

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN POSLEDIPLOMSKIH STUDIJA**

Doktorska disertacija

**STRATEGIJA POSLOVNOG
PREGOVARANJA U SAVREMENIM
ORGANIZACIJAMA**

MENTOR

prof. dr Branislav Mašić

KANDIDAT

mr Gordana Dobrijević

Beograd, 2009. godine

Mentor: Prof. dr Branislav Mašić
Redovni profesor Univerziteta Singidunum, Beograd

Članovi komisije:

Prof. dr Milovan Stanišić
Redovni profesor Univerziteta Singidunum, Beograd

Prof. dr Branko Maričić
Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Datum odbrane doktorske disertacije:

Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama

Apstrakt

Pregovaranje je stalno prisutno u našim životima, i prema nekima predstavlja jednu od veština potrebnih za opstanak. To je naročito tačno za poslovno okruženje. Današnji menadžeri provode polovinu svog radnog vremena komunicirajući sa drugima, od čega pregovaranje čini veliki deo. Oni pregovaraju sa zaposlenima, sa nadređenima, ili sa spoljnim stejkholderima. Bez obzira da li je cilj pobeda nad protivnikom, kompromis ili razvijanje dobrih međusobnih odnosa, menadžer mora poznavati i kompetitivne i kooperativne taktike da bi ostvario što blje rezultate pregovora. Posedovanje pregovaračkih veština je krucijalno u interakciji menadžera sa zaposlenima, sa top menadžmentom ili sa stejkholderima izvan kompanije.

U poslovanju, pregovaranje se obično povezuje sa dva područja: prvo je komercijalno, tj. kupovina i prodaja, a drugo su međusobni odnosi unutar kompanije. 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.

Kad bilo koja dva pojedinca, grupe, organizacije ili države dođu u kontakt i pri tome pokušavaju da ostvare svoje ciljeve, njihov odnos postaje nekompatibilan. Konflikt je važan elemenat međuljudskih odnosa, pa u današnjim organizacijama upravljanje konfliktom predstavlja vrlo važnu menadžersku veštinu za normalno funkcionisanje kompanije.

Predmet ovog rada je poslovno pregovaranje i njegov značaj u današnjem poslovanju. U radu je dat pregled različitih vrsta pregovaranja, analiza procesa pregovaranja i pregovaračkih veština, a poseban naglasak je stavljen na izbor pregovaračkih strategija i taktika.

Istraživački problem doktorske disertacije usmeren je na definisanje faktora koji utiču na oblikovanje pregovaračkog stila i izbor pregovaračkih strategija i taktika.

Ključne reči:

- *pregovaranje*
- *pregovaračke strategije i taktike*
- *kooperativna strategija*
- *kompetitivna strategija*
- *upravljanje konfliktom*

Business Negotiation Strategy In Contemporary Organizations

Abstract

In business, negotiation occurs between managers and staff, employers and employees, professionals and clients, within and between organizations and between agencies and the public. Negotiation is a problem-solving process in which two or more people voluntarily discuss their differences and attempt to reach a joint decision on their common concerns. Negotiation requires participants to identify issues about which they differ, educate each other about their needs and interests, generate possible settlement options and bargain over the terms of the final agreement. Successful negotiations

The conflicts that arise in organizations may be shaped by the unique aspects of this environment, including the long hours many people spend at their workplace and the hierarchical structure of the organization. Conflict management has become a very important task for any management team.

Negotiation is the principal way that people redefine an old relationship that is not working to their satisfaction or establish a new relationship where none existed before. Because negotiation is such a common problem-solving process, it is in everyone's interest to become familiar with negotiating dynamics and skills. This paper is designed to introduce basic concepts of negotiation and to present procedures and strategies that generally produce more efficient and productive problem solving.

The research problem of the dissertation deals with defining the most influential factors in choosing and implementation of a negotiation strategy and tactics.

Key words:

- *negotiation*
- *negotiation strategies and tactics*
- *cooperative strategies*
- *competitive strategies*
- *conflict management*

STRATEGIJA POSLOVNOG PREGOVARANJA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

UVOD.....	7
I OSNOVE PREGOVARANJA	12
1. Definisanje pojma pregovaranje.....	13
2. Istorijski prikaz teorija o pregovaranju	16
3. Vrste pregovaranja	17
3.1. Kompetitivno (distributivno) pregovaranje.....	19
3.2. Kooperativno pregovaranje.....	20
3.3. Razlika između interesa i pozicija.....	23
3.4. Harvardski model pregovaranja.....	25
3.5. Trodimenzionalno pregovaranje.....	27
4. Osnovni koncepti pregovaranja.....	29
4.1. BATNA	29
4.2. Najniža/najviša prihvatljiva cena.....	31
4.3. ZOPA.....	32
4.4. Stvaranje vrednosti.....	33
4.5. Ustupci	35
5. Organizacione pretpostavke pregovaranja	39
II ELEMENTI PREGOVARANJA.....	41
1. Pregovarački proces	42
1.1. Priprema.....	42
1.2. Razmena informacija.....	43
1.3. Ugovaranje.....	44
1.4. Zaključivanje sporazuma.....	46
2. Pregovarački subprocesi.....	48
2.1. Percepcija	48
2.2. Komunikacija.....	48
2.2.1. Verbalna komunikacija	51
2.2.2. Neverbalna komunikacija	51
2.2.3. Klima za vreme pregovora	53
2.2.4. Mediji komunikacije	54
2.2.5. Problemi u komunikaciji	54
2.3. Pregovaračka moć.....	55
2.3.1. Vrste moći	56
2.3.2. Taktike moći	59
2.3.3. Izvori pregovaračke moći	61
2.4. Pregovarački uticaj.....	63
2.5. Ubeđivanje	66
2.6. Etika u pregovaranju	68

2.7. Emocije u pregovaranju	71
2.8. Intuitivno vs. racionalno pregovaranje	73
3. Kontekst pregovora	75
3.1. Odnosi između pregovaračkih strana.....	75
3.2. Pregovaranje u ime drugih.....	77
3.3. Koalicije	79
3.4. Pregovarački timovi	82
3.5. Grupno odlučivanje	83
3.6. Višefazno pregovaranje.....	85
3.7. Pregovaranje između više strana	85
3.8. Posredovanje u pregovorima	86
3.9. Pregovaranje putem interneta.....	88
 III FAKTORI KOJI UTIČU NA PREGOVARAČKI STIL	 93
1. Pregovarački stil.....	94
2. Ličnost	96
2.1. Proces odlučivanja.....	97
2.2. Pregovaračke veštine	99
2.2.1. <i>Inteligencija</i>	101
2.2.2. <i>Osobine dobrog pregovarača</i>	103
2.3. Bihevioralni pristup razlikama u pregovaranju	104
3. Rod.....	106
3.1. Teoretska perspektiva.....	106
3.2. Istraživanja o razlici u pregovaračkom stilu između polova	108
4. Kultura.....	112
4.1. Korporativna kultura.....	112
4.2. Nacionalna kultura	115
4.2.1. <i>Međunarodno poslovno pregovaranje</i>	115
4.2.2. <i>Specifičnosti različitih stilova poslovnog pregovaranja</i>	119
 IV PRIPREMA STRATEGIJE PREGOVARANJA	 124
1. Priprema pregovora.....	125
1.1. Definisanje pitanja	128
1.2. Interesi	129
1.3. Objektivni kriterijumi	130
2. Dogovor o procesu pregovaranja	131
2.1. Mesto pregovaranja	131
2.2. Vreme odvijanja pregovora	132
2.3. Učesnici pregovora.....	133
2.4. Određivanje dnevnog reda.....	134
2.5. Upravljanje pregovaračkim procesom	134
 V IZBOR PREGOVARAČKE STRATEGIJE I TAKTIKA.....	 136
1. Pregovaračke strategije i taktike	137
1.1. Pregovaračke strategije.....	138
1.2. Pregovaračke taktike.....	139
1.3. Kompetitivne strategije i taktike.....	140

1.3.1. Kompetitivne strategije	140
1.3.2. Zauzimanje pozicija tokom pregovora.....	142
1.3.3. Taktike distributivnog pregovaranja.....	143
1.3.4. Završne taktike.....	146
1.3.5. „Priljave“ pregovaračke taktike	146
1.4. Kooperativne strategije i taktike.....	148
2. Izbor strategije	151
3. Implementacija poslovne strategije.....	156
4. Prepreke sprovođenju strategije pregovaranja.....	158
4.1. Iracionalna upornost.....	158
4.2. Pogrešne pretpostavke	159
4.3. Iracionalna očekivanja.....	160
4.4. Preterano samopouzdanje.....	161
4.5. Grupno razmišljanje	162
4.6. Nekontrolisane emocije	162
4.6.1.Emocije kao prepreka pregovaranju	163
4.6.2.Emocije kao preimućstvo kod pregovaranja.....	164
4.7. Manipulacija.....	165
4.8. Zloupotreba moći.....	166
4.9. Ultimatum	166
4.10. Pat pozicija.....	168
4.11. Nesigurnost.....	170
VI ORGANIZACIONI KONFLIKT.....	172
1. Definicija konflikta	173
2. Pojam i vrste organizacionih konflikata.....	175
2.1. Istorijski pregled teorija o organizacionom konfliktu.....	175
2.2. Vrste i izvori organizacionih konflikata.....	177
2.3. Nivoi organizacionih konflikata.....	180
2.4. Proces odvijanja konflikta.....	180
2.4.1. I faza: Potencijalno suprotstavljnje.....	182
2.4.2. II faza: Spoznaja i personalizacija.....	182
2.4.3. III faza:Ponašanje	183
2.4.4. IV faza: Rezultati	184
3. Interno pregovaranje i strategija rešavanja konflikata	187
3.1. Interna komunikacija	187
3.2. Interno pregovaranje	190
3.3. Upravljanje konfliktom u organizacijama.....	191
3.3.1 Struktura konflikta.....	191
3.3.2. Merenje konflikta	193
3.3.3. Upravljanje konfliktom.....	193
3.3.4. Stilovi upravljanja konfliktima	194
3.4. Poslovna diplomatija.....	197
VII ISTRAŽIVANJE O STRATEGIJI POSLOVNOG PREGOVARANJA U SRBIJI	199
1. Problem i predmet istraživanja	200

2. Rezultati istraživanja o strategiji poslovnog pregovaranja u Srbiji	203
2.1. Uzorak istraživanja.....	203
2.2. Organizacija i tok istraživanja.....	207
2.3. Rezultati	208
 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	 228
Hipoteze	229
Zaključci.....	230
 PRILOG I: UPITNIK	 233
 PRILOG II: ILUSTRACIJE IZ POSLOVNE PRAKSE	 240
 LITERATURA:.....	 245
 INDEX:	 256

SLIKE		strana
Slika 1	Odnos između želja, potreba, ciljeva i pozicija	24
Slika 2	Zona mogućeg dogovora	32
Slika 3	Kriva stvaranja i podele vrednosti	34
Slika 4	Šablon davanja ustupaka	37
Slika 5	Nelinearni proces pregovaranja	46
Slika 6	Preklapanje ubeđivanja i pregovaranja u komunikaciji	49
Slika 7	Proces razmene i moć	59
Slika 8	Dvodimenzionalni model uticaja – četiri stila uticaja	65
Slika 9	Pregovaranje između više strana	86
Slika 10	Kategorije intervencije treće strane	88
Slika 11	Sredstva, sistemi i mediji elektronskog pregovaranja	90
Slika 12	Važnost međusobnih odnosa i pitanja o kojima se pregovara	95
Slika 13	Uticaj roda/pola na pregovore o strategijskim alijansama	107
Slika 14	Uticaj roda na pregovarački stil i uticaj u pregovorima između više strana	109
Slika 15	Faktori koji utiču na međunarodno pregovaranje	120
Slika 16	Sedam stubova pregovaračke mudrosti	127
Slika 17	Odnos između glavnih koraka u procesu planiranja pregovora	137
Slika 18	Šest klastera ponašanja u pregovaranju	153
Slika 19	Šest faktora potrebnih za uspešnu primenu strategije	157
Slika 20	Uspeh ultimatum	167
Slika 21	Proces odvijanja konflikta	181
Slika 22	Odnos između količine konflikta i poslovnih performansi	185
Slika 23	Odnos između zadovoljstva zaposlenih i količine informacija	189
Slika 24	Dvodimenzioni model stilova ponašanja u konfliktima	195
Slika 25	Integrativna i distributivna dimenzija stilova ponašanja u konfliktu	196

ILUSTRACIJE IZ POSLOVNE PRAKSE	strana
Ilustracija 1	Promena BATNA-e
Ilustracija 2	Pregovaranje – poslovna funkcija preduzeća
Ilustracija 3	Razdvajanje posla i međusobnih odnosa
Ilustracija 4	Stvaranje Evropske ekonomske zajednice
Ilustracija 5	Kako poslovati sa Kinezima

TABELE	strana
Tabela 1	Pregovori prema rezultatu
Tabela 2	Razumevanje neverbalne komunikacije za vreme pregovora
Tabela 3	Sredstva uveravanja
Tabela 4	Fizičke manifestacije emocija
Tabela 5	Razlike u stilovima pregovaranja
Tabela 6	Ponašanje za vreme pregovaranja: Japan, SAD i Brazil
Tabela 7	Poređenje pregovaračkih stilova – Severna Amerika, Arapske zemlje, Rusija
Tabela 8	Pregovaračke taktike po fazama
Tabela 9	Šest klastera ponašanja za vreme pregovora
Tabela 10	Fokusiranje na rešavanje problema prema starosti ispitanika
Tabela 11	Fokusiranje na dobrim međusobnim odnosima prema starosti, obrazovanju i radnom stažu ispitanika

Tabela 12	Fokusiranje na kompromis prema starosti, obrazovanju i radnom stažu ispitanika	213
Tabela 13	Fokusiranje na pobjedu prema starosti ispitanika	214
Tabela 14	Fokusiranje na izbegavanje konflikta prema starosti, obrazovanju i radnom stažu ispitanika	215
Tabela 15	Određivanje ciljeva prema starosti i radnom stažu ispitanika	216
Tabela 16	Korišćenje prljavih pregovaračkih taktika prema polu ispitanika	221
Tabela 17	Iskrenost u pregovorima	226

GRAFIKONI

strana

Grafikon 1	Menjanje pregovaračke taktike prema polu pregovarača druge strane	111
Grafikon 2	Struktura ispitanika prema polu	203
Grafikon 3	Starosna struktura ispitanika	204
Grafikon 4	Ispitanici prema obrazovanju	204
Grafikon 5	Ispitanici prema godinama radnog staža	205
Grafikon 6	Struktura ispitanika prema delatnosti	205
Grafikon 7	Struktura ispitanika prema radnom mestu	206
Grafikon 8	Ispitanici prema broju podređenih	206
Grafikon 9	Ispitanici prema važnosti pregovaranja u svakodnevnom poslu	207
Grafikon 10	Planiranje strategije	208
Grafikon 11	Definisanje ciljeva pregovora	208
Grafikon 12	Ciljevi i strategija	209
Grafikon 13	Fokusiranje na rešavanje problema prema starosti ispitanika	211
Grafikon 14	Fokusiranje na pobjedu prema starosti ispitanika	214
Grafikon 15	Fokusiranje na izbegavanje konflikta prema radnom stažu ispitanika	215
Grafikon 16	Ciljevi pregovora prema starosti ispitanika	216
Grafikon 17	Ciljevi pregovora prema stažu ispitanika	217
Grafikon 18	Fokusiranje na pobjedu tokom pregovora	218
Grafikon 19	Fokusiranje na izbegavanje konflikta tokom pregovora	219
Grafikon 20	Fokusiranje na kompromis tokom pregovora	219
Grafikon 21	Fokusiranje na rešavanje problema tokom pregovora	220
Grafikon 22	Fokusiranje na dobre međusobne odnose tokom pregovora	220
Grafikon 23	Korišćenje prljavih pregovaračkih taktika prema polu ispitanika	222
Grafikon 24	Fokus na dobrim međusobnim odnosima prema polu ispitanika	222
Grafikon 25	Ciljevi pregovora prema polu pregovarača	223
Grafikon 26	Fokus na pobjedu prema polu ispitanika	223
Grafikon 27	Menjanje taktike prema starosti suprotnog pregovarača	224
Grafikon 28	Dužina pregovora	225
Grafikon 29	Pristajanje na posredovanje treće strane	226
Grafikon 30	Iskrenost pregovarača prema broju podređenih	227

UVOD

Pregovaranje je stalno prisutno u našim životima, i prema nekima predstavlja jednu od vještina potrebnih za opstanak.¹ To je naročito tačno za poslovno okruženje. Latinski koren reči **negotiatius** 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. Uopšte 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. 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 svakodnevnom 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.² 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 ni da se uspostavi dobar odnos između proizvođača i veletrgovca ili dobavljača.

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. To znači prikupljanje informacija o alternativama koje imamo, o najnižoj/najvišoj ceni koju smo spremni da prihvatimo, kao i alternativama druge strane i granici na koju su spremni da pristanu. Uprkos tome, većina menadžera danas se ne priprema dovoljno za pregovore. Istraživanja pokazuju da velika većina menadžera u svetu ne priprema nijedan elemenat pregovora, a moje istraživanje pokazuje da se pregovarači u Srbiji malo razlikuju od pregovarača van zemlje.

Svrha ovog rada je da se na osnovu savremenih teorijskih dostignuća vodećih autora u ovoj oblasti razmotre faktori koji utiču na izbor pregovaračke strategije i taktika, da se uvidi koliko na strategiju utiču prirodne predispozicije čoveka, a koliko njegovo radno i životno iskustvo, kao i koliko se pregovaranje u Srbiji razlikuje od pregovaranja u svetu.

Osnovni **ciljevi** sprovedenog istraživanja su:

- Utvrditi ključne faktore koji utiču na izbor pregovaračke strategije i taktika

¹ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 100

² Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. xi

- Definirati okvire za uspešno sprovođenje kooperativnih i kompetitivnih pregovaračkih taktika
- Rezultatima istraživanja na bazi ankete utvrditi povezanost izbora pregovaračke strategije sa ličnim odrednicama pregovarača kao što su pol, starosna grupa i radno iskustvo.

Disertacija predstavlja istraživanje različitih vrsta pregovaranja, analizu procesa pregovaranja i pregovaračkih veština, a poseban naglasak je stavljen na izbor pregovaračkih strategija i taktika. Rezultati istraživanja treba da pruže upotrebljive informacije naučnoj i stručnoj javnosti o procesu poslovnog pregovaranja i pregovaranja uopšte, o uspešnim pregovaračkim strategijama i taktikama, kao i da pomognu poslovnim ljudima u pregovaranju da bi ostvarili što bolje poslovne rezultate stvarajući nove vrednosti. Istraživanje teorijskih izvora, kao i istraživanje na osnovu upitnika je odgovorilo na pitanje koji su to ključni faktori koji utiču na formulisanje pregovaračke strategije. Rezultati istraživanja treba da pomognu preduzećima i organizacijama u vođenju poslovnih pregovora, kako sa partnerima u zemlji, tako i sa inostranim partnerima. Disertacijom treba da se istraže i definišu okviri za kreiranje uspešne pregovaračke strategije i taktika radi ugovaranja što boljih poslova u Srbiji i na globalnom tržištu.

Predmet ovog istraživanja je poslovno pregovaranje i pregovaranje uopšte, ponašanje pregovarača u Srbiji za vreme pregovora u odnosu na godine i pol pregovarača, na koji način oni određuju ciljeve pregovora i koje strategije i taktike koriste. Istraženi su teoretski stavovi poznatih autora – renomiranih stručnjaka i konsultanata iz ove oblasti, koje sam praktično pokušala da dokažem na primeru uzorka. Anketom su obuhvaćene razne varijable ponašanja za vreme pregovora, kao što su prilagođavanje taktike polu ili godinama pregovarača suprotne strane, upotreba prljavih pregovaračkih taktika, stavljanje naglaska na sopstvene interese ili razvijanje dobrih odnosa sa drugom stranom.

Hipotetički okvir istraživanja

Na osnovu teorijski postavljenih okvira istraživanja i analize literature, postavljene su hipoteze:

- Većina ljudi ne planira strategiju pregovaranja i nema jasno definisane ciljeve.
- Mladi ljudi bez (ili sa malo) radnog iskustva prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama. Tek kasnije, uz životno i radno iskustvo, više ljudi stiče svest o potrebi zajedničkog rešavanja problema kroz saradnju.
- U proseku ima 30-40% ljudi koji prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama, bez obzira na radno i životno iskustvo.
- Žene će više koristiti kooperativne strategije nego muškarci.
- 30-40% ljudi će insistirati na produžetku neuspešnih pregovora (da pokušaju još jednom da reše situaciju) umesto da prekinu pregovore i da traže drugo rešenje.

Metode i tehnike istraživanja

U velikoj meri su zastupljene metode analize i sinteze teorijskih izvora podataka. Korišćena je uglavnom strana stručna literatura iz raznih oblasti: pregovaranja, poslovnog pregovaranja, menadžmenta, marketinga, komuniciranja, psihologije itd. Takođe su korišćene baze podataka sa interneta EBSCO i Business Source Premier. Radi se o kabinetskom istraživanju (*desk research*) utvrđenih sekundarnih izvora.

Da bi se ostvario sveobuhvatan pogled na kompleksnost poslovnog pregovaranja upotrebljen je sistemski i integralan pristup. Komparativna analiza je korišćena u svrhu poređenja referentnih stilova pregovaranja u svetu. U cilju konkretizacije teorije je takođe korišćen metod analize slučajeva iz međunarodne poslovne prakse (*case study*).

U praktičnom delu istraživanja korišćen je deduktivni pristup, pošto su na osnovu proučenih teorijskih izvora napisane hipoteze koje su proverene istraživanjem. U sakupljanju kvantitativnih podataka je pre svega korišćena strategija anketiranja putem tehnike upitnika. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 200 ispitanika, od čega je 38 studenata IV godine Poslovnog fakulteta Univerziteta Singidunum, a ostalo su menadžeri iz privrede, iz različitih privrednih grana i sa različitim radnim iskustvom. Dobijeni rezultati su statistički obrađeni u skladu sa odgovarajućim matematičkim i statističkim metodama.

Za potrebe istraživanja je koncipiran instrument u obliku upitnika. Na osnovu iscrpne analize teorijskih izvora savremenih autora, određeni su faktori i ključna obeležja koje je potrebno obraditi upitnikom.

Rad je podeljen u 7 poglavlja:

U **prvom poglavlju** disertacije istražen je pojam pregovaranja i dat je istorijski prikaz teorija iz ove oblasti, kao i pregled osnovnih vrsta pregovaranja, a to su distributivno i integrativno. Kod distributivnog pregovaranja, vrednost koja je dostupna pregovaračkim stranama je u osnovi ograničena, i dobitak jedne strane znači gubitak druge strane. Kod kooperativnog pregovaranja pregovaračke strane sarađuju u stvaranju nove vrednosti koju kasnije dele. Zatim se težište pomera na osnovne koncepte pregovaranja koje svaki pregovarač treba da poznaje: najbolju alternativu rezultatu pregovaranja, zonu mogućeg dogovora, najnižu/najvišu prihvatljivu cenu i stvaranje vrednosti.

U **drugom poglavlju** su analizirane faze u kojima se odvija pregovarački proces, kao i kontekst u kojem se vode pregovori. Takođe su objašnjeni i subprocessi koji se odvijaju za vreme pregovora. Za vreme pregovaranja se razvijaju različiti psihološki i sociološki subprocessi 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, interakciju pregovarača i konačni ishod procesa pregovaranja, a samim tim i na eventualni budući razvoj njihovih međusobnih odnosa. Ti procesi su percepcija, komunikacija, moć, uticaj, pregovaračka etika i emocije.

Tema **trećeg poglavlja** je pregovarački stil. 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. Pregovarački stil može biti formalan ili neformalan. Step formalnosti je određen prirodom pregovora, i naročito međusobnim odnosom između pregovaračkih strana. Najvažniji faktori koji određuju pregovarački stil su ličnost pregovarača, rod/pol i nacionalna, odnosno korporativna kultura kojoj pripada. Pregovarač (osim ako ne pregovara samo u svoje ime) je uvek pripadnik neke organizacije sa specifičnom organizacionom kulturom, a u velikoj meri će i nacionalna kultura uticati na pregovarački stil.

Današnji menadžeri provode mnogo vremena u svom svakodnevnom radu pregovarajući, sa zaposlenima, sa nadređenima, ili sa spoljnim stejkholderima. Ipak, retki su oni menadžeri koji se detaljno pripremaju za pregovore, od prikupljanja informacija o drugoj strani do određivanja dnevnog reda i objektivnih kriterijuma pregovora, kao i dogovora o samom procesu pregovaranja, tj. o mestu, vremenu i učesnicima, što je tema **četvrtog poglavlja**.

U **petom poglavlju** detaljno su istražene i analizirane pregovaračke strategije i taktike, kao i prepreke uspešnom pregovaranju. Najčešće prepreke uspešnom sprovođenju strategije pregovaranja su: iracionalna upornost, pogrešne pretpostavke, preterano samopouzdanje, iracionalna očekivanja, nekontrolisane emocije, manipulacija, ultimatum, zloupotreba moći i pat pozicija.

Tema šestog poglavlja je **organizacioni konflikt**. 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.

Sedmo poglavlje detaljno objašnjava rezultate do kojih se došlo u istraživanju, kao i moguće implikacije tih rezultata i njihovu primenu u pripremi pregovora sa stranim i domaćim partnerima u svrhu poboljšanja poslovnih performansi.

Naučni doprinos disertacije je sintetizovanje saznanja do kojih su došli eminentni svetski stručnjaci iz ove oblasti, a na bazi detaljne analize preko 200 stranih knjiga i časopisa sa međunarodnom reputacijom. Ovaj rad je ukazao na svu složenost i značaj poslovnog pregovaranja u kompleksnom savremenom poslovnom okruženju.

Neke od prethodno postavljenih hipoteza su dokazane u istraživanju, dok su neke opovrgnute ili samo delimično potvrđene. Istraživanje je u velikoj meri potvrdilo korelaciju između životnog i radnog iskustva pregovarača i njegove pregovaračke strategije.

I OSNOVE PREGOVARANJA

*„U poslovanju ne dobijate uvek ono što zaslužujete, dobijate ono
što pregovarate.“*

Čester Karas (Chester L. Karrass)

1. Definisanje pojma pregovaranje

Najjednostavnije rečeno, pregovaranje je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rešenje za svoj problem.³ 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.“⁴ Za Fišera i Jurija (*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“.⁵ 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.“⁶ Pri tome se „resursi“ koriste u najširem smislu: roba, usluge, vreme, novac itd. Majkl i Sandra Rauz (*Michael & Sandra Rouse*) definišu pregovore 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.“⁷ 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“.⁸

Prema Stivenu Koenu (*Steven Cohen*), „pregovaranje je proces u kojem dve ili više strana zajedno rade da dođu do međusobno prihvatljivog rešenja jednog ili više pitanja, kao što je trgovinska transakcija, ugovor ili pogodba bilo koje vrste.“⁹ Pregovaranje se odvija iz nekoliko razloga:

³ “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)

⁴ 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)

⁵ 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

⁶ Rahwan, I. et al. (2007), “STRATUM: A Methodology For Designing Heuristic Agent Negotiation”, *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 21 Issue 6, p. 490

⁷ Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, p. 191

⁸ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 3-4

⁹ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 3

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.¹⁰

Za Herba Koena (*Herb Cohen*), “pregovaranje je sredstvo odlučivanja u kojem dve ili više strana komuniciraju u naporu da reše svoje različite želje i interese.”¹¹ Prema ovom autoru pregovaranje je „igra života“, koju igramo kad god pokušavamo da pomirimo razlike, rešimo konflikt, rešimo sporove, uspostavimo ili prilagodimo međusobne odnose.¹² 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 interaktivni proces komunikacije koji može da se dogodi kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas.¹³ 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.¹⁴

Analizom brojnih teorijskih izvora došla sam do zaključka da sve situacije u kojima se pregovara u osnovi imaju sledeće karakteristike:

1. Postoje dve ili više strana (pojedinaца, grupa ili organizacija)
2. Postoji 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).

Teoretičari pregovaranja govore o više podela pristupa pregovaranju koji se umnogome preklapaju. Npr. Fišer, Juri i Paton (*Fisher, Ury and Patton*)¹⁵ razlikuju poziciono pregovaranje, koje je kompetitivno, i pregovaranje zasnovano na interesima, koje je uglavnom kooperativno. Oni takođe govore o popustljivom,

¹⁰ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 2

¹¹ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. XVI

¹² Ibid, p. 3

¹³ Shell, G.R. (2006), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* 2nd Edition, Penguin, New Baskerville, p. 6

¹⁴ Oliver, D. (2007), *How to Negotiate Effectively*, second edition, Kogan Page, London, p. 3

¹⁵ Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire

grubom i principijelnom pregovaranju, koje nije ni grubo ni popustljivo, već se zasniva na principima saradnje koji vode računa o interesima obeju strana. Morton Dojč (*Morton Deutsch*)¹⁶ takođe razlikuje kompetitivni i kooperativni pristup. Za ovog autora, priroda konflikta i ciljevi koje pojedinac želi da ostvari su najvažniji faktori koji određuju da li će se pregovarač ponašati tako da se nadmeće sa drugom stranom ili da s njom sarađuje. Često su ciljevi pregovaračkih strana povezani ili međuzavisni, pa će interakcija pregovarača zavisiti od toga da li je ta međuzavisnost pozitivna ili negativna.

Sa druge strane, Salakjuz (*Salacuse*)¹⁷ govori o tri modela pregovaranja: 1) pregovori kao nagodba, tj. dolazak do dogovora negde između početnih pozicija pregovaračkih strana, 2) pregovori kao nadmoć, u kojem jedna strana, koristeći prljave pregovaračke taktike,¹⁸ pokušava da prisili drugu da pristane na njene uslove i 3) pregovori kao rešavanje zajedničkog problema.

Proporcionalno mali broj menadžera detaljno priprema pregovore. Ipak, u poslednje vreme pregovaranje ima sve veći značaj među teoretičarima menadžmenta i menadžerima iz prakse, a ta oblast je zauzela i važno mesto među kursevima renomiranih svetskih univerziteta kao što je Harvard.

¹⁶ Deutsch, M. (2000), "Cooperation and Competition," *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, eds. Morton Deutsch and Peter Coleman, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 22

¹⁷ Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, pp. 8-11

¹⁸ O prljavim pregovaračkim taktikama detaljnije videti u V poglavlju, 1.3.5 Prljave pregovaračke taktike

2. Istorijski prikaz teorija o pregovaranju

Poslednjih nekoliko decenija značaj pregovaranja je dramatično porastao u akademskim i profesionalnim krugovima. Objavljuju se nova teorijska dela i slučajevi iz prakse, i sprovode se različita istraživanja iz ove oblasti. Na univerzitetima se organizuju kursevi iz pregovaranja, a konsultanti iz ove oblasti su sve traženiji. Spajanja kompanija, kolektivni ugovori, kupoprodajni ugovori i razni drugi aspekti poslovanja su zahtevali razvoj pregovaračkih veština.

Možemo reći da je nova era u oblasti pregovaranja započela 1966. godine, kad je američki advokat Džerard Nirenberg (*Gerard Nierenberg*) osnovao Njujorški pregovarački institut (*Negotiation Institute Inc. of New York*), a 1968. godine objavio knjigu „Umeće pregovaranja“ (*The Art of Negotiation*) koja je inspirisala razvoj pregovaračke psihologije, kao i preduzetništva iz oblasti pregovaranja. Neki od tih novih preduzetnika su Čester Karas (*Chester Karass*), koji je u Los Anđelesu osnovao Centar za uspešno pregovaranje (*Center for Effective Negotiation*) i Stiven Koen (*Stephen Cohen*) koji upravlja kompanijom Pregovaračke veštine (*Negotiation Skills Co.*)¹⁹ Pregovaranje je postao multimilionski posao, sa sopstvenim stručnim časopisima, standardima i godišnjim seminarima. Pregovaranje ide u korak i sa tehnološkim promenama, pa postoje različiti *online* sistemi za podršku pregovaranju (npr. INSPIRE).²⁰

Pregovaranje je postalo važan elemenat uspešnog poslovanja u vreme nemilosrdne konkurencije i globalizovanog poslovnog okruženja. Potreba za poboljšavanjem 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 zapošljavanja.

Tokom 1970-ih godina na Univerzitetu Harvard pregovaranje je uvedeno kao predmet podučavanja i istraživanja u sklopu Harvardskog pregovaračkog projekta (*Harvard Negotiation Project*).²¹ Nekoliko godina kasnije, jedan od osnivača tog projekta Rodžer Fišer (*Rodger Fisher*) i Vilijam Juri (*William Ury*) su napisali klasično delo iz oblasti pregovaranja „Kako doći do saglasja“ (*Getting to Yes*). Osim Harvarda, postoje značajni projekti iz ove oblasti na drugim univerzitetima kao što su Stenford (*Stanford*) i Radgers (*Rudgers*).

Uprkos velikom interesu teoretičara, postoji veliki raskorak između pregovaračke teorije i prakse, tj. teorijska saznanja ne nalaze mnogo mesta u praksi.

¹⁹ Edson, L; Kheel, T, W.; V, Roger J. (2000) “The Negotiation Industry”, *Across the Board*, Apr2000, Vol. 37 Issue 4, p. 15

²⁰ Detaljnije u II delu rada, Elementi pregovaranja, 3.9. Pregovaranje putem interneta.

²¹ “Program on Negotiation” na web stranici: www.pon.harvard.edu dostupno 1.12.2008

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.²² 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

²² Baines, A. (1994) "Negotiate to Win", *Work Study*, Volume 43, Number 1994, pp. 25-26

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 su povezani procesi donošenja odluka u kojima različite koalicije stejkholdera imaju različite uloge u okviru odlučivanja sa glavnom interesnom grupom. U skladu s tim, najviši menadžeri sprovode bilateralne pregovore sa različitim grupama, direktne i indirektne. Te interesne grupe su vlasnici, zaposleni (organizovani u sindikate ili ne), niži menadžeri, kupci, konkurenti, stratejski partneri i javni sektor.²³

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, dok Majkl i Sandra Rauz dodaju još jednu kategoriju pregovora, a to su destruktivni (tabela 1):

- Integrativni pregovori - cilj je da obe strane dobiju ono što žele
- Distributivni pregovori – obe pregovaračke strane nastoje da pobede bez obzira na dobit druge strane, i obično dobitak jedne strane znači gubitak druge
- Destruktivni pregovori – procesi u kojima obe strane nastoje da pobede 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.²⁴

Tabela 1. Pregovori prema rezultatu

	KOMPANIJA A POBEDUJE	KOMPANIJA A GUBI
Kompanija B pobeđuje	Integrativni „win-win“	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

²³ 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

²⁴ Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, pp. 194-195

3.1. Kompetitivno (distributivno) 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.²⁵

Prirodno je da smatramo da je u osnovi pregovaranja uvek nulta suma, tj. da naš dobitak znači nečiji gubitak. Često pregovaračke strane ulaze u pregovaranje sa netačnom pretpostavkom šta u određenom pitanju može da se deli i o čemu sve može da se pregovara kod određenog problema, iako prema nekim definicijama, uspešno pregovaranje je ono u kojem su obe strane zadovoljne ishodom pregovora.²⁶

Kompetitivno pregovaranje pripada tzv „staroj školi“ i shvatanju da dobitak jedne strane uslovljava gubitak druge. Glavno pitanje kod distributivnog pregovaranja je „Ko će dobiti više?“ Ranije knjige o pregovaranju se organiziraju na ovakav pristup, npr. Robert Ringer (*Robert Ringer*)²⁷. I neki noviji autori se suprotstavljaju danas uobičajenom mišljenju da u pregovorima obe strane mogu i treba da budu zadovoljne dogovorom. Džim Kemp (*Jim Camp*)²⁸ zagovara ideju da svako pregovaranje treba da se počne sa „ne“ i odbijanjem svakog dogovora. Kemp se suprotstavlja uobičajenom emotivnom porivu da pravimo kompromise, i po njemu je to deo mentalnog sklopa gubitnika. On želi da pokaže drugima kako da u pregovorima kontrolišu ono što se može kontrolisati.

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.²⁹

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 „zero-sum“

²⁵ Levinson, J.C., (1999) *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*, John Wiley and Sons Inc, New York, p.6

²⁶ Ibid, p.7

²⁷ Ringer, R. (1984), *Winning Through Intimidation*, Fawcett Crest Books, New York

²⁸ Camp, J. (2002), *Start with NO...The Negotiating Tools that the Pros Don't Want You to Know*, Crown Business; 1 edition, New York

²⁹ Lax, D., Sebenius, J. (2006) *3-D Negotiation*, Harvard Business School Press; 1 edition, Boston, MA, p.8

pitanja su stvari koje imaju veze sa cenom, kursom, uslovima, trajanjem, platom, datumom dostave, itd. To su stvari koje su merljive i mogu se izraziti brojčano.³⁰

Takođe, postoje momenti kad pregovaranje nije odgovor. Prema Malhotri i Bezermenu (*Malhotra and Bazerman*)³¹, ako imate ograničenu moć i malo šanse za uspeh, možda će biti mnogo bolje ako odustanete od to malo moći koju imate. 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.

3.2. Kooperativno pregovaranje

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

Shimon Peres (Šimon Peres)

Kako da promenimo naizgled nadmetanje sa nultom sumom (eng. *zero-sum* ili *win/lose*) u pozitivan rezultat (eng. *positive-sum* ili *win/win*)? Prema Herbu Koenu (*Herb Cohen*), ključ je promeniti stav (i naš i stav druge strane) da je to moguće. Takva promena paradigme 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.³² Što više informacija strane podele u toku pregovora, veće su mogućnosti iznalaženja alternativnih rešenja.

Levicki, Saunders i Beri (*Lewicki, Saunders and Barry*)³³ smatraju da kooperativno 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.

Kooperativno pregovaranje se naziva i pregovaranje zasnovano na interesima. To je pristup pregovaranju gde se strane fokusiraju na svojim individualnim ciljevima i

³⁰ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 133

³¹ 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

³² Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p.122

³³ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 72-74

interesima drugih strana da bi našli zajedničku osnovu za stvaranje međusobno prihvatljivog dogovora.³⁴

Efikasan tok informacija je osnov stvaranja dobrih rešenja problema. Istraživanja pokazuju da je neuspeh u dostizanju integrativnih rešenja povezan sa neuspehom deljenja informacija.

Levicki, Saunders i Beri³⁵ smatraju da postoje četiri faze procesa integrativnog pregovaranja:

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

Svi ovi autori naglašavaju zajednički rad, razumevanje potreba obeju strana i razmenu informacija.

Šest paradigmi interakcije među ljudima

Prema Stivenu Kaviju (*Steven Covey*), win/win je čitava filozofija interakcije među ljudima. To je jedna od šest paradigmi interakcije³⁶ koje ćemo koristiti u zavisnosti od situacije:

- Win/win (obe strane dobijaju)
- Win/lose (ja dobijam, ti gubiš)
- Lose/win (ti dobijaš, ja gubim)
- Lose/lose (obe strane gube)
- Win (pobeda)
- Win/win or no deal (obe strane dobijaju ili nema dogovora).

„**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.

³⁴ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 5

³⁵ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 75-92

³⁶ Covey, S. R. (2004), *The Seven Habits of Highly Effective People*, Free Press, New York, NY, pp. 206-234

Lose/win (ti dobijaš, ja gubim) je po Kaviju 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. Prema Kaviju, 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 ovakve paradigme.

Win (pobeda) – ljudi sa ovim mentalitetom ne smatraju da je nužno da neko drugi izgubi ili dobije, to je irelevantno. Važno je samo da oni dobiju ono što žele. Prema Kaviju, van situacija stvarnog nadmetanja, u svakodnevnom životu ovo je verovatno najčešći način razmišljanja.

Win/win or no deal (obe strane dobijaju ili nema dogovora) – „nema dogovora“ u osnovi znači da ako ne možemo naći rešenje od kojeg ćemo svi imati koristi, bolje da se prijateljski razidemo i prekinemo pregovore. Prema Kaviju, kad imamo ovu opciju, osećamo se slobodnima. Ne moramo nužno da dodemo do rešenja, i stoga možemo zaista pokušati da razumemo drugu stranu i dublja pitanja koja su osnova naših pozicija.

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.“ Kavi predlaže proces od četiri koraka za pojedince i organizacije koje žele rešenja korisna za sve:

- 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. Prema Kaviju, win/win princip je važan za uspeh u svim našim životnim poljima.

U integrativnom pregovaranju pred pregovaračima se nalazi dvostruki zadatak: (1) stvoriti što veću zajedničku dobit i (2) tražiti dobit za sebe. Nažalost, ne uspeju svi dobiti ono što žele u ovakvoj vrsti pregovaranja. 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.³⁷

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 Laks i Sebenius (*Lax and Sebenius*) nazivaju „pregovaračka dilema“.³⁸

3.3. 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 redefinišu prema interesima koji su u osnovi svakog sukoba. Za razliku od pozicija, interesi su razlozi zbog koji ljudi nešto žele. Pozicije su ono što kažete da želite, a interesi ono što zaista želite. Prema Koenu, „pozicije su ono što želimo, interesi su ono što nam je potrebno.“³⁹

Tom Goselin (*Tom Gosselin*)⁴⁰ razlikuje želje i potrebe. Želje su pozicije koje obe strane zauzimaju u konfliktu, a potrebe su osnova njihovih interesa. U pregovaranju prvo treba da se fokusiramo na želje, pa onda da vidimo koje su potrebe dovele do želja. Kad smo definisali potrebe, sledeći korak je odrediti ciljeve, a nakon toga i pozicije (slika 1).

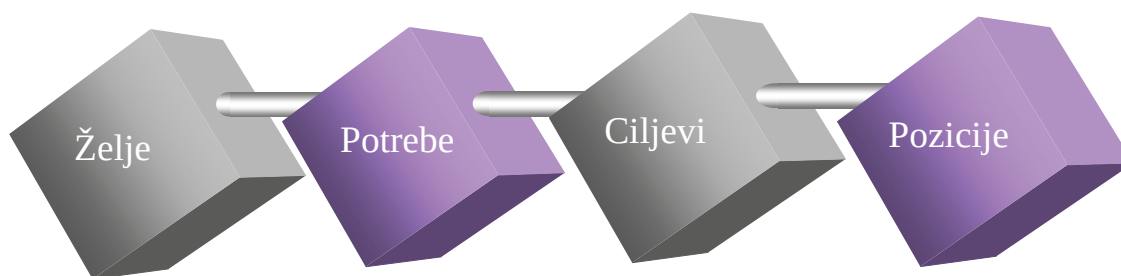
³⁷ Maiese, M. (2003), “What Is Negotiation?”, Beyond Intractability: A Free Knowledge Base on More Constructive Approaches to Destructive Conflict, na web stranici: <http://www.beyondintractability.org> (dostupno 1.2.2008)

³⁸ Lax, D. & Sebenius, J. K., (1986) *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York, p. 29

³⁹ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 7

⁴⁰ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 21

Slika 1. Odnos između želja, potreba, ciljeva i pozicija



Izvor: Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 36

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.

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, nekad se svodi na nadmetanje volje.⁴¹ 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.⁴²

Koen deli interese na primarne ili fundamentalne interese 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.⁴³

⁴¹ 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

⁴² Ibid, p. 43

⁴³ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 13

Prema Koenu, pogrešno je smatrati da je cilj pregovaranja zasnovanog na interesima dostizanje dogovora o *zajedničkim* interesima. On pravi razliku između zajedničkih, komplementarnih i konfliktnih interesa:

- Zajednički interesi su oni koje dele pregovaračke strane koje žele iste stvari iz istih razloga.
- Komplementarni interesi su oni koji postoje kad strane žele isti rezultat, ali zato što će on biti u cilju različitih interesa.
- Konfliktni interesi su oni koji postoje kad su interesi jednog ili više pregovarača u suprotnosti sa interesima drugih pregovarača.⁴⁴

Osnovna filozofija uspešnog pregovaranja nije „mi protiv njih“, nego „mi i oni.“⁴⁵

3.4. 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.⁴⁶ Ovaj metod, nazvan **principijelno pregovaranje** se zasniva na četiri glavna elementa,⁴⁷ 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:** Osmisliti više alternativa pre odluke šta da se radi. Pod pritiskom je teško doći do optimalnog rešenja, a pokušaj odlučivanja u prisustvu suprotne strane sužava perspektivu. Situacija u kojoj mnogo stavljamo na kocku inhibira kreativnost.
- **Kriterijum:** Insistirati da se rezultat zasniva na nekom objektivnom standardu. U situacijama kad su interesi direktno suprotstavljeni, pregovarači ponekad dolaze do pobede samo insistiranjem na svom mišljenju. Umesto

⁴⁴ Ibid, pp. 17-20

⁴⁵ Strelecky, J. P. (2007), "Be a Master Negotiator with Three Simple Steps", *The Negotiator Magazine*, issue: September 2007, na web stranici: http://www.negotiormagazine.com/article396_1.html (dostupno 2.11.2008)

⁴⁶ 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

⁴⁷ 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

takvog arbitrarnog rešenja potrebno je koristiti pravedne standarde, nezavisne od mišljenja bilo koje strane. Neki od pravednih načina podele su npr. da jedna strana podeli, a druga bira svoj deo, ili da se strane unapred dogovore o uslovima, pa tek onda da odrede koja strana šta dobija.

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

- Analiza
- Planiranje
- Diskusija

Tokom **analize** pregovarači treba da naprave dijagnozu situacije – da sakupe informacije, organizuju ih i da razmisle o njima. U toj fazi treba razmotriti probleme sa pregovaračima druge strane (*people problems of partisan perceptions*), neprijateljske emocije, nejasnu komunikaciju, i identifikovati interese obe strane. Trebalo bi osmisлити 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 da se dođe do 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“.⁴⁸ 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 o iznošenja mišljenja o njima. Kritiku je potrebno odvojiti od kreativnog stvaranja novih mogućnosti. Po definiciji,

⁴⁸ 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

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.

3.5. Trodimenzionalno pregovaranje

Laks i Sibenius u svojoj knjizi „Trodimenzionalno pregovaranje“⁴⁹ uvode novi koncept pregovaranja. Po njima, dilema između win-win i win-lose situacije pripada prvoj dimenziji u kojoj se pregovarači fokusiraju na taktike za pregovaračkim stolom. Druga dimenzija obuhvata pregovaranje kod kojeg se kreativnim sporazumom između strana sistematski stvaraju nove ekonomske i neekonomske vrednosti. Ali ono što odvaja trodimenzionalni pristup od ova dva prethodna je „treća dimezija“, a to je plan/organizacija (*eng. setup*).

Prema Laksu i Sibeniusu, kompetitivno i kooperativno pregovaranje su u osnovi slična, jer su oba jednodimenzionalna i tiču se samo prve dimenzije, tj. taktika koje se odvijaju za pregovaračkim stolom.

Oni uvode novi pogled na pregovaranje, tj. koncept trodimenzionalnog pregovaranja koji se sastoji od ove tri dimenzije:

1. Taktike
2. Konceptcija dogovora
3. Plan/organizacija⁵⁰

Potrebno je dogovor koncipirati na takav način da stvara trajnu vrednost. Kad predloženi dogovor ne nudi dovoljno vrednosti za sve strane, onda je potrebno osmisliti novi. Nekad to pregovarači rade samostalno, nekad u saradnji sa svojim timom, a nekad zajedno sa suprotnom stranom. Radeći na tabli se, ponekad i neočekivano, može doći do skrivenih izvora vrednosti za obe strane. One mogu biti ekonomske i neekonomske. Razlike interesa i prioriteta mogu dovesti do različitih dogovora koji svakoj strani daju ono što za njih ima najveću vrednost, a da pri tome najmanje košta za suprotnu stranu.

Treća dimenzija pomera fokus sa pregovaračkog stola na ostale faktore koji utiču na konačni rezultat koji se dogovara za stolom. Moraju se stvoriti optimalni uslovi pre nego što se pregovarači susretnu.

⁴⁹ Lax, D., Sebenius, J. (2006) *3-D Negotiation*, Harvard Business School Press; 1 edition, Boston, MA

⁵⁰ Ibid, p.9

Pre nego što se pojave za pregovaračkim stolom, pregovarači treba da budu uvereni da su kontaktirali odgovarajuće strane, pravim redosledom, da bi razgovarali o pravim interesima, uz prava očekivanja i suočavajući se sa odgovarajućim posledicama ako prekinu pregovore, jer ne može da se dođe do dogovora. Upravo ovo što se događa van pregovaračkog stola često ima najveći uticaj na ishod pregovora, a to je treća dimenzija pregovaranja.

Jasno je da višedimenzionalni modeli kao što su harvardski model i trodimenzionalni model pregovaranja imaju 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.

U ovom radu ćemo se prvenstveno fokusirati na kompetitivne i kooperativne pregovaračke strategije i taktike.

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? i
3. Ako ne dođe do dogovora, koje su opcije koje pregovarač ima na raspolaganju?

Ovo su osnovni koncepti pregovaranja, koji su detaljnije objašnjeni na stranicama koje slede.

4. Osnovni koncepti pregovaranja

Da bi pregovori bili uspešni, pregovarač mora napraviti osnovni okvir rada zasnovan na sledećem:

- Alternativnim pregovorima
- Minimalnom pragu za postizanje dogovora
- Koliko će biti fleksibilan i koje ustupke je voljan da napravi.⁵¹

Tri koncepta su naročito važna za uspostavljanje ovog okvira:

- BATNA (najbolja alternativa rezultatu pregovaranja)
- Najniža/najviša prihvatljiva cena
- ZOPA (zona mogućeg dogovora)

4.1. 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.

Fišer, Juri i Paton naglašavaju da odgovor na pitanje „da li treba da pristanete na dogovor u pregovaranju potpuno zavisi od atraktivnosti najbolje moguće alternative.“⁵² Oni tu alternativu nazivaju „najbolja alternativa rezultatu pregovaranja“ (*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. 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.⁵³

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,⁵⁴ 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

⁵¹ Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 14

⁵² 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

⁵³ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p.24

⁵⁴ The Negotiations Resource Center, na web stranici: www.batna.com (dostupno 2.5.2008)

okruženje postaje neprijateljsko. To skreće pažnju sa stvarnih potreba pregovaračkih strana i pregovori će ređe dovesti do kreativnih rešenja.

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.⁵⁵

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 zainteresovanost za dugotrajan odnos sa drugom stranom, mogu da utiču na rezultat pokušaja da se reši problem kad moć dveju strana nije u ravnoteži.⁵⁶

Koen⁵⁷ naglašava da 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.

Elementi BATNA-e

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 menjaju 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.

⁵⁵ Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 19

⁵⁶ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 25

⁵⁷ Ibid, p. 35

- **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 proceni 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.⁵⁸

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 (ilustracija 1 na strani 240).

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.⁵⁹

4.2. Najniža/najviša 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 2). 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 kupac pristati

⁵⁸ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 30-35

⁵⁹ 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

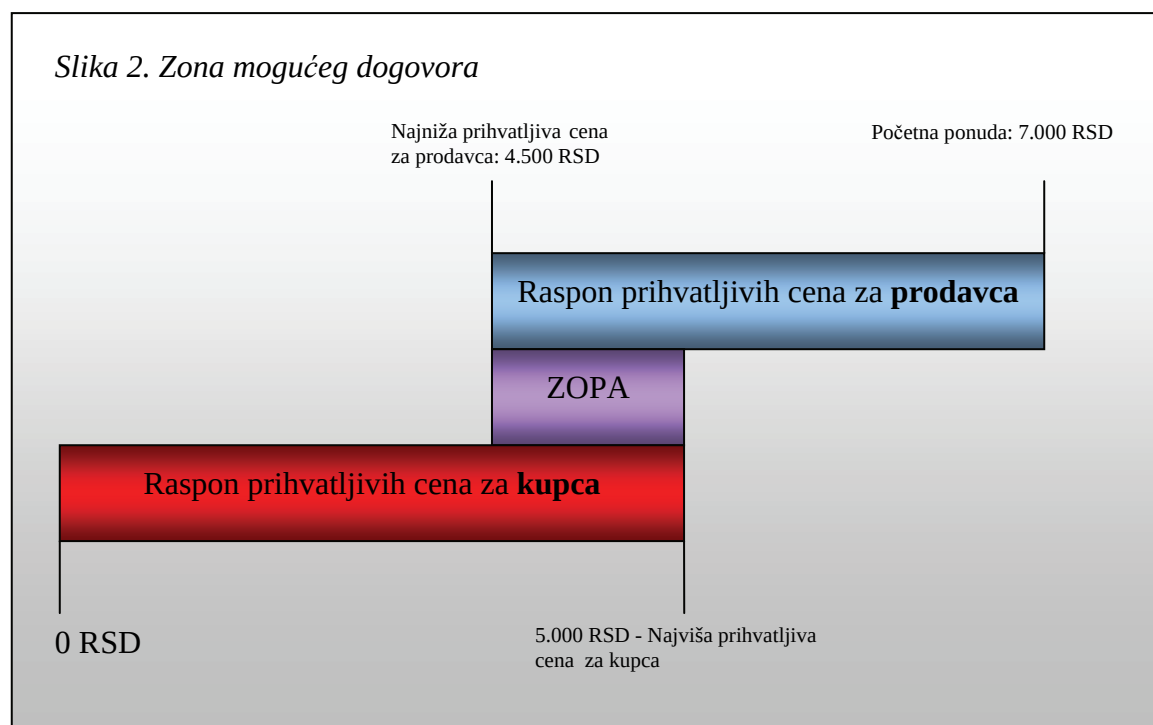
da proda robu, a u slučaju kupca, to je najveća moguća cena koju je on spreman da plati za određenu robu/uslugu.

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 mogu 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.

4.3. ZOPA

Zona mogućeg dogovora (*eng. Zone of Possible Agreement*, u daljem tekstu ZOPA), je raspon cena unutar kojeg će pregovaračke strane doći do dogovora.⁶⁰ Na slici 2 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.



⁶⁰ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 163

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.⁶¹

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.

U distributivnom pregovaranju Šonfild (*Schoenfield*)⁶² predlaže 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. Šonfild zastupa mišljenje da je korisno prvi dati ponudu, jer na neki način 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.⁶³

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.⁶⁴

4.4. 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.⁶⁵

⁶¹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.35

⁶² Schoenfield, M, K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, p. 1226

⁶³ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 43-44

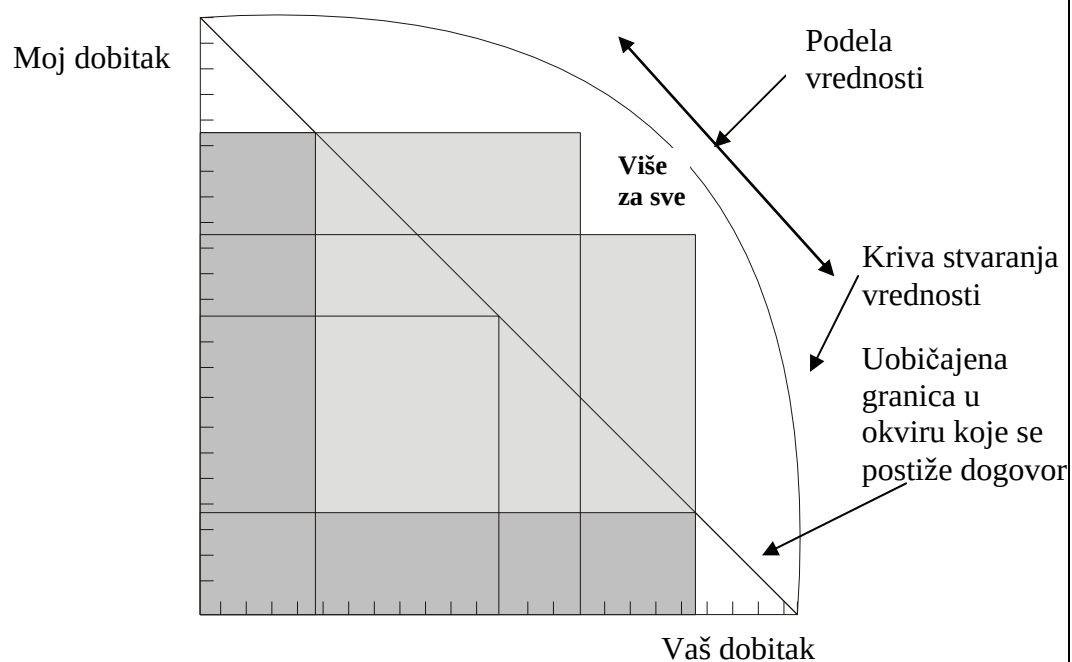
⁶⁴ Neale, M. A. (1983) "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy of Management Proceedings*, 1983, p. 144

⁶⁵ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp.75-79

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 3 je grafički prikaz moguće dobiti u pregovorima kroz krivu stvaranja vrednosti. Ona se još naziva Pareto kriva, po italijanskom ekonomisti Vilfredu Paretu. 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 3. 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. Prema Koenu, „cena je ono što plaćamo, vrednost je ono što dobijamo.“⁶⁶

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) podela vrednosti uključuje distributivno pregovaranje koje mora pažljivo da se uvede u integrativno pregovaranje, jer u protivnom može da se naruše međusobni odnosi i

⁶⁶ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 150

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.⁶⁷

4.5. 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. Ljudi ulaze 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.

Hendon, Roj i Ahmed (*Hendon, Roy and Ahmed*)⁶⁸ u svom članku daju uputstva za pravljenje ustupaka u pregovorima:

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

„Ustupak je promena ponude u pravcu pretpostavljenih interesa druge strane koja smanjuje nivo traženih koristi.“⁶⁹ 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

⁶⁷ 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

⁶⁸ 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

⁶⁹ Pruitt, D. G. (1981), *Negotiation behavior*, Academic Press, New York

prihvatljiv za obe strane. Kwon i Vaingart (*Kwon and Weingart*)⁷⁰ su proučavali efekat vremenskog tempiranja ustupaka na percepciju vrednosti objekta o kojem se pregovara pri distributivnom pregovaranju. Kad pregovarač dobije ustupak od druge strane, on uglavnom percipira 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, devalvacija 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.

Kwon i Vaingart su svojim istraživanjem potvrdili hipotezu 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.

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.⁷¹

Rodžer Doson (*Roger Dawson*) naglašava najvažnije stvari vezane za davanje ustupaka:

- 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.⁷²

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

⁷⁰ 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

⁷¹ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 164

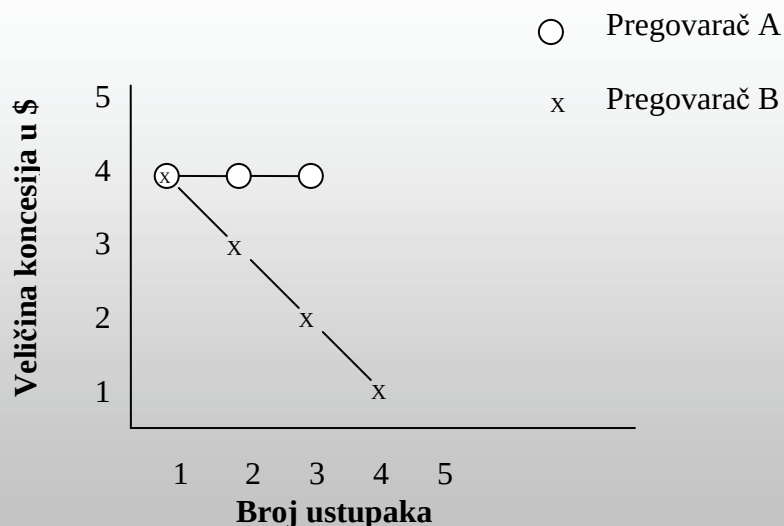
⁷² REI Club - Roger Dawson: To Win in Negotiations, Learn how to Taper Concessions, na web stranici: <http://www.reiclub.com/articles/win-negotiations-taper-concessions> (dostupno 5.3.2008)

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 4 su prikazana dva načina davanja ustupaka.

Slika 4. Šablon davanja ustupaka



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

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

krucijalno da dobiju auto što je moguće pre, a za druge da imaju povoljne uslove plaćanja kroz rate.

Prema istraživanjima Parksa i Komorita (*Parks and Komorita*),⁷³ 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, kako naglašava Oliver (*Oliver*),⁷⁴ 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 se drugoj strani da nešto što je za nas od male vrednosti, 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.⁷⁵

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 bi omogućila uspešnije pregovaranje sa spoljnim stejkholderima, gde je tačno propisano ko pregovara, koji su elementi sporazuma i koji ustupci se mogu dati drugoj strani.

⁷³ Parks, C.D.; Komorita, S.S. (1998) "Reciprocity Research and Its Implications for the Negotiation Process", *International Negotiation*, Vol. 3, Issue 2, p.161

⁷⁴ Oliver, D. (2007), *How to Negotiate Effectively*, second edition, Kogan Page, London, p. 37

⁷⁵ Parks, C.D.; Komorita, S.S. (1998) "Reciprocity Research and Its Implications for the Negotiation Process", *International Negotiation*, Vol. 3, Issue 2, p.164

5. Organizacione pretpostavke pregovaranja

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.⁷⁶ 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.

Deni Ertel (*Danny Ertel*) predlaže 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.⁷⁷ Na primeru meksičke banke Serfin vidimo uspešnost ovakvog pristupa (ilustracija 2 na strani 241).

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

⁷⁶ Segil, L. (2003), "Is Negotiation a Core Capability Inside Your Organization?" *Harvard Management Communication Letter*, Vol. 6 Issue 10, p.3

⁷⁷ 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 29.7.2008)

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.

Postoje mnogi elementi o kojima uspešan pregovarač vodi računa. Svako pregovaranje treba da započne dobrom pripremom. Moramo ne samo znati šta tačno želi suprotna strana, već i zašto to želi, tj. koji su interesi osnova njihovih pozicija. Informacije su glavni izvor moći u pregovorima. U sledećem poglavlju detaljno objašnjavamo pregovarački proces i subprocese, kao i kontekst u kojima se pregovori odvijaju – pregovori mogu biti između jedne ili više strana, pregovarači mogu da pregovaraju u svoje ime ili u ime drugih, u pregovorima može da učestvuje i posrednik kad proces zapadne u krizu itd.

II ELEMENTI PREGOVARANJA

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

Henri Bojl (Henry Boyle)

U ovom poglavlju se fokusiramo na pregovarački proces i njegove faze, kao i kontekst u kojem se odvijaju pregovori. Takođe su objašnjeni i subproces i do kojih dolazi za vreme pregovora, a koji su više ili manje očigledni za pregovarača. Za vreme pregovaranja se odvijaju različiti psihološki i sociološki subproces i 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, a time i na eventualni budući razvoj njihovih međusobnih odnosa. Ti procesi su percepcija, komunikacija, moć, uticaj, pregovaračka etika i emocije.

1. Pregovarački proces

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. Parker i Stoun⁷⁸ (*Parker and Stone*) govore o šest faza pregovaračkog procesa: priprema, otvaranje, davanje ustupaka, stvaranje promena, postizanje dogovora i završetak; Šel (Shell) smatra da bez obzira na kulturu iz koje dolaze pregovarači, sve vrste pregovaranja uglavnom sadrže četiri uobičajena koraka – priprema, razmena informacija, eksplicitno dogovaranje i obaveza izvršenja.⁷⁹ Kod Goselina⁸⁰ (*Tom Gosselin*) postoje samo tri faze: otvaranje, istraživanje i završetak; neki autori čak govore o osam faza pregovaračkog procesa:⁸¹ priprema, otvaranje, diskusija, istraživanje, pokazivanje volje za zajednički rad, osmišljavanje potencijalnog paketa razmene, završetak i sprovođenje sporazuma. U ovoj disertaciji su sintetizovane ideje više renomiranih autora iz ove oblasti i pregovarački proces je podeljen u četiri faze:

1. priprema
2. razmena informacija
3. ugovaranje
4. zaključivanje sporazuma

1.1. Priprema

Planiranje je po mnogim autorima najvažniji deo pregovora. Pregovaranje čini 80% planiranja i 20% akcije.⁸²

⁷⁸ Parker, C., Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow, p. 282

⁷⁹ Shell, G.R. (2006), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People 2nd Edition*, Penguin, New Baskerville, p.6

⁸⁰ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 87

⁸¹ Changing Minds, na web stranici <http://changingminds.org> (dostupno 3.7.2008)

⁸² Wyatt, D. (1999), "Negotiation Strategies for Men and Women", *Nursing Management*, Vol. 30 Issue 1, p. 24

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.⁸³ Takođe, u pripremi pregovora treba obratiti pažnju na razmatranje zakonskih implikacija eventualnog sporazuma.⁸⁴

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.

Takođe lične karakteristike pregovarača (npr. godine, pol ili rasa) mogu da utiču pozitivno ili negativno na ishod pregovaranja. Nekađ 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.

1.2. 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.⁸⁵

Herb Koen (*Herb Cohen*), svetski ekspert iz oblasti pregovaranja, predlaže osnovnu formulu sa pet koraka za dobijanje informacija tokom procesa pregovaranja:⁸⁶

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

⁸³ Cronin-Harris, C. (2004), "Negotiation Strategy: Planning Is Critical", *CPA Journal*, Vol. 74 Issue 12, p. 44-45

⁸⁴ Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, p. 195

⁸⁵ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 91-92

⁸⁶ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, pp. 226-230

- 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. Primer 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.

U jednom istraživanju autori su proučavali strategijske implikacije davanja povratnih informacija o individualnoj sposobnosti/nesposobnosti pregovarača da dođe do dobrog rezultata i o etičnom ponašanju u pregovaračkom procesu. Rezultati su pokazali da su pregovarači bili manje kompetitivni i postizali lošije individualne rezultate kad su dobijali informacije od suprotne strane o svojoj nesposobnosti kao pregovarača; da su bili najiskreniji kad bi im pregovarači suprotne strane dali do znanja da se ne ponašaju etički, i da su najbolje sarađivali kad su im drugi govorili da se ponašaju etički.⁸⁷

1.3. Ugovaranje

Pošto je pregovaranje proces razmene, osnovno u tom procesu je davanje i uzimanje različitih valuta. Tom Goselin definiše valute kao „materijalne ili nematerijalne resurse koji za stranu koja ih prima imaju percipiranu vrednost.“⁸⁸ Jednostavne transakcije uključuju razmenu jedne valute da bismo dobili robu ili uslugu koja će zadovoljiti naše potrebe. Tad govorimo o pogađanju ili cenkanju. 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.

⁸⁷ Kim, P., Diekmann, K.A., Tenbrunsel, A.E. (2003), "Flattery May Get You Somewhere: The Strategic Implications of Providing Positive vs. Negative Feedback About Ability vs. Ethicality In Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 225-243

⁸⁸ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 44

Goselin razlikuje 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.⁸⁹

Valute razmene se izjednačavaju sa resursima, pa mogu biti materijalne (npr. novac, oprema) i nematerijalne (npr. priznanje, vreme). Slede primeri nekih valuta:⁹⁰

- *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, leasing 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, 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 skladištenje, 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 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.

Goselin naglašava važnost usaglašavanja valuta sa potrebama, a za to je neophodno dobro razumevanje potreba i interesa koji su u njihovoj osnovi.

⁸⁹ Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 45-46

⁹⁰ Ibid, pp. 48-49

1.4. Zaključivanje sporazuma

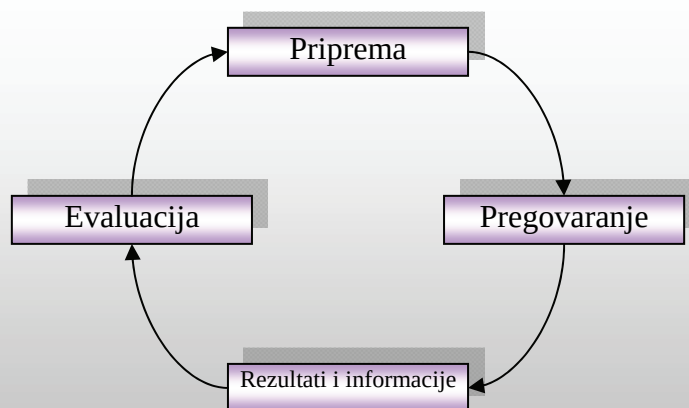
Nakon pregovaranja zaključuje se sporazum. U zavisnosti od kulture pregovarača, potpisani ugovor može biti obavezujući za sve strane potpisnice ugovora, kao što je to u zemljama Zapada, dok npr. u Japanu i Kini ugovor služi samo kao odskočna daska u razvijanju dobrih međusobnih odnosa.

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.

Ali, 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 5).

Slika 5. Nelinearni proces pregovaranja



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

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.

Kod Harvardskog modela pregovaranja 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.

Osim samog pregovaračkog procesa koji je očigledan pregovaračima, u isto vreme se odvijaju i neki subprocessi koji su značajni za sam proces, odnos između pregovaračkih strana i rezultate pregovora.

2. Pregovarački subprocesi

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, pregovaračka etika i emocije.

2.1. Percepcija

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

Fred Iklé

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.⁹¹

Pregovaračka moć se zasniva na percepciji, a ponekad i iluziji posmatrača da druga strana ima moć i da može da je upotrebi. Neka 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.

2.2. Komunikacija

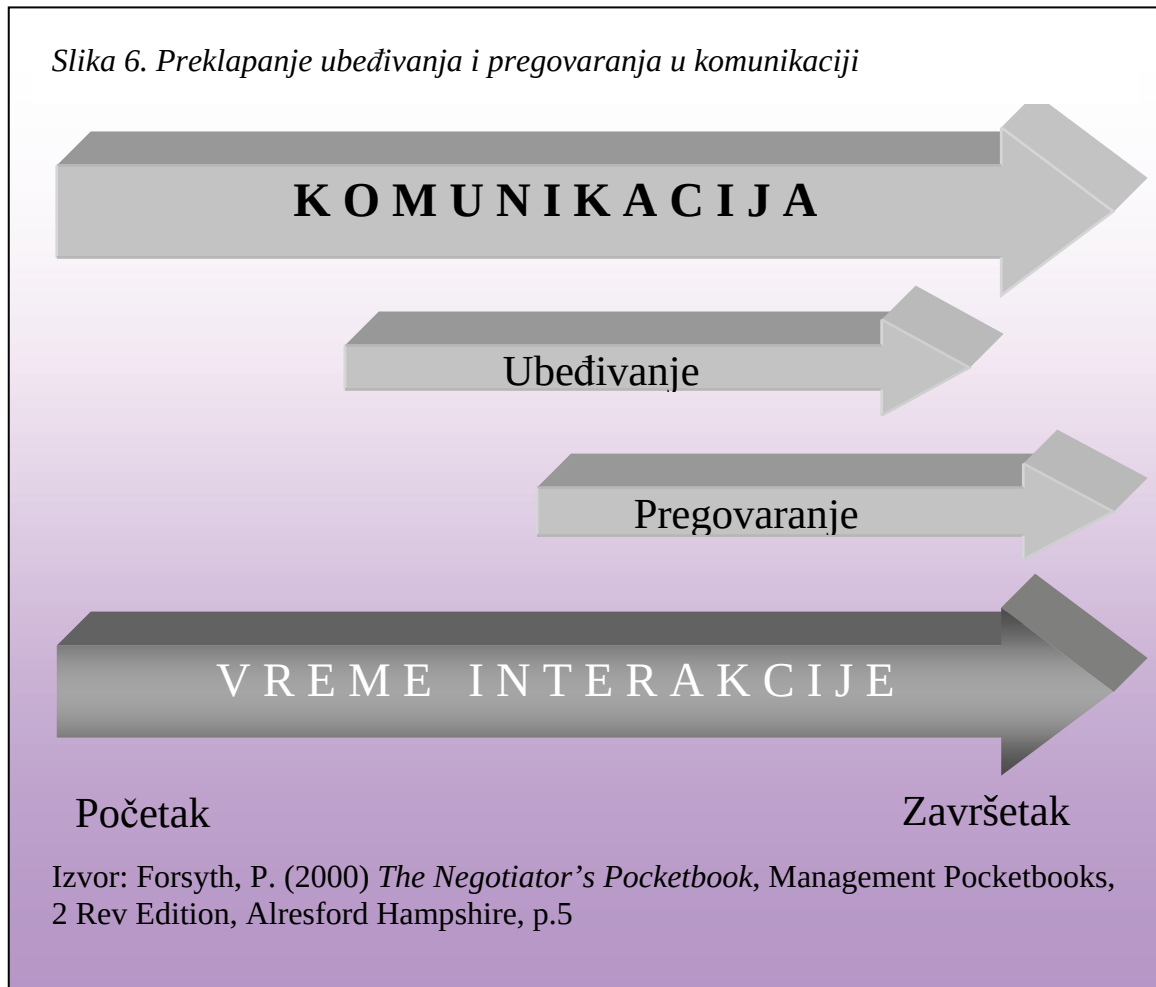
Prema Herbu Koenu, pregovaranje je igra života, a osnova te igre je komunikacija, koja nije pasivna ni statična, već stalna i aktivna, bez kraja i početka.⁹² Prema Forsajtu (*Forsyth*), ubeđivanje i pregovaranje su oblici komunikacije koje se nalaze u procesu preklapanja.⁹³ Na slici 6 prikazan je čitav tok komunikacije prema ovom autoru, pre i u toku samih pregovora.

⁹¹ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 236

⁹² Ibid, p. 206

⁹³ Forsyth, P. (2000) *The Negotiator's Pocketbook*, Management Pocketbooks, 2 Rev Edition, Alresford Hampshire, p.5

Slika 6. Preklapanje ubeđivanja i pregovaranja u komunikaciji



Tokom pregovora odvija se pet različitih kategorija komuniciranja:⁹⁴

1. Ponude, protivponude i motivi

Možda najvažniji tip komuniciranja u toku pregovora je ono koje prenosi ponude i protivponude pregovaračkih strana. Svaki pregovarač ima prioritete i sklonosti, i ponaša se u skladu s njima. Ti prioriteti reflektuju u velikoj meri (skriveni) 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

⁹⁴ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 166-168

prihvatljivu sumu; i (3) kad su obe strane upoznate sa atraktivnim alternativama jedne strane, taj pregovarač ostvari bolji rezultat u pregovaranju. Rezultat istraživanja pokazuje da pregovarači sa atraktivnim alternativama obavezno treba da kažu drugoj strani za nju da bi je u potpunosti iskoristili.

3. Informacije o rezultatima

Tompson, Veli i Krejmer⁹⁵ (*Thompson, Valley and Kramer*) su u svojoj studiji proučavali efekte deljenja različitih vrsta informacija, kako je druga strana ocenila svoj uspeh u pregovorima i kakvog je to uticaja imalo na procenu sopstvenih rezultata. Autori su se fokusirali na to kako su „pobednici“ i „poraženi“ (tj. oni koji su u simulaciji pregovora osvojili više poena) ocenili postignute rezultate. Otkrili su da su „pobednici“ i „poraženi“ jednako ocenili svoj uspeh u slučaju da nisu znali koju je procenu dala suprotna strana. Ali, ako su otkrili da je druga strana imala bolji rezultat, ili je jednostavno zadovoljna rezultatom, pregovarači su se osećali manje pozitivno povodom sopstvenog rezultata. Preporuka ovih autora je da 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.

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.

Forsajt⁹⁶ smatra da postoje četiri tipa pregovarača prema načinu komuniciranja, a na osnovu dve karakteristike: **projekcija**, tj. percepcija suprotne strane (način na koji nas gledaju drugi, naročito poverenje koje inspirišemo u drugima) i **empatija** (sposobnost da pokažemo drugima da shvatamo i njihovu tačku gledišta):

- Pregovarači koji koriste veliki pritisak – suviše su agresivni i neosetljivi. Možda osećaju da mogu da pobeđu u ubeđivanju, ali uglavnom bez empatije odbijaju ljude. Obično prodavci polovnih kola imaju ovakav imidž.
- „Uzmi ili ostavi“ pregovarači – imaju malo interesa za suprotnu stranu i za sopstvene ideje. Zbog nedostatka posvećenosti uglavnom retko dolazi do sporazuma. Tipična vrsta ovakvih osoba su zaposleni u korisničkim službama, koji su uglavnom ljubazni ali od slabe koristi.

⁹⁵ 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

⁹⁶ Forsyth, P. (2000) *The Negotiator's Pocketbook*, Management Pocketbooks, 2 Rev Edition, Alresford Hampshire, pp. 63-64

- Slabi pregovarači – suviše su osetljivi na potrebe druge strane, tako da ne mogu da ubede druge i nisu posvećeni svojim ciljevima.
- Idealni ili ubedljivi pregovarači – to su pregovarači koji slušaju i razumeju druge ljude, dobro su informisani, i ostvaruju sporazume na obostrano zadovoljstvo. U ovom slučaju ključna je sposobnost empatije.

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

2.2.1. 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.

2.2.2. Neverbalna komunikacija

Komunikacija se sastoji od verbalnih i neverbalnih simbola. Ovi neverbalni simboli uključuju ponašanje i pokrete. Istraživanje koje je 1970. godine sproveo Birdvistel (*Birdwhistell*) „povezuje telesni pokret sa kulturnim i lingvističkim kontekstom. On veruje da su pokreti ljudskog tela prvenstveno određeni uslovima naše kulture i našeg govornog ponašanja.“⁹⁷ Pokreti mogu da idu uz reči da pojačaju, pojašne i/ili definišu verbalnu poruku. Bez odgovarajuće obuke, mnogi ljudi imaju probleme komunicirajući putem telefona uprkos činjenici da lako komuniciraju kad se razgovara licem u lice. Ovo za neke ljude vredi čak kad se radi o njihovom maternjem jeziku.

Različiti telesni pokreti i modeli ponašanja se razlikuju među kulturama, i čak mogu imati suprotno značenje. 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.

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 (*Albert Mehrabian*), samo 7%

⁹⁷ Gudykunst and Kim (1984), *Communicating With Strangers: an Approach to Intercultural Communicatio*., Addison-Wesley Publishing Company, Reading and Menlo Park, p.156

emotivnog značenja poruke se prenosi verbalno, 38% se prenosi parajezičkim sredstvima, npr. korišćenjem boje glasa, a oko 55% neverbalnim sredstvima, koja uključuju pokrete, stav, izraze lica itd.⁹⁸ 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. Neki gestovi 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 su nevoljni pokreti, i zato otkriva više nego verbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija nam je naročito važna tokom pregovora. U tabeli 2 su navedeni uobičajeni neverbalni signali koji se javljaju za vreme pregovora.

Tabela 2. 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, zakopčavanje 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

⁹⁸ Mehrabian, A. (1972) *Nonverbal Communication*, Aldine-Alberton, Chicago. Na sajtu: <http://www1.chapman.edu/comm/comm/faculty/thobbs/com401/nonverb.html> (dostupno 4.10.2008)

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.

Učesnici u komunikaciji treba da odrede da li postoji saglasnost između izrečenog sa jedne strane i tri vrste okruženja sa druge strane: objektivnog sveta, subjektivnog sveta i međuljudskih odnosa. Svaki proces razumevanja se događa u okruženju prethodnog razumevanja zasnovanog na kulturi. Razumevanje se sastoji u inkorporiranju interpretacija drugih u sopstvene, što ne znači da to u svakom slučaju dovodi do nedvosmislenog razumevanja.⁹⁹

2.2.3. 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. Prema Džuliet Nirenberg (*Juliet Nierenberg*) i Ajrin Ros (*Irene Ross*),¹⁰⁰ u pregovorima se susrećemo sa ovim vidovima klime, tj. raspoloženja:

- Neprijateljska klima, koja nastaje kad jedna strana zanemaruje interese druge strane. Autorke predlažu da u takvoj klimi pregovarač 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.

⁹⁹ Habermas, J. (2005), *The Theory of Communicative Action, Volume One, Reason and Rationalization of Society*, Beacon Press, Boston, MA, p. 100

¹⁰⁰ 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

- 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 da 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.

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

2.2.4. 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 komunikacionog 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.

2.2.5. Problemi u komunikaciji

Prema Fišeru, Juriju i Patonu¹⁰¹ postoje tri velika problema u komunikaciji za vreme pregovora:

- 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.

¹⁰¹ 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

- 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 (eng. *constituents*) 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.

2.3. Pregovaračka moć

„Moć je u oku posmatrača.“

Sun Tsu

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 Levickom, to je sposobnost pregovarača da ostvari prednost ili da poveća mogućnost ostvarenja svojih ciljeva.¹⁰² Za Salakjuza, pregovaračka moć je „mogućnost da se utiče na odluke druge strane za pregovaračkim stolom na željeni način.“¹⁰³ Mer Dugan (*Maire Dugan*) opisuje moć kao „sposobnost izazivanja promena.“¹⁰⁴ Prema Koenu, „moć je sposobnost – iskorišćena ili ne – da se ostvari nameravani efekat.“¹⁰⁵

Svi pregovarači žele moć, znaju šta mogu da ostvare pritiskom na drugu stranu, da ubede druge da se slože s njima i da navedu druge 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

¹⁰² Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.183

¹⁰³ Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, p. 206

¹⁰⁴ Dugan, M. A. (2003), „Power“, na web stranici:

<http://www.beyondintractability.org/essay/Power/> (dostupno 19.2.2008)

¹⁰⁵ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 235

veću moć od druge strane da bi ostvario ili održao prednost nad drugom stranom 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 je poseduje 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.

Mera moći i uticaja je ponašanje druge strane. 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.¹⁰⁶

2.3.1. Vrste moći

„Istina preti moći, i moć preti istini.“

Hans Morgentau (Hans Morgenthau)

Džejms Van Hise (*James Van Hise*) u svojoj seriji eseja na web sajtu Fragments daje interesantna zapažanja o vrstama i prirodi moći.¹⁰⁷

Nadmoć je vrsta moći koja teži potpunoj kontroli i potpunoj dominaciji po svaku cenu. Prema Van Hiseu, upravo nadmoć je omogućila stvaranje civilizacije. Tokom prošlog veka, dva trenda – ubrzana sofisticiranost tehnologije i sve prisutnija globalna organizacija – dala su moći sredstva dominacije i kontrole kao nikada ranije. Razvojem tehnologije, sve više je korišćena i **vojna moć**, čije su destruktivne mogućnosti došle do apokaliptičnih proporcija. Kad vojna moć dosegne određeni nivo, sve veći destruktivni potencijal se ne odlikuje većom sigurnošću, već se pretvara u njenu suprotnost. Strah nas čini instrumentima moći. Kad se plašimo, poslušni smo i učinićemo sve da se osećamo sigurnije. To je **moć straha**. **Institucionalna moć** je

¹⁰⁶ Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, p. 90

¹⁰⁷ Van Hise, J. (2001) „Power“, na web stranici <http://www.fragmentsweb.org> (dostupno 19.2.2008)

moć vlade, crkve i korporacija, a **moć verovanja** ona koja određuje izbore koje ćemo napraviti u životu, a naše delovanje će pomoći u oblikovanju sveta u kojem živimo.

Pošto su izvori moći višestruki, postoje i različite manifestacije moći. Za Keneta Bouldinga (*Kenneth Boulding*)¹⁰⁸ postoje tri vrste moći: moć prinude, moć razmene i moć saradnje. Kad neko pomene moć, obično se misli na **moć prinude**. Ona se bazira na superiornoj snazi, često u obliku fizičke snage ili superiornom oružju. Prinuda se često postiže bez upotrebe sile, već je dovoljna samo pretnja da će se ona upotrebiti. **Moć razmene** je mnogo blaži vid moći, i zasniva se na različitim mogućnostima razmene i nagrada. Često se razmena obavi ili se podrazumeva. Na osnovu moći razmene funkcioniše ekonomija. **Moć saradnje** ili integrativna moć je najmanje istražena. To su lični razlozi zbog kojih ljudi menjaju svoje ponašanje u pravcu koji bi mogao biti odgovarajući za njih ili nekoga drugog. Elementi ove vrste moći mogu biti ljubav, lojalnost, zakonitost, uveravanje ili jednostavno uverenje da je timski rad produktivniji od hijerarhije.

U svakodnevnom svetu retko se desi da se bilo koja od ove tri vrste moći javlja sama. Moć se uglavnom javlja kao kombinacija najmanje dve, a ponekad i sve tri vrste moći.

Tradicionalni pristupi moći su naglašavali njene aspekte dominacije i kažnjavanja. Piter Koulmen (*Peter Coleman*)¹⁰⁹ se fokusira na pozitivne i konstruktivne aspekte moći. Za ovog autora dominacija je samo jedan od aspekata moći, jer ona sama po sebi nije ni konstruktivna ni destruktivna.

Prema Koulmenu, karakteristike destruktivne/kompetitivne moći su:

- ❖ Količina moći je ograničena. Veća moć jedne strane podrazumeva manju moć druge strane.
- ❖ Ljudi koji imaju moć uvek se trude da je imaju što više.
- ❖ Odnosi moći su jednosmerni, tj. ne postoji međusobni uticaj između strana.
- ❖ Pošto se radi o nultoj sumi, odnosi moći su kompetitivni, tj. postoji neslaganje između ljudi koji imaju moć i onih koji je nemaju.
- ❖ Moć se izjednačava sa prinudom.
- ❖ Moć je kontrola.

Prema Koulmenu, dominantna moć je nužna u nekim okolnostima i mora se upotrebiti. Na primer, u slučaju pobune zatvorenika potrebno je upotrebiti upravo ovu vrstu moći ako su agresivni i odbijaju da se povinuju razumnim zahtevima vlasti.

Sa druge strane, pozitivnu ili konstruktivnu moć zajedno razvijaju uključene strane bez prisile. Karakteristike ove vrste moći su:

- ❖ Moć je rastegljiva. Saradnjom je moguće povećati moć i poboljšati situaciju svih uključenih strana.

¹⁰⁸ Boulding, K. (1989) *Three Faces of Power*, Sage Publications, Newbury Park, CA, prema Dugan, M. A. (2003), "Power", preuzeto sa „Beyond Intractability,“ na web stranici: <http://www.beyondintractability.org/essay/Power/> (dostupno 20.2.2008)

¹⁰⁹ Coleman, P. T. (2000) „Positive Power: Mapping the Dimensions of Constructive Power relations“, na web stranici: <http://www.tc.columbia.edu/icccr/Documents/Coleman/PCPositivePower.pdf> (dostupno 22.2.2008)

- ❖ Ljudi dele moć, bilo da tako zadovoljavaju sopstvene potrebe, bilo iz iskrene brige za druge.
- ❖ Odnosi moći su dvosmerni. Međusobni uticaj, bez obzira da li se radi o hijerarhijskoj strukturi ili odnosu između kolega sa istim stepenom moći, je osnovna determinanta ove orijentacije.
- ❖ Moć je dijalog (sposobnost uticaja na druge i otvorenost za ideje drugih).
- ❖ Moć je harmonija, tj. ravnoteža između pojedinca i okruženja.

U pregovaranju moć može imati više oblika. Prema Levinsonu (*Levinson*),¹¹⁰ 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 karizmi 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:¹¹¹

1. **Podrška** - Sticanje podrške drugih ljudi, često putem odnosa zavisnosti. Mala preduzeća, kao što je to proizvođač auto delova, često uspostavljaju zavisnost ili štitičenički 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 štitičenika. Problem kod ovakve strategije su moguće promene kod glavnog preduzeća: u momentu kad pronađe 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 sačuvali samostalnost, mnoge kompanije uglavnom moraju da se upuštaju u stalne pregovore.

3. **Nametanje** - Nametljivo ponašanje u vezi, gospodarenje i vršenje pritisaka 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

¹¹⁰ Levinson, J.C., (1999) *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*, John Wiley and Sons Inc, New York, p. 8

¹¹¹ D. C. McClelland, D.C., (1975), *Power: the Inner Experience*, Irvington Publishers, New York, preuzeto iz Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, pp. 209-212

naročito primenjuju naizgled slabe strane. Male kompanije često pokušavaju da uđu u koaliciju koja sadrži nekog jakog partnera.

Za Toma Goselina¹¹² pregovaranje je samo jedna od nekoliko mogućih procesa razmene. Na slici 7 je prikazana hijerarhija procesa razmene zasnovana na nivou moći. Na vrhu je strategija Izbegavanje 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. Prema ovom autoru, 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.

Slika 7. Proces razmene i moć



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

2.3.2. Taktike moći

Pregovarači koriste razne taktike da bi povećali svoju pregovaračku moć.¹¹³

- ❖ **Izgrađivanje odnosa sa odgovarajućom trećom stranom.** Jedan od najuspešnijih načina za povećanje moći pregovarača je izgrađivanje odnosa

¹¹² Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 7

¹¹³ Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, p. 213-218

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, pošto 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.

2.3.3. Izvori pregovaračke moći

Pre nego što pregovaranje formalno započne, Herb Koen predlaže 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.¹¹⁴

Prema Goselinu,¹¹⁵ pregovaračka moć je funkcija alternativa:

- Alternativni izvori kojima pregovaračka strana može zadovoljiti svoje potrebe
- Alternativne valute (materijalne i nematerijalne: novac, ljudi, oprema, informacije itd.)
- Alternativne veštine i ponašanja – nije samo važno posedovati određenu valutu, nego je i predstaviti na takav način da je druga strana ceni.

Važno je ne samo poznavati sopstvene alternative, već i alternative suprotne strane u pregovorima.

Goselin naglašava da je negovanje prijateljskih odnosa sa drugom stranom jedan od glavnih izvora moći u pregovorima.¹¹⁶

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.¹¹⁷ 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 funkcija 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.

Benoliel (*Benoliel*)¹¹⁸ analizira strategijsku ili pregovaračku moć i po njemu se ona sastoji od tri faktora: (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

¹¹⁴ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 244

¹¹⁵ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 63

¹¹⁶ Ibid, p. 70

¹¹⁷ 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)

¹¹⁸ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 142-144

veština – što su vam resursi ređi i traženiji, i što njima bolje upravljate, to vam je izraženija i konkurentna prednost. Ovaj autor takođe naglašava da je moć dinamička kategorija, i da u okruženju koje se stalno menja strategijska moć može da raste ili opada.

Benoliel predlaže periodičnu SWOT analizu relativne strategijske moći pregovarača, tj. procenu trenutnih resursa i veština.¹¹⁹

- **Snage** pregovarača su veštine i resursi koje poseduje (bilo materijalne – informacije, finansijska sredstva ili nematerijalne – kreativnost, posvećenost, timski duh) i bilo koji drugi elementi koji povećavaju pregovaračku moć, npr. atraktivna BATNA, 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.

Po ovom autoru, potrebno je praviti ovu analizu ne samo za sebe, već i za suprotnu stranu.

Prema Salakjuzu,¹²⁰ izvori moći mogu biti materijalni i nematerijalni. U fizička sredstva spadaju:

- ❖ Kapital
- ❖ Tehnologija
- ❖ Organizacija

Materijalna 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.¹²¹ Ta percepcija moći utiče na sposobnost svake strane da ostvari svoje ciljeve, i što je veća vaša moć u odnosu na

¹¹⁹ Ibid, pp. 145-148

¹²⁰ Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd, p. 206

¹²¹ 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.)

drugu stranu, manje ćete ustupaka morati da napravite. Prema Dejvisu (*Davis*), svaka strana ima osam izvora moći:

- ❖ **Potrebe.** Glavno pitanje je kome je potrebniji ishod pregovora. Na primer, u pregovorima između kupca i prodavca, kome je prodaja potrebija, 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.

2.4. Pregovarački uticaj

Levicki, Saunders i Beri razlikuju koncepte moći i uticaja. Prema ovim autorima, **moć** je potencijal za promenu tuđih stavova i ponašanja koji pojedinac ima u datoj situaciji. Sa druge strane, **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).¹²²

¹²² Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.183

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 ohrabrivanja drugih da rade stvari koje odgovaraju našim ciljevima. Ti pokušaji se mogu odvijati u toku bilo kojeg vremenskog perioda. To može da uključi i neke oblike kompromisa, i, ako je to u pitanju, može biti nalik pregovaranju.

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.¹²³

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. Dva principa su u osnovi svih tih taktika: signaliziranje i okvir (način mišljenja). **Signaliziranje** je mehanizam putem kojeg drugoj strani šaljete poruke koje utiču na mentalni sklop pregovarača. To je veština stvaranja selektivnih poruka, i često je koriste vojni, politički, ekonomski i socijalni sistemi u svim društvima. **Okvir** je perspektiva ili objektiv kroz koji neka osoba posmatra realnost. On određuje kako on ili ona bira ili interpretira informacije i procenjuje situaciju.¹²⁴

Strategije uticaja

Ljudi koriste nekoliko strategija uticaja na poslu. Toni Mening (*Tony Manning*) je identifikovao šest grupa strategija uticaja. To su:

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.

¹²³ 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

¹²⁴ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 133

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.¹²⁵

Toni Mening i Bob Robertson (*Bob Robertson*) su kasnije sprovedli istraživanje o odnosu između načina na koje pojedinci koriste ove strategije, i došli do zaključka da postoje dva široka klastera ili dimenzije uticaja sa četiri stila uticaja (slika 8).¹²⁶

Slika 8. Dvodimenzionalni model uticaja – četiri stila uticaja

Oportunist

Strateg

Oportunist - saradnik	Oportunist - borac
Strateg - saradnik	Strateg - borac

Saradnik

Borac

Izvor: 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. 15

Dve dimenzije uticaja su:

1. **Strateg – oportunist.** Ova dimenzija određuje nivo do kojeg pojedinac iskorišćava prilike koje nailaze. Široko uzevši, ova dimenzija ide od onih koji rade uz pažljivo i unapred planiranu strategiju, poznatih kao „stratezi“, do onih koji reaguju zavisno od situacije u kojoj se nalaze, opisanih kao „oportunisti“. Stratezi koriste razum, uveravanje i partnerstvo da utiču na druge, dok izbegavaju dobijanje podrške od drugih i razmenu. Ponašaju se stratejski po pitanju toga što žele, zašto to žele i na koga treba da imaju uticaj da bi to i ostvarili. Sa druge strane, oportunistima je manje jasno na koga treba da utiču i

¹²⁵ 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

¹²⁶ Ibid, p. 14

zašto, i ponašaju se više u skladu sa situacijom, nudeći razmenu koristi drugima i pridobijajući njihovu podršku.

2. **Saradnik – borac.** Ova dimenzija je nivo do kojeg je pojedinac uveren u svoju poziciju i stoji iza nje. Na jednom kraju su oni koji su voljni da prilagode svoju poziciju željama drugih, zvani „saradnici“, a na drugom „borci“, oni koji se koncentrišu na dostizanje sopstvene pozicije. Saradnici se uključuju u racionalna partnerstva sa drugima za dobro svih, dok se borci fokusiraju na dobijanju tačno onih stvari koje su želeli i na kazne koje su spremni da upotrebe ako ih ne dobiju.

Ove dve dimenzije su nezavisne, i ne postoji odnos između položaja pojedinca u jednoj dimenziji u odnosu na drugu dimenziju.

2.5. Ubeđivanje

„Ubeđivanje (uveravanje) je sposobnost prouzrokovanja verovanja i vrednosti kod drugih ljudi uticajem na njihove misli i aktivnosti putem posebnih strategija. ... Sposobnost uticaja na ponašanje druge osobe ili grupe ljudi je oduvek bio važan element ljudske kulture.“¹²⁷

Psiholog Robert Čaldini (*Cialdini*) je napisao knjigu o zakonima uveravanja „Uticaj: psihologija uveravanja“¹²⁸ u kojoj razmatra rasprostranjene metode u marketingu. Mnoga istraživanja iz područja psihologije pokazuju da su ljudi u velikoj meri predvidljivi kad su izloženi određenim stimulansima, kao što su reklame. Razumevanjem zakona uveravanja možemo kontrolisati uticaj drugih na nas, a njihovom upotrebom možemo uticati na druge tokom pregovora. Šest Čaldinijevih zakona uveravanja¹²⁹ 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 prihvatanost.** 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.

¹²⁷ Hogan, K. (1996), *The Psychology of Persuasion: How to Persuade Others to Your Way of Thinking*, Pelican Publishing Company, Gretna, LA, p.20

¹²⁸ Cialdini, R. (1998), *Influence: The Psychology of Persuasion*, revised edition, Collins, New York, NY

¹²⁹ Ibid, pp.15-16

4. **Sličnost.** Ako nam se neko dopada, ili mislimo da oni „baš kao mi“, uglavnom želimo da uradimo nešto što im se sviđa, kao npr. da kupimo ono što oni prodaju. Uspešni 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. Dobar 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. Nirenberg i Ros¹³⁰ opisuju najčešće taktike ubeđivanja, od kojih su neke vrlo korisne u pregovaranju, a neke treba da se izbegavaju:

- 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.

Miler i Vilijsams (*Miller and Williams*)¹³¹ su u svojoj knjizi razradili pet načina uveravanja prema pet različitih tipova donosioca odluka: karizmatik, mislilac, skeptik, sledbenik i kontrolor. Ponude moraju biti napravljene prema osobi kojoj se obraćamo. Prečesto se desi da je neka ponuda odbijena jer nije predstavljena onako kako bi trebalo za određeni tip odlučivanja.

Da bi se ubedili ljudi različitih tipova, potrebno je koristiti i različita sredstva. Specijalno sredstvo je „okidač“, tj. događaj koji pokreće na akciju. Klasični primer je revizija koja konačno natera ljude da unajme računovođu nakon meseci odugovlačenja. U biznisu primeri ovakvih pokretača su: nova kompanija koja se pojavila na tržištu sa novom tehnologijom, konkurent koji drastično snižava cene, nova regulativa, odlazak glavnog klijenta itd. Za neke menadžere taj okidač mora da se dogodi pre nego što oni počnu da reaguju (naročito kontrolori), a za neke druge je često dovoljno upozorenje da će se nešto desiti.

¹³⁰ 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

¹³¹ Miller, R., Williams, G., (2007) *The Five Paths to Persuasion*, Kogan Page Limited, London

U tabeli 3 je lista sredstava za uveravanje koja vam stoje na raspolaganju. Ipak, najvažnije je znati koja sredstva koristiti i kojim redosledom, jer različiti ljudi preferiraju da vide i čuju određenu vrstu informacija u određenom momentu procesa odlučivanja. Na primer, mislioci vole da im se svi detalji predloga predstave u logičnom sledu, dok karizmatike interesuje samo rezultat. Korišćenjem pogrešnih oruđa (ili pravih ali po pogrešnom redu) će vrlo verovatno upropastiti dogovor.

Tabela 3. Sredstva uveravanja

SREDSTVA UVERAVANJA Obratiti pažnju na izbor i redosled sredstava		
• „Okidač“ ili definisanje problema • Dijagram sa opisom sadašnje situacije • Dijagram sa opisom predloga • Cifre kojima se opisuje sadašnja situacija • Cifre za definisanje predloga • Opis predloženog rešenja	• Lista drugih razmatranih opcija • Opis procesa korišćenog u dolaženju do predloženog rešenja • Relevantni podaci o istraživanjima • Mišljenja eksperata • Studije slučaja u kojima je isto rešenje uspešno primenjeno • Studije slučaja u kojima to rešenje nije uspelo	• Preporuke drugih menadžera unutar kompanije • Preporuke menadžera izvan kompanije • Plan rada sa rasporedom • Procena rizika za razne opcije • Procena rizika u slučaju zadržavanja status quo-a • Potpuni izveštaj i plan • Poseta fabrici i/ili središtu kompanije • Prezentacija različitih procena

Izvor: Miller, R., Williams, G., (2007) *The Five Paths to Persuasion*, Kogan Page Limited, London, p. 13

2.6. 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 balans 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.¹³²

¹³² Milisavljević, M. (2001) *Marketing, dvadeseto izmenjeno izdanje*, Savremena administracija, Beograd, p. 64

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 zemljama Zapada 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 pravoj strani linije, pridobiće poverenje i saradnju druge strane, a ako pređu na drugu stranu, njihova reputacija će se teško oporaviti.¹³³

Uvreženo je mišljenje da je uspeh u pregovaranju zagarantovan ako se koriste prevarantske taktike, kao što su blefiranje, preterivanje, pretvaranje, gluma i otvorena laž.¹³⁴ Dok su neki autori osuđivali varanje u pregovaranju, neki drugi¹³⁵ 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

¹³³ 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)

¹³⁴ 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

¹³⁵ Carr, Albert Z. (1968), “Is Business Bluffing Ethical?” *Harvard Business Review*, January-February, pp. 143-159

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.

Piter Kremton (*Peter Cramton*) i Gregori Diz (*Gregory Dees*)¹³⁶ predlažu određene mere koje bi promovisale iskrenost u pregovaranju:

- ❖ Društvena i institucionalna podrška:
 - o pravna zaštita i regulativa,
 - o institucionalni izvori informacija o reputaciji,
 - o nezavisni rejting i evaluacija,
 - o profesionalci koji bi imali ulogu treće strane,
 - o standardizovani ugovorni mehanizmi,
 - o udruženja i akreditivi
- ❖ Taktike i strategije koje mogu koristiti pojedinci:
 - o Procena situacije (koji su podsticaji za prevaru, kompetentnost i karakter druge strane, stavovi i mišljenja druge strane, kritičko razmišljanje o samom sebi)
 - o Izgradnja uzajamnog poverenja (stvaranje uzajamne dobre volje, stvaranje prilika za pokazivanje poverenja, demonstriranje pouzdanosti, postavljanje pregovaranja u kontekst dugotrajnog odnosa, angažovanje posrednika kojeg poštuju obe strane)
 - o Samozaštita (mudro birati partnera za pregovaranje, proveriti sve moguće stavke, imati napisмено sve najvažnije zahteve i stavove, zahtevati obveznice i garancije, unajmiti veštog posrednika.

U slučaju kad nedostatak poverenja otežava pregovaranje, Dipak Malhotra (*Deepak Malhotra*) predlaže tri strategije koje bi umesto neslaganja o *strukturi* dogovora, usmerile pažnju na pregovarački *proces*.

- ❖ **Otkriti svoju najnižu/najvišu prihvatljivu cenu,** (iako iskusni pregovarači uvek savetuju da ona nikad ne treba da se otkrije) i da se drugoj strani tako dokaže da nemate nameru da je iskoristite.
- ❖ **Uključiti treću stranu.** To ne moraju da budu iskusni pregovarači. Prijatelj, rođak ili saradnik mogu isto toliko uspešno da pomognu u prevazilaženju

¹³⁶ Cramton, P.C.& Dees, J.G. (1993) "Promoting Honesty In Negotiation: An Exercise In Practical Ethics" *Business Ethics Quarterly*, Volume 3, Issue 4, p. 377-388

nepoverenja. Ključno je *unapred* se složiti oko izbora posrednika i kako treba da se koristi to posredovanje.

- ❖ **Odgoditi pregovaranje dok svi potrebni podaci ne postanu dostupni.** Pregovarači često žure da bi što pre došli do dogovora, a ponekad je bolje sačekati dok svaka strana ne dobije sve informacije koje su joj potrebne da bi došla do razumnog rešenja.¹³⁷

Malhotra smatra da promena procesa može da pomogne u smanjenju rizika i smanjenju barijere pregovaranju u obliku nepoverenja.

2.7. Emocije u pregovaranju

Do nedavno je većina stručnjaka ignorisala ulogu emocija u pregovaranju, koncentrišući se na kognitivne i 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.¹³⁸ 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.¹³⁹

Prema Deli From (*Delee Fromm*)¹⁴⁰, da bi neko postao zaista vešt pregovarač, važno je ne samo da koristi kognitivne strategije i veštine, već i da bude emotivno inteligentan. 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. Samo 7% komunikacije je 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.¹⁴¹ 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

¹³⁷ Malhotra, D. (2006) „Dealing with Distrust? Negotiate the Process“ *Negotiation*, Vol. 9, pp. 7-9

¹³⁸ 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)

¹³⁹ Opširnije o emocijama u III delu Elementi pregovaranja – Pregovarački subprocessi.

¹⁴⁰ 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)

¹⁴¹ 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)

neslaganje između izgovorenih reči i govora tela. U tabeli 4 vidimo oubičajene fizičke manifestacije najčešćih ljudskih emocija.

Tabela 4. Fizičke manifestacije emocija

Osećanja	Fizičke manifestacije
Ljutnja	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 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 smanjuju početne pozicije, smanjuju davanje ustupaka, izazivaju odbijanje konačnih ponuda, povećavaju upotrebu kompetitivnih strategija i smanjuju želju za saradnjom u budućnosti. Na primer, ljutnja izaziva preduzimanje većih rizika, više grešaka i veći finansijski gubitak u pregovorima.¹⁴² Rezultati iz prakse pokazuju da dok pozitivno raspoloženje vodi do stvaranja veće vrednosti, ljutnja je uglavnom povezana sa traženjem ili podelom vrednosti.¹⁴³

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.¹⁴⁴

¹⁴² Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiormagazine.com> (dostupno 20.10.2008.)

¹⁴³ Neale, M. A. (2005), "Emotional Strategy", *Negotiation*, p. 4, Harvard Program on Negotiation

¹⁴⁴ Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiormagazine.com> (dostupno 20.10.2008.)

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 ometene kognitivne procese. Štaviše, manje su se dopadali pregovaračima suprotne strane, i čak su možda uništili šansu za buduću saradnju.¹⁴⁵ Takođe, istraživanja su pokazala da se izražavanje emocija može dogoditi nezavisno od osećanja, tj. da možemo da izrazimo emocije koje ne osećamo.¹⁴⁶

2.8. Intuitivno vs. racionalno pregovaranje

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 Bazermanu i Malhotri, većina ljudi se češće oslanja na intuiciju nego što bi trebalo.¹⁴⁷ 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, automatsko 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. Nažalost, mnogi menadžeri, naročito ako imaju malo vremena ili kad su preopterećeni, koriste ovaj način razmišljanja i za važnije pregovore.

Bazerman i Malhotra predlažu četiri strategije za racionalnije pregovaranje:¹⁴⁸

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 nedostatka vremena, 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 pregovora, dok vidimo tuđe. Pregovarači obično koriste intuiciju kad su duboko emotivno uključeni u pregovore i gledaju samo trenutnu situaciju, dok oni koji uspeju da sagledaju čitavu situaciju mogu racionalnije da pregovaraju.

¹⁴⁵ Neale, M. A. (2005), "Emotional Strategy", *Negotiation*, p. 3, Harvard Program on Negotiation

¹⁴⁶ Ibid, p. 4

¹⁴⁷ Bazerman, M. H.; Malhotra, D. (2006), "It's Not Intuitive: Strategies for Negotiating More Rationally", *Negotiation*, May 2006, pp. 3-5

¹⁴⁸ Ibid.

Čak i ako smo u potpunosti racionalni za vreme pregovora, na nas mogu delovati razni 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. U sledećem delu rada se detaljnije govori o uticajima konteksta pregovora na pregovarački proces.

3. Kontekst pregovora

3.1. Odnosi između pregovaračkih strana

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

Džon Braun (John Browne), CEO, British Petroleum

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 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 sopstevih ciljeva do kojih je lakše doći u takvoj situaciji. Benoliel predlaže stvaranje neformalnog okruženja za razgovor izvan formalnih pregovora, strpljenje, časkanje, pažnju prema drugim pregovaračima, laskanje i humor.¹⁴⁹

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.¹⁵⁰

Prema Levickom, Saundersu i Beriju, tri ključna elementa za upravljanje međusobnim odnosima za vreme pregovora su reputacija, poverenje i pravda.¹⁵¹

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

¹⁴⁹ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 60-72

¹⁵⁰ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 277-280

¹⁵¹ Ibid, pp. 285-297

pregovaranju jer omogućava drugima 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).

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.

Lorejn Sedžil (*Loraine Segil*)¹⁵² predlaže strukturisani prilaz pregovaranju i upravljanju međusobnim odnosima, na taj način da pregovarači razumeju očekivanja druge strane, da imaju fleksibilnost da naprave promene u skladu sa promenama u kompaniji i na tržištu, i da uspostave sposobnost pregovaranja na nivou čitave organizacije. Na ovaj način, organizacije ne zavise od pojedinaca koji su „dobri pregovarači“. Ovaj pristup omogućava uspešno upravljanje međusobnim odnosima i pregovorima među različitim odeljenjima i funkcijama u organizaciji i sa spoljnim partnerima, kao i stvaranje dobrih međusobnih odnosa sa internim i eksternim

¹⁵² Segil, L. (2003), "Is Negotiation a Core Capability Inside Your Organization?" *Harvard Management Communication Letter*, Vol. 6 Issue 10, pp.3-6

stejkholderima. Istmen Kodak (*Eastman Kodak*) i IBM nam daju dobar primer ovakvog pristupa održavanja dobrih međusobnih odnosa (ilustracija 3 na strani 242).

Hauard Reifa (*Howard Raiffa*) je došao do iznenađujućih rezultata u jednom eksperimentu.¹⁵³ Ukupno 70 ispitanika je podeljeno na kupce i prodavce automobila. Svi kupci su imali iste instrukcije – 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.

Začuđujuće, 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.

3.2. 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. Agenti ili predstavnici su oni koji pregovaraju u ime pregovaračkih strana. 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.¹⁵⁴

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 na kompetitivan način 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.

¹⁵³ 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

¹⁵⁴ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 301

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.¹⁵⁵ 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 nosilaca pregovaranja i konflikta interesa.¹⁵⁶

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.

Odgovornost pregovaračkih predstavnika

U najširem smislu, odgovornost je implicitno ili eksplicitno očekivanje da ćete morati da opravdate drugima svoja verovanja, osećanja i postupke. Pošto je ljudima važno šta drugi misle o njima, samo očekivanje da će morati da obrazlože svoje postupke drugima dovodi do značajnih promena u ponašanju pregovarača. Uspostavljanjem

¹⁵⁵ Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 123

¹⁵⁶ Ibid, pp. 124-127

sistema odgovornosti koji se zasniva na eksplicitnim nagradama i kaznama, može se poboljšati odlučivanje u organizaciji i povećati vrednost koja se stvara pregovaranjem. Lerner i Šonk (*Lerner and Shonk*)¹⁵⁷ nude strategije za poboljšavanje performansi pregovarača:

1. Pre nego što uđu u pregovore pregovarači treba da znaju da će morati drugima da opravdavaju svoje odluke i da će biti odgovorni za njih.
2. Pregovarači treba da budu odgovorni za pregovarački proces, ne samo za krajnji rezultat.
3. Da bi se smanjio broj nepotrebnih informacija, potrebno je da pregovarači unapred znaju koje vrste informacija treba da dostavljaju.
4. Smanjiti sporove: U slučajevima kad se pregovara o jednom pitanju, ohrabriti takmičarski duh obećavajući vredne nagrade. U slučajevima kad se pregovara o više pitanja, ohrabriti saradnju kreativnim rešenjima i razvojem dugotrajnih međusobnih odnosa.
5. Nagraditi objektivnost, a ne subjektivnost utemeljenu na pretpostavkama – Kad veruju da će biti nagrađeni za objektivnost, pregovarači koji znaju da će biti pozvani na odgovornost lakše uočavaju zajedničke interese od onih koji ne moraju nikome da odgovaraju.

Ova dva autora naglašavaju potrebu promovisanja timskog rada i grupne odgovornosti, tj. treba reći pregovaračima da će se oceniti njihov rad kao celina, što može smanjiti stres pojedinačnih pregovarača.

3.3. 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. Prema Pirsu, Stivensonu i Porteru (*Pearce, Stevenson, Porter*):¹⁵⁸

- 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.

¹⁵⁷ Lerner, J. S., Shonk, K. (2006) "Create Accountability, Improve Outcomes", *Negotiation*, Volume 9, Number 1, pp. 3-6

¹⁵⁸ 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

- 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,¹⁵⁹ 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, koja opstaje zato što ima mnogo nerešenih pitanja, zato što članovi imaju veliki broj zajedničkih interesa, ili 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** (*eng. recurring*) – koalicija koja je možda započela kao privremena, ali pošto pitanje oko kojeg se okupila koalicija ostaje nerešeno, članovi se ponovo mobilizuju kad isto ili slično pitanje zahteva pažnju članova koalicije.¹⁶⁰

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.¹⁶¹

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

¹⁵⁹ 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

¹⁶⁰ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 332

¹⁶¹ Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p.

Murnigan i Bras (*Murningham and Brass*)¹⁶² su u svojim istraživanjima proučavali 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).

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.¹⁶³

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.¹⁶⁴

Stvaranje Evropske ekonomske zajednice 1957. godine je dobar primer da uočimo koliko koalicija može da kontroliše čitavu grupu, uprkos suprotstavljanju nekih članova grupe (ilustracija 4 na strani 243).

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

¹⁶² 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

¹⁶³ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 337

¹⁶⁴ Ibid, p. 339

konačnu dobit za koaliciju, prednost će imati onaj koji donosi manje resursa ili ima manju moć.¹⁶⁵

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 (što više se 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.¹⁶⁶ 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.

3.4. Pregovarački 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.¹⁶⁷

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 krucijalni 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.

Benoliel analizira više relevantnih elemenata koje treba imati na umu kod formiranja tima:¹⁶⁸

- **Veličina tima** zavisi od prirode i složenosti specifičnog pregovaračkog zadatka. Razlikovaće se tim koji pregovara višemilionski posao od tima koji pregovara sa sindikatom. Što je veći broj pregovarača u timu, složeniji će biti pregovarački proces.

¹⁶⁵ 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

¹⁶⁶ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 341

¹⁶⁷ Grinberg, Dž., Baron, R. (1998), *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želmid, Beograd, p. 274

¹⁶⁸ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 164-171

- **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.¹⁶⁹

3.5. 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.”¹⁷⁰ 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.

¹⁶⁹ Bereby-Meyer, Y., Moran, S., Unger-Aviram, 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

¹⁷⁰ 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

- Konflikt – Neslaganje je prirodan deo ove faze jer članovi tima imaju različita iskustva i nivo 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.¹⁷¹

Grupno odlučivanje je preovlađujući stil donošenja odluka u savremenim organizacijama. U odnosu na individualno odlučivanje, ono ima prednosti i nedostatke.¹⁷² 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, Robins navodi 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“, koje 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.¹⁷³

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. 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).¹⁷⁴

¹⁷¹ Thill, J. V., Bovée, C. L. (2005), *Excellence in Business Communication*, sixth edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

¹⁷² Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 113

¹⁷³ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 167-168

¹⁷⁴ Grinberg, Dž., Baron, R. (1998), *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želid, Beograd, pp. 358-368

3.6. 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. Pri tome je svaka faza posvećena posebnim temama. 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 pregovori¹⁷⁵ 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.

3.7. Pregovaranje između više strana

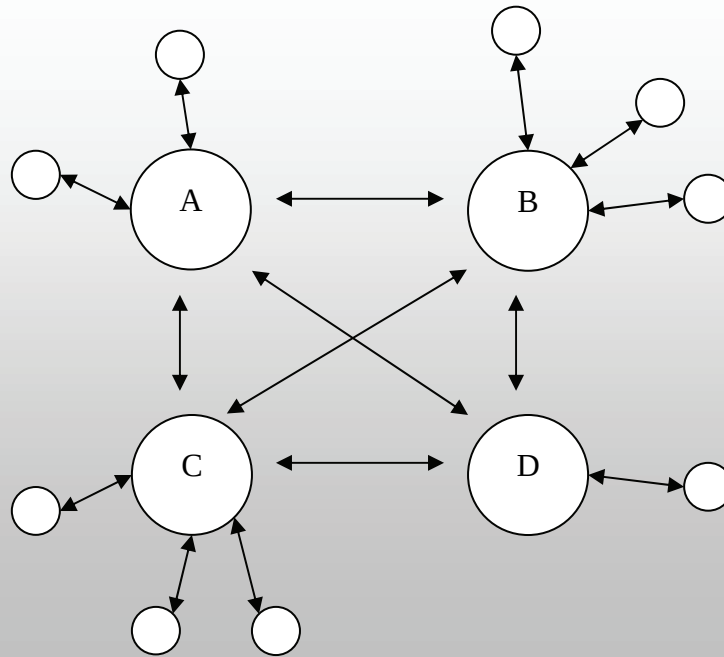
U današnjem složenom poslovnom okruženju često se događa da tri ili više strana ulaze u zajednički posao, što dovodi i do potrebe višestrukog pregovaranja, tj. pregovaranja između više strana u kojem svako predstavlja sopstvene interese. U ovakvim pregovorima ima više učesnika, i dok neki pregovaraju samo u svoje ime, neki učesnici mogu da osim svojih predstavljaju i tuđe interese. Na slici 9 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 strane je takođe strateški zahtevnije za pregovarača, jer on ne samo što mora da posmatra ponašanje i aktivnosti jedne suprotne strane, kao i

¹⁷⁵ Aaron, M. C. (2007) *Negotiating Outcomes: Pocket Mentor Series*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 10-12

da uzima u obzir njihove ciljeve i interese prilikom formulisanja rešenja problema, već mora da posmatra i druge učesnike i njihove aktivnosti.

Slika 9. 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.¹⁷⁶ Takođe, važno je da se svi pregovarači fokusiraju na jedan jedini zajednički cilj koji treba postići.

3.8. 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 iznalaženje rešenja. Dok god je ovaj direktan 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

¹⁷⁶ Mannix, E. A., (2006), “Three Keys to Navigating Multiparty Negotiations“, *Negotiation*, p. 3

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.¹⁷⁷

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 10). **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 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.

Arbitracija ili 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.

¹⁷⁷ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 483

Slika 10. Kategorije intervencije treće strane

		Nivo kontrole pregovarača nad rezultatom	
		Visok	Nizak
Nivo kontrole pregovarača nad procesom	Nizak	Autokratija	Medijacija
	Visok	Arbitracija	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.¹⁷⁸

3.9. Pregovaranje putem interneta

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 omogućuju 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,

¹⁷⁸ Dana, D. (2000), *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead UK, p. 10

ali elektronsko pregovaranje, iako zadržava taj društveni aspekt, takođe uključuje i značajnu elektronsku komponentu.¹⁷⁹

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.¹⁸⁰

Čarls Krejver (*Charles Craver*) govori o činjenicama koje pregovarači moraju da imaju na umu ako pregovaraju elektronskom poštom.¹⁸¹ Pregovaranje uključuje ličnu interakciju učesnika. Teško je imati dobar međusoban odnos zasnovan samo na pisanju. Mnogo je lakše uspostaviti direktnu komunikaciju u razgovoru licem u lice ili putem telefona. Profesori Li Tompson (*Leigh Thompson*) i Dženis Nadler (*Janice Nadler*) sa Univerziteta Nortvestern (*Northwestern*) u SAD su sprovedu nekoliko studija o ovom pitanju. Podelili su studente u parove i dali im instrukcije da sprovedu pregovaranje potpuno putem e-mejla. 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 sprovedu pregovore e-mejlom, bolje su sarađivali, dostizali više i bolje rezultate nego oni koji nisu imali početni lični kontakt.¹⁸²

Elektronsko pregovaranje je proces u kojem učestvuju i ljudi i informacioni sistemi. Na slici 11 pokazane su moguće interakcije. 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.

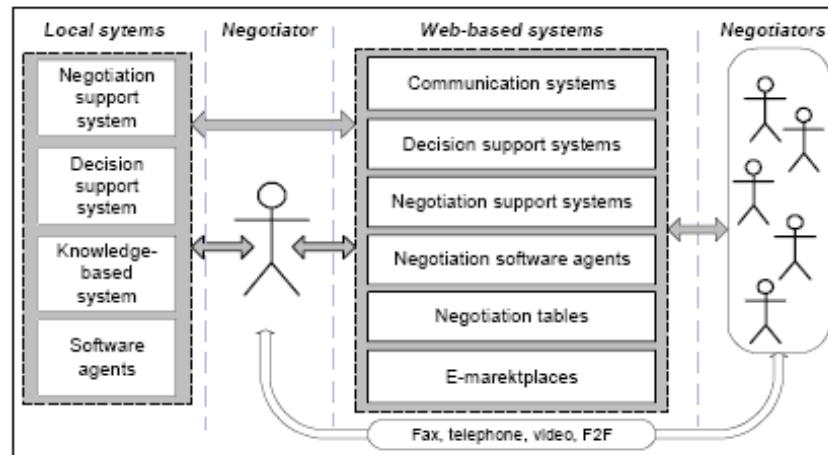
¹⁷⁹ Kersten, G.E. (2003) "The Science and Engineering of E-Negotiation: An Introduction" In Ralph H. Sprague Jr. (ed.). *Proceedings of the Thirty-Sixth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos. CA: p. 35, web stranici: <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf> (dostupno 14.9.2008)

¹⁸⁰ Ibid, p. 27

¹⁸¹ Craver, B.C., (2007), "Conducting Electronic Negotiations", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiormagazine.com/article379_1.html (dostupno 14.9.2008)

¹⁸² Ibid

Slika 11. Sredstva, sistemi i mediji elektronskog pregovaranja



Izvor: 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. 28, na web stranici:

<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf>
(dostupno 14.9.2008.)

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 (F2F – face to face). 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. Kersten (Kersten)¹⁸³ pominje najvažnije:

- ❖ **The Inspire system,**¹⁸⁴ 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

¹⁸³ 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)

¹⁸⁴ Web-Based Internet Negotiation Support System na web stranici: www.interneg.org/inspire (dostupno 17.9.2008)

pregovaranja. Ovaj sistem kombinuje fazni proces iz bihevioralnih 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**¹⁸⁵ 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 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.¹⁸⁶

Jedno od rešenja za automatizovano elektronsko pregovaranje je Stratum,¹⁸⁷ 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.

Čarls Krejver¹⁸⁸ naglašava da postoje skrivene opasnosti kod elektronskog pregovaranja. 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 koji je pošiljalac e-mejla želeo da prenese.

¹⁸⁵ Smartsettle Online Negotiation System na web starnici www.smartsettle.com (dostupno 23.9.2008)

¹⁸⁶ 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)

¹⁸⁷ Rahwan, I. et al. (2007), "STRATUM: A Methodology For Designing Heuristic Agent Negotiation", *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 21 Issue 6, pp. 489-527

¹⁸⁸ Craver, B.C., (2007), "Conducting Electronic Negotiations", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiormagazine.com/article379_1.html (dostupno 14.9.2008)

Globalno e-poslovanje. Efekti tehnologije na globalnu trgovinu i poslovne transakcije su ogromni. Internet podstiče elektronsku trgovinu širom sveta. Dostupnost i lakoća korišćenja interneta otvaraju i nova pitanja, kao što su porezi, zaštita potrošača i vlasništvo nad intelektualnom svojinom.

Elektronsko trgovanje i razmena podataka menjaju načine na koje kompanije posluju, rušeći barijere između zemalja i kultura, kao i vremenske, prostorne i logističke barijere. Došlo je do novog nivoa globalne konkurencije smanjivanjem broja zaposlenih, smanjenom administracijom i uspostavljanjem lanca vrednosti, a time i smanjivanjem troškova. Kompanije koje koriste internet uspostavljaju novi odnos sa potrošačima, ali i sa drugim kompanijama. Prednosti elektronskog poslovanja uključuju: olakšano vođenje poslova u čitavom svetu, preko državnih granica ka pravom globalnom tržištu, mogućnost da potrošači imaju pristup mnoštvu varijacija proizvoda i cena, i skraćeni i efikasniji kanali distribucije. U raznim krajevima sveta postoje barijere nesmetanom korišćenju interneta u poslovanju, a to su slabo razvijena infrastruktura i sistemi plaćanja.

Bez obzira na medij komuniciranja kojeg koristimo za vreme pregovora, svaki pregovarač ima sopstveni pristup pregovorima, zavisno od stepena do kojeg pokušava da zadovolji sopstvene interese i interese druge strane. Istraživanje na bazi teorije dovelo je do zaključka da mnogi faktori utiču na oblikovanje ličnog pregovaračkog stila, a najvažniji su ličnost pregovarača, rod/pol i nacionalna, odnosno korporativna kultura kojoj pripada.

III FAKTORI KOJI UTIČU NA PREGOVARAČKI STIL

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

Henri Ford (Henry Ford)

1. Pregovarački 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 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. **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 voljni da damo ustupke da bismo kasnije dobili nešto drugo zauzvrat.

Pregovarački stil može biti formalan ili neformalan. Stepenn 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.¹⁸⁹

Određene situacije će zahtevati primenu pristupa koji se razlikuje od našeg uobičajenog pregovaračkog stila, što će zavistiti od različitih faktora, a najviše od važnosti pitanja o kojem se pregovara i međusobnog odnosa sa drugom stranom (slika 12). U slučaju da je npr. pitanje o kojem se pregovara važno, a međusobni odnos ne preterano važan, Goselin predlaže pristup „uzmi ili ostavi“. U suprotnom slučaju, kad je odnos mnogo važniji od pitanja o kojem se pregovara, bolji pristup bi bio prilagođavanje.

¹⁸⁹ Parker, C., Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow, p. 281

Slika 12. Važnost međusobnih odnosa i pitanja o kojima se pregovara

Važnost međusobnog odnosa	Visoka	Prilagođavanje	Saradnja Win/win pregovaranje	
	Niska	Izbegavanje	Kompromis	Uzmi ili ostavi
		Niska	Visoka	
		Važnost pitanja o kojem se pregovara		

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

Prema ovom autoru, pregovarački stil je kombinacija četiri vrste ponašanja:

- Agresivnost/konfrontiranje
- Traženje/uveravanje
- Otvorenost/brzo reagovanje
- Izbegavanje/povlačenje¹⁹⁰

Svaki pregovarač pokazuje ove vrste ponašanja, samo u različitom stepenu, tj. one su predstavljene kao kontinuum sa minimumom ili maksimumom ispoljavanja svake od ovih osobina. Na primer, visoki nivo agresivnosti pokazuje osobu koja želi da kontroliše ljude/situacije, upornog, tvrdoglavog i dominantnog pregovarača.

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

¹⁹⁰ Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 117

2. Ličnost

Teoretičari su podeljeni u svom shvatanju uticaja ličnosti pregovarača na uspeh pregovora. Prema rečima Marka Šonfilda (*Mark Schoenfield*),¹⁹¹ ne postoji direktna korelacija između ličnih osobina pregovarača i postignutih rezultata. Za njega je uspešno pregovaranje dogovor koji je što bliži krajnjoj prihvatljivoj sumi duge strane.

Ipak, postoje naučni dokazi da određeni tipovi ljudi mogu biti uspešni u pregovaranju sa integrativnim potencijalom, dok su drugi uspešni u kompetitivnom pregovaranju.¹⁹² Levicki, Saunders i Beri¹⁹³ 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 (detaljno objašnjen u šestom delu rada). 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 (slika 24, VI deo, Stilovi upravljanja konfliktima). 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, čak i prosocijalno orijentisani pregovarači će praviti više pretnji, razmenjivati manje informacija i dostići slabije zajedničke rezultate.
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 obaveznim da sami govore istinu.
4. **Samoeфикаsnost i fokus kontrole.** Samoeфикаsnost je ocena o sopstvenoj sposobnosti da se ponašamo ефикасно u određenoj situaciji.

¹⁹¹ Schoenfield, M. K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, pp. 1226-1230

¹⁹² Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 388

¹⁹³ Ibid, pp. 389-403

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,¹⁹⁴ 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:
 - Ekstrovertiranost/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.¹⁹⁵

Što se tiče distributivnog pregovaranja, ekstrovertirani 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 refleksni i preduzimaju se sa malo svesnog razmišljanja, naročito ako se radi o svakodnevним istim odlukama. Ali kad su suočeni sa novim ili važnim odlukama, ljudi ih dobro promisle i razvijaju alternative. Robbins (*Robbins*)¹⁹⁶ suprotstavlja model

¹⁹⁴ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 396

¹⁹⁵ 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

¹⁹⁶ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 85-97

kako odluke treba da se odnose i činjenično stanje, tj. kako se zaista odlučuje u organizacijama.

Prema ovom autoru, najbolje odlučivanje je racionalno, tj. donosilac odluke pravi konzistentne izbore koji maksimizuju vrednost, a u okviru određenih ograničenja. Ovi izbori se prave u okviru racionalnog modela od šest koraka:

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. osmisлити optimalno rešenje – 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, koje nastaju zbog pokušaja da se spreči proces odlučivanja. 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.

Prema Robinsu,¹⁹⁷ do individualnih razlika u odlučivanju dolazi na osnovu stila odlučivanja, pola i nivoa moralnog razvoja. 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. 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. bihevioralni (intuitivno razmišljanje, niska tolerancija za dvosmislenost) – interesuju ih dostignuća drugih, traže prihvatanje i izbegavaju konflikte.

Ipak, prema ovom autoru, 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.¹⁹⁸ Deca takođe znaju kako da okrenu jednog roditelja protiv drugog da bi što više povećali 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.

¹⁹⁷ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 94-95

¹⁹⁸ 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)

Rezultati istraživanja Stivena Gejtsa (*Steven Gates*) pokazuju da se samo 5% budžeta za obuku britanskih kompanija troši na razvijanje pregovaračkih veština.¹⁹⁹ To je apsurdno zato što upravo ove veštine prave značajnu razliku u performansama zaposlenih, bilo da 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.

Gejts smatra da postoji potreba organizovanja obuke za razvoj pregovaračkih veština za sve zaposlene u kompaniji, a ne samo za viši menadžment ili prodavce, a da će koristiti 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 upravljanje tim budžetom i na taj način na ukupni profit kompanije.

On naglašava da je jedna od najčešćih predrasuda o pregovaranju 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.²⁰⁰

Parker i Stoun (*Parker and Stone*)²⁰¹ smatraju da se pregovori odvijaju u šest faza, od kojih svaka zahteva posebne pregovaračke veštine. Te faze su:

1. Priprema – potrebno poznavanje sebe i drugih (jakih i slabih strana, najveće/najmanje prihvatljive cene, šta nudimo itd.) kao i okruženja (spoljni faktori, vremenski okvir).
2. Otvaranje (početna ponuda) – postavljanje početne ponude, kao i odgovaranje na ponudu druge strane.
3. Davanje ustupaka – veoma važno u svakom pregovaranju. Treba znati kako i šta da se traži zauzvrat, i nikad ne davati ustupke bez ustupaka druge strane.
4. Stvaranje promena – bez pretnji. Treba obratiti pažnju na pitanja o kojima se pregovara i ne pristajati na zastrašivanja.
5. Postizanje dogovora – ograničiti emotivni pritisak koji nastaje zbog potrebe da se konačno sklopi dogovor
6. Završetak – bolje pripremljena strana obično postiže bolje rezultate. Konačna ponuda treba da se razlikuje od svega što se događalo za vreme pregovora. To može da se napravi na razne načine: promena ličnog stila i ponašanja, predstavljanje ponude u drugačijem obliku (pisanom), u slučaju pregovaranja u timu najvažniji član treba da predstavi ponudu.

Za Parkera i Stouna, glavne pregovaračke veštine su one koje se odnose na: upravljanje sobom i sopstvenim imidžom, razvijanje mišljenja koje drugi imaju o

¹⁹⁹ Gates, S. (2006), "Time to Take Negotiation Seriously", *Industrial and Commercial Training*, Volume 38, Number 5, pp. 239

²⁰⁰ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 220-238

²⁰¹ Parker, C., Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow, p. 282

nama, razvijanje odnosa jedan na jedan, liderstvo, timski rad, kreativno rešavanje problema, uveravanje, strategijsko planiranje, upravljanje promenama i upravljanje vremenom.²⁰²

Prema Goselinu, glavne pregovaračke veštine su sposobnost ubeđivanja i traženja (bez agresivnosti ili konfrontiranja), postavljanje pitanja i slušanje. Za ovog autora, ovo su i osnovne tehnike komunikacije (slično pisanju i čitanju) za sprovođenje svih pregovaračkih taktika. Pregovarač mora tačno znati šta želi i da direktno to i traži, a zatim da bude voljan da plati za ono što želi.²⁰³

2.2.1. Inteligencija

Prema Benolielu,²⁰⁴ pregovarač mora posedovati kognitivnu, emotivnu i socijalnu inteligenciju da bi razvio trostruku kompetentnost. 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 **emotivna inteligencija**. Dokazano je da pozitivno raspoloženi pregovarači efikasnije obrađuju informacije, kreativniji su, a time i inovativniji u rešavanju problema. Prema psihologu Danielu Goulmenu (*Daniel Goleman*), emotivna inteligencija se sastoji od više elemenata.²⁰⁵

- Samosvesnost – poznavanje sopstvenih misli, raspoloženja, impulsa, ponašanja i kako oni utiču na nas i ljude sa kojima dolazimo u kontakt.
- Samouzdržavanje – važnost uzdržavanja i regulisanja emocija u pregovorima je poznata već vekovima. Ne radi se o sakrivanju emocija, već o kanalisanju emocija i ponašanja da budu u skladu sa situacijom.

²⁰² Parker, C., Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow, p. 289

²⁰³ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p.110

²⁰⁴ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 227

²⁰⁵ Daniel Goleman: "Emotional Intelligence and Social Intelligence," na web stranici <http://www.danielgoleman.info/blog/> (dostupno 28.10.2008)

- Samomotivisanje je osobina koja nam omogućava da uporno sledimo svoje ciljeve uprkos problema i frustracija.
- Strpljenje je ključno u pregovorima koji traju dugo vremena, pošto se najteži pregovori mogu otegnuti i godinama. Na primer, bilo je potrebno 14 godina da dođe do sporazuma pre gradnje Panamskog kanala.
- Empatija se zasniva na samosvesti, ali se odnosi na razumevanju osećanja drugih i uzimanje u obzir njihovih ideja i interesa. Empatija nam omogućava da „čitamo“ emocije kroz neverbalnu komunikaciju, kao što su ton glasa, pokreti i izrazi lica.

Socijalna inteligencija je sposobnost da razumemo druge ljude, 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. Kris Erli (*Chris Earley*) i Randal Piterson (*Randall Peterson*)²⁰⁶ su razvili teoriju o tzv. **kulturalnoj inteligenciji** (eng. cultural intelligence – **CQ**). Njihovo istraživanje predstavlja značajan pomak od dosadašnjih teorija koje se baziraju na proučavanju kulturalnih vrednosti u svrhu obrazovanja menadžera za rad u višenacionalnim sredinama. Oni smatraju da obučavanje globalnih menadžera treba da uključi metakognitivne, motivacione i bihevioralne komponente.

Za razliku od tradicionalnih načina obrazovanja menadžera koji za prevazilaženje razlika u kulturi koriste učenje o određenoj zemlji i njenoj kulturi putem teorije i praktičnih vežbanja (koja uključuju i putovanja u dotičnu zemlju), Erli i Piterson su uveli model kulturalnog prilagođavanja koji identifikuje specifične sposobnosti svakog pojedinca. Oni smatraju da su glavne mane dosadašnjih istraživanja pretpostavka da je svim pojedincima potrebna ista vrsta i dužina trajanja obuke i fokusiranje na naučene informacije o određenoj kulturi. Osim toga, smatraju da je objašnjavanje individualnog ponašanja određenim vrednostima i normama specifičnima za tu kulturu suviše pojednostavljeno.

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

²⁰⁶ 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

reaguje na potpuno različite znakove od onih sa kojima se susreću u svom uobičajenom kulturnom okruženju.

U osnovi, CQ se sastoji od tri osnovna elementa: metakognicija i kognicija (metaspoznavanje i spoznavanje – mišljenje, učenje i stvaranje strategije), motivacija (efikasnost i poverenje, istrajnost, podudaranje vrednosti i osećanja za novu kulturu) i ponašanje (ponašanje i društveno oponašanje). Ako je bilo koji od ova tri elementa nepotpun, osoba neće uspešno komunicirati sa strancima.

Levicki, Saunders i Beri²⁰⁷ pominju još jednu sposobnost, a to je sposobnost posmatranja iz drugačije perspektive. 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.“²⁰⁸ 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)
- Mora imati viziju kako i kad će se pregovori završiti
- Da bude fleksibilan i da radi na više polja u isto vreme²⁰⁹

Nirenberg i Ros²¹⁰ 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 tzv. „meta-jezika“ (skrivena značenja) zajedno stvaraju pozitivnu pregovaračku klimu. Treba privući pažnju slušalaca i pre nego što počnemo sa pričom i izbegavati bučno okruženje.

Fišer, Juri i Paton²¹¹ smatraju da je jedna od najvažnijih osobina pregovarača sposobnost da vidi situaciju na način na koji je posmatra pregovarač suprotne strane. Nije dovoljno znati da drugi posmatraju stvari na drugačiji način. Ako želimo da

²⁰⁷ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 400

²⁰⁸ 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

²⁰⁹ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 229-234

²¹⁰ 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

²¹¹ 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

utičemo na njih, potrebno je da empatički razumemo njihovu tačku gledišta i da osećamo emotivnu snagu u koju oni veruju. To ne znači da moramo da se složimo s tim gledištem.

2.3. Bihevioralni pristup razlikama u pregovaranju

Prema jednoj studiji²¹², 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, dob 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.²¹³ 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.

²¹² "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.

²¹³ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 206

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.

3. Rod

Teoretičari prave razliku između roda i pola: pol je biološka kategorija muškog i ženskog, a rod je kulturološko i psihološko obeležje pola što se tiče njihove uloge ili identiteta, koje razlikuje muškarce i žene u datom društvu.²¹⁴

3.1. Teoretska perspektiva

Ponašanje u pregovaranju se definiše kao niz vidljivih komunikativnih taktika (verbalnih i neverbalnih) koje svaki pregovarač pokazuje svom suparniku.²¹⁵ U ovom smislu, pravi se razlika između integrativnog i kompetitivnog ponašanja, u zavisnosti od orijentacije i upotrebljenih taktika.

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.

Autorke Kanet-Hiner i Saorín-Iborra (*Maria Teresa Canet-Giner i Maria Carmen Saorín-Iborra*) predstavljaju integrativno i kompetitivno ponašanje kao kontinuum, tj. pregovaračke strane mogu da ispoljavaju obe vrste ponašanja, što rezultira u različitim nivoima uspešnosti komunikacije. Osim toga, pregovarači ponekad međusobnom interakcijom usvajaju različite oblike ponašanja, iako jedna vrsta uvek dominira nad drugima i ima najveći uticaj na rezultat pregovora.

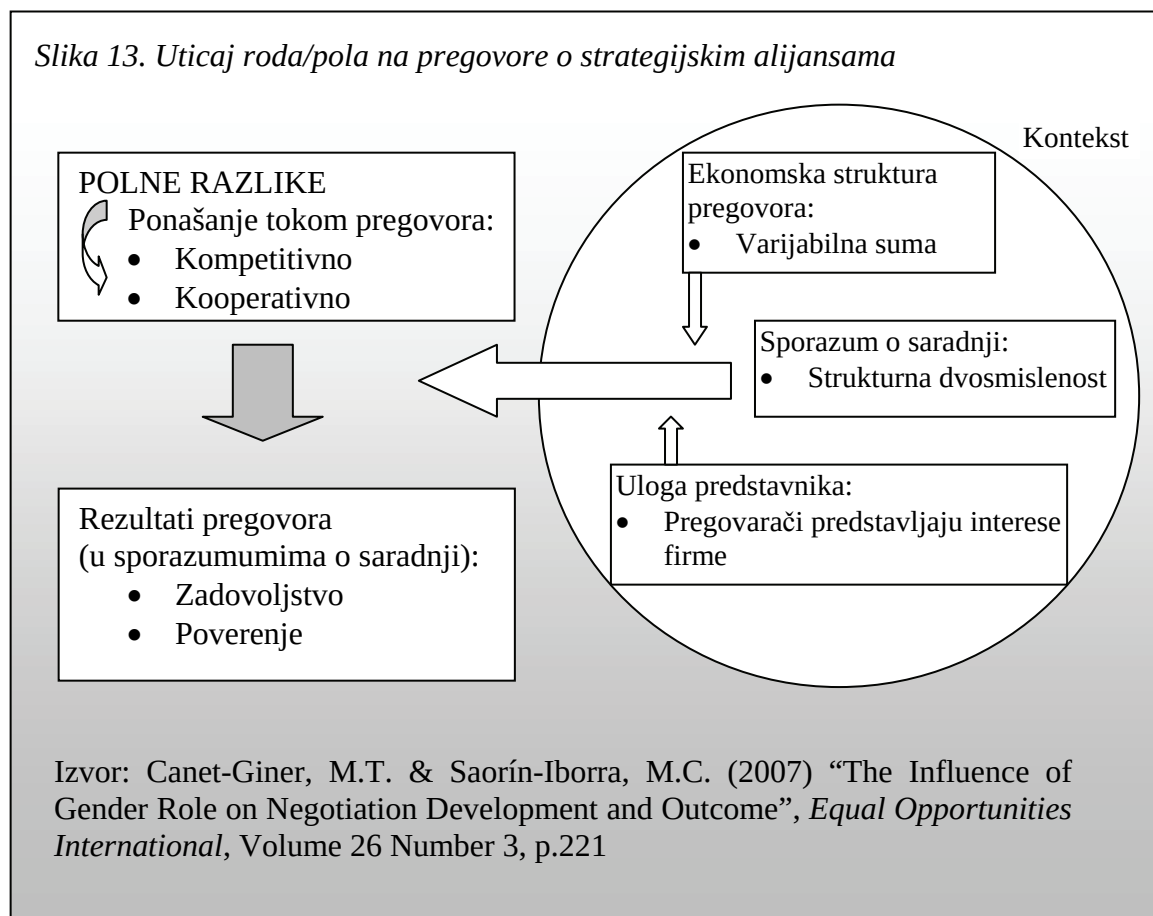
Možemo identifikovati različite uloge roda, koje ne moraju nužno odgovarati postojećim stereotipima o razlikama među polovima. Iako se uloga roda definiše kao ponašanja i stavovi koji društvo očekuje od određenog pola,²¹⁶ osim uloge muškog i ženskog roda israživači su otkrili postojanje androginih profila. Za razliku od dominantnog, agresivnog, analitičkog i individualnog karaktera muškog roda, i saosećajnog ženskog karaktera punog razumevanja, androgini profil ima osobine i muškog i ženskog roda. Fleksibilniji su i prilagodljiviji, ispoljavaju oblike ponašanja uobičajene za oba roda, i mogu da preuzmu različite uloge, zavisno od situacije u kojoj se nalaze.

²¹⁴ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 375

²¹⁵ Canet-Giner, M.T. & Saorín-Iborra, M.C. (2007) "The Influence of Gender Role on Negotiation Development and Outcome", *Equal Opportunities International*, Volume 26 Number 3 p. 211

²¹⁶ Ibid, p. 212. Canet-Giner i Saorín-Iborra navode radove autora: Bem, S.L. (1974), "The Measurement of Psychological Androgyny", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 42 No.2, pp.155-62, Holt, C.L., Ellis, J.B. (1998), „Assesing the Current Validity of the Bem Sex-Role Inventory“, *Roles*, Vol. 39 pp.929-41

Autorke su istraživale efekat razlika u rodu na pregovaračko ponašanje u procesu stvaranja strateških alijansi, i shodno tome, na rezultat pregovaranja (slika 13). Zavisno od vrste alijanse, u pregovaranju se mogu naći različiti nivoi strukturne dvosmislenosti. Zajednička ulaganja se smatraju najsloženijom vrstom strateških alijansi, dok su na primer franšize mnogo jednostavnije. Zavisno od složenosti strateške alijanse, strateške alijanse karakterišu dva „podstrekača osobina roda“ (engl. *gender triggers*) o kojima pišu Rajli i Mekdžin (Riley and McGinn):²¹⁷ ekonomska struktura pregovora i uloga predstavnika.



Što se tiče ekonomske strukture, u slučaju strateških alijansi se očekuje da kontekst pregovaranja bude varijabilna suma. Takvo pregovaranje zahteva mešavinu stereotipno muških i ženskih atributa. Sa druge strane, 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.

²¹⁷ Riley, H., McGinn, K.L. (2002), “When does gender matter in negotiation?”, *Faculty Research Working Paper Series*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, p.17, na web stranici:
[http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP02-036/\\$File/rwp02_036_riley.pdf](http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP02-036/$File/rwp02_036_riley.pdf)
 (dostupno 30.9.2008)

Uloga predstavnika je uloga koju pregovarač ima u toku pregovora – da li predstavlja sebe ili druge. Žene će imati više ograničenja kad pregovaraju u svoje ime, nego kad predstavljaju druge. Muškarci sa druge strane ne pokazuju nikakve razlike u ponašanju, bez obzira koga predstavljaju.

3.2. Istraživanja o razlici u pregovaračkom stilu između polova

U literaturi se javljaju protivrečna mišljenja o ulozi roda na pregovaračke stilove i strategije. Jedan od doprinosa ovoj temi dali su Karakovski i Miler (*Karakowski and Miller*).²¹⁸ Oni su proučavali ulogu roda u pregovaranju između više strana i ponašanje muškaraca i žena za pregovaračkim stolom.

Očekivane društvene uloge muškaraca i žena, kao i njihov percipirani status ili stručnost će imati najveći uticaj na ponašanje u mešanom okruženju. Rod je tradicionalno povezan sa prestižom i statusom u različitim društvima.

Neki od faktora koji utiču na percipiranu moć u pregovaranju između više strana su brožčani odnos muškaraca i žena i njihov socijalni status. Žena koja je u manjini u muškoj grupi će se ponašati drugačije od muškarca koji je u manjini u odnosu na većinsku žensku grupu.

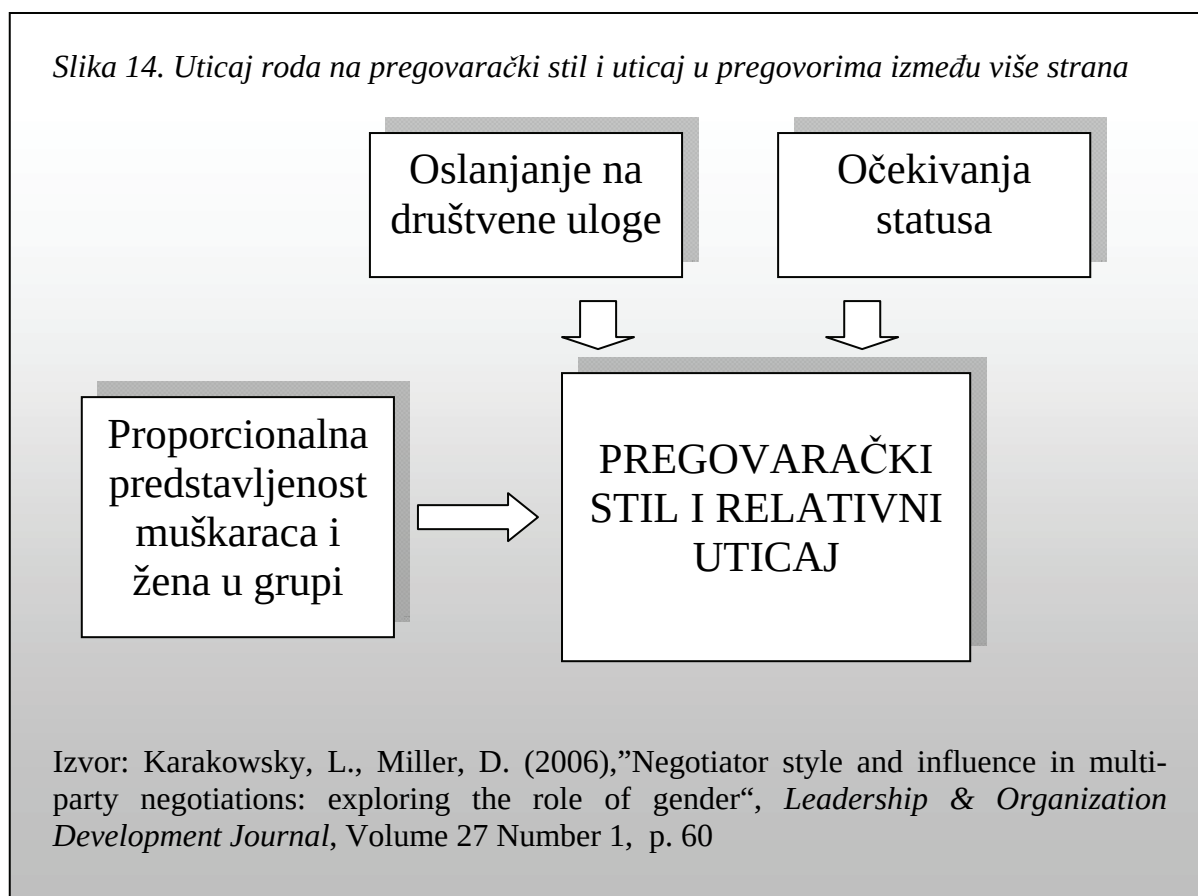
Prema jednoj teoriji Rozabet Kanter (*Rozabeth Kanter*),²¹⁹ razlika u ponašanju između muškaraca i žena u organizaciji nastaje zbog različitog broja muškaraca i žena. U toj teoriji se smatra da ako su zastupljene sa manje od 15% udela u organizaciji, žene su u manjini. Na pojedince koji su u poziciji manjine u organizaciji, drugi članovi će često gledati kao na predstavnike njihove društvene kategorije umesto kao na pojedince.

U skladu sa tom teorijom, Karakovski i Miler su mišljenja da članovi mešanog pregovaračkog tima koji pripadaju većinskoj polnoj grupi češće stvaraju koalicije i da izoliraju manjinsku grupu, koji sa svoje strane mogu koristiti manje uticaja u pregovorima. U slučaju kad pripadnici oba pola učestvuju u pregovorima, pojedinci (muškarci ili žene) koji su u manjini će ređe koristiti vrlo kompetitivne taktike i stilove pregovaranja upoređeno sa pojedincima koji pripadaju dominantnoj grupi, tj. većini.

²¹⁸ 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

²¹⁹ Kanter, R.M. (1977b), *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

Slika 14. Uticaj roda na pregovarački stil i uticaj u pregovorima između više strana



Karakowski i Miller su došli do zaključka da 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 stereotipno muškim pregovaranjem. S tim u vezi, percipirani status ili stručnost će biti veći za žene pregovarače u kooperativnom pregovaranju, a za muškarce u konkurentnom pregovaranju.

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 5 su prikazane razlike između ova dva tipa pregovaranja.

Tabela 5: Razlike u stilovima pregovaranja

Muškarci	Žene
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

Izvor: 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. 60

U pregovaranju između više strana i gde su pregovarači različitog pola, muškarci će imati veći uticaj u odnosu na žene u situaciji kad pregovaranje jasno pokazuje potencijal za distributivni rezultat. Sa druge strane, žene će imati veći uticaj upoređeno sa muškarcima kad pregovaranje jasno pokazuje potencijal zakoooperativni rezultat.

Postoje još neka pitanja kojima nije posvećeno dovoljno pažnje, npr. pod kojim uslovima će rod imati uticaja na ponašanje za pregovaračkim stolom i koji su glavni izvori uticaja muškaraca i žena (kao i na muškarce i žene) u procesu pregovaranja.

Šeril Branam et al. (Sheryl Branham)²²⁰ sa Državnog univerziteta Sautvest Misuri (Southwest Missouri) su sprovedli istraživanje o uticaju roda na stilove rešavanja konflikta. Rezultati istraživanja pokazuju da, kad se uporede sa muškarcima, žene više koriste kolaborativne stilove rešavanja konflikata, a muškarci više izbegavaju konflikte. Pošto se smatra da je saradnja produktivnija za rešavanje konflikta, a da izbegavanje narušava proces rešavanja konflikta, ovo istraživanje pokazuje da žene možda poseduju osobine koje dovode do uspešnijeg rešavanja konflikta nego muškarci.

Rezultati mog istraživanja nisu potvrdili mišljenje da muškarci koriste više kompetitivne strategije od žena, već sam došla do zaključka su muškarci (u Srbiji) agresivniji u pregovorima od žena, pošto se žene više fokusiraju na kompromis i izbegavanje konflikata, a muškarci na pobjedu. To je detaljnije opisano u sedmom delu disertacije. Osim toga, u razgovoru sa nekoliko ljudi u Velikoj Britaniji, kojima je pregovaranje vrlo važan deo svakodnevnog posla, saznala sam da žene u toj zemlji imaju reputaciju „nemilosrdnih pregovarača“, a to objašnjavaju činjenicom da žene moraju biti vrlo kompetitivne da bi uspele u poslovnom svetu.

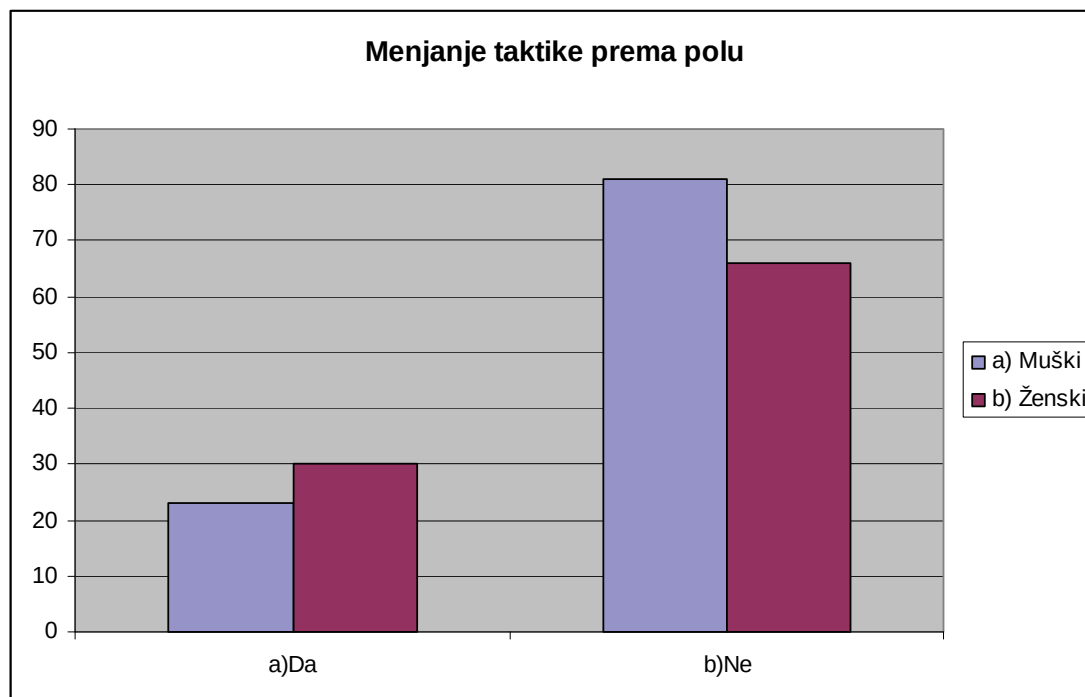
²²⁰ Brahnam, S.D. et al., (2005), "A Gender-Based Categorization for Conflict Resolution", *Journal of Management Development*, Volume 24 Number 3 pp. 197-208

Polne razlike naročito dolaze do izražaja u fazi pregovora nakon davanja početne ponude, tj. kad obe strane objašnjavaju i opravdavaju svoje pozicije. Žene obično koriste više prideva i priloga, i manje naglašavaju moć od muškaraca, što muškarci često smatraju trivijalnostima.²²¹

Istraživanja su pokazala da žene koje su eksperti u određenoj oblasti često kompenzuju svoju stručnost socijalno-emotivnim ponašanjem i izbegavanjem dominacije. Muškarci sa sličnim nivoom stručnosti pričaju duže od žena, i sagovornici ih percipiraju kao više dominantni i da više žele da kontrolišu. Takođe, u praksi je pokazano da muškarci češće prekidaju žene u izlaganju nego što se događa u suprotnom slučaju.²²²

Moji rezultati su pokazali da u Srbiji više muškaraca (73%) nego žena (62,5%) smatra da nema razlike među pregovaračima prema polu, dok više žena (25%) smatra da su žene uspešniji pregovarači od muškaraca (za razliku od 17,3% muškaraca). Samo 21 ispitanik od 200 se izjasnio da su muškarci bolji pregovarači, i to podjednako muškarci (10) i žene (11) Zanimljivo je videti da žene više menjaju taktike zavisno od pola pregovarača suprotne strane (31%), dok to radi samo 22% muškaraca (grafikon 1).

Grafikon 1. Menjanje pregovaračke taktike prema polu pregovarača druge strane



U svakom slučaju, krucijalno 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.

²²¹ Wyatt, D. (1999), "Negotiation Strategies for Men and Women", *Nursing Management*, Vol. 30 Issue 1, p. 23

²²² Ibid, p. 24

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.

Prema Hofstedu (*Hofstede*)²²³ nije poželjno koristiti isti izraz „kultura“ za kulturu na nacionalnom i organizacionom nivou, pošto su to dva potpuno različita fenomena. 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. Po Hofstedu je upravo razlika između nacionalne i organizacione kulture 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. Prema Smircich (*Smircich*),²²⁴ kompanije su društveni instrumenti koji proizvode robu i usluge, i kao nus-proizvod takođe stvaraju određene kulturalne činioce kao što su rituali, legende i ceremonije, kao delove sopstvene kulture unutar kompanije.

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.²²⁵

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

²²³ Hofstede, G. (1993) “Cultural Constraints in Management Theories”, *Academy of Management Executive*, Vol. 7, Issue 1, p. 91

²²⁴ Smircich, L. (1983) “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Issue 3, p. 344

²²⁵ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 245

simbole, kao dodatak ili suprotnost nacionalnoj kulturi.”²²⁶ Prema Šajnu (*Schein*),²²⁷ korporativna kultura je „šablon zajedničkih pretpostavki“ koje se uče unutar grupe. Te implicitne pretpostavke se manifestuju kao zajedničke vrednosti, koje se ostvaruju kroz vidljive pojave i kojima članovi organizacije daju značenje. 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.“²²⁸

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 su samo članovi uže porodice mogli 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.²²⁹

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. Ferner i Kintanilla (*Ferner and Quintanilla*) to nazivaju procesom anglo-saksonizacije.²³⁰ Dolazi do konvergencije 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

²²⁶ 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

²²⁷ Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd. ed.), Jossey-Bass, San Francisco, p.12, preuzeto iz: Bennington, A. J., Shetler, J. C., Shaw, T. (2003), “Negotiating Order in Interorganizational Communication: Discourse Analysis of a Meeting of Three Diverse Organizations“, *Journal of Business Communication*, Vol. 40 Issue 2, p. 121

²²⁸ McLean, A., Marshall, J. (1993), “Intervening 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

²²⁹ Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 84

²³⁰ Ferner, A., Quintanilla, J. (1998) „Multinationals, 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

dobavljačima, imaju drugačije izvore kapitala i imaju potpuno drugačiji sistem upravljanja od američkih kompanija.²³¹ One su mnogo više centralizovane pri upravljanju filijalima 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 pokazu dobrima, vrednosti se mogu transformisati u verovanja. Vrednosti i verovanja onda postaju deo pojmovnog procesa kojim članovi grupe objašnjavaju svoje postupke i ponašanja.²³²

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.²³³ 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 zavisice i sastav timova, 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.²³⁴

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, kulturološke 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

²³¹ Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management*, 7th Edition, Pearson Education Inc, Upper Saddle River NJ, p.522

²³² 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

²³³ Mullins, L. J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, p. 897

²³⁴ *Negotiation*, (2003), Harvard Business Essentials, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA, p. 90

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 prezme čitavu organizaciju i da im nametne sopstvenu kulturu.²³⁵

4.2. Nacionalna kultura

Reč pregovaranje opisuje proces diskusije između dve ili više strana sa ciljem da se dođe do dogovora koji je prihvatljiv za sve (obe) strane. Ovaj 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.

4.2.1. Međunarodno poslovno pregovaranje

Faze u procesu pregovaranja. Proces međunarodnog poslovnog pregovaranja može da se podeli u pet etapa. Teoretičari se razlikuju po nekim nijansama, ali uglavnom su to: (1) priprema, (2) izgrađivanje odnosa, (3) razmena informacija vezanih za posao, (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.

²³⁵ Weber, R., Camarer, C.F. (2003), "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach," *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp. 400-402

- **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 sastanka, 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, 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.²³⁶ 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. Tabela 6 pokazuje taktike pregovarača iz Japana, Brazila i SAD. Na primer, Brazilci se 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 sa 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

²³⁶ 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

uvredom i gubitkom vremena i novca za pravne troškove, pošto više vole da rade oslanjajući se na razumevanje i poverenje.

Tabela 6. Ponašanje za vreme pregovaranja: Japan, SAD i Brazil

<i>Verbalno ponašanje za vreme pregovaranja</i>	<i>Japan</i>	<i>SAD</i>	<i>Brazil</i>
Obećanje. Izjava kojom govornik pokazuje nameru da slušaocu obezbedi posledicu za koju govornik očekuje da će je slušalac smatrati prijatnom, pozitivnom ili nagradom.	7	8	3
Pretnja. Ista kao obećanje, jedino što se posledice smatraju štetnim, neprijatnim ili kaznom.	4	4	2
Preporuka. Izjava kojom govornik predviđa da će se slušaocu dogoditi prijatna posledica. Ta posledica ne zavisi od govornika.	7	4	5
Upozorenje. Isto kao preporuka, samo što se posledice smatraju neprijatnim.	2	1	1
Nagrada. Izjava za koju se smatra da stvara prijatne posledice za slušaoca.	1	2	2
Kazna. Isto kao nagrada, samo što se posledice smatraju neprijatnim.	1	3	3
Pozitivno pozivanje na norme. Izjava kojom govornik pokazuje da je prošlo, sadašnje ili buduće ponašanje slušaoca u skladu sa prihvaćenim društvenim normama.	1	1	0
Negativno pozivanje na norme. Isto kao kod pozitivnog, samo što je ponašanje slušaoca suprotno društvenim normama.	3	1	1
Obaveza. Izjava kojom govornik daje do znanja da njegove buduće ponude neće ići iznad ili ispod određenog nivoa.	15	13	8
Samo-otkrivanje. Izjava u kojoj govornik otkriva informacije o sebi.	34	46	39
Pitanje. Izjava kojom govornik traži od slušaoca da otkrije informacije o sebi.	20	20	22
Naređenje. Izjava kojom govornik predlaže da se slušalac ponaša na određeni način.	8	6	14

Izvor: 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, p. 88

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. Po Salakjuzu, „poslovanje u svojoj zemlji je otprilike u istom odnosu prema međunarodnom poslovanju kao i unutrašnja politika zemlje sa međunarodnom diplomatijom.“²³⁷ Salakjuz opisuje šest osobina međunarodnog pregovaranja po kojima se ono razlikuje od pregovaranja sa domaćim partnerima:

- Prvo, partneri se susreću sa **zakonima, politikom i političkim vlastima** više od jedne zemlje. Ovi zakoni mogu biti različiti, pa čak i suprotni.

²³⁷ 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

- **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 kolektivistički zemalja u velikoj meri sarađuju sa drugom stranom, bez obzira na ponašanje suprotnog pregovarača, dok je za individualiste važno ponašanje druge strane.²³⁸ Naravno, treba izbegavati generaliziranje, jer ne slede svi pojedinci kulturološke stereotipe.

Parohijalizam i stereotipi su dve velike opasnosti u međunarodnom pregovaranju. Parohijalizam se odnosi na shvatanje da se zbog globalizacije svi poslovni ljudi ponašaju na sličan način (uglavnom po američkom uzoru). To dovodi do stereotipa, 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.²³⁹

Sve većim korišćenjem interneta u globalnom poslovanju, postavlja se pitanje njegove upotrebe u međunarodnom pregovaranju. Ovo sredstvo dozvoljava

²³⁸ Parks, C.D.; Komorita, S.S. (1998) "Reciprocity Research and Its Implications for the Negotiation Process", *International Negotiation*, Vol. 3, Issue 2, p.162

²³⁹ Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004) *International Marketing*, 7th Edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio, p. 308

izvozniciima 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.²⁴⁰ 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.

4.2.2. 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:

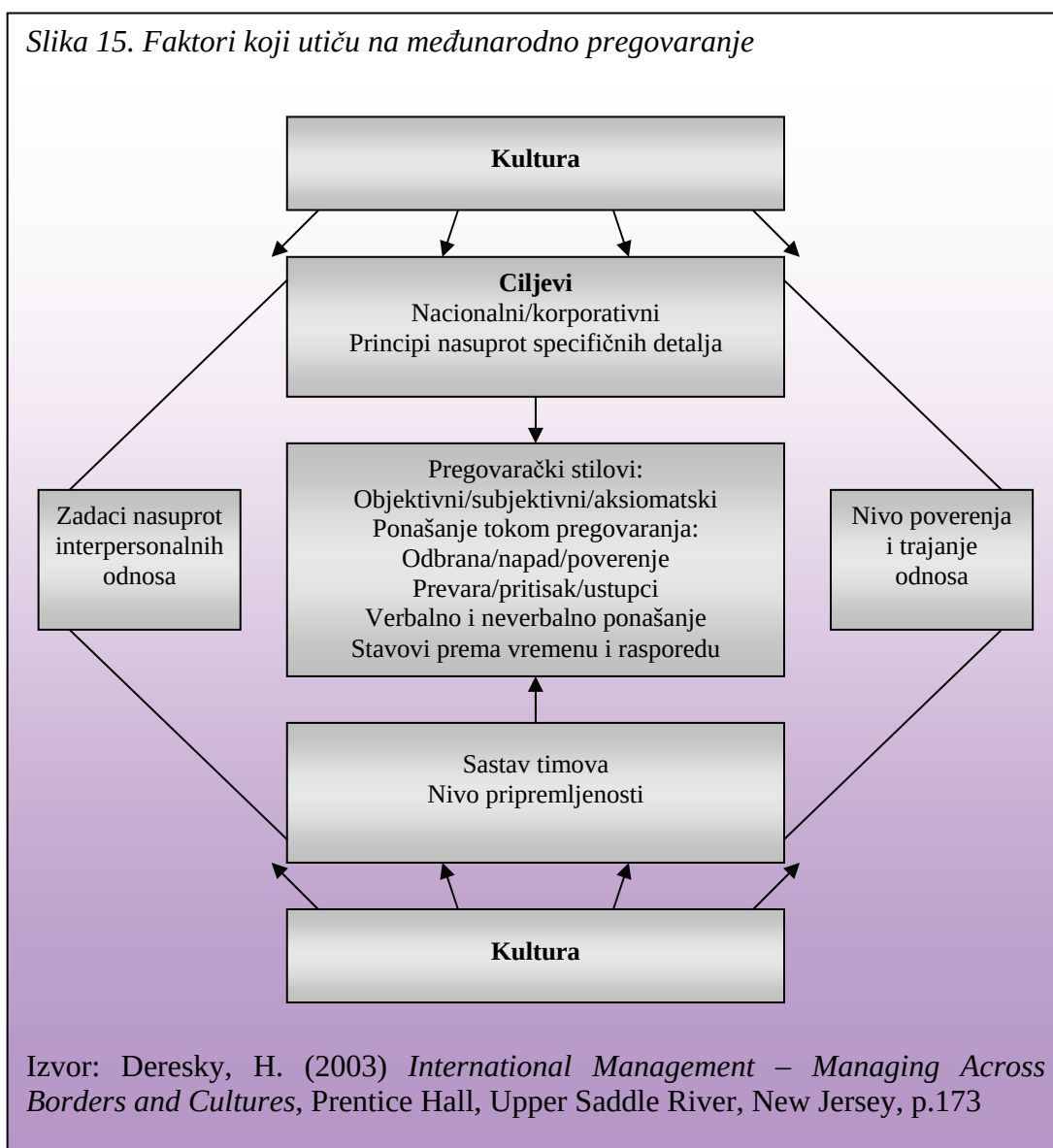
- Tok i trajanje pripreme za pregovaranje
- Relativnu važnost konkretnih pitanja u odnosu na međuljudske odnose
- Važnost opštih principa u odnosu na specifične probleme
- Broj ljudi u pregovaračkom timu i njihov položaj.²⁴¹

Razlike u kulturi i filozofiji između zemalja dovele su do razlika u stilovima pregovaranja. Na slici 15 prikazani su gorenavedeni faktori koji utiču na međunarodno pregovaranje, kao i njihov međusobni odnos.

²⁴⁰ Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 174

²⁴¹ Ibid, pp. 158-159

Slika 15. Faktori koji utiču na međunarodno pregovaranje



Na stil pregovaranja utiču stavovi, očekivanja i uobičajeno ponašanje pregovarača. Cinkota i Ronkainen (Czinkota and Ronkainen)²⁴² ističu sledeće tačke u kojima menadžer treba da modifikuje svoj stil kad pregovara sa strancima:

- **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

²⁴² Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004) *International Marketing, 7th Edition*, Thomson South-Western, Mason, Ohio, pp. 310-311

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. Korišćenje 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 uvod 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 oni 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 suviše rano, druga strana može da insistira da suviše stvari bude uključeno u tu cenu.
- **Značenje dogovora.** Od čega se sastoji konačni dogovor će zavisi 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, njihovu pripremljenost za pregovaranje i autoritet za donošenje odluka.

Ni države ni kompanije ne sklapaju dogovore – 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.

U tabeli 7 upoređeni su pregovarački stilovi Amerikanaca, Arapa i Rusa. Osnovne kulturalne vrednosti određuju način predstavljanja informacija, da li se i kad daju ustupci, opštu prirodu i trajanje odnosa između pregovaračkih partnera.

Tabela 7. Poređenje pregovaračkih stilova – Severna Amerika, Arapske zemlje, Rusija.

	<i>Severna Amerika</i>	<i>Arap</i>	<i>Rusi</i>
Primarni stil i proces pregovaranja	Činjenični: pozivanje na logiku	Emotivni: pozivanje na osećanja	Aksiomatski: pozivanje na ideale
Konflikt - na argumente suprotne strane odgovara se:	Objektivnim činjenicama	Subjektivnim osećanjima	Dokazanim idealima
Pravljenje ustupaka	Mali ustupci se daju rano radi uspostavljanja odnosa	Ustupci se prave tokom pregovaranja kao deo procesa	Pravi se (ako uopšte) malo ustupaka
Odgovor na protivnikove ustupke	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
Odnos	Kratkotrajan	Dugotrajan	Bez trajnog odnosa
Autoritet	Širok	Širok	Ograničen
Početna pozicija	Umerena	Ekstremna	Ekstremna
Poštovanje rokova	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

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. Savete o toj temi koje nam daju Rugman i Hodžets (*Rugman and Hodgets*) možemo videti u ilustraciji 5 na strani 244.

U današnjem globalizovanom svetu nema više mesta ksenofobiji, stereotipima i predrasudama. Prema Luisu (*Lewis*)²⁴³ empatija treba da bude glavna osobina globalnog pregovarača. Ona se zasniva na prihvatanju razlika među različitim kulturama, a njene osnovne karakteristike su:

- Takt
- Humor

²⁴³ Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, third edition, Nicholas Brealey International, Boston, MA, p.582

- Osetljivost
- Fleksibilnost
- Kompromis
- Uljudnost
- Smirenje
- Toplina
- Strpljenje
- Volja da se razjasne ciljevi
- Posmatranje i 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

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.

IV PRIPREMA STRATEGIJE PREGOVARANJA

*„Volja za pobedom nije ni blizu toliko važna kao volja da
se pripremimo za pobjedu“*

Anoniman autor

1. Priprema pregovora

„Ako ne uspete da planirate, planirate da ne uspete.“

Bendžamin Frenklin (Benjamin Franklin)

Prema rečima Majkla Mekdonalda (*Michael McDonald*), osnivača kompanije HelthCentral.com, „za svaki sat vremena koje provedete u pregovorima licem u lice potrebno je najmanje četiri sata pripreme.“²⁴⁴ 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 pregrejanj 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 studiji²⁴⁵ 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.²⁴⁶

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 granice na koju su spremni da pristanu.

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.

²⁴⁴ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 22

²⁴⁵ Stein, D. (2007), "The Bottom Line", *Sales & Marketing Management*, Vol. 159 Issue 9, p.11

²⁴⁶ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 25

Sedam stubova pregovaračke mudrosti

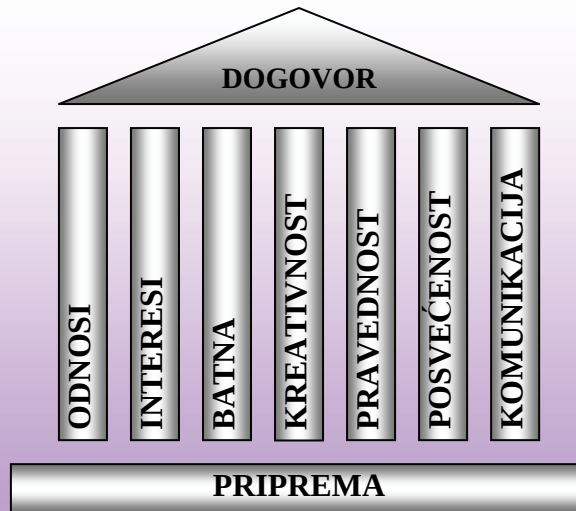
Koen je osmislio koncept Sedam stubova pregovaračke mudrosti.²⁴⁷ To su elementi o kojima treba voditi računa u toku pripreme pregovora i tokom samog procesa. Elementi nisu poredani po prioritetu, svaki od njih može biti najvažniji ili najmanje važan u datoj situaciji. Kao što je prikazano na slici 16, 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 ostvarivanju će obe strane biti posvećene.
- 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.

Dok se važnost svakog od ovih stubova može razlikovati od pregovora do pregovora, ključno 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.

²⁴⁷ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin ,pp. 171-187

Slika 16. Sedam stubova pregovaračke mudrosti



Izvor: Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 173

Levicki, Saunders i Beri²⁴⁸ 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 priželjkiju 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

²⁴⁸ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, pp. 113-128

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.²⁴⁹

²⁴⁹ 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

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 važne. 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.²⁵⁰

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.²⁵¹

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.

Prema Stivenu Koenu,²⁵² ljudi često greše kad misle da je cilj pregovaranja zasnovanog na interesima doći do sporazuma o zajedničkim interesima. Ovaj autor opisuje zajedničke interese kao interese 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.

Koen deli interese u tri grupe:

- Zajednički - pregovaračke strane imaju iste interese iz istih razloga
- Komplementarni - interesi koji postoje kad pregovaračke strane žele isti rezultat, ali koji će biti u službi različitih interesa
- Konfliktni interesi - interesi jedne ili više strana su u suprotnosti sa interesima drugih pregovarača

²⁵⁰ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 127

²⁵¹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 119

²⁵² Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 17-18

1.3. Objektivni kriterijumi

Bez obzira na to koliko dobro pregovarači razumeju interese druge strane, i 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 jer 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.²⁵³

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.

²⁵³ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 162

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.

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.

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. Prema Herbu Koenu, 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 proveriti sa šefom.²⁵⁴

Marti Lac (*Marty Latz*)²⁵⁵ govori o prednostima i manama izbora sopstvene lokacije za pregovore i faktorima koji utiču na izbor mesta pregovaranja:

- **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.

²⁵⁴ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 129

²⁵⁵ 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)

- **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 zavisiti 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

„Vreme je najduža udaljenost između dve tačke.“

Tenesi Vilijams (Tennessee Williams)

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.²⁵⁶

Vreme, tj. rok dodaje pritisak pregovorima, i, stvarajući stres kod pregovarača tera ga da donese odluku. Prema Herbu Koenu, većina ustupaka i dogovora se dogodi upravo kad se približi rok.²⁵⁷

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 eksperimentu²⁵⁸, 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.

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 postignemo.²⁵⁹

Koen je razvio koncept tzv. „interesne mape“²⁶⁰. U pripremi pregovora potrebno je napraviti listu mogućih zainteresovanih strana i onda za svakog od njih napisati njihove interese. On predlaže da se onda grupišu stejkholderi 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

²⁵⁶ 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)

²⁵⁷ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 199

²⁵⁸ 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

²⁵⁹ Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, pp. 71-72

²⁶⁰ Ibid, pp. 72-73

stejkholdera i njihovih interesa da bismo došli do sporazuma koji odgovara najvećem broju stejkholdera i njihovih interesa.

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 iznalaženje rešenja.²⁶¹

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 zapadnjačkih kultura prilagođavaju brzinu pregovora ljudima, dok oni sa Istoka posmatraju vreme kao ciklično, kao unutrašnji sat koji se kreće po sopstvenom ritmu.²⁶²

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, jer 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.

²⁶¹ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 171-174

²⁶² Ibid, pp. 182-200

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.

V IZBOR PREGOVARAČKE STRATEGIJE I TAKTIKA

„Najbolji način da dobijete ono što želite je da pomognete drugoj strani da dobije ono što želi.“

Ronald Šapiro (Ronald Shapiro)

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.

1. Pregovaračke strategije i taktike

Prvi korak ka razvijanju i izvršavanju strategije je određivanje ciljeva (slika 17). Tek kad budemo sigurni šta želimo da postignemo pregovorima, možemo da počnemo sa razrađivanjem strategije i planiranjem svih elemenata pregovaračkog procesa.

Slika 17. 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

Pregovaranje može imati nekoliko oblika. Fišer, Juri i Paton u svom bestselleru „Kako doći do saglasja“²⁶³ ističu da postoje tri vrste pregovaranja: tvrdo/grubo (*hard*), popustljivo (*soft*) i principijelno (*principled*). 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, i iako lako dolazi do dogovora, on je retko dobar za vas.

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 drugog. 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.

²⁶³ Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire

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.²⁶⁴

Pruitt (*Pruitt*)²⁶⁵ govori o četiri osnovne pregovaračke strategije, o faktorima koji utiču na izbor strategije i kako izbor strategije utiče na rezultat pregovora. Prema ovom autoru, postoje četiri osnovne strategije pregovaranja. To su: rešavanje problema, borba za prevlast, popuštanje i nečinjenje.

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.

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. Ove taktike 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 aspiracije. **Popuštanje** je dobar način za rešavanje problema ako se radi o nevažnim pitanjima i 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.

Šonfild (*Schoenfield*)²⁶⁶ daje kratki pregled pet strategija, koje mogu da se koriste pojedinačno ili u kombinaciji:

²⁶⁴ Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (2004), "A Cognitive Mapping Approach To Understanding Choice Of Negotiation Strategy", *Academy of Management Proceedings*, p. C1

²⁶⁵ 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

²⁶⁶ Schoenfield, M. K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, pp. 1226-1230

- Gruba - podrazumeva visoku početnu ponudu i davanje ustupaka samo u krajnjem slučaju
- Popuštanje - pri ovoj strategiji pregovarač prvi ponudi ustupak, za što postoje dva razloga: prvi je da pregovarač kasnije može da traži ustupak od druge strane kao recipročan odgovor, i drugi je da početni ustupak smanjuje nivo nepoverenja između pregovarača i omogućava bolju saradnju.
- Umerena - Umerena strategija je kombinacija grube strategije i popuštanja, a naročito se koristi kod pitanja visokog prioriteta.
- Fer - Kod fer strategije strane sarađuju da bi zajedno došle do rezultata koji je prihvatljiv za obe strane, tj. koji bi bio pravedan.
- Igranje (games) - Kod ove strategije pregovarač pokazuje zainteresovanost ili brigu za pitanja koja ga u stvari ne zanimaju jer želi da zbuni protivnika.

Ove prve četiri strategije se podudaraju sa prethodno navedenima, a po mom mišljenju strategija igranja i nije prava strategija kojom se postižu unapred postavljeni ciljevi, već samo manipulisanje druge strane, koje se javlja zajedno sa grubom strategijom.

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 dve stvari: koju strategiju 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. Šonfild²⁶⁷ opisuje osnovne pregovaračke taktike: rešavanje problema, razmena informacija, metod pokušaja i pogrešaka, pogodba, raspravljanje, blefiranje i naglašavanje moći. Iako možda ne koristi fer strategiju, pregovarač može da upotrebi taktiku rešavanja problema da bi situaciju *predstavio* kao svoj pokušaj rešavanja zajedničkog problema, 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 razmeni 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.

²⁶⁷ Schoenfeld, M. K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, pp. 1226-1230

Tom Goselin u svojoj knjizi „Praktično pregovaranje“²⁶⁸ daje pregled i opis najčešćih pregovaračkih taktika i u kojim se fazama koriste (Tabela 8). U bilo kojoj fazi se može koristiti kombinacija različitih taktika.

Tabela 8. Pregovaračke taktike po fazama

FAZA	Taktike po fazama pregovora	
	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	Iznenadjenja
	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

1.3. Kompetitivne strategije i taktike

1.3.1. Kompetitivne strategije

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 strategija je pažljivo čuvanje informacija – jedna strana daje informacije drugoj strani jedino ako to može da joj obezbedi strategijsku prednost. U isto vreme, vrlo je važno dobiti što više informacija od druge

²⁶⁸ Gosselin, T, (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 120-154

strane u svrhu povećanja pregovaračke moći. 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 taktika koje koriste.²⁶⁹

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. Po mišljenju Laksa i Sibeniusa, čak i integrativno pregovaranje koje se fokusira na načinima stvaranja vrednosti uključuje i fazu zahtevanja/traženja vrednosti u kojem se vrši podela stvorene vrednosti.²⁷⁰

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 potraživanja vrednosti.²⁷¹

Glavni elementi distributivnog/kompetitivnog pregovaranja su početne ponude, ciljna suma i krajnja prihvatljiva suma (*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.²⁷² 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.

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.

²⁶⁹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 32

²⁷⁰ 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

²⁷¹ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 32

²⁷² Ibid, p. 37

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. Prema Levickom,²⁷³ kupac ima na raspolaganju sledeće strategije:

- 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 krajnje prihvatljivim iznosima. Kada utičemo na mišljenje druge strane, važno je šta oni misle o našim vrednostima, drugim 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.²⁷⁴

1.3.2. 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

²⁷³ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 38

²⁷⁴ Modifikovano iz Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 40

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.²⁷⁵ Što je ponuda više preterana, postoji veća mogućnost da će odmah biti odbijena.

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.

Uopšte govoreći, izbor strategije distributivnog pregovaranja će zavisi od relativne važnosti koje pitanja imaju za pregovarača i od moći pregovaračkih strana.²⁷⁶ Što pregovarač ima veću moć i što mu je neko pitanje važnije, više će koristiti strategiju nadmetanja.

1.3.3. 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 od mirnog razgovora 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.

²⁷⁵ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 38

²⁷⁶ 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)

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 proverі 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“.²⁷⁷ Umesto toga treba obratiti pažnju na verbalne i neverbalne znakove druge strane. Da bi se sprečila mogućnost nehotičnog otkrivanja informacija, taktika može biti 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.

Goselin²⁷⁸ daje pregled čestih kompetitivnih taktika i kontramera:

- **Eskalacija autoriteta** – uvođenje nove osobe ili dodatnog potrebnog ovlašćenja u pregovore. Ovakva taktika zamara suprotnu stranu. Da ne bi

²⁷⁷ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 43

²⁷⁸ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 142-154

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 škrupac** – 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. Kontramere: 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.** Kontramere: 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. Kontramere: 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. Kontramere: neformalni pregovori, odvojeni sporazumi, uvođenje novih opcija i prekid pregovora.

Osim ovih, taktike distributivnog pregovaranja prema Harvard Business Essentials²⁷⁹ su:

- **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.

²⁷⁹ Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 49-57

- **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.

1.3.4. 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.²⁸⁰

1.3.5. „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 ili 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.

Fišer, Juri i Paton²⁸¹ dele neugodne taktike na tri grupe:

- **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 pregovarača ili ga ne slušaju, stalno prekidaju, traže da ponavlja i slično. Pretnje su jedna od taktika ove vrste. Da

²⁸⁰ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 59-60

²⁸¹ 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

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, ultimatumima itd.

Levicki, Saunders i Beri²⁸² daju pregled tipičnih prljavih pregovaračkih taktika:

- **„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 za koju znaju da 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 nude 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 negde drugo.
- **„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

²⁸² Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 62-69

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 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 Paton²⁸³ 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 haos i loša osećanja i često je kontraproduktivno.

1.4. 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 napor 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.²⁸⁴

Goselin²⁸⁵ navodi sledeće taktike kooperativnog pregovaranja:

- **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.

²⁸³ 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

²⁸⁴ 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)

²⁸⁵ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 120-140

- **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. Komunicira 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 proveriti 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.

2. Izbor strategije

Pruitt (*Pruitt*)²⁸⁶ nudi dva modela izbora strategije pregovaranja: 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, odabiraće 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 zavisice 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.

Pulins et al. (*Pullins*)²⁸⁷ razmatraju početne pregovaračke taktike, koje mogu biti osnova za uspostavljanje tona čitavog pregovaračkog procesa, kao i budućih međusobnih odnosa između dve strane. 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. Rezultati njihovog istraživanja pokazuju da će pojedinci koji su skloniji autonomiji nego kontroli verovatnije koristiti kooperativne pregovaračke taktike. Ta njihova sklonost ipak neće uticati na ponude kao odgovor na prvu ponudu druge strane, verovatno zbog reciprocnosti.

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

²⁸⁶ 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

²⁸⁷ 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

ciljevi ostvareni, pregovarač se trudi da dobije što veći deo ostvarene dobiti kompetitivnom strategijom.²⁸⁸

Uz strategijsku kreativnost je vezan i koncept „postojanost/fleksibilnost.“²⁸⁹ Prema nekim autorima ovo je najbolji pristup rešavanju problema, jer uključuje čvrst stav da se ciljevi moraju postići, ali uz fleksibilnost i kreativnost u tom procesu. Oni smatraju da ovaj pristup ima dve glavne prednosti: 1) olakšano postizanje dogovora koji uključuje rešenja zadovoljavajuća za obe strane i 2) obeshrabrivanje kompetitivnih strategija druge strane.

Olekalns i Smit (*Olekalns and Smith*)²⁹⁰ su istraživali vezu između sastava pregovaračkog para (tj. da li su orijentisani na svoje ili zajedničke interese), pregovaračkog procesa i postignutih rezultata. Pregovarači se naravno ponašaju u skladu sa svojom dominantnom strategijom. Kao rezultat toga, pregovarači koji su okrenuti ka zajedničkim interesima će preferirati strategije izgradnje dobrih međusobnih odnosa. Saradnja i recipročni potezi su dovodili do boljih zajedničkih rezultata ako su oba pregovarača sa kooperativnom strategijom; ako je najmanje jedan pregovarač sa kooperativnom strategijom, velika pažnja će biti posvećena pregovaračkom procesu; a ako je najmanje jedan pregovarač sa kompetitivnom strategijom, najviše je pažnje posvećeno podeli resursa.

Vaingart (*Weingart*), Olekalns i Smit²⁹¹ su istraživali koje vrste ponašanja su relevantne u procesu pregovaranja. Autori su dali uopšteni opis pravilnosti u ponašanju pregovarača i odnosa između konteksta pregovaranja, rezultata i ponašanja pregovarača. Svaka od ovih vrsta ponašanja može se grupisati u jednu od dve grupe – kompetitivna ili kooperativna strategija.

Oni su kvantitativno kodirali određene vrste ponašanja i grafički ih prikazali na slici 18, dok je u tabeli 9 data lista ponašanja, tj. taktika koje pripadaju određenoj strategiji. Fokuserali su se na dva aspekta ponašanja: njihov uticaj na rezultat pregovora i njihov uticaj na razvijanje međusobnog odnosa, a uglavnom su proučavali parove ili grupe pregovarača. Ova dva aspekta nisu međusobno isključiva, već se radi o relativnom naglašavanju jednog od njih.

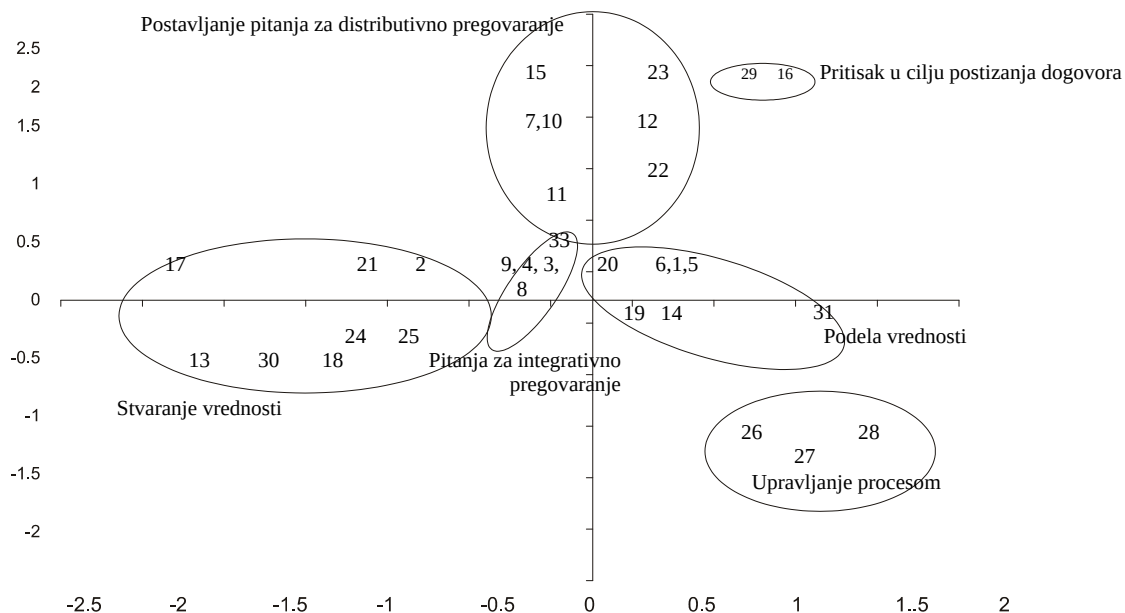
²⁸⁸ Thompson, L., Nadler, J., Lount, R.B.Jr, (2006), "Judgmental Biases in Conflict Resolution and How to Overcome Them" in: Deutsch, M., Coleman, P. T., Marcus, C.E. Eds. *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey Bass – Wiley, San Francisco, CA, pp.247-8

²⁸⁹ Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (2004), "A Cognitive Mapping Approach To Understanding Choice of Negotiation Strategy", *Academy of Management Proceedings*, p. C5-6

²⁹⁰ 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, p233-254

²⁹¹ Weingart, L.R., Olekalns, M., Smith, P.L. (2004) "Quantitative Coding of Negotiation Behavior", *International Negotiation*, Vol. 9, Issue 3, pp. 441-455

Slika 18. Šest klastera ponašanja u pregovaranju



Izvor: Weingart, L.R., Olekalns, M., Smith, P.L. (2004) "Quantitative Coding of Negotiation Behavior", *International Negotiation*, Vol. 9, Issue 3, p. 445

Pojavilo se šest klastera zasnovanih na (a) fizičkoj blizini i (b) tematskoj usklađenosti. Neke kategorije su se našle na neočekivanim mestima. Na primer, postavljanje pitanja o prioritetima (kategorija 9) i naglašavanje moći (kategorija 20) su se našle vrlo blizu, dok u teoriji pregovaranja prva kategorija predstavlja integrativno ponašanje, a druga distributivno.

Tabela 9. Šest klastera ponašanja za vreme pregovora

Strategija	Ponašanje uključeno u klaster	Kategorija
Postavljanje pitanja za integrativno pregovaranje	Naglašavanje glavnih pitanja	3
	Naglašavanje prioriteta	4
	Postavljanje pitanja o sklonostima	8
	Postavljanje pitanja o prioritetima	9
	Komentari koji služe razvijanju odnosa	33
Stvaranje vrednosti	Davanje višestruke ponude	2
	Pokazivanje razumevanja	13
	Uviđanje opštih razlika	17
	Uviđanje opštih sličnosti	18
	Pozitivni komentari	21
	Predlaganje kompromisa	24
	Predlaganje ustupaka u paketu	25
	Drugi predlozi o procesu	30
Postavljanje pitanja za distributivno pregovaranje	Izražavanje činjenica	7
	Ispitivanje o krajnjoj prihvatljivoj sumi	10
	Traženje dokaza i objašnjenja	11
	Naglašavanje međusobnih razlika	15
	Negativne reakcije	22
	Predlaganje diskusije o pojedinačnim pitanjima	23
Podela vrednosti	Davanje ponude za pojedinačna pitanja	1
	Pominjanje krajnje prihvatljive sume	5
	Naglašavanje pozicija	6
	Pominjanje zajedničkih interesa u cilju uticaja na drugu stranu	14
	Pretnje	19
	Naglašavanje moći	20
	Predlaganje kreativnih rešenja za sopstvene ciljeve	31
Pritisak u cilju postizanja dogovora	Naglašavanje nedostatka vremena	29
	Naglašavanje sličnosti	16
Upravljanje procesom	Predlaganje reciprociteta	26
	Predlaganje glasanja	27
	Predlaganje redosleda	28

Izvor: Weingart, L.R., Olekalns, M., Smith, P.L. (2004) "Quantitative Coding of Negotiation Behavior", *International Negotiation*, Vol. 9, Issue 3, p. 444

Tri klastera predstavljaju integrativnu strategiju po tome što ili imaju za cilj stvaranje vrednosti ili razvijanje pozitivnog odnosa između pregovarača: postavljanje pitanja za integrativno pregovaranje, stvaranje vrednosti i upravljanje procesom. Postavljanje

pitanja za distributivno pregovaranje, podela vrednosti i pritisak na drugu stranu pripadaju distributivnim strategijama.

Majkl Benoliel govori o integrativnom, distributivnom i mešovitom pregovaranju, tj. pregovaranju sa različitim motivima. Prema ovom autoru, 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.²⁹² 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.²⁹³

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.

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.

²⁹² Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 94-96

²⁹³ Aaron, M. C. (2007,) *Negotiating Outcomes: Pocket Mentor Series*, Harvard Business School Press, Boston, p. 31

3. Implementacija poslovne strategije

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.²⁹⁴

O implementaciji strategije treba razmišljati pre i u toku planiranja strategije, a ne nakon završenog procesa planiranja. Prema Birnbaumu (*Birnbaum*),²⁹⁵ najvažniji korak u početnoj fazi planiranja strategije je pokazati posvećenost strategiji. 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.

Birnbaum smatra da je za uspešnu primenu strategije ključno upravljanje sledećim faktorima (slika 19):

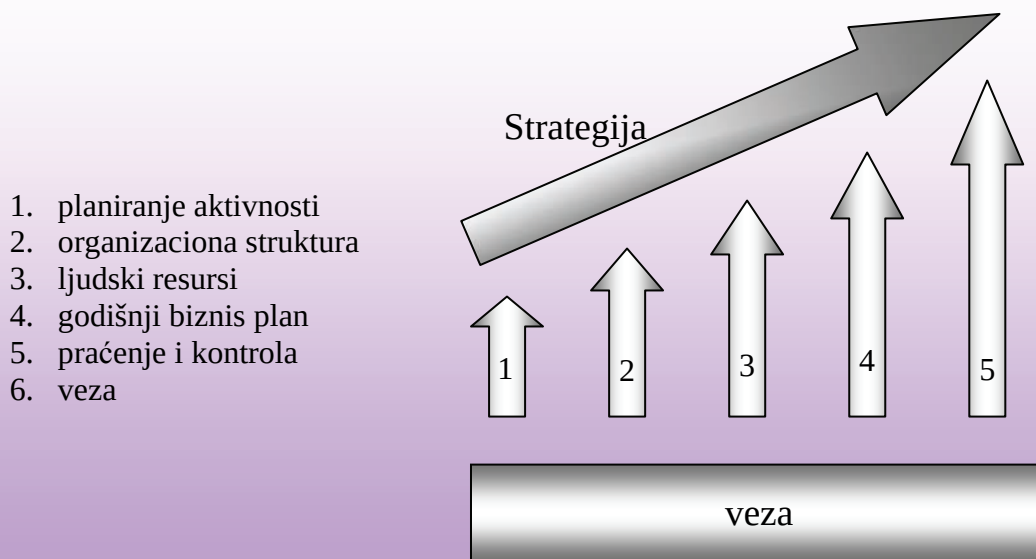
1. Planiranje aktivnosti – detaljan hronološki plan aktivnosti i taktika, kao i osoba koje su odgovorne za određene aktivnosti.
2. Organizaciona struktura – prilagođavanje strategije organizacionoj strukturi i obrnuto.
3. Ljudski resursi – potrebna je dobra komunikacija među zaposlenima tako da svi zaduženi 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.²⁹⁶

²⁹⁴ Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, 3. izdanje, Data status, Beograd, p. 317

²⁹⁵ Business Strategies Website, by Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants na <http://www.birnbaumassociates.com/index.html> (dostupno 9.01.2009.)

²⁹⁶ Ibid.

Slika 19. Šest faktora potrebnih za uspešnu 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, određivaje 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.

4. Prepreke sprovođenju strategije pregovaranja

4.1. 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.²⁹⁷ Eskalacija problema se još naziva i preterana posvećenost poziciji.²⁹⁸ 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.²⁹⁹

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.

Autori publikacije Harvard Business Essentials³⁰⁰ predlažu sledeće mere zaštite od eskalacije:

- 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.

²⁹⁷ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 29

²⁹⁸ Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 96-98

²⁹⁹ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 47

³⁰⁰ Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 97-98

- 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 nagrađivanje 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.

4.2. Pogrešne pretpostavke

Pogrešne pretpostavke (engl. *partisan perceptions*) su 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 istraživanjima Larika i Vua (*Larrick and Wu*),³⁰¹ 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 eksperata³⁰², 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.

Eksperiment Margaret Nil (*Margareth Neal*) je pokazao da pregovarači sa pozitivnim načinom načinom razmišljanja („šta mogu da dobijem ovim pregovorima?“) postižu bolje rezultate od pregovarača sa negativnim načinom razmišljanja („šta mogu da izgubim ovim pregovorima?“).³⁰³ 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.

³⁰¹ 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

³⁰² 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

³⁰³ Neale, M. A. (1983) "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy of Management Proceedings*, 1983, pp. 144-148

4.3. 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.³⁰⁴

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. Maks Bazerman (*Max Bazerman*)³⁰⁵ predlaže nekoliko mogućih načina da se ta situacija prevaziđe:

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.

Uticaj očekivanja na rezultate pregovora

Ranija istraživanja³⁰⁶ su pokazala da postoji korelacija između visokih očekivanja i postignutih rezultata: Što su viša očekivanja, bolji su rezultati.³⁰⁷ Vilijam Koen (*William Cohen*) je istraživao 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

³⁰⁴ Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY, p. 211

³⁰⁵ Bazerman, M. (2005) "Beware Your Counterpart's Biases", *Negotiation*, Vol 8, No 12, pp. 3-5

³⁰⁶ 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, takođe u laboratorijskim uslovima: Siegel, S., Fouraker, 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

³⁰⁷ Cohen, W.A., (2003), "The importance of expectations on negotiation results", *European Business Review*, Volume 15 Number 2 2003 p. 87

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, Koen je zaključio 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.

4.4. 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. Margaret Nil (*Margaret Neale*)³⁰⁸ je u istraživanjima došla do zaključka da pregovarači sa preteranim samopouzdanjem daju manje ustupaka i poštižu lošije rezultate nego pregovarači sa odgovarajućim nivoom samopouzdanja.

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.“³⁰⁹ 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.

Don Mur (*Don Moore*)³¹⁰ predlaže sledeće mere za smanjenje efekta preteranog samopouzdanja:

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.

³⁰⁸ Neale, M. A. (1983) "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy of Management Proceedings*, 1983, p144-148

³⁰⁹ Moore, D. (2007) "Are You an Overconfident Negotiator?" *Negotiation*, Vol. 10, No. 9, p. 7

³¹⁰ Ibid, pp. 8-9

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 strah što ne znaju šta da kažu ih 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.

4.5. Grupno razmišljanje

Preterano samopouzdanje se često javlja uz drugu vrstu mentalne greške a to je grupno razmišljanje.³¹¹ 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.“³¹² Društvene norme i pritisci dovode do načina razmišljanja koje se zasniva na normama. Kao protivmera za obe ove greške je da neko ko ne pripada grupi proveriti naše pretpostavke i izvodljivost planova.

4.6. 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 sklona psihološkim predrasudama – sistematskim i predvidljivim „izletima“ iz racionalnog, koje mogu upropastiti inače racionalnu strategiju.

Prema Malhotri i Bezermanu,³¹³ na individualnog pregovarača utiču koliko predrasude uma, toliko i predrasude srca. 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.

³¹¹ Više o grupnom razmišljanju videti u trećem delu disertacije *Elementi pregovaranja, Kontekst pregovora*

³¹² Irving, J. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, Houghton Mifflin, Boston, p. 9

³¹³ 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

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.

4.6.1. Emocije kao prepreka pregovaranju

Emocije mogu uništiti sposobnost 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.³¹⁴

Istraživanja su pokazala da su ljutnja i strah dve negativne emocije koje najčešće i najdramatičnije utiču na pregovaranje.³¹⁵ Ljutnju može izazvati kršenje pravila ili pretpostavki 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.³¹⁶

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

³¹⁴ Fisher, R. & Shapiro, D. (2006) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin, New York, p. 5

³¹⁵ Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiormagazine.com> (dostupno 20.10.2008)

³¹⁶ Ibid.

prošlosti. To se često desi a da nismo ni svesni te sličnosti, pa je zato naročito teško identifikovati upravo te emocije.

Deli From (*Delee Fromm*) predlaže 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. Prema ovoj autorki, 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 / kooperativnu strategiju i želite da podstaknete kreativnost, poverenje i saradnju, treba da stimulišete 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?

4.6.2.Emocije kao preimućstvo kod pregovaranja

Iako se emocije često smatraju preprekama pregovaranju – a često to i jesu – one takođe mogu biti i važan 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:³¹⁷

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.

³¹⁷ Fisher, R. & Shapiro, D. (2006) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin, New York, pp. 7-8

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.³¹⁸

Kopelman, Rozet i Tomson (*Kopelman, Rosette, Thompson*)³¹⁹ su u seriji eksperimenata proučavali 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 preti 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.

4.7. Manipulacija

Manipulacija uključuje upotrebu raznih taktika kojima se druga strana navodi da uradi nešto što mi želimo da uradi, i ako je moguće da oni ne primete 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

³¹⁸ Fisher, R. & Shapiro, D. (2006) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin, New York, p. 6

³¹⁹ 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

manipulisanje. U nekim slučajevima može čak biti korisno ponašati se u skladu sa pokušajima manipulatora, da bismo videli njegove prave ciljeve.

4.8. 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. Nirenberg i Ros daju pregled uobičajenih formi zloupotrebe moći:³²⁰

- 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 pokušati da promeni klimu u pozitivnu i da pokaže samouverenost.

4.9. Ultimatum

Pregovarači daju ultimatum drugoj strani kad žele da je izlože pritisku da ili pristane na određene zahteve ili da naprave ustupak. Ultimatum se uglavnom sastoji od zahteva, postavljenog roka i pretnje kaznom u slučaju njegovog neispunjenja. Prema Benolielu,³²¹ 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. 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

³²⁰ Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, p. 91

³²¹ Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, pp. 203-216

kredibilitet, naročito ako ne sprovede dati ultimatum. Osim toga, ultimatum može da ima poguban uticaj na međusobne odnose pregovarača.

Na slici 20 prikazan je model uspeha ultimatumu prema Benolielu. 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 20. Uspeh ultimatumu

		Namera davaoca ultimatumu	
		Slaba	Jaka
Interpretacija primaoca ultimatumu	Ne veruje	Uspešan blef	Uspeh
	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 uzimaju sukob, pa demonizuju sve što je vezano za drugu stranu, čime uništavaju volju druge strane da traži prihvatljivo rešenje.

4.10. 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). Nekađ 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.³²²

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.³²³ 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.

Levicki, Saunders i Beri³²⁴ smatraju da postoji pet dimenzija zbog kojih dolazi do pat pozicije u pregovorima:

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 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.

³²² Oliver, D. (2007), *How to Negotiate Effectively*, second edition, Kogan Page, London, pp. 74-75

³²³ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 438

³²⁴ Ibid, pp. 439-446

- 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.

Sibenius³²⁵ navodi osnovne greške koje pregovore dovode do mrtve tačke su:

- 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.³²⁶

- 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.

³²⁵ Sebenius, J. K. (2001), "Six Habits of Merely Effective Negotiators", *Harvard Business Review*, Vol. 80, pp. 76-85

³²⁶ 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

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.

4.11. 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 pa sve 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.

Alis le Flanšek (*Alice le Flanchec*)³²⁷ je proučavala uticaj ove vrste nesigurnosti na pregovarački proces unutar kompanije IBMu periodu 1997-1999. 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.

Prema ovoj autorki, 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 sprovedla usvojene taktike za smanjenje nesigurnosti, pregovori su završeni dogovorom koji je mnogo bolje odgovarao obema stranama nego početne pozicije.

Nesigurnost je uz neodlučnost i stres jedna od uobičajenih pojava koje prate konflikt u organizacijama, koji se javlja kao normalna posledica interakcije među ljudima. Normalno je da radnici čiji su poslovi povezani povremeno dolaze u sukob. Danas se

³²⁷ 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

smatra da je poželjno da postoji umeren nivo organizacionog konflikta da bi kompanija napredovala. Istraživanje o organizacionom konfliktu će biti prikazano u sledećem delu disertacije.

VI ORGANIZACIONI KONFLIKT

„Nikad ne secite ono što možete da odvežete.“

Džozef Džoubert (Joseph Joubert)

1. Definicija konflikta

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. Prema Rahimu (*Rahim*), 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.“³²⁸ Takođe, možemo reći da „konflikt nastaje kad god se dogode nekompatibilne aktivnosti“³²⁹. 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 njegov način razmišljanja, preko osiguranja prednosti nad resursima, do povređivanja ili eliminisanja suprotne strane.“³³⁰ Robins definiše konflikt kao „proces koji počinje kad jedna strana uoči da druga strana negativno utiče, ili će uticati, na nešto do čega je prvoj strani stalo.“³³¹ On naglašava da 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.

Nakon pregleda većeg broja definicija konflikta, Baron (*Baron*)³³² u svojoj knjizi zaključuje da sve definicije konflikta, iako se razlikuju, sadrže sledeće elemente:

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 *ubedjenja* 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 Tomu Goselinu, 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. Ovaj autor definiše 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.³³³

³²⁸ Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p.1

³²⁹ Deutsch, M. (1969) "Conflicts: Productive and Destructive", *Journal of Social Issues*, Vol. 25, No. 1, p. 7

³³⁰ Bisno, H. (1988), *Managing Conflict*, Sage, Newbury Park, CA, pp.13-14

³³¹ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 193

³³² Baron, R. A. (1990), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (third edition), Allyn and Bacon, Nodam Heights, MA, p. 199

Prema Vittersu i Luisu (*Withers and Lewis*),³³⁴ do konflikta dolazi kad se ono što želimo razlikuje od onoga što možemo da imamo. 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. Podela konflikata se često pravi na osnovu izvora koji su doveli do njih. Konflikti u organizaciji mogu biti rezultat velikog broja izvora, kao što su zadaci, vrednosti, ciljevi itd, o čemu će se detaljnije govoriti u sledećem poglavlju.

³³³ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 2

³³⁴ Withers, B., Lewis, K. D. (2003), *The Conflict and Communication Activity Book*, AMACOM, New York, NY

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. Dejna (*Dana*) nam daje definiciju konflikta na radnom mestu: „Odnos ili stanje među radnicima čiji poslovi su povezani, koji se osećaju ljutima, koji smatraju da drugi greše i koji se ponašaju na taj način da stvaraju probleme na poslu.“³³⁵ 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 što 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.³³⁶

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 upravljanja, dominantan tokom 1930-ih i 1940-ih, se zasnivao na pretpostavci da uspeh organizacije dolazi od harmonije, saradnje i odustva 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“.³³⁷

³³⁵ Dana, D. (2000), *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead, UK p. 5

³³⁶ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 4

³³⁷ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 194

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.“³³⁸

- **Neoklasicistički pogled na organizacioni konflikt.** Tokom 20-ih i 30-ih godina XX veka razvijale su se teorije o ljudskim odnosima (npr. Mejo, Baric (*Mayo, Baritz*) 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.
- **Bihevioristi** 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, npr. De Bono, Mekdonald, Nojhauzer (*De Bono, Mc Donald, Neuhauser*) 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. Prema Rahimu „organizacioni konflikt se danas smatra legitimnim, nezaobilaznim i čak pozitivnim pokazateljem uspešnog upravljanja organizacijom“.³³⁹ 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.

Prema Rahimu (*Rahim*), 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 performase su **funkcionalni**, a oni koji sprečavaju dobar rad grupe su **disfunkcionalni** ili destruktivni.³⁴⁰

³³⁸ Širi pregled organizacionih teorija i pogleda na konflikt nalazimo u: Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p. 7

³³⁹ Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p. 13

³⁴⁰ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 19

2.2. Vrste i izvori organizacionih konfliktata

Organizacioni konflikt je sukob koji nastaje pod dejstvom organizacionih faktora. Među njima su najznačajniji veličina grupe, tj. organizacije, različitost osoblja, participacija, distinkcija između linijskih i štabnih delova organizacije, sistem nagrađivanja, međusobna zavisnost resursa i moć.³⁴¹

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. Ros i Ros³⁴² (Ross & Ross) ovaj konflikt još nazivaju i **psihološki**.
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.“³⁴³ 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**³⁴⁴ 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

³⁴¹ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 415

³⁴² Ross, R.S., & Ross, J. R. (1989) *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, p. 69

³⁴³ Druckman, D. & Zechmeister, K. (1973) "Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict", *Human Relations*, Vol. 26, pp. 449-466

³⁴⁴ Holzworth, J. (1983), "Intervention in a Cognitive Conflict", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 32, pp. 216-231

zajedničkih ciljeva itd. Robins³⁴⁵ konflikte ciljeva i konflikte sadržaja tretira kao jednu grupu, i naziva 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.“³⁴⁶
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.³⁴⁷ Sukobi u Severnoj Irskoj ili na Bliskom Istoku spadaju u ovu vrstu konflikta.
12. **Konflikt pogrešnih percepcija** se odnosi na pogrešnu procenu uzroka (ponašanja, strana ili problema) konflikta.³⁴⁸ 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.

³⁴⁵ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 195

³⁴⁶ Ross, R.S., & Ross, J. R. (1989) *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ, p. 139

³⁴⁷ Saaty, T. L. (1990), "The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, p. 49

³⁴⁸ Deutsch, M. (1977), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT, preuzeto sa Beyond Intractability, na web stranici <http://www.beyondintractability.org/booksummary/10405/>

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.³⁴⁹

Prema Malinsu (*Mullins*), postoje još mnogi drugi potencijalni izvori organizacionog konflikta, između ostalih:

1. ličnost – kao što su stavovi, 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.³⁵⁰

Druga podela konflikata je prema tome da li ih izazivaju spoljni ili unutrašnji faktori u kompaniji. 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. Uopšte govoreći, organizaciona pravda se može podeliti u dve velike kategorije: „strukturna pravda“ i „socijalna pravda“. Strukturna pravda se odnosi na strukturne elemente organizacije koja zaposlenima dozvoljava uključivanje u proces donošenja odluka i koji omogućuju pravednu raspodelu rezultata. Sa druge strane, socijalna pravda se odnosi na percepcije zaposlenih da organizacija otvoreno s njima deli informacije i da se brine o njihovom blagostanju.³⁵¹

³⁴⁹ Deutsch, M. (1977), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT, preuzeto sa Beyond Intractability, na web stranici <http://www.beyondintractability.org/booksummary/10405/>

³⁵⁰ Mullins, L. J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England, pp. 907-908

³⁵¹ 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

2.3. Nivoi organizacionih konflikata

Organizacioni konflikt se prema Rahimu³⁵² može podeliti na **intraorganizacioni** (tj. konflikt unutar organizacije) i **interorganizacioni** (tj. konflikt između dve ili više organizacija). 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 koji ne odgovaraju njegovom iskustvu, interesima, ciljevima i vrednostima.

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 vođe.

4. Intergrupni konflikt

Ovo je konflikt između dva ili više odeljenja ili grupa 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

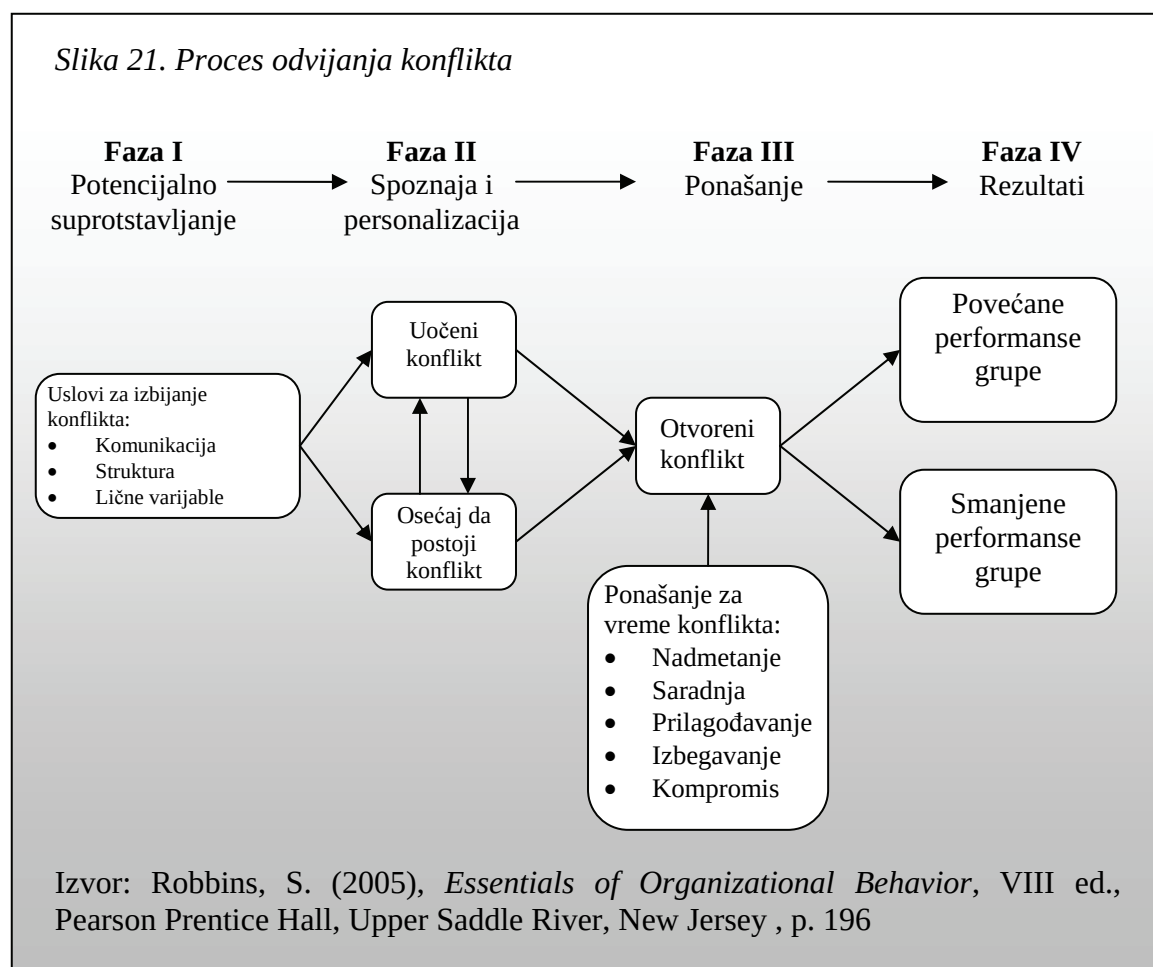
³⁵² Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, pp. 21-22

grupa složi sa promenom, ali nastavi da radi po svome. Svi ovi odgovori nisu produktivni načini za rešavanje konflikta.³⁵³

Konflikt se odvija kroz četiri faze koje vidimo na slici 21:

1. Potencijalno suprotstavljanje
2. Spoznaja i personalizacija
3. Ponašanje
4. Rezultati³⁵⁴

Naravno, te faze nisu oštro razgraničene i često se prepliću, osim kad se dogodi da pojedinačni događaj izazove sukob među zaposlenima.



³⁵³ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, pp. 4-5

³⁵⁴ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 196

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 je u svrhu pojednostavljenja sve uslove za izbijanje konflikta (a to su u stvari izvori konflikta) podelio 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. 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.

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.³⁵⁵ 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 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

³⁵⁵ Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London, p. 29

sukob, postaju i emotivno uključeni, tj. osećaju nervozu, tenziju, frustracije ili neprijateljstvo.

Botker i Džejmson (*Bodtker and Jameson*)³⁵⁶ pridaju veliku važnost emocijama u konfliktu. Oni smatraju da su 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, oni se fokusiraju na emotivno iskustvo i njegove tri osnovne komponente: bihejvioralna/komunikativna, fiziološka i kognitivna. Bihejvioralna komponenta je način na koji se izražava emotivno iskustvo; fiziološka komponenta je telesno iskustvo emocije; kognitivni element emocije je uloga uma u emotivnom iskustvu. 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.

Ova dva autora smatraju da je krucijalna u razumevanju organizacionog konflikta 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.

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. Botker i Džejmson smatraju da je razlog našeg emotivnog reagovanja u konfliktu pitanje identiteta, tj. 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

³⁵⁶ 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

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.³⁵⁷ Ovi stilovi će biti detaljnije objašnjeni kasnije u delu Upravljanje konfliktima u organizacijama.

2.4.4. IV faza: Rezultati

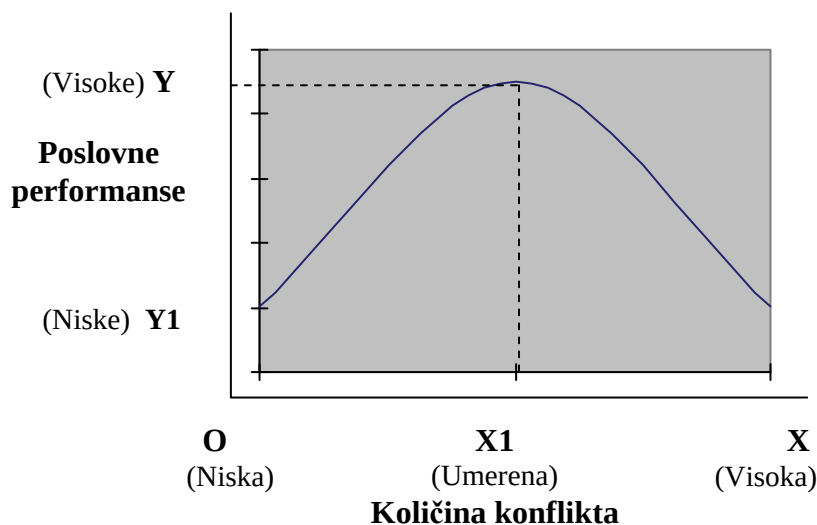
Kao što je ranije pomenuto, rezultati konflikta mogu biti konstruktivni i destruktivni.

Konstruktivni konflikt. Dok otvoreni i nasilni sukob uglavnom ne može imati dobre posledice, nizak i umeren nivo konflikta može poboljšati performanse grupe (slika 22). Nizak nivo performansi postoji kad je količina konflikta niska (O) ili visoka (OX). Sa umerenom količinom konflikta (OX1) može se dostići optimalan nivo poslovnih performansi (OY). 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 na 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.

³⁵⁷ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 195-202 i Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, second edition, Praeger Publishers, Westport, CT, pp. 23-28

Slika 22. Odnos između količine konflikta i poslovnih performansi



Izvor: Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, second edition, Praeger Publishers, Westport, CT, p.39

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 Koogole*), 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.

Destruktivni konflikt. Nekontrolisano sukobljavanje dovodi do nezadovoljstva, koje podrija 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.³⁵⁸

Stvaranje konstruktivnog konflikta. Podsticanje konflikta u organizacijama je pravi izazov. Osnovna karakteristika kompanija koje to uspešno rade je da nagrađuju

³⁵⁸ 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

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 dovoditi 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.

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. Interno pregovaranje i strategija rešavanja konflikata

„Onaj ko nauči da se suprotstavi a da ne bude neprijatan, naučio je najvažniju tajnu diplomatije.“

Robert Istabruk (Robert Eastabrook)

3.1. Interna komunikacija

Komuniciranje ima veliki značaj u današnjem poslovanju. Komuniciranje ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava 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.

Kant (*Cant*)³⁵⁹ smatra da do uspešnog globalnog menadžera vode sledeće sposobnosti: 1) svesnost o vlastitoj kulturi, 2) osetljivost za različite kulture, 3) sposobnost vođenja multinacionalnih timova, 4) sposobnost međunarodnog pregovaranja i 5) globalni mentalni sklop. Hiner (*Hinner*) i Kant se podudaraju u mišljenju o važnosti kulture i komunikacije unutar multinacionalnih timova za uspeh globalnog menadžera.

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. 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, dopisi, komunikacija putem kompjutera, 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 *feedback*-a u analizi situacije.
- Ohrabrivanje 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.

³⁵⁹ Cant, A. G. (2004) "Internalizing the Business Curriculum: Developing Intercultural Competence", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2, pp. 177-183

Mnogi teoretičari su govorili o važnosti komunikacije unutar kompanija i primeni programa internog marketinga. 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.³⁶⁰

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.

Barijere u internoj komunikaciji

Postoji veliki broj faktora koji mogu da ugroze komunikaciju. Robins³⁶¹ navodi najvažnije:

- **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 jer 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 dešifrira.
- **Previše informacija** – Uz veliki broj e-mejllova, 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, previđamo ili zaboravljamo, što sve rezultira u gubitku informacija i neuspešnoj komunikaciji.
- **Polne razlike** – Muškarci i žene koriste govor iz različitih razloga. Prema Robinsu,³⁶² muškarci koriste govor da naglase status, dok ga žene koriste da razviju međusobnu vezu. Stoga, za mnoge muškarce konverzacija je uglavnom sredstvo održavanja nezavisnosti i hijerarhijskog statusa. Za mnoge žene, konverzacija je pregovaranje kojim traže bliskost i podršku.

³⁶⁰ 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

³⁶¹ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 148-150

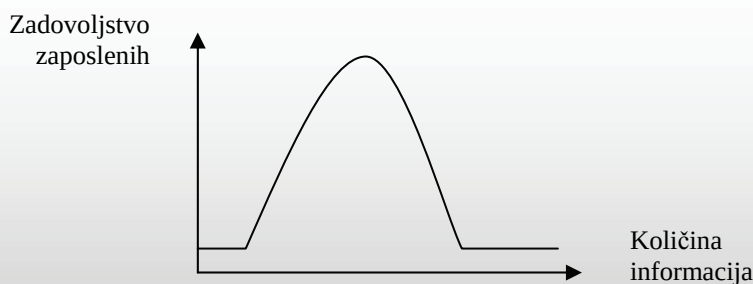
³⁶² Ibid, p. 149

- **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*.

Na slici 23 možemo videti da se optimum 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, i sve to vodi ka povećanoj produktivnosti.³⁶³

Slika 23. Odnos između zadovoljstva zaposlenih i količine informacija



Izvor: Kohtes&Klewes (1999), *Kompetenz 2: Informieren, Motivieren, Fuehren. Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation*. 29. Oct. 2002, p.12, preuzeto iz: Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication Increases Productivity", Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers, Issue 7*, p. 3

³⁶³ Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication Increases Productivity", Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers*, No. 7, p. 4

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, danas zaposleni moraju da rade sa mnogo većim količinama podataka nego pre nekoliko decenija zbog toga što se poslovno okruženje stalno menja i kompanije se stalno trude da budu konkurentne.

Prema Opic (*Opitz*), komunikacija u kompanijama varira od njenog potpunog odsustva (tzv. „mushroom management“) do prekobrojnih informacija. Oba ekstremna problema u komunikaciji dovode do smanjene produktivnosti. Tipičan problem vezan za komunikaciju u kompaniji je tzv. „*mentalitet silosa*“ gde sva odeljenja rade za sebe ne vodeći računa o tome šta se dešava u drugim odeljenjima. Osim toga, kao problemi interne komunikacije se navode i *nejasni korporativni ciljevi* i *nedostatak detaljnog opisa radnih mesta i sistema nagrađivanja*.

Naravno, uticaj komunikacije na produktivnost će zavisi 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. Interno pregovaranje

Da bismo uspešno pregovarali sa drugim kompanijama ili organizacijama, prvo se moraju provesti uspešni interni pregovori. Ako se članovi vašeg tima u potpunosti ne slažu o pregovaračkoj strategiji, taktikama i pitanjima o kojima se pregovara, postoji rizik da se oni još više udalje zbog mogućih ishoda pregovaranja sa spoljnim stejkholderima.³⁶⁴

Interni pregovori su naročito važni u situacijama spajanja kompanija, kad kompanije učestvuju u zajedničkim ulaganjima ili projektima, kad dolazi do situacija da ljudi iz različitih korporativnih kultura zajedno rade. Organizacije uglavnom imaju standardizovane procedure u poslovanju. Suptilne jezičke razlike, npr. u definisanju pozicija u hijerarhiji između dve kompanije, ili različite izjave o misiji i viziji – mogu postati prepreke uspešnoj saradnji. Veliki procenat merdžera propada, a uzrok tim neuspesima često je ego, lični ili korporativni. Uspešno interno pregovaranje koje se fokusira na poboljšanje razumevanja i komunikacije može povećati šanse za uspešnu saradnju.

Problemi u odnosima unutar kompanije se moraju u potpunosti rešiti pre nego što počne pregovaranje sa spoljnim stejkholderima. Unutrašnji konflikt može da uništi kredibilitet kompanije i njenu sposobnost da uspešno pregovara.

Kod internih pregovora, kao i kod eksternih, treba imati na umu kros-kulturalne razlike. I onda treba imati na umu da kulturne barijere ne moraju da se odnose samo na nacionalnost, već se one javljaju i kod pregovora između različitih korporativnih

³⁶⁴ Cohen, R. (1991), *Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy*, United States Institute of Peace Press, Washington, D.C.

kultura, različitih grupa i podgrupa unutar organizacije ili sa pripadnicima druge generacije.

Interno pregovaranje predstavlja poseban izazov. Kao prvo, pregovaramo sa ljudima sa kojima imamo trajan i svakodnevni međusoban odnos. Drugo, često treba da se redovno pregovara sa istim vlasnicima resursa. I treće, radimo za istu kompaniju, tako da strategija i ciljevi mogu biti isti, ali je drugačija alokacija resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje.

Poznata je jednačina $1E = 3I$ (Na svaki posao sklopljen sa spoljnim kupcem dolaze obično tri interna pregovora sa vlasnicima resursa u kompaniji).³⁶⁵ Strane često nisu ni svesne da su uključene u pregovore.

Poslednjih godina *stejkholder* koncept je postao jedna od važnijih tema u menadžmentu. *Stejkholderi* 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.

3.3. Upravljanje konfliktom u organizacijama

3.3.1 Struktura konflikta

Da bismo uspešno rešili konflikt, moramo razumeti njegovu *strukturu*. Daniel Dejna (*Daniel Dana*) govori o šest karakteristika konflikata.³⁶⁶

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 neresenog 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 (pojedinaca ili grupa) zainteresovano za rešavanje konflikta? Što je veći broj zainteresovanih strana, i 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.

³⁶⁵ Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, p. 171

³⁶⁶ Dana, D. (2000), *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead, UK pp. 5-6

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 progovarač 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).³⁶⁷

Prema nekim istraživanjima autokratske procedure rešavanja konflikta će česće dovesti do pozicije u kojima se odustaje od pregovora (*eng. impasse*). 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.

Teorija stvaranja i transformacije konflikta. Johan Galtung (*Johan Galtung*),³⁶⁸ jedan od osnivača moderne teorije mira, je dao veliki doprinos proučavanju konflikta. Postoje tri osnovne komponente Galtungove teorije konflikta: stavovi (koji uključuju kognitivne ideje i emocije), ponašanje (uključuje i otvoreno ponašanje i potencijal za agresivne ili neprijateljske radnje) i suprotnost (nekompatibilne vrednosti i interesi između strana ili unutar jedne osobe). Sva tri elementa su potrebna da bi konflikt postojao, a sve sukobljene strane moraju biti svesne svakog elementa da bi konflikt bio u potpunosti izražen. Galtung smatra da je cilj analize konflikta identifikovanje svih elemenata konflikta, a cilj upravljanja konfliktima je da olakša svesnost sukobljenih strana o tim elementima. Nakon toga treba da se fokusiramo na transformaciju konflikta (razlikuje se od rešenja konflikta, koju obično nalazimo u konflikt menadžmentu), i to tako što ćemo raditi na transformaciji svakog od ova tri elementa.

Prema ovoj teoriji, 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.

³⁶⁷ 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

³⁶⁸ Galtung, J. (1996), *Peace By Peaceful Means: Peace And Conflict Development And Civilization*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 70-127

Ako je sklop konflikta suviše jednostavan, strane neće biti dovoljno motivisane da ga transformišu. Prema Galtungu, 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.

3.3.2. Merenje konflikta

Rahim³⁶⁹ je osmislio dva instrumenta za merenje intenziteta intrapersonalnog, intragrupnog 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 menadžementa 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.

3.3.3. 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. Prema Rahimu, „fokus konflikt menadžementa nije rešavanje

³⁶⁹ Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, pp. 28-35

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.³⁷⁰

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.

3.3.4. Stilovi upravljanja konfliktima

U literaturi o organizacionom ponašanju nalazimo na pet načina ponašanja u konfliktima (npr. Robins³⁷¹, Levicki, Saunders i Beri³⁷²). Rahim koristi dve dimenzije (briga za sebe i briga za druge) da bi ponašanje ljudi u konfliktu klasifikovao 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 24. Stilovi upravljanja konfliktom, tj. ponašanja u konfliktima su:

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

Levicki, Saunders i Beri ovaj stil nazivaju 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

³⁷⁰ Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p. 38

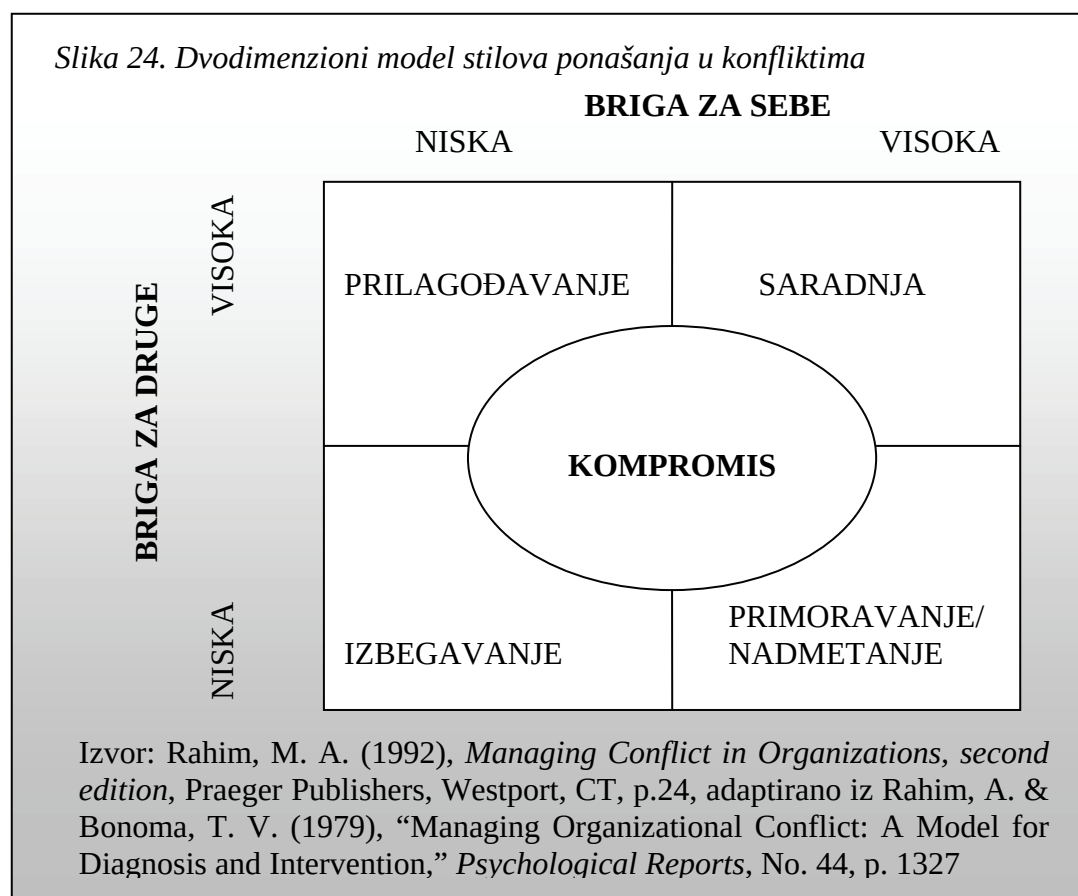
³⁷¹ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 198-199

³⁷² Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p.22

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 kad smo u slabijoj poziciji, ili kad smo voljni da damo ustupke da bismo kasnije dobili nešto drugo zauzvrat.



3. **Nadmetanje (dominirajući stil):** velika briga za sebe, mala za druge

Ovaj stil se još naziva nadmetanje 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.

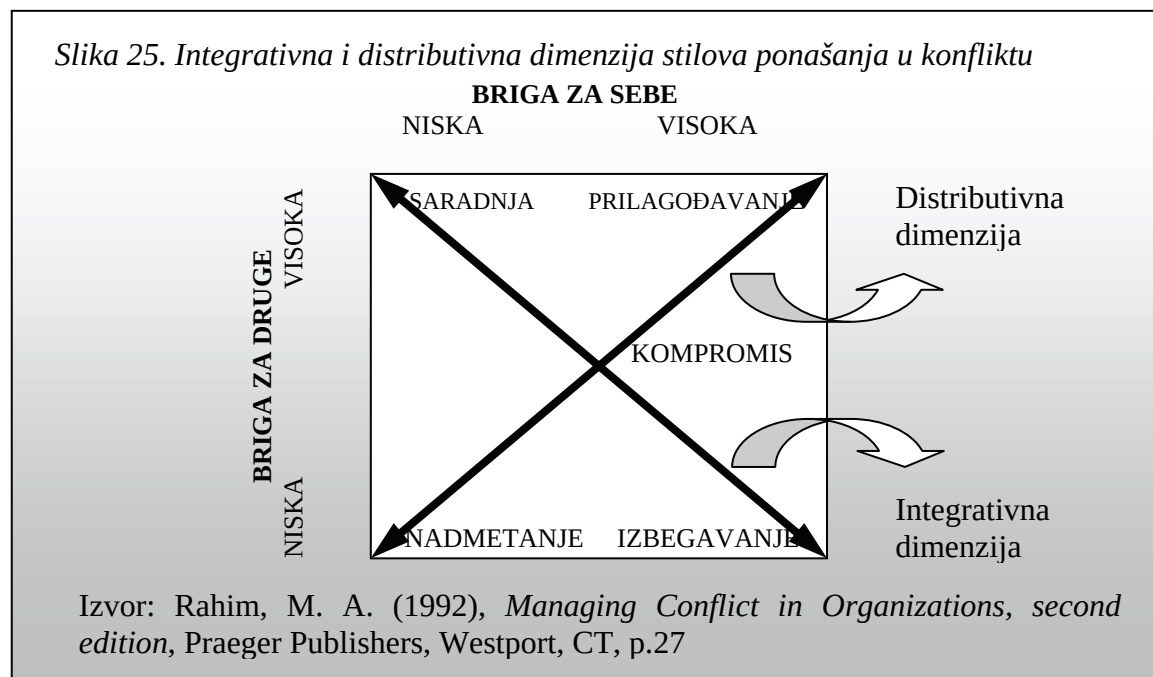
4. **Izbegavanje:** nizak nivo brige za sebe i za druge

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).

Nakon ovog prikaza pet stilova ponašanja u konfliktima, Rahim ih takođe posmatra na osnovu integrativne i distributivne dimenzije (slika 25) o kojima je bilo reči u drugom poglavlju rada.



U integrativnoj dimenziji, saradnjom pokušavamo da izađemo u susret interesa obeju strana tražeći nova rešenja prihvatljiva za sve, dok izbegavanjem dolazimo do smanjenja brige za sebe i druge, pa time i do nezadovoljenja interesa. U distributivnoj dimenziji, dok dominirajući stil pokušava da ostvari samo svoje interese, prilagođavanjem dolazimo do ostvarivanja tuđih interesa na svoju štetu. Dok distributivna dimenzija naglašava zadovoljenje interesa samo jedne strane, integrativna dimenzija dovodi do jednakog rešenja za obe strane. Kompromis predstavlja tačku preseka dve dimenzije, gde obe strane dobijaju srednji nivo zadovoljenja svojih interesa u konfliktu.

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. Rahim³⁷³ 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. Poslovna diplomatija

Kad govorimo o diplomatiji, obično pomislimo na međunarodne odnose. Webster definiše diplomatiju kao „veštinu i način sprovođenja pregovora među narodima u svrhu dostizanja obostrano zadovoljavajućih uslova“ i “veštinu vođenja poslova bez izazivanja neprijateljstva”³⁷⁴ Poslovna diplomatija je vešto rešavanje razlika među ljudima u svim vrstama korporativnih i kompetitivnih situacija.

Prema Manuelu Londonu (*Manuel London*), principijelno liderstvo i poslovna/korporativna diplomatija su dva stila rukovođenja koja se međusobno podržavaju. Upotrebljeni zajedno, mogu da pojačaju međusobne radne odnose, dragoceni su pri donošenju teških odluka, rešavanju emotivnih konflikata i pregovaranju o osetljivim pitanjima.³⁷⁵ Diplomacija nije uvek najlakši, najočigledniji i najbrži način rešavanja sukoba. Ipak, pomaže dugoročnom razvoju harmonije i timskog rada, za razliku od brzih i direktnijih rešenja koja bi dovela do otvorenog neprijateljstva. Diplomate pokušavaju da dobiju ono što žele bez izazivanja neprijateljstva. U situaciji sa osetljivim međuljudskim odnosima ponašaju se taktični i pomirljivo.

Diplomatija zahteva strategiju i planiranje. Diplomata mora da razume ljudsko ponašanje u teškim situacijama. Diplomacija ne znači da podvalite nekome da nešto uradi ili da se složi s nečim. Ali ona ne znači ni da budete suviše popustljivi i da pustite druge da rade ono što oni hoće. Principijelni i diplomatični lideri se ne slažu s nečim samo zato da bi svi bili zadovoljni. Umesto toga, oni pregovaraju, posreduju i ubeđuju druge na način koji je ljubazan i pun poštovanja, i vodeći računa o tuđim potrebama. To je teško postići, jer je diplomatija najvažnija i najkorisnija upravo u potencijalno eksplozivnim situacijama, kad se emocije i temperament lako razbuktaju. To se događa kad ljudi stavljaju dosta na kocku, kad imaju konfliktne interese i kad nema očiglednog rešenja.

³⁷³ Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations, second edition*, Praeger Publishers, Westport, CT, p.147

³⁷⁴ Merriam-Webster Online Dictionary <http://www.m-w.com/dictionary/diplomacy> (dostupno 10.1.2009)

³⁷⁵ London, M. (1999), *Principled Leadership and Business Diplomacy: Values-Based Strategies for Management Development*, Quorum Books, Westport, CT, p. 9

Diplomatija je korisna u situacijama kad postoje problemi u performansama, kad postoji kulturološka diversifikovanost radne snage, kod unapređenja timskog rada, kad treba da se prevaziđe otpor prema promenama i kad je potrebno pridobiti saradnju od drugih. Korisna je kod posredovanja pri konfliktima i kod pregovaranja.³⁷⁶

Saradnja radnika i menadžmenta može imati različite oblike. Na primer, neke organizacije osposobljavaju radnike da učestvuju kroz *ad-hoc* stvorene timove za rešavanje problema. Druge organizacije osnivaju zajedničke komitete sindikata i menadžmenta. Istraživanja Mahonija (*Mahony*)³⁷⁷ pokazuju da način koji se osnivaju i rade zajednički komiteti sindikata i menadžmenta utiče odmah na radne rezultate, međusobnu saradnju i uključenost radnika u upravljanje, a tokom vremena na percepciju i stavove radnika o menadžmentu i radnom okruženju, smanjenje stresa i osećaj sigurnosti na poslu.

³⁷⁶ London, M. (1999), *Principled Leadership and Business Diplomacy: Values-Based Strategies for Management Development*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 12-13

³⁷⁷ Mahony, D.M. (2007) "Making Partnership Work: Inside the Black Box of Labor-Management Participation" *Journal of Collective Negotiations*, Vol. 31 Issue 3, p215-240

**VII ISTRAŽIVANJE O STRATEGIJI
POSLOVNOG PREGOVARANJA U
SRBIJI**

1. Problem i predmet istraživanja

Današnji menadžeri provode više od 50% radnog vremena u komunikaciji, sa zaposlenima, sa nadređenima, ili sa spoljnim stejkholderima, od čega je veliki deo pregovaranje. 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, ni da se uspostavi dobar odnos između proizvođača i veletrgovca ili dobavljača. 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.

Predmet ovog istraživanja je poslovno pregovaranje i pregovaranje uopšte i definisanje faktora koji imaju najviše uticaja na izbor pregovaračkih strategija i taktika, kao i pregovaračkog stila. Fokusirala sam se na ponašanje pregovarača u Srbiji za vreme pregovora u odnosu na godine i pol pregovarača, na načine na koje određuju ciljeve pregovora i koje strategije i taktike koriste. Anketom su obuhvaćene razne varijable ponašanja za vreme pregovora, kao što su prilagođavanje taktike polu ili godinama pregovarača suprotne strane, ili upotreba prljavih pregovaračkih taktika, stavljanje naglaska na sopstvene interese ili razvijanje dobrih odnosa sa drugom stranom.

Na osnovu proučene teorije i istraživanja sprovedenih u svetu sam zaključila da je priprema osnovni faktor pregovaračkog uspeha. 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. To znači prikupljanje informacija o alternativama koje imamo, o najnižoj/najvišoj ceni koju smo spremni da prihvatimo, kao i alternativama druge strane i granice na koju su oni spremni da pristanu. Uprkos tome, većina menadžera danas se ne priprema dovoljno za pregovore. Istraživanja pokazuju da velika većina menadžera u svetu ne priprema nijedan elemenat pregovora, a moje istraživanje potvrđuje da se pregovarači u Srbiji malo razlikuju od pregovarača van zemlje.

Svrha ovog rada je da se na osnovu savremenih teorijskih dostignuća vodećih autora u ovoj oblasti razmotre faktori koji utiču na izbor pregovaračke strategije i taktika, i koliko na strategiju utiču prirodne predispozicije čoveka, a koliko njegovo radno i životno iskustvo, i u skladu sa rezultatima istraživanja da se utvrdi koliko se pregovaranje u Srbiji razlikuje od pregovaranja u svetu.

Osnovni **ciljevi** sprovedenog istraživanja su:

- Utvrditi ključne faktore koji utiču na izbor pregovaračke strategije i taktika;
- Definirati okvire za uspešno sprovođenje kooperativnih i kompetitivnih pregovaračkih taktika;
- Rezultatima istraživanja na bazi upitnika utvrditi povezanost izbora pregovaračke strategije i taktika sa osnovnim osobinama pregovarača, tj. polom i godinama pregovarača, kao i radnim iskustvom;

- Rezultate istraživanja jasno i nedvosmisleno učiniti dostupnim naučnoj i stručnoj javnosti. Budući da je ovo istraživanje pionirsko u Srbiji iz područja poslovnog pregovaranja, nadam se da će rezultati pomoći nekim budućim teoretičarima i istraživačima iz ove oblasti.

Istražene su različite vrste pregovaranja, analiziran proces pregovaranja i pregovaračke veštine, a poseban naglasak je stavljen na izbor pregovaračkih strategija i taktika. Rezultati istraživanja treba da pruže upotrebljive informacije naučnoj i stručnoj javnosti o procesu poslovnog pregovaranja i pregovaranja uopšte, o uspešnim pregovaračkim strategijama i taktikama, kao i da pomognu poslovnim ljudima u pregovaranju da bi ostvarili što bolje poslovne rezultate stvarajući nove vrednosti. Istraživanje teorijskih izvora kao i istraživanje na osnovu ankete je odgovorilo na pitanje koji su to ključni faktori koji utiču na formulisanje pregovaračke strategije. Rezultati istraživanja treba da pomognu preduzećima i organizacijama u vođenju poslovnih pregovora, kako sa partnerima u zemlji, tako i sa inostranim partnerima. Ovaj rad treba da definiše okvire za kreiranje uspešne pregovaračke strategije i taktika radi ugovaranja što boljih poslova u Srbiji i na globalnom tržištu.

Hipotetički okvir istraživanja

Na osnovu teorijski postavljenih okvira istraživanja i analize literature, postavljene su hipoteze:

- Većina ljudi ne planira strategiju pregovaranja i nema jasno definisane ciljeve.
- Mladi ljudi bez (ili sa malo) radnog iskustva prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama. Tek kasnije, uz životno i radno iskustvo, više ljudi stiče svest o potrebi zajedničkog rešavanja problema kroz saradnju.
- U proseku ima 30-40% ljudi koji prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama, bez obzira na radno i životno iskustvo.
- Žene će više koristiti kooperativne strategije nego muškarci.
- 30-40% ljudi će insistirati na produžetku neuspešnih pregovora (da pokušaju još jednom da reše situaciju) umesto da prekinu pregovore i da traže drugo rešenje

Metode i tehnike istraživanja

U velikoj meri su zastupljene metode analize i sinteze teorijskih izvora podataka. Korišćena je uglavnom strana stručna literatura iz raznih oblasti: pregovaranja, poslovnog pregovaranja, menadžmenta, marketinga, komuniciranja, psihologije itd. Takođe su korišćene baze podataka sa interneta EBSCO i Business Source Premier. Radi se o kabinetskom istraživanju (*desk research*).

Da bi se ostvario sveobuhvatan pogled na kompleksnost poslovnog pregovaranja upotrebljen je sistemski i integralan pristup. Komparativna analiza je korišćena u svrhu poređenja referentnih stilova pregovaranja u svetu. U cilju konkretizacije teorije je takođe korišćen metod analize slučajeva iz međunarodne poslovne prakse (*case study*).

U praktičnom delu istraživanja korišćen je deduktivni pristup, pošto su na osnovu proučenih teorijskih izvora napisane hipoteze koje su proverene istraživanjem. U sakupljanju kvantitativnih podataka je korišćena strategija anketiranja putem tehnike upitnika. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 200 ispitanika, od čega je 38 studenata IV godine Poslovnog fakulteta Univerziteta Singidunum, a ostalo su menadžeri iz privrede, iz različitih privrednih grana i sa različitim radnim iskustvom. Dobijeni rezultati su statistički obrađeni u skladu sa odgovarajućim matematičkim i statističkim metodama.

Instrument

Za potrebe istraživanja je koncipiran instrument u obliku upitnika. Na osnovu iscrpne analize teorijskih izvora savremenih autora, određeni su faktori za koje se slažu svi konsultovani teoretičari menadžmenta da utiču na izbor pregovaračke strategije i taktika, i na osnovu toga određena su ključna obeležja koja su obrađena upitnikom. Upitnik ima 22 pitanja, vezanih za različite aspekte pregovaranja:

1. Podaci o ispitaniku su jedina pitanja otvorenog tipa u upitniku: dužina radnog staža, stručna sprema, delatnost preduzeća, radno mesto i broj podređenih. Na pitanje o ulozi pregovaranja u poslu ispitanika ponuđeni su odgovori, od onih koji nikad ne pregovaraju do onih kojima je to primarno polje rada. U ovu grupu pitanja spada i pitanje o polu ispitanika.
2. Na jedno pitanje (o tome na šta se najviše fokusiraju tokom pregovora) ispitanici su gradirali pet ponuđenih opcija prema važnosti: pobeda, izbegavanje konflikta, rešavanje problema, kompromis i održavanje dobrih odnosa sa drugom stranom.
3. Na pitanje o tome koje bi prljave pregovaračke taktike koristili ako ne bi imali posledica, ispitanici su imali mogućnost da odaberu neke od taktika ili sve.
4. Na sva ostala pitanja ispitanici su imali ponuđena od dva do pet odgovora.

2. Rezultati istraživanja o strategiji poslovnog pregovaranja u Srbiji

2.1. Uzorak istraživanja

Anketu je ukupno ispunilo 200 ispitanika, od čega 104 muškarca i 96 žena.

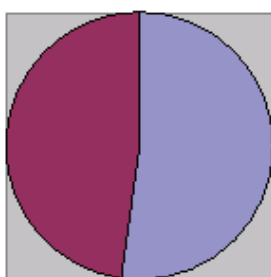
- 38 upitnika su popunili studenti IV godine Poslovnog fakulteta u Beogradu Univerziteta Singidunum.
- Od ukupno 512 poslatih upitnika privrednicima iz raznih delatnosti u Srbiji, dobijeno je 98 ispunjenih anketa.
- Od 55 upitnika poslatih učesnicima seminara kojeg je profesor Fransoa Dežorž (*Francois Degeorge*), sa Švajcarskog finansijskog instituta Univerziteta u Luganu, održao na Univerzitetu Singidunum 28. novembra 2008. godine došlo je 7 popunjenih upitnika.
- 12 upitnika su ispunili učesnici sajma Biznis baza održanom u Beogradu od 27. do 29. novembra, dobijeni slučajnim izborom.
- Ostali upitnici su dobijeni iz drugih izvora, preko prijatelja i saradnika u Srbiji.

Grafikon 2. Struktura ispitanika prema polu

Pol

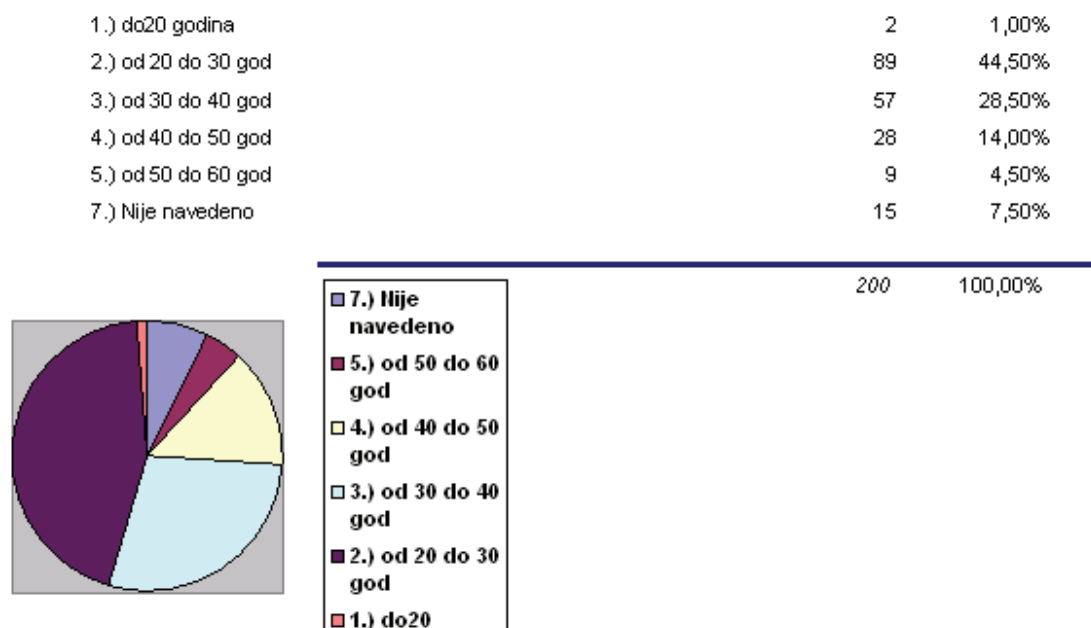
a) Muški	104	52,00%
b) Ženski	96	48,00%

200 100,00%

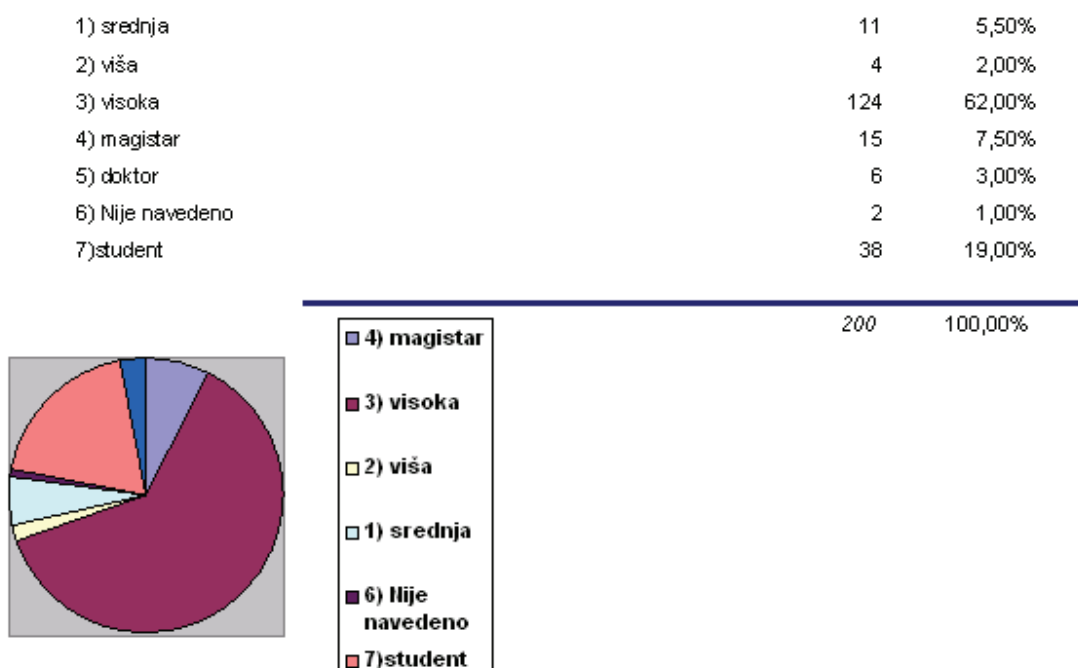


■ a) Muški
■ b) Ženski

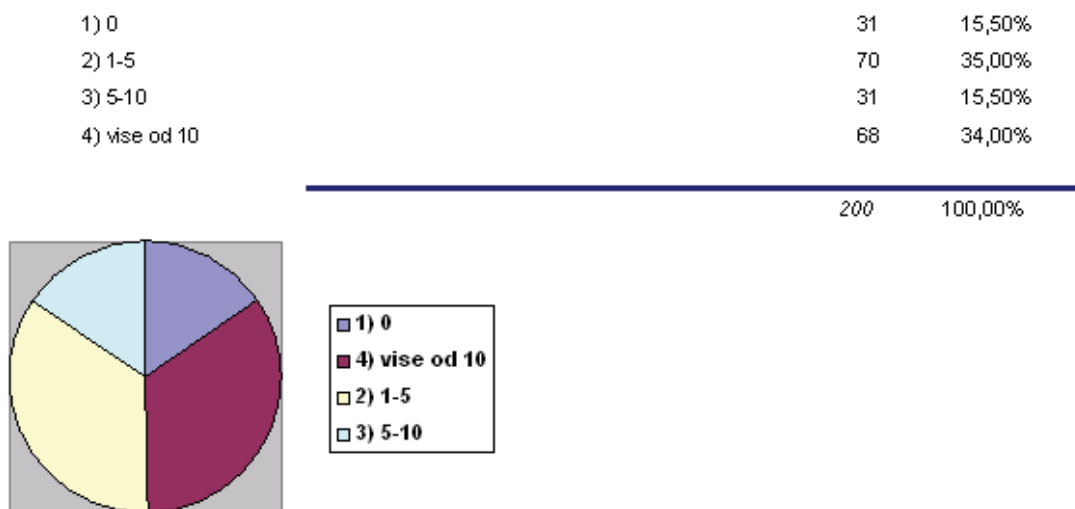
U istraživanju je učestvovalo 52% muškarca i 48% žena.

Grafikon 3. Starosna struktura ispitanika**Starost**

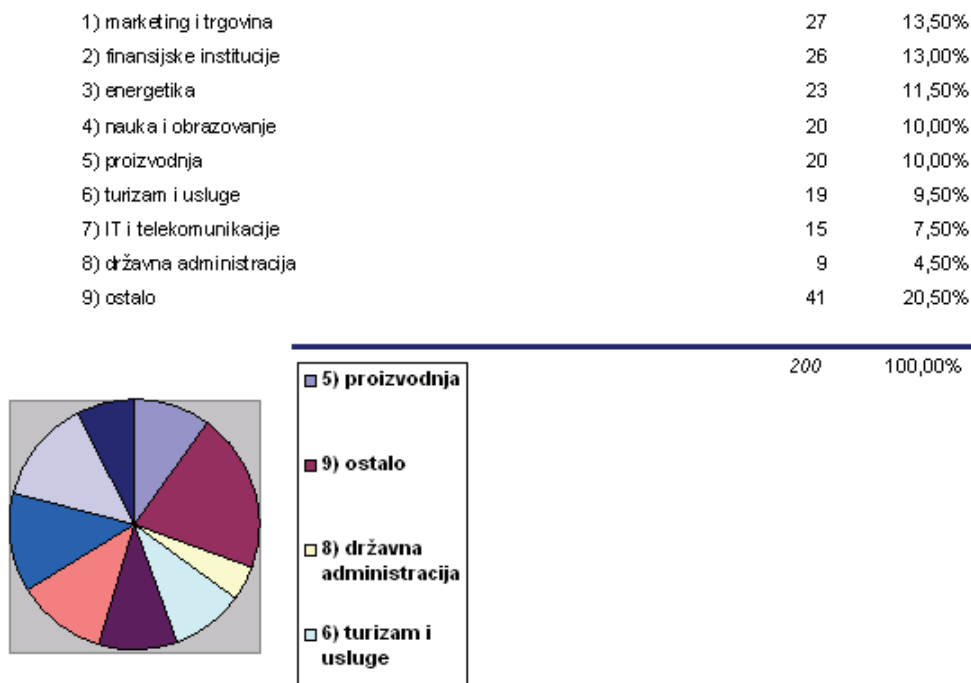
Najviše anketiranih je u starosnoj grupi od 20 do 30 godina, s tim što svi anketirani studenti imaju do 25 godina, a ostali od 25 do 30 godina su zaposleni.

Grafikon 4. Ispitanici prema obrazovanju**Stručna sprema**

Velika većina ispitanika (62%) imaju visoku stručnu spremu, a zajedno sa magistrima i doktorima nauka čak 72,50% je visoko obrazovanih.

Grafikon 5. Ispitanici prema godinama radnog staža**Dužina radnog staža**

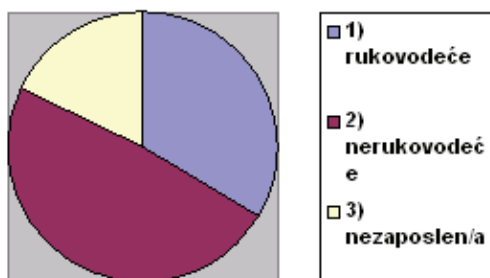
Dužina radnog staža je podeljena u četiri grupe radi lakše obrade podataka: bez radnog staža, od 1 do 5 godina, od 5 do 10, i oni sa preko 10 godina radnog staža.

Grafikon 6. Struktura ispitanika prema delatnosti**Delatnost preduzeća**

Ispitanici rade u velikom broju različitih delatnosti, koje su radi lakše obrade podataka podeljene u 8 grupa. Od 41 ispitanika u grupi Ostalo, 36 su oni koji nisu zaposleni. Najveće grupe su zaposleni u marketingu i trgovini (13,50%), finansijskim institucijama (13%) i energetici (11,50%).

Grafikon 7. Struktura ispitanika prema radnom mestu**Radno mesto**

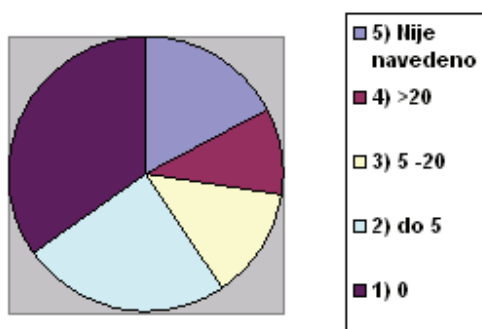
1) rukovodeće	67	33,50%
2) nerukovodeće	97	48,50%
3) nezaposlen/a	36	18,00%
	200	100,00%



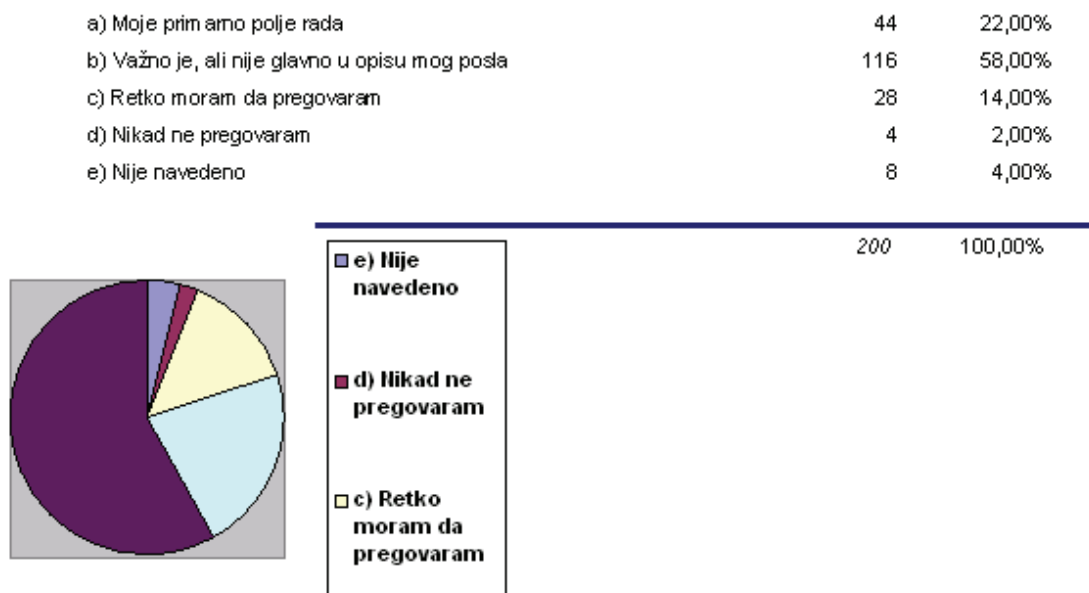
Pitanje o radnom mestu je otvorenog tipa, pa su odgovori grupisani u „rukovodeće“ i „nerukovodeće“ radi kvantifikovanja podataka. Ipak, ove odgovore treba uzeti sa rezervom jer neki ispitanici na nerukovodećim mestima imaju jednog ili dvoje podređenih, a neki koji su napisali da su direktori u stvari nemaju nijednog podređenog jer sami vode svoju firmu.

Grafikon 8. Ispitanici prema broju podređenih**Koliko ljudi Vam je direktno podređeno**

1) 0	70	35,00%
2) do 5	49	24,50%
3) 5 -20	26	13,00%
4) >20	20	10,00%
5) Nije navedeno	35	17,50%



Broj podređenih je takođe sveden u četiri grupe, i to: bez podređenih, do 5 podređenih, od 5 do 20 i sa više od 20 podređenih.

Grafikon 9. Ispitanici prema važnosti pregovaranja u svakodnevnom poslu**Koju ulogu pregovaranje ima u vašem poslu?**

Za 80% ispitanika pregovaranje je važan deo posla ili čak i primarno polje rada, pa smatram da je uzorak po sastavu valjan za ovo istraživanje.

Veličina uzorka predstavlja ograničenje u ovom istraživanju: uzorak od 200 ispitanika je relativno mali za generalizacije većih razmera, ali bar u nekoj meri može dati sliku uobičajenog ponašanja pregovarača u Srbiji. Zatim, od 200 ispitanika, samo je dvoje mlađe od 20 godina, a devetoro ispitanika starijih od 50 godina, tako da rezultate koji se tiču razlika po starosnim grupama treba primiti sa izvesnom rezervom. Takođe, većina anketiranih živi u Beogradu, pa je i to ograničavajući faktor istraživanja.

2.2. Organizacija i tok istraživanja

Istraživanje je vođeno od aprila 2008. godine do januara 2009. godine. Od 200 ispitanika, većina (188) je kontaktirana putem e-mejla, a 12 ličnim kontaktom na sajmu Biznis baza u Beogradu. Analiza je izvršena u aplikaciji kreiranoj u programu Microsoft Access. Aplikaciju je kreirao Nenad Stanić, saradnik u nastavi na Univerzitetu Singidunum.

Poslato je mnogo više upitnika (oko 600) nego što je dobijeno odgovora, tako da je procenat odgovora oko 33%. Ipak, zadovoljna sam činjenicom što su se neki ispitanici javljali sa molbom da im prosledim rezultate istraživanja jer im je tema vrlo zanimljiva.

2.3. Rezultati

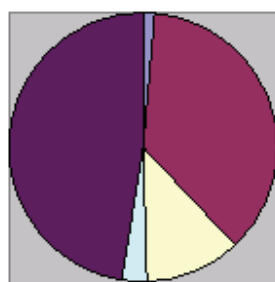
1. Većina ljudi ne planira strategiju pregovaranja i nema jasno definisane ciljeve.

Ova hipoteza je analizirana na bazi odgovora na dva pitanja: „Da li pre svakog pregovaranja imate razrađenu strategiju?” i „Da li pre pregovora imate jasno definisane ciljeve?”.

Grafikon 10. Planiranje strategije

Da li pre svakog pregovaranja imate razrađenu strategiju?

a) Sistematski planiram pregovore	95	47,50%
b) Prepuštam inicijativu drugoj strani	6	3,00%
c) Ne planiram ništa	23	11,50%
d) Menjam strategiju tokom pregovora	73	36,50%
e) Nije navedeno	3	1,50%

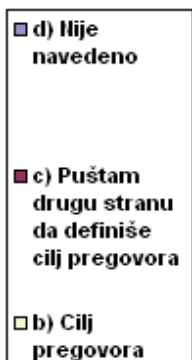
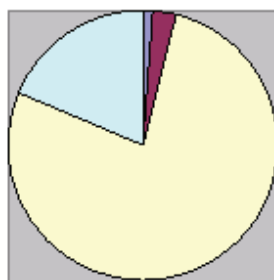


200 100,00%

Grafikon 11. Definisanje ciljeva pregovora

Da li pre pregovora imate jasno definisane ciljeve?

a) Jasno i tvrdo postavljam cilj pregovora	37	18,50%
b) Cilj pregovora postavljam kao polaznu opciju	155	77,50%
c) Puštam drugu stranu da definiše cilj pregovora	6	3,00%
d) Nije navedeno	2	1,00%

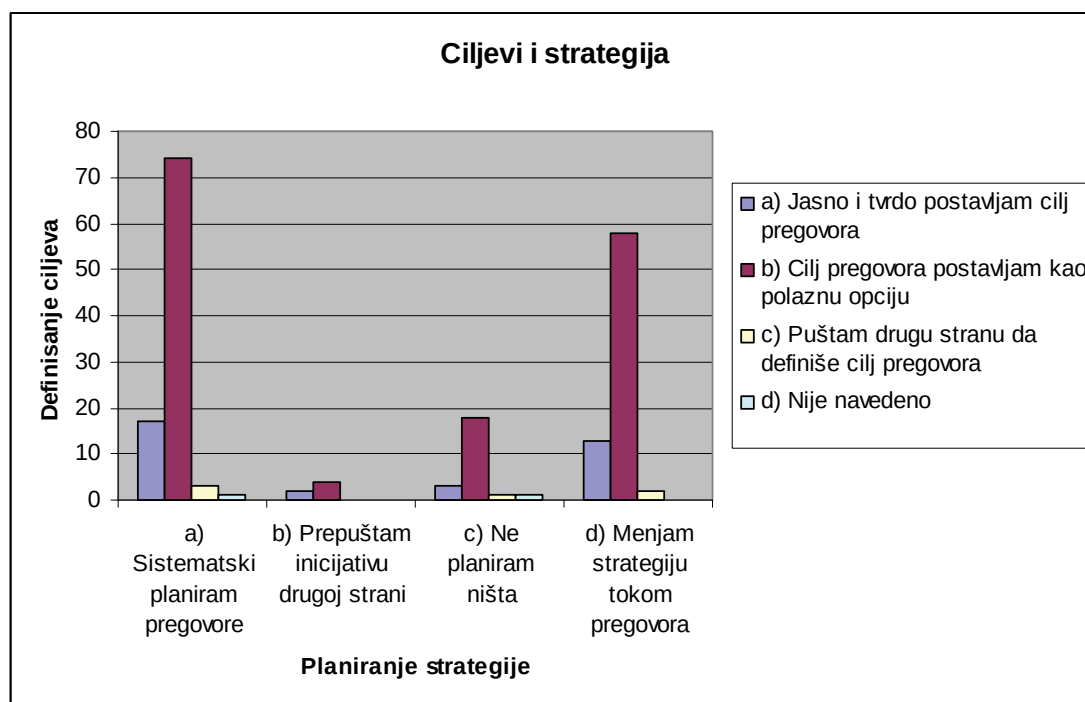


200 100,00%

Prema ovim rezultatima, 47,50% svih ispitanika sistematski planira pregovore, što je više nego što sam očekivala. Mada, ova tri druga odgovora („Prepuštam inicijativu drugoj strani“, „Ne planiram ništa“ i „Menjam strategiju tokom pregovora“) zbirno predstavljaju malu većinu i smatram da imaju zajednički imenitelj, a to je da ne pripremaju pregovore. Takođe, možemo da vidimo da samo 18,50% jasno postavlja cilj pregovora, a većina od 77,50% znaju samo šta žele da postignu, ali ne planiraju strategiju i taktike koje će ih dovesti do rezultata.

U grafikonu koji ukršta ova dva pitanja možemo da vidimo da čak i u grupi koja sistematski planira pregovore, najviše ima onih koji cilj pregovora postavljaju kao polaznu osnovu, što je kontradiktorno, jer ako sistematski planiraju pregovore, moraju precizno odrediti i ciljeve. Takođe, ovih odgovora je najviše u grupi koja menja strategiju tokom pregovora, što znači da oni znaju šta žele da postignu, ali pošto nemaju razrađenu strategiju, menjaju taktike u skladu sa trenutnom situacijom. Najmanje je onih koji nemaju ni razrađenu strategiju ni definisane ciljeve, i koji se u lose-win pregovaranju potpuno prepuštaju drugoj strani.

Grafikon 12. Ciljevi i strategija



Ovim se delimično potvrđuje hipoteza da većina ljudi ne planira pregovore i da nemaju jasno postavljene ciljeve pregovora. Naime, rezultati pokazuju da je potvrđen prvi deo hipoteze, iako se ne radi o velikoj većini ispitanika. Drugi deo hipoteze je opovrgnut, jer čak 96% ispitanika u velikoj meri znaju šta žele da postignu pregovorima. Ovi rezultati se delimično razlikuju od istraživanja sprovedenih u nekim zapadnim zemljama, gde mnogo veći procenat ispitanika uopšte ne planira nijedan aspekt pregovora.

2. **Mladi ljudi bez (ili sa malo) radnog iskustva prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama. Tek kasnije, uz životno i radno iskustvo, više ljudi stiče svest o potrebi zajedničkog rešavanja problema kroz saradnju.**

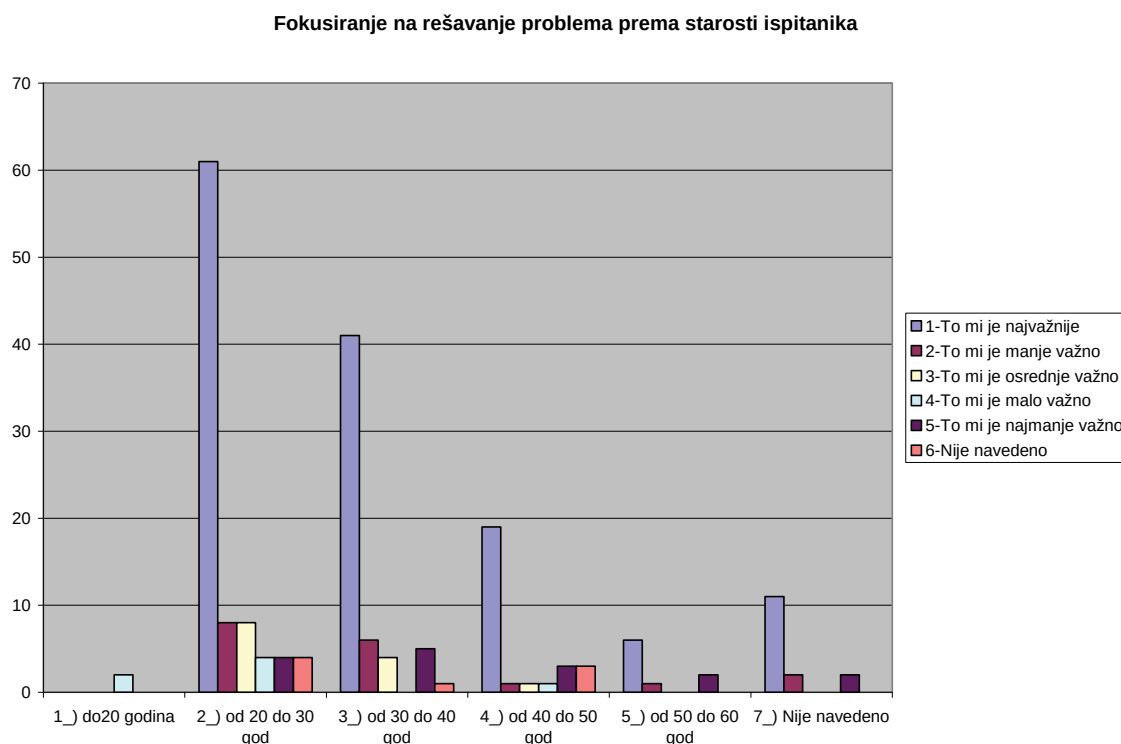
Ova hipoteza je analizirana putem ukrštanja rezultata nekoliko pitanja sa godinama, radnim stažom i stručnom spremom ispitanika. Veoma važno pitanje je na šta se najviše fokusiraju tokom pregovora – na pobedu, izbegavanje konflikta, rešavanje problema, kompromis i održavanje dobrih odnosa sa drugom stranom. Odgovori iz ovog pitanja su posebno ukršteni sa drugim pitanjima.

Fokus na rešavanje problema

- ❖ 66,86% ispitanika sa srednjom, višom i visokom stručnom spremom se u pregovaranju najviše fokusira na rešavanje problema, a nešto niži broj studenata 63,16%.
- ❖ Ispitanici bez radnog staža u većini (64,52%) smatraju da je rešavanje problema najvažnije, sa 1-5 godina staža 71,43%, 5-10 godina staža 64,52%, a sa više od 10 godina staža 70,53% smatraju da je najvažnije rešavanje problema.

Tabela 10. Fokusiranje na rešavanje problema prema starosti ispitanika

Rešavanje problema		
Starost	Najvažnije	Najmanje važno
Do 20	0%	100%
20-30	68,54%	7,01%
30-40	71, 93%	8,77%
40-50	67,86%	10,71%
50-60	66,67%	22,22

Grafikon 13. Fokusiranje na rešavanje problema prema starosti ispitanika

Grafikon pokazuje da je u svim starosnim grupama rešavanje problema najvažnije. Ipak, kad pogledamo fokusiranje na pobjedu u pregovaranju, možemo da vidimo da se sa povećanjem starosne grupe, kao i radnog staža značajno smanjuje i procenat ispitanika koji pobjedu smatraju najvažnijim ciljem pregovora. Jedino kod ispitanika starijih od 50 godina pobjeda opet dobija na značaju.

Fokus na održavanje dobrih odnosa sa drugom stranom

Tabela 11. Fokusiranje na dobrim međusobnim odnosima prema starosti, obrazovanju i radnom stažu ispitanika

Održavanje dobrih odnosa sa drugom stranom		
Starost	Najvažnije	Najmanje važno
Do 20	100% srednje važno	
20-30	14,14%	12,12%
30-40	8,77%	17,54%
40-50	10,71%	14,28%
50-60	22%	0%
Studenti	21,05%	7,89%
Ostali	11,87%	15,62%
Radni staž u godinama	Najvažnije	Najmanje važno
0	16,13%	9,68%
1-5	14,28%	14,28%
5-10	16,13%	16,13%
Više od 10	10,29%	14,70%

- ❖ Rezultati pokazuju da je održavanje dobrih odnosa sa drugom stranom studentima mnogo važnije nego ostalima, iako rezultati po starosnim grupama ne dovode do konkretnih zaključaka. Takođe, primećuje se blagi pad važnosti dobrih međusobnih odnosa sa porastom radnog staža (osim za grupu od 5 do 10 godina). Ovi rezultati su u suprotnosti sa postavljenom hipotezom.

Fokus na kompromis

Tabela 12. Fokusiranje na kompromis prema starosti, obrazovanju i radnom stažu ispitanika

Kompromis		
Starost	Najvažnije	Najmanje važno
Do 20	1 odgovor malo važno, 1 odgovor najmanje važno	
20-30	10,11%	16,85
30-40	7,02%	10,53%
40-50	3,57%	0%
50-60	22,22%	0%

Studenti	18,42%	18,42%
Ostali	6,25%	11,25%

Radni staž u godinama	Najvažnije	Najmanje važno
0	22,58%	22,58%
1-5	5,71%	17,14%
5-10	0%	16,13%
Više od 10	8,82%	1,47%

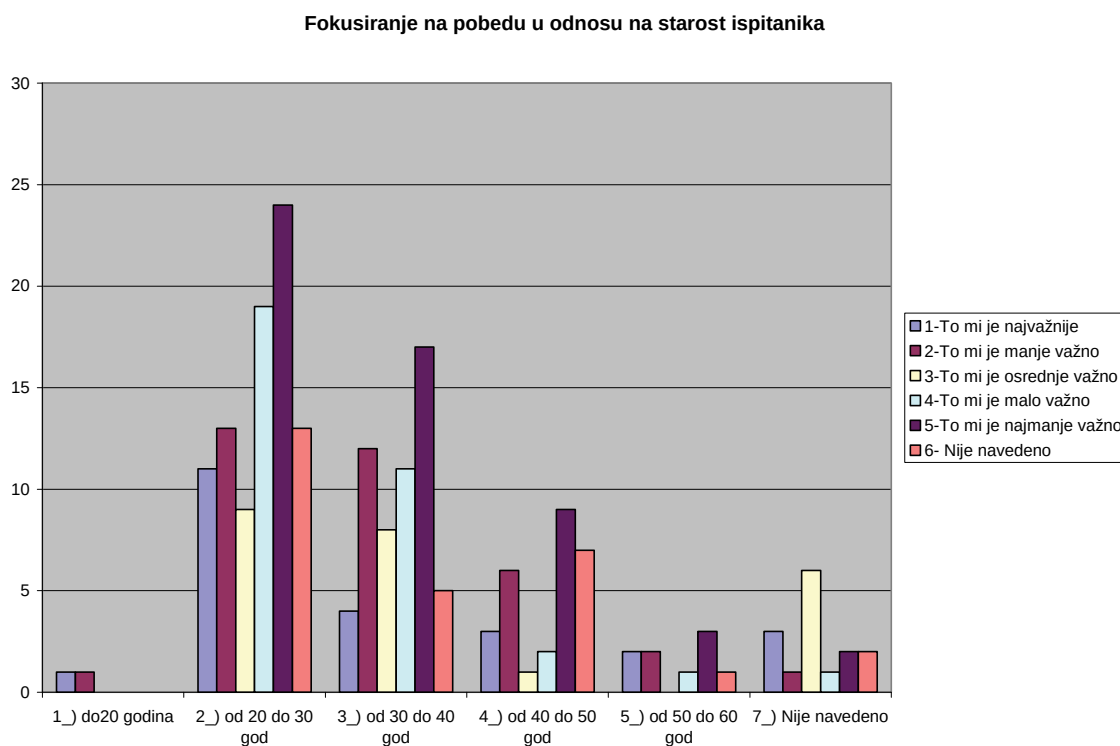
- ❖ Postizanje kompromisa, koji spada u distributivne strategije, je za jednu petinu studenata najvažnije, a za drugu najmanje važno, što je u oba slučaja više nego kod ostalih ispitanika, pa se prema ovim rezultatima ne može izvući valjan zaključak po ovom pitanju.

Fokus na pobjedu

Tabela 13. Fokusiranje na pobjedu prema starosti ispitanika

Pobjeda		
Starost	Najvažnije	Najmanje važno
Do 20	1 odgovor najvažnije, 1 odgovor druga po važnosti	
20-30	12,36%	26,97%
30-40	7,01%	29,82%
40-50	10,71%	32,14%
50-60	22,22%	33,33%

Grafikon 14. Fokusiranje na pobjedu prema starosti ispitanika



Sa godinama raste broj ljudi kojima je pobjeda najmanje važna, ali istovremeno se u grupi 50-60 godina znatno povećava procenat onih kojima je pobjeda najvažnija (22,22%). To je verovatno posledica malog broja ispitanika u ovoj starosnoj grupi.

Izbegavanje konflikta

Tabela 14. Fokusiranje na izbegavanje konflikta prema starosti, obrazovanju i radnom srazu ispitanika

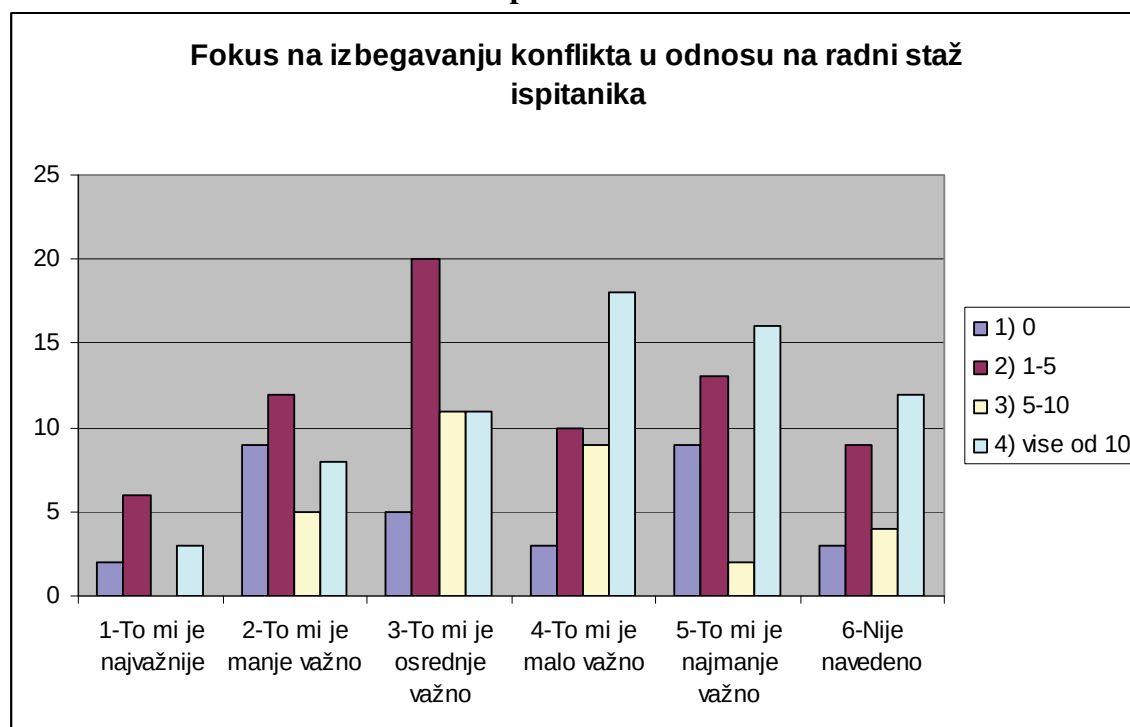
Starost	Najvažnije	Najmanje važno
Do 20	1 osoba manje važno, 1 osoba osrednje	
20-30	7,86 %	21,35 %
30-40	3,51 %	17,54 %
40-50	0 %	25 %
50-60	11,11 %	22,22 %

Obrazovanje	Najvažnije	Najmanje važno
studenti	7,89 %	31,58 %
ostali	4,37 %	17,5 %

Radni staž u godinama	Najvažnije	Najmanje važno
0	6,45 %	29,03 %
1-5	8,57 %	18,57 %
5-10	0 %	6,45 %
Više od 10	4,41 %	23,53 %

Sa porastom godina radnog staža znatno opada broj ljudi kojima je izbegavanje konflikta najmanje važno, ali pritom ne raste broj ljudi kojima je izbegavanje konfliktat najvažnije.

Grafikon 15. Fokusiranje na izbegavanje konflikta prema radnom stažu ispitanika



Osim pitanja o fokusu tokom pregovora, ukršteno je pitanje o definisanju ciljeva pregovora sa starosnom grupom i stažom ispitanika i dobijeni su sledeći rezultati:

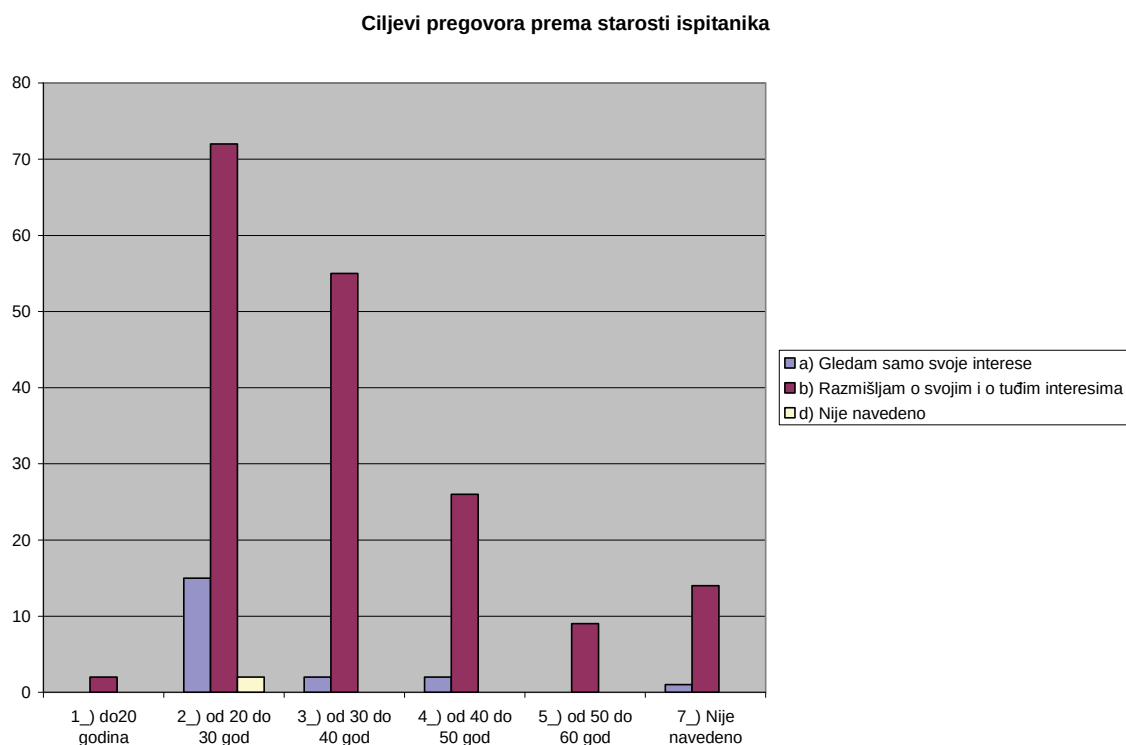
Određivanje ciljeva: samo svoji ili zajednički interesi

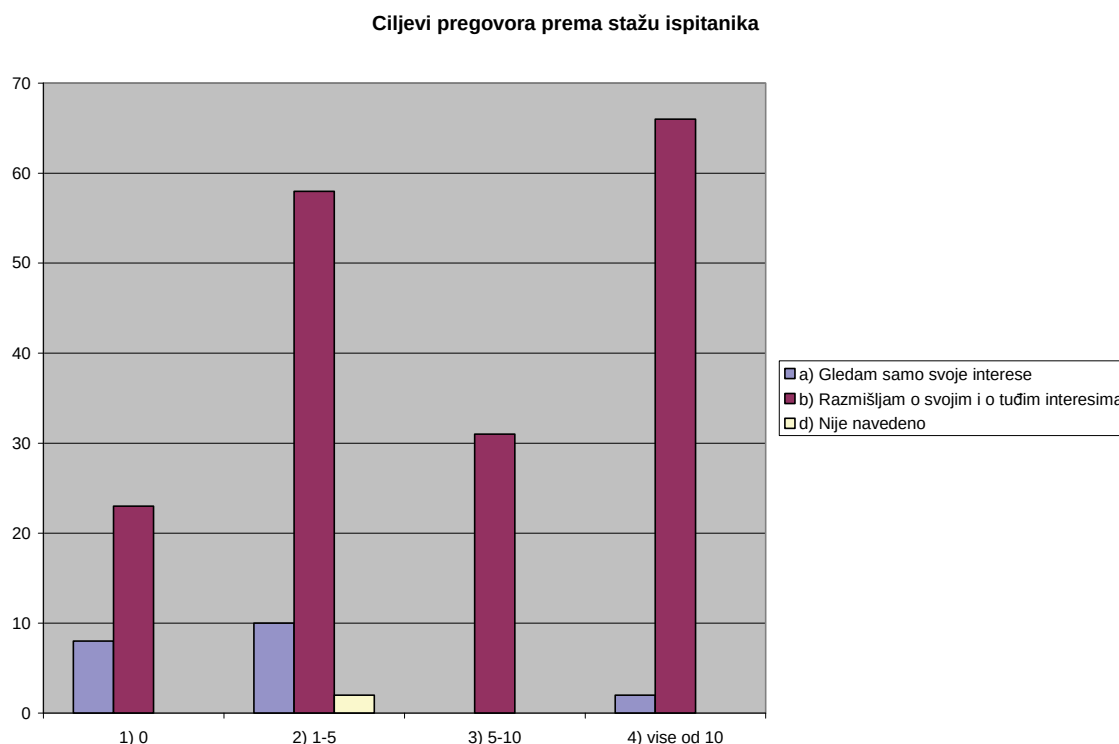
Tabela 15. Određivanje ciljeva prema starosti i radnom stažu ispitanika

Starost	Gledam samo svoje interese	Gledam i svoje i tuđe interese
Do 20	0 %	100 %
20-30	16,85 %	80,90 %
30-40	3,51 %	96,49 %
40-50	7,14 %	92,86 %
50-60	0 %	100 %

Radni staž u godinama	Gledam samo svoje interese	Gledam i svoje i tuđe interese
0	25,81 %	74,19 %
1-5	14,28 %	82,86 %
5-10	0 %	100 %
Više od 10	2,94 %	97,06 %

Grafikon 16. Ciljevi pregovora prema starosti ispitanika



Grafikon 17. Ciljevi pregovora prema stažu ispitanika

Rezultati pokazuju da se u mlađoj dobi (i sa manje radnog staža) mnogo više ispitanika rukovodi samo sopstvenim interesima, naročito u grupi od 20 do 30 godina života i sa 1-5 godina radnog staža, dok se kasnije više vodi računa o interesima obeju strana.

Ovo istraživanje je delimično potvrdilo hipotezu da mladi inkliniraju ka win-lose strategijama. Win-lose strategije podrazumevaju korišćenje taktika kao što su borba za pobedu, gledanje samo sopstvenih interesa, izbegavanje konflikta, kompromis, ignorisanje razvijanja dobrih međusobnih odnosa i rešavanja problema. Kao što sam i očekivala, sa godinama se smanjuje procenat ispitanika koji se u pregovorima najviše koncentrišu na pobedu, ali suprotno očekivanjima, procenat ljudi kojima je rešavanje problema na prvom mestu se ne menja sa godinama i uglavnom je isti u svim starosnim grupama ispitanika (66-71%). Ipak, iznenađuje rezultat da je za čak 22% ispitanika između 50 i 60 godina rešavanje problema najmanje važno. Ograničavajući faktor je relativno mali broj ispitanika ove starosne dobi (samo 9), kao i samo dva ispitanika sa manje od 20 godina, pa za ove dve grupe rezultate treba uzimati sa rezervom.

3. U proseku ima 30-40% ljudi koji prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama, bez obzira na radno i životno iskustvo.

Da bih potvrdila ovu hipotezu, posebno sam analizirala svaki od odgovora na pitanja na šta se fokusiraju tokom pregovora.

Od 200 ispitanika, za 12% pobjeda je najvažnija, a 17,50% druga po važnosti u pregovorima (ukupno 29,30%).

Za 8% rešavanje problema je najmanje važno, a za 3,50% malo važno (ukupno 11,50% ljudi kojima je rešavanje problema nevažno).

Izbegavanje konflikata – najvažnije 5,50%, a drugo po važnosti 17% (ukupno 22,50%)

Grafikon 18. Fokusiranje na pobjedu tokom pregovora

Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - NA POBEDU -

1-To mi je najvažnije	24	12,00%
2-To mi je vrlo važno	35	17,50%
3-To mi je osrednje važno	24	12,00%
4-To mi je malo važno	34	17,00%
5-To mi je najmanje važno	55	27,50%
6- Nije navedeno	28	14,00%



■ 2-To mi je vrlo važno
■ 1-To mi je najvažnije
□ 5-To mi je najmanje važno
□ 3-To mi je osrednje važno

200 100,00%

Grafikon 19. Fokusiranje na izbegavanje konflikta tokom pregovora**Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - IZBEGAVANJE KONFLIKTA -**

1-To mi je najvažnije	11	5,50%
2-To mi je vrlo važno	34	17,00%
3-To mi je osrednje važno	47	23,50%
4-To mi je malo važno	40	20,00%
5-To mi je najmanje važno	40	20,00%
6-Nije navedeno	28	14,00%



■ 5-To mi je najmanje važno
■ 6-Nije navedeno
■ 4-To mi je malo važno
■ 3-To mi je osrednje važno

200 100,00%

Grafikon 20. Fokusiranje na kompromis tokom pregovora**Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - KOMPROMIS -**

1-To mi je najvažnije	17	8,50%
2-To mi je vrlo važno	47	23,50%
3-To mi je osrednje važno	42	21,00%
4-To mi je malo važno	41	20,50%
5-To mi je najmanje važno	25	12,50%
6-Nije navedeno	28	14,00%



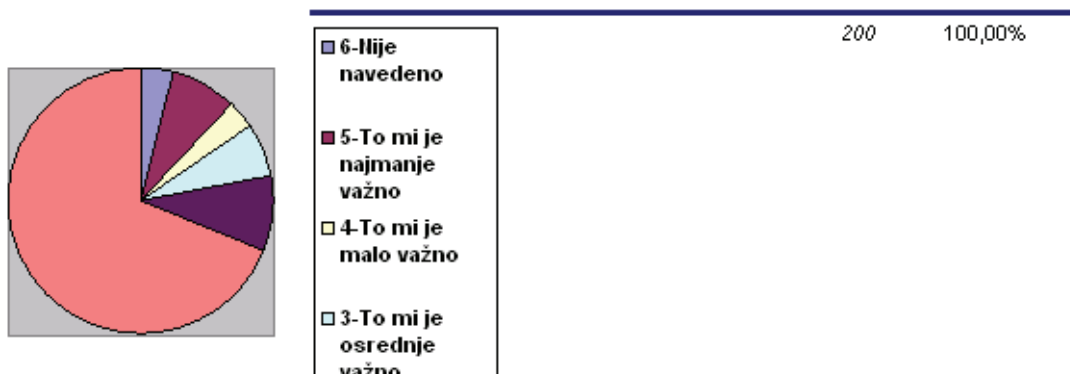
■ 2-To mi je vrlo važno
■ 3-To mi je osrednje važno
■ 1-To mi je najvažnije
■ 6-Nije navedeno

200 100,00%

Grafikon 21. Fokusiranje na rešavanje problema tokom pregovora

Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - REŠAVANJE PROBLEMA -

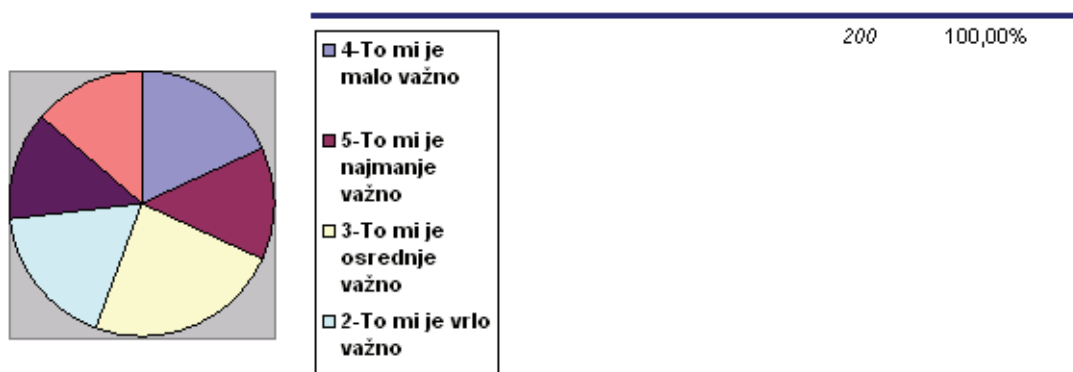
1-To mi je najvažnije	138	69,00%
2-To mi je vrlo važno	18	9,00%
3-To mi je osrednje važno	13	6,50%
4-To mi je malo važno	7	3,50%
5-To mi je najmanje važno	16	8,00%
6-Nije navedeno	8	4,00%



Grafikon 22. Fokusiranje na dobre međusobne odnose tokom pregovora

Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - ODRŽAVANJE DOBRIH ODNOSA SA DRUGOM STRANOM -

1-To mi je najvažnije	27	13,50%
2-To mi je vrlo važno	35	17,50%
3-To mi je osrednje važno	47	23,50%
4-To mi je malo važno	36	18,00%
5-To mi je najmanje važno	28	14,00%
6-Nije navedeno	27	13,50%



Hipoteza 3: U proseku ima 30-40% ljudi koji prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama, bez obzira na radno i životno iskustvo.

Istraživanje je potvrdilo hipotezu, mada u malo nižem procentu: ukupno 29,50% svih ispitanika smatra da je pobjeda u pregovorima ili najvažnija ili druga po važnosti od pet ponuđenih odgovora. Ostvarivanje kompromisa, koji takođe spada u win-lose strategiju, 8,50% svih ispitanika smatra najvažnijim, a 23,50% drugim najvažnijim ciljem pregovora (ukupno 32%). Osim toga, postoji 11,50% koji su se izjasnili da im je rešavanje problema u pregovorima nevažno.

4. Žene će više koristiti kooperativne strategije nego muškarci.

Da bih potvrdila ovu hipotezu, ukrstila sam nekoliko pitanja sa polom pregovarača:

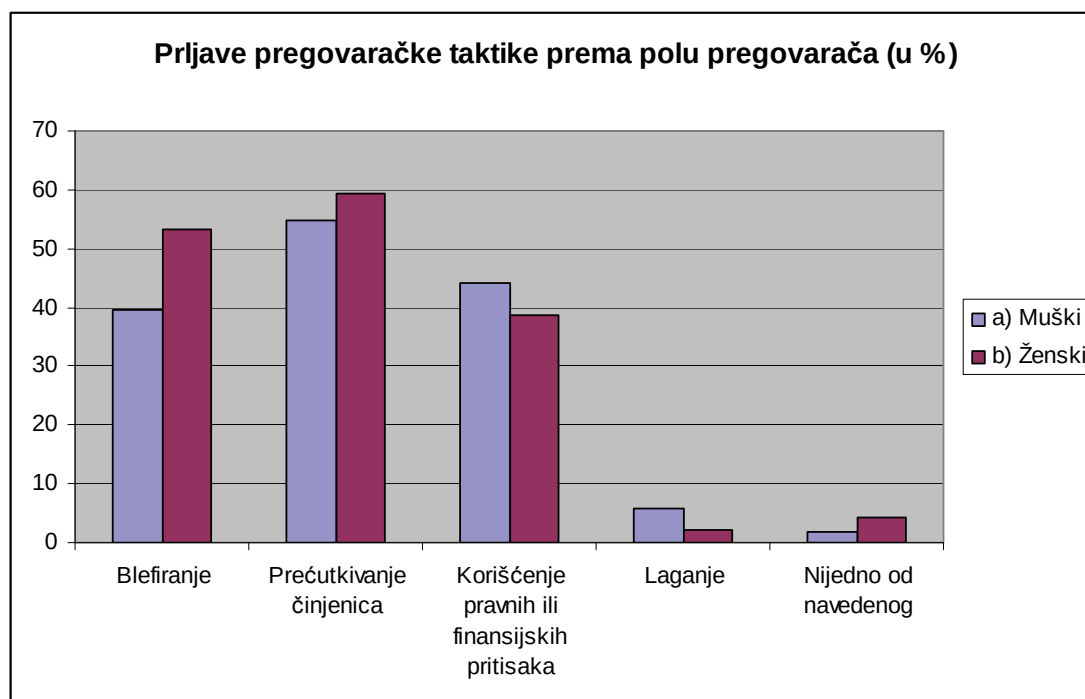
- Koje bi prljave pregovaračke taktike koristili ako ne bi imali posledica
- Na šta se fokusiraju u pregovorima (odgovori – fokus na međusobnim odnosima i fokus na pobjedu)
- Da li pri definisanju ciljeva pregovora gledaju samo svoje interese ili i interese druge strane

Ispitanicima je bilo omogućeno da odaberu više odgovora na ovo pitanje, pa su zaokružili različite kombinacije taktika koje bi koristili, što možemo da vidimo u tabeli 16.

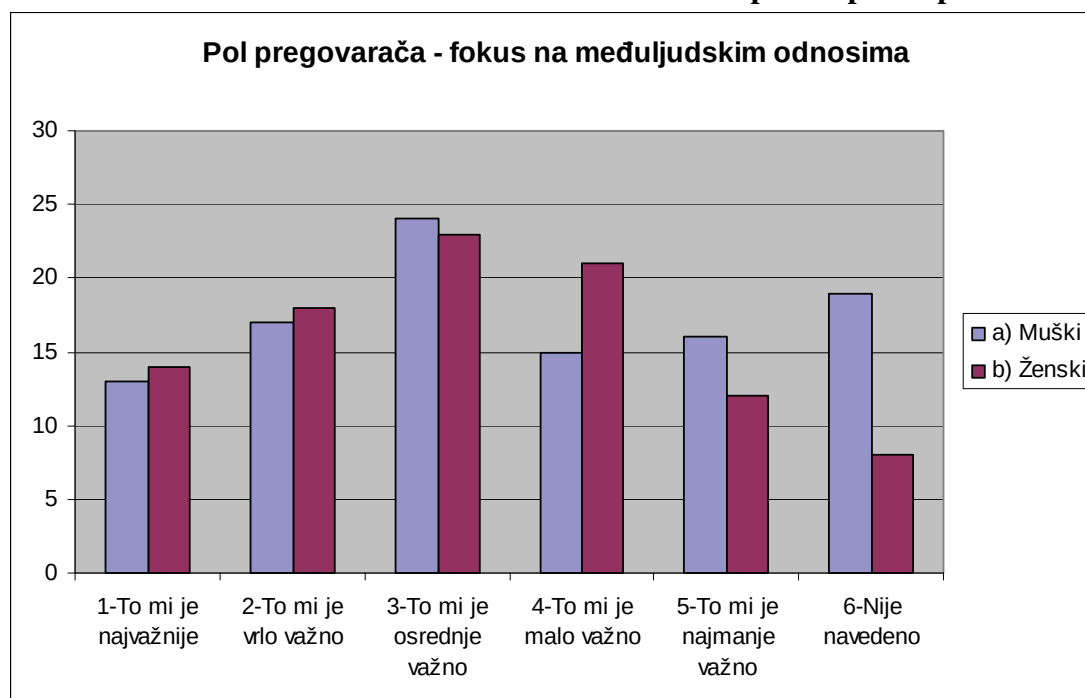
Tabela 16. Korišćenje prljavih pregovaračkih taktika prema polu ispitanika

Pol	Taktike koje bi koristili u pregovorima											
	Blefiranje	Prećutkivanje činjenica	Korišćenje pravnih ili finansijskih pritisaka	Blefiranje i Laganje	Blefiranje i Prećutkivanje činjenica	Blefiranje i Korišćenje pravnih ili finansijskih pritisaka	Laganje i Prećutkivanje činjenica	Prećutkivanje činjenica i Korišćenje pravnih ili finansijskih pritisaka	Blefiranje i Laganje i Prećutkivanje činjenica	Blefiranje i prećutkivanje činjenica i korišćenje pritisaka	Sve navedene	Nijedno od navedenog
M	16,35%	22,11%	23,07%	-----	11,54%	4,80%	-----	9,61%	-----	5,77%	4,80%	1,92%
Ž	12,50%	25,00%	13,54%	1,04%	16,67%	8,33%	1,04%	11,46%	1,04%	5,21%	-----	4,17%

Kad se saberu ukupni rezultati korišćenih taktika (pojedinačno ili u kombinaciji sa drugima) prema polu pregovarača, dobijamo sledeće rezultate: muškarci najviše koriste pravne ili finansijske pritiske (44,23%), a žene prećutkivanje činjenica (59,37%) i blefiranje (53,12%). Samo su muškarci (5 ispitanika) odgovarali da bi koristili sve navedene prljave pregovaračke taktike. Vrlo malo ispitanika je odgovorilo da bi koristilo laganje u pregovorima (čak i bez posledica), što ohrabruje s obzirom na pad morala u modernom društvu. Ove rezultate slikovito prikazujemo i na grafikonu 23.

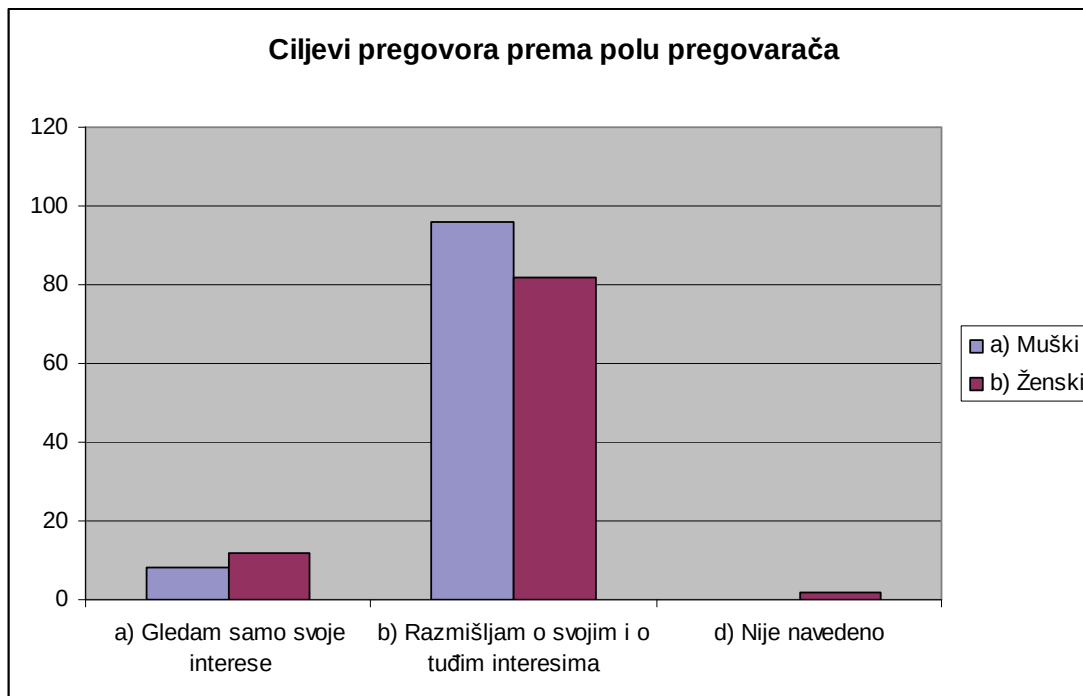
Grafikon 23. Korišćenje prljavih pregovaračkih taktika prema polu ispitanika

Uopšte govoreći, oba pola su se vrlo retko izjašnjavala da bi koristili laganje, uglavnom se radilo o drugim taktikama. Poražava činjenica da se samo 6 od 200 ispitanika izjasnilo da ne bi koristili nijednu od navedenih pregovaračkih taktika. Razlog tome možda leži u činjenici da mnogi ljudi smatraju da je u pregovorima sve dozvoljeno i da „pregovaračka etika“ ne postoji.

Grafikon 24. Fokus na dobrim međusobnim odnosima prema polu ispitanika

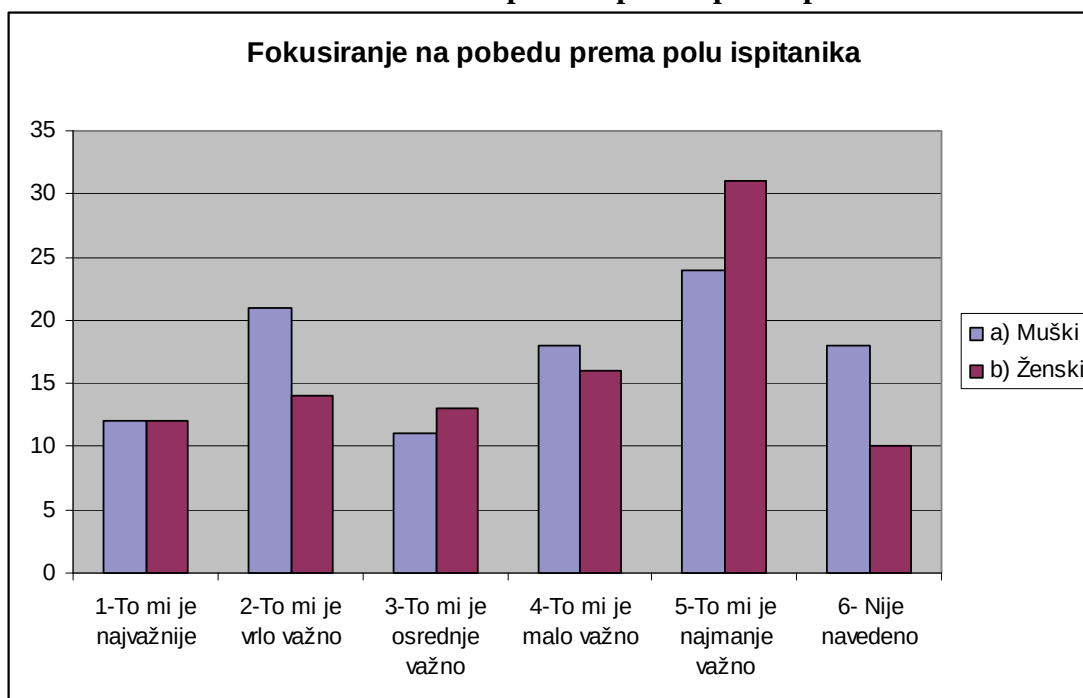
Procentualno malo više žena (14,74%) nego muškaraca (12,62%) se u pregovorima fokusira najviše na održavanje dobrih međusobnih odnosa, i malo više muškaraca nego žena ovaj aspekt pregovora smatra najmanje važnim.

Grafikon 25. Ciljevi pregovora prema polu pregovarača



Suprotno mojim očekivanjima, veći procenat žena (12,63%) nego muškaraca (7,77%) se izjasnio da gleda samo svoje interese.

Grafikon 26. Fokus na pobjedu prema polu ispitanika



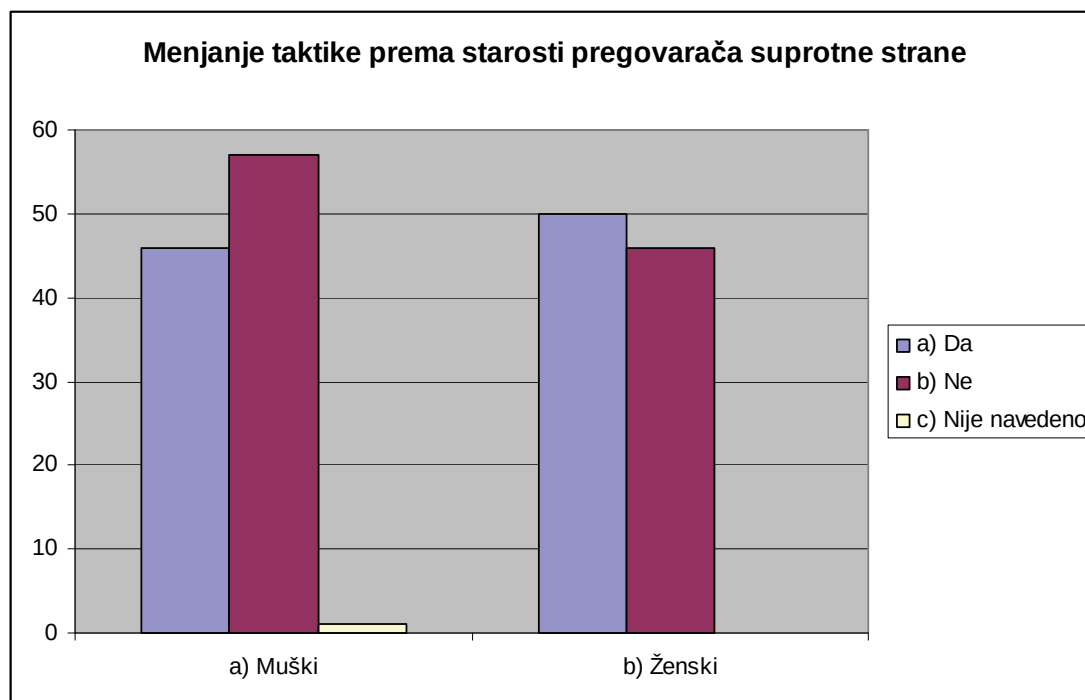
Rezultati pokazuju da se muškarci više fokusiraju na pobjedu od žena. Ali isto tako, muškarci se više fokusiraju na rješavanje problema.

Procentualno više muškaraca (33,98%) uvek iskreno odgovara na pitanja druge strane od žena (26,31%), mada kad se saberu oni koji istinu govore često i uvek, u oba slučaja se dobije skoro 90% svih ispitanika.

Nije potvrđena hipoteza da će žene više koristiti kooperativne strategije nego muškarci. Rezultati su pokazali samo da su muškarci agresivniji u pregovorima od žena, pošto se žene više fokusiraju na kompromis i izbegavanje konflikata, a muškarci na pobjedu.

Analiza rezultata je dovela do još jednog otkrića koji govori o razlikama između pregovarača muškog i ženskog pola: Većina muškaraca ne menja pregovaračku taktiku u zavisnosti da li sa druge strane stola sedi mlađa ili starija osoba, dok žene, iako ne u mnogo većem broju, ipak pokazuju osetljivost na godine pregovarača suprotne strane i s tim u vezi menjaju pregovaračke taktike (grafikon 27).

Grafikon 27. Menjanje taktike prema starosti suprotnog pregovarača

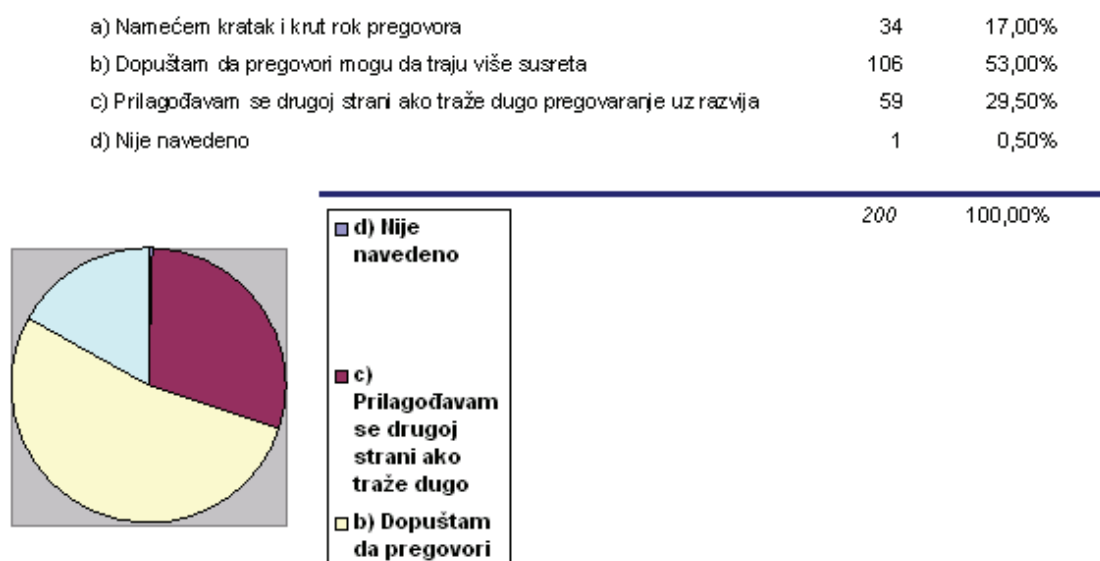


5. 30-40% će insistirati na produžetku neuspješnih pregovora (da pokušaju još jednom da reše situaciju) umesto da prekinu pregovore i da traže drugo rešenje

Analizirala sam odgovore na dva pitanja – stav ispitanika o dužini pregovora i da li pristaju na posredovanje treće strane.

Grafikon 28. Dužina pregovora

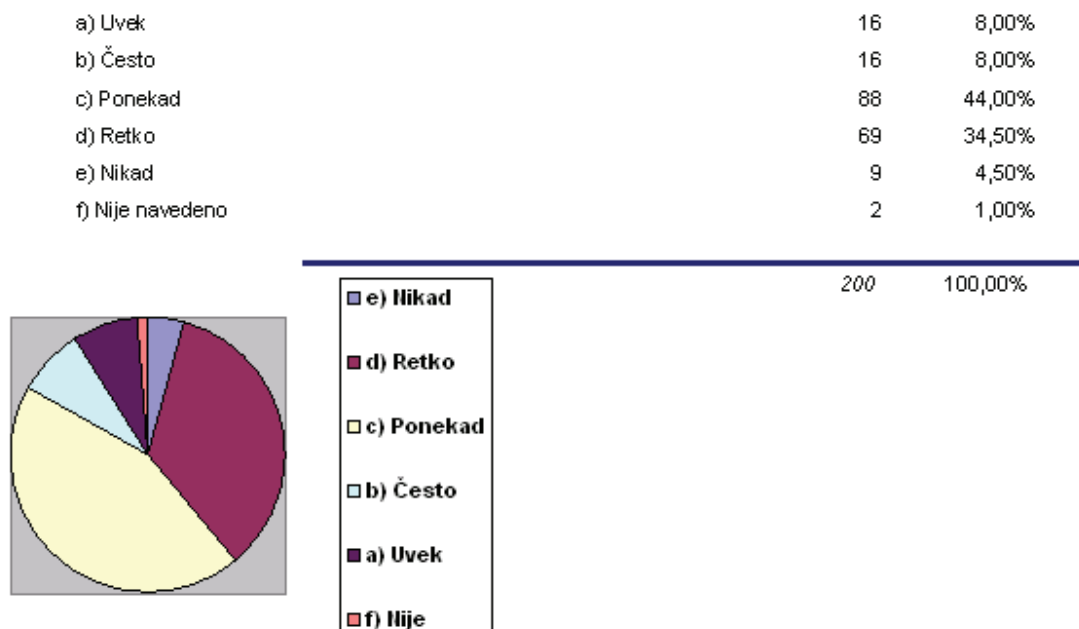
Kakav je vaš stav po pitanju dužine pregovora?



Samo 17,00% ispitanika nameću drugoj strani kratak i krut rok pregovora bez mogućih produžetaka, što je u okviru naših očekivanja. Takođe, 29,50% ispitanika će se prilagođavati drugoj strani u rešavanju pregovora i neće ih prekidati da bi našli drugo rešenje, pa rezultati potvrđuju hipotezu da će većina insistirati na produžetku neuspješnih pregovora.

Grafikon 29. Pristajanje na posredovanje treće strane

U slučaju zastoja u pregovorima, da li pristajete na posredovanje treće strane?



Odgovori na ovo pitanje nisu konzistentni sa odgovorima iz prethodnog pitanja, jer samo 16% ispitanika bi uvek pristalo na posredovanje u pregovorima, što je duplo manje od 29,50%. Po tome zaključujem da rezultati delimično potvrđuju hipotezu da će 30-40% ljudi insistirati na nastavku pregovora umesto da ih prekinu i traže drugo rešenje.

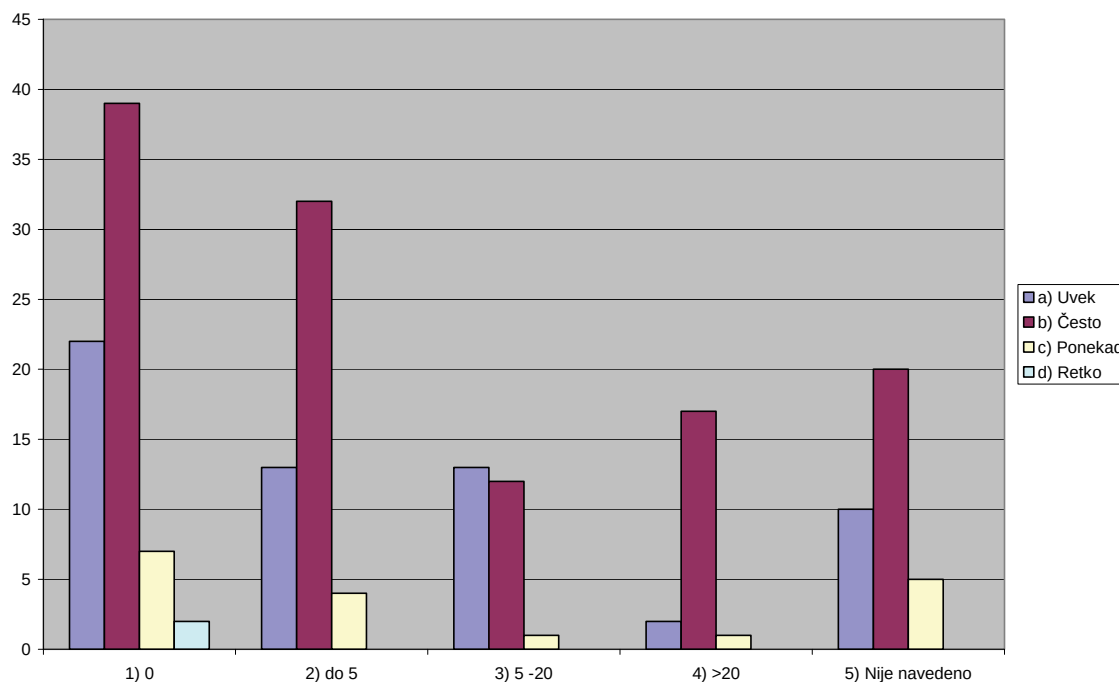
U proučavanju rezultata istraživanja, došlo se do vrlo interesantnog otkrića – da većina ljudi sa više podređenih ne govore istinu UVEK, nego ČESTO, i uz rast broja podređenih se smanjuje procenat ispitanika koji uvek govore istinu (osim kod onih koji imaju 5-20 podređenih), ali je značajno da sa 31% kod onih na nerukovodećim mestima, procenat iskrenih pada na samo 10 kod onih koji imaju više od 20 podređenih (tabela 17), što je slikovito prikazano na grafikonu 29.

Tabela 17. Iskrenost u pregovorima

	Iskrenost u pregovorima			
Broj podređenih	a) Uvek	b) Često	c) Ponekad	d) Retko
1) 0	31,42%	55,71%	10%	2 2,86%
2) do 5	26,53%	65,31%	8,16%	-----
3) 5 -20	50%	46,15%	3,85%	-----
4) >20	10%	85%	5%	-----
5) Nije navedeno	28,57%	57,14%	14,28%	-----

Grafikon 30. Iskrenost pregovarača prema broju podređenih

Odnos broja podređenih i iskrenosti pregovarača



Ovaj rezultat ukazuje na pojavu narušavanja morala pregovarača sa rastom broja podređenih. Pošto broj podređenih uglavnom raste sa starošću ispitanika, nije sigurno da li je ta pojava izazvana životnim iskustvom ili sve zahtevnijim radnim okruženjem i sve većim obavezama, pa neiskrenost možda predstavlja neku vrstu prečice za lakše dostizanje ciljeva.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Hipoteze

Istraživački problem doktorske disertacije usmeren je na definisanje faktora koji utiču na oblikovanje pregovaračkog stila i izbor pregovaračkih strategija i taktika. Na osnovu teorijski postavljenih okvira i analize rezultata istraživanja eminentnih stručnjaka iz ove oblasti, istraživanje sam započela konstatacijom da su faktori koji najviše oblikuju pregovarački stil pregovarača i utiču na izbor pregovaračkih strategija i taktika godine, pol ispitanika i kultura (nacionalna i organizaciona) kojoj pripadaju. U analizi rezultata istraživanja sam krenula od detaljne analize teorijskih izvora i mišljenja savremenih autora i konsultanata iz oblasti poslovnog pregovaranja i pregovaranja uopšte, kao i upravljanja konfliktom. Među njima su najvažniji Levicki, Saunders i Beri, Fišer, Juri i Paton, Bazerman, Malhotra, Salakjuz, Rahim, Laks i Sibenius. Njihova zapažanja su umnogome uticala na formiranje teorijske osnove rada kao i na pravac istraživanja.

U istraživanju se došlo do sledećih zaključaka:

1. Delimično je potvrđena hipoteza da većina ljudi ne planira pregovore i nema jasno definisane ciljeve. Naime, rezultati su pokazali da većina pregovarača u Srbiji nema jasno razrađenu strategiju pregovaranja, ali uglavnom imaju definisane ciljeve. To znači da većinom znaju šta žele da postignu pregovorima, ali ne planiraju kako da to i ostvare.
2. Ovo istraživanje je delimično potvrdilo hipotezu da mladi ljudi bez (ili sa malo) radnog iskustva prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama. Win-lose strategije podrazumevaju korišćenje taktika kao što su borba za pobjedu, gledanje samo sopstvenih interesa, izbegavanje konflikta, kompromis, ignorisanje razvijanja dobrih međusobnih odnosa i rešavanja problema. Kao što sam i očekivala, sa godinama se smanjuje procenat ispitanika koji se u pregovorima najviše koncentrišu na pobjedu, ali suprotno očekivanjima, procenat ljudi kojima je rešavanje problema na prvom mestu se ne menja sa godinama i uglavnom je isti u svim starosnim grupama ispitanika (66-71%). Ipak, iznenađuje rezultat da je za čak 22% ispitanika između 50 i 60 godina rešavanje problema najmanje važno. Ograničavajući faktor je relativno mali broj ispitanika ove starosne dobi (samo 9), kao i samo dva ispitanika sa manje od 20 godina, pa za ove dve grupe rezultate treba uzimati sa rezervom.
3. Istraživanje je potvrdilo hipotezu da u proseku ima 30-40% ljudi koji prirodno inkliniraju ka win-lose strategijama, bez obzira na radno i životno iskustvo, mada u malo nižem procentu: ukupno 29,50% svih ispitanika smatra da je pobjeda u pregovorima ili najvažnija ili druga po važnosti od pet ponuđenih odgovora. Ostvarivanje kompromisa, koji takođe spada u win-lose strategiju, 8,50% svih ispitanika smatra najvažnijim, a 23,50% drugim najvažnijim ciljem pregovora (ukupno 32%). Osim toga, postoji 11,50% koji su se izjasnili da im je rešavanje problema u pregovorima nevažno i 10% ljudi koji pri određivanju ciljeva pregovora gledaju samo svoje interese.
4. Nije potvrđena hipoteza da muškarci koriste više kompetitivne strategije od žena, već da su muškarci agresivniji u pregovorima od žena, pošto se žene više fokusiraju na kompromis i izbegavanje konflikata, a muškarci na pobjedu.

Prema mojim rezultatima, pregovarači u Srbiji se po ovom aspektu razlikuju od pregovarača u svetu.

5. Rezultati delimično potvrđuju hipotezu da će 30-40% ljudi insistirati na produžetku neuspešnih pregovora (da pokušaju još jednom da reše situaciju) umesto da prekinu pregovore i da traže drugo rešenje

Zaključci

Prvi zaključak do koga sam došla je da pregovaranje postaje sve važnija menadžerska veština, i da te to osnovni način pronalaženja rešenja problema ili sukoba u poslovnom okruženju. Pregovaranje se svakodnevno događa u poslovnom okruženju među pojedincima ili grupama koje ulaze u neki oblik interakcije.

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

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. Analizom teorijskih izvora i rezultata različitih istraživanja savremenih autora, došla sam do zaključka da se najbolji rezultati postižu upotrebom kooperativne strategije i taktika. Ipak, u ljudskoj je prirodi da smatramo da je u osnovi pregovaranja uvek nulta suma, tj. da naš dobitak znači nečiji gubitak. Moje istraživanje je to i potvrdilo. Često pregovaračke strane ulaze u pregovaranje sa netačnom pretpostavkom šta u određenom pitanju može da se deli i o čemu sve može da se pregovara kod određenog problema, iako je uspešno pregovaranje samo ono u kojem su obe strane zadovoljne ishodom pregovora. Iako se kompetitivnom strategijom može doći do dobrih rezultata u slučaju fiksnog iznosa koji treba da se podeli, isto tako se može trajno uništiti međusobni odnos između pregovarača i prevideti kreativni načini rešavanja problema. Ova strategija čak može uzrokovati i pat poziciju kad se nepotrebno prekine pregovaranje koje je bilo perspektivno.

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

Najvažniji faktori koji određuju pregovarački stil su ličnost pregovarača, rod/pol i nacionalna, odnosno korporativna kultura kojoj pripada. Pregovarač (osim ako ne pregovara samo u svoje ime) je uvek pripadnik neke organizacije sa specifičnom

organizacionom kulturom, a u velikoj meri će i nacionalna kultura uticati na pregovarački stil.

Jedan od najvažnijih zaključaka mog istraživanja je da je priprema osnovni faktor pregovaračkog uspeha. 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. To znači prikupljanje informacija o sostvenoj BATNA i najnižoj/najvišoj prihvatljivoj ceni, kao i alternativama druge strane i granice na koju su spremni da pristanu.

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.

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. Upravljanje konfliktima postaje sve značajnija funkcija menadžmenta. Jedan od zaključaka do koga sam došla analizom teorijskih izvora savremenih autora 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. Oni konflikti koji podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju performanse su funkcionalni, a oni koji sprečavaju dobar rad grupe su disfunkcionalni ili destruktivni.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj disertacije je u istraživanju savremenih teorijskih izvora iz oblasti pregovaranja, kao i pregovaračke prakse u Srbiji. Ona treba da pruži upotrebljive informacije naučnoj i stručnoj javnosti o procesu poslovnog pregovaranja i pregovaranja uopšte, o uspešnim pregovaračkim strategijama i taktikama, kao i da pomogne poslovnim ljudima u vođenju poslovnih pregovora, kako sa partnerima u zemlji, tako i sa inostranim partnerima da bi ostvarili što bolje poslovne rezultate stvarajući nove vrednosti. Istraživanje u disertaciji je odgovorilo na pitanje koji su to ključni faktori koji utiču na formulisanje pregovaračke strategije u Srbiji.

Naučni doprinos disertacije

Naučni doprinos disertacije je sintetizovanje saznanja do kojih su došli eminentni svetski stručnjaci iz ove oblasti, a na bazi detaljne analize preko 200 stranih knjiga i časopisa sa međunarodnom reputacijom. Ovaj rad je ukazao na svu složenost i značaj poslovnog pregovaranja u kompleksnom savremenom poslovnom okruženju. Detaljno su istraženi i objašnjeni elementi pregovaranja i vrste pregovaranja, ne samo u

poslovnom okruženju, nego i uopšte. Opisan je pregovarački proces, i date su smernice za izbor i pripremu pregovaračke strategije i taktika. Takođe, detaljno je istražen i obrađen i proces upravljanja konfliktima u savremenim organizacijama, koji ima veliki uticaj na poslovne performanse kompanija.

Utvrđeni su faktori koji utiču na pregovarački stil pregovarača, kao i pregovaračke strategije i taktike koje će koristiti. Osim godina, pola, radnog iskustva, najveći uticaj na izbor strategije i taktika će imati i konkretna situacija, važnost pitanja o kojima se pregovara i međusobni odnos između pregovaračkih strana.

Neke od prethodno postavljenih hipoteza su dokazane u istraživanju, dok su neke opovrgnute ili samo delimično potvrđene. Istraživanje je u velikoj meri potvrdilo korelaciju između životnog i radnog iskustva pregovarača i njegove pregovaračke strategije.

Perspektive i preporuke

Značaj pregovaranja danas je očigledan, i to ne samo u oblasti poslovanja, već i u drugim sferama života, naročito u politici. Bez pregovora nema ni spajanja i pripajanja kompanija, saradnje između proizvođača, dobavljača i prodavaca, nema dobrog kolektivnog ugovora i saradnje između zaposlenih i menadžmenta itd. U svakodnevnom životu takođe često pregovaramo, ali nismo svesni toga. U svetu su obavljena različita istraživanja iz pregovaranja, ali u Srbiji je ova oblast još uvek u povojima. Smatram da bi ovaj rad mogao da motiviše buduće teoretičare i praktičare da potenciraju značaj usavršavanja pregovaračkih veština modernih menadžera, kao i da sprovedu detaljnija istraživanja na temu poslovnog pregovaranja.

Potrebno je izvršiti obimnije istraživanje sa reprezentativnim uzorkom iz svih starosnih i socijalnih grupa. Bilo bi dobro da jedan od elemenata tog istraživanja bude i ponašanje pregovarača u Srbiji prema četiri dimenzije kulture Gerta Hofsteda. Tako dobijeni rezultati bi se mogli primeniti u pripremi pregovora sa stranim i domaćim partnerima u svrhu poboljšanja poslovnih performansi.

Kompanije bi trebalo da razviju organizacionu infrastrukturu koja bi omogućila bar delimičnu standardizaciju pregovora sa spoljnim stejkholderima, što bi povećalo njihove poslovne performanse.

Smatram takođe da bi univerziteti u Srbiji koji imaju programe iz menadžmenta, psihologije, poslovanja i sl. trebalo da u nastavni program uvedu predmet pregovaranja, jer bez obzira na to koliko iskustvo neko ima kao pregovarač, potrebno je i da teorijski zaokruži svoje poznavanje te oblasti.

PRILOG I: Upitnik

Mr Gordana Dobrijević sprovodi istraživanje među studentima i zaposlenima u Srbiji sa ciljem da stekne uvid u faktore koji utiču na izbor strategije pregovaranja na privatnom (pregovaranje sa roditeljima, bračnim drugom, decom, prijateljima) i profesionalnom polju (pregovaranje o povišici plate, sklapanju novog posla ili rešavanju sukoba). Podaci će se koristiti isključivo u svrhu ovog istraživanja i potpuno su anonimni. Unapred se zahvaljujem.

Pol: M Ž
Starost: _____

1. Dužina radnog staža _____
2. Stručna sprema _____
3. Delatnost preduzeća _____
4. Radno mesto _____
5. Koliko ljudi Vam je direktno podređeno? _____

6. Koju ulogu pregovaranje ima u vašem poslu?

- a) Moje primarno polje rada
- b) Važno je, ali nije glavno u opisu mog posla
- c) Retko moram da pregovaram
- d) Nikad ne pregovaram

7. Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? Označite brojevima 1-5, pri čemu je 1 najvažnije, a 5 najmanje važno.

- a) Na pobedu ____
- b) Izbegavanje konflikta ____
- c) Rešavanje problema ____
- d) Kompromis ____
- e) Održavanje dobrih odnosa sa drugom stranom ____

8. Da li pre svakog pregovaranja imate razrađenu strategiju?

- a) Sistematski planiram pregovore
- b) Prepuštam inicijativu drugoj strani
- c) Ne planiram ništa
- d) Menjam strategiju tokom pregovora

9. Šta vam je važno pri definisanju ciljeva pregovora?

- a) Gledam samo svoje interese
- b) Razmišljam o svojim i o tuđim interesima

10. Da li pre pregovora imate jasno definisane ciljeve?

- a) Jasno i tvrdo postavljam cilj pregovora
- b) Cilj pregovora postavljam kao polaznu opciju
- c) Puštam drugu stranu da definiše cilj pregovora

11. Da li vam je u pregovorima važnija pobjeda ili materijalna dobit?

- a) Pobjeda

- b) Materijalna dobit
- c) Podjednako

12. Da li ste spremni na ustupke u pregovorima?

- a) Ne popuštam nimalo i insistiram na svojim interesima po svaku cenu
- b) Nagoveštavam mogućnost malih popuštanja
- c) Polazim od stava da obe strane treba da popuštaju dok se ne dođe do rešenja

13. Kakav je vaš stav po pitanju dužine pregovora?

- a) Namećem kratak i krut rok pregovora
- b) Dopuštam da pregovori mogu da traju više susreta
- c) Prilagođavam se drugoj strani ako traže dugo pregovaranje uz razvijanje međusobnih odnosa

14. Kakvu vrstu odnosa razvijate sa drugom stranom?

- a) Imam krajnje služben i poslovan odnos
- b) Imam služben i poslovan odnos i unosim elemente prijateljstva
- c) Imam otvoren i prijateljski pristup

15. Da li iskreno odgovarate na pitanja druge strane?

- a) Uvek
- b) Često
- c) Ponekad
- d) Retko
- e) Nikad

16. Šta biste od navedenih taktika koristili u pregovorima ako pri tome ne biste imali loših posledica za vas? Zaokružite sve tačne odgovore.

- a) Blefiranje
- b) Laganje
- c) Prećutkivanje činjenica
- d) Korišćenje pravnih ili finansijskih pritisaka

17. Prema vašem iskustvu, označite istinitu izjavu:

- a) Nema razlike u pregovaranju među polovima.
- b) Žene su bolji pregovarači nego muškarci.
- c) Muškarci su bolji pregovarači nego žene.

18. Da li menjate taktiku u zavisnosti od toga da li je pregovarač suprotne strane istog pola kao i vi ili suprotnog pola?

- a) Da
- b) Ne

19. Da li menjate taktiku prema godinama pregovarača suprotne strane?

- a) Da
- b) Ne

20. U slučaju zastoja u pregovorima, da li pristajete na posredovanje treće strane?

- a) Uvek

- b) Često
- c) Ponekad
- d) Retko
- e) Nikad

Hvala na posvećenom vremenu!

Odgovori

Pol

a) Muški	104	52,00%
b) Ženski	96	48,00%

1

200 100,00%

Starost

1.) do 20 godina	2	1,00%
2.) od 20 do 30 god	89	44,50%
3.) od 30 do 40 god	57	28,50%
4.) od 40 do 50 god	28	14,00%
5.) od 50 do 60 god	9	4,50%
7.) Nije navedeno	7	4,38%

2

200 100,00%

Dužina radnog staža

1) 0	31	15,50%
2) 1-5	70	35,00%
3) 5-10	31	15,50%
4) više od 10	68	34,00%

3

200 100,00%

Stručna sprema

1) srednja	11	5,50%
2) viša	4	2,00%
3) visoka	124	62,00%
4) magistar	15	7,50%
5) doktor	6	3,00%
6) nije navedeno	2	1,00%
7) student	38	19,00%

4

200 100,00%

Delatnost preduzeća

Marketing i trgovina	27	13,50%
Finansijske institucije	26	13,00%
Energetika	23	11,50%
Nauka i obrazovanje	20	10,00%
Proizvodnja	20	10,00%
Turizam i usluge	19	9,50%
IT i telekomunikacije	15	7,50%
Državna administracija	9	4,50%
Ostalo	41	20,50%

5

200 100,00%

Radno mesto

1) rukovodeće	67	33,50%
2) nerukovodeće	97	48,50%
3) Nezaposlen/a	36	18,00%

6

200 100,00%

Koliko ljudi Vam je direktno podređeno

1) 0	70	35,00%
2) do 5	49	24,50%
3) 5 -20	26	13,00%
4) >20	20	10,00%
5) Nije navedeno	35	17,50%

7

200 100,00%

Koju ulogu pregovaranje ima u vašem poslu?

a) Moje primarno polje rada	44	22,00%
b) Važno je, ali nije glavno u opisu mog posla	116	58,00%
c) Retko moram da pregovaram	28	14,00%
d) Nikad ne pregovaram	4	2,00%
e) Nije navedeno	8	4,00%

8

200 100,00%

Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - NA POBEDU -

1-To mi je najvažnije	24	12,00%
2-To mi je vrlo važno	35	17,50%
3-To mi je osrednje važno	24	12,00%
4-To mi je malo važno	34	17,00%
5-To mi je najmanje važno	55	27,50%
6- Nije navedeno	28	14,00%

9

200 100,00%

Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - IZBEGAVANJE KONFLIKTA

1-To mi je najvažnije	11	5,50%
2-To mi je vrlo važno	34	17,00%
3-To mi je osrednje važno	47	23,50%
4-To mi je malo važno	40	20,00%
5-To mi je najmanje važno	40	20,00%
6-Nije navedeno	28	14,00%

10 200 100,00%

Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - REŠAVANJE PROBLEMA

1-To mi je najvažnije	138	69,00%
2-To mi je vrlo važno	18	9,00%
3-To mi je osrednje važno	13	6,50%
4-To mi je malo važno	7	3,00%
5-To mi je najmanje važno	16	8,00%
6-Nije navedeno	8	4,00%

11 200 100,00%

Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - KOMPROMIS -

1-To mi je najvažnije	17	8,50%
2-To mi je vrlo važno	47	23,50%
3-To mi je osrednje važno	42	21,00%
4-To mi je malo važno	41	20,50%
5-To mi je najmanje važno	25	12,50%
6-Nije navedeno	28	14,00%

12 200 100,00%

Na šta se najviše fokusirate tokom pregovora? - ODRŽAVANJE DOBRIH ODNOSA SA DRUGOM STRANOM -

1-To mi je najvažnije	27	13,50%
2-To mi je vrlo važno	35	17,50%
3-To mi je osrednje važno	47	23,50%
4-To mi je malo važno	36	18,00%
5-To mi je najmanje važno	28	14,00%
6-Nije navedeno	27	13,50%

13 200 100,00%

Da li pre svakog pregovaranja imate razrađenu strategiju?

a) Sistematski planiram pregovore	95	47,50%
b) Prepuštam inicijativu drugoj strani	6	3,00%
c) Ne planiram ništa	23	11,50%
d) Menjam strategiju tokom pregovora	73	36,50%
e) Nije navedeno	3	1,50%

14 200 100,00%

Šta vam je važno pri definisanju ciljeva pregovora?

a) Gledam samo svoje interese	20	10,00%
b) Razmišljam o svojim i o tuđim interesima	178	89,00%
d) Nije navedeno	2	1,00%

15

200 100,00%

Da li pre pregovora imate jasno definisane ciljeve?

a) Jasno i tvrdo postavljam cilj pregovora	37	18,50%
b) Cilj pregovora postavljam kao polaznu opciju	155	77,50%
c) Puštam drugu stranu da definiše cilj pregovora	6	3,00%
d) Nije navedeno	2	1,00%

16

200 100,00%

Da li vam je u pregovorima važnija pobjeda ili materijalna dobit?

a) Pobjeda	26	13,00%
b) Materijalna dobit	34	17,00%
c) Podjednako	135	67,50%
d) Nije navedeno	5	2,50%

17

160 100,00%

Da li ste spremni na ustupke u pregovorima?

a) Ne popuštam nimalo i insistiram na svojim interesima po svaku cenu	2	1,00%
b) Nagoveštavam mogućnost malih popuštanja	56	28,00%
c) Polazim od stava da obe strane treba da popuštaju dok se ne dođe do rešenja	142	71,00%

18

200 100,00%

Kakav je vaš stav po pitanju dužine pregovora?

a) Namećem kratak i krut rok pregovora	34	17,00%
b) Dopuštam da pregovori mogu da traju više susreta	106	53,00%
c) Prilagođavam se drugoj strani ako traže dugo pregovaranje uz razvijanje međusobnih odnosa	59	29,50%

19

200 100,00%

Kakvu vrstu odnosa razvijate sa drugom stranom

a) Imam krajnje služben i poslovan odnos	34	17,00%
b) Imam služben i poslovan odnos i unosim elemente prijateljstva	114	57,00%
c) Imam otvoren i prijateljski pristup	52	26,00%

20

200 100,00%

Da li iskreno odgovarate na pitanja druge strane?

a) Uvek	60	30,00%
b) Često	120	60,00%
c) Ponekad	18	9,00%
d) Retko	2	1,00%

21

200 100,00%

Šta biste od navedenih taktika koristili u pregovorima ako pri tome ne biste imali loših posledica za vas?

a) Blefiranje	29	14,50%
c) Prečutkivanje činjenica	47	23,50%
d) Korišćenje pravnih ili finansijskih pritisaka	37	18,50%
e) Blefiranje i Laganje	1	0,50%
f) Blefiranje i Prečutkivanje činjenica	28	14,00%
g) Blefiranje i Korišćenje pravnih ili finansijskih pritisaka	13	6,50%
h) Laganje i Prečutkivanje činjenica	1	0,50%
j) Prečutkivanje činjenica i Korišćenje pravnih ili finansijskih pritisaka	21	10,50%
k) Blefiranje i Laganje i Prečutkivanje činjenica	1	0,50%
l) Sve navedene	5	2,50%
m) Nijedno od navedenog	6	3,00%
p) Blefiranje i prečutkivanje činjenica i korišćenje pritisaka	11	5,50%

22 200 100,00%

Prema vašem iskustvu, označite istinitu izjavu

a) Nema razlike u pregovaranju među polovima.	136	68,00%
b) Žene su bolji pregovarači nego muškarci	42	21,00%
c) Muškarci su bolji pregovarači nego žene	21	10,50%
d) Nije navedeno	1	0,50%

24 200 100,00%

Da li menjate taktiku u zavisnosti od toga da li je pregovarač suprotne strane istog-suprotnog pola

a) Da	53	26,50%
b) Ne	147	73,50%

25 200 100,00%

Da li menjate taktiku prema godinama pregovarača suprotne strane?

a) Da	96	48,00%
b) Ne	103	51,50%
c) nije navedeno	1	0,50%

26 200 100,00%

U slučaju zastoja u pregovorima, da li pristajete na posredovanje treće strane?

a) Uvek	16	8,00%
b) Često	16	8,00%
c) Ponekad	88	44,00%
d) Retko	69	34,50%
e) Nikad	9	4,50%
f) Nije navedeno	1	1,00%

27 200 100,00%

Prilog II: Ilustracije iz poslovne prakse

ILUSTRACIJE IZ POSLOVNE PRAKSE		strana
Ilustracija 1	Promena BATNA-e	240
Ilustracija 2	Pregovaranje – poslovna funkcija preduzeća	241
Ilustracija 3	Razdvajanje posla i međusobnih odnosa	242
Ilustracija 4	Stvaranje Evropske ekonomske zajednice	243
Ilustracija 5	Kako poslovati sa Kinezima	244

Ilustracija 1 Promena BATNA-e

Kad je došlo do spajanja automobilskih giganta Krajsler (*Chrysler*) i Dajmler-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

Ilustracija 2

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 velikih ulaganja 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. Uopšte 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 omogućiti 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 <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles>

Ilustracija 3 Razdvajanje posla i međusobnih odnosa

Mnogi pregovarači prave grešku potpunim izjednačavanjem pregovora o jednom poslu sa razvojem međusobnih odnosa. Da bi poboljšali zategnute odnose onda nude cenovne ustupke. Kad su Istmen Kodak i IBM pregovarali o outsourcing-u 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)

Ilustracija 4

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 konsezus, 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

Ilustracija 5 Kako poslovati sa Kinezima

Kina postaje glavno tržište za MNK u novom milenijumu. Ipak, 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:

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 *joint ventures*, 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.

Izvor: Rugman, A. & Hodgetts, R. (2003) *International Business*, 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, p. 370

LITERATURA:

1. Armagan, S. et al. (2002), "Later Is Better: Issue and Outcome Delays In Dyadic Negotiations", *Academy of Management Proceedings*, Database: Business Source Premier
2. Arnold, A.J.,(2007), "The Influence of the Need for Closure on Managerial Third-Party Dispute Intervention", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 5 pp. 496-505
3. Aaron, M. C. (2007,) *Negotiating Outcomes: Pocket Mentor Series*, Harvard Business School Press, Boston
4. Ashcroft, S. (2004), "Commercial Negotiation Skills", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, No. 6, pp. 229, 233
5. Baines, A. (1994) "Negotiate to Win", *Work Study*, Volume 43, Number 1994, pp. 25-26
6. Balachandra, L. et al., (2005), "Improvisation and Negotiation: Expecting the Unexpected", *Negotiation Journal*, Oct 2005, pp. 415-423
7. 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
8. Baron, R. A. (1990), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, third edition, Allyn and Bacon, Nedom Heights, MA
9. Bazerman, M. (2005) "Beware Your Counterpart's Biases", *Negotiation*, Vol 8, No 12, pp. 3-5
10. Bazerman, M. H.; Malhotra, D. (2006), "It's Not Intuitive: Strategies for Negotiating More Rationally", *Negotiation*, May2006, pp. 3-5
11. Bennington, A. J., Shetler, J. C., Shaw, T. (2003), "Negotiating Order in Interorganizational Communication: Discourse Analysis of a Meeting of Three Diverse Organizations", *Journal of Business Communication*, Vol. 40 Issue 2, pp. 118-143
12. Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts
13. Bereby-Meyer, Y., Moran, S., Unger-Aviram, 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
14. Bisno, H. (1988), *Managing Conflict*, Sage, Newbury Park, CA
15. 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
16. Brahnam, S.D. et al., (2005), "A Gender-Based Categorization for Conflict Resolution", *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 3 pp. 197-208
17. Braynov, S., Sandholm, T. (2002), "Contracting With Uncertain Level of Trust", *Computational Intelligence*, Vol. 18, No. 4
18. Bright, D., Parkin, W. (1998), "How Negotiators Work In Teams", *Management Research News*, Vol. 21, No. 7/8
19. Calhoun, P., Smith, W. (1999), "Integrative Bargaining: Does Gender Make a Difference?", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 203-224
20. Camp, J. (2002), *Start with NO...The Negotiating Tools that the Pros Don't Want You to Know*, Crown Business; 1 edition, New York
21. Canet-Giner, M.T. & Saorín-Iborra, M.C. (2007), "The Influence of Gender Role on Negotiation Development and Outcome", *Equal Opportunities International*, Vol. 26, No. 3 pp. 209-231
22. Cant, A. G. (2004) "Internalizing the Business Curriculum: Developing Intercultural Competence", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2

23. Carr, Albert Z.: 1968, "Is Business Bluffing Ethical?" *Harvard Business Review*, January-February, pp. 143-159
24. Chaib-Draa, B, Dignum, F. (2002), "Trends In Agent Communication Language", *Computational Intelligence*, Vol. 18, No. 2, pp. 89-101
25. Chuang, Y. et al. (2004), "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-Group Conflict", *Team Performance Management*, Vol. 10, No. ½, pp. 26-34
26. Cialdini, R. (1998), *Influence: The Psychology of Persuasion*, revised edition, Collins, New York, NY
27. Cohen, H. (2006) *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, Warner Business Books, New York, NY
28. Cohen, R. (1991), *Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy*, United States Institute of Peace Press, Washington, D.C.
29. Cohen, S. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin
30. Cohen, W.A., (2003), "The importance of expectations on negotiation results", *European Business Review*, Vol. 15 NO. 2 2003 pp. 87-94
31. Coleman, P. T. (2000) "Positive Power: Mapping the Dimensions of Constructive Power relations", na web stranici:
<http://www.tc.columbia.edu/icccr/Documents/Coleman/PCPositivePower.pdf>
32. Conflict Research Consortium (2007), "Good Timing - Identifying "Ripe" Times for Negotiations", *International Online Training Program On Intractable Conflict*, University of Colorado, USA, na web stranici <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/idripe.htm>
33. Cramton, P.C.& Dees, J.G. (1993) "Promoting Honesty In Negotiation: An Exercise In Practical Ethics" *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3, Issue 4, pp. 359-394
34. 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.negotiatormagazine.com/craver_feb2005.doc
35. Craver, C. (2007), "Classic Negotiation Techniques", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiatormagazine.com/craver_feb2007.doc
36. Craver, C. (2007), "Conducting Electronic Negotiations", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiatormagazine.com/article379_1.html
37. Cronin-Harris, C. (2004), "Negotiation Strategy: Planning Is Critical", *CPA Journal*, Vol. 74 Issue 12, p. 44-45
38. Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004), *International Marketing*, 7th Edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio
39. Dana, D. (2000), *Conflict Resolution*, McGraw-Hill; 1 edition, Maidenhead UK
40. Davis, K. (2007), "Eight Sources of Power in a Sales Negotiation", na web stranici:
<http://www.businessknowhow.com/marketing/eightsourcesofpower.htm>
41. 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
42. 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
43. De Moor, A. & Weigand, H. (2004), "Business Negotiation Support: Theory and Practice", *International Negotiation*, Vol. 9, pp. 31-57
44. Densten, I. (2006), "Negotiating Extra Effort Through Contingent Rewards", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Issue 1 pp. 38 - 49
45. Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

46. De Reuver, R. (2006), "The Influence of Organizational Power on Conflict Dynamics", *Personnel Review*, Vol. 35, No. 5,
47. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, 3. izdanje, Data status, Beograd
48. Deutsch, M. (1969) "Conflicts: Productive and Destructive", *Journal of Social Issues*, Vol. 25, No. 1, pp. 7-41
49. Deutsch, M. (1977), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT
50. Deutsch, M. (2000), "Cooperation and Competition," *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, eds. Morton Deutsch and Peter Coleman, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 22
51. Doctoroff, S. (1998), "Reengineering Negotiations", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 39, Issue 3
52. Druckman, D. & Zechmeister, K. (1973) "Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict", *Human Relations*, Vol. 26, pp. 449-466
53. Dugan, M. A. (2003), "Power", na web stranici: <http://www.beyondintractability.org/essay/Power/>
54. 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
55. Edson, L; Kheel, T. W.; V, Roger J. (2000) "The Negotiation Industry", *Across the Board*, Apr2000, Vol. 37 Issue 4, pp.14-21
56. Ertel, D. (1999), "Turning Negotiation into a Corporate Capability", *Harvard Business Review*, Vol. 77, Issue 3
57. Ertel, D. (2004), "Getting Past Yes", *Harvard Business Review*, Vol. 82, Issue 11
58. Fells, R. (1996), "Preparation for Negotiation", *Personnel Review*, Vol. 25, No 2, pp. 50-60
59. Ferner, A., Quintanilla, J. (1998) "Multinationals, 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
60. Fiorino, D. (1988), "Regulatory Negotiation as a Policy Process", *Public Administration Review*, July/August 1988, pp. 764-772
61. Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Books, Reading, Berkshire
62. Fisher, R. & Shapiro, D. (2006), *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin, New York
63. Forsyth, P. (2000), *The Negotiator's Pocketbook*, Management Pocketbooks, 2 Rev Edition, Alresford Hampshire
64. Frankel Schau, J. (2007) "The Source of the Mediator's Power: How We Connect the Disconnected and Engineer Agreements", *American Bar Association Annual Conference*, Dispute Resolution Section, Los Angeles, CA
65. Fromm, D. (2007), "Emotion In Negotiation, Part I", *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiatormagazine.com/fromm_november2007.doc
66. Fromm, D. (2008), "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions", *The Negotiator Magazine*, na web stranici <http://www.negotiatormagazine.com>
67. Galtung, J. (1996). *Peace By Peaceful Means: Peace And Conflict Development And Civilization*, Sage, Thousand Oaks, CA
68. Gates, S. (2006), "Time to Take Negotiation Seriously", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, No. 5, pp. 238-241

69. Gelfand, M.J., Brett eds, J.M. (2004), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford University Press, Stanford, CA.
70. Gosselin, T. (2007), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
71. 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
72. Greenhalgh, L. et al. (1985), "The Effects of Negotiator Preferences, Situational Power, and Negotiator Personality on Outcomes of Business Negotiations", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 9-33
73. Grinberg, Dž., Baron, R. (1998), *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd
74. Gudykunst, W. and Kim, Y.Y. (1984), *Communicating With Strangers: an Approach to Intercultural Communication*. Reading and Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Company, p.156
75. Habermas, J. (2005), *The Theory of Communicative Action, Volume One, Reason and Rationalization of Society*, Beacon Press, Boston, MA
76. Habermas, J. (2005), *The Theory of Communicative Action, Volume Two, Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*, Beacon Press, Boston, MA
77. Harvard Business Essentials (2003), *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, MA
78. Harwood, T. (2002), "Business Negotiations In the Context of Strategic Relationships Development", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 20, No. 6, pp. 336-348
79. 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
80. Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" *Freiberg Working Papers*, Issue 13
81. Hofstede, G. (1993) "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, Issue 1
82. Hogan, K. (1996), *The Psychology of Persuasion: How to Persuade Others to Your Way of Thinking*, Pelican Publishing Company, Gretna, LA
83. Holzworth, J. (1983), "Intervention in a Cognitive Conflict", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 32, pp. 216-231
84. "In negotiation, how much do personality and other individual differences matter?", *Negotiation*, Dec2008, p1-4
85. Irving, J. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, Houghton Mifflin, Boston
86. Karakowsky, L., Miller, D. (2006), "Negotiator style and influence in multi-party negotiations: exploring the role of gender", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 1 pp. 50-65
87. Kaufman, S. et al. (2003), "Frames, Framing and Reframing", *Beyond Intractability: A Free Knowledge Base on More Constructive Approaches to Destructive Conflict*, na web stranici <http://www.beyondintractability.org/essay/framing/?nid=1129>
88. Keegan, W. G. (2002) *Global Marketing Management, 7th Edition*, Pearson Education Inc, Upper Saddle River NJ
89. 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. 27-36, web stranici: <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/01/187410027a.pdf>

90. Kim, P., Diekmann, K.A., Tenbrunsel, A.E. (2003), "Flattery May Get You Somewhere: The Strategic Implications of Providing Positive vs. Negative Feedback About Ability vs. Ethicality In Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 225-243
91. Koeszegi, S.T. (2004), "Trust-Building Strategies in Inter-Organizational Negotiations", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 6, pp. 640-660
92. 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
93. 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
94. Lamberg, J.A., Savage G.T., Pajunen, K. (2003) "Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: the case of United Airlines", *Management Decision*, Vol. 41 No. 4 pp. 383-393
95. Lane, H. W., DiStefano, J. J., Maznevski, M. L. (1997) *International Management Behavior*, 3rd edition, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts
96. 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
97. Latz, M. (2003) "Does Turf Matter? Negotiating Place Can Impact Deal", *The Business Journal*, na web stranici Latz Negotiation Institute
http://www.negotiationinstitute.com/column_view.aspx?id=38
98. Lax, D. & Sebenius, J. K., (1986) *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York
99. 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
100. Lax, D., Sebenius, J. (2006) *3-D Negotiation*, Harvard Business School Press; 1 edition, Boston, MA
101. 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*, Vol. 9, No. 2, Martinus Nijhoff Publishers, an imprint of Brill, Netherlands, pp. 271-289
102. Lerner, J. S., Shonk, K. (2006) "Create Accountability, Improve Outcomes", *Negotiation*, Volume 9, Number 1, pp. 3-6
103. Levinson, J.C., (1999) *Guerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*, John Wiley and Sons Inc, New York
104. Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore
105. 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
106. Lewis, R. D. (2006) *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, third edition, Nicholas Brealey International, Boston, MA
107. Li, H. et al. (2006), "On Automated e-Business Negotiations: Goal, Policy, Strategy, and Plans of Decision and Action", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* Vol. 13, pp. 1-19
108. Lin, X., Miller, S. (2003), "Negotiation Approaches: A Direct and Indirect Effect of National Culture", *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 286-303
109. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd

110. London, M. (1999), *Principled Leadership and Business Diplomacy: Values-Based Strategies for Management Development*, Quorum Books, Westport, CT
111. Mahony, D.M. (2007) "Making Partnership Work: Inside the Black Box of Labor-Management Participation" *Journal of Collective Negotiations*, Vol. 31 Issue 3, p215-240
112. 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>
113. Maiese, M. (2004), "Interests, Positions, Needs, and Values", *Beyond Intractability: A Free Knowledge Base on More Constructive Approaches to Destructive Conflict*, na web stranici <http://www.beyondintractability.org/essay/interests/?nid=1026>
114. Malhotra, D. (2006), "Dealing With Distrust? Negotiate the Process", *Negotiation*, Vol. 9, pp. 7-9 November 2006
115. 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
116. Malhotra, D., Bazerman, M. (2007), "Investigative Negotiation", *Harvard Business Review*, Vol. 85, Issue 9
117. 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 pp. 11-15
118. Manning, T. & Robertson, B. (2003), "Influencing and Negotiating Skills: Some Research and Reflections – Part II: Influencing Styles and Negotiating Skills", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35 No. 2 pp. 60-66
119. Mannix, E. A., (2006), "Three Keys to Navigating Multiparty Negotiations", *Negotiation*, pp. 3-5
120. 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
121. McNary, L. (2003), "The Term "Win-Win" In Conflict Management: A Classic Case of Misuse and Overuse", *The Journal of Business Communication*, Vol. 40, No. 2, pp. 144-159
122. McRae, B. (2005), "The Seven Strategies of Master Negotiators", *Ivey Business Journal*, May-June 2005, pp.1-9
123. Mehrabian, A. (1972) *Nonverbal Communication*, Aldine-Alberton, Chicago, na web stranici: <http://www1.chapman.edu/comm/comm/faculty/thobbs/com401/nonverb.html>
124. Menkel-Meadow, C. (2007), "Know When to Show Your Hand", *Negotiation: A Newsletter Published by the Program on Negotiation at Harvard Law School*, Vol. 10, No. 6
125. Milisavljević, M. (2001), *Marketing, dvadeseto izmenjeno izdanje*, Savremena administracija, Beograd
126. Miller, R., Williams, G., (2007) *The Five Paths to Persuasion*, Kogan Page Limited, London
127. Moore, D. (2007), "Are You an Overconfident Negotiator?" *Negotiation*, Vol. 10, No. 9, p7-9
128. Mullins, L. J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, seventh ed., Prentice Hall, Harlow, England
129. 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
130. Murnighan, J. K. et al. (1999), "The Information Dilemma In Negotiations: Effects of Experience, Incentives, And Integrative Potential", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, Issue 4

131. 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
132. Neale, M. A. (1983) "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy of Management Proceedings*, 1983, p144-148
133. *Negotiation*, (2003), Harvard Business Essentials, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA
134. Newman, J. (1996), "Negotiation Strategy: Theories And Approaches", *Real Estate Review*, Vol. 26, Issue 2
135. Nierenberg, J. and Ross, I. (2003), *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, Duncan Baird Publishers, London
136. 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, pp.233-254
137. Oliver, D. (2007), *How to Negotiate Effectively*, second edition, Kogan Page, London
138. Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication Increases Productivity", Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers*, Issue 7
139. Parker, C., Stone, B. (2003), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice Hall/Financial Times, Glasgow
140. Parks, C.D.; Komorita, S.S. (1998) "Reciprocity Research and Its Implications for the Negotiation Process", *International Negotiation*, Vol. 3, Issue 2, pp.151-169
141. Pearce, J. L., Stevenson, W. B., Porter (1986), "Coalitions in the Organizational Context". In Lewicki, R.J., Sheppard, B. H., Bazerman, M. H. (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp. 97-115
142. Peterson, B.L. et al. (2001), "The Seven Deadly Negotiation Sins", *Outsourcing Journal*, Aug 2001, na web stranici
<http://www.outsourcing-journal.com/aug2001-legal.html>
143. Politis, J.D. (2005), "The Influence of Managerial Power and Credibility on Knowledge Acquisition Attributes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 197-214
144. 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, p42-54
145. Pruitt, D. G. (1981), *Negotiation Behavior*, Academic Press, New York
146. 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
147. Pullins et al., (2000), "Individual Differences In Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 7 pp. 466-478
148. Putnam, L. (2005), "Discourse Analysis: Mucking Around With Negotiation Data", *International Negotiation*, Vol. 10, pp. 17-32
149. Rahim, M. A. (1983), *Managing Conflict Inventories: Professional Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA
150. Rahim, M. A. (1992), "Managing Conflict in Complex Organizations", in Cole, D. W. (editor): *Conflict Resolution Technology*, Organizational Development Institute, Cleveland
151. Rahwan, I. et al. (2007), "STRATUM: A Methodology For Designing Heuristic Agent Negotiation", *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 21 Issue 6, pp. 489-52

152. 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
153. Rao, A. & Schmidt, S. M. (1998) "A Behavioral Perspective on Negotiating International Alliances", *Journal of International Business Studies*, 4th Quarter, Vol. 29, Issue 4
154. Reed, C. et al. (2002), "Negotiation the Semantics of Agent Communication Languages", *Computational Intelligence*, Vol. 18, No. 2, pp. 229-252
155. Reynolds, N. et al (2003), "International Business Negotiations", *International Marketing Review*, Vol. 20. No. 3, pp. 236-261
156. Riley, H., McGinn, K.L. (2002), "When does gender matter in negotiation?", *Faculty Research Working Paper Series*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, na web stranici: [http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP02-036/\\$File/rwp02_036_riley.pdf](http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP02-036/$File/rwp02_036_riley.pdf)
157. Ringer, R. (1984), *Winning Through Intimidation*, Fawcett Crest Books, New York
158. Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
159. Ross, R.S., & Ross, J. R. (1989) *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ
160. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb
161. Rubin, J., Sander, F. (1988), "When Should we Use Agents? Direct vs. Representative Negotiation," *Negotiation Journal*, Vol.10, Issue 4, pp. 395-401
162. Rugman, A. & Hodgetts, R. (2003), *International Business*, 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ
163. Saaty, T. L. (1990), "The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, pp. 47-68
164. Salomon, C., Sharp, P. (2006), "Selecting a Mediator In International Disputes: Dare We Speak of Mediation as "Winnable"?", *Dispute Resolution Journal*, May 2006, pp. 68-73
165. 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
166. Salakjuz, Dž.V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljjanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, FEFA, Beograd
167. Salkind, N.J. (2006), *Exploring Research*, sixth edition, Pearson education, Upper Saddle River, New Jersey
168. Saorin-Iborra, C. (2006), "A Review of Negotiation Outcome: A Proposal on Delimitation and Subsequent Assessment in Joint Venture Negotiation", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 23, No.3, 237-252
169. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007), *Research Methods for Business Students*, fourth edition, Prentice Hall, Harlow
170. Schau, J.F. (2007), "The Source of the Mediator's Power: How We Connect the Disconnected and Engineer Agreements", *American Bar Association Annual Conference*, Dispute Resolution Section Los Angeles, California April 27 2007, *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiator magazine.com/article376_1.html
171. Schoenfeld, M, K. (1983), "Strategies and Techniques for Successful Negotiations", *American Bar Association Journal*, Vol. 69, Issue 9, pp. 1226-1230
172. Sebenius, J. K. (2001), "Six Habits of Merely Effective Negotiators", *Harvard Business Review*, Vol. 80, pp. 76-85
173. Segil, L. (2003), "Is Negotiation a Core Capability Inside Your Organization?" *Harvard Management Communication Letter*, Vol. 6 Issue 10, pp.3-6

174. Shaisrakeo, S., Speece, M. (2004), "Culture, Intercultural Communication Competence, and Sales Negotiation: A Qualitative Research Approach", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 267, 282
175. Sharp, J. (1973), *Power and Struggle (Politics and Nonviolent Actions, Part I)*, Porter Sargent, Boston
176. 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, pp. 50-87
177. Shell, G.R. (2006), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People 2nd Edition*, Penguin, New Baskerville
178. Sims, J., (2006), „Negotiation by E-mail“, *The Negotiator Magazine*, na web stranici http://www.negotiormagazine.com/article347_1.html
179. Smircich, L. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Issue 3
180. Sounderpandian, J. et al. (2005), "A Support System for Mediating Brownfields Redevelopment Renegotiations", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 105, Issue 2, pp. 237-254
181. Spangler, B. (2003), "Integrative or Interest-Based Bargaining", Beyond Intractability: A Free Knowledge Base on More Constructive Approaches to Destructive Conflict, na web stranici http://www.beyondintractability.org/essay/interest-based_bargaining/?nid=1283
182. Stein, D. (2007), "The Bottom Line", *Sales & Marketing Management*, Vol. 159 Issue 9, p11
183. Stein, S. & Book, H. (2000), *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, Stoddart Publishing, Toronto
184. Strelecky, J. P. (2007), "Be a Master Negotiator with Three Simple Steps", *The Negotiator Magazine*, issue: September 2007, na web stranici: http://www.negotiormagazine.com/article396_1.html
185. Stuart, A. (2007), "Not-So-Small Talk", *CFO Magazine*, Vol. 23, Issue 12
186. Stuhlmacher, A., Walters, A. (1999), "Gender Differences In Negotiations Outcome: A Meta-Analysis", *Personal Psychology*, 52, pp. 653-677
187. Susskind, L. (2005), "Handle with Care: Negotiating Strategic Alliances", *Negotiation*, pp. 3-5
188. 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
189. Thill, J. V., Bovée, C. L. (2005), *Excellence in Business Communication*, sixth edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
190. Thompson, L.L. (2008), *The Truth About Negotiations*, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey
191. 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. 243-267
192. 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
193. Tinsley, K. et al. (1999), "Adopting a Dual Lens Approach for Examining the Dilemma of Differences In International Business Negotiations", *International Negotiation*, Vol. 4, pp. 5-22
194. Tinsley, K., Weiss, S. (1999), "Examining International Business Negotiations and Directions for the Future", *International Negotiation*, Vol. 4, pp. 95-97

195. Tung, B. et al. (1997), "ARBAS: A formal language to support argumentation in network-based organizations", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, Issue 3
196. Ulijn, J. et al., (2004), "Teaching Business Plan Negotiation", *Business Communication Quarterly*, Vol. 67, No. 1, pp. 41-57
197. Van Hise, J. (2001) "Power", na web stranici:
<http://www.fragmentsweb.org>
198. Verriour, P. (2001) "Face to Face: Negotiation Meaning Through Drama", *Theory Into Practice*, Vol. 24, No. 3, pp. 181-186
199. Weber, R., Camarer, C.F. (2003), "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach," *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp. 400-415
200. Weingart, L.R., Olekalns, M., Smith, P.L. (2004) "Quantitative Coding of Negotiation Behavior", *International Negotiation*, Vol. 9, Issue 3, pp. 441-455
201. Weiss, S. (2006), "International Business Negotiation In Globalizing World: Reflections on the Contributions And Future of a (Sub) Field", *International Negotiation*, Vol 11, pp. 287-316
202. Withers, B., Lewis, K. D. (2003), *The Conflict and Communication Activity Book*, AMACOM, New York, NY
203. Wyatt, D. (1999), "Negotiation Strategies for Men and Women", *Nursing Management*, Vol. 30 Issue 1, p22-25
204. Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (2004), "A Cognitive Mapping Approach To Understanding Choice Of Negotiation Strategy", *Academy of Management Proceedings*, pp. C1-C6

Web stranice:

www.batna.com (The Negotiations Resource Center)
www.beyondintractability.org (Beyond Intractability)
www.birnbaumassociates.com/index.html (Business Strategies Website, by Birnbaum Associates, Business Strategy Consultants)
<http://changingminds.org> (Changing Minds)
www.colorado.edu/conflict/peace/treating_overlays.htm (International Online Training Program On Intractable Conflict, University of Colorado)
www.danielgoleman.info/blog/ (Daniel Goleman – Author of Emotional Intelligence and Social Intelligence)
www.fragmentsweb.org (Fragments)
<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles> (Harvard Business Review)
www.huthwaite.co.uk (Huthwaite International: Improving Sales Performance)
www.interneg.org/inspire (Web-Based Internet Negotiation Support System)
www.jnyden.com (J. Nyden and Company)
www.negotiationinstitute.com (Latz Negotiation Institute)
www.negotiationskills.com (Negotiation Skills)
www.negotiator magazine.com (The Negotiator Magazine)
www.outsourcing-journal.com (Outsourcing Journal)
www.pon.harvard.edu (Harvard University Program on Negotiation)
www.reiclub.com/articles/win-negotiations-taper-concessions (REI Club - Roger Dawson: To Win in Negotiations, Learn how to Taper Concessions)
www.smartsettle.com (Smartsettle Online Negotiation System)
www.thirdside.org (The Third Side – Conflict Resolution)

INDEX:

- aktivna koalicija, 80
- arbitracija, 87
- BATNA, 29
- destruktivni konflikt, 185
- emocije, 71
- etika, 68
- grupno odlučivanje, 83
- grupno razmišljanje, 162
- harvardski model pregovaranja, 25
- implementacija poslovne strategije, 156
- INSPIRE, 90
- inteligencija, 101
- interesi, 23, 129
- interna komunikacija, 187
- interno pregovaranje, 190
- intuitivno odlučivanje, 98
- intuitivno pregovaranje, 73
- iracionalna očekivanja, 160
- iracionalna upornost, 158
- izbor strategije, 151
- izvori pregovaračke moći, 61
- koalicije, 79
- kompetitivne strategije, 140
- kompetitivne taktike, 143
- kompetitivno pregovaranje, 19
- komunikacija, 48
- konflikt, 173
- konstruktivni konflikt, 184
- kontekst pregovora, 75
- kooperativne strategije i taktike, 148
- kooperativno pregovaranje, 20
- korporativna kultura, 112
- krajnja prihvatljiva cena, 32
- kultura, 112
- kulturalna inteligencija, 102
- ličnost, 96
- lose/lose, 22
- lose/win, 22
- manipulacija, 165
- medijacija, 87
- mediji komunikacije, 54
- mesto pregovaranja, 131
- moć, 55
- nacionalna kultura, 115
- nekontrolisane emocije, 162
- nesigurnost, 170
- neverbalna komunikacija, 51
- neverbalni simboli, 51
- objektivni kriterijumi, 130
- odnosi između pregovaračkih strana, 75
- organizacioni konflikt, 175
- Pareto kriva, 34
- pat pozicija, 168
- percepcija, 48
- pogrešne pretpostavke, 159
- poslovna diplomatija, 197
- posredovanje u pregovorima, 86
- potencijalna koalicija, 80
- pozicije, 23
- pregovaračke strategije, 138
- pregovaračke taktike, 139
- pregovaračke veštine, 99
- pregovarački proces, 42
- pregovarački stil, 94
- pregovarački subprocessi, 48
- pregovarački timovi, 82
- pregovaranje, 8
- pregovaranje između više strana, 85
- pregovaranje putem interneta, 88
- pregovaranje u ime drugih, 77
- preterano samopouzdanje, 161
- principijelno pregovaranje, 25
- priprema pregovora, 42, 125
- prljave pregovaračke taktike, 146
- proces odlučivanja, 197
- proces odvijanja konflikta, 180
- racionalno pregovaranje, 73
- razmena informacija, 43
- rod, 106
- stilovi upravljanja konfliktima, 194
- struktura konflikta, 191
- stvaranje vrednosti, 33
- taktike moći, 59
- trodimenzionalno pregovaranje, 27
- ubeđivanje, 66
- ugovaranje, 44
- ultimatum, 166
- upravljanje konfliktom, 191
- ustupci, 35
- uticaj, 63
- verbalna komunikacija, 51
- višefazno pregovaranje, 85

vreme odvijanja pregovora, 132
win, 22
win/lose, 21
win/win, 21
win/win or no deal, 22

zaključivanje sporazuma, 46
završne taktike, 146
zloupotreba moći, 166
ZOPA, 32