



UNIVERZITET

SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

ULOGA LIDERA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Mentor:

Doc. dr Lepa Babić

Student:

Nevena Trajković

Broj indeksa: 401350 / 2011

Beograd, 2013.

SADRŽAJ:

SADRŽAJ:	- 1 -
UVOD	- 4 -
Predmet i aktuelnost istraživanja	- 6 -
Cilj istraživanja	- 7 -
Hipoteze istraživanja.....	- 8 -
Generalna hipoteza	- 8 -
Posebne hipoteze.....	- 8 -
Metode istraživanja.....	- 9 -
Struktura rada.....	- 10 -
1. Poslovno pregovaranje	- 12 -
1.1. Vrste poslovnog pregovaranja	- 13 -
1.1.1. Distributivno (Kompetitivno) pregovaranje.....	- 14 -
1.1.2. Integrativno (kooperativno) pregovaranje	- 15 -
2. Pregovarački proces	- 16 -
2.1. Faze pregovaranja	- 17 -
2.1.1. Faza pripreme	- 17 -
2.1.2. Faza razmene informacija	- 18 -
2.1.3. Faza ugovaranja	- 18 -
2.1.4. Faza zaključivanja sporazuma	- 20 -
2.1.5. Faza evaluacije.....	- 20 -
2.2.Strategije pregovaranja	- 22 -
3. Definicija i pojam liderstva	- 24 -
3.1. Pravci proučavanja liderstva	- 26 -
3.2. Karakteristike liderskog procesa.....	- 27 -
4. Pristupi liderstvu	- 29 -
4.1. Pristup personalnih karakteristika vođe.....	- 30 -
4.2. Bihevioristički pristup	- 31 -
4.2.1. Funkcije liderstva	- 31 -
4.2.2. Stil liderstva	- 32 -
4.3. Kontingentni pristup	- 33 -
4.3.1. Hersey/Blanchard-ov model	- 33 -
4.3.2. Fiedler-ov model.....	- 35 -
4.3.3. Transformaciono liderstvo.....	- 36 -

4.3.4. Teorija samovođenja.....	- 37 -
5. Lider.....	- 38 -
5.1. Psihološki profil lidera.....	- 39 -
5.2. Osobine lidera.....	- 40 -
5.3. Karakteristike lidera	- 42 -
5.3.1 Personalne osobine generalnog tipa.....	- 43 -
5.3.2. Personalne osobine vezane za kontekst radnog okruženja.....	- 44 -
5.3.3. Kognitivne i intelektualne karakteristike.....	- 45 -
5.3.4. Psihološke karakteristike	- 45 -
5.4. Uloge i zadaci lidera	- 45 -
5.5. Nivoi liderstva	- 47 -
6. Kontekst pregovora	- 48 -
6.1. Organizovanje tima za pregovore.....	- 48 -
6.2. Timsko liderstvo	- 49 -
6.3. Pregovaranje u ime drugih.....	- 52 -
6.4. Prepreke u postizanju sporazuma	- 53 -
6.5. Primer pregovaranja o zaradi.....	- 55 -
6.6. Primer loših poslovnih pregovora.....	- 57 -
7. Razlike između lidera i menadžera	- 59 -
7.1. Lider kao menadžer i obrnuto.....	- 62 -
8. Faktori koji utiču na pregovaranje	- 63 -
8.1. Pregovarački stil	- 63 -
8.1.1. Tip ličnosti	- 64 -
8.1.2. Pol	- 65 -
8.1.3. Kultura	- 66 -
8.2. Međunarodno poslovno pregovaranje (Kros-kulturno pregovaranje)	- 67 -
8.2.1. Perspektive kros-kulturnog pregovaranja	- 68 -
8.2.2. Implikacija ugovora	- 70 -
8.2.3. Praktični saveti za bolji uspeh kros-kulturnog pregovaranja	- 71 -
8.3. Verbalna i neverbalna komunikacija u službi pregovaranja.....	- 73 -
8.3.1. Neverbalna komunikacija	- 73 -
8.3.2. Verbalna komunikacija	- 75 -
9. ISTRAŽIVAČKI RAD	- 77 -
9.1. Metodi i tehnike istraživanja putem anketiranja.....	- 77 -

9.1.1. Uzorak	- 77 -
9.1.2. Metode anketiranja	- 77 -
9.1.3. Anketiranje upitnikom	- 78 -
9.1.4. Sistematičnost procedure	- 78 -
9.1.5. Upotreba ankete	- 78 -
9.2. Analiza ankete	- 79 -
10. ZAKLJUČAK	- 87 -
PRILOG	- 89 -
Literatura	- 93 -

UVOD

Pregovaranje predstavlja osnovni vid ljudske komunikacije. Ljudi pregovaraju svakodnevno iako toga nisu svesni. Deca pregovaraju sa roditeljima, odrasli ljudi pregovaraju sa svojim pretpostavljenima, podređenima, poslovnim partnerima itd. Pregovaranje je veoma važan proces, jer se pregovaranjem postižu zajednički zadovoljavajući ciljevi. To je interaktivni proces komunikacije koji može da se dogodi kad god želimo nešto od drugih ili drugi žele nešto od nas. Pregovarati znači tražiti sporazum putem dijaloga.¹ O većini stvari u životu se može pregovarati. Kada ne pregovaramo, gubimo priliku da poboljšamo svoje mogućnosti.

Poslovno pregovaranje predstavlja specifičnu vrstu pregovora. Sve je podložno pregovorima, od tekuće nabavke potrošnog materijala u malom preduzeću, pa do ujedinjavanja ili prodaje velikih korporacija. U vreme nemilosrdne konkurencije i globalizovanog poslovnog okruženja, pregovaranje je postalo važan element uspešnog poslovanja.

Poslovni ljudi u savremenom poslovanju provode mnogo vremena pregovarajući. Nekad se radi o podeli ograničenih resursa, a nekada se stvaraju nova i bolja rešenja. Sa druge strane, od sposobnosti pregovaračkog tima zavisi uspešnost poslovnih pregovora. Stoga ne čudi što kompanije, radi postizanja boljih rezultata u pregovorima, ulažu stalne napore na edukaciji svojih zaposlenih. Na Univerzitetima širom sveta, se sve više pažnje pridaje pregovaranju. Organizuju se kursevi i seminari, a stručnjaci iz ove oblasti su sve traženiji. Pa je tako u praktičnom smislu, pregovaranje danas postalo višemilionski posao.

O pregovaranju je napisano mnogo priručnika, knjiga i naučnih radova; što govori o složenosti i aktuelnosti tematike. Veština pregovaranja nije egzaktna "nauka", jer je u suštini svih pristupa čovek, koji je nosilac pregovora. Što od svakog pregovaračkog procesa stvara individualn slučaj. Ipak, usvojeni su određeni standardi koji klasifikuju pregovore kao pojam, kao i taktike koje se savetuju pregovaračima. Upravo odabir adekvatne taktike i strategije u odnosu na pojedinačni slučaj, pravi razliku između dobrog i lošeg pregovarača.

1 Dobrijević G., *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama*, Univerzitete Singidunum, Beograd, 2009. godina, str. 12

Smatra se da su za nama vremena u kojima se odvijaju pregovori koje vrši pojedinac. Organizacije se sve više odlučuju, posebno za značajnije pregovore, da angažuju tim ljudi za pregovaranje. Timovi su u mogućnosti da na sebe preuzmu veći rizik nego pojedinac. Oni su sačinjeni iz pojedinaca iz različitih organizacionih jedinica i samim tim mogu da sa više aspekata sagledaju cilj koji treba ostvariti. Kako bi tim funkcionisao, na njegovom čelu potrebno je da se nađe taktičan i fleksibilan lider.²

Zbog svog izuzetnog značaja liderstvo je postalo predmet detaljnog i učestalog izučavanja. Poslednje decenije XX veka se odlikuju vrlo intenzivnim procesima razmene dobara i usluga i neprestanim kretanjima ljudi, kapitala i tehnologije, putem kojih tržišta različitih zemalja postaju tesno povezana i međuzavisna. Da bi se nadmetala na globalnom tržištu preduzeća moraju da poseduju snažno i efikasno liderstvo koje će u pravom trenutku prepoznati potrebu i u skladu sa njom kreirati i implementirati optimalne strategije poslovanja.

Iako se liderstvo kao predmet naučnih istraživanja pojavljuje tokom poslednjih par decenija, interesovanje za ovu tematiku vlada još od najranijih oblika organizovanog života iz perioda ranih civilizacija. Tako se Vavilonski kralj Hamurabi (2138. - 2081. godine pne) još u svom zakoniku od 282 zakona bavi pitanjima vezanim za upravljanje poslovima, zanatima, trgovinom itd. Konfučije (551. – 479. godine pne) se zalaže da državničke funkcije treba da obavljaju ljudi određenih vrednosti i sposobnosti koji su te svoje karakteristike pokazali i dokazali. Sokrat u staroj Grčkoj, Platon u svom delu „Država”, kao i Arestotel u svojim delima, svi oni na posredan ili neposredan način posvećuju pažnju fenomenu liderstva.³

Ovo su samo neki od primera koji nam pokazuju da interesovanje za ovu tematiku vlada još od najranijih filozofskih pogleda na čoveka i njegovo okruženje i traje nesmanjenom žestinom do danas. Liderstvo je prvobitno bilo razvijano u okviru drugih nauka, a tek kasnije, kada se uvideo u njegov značaj, počinje da se proučava u okviru organizacionih nauka.

Fenomen liderstva zaokuplja pažnju ljudi uglavnom iz dva aspekta: teorijskog i praktičnog. Najpre je potrebno analizirati liderstvo kao pojavu, objasniti i na kraju što jasnije

² <http://www.indmanager.edu.rs/site/pdf> , od 26. Novembra 2013. godine

³ Vlahović S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Beograd, 2008. godina, str. 17

klasifikovati, kako bi se moglo primeniti u praksi i učinilo liderstvo u društvu i organizacijama efikasnijim. Liderstvo kao fenomen je toliko širokog spektra da zaokupira pažnju ljudi iz najrazličitijih krugova: političari, menadžeri iz poslovnog sveta, naučni radnici, sportisti, kao i najširi krugovi ljudi koji danas putem velikog broja naslova iz domena popularne literature otkrivaju fenomen liderstva, težeći da se bolje predstavljaju svom okruženju.

Predmet i aktuelnost istraživanja

Uvek nas je zanimalo zašto neki timovi efikasnije i efektivnije odrađuju zadatke od drugih. Da li se radi o nasumičnom odabiru ljudi u timu ili zapravo neko stoji iza odabira baš tih članova tima, sa odgovarajućim osobinama, koje se nadovezuju i dopunjuju jedne na drugu? Da li je potrebno da jedna osoba uvek motri na ostale članove, da prati tok rešavanja problema i da reaguje ako smatra da je potrebno, ili se od ravnopravnih članova tima očekuje da sami u toku rada rešavaju probleme na koje naiđu? U toku pregovora, da li je lider jedini koji treba da pregovara ili je efektivnije ako u pregovorima učestvuje ceo tim? Traganjem za odgovorima na ova pitanja dovela su do predmeta istraživanja ovog rada - uloge lidera u poslovnim pregovaranju. Kako bi objasnili značaj koji lider ima u poslovnim okruženju, a pogotovo u pregovorima, bilo je potrebno prvo definisati i bliže objasniti poslovno pregovaranje, faktore koji utiču na pregovaranje, bilo da su to pregovarački stilovi, verbalna i ne verbalna komunikacija ili kros kulturno okruženje.

Detaljnije se obrađuju faze pregovora, kao i njihova uloga u konačnom ishodu istih. Kao zajednička crta može se uočiti značaj faze pripreme koja se proteže i kroz ostale četiri faze pregovora. Opisan je i značaj organizacije timova za pregovore, kao i različitosti u njihovom sastavu u skladu sa kulturnim nasleđem. Zbog čestog susretanja sa pregovaračima koji pregovaraju u ime kompanije, objašnjena je važnost zastupnika. Kroz primer je objašnjeno kako se treba postaviti i ponašati u pregovorima o plati, šta treba izbegavati, a kada i na čemu insistirati.

Predmet ovog rada odnosi se na liderstvo u savremenim organizacijama, pristupi liderstvu, ali i profil lidera i njegove karakteristike i uloge. Opisan je uticaj lidera na ostale članove grupe. Obradeni su pristupi liderstvu korišćeni od XX veka pa do savremenog načina poslovanja. Posebno su obrađene razlike između žena u odnosu na muškarce lidere, kao i teorije samovođenja.

Kako bi u potpunosti razumeli njegovu ulogu, potrebno je objasniti pojam lidera. Odluka o istraživanju na ovu temu proistekla je iz pitanja da li postoji psihološki profil lidera, da li se čovek rađa sa određenim osobinama ili ih stiče i razvija tokom života. Šematski su prikazane osobine koje pogoduju razvoju lidera, njegove lične karakteristike generalnog tipa, ali i one vezane za kontekst radnog okruženja. Razmatrano je koliki uticaj na razvoj lidera predstavljaju te osobine, a koliki obrazovanje i samo opredeljenje i upornost čoveka da baš on postane lider tima.

U svetu u kakvom mi živimo, gde svaki pojedinac mora da se izbori za sebe, pregovaranje predstavlja ključ uspeha. U nekim situacijama ćemo imati bolju početnu poziciju, a ipak završiti kao gubitnik u pregovorima, a nekada ćemo iako iz nezavidne početne pozicije uspeti da ostvarimo i više od očekivanog. Pregovaranje, kako na ličnom nivou, tako i na poslovnom, treba da poboljša našu poziciju. Konkurentno okruženje i stalna trka sa tehnologijom zahtevaju konstantno pregovaranje sa kupcima i dobavljačima na tržištu. Zbog toga je potrebno savladati faze pregovora, i biti svestan prednosti i mana pregovaračkog stila, ali i kulture u kojoj posluje. Od svakog zaposlenog očekuje se maksimum u svakom trenutku. Samim tim potreba za liderom koji će biti tu da usmeri, pomogne i podupre svoje podređene je sve veća. U timovima dolazi do konfuzije ako lider ne obavlja svoj posao, ako nije spreman za donošenje nekad i teških odluka u ključnom trenutku. Tu dolazimo do razlika između lidera i menadžera. Pogotovo u manjim organizacijama dolazi do preklapanja ove dve pozicije, što nije uvek dobitna kombinacija.

Cilj istraživanja

Naučni cilj ovog rada je opis faktora koji utiču na izbor pristupa lidera, na njegov uticaj na sledbenike, kako individualno tako i u timu, kao i naučni opis faktora koji utiču na pregovarački stil svakog pojedinca. Psihološki profil lidera i njegove osobine utiču na to kakav će taj pojedinac biti lider i da li će težiti harmoniji u timu ili će se njegov pristup zasnivati na zastrašivanju podređenih. Tip ličnosti, ali i pol i kultura odlučuju kako će taj pojedinac pregovarati, da li će težiti kooperativnom ili kompetitivnom stilu pregovaranja. Sprovedena je i anketa koja potkrepljuje podatke naučnog cilja ovog rada prikupljene kabinetskim istraživanjem. Anketa je namenjena upotrebi u naučnim istraživanjima i radovima. Njome su merene karakteristike i stavovi ljudi u poslovnim okruženjima. Takođe se može koristiti u poslovnim istraživanjima za potrebe donošenja odluka u organizacionoj i kadrovskoj strukturi u preduzećima.

Društveni cilj rada, sa aspekta poslovnog pregovaranja, je da se pruži čitaocu neophodne informacije o važnosti pregovaračkog procesa, sa akcentom na faze pregovora. U razumevanju i pripremi svake od faza pregovora leži krajnji ishod, pa treba obratiti posebnu pažnju na savete koji su dati u ovom delu rada. U jednom segmentu rad su detaljnije objašnjeni kros-kulturni pregovori. Cilj je da se istaknu različitosti koje postoje u kulturama, i koje potencijalno mogu da predstavljaju problem u toku pregovora. Sa aspekta liderstva, društveni cilj rada se sastoji u objašnjavanju važnosti društvenog i poslovnog fenomena liderstva, sa posebnim osvrtom na timsko liderstvo. Uloga koju lider ima u timu je ključna za ispunjenje zadatka i delovanja u skladu sa misijom i vizijom preduzeća. Rad je namenjen da pomogne celim organizacijama, ali i samim timovima za pregovore u okviru organizacija da uspešnije i lakše pregovaraju i ostvare očekivani rezultat uz neprestani nadzor, kontrolu ali i podršku lidera.

Poseban cilj istraživanja se odnosi na izabrani primer, kompaniju „SoBe“ iz Sjedinjenih Američkih Država, kroz koji je slikovito objašnjen značaj pripreme pregovora i spoznaja konačnog cilja koji bi obe strane želele da ostvare. Na prvi pogled jednostavni pregovori pretvore se u neizlaznu situaciju samo zbog nepripremljenosti i loše komunikacije obe strane.

Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza

Znanje i iskustvo lidera čine presudne faktore koji utiču na efikasnost i efektivnost timova za poslovno pregovaranje.

Posebne hipoteze

- Poznavanje faza pregovora ima odlučujući uticaj na ishod pregovora.
- U pregovorima sa međunarodnim partnerima, poznavanje kulture i običaja ima veliki značaj na ishod pregovora.
- Dobra saradnja i koordinacija pregovaračkog tima važna je za uspeh u pregovorima.
- Pravovremeno reagovanje lidera zavisi od poznavanja svih članova tima i stanja tima u svakom trenutku.
- Za uspešnog lidera potrebno je posedovanje humanističkih osobina.

Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnost teme istraživanja korišćene su različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. U najvećoj meri su zastupljene metode analize i sinteze teorijskih izvora podataka. Korišćena je literature iz različitih oblasti: pregovaranje, poslovnog pregovaranje, liderstva, menadžment, marketina, psihologija itd. Takođe je korišćen i Srpski citatni indeks kao baza podataka sa interneta. U radu su korišćeni i primarni i sekundarni podaci. Sekundarni podaci su podaci prikupljeni u druge svrhe, koji se već nalaze u bazama podataka. Korišćenje sekundarnih podataka spada u kabinetsko istraživanje utvrđenih izvora. Terenskim istraživanjem dobijaju se primarni podaci. Do sada još ne utvrđeni, novi podaci prikupljeni za konkretan problem smatraju se primarnim podacima.

Akcentat je na osnovnim analitičkim i sintetičkim metodama, opšte naučnim hipotetičko - deduktivnim metodama, statističkim metodama i metodama prikupljanja podataka i analizi sadržaja dokumenata.

Metode i tehnike koje će se koristiti su analiza relevantne strane i domaće literatura, uz korišćenje najnovijih internet izvora, i savremena poslovna praksa korišćenjem metoda dedukcije, analize, sinteze i generalizacije. U cilju konkretizacije teorije korišćen je metod studije slučaja iz međunarodne poslovne prakse. Sprovedeno je i istraživanje o kojem će biti reči kasnije.

Nastojano je da se deduktivnim metodama dođe do valjanih, objektivnih, pouzdanih i preciznih informacija. U prvom delu rada polazi se od pojma i značaja pregovaranja, preko pregovaračkog procesa, pa do faktora koji utiču na pregovaranje; dok se u drugom delu polazi se od pojma lidera i njegovih osobina i karakteristika do pristupa liderstvu i uloge lidera u timu.

Sveobuhvatni pregled na kompleksnost poslovnog pregovaranja i uloge lidera u njemu ostvaruje se upotrebom sistemskog pristup. Komparativna analiza je korišćena u svrhu poređenja referentnih stilova pregovaranja u svetu, kao i u svrhu poređenja pristupa liderstvu u organizacijama. Ova metoda je omogućila utvrđivanje sličnosti, identičnosti i razlika u ispitivanim pojavama.

Trensko istraživanje sprovedeno je putem ankete, i to upitnika. Upitnik je sproveden indirektno, pisanim putem. S obzirom da se anketiranje vršilo samo jednom, u kratkom vremenskom periodu spada u anketu urađenu intersektorskim dizajnom istraživanja. Broj ispitanika je relativno mali. Ispitanici nisu izabrani metodom slučajnog uzorka već na osnovu određenog kriterijuma. Jedinica analize u anketi je pojedinac.

Upitnik je ispitanik sam popunjavao u papiru i elektronski. Anketa je standardizovana, odnosno ista pitanja se postavljaju svim ispitanicima. Anketa je zatvorenog tipa – ispitanik bira jedan od ponuđenih odgovora.

Struktura rada

Rad se sastoji iz dve velike celine – poslovno pregovaranje i liderstvo. Poslovno pregovaranje obrađuje se kako kroz teoriju tako i kroz praksu, analizirajući osnovnu podelu pregovaračkih pristupa, pregovarački proces, strategije, faktore koji utiču na sam tok pregovora, kao i kontekst pregovora. Analiziraju se pristupi liderstvu od XX veka do sadašnjih dana, obrađuju se osobine i karakteristike lidera i njegove uloge i zadaci. Rad se bavi i razlikama između menadžera i lidera i ulogom lidera u timu.

U uvodnom delu izneti su predmet i polazište istraživanja, ukazano je na njihov značaj i aktuelnost, postavljene su hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U prvom delu rada detaljnije je objašnjen sam pojam pregovaranja, kao i vrste poslovnog pregovaranja. Opisana su dva glavna pristupa u pregovaranju: distributivno i integrativno pregovaranje. Opisane su detaljno njihove karakteristike kao i situacije u kojima se primenjuju.

Drugi deo rada obrađuje faze pregovora u celini, sa osvrtom na pregovaračke strategije i stilove, koje predstavljaju malu rekapitulaciju važnijih ideja koje bi svaki dobar pregovarač trebalo da usvoji.

Treći deo rada detaljnije objašnjava sam pojam liderstva, pravci proučavanja liderstva, kao i karakteristike leaderskog procesa. Pravi se razlika između liderstva kao skupa osobina i liderstva kao procesa. Stavlja se akcenat na to da se proces liderstva odvija između lidera i sledbenika usmerenih na ciljeve.

U **četvrtom delu rada** obrađeni su pristupi liderstvu. Počinje se od najranijih pa do aktuelnih pristupa. Neke od teorija se sada smatraju prevaziđenim, ali su dale osnov za savremene teorije koje se danas koriste.

U **petom delu rada** obrađuje samog lidera. Postavlja se psihološki profil lidera, objašnjavaju se njegove osobine i karakteristike. Objašnjava se kako lider kroz osvarivanje zadataka sprovodi misiju preduzeća. Zatim se na kraju osvrće na nivoe koje lider može da ostvari među svojim sledbenicima.

Šesti deo rada govori se o organizaciji tima za pregovore, ovlašćenjima pregovaračkog tima, kao i o preprekama na koje pregovarači mogu naići tokom procesa pregovora. U ovom delu navodi se, kao studija slučaja primer kompanije „SoBe” u kome se jasno vide posledice nepripremljenosti kompanija za pregovore. Govori se i o ulozi lidera u okviru tima. Sa timovima se susrećemo na svakom nivou organizacije u preduzeću, ali da bi oni funkcionisali i uspešno obavljali zadatke zadužen je lider.

U **sedmom delu rada** upoređuju se razlike između lidera i menadžera. Iako deluju kao dve slične pozicije, bitno se razlikuju, ali zajedničkim delovanjem daju najbolje rezultate. Postoji mogućnost da lider preuzme menadžersku funkciju, obrnuto, što je detaljnije prikazano u tabeli.

Osmi deo rada obrađuju se faktori koji utiču na pregovaranje. Naglašava se razlika u pristupu kod pregovarača različitih tipova ličnosti, pola ili kulture. Zatim se detaljnije osvrće na kros-kulturno pregovaranje i razlike u pristupu pregovorima kod različitih naroda. Obrađuje se uticaj verbalne i neverbalne komunikacije na sam tok pregovora.

Istraživački rad je sadržan u **devetom delu rada**. Prikazana je anketa koja je postavljena prethodno utvrđenom uzorku, a potom je urađena analiza pojedinačno svakog pitanja. Anketa je urađena na temu uloge zaposlenih u poslovnim okruženju, posebno su analizirani lideri i njihov pristup pregovorima.

U **zaključnom delu rada** istaknut je značaj koji poslovno pregovaranje ima na rezultat poslovanja preduzeća, i važnost kompromisa koji moraju biti napravljeni kako bi pregovori bili uspešni. Dat je i rezime u kome se ističe značaj koji lider ima na rezultat poslovanja preduzeća.

1. Poslovno pregovaranje

„U skoro svim prilikama, četiri tačke definišu najbolji postupak u pregovaranju:
ne vezujete problem za ljude,
usmerite se na interes i zaboravite svoj položaj,
razmotrite što više opcija pre nego što odlučite šta da uradite,
nastojte da rezultat bude baziran na objektivnim kriterijumima.”

Rodžer Fišer

Postoji više definicija pregovaranja. Pregovaranje je u osnovi proces komuniciranja u kome uključene strane prevazilaze svoje razlike i konflikte, pokušavajući da postignu sporazum, koji predstavlja rešenje prihvatljivo za sve.⁴ Pregovaranje je ustvari veština, a prema mišljenju nekih autora, predstavlja jednu od osnovnih veština za opstanak⁵.

Reč pregovaranje vuče korene od dve latinske reči „neg“ i „outium“ koje u bukvalnom prevodu znače „ne“ i „dokolica“. Negocio na španskom znači „posao“, što potiče od druge latinske reči „negotiatius“ čije je značenje „obavljati posao“.

Pregovaranje uključuje stalnu interakciju i dijalog između zainteresovanih strana, kako bi se našlo odgovarajuće rešenje. Međutim, nisu sve pregovaračke situacije iste, niti je njihov značaj isti. Različite vrste pregovora se svakodnevno odvijaju u porodici, školi, kompanijama, politici, među etničkim grupama, državama, međunarodnim institucijama itd. U nekim situacijama suština pregovora je više usmerena na rešavanje problema, dok je u poslovnim pregovorima na primer, cilj sklapanje posla.

4 Citat *What is negotiation?*, Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania, str.4

5 Gosselin, T., *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2007, str. 100

1.1. Vrste poslovnog pregovaranja

Poslovno pregovaranje je veoma značajno, i predstavlja najzastupljeniju vrstu pregovaranja. Postoje dva područja pregovaranja: eksterno i interno pregovaranje.

Eksterno pregovaranje se odvija sa subjektima van kompanije, kao što su dobavljači, kupci, distributeri, banke, konkurenti i sl. Ono je formalno i uglavnom komercijalno, gde se diskutuje o cenama, uslovima, i performansama zajedničkog poslovnog poduhvata, a pregovara o kvalitetu, rokovima isporuke i ostalim obavezama. Interno pregovaranje se odvija unutar kompanije sa raznim interesnim grupama (vlasnici, zaposleni, menadžment). Ovaj vid pregovaranja je često mnogo manje formalan.

Takođe, razlikujemo operativno i strateško pregovaranje. Operativno pregovaranje ima implikaciju na trenutnu poziciju pregovarača ali ne utiče na ishode budućih pregovora, dok se strateško pregovaranje odnosi na interese od posebnog strateškog značaja za pregovarače.

Postoji više podela pristupa pregovaranju. Pregovore možemo podeliti na različite tipove, zavisno od ciljeva odnosno rezultata pregovaranja, vremena, međusobnog odnosa uključenih strana i potencijalnog/sadašnjeg konflikta. Jedna od najosnovnijih podela prema rezultatima odnosno prema međuzavisnosti ciljeva i strukturi pregovaračke situacije dele pregovore na: integrativne i distributivne. Ovu podelu prepoznaje većina autora u oblasti poslovnog pregovaranja, postoje eventualno razlike u terminologiji. Pored ova dva osnovna tipa pregovora, pojedini autori uvode i treću kategoriju pregovaranja – destruktivno pregovaranje⁶. Ovo je specifična kategorija pregovora i nastaje iz potrebe pregovarača da pobeđe po svaku cenu. Svojom željom da postanu pobednici najčešće delom i sami gube. Zbog toga se ovaj vid pregovora naziva još i “lose-lose” sitem, jer u pregovorima zapravo svi gube. Ovo nije odlika dobrih poslovnih pregovora već se češće vezuje za porodične pregovore (razvod braka npr.) gde se u proces donošenja odluka često ide sa emocijama, a ne racionalno.

6 Rouse, M. J., Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, MasMedia, Zagreb, 2005 godina, str. 194-195.

Slika br 1: pregovori prema rezultatu

	Kompanija B pobeđuje	Kompanija B gubi
Kompanija A pobeđuje	Integrativni "win-win"	Distributivni "win-lose"
Kompanija A gubi	Distributivni "lose-win"	Destruktivni "lose-lose"

Izvor: Rouse M. J., Rouse S., Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005. godina, str. 195

1.1.1. Distributivno (Kompetitivno) pregovaranje

Distributivno ili kompetitivno pregovaranje je vrlo čest oblik pregovaranja. Svrha ovog pregovaranja je traženje vrednosti, odnosno učiniti sve da se dođe do nagrade, da se dobije što veći deo za sebe. Kompetitivno pregovaranje pripada "staroj školi" jer su se stariji radovi na temu pregovaranja uglavnom vodili ovim pristupom. Kompetitivno pregovaranje se koristi u kompetitivnim situacijama koje se još nazivaju distributivne situacije ili situacije „nulte sume” (engl: zero-sum games) tj. kada su ciljevi pregovaračkih strana povezani i kada samo jedna strana može ostvariti cilj. Primeri pitanja nulte sume su stvari koje imaju veze sa cenom, valutom, platom, trajanjem itd. To su stvari koje su merljive i mogu se izraziti brojčano⁷.

U ovakvim pregovorima dobitak jedne strane često predstavlja gubitak druge, pa ovakve pregovore nazivamo još i „win-lose” sistemima. Na ovu situaciju nailazimo kada zainteresovane strane pokušavaju da podele neki ograničeni resurs, kao što je količina novca ili vreme. Tada se javlja pitanje „Ko će dobiti više?”. Pregovaračke strane pokušavaju da ostvare maksimalnu korist, često ne mareći za interese druge strane, što može trajno uništiti međusobni odnos između pregovarača.

⁷ Cohen, H., *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, New York: Warner Business Books, 2006, str.133

Kompetitivno pregovaranje ima svoje prednosti ali nije uvek primenljivo. Kompetitivno pregovaranje je konfliktna situacija u kojoj pregovaračke strane pokušavaju profitirati. Osobina dobrog pregovarača je da prepozna situacije u pregovorima koje zahtevaju veštinu baš ovog načina pregovaranja. U suprotnom može doći do pat pozicije i do prekida pregovora koji je inače bio perspektivan.

1.1.2. Integrativno (kooperativno) pregovaranje

Integrativno ili kooperativno pregovaranje je potpuno drugačiji vid pregovaranja od kompetitivnog. Integrativno pregovaranje je vrsta pregovaranja u kome je svrha stvaranje vrednosti, odnosno pronalaženje rešenja kojim sve uključene strane mogu ostvariti svoje ciljeve, bilo stvaranjem veće količine resursa, pronalaženjem načina da se postojeći resursi podele ili da se uskladi njihova upotreba. Ovakve situacije poznate su takođe kao situacije pozitivne sume u kojoj sve strane mogu da ostvare svoje ciljeve, pa ovakav pristup pregovorima nazivamo još i „win-win” sistem.

Pregovarači moraju uticati na kontekst pregovaranja i na sam proces kako bi postigli saradnju. Lewicki, Saunders i Beri ukazuju šta integrativno pregovaranje čini jedinstvenim. Njegove karakteristike su:⁸

- naglašavanje sličnosti između strana a minimiziranje razlika;
- pokušaj razumevanja potreba i interesa, a ne pozicija druge strane;
- potraga za rešenjima koja zadovoljavaju potrebe svih uključenih strana;
- slobodna razmena informacija i ideja;
- traženje mogućnosti zajedničke dobiti;
- upotreba objektivnih kriterijuma za standarde ponašanja i uspeha.

Mnogi konflikti za koje se na prvi pogled čini da su strukturisani kao „win-lose” sistemi, gde jedna od strana mora da izgubi ne bi li druga dobila, zapravo nisu takvi i mogu se rešiti tako da obe strane dobiju ako se redefinišu prema interesima koji su u osnovi svakog sukoba. Interesi su ono što zaista želimo dok su pozicije ono što kažemo da želimo.

⁸ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, H., citirani rad, 2006. godina, str. 72

Levicki, Saunders i Beri ukazuju na četiri osnovne faze procesa integrativnog pregovaranja:⁹

- Identifikacija i definisanje problema,
- Razumevanje problema i razmatranje potreba i interesa,
- Stvaranje alternativnih rešenja problema i
- Evaluacija alternativa i pronalaženje najbolje.

Međutim, ne uspevaju svi da dobiju ono što žele ni u ovakvim tipovima pregovora, jer često odustaju od manje važnih stvari kako bi dobili ono što najviše žele.

U integrativnom pregovaranju pred pregovaračima je dvostruki zadatak:

- stvoriti što veću zajedničku vrednost i
- tražiti vrednost za sebe

Ovde može doći do sukoba, zato što kompetitivne strategije koje se primenjuju prilikom deljenja vrednosti narušavaju saradnju, dok s druge strane, kooperativni pristup čini pregovarača ranjivim i podložnijim uticajima taktike kompetitivnog pregovaranja. Često je neizvesno da li će se zainteresovane strane nadmetati ili će biti sklonije dogovoru. Ova tenzija između saradnje i nadmetanja se u pregovorima stručno naziva „pregovaračka dilema”. Pregovaračka dilema je pojava koja je posledica činjenice da realne situacije poslovnih pregovora nisu nikad niti samo distributivne niti samo integrativne.

2. Pregovarački proces

Pregovaranje je proces u kojem učestvuju najmanje dve strane koje su odlučile da se sastanu i razgovaraju radi rešavanja problema. Problemi koji su predmet pregovora najčešće nastaju zbog sukobljenih interesa i istovremene želje da svaka strana za sebe obezbedi maksimalnu korist. Do sukobljenih interesa dolazi zbog ograničenih resursa, ali i zbog različitih vrednosti, odnosno ideologija. U poslovne svrhe do pregovora dolazi i usled izražene potrebe da se ostvare određeni ciljevi, kada zainteresovane strane žele da ostvare profit. Tu je reč o prodajnim pregovorima u kojima se jedna strana pojavljuje u ulozi

9 Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, H., citirani rad, 2006, str.72 - 92

prodavca određene robe ili usluge, a druga u ulozi kupca. Do pregovora će doći jedino ukoliko obe strane imaju jasno izražen interes da ulože napor i razgovaraju o mogućnostima pronalaza a adekvatnog rešenja.

2.1. Faze pregovaranja

U zavisnosti od težine problem kompleksnosti, pregovori mogu biti različite dužine trajanja, ali oni uvek prate istu šemu strukturiranog procesa koji se sastoji iz sledećih faza:

- Faza pripreme,
- Faza razmene informacija,
- Faza ugovaranja,
- Faza zaključivanja sporazuma i
- Faza evaluacije

2.1.1. Faza pripreme

Priprema za pregovaranje podrazumeva ozbiljan istraživački i planski posao. Razlika između uspešnih i neuspešnih pregovora često se nalazi u kvalitetu prepremljenosti strana. U ovoj fazi pregovarači nastoje da što je moguće bolje upoznaju predmet pregovaranja, istraže sopstvene potrebe i mogućnosti, ali i saznaju što je više moguće o drugoj strani koja učestvuje u pregovorima. Treba rangirati sopstvene interese i interese druge strane po važnosti i unapred odrediti šta se može dati kao ustupak, za razliku od onoga od čega se ne može odustati. Takođe, neophodno je definisati svoju najbolju alternativu. Potrebno je i prikupiti što je više moguće informacija o drugom pregovaraču, za šta najviše mogu koristiti raniji pregovori koji su vođeni sa ovim ili drugim poslovnim partnerom o sličnom ili istom pitanju. Za uspešnost pregovora su presudne i analize sprovedene u fazi pripreme, koje u narednim pregovorima smanjuju mogućnost pojave istih grešaka, uz istovremeno povećanje spremnosti pregovarača da odgovore na neke izazove koje su prethodno imali prilike da spoznaju i analiziraju.

Lokacija u kojoj se odvijaju pregovori može uticati na njihov rezultat, pa zato mnogi pregovarači preferiraju neutralno mesto. Domaćini su uvek u boljoj poziciji zbog poznatog okruženja, dok gosti mogu da dožive kulturni šok. Zbog toga, u fazi pripreme treba razmotriti da li postoji mogućnost održavanja pregovora na neutralnom mestu.

2.1.2. Faza razmene informacija

Da bi se postigli najbolji rezultati pregovora, potrebno je da znamo kako svoje, tako i ciljeve i interese druge strane. Da bi to postigli postavljamo otvorena pitanja poslovnim partneru, stavljamo se na njegovo mesto i razmatramo pregovore sa te strane. Postoji pet koraka za dobijanje informacija tokom procesa pregovora:¹⁰

- Aktivno slušanje koje podrazumeva manje pričanja i više slušanja. Tako seprokupljaju informacije, emocije i očekivanja druge strane.
- Postavljanje neprećih pitanja, koje treba započeti otvorenim pitanjima koja zahtevaju pun odgovor.
- Pokazivanje da razumemo tuđa osećanja i pokušaj da sagledamo situaciju sa njihove strane.
- Ponavljanje ciljeve druge strane kako bi utvrdili i njima pokazali da smo ih dobro razumeli.
- Izražavanje pozitivnih osećanja, pogotovo kada nam druga strana da potrebne informacije, treba da pokazati da to i cenimo, ako ne rečima, makar neverbalno.

U ovoj fazi takođe treba ostaviti što je moguće bolji utisak o sebi i onom čije interese zastupamo. To podrazumeva predstavljanje u najboljem svetlu, uz isticanje sopstvenih snaga, kao i dobre reputacije i preporuka. Isto tako, ostavljanje dobrog utiska na ličnom nivou podrazumeva da se sam pregovarač predstavi kao osoba od poverenja, spremna na saradnju, dobro organizovana i efikasna.

2.1.3. Faza ugovaranja

U fazi pregovaranja, nakon dobre pripreme i razmene informacija, dolazi do samih pregovora. Tokom pregovora obe strane se služe taktikama pregovaranja. Taktike su ponašanja i aktivnosti koje se sprovode da bi se ostvarila strategija, odnosno opšti plan za ostvarivanje ciljeva pregovarača. Taktike mogu biti:¹¹

10 Dobrijević G., *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, 2011, str. 98

11 Gligorijević M., Ognjanov G., *Poslovno pregovaranje*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011. godina, str.59

- **Iznošenje inicijalne ponude** je usko vezano sa fazom pripreme pregovora, zbog toga što moramo biti veoma dobro obavješteni o tržišnim cenama da bi znali kakvu ponudu da iznesemo. Ukoliko nismo dovoljno informisani ne bi trebalo istrčavati sa ponudom, već je bolje sačekati da ponudu da druga strana. Prilikom iznošenja ponude treba obratiti pažnju da cena ne bude previsoka, zbog čega bi druga strana odustala od pregovora, ili preniska kako bi sebe doveli u poziciju da dobijemo manju cenu od one koju je naš poslovni partner razmišljao da ponudi.

- **Odgovor na inicijalnu ponudu** predstavlja taktiku davanja kontra ponude, čime se faktički definiše prostor za pregovaranje, odnosno zona mogućih dogovora. Kontra ponuda će dakle morati da bude prilagođena prethodno postavljenom standardu. Zbog toga pregovarač koji treba da ponudi odgovor na inicijalnu ponudu u trenutku njenog iznošenja, najčešće na licu mesta procenjuje njenu realnost. Ovde se još jednom vidi važnost dobre pripremljenosti pregovarača.

- **Taktika davanja ustupaka** se odvija u zoni mogućih dogovora. Treba da omogući pregovaraču da se ne udalji preterano od one tačke za koju smatra da bi za njega predstavljala zadovoljavajuće rešenje.

- **Određivanje roka za prihvatanje ponude** predstavlja važnu alatku jer doprinosi unapređenju efikasnosti, i potencijalnog dolaska do sporazuma. Poznato je da pojedinci kada su suočeni sa vremenskim ograničenjem brže donose odluke, pošto ono deluje kao vid pritiska i stvara osećaj potencijalnog gubitka ukoliko se odluka ne donese.

- **Iznošenje ponude u paketima** je taktika koja se primenjuje kada se pregovara oko više različitih tema. Pregovarač koji treba da iznese inicijalnu ponudu unapred definiše nekoliko različitih paketa ponude koji predstavljaju različite kombinacije traženih vrednosti za svaki od predmeta o kojem se pregovara.

- **Strategija postavljanja pitanja** daje mogućnost strani koja vodi pregovore da postavi pitanja, kako bi onoj drugoj pružila priliku da prepozna i izrazi sopstvene potrebe i interese. Takođe, postavljanje pitanja služi da se otvore nove mogućnosti za dogovor, tj. pronađu nova rešenja koja na najbolji način zadovoljavaju interese obe strane.

- **Aktivno slušanje**, predstavlja veoma značajnu veštinu inpersonalne komunikacije i bitno je njome dobro ovladati. Aktivno slušanje, kao taktika pregovaranja, usko je povezana sa taktikom postavljanja pitanja. Postavljanjem pitanja sagovorniku otvara se novi prostor za primenu taktike aktivnog slušanja, i samim tim dolaženja do kvalitetnijeg i prihvatljivijeg dogovora.

- **Prilagođavanje** znači sposobnost usaglašavanja sopstvenih interesa sa ustanovljenim interesima druge strane. Da bi se ova taktika primenila, pregovorima je potrebno prići bez žurbe, sa dovoljno vremena da se o problemu detaljno prodiskutuje, da se razmotre sve opcije i donesu prave odluke. Uspešan pregovarač treba da bude fleksibilan i spreman da se prilagodi drugoj strani.

2.1.4. Faza zaključivanja sporazuma

Nakon faze ugovaranja, dolazi do faze zaključivanja sporazuma. U završnoj fazi pregovora, da bi došlo do zaključivanja sporazuma, najbolja ponuda će brzo biti preimenovana u poslednju, a poslednja u konačnu. Treba praviti razliku između poslednje i konačne ponude. Konačna ponuda je ona koja se čuva za stvarni kraj pregovora, ona se nikada ne iznosi ako zaista nije finalna. Posle poslednje ponude može se dati još neki ustupak, dok posle konačne ne postoji nikakva mogućnost za to.

U slučaju da dođe do promene okolnosti, ili pojave novih potencijalnih partnera, dolazi do ponovnog pregovaranja. U ovoj situaciji, jedna ili obe strane mogu da promene svoje početno stanovište. Ipak, u većini slučajeva dolazi do sprovođenja sporazuma, pa je važan deo ove faze 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 sve strane sporazumom zadovoljile svoje interese. U suprotnom, ona strana kojoj je rešenje nametnuto, će pokušavati da izbegne realizaciju sporazuma.

Treba naglasiti da, kada se radi o međudržavnim pregovorima najčešće se zaključuje sporazum, a kada se radi o privrednim pregovorima, odnosno pregovorima među kompanijama, najčešće zaključuje poslovni ugovor. U zavisnosti od kulture pregovarača, kao što će biti kasnije objašnjeno, potpisani ugovor može biti obavezujući za sve strane, kao što je slučaj u zemljama Zapada, dok u Azijskoj kulturi ugovor služi samo kao osnova za razvijanje dobrih međusobnih odnosa.

2.1.5. Faza evaluacije

Faza evaluacije, tj. faza praćenja započinje nakon zaključivanja ugovora. U ovoj fazi se od pregovarača očekuje pokretanje i sprovođenje sledećih aktivnosti:

- Podnošenje izveštaja o postignutom-poslovnim pregovaranju pregovarači najčešće pregovaraju u ime nekog drugog. U tom procesu oni imaju manji ili veći stepen delegiranog autoriteta da donosu odgovarajuće odluke. U slučaju ograničenog autoriteta, mora se tražiti neka vrsta odobrenja, ratifikacije, pre nego što se prihvati ili odbije postignuti sporazum. Čak i u slučaju kada odobrenje nije neophodno, od pregovarača se očekuje da napiše izveštaj u kome je obrazloženo šta je tim ugovorom postignuto.

- Analiza procesa pregovaranja predstavlja aktivnost kojom se sa distance sagledava šta se prethodno dešavalo, kako su povlačeni pregovarački potezi, šta je ustanovljeno o drugoj strani, kako su bili prezentovani sopstveni interesi, kao i koje su objektivne okolnosti pomogle ili ograničile dolazak do zadovoljavajućeg rešenja. Reč je o završnoj fazi evaluacije, u kojoj je potrebno ponovo analizirati celokupan proces pregovaranja, počev od pripreme, pa do povlačenja poteza tokom pregovora i zalaganja svakog pojedinca. Za razliku od predhodne aktivnosti podnošenja izveštaja o postignutom, ova aktivnost je prvenstveno internog karaktera i služi za potrebe samog pregovaračkog tima.

- Završna faza pregovora jeste svakako sprovođenje onoga što je dogovoreno. Retko je pregovaranje završeno i odrađeno time što su se strane u pregovorima sporazumele oko uslova. Mnogi greše kada smatraju da je potpisivanjem ugovora pregovaranje završeno. Postoje dve mogućnosti daljeg toka događaja. Kada se proces pregovora odvijao u pozitivnoj atmosferi, pregovarači će verovatno ispoštovati ono o čemu su se dogovorili. Ali ukoliko se proces pregovora odvijao u neprijateljskoj atmosferi, mala je verovatnoća da će pregovarači osećati ličnu obavezu da posao obave do kraja. Zato strane koje su pregovarale, tek posle potpisa treba da odrade ono oko čega su se sporazumele. Najbolja taktika smirivanja jeste sumirati ono šta sklopljenim poslom dobijaju obe strane. Ovo treba uraditi najviše zato što se takvom izjavom pokazuje želja za dugoročnom saradnjom. Najbolje je ovu izjavu izraziti rečenicom koja opisuje zadovoljstvo sklopljenim poslom i željom da tako bude i ubuduće.¹²

- Pregovarač koji je sklopio sporazum pod određenim uslovima, mora na sebe da preuzme i deo odgovornosti za poštovanje ugovorenog. Ova aktivnost se stoga naziva angažovanje na izvršenju dogovorenog. Ovo posebno dolazi do izražaja u situacijama kada ugovoreni sporazum donekle iskače iz uobičajenog sistema poslovanja, pa može doći do prepreka u vidu internih procedura i navika zaposlenih. Pregovarač mora biti svestan ove vrste

12 Milorad Manić, *Veštine poslovnog pregovaranja*, Autorsko izdanje, Beograd, 2004, str. 187-188.

problema u trenutku kada namerava da se obaveže na dodatne ustupke, i mora biti spreman da interno obezbedi njihovu kasniju realizaciju.

- Na kraju, potrebno je spremati se za nove pregovore. Činjenica je da se u poslovnim situacijama, posmatrano na dugi rok, pregovori ipak obnavljaju. Praćenje i obezbeđivanje izvršenja ugovorenog dakle ima za primarni cilj obezbeđivanje postavki za neko nove pregovore, koji će se u perspektivi ponovo voditi između učesnika sadašnjih pregovora.

2.2.Strategije pregovaranja

Strategije pregovaranja zavise od stila pregovaranja koji karakteriše nas, kao i našeg oponenta. Korišćenjem istog pregovaračkog stila ne postižu se uvek i isti rezultati. Jednostavno rečeno, pristup koji vredi u jednoj situaciji, u drugoj može biti kontra-produktivan. Svako je različit i shodno tome, različito pregovara. Zlatno pravilo pregovaranja je da uspešan pregovarač prilagođava svoj pristup pregovaračkom stilu svog oponenta i njegovim potrebama. Psiholozi su pokušavali da naprave modele koji se mogu unapred prepoznati kako bi pomogli pregovaračima u pregovaračkom procesu.

Stilovi u pregovaranju mogu biti:

- slušalac,
- stvaralac,
- aktivista
- mislilac.

Slika br 2: pregovarački stilovi

Izvor: <http://www.link-elearning.com/lekcija-Strategija-pregovaranja>, od subote 15. Oktobra 2011. godine

Slušaoци su osobe koje su orijentisane na ljude i veoma cene odnose sa ljudima. Često počinju pregovore razgovorom na opšte društvene teme. Oni žele da govore o problemima i da vas bolje upoznaju kao osobu. Za njih je pregovaranje koje gradi poverenje i međusobno razumevanje, mnogo više od posla. Ne vole da govore javno. Oni mogu biti i vrlo spori u procesu donošenja odluka, ali su poverljivi, optimistični i posvećeni rezultatu koji će biti dobar za obe strane. Ne vole preuzimanje rizika i vole sigurnost u poslu. U pregovaranju, slušaoци se trude da zadovolje obe strane.¹³

Stvaraoci ne prežu od prekidanja pregovora i zbijanja šale. Vole da budu priznati, da pričaju pred publikom, bez obzira što možda malo znaju o temi. Nekada se ne mogu zaustaviti. Mogu biti impulsivni i doneti odluku naprečac. Kako im i ime kaže, vrlo su kreativni.

Aktivisti su praktični, sigurni u sebe, takmičarski raspoloženi i kompetentni. Odlično rešavaju probleme i na sebe preuzimaju najveći rizik i odgovornost. Na drugoj strani mogu

¹³ <http://www.link-elearning.com/lekcija-Strategija-pregovaranja>, od subote 15. Oktobra 2011. godine

biti arogantni, dominantni, nepoverljivi, nametljivi, pravi ulični borci. Ne obaziru se mnogo na potrebe drugih ljudi, nestrpljivi su i loši su slušaoci.

Mislili traže fer i ekonomično rešenje za obe strane, i to rade sporo jer teže perfekciji. Zato u pregovorima mogu biti povučeni i bezosećajni. Ne vole da preuzimaju rizike. „Jedno po jedno“ je njihovo pravilo. Mislili mogu poboljšati svoju komunikaciju sa drugima ako se malo ubrzaju, prestanu sa beskonačnim detaljisanjem, preuzmu više rizika i pokažu malo više brige za ljude.

3. Definicija i pojam liderstva

Liderstvo je, u kontekstu organizacionih sistema, pokušao da objasni i definiše Džejms Mekgregor Burns 1978. godine. Tada počinje period intenzivnog interesovanja za liderstvo. Od tada pa sve do danas veliki broj istraživača i autora iz oblasti menadžmenta pisalo je na ovu temu.

U početku razvoja novog koncepta, razumljivo, nisu se baš svi autori slagali oko sadržaja i elemenata koji bi trebalo da ga čine. Pregled literature pokazuje da je broj definicija liderstva jednak broju ljudi koji su pokušali da ga definišu.¹⁴ S obzirom da je i sam koncept mlad, ne čudi veliki broj definicija, naročito u fazi uvođenja novog pojma. Svaki istraživač je definisao liderstvo u skladu sa svojim ličnim sklonostima i pogledima. Tako je liderstvo definisano terminima individualnih karakteristika lidera, ponašanja, uzajamnog uticaja lidera i sledbenika, povezanosti uloga, administrativnih pozicija, promena, ciljeva itd.

Vremenom broj definicija se smanjivao i one su počele međusobno da se preklapaju. Povećavao se broj zajedničkih elemenata koje su definicije imale i sve je više sličnih izraza i termina korišćeno za objašnjavanje osnovnih pojmova. Intuitivno lako je prepoznati fenomen liderstva kada se sa njime susretnemo, ali ga je dosta teško definisati, jer ono ima različita značenja za svakog pojedinačno. Shodno tome danas se slobodno može reći da je liderstvo jedna od najviše analiziranih, a najmanje shvaćenih pojava.

14 Bass M. B., *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York, 1990. godina str. 7

Liderstvo je složen organizacioni, ali i socijalno-psihološki proces koji se realizuje kroz višestruke interakcije lidera i njegovih sledbenika, u kojima lider pretežno formira i modifikuje postupke ili stavove sledbenika. Međutim ova dinamična interakcija se odvija u dva smera, podrazumevajući povratnu spregu uticaja vođe i njegovih sledbenika. Sledbenici takođe aktivno učestvuju u formiranju stavova i mišljenja lidera. Zbog toga liderstvo neposredno podrazumeva i sledbeništvo.

Liderstvo je radna aktivnost koja je svrsishodna i orjentisana prema postizanju postavljenih ciljeva, vođenju grupe ili organizacije. Lideri su koncentrisani na promenu onih aktivnosti ili stavova saradnika koji su povezani sa odabranim ciljevima, a da pri tome ne utiču na stavove koje se ne odnose na konkretan zadatak. Lideri svojim znanjem, vizijom i intuicijom daju sledbenicima smisao i pravac, radeći na izgradnji međusobnog poverenja i osećaja optimizma među sledbenicima. Ovo utiče na organizaciju, koja je motivisanija i do samih rezultata dolazi brže i lakše.

Suština liderstva čini oslanjanje na pozitivan odnos i uzajamna osećanja između lidera i sledbenika, odnosno, sledbenici prihvataju uticaj lidera zato što ga vole i cene, poštuju, dive mu se i identifikuju sa njime, a ne zbog položaja iz koga proizilazi zvaničan autoritet. Ovakav pristup u potpunosti isključuje bilo kakav vid prinude, što lidera veoma jasno razdvaja od diktatora, glavara pa čak i menadžera.

Možemo zaključiti da se i pored mnogih definicija u stručnoj literaturi možemo osloniti na par tvrdnji koje su ključne za samo definisanje liderstva kao pojave:

- Liderstvo je proces
- Liderstvom se ostvaruje uticaj
- Liderstvo je javlja u kontekstu grupe
- U liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja¹⁵

Pod liderstvom se podrazumeva proces uticaja i motivisanja sledbenika od strane lidera, da se angažuju u ostvarenju zajedničkih organizacionih ciljeva.

15 Northouse G. P., *Liderstvo*, Data status, Beograd, 2008. godina, str. 2

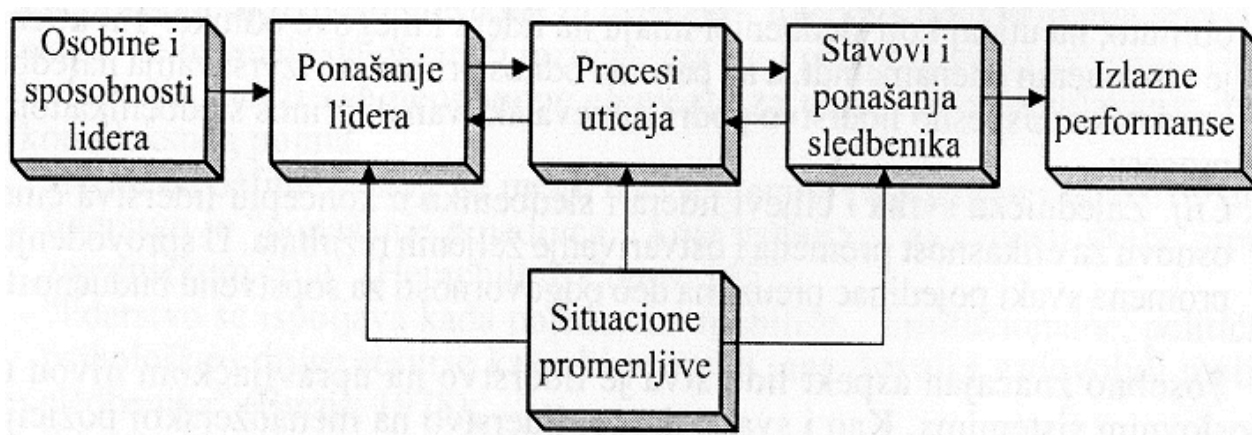
3.1. Pravci proučavanja liderstva

Atraktivnost liderstva kao predmeta istraživanja uslovalo je mnoštvo različitih koncepcija ovog fenomena i stvorilo zbunjujuća i obimna istraživanja i literaturu koja se time bavi. Jedan od boljih pokušaja da se obimna literatura organizuje prema glavnim prilazima i istraživačkim pravcima predstavlja klasifikacija autora G.Jukla, koji razlikuje pet osnovnih pravaca u proučavanju liderstva.

To su pravci koji se bave proučavanjem:

1. Osobina lidera
2. Ponašanjem lidera
3. Moći i uticajem lidera
4. Situacionim varijablama
5. Integrativnim pristupa

Teorije koje pripadaju različitim pravcima razlikuju se po tipu promenljive koje su u istraživanju posmatraju i koje se smatraju relevantne za shvatanje uspešnosti liderstva. Neke teorije kao ključne promenljive proučavaju karakteristike lidera (osobine, motive, vrednosti, samopouzdanje, optimizam, ponašanje, integritet itd.), druge posmatraju karakteristike sledbenika (osobine, potrebe, vrednosti, lične koncepcije, stav o lideru itd.), treće posmatraju karakteristike situacije (tip organizacije, formalne pozicije, međuzavisnost, okruženje itd.), dok neke kombinuju različite tipove varijabli kako bi opisali verovatne uzročne odnose između njih i njihov uticaj na efektivnost liderstva. Po pravilu, svaka teorija naglašava jednu kategoriju više nego ostale, kao primarni uzrok za objašnjenje uspešnosti liderstva.

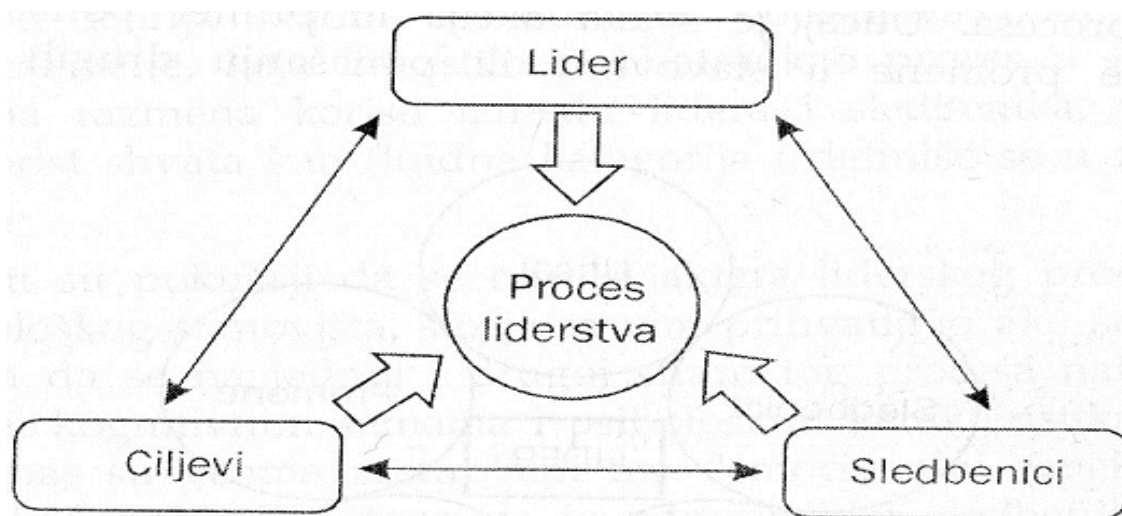
Slika br 3: Uzročnost između varijabli koje determinišu uspešnost liderstva

Izvor: Jevtić M., *Liderstvo u promenama*, monografija, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2007. Godina, str, 22

Takođe je važno napraviti razliku između liderstva kao skupa osobina i liderstva kao procesa. U prvom konceptu liderstvo se posmatra kao prirodna sposobnost odnosno niz sposobnosti koje različiti ljudi poseduju u različitoj meri. To podrazumeva izabran broj ljudi i ograničava liderstvo na one za koje se veruje da imaju posebne, obično urođene talente. U shvatanju liderstva kao procesa pretpostavlja se da je liderstvo fenomen koji nastaje u okviru određenog konteksta i da je kao takvo dostupno svima. Kao proces liderstvo se može analizirati na osnovu ponašanja lidera i predstavlja nešto što se može naučiti. Definicija liderstva kao procesa, u skladu je sa definicijom liderstva koja je data na početku rada.

3.2. Karakteristike liderskog procesa

Kao što je već rečeno, liderstvo je proces koji uključuje najmanje tri dimenzije: lidera, sledbenike i ciljeve. Liderstvo, između ostalog, podrazumeva set aktivnosti koje uključuju lidera i sledbenike koji zajednički rade na ostvarenju određenih ciljeva. Naglašavanje uticaja u velikom broju definicija nam ukazuje na to da se radi o socijalnom procesu, koji ni u kom slučaju ne može biti jednostran.

Slika br 4: Proces liderstva

Izvor: Sojanović Aleksić V., *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2007. godina, str. 11

Liderski proces je recipročan i podrazumeva obostrani uticaj kako lidera na sledbenike, tako i obrnuto. Kao rezultat tog reciprociteta pojavljuju se promene različitog stepena i inteziteta, koje zahtevaju specifičnu artikulaciju raznovrsnih želja i namera, pri čemu je uloga lidera od esencijalnog značaja. Ono što čini njegovu suštinu, i što predstavlja fundamentalni mehanizam za njegovo funkcionisanje, bez čega se ne bi ni moglo govoriti o fenomenu liderstva, jeste proces uticaja, koji prezentuje samu srž liderskog procesa. Uticaj je svaka akcija ili primer ponašanja koja prouzrokuje promene u stavovima ili ponašanju drugih osoba ili grupa.¹⁶

Mehanizmi kojima se obezbeđuje podrška sledbenika izvor su kontraverznih stavova teoretičara. Naime, postavlja se pitanje, da li se o liderstvu može govoriti onda kada se uticaj ostvaruje sredstvima prinude i kazne, kada su ljudi primorani da rade nešto što se protivi njihovim željama, odnosno, da li se o liderstvu može govoriti onda kada uticaj nije usmeren na zadovoljenje zajedničkih već individualnih ciljeva lidera.

Bitna karakteristika svakog liderskog procesa jeste da se on uvek odvija u kontekstu određene grupe i u kontekstu specifične situacije. Zbog toga i u tom svetlu treba posmatrati

16 Stoner F., Freeman R., *Management*, Prentice-Hall, New York, 1992, godina, str. 472.

različite aspekte sagledavanja uticaja. Radi se o suptilnom fenomenu koji još uvek nije do kraja razjašnjen. Jedna od teorija koja donekle objašnjava ovaj proces jeste teorija razmene, koja liderstvo posmatra kao proces u kome se vrši određena razmena koristi između lidera i sledbenika, pri čemu se sama korist shvata i definiše se u zavisnosti od situacije.

Česti su pokušaji da se odnosi aktera leaderskog procesa tretiraju sa psihološkog stanovišta, što je sasvim razumljivo ako se ima u vidu činjenica da se na jednoj i drugoj strani tog procesa nalaze ljudi, sa različitim načinom razmišljanja i psihološkim karakteristikama. Danas su dosta zastupljeni tzv. „emocionalni aspekti” leaderskog uticaja, koji polaze od toga da je odnose lider – sledbenik često teško objasniti racionalnim, a mnogo lakše emotivnim razlozima. Među psihološkim teorijama posebno mesto zauzimaju teorije indentifikacije, koje ukazuju na čovekovu potrebu da se u određenim situacijama identifikuje sa drugim osobama, posebno članovima grupe, što se navodi kao jedan od odlučujućih faktora za oblikovanje leaderskog procesa.¹⁷ Ko će se u tom procesu izdvojiti kao osoba koja može da ostvari uticaj nad drugima, zavisi od mnoštva situacionih varijabli.

4. Pristupi liderstvu

Liderstvo, odnosno vođstvo je proces izdavanja direktiva i uticanja na aktivnosti članova grupe. Iz ove definicije proizilazi da liderstvo postoji ukoliko postoje podređeni, odnosno, ljudi koji slede vođu. Podređeni, svojom spremnošću da prate lidera daju mu legitimitet i tako čine proces vođenja mogućim. Liderstvo takođe podrazumeva raspodelu moći između članova grupe i lidera. Iako lider ima autoritet da izdaje naredbe, uticaj tih naredbi može biti različit na članove grupe. Bitno je istaći zašto podređeni prate lidera. Postoji više pristupa ovoj temi:

- Pristup personalnih karakteristika vođe
- Bihejvioristički pristup
- Kontigentni (situacioni) pristup¹⁸

¹⁷ E. Hollander, *Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Process*, Irwin, New York, 2000. godina, str. 12.

¹⁸ D. Đurišin, S. Janošević, Đ. Kaličanin, *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2012. Godina, str 198

4.1. Pristup personalnih karakteristika vođe

Naučnici u 20.veku pokušavaju da objasne uspešnog lidera kroz skup njegovih osobina. Koreni ovog pristupa leže u shvatanju da se „vođe rađaju, a ne stvaraju”, odnosno da neke osobe imaju predispoziciju da budu lideri. Nastala je teorija o “velikom čoveku”¹⁹ kao uspešnom lideru. Zarad objašnjavanja osobina „velikih” ljudi uzimani su politički i vojni lideri, kao što su Abraham Linkoln, Mahatma Gandi i Napoleon. Ustanovljeni su njihovi kvaliteti i uloge pojedinih osobina na efektivno liderstvo. Takođe, poređene su karakteristike lidera i sledbenika, kao i uspešnih i neuspešnih lidera. Uočeno je da su, u poređenju sa svojim sledbenicima, lideri inteligentniji, otvoreniji, odgovorniji, a više samopouzdanja i inicijative, uporniji i pronicljiviji. Mada i u ovom pravilu postoje izuzeci, na primer Linkoln je bio povučen, a Napoleon nije imao dovoljno samopouzdanja. To nam govori da se neke od karakteristika uspešnog lidera stiču tek kada se postane lider, takođe da pojedinac ne postaje lider samo na osnovu toga što poseduje neke od ovih osobina već da te osobine moraju biti relevantne u datim okolnostima. Liderstvo nije pasivno stanje, već se na njemu mora neprekidno raditi kako bi se izgradio dobar odnos između sledbenika i lidera.

Istraživanjima u kojima su se poredili efektivni i neefektivni lideri nisu uspela da objasne razlike u njihovim karakteristikama ličnosti. Međutim, pokazala su da su inteligencija, inicijativa i samosvesnost u visokoj korelaciji sa rezultatima. Takođe, da je najvažniji faktor uspeha veština sprovođenja kontrole, odnosno prilagođavanje načina kontrole konkretnoj situaciji. Ipak, ovaj pristup je usmeren samo na lidera, a ne i na sledbenike i situacije. Njime se zapravo sugeriše da će organizacija raditi efikasnije ukoliko ljudi u njegovom menadžmentu budu pripadali odgovarajućim liderskim profilima. Selekcija pravih ljudi trebala bi da poveća i efektivnost firme. Već zaposleni menadžeri u organizacijama mogu analizirati svoje osobine, kako bi uvideli svoje snage, ali i slabosti i poradili na njima.

Interesantno je istaći da žene imaju manje šanse da postanu lideri, međutim kada dođu na tu poziciju, podjednako dobro je obavljaju kao i muškarci. Činjenica je da smo do skoro živeli u „muškom” svetu, gde je žena bila predstavljena kao majka i domaćica. Uloga žene se vremenom menjala, tako da sada možemo videti ženu i u ulozi lidera, bilo korporacije ili čak

¹⁹ P. Northouse, *Liderstvo-teorija i praksa*, Data status, Beogra, 2008. Godina, str 11

države. Međutim treba naglasiti da će žene biti efektivnije ako se posao koji obavljaju ne smatra „muškim”, i ako većinu podređenih ne čine muškarci. Na primer, žene su se pokazale manje efektivne kao lideri u vojsci, ali zato su na pozicijama u obrazovanju, državnoj administraciji i socijalnim institucijama bile nešto efektivnije. Ovo se može obrazložiti činjenicom da žene u većoj meri koriste demokratske, tj. participativne stilove od muškaraca, koji pribegavaju autoritativnom liderstvu i komponentama potencijalne nagrade.

4.2. Bihevioristički pristup

Pošto je odbačen pristup da se lideri rađaju, istraživanja su usmerena ka aktivnostima koje obavljaju efektivne vođe, na primer delegiranjem aktivnosti, komunikacijom, motivacijom i sl. Ovaj pristup je u potpunoj suprotnosti sa pristupom personalnih karakteristika lidera, zato što je zasnovan na stavu da je ponašanje izloženo procesu učenja, tako da se pojedinac može obučiti kako da postane uspešan lider. Bitno je istaći da uspešan lider u jednom polju može da bude potpuno neuspešan u drugom. To znači da određen tip ponašanja nije garancija uspeha za sve situacije. Šta više, ponašanje lidera se mora menjati i tokom života preduzeća – preduzetnički stil liderstva je karakterističan za početne faze života preduzeća, ali sa rastom i razvojem preduzeća stil liderstva se mora menjati ka korporativnom. Opstanak lidera je i delom zasnovan na činjenici da li može da proprati ovu transformaciju.

Bihevioristički pristup liderstva za predmet proučavanja ima dva aspekta:²⁰

1. funkciju liderstva
2. stilove liderstva

4.2.1. Funkcije liderstva

Sa aspekta funkcije, lider mora obaviti funkcije rešavanja problema, tj. poslovne funkcije i funkcije održavanja grupe, tj. socijalne funkcije.

²⁰ D. Đurišin, S. Janošević, Đ. Kaličanin, *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2012. godina, str 198

Funkcije rešavanja problema sadrže sugestije za rešavanje problema, i nude relevantne informacije i moguća rešenja. Da bi se ovo postiglo mora se posedovati određeno znanje i spretnost kada je u pitanju određena vrsta posla. Tehničke veštine igraju ključnu ulogu u proizvodnji stvarnih proizvoda za koje se kompanija specijalizovala. Međutim, ove veštine nisu presudne za sve lidere. Na primer, top menadžmentu jedne organizacije nije neophodno da u potpunosti razume proces proizvodnje, jer je okupiran vizijom i strategijom cele organizacije, dok je operativnom lideru jako bitno da se razume u tehničke aspekte proizvodnje kako bi mogao da efikasnije upravlja tim segmentom.

Funkcije održavanja grupe obuhvataju sve aktivnosti koje pomažu da grupa efikasnije funkcioniše. Članovi grupe treba da sarađuju i postižu zajedničke ciljeve. Treba prilagoditi sopstvene ideje idejama drugih i stvoriti prijatnu atmosferu u kojoj su svi članovi grupe ohrabreni da se uključe u planiranje stvari koje imaju uticaj na njih.

U praksi se pokazalo da jedna osoba u grupi ima sposobnost da odigra jednu od ove dve uloge, a ostatak grupe bude preokupiran onom drugom ulogom. Ako jedna osoba može da podrži obe uloge, postaje efektivni lider.

4.2.2. Stil liderstva

Pristup stilu liderstva zasniva se na ponašanju lidera. Dok se sa aspekta funkcije uloge mogu preplitati i granice nisu tako jasne, u pogledu stila liderstva postoje dve ekstremne mogućnosti: autoritarni stil i stil koji se bazira na diskreciji podređenih. Autoritarni stil se bazira na striktnoj kontroli podređenih članova grupe, kako bi se sve aktivnosti obavljale po zamisli lidera. Lider ovakvog stila je više okrenut tome da se sam posao završi nego da li je došlo do satisfakcije i razvoja same grupe, usmeren je na rezultate. U potpunoj suprotnosti sa tim je stil liderstva koji stimuliše diskreciju podređenih, i nastoji da motiviše a ne kontroliše članove grupe i usmeren je na odnose. Faktori koji utiču na izbor stila vođenja su karakteristike lidera, karakteristike podređenih i situacioni faktori.

Obrazovanje, iskustvo i sistem vrednosti primarno utiču na karakteristike lidera, a lider je taj koji određuje granice u okviru kojih podređeni donose odluke. Od karakteristika podređenih takođe zavisi da li će lider izabrati autoritarni ili stil liderstva koji stimuliše diskreciju podređenih. Ako je grupa nezavisna i ispoljava slobodu akcije, kada želi odgovornost donošenja odluka i ima visok nivo kompetencije, onda lider može da joj delegira

više zaduženja i odgovornosti. Nekim podređenima potrebni su lideri koji će davati mnogo smernica, dok su drugima potrebni lideri koji će da im pruže mnogo pažnje i podrške. Na izbor stila imaju uticaj i situacioni faktori, kao što su kultura organizacije, specifičnost grupe, priroda posla i vremenski faktor.

4.3. Kontigentni pristup

Pošto je konstatovano da ne postoji karakteristika koja je univerzalna za sve uspešne lidera, kao ni stil koji je pogodan za sve situacije, istraživanja su usmerena u pravcu pronalaženja situacionih faktora koji utiču na efektivnost određenog stila vođenja. Ovakav pristup nazvan je situacioni ili kontigentni pristup. Njime je prošireno naše shvatanje liderstva time što se razmatraju i uticaju situacija na lidera.

Kontigentni pristup indentifikuje različite faktore koji utiču na ponašanje vođe u datom skupu okolnosti, ali i predviđa najefektivniji stil vođenja u datim okolnostima. Ova teorija može da razjasni zašto neka osoba, iako savesna, lojalna, radna i efektivna na jednoj poziciji, nije efektivna na drugoj. Takođe, ova teorija može da se koristi za predviđanje da li bi neka osoba bila manje ili više efektivna na drugoj poziciji. Razvijeni su različiti modeli kako bi se to prikazalo²¹:

1. Hersey/Blanchard-ov model
2. Fiedler-ov model

4.3.1. Hersey/Blanchard-ov model

Hersey/Blanchard-ov model polazi od pretpostavke da starost podređenih utiče na efektivnost liderstva. Pri tom se pod „starošću” ne podrazumeva broj godina, već emotivna stabilnost (zrelost, iskustva, rezultati i spremnost da se prihvati odgovornost). Ovaj model ima četiri faze - naređivanje, podučavanje, podržavanje i delegiranje. U tim fazama podređeni sazrevaju, dok lider prilagođava stil vođenja svakoj fazi. Da bi se odredilo šta je potrebno u konkretnoj situaciji, lider treba da oceni svoje zaposlene i da proceni u kojoj meri su kompetentni i posvećeni obavljanju dodeljenih zadataka. Na osnovu pretpostavke da

²¹ D. Đurišin, S. Janošević, Đ. Kaličanin, *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2012. godina, str 200

veštine i motivacija podređenih variraju tokom vremena, u situacionom liderstvu se sugerira da lider treba da menja stepen davanja naredbi i pružanja podrške da bi se ispunile potrebe podređenih.

U prvoj fazi, naredbodavnoj, podređeni se uvode u posao i upoznaju se sa pravilima i procedurama organizacije. U ovoj fazi jako su izražene naredbe, a slabo izražena podrška. Ovim lider usmerava komunikaciju na postizanje ciljeva, a manje vremena troši na izražavanje podrške. Pošto se podređeni tek uvode u posao, lider pažljivo mora da nadgleda njihov rad.

U fazi podučavanja podređeni i dalje usvajaju aktivnosti kojima se bave, ali još uvek nisu spremni da u potpunosti prihvate odgovornost za poslove koje obavljaju. U ovoj fazi jako su izraženi i naredba i podrška. I pored usmeravanja na ispunjenje zadatka, lider se usmerava i na ispunjenje socijalnih i emotivnih potreba podređenih. Lider pruža ohrabrenje zaposlenima da se osamostaljuju, mada i dalje on konačno donosi odluke.

Dok se u prvoj i drugoj fazi lideri postavljaju autoritativno, u trećoj fazi raste participativni menadžment. U fazi podržavanja primetno se smanjuje izdavanje naredbi. Lideri daju sve veću podršku s namerom da podređeni prihvataju sve veću odgovornost. Stil podrške podrazumeva slušanje drugih, davanje pohvala, traženje inputa i davanje povratnih informacija. U ovoj fazi lider otvoreno daje priznanja za postignute uspehe.

Kada podređeni postaju svesni svojih mogućnosti opada potreba za pružanjem podrške od strane lidera, i tada se ulazi u četvrtu fazu. U toj situaciji nestaje potreba za direktnim odnosom između podređenih i lidera. Lider delegira zadatke podređenima, i daje im vrlo malo instrukcija kako da te zadatke obavljaju. Ovako se podstiče samopouzdanje i motivacija zaposlenih u odnosu na zadatke. Lider koji radi na razvoju podređenih povećava njihovu kreativnost i sklonost prema inovacijama.

Da bi adekvatno mogao da prati prelazak iz jedne u drugu fazu, lider mora da utvrdi pravu prirodu situacije. S obzirom da se zaposleni kreću uzlazno i silazno na lestvici razvoja, za lidere je ključno da budu fleksibilni u svom leaderskom ponašanju. Podređeni mogu različitim brzinama prelaziti faze, pa lider mora da se prilagodi svakom pojedincu.

4.3.2. Fiedler-ov model

Fiedler-ov model polazi od pretpostavke da nema evolucije u pogledu stila vođenja, pogotovo ako su lideri već imali uspeha sa određenim stilom. Pošto su stilovi relativno nefleksibilni i pošto se u jednoj situaciji može primeniti više stilova, efektivni rezultat se zapravo postiže izborom menadžera koji odgovara određenoj situaciji ili promenom situacije. Ova teorija se još naziva i teorija o slaganju lidera.

Po Fiedlerovom modelu stil liderstva se određuje prema najmanje preferiranom kolegi (LPC-least preferred coworker). Ukoliko ostale kolege tu osobu opisuju na relativno pozitivan način, stil liderstva će biti fokusiran na ljudske odnose tj. lider je motivisan odnosima. U suprotnom, ukoliko je najmanje preferirani kolega opisan na negativan način, stil vođenja se bazira na kontroli i lider je motivisan zadacima. Ovaj model koristi tri situacione promenjive – odnos lider-član, struktura zadataka i moć pozicije.

Prva varijabla je odnos između vođe i članova grupe. Ukoliko se uspostavi odnos u kome podređeni poštuju ličnost, karakter, znanje i uputstva lidera, u tom uloga lidera ne mora da bude formalno autoritativna i odnosi se ocenjuju kao dobri. U suprotnom, kada lider ne uživa tu vrstu poštovanja, kada atmosfera nije prijateljska i odnosi su ocenjeni kao loši, lider mora pribеći formalnim direktivama.

Druga promenjiva je stepen strukturiranosti, tj. jasnoće i transparentnosti posla. Zadatak se smatra strukturisan ukoliko su zahtevi zadatka jasno istaknuti i ljudi od kojih se očekuje da ga obave upoznati sa njim, kada postoji nekoliko alternativa kada je u pitanju način ostvarenja zadatka, kada realizacija zadatka može da se prikaže na jasan način, i kada postoji ograničen broj mogućnosti za realizaciju zadatka.²² Kod poslova sa visokim stepenom instrukcija, gde zaposleni tačno znaju svoja zaduženja i gde se lako može meriti postignuti rezultat, lideri imaju veliku kontrolu i samim tim i visok stepen autoriteta. Ukoliko uloga članova grupe nije jasna, moć lidera nestaje pošto se podređeni lako mogu suprotstaviti njihovim instrukcijama.

²² P. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2008. godina, str 78

Treća varijabla je moć pozicije. Ova moć proizilazi iz autoriteta koji lider koristi da nagradi ili kazni sledbenike. Predstavlja legitimnu moć koju pojedinci stiču na osnovu pozicije koju imaju u organizaciji. Moć visokog položaja, kao na primer izvršnog direktora, uprošćava uticaj lidera na podređene. Moć pozicije je jaka ukoliko pojedinac ima autoritet da zapošljava ili otpušta radnike, ili odlučuje o povišicama i unapređenjima, a slaba ukoliko lider nema ova prava.

Iz ovog proizilazi da odnos lider-podređeni može biti „dobar-loš”, poslovi mogu biti „strukturirani-nestrukturirani” i moć položaja može biti „jaka-slaba”. Najpovoljnije situacije su one u kojima postoje dobri odnosi između lidera i sledbenika, zadaci su jasno definisani i lider poseduje jaku moć. Situacija će biti ocenjena kao najslabija gde su odnosi između lidera i članova loši, zadaci nisu strukturisani i pozicija lidera slaba. Umereno povoljne situacije se nalaze između ova dva ekstrema.

Savremena teorija liderstva

U skorije vreme nastala su još dva tipa liderstva:

1. Transformaciono (harizmatično) liderstvo
2. Teorija samovođenja

4.3.3. Transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo predstavlja novu, do sada najsveobuhvatniju, teoriju liderstva, razvijenu krajem XX veka. Za razliku do sada primenjivanih teorija transakcionog liderstva, u kojima se precizira šta tačno podređeni treba da urade kako bi se zadovoljili ciljevi organizacije i koji je usredsređen na razmenu između lidera i njegovih sledbenika, transformacioni lider ima zadatak da podstakne i motiviše podređene kako bi ostvarili i više od onoga što se od njih očekuje. To se postiže ličnom vizijom i energijom lidera. Posvećuje se veća pažnja elementima liderstva kao što su harizma i osećanja, što podstiče unutrašnju motivaciju i razvoj sledbenika. Ovo zapravo predstavlja proces tokom koga se osoba bavi drugima i stvara veze sa njima pomoću kojih se podiže nivo motivacije i morala i lidera i sledbenika. Ovaj lider je osetljiv na potrebe i motive sledbenika, i pokušava da im pomogne da postignu svoj pun potencijal. Transformaciono liderstvo je vrlo intuitivno dopadljivo,

naglašava važnost sledbenika u leaderskom procesu i njime se prevazilaze tradicionalni transakcioni modeli.²³

4.3.4. Teorija samovođenja

Teorija samovođenja zapravo negira vođstvo. Preduslov za samovođenje su visoko obrazovani izvršioci koji imaju širok spektar veština relevantnih za obavljanje zadataka. Takođe, izvršioci moraju imati određen stepen moći da sami odrede metode i programe obavljanja poslova. Na kraju mora postojati i određena povezanost između rezultata grupe i sistema nagrađivanja, kako bi svaki pojedinac bio motivisan da radi i više nego što se od njega u startu očekivalo. Prema tome, nova uloga lidera je efektivnija od njegove uloge u konvencionalnim uslovima. Samovođenje je osnova samoupravljanja, koje istovremeno spaja kreativnost i inicijativu sa striktnim principima menadžmenta.

Čarls Manz i Henri Sims predlažu model liderstva koji uključuje superliderstvo i samoliderstvo svakog člana tima. Super liderstvo je proces vođenja ljudi tako da oni sami sebe vode. Dok su, Manz i Sims predložili da umesto koncepta u kome bi se lideri služili strahom kao glavnim oružjem treba da se fokusira na koncept u kome bi lideri nadahnjivali svoje sledbenike da budu posvećeni i ohrabrivali ih da sami donose odluke kao i da prihvate odgovornost do te mere da im više lider i nije potreban. Super liderstvo u okviru tima znači da svi članovi tima postavljaju ciljeve, posmatraju procenjuju, kritikuju, pružaju podršku i nagrađuju jedan drugog kao i same sebe. U takvom okruženju potreba za liderom je smanjena. Članovi tima sami odlučuju šta im je potrebno i kako to da postignu. Povećana upotreba tehnologije, revolucija informacija i nadmoć obrazovanih radnika podržavaju potrebu za super liderstvom. Prema Manz i Simsu super liderstvo podrazumeva razvijanje pozitivnog i motivacionog načina razmišljanja. Pojedinci i timovi traže i razvijaju okruženje koje podržava pozitivnu i motivacionu radnu klimu i način razmišljanja²⁴.

²³ P. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2008. godina, str 139

²⁴ http://www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_11.pdf preuzeto 28.04.2013

- postavljanje ličnih ciljeva – Individue i timovi postavljaju ciljeve i rezultate koje žele da dostignu.
- samoprocena - Članovi tima posmatraju svoj učinak, kao i učinak drugih članova tima i pružaju povratnu informaciju.
- samonagrađivanje - Članovi tima pružaju podršku i nagrađuju jedni druge za postignute rezultate.

5. Lider

Lider zauzima centralnu poziciju svakog leaderskog procesa. Sa te pozicije on ostvaruje svoje leaderske uloge koje su brojne. Međutim nije pozicija ono što čini lidera - dobrim liderom. Lideri su ljudi koje sledbenici prate sa zadovoljstvom. Psiholozi tvrde da je za identifikaciju lidera potrebno jednostavno posmatranje određene grupe ljudi. Služanjem šta grupa govori ubrzo se može uočiti da se nečije mišljenje izdvaja iz većine, a da uprkos neslaganju, grupa teži da to mišljenje prihvati i sledi.

Ovaj istinski fenomen liderstva kroz godine proučavanja pokušali su da objasne mnogi. Uprkos velikom naporu da se dođe do idealne definicije ili formule po kojoj se ovaj fenomen javlja, napori oko utvrđivanja opštih osobina lidera ili zajedničkih tipova ponašanja, nisu dali neke posebne rezultate. Pregledom literature, vrlo često se nailazi na suprotstavljena mišljenja i međusobno kontradiktorne teorije.

Početna naučna istraživanja fenomena liderstva imala su za cilj otkrivanje osobina po kojima se lideri razlikuju od onih koji to nisu. Takvi hipotetički pristupi su se zasnivali na pretpostavci da su neki ljudi zahvaljujući svojim ličnim kvalitetima – rođene vođe, pa kao takvi imaju „auru koja ih izdvaja od drugih ljudi”. Ovakvim hipotezama se naglašavalo da je umeće liderstva privilegija odabranih i da nije svima dostupno. Nasuprot ovakvim pretpostavkama, novija istraživanja došla su do rezultata iz kojih se zaključuje da se lideri jednostavno ne razlikuju od svojih sledbenika, bar ne na logičan i merljiv način. Pristalice novijih shvatanja zastupaju ideju da svako u sebi ima potencijal da postane lider, a da li će to i realno postati ne zavisi samo od subjektivnih karakteristika, već i od čitavog niza okolnosti i situacija.

5.1. Psihološki profil lidera

Mnogi autori tvrde da razvijanje osobina lidera najviše zavisi od formiranja ličnosti u određenom dobu razvoja, pa se liderske osobine mogu uočiti i kod dece u osnovnoj školi. Na razvoj ličnosti najveći uticaj ima porodica, okruženje, ekonomske i socijalne prilike itd. Međutim ako pogledamo biografije poznatih istorijskih lidera, kao što su: Lenjin, Gandi, Ruzvelt ili Josip Broz, uočićemo da su njihove ličnosti formirane u potpuno različitim okruženjima. Tada se uočava da mnogi poznati lideri nisu pokazivali liderske sposobnosti u detinjstvu, neki su čak zaostajali u napretku za svojim vršnjacima, kao na primer Lenjin. Iako su poticali iz različitih društvenih miljea, državnih i društvenih uređenja, ono što im je svima zajedničko jeste da je većina velikih lidera u svom detinjstvu doživela neku vrstu traume – male ili velike i različite prirode. Psihoanalitičari koji se bave fenomenom liderstva objašnjavaju, da se kod pojedinca iz ovakvih iskustava rađa jaka i nepokolebljiva želja za promenom stvari.

Ova jaka želja za uspehom kasnije kod ljudi stvara sposobnosti koje dovode do snažnog uticaja na ljude. Pa je tako volja da se u nečemu uspe često presudnija od drugih ličnih atributa. Druge veštine se mogu naučiti jer one proizilaze iz znanja i sposobnosti, dok je volja za postignućem specifična i počiva na osećanjima, pa se time njen nedostatak ne može lako nadomestiti. Stoga, kažu psihoanalitičari, iako biologija može da pomogne u oblikovanju budućeg lidera, ni u kom slučaju ga ne predodređuje.

Pored jake želje za ostvarivanjem tu su još i druge pokretačke snage koje mogu biti podjednako dobri okidači koja će kasnije dovesti do formiranja lidera:

- Želja za moći i vlašću
- Želja za bogatstvom i društvenim statusom
- Želja za profesionalnim priznanjem
- Želja za zadovoljstvom i ispunjenjem²⁵

Ona može biti dobar okidač za buduće lidere, ali i ne mora. Sve zavisi od vrlo kompleksnog odnosa porodične, socijalne, društvene, intelektualne istorije svakog pojedinca

²⁵ Bittel R. L., *Liderstvo – Stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd, 1997. godina, str. 25.

kao takvog i njegovog okruženja. Ono što u jednom slučaju dovodi do formiranja liderske ličnosti u drugom ne mora biti dovoljno. I to je delom problem kod pokušaja klasifikacije kako liderskog psihološkog profila tako i drugih aspekata koji su tako usko povezani sa ljudskom psihologijom.

Najvažnije je naučiti upravljati sobom i to je ključna karakteristika ne samo uspešnih lidera nego i uspešnih ljudi uopšte. Sposobnost kritičkog osvrta na sebe i svoje vlastite postupke i odluke, nije nimalo lak zadatak kako se možda čini. Tek osoba koja uspešno upravlja sobom i zna objektivno gde se nalazi i gde želi da bude, može uspešno da upravlja drugima.

U savremenom svetu jasna je stalna potreba za liderstvom, iako vrlo malo ljudi razume koliko je ustvari teško biti lider. Lider pre svega mora da bude svestan svoje odgovornosti, mora da shvata šta odgovornost znači, i mora je u potpunosti preuzeti na sebe. Lider mora da bude svestan svojih akcija, kao i posledica koje one mogu izazvati. Sopstvene akcije su proizvod lidera, on ih osmišljava i realizuje. Voditi znači želeći akciju i biti spreman na preuzimanje odgovornosti kako za sopstvene akcije tako i za akcije drugih ljudi koje lider usmerava u željenom pravcu.

5.2. Osobine lidera

Uprkos velikom broju istraživanja, naponi oko utvrđivanja opštih osobina lidera ili tipova ponašanja koje bi bile zajedničke za sve lidere, nisu dali neke posebne rezultate. Zbog prirode i specifičnosti karakteristika lidera, oni se ne oslanjaju na tradicionalne menadžerske odnose zasnovane na zvaničnom autoritetu. Mada ga i ne isključuju, pa tako često dobri lideri nastaju baš iz redova postavljenih menadžera.

Umesto na autoritet, lider se oslanja na poštovanje onih na koje želi da utiče, i od kojih zavisi ostvarenje cilja. Zbog toga on mora biti menadžerski kompetentan, mora umeti da vlada veštinama i znanjima menadžmenta i mora znati da svoja znanja prenese i primeni u radu sa svojim timom.

Has i Tamarkin su, uzevši u obzir sva oprečna mišljenja, klasifikovali osobine efektivnog lidera u tri grupe:

- Osobine sa kojima se radjamo

- Osobine koje se stižu učenjem
- Osobine koje se stižu iskustvom

Ove tri grupe osobina, pomažu da se uoči sva kompleksnost pokušaja da se definiše idealan set osobina efektivnog lidera. Ne postoje dve različite individue koje poseduju istu kombinaciju poželjnih osobina, već se osobine međusobno dopunuju, čineći dobitnu kombinaciju, koja omogućava pojedincu da postane dobar lider.

Has i Tamarkin ovo još nazivaju i „tapiserijom liderstva”, pa oni navode još i sledeće: „U tapiseriji liderstva, koja se izgrađuje godinama, susrećemo se sa atributima kao što su: godine, poreklo, koeficijent inteligencije, fizički izgled, nivo energije, veštine u ophođenju, uticaj roditelja i porodice, etika, identitet, samopoštovanje, motivisanost, međuljudski odnosi, veština izražavanja (usmenog i pismenog), veštine rešavanja kompleksnih zadataka, tehnička znanja, znanja o tržištu, znanja o konkurenciji.”²⁶

Tabela br 1: Lista osobina kojima se opisuju lideri ima onoliko koliko ima lidera i taj spisak nikad nije definitivn. Na njemu se mogu naći i neke od sledećih osobina:

inteligencija	kreativnost	odlučnost	mudrost	marljivost
postojanost	samouverenost	društvenost	upornost	sistematičnost
posvećenost	entuzijazam	strpljenje	radoznalost	strpljenje
pragmatičnost	optimizam	radoznalost	postojanost	doslednost
energičnost	otvorenost	odgovornost	komunikativnost	radoznalost
fleksibilnost	disciplinovanost	saosećajnost	harizmatičnost	optimizam

Nabrajanje pozitivnih osobina uspešnih lidera može ići u nedogled, jer broj složenih situacija u kojima se oni mogu naći nije brojiv, pa je sa time, i krajnji spisak svih pozitivnih osobina nemoguće definisati.

²⁶ Haas H., Tamarkin B., *Lider u svakom od nas – Siguran put da otkrijete sebe*, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 1995. godina, str. 167.

Bitno je da pored pozitivnih osobina uspešne lidere odlikuje pre svega proaktivno ponašanje koje podrazumeva preuzimanje odgovornosti za sopstveni život i sopstvene postupke. Oni su sposobni da vizualizuju budućnost i da predvide trendove, posedujući jasnu viziju onoga što žele i načina na koji to mogu da postignu. Oni žive i rade u skladu sa svojim uverenjima, principima i fundamentalnim vrednostima i u istom maniru motivišu i svoje saradnike. Spremni su da slušaju druge i sposobni su za duboko razumevanje, emotivno i intelektualno. Fokusrirajući se na problem i posmatrajući ga iz više uglova, oni su u mogućnosti da pronađu najbolje moguće rešenje kako na kratkoročnom, tako i na dugoročnom planu.

Kreativni su, spremni da potraže inovativna i smela rešenja, ne razmišljajući na ustaljen način već uvek pronalazeći nove puteve, težeći stalnom poboljšanju i usavršavanju. Zrače pozitivnom energijom, optimistični su, prijatni, veruju ljudima i ne prihvataju predrasude i stereotipno ponašanje.

5.3. Karakteristike lidera

Da bi uspešno mogli da rešavaju probleme koji će tek doći, u današnjem modernom svetu, lideri moraju pristupati problemima na dinamičan i kreativan način. Oni moraju biti sposobni da brzo prihvate nove ideje i da se sa lakoćom prilagođavaju novonastaloj situaciji.

Sve poželjne karakteristike lidera mogle bi se svrstati u nekoliko osnovnih grupa:²⁷

- 1) Personalne osobine generalnog (opšteg) tipa;
- 2) Personalne osobine vezane za kontekst radnog okruženja;
- 3) Kognitivne i intelektualne karakteristike;
- 4) Psihološke karakteristike.

²⁷Du Brin A., *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, op.cit., 2012. godina, str. 30

5.3.1 Personalne osobine generalnog tipa

Pod personalnim osobinama generalnog tipa se podrazumevaju sve one osobine koje čine lidera stabilnom, odgovornom, zreloom i odmerenom osobom u radu sa saradnicima.

Samopouzdanje predstavlja jednu od najznačajnijih karakteristika lidera. Lideri koji poseduju visok stepen samopuzdanja su skloni postavljanju složenijih i zahtevnijih zadataka pred svoje sledbenike. Sa druge strane nedostatak samopouzdanja uzrokuje neodoljiva reagovanja, ispoljavanje sumnje u sopstvene postupke i prebacivanje odgovornosti. Samopouzdanje je naročito važno u kriznim i neizvesnim situacijama, kada je veoma bitno da sledbenici uoče sposobnost i hrabrost lidera i njegovo uverenje u pozitivan ishod preduzetih aktivnosti.

Integritet i kredibilitet. Ovo su osobine koje se vrlo visoko kotiraju na listi poželjnih atributa lidera. Pod ovim se podrazumeva postojanje sistema vrednosti koje lider poštuje i propagira kako u aspektima privatnog tako i profesionalnog delovanja. Ovo kod sledbenika stvara lojalnost, poštenje i poverenje, bez čega bi leaderski proces bio neostvariv.

Visok nivo energije i tolerancije na stres. Sposobnost da se zadrži mir u stresnim i konfliktnim situacijama ključna je zbog očuvanja koncentracije pri donošenju važnih odluka, kako bi se obezbedio pravi izbor između više ponuđenih alternativa. Lider tolerantan na stres takođe umirujuće deluje na sledbenike koji i sami mogu biti uznemireni i izloženi brojnim frustracijama.

Emotivna zrelost i stabilnost. Emotivna zrelost se vezuje za sposobnost kontrole emocija i njihovo prilagođavanje datim okolnostima. Ljudi koji su emotivno zreli su svesni svojih dobrih i loših strana i orjentisani su na konkretne pokušaje da poboljšaju svoje mogućnosti, umesto na poricanje slabosti i stalno maštanje o uspehu. Emotivno zrele ličnosti ispoljavaju konzistentno ponašanje, otvorene su, smirene i pouzdane, što kod sledbenika izaziva osećaj stabilnosti i predvidivosti, koji rezultira većim poverenjem i boljom angažovanošću.

Entuzijazam, toplina i smisao za humor. Ovo su karakteristike koje u značajnoj meri doprinose uspehu lidera. Entuzijazam podstiče, inspiriše i motiviše, stvarajući na taj način dobre odnose među članovima grupe. Humor takođe ima jako važnu ulogu u relaksiranju tenzija, i uspostavljanju prisnijih i opuštenijih odnosa među saradnicima.

5.3.2. Personalne osobine vezane za kontekst radnog okruženja

Personalne osobine vezane za kontekst radnog okruženja, predstavljaju one osobine koje posebno dolaze do izražaja prilikom obavljanja određenog zadatka ili prilikom kreiranja odnosa sa drugim ljudima.

Inicijativa. Inicijativu ispoljavaju lideri koji nisu samo puki posmatrači događaja, već su aktivni inicijatori akcija bez podrške ili podsticaja od strane drugih. Ovo je naročito važno prilikom turbulentnog perioda poslovanja, kada aktivni lideri preuzimaju inicijativu, čineći izbore koji direktno dovode do promena.

Fleksibilnost i adaptivnost. Bez mogućnosti prilagođavanja i brzog reagovanja lider ne može biti uspešan u realnim poslovnim scenarijima. Pored prilagođavanja svojih postupaka određenim poslovnim situacijama, dobar lider je u stanju da prilagodi svoje ponašanje eksternim faktorima situacije. Osobe koje poseduju ovu osobinu u stanju su da manifestuju vrlo različite varijante ponašanja i ispunjavaju višestruke i često kontradiktorne uloge, ukoliko to od njih zahteva situacija.

Hrabrost i sklonost preuzimanju rizika. Dobre lidere karakteriše spremnost i sposobnost da se suoče sa izazovima i preuzmu rizik za svoje odluke. Oni su spremni da založe svoju reputaciju i svoj položaj, kako bi stali iza ideje ili postupka za koji smatraju da je dobar i pored mogućnosti da njihova akcija pretrpi neuspeh.

Interni fokus kontrole. Ovaj stav je vezan za verovanje lidera da su događaji u njegovom životu određeni mnogo više njegovim sopstvenim aktivnostima i sposobnostima, nego slučajnim događajima koja se ne mogu kontrolisati. Ovakve osobe ređe koriste prinudne i manipulativne tehnike uticaja, lakše prihvataju greške, koje ne smatraju lošom srećom, već prilikom iz koje mogu nešto da nauče. Ovakvi lideri su percipirani kao osobe koje imaju više moći, jer imaju više kontrole nad događajima i okruženjem, pa su samim time i omiljeniji i cenjeniji od strane sledbenika, a samim time i uspešniji.

Sposobnost tolerancije neuspeha. Uspešni lideri su sposobni da lakše podnose promašaje i neuspeh ne doživljavaju kao ličnu tragediju, već kao priliku i šansu da iz toga izvuku pouku.

Saosećanje i razumevanje. Izuzetno bitne karakteristike u kontekstu grupe. Lider mora biti sposoban da razume članove svoje grupe, njihove stavove, ponašanja i osećanja. Saosećanje, između ostalog, podrazumeva sposobnost lidera da se stavi u položaj svojih sledbenika i da ponekad intuitivno, zaključi kakve su njegove potrebe i način razmišljanja.

5.3.3. Kognitivne i intelektualne karakteristike.

U grupu najznačajnijih kognitivnih i mentalnih karakteristika spadaju:

- Kreativnost;
- Kritičko razmišljanje;
- Radoznalost;
- Inteligencija.

Jedna od najvažnijih karakteristika lidera, a mnogi smatraju i jedina za koju se slobodno može reći da predstavlja apsolutni preduslov formiranja efektivnog lidera, jeste inteligencija. Inteligencija je jedna od retkih karakteristika koja je nezaobilazna na svim listama koje opisuju liderske osobine. Inteligencija, po samoj definiciji (sposobnost snalaženja u nepoznatim situacijama), toliko korespondira sa liderstvom, da se mora smatrati njegovim logičkim preduslovom. Činjenica je sa druge strane da ne zahteva svaka situacija reakciju baziranu na isključivim intelektualnim sposobnostima lidera. Međutim inteligencija je sama po sebi u tesnoj vezi sa kompetencijom i znanjima, pa zato stoga sa njima i predstavlja bazičnu komponentu liderskog uticaja u savremenim uslovima.

5.3.4. Psihološke karakteristike

Zbog nemogućnosti da se definiše zajednički imenitelj koji bi mogao da izrazi univerzalne osobine svih lidera, postoje pokušaji da se lideri opišu preko psiholoških kategorija. Ovo podrazumeva pokušaje da se nađu izvesne psihološke karakteristike ličnosti koje predstavljaju bazu za razvoj liderskih osobina.

5.4. Uloge i zadaci lidera

Osnovni zadatak svakog lidera u organizaciji jeste ostvarivanje misije preduzeća. Dostizanje visokih ciljeva uvek zahteva veliku količinu energije, a motivisanje i inspirisanje podrazumeva njihovo usmeravanje ne putem prisile, već zadovoljavajući neke od potreba kao što su: potreba za pripadanjem, priznavanjem, samodokazivanjem itd. Stoga je jedna od

osnovnih uloga lidera da motiviše zaposlene da ulože sve svoje kreativne i radne resurse kako bi doprineli zajedničkom napretku. Lideri na neki način artikuliraju ciljeve organizacije, tako da zaposleni imaju osjećaj važnosti posla koji obavljaju.

Neki autori navode da su lideri odgovorni za tri važna zadatka u organizaciji:²⁸

1. Dijagnostifikovanje;
2. Adaptiranje;
3. Komuniciranje;

Prvo, lideri moraju realno proceniti situaciju u organizaciji, da bi potom mogli da stvore stabilno interno okruženje. Kada se to desi stvara se okruženje u kome zaposleni mogu da se suočavaju sa problemima, raspravljaju o njima i zajednički pronalaze načine za postizanje ciljeva.

Drugo, lideri su odgovorni za usmeravanje, zaštitu, orijentaciju, upravljanje konfliktima i kreiranje normi. Lideri direktno utiču na menjanje postojećeg stanja, u pravcu ciljeva organizacije. Oni to čine usmeravajući svoje sledbenike na kreativan način uzimajući u obzir poslovnu realnost, osnovne vrednosti i osećanja zaposlenih. Konflikte rešavaju domišljato i sa brigom za sve zainteresovane strane.

Treće, lider mora da ima emocionalni kapacitet da toleriše nesigurnost, frustraciju i bol. Mora biti sposoban da postavi teška pitanja bez emotivnosti. Njegova sposobnost da ostane stabilan će svakako stalno biti na proveru kako od strane klijenata tako i od strane zaposlenih. U tom smislu, jedan od zadataka lidera jeste da odiše poverenjem koje će njegove sledbenike motivisati u dostizanju ciljeva organizacije.

Navedene uloge ostvaruju se u okviru određenih faza, odnosno subprocesa, koji se najčešće identifikuju kao:²⁹

1. Utvrđivanje pravca akcije;
2. Povezivanje ljudi (mobilisanje);
3. Motivisanje i inspirisanje.

²⁸ Charnal C., *Managing Change in Ogranisation*, Pearson Education, London, 1999. godina, str. 130.

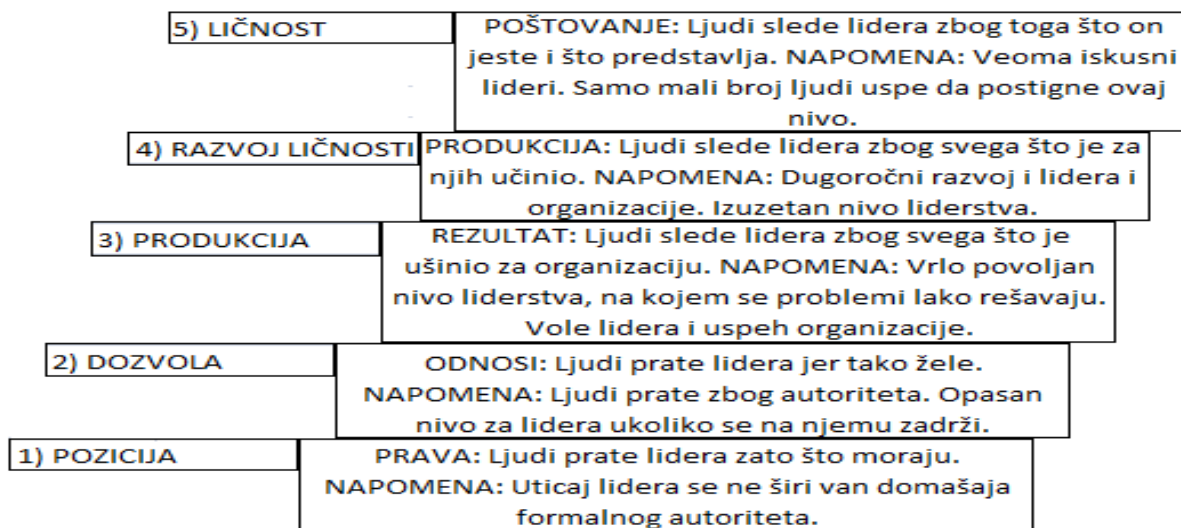
²⁹ Kotter J.P., *A Force for Change, How Leadership Differs From Menagement*, The Free Press, New York, 1990. godina

Prva je po mnogima najznačajnija faza leaderskog procesa. Ona predstavlja određivanje vizije u kojem pravcu treba organizacija da se kreće. Ova projekcija budućnosti može biti bliska ali isto tako može biti i vrlo daleka. Nakon definisanja ciljeva, neophodno je uspostaviti adekvatan sistem komuniciranja, preko kojeg bi članovi organizacije čije je angažovanje neophodno, bili upoznati sa celokupnom idejom i planom realizacije. U toku ovog perioda vrši se svojevrsna „mobilizacija” resursa organizacije. U tom procesu lider takođe ima značajnu ulogu koji prepoznaje kvalitete svakog pojedinca i dodeljuje im zadatke koji su u skladu sa njihovim sposobnostima i mogućnostima. Da bi ova faza uspela bitno je obezbediti adekvatne mehanizme motivisanja i inspirisanja, kako bi se prevazišle sve eventualne barijere koje bi mogle da se pojave tokom procesa.

5.5. Nivoi liderstva

Kako je veliki deo leaderske uloge upravo uticaj na ljude da deluju u skladu sa vizijama i misijom preduzeća, bitno je istaći da uticaj koji lider ima na svoje sledbenike nije uvek isti. On pre svega zavisi od nivoa liderstva koji je lider uspeo da uspostavi među svojim sledbenicima.

Slika 5: Nivoi liderstva



Izvor: Maxwell, John C., *Leadership 101, What Every Leader Needs to Know*, Thomas Nelson Publishers, Nashville, 2002. godina, str. 72

Na prvoj poziciji, lider ima moć iz razloga što je postavljen na lidersku poziciju. Pozicija je pozitivna samo ako postane kvalitetna osnova za autoritet i uticaj na zaposlene, ali ne nikako kao loša zamena za liderske osobine. Na drugom nivou: „dozvola“, podređeni prate lidera jer to žele. U principu ovde se govori o višem nivou uticaja na ljude, kada ljudi rade i ono što nisu dužni kako bi ispunili ciljeve i očekivanja lidera. Lider stavlja akcenat na potrebe i želje ljudi i time širi svoj uticaj. Nivo uticaja nazvan produkcija, zapravo znači da podređeni prate lidera zbog uspeha koji donosi organizaciji. Na ovom nivou počinje savremeno liderstvo. Profitabilnost raste, zaposleni su motivisani, potrebe i želje se osluškjuju. Problemi se lako rešavaju i svi su orijentisani ka rezultatima.

Pravi lider se poznaje po tome što se njegovi sledbenici stalno razvijaju i pokazuju bolje rezultate. To je osnovni pokazatelj da se po nivou uticaja tada lider nalazi na četvrtom stadijumu liderstva: „razvoj ljudi“. Lider je sjajan ne zbog njegovih sposobnosti već zbog sposobnosti da ulije snagu drugima. Na ovom nivou, uticaj lidera je takav da su mu zaposleni odani.

Većina lidera nikada ne dostigne peti nivo uticaja, na kojem ih sledbenici prate samo zbog toga što su i šta predstavljaju. Na ovom nivou sledbenici su lideru u potpunosti odani i poštovani a najveće zadovoljstvo lidera jeste da vidi svoje sledbenike kako se razvijaju i postaju sve bolji. Ovaj nivo ličnosti predstavlja teško dostižni ideal, vrhunac liderstva, i fazu kada lideru nije potreban trud da utiče na sledbenike, već praćenje takvog lidera predstavlja određenu vrstu prestiža.

6. Kontekst pregovora

6.1. Organizovanje tima za pregovore.

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.³⁰

³⁰ Grinberg, Dž., Baron, R., *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, 1998. godina, str. 274.

Prilikom sastavljanja timova za same pregovore, mora se voditi računa kako o broju ljudi u timu, tako i o samoj strukturi tima. Neke poslovne kulture, kao što je kineska, obično prave velike pregovaračke timove, dok drugi, kao što su Amerikanci, teže manjim. 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. Iako je bitna stručnost ljudi u timu nije poželjno da se tim sastoji samo od ljudi jedne specijalnosti.

Na primer, u jednom pregovoru vođenom između američkog građevinskog preduzeća i turskog državnog preduzeća radi sklapanja ugovora o izgradnji brane, oba tima su sačinjavali samo stručnjaci. Ni jedna strana nije imala osobu opšteg usmerenja. Kao posledica toga, tehničari sa obe strane su se prepirali oko tehničkih pojedinosti. Niko nije bio sposoban da napravi opšti okvir pogodbe, tako da su se razgovori neuspešno završili nakon nedelju dana besplodnih svađa. Pa tako, priroda posla zahteva da se tim sastoji od stručnjaka i tehničara. Vođa tima bi trebalo da bude opšteg usmerenja i da poseduje širu sliku situacije. Ta osoba bi trebala daume da spoji razne tehničke potrebe u širi pojam ili pretpostavku koja će postati osnova dogovora.

Takođe tim bi trebao da ima jednog govornika. Delotvornost pregovaračkog tima može biti značajno umanjena kada više od jedne osobe govori. Nekoliko glasova daje nekoliko poruka a to su okolnosti koje zbunjuju drugu stranu i na posletku mogu da dovedu pouzdanost tima u pitanje.

Neke kulture poput američke na primer, često u sastav svog tima uključe i advokata, što u nekim situacijama može zabrinuti suprotnu stranu i naterati je da posumlja u namere suprotnog tima. U mnogim kulturama glavna svrha advokata je da parniči sporove, pa je zato bolje držati advokata po strani ili ga predstavljati kao savetnika ili stručnjaka za ugovore. U kros-kulturnim pregovorima preporučljivo je imati tumača ili prevodioca u timu, kako ne bi došlo do nesporazuma, zbog drugačijeg jezika ili kulturnog nasleđa.

6.2. Timsko liderstvo

Dinamični uslovi poslovanja današnjice dovode do toga da je teško, ako ne i nemoguće, očekivati da samo jedna osoba poseduje sve informacije, kvalifikacije i znanja potrebna za donošenje odluka. Mnogo je realnije očekivati da će u tome uspeti tim ljudi.

“Timovi su organizacione grupe sastavljene do međusobno zavisnih članova, koji imaju zajedničke ciljeve i moraju uskladiti svoje aktivnosti da bi postigli te ciljeve”³¹. To je manja grupa ljudi komplementarnih vještina posvećena zajedničkoj svrsi i zadatim ciljevima za koje su odgovorni i zaduženi.

Rezultati skorijih istraživanja ukazuju na to da je za postizanje uspeha, odnosno izbegavanje neuspeha tima, ključno da se razume uloga lidera unutar tima. To takođe podrazumeva da se razlog neuspelih timova krije u neefektivnom liderstvu. Ulogu lidera u timu može obavljati formalan lider ili one mogu da budu podeljene među članovima tima. Tim se može organizovati i tako da se članovi tima smenjuju u ulozi lidera u samom procesu rešavanja problema.

Uloga lidera u timu se razlikuje od tradicionalne uloge koju lider ima. Tim lideri moraju da prenesu informacije ostalim članovima grupe, a da imaju poverenja u njih kako bi bili spremni da se odreknu određenog nivoa autoriteta u korist timskog duha. Lider iznosi problem svom timu i predlaže njegovo rešenje, a ostali članovi tima dalje rade na usavršavanju rešenja problema. U tom procesu, lideri treba da budu diskretni, i da puste druge članove tima da rade na problemu, samo usmeravajući i nadgledajući tok događaja. U trenutku kada dođe do zastoja u procesu pronalaženja rešenja, lider treba da preuzme inicijativu, da postavi intrigantna pitanja ili da sveže ideje koje će druge članove tima navesti na dalje rešavanje problema. Uloga lidera u timu se sastoji takođe u rešavanju konflikta, ukoliko do njega dođe, između ostalih članova tima. Oni posmatraju ostale članove, njihova raspoloženja, strahove i sumnje, i pokušavaju da sa svakim pojedinačno porazgovaraju, bolje ga upoznaju i reše probleme ako ih ima. Liderstvo je bitno ne samo za ulazak u prosperitet, već i za izlazak iz krize. Preduzeća u krizi dobijaju podstrek da reše probleme tek kada promene lidera.³²

Da bi tim imao smisla, on mora da bude efektivan, tj da donosi željene rezultate. Kako bi se posmatrala efektivnost tima, gledaju se dve funkcije: radni učinak i razvoj. Pod razvojem tima podrazumeva se sposobnost članova grupe da zadovolje sopstvene potrebe dok sa drugim

³¹ Northouse P.G., *Liderstvo teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2008. godina, str. 141

³² D. Đurišin, S. Janošević, Đ. Kaličanin, *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2012. godina, str 197

članovima tima rade na rešavanju problema. Učinak tima se odnosi na „kvalitet odlučivanja, sposobnost sprovođenja odluka i rezultate timskog rada u pogledu rešavanja problema i obavljanja posla i, konačno, kvalitet institucionalnog liderstva koji tim pruža”³³ Da bi timovi funkcionisali, oni se uglavnom sastoje od malog broja ljudi komplementarnih veština. Timom se smatra grupa ljudi koja broji do 25 članova. Članovi tima treba da su u stalnom kontaktu, da razmenjuju ideje i aktivno rade na rešenju problema. Ukoliko je grupa predemencionirana, neće se dostići dovoljan nivo interakcije svih članova, gubi se hijerarhija i osećaj za zajedničku odgovornost. Svi članovi tima, a lider naročito, treba da budu svesni da zajedno snose odgovornost za rešenje problema na kome rade. Zbog toga, svima je u interesu da što temeljnije obave posao. Ukoliko članovi tima imaju komplementarne veštine lakše će i funkcionisati. Pod time se podrazumevaju „tehničke, veštine rešavanja problema i donošenja odluka, kao i interpersonalne veštine”³⁴. Timovi, da bi bili funkcionalni, moraju da imaju minimum komplementarnih veština. Pošto je teško naći takvu grupu ljudi čije će se veštine i znanja prilikom formiranja tima poklopiti, timovi takođe predstavljaju snažan instrument učenja i razvoja svojih članova. Potreba za učenjem i individualnim razvojem podstaknuta je osećajem zajedništva i odgovornosti prema ostalim članovima. Iako usavršavanje pojedinih članova tima, da budu kompetentniji i efektivniji, utiče na sposobnost celokupnog tima da bude produktivniji, ipak je neophodno imati tim lidera da bi se postigli željeni rezultati.

Lideri tima tokom procesa donošenja odluka, moraju da vode računa o tri pitanja. Prva odluka koju lider donosi je da li da nastavi sa posmatranjem ili da interveniše. Kao što je rečeno, lider treba da usmeri u kom pravcu treba da se kreće rešavanje problema, ali ne treba da interveniše sve dok ne dođe do poteškoća. Lideru su potrebna informacije o trenutnom stanju funkcionisanja tima. Nakon njihovog prikupljanja, lider obrađuje stečene informacije, tumači ih, kako bi mogao da donese odluku o tome u kakvom je stanju tim i da li je potrebno da on interveniše. Za lidera je jako bitno da stalno bude u kontaktu sa ostalim članovima tima, da prati njihova razmišljanja i raspoloženja i samim tim prikuplja potrebne informacije. Kada je doneo odluku da je ipak potrebno da interveniše, lider mora da odluči da li je potrebno da

³³ Nadler D.A., *Executive team effectiveness: Teamwork at the top*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998. godina, str. 24

³⁴ Stojanović Aleksić V., *Liderstvo i organizacione promene*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2007. godina, str. 262

interveniše u cilju ostvarenja zadataka ili u cilju zadovoljavanja potreba vezanih za međuljudske odnose. Ova dva pitanja su povezana. Naime, timovi u kojima su ostvareni dobri međuljudski odnosi, gde je atmosfera tima pozitivna, biće i produktivniji i lakše će obaviti zadatke. Osnovni cilj tima jeste rešenje zadatka, ali ako vlada loša atmosfera među članovima, oni će samo okrivljivati jedni druge za neuspehe, do trenutka kada nesuglasice među njima ne postanu toliko velike da više ne mogu da nastave sa radom upošte. Dobar lider će uočiti da li se zapravo radi o lošoj atmosferi među članovima tima, ili je prosto došlo do zasićenja ideja i monotonije u rešavanju zadatog cilja. Ako je ipak u tome problem, on će se odlučiti da interveniše u cilju ostvarenja zadatka. Treća odluka koju lider donosi je da li da interveniše interno ili eksterno. Ako nije u pitanju loša dinamika među članovima tima, a ni zastoj u rešavanju problema, lider će obratiti pažnju na eksterne faktore. Obratiće pažnju da li organizacija posvećuje dovoljnu pažnju i podršku timu da bi posao mogao da se obavi.

“Efektivni timski lideri analiziraju i uspostavljaju ravnotežu između unutrašnjih i spoljašnjih zahteva tima i reaguju na adekvatan način.”³⁵

6.3. Pregovaranje u ime drugih

Često prilikom pregovora, pregovarači ne govore u svoje već u nečije ime, što ih zapravo čini zastupnicima. Rukovodioci su zastupnici svojih preduzeća kao što su diplomate zastupnici svojih vlada. Pa je tako sposobnost tima da sklapa poslove u ime firme usko povezano sa razumevanjem ciljeva pretpostavljenih kao i njihovih interesa u razmatranom poslu. Takođe firma može angažovati i nezavisnog zastupnika, kako bi pregovarao u ime firme. Bilo da se radi o zavisnom ili nezavisnom predstavniku, odluka da se angažuje pregovarački predstavnik donosi dosta izazova. Oni proističu iz nesimetričnosti informacija, podeljenog interesa između nosilaca pregovaranja kao i konflikta interesa.³⁶

Drugi bitan činilac pripreme pregovaračkog zastupnika predstavljaju njegova ovlašćenja i uputstva dobijena od pretpostavljenog. Ovlašćenje se odnosi na zastupnikovu moć da preuzme zakonske obaveze koje obavezuju njegovog pretpostavljenog. Uputstva se

³⁵ Northouse P.G., *Liderstvo teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2008. godina, str. 146

³⁶ Harvard Business Essentials, *Negotiation*, Harvard Business School Press, Boston, 2003. godina, str.124-127

odnose na vrste dogovora koje zastupnik sme da ponudi i nagoni prihvatiti za pregovaračkim stolom. Zastupnik može da ima veoma ograničeno zakonsko ovlašćenje da obaveže pretpostavljenog ali i širok skup uputstava koja mu daju puno prostora da istraži razne mogućnosti dogovora.

Kod mnogih važnih pregovora, kao što su oni koji se odnose na udruživanje, zajedničko ulaganje ili neposredna strana ulaganja, obe strane prihvate na početku da sve što se dogovori za pregovaračkim stolom nije pravno obavezujuće sve dok pogodbu ne odobre preduzeća za koja pregovarači rade. S druge strane, uputstva koja pregovarači imaju u tim istim pregovorima mogu biti dovoljno široka i jasna kako bi pružila osećaj sigurnosti obema stranama da će u dogovor koji pregovarači postignu biti prihvaćen i od strane njihovih pretpostavljenih. Sama ovlašćenja koja pregovarački timovi dobiju su u većini slučajeva i sama proizvod pregovora, samo ovoga puta unutar kompanije.

Često pri određivanju ovlašćenja i uputstava za pregovore, zastupnik igra ključnu ulogu kao savetnik svom pretpostavljenom. Jedan od razloga zašto pretpostavljeni i koristi zastupnika u pregovorima je taj što zastupnik poseduje stručnost u određenim oblastima posla koji se razmatra, kao i zbog zastupnikovih veština u vođenju postupka pregovaranja. Zbog te stručnosti i veštine, zastupnici u pregovaranju su u mogućnosti da savetovanjem svojih nadređenih, sastave svoja ovlašćenja i uputstva.

6.4. Prepreke u postizanju sporazuma

Prepreke u postizanju sporazuma mogu biti:³⁷

- Teški pregovarači
- Nedostatak poverenja
- Mogući saboteri
- Razlike u polu i kulturi
- Problemi u komunikaciji

³⁷ Andrejević A., Ceković M., Poslovno pregovaranje (veština komuniciranja i pregovaranja), Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2012. godina, str. 55

Teški pregovarači su oni ljudi kojima svaki dogovor predstavlja bitku. Ovakav sagovornik često ume da zbuni i uplaši drugu stranu. Njihova karakteristika je nerealnost i nerazumne ponude i pretvaranje. Ovakvim pregovaračima treba analitično pristupiti, kao i pregovorima, odrediti rezervisanu cenu uz pokušaj procenjivanja njihove. Jako je bitno otkriti samo one informacije koje ne mogu biti upotrebljene protiv nas. Potrebno je predložiti alternativne ponude ili mogućnosti kada druga strana nije spremna da ponudi informacije. Treba provocirati promenu u ponašanju problematične strane, i na kraju kao krajnji adut pokazati spremnost za prekid pregovora ukoliko on ne bude vodio ka kreiranju kompromisa i zadovoljenju naših ciljeva.

Nedostatak poverenja javlja se u onim situacijama kad se čini da druga strana blefira i ne govori istinu ili sumlja da druga strana nema nameru da ispuni svoja obećanja. Važno je naglasiti potrebu za poštovanjem principa i vođenje dokumentacije na precizan način. Takođe potrebno je uvrstiti u sporazum odredbe o vanrednim okolnostima, kao što su odredbe o garantnom depozitu, deponovanju sredstava do ispunjenja uslova ili kaznama za neizvršenje obaveza (a možda i pozitivne podsticaje za izvršenje obaveze pre vremena).

Mogući saboteri. Kad ljudi na kraju pregovora pomisle da su izgubili otpor je očekivan, kao i moguća sabotaža. I stejkholderi, i zaposleni i kupci mogu da budu saboteri ako imaju moć da spreče pregovore. Otpor može da bude pasivan, kada pregovarači nisu posvećeni ciljevima i procesu ostvarivanja tih ciljeva, ili aktivan, u vidu direktnog protivljenja i sabotaže. Naročito u višestranim pregovorima, „nikakva pogodba” može više odgovarati nekim stejkholderima nego neki konkretan rezultat. Rešenja za moguću sabotažu mogu biti utvrđivanje mogućih sabotera, proširivanje sporazuma, saopštavanje mogućnosti onima koji pružaju otpor, formiranje mehanizama kontrole kao i koalicije koja je u stanju da nadvlada sabotere.

Razlike u polu i kulturi. Neuspeh pregovora ljudi često pripisuju polnim ili kulturološkim razlikama, i kao što je već napomenuto, postoje realni izgledi da upravo različit pristup pregovorima kao i različito kulturno nasleđe direktno utiče negativno na proces pregovora. Rešenje za prepreke ovakve vrste treba naći u toleranciji, prilagođavanju kao i edukaciji o kulturološkim kodeksima pregovaranja, shvatanjima, verovanjima i tabuima tima sa kojim se pregovara.

Problemi u komunikaciji. Komunikacija omogućava pregovore. Ne može se ostvariti napredak bez komunikacije. Kada se čini da pregovori propadaju zbog problema u komunikaciji, treba preduzeti sledeće korake:

- Zatražiti pauzu. Ovo vreme treba iskoristiti za odmor, ne bi li na kratko skrenuli pažnju od problema, kako bi se posle bolje koncentrisali i povratili sposobnost objektivnog rasuđivanja.
- Potražiti obrazac. Potrebno je prisetiti se o čemu je diskutovano i koji su stavovi iznešeni. Da li je u pitanju zabuna ili nesporazum. Da li postoje pretpostavke ili očekivanja koji nisu iznešeni.
- Nakon pauze, pokreniti spornu temu bez optuživanja suprotne strane. Potrebno je ponuditi drugoj strani da objasni svoje gledište sporne teme. Aktivnim slušanjem, pokazati razumevanje. Takođe treba predložiti i svoje gledište, kako bi na taj način pokušali da lociramo problem.
- Promeniti govornika. Ukoliko govornik tima izaziva nezadovoljstvo druge strane, dobro bi bilo zameniti pregovarača, ali isto tako treba zahtevati od drugog tima da promeni svog predstavnika ako iritira našu stranu.
- Formiranje zajedničke dokumentacije. Ovim postupkom se izbegava mogućnost da suprotna strana negira da je pristala na određene uslove. Dokumentacija podrazumeva zabeležavanje postignutih dogovora iz procesa pregovaranja.

6.5. Primer pregovaranja o zaradi

Vrlo aktuelna tema za sve apsolvente fakulteta je potraga za poslom. Pri intervju sa poslodavcem neizostavno se pregovara i o visini zarade. Postoje određena pravila koja mogu pomoći u ovoj situaciji.

Na prvom intervju, ne bi trebalo pominjati platu, osim u situaciji kada poslodavac ne pita za očekivanu zaradu. Prvo treba ući u uži krug intervju jer je tada izvesnije da se dobije posao i da poslodavac i sam zapazi koliko vredimo - što čini našu pregovaračku situaciju jačom. Postoji i mogućnost da i sami odustanemo od posla nakon prvog intervju, tako da nema smisla posebno pregovarati o zaradi sve dok nismo sigurni da možemo i želimo da radimo u toj kompaniji.

Ipak, ukoliko poslodavac sam pita koliku zaradu očekujemo, ne treba izbegavati odgovor jer se time stiče utisak ne umemo da procenimo svoje sposobnosti ili da nemamo jasne stavove o svom poslu.

Treba pokušati proceniti kompaniju, utisak koji smo ostavili na poslodavca, svoje sposobnosti i svoje potrebe i onda dati okviran odgovor. Bitno je da se ne potcenjuje suviše, ali i ne traži visoka plata koja nije u skladu sa trenutnim kapacitetima i pozicijom za koju konkurišemo. Zbog toga je dobro da znati nešto više o zaduženjima koja nas očekuju na toj poziciji, pa zato i treba slobodno tražiti od poslodavca dodatne informacije o radnom mestu, obavezama i njihovim očekivanjima od nas.

Poželjno je predložiti početnu zaradu i objasniti da smo spremni da radimo za tu zaradu dok ne uđemo u posao i dok se ne dokažemo, ali da se, shodno rastu našeg doprinosa kompaniji, nadamo da će iznos zarade rasti. Ukoliko baš ne možemo da odredite tačan iznos, treba dati neki raspon plate za koji mislite da je fer. Od pomoći, u velikoj meri, mogu biti i rezultati istraživanja zarade po određenim pozicijama, ali vrednosti navedene kao rezultat treba shvatiti samo kao smernice prilikom davanja odgovora poslodavcu.

Nekada od poslodavca možemo saznati koliko je on spreman da ponudi, pre nego što iznesemo svoja očekivanja. Treba imati na umu da je prvi ponuđen iznos može biti podložan daljim pregovorima, barem u nekoj meri, što ostavlja mogućnost za usklađivanje svoje ideje o iznosu plate sa idejom poslodavca. Ipak, ovo nije uvek slučaj i treba voditi računa o tome da postoji razlika između pregovora i cenjkanja. Takođe, ukoliko su nam kvalifikacije za tu poziciju zaista izuzetne, ako imamo dobre predispozicije, znanje i iskustvo koji nas stavljaju u dobru pregovaračku poziciju, imaćemo više prostora da pregovaramo. Ako to nemamo ili ako smo početnik na tom poslu, bolje da se dalje ne uplićemo. To može samo da pošalje poruku da precenjujete sebe, a firma verovatno ima još kandidata približno našim kvalifikacijama koji su svoju poziciju realnije procenili, pa su samim tim i konkurentniji.

Jednom predstavljena očekivanja, kako visina plate, tako i druge uslove koje očekujemo, ne treba stalno menjati i dodavati nešto novo na taj spisak jer to deluje pohlepno. Poslodavci mogu biti spremni za pregovore o dodatnim uslovima, ali će ceniti ako su svi zahtevi izloženi odjednom.

6.6. Primer loših poslovnih pregovora

Razlika između uspešnih i neuspešnih pregovora često se nalazi u kvalitetu pripremljenosti strana.³⁸ Poslovni rukovodioci često ne uspeju da postignu dogovor ili da izvuku najvišu dobit iz pregovora jer se jedna ili obe strane nisu dovoljno dobro pripremile za sastanak. Verovatno najgori pristup je stav „Hajde da čujemo šta druga strana ima da kaže pa ćemo onda odlučiti kako ćemo sa njima da postupimo.” Dok su prilagodljivost i otvorenost zasigurno korisni u pregovorima, izuzetno je bitno sistematski se pripremiti za svaki sastanak koji za cilj ima sklapanje posla. Sledeći primer, ukazuje na rizike loše pripreme.

Dž. Salakjuz kao primer neodgovarajuće pripreme navodi pregovore preduzeća za proizvodnju pića Saut Bič (uspešan proizvođač posebnih sokova na tržištu poznatih pod imenom „SoBe”) koji se odlučuje da proširi proizvodnju na slatkiše sa ukusima koji su slični njihovom piću. Teškoća se pojavila u tome da, iako oni poseduju žig za SoBe pića, ne poseduju žig za proizvodnju slatkiša. Frenk, prvobitan vlasnik žiga SoBe preneo je svoja prava na preduzeće u zamenu za deonice i novac, ali samo za prodaju pića, ne i slatkiša. Jednog dana Džon, predsednik SoBe-a je pozvao Frenka, koji je živeo u Montrealu u Kanadi i zamolio ga da dođe na sastanak u Džonovu kancelariju u Konektikatu da bi razgovarali o mogućoj kupovini žiga za slatkiše. Frenk je pristao i došao da se sretne sa Džonom.³⁹

Na sastanku, Džon je, u pratnji svoja dva niža rukovodioca, prvo rekao „Frenk, želeli bismo da kupimo žig SoBe i želeli bismo da znamo koliko tražiš za njega”.

Frenk je odgovorio „Pa, koliko nudite? ”

Na to je Džon rekao „Čekaj, ozbiljni smo. Šta želiš za žig?”

Frenk se usprotivio „Ne. Želim da znam šta Vi nudite.”

³⁸Salakjuz, Dž., *Svetski pregovarač (Sklapanje, vođenje, popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku)*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2006. godina, str. 29

³⁹ Salakjuz, Dž., *Svetski pregovarač (Sklapanje, vođenje, popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku)*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2006. godina, str. 29

Džon je odgovorio „Prošle godine si mi rekao da bi bio zainteresovan da ga prodaš. Sada ja želim da znam koliko će nas žig koštati.”

Na to je Frenk uzvratno „Vi ste tražili ovaj sastanak. Na Vama je da stavite ponudu na sto. “

Kako je njihov razgovor sve više podsećao na cenkanje kupca i prodavca na pijaci, Džon je na kraju zamolio svoja dva saradnika da izađu sa njim u hodnik kako bi nasamo porazgovarali, ostavljajući Franka da pije kafu. Nakon deset minuta, vratili su se u sobu i Džon je rekao „Frenk, daćemo ti 100.000 dolara za žig.”

Frenk je na to ljutito odreakovao: „To je suludo. Žig vredi mnogo više i ti to znaš. Tražili ste da dođem ovde da biste se igrali? Zaboravite. Odlazim.” Rekavši to, Frenk je zalupio tašnu i izjurio iz Džonove kancelarije.

Osnovni razlog za neuspeh Frenkovih i Džonovih pregovora je bio nedostatak delotvorne pripreme - kod obe strane. Da je Džon posvetio vreme pripremi konačne ponude zasnovane na merilu bez predrasuda, Frenk ne bi otišao sa sastanka već bi ga shvatio ozbiljno. Ponuda bi postala osnov njihovog daljeg razgovora. Kako bi dao verodostojnost i težinu svojoj ponudi, Džon je mogao da je poveže sa stvarnim merilima tržišta SAD. Na primer, ponuda je mogla da se proceni na osnovu američkog tržišta za posebno prerađene slatkiše na 300 miliona dolara i moglo je da se proceni da bi nakon pet godina slatkiši „SoBe” imali mogućnost da osvoje 3 % tržišta i time donesu godišnju prodaju od 9 miliona dolara. Koristeći prosek te privredne grane, prosečna tantijema na pomenuti iznos bi bila, na primer, 2 % godišnje što bi se priračunalo na trenutnu vrednost od 500.000 dolara. Frenk je i dalje mogao da prigovori da je cena preniska ali bi morao to i da podupre brojkama i pretpostavkama iz sopstvenog istraživanja, ali svakako ne bi otišao sa sastanka. Jednako bitno je to što bi dobro izgrađenaponuda pokazala Frenku da Džon sa njim ozbiljno razgovara i da postoji osnov da njih dvojica pregovaraju oko mogućeg rešenja. Frenk je mogao da uradi isto pripremajući se za sastanak sa Džonom.

Svaka ponuda, posebno kada se radi o prvom potezu, sadrži nekoliko poruka, kako otvorenih tako i skrivenih. Ne samo da kaže šta mislimo o poslu, već može da otkrije i šta mislimo o drugoj strani. U slučaju „SoBe”, Džonov nepripremljen prvi potez ne samo što je obelodanio njegove poglede na predloženu kupovinu cenu već i šta on misli o Frenku.

„Govorio mi je da sam glup”, Frenk je kasnije rekao. „To me je razljutilo i zato sam izašao.” Da je Džon pripremio početnu ponudu zasnovanu na verodostojnim merilima i industrijskom proseku, Frenk ne bi zaključio da Džon omalovažava njegovu inteligenciju.

Kod pripremanja za pregovore, prvo treba odrediti ciljeve. Jasna odrednica pregovaračkog cilja će uveliko uticati na strategiju i taktiku tokom sklapanja posla, i može biti ključna za uspeh pregovora.³⁹

7. Razlike između lidera i menadžera

*„Menadžeri rade stvari na pravi način, dok lideri rade prave stvari”*⁴⁰

Da bi se napravila paralela između menadžera i lidera, prvo se mora definisati pojam menadžmenta. Nezaobilazan u tome je P.F. Drucker koji kaže da je “menadžment funkcija, disciplina i zadatak koji treba uraditi, a menadžeri su profesionalci koji menadžment sprovede u praksi”.

Prema Fajolu „menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, kordinacije i kontrole”. Ovde je zapravo reč o veoma složenom procesu koji se sastoji od međusobno povezanih potprocesa: planiranje, organizovanje, upravljanje ljudima, vođenje i kontrola.

Menadžment je specifičan društveni fenomen koji postoji koliko i ljudska civilizacija. On se odnosi na sve tipove organizacija u koje se ljudi udružuju. Menadžment postoji u svim društvenim sistemima i vezan je za skoro sve poslovne funkcije u okviru organizacije. Svaka definicija menadžmenta daje akcenat ostvarivanju ciljeva preduzeća. Menadžeri samim tim moraju biti efikasni, uraditi što više sa što manje ulaganja. Menadžeri primenjuju već stečena znanja, oni rešavaju probleme po već proverenim šablonima i vode se primerima iz literature.

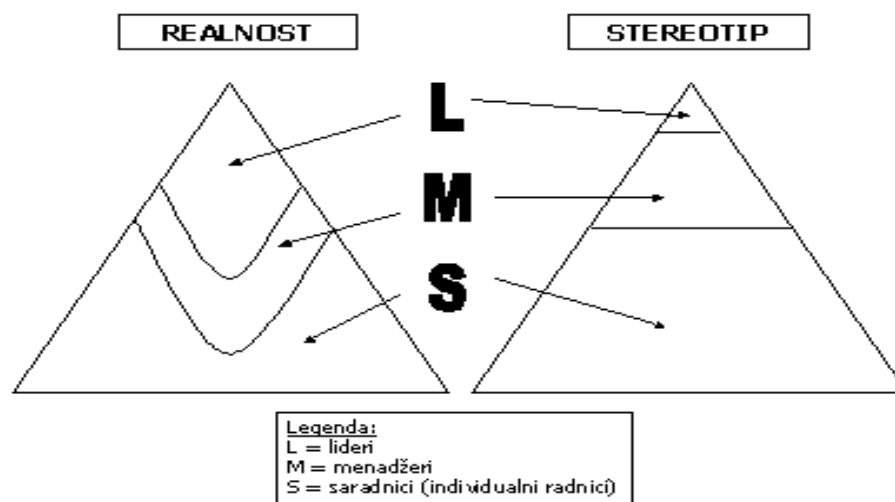
Od menadžera se mnogo očekuje – da planira i sprovede budžet, da dostigne planirane ciljeve, da racionalno analizira situaciju, da po potrebi rešava sve probleme i ima potpunu kontrolu u svojim rukama. Od njega se takođe očekuje da uspešno upravlja kadrovima, tj da

⁴⁰ Richard Pascale, *Managing on the edge*, Penguin books, 1990. godina, str 65, preuzeto iz Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, 2008 godina, str 47

poznaje dobro svoje zaposlene, da može da im shodno njihovim mogućnostima delegira zadatke, a da pritom obezbedi postupak i proceduru po kojima će svi raditi da bi ostvarili zadate ciljeve. Kako bi sve ovo postigli, potrebno je jako mnogo znanja, ulaganja i iskustva. Dobar menadžer se postaje tokom dugog niza godina. Obično menadžeri rade duži period u kompaniji, grade svoju karijeru od najnižih pozicija, pritom stičući iskustvo u svakom segmentu sistema kojim rukovode.

Za razliku od menadžera, lideri se više vode intuicijom. Lider može da bude i čovek koji se tek zaposlio u kompaniji, sa svojim svežim idejama i ne mora biti iskusan u poslovanju. Tu se i krije jedan od problema lidera. Lideri ne pridaju veliki značaj analizama i studijama kada donose bitne odluke u firmi. Oni osluškaju svoj unutrašnji osećaj, prate svoju intuiciju što nekada zna imati mnogo povoljniji ishod za firmu nego praćenje strogih pravila. Menadžerima je koncept čistog praćenja intuicije, bez osvrta na iskustvo i znanje nezamisliv. Međutim, baš zbog te svoje karakteristike lideri su neophodni u situacijama velikih promena, kriza ili kod donošenja ključnih odluka za organizaciju. Lideri su neophodni za organizacije u usponu, kada se organizacija menja i oblikuje.

Slika br 6: Realnost i stereotip o pozicijama u organizaciji



Izvor: Jevtić M., *Liderstvo u promenama*, monografija, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2007. godina, str. 18

O pozicijama lidera i menadžera u organizaciji i dalje postoje stereotipi. Često se smatra da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod njega menadžeri a na samom dnu ostali saradnici. Moderne organizacije zahtevaju drugačiju povezanost ljudi, tako da se i odlični lideri mogu naći u timovima na najnižem nivou.

Lidere opisuju kao dosta emotivnije i osećajnije osobe od menadžera. Smatra se da su oni izuzetno pažljivi i osetljivi ljudi koji plene harizmom i koje ljudi prate po svojoj sopstvenoj želji. Sa tim se nije složio Džon Koter koji kaže da je “ biti vodja ovozemaljski običan, neromantičan i dosadan posao”. Lideri su, baš kao i menadžeri dovedeni u kompaniju kako bi ostvarili određene ciljeve. Liderstvo samo to uređuje na drugačiji način.

Tabela br 2: Najbolje se mogu sagledati razlike između menadžera i lidera upoređivanjem njihovih karakteristika:

	Lider	Menadžer
1.	Zna šta i zašto	Zna kako i kada
2.	Usmeren na efektivnost	Usmeren na efikasnost
3.	Definiše viziju i misiju razvoja	Sprovodi i ostvaruje akcione planove
4.	Motiviše i inspiriše druge	Kontroliše i podstiče izvršenje zadataka
5.	Prirodna nadarenost i instinkt	Obrazovan i obučan
6.	Spreman na rizik	Donosi odluke u okviru ovlašćenja
7.	Identifikuje problem	Rešava problem
8.	Orjentisan na budućnost	Orjentisan na sadašnjost
9.	Formuliše pitanja i probleme	Traži odgovore i rešenja
10.	Razvija poverenje	Razvija kontrolu

Iz ovoga se može zaključiti su menadžment i liderstvo dva različita ali i komplementarna procesa. Iako se lideri predstavljaju kao uspešniji od menadžera, liderstvo nije bolje niti ispravnije od menadžmenta, a nije ni zamena za njega. Menadžment je samo više zainteresovan za efikasnost uz što manja ulaganja, dok liderstvo više karakteriše

efektivnost i pronalaženje novih i interesantnijih proizvoda i usluga koji će na bolji način zadovoljiti tržište.

Velike organizacije bi postale haotične, čak i nefunkcionalne kada menadžeri ne bi dobro obavljali svoj posao. Ali na čelu kompanije ipak je poželjno imati lidera. To je osoba koja nije samo sposobna da upravlja organizacijom, već da svojom kreativnošću i sposobnošću da usmeri ljude kreira kompetetivne prednosti organizaciji. Uz menadžera se stiče utisak odnosa šefa i podređenih, dok se kod lidera stvara privid tima. Liderima je jako bitna harmonija u grupi. Oni pridaju veliki značaj emocijama, a ne samo inteligenciji zaposlenih. Lideri inspirišu lojalnost i poverenje, i umeju da usmere talente drugih kako bi postigli određene ciljeve. „Sledbenici prihvataju uticaj lidera, jer ga poštuju, vole ili mu se dive, a nikako zato što su na položaju iz kog proističe autoritet.”⁴¹ Oni kreiraju viziju u koju zaposleni treba da veruju. Samo prisustvo harizmatičnog lidera dodatno motiviše ljude u ostvarenju postavljenih ciljeva. Lideri zanemaruju kaos i nepoštovanje stroge strukture organizacija zarad ostvarenja ciljeva organizacije, dok menadžeri traže red i kontrolu, pa čak i rešavaju probleme pre nego što saznaju njihovu suštinu.

7.1. Lider kao menadžer i obrnuto

U teoriji jasno se mogu razdvojiti karakteristike menadžera i lidera, međutim u praksi se pokazalo da nije tako jednostavno to učiniti. „Dobar lider ne mora imati menadžerske sposobnosti, ali uspešni menadžeri moraju imati sposobnost da usmeravaju i vode ljude.”⁴² Događa se da se od menadžera, zauzimanjem višeg položaja, očekuje da se iskaže i kao vođa grupe, da mora da motiviše sledbenike i rizikuje, iako mu to nije bilo u prvobitnom opisu posla. Od menadžera se može zahtevati i da realizuje misiju lidera.

U praksi se takođe događa da se od lidera traži i da stvori, ali i da implementira viziju. Lidere zatrpavaju menadžerskim aspektom posla koji treba da se obavi. Time se stvaraju organizacije gde je liderstvo suzbijeno, a menadžerstvo prenatraglašeno.

⁴¹ Predrag Rsić, *Uticaj lidera u preduzeću*, Grafo-žig doo, Beograd, 2007. godina, str 67

⁴² Bojanović Radojica, *Psihologija međuljudskih odnosa*, četvrto dopunjeno i prerađeno izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 1999, godina, str 179

Kao što je razmatrano, uloge lidera i menadžera ali i njihove osobine se bitno razlikuju. Koalicija dobrih menadžera i loših lidera neće dati uspeha, jer niko neće umeti da stvori viziju i gleda u budućnost. Isto tako ako imamo puno lidera koji ne umeju da implementiraju tu viziju, ona gubi smisao. Idealno je u preduzeću imati oba, ali u realnosti je nekada to ipak neizvodljivo. Zbog toga nastaje sve veća potražnja za osobama su sposobne da obavljaju obe funkcije.

8. Faktori koji utiču na pregovaranje

8.1. Pregovarački stil

Svaki čovek ima svoj lični stil ponašanja u različitim situacijama. Pregovarački stil podrazumeva opšti stil pregovora, a u literaturi se obično susreću sledeća četiri:⁴³

- nadmetanje
- kompromi
- saradnja
- prilagođavanje

Nadmetanje, predstavlja veliku brigu za sebe a malu za druge, ovo se još naziva i dominantni stil i karakteriše ga „win-lose” situacija. Kompromis predstavlja prosečnu brigu i za sebe i za druge. Kod kompromisa obe strane treba nečeg da se odreknu da bi došle do uzajamno prihvatljive odluke. Saradnja predstavlja visok nivo brige i za sebe i za druge. Naziva se još i rešavanje problema. Prilagođavanje predstavlja veliku brigu za druge i malu za sebe, tako reći žrtvuju se sopstvene interese zarad tuđih.⁴⁴

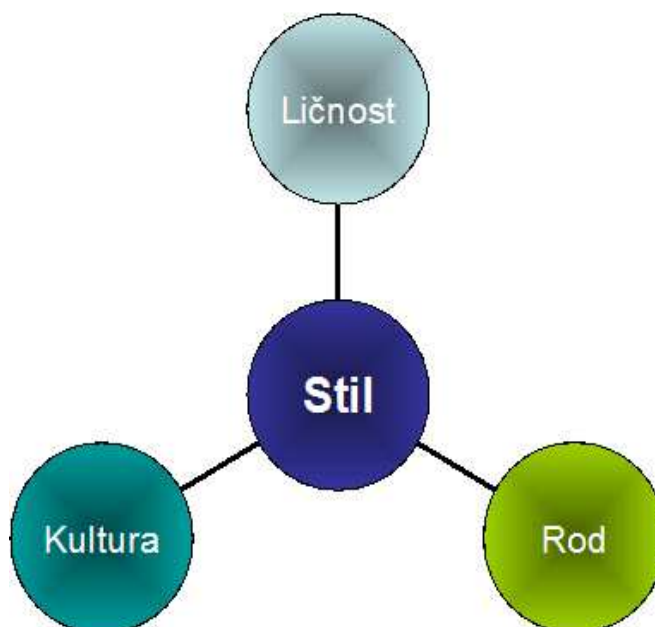
Pregovarački stil može takođe biti formalan i neformalan, što se određuje prirodom pregovora i poznavanjem pregovaračkih strana. Neformalni pregovori naglašavaju odnose između strana i koncentrisani su na cilj dogovora, dok su formalni pregovori okrenuti ka pisanoj reči i tekstu dogovora.

43 Milorad Marić, *Veštine poslovnog pregovaranja*, Beograd, Autorsko izdanje, 2004, str 12-13

⁴⁴ Dobrijević Gordana, *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina, str 94

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

Slika br 7: faktori koji utiču na pregovarački stil



Izvor: Predavanja Doc. dr Lepe Babić, Poslovno pregovaranje, Univerzitet Singidunum, 2011

8.1.1. Tip ličnosti

Kako se pregovarački timovi često sastoje od više pregovarača, tako i ishod pregovora dosta zavisi od njihovih pojedinačnih ličnosti. Psiholozi tvrde da postoji pet tipova ličnosti:

1. Ekstrovertiranost / introvertiranost
2. Slaganje sa drugima, tj. spremnost na dogovor
3. Savestnost
4. Emotivna stabilnost
5. Otvorenost⁴⁵

Međutim, za pregovarača samo tri su bitne. Prva osobina je ekstravertiranost za koju je karakteristično da je pričljiva ličnost i ličnost spremna na izazove. Druga osobina je spremnost ličnosti na dogovor. Za ličnost koja poseduje tu karakteristiku smatra se da je

⁴⁵ Gordana Dobrijević, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. godina, str 148

velikodušna i kooperativna. Treća osobina je odgovornost i moralni integritet. Osobe koje poseduju ovu vrednost su organizovane, uporne i sposobne da planiraju. 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.⁴⁶

8.1.2. Pol

Granica između tipa pregovaranja prema polu nije baš najjasnija, međutim neki pregovori se mogu smatrati muškim, a neki ženskim. Kooperativno pregovaranje i stilovi okrenuti ka razvoju međusobnih odnosa se smatraju ženskim. U situacijama koje navode na saradnju i produbljivanje odnosa bolje će se snalaziti žene. Kompetitivni stil pregovaranja stereotipno se naziva muškim. Ovo znači da će se muškarci bolje snalaziti u dominantnim situacijama tokom pregovora, i win – lose pregovorima. Pol je tradicionalno povezivan sa prestižom i statusom u društvu.⁴⁷ Očekivane društvene uloge muškarca i žene imaju najveći uticaj na ponašanje u mešovitom okruženju. Naravno, ne treba se rukovoditi stereotipom koji kaže da su svi muškarci i žene isti, već prilagoditi pregovaračke taktike pojedincu sa kojim pregovaramo.

⁴⁶ Gordana Dobrijević, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. godina, str 149

⁴⁷ Gordana Dobrijević, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. godina, str 156

Tabela br 3: prikazane razlike u stilovima pregovaranja između polova

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: Gordana Dobrijević, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str 155

8.1.3. Kultura

Kultura društva, bilo da je nacionalna ili korporativna, sadrži zajedničke vrednosti, razumevanje, pretpostavke i ciljeve naučene od starijih generacija.

Organizaciona kultura

Za razliku od nacionalne kulture koja se jako sporo menja, organizaciona kultura preduzeća može svesno da se promeni. Organizaciona kultura je skup tradicija, vrednosti, politika, verovanja i stavova koji čine sveobuhvatan kontekst za sve što radimo i mislimo u organizaciji⁴⁸. Organizaciona kultura utiče na vrednosti zaposlenih, na način rešavanja novih zadataka, pitanja ili problema. Ako se novonastala rešenja pokažu dobrim, vrednosti se mogu transformisati u verovanja. Zajedničke vrednosti, verovanja i stavovi imaju značajan uticaj na organizacione procese kao što su odlučivanje, grupno ponašanje, motivacija i kontrola koji sa svoje strane imaju veliki uticaj na pregovaranje kao deo poslovne komunikacije. U skalu sa

⁴⁸ McLean, A., Marshall, J., *Investing in cultures*, preuzeto iz Millinus, L.J., 2005, *Management and Organisational Behaviour*, 1993, England, str 981

verovanjima i vrednostima organizacije oformiće se pregovarački timovi, koji će sa svoje strane ustanoviti strategiju i taktike pregovaranja.

U zavisnosti od stavova same kompanije, da li je na primer agresivna u odnosu na kompanije sa kojima je u kontaktu ili želi da uspostavi što bolje odnose, odrediće se i stav i sastav samih timova, potreban nivo pripremljenosti i zadaci članova tima. Ako su moralne norme u organizaciji labavo postavljene, onda će se i članovi tima u pregovorima koristiti taktikama kao što je laganje.

Nacionalna kultura

Istaživanja su pokazala da nacionalna kultura ima veći uticaj na zaposlene od organizacione. Za razliku od organizacione kulture koja se često menja u skladu sa politikom kompanije, nacionalna kultura nije tako lako promenljiva. Nacionalna kultura nije urođena. Ono što je čini toliko stalnom i koenzistentnom kroz generacije je činjenica da se ona stiče još od najranijeg detinjstva, prvo u porodici a nakon toga preko ostalih referentnih grupa (prijatelji, škola, druge organizacije). Kultura uključuje određenu grupu ljudi, i utiče na kreiranje sistema vrednosti i normi unutar grupe, što značajno utiče na ponašanje njenih pripadnika. Takođe treba napomenuti da kultura u velikoj meri zavisi i od uslova u kojima ljudi žive.

Pojedini autori iz ove oblasti takođe ističu činjenicu da kulturne vrednosti i norme, mada sporo, ipak podležu promenama do kojih dolazi pod dejstvom različitih faktora. Tako se, na primer, kod mladih populacija u Rusiji i drugim bivšim socijalističkim zemljama Istočne Evrope, poslednjih godina učestalo primećuje prihvatanje zapadnih obrazaca ponašanja.⁴⁹

8.2. Međunarodno poslovno pregovaranje (Kros-kulturno pregovaranje)

Pregovarački proces je veoma komplikovan čak i kada se radi o ljudima iz istog kulturalnog okruženja, a pogotovo kad se radi o međunarodnom pregovaranju. Takođe u međunarodnom pregovaranju ima mnogo više interesnih grupa, npr. vlade zemalja dobavljači,

49 Tower, R., Cooper, P., *Beyond post-perestroika: Russia and post-communism Eastern Europe*, International marketing research, Goody ear, M (Ed.) Amsterdam, the Netherlands: ESOMAR,1999, str. 143-159.

distributeri, investitor, potrošači itd. Vrlo je naivno u internacionalne pregovore ulaziti sa verovanjem, da su svi ljudi slični ma gde živeli i da se ponašaju na sličan predvidljiv način.

Kada se, naizgled, jednostavan proces pregovaranja prenese u „kros-kulturni” kontekst, on postaje zaista kompleksan i ponekada iz nevidljivih razloga neuspešan. Stil pregovora koji se pokazao vrlo efikasnim u domaćem okruženju može biti potpuno nekompatibilan vrednostima, verovanjima i stavovima do kojih drže pripadnici drugih kultura. Stoga njihova primena u međunarodnom okruženju vrlo često može doneti više štete nego koristi. Idealan pregovarač je ubedljiv, energičan, vrlo vešt u vođenju debata, spreman da odoli primadabama i odbrani svoje mišljenje dobrim verbalnim nastupom. Sa druge strane, neke kulture ovakvo ponašanje mogu smatrati nepotrebno agresivnim, površnim, neljubaznim, pa čak i vulgarnim.

Čak i sam koncept pregovaranja ima drugačija značenja za pripadnike različitih kultura. U pregovorima sa Japancima treba imati u vidu da sama reč „pregovaranje” kao i njen najčešći prevod na japanski „kosho” ima u značenju nijansu borbenosti, konflikta i verbalne debate, dok zapadnjački stil pregovaranja uopšte ne uključuje ova dodatna značenja. Za njih je pregovaranje, diskusija, spremnost na kompromis i primanje sugestija. Na istoku sa druge strane sama reč „kompromis” ima negativan prizvuk. Pripadnici arapske kulture se plaše da će izgubiti od svoje muškosti ukoliko čine kompromise. Reč „posrednik” na persijskom znači „nametljivac”. Pristajanje na kompromis za pripadnike ruske kulture odražava slabost.

8.2.1. Perspektive kros-kulturnog pregovaranja

Pristup cilju, taktici i strategiji samih pregovora, može se u velikoj meri razlikovati kada se za „pregovarački stolom” nađu dve različite kulture.

Na početku neformalnog dela fokusira se uspostavljanje dobrih odnosa između pregovaračkih strana. Ovde se javlja fundamentalna razlika između Japanaca i Amerikanaca, jer Japanci mnogo više polažu na uspostavljanje personalnih veza u poslu i provode mnogo više vremena u ovoj fazi pregovora, za razliku od Amerikanaca. Japanci pregovore obično počinju tako što ih predstavlja nezavisna treća strana, „shokaisha”, koja im je istovremeno i preporuka i garancija. „Shokaisha” često ima jake kontakte sa kupcem, pa samim time ima i uticaj na njega. Ukoliko se desi da u razgovoru dođe do nesporazuma, koji vode konfliktu, treća strana u tom slučaju ima ulogu posrednika („chukaisha”).

Za Japance su emocionalne i lične veze u poslu mnogo bitnije od činjenica. Ključni ishod se pre bazira na utisku da li se sa partnerskom firmom mogu dobro slagati i da li žele da sa njima sarađuju. Japance nikada neće voditi čisto profitna logika, oni veoma drže do ljubaznosti i predusretljivosti partnera. Posao nikad neće sklopiti sa stranom koja je arogantna ili pokazuje da ne poštuje njihov pregovarački tim, kompaniju ili Japance kao naciju. Ukoliko osete da odnosi da pregovaračkom kompanijom još uvek nisu dovoljno čvrsti, pripadnici ove kulture će se povući i dobro razmisliti o daljem toku posla.⁵⁰

Potom sledi razmena informacija. Takođe je interesantno naglasiti da Japanci na primer smatraju da prvo treba da prikupe sto je moguće više informacija o planovima i namerama suprotnog pregovarača, nakon čega se povlače kako bi sa svojim kolegama i rukovodiocima, pažljivo razmotrili situaciju i brižljivo pripremili odgovor koji će prezentovati sagovornicima. Smatraju da je potpuno besmisleno napraviti ponudu bilo koje vrste, sve dok ne saznaju šta druga strana želi.

Zatim se ulažu naporu usmereni ka modifikaciji mišljenja druge strane. Amerikanci ovu fazu razgovora doživljavaju kao vid osvajanja, dok Japanci to smatraju razmenom mišljenja. Japanci uvek nude ono što smatraju korektnim i razumnim. Stoga će njihov predlog uvek biti pažljivo formulisan, usmeren ka najboljem rešenju i postizanju konsenzusa. Negativno reaguju na svaki vid otvorenog neslaganja ili agresije, obično promenom teme, tišinom ili povlačenjem.

U nekim kulturama, uspešnim pregovaranjem se smatra samo ono koje se završi potpisivanjem ugovora, drugde se potpisan ugovor ne smatra jedinim reperom uspeha. Ovo je slučaj sa pripadnicima američke kulture. Za razliku od njih, Japanci stalno teže stvaranju i održavanju dobrih kontakata, pa i po cenu da ugovor bude potpisan u nekom drugom roku.

Faktor kulture utiče da ljudi drugačije posmatraju i vrednuju socijalne interakcije vezane za proces sklapanja ugovora. Amerikanci insistiraju na specifičnostima i detaljima, i na sklapanje ugovora gledaju kao na čitavu seriju kompromisa. Francuzi vole da se dogovore

⁵⁰ Dobrijević Gordana, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. godina, str 179

o načelnim principima na kojima će ugovor počivati. U arapskoj kulturi data reč je mnogo važnija od pisane, stoga insistiranje na potpisivanju ugovora za njih nekada može biti jako uvredljivo. Za Grke ugovor je samo formalna izjava o namerama za poslovanje u budućem periodu. Meksikanci na ugovor gledaju kao na razmenu ideja i gotovo nikad ne očekuju da se u praksi stvari odvijaju tačno po dogovorenim redosledu.⁵¹

8.2.2. Implikacija ugovora

Amerikanci su veoma vezani za zakon i zakonske propise, dok međuljudskim odnosima, kulturi i religiji ne pridaju veliki značaj. Cilj ovih pregovarača je da postignu pravosnažan ugovor u kome će svi, po njihovom mišljenju, dominantni detalji biti ispunjeni. U njihovom pregovaračkom timu važno mesto zauzima pravni savetnik, čiji je zadatak da kontroliše razvoj događaja i da moguće nesporazume i konflikte posle potpisivanja ugovora svede na minimum. Akt potpisivanja ugovora za njih predstavlja nameru da će se ispuniti svi ugovorom navedeni uslovi. Iz perspektive američkih pregovarača, ugovor predstavlja krajnju tačku do koje se dolazi posle više serija pregovora. Takođe smatraju da se u okviru dogovorenih uslova ne može pribegavati modifikacijama i varijacijama, sem ukoliko to nije u ugovoru posebno naznačeno. Američki ugovori su uvek dugački – svaka tačka mora biti detaljno opisana i anticipirana za ceo period trajanja ugovora.

Pripadnici kineske kulture smatraju da ugovor ne reprezentuje finalno stanje već početnu tačku u saradnji. Oni nikada neće insistirati na determinisanju specifičnih uslova ugovora, smatrajući da mnogo toga zavisi od stvari koje tek treba da se dogode. Slično je i sa Japancima. Japanski pregovarači potpisivanje ugovora ne vide kao kraj pregovora. Za njih je on pre direktiva u kom pravcu se treba dalje kretati. Modifikacije i podešavanja potpuno su prihvatljivi ukoliko to situacija zahteva. S obzirom na to da poseduju visoku dozu fleksibilnosti, japanski pregovarači uvek pristaju na nova razmatranja i nove pregovore oko spornih tačaka.⁵²

⁵¹ Dobrijević Gordana, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. Godina, str 168

⁵² Dobrijević Gordana, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. Godina, str 179

8.2.3. Praktični saveti za bolji uspeh kros-kulturnog pregovaranja

Praksa pokazuje da je više od dve trećine pregovora između američkih i japanskih timova propalo, bez obzira na uzajamnu želju za sklapanjem posla. Barijere uspešnom pregovaranju uglavnom su kulturološke, pre nego pravne i ekonomske. Vrlo često se dešava da zbog etnocentrične perspektive pregovori propadnu već na samom početku. Obično je razlog tome manjak saznanja o drugoj kulturi, što u velikom broju slučajeva dovodi do nerealnih očekivanja.

Kada se pregovara u međunarodnim razmerama, timovi su drugačiji u mnogim aspektima: drugačije izgledaju, govore potpuno različite jezike, imaju različite poslovne etike, na drugi način posmatraju svet oko sebe. Jedini način na koji se može uspeti u ovim pregovorima jeste potpuno razumevanje druge strane.

Jedan od preduslova za uspeh je priprema i planiranje kako u tehničkom tako i u kulturološkom smislu. Oskudna priprema može biti glavna prepreka postizanju dogovora, ali sa druge strane može imati vrlo negativne kulturološke konotacije. Nemati odgovor na postavljeno pitanje se na Istoku smatra velikom sramotom. Generalno kros-kulturni pregovori traju dva do šest puta duže nego domaći, pa tako i za pripremu treba odvojiti mnogo više vremena.

Korisno je i poželjno znati jezik drugog tima. Čak i ukoliko se ne koristi za pregovaračkim stolom, samo njegovo poznavanje predstavlja veštinu koja može biti prednost. Poznavanje jezika suprotnog pregovaračkog tima uliva strahopoštovanje. Reči mogu imati različita značenja, a percepcija i koncepti se potpuno razlikuju od kulture do kulture. Stoga se savetuje da ukoliko postoji ikakva sumnja vezana za značenje reči ili preduzetu akciju ne treba oklevati sa postavljanjem pitanja. U nekim situacijama je prevodilac pravo rešenje; čak iako je poznavanje kulture i jezika na zavidnom nivou uvek može da se desi da promaknu neka skrivena značenja određenih reči. Saradnja sa prevodiocem takođe daje više vremena za razmišljanje kada treba pripremiti novi odgovor ili tvrdnju.

Tabela br 4: prikaz razlika u pristupu pregovorima između različitih kultura

	Amerikanci	Arapi	Rusi
Primarni stil i process 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	Male koncesije se daju rano radi uspostavljanja odnosa	Koncesije 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	Protivnikove koncesije 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: Gordana Dobrijević, *Pretpostavke uspešnog multikulturnog pregovaranja*, Univerzitet Singidunum, 2007, str 6

Jezička barijera će uvek biti problem u ovakvim pregovorima. Ali slike nekada govore više od hiljadu reči. Prezentacije, crteži, dijagrami, kopije glavnih dokumenata, katalozi, knjige pa čak i uzorci proizvoda mogu biti od jako velike pomoći. Kopija glavnog dokumenta na engleskom jeziku je poželjna jer pripadnici drugih kultura mnogo bolje čitaju engleski nego što ga govore. Takođe treba biti svestan da neke boje, simboli, subjekti ili modeli predstavljaju tabu u određenim kulturama, pa njihovo iznošenje može biti pogubno po uspešno ostvarenje pregovora.

Pregovaračka strana koja efektnije koristi vreme obično „pobeđuje”. Ali i u ovom slučaju kulturološke razlike su vrlo očigledne. Amerikanci su u očima stranaca nestrpljivi i

često u prevelikoj žurbi. Kući se moraju vratiti sa potpisanim ugovorom ne bi li nadređenom pokazali da put nije bio uzaludan. Sa druge strane pripadnici kineske kulture visoko cene strpljenje i koriste sve taktike odugovlačenja u pregovaranju.

Poznavanje kulturoloških različitosti, pregovaračima će u velikoj meri pomoći da bolje razumeju i interpretuju ponašanje druge strane, ali i da pronađu načine kako da što bolje prevaziđu različitosti na obostranu korist. Takođe pregovarači iz različitih kultura, mogu imati vrlo slične poslovne kulture, pa pomenute sličnosti treba što bolje da se iskoriste u prevazilaženju kulturološkog nerazumevanja.

8.3. Verbalna i neverbalna komunikacija u službi pregovaranja

8.3.1. Neverbalna komunikacija

Poznato je da se samo sedam procenata ljudskih osećanja i stavova prenosi rečima, 38% se prenosi glasom, a čak 55% neverbalnim ponašanjem. Samim tim i tokom pregovaranja treba posmatrati sagovornika i pokušati da razumemo njegovo raspoloženje i naklonost, odnosno nenaklonost tokom procesa pregovaranja.

Teško je reći o čemu druga strana misli samo na osnovu jednog gesta, međutim kada se gestovi posmatraju u celini, počinju da daju smisao onome o čemu druga strana razmišlja. Kada se istražuju grupe gestova druge strane, obrazac koji bi trebalo primeniti glasi: *podeliti telo u pet celina - na lice i glavu, telo, ruke, šake i noge*.⁵³

Lice i glava

Izrazi lica su voljni i namerni i odražavaju vrstu i intenzitet osećanja te osobe. Treba posebno izdvojiti oči koje su veoma efikasan način da se iskaže interesovanje i pažnja, reakcija na određeno ponašanje druge osobe. Iz tog razloga ovde će posebna pažnja biti usmerena na oči i njihovu moć u komunikaciju, zatim na osmeh i usta.

Kontakt očima koristi se obično u situacijama kada osoba želi da proveriti da li je poruka naišla na razumevanje kod publike, može da se proveriti da li izaziva reakciju kod slišaoca i kakva je reakcija u pitanju, takođe može da se izrazi volja da se učestvuje u

53 Milorad Marić, *Veština poslovnog pregovaranja*, Beograd, 2004, str. 88

razgovoru ili ne. Bitno je na poslovnim sastacima gledati sagovornika u oči i na taj način mu odavati poštovanje, a ne gledati u stranu ili pisati dok sagovornik priča ili tražiti po papirima ili torbi, jer to može ukazati na nezainteresovanost.

Kada govornik primeti da sagovorniku pogled leti po prostoriji, taj nemiran pogled je znak da nije naišao na odobravanje i da osoba želi da se prezentacija što pre završi. Ukoliko govornik dok prezentira ili ubeđuje klijente gleda levo – desno, ostavlja utisak nesigurne osobe, osobe koja ne veruje u svoju priču i u proizvode koje prodaje, što naravno nije dobro.

Usta su takođe kanal neverbalnog slanja određene poruke. Pokrivanje usta znači skrivanje istine, laž ili potisnutu agresiju.

Osmeh treba koristiti kao jedan od moćnih vidova komuniciranja, jer je dokazano da će se ostaviti pozitivniji utisak na druge i da će susreti, sastanci i pregovori proći lagodnije uz osmeh.

Telo

Telo takođe igra značajnu ulogu u neverbalnoj komunikaciji. Navode se neki primeri na koje treba obratiti pažnju:

Neko ko je zainteresovan i slaže se sa nama nagnuće telo prema nama, ili nam prići bliže. Neko ko se sa nama ne slaže, nije siguran u istinitost onoga o čemu govorimo ili je time uznemiren, odmaknuće se od nas ili telo zabaciti unazad u stolicu. Neko ko se premešta sa noge na nogu oseća se nesigurno, nervozno ili sumljičavo.

Ruke

Pri posmatranju ruke, važno je obratiti pažnju na njihovo kretanje. Na primer, što su ruke sagovornika opuštenije, to je on spremniji za nastavak pregovora, a što su čvršće prekrštene na grudima, verovatnije je da nam ta osoba nije naklona.

Ruke su jedan od najboljih pokazatelja promena u raspoloženju sagovornika, pa tako ako su ruke sagovornika na početku bile prirodno spuštene na sto, a kada smo spomenuli neku nepovoljnu okolnost on ih je prekrstio na grudi, možemo zaključiti da druga strana to nije primila sa odobravanjem.

Šake

Neverbalni signali šakama se dele na tri kategorije: pokazivanje dlanova, gestovi samododirivanja i neželjeni pokreti šakom. Tako se otvoreni dlanovi smatraju kao pozitivna poruka, ili kao da ta osoba nema šta da krije. Ako recimo sagovornik prstima dodiruje nos, uvo, obraz, to nam ukazuje da je nervozan i nema dovoljno samopouzdanja. Pokreti rukom koji su neželjeni nam najviše otkrivaju o pravom stavu te osobe, jer ljudi imaju malu sposobnost da upravljaju svojim pravim osećanjima.

Noge

Nijedna prodaja nije realizovala kada su prodavci imali prekrštene noge. Samim tim, ako želimo da naš sagovornik sudeluje u pregovorima na pozitivan način i da sa punim poverenjem prima naše poruke, bolje je ne ukrštati noge. Sa neukrštenim nogama, stopalima ravno položenim na pod, telom blago nagnutim ka sagovorniku, veće su šanse za slanje pozitivnih poruke.

8.3.2. Verbalna komunikacija

Iako neverbalnom komunikacijom možemo saznati daleko više o osećanjima i raspoloženju sagovornika, nego verbalnom, ipak se u poslovnom okruženju i pregovaranju jako puno koristi verbalni vid komuniciranja. Verbalna komunikacija je proces prenosa poruke rečima. Putem reči mogu da se prenesu sve vrste poruka. Istovremeno, upotreba reči u komuniciranju daje najbolje, najefektivnije rezultate. Uspešna verbalna komunikacija predpostavlja upotrebu pravih reči u pravo vreme i na pravi način.

U verbalnu komunikaciju ubrajamo i govornu i pisanu komunikaciju.

Govorno poslovno komuniciranje

Usmena komunikacija je važan oblik komunikacije u poslovnom svetu. Komunikacija je vitalan deo poslovanja, organizacije i menadžmenta. Govorno poslovno komuniciranje je poslovno komuniciranje u kojem su sredstvo prenošenja poruke izgovorene reči. Cilj ovakvog komuniciranja je započeti, realizirati, obaviti poslovni proces ili izvestiti o stanju i toku poslovnog procesa.

Postoje direktne i indirektne poslovne komunikacije. U direktne poslovne komunikacije spadaju⁵⁴: razgovor licem u lice, telefonski razgovor, sastanak, prezentacija, dok se u indirektnu poslovnu komunikaciju ubrajaju govorne poruke.

Pisana poslovna komunikacija

Sposobnost da se jasno komunicira pisanim putem jeste veština presudna za uspeh u profesiji. Komunikacija pisanim rečima mora biti konkretnija nego usmena komunikacija, sa manje prostora za greške. Oni koji komuniciraju pisanim putem imaju još neke izazove ispred sebe, uključujući gramatiku, ton pisanog teksta, pravopis, stil pisanja, kao i upotrebu odgovarajućih reči. U pisanu poslovnu komunikaciju spada pisanje poslovnih pisama, e-mailova, službenih dopisa itd.

54 Fox R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2001. godina, str.98-112

9. ISTRAŽIVAČKI RAD

9.1. Metodi i tehnike istraživanja putem anketiranja

Istraživanje je vršeno putem ankete, i to upitnika. Upitnik je sproveden indirektno, pisanim putem.

S obzirom da se anketiranje vršilo samo jednom, u kratkom vremenskom periodu ali u različitim sektorima (organizacija, grana, privreda), spada u anketu urađenu intersektorskim dizajnom istraživanja. To znači da se anektiraju reprezentativne grupe ispitanika iz različitih konteksta i zatim izvlače zaključci o delovanju toga konteksta na njihove odgovore - da li kontekst utiče na ponašanje, stavove, karakteristike ispitanika.

Intresektorski dizajn istraživanja ima svoje prednost:

- otkrivanje varijabli koje utiču na pojavu
- jednostavnost
- jeftin je

ali i svoje nedostatak:

- ne može se koristiti za istraživanje dinamike pojave, promena, razvoja

9.1.1. Uzorak

Ispitanici su izabrani metodom slučajnog uzorka, na osnovu određenog kriterijuma. Postavljeni kriterijum je da su svi ispitanici visoko obrazovani i u radnom odnosu.

9.1.2. Metode anketiranja

Anketa je standardizovana, tj ista pitanja se postavljaju svim ispitanicima.

Ispitanik bira jedan od ponuđenih odgovora.

Ovaj tip ankete izabran je zbog svojih prednosti:

- Zahtevaju manji napor ispitanika
- Omogućuju jednostavno kodiranje, analizu odgovora
- Obezbeđuju standardizaciju odgovora
- Olakšavaju kvantifikaciju odgovora

9.1.3. Anketiranje upitnikom

Ispitanik popunjavao unapred pripremljeni upitnik. Upitnik je ispitaniku dostavljen:

- Preko rukovodioca (niska anonimnost, visoka percipirana značajnost, visoka stopa odgovora)
- Lično (srednja anonimnost, najveća percipirana značajnost, srednja stopa odgovora)

Upitnik je popunjavan:

- Neorganizovano, pojedinačno: kada i gde ispitaniku odgovara, u određenom roku
- Organizovano, pojedinačno: na radnom mestu

9.1.4. Sistematičnost procedure

Važnost sistematičnosti procedure za validnost i pouzdanost naučnog istraživanja je velika.

Sistematičnost procedure obezbeđuje se time što se:

- Postavljaju se ista pitanja svim ispitanicima
- Procedura intervjuisanja i realizacije upitnika je ista za sve ispitanike
- Odgovori ispitanika se beleže na isti način
- Odgovori ispitanika se kodiraju i analiziraju istim metodom
- Svi elementi istraživanja (uzorka, pitanja, procedura intervjuisanja ili upitnika, kodiranje i analiza) su objavljeni i transparentni

9.1.5. Upotreba ankete

Anketa je namenjena upotrebi u naučnim istraživanjima i radovima. Njome su merene karakteristike i stavovi ljudi u poslovnom okruženju.

Takođe se može koristiti u poslovnim istraživanjima za potrebe donošenja odluka u organizacionoj i kadrovskoj strukturi u preduzećima.

9.2. Analiza ankete

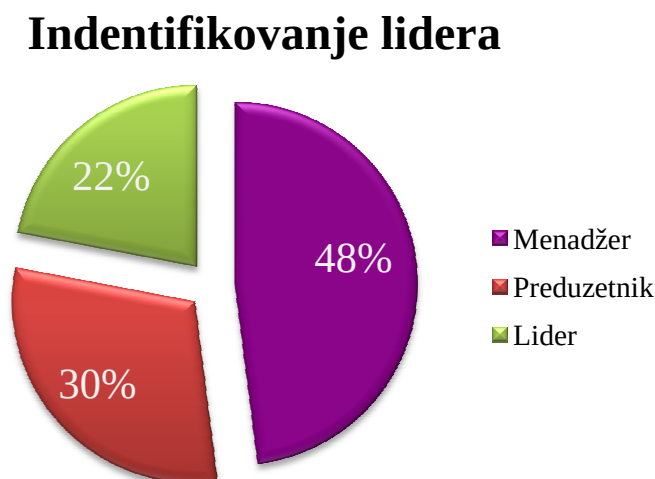
Anketiranje je vršeno na uzorku od 80 ispitanika. Pedeset procenata su činile žene, dok su ostalih pedeset činili muškarci. Jedinica analize u anketi je pojedinac. Grupe ispitanika su iz različitih konteksta - malih, srednjih i velikih preduzeća, i to 37,5% ispitanika je zaposleno u malom, 22,5% u srednjem i 40% u velikom preduzeću. Anketirani su ravnopravno zaposleni i u privatnom i u javnom sektoru.

Imajući u vidu da se ovo istraživanje bavi ulogom lidera - formalnog ili neformalnog u poslovnim pregovorima, a da pregovore vode direktori i menadžeri, ciljnu populaciju čine aktivno zaposleni i visoko obrazovni kadar preduzeća. Svi učesnici u anketi bili su upoznati sa činjenicom da je anketa anonimna, i da se koristi samo u naučno-istraživačke svrhe. Od ličnih podataka poznati su starosna grupa, pol i pozicija u preduzeću. Zbog toga se smatra da su ispitanici na pitanja odgovarali iskreno i bez ustručavanja.

Anketa o liderskim osobinama i veštinama u poslovnim pregovaranju sprovedena je u roku od mesec dana, i to od 15. Septembra do 15. oktobra 2013. godine.

Anketirana su lica koja imaju ulogu u odlučivanju i eksternom pregovaranju. Na osnovu 4. pitanja ispitanici su svrstani u kategoriju lidera, menadžera ili preduzetnika. Od ispitanika je traženo da zaokruže odgovor u kojem se najviše pronalaze. Rezultati ankete nam govore da čak 48% ispitanika smatra da poseduje sposobnosti koje odlikuju menadžera, dok se 30% pronalazi u kategoriji preduzetnika.

Grafikon br 1: Indentifikovanje lidera



Očekivanja ankete su potvrđena činjenicom da se najmanji procenat pronašao u ulozi lidera, i time je i potkrepljena činjenica da u organizacijama postoji daleko više menadžera nego lidera. Lider je harizmatična, tolerantna i uticajna osoba. Takav skup osobina u istraživanju smatra da poseduje samo 22% ispitanika. Ovo istraživanje se bavi ulogom i funkcijom lidera u poslovnim pregovorima, i samim tim će se porediti komentari ostalih zaposlenih u poslovnom okruženju sa odgovorima koje su dale osobe indentifikovane kao lideri.

Ispitanici u 50% slučajeva poseduju tehničke veštine, dok humanističke i konceptualne poseduje po 25% ispitanika. Ispitanici indentifikovani kao menadžeri u većini slučajeva poseduju određena znanja i obavljaju određene aktivnosti, tj. poseduju tehničke veštine. Ovaj podatak je vrlo očekivan imajući u vidu da se od menadžera očekuje da planira i sprovede budžet, da dostigne planirane ciljeve, da racionalno analizira situaciju i da po potrebi rešava sve probleme i ima potpunu kontrolu u svojim rukama. Lider i preduzetnik sa druge strane imaju drugačiju ulogu u poslovnom procesu. Preduzetnik mora biti istrajan i uporan i orijentisan na rezultate. Kako bi ovo postigao potrebne su mu konceptualne veštine. Lider treba da inspiriše svoje sledbenike, da ih vodi kroz poslovni proces i stoga su njemu najviše potrebne humanističke veštine kako bi imao dobar odnos sa zaposlenima. Od anketiranih ispitanika, najveći broj njih koji smatra da poseduje humanističke osobine zapravo i jeste indentifikovan kao lider, njih čak 50%.

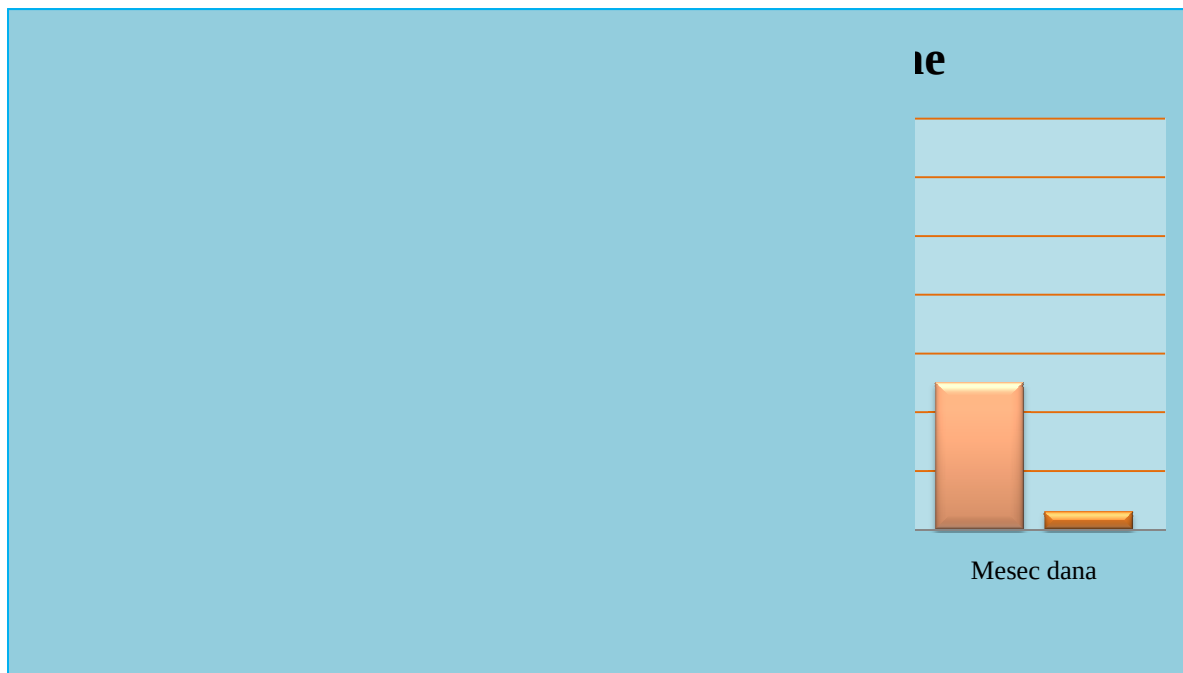
Analiza odgovora na 6. pitanje dala je neočekivane rezultate, a to je da svega 7,5% ispitanika navodi da sami vode pregovore. Ovaj podatak začuđuje uzimajući u obzir da je 37,5% ispitanika zaposleno u malim preduzećima, gde je jako mali deo zaposlenih posvećen organizacionim poslovima i poslovima pregovaranja i ugovaranja, a veći radi na izvršenju usluga ili proizvodnji i prodaji robe. 67,5% anketiranih kaže da zapravo veličina i značaj posla imaju presudnu ulogu u tome da li će pregovore voditi u timu ili sami. Anketirani koji rade i timu, uvek ili povremeno, u polovini slučajeva smatraju da su lični stavovi članova tima manje bitni, a da je bitno ostvariti ciljeve pregovora. Druga polovina smatra da su ciljevi podložni promenama i kompromisu da bi se postiglo jedinstvo tima. Time oni zapravo pridaju veću važnost harmoniji u grupi nego ostvarenju cilja. Nesporo je da se timovi za pregovore stvaraju kako bi se postigli određeni poslovni poduhvati, ali to se ne treba postići na štetu odnosa u timu. Narušeni odnosi u timu na duže staze nikada neće doneti uspeh, već će

samo narušiti razvoj kompanije. Nekada je bolje žrtvovati jedan manji cilj radi ostvarenja krajnjeg zadatka.

Za razliku od menadžera koji tokom godina rada može da usavršava tehničke ali i humanističke veštine, lider se rađa harizmatičan sa veštinama uticaja na druge. Anketa je potvrdila hipotezu da se lider rađa time što su lideri ravnomerno raspoređeni po godištu, tj. ima ih u svim starosnim grupama. Za kompanije bilo bi korisno da još na početku prepoznaju liderske sposobnosti svojih zaposlenih i potstiče ih na razvoj u pravcu upravljanja kadrom ali i celom organizacijom. Na vrhu organizacione piramide potrebno je da se nađu lideri ili dugogodišnji menadžeri koji su usavršili svoje veštine.

Ulogu lidera u 62,5% slučajeva obavlja formalni lider. U javnom sektoru, pogotovo gde je visokostrukturirana podela posla, formalni lider obavlja ulogu lidera. Ovo se naročito odnosi na Vojsku, MUP i bankarski sektor. U manjim organizacijama, pogotovo privatne svojine, uloga lidera u 27,5% slučajeva obavljaju svi članovi tima koji se smenjuju na toj poziciji u zavisnosti od trenutnih potreba i zadataka koje treba obaviti. U svega 10% slučajeva lider zapravo ne postoji. Ovakva situacija je vrlo pogodna u malim organizacijama gde svako jasno zna šta, kada i kako treba da obavlja i time se gubi potreba za formalnim liderstvom. U velikim organizacijama, ovo bi bilo potpuno ne izvodljivo, što je i anketa pokazala.

Polovina anketiranih je iskazala da nedelju dana provodi u pripremama za pregovore. Ishod pregovora dobrim delom zavisi od dobre pripreme za pregovore. Naravno, nisu svi pregovori bitni ni obimni da zahtevaju pripremu od mesec dana, ali svakako da temeljna priprema pozitivno utiče na ishod pregovora. Razlika između uspešnih i neuspešnih pregovora često se nalazi u kvalitetu prepremljenosti strana, ali čak 45% ispitivača kaže da se sprema za pregovore samo dan ili dva. Međutim, uočeno je da lideri znatno više vremena provode u fazi pripreme, nedelju dana ili čak mesec, u zavisnosti od ozbiljnosti pregovora.

Grafikon br 2: Vreme provedeno u fazi pripreme

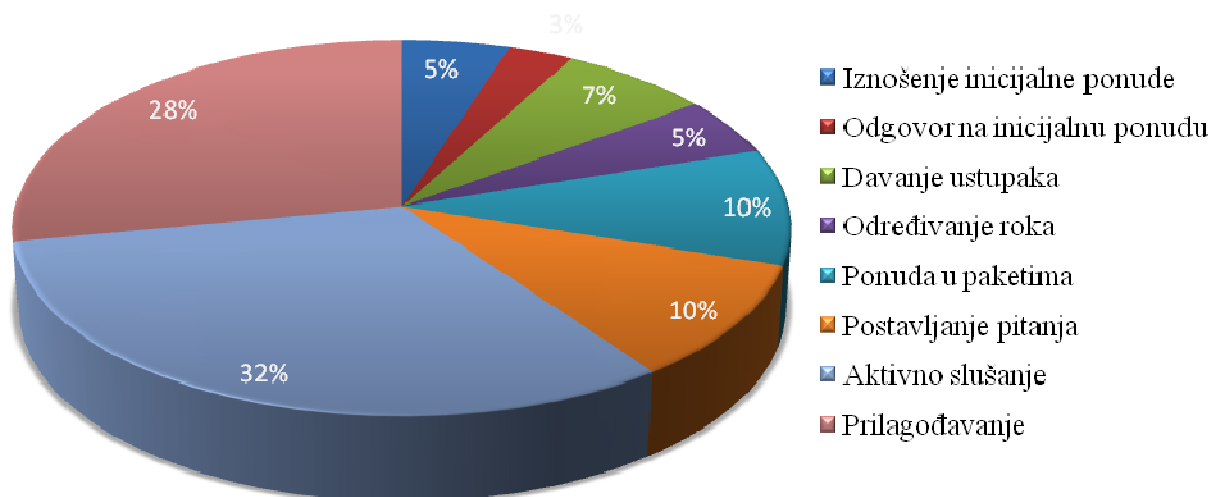
Prirodno, većina ispitanih - 65%, u fazi pripreme za pregovore posvećuje više pažnje informacijama koje se odnose na potrebe svog preduzeća, dok 30% podjednako obraća pažnju na potrebe svog i potrebe drugog preduzeća. Kako bi imali veći uspeh u pregovorima, treba da se stavimo na stranu onoga sa kojim pregovaramo. Sagledavanjem situacije iz njegovog ugla možemo mnogo toga da uvidimo i možda promenimo pristup i strategiju pri sledećem susretu i tako postignemo bolji rezultat. Ljudi pozitivno reaguju na samu činjenicu da shvatamo, ili se bar trudimo da razumemo njihovu stranu, pa nas zbog toga tokom pregovora mogu nagraditi nekim ustupkom koji na početku nisu planirali.

Za uspeh u pregovorima takođe veliku ulogu igra i jasno definisan cilj kome se teži, kao i najbolje alternativno rešenje kojim bi bili zadovoljni. Sa tim se složilo čak 97,5% ispitanika. Bez cilja sami pregovori gube smisao. Treba rangirati sopstvene interese i interese druge strane po važnosti i unapred odrediti šta se može dati kao ustupak, za razliku od onoga od čega se ne može odustati – ono što predstavlja i samu poentu pregovora.

Tokom pregovaranja treba posmatrati sagovornika i pokušati da razumemo njegovo raspoloženje i naklonost, odnosno nenaklonost tokom procesa pregovaranja, a ne samo da bukvalno pratimo ono što je izgovorio. U svetu se više pridaje značaj neverbalnom obliku komuniciranja, toliko da se u nekim azijskim kulturama više vode izrazom lica ili pokretom

nego izgovorenom rečju. Ljudi delom nesvesno odaju svoje raspoloženje i emocije neverbalnim putem i, ako se usresredimo, možemo mnogo realnije sagledati stranu sa kojom pregovaramo prateći njene neverbalne signale. Anketirani su se u svega 10% slučajeva odvažili da to i primene, dok ih 40% priznaje da će jedino uzimati u obzir ono što je sagovornik izgovorio. Međutim, 50% ispitanika tvrdi da će razmotriti verbalnu tvrdnju drugog pregovarača ukoliko im se učini da se kosi sa nevrebanim ponašanjem. Moć neverbalne komunikacije je velika i da bi uspeh u pregovorima bio postignut, treba je svakako uzeti u obzir. Interesantno je da su osobe koje smo indentifikovali kao lidere, jedine odgovorile da značaj pridaju uvek neverbalnom obliku komunikacije, i time još jednom dokazale da imaju urođene humanističke veštine i da sa lakoćom uspostavljaju komunikaciju sa drugim ljudima, što se svakako odražava i u pregovorima.

Tokom pregovora obe strane se služe taktikama pregovaranja. Taktike su ponašanja i aktivnosti koje se sprovode da bi se ostvarila strategija. Izbor taktike drastično može uticati na ishod pregovora. Treba dobro razmisliti i analizirati taktike kako bi se došlo do odgovarajuće, i to u svakom pojedinačnom slučaju. Ne reaguju svi podjednako na sve taktike. Recimo - određivanje roka za prihvatanje ponude neko može protumačiti kao pritisak da donese odluku i kada nije spremni zbog toga jednostavno odustati od celih pregovora. Ovu taktiku bira svega 5% ispitanika. Karakteristično za taktike iznošenja inicijalne ponude ili odgovor na tu ponudu je što obe strane moraju obaviti detaljnu pripremu za pregovore, kako bi na licu mesta mogle da razmatraju korišćenje ovih taktika i njima relativno brzo odrede okvir za pregovore. Ispitanici su spremni na to u ukupno 8% slučajeva. Da bi se lakše došlo do rešenja, 7% anketiranih je spremno na davanje ustupaka tokom pregovora, s timšto se ne treba udalji previše od one tačke za koju se smatra da bi predstavljala zadovoljavajuće rešenje. Ukoliko se pregovara oko više različitih tema istovremeno, 10% ispitanika smatra da je lakše doći do konačnog dogovora ukoliko se koristi taktika iznošenja ponude u paketima. Sa mišljenjem da treba postavljati pitanja strani s kojom se vode pregovori, kako bi im se pružila prilika da izraze sopstvene potrebe i interese, slaže se 10% anketiranih.

Grafikom br 3: Korišćenje taktike u fazi ugovaranja

Najveći procenat ispitanika, 32% koristi taktiku aktivnog slušanja. Aktivnim slušanjem otvara se prostor za bolje razumevanje sagovornika, njegovih problema i potreba, i samim tim se i lakše se postiže konačni dogovor. Još jedna od često upotrebljivanih taktika, u 28% slučajeva, je prilagođavanje. Slično taktici davanja ustupaka, i ovde obe strane moraju biti fleksibilne kako bi usaglasile sopstvene interese sa ustanovljenim interesima druge strane. Svaki pregovor je specifičan na svoj način, i svaki pregovarač drugačije može reagovati na jednu taktiku. Kao i pripremi, i odabiru taktike treba posvetiti posebnu pažnju.

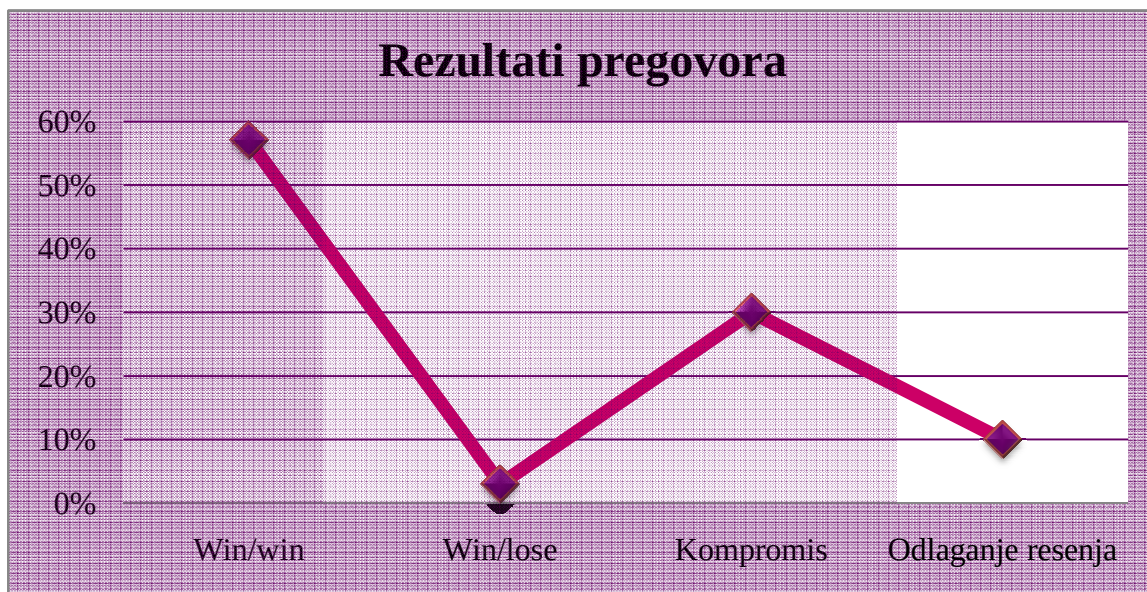
U fazi ugovaranja ispitanici u 87,5% slučajeva biraju taktiku u saradnji sa drugima. Ovo je interesantan podatak uzimajući u obzir da ih je preko 65% izjavilo da ima slučajeva kada sami pregovaraju. Dolazi se do situacije kada pregovore vodi samo jedna osoba, ali se u fazi pripreme konsultuje i dogovara sa svojim kolegama. Dobar lider tima je svestan da ne može sve da najbolje zna jedna osoba, već je potreban tim, i ima to samopouzdanje da sarađuje sa ostalima.

Koliko i priprema za pregovore, i taktika koja se koristi tokom pregovaranja ima veliki uticaj na ishod pregovora. Niko od ispitanika se nije izjasnio da bi prepustio drugoj strani da bira taktiku. Svi shvataju važnost koju taktika ima u pregovaranju. Dok 37,5% koristi unapred

pripremljenu taktiku za koju smatra da je najefikasnija za postizanje odgovarajućeg ishoda, 62,5% je spremno da tokom pregovora menja i prilagođava svoj pristup. Uspešan pregovarač prilagođava svoju taktiku pregovaračkom stilu svog oponenta i njegovim potrebama kako bi ostvario postavljeni cilj.

Od konflikta se ne može izroditi pozitivan rezultat. Ukoliko do njega dođe, 95% ne bi ulazilo u otvoreni sukob, već se trudilo da na elegantan i suptilan način reši proble. Samo 5% bi odustalo od pregovora. U retkim situacijama, kada dođe do tolikog usijanja u pregovorima, bolje je i odustati nego se dalje zamerati drugoj strani. Naravno, ako postoji mogućnost da se stvari izglade i nastave pregovori, šansu treba iskoristiti. Da ne bi doslo do situacije da stvari krenu da se odvijaju u neadekvatnom pravcu, treba držati kontrolu nad pregovorima. Sa tim se složilo 90% ispitanih lica. Preostali smatraju da pregovore treba pustiti da se odvijaju svojim tokom. Ukoliko pregovarača druge strane poznajemo, tj. sarađivali smo sa njim, i ukoliko smo se temeljno pripremili za pregovore, i dok sve ide kako je predviđeno, nije loše opuštenije pristupiti pregovorima i pustiti ih da se sami odvijaju. Ako dođe do problema, ozbiljno mu treba pristupiti u što krećem roku.

Intuitivno, ljudi smatraju da je najbitnije ispuniti svoje ciljeve. Međutim, gledano unapred mnogo je bolje kada obe strane zadovolje svoje potrebe, i kada se na kraju pregovora postigne win/win situacija. Tada počinje da se gradi dobar uzajamni odnos iz koga u budućim pregovorima može da se izvuče više nego jednokratnim zadovoljenjem ciljeva. Ni jedna kompanija ne postoji radi obavljanj samo jednog posla, već dugoročno planira svoje aktivnosti i ima potrebu da sa istim osobama ili organizacijama ponovo sarađuje. Kompromis je adekvatna zamena za win/win situaciju zbog toga što obe strane bar delimično zadovolje svoje potrebe. Od ispitanika se 57,5% trudi da postigne situaciju zadovoljenja svih strana, a 30% se zadovoljava kompromisom. Ima i onih koji kratkoročno sagledavaju situaciju, i žele da zadovolje samo svoj interes – njih 2,5%. Ukoliko nikako ne može da se postigne željeni rezultata pregovora za obe strane, ili barem kompromis, 10% ispitanih lica je spremno da odustane od svojih interesa i odloži rešenje za kasnije. Interesantno je da svi lider teže ka tome da se zadovolje interesi svih ili bar postigne kompromis. Za lidera i jeste karakteristično da teži ka harmoniji i da dugoročno posmatra razvitak odnosa među pregovaračima, što se zadovoljenjem svih i postiže.

Grafikon br 4: Rezultati pregovora

Za kraj ankete, ispitanici su zamoljeni da odgovore koliko uspeha imaju u pregovorima, i zapravo koliko su njihovi stil i taktika pregovaranja bili efikasni. Preko 60% ispitanika je odgovorilo da se u najvećem broju slučajeva pregovori završe sa preko 60% pozitivnim ishodom, dok njih 37,5% priznaje da u 30-60% slučajeva ostvaruje ciljeve pregovora. Ovo je svakako vrlo visok postotak uspešnih pregovora. Među anketiranim, osobe iz starosne grupe 41-50 i 51-60 smatraju da su u preko 60% slučajeva bile uspešne. To nam govori da je pored temeljne pripreme i odabira odgovarajuće taktike i iskustvo značajno za ostvarenje ciljeve pregovora.

10. ZAKLJUČAK

Za dobrog pregovarača pre se smatrala osoba koja je uspela da dobije sve što poželi, a da pritom ne napravi ni jedan ustupak. Ta vremena su za nama, moderno poslovanje i velika konkurencija čine da niko nije nezamenljiv. Možemo slobodno reći da u biznisu danas vlada jedna velika „evolutivna trka”, gde se kompanije neprestano prilagođavaju jedna drugoj praveći kompromise ne bi li zajedno imale koristi.

Pregovarači su nosioci kompromisa. Oni od polaznih tačaka stvaraju nove mogućnosti, pažljivo balansirajući između interesa dve pregovaračke strane. Dobar pregovarač nije samo dobar ekonomista ili pravnik, on mora takođe biti pomalo i psiholog, vizionar – on bi trebao da bude lider, harizmatična osoba koja pleni svojom ličnošću i pojavom. On ostvaruje uticaj na svoje sledbenike i time postiže krajnji cilj kompanije, tj. ostvarenje vizije organizacije.

Na osnovu obavljenog istraživanja tokom pisanja ovog rada, prepoznala sam izuzetnu važnost koju poseduje lider u poslovnom okruženju. Liderstvo je shvaćeno kao proces ostvarivanja uticaja, u kojima pojedinac (lider) pomaže grupi (sledbenicima) da ostvare postavljene ciljeve. Bez sledbenika nema ni potrebe za liderima. Lider može biti formalan, postavljen od strane vrha organizacije, a može biti i osoba koja se u grupi istakla i zadobila podršku ostalih članova, takozvani neformalni lider. Samim tim, formalni lider crpi moć pozicije na kojoj se nalazi, dok neformalni uživa ličnu moć. U neformalnom lideru sledbenici smatraju da lider poseduje nešto za njih vredno. U pojedinim slučajevima, kada je ličnost lidera toliko jaka, dolazi i do stvaranja kulta ličnosti. Za razliku od neformalnog, za formalnog lidera se često povezuje prinuda i kaznjavanje, što zapravo nije ispravno. Liderstvo je proces koji naglašava saradnju sledbenika i lidera, grupu sa istim ciljevima.

Danas je teško, ako ne i nemoguće, očekivati da samo jedna osoba poseduje sve informacije, kvalifikacije i znanja potrebna za donošenje odluka. Zbog toga je u velikim kompanijama sve češće pojava timova za pregovore, umesto samog pojedinca. Da bi tim funkcionisao, na čelu treba da se nađe lider. Njegova uloga je da stalno nadgleda grupu, utvrđuje stanje i ako smatra da je potrebno preduzme određene korake. Uporedo sa tim što prati radni učinak, lider obraća pažnju i na razvoj tima. Članovi uspešnog tima moraju da se međusobno dobro poznaju, da znaju prednosti i mane svakoga kako bi mogli da ostvare uspeh. U slučaju da jedan od članova nije dovoljno pripremljen, ceo tim, a i ishod pregovora mogu biti ugroženi. Dobra komunikacija u timu povoljno utiče na rad i produktivnost tima.

Dobar lider zna da ako su članovima tima zadovoljene potrebe, da će i celokupni učinak tima će biti bolji.

Pregovaranje nas prati od malih nogu i nastaviće da nas prati kroz život, bez obzira na naš poziv ili struku. Pregovori koji nas očekuju mogu se meriti velikim novčanim iznosima, a i ne moraju. Ono što je sigurno, je da će ti pregovori biti bitni za nas. Zbog toga je važno da što bolje usvojimo tehnike i strategije koje će nam u životu pomoći da ostvarimo naše ciljeve. Na nama je da učimo iz iskustava dokazanih pregovarača, ne bi li sutra uspjeli da njihove utiske i zaključke prenesemo na našu konkretnu situaciju, izbegavajući da pravimo greške na koje su nas upozorili. Na taj način možemo uspešno savladati veštinu pregovaranja i unaprediti svoje poslovanje.

U savremenim organizacijama, gde su promene u poslovanju, tehnici i nauci svakodnevne, neophodno je stalno biti ispred svih, pratiti najnovije trendove i dešavanja, osluškivati tržište, ići ispred konkurencije. Za ostvarenje toga na čelu organizacije mora se naći lider. To bi trebalo da bude jakaličnost, inspirativna, puna ideja i energije. Ukoliko dođe do krize, svi se okreću lideru za pomoć i savet. Lider je taj koji ima krajnju odgovornost da se ciljevi i misija organizacije ostvare. „Dobar lider uzima malo više od njegovog dela krivice, i malo manje od njegovog dela zasluge”-Arnold H. Glazgov

PRILOG

Anketa

Poštovani,

Upitnik koje je pred Vama trebalo bi da posluži prilikom prikupljanja podataka za Master tezu koju radim na Univerzitetu Singidunum. Cilj istraživanja koje sprovodim je da pokušam da bolje razumem ponašanje lidera u poslovnim pregovaranju. U ovom upitniku nema tačnih niti pogrešnih odgovora – važno mi je da čujem Vaše iskreno mišljenje. Istraživanje je u potpunosti anonimno – nigde neće biti potrebno da ostavljate bilo koji od Vaših ličnih podataka. Pažljivo pročitajte svako pitanje, a zaokružite jedan od ponuđenih odgovora u kome se najviše pronalazite.

Napomena: Ukoliko na pitanje broj 6 odgovorite da pregovarate sami pređite na pitanje broj 9, a ukoliko odgovorite drugačije nastavite na sledeće pitanje:

1. Starosna grupa:

- ☐ Od 20 do 30
- ☐ Od 31 do 40
- ☐ Od 41 do 50
- ☐ Od 51 do 60
- ☐ Preko 60

2. Pol kome pripadate je:

- ☐ Muški
- ☐ Ženski

3. Preduzeće u kome radite je:

- ☐ Malo
- ☐ Srednje
- ☐ Veliko

4. Zaokružite skup osobina koje posedujete:

- ☐ Intuitivnost, samopouzdanje, tolerantnost na frustracije, sposobnost da svojom voljom utičete na druge
- ☐ Analitičnost, sposobnost davanja obrazloženja i objašnjenja, kredibilitet

- ☐ Istrajnost i upornost, orijentisanost ka rezultatima, sposobnost preuzimanja rizika

5. Zaokružite veštine koje posedujete:

- ☐ Tehničke veštine (određena znanja i spretnost za poslove i aktivnosti koji se obavljaju)
- ☐ Humanističke veštine (razvijena sposobnost rada sa ljudima)
- ☐ Konceptualne veštine (razvijena sposobnost rada na idejama i konceptima)

6. Pregovore vodite:

- ☐ Uvek sami (pređite na pitanje 9)
- ☐ U timu (nastavite na sledeće pitanje)
- ☐ Neka sam, a nekad u timu u zavisnosti od veličine i značaja posla (nastavite na sledeće pitanje)

7. Zaokružite tvrdnju koja najpribližnije opisuje vaš tim:

- ☐ Lični stavovi članova tima su manje bitni, bitno je ostvariti ciljeve pregovora.
- ☐ Ciljevi su podložni promenama i kompromisu da bi se postiglo jedinstvo tima

8. Ulogu lidera u timu:

- ☐ Obavlja formalni lider
- ☐ Ova uloga je podeljena među članovima tima, i zapravo nema lidera
- ☐ Članovi tima se smenjuju u ulozi lidera u samom procesu rešavanja problema

9. Koliko vremena prosečno provodite u fazi pripreme za pregovore?

- ☐ Jedan dan
- ☐ Dva dana
- ☐ Nedelju dana
- ☐ Mesec dana

10. U fazi pripreme za pregovore posvećujete više pažnje informacijama koje se odnose na:

- ☐ Potrebe sopstvenog preduzeća
- ☐ Potrebe i mogućnosti suprotnog preduzeća
- ☐ Podjednako i jednog i drugog

11. Pre početka pregovora vaš odnos prema ciljevima:

- ☐ Uvek imate jasno definisane ciljeve i alternativna rešenja
- ☐ Nemate cilj, već slušate ciljeve druge strane
- ☐ Ciljevi i rešenja druge strane su bitniji

12. Prilikom pregovaranja više pridajete važnost sledećem obliku komunikacije:

- ☐ Uvek verbalnom (šta je neko izgovorio)
- ☐ Uvek neverbalnom obliku komunikacije (govoru tela i ponašanju)
- ☐ Verbalnom, ukoliko se ne kosi sa neverbalnim

13. Koju taktiku najviše koristite u fazi ugovaranja:

- ☐ Iznošenje inicijalne ponude
- ☐ Odgovor na inicijalnu ponudu
- ☐ Taktika davanja ustupaka
- ☐ Određivanje roka za prihvatanje ponude (brže se donosi odluka kada ste suočeni sa vremenskim ograničenjem)
- ☐ Iznošenje ponude u paketima (pregovarate oko više različitih tema)
- ☐ Strategija postavljanja pitanja (postavljaju se pitanja strani s kojom se vode pregovori, kako bi im se pružila prilika da izraze sopstvene potrebe i interese)
- ☐ Aktivno slušanje (pažljivo slušate odgovore i komentare da bi došli do prihvaljivog rešenja)
- ☐ Prilagođavanje (usaglašavate sopstvene interese sa interesima druge strane)

14. U fazi ugovaranja određujete taktiku:

- ☐ Uvek samostalno jer je ona bitna da bi ostvario cilj
- ☐ U saradnji sa drugima

15. Birate taktiku pregovaranja:

- ☐ Koristim unapred pripremljenu taktiku koja je najefikasnija za postizanje odgovarajućeg ishoda, a da se ne kosi sa određenim normama
- ☐ Prepuštam drugoj strani da bira taktiku
- ☐ Prema situaciji u toku pregovora menjam i prilagođavam taktiku

16. Ako dodje do konflikta tokom pregovora, da li:

- ☐ Odustajete od pregovora
- ☐ Prepuštate drugoj strani da reši konflikt
- ☐ Ne ulazite u otvoreni sukob već se trudite da se na elegantan i suptilan način rešite konkretan problem.

17. Prilikom pregovora se trudite:

- ☐ Da držite kontrolu nad pregovorima da ne bi otisli u neadekvatnom pravcu
- ☐ Puštate da se pregovori odvijaju svojim tokom

18. Prilikom pregovaranja se trudite da postignete:

- ☐ Da budu zadovoljeni interesi svih strana (win/win)
- ☐ Da budu zadovoljeni samo sopstveni interesi (win/lose)
- ☐ Da obe strane delimično zadovolje svoje interese (kompromis)
- ☐ Odustajete od svojih interesa i odlažete rešenje za kasnije

19. U koliko odsto slučajeva pregovaranja su vaš stil pregovaranja i taktika bili efikasni:

- ☐ Do 30%
- ☐ 30-60%
- ☐ Preko 60%

Hvala na saradnji!

Literatura

1. Andrejević A., Ceković M., *Poslovno pregovaranje (veština komuniciranja i pregovaranja)*, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2012. godina
2. Bojanović R., *Psihologija međuljudskih odnosa*, četvrto dopunjeno i prerađeno izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 1999. godina
3. Cvetković Ljubiša, *Poslovno komuniciranje*, MB Grafika, Niš, 2008.godine
4. Čupić M, Suknović M., *Odlučivanje - formalni pristup*, FON, Beograd, 2010. godina
5. Dobrijević Gordana, *Pretpostavke uspešnog multikulturnog pregovaranja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007. godina
6. Dobrijević Gordana, *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.godina
7. Dobrijević Gordana, *Menadžment, marketing i trgovina: Faktori koji oblikuju pregovački stil u poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. Godina
8. Dobrijević Gordana, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. godina;
9. Fox R. *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2001. godina
10. Gajić Glamočlija M., *Lideri poslovnih kompanija*, Beograd, 2009.godina
11. Gligorijević M., Ognjanov G., *Poslovno pregovaranje*, Centar za izdavalačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011. godine
12. Goleman D, *Emocionalna inteligencija u liderstvu: naučite da emocionalno integrisano rukovodite*, Asee, Novi Sad, 2008. Godina
13. Grinberg, Dž., Baron, R., *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, 1998. Godina
14. Halmi Aleksandar, *Metodologija istraživanja u socijalnom radu*, Zagreb, 2001. godina
15. Ilić M, *Naučno istraživanje: opšta metodologija*, Univerzitet u Beogradu i Filološki fakultet, Beograd, 1996. godina
16. Jevtić M., *Liderstvo u promenama*, monografija, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2007. godina
17. Jevtić M., *Liderstvo i organizacione promene*, FON, Beograd, 2006. Godina
18. Knežević Goranka, *Analiza finasijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godina

19. Kostić D., *Međunarodnopolovanje*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2006. godina
20. Krasulja N., *Poslovno pregovaranje*, Menadžment – časopis za teoriju i praksu menadžmenta br. 8, 2003. Godina
21. Lalić N., Čupić M., *Poslovno pregovaranje kao forma odlučivanja*, Zbornik radova, Vrnjačka Banja, 2005. godina
22. Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., Menadžment: principi, koncerti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007. godina
23. Marković Z., *Psihologija vođstva i sledbeništva*, Filozofski fakultet, Niš, 2011. godina
24. Manić Milorad, *Veštine poslovnog pregovaranja*, Autorsko izdanje, Beograd, 2004. Godina
25. Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G, Veselinović S., *Menadžment - Principi, koncepti i procesi*, četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. Godina
26. Minić V., *Metodologija istraživanja u društvenim naukama*, Fakultet za ekonomiju i političke nauke, Beograd, 2008. godina
27. Micić P., *Kako voditi poslovne razgovore*, NIO Poslovna politika, Beograd, 1990. godina
28. Mihailović D., Ristić S., *Liderske kompetencije*, Univerzitet u Beogradu FON, Beograd, 2011. godina
29. Milićević V., *Međunarodni menadžment - novije tendencije*, elektronska knjiga, 2009. godina
30. Nešić L., *Znati biti lider*, Ab print, Novi Sad, 2008. godina
31. Northouse P.G., *Liderstvo teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2008. Godina
32. Orlić M., *Kadrovski menadžment*, Planeta print, Beograd, 2005. godina
33. Paunović B., *Ekonomika preduzeća: preduzeće, okruženje i ulaganja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009. godina
34. Petković M., Janićijević N, Milikić B., *Organizacija i menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009. godina
35. Radović M, *Liderske sposobnosti žena i njihov položaj u poslovnom svetu*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2005. godina
36. Ristić P., *Uticaj lidera u preduzeću*, Grafo-Žig doo, Beograd, 2007. Godina
37. Rouse, M. J., Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, MasMedia, Zagreb, 2005. Godine

38. Sakan Momčilo, *Metodologija nauke*, Nubl, Banjaluka, 2008. godina
39. Salakjuz DŽ. V., *Svetski pregovarač – sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u 21. veku*, FEFA, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006, godina
40. Stojanović Aleksić V., *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2007. godina
41. Vlahović S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Beograd, 2008. godina
42. Termiz Dževad, *Metodologija društvenih nauka*, Sahinspas, Sarajevo, 2003. godina
43. Tomašević Lišanin Marija, *Pregovaranja - poslovni proces koji daje vrijednost*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2004. Godina
44. Vukomir B., *Strategija i taktika pregovaranja*, RRIF Plus, Beograd, 2001. godina
45. <http://www.singipedia.com>
46. <http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm>
47. <http://www.apr.gov.rs>
48. <http://www.e-glasnik.rs>
49. <http://www.mfp.gov.rs>
50. <http://www.biznis-akademija.com>
51. <http://sr.wikipedia.org>
52. <http://poslovi.infostud.com>
53. <http://www.ekof.bg.ac.rs>
54. <http://scindeks.ceon.rs>
55. <http://www.biznis-akademija.com>
56. <http://www.csoononline.com>
57. <http://www.indmanager.edu.rs>