim da je naš najveći prioritet da ispunimo sve predviđene rokove u realizaciji projekta.“	Marija, čini se da vama nije stalo da se ovaj projekat odvija po planu. Stalno propuštate rokove o kojima smo se dogovorili.“
Usredsredite se na shvatanja, ne na pretpostavljene istine.	„Marko, prema mom shvatanju, da bismo dostigli nivo kvaliteta koji smo zacrtali, izveštaji treba da budu izrađeni bez ijedne greške.“	„Marko, naš cilj mora da bude da u izveštajima koje pišemo nema nijedne greške. To je ključno za kvalitet.“
Ne krivite bilo koga, već istaknite način na koji ste doprineli problemu.	„Aleksandra, i ja sam odigrao ulogu u stvaranju ovog problema – time što sam propustio da vas obavestim o svojim prioritetima.“	„Aleksandra, vi ste ta koja nije razumela koliko je važno da se predlog oblikuje na pravi način.“
Govorite o osećanjima ne iznoseći optužbe.	„Miloše, nezadovoljan sam kada ne uradite ono što ste rekli da ćete da uradite za projektni tim.“	„Miloše, stvarno ste me naljutili; ne može vam se verovati da ćete uraditi ono na šta ste se obavezali.“

Izvor: Prilagođeno prema Rozen, B. (2008) *Upravljanje konfliktima*, prevod sa engleskog. Beograd: Data status, str. 45

Sve vreme u razgovoru treba da iznosite svoja mišljenja i slušate sagovornika, kako biste razumeli njegovu tačku gledišta, što je ključno za prevazilaženje problema. Pričajte o svojim iskustvima, motivima i emocijama koji utiču na to kako posmatrate dati problem. Takođe, sagovorniku sve vreme treba da date do znanja da ga posmatrate kao partnera, a ne kao suparnika i da ste posvećeni poboljšanju odnosa. Postavljajte pitanja sagovorniku i povremeno parafrizirajte da biste bili sigurni da ste razumeli ono što je rekao.

Na kraju treba da napravite plan promene, kao i da se složite oko toga kako ćete ga sprovesti. Treba i da se složite oko toga kako ćete ubuduće komunicirati da ne biste došli u slične probleme.

3.5 POSREDOVANJE U KONFLIKTU IZMEĐU DRUGIH LJUDI

Treba da imamo u vidu i da zaposleni često pogoršaju situaciju kad pokušaju sami da je reše. Medijacijom možemo pomoći kolegama koji su u konfliktu. Sa njom je najbolje krenuti što ranije u toku procesa, kad tek dođe do neslaganja. Što konflikt duže traje, veća je mogućnost da će se pokvariti međusobni odnosi i da će doći do formalnih žalbi protiv kolege. Medijacija može da se koristi u sukobima između članova tima ili između saradnika na različitim hijerarhijskim nivoima.⁴⁵⁰

Ako želimo da budemo medijator u konfliktu između drugih ljudi, trebalo bi da vodimo računa o sledećem:

- ♦ Da nađemo odgovarajuće mesto za razgovor, koje bi obe strane smatrale neutralnim. Ono treba da bude dovoljno tiho i odvojeno od ostatka zaposlenih, da ostali ne mogu da smetaju.
- ♦ Treba da izgradimo međusobno poverenje između strana, ali i da osećaju da mogu da nam veruju.
- ♦ Treba da odvojimo dovoljno vremena (nekad će biti potrebno i nekoliko sati), da utišamo telefon, fokusiramo se na razgovor i potrudimo se da nas ne ometaju.

Stručnjaci sa Harvarda daju nekoliko saveta za rešavanje konflikta na radnom mestu.⁴⁵¹

- ♦ **Potražite pomoć.** Pošto se naše percepcije baziraju na ličnim interesima, teško nam je da nađemo rešenja koja će izgledati pravedno obema stranama. Bez obzira da li se radi o emotivnom ili kognitivnom konfliktu, trebalo bi da tražimo pomoć osobe koja će poverljivo i uspešno voditi proces rešavanja problema. To može biti i menadžer, ali je važno da mu veruju obe strane.
- ♦ **Aktivno slušajte.** U jeku svađe naš prvi instinkt je da branimo sebe i svoje mišljenje, dok napadamo drugu stranu. Nažalost, to neće dovesti do dobrih rezultata. Da bismo uspostavili produktivan ton, dozvolimo drugoj strani da prva iznese svoje mišljenje. Nakon toga iznosimo svoje mišljenje, ali se fokusiramo na dokaze. Takođe i za sebe tražimo da govorimo bez prekidanja.
- ♦ **Ne ignorišite emocije.** Može biti korisno da razgovaramo o emocijama koje su nastale tokom konflikta. To ne samo da može biti isceljujuće za nas, nego može i da pomogne drugoj strani da počne da nas gleda kao ljudsko biće, a ne kao „neprijatelja.“ Izražavanje emocija pomaže sukobljenim stranama da bolje razumeju jedni druge.

- ♦ **Iskoristite razlike.** U poslovnim pregovorima možemo da iskoristimo različite potrebe i preferencije da bismo stvorili vrednost. Na primer, ako jedan partner može da uloži više novca odjednom, a drugi više kasnije, mogu napraviti finansijsku konstrukciju da iskoriste ovu razliku.

3.6. MOGUĆE KORISTI OD KONFLIKTA

Iako smo do sada uglavnom govorili o disfunkcionalnosti konflikta, ovo poglavlje ćemo završiti navodeći neke više ili manje očigledne koristi koje donosi konflikt.⁴⁵²

- ♦ Diskutovanjem o konfliktu članovi organizacije postaju svesniji i sposobniji da se suoče sa problemima. Ako znamo da su drugi frustrirani i da žele promene, onda smo motivisani da rešimo probleme koji nastaju.
- ♦ Konflikt dovodi do organizacionih promena i prilagodljivosti. Konflikt naglašava probleme koji mogu da frustriraju zaposlene u vezi sa procedurama, zadacima i budžetima.
- ♦ Konflikt poboljšava međusobne odnose. Zaposleni shvataju da su njihovi međusobni odnosi dovoljno snažni da prevaziđu problem. Ne treba da izbegavaju frustracije i probleme, nego da slobodno izraze šta im smeta i kroz diskusiju smanje tenziju i reše problem.
- ♦ Konflikt nam pomaže da upoznamo sebe i druge. Možemo da uvidimo šta nas čini ljutima, frustriranim i uplašenim i takođe šta nam je važno. A ako znamo šta čini naše kolege nezadovoljnim, bolje ćemo ih razumeti.
- ♦ Konflikt poboljšava lični razvoj. Zaposleni uče koje tehničke i interpersonalne veštine su im potrebne za napredovanje.
- ♦ Konflikt poboljšava psihološki razvoj, jer pomaže ljudima da budu realniji u percepciji sebe i svoje vrednosti. Posmatrajući sebe tuđim očima postajemo manje egocentrični. Takođe postajemo sposobniji da se kontrolišemo.
- ♦ Konflikt takođe može da bude zabavan, jer se kroz diskusije mogu otkriti nove stvari, a nekad predstavlja i dobrodošlu promenu ritma u svakodnevnom radu.





PITANJA

1. Kako definišemo organizacioni konflikt?
2. Koji su najčešći izvori konflikata u organizacijama?
3. Opišite faze odvijanja konflikta.
4. Koje su moguće koristi od konflikta?



adapteri, 29
 amblemi, 29
 arbitraža, 133

BATNA, 84-87

decentriranje, 36
 dekodiranje, 9, 12
 direktni marketing, 52
 disfunkcionalni konflikt, 234
 dnevni red, 105, 131, 187
 dvosmerni prevod, 36

eksterne barijere, 56
 elektronsko pregovaranje, 53, 134
 elementi komuniciranja, 9
 emocije, 101, 116-117,
 etika, 114-117, 161
 etnocentrizam, 20
 evaluacija, 12, 23

funkcionalni konflikt, 234

grupno odlučivanje, 129
 grupno razmišljanje, 130, 221

ilustratori, 29
 interesi, 73, 77-79
 interna komunikacija, 14-15, 62
 interne barijere, 56
 internet, 14-15, 53-54
 interni marketing, 14
 interpretacija, 12, 23
 intuitivno odlučivanje, 143

iracionalna očekivanja, 219-220
 iracionalna upornost, 216
 jednosmerni prevod, 36
 jezičke barijere, 58

klima, 105
 koalicije, 108, 111, 124-127
 kodiranje, 9
 kompetitivno pregovaranje, 75-76
 komplementarni interesi, 181-182
 komunikacija, 5- 8, 14-15, 19
 komunikacioni miks, 41
 konflikt, 231
 konfliktni interesi, 181-182
 kooperativno pregovaranje, 73, 76-78
 korporativna kultura, 141, 149-151
 krajnja prihvatljiva cena, 86, 180
 kultura, 5, 9, 11-13, 19, 37, 149-152, 154
 kulturalna inteligencija, 24, 146

lična prodaja, 40, 47
 ličnost, 11, 147

manipulacija, 224
 medij komuniciranja, 12, 105
 medijacija, 133
 medijsko oglašavanje, 40, 42-43
 mesto pregovaranja, 184
 moć, 76, 84, 101, 106
 multikulturalizam, 21-22

nacionalna kultura, 152-153
 nesigurnost, 208, 221, 228-229
 neverbalna komunikacija, 25, 28, 103-104, 146
 neverbalni simboli, 23, 27, 103

objektivni kriterijumi, 182, 211
 odnosi s javnošću, 45
 opis, 12
 osnovni proizvod, 38

 pakovanje, 38
 Pareto kriva, 88
 pat pozicija, 226-228
 percepcija, 25, 101-102, 228
 pol, 148
 pokazivači osećanja, 29
 poslovno pismo, 16-18
 posredovanje, 132-133
 pošiljalac, 9
 potencijalna koalicija, 125
 pozicija, 78
 prateće usluge, 3
 pregovaračka strategija, 121, 198-200
 pregovaračke taktike, 198-200
 pregovaračke veštine, 72, 112, 144
 pregovarački miks, 179-180
 pregovarački predstavnici, 123
 pregovarački stil, 139
 pregovarački timovi, 128, 151
 pregovaranje, 69-70
 preterano samopouzdanje, 220-221
 primalac, 9
 principijelno pregovaranje, 80, 199
 privredna propaganda, 42
 prljave pregovaračke taktike, 73, 86, 200
 proces komuniciranja, 9
 publicitet, 40, 46

 racionalno odlučivanje, 216
 regulatori, 29

 sajmovi, 48-49
 semiotika, 25-26
 simboli, 27, 29
 smetnje u komuniciranju, 9, 12
 sponzorstvo, 50

stejkholderi, 14
 stereotipi, 32, 72, 95
 stilovi odlučivanja, 159
 strategija angažovanja moderatora, 47-48
 strategija harmonizacije, 47-48
 strategija navođenja, 47-48
 strategija prilagođavanja, 47-48
 strategija uključivanja, 47-48
 svrha komuniciranja, 11

 tržišno komuniciranje, 40

 ubeđivanje, 101, 113, 200
 učesnici u pregovorima, 187, 213
 ultimatum, 201, 208, 224-225
 unapređenje prodaje, 40, 48
 ustupci, 83, 89-92
 uticaj, 101, 112-113

 valute, 97-98, 158
 višefazni pregovori, 130
 vreme pregovora, 185-186

 zajednički interesi, 181-182
 zloupotreba moći, 225
 zone ličnog prostora, 30
 ZOPA, 83, 87-88

REFERENCE



I - POGLAVLJE

- 1 Lane, H. W., DiStefano, J. J., Maznevski, M. L. (1997) *International Management Behavior, 3rd edition*, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts, p.25
- 2 Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business And Business Studies?" *Freiberg Working Papers*, Issue 13, p. 2
- 3 Hinner, M. B. (1998) "The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World" *Freiberg Working Papers*, Issue 9, p.6
- 4 Robbins, S. P, Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data status, Beograd, p.256
- 5 Gudykunst, W. B. & Young, Y. K. (1984) *Communication With Strangers: An Approach to Intercultural Communication* Reading And Menlo Park, Addison-Wesley Publishing Company, prema: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business And Business Studies?" *Freiberg Working Papers*, Issue 13, p. 6
- 6 Gudykunst, W. B. & Young, Y. K. (1984) *Communication With Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, Reading And Menlo Park, Addison-Wesley Publishing Company, p.195-196, prema: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" *Freiberg Working Papers*, Issue 13, p.21
- 7 De Bussy et al. (2003) "Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media", *Journal of Marketing Communications*, Issue 9, p. 148
- 8 Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication Increases Productivity", Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers*, Issue 7, p.1
- 9 Prilagođeno sa sajta www.inforstud.com
- 10 Hall, E. T. (1981) *The Silent Language*, Anchor Books, Doubleday, p. 94, prema: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" *Freiberg Working Papers*, Issue 13, p.30
- 11 Metcalf, J., Thompson, D. editors, (1998) *DK Illustrated Oxford Dictionary*, Doring Kindersley Limited & Oxford University Press
- 12 Gudykunst, W. B. & Young, Y. K. (1984) *Communication With Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, Reading And Menlo Park, Addison-Wesley Publishing Company, p.4, prema: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" *Freiberg Working Papers*, Issue 13, p.3
- 13 Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing, Eleventh Edition*, McGraw-Hill, New York, p. 17

II - POGLAVLJE

- 14 Adler, N. J. (1983) "Cross-cultural Management: Issues to Be Faced", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 13, Issue 1/2, pp. 7-46
- 15 Arai, M., Wanca-Thibault, M., Shockley-Zalabak, P. (2001) "Communication Theory and Training Approaches for Multiculturally Diverse Organizations: Have Academics and Practitioners Missed the Connection?", *Public Personal Management*, Vol. 30, Issue 4, p. 453
- 16 Hinner, M. B. (1998) "The Importance of Intercultural communication in a Globalized World" *Freiberg Working Papers*, Issue 9, p.9
- 17 Graff, J. (2001) "Living in the Past", *Time April 30*, p. 53-59, prema Hinner, M. B.

- (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?", *Freiberg Working Papers*, Issue 13, p.30
- 18 Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004) "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 3, Issue 1, pp.100-116
 - 19 Thomas, L. & Wareing, S. (1999) *Language, Society and Power*, Routledge, London, p. 6
 - 20 Začetnik teteorije je antropolog Edward Sapir (1884-1939) i njegov učenik Benjamin Lee Whorf (1897-1941)
 - 21 Thomas, L. & Wareing, S. (1999) *Language, Society and Power*, Routledge, London,, p. 24
 - 22 Chandler, D. (2001) *Semiotics: The Basics*, Routledge, pp. 8-9
 - 23 Lawes, R. (2002) "Demystifying Semiotics: Some Key Questions Answered", *International Journal of Market Research*, Vol. 44, Quarter 3
 - 24 Hall, E. T. (1959) *The Silent Language*, Fawcett, Greenwich, CT
 - 25 Rakita, B. (2003) *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 397-399
 - 26 Istraživanje je 1970. godine sproveo Birdwhistell, u: Gudykunst and Kim (1984), *Communicating With Strangers: an Approach to Intercultural Communication*. Reading and Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Company, p.156, prema: Hinner, M. B. (1998) "The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World" *Freiberg Working Papers*, Issue 9, p.11
 - 27 Hinner, M. B. (1998) "The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World" *Freiberg Working Papers*, Issue 9, p.12
 - 28 Mehrabian, A. (1972) *Nonverbal Communication*, Aldine-Alberton, Chicago. Na sajtu: <http://www1.chapman.edu/comm/comm/faculty/thobbs/com401/nonverb.html>
 - 29 Rakita, B. (2003) *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 408
 - 30 Ekman, P. & Friesen, W. (1969) "The Repertoire of Nonverbal Behavior. Categories, Origins, Usage and Coding", *Semiotica*, Issue 1, pp. 49-98
 - 31 Hall, E. T. (1959) *The Silent Language*, Fawcett, Greenwich, CT, pp. 43-65
 - 32 Rakita, B. (2003) *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 409
 - 33 <http://virtual.clemson.edu/INTERCOM/TIME.HTM>
 - 34 Etounga-Manguelle, D. (2000): "Does Africa Need a Cultural Adjustment Program?" *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, Harrison, L. E. & Huntington, S. P. editors, Basic Books, New York, p. 69
 - 35 "Having survived a nail-biting Wales referendum results on TV, I hope and pray that as soon as their assembly is set up, it will be made illegal to speak the unintelligent gibberish called Welsh outside Wales."
 - 36 Mortensen, C. D., (1997) *Miscommunication*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, p.1
 - 37 Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp.11-12
 - 38 Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 12
 - 39 Li, J., Karakowski, L. (2001) "Do We See Eye-to-Eye? Implications of Cultural Differences for Cross-Cultural Management Research and Practice", *Journal of Psychology*, Vol. 135, Issue 5, pp. 501-518

III - POGLAVLJE

- 40 Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing, Eleventh Edition*, McGraw-Hill, New York, p. 491
- 41 Delaney, L. (2002) *Global Marketing Gaffes*, Internet stranica <http://www.marketingprofs.com/2/delany2.asp>

- 42 Ovak primer je uzet sa internet sajta <http://virtual.clemson.edu/INTERCOM/GRANT1.HTM>
- 43 Bryson, B. (2009) *Mother Tongue*, Penguin Books, St. Ives Place, p. 174
- 44 McGorry, S. Y. (2000) "Measurement In a Cross-cultural Environment: Survey Translation Issues", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3, Issue 2, pp. 74-81
- 45 McGorry, S. Y. (2000) "Measurement In a Cross-cultural Environment: Survey Translation Issues", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3, Issue 2, pp. 350-351
- 46 Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing, Eleventh Edition*, McGraw-Hill, New York, p. 360
- 47 Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management, 7th Edition*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p. 407
- 48 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 18
- 49 Dunn, S. W. and Barban, A. M. (1974) *Advertising, It's Role in Modern Marketing*, 3rd ed, The Dryden Press
- 50 De Pelsmacker, P., Guens, M. i Van den Bergh, J. (2010) *Marketing Communications, European Perspective*, 4th edition, Pearson, Harlow, England, str.214
- 51 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 126-128
- 52 www.nielsen.com
- 53 Rakita, B. (2001) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 548
- 54 Lamb, C., Hair, J. i McDaniel, C. (2013), *Marketing*, 7th edition, South-Western, Cengage Learning, str. 254
- 55 Milisavljević, M. (1999) *Marketing*, Ekonomski fakultet Beograd, p. 407
- 56 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 480
- 57 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 481
- 58 Lamb, C., Hair, J. i McDaniel, C. (2013), *Marketing*, 7th edition, South-Western, Cengage Learning, str. 282
- 59 Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management, 7th Edition*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, pp. 432
- 60 Terpstra, V. & Sarathy, R. (1997) *International Marketing*, The Dryden Press, p. 664, prema: Rakita B. (2001) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet Beograd, pp. 512-513
- 61 Rakita, B. (2003) *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 420-421
- 62 Kotler, P. (2000) *Marketing Management*, Prentice Hall International Editions, New Jersey, p. 645, prema Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 442
- 63 Rakita, B. (2004) *Međunarodni marketing, drugo izdanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 429
- 64 www.chinatravel.com
- 66 UFI, the Global Association of the Exhibition Industry, na web stranici www.ufi.org
- 67 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 20
- 68 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 152
- 69 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 159
- 70 Olympic Movement (online) www.olympic.org
- 71 Olympic Movement (online) www.olympic.org
- 72 Sport Blog (online) http://blog.sport.co.uk/Football/629/Top_Ten_Largest_Football_Club_Sponsorship_Deals.aspx
- 73 Procenu načinili PricewaterhouseCooper, na web sajtu Warc Exclusive Novembar 2009 (online) <http://www.sponsor.com/pub/SponsoriumReport.pdf>
- 74 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog ko-*

- municiranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 19
- 75 Rakita, B. (2004) *Međunarodni marketing, drugo izdanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 496-497
 - 76 Rakita, B. (2004) *Međunarodni marketing, drugo izdanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 489-490
 - 77 Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management, 7th Edition*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p. 445
 - 78 De Pelsmacker, P., Guens, M. i Van den Bergh, J. (2010) *Marketing Communications, European Perspective*, 4th edition, Pearson, Harlow, England, str.475
 - 79 Lamb, C., Hair, J. i McDaniel, C. (2013), *Marketing*, 7th edition, South-Western, Cengage Learning, str. 287
 - 80 Lamb, C., Hair, J. i McDaniel, C. (2013), *Marketing*, 7th edition, South-Western, Cengage Learning, str. 306
 - 81 Lamb, C., Hair, J. i McDaniel, C. (2013), *Marketing*, 7th edition, South-Western, Cengage Learning, str. 308
 - 78 Rakita, B. (2004) *Međunarodni marketing, drugo izdanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 448
 - 79 Hinner, M. B. (1998) "The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World" *Freiberg Working Papers*, No. 9, p. 8
 - 80 Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing, Eleventh Edition*, McGraw-Hill, New York, p. 492
 - 81 Lee, M. D. (2004) "Cultural Competence for Marketers" *Marketing Health Services*, Vol. 24, Issue 1, p. 35
 - 82 Lee, M. D. (2004) "Cultural Competence for Marketers" *Marketing Health Services*, Vol. 24, Issue 1, 492
 - 83 Rakita, B. (2004) *Međunarodni marketing, drugo izdanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 450-451
 - 84 Primeri regulativnih i infrastrukturnih barijera uzeti iz Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002) *International Marketing, Eleventh Edition*, McGraw-Hill, New York, pp. 489 - 504
 - 85 Vračar, D. (2007) *Strategije tržišnog komuniciranja*, peto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, p. 21
 - 86 Lamb, C., Hair, J. i McDaniel, C. (2013), *Marketing*, 7th edition, South-Western, Cengage Learning, str. 282
 - 87 Buchanan, R., Garland, R. & Armstrong, M. (2002) "Mañana and Manners May Not Be Enough! The Cultural Interface of New Zealand and Argentinian Business Negotiation Preferences", *Marketing Bulletin*, 13, p.2

IV - POGLAVLJE

- 88 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 100
- 89 Shell, G.R. (2006), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* 2nd Edition, Penguin, New Baskerville, p. 6
- 90 Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. xi
- 91 "Negotiation," International Online Training Program on Intractable Conflict, Conflict Research Consortium, University of Colorado, na web stranici: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/negotn.htm> (dostupno 5.08.2007)
- 92 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*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos. CA: p. 27, na web stranici: <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf> (dostupno 7.08.2007)
- 93 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. xiii
- 94 Rahwan, I. et al. (2007), "STRATUM: A Methodology For Designing Heuristic Agent Negotiation", *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 21 Issue 6, p. 490

- 95 Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, p. 191
- 96 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 3-4
- 97 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 2
- 98 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 3
- 99 Oliver, D. (2007), *How to Negotiate Effectively*, second edition, Kogan Page, London, p. 3
- 100 Baines, A. (1994) "Negotiate to Win", *Work Study*, Volume 43, Number 1994, pp. 25-26
- 101 Lamberg, J.A., Savage G.T., Pajunen, K. (2003) "Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: the case of United Airlines", *Management Decision*, Volume 41 Number 4 p. 390
- 102 Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, pp. 8-11
- 103 Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, pp. 194-195
- 104 Salakjuz, Dž. (2006) *Svetski pregovarač*, FEFA, Beograd, p. 15
- 105 Levinson, J.C., (1999) *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*, John Wiley and Sons Inc, New York, p.6
- 106 Levinson, J.C., (1999) *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*, John Wiley and Sons Inc, New York, p.7
- 107 Na primer Ringer, R. (1984), *Winning Through Intimidation*, Fawcett Crest Books, New York
- 108 Camp, J. (2002), *Start with NO... The Negotiating Tools that the Pros Don't Want You to Know*, Crown Business; 1 edition, New York
- 109 Lax, D., Sebenius, J. (2006) *3-D Negotiation*, Harvard Business School Press; 1 edition, Boston, MA, p.8
- 110 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 133
- 111 Malhotra, D., Bazerman, M. (2007), *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Books, New York
- 112 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p.122
- 113 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 72-74
- 114 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 5
- 115 Salakjuz, Dž. (2006) *Svetski pregovarač*, FEFA, Beograd, p. 11
- 116 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 75-92
- 117 Maiese, M. (2003), "What Is Negotiation?", *Beyond Intractability: A Free Knowledge Base on More Constructive Approaches to Destructive Conflict*, na web stranici: <http://www.beyondintractability.org> (dostupno 1.2.2008)
- 118 Lax, D. & Sebenius, J. K., (1986) *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York, p. 29
- 119 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 7
- 120 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. 5
- 121 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. 43
- 122 Harvard University Program on Negotiation na web stranici www.pon.harvard.edu i Fisher, R., Patton, B.M., Ury, W.L. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire

- 123 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
 - 124 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
- V - POGLAVLJE**
- 125 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. 104
 - 126 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p.24
 - 127 The Negotiations Resource Center, na web stranici: www.batna.com (dostupno 2.5.2008)
 - 128 Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 19
 - 129 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 25
 - 130 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 35
 - 131 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 30-35
 - 132 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. 110
 - 133 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 163
 - 134 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.35
 - 135 Schoenfeld, M, K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, p. 1226
 - 136 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 43-44
 - 137 Neale, M. A. (1983) "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy of Management Proceedings*, 1983, p. 144
 - 138 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp.75-79
 - 139 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 150
 - 140 Olekalns, M, Smith, P.L.(2003) "Social Motives In Negotiation: The Relationships Between Dyad Composition, Negotiation Processes And Outcomes", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14, Issue 3/4, p. 233
 - 141 Pruitt, D. G. (1981), *Negotiation behavior*, Academic Press, New York
 - 142 Kwon, S.& Weingart, L.R. (2004) "Unilateral Concessions From the Other Party: Concession Behavior, Attributions, and Negotiation Judgments", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89. No. 2, 263-278
 - 143 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 164
 - 144 REI Club - Roger Dawson: To Win in Negotiations, Learn how to Taper Concessions, na web stranici: <http://www.reiclub.com/articles/win-negotiations-taper-concessions> (dostupno 5.3.2008)
 - 145 Parks, C.D.; Komorita, S.S. (1998) "Reciprocity Research and Its Implications for the Negotiation Process", *International Negotiation*, Vol. 3, Issue 2, p.161
 - 146 Oliver, D. (2007), *How to Negotiate Effectively*, second edition, Kogan Page, London, p. 37
 - 147 Parks, C.D.; Komorita, S.S. (1998) "Reciprocity Research and Its Implications for the Negotiation Process", *International Negotiation*, Vol. 3, Issue 2, p.164
- VI - POGLAVLJE**
- 148 Parker, C., Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow, p. 282

- 149 Changing Minds, na web stranici <http://changingminds.org> (dostupno 3.7.2008)
- 150 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 87
- 151 Shell, G.R. (2006), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People 2nd Edition*, Penguin, New Baskerville, p.6
- 152 Wyatt, D. (1999), "Negotiation Strategies for Men and Women", *Nursing Management*, Vol. 30 Issue 1, p. 24
- 153 Cronin-Harris, C. (2004), "Negotiation Strategy: Planning Is Critical", *CPA Journal*, Vol. 74 Issue 12, p. 44-45
- 154 Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, p. 195
- 155 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 91-92
- 156 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, pp. 226-230
- 157 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 44
- 158 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 45-46
- 159 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 48-49
- 160 Unković, M., Stakić. B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, pp. 278-279
- 161 Unković, M., Stakić. B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 279
- 162 Unković, M., Stakić. B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 279
- ss Books, New York, NY, p. 236
- 164 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 166-168
- 165 Thompson, L., Valley, K., Kramer, R. (1995) "The Bittersweet Feeling of Success: An examination of Social Perception in Negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology*, No. 31, pp. 476-92
- 166 Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, pp. 37-40
- 167 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, pp. 33-35
- 168 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.183
- 169 Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, p. 206
- 170 Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, p. 90
- 171 Levinson, J.C., (1999) *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*, John Wiley and Sons Inc, New York, p. 8
- 172 McClelland, D.C., (1975), *Power: the Inner Experience*, Irvington Publishers, New York, preuzeto iz Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, pp. 209-212
- 173 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 7
- 174 Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, p. 213-218
- 175 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 244

VII - POGLAVLJE

- 176 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, p. 70
- 177 Lewicki, R.J. (2007) "Walk the Line: Ethical Dilemmas in Negotiation", *Negotiation*, A Newsletter Published by the Program on Negotiation at Harvard Law School, Vol. 10, No.5, na web stranici www.pon.harvard.edu/publications/newsletter/topic_index.php?topic=9 (dostupno 4.3.2008)
- 178 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 142-144
- 179 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 145-148
- 180 Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač: Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, p. 206
- 181 Davis, K. (2007), "Eight Sources of Power in a Sales Negotiation", na web stranici: <http://www.businessknowhow.com/marketing/eightsourcesofpower.htm> (dostupno 16.3.2008.)
- 182 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.183
- 183 Manning, T. & Robertson, B. (2003) "Influencing and Negotiating Skills: Some Research and Reflections – Part I: Influencing Strategies and Styles", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35 No. 1, p. 12
- 184 Manning, T. & Robertson, B. (2003) "Influencing and Negotiating Skills: Some Research and Reflections – Part I: Influencing Strategies and Styles", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 1, p. 13
- 185 Hogan, K. (1996), *The Psychology of Persuasion: How to Persuade Others to Your Way of Thinking*, Pelican Publishing Company, Gretna, LA, p.20
- 186 Hogan, K. (1996), *The Psychology of Persuasion: How to Persuade Others to Your Way of Thinking*, Pelican Publishing Company, Gretna, LA, pp.15-16
- 187 Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, pp. 80-83
- 188 Milisavljević, M. (2001) *Marketing, dvadeseto izmenjeno izdanje*, Savremena administracija, Beograd, p. 64
- 189 Lewicki, R.J. (2007) "Walk the Line: Ethical Dilemmas in Negotiation", *Negotiation*, A Newsletter Published by the Program on Negotiation at Harvard Law School, Vol. 10, No.5, na web stranici www.pon.harvard.edu/publications/newsletter/topic_index.php?topic=9 (dostupno 17.6.2008)
- 190 Cramton, P.C. & Dees, J.G. (1993) "Promoting Honesty In Negotiation: An Exercise In Practical Ethics" *Business Ethics Quarterly*, Volume 3, Issue 4, p. 360
- 191 Carr, Albert Z. (1968), "Is Business Bluffing Ethical?" *Harvard Business Review*, January-February, pp. 143-159
- 192 Fromm, D. (2007), "Emotion In Negotiation, Part I", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiatormagazine.com/fromm_november2007.doc (dostupno 20.10.2008)
- 193 Fromm, D. (2007), "Emotion In Negotiation, Part I", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiatormagazine.com/fromm_november2007.doc (dostupno 20.10.2008) i Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiatormagazine.com> (dostupno 20.10.2008)
- 194 Fromm, D. (2007), "Emotion In Negotiation, Part I", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiatormagazine.com/fromm_november2007.doc (dostupno 20.10.2008)
- 195 Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiatormagazine.com> (dostupno 20.10.2008.)
- 196 Neale, M. A. (2005), "Emotional Strategy", *Negotiation*, p. 4, Harvard Program on Negotiation

- 197 Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiator-magazine.com> (dostupno 20.10.2008.)
- 198 Neale, M, A. (2005), "Emotional Strategy", *Negotiation*, Harvard Program on Negotiation, p. 3
- 199 Neale, M, A. (2005), "Emotional Strategy", *Negotiation*, Harvard Program on Negotiation, p. 4
- 200 Bazerman, M, H.; Malhotra, D. (2006), "It's Not Intuitive: Strategies for Negotiating More Rationally", *Negotiation*, May2006, pp. 3-5
- 201 Bazerman, M, H.; Malhotra, D. (2006), "It's Not Intuitive: Strategies for Negotiating More Rationally", *Negotiation*, May2006, pp. 3-5
- 209 Polzer, J. T.; Mannix, E. A.; Neale, M. A.(1998), "Interest Alignment And Coalitions In Multiparty Negotiation", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 Issue 1, p. 42
- 210 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 332
- 211 Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 10
- 212 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 337
- 213 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 339
- 214 Murnighan, J.K. (1978), "Models of Coalition Behavior: Game Theoretic, Social, Psychological and Political Perspectives", *Psychological Bulletin*, Vol. 85, pp. 1130-53, preuzeto iz: Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 342

VIII - POGLAVLJE

- 202 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 277-280
- 203 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 285-297
- 204 Raiffa, H., Richardson, J., Metcalfe, D. (2007), *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, p. 115
- 205 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 301
- 206 Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 123
- 207 Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 124-127
- 208 Pearce, J. L., Stevenson, W. B., Porter (1986), "Coalitions in the Organizational Context", preuzeto iz Lewicki, R.J., Sheppard, B. H., Bazerman, M. H. (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp. 97-115
- 215 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 341
- 216 Grinberg, Dž., Baron, R. (1998), *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, p. 274
- 217 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 164-171
- 218 Bereby-Meyer, Y., Moran, S., Unger-Aviaram, E. (2004), "When performance goals deter performance: Transfer of skills in integrative negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 93, Issue 2, pp. 142-154
- 219 Forsyth, D.L. (1983), *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole, Monterey, CA, preuzeto iz: Grinberg, Dž., Baron, R. (1998), *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, p.264
- 220 Thill, J. V., Bovée, C. L. (2005), *Excellence in Business Communication*, sixth edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

- 221 Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 113
- 222 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 167-168
- 223 Grinberg, Dž., Baron, R. (1998), *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, pp. 358-368
- 224 Aaron, M. C. (2007) *Negotiating Outcomes: Pocket Mentor Series*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 10-12
- 225 Mannix, E. A., (2006), "Three Keys to Navigating Multiparty Negotiations", *Negotiation*, p. 3
- 226 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 483
- 227 Dana, D. (2000), *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead UK, p. 10
- 228 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*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos. CA: p. 35, web stranici:
<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf> (dostupno 14.9.2008)
- 229 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*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos. CA: p. 35, web stranici:
<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf> (dostupno 14.9.2008)
- 230 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*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos. CA: pp. 28-29, na web stranici:
<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf> (dostupno 14.9.2008)
- 231 Web-Based Internet Negotiation Support System na web stranici: www.interneg.org/inspire (dostupno 17.9.2008)
- 232 Smartsettle Online Negotiation System na web stranici www.smartsettle.com (dostupno 23.9.2008)
- 233 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*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos. CA: p. 29, web stranici:
<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf> (dostupno 14.9.2008)
- 234 Rahwan, I. et al. (2007), "STRATUM: A Methodology For Designing Heuristic Agent Negotiation", *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 21 Issue 6, pp. 489-527
- 235 Craver, B.C., (2007), "Conducting Electronic Negotiations", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiatormagazine.com/article379_1.html (dostupno 14.9.2008)
- 236 Segil, L. (2003), "Is Negotiation a Core Capability Inside Your Organization?" *Harvard Management Communication Letter*, Vol. 6 Issue 10, p.3
- 237 Ertel, D. (1999), "Turning Negotiation into a Corporate Capability", *Harvard Business Review*, Vol. 77, Issue 3, na web stranici <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles> (dostupno 29.7.2008)

IX - POGLAVLJE

- 238 Parker, C., Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow, p. 281

- 239 Schoenfield, M. K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, pp. 1226-1230
- 240 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 388
- 241 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 389-403
- 242 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 396
- 243 Barrick, M.R., Mount, M.K. (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, No. 44, pp. 1-26
- 244 Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 94-95
- 245 Craver, C. (2005), "Everything You Need to Know to Be a Great Negotiator You Learned Before Kindergarten", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiormagazine.com/craver_feb2005.doc (dostupno 20.4.2008)
- 246 Gates, S. (2006), "Time to Take Negotiation Seriously", *Industrial and Commercial Training*, Volume 38, Number 5, pp. 239
- 247 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 220-238
- 248 Parker, C., Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow, p. 289
- 249 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p.110
- 250 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 227
- 251 Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004) "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 3, Issue 1, pp.100-116
- 252 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 400 i Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, pp. 23-24
- 253 Neale, M.A., Northcraft, G.B. (1991), "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining". In Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds.) *Research In Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 147-190, JAI Press, Greenwich, CA, preuzeto iz: Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 400
- 254 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 229-234
- 255 Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, pp. 60-79
- 256 "In negotiation, how much do personality and other individual differences matter?", *Negotiation*, Dec2008, p1-4, istraživanje sprovedi Hillary Anger Elfenbein, Jared R. Curhan, Lucio Baccaro, Noah Eisenkraft i Aiwa Shirako.
- 257 Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 206
- 258 Kanter, R.M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, NY preuzeto iz Karakowsky, L., Miller, D. (2006), "Negotiator style and influence in multi-party negotiations: exploring the role of gender", *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 27 Number 1 pp. 50-65
- 259 Hofstede, G. (1993) "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, Issue 1, p. 91
- 260 Sheer, V., Chen, L. (2003), "Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Cultures", *The Journal of Business Communication*, Vol. 40, No. 1, p. 55

- 261 McLean, A., Marshall, J. (1993), "Inter-vening in Cultures", *Working Paper, University of Bath*, Bath, preuzeto iz: Mullins, L. J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, pp. 891
- 262 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 84
- 263 Ferner, A., Quintanilla, J. (1998) „Multi-nationals, National Business Systems and HRM: the Enduring Influence of National Identity or a Process of Anglo-Saxonization“, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, Issue 4, pp. 710-733
- 264 Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management, 7th Edition*, Pearson Education Inc, Upper Saddle River NJ, p.522
- 265 Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, preuzeto iz: Mullins, L. J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, p. 892
- 266 Mullins, L. J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, p. 897
- 267 *Negotiation*, (2003), Harvard Business Essentials, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA, p. 90
- 268 Weber, R., Camarer, C.F. (2003), "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach," *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp. 400-402
- 269 Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 245
- 273 Graham J. L. (1985) "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study", *Journal of International Business Studies*, Spring85, Vol. 16, Issue 1, pp. 90
- 274 Salacuse, J. (1991) "Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide to International Business Negotiation," *Negotiation Theory and Practice*, eds. Breslin, J. W. & Rubin, J. Z., The Program on Negotiation at Harvard Law School, Cambridge, p. 252
- 275 Parks, C.D.; Komorita, S.S. (1998) "Reciprocity Research and Its Implications for the Negotiation Process", *International Negotiation*, Vol. 3, Issue 2, p.162
- 276 Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004) *International Marketing, 7th Edition*, Thomson South-Western, Mason, Ohio, p. 308
- 277 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 174
- 278 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 158-159
- 279 Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004) *International Marketing, 7th Edition*, Thomson South-Western, Mason, Ohio, pp. 310-311
- 280 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, p. 223
- 281 Rumenčić, N. (2008) *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd, p.166
- 282 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 235-236
- 283 Rumenčić, N. (2008) *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd, p.233
- 284 Rumenčić, N. (2008) *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd, p.217-218
- 285 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 363-265

X - POGLAVLJE

- 270 Salakjuz, Dž. (2006) Svetski pregovarač, FEFA Beograd, pp. 94-110
- 271 Salakjuz, Dž. (2006) Svetski pregovarač, FEFA Beograd, p. 95
- 272 Salakjuz, Dž. (2006) Svetski pregovarač, FEFA Beograd, pp. 96-110

- 286 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 168-170
- 287 Rumenčić, N. (2008) *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd, p.206
- 288 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 339
- 289 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 168-170
- 290 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 256-262
- 291 Rumenčić, N. (2008) *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd, p.206, prema Robinson, D. (1995) *Poslovni bonton*, Grmeč, Beograd, p. 145
- 292 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 372-378
- 293 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 293-296
- 294 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 326-327
- 295 Rumenčić, N. (2008) *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd, p.274
- 296 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 180-181
- 297 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 168-170
- 298 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 181-182
- 299 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 530-531
- 300 Rumenčić, N. (2008) *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd, p.236
- 301 Rumenčić, N. (2008) *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd, p.238, prema Robinson, D. (1995) *Poslovni bonton*, Grmeč, Beograd, p. 13
- 302 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 431-432
- 303 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 168-170
- 304 Associated Press, 16. avgusta 2010. godine, na web stranici http://hosted.ap.org/dynamic/stories/A/AS_JAPAN_ECONOMY?SITE=KING&SECTION=HOME&TEMPLATE=DEFAULT
- 305 Rugman, A. & Hodgetts, R. (2003) *International Business, 3rd Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, p. 370
- 306 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, p. 512
- 307 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 512-514
- 308 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 474
- 309 Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 168-170
- 310 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 206-214
- 311 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures, third edition*, Nicholas Brealey International, Boston, MA, pp. 571-573

- 312 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures*, third edition, Nicholas Brealey International, Boston, MA, p. 220
- 313 Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Accross Cultures*, third edition, Nicholas Brealey International, Boston, MA, p.582
- XI - POGLAVLJE**
- 314 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 22
- 315 Stein, D. (2007), "The Bottom Line", *Sales & Marketing Management*, Vol. 159 Issue 9, p.11
- 316 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 25
- 317 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 171-187
- 318 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 113-128
- 319 Naquin, C.E. (2003), "The agony of opportunity in negotiation: Number of negotiable issues, counterfactual thinking, and feelings of satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 91, Issue 1, pp. 97-107
- 320 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 127
- 321 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 119
- 322 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 13
- 323 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 17-18
- 324 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 17-20
- 325 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 162
- 326 Unković, M., Stakić, B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 358
- 327 Unković, M., Stakić, B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 358
- 328 Unković, M., Stakić, B. (2009) *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 359
- 329 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 129
- 330 Latz, M. (2003) "Does Turf Matter? Negotiating Place Can Impact Deal", *The Business Journal*, na web sajtu Latz Negotiation Institute http://www.negotiationinstitute.com/column_view.aspx?id=38 (dostupno 21.3.2008)
- 331 Conflict Research Consortium (2007), "Good Timing - Identifying "Ripe" Times for Negotiations", International Online Training Program On Intractable Conflict, University of Colorado, USA, na web sajtu <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/idripe.htm> (dostupno 10.11.2007)
- 332 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 199
- 333 De Dreu, C.K.W. (2003), "Time pressure and closing of the mind in negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 91, Issue 2, pp. 280-295
- 334 Salakjuz, Dž. (2006) *Svetski pregovarač*, FEFA Beograd, p. 85
- 335 Salakjuz, Dž. (2006) *Svetski pregovarač*, FEFA Beograd, p. 85
- 336 Salakjuz, Dž. (2006) *Svetski pregovarač*, FEFA Beograd, p. 86
- 337 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 71-72
- 338 Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 72-73
- 339 Unković, M., Stakić, B. (2009) *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum Beograd, p. 358

- 340 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 171-174
 - 341 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 182-200
 - 342 Lewicki, R.J, Barry, B. and Saunders, D.M. (2010) "Best Practices in Negotiation", in Lewicki, R.J, Barry, B. and Saunders, D.M. (eds) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 6th ed, McGraw-Hill, Singapore, pp. 443-452
 - 343 Sebenius, L. (2010) "Six Habits of Merely Effective Negotiators", in Lewicki, R.J, Barry, B. and Saunders, D.M. (eds) *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 6th ed, McGraw-Hill, Singapore, pp. 472-482
- ## XII - POGLAVLJE
- 344 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire
 - 345 Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (2004), "A Cognitive Mapping Approach To Understanding Choice Of Negotiation Strategy", *Academy of Management Proceedings*, p. C1
 - 346 Pruitt, D. (1991), "Strategic Choice in Negotiation," in *Negotiation Theory and Practice*, eds. J. William Breslin and Jeffery Z. Rubin, The Program on Negotiation at Harvard Law School, Cambridge pp.27-46
 - 347 Schoenfield, M, K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, pp. 1226-1230
 - 348 Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 120-154
 - 349 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 32
 - 350 Lax, D.A., Sebenius, K. (1991)"Interests: The Measure of Negotiation," pp. 161-180 u *Negotiation Theory and Practice*, eds. J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin, Program on Negotiation Books, Cambridge, p. 161
 - 351 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 32
 - 352 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 37
 - 353 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 38
 - 354 Modifikovano iz Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 40
 - 355 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 38
 - 356 Mc Ginnis, M. (2002), "Advanced Negotiation Strategies and Tactics", *ISM's 87th Annual International Supply Management Conference, May 5-8, 2002, Conference proceedings*. Na web stranici Institute for Supply Management www.ism.ws (dostupno 2.12.2007)
 - 357 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 43
 - 358 Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 142-154
 - 359 Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 49-57
 - 360 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 59-60
 - 361 Cellich, C. (1997) "Closing Your Business Negotiations", *International Trade Forum*, No 1, pp.14-19, prema Lewicki, R., Saunders, M., Barry, B. (2010) *Negotiation, Readings, Exercises and Cases*, sixth edition, McGraw-Hill, Singapore, p.67
 - 362 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, pp. 137-148

- 363 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 62-69
- 364 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, pp. 149-149
- 365 Mc Ginnis, M. (2002), "Advanced Negotiation Strategies and Tactics", *ISM's 87th Annual International Supply Management Conference, May 5-8, 2002, Conference proceedings*. Na web stranici Institute for Supply Management www.ism.ws (dostupno 2.12.2007)
- 366 Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 120-140
- 367 Pruitt, D. (1991), "Strategic Choice in Negotiation," in *Negotiation Theory and Practice*, eds. J. William Breslin and Jeffery Z. Rubin, The Program on Negotiation at Harvard Law School, Cambridge pp.30-31
- 368 Pullins et al., (2000), "Individual Differences In Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 15 Number 7 pp. 466-478
- 369 Thompson, L., Nadler, J., Lount, R.B.Jr, (2006), "Judgmental Biases in Conflict Resolution and How to Overcome Them" in: Deutsch, M., Coleman, P. T., Marcus, C.E. Eds. *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey Bass – Wiley, San Francisco, CA, pp.247-8
- 370 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 94-96
- 371 Aaron, M. C. (2007,) *Negotiating Outcomes: Pocket Mentor Series*, Harvard Business School Press, Boston, p. 31
- 372 Dess, G., Lumpkin. G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, 3. izdanje, Data status, Beograd, p. 317
- 373 Business Strategies Website, by Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants na <http://www.birnbaumassociates.com/index.html> (dostupno 9.01.2009.)
- 374 Business Strategies Website, by Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants na <http://www.birnbaumassociates.com/index.html> (dostupno 9.01.2009.)
- 375 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 29
- 376 Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 96-98
- 377 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 47
- 378 Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 97-98
- 379 Larrick, R. P., Wu, G. (2007), "Claiming a Large Slice of a Small Pie: Asymmetric Disconfirmation in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 93, Issue 2, pp. 212-233
- 380 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. 23
- 381 Neale, M. A. (1983) "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy of Management Proceedings*, 1983, pp. 144-148
- 382 Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 211
- 383 Bazerman, M. (2005) "Beware Your Counterpart's Biases", *Negotiation*, Vol 8, No 12, pp. 3-5
- 384 Na primer, istraživanje koje je napravio Karas sa 120 profesionalnih pregovarača zaposlenih u avio industriji: Karrass, C. (1970), *The Negotiating Game*, Thomas Y. Crowell Company, New York, NY i istraživanje Sigela i Forakera, takode u laboratorijskim uslovima: Siegel, S., Foulaker, L.E. (1960), *Bargaining and Group Decision Making*, McGraw-Hill Book Co., New York, NY. Preuzeto iz: Cohen, W.A., (2003), "The importance of expectations on negotiation results", *European Business Review*, Volume 15 Number 2 2003 p. 87-88
- 385 Cohen, W.A., (2003), "The importance of expectations on negotiation results", *European Business Review*, Volume 15 Number 2 2003 p. 87

- 386 Neale, M. A. (1983) "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy of Management Proceedings*, 1983, p144-148
- 387 Moore, D. (2007) "Are You an Overconfident Negotiator?" *Negotiation*, Vol. 10, No. 9, p. 7
- 388 Moore, D. (2007) "Are You an Overconfident Negotiator?" *Negotiation*, Vol. 10, No. 9, pp. 8-9
- 389 Irving, J. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, Houghton Mifflin, Boston, p. 9
- 390 Malhotra, D., Bazerman, M. (2007), *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Books, New York
- 391 Fisher, R. & Shapiro, D. (2006) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin, New York, p. 5
- 392 Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiator-magazine.com> (dostupno 20.10.2008)
- 393 Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiator-magazine.com> (dostupno 20.10.2008)
- 394 Fisher, R. & Shapiro, D. (2006) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin, New York, pp. 7-8
- 395 Fisher, R. & Shapiro, D. (2006) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin, New York, p. 6
- 396 Kopelman, S., Rosette, A. S. & Thompson, L. (2006), "The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 99. Issue 1, pp. 81-101
- 397 Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, p. 91
- 398 Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 203-216
- 399 Oliver, D. (2007), *How to Negotiate Effectively*, second edition, Kogan Page, London, pp. 74-75
- 400 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 438
- 401 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 439-446
- 402 Sebenius, J. K. (2001), "Six Habits of Merely Effective Negotiators", *Harvard Business Review*, Vol. 80, pp. 76-85
- 403 Mayer, B. (2000), *The Dynamics of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco, preuzeto iz: Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 448-449
- 404 Le Flanchec, A. (2004), "How to Reduce Uncertainty in a Context of Innovation: The Case of IBM's Negotiation of its European Works Council", *International Negotiation*, Volume 9, Number 2, Martinus Nijhoff Publishers, an imprint of Brill, Netherlands, pp. 271-289

XIII - POGLAVLJE

- 405 M. A. (2011) *Managing Conflict in Organizations, fourth edition*, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, p.1
- 406 Deutsch, M. (1969) "Conflicts: Productive and Destructive", *Journal of Social Issues*, Vol. 25, No. 1, p. 7
- 407 Bisno, H. (1988) *Managing Conflict*, Sage, Newbury Park, CA, pp.13-14
- 408 Robbins, S. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 446
- 408 Baron, R. A. (1990) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (third edition) Allyn and Bacon, Nedam Heights, MA, p. 199
- 409 Gosselin, T. (2007) *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 2

- 410 Withers, B., Lewis, K. D. (2003) *The Conflict and Communication Activity Book*, AMACOM, New York, NY
- 411 Dana, D. (2000) *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead, UK p. 5
- 412 Gosselin, T. (2007) *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 4
- 413 Robbins, S. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 447
- 414 Širi pregled organizacionih teorija i pogleda na konflikt nalazimo u: Rahim, M. A. (2011) *Managing Conflict in Organizations, fourth edition*, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, pp. 7-13
- 415 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006) *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 19
- 416 Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 415
- 417 Ross, R.S., & Ross, J. R. (1989) *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, p. 69
- 418 Druckman, D. & Zechmeister, K. (1973) "Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict", *Human Relations*, Vol. 26, pp. 449-466
- 419 Holzworth, J. (1983) "Intervention in a Cognitive Conflict", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 32, pp. 216-231
- 420 Robbins, S. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 448
- 421 Ross, R.S., & Ross, J. R. (1989) *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, p. 139
- 422 Saaty, T. L. (1990) "The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, p. 49
- 423 Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT
- 424 Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT
- 425 Mullins, L. J. (2005) *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, pp. 907-908
- 426 Tatum, B. C., Eberlin, R. J., (2004) "Organizational justice and conflict management styles: Teaching notes, role playing instructions, and scenarios", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17, Issue 1, Database: Academic Search Premier
- 427 Rahim, M. A. (2011) *Managing Conflict in Organizations, fourth edition*, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, pp. 22-23
- 428 Gosselin, T. (2007) *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 4-5
- 429 Robbins, S. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 450
- 430 Nierenberg, J. and Ross, I. (2003) *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, p. 29
- 431 Bodtker, A. M. & Jameson, J. (2001) "Emotion In Conflict Formation And Its Transformation: Application To Organizational Conflict Management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, Issue 3, pp. 259-275
- 432 Bodtker, A. M. & Jameson, J. (2001) "Emotion In Conflict Formation And Its Transformation: Application To Organizational Conflict Management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, Issue 3, pp. 259-275
- 433 Robbins, S. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 452-454 i Rahim, M. A. (2011) *Managing Conflict in Organizations, fourth edition*, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, pp. 27-29
- 434 Primeri o Dženeral Motorsu, Jahu i Ši & Guld uzeti iz Robbins, S. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 200-201
- 435 Bawden-Davis, J. (2014) The Power of Constructive Conflict. *American Express*, preuzeto sa <https://www.americanexpress->

- ss.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/the-power-of-constructive-conflict/
- 436 Robbins, S. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 353-355
- 437 Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication Increases Productivity", Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers*, No. 7, p. 4
- 438 Dana, D. (2000) *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead, UK pp. 5-6
- 439 Arnold, A.J.,(2007) "The Influence of the Need for Closure on Managerial Third-Party Dispute Intervention", *Journal of Managerial Psychology*, Volume 22 Number 5 2007 pp.496-505
- 440 Galtung, J. (1996) *Peace By Peaceful Means: Peace And Conflict Development And Civilization*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 70-127
- 441 Rahim, M. A. (2011) *Managing Conflict in Organizations, fourth edition*, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, pp. 173-174
- 442 Rahim, M. A. (2011) *Managing Conflict in Organizations, fourth edition*, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, pp. 206-207
- 443 Rahim, M. A. (2011) *Managing Conflict in Organizations, fourth edition*, Transactions Publishers, New Brunswick, NJ, p. 160
- 444 ACAS: Promoting Employee Relations and HR Excellence *Managing Conflict at Work* (online), preuzeto sa <http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=960&p=0>
- 445 Kindler, H. (2009) *Conflict Management: Resolve disagreement at work*, 4th ed., Axzo Press
- 446 Način i koraci rešavanja konflikata preuzeti iz Rozen, B. (2008) Upravljanje konfliktima, prevod sa engleskog. Beograd: Data status, str. 18-50.
- 447 Lindner, E. (2006). Emotion and conflict: Why it is important to understand how emotions affect conflict and how conflict affects emotions. The handbook of conflict resolution: Theory and practice. 268-293.
- 448 Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1999) *Getting to Yes, second edition*, Random House Business Books, London, str. 50
- 449 Graupmann, V. (2018) Show me what threatens you, and I can tell who you are: Perception of threat and the self. *Self and Identity*, Vol. 17, pp. 407-417, DOI: 10.1080/15298868.2017.1412346
- 450 Mind Tools (n.d.) Resolving Workplace Conflict Through Mediation. Emerald Works, na web stranici <https://www.mindtools.com/pages/article/mediation.htm>. Dostupno 31.7.2020.
- 451 Shonk, K. (2020) Four Ways to Manage Conflict in the Workplace. Harvard Law School Program on Negotiation, na web stranici <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/conflict-in-the-workplace/>. Dostupno 31.7.2020.
- 452 Lewicki, R., Berry, B., Saunders, D. (2010) *Negotiation, international edition*. McGraw-Hill, New York, NY, p. 20

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.574(075.8)

659.23(075.8)

ДОБРИЈЕВИЋ, Гордана, 1971-

Poslovno komuniciranje i pregovaranje / Gordana Dobrijević. - 5. dopunjeno
izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2021 (Beograd : Caligraph). - X, 277 str. :
ilustr. ; 24 cm

Tiraž 1.000. - Registar. - Bibliografija: str. 259-277.

ISBN 978-86-7912-757-0

а) Пословно преговарање б) Пословне комуникације

COBISS.SR-ID 43955209

© 2021.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Gordana Dobrijević

POSLOVNO KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE

Komuniciranje je jedan od najvažnijih faktora uspeha preduzeća, kako u nacionalnim okvirima, tako i na međunarodnom tržištu. Preko četrdeset posto svog radnog vremena menadžeri provode u različitim vidovima komunikacije sa nadređenima, sa zaposlenima i sa poslovnim partnerima. Kad se pojave međusobne razlike, konflikti, ali i nove poslovne prilike, komuniciranje postaje pregovaranje.

Pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije, kojeg često koristimo i kad nismo svesni toga. To je interaktivni proces koji može da se dogodi kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas. Korišćenje samo naših urođenih komunikativnih sposobnosti je često nedovoljno za uspešnu poslovnu komunikaciju i pregovaranje. Bez obzira na to što je komunikacija jedna bazična i univerzalna pojava, ona treba da se prilagodi određenim poslovnim situacijama da bi bila što uspešnija. Zato je potrebno da stalno razvijate veštine komuniciranja i pregovaranja, u čemu će vam ovaj udžbenik pomoći.