

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

UTICAJ LIDERSTVA NA PREGOVARANJE I UPRAVLJANJE
KONFLIKTIMA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

MENTOR:

Doc. dr Gordana Dobrijević

STUDENT:

Danka Tomić 400817/2009

Beograd, 2011. godine

SADRŽAJ

UVOD	7
I LIDERSTVO	12
1.1. DEFINISANJE POJMA LIDERSTVO	13
1.1.1. DEFINICIJA LIDERSTVA	14
1.1.2. POJAM, ULOGA I KARAKTERISTIKE LIDERA	15
1.1.2.1. POJAM I ULOGA LIDERA.....	15
1.1.2.2. KARAKTERISTIKE LIDERA	16
1.1.3. TIPOVI LIDERA.....	19
1.2. STILOVI LIDERSTVA.....	21
1.2.1. KLASIČNI STILOVI LIDERSTVA	22
1.2.1.1. HOTORN I AJOVA STUDIJE	22
1.2.1.2. OHAJO STUDIJE	22
1.2.2. SAVREMENI STILOVI LIDERSTVA	24
1.2.2.1. PRISTUP GRUPNE DINAMIKE.....	25

1.2.2.2. KONTIGENTNI PRISTUP	25
1.2.3. BIHEJVORISTIČKI PRISTUP LIDERSTVU	29
1.2.4. KONCEPT PODELJENOG LIDERSTVA.....	31
1.2.5. VIRTUELNO LIDERSTVO	32
1.3. ODLUČIVANJE.....	33
1.3.1. POJAM ODLUČIVANJA	33
1.3.2. STILOVI ODLUČIVANJA.....	35
1.3.2.1. DIREKTIVNI STIL ODLUČIVANJA	35
1.3.2.2. ANALITIČKI STIL ODLUČIVANJA.....	36
1.3.2.3. KONCEPTUALNI STIL ODLUČIVANJA.....	36
1.3.2.4. BIHEJVORISTIČKI STIL ODLUČIVANJA	36
1.3.3. PROCES ODLUČIVANJA	37
1.3.3.1. IDENTIFIKOVANJE PROBLEMA.....	37
1.3.3.2. DIJAGNOSTICIRANJE UZROKA PROBLEMA.....	38
1.3.3.3. IZRADA REŠENJA	38
1.3.3.4. EVALUACIJA REŠENJA.....	40

<i>1.3.3.5. IZBOR REŠENJA</i>	<i>42</i>
<i>1.3.3.6. PRIPREMA IMPLEMENTACIJE ODLUKE</i>	<i>42</i>
<i>1.3.3.7. EVALUACIJA EFEKTIVNOSTI ODLUKE</i>	<i>43</i>
II POSLOVNO PREGOVARANJE.....	44
2.1. DEFINISANJE POJMA PREGOVARANJE	45
2.2. PRIPREME ZA PREGOVORE	48
2.3. STILOVI PREGOVARANJA	49
2.3.1. UTICAJ LIDERSKIH STILOVA NA STILOVE PREGOVARANJA.....	51
2.4. FAZE PREGOVORA PO HARVARDSKOJ ŠKOLI PREGOVARANJA.....	51
2.5. OSNOVE PREGOVARANJA	52
2.5.1. PAUZA ZA RAZMIŠLJANJE	52
2.5.2. ISPITIVANJE POTREBA	53
2.5.3. ODREĐIVANJE CILJEVA.....	55
2.5.4. USAGLAŠAVANJE O ČINJENICAMA.....	55
2.5.5. NADZIRANJE ATMOSFERE	57

2.6. REZULTAT	59
2.6.1. SARADNIČKO PREGOVARANJE – POBEDA/POBEDA (WIN/WIN)	59
2.6.2. SUPARNIČKO PREGOVARANJE - POBEDA/PORAZ (WIN/LOSE) 60	
2.6.3. KOMPROMIS	61
2.6.4. POVLAČENJE – PORAZ/PORAZ.....	62
2.7. PREGOVARAČKE STRATEGIJE	62
2.8. VREME ODLUKE.....	65
2.9. PREGOVARANJE PREKO POSREDNIKA	66
2.10. PREPREKE PREGOVARANJU I VEŠTINE USPEŠNOG PREGOVARANJA	67
2.11. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U PREGOVARANJU	70
2.12. KARAKTERISTIKE DOBROG PREGOVARAČA	73
2.13. PRAVILA USPEŠNOG PREGOVARANJA.....	75
III UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA.....	77
3.1. POJAM KONFLIKATA.....	78
3.2. UZROCI KONFLIKATA.....	79

3.2.1. ORGANIZACIONI UZROCI KONFLIKATA.....	80
3.2.2. PERSONALNI UZROCI KONFLIKATA.....	81
3.3. FAZE KONFLIKTA.....	82
3.4. VRSTE KONFLIKATA	83
3.4.1. PERSONALNI I ORGANIZACIONI KONFLIKT	83
3.4.2. HORIZONTALNI I VERTIKALNI KONFLIKTI	84
3.4.3. KOGNITIVNI I AFEKTIVNI KONFLIKTI	85
3.4.4. FUNKCIONALNI I DISFUNKCIONALNI KONFLIKTI	85
3.5. EFEKTI KONFLIKATA	86
3.5.1. NEGATIVNI EFEKTI KONFLIKATA	86
3.5.2. POZITIVNI EFEKTI KONFLIKATA.....	87
3.6. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM KONFLIKTOM	88
3.6.1. UTICAJ LIDERSKIH STILOVA NA STILOVE UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA.....	89
3.6.2. STRATEGIJE REŠAVANJA KONFLIKATA	89
3.6.3. STRATEGIJE STIMULISANJA KONFLIKATA	91
3.7. STUDIJA SLUČAJA: OSOBINE I STILOVI MENADŽERA U SRBIJI	92

ZAKLJUČAK	95
LITERATURA	100

UVOD

U uslovima stalnih promena, potrebno je kreiranje budućnosti, upravljanje talentima i idejama, što se može postići sa sposobnim liderima. Sposobnost organizacije da uči, da se menja i da uči brže od drugih predstavlja prednost koju ona može da poseduje uz lidera koji usmerava aktivnosti na pravi način. Liderstvo je značajan faktor uspeha preduzeća, stoga zauzima sve značajnije mesto u literaturi. Lideri su uvek na istaknutoj poziciji, koja utiče na performanse u svakoj organizaciji. Liderstvo se u literaturi najčešće opisuje kao proces uticanja na ljude da se kreću ka određenom cilju. Menadžer poseduje formalan autoritet, dok lider svoj autoritet nameće veštinom i stilom ponašanja, na način koji utiče na ljude da spremno i sa entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva. Liderstvo je dinamički proces u kojem jedna osoba u grupi utiče na druge da dobrovoljno učestvuju u rešavanju grupnog zadatka. Proces liderstva se sastoji od četiri ključne varijable, a to su: lider, sledbenici, ciljevi i okolina. Liderstvo podrazumeva dve strane: sposobnog menadžera koji kreira viziju i sledbenike, koji prihvataju viziju i slede ideje i vrednosti vođe.¹ Ne postoji striktno usvojena definicija liderstva, već se insistira na neophodnosti liderstva u poslovnim organizacijama. Svim definicijama liderstva je zajedničko da je liderstvo aktivnost na oblikovanju ponašanja ljudi u organizacijama.

Zbog zaoštavanja konkurencije, dinamiziranja šansi i opasnosti, od lidera se traži da bude sposoban da efektivno upravlja promenama i da ima sposobnost da sprovodi inovacije i promene koje su neophodne za uspešno upravljanje organizacijom. Lideri se orjentišu na viziju, oni redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti pokreću sledbenike da prihvataju inovacije. Lideri imaju zadatak da stvaraju organizacije u kojima će svaki pojedinac moći da razvija svoje potencijale, da oseća da pripada organizaciji, da je koristan i važan, da se od njega očekuje doprinos u ostvarivanju ciljeva.

Danas se najvećim kvalitetom lidera smatraju uspešno sprovođenje pregovora i upravljanje organizacionim konfliktima jer se od strategije organizacije očekuje da obezbedi najbolji način ostvarivanja ciljeva organizacije u dinamičkoj i konfliktnoj sredini. Poslovanje preduzeća zahteva svakodnevni rad na poboljšanjima i promenama putem inovacija, a lider je taj koji usmerava aktivnost na pravi način. Za opstanak svakog organizacionog poduhvata potreban je lider koji će dobro definisati ciljeve, pronaći dobru strategiju i usmeriti stvari na pravi način.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživanja je definisanje liderstva i liderskih stilova uopšte, ponašanje lidera u odnosu na tip ličnosti i na koji način lider određuje svoj stil vođenja. Istraživaće se teoretski stavovi poznatih autora iz ove oblasti. Liderski stilovi su tematika koja se odnosi na načine na koje lider može voditi organizaciju i kako će zasnovati svoj odnos sa zaposlenim. Ovu oblast istraživao je veliki broj autora iz različitih oblasti: psihologije, pedagogije, menadžmenta, itd. Multidisciplinarni pristup ovoj tematici pruža predstavu o tome koji stil liderstva je adekvatan za primenu u određenoj situaciji.

¹ Petković, M, Janićević, N, Bogićević, B. (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 293

Predmet ovog istraživanja je poslovno pregovaranje i pregovaranje uopšte, ponašanje pregovarača u savremenim organizacijama u odnosu na tip ličnosti, na koji način on određuje pregovore, koje strategije se koriste i kako leaderski stil utiče na stil pregovaranja. Dobar izbor strategije dovodi organizaciju do zdravog poslovanja i opstanka na današnjem turbulentnom tržištu. Osnovni deo pregovaračkog procesa je priprema. Ako se pregovori dobro pripreme veće su šanse za uspeh pregovora. Priprema podrazumeva razumevanje sopstvene pozicije i interesa, kao i pozicije i interesa druge strane, pitanja o kojima se pregovara, kao i mogućnosti rešenja. Priprema podrazumeva i prikupljanje informacija o mogućim alternativama. Na osnovu rezultata do kojih se istraživanjima može doći zaključuje se da se menadžeri ne pripremaju dovoljno za pregovore.

Upravljanje organizacionim konfliktom, kao i strategije rešavanja i stimulisanja konflikata su predmet ovog istraživanja. Kako pravilno reagovati na pojavu konflikta je jedan od izazova za lidera, koji utiče na zdravo poslovanje preduzeća i opstanak na tržištu. Poznato je da saradnja različitih obrazovnih partnera značajno utiče na šanse i socijalni uspeh. Saradnja predstavlja osnovni element svakog preventivnog postupka, u meri u kojoj je proaktivna i organizovana.

AKTUELNOSTI I ZNAČAJ

Značaj ovog istraživanja je u bližem razumevanju liderstva i njegovog uticaja na pregovaranje i upravljanje konfliktima u savremenim organizacijama, što je jedan od najvećih izazova za lidera. Prve studije o liderstvu datiraju od kraja 30-tih godina XX veka, od kada se uloga liderstva istražuje i unapređuje. Pod liderstvom se podrazumeva i proces oblikovanja individualnog i grupnog ponašanja, sistem usmeravanja, motivisanja, pregovaranja i upravljanja organizacionim konfliktima. Lider nije samo rukovodilac, već i učitelj, savetodavac i trener.

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha ovog rada je da se na osnovu savremenih teorijskih dostignuća vodećih autora u ovoj oblasti razmotre faktori koji utiču na stil vođenja. Osnovni ciljevi sprovedenog istraživanja su da se utvrde ključni faktori koji utiču na karakteristike i tipove lidera i izbor leaderskih stilova, kao i da se definišu okviri za uspešno vođstvo. Poseban cilj sprovedenog istraživanja je bliže upoznavanje sa zadacima lidera, odnosno sa fazama od kojih se proces donošenja odluke sastoji, izborom adekvatnog stila odlučivanja i upravljanjem organizacionim konfliktima. Rešavanje problema je osnovni zadatak menadžmenta preduzeća, značajan za uspešno poslovanje u savremenim organizacijama. Društveni cilj istraživanja je motivacija budućih teoretičara i praktičara da naglase značaj usavršavanja uticaja liderstva na pregovaranje i upravljanje konfliktima u poslovanju savremenih organizacija. Naučni cilj istraživanja je sintetizovanje saznanja do kojih su došli eminentni svetski stručnjaci iz ove oblasti, a na bazi detaljne analize knjiga i časopisa sa međunarodnom reputacijom.

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

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

- Upravljanje organizacionim konfliktom, koje često podrazumeva i podsticanje konflikata je jedan od zadataka lidera, značajan za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti.
- Liderski stil direktno utiče na stil upravljanja konfliktima.
- Liderski stil direktno utiče na izbor pregovaračke strategije.

METOD ISTRAŽIVANJA

Složenost predmeta istraživanja zahteva metode analize i sinteze teorijskih izvora podataka. Najviše će se koristiti stručna literatura iz oblasti liderstva, odlučivanja, pregovaranja, poslovnog pregovaranja, upravljanja organizacionim konfliktom, marketinga, komuniciranja, menadžmenta, psihologije. Koristiće se baze podataka sa pretraživača EBSCO. Biće zastupljena i sekundarna analiza rezultata ranijih istraživanja. Koristiće se i opštenaučne metode: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;

Primenom ovih metoda moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost, nego su podjednako zastupljeni, odnosno onoliko koliko istraživač ima potrebu i osećaj za primenom bilo koje od navedenih metoda. Da bi se ostvario sveobuhvatan pogled na kompleksnost uticaja liderstva na pregovaranje i upravljanje konfliktima u savremenim organizacijama potrebna je primena sistemskog i integralnog pristupa.

STRUKTURA RADA

Rad je koncipiran tako da se sastoji iz tri poglavlja. U prvom poglavlju rada biće istražen pojam liderstva, dat prikaz teorija iz ove oblasti, analiziraće se pojam, uloga, karakteristike i tipovi lidera i stilovi liderstva. Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. Nakon toga upoznaje čitaoca sa pojmom odlučivanja, fazama od kojih se proces donošenja odluke sastoji i stilovima odlučivanja. Većina istraživača menadžmenta saglasna je da postoje sledeći stilovi odlučivanja: direktivan, analitički, konceptualni i bihejvioristički stil odlučivanja.

U drugom poglavlju rada biće istražen pojam pregovaranja, dat prikaz teorija iz ove oblasti, analiziraće se faze kroz koje prolazi pregovarački proces i stilovi pregovarača. Naći će se pregled osnovnih vrsta pregovaranja, biće objašnjeni i subprocesi koji se odvijaju za vreme trajanja pregovora, a koji utiču kako na pregovarače, na njihov izbor strategija i taktika, tako i na proces u celini, kao i na sam ishod pregovora i na dalji razvoj međusobnih odnosa. Istraživaće se pregovaračke strategije, vreme donošenja odluke, pregovaranje preko posrednika, prepreke uspešnom pregovaranju i zbog čega je komunikacija najvažnija veština uspešnog pregovarača. U ovom poglavlju će biti obrađene i karakteristike dobrog pregovarača, kao i pravila uspešnog pregovaranja.

U trećem poglavlju rada analiziraće se pojam, uzroci, procesi, vrste i efekti konflikata. Definišaće se upravljanje organizacionim konfliktom, kao i strategije rešavanja i stimulisanja konflikata. Kako pravilno reagovati na pojavu konflikta je jedan od izazova za lidera. Konflikti mogu biti funkcionalni i disfunkcionalni. Kakvi će konflikti kao posledica interakcija u organizaciji nastati i kakve će posledice po organizaciju izazvati, zavisi najviše od sposobnosti menadžera da upravljaju konfliktima.

I LIDERSTVO

“Lider je najuspešniji kada ljudi jedva znaju da postoji. Kada je posao završen, a njegov cilj ostvaren, ljudi će osećati da su to postigli sami”.

Lao Tzu (kineski filozof, osnivač Taoizma, VI vek p.n.e.)

1.1. DEFINISANJE POJMA LIDERSTVO

Sam pojam liderstvo potiče od staropersijske reči „ići, putovati“, lider je imao ulogu vođe puta, jer je znao kuda treba ići, odnosno voditi. Liderstvo je istraživano još krajem 30-ih godina prošlog veka, kada su se pojavile prve studije o liderstvu. Razvojem industrije, trgovine i finansija pojam liderstva se sve više vezuje za privredne delatnosti i organizaciju rada. U savremenom društvu pod pojmom liderstva se podrazumeva aktivnost na oblikovanju ponašanja svih zaposlenih u organizaciji u cilju kreiranja specifične korporativne kulture. Postoji mnogo različitih klasifikacija liderstva. Neke definicije liderstvo posmatraju kao središte grupnih procesa, druge liderstvo posmatraju sa aspekta ličnosti, dok neki pristupi liderstvo definišu kao delovanje ili ponašanja. Liderstvo je proces uspešnog rešavanja problema, koje pretpostavlja eliminisanje uzroka njihovog nastanka.

Liderstvo se definiše i u kontekstu odnosa moći koja postoji između lidera i njegovih sledbenika. Lideri poseduju moć i služe se njome da bi proizveli promene kod drugih. Liderstvo se posmatra i kao transformacioni proces kojim se sledbenici motivišu da postignu više nego što bi se od njih moglo očekivati. Neki naučnici posmatraju liderstvo sa aspekta veština.² Liderstvo se posmatra kao način ili oblik upravljanja ponašanjem ljudi u organizaciji, sa ciljem da se postigne konkurentska prednost pomoću ljudi, kao najznačajnijeg resursa u savremenoj privredi.³ Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacija tih izbora u akcije.⁴

Ne postoji jednoobrazna definicija koja bi obuhvatila svaki aspekt liderstva. Liderstvo je kompleksan proces koji u sebi sadrži: varijable ličnosti podređenih, očekivanja podređenih o tome kako vođa treba da se ponaša, sposobnost grupe da reši problem i spremnost podređenih da prihvate odgovornost.⁵

Liderstvo je proces, što znači da ne predstavlja osobinu ili karakteristiku u samoj osobi koju nazivamo liderom. Proces liderstva podrazumeva da lider utiče na sledbenike i da sledbenici utiču na njega. Bez uticaja nema liderstva. Uticaj se prvenstveno tiče uticaja lidera na sledbenike. Proces liderstva se odigrava u grupama, bez grupa nema ni liderstva. Liderstvo predstavlja aktivnost uticaja radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva u grupi. Liderstvo se odigrava u kontekstu u kojem se individue usmeravaju ka zajedničkom cilju.⁶

Za definisanje liderstva su bitni sledeći elementi:⁷

-liderstvo je proces,

2 Northouse, P. (2008), *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 2

3 Petković, M, Janićijević, N, Bogičević, B. (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 292

4 Mašić, B. et al. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 405

5 Vlahović, S. (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, str. 30

6 Ibid, str. 31

7 Northouse, P. (2008), *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 2

- liderstvom se ostvaruje uticaj,
- liderstvo se javlja u kontekstu grupe i
- liderstvo pretpostavlja ostvarivanje cilja.

Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacija tih izbora u akcije.⁸ Liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji.⁹

Najvažnije komponente koje čine liderstvo su: liderstvo je proces, liderstvom se ostvaruje uticaj, liderstvo se javlja u kontekstu grupe i u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje ciljeva.¹⁰

1.1.1. DEFINICIJA LIDERSTVA

Stav prema liderstvu se razlikuje zavisno od toga da li se liderstvo posmatra kao skup osobina ili kao razlika formalnog naspram neformalnog liderstva. Liderstvo kao skup osobina se posmatra kao prirodna sposobnost, odnosno niz sposobnosti koje pojedinci poseduju u određenoj meri i koje ih liderima čine, po čemu se razlikuju od onih koji nisu lideri. U situaciji u kojoj su pojedinci lideri zbog formalne pozicije u organizaciji, a ne zbog načina na koji ljudi reaguju na njih definiše se formalno liderstvo. Formalno liderstvo je oblik liderstva koji se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji. Primeri formalnog liderstva su rukovodioci tima, menadžeri, šefovi odeljenja itd. Osoba kojoj je dodeljena liderska pozicija ne postaje uvek pravi lider u zadatom okruženju. Neformalni lider je pojedinac kojeg grupa prihvata kao najuticajnijeg člana grupe ili organizacije, bez obzira na poziciju koju taj pojedinac ima. Neformalno liderstvo se ne dodeljuje pozicijom, već nastaje vremenom, komunikacijom. Neka od pozitivnih ponašanja u komunikaciji na osnovu kojih pojedinac postaje neformalni lider su informisanost, traženje mišljenja drugih, podsticanje novih ideja i demonstracija odlučnosti, ali ne i rigidnosti.¹¹

Koncept moći čini deo procesa ostvarivanja uticaja, zbog čega je u vezi sa liderstvom. Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarenje uticaja. U nekim definicijama lideri se opisuju kao osobe koje imaju moć uticaja i dominacije nad drugima, a moć se neretko definiše kao sredstvo koje lideri koriste za ostvarenje ličnih interesa. Pojedinac ima moć onda kada ima sposobnost da utiče na stavove, verovanja i aktivnosti drugih.

Liderima je dostupna prinuda, koja je jedna od specifičnih vrsta moći i podrazumeva primenu sile sa ciljem ostvarenja promena. Manipulacija kaznama i nagradama podređenih je oblik prinude.

8 Mašić, B. et al. (2009), *Menadžement*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 405

9 Kottler, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, str. 30

10 Peter, G. (2008), *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str.

11 Ibid, str. 4

Liderstvo i menadžment nisu međusobno uslovljeni. Može se biti lider, a da osoba nije menadžer. Liderstvo je vezano za formalni autoritet, a menadžment za formalnu poziciju u organizaciji. Lider usmerava aktivnost ljudi ka razvoju organizacije, utičući na njihovo ponašanje i motivišući ih da sprovedu promene. Menadžer organizuje i kontroliše svakodnevne aktivnosti organizacije ili njenog dela, stavljajući u prvi plan rezultate poslovanja. Osnovna razlika između menadžera i lidera je u činjenici da menadžeri upravljaju fizičkim sredstvima organizacije, dok lideri upravljaju emocionalnim vrednostima i posvećenosti. Posao menadžera zahteva sposobnost vođstva, ali menadžeri ne moraju biti i vođe.¹²

Liderstvo i upravljanje nisu isti pojam uprkos činjenici da se liderstvo dovodi u vezu sa upravljanjem i da je važno za menadžment. Neko može biti uspešan menadžer, dobar planer i pošten, organizovan upravnik, ali bez motivacionih sposobnosti lidera. Drugi, mogu biti uspešni lideri, sposobni da stimulišu raspoloženje i privrženost, a da im nedostaju menadžerske sposobnosti da kanališu energiju koju su kod drugih izazvali. Smatra se da je za organizaciju važno da menadžeri poseduju liderske sposobnosti.

1.1.2. POJAM, ULOGA I KARAKTERISTIKE LIDERA

1.1.2.1. POJAM I ULOGA LIDERA

Lider je osoba koja ima sposobnost da navede druge ljude da ga slede, da rade ono što on predlaže. Lideri u organizacijama su osobe koje utiču na ponašanje drugih, osobe koje poseduju sposobnost uticanja na ponašanje svojih saradnika.¹³ Lider zna kako da pridobije grupu ljudi, masu da bi ostvario svoju ideju, tj. da pridobije sledbenike koji slede njegove odluke u ostvarenju postavljenog cilja, željenih i potrebnih promena. Lider ima uticaj na druge nezavisno od formalnog prava da se taj uticaj ostvari. Lider ima sposobnost kreiranja vizije, inspirisanja i stvaranja entuzijazma radi dobrovoljnog učestvovanja u ostvarenju ciljeva. Označava segment menadžementa koji se odnosi na rad sa ljudima, motivisanje, uticanje i koordinisanje ljudskog ponašanja. Delotvorno liderstvo predstavlja kombinaciju samih vođa, njihovih sledbenika i određene situacije vezane za vođenje. Podrazumeva se da su i lideri pod uticajem onih koji vode, jer se samo na taj način formulišu cilj i strategija delovanja koja se bezrezervno sledi. Za lidere se kaže da za razliku od menadžera koji “rade stvari na pravi način” “rade prave stvari”. Svaki menadžer nije uvek lider, ali svaki uspešan menadžer mora biti i lider.¹⁴ Lideri imaju aktivan i ličan odnos prema ciljevima, oni stvaraju ideje. Lideri su skloni velikim opasnostima i visokom riziku. Lideri se od drugih vođa razlikuju u percepciji vrednosti, stilu menadžmenta i vlastitim prioritetima. Lider poseduje znanje, ličnost i moć ubeđivanja. Sledbenici prihvataju uticaj lidera jer ga poštuju ili mu se dive, a ne zato što su na položaju iz kog proističe zvanični autoritet.

¹² Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 296

¹³ Cohen, A.R, Bradford, D.L. (2005), *Influence without Authority*, John Wiley & Sons, Inc, New York, str. 3

¹⁴ Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 309

Lider se definiše kao osoba koja može da utiče na druge, te se razlikuje od nelidera po tome što ima sposobnost da stvori strategiju organizacije koja je motivaciona i atraktivna za radnike u preduzeću. To je osoba koja svojim rečima ili ličnim primerom izrazito utiče na ponašanje, mišljenje ili emocije značajnog broja ljudskih individua.

Lideri izazivaju proces, spremni su na korake u nepoznato. Lideri su spremni da prepoznaju dobre ideje, da ih podrže, kao i da prihvate izazov da te ideje sprovedu. Lideri podstiču inovacione procese i prihvataju inovacije. Lideri su ličnosti sa entuzijazmom, koje preduzimaju aktivnosti potrebne da svoje saradnike inspirišu vizijom. Lideri omogućavaju drugima da deluju i modelišu put kroz lični primer i posvećenost izvršavanju. Za lidere se kaže da slave uspehe i da stvaraju pobedničku atmosferu jer unose emocije koje to omogućavaju.

1.1.2.2. KARAKTERISTIKE LIDERA

U literaturi postoje brojni stavovi o tome koje performance treba da imaju uspešni lideri. Ovi stavovi su nastali kao rezultat mnogobrojnih istraživanja. Lider se karakteriše kao osoba koja može da utiče na druge, od nelidera se razlikuje po tome što može da stvori strategiju organizacije koja je motivaciona i atraktivna za radnike u preduzeću. Lider utiče na razmišljanje, ponašanje ili na emocije onih koji ga slede. Lideri imaju sledbenike. Bez sledbenika nema ni lidera.¹⁵ Karakter je centrali deo i osnovni stub lidera, sve počiva na njemu i proizilazi iz njega.

Za utvrđivanje karakternih osobina lidera porede se dva pristupa:

- Porede se karakterne osobine onih koji su postal lideri sa onima koji nisu;
- Porede se karakterne osobine uspešnih lidera sa karakternim osobinama neuspešnih lidera.¹⁶

LIDERI I NELIDERI

Pokazalo se iz iskustva da su lideri kao grupa pametniji, otvoreniji i samopouzdaniji od nelidera. Po pravilu, viši su rastom. Iako na milione ljudi ima ove osobine, većina od njih nikada neće postati lider. Sa druge strane mnogi neosporni lideri nemaju te osobine. Moguće je da ljudi stiču samopouzdanje i sigurnost tek pošto zauzimu mesto lidera. Visok rast se godinama dovodi u vezu s američkim liderima. To možda odražava spremnost naše kulture da lidere traži među muškarcima kavkaske rase. Naše pretpostavke o osobinama lidera se menjaju jer sve više žena ili manjina zauzima položaj lidera.

USPEŠNI I NEUSPEŠNI LIDERI

Uspešnost liderstva ne zavisi od grupe osobina, već od toga koliko osobine lidera odgovaraju zahtevima situacije. Žene mogu biti jednake po popularnosti sa muškarcima, mada je

¹⁵ Mašić, B. et al. (2009), *Menadžement*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 406

¹⁶ Bošković, J. (2008), *Osnovi Menadžmenta*, Pobjeda, Podgorica, str. 204

verovatnoća da postanu lideri manja nego kod muškaraca. Rezultati pokazuju da su žene lideri kod radnika su jednako cenjene i da postižu jednako dobre rezultate kao i muškarci.

Lider treba da:

- donosi odluke razmišljajući u korist organizacije, a da koristiti svoje lične stavove kako bi uticao na odluke;
- da ispunjava date obaveze i obećanja;
- da stalno radi na sebi, da uči i da se usavršava;
- da je uvek otvoren za feedback;
- da je svima dostupan;
- da svakog saradnika tretira istim manirom;
- da ne pravi razliku između ljudi na različitim nivoima u organizaciji;
- da veruje ljudima i da uvek očekuje dobre namere od njih;
- da radi timski;
- da ne bude arogantan;
- da bude postojan prema preprekama i
- da bude elastičan prema promenama.

Personalni kapacitet su znanja i veštine koje lider treba da poseduje: tehnička znanja, znanja o proizvodima/uslugama, veštine analize i rešavanja problema, profesionalne veštine, inovativno znanje, inicijativu i efektivnu upotrebu informacija.

Veoma važna karika u modelu su načini kako se lideri fokusiraju na rezultat: određuju rastegljive ciljeve za svoje ljude, preuzimaju ličnu odgovornost za rezultate tima, daju konstantan feedback i ponašaju se kao treneri u radu sa svojim ljudima, ciljevima koje dodeljuju timu daju oreol uzvišenosti, ponašaju se kao sponzori svake inicijative ili akcije, iniciraju nove programe, projekte, procese, tehnologije, nove odnose s kupcima, fokusiraju se na organizacione ciljeve i staraju se da budu prevedeni u pojedinačne akcije, operišu sa brzinom i intenzitetom i daju ritam timu, šampioni su u relacijama s potrošačima i balansiraju dugoročne i kratkoročne rezultate.

U literaturi se nailazi na podatak da je *Frederik Taylor* prvi teoretičar menadžmenta koji je sistematizovao poželjne karakteristike lidera. Po Tejloru karakteristike lidera su:

- Pamet,
- Obrazovanje,
- Tehnička znanja,
- Manuelna spretnost ili snaga,
- Energija,
- Taktičnost,
- Izdržljivost,
- Poštenje,
- Prosuđivanje ili zdrav razum i

- Dobro zdravlje¹⁷.

Interpersonalne veštine, međuljudski odnosi su ono što lideru daje veliku prednost u radu sa ljudima. Lideri komuniciraju snažno i plodno; inspirišu druge da dostignu visoke performanse; grade pozitivne odnose sa drugima; razvijaju veštine i unapređuju talenat saradnika; rade u atmosferi zajedništva sa ostalima; efektivni su članovi tima; prepoznaju i nagrađuju doprinose drugih; otvoreni su prema novim idejama; pozitivno primaju i odgovaraju na feedback; efektivno razrešuju konflikte u organizaciji; pozitivno utiču na pretpostavljene, na kolege i na potčinjene; izgrađuju samopoštovanje drugih, i uče druge.

Lider, vodeći organizacione promene, ima sledeće kompetencije:

- ima sposobnost da bude šampion promena u organizaciji,
- vodi programe i projekte uz podršku i saradnju drugih,
- efektivni je promoter programa promena,
- ima stratešku perspektivu,
- zna da uklopi svoj rad u poslovnu strategiju,
- prevodi viziju organizacije u izazovne ciljeve i zadatke za druge,
- ima dugoročnu viziju, a ipak pronalazi balans između nje i kratkoročnih ciljeva,
- povezuje spoljašni svet sa interesnim grupama u organizaciji,
- reprezentuje rad svog tima unutar i izvan organizacije, i
- pomaže ljudima da shvate da je susretanje potreba potrošača misija i cilj organizacije.

Sumirajući mišljenja mnogih autora lideri bi trebali da imaju sledeće karakteristike:

- uzor zaposlenima,
- samosvestan i realan prema sebi,
- potpuno svestan trenutne stvarnosti,
- vizionar,
- uživa u promeni,
- onaj koji uči,
- etičan i moralan,
- dobar komunikator,
- pozitivan stav,
- entuzijasta,
- celovito razmišljanje i odlučno donošenje odluka.¹⁸

¹⁷ Vlahović, S. (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, str 32

¹⁸ Mašić, B. et al. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 408

1.1.3. TIPOVI LIDERA

Osnovna podela lidera bila bi na: *transformacione* i *transakcione* lidere.¹⁹ Transformacioni lider je onaj koji je na vrhovnoj poziciji u organizaciji i njegova uloga je da menja realnosti određenog okruženja, kako bi organizacija bila u skladu sa vrednostima i idealima. Transakcioni lider se nalazi na pozicijama ispod čelne, njegov zadatak je da efikasno stupa u interakciju sa promenjenom realnošću. Iako su organizaciji potrebna oba tipa lidera, samo transformacioni lider je lider centriran na principima.

Tipovi lidera se mogu razligovati u odnosu na inovaciju centralne poruke lidera²⁰:

- *Ordinarni*, koji je pronašao način da efektivno komunicira tradicionalnu priču među pristalicama, u poslovnom svetu sve više nepoželjan tip lidera,
- *Inovativni*, koji priči koja je latento prisutna u populaciji daje svež sastojak ili je osvetljava na drugačiji način, što je dobra odlika za transakcionog lidera i
- *Vizionarski*, najređi tip, koji kreira novu priču, nepoznatu publici, kojom postiže efektivnost na višem nivou, što je prava odlika transformacionih lidera.

Lider dosta vremena provodi u radu sa ljudima. Prema kvalitetu međuljudskih odnosa između lidera i njegovih saradnika, prepoznaju se *rezonantni* i *disonantni* lidere, odnosno lideri čiji su postupci u skladu sa osećanjima sledbenika, te se svi zajedno nalaze u pozitivnoj emocionalnoj klimi i lideri čiji postupci odudaraju od htenja i osećanja saradnika, te emocionalna klima nije stimulativna.²¹

Na osnovu Golemanovog istraživanja prepoznaju se sledeći tipovi lidera:

- *Vizionar*, rezonantan. Kada promene zahtevaju novu viziju ili kada je potreban nov i originalan pravac, ovaj tip lidera, stvarajući pozitivniju klimu u organizaciji, pomera ljude prema zajedničkom cilju.
- *Trener*, rezonantan. On pomaže zaposlenima da poboljšaju svoje performanse na dugoročnoj osnovi, stvarajući veoma pozitivnu klimu u organizaciji, povezuje htenja zaposlenih sa ciljevima organizacije.
- *Staratelj*, rezonantan. Kada treba da se ojačaju veze ili da se motiviše u stresnim situacijama ovaj tip lidera kreira harmoniju povezujući ljude.
- *Demokrata*, rezonantan. Kada je potrebno da se izgradi konsenzus ili da se stimulišu zaposleni da poboljšaju svoje outpute, ovaj tip lidera, u pozitivnoj klimi, vrednuje output zaposlenih i stvara participativnu kulturu.

¹⁹ Covey, Stephen, R. (1992), *Principle Centered Leadership*, Simon & Schuster, USA, str 286

²⁰ Gardner, H, Laskin, E. (1996), *Leading Minds*, Basic Books, USA, str 10

²¹ Goleman, D. (2002), *Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, str 19-88

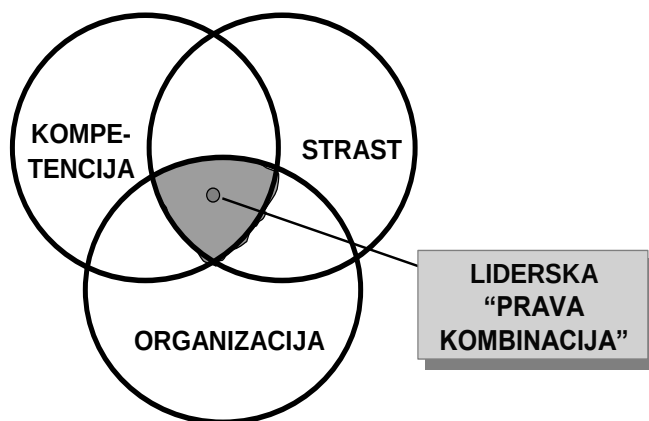
- *Regulator*, disonantan. Kada je potrebno da se dobiju visoko-kvalitetni rezultati od motivisanog i kompetentnog tima, ovaj tip lidera reguliše korake kako da se ostvareni rezultati približe očekivanim. S obzirom na to da se loše izvodi u praksi, ovaj tip lidera često stvara negativnu klimu.

- *Komandant*, disonantan. U krizama, preokretima ili u kriznoj situaciji između lidera i zaposlenih, ovaj tip lidera ublažava neizvesnost izdajući jasne direktive. Često zloupotrebljavan model, što stvara negativnu klimu u organizaciji.

Iako Goleman i saradnici prva četiri tipa upravljanja smatraju pozitivnim, a poslednja dva negativnim, ipak je njihov generalni savet: upravljajte sa stilom, pravi stil u pravo vreme.²²

Upravljanje ne zavisi samo od emocionalne prirode lidera, već poslovna okolina i delatnost grane određuju način upravljanja, što pokazuje jedno istraživanje o načinima upravljanja.²³ Farkas i Wetlaufer su istraživali način upravljanja 160 poslovnih svetskih lidera očekujući da će naći 160 načina upravljanja, a otkrili su 5, orijentisanih na: strategiju (18%), ljude (22%), ekspertizu (15%), kontrolu (30%) i na promene (15%).

Na osnovu ovog istraživanja zaključeno je da način upravljanja ne zavisi primarno od personalnog stila lidera, već da lideri prihvataju način upravljanja koji je potreban organizaciji u odnosu na uslove okruženja. Stil upravljanja treba da se menja sa promenama u okruženju.



Slika 1: COP model

(Izvor: Zenger John H. i dr, *THE EXTRAORDINARY LEADER: TURNING GOOD MANAGERS INTO GREAT LEADERS*, McGraw-Hill Trade, USA, 2002, str. 117)

²² Goleman, D. (2002), *Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, str 19-88

²³ Farkas, Charles, M, Wetlaufer, S. (1998), *The Ways Chief Executive Officers Lead*, Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA, str 115-146

Slika pokazuje COP model²⁴, koji otkriva gde se nalazi "prava kombinacija" za lidera, odnosno centar njegovog delovanja. Ovaj model može da pojasni kako se zaista ponaša lider u odnosu na svoje okruženje.

Naziv COP modela je skraćenica od početnih reči osnovnih elemenata u modelu na engleskom, a znače kompetencija (C), organizacija ili organizacione potrebe (O) i strast (P). Prava leaderska kombinacija nastaje u preseku kompetencije, organizacionih potreba i strasti.

Kompetencije su veštine, ponašanja i sposobnosti koje osoba poseduje ili radi više nego dobro. Kompetencija može, takođe, da bude oblast znanja ili ekspertize. Da bi lideri uspešno našli svoju "pravu kombinaciju" kompetentni ljudi koji poseduju strast za obavljanjem svog posla moraju da budu vrednovani od organizacije. Organizacije vrednuju kompetencije i strasti one individue koja ima direktan uticaj na poslovni uspeh organizacije. Samo zato što neko ima kompetenciju ne znači da on ima i strast, odnosno nesavladivu potrebu da svoja znanja i sposobnosti iskoristi u korist organizacije do maksimuma. Nije moguće razviti strast za onim stvarima koje ne volimo ili ne cenimo u svom vanposlovnom životu.

Oni lideri koji se nalaze u preseku modela:

- Proizvode veći output nego njihove kolege.
- Rangirani su kao osobe viših performansi.
- Generalno više provode vremena na poslu nego njihove kolege.
- Nisu u potrazi za novim poslom.
- Više su motivisani i jasniji su im problemi njihove kompanije.
- Stalno se obrazuju i razvijaju nove sposobnosti.
- Posao im je zabavan i sa njima je zabavno raditi.

1.2. STILOVI LIDERSTVA

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje.²⁵ Bazični kriterijumi po kojima se stilovi liderstva razlikuju su:

- pristup lidera motivisanju podređenih – prinuda ili podsticaj,
- način na koji lider donosi odluke,
- izvori moći koje koristi da ostvare uticaj na podređene,
- sposobnost lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama²⁶.

Na osnovu ovih kriterijuma razlikujemo:

²⁴ Zenger, John, H. (2002), *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*, Mc Graw Hill Trade, USA, str 117

²⁵ Petković, M, Janićijević, N, Bogičević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 301

²⁶ Ibid, str. 301

- klasične stilove i
- savremene stilove liderstva.²⁷

1.2.1. KLASIČNI STILOVI LIDERSTVA

Najstarije i najpoznatije studije o liderstvu su Hotorn, Ajova, Ohajo i Mičigen studije.

1.2.1.1. HOTORN I AJOVA STUDIJE

Hotorn i Ajova studije su ispitivale uticaj tri stila liderstva na ponašanje i performanse, i to:

1. autokratsko,
2. demokratsko i
3. liberalno.²⁸

Autokratski stil vođenja odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema poverenja u saradnike. Koristi prinudu, uticaj mu proizilazi iz formalnog autoriteta. Postoje dve podvrste autokratskog stila: harizmatsko i paternalističko vođenje. Harizmatski lider se oslanja na lične osobine koje ga čine drugačijim od ostalih, dok paternalistički vođa gradi svoju moć na viziji preduzeća kao svojoj porodici, on brine o dobrobiti zaposlenih. Autokratsko vođenje se primenjuje u malim preduzećima, sa rastom i razvojem preduzeća ovaj stil se transformiše u stil vođenja koji je adekvatniji situaciji.

Demokratski stil vođenja odlikuje se većom uključenošću podređenih u odlučivanje, većim poverenjem u podređene i verom u spremnost i voljnost podređenih da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika preduzeća.

Liberalni stil vođenja se odlikuje punom uključenošću svih zaposlenih, u koje lider ima puno poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalno vođenje se primenjuje nezavisno od veličine preduzeća, koja su struktuirana po timovima i radnim grupama, gde se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone.

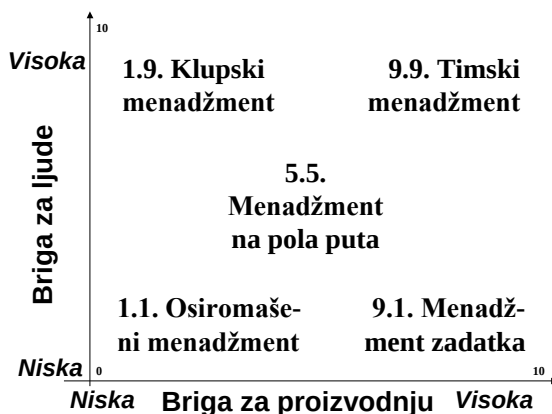
1.2.1.2. OHAJO STUDIJE

Ohajo studije (*Ohio study*) su prve interdisciplinarne studije liderstva zasnovane na timskom radu psihologa, sociologa i ekonomista. Ohajo studije se baziraju na konceptu "menadžerske mreže". Mreža ima dve dimenzije: brigu za ljude i brigu za proizvodnju. Sa napredovanjem

²⁷ Petković, M, Janićijević, N, Bogičević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 301

²⁸ Luthans, F. (2005), *Organizational Behaviour*, Boston: Mc Graw Hill

na horizontalnoj osi, gde je predstavljena briga za proizvodnju, lideri pokazuju da su orijentisani na zadatak, dok napredovanjem na vertikalnoj osi, gde je predstavljena briga za ljude, lideri pokazuju da poseduju veći stepen brige za ljudstvo.



Slika 2: Menadžerska mreža

(Izvor: Petković M, Janićijević N, Bogićević B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 305)

U menadžerskoj mreži definisano je pet različitih stilova vođstva:

1. STIL 1.1. OSIROMAŠENI MENADŽMENT se karakteriše izuzetno niskom zainteresovanošću lidera za ljude i za proizvodnju. Ovaj stil ukazuje na nizak nivo preduzimljivosti i oskudne sposobnosti ovakvog lidera.
2. STIL 1.9. KLUPSKI MENADŽMENT je karakterističan za lidere koji su malo zainteresovani za proizvodnju, dok veliku pažnju poklanjaju zaposlenima. Ni ovaj stil se ne preporučuje liderima jer se smatra svojevrsnom manipulacijom ljudima u organizaciji.
3. STIL 9.1. MENADŽMENT ZADATKA odlikuje lidere koji su zainteresovani za sve u vezi proizvodnog procesa, sa malo ili nimalo interesovanja za motive i potrebe zaposlenih. Ovaj stil ima sve osobine autokratskog vođstva.
4. STIL 5.5. MENADŽMENT NA POLA PUTA karakteriše lidere koji imaju uravnotežen osećaj za ljude i za proizvodnju. Ovakvi lideri, kojih ima najviše u stvarnom životu, ne postavljaju ciljeve ambiciozno, a prema podređenima imaju blagonaklono autokratski stav.
5. STIL 9.9. TIMSKI MENADŽER je najefektivniji, jer su lideri podjednako visoko zainteresovani i za ljude i za poslove. Ovo je pozicija kojoj treba da se teži, a samo odabrani, odlični lideri mogu da je dostignu.²⁹

²⁹ Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 306

Menadžerska mreža se dokazala u praksi kao dobar način testiranja lidera, jer im pokazuje da je zadovoljstvo zaposlenih isto toliko važno kao i postignuta produktivnost.

1.2.1.3. MIČIGEN STUDIJE

Mičigen studije (*Michigan Studies*) su najpotpunija istraživanja klasične škole o liderstvu, sprovedena u različitim vrstama organizacije. Rezultati su poslužili Likertu da razvije "Sistem 4" menadžerskog vođstva.³⁰

Sistem 1- "eksploativno autoritativan", predstavlja autokratsko liderstvo u kojem je sva vlast koncentrisana u vrhu organizacije. Odnosi su naredbodavni, koriste se pretnje i kazne, podređeni nemaju slobodu ni samostalnost.

Sistem 2- "dobronamerno autoritativan" je i dalje autokratski, jer su upravljanje i kontrola ostali na vrhu, ali su neke odluke delegirane. Postoji izvesno, ali nedovoljno poverenje između lidera i zaposlenih. Komuniciranje je najčešće odozgo na dole, samo za potrebe pretpostavljenih.

Sistem 3- "participativan" podrazumeva konsultovanje zaposlenih u procesu odlučivanja, neguje se timski rad u organizaciji. Ciljevi se utvrđuju na vrhu organizacije, nakon konsultacija sa menadžerima na nižim nivoima.

Sistem 4- "demokratski" predstavlja sistem decentralizovanog odlučivanja, u kojem se favorizuju ideje svih zaposlenih, koji uživaju veliko poverenje. Strukturu organizacije čine timovi.

1.2.2. SAVREMENI STILOVI LIDERSTVA

Liderstvo je zbog svog značaja za preduzeće, kao i zbog brojnosti komponenti na kojima se bazira zaokupljalo pažnju većeg broja istraživača. Od lidera se zbog brojnih šansi i opasnosti, kao što je zaoštavanje konkurencije, traži da efektivno upravlja promenama. Potreba da se obezbedi opstanak preduzeća kroz promene, odnosno inovacije, kao i razvoj društvenog standard potčinjenih, te njihova povećana mobilnost, obrazovanost, informisanost i međukulturno mešanje predstavljale su, a i danas su značajan izazov za liderstvo.³¹ U tom pogledu savremeni pristupi liderstvu su: harizmatičko liderstvo, transformaciono liderstvo, vizionarsko liderstvo i timsko liderstvo.

³⁰ Likert, R. (1967) *The Human Organization*, Mc Graw Hill, New York, str. 34

³¹ Todorović, J. (2003) *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd, str. 557

1.2.2.1. PRISTUP GRUPNE DINAMIKE

Pristup grupne dinamike polazi od stava da je organizacija sastavljena od grupa koje su organizovane i vođene. Težište ovog pristupa je na pojedincima koji imaju veliki uticaj na svoje organizacije, na njihovom ponašanju i osobinama. Dva oblika ponašanja menadžera koja su predmet pristupa grupne dinamike su: transakciono i transformaciono vođstvo.

Transakciono vođstvo ogleda se u tome da lideri utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi se ostvarili ciljevi organizacije, definišu zadatke i raspoređuju poslove podređenima, a zatim ih podstiču i motivišu da postignu zadate ciljeve. Ovo vođstvo uspešno ostvaruje autoritarni lider.

Transformaciono vođstvo pojavljuje se 80-tih godina prošlog veka sa velikim talasom organizacionih transformacija poznatih kompanija. Pokazalo se da takve promene mogu izvesti izuzetno sposobni lideri koji imaju viziju i energiju da inspirišu svoje sledbenike. Transformacioni lideri ugrađuju u svoje sledbenike sposobnost da ispituju ne samo izgrađene stavove, već i stavove svojih lidera.³² Oni redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti pokreću sledbenike da prihvataju, ali i da kreiraju inovacije. Uspešni transformacioni lideri kreiraju podeljenu viziju budućnosti, uključujući ljude u proces vizije ili strategijskog planiranja, što kreira smisao svojine u viziji.³³

Transformacioni lideri su harizmatični lideri koji imaju viziju o dobrim stvarima u organizaciji nasuprot onih koje već postoje. Oni intelektualno utiču na svoje sledbenike, navodeći ih da postanu svesni svojih problema u organizaciji i da ih vide iz nove perspektive.

Karakteristike transformacionih lidera su:

1. Prepoznaju se kao zastupnici promena.
2. Odvažni su.
3. Imaju poverenja u ljude.
4. Rukovode se vrednostima.
5. Uče dok su živi.
6. Sposobni su da se uhvate u koštac sa složenošću, nejasnoćama i nesigurnošću.
7. Vizionari su.

1.2.2.2. KONTINGENTNI PRISTUP

Kontingentni pristup vođstvu je gledište prema kojem su različiti stilovi vođstva različito efikasni u različitim situacijama. Po ovom pristupu ni jedan stil ne može biti efikasan u svim situacijama. Faktori koji utiču na efikasnost liderstva su:

³² Mašić, B. et al. (2009), *Menadžement*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 438

³³ http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_26.252.html

1. Karakteristike i zahtevi zadataka.
2. Osobine, očekivanja i ponašanja zaposlenih.
3. Organizaciona kultura i organizacione politike.

Četiri modela vođstva zasnovana na kontingentnom pristupu, najviše obrađivani u literaturi su: Fidlerov model, Hersi- Blanšarov model, model „put-cilj“ i Vrum Jetonov model.

Fidler (*Fred Fiedler*) se smatra osnivačem kontingentnog modela efikasnog vođstva. *Fidlerov model* je izgrađen na bazi odnosa između stila vođstva i povoljnosti situacije, odnosno stepena u kojem lider može da kontroliše, utiče ili predviđa posledice određenog ponašanja. Kombinacija stila vođstva i konkretne situacije determiniše performanse grupe. Fidler je smatrao da lideri mogu primeniti dva različita stila u vođenju svojih saradnika. Jedan stil se karakteriše naklonošću i popustljivim odnosom prema saradnicima, dok se drugi karakteriše nepovoljnim, odnosno nalogodavnim odnosom prema saradnicima.³⁴ Tehnika koju je Fidler razvio bazira se na merenju stavova lidera grupe o članovima grupe sa kojima su najlošije radili i sarađivali, tzv. LPC (najmanje preferiran saradnik) skala.

Lider sa niskim LPC rejtingom je lider orijentisan ka zadacima, te je logično da su negativno okarakterisani zaposleni koji ne doprinose dobrim rezultatima. Lider sa visokim LPC rejtingom je lider koji je posvećen izgradnji što boljih međuljudskih odnosa.³⁵ Fidler pokazuje da oba stila vođstva imaju dobre performanse pod povoljnim okolnostima, dok ih pod nepovoljnim okolnostima nemaju. Proističe da se ne može govoriti o "dobrom" i "lošem" lideru, već o situaciji u kojoj lider može imati dobre performanse i o situaciji u kojoj može imati loše performanse. Neki lideri mogu postići bolje rezultate sa manje nego sa više moći. Poboljšanje u performansama može se postići ili promenom nekih osobina lidera i njihovog motivacionog sistema ili promenom situacije kako bi se učinila povoljnijom za lidere.

Prednosti ovog modela jesu uspešno povezivanje tri faktora od kritične važnosti za uspeh vođstva:

1. Odnos vođa – član može biti kategorizovan kao dobar kada postoji međusobno poverenje, ili kao loš kada je prisutan visok nivo kontrole, pretnje i straha.
2. Struktura zadataka može biti kategorizovana kao visoko struktuirana, kada je zadatak definisan sa poznatim i jasnim procedurama i uputstvima za članove organizacije ili kao loše struktuirana, kada su članovi organizacije u nedoumici šta treba da rade, kada i kako.
3. Pozicija moći vođe može biti jaka, kada on ima veliki uticaj ili slaba, kada lider ima mali uticaj u organizaciji.

Osnovne zamerke Fidlerovog modela se odnose na proceduru i primenjenu statističku analizu u modelu. U praksi nije jednostavno precizno definisati stepen struktuiranosti zadatka, kao ni kvalitet odnosa između vođe i podređenog. Takođe, model ne uključuje karakteristike podređenih u analizu, kao ni stepen kompetentnosti lidera i podređenih.

³⁴ Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 311

³⁵ Ibid, str. 311

Hersi – Blanšarov model (*Paul Hersey i Kenneth Blanchard*) pored zadatka i odnosa vođa – sledbenici uvodi u analizu i treću situacionu varijablu, zrelost sledbenika. Zrelost sledbenika se definiše kao sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti, pri usmeravanju njihovog sopstvenog ponašanja u odnosu na određeni zadatak. Nivo zrelosti određuje se na osnovu tri kriterijuma: stepen motivacije za postignuća, spremnost da se preuzme odgovornost i stepen obrazovanja i/ili iskustva.

Hersi i Blanšar su na osnovu zrelosti sledbenika definisali četiri liderska stila:³⁶

1. Pričajući stil, najbolji za sledbenike niskog nivoa zrelosti, koji nisu spremni da preuzmu odgovornost. Njihove uloge u izvršavanju zadataka obezbeđuju se naredbama i smernicama.
2. Prodajni stil, najbolje primenljiv u slučaju niske do umerene zrelosti sledbenika. Ovaj stil istovremeno obezbeđuje i usmerenost na zadatke i podršku ljudima koji nisu sposobni, ali su spremni za preuzimanje odgovornosti.
3. Participativni stil, primenjuje se u situaciji kada sledbenici pokazuju zrelost i sposobnost, ali i nespremnost da prihvate odgovornost, zbog čega im je potrebna podrška da bi povećali svoju motivaciju.
4. Delegirajući stil, najbolji za sledbenike visokog stepena zrelosti. Ovaj stil vođstva dopušta sledbenicima visok stepen slobode i mogućnost da preuzmu potpunu odgovornost.

Hausov model (*Robert House*), model "put – cilj", u fokus je stavio očekivanja i motivaciju zaposlenih. Polazni stav jeste da zaposleni očekuju da postignu visoke rezultate i po tom osnovu visoke nagrade, a zadatak lidera je da im pomognu i objasne kojim putem da postignu cilj. Ovaj model razlikuje stilove lidera prema njihovoj sposobnosti da uoče razlike među zaposlenima i da na tim razlikama grade različite sisteme nagrađivanja prema pojedinačnim doprinosima. Na osnovu ovih kriterijuma u modelu se diferenciraju četiri oblika ponašanja menadžera i dve kategorije kontigentnih varijabli. Motivacija i zadovoljstvo podređenih su rezultat zbira oblika ponašanja lidera i kontigentnih varijabli.

Kontigentne varijable koje kreiraju oblike ponašanja lidera i stavove i ponašanja podređenih su: karakteristike podređenih (rigidnost, eksterno–interna orijentacija i sposobnost) i karakteristike okruženja (priroda posla, formalni sistem autoriteta i karakteristike grupe).

Četiri oblika ponašanja lidera, prema ovom modelu, su:

1. Direktivno ponašanje, koje ostvaruje pozitivan uticaj na podređene kada je zadatak višeznačajan, a negativan u situaciji kada je zadatak jasan.
2. Podržavajuće ponašanje, koje doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih koji rade na poslovima koji izazivaju monotoniju, frustraciju i stres.
3. Ponašanje orijentisano ka dostignućima, koje ima za cilj da inspiriše zaposlene na veće zalaganje i prihvatanje izazova. Lider, pored visokog vrednovanja rezultata, kreira i mogućnosti za razvoj i napredovanje podređenih.

³⁶ Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 314

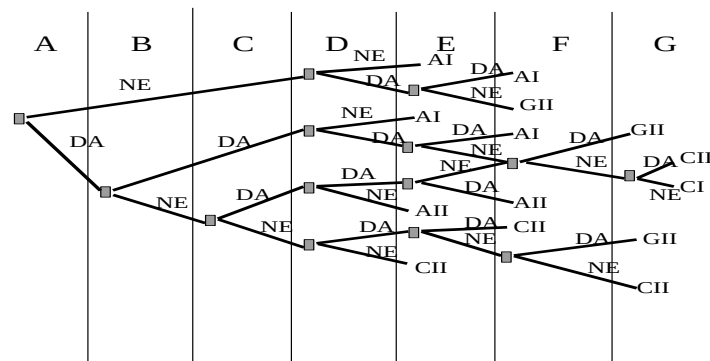
4. Participativno ponašanje, koje podrazumeva visok stepen uključenosti podređenih u proces odlučivanja, razvijene komunikacije, informisanost i poverenje.

Kao i ostali modeli zasnovani na kontingentnom pristupu i ovaj model sugerise liderima da stil vođstva treba da se menja i prilagođava datoj situaciji.

Vrum – Jetonov model ili normativni model vođstva su kreirali Vroom i Yetton nastojeći da objasne kako lideri treba da reaguju ili kakvu odluku treba da donesu u datoj situaciji. Oni su kreirali "stablo odlučivanja". Vrum-Jetonov model sadrži 5 stilova vođstva, 7 situacionih dimenzija, 14 tipova problema i 7 pravila odlučivanja.

Vrum i Jeton su identifikovali sedam mogućih situacija, odnosno obeležja problema, koji postavljaju određene zahteve pred lidere koji se sa tim problemima, manje-više, svakodnevno suočavaju. U modelu, ovi zahtevi su formulisani u obliku pitanja, sa predviđenim odgovorima DA i NE, a poređani su u nizu od A do G:

- A) Da li problem zahteva kvalitetno rešenje?
- B) Da li imam dovoljno informacija da donesem odluku?
- C) Da li je problem struktuiran?
- D) Da li je prihvaćenost odluke od strane podređenih kritična za njenu uspešnu primenu?
- E) Ako sam donesem odluku, da li je izvesno da će ona biti prihvaćena od strane mojih podređenih?
- F) Da li podređeni prihvataju (dele) organizacione ciljeve koji se ostvaruju rešavanjem ovog problema?
- G) Da li je verovatan konflikt između podređenih u preferiranoj soluciji (solucijama)?



Slika 3: Vrum – Jetonov normativni model vođstva

(Izvor: Petković M, Janićijević N, Bogićević B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 317)

Ovaj odnos pitanja i odgovora treba da omogući postavljanje dijagnoze situacije u kojoj se lider nalazi, a zatim da mu omogući izbor jednog od pet stilova vođstva, od kojih su dva stila autokratsko odlučivanje (AI, AII), dva stila imaju obeležja konsultativnog odlučivanja (CI, CII) i jedan stil ima odlike grupnog odlučivanja (GII):

1. AI

Označava situaciju kada lider sam rešava problem i sam donosi odluku, oslanjajući se na raspoložive informacije u datom trenutku.

2. AII

Lider obezbeđuje neophodne informacije od svojih podređenih, a zatim sam rešava problem i donosi odluku. Uloga podređenih se ogleda isključivo u prikupljanju informacija.

3. CI

Označava uključenost podređenih putem konsultovanja. Lider konsultuje podređene, ali sam donosi odluku, koja može, ali ne mora odraziti stavove i mišljenje podređenih.

4. CII

Lider okuplja podređene u grupu koja raspravlja o problemu i formira mišljenje grupe, koje predočava lideru. Nakon konsultovanja, lider donosi odluku.

5. GII

Reč je o načinu odlučivanja u kojem lider i grupa zajedno diskutuju problem i donose odluku. Zajednički kreiraju i ocenjuju alternative i primenjuju konsenzus u izboru rešenja.

Svojom pojavom početkom 70-tih godina XX veka Vrum – Jetonov model odlučivanja označio je veliki doprinos u razvoju teorije i pokazao se veoma korisnim u praksi. Međutim, autori su nakon provere rezultata ovog modela ukazali na određene nedostatke. Značajnu modifikaciju normativnog modela izvršili su Vrum i Jago, ponudivši više opcija za odgovore, npr: ne, verovatno ne, možda, verovatno da i da. Uveli su u model i neke dodatne aspekte situacije, kao što su: vremenska ograničenja, količina informacija i geografska disperzija podređenih koji su uključeni u proces odlučivanja. Briga za razvoj podređenih i vreme potrebno za odlučivanje su, takođe, dodatni elementi u novom modelu, a pravila koja su bila definisana kao podrška normativnom modelu su zamenjena matematičkim funkcijama. Na taj način, složen model je postao još složeniji, pa je njegova primena moguća samo uz pomoć kompjutera.

1.2.3. BIHEJVIORISTIČKI PRISTUP LIDERSTVU

Bihevjoristički pristup dalje je obogatio teoriju o stilovima liderstva. Savremeni autori ne bave se odgovorima na pitanje ko su uspešne vođe, već se bave pitanjem šta uspešne vođe rade, kako se ponašaju u organizacijama, kako organizuju svoja preduzeća, kako donose odluke, kako komuniciraju i kako motivišu zaposlene. Razlika između efektivnih i neefektivnih lidera je u njihovom ponašanju. Liderima se sugerše učenje ponašanja.

E. Šejn (Edgar Schein) smatra da se novi oblici liderstva uče, ne putem jednokratnog učenja, nego kroz promene i stalno učenje. On efektivno liderstvo povezuje sa ponašanjem lidera i definiše sledeće uloge lidera:³⁷

- Lider kao animator.

³⁷ Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 319

- Lider kao stvaralac kulture.
- Lider kao čuvar kulture.
- Lider kao agent promena.

Lider kao animator je stvaralac organizacije. Značajan je u prvoj, preduzetničkoj fazi, kada se stvara organizacija mladog preduzeća. Preduzetnicima sa vizijom često nedostaje energija koja ih motiviše da istraju, a da zaposlenima uliju poverenje, izazovu privrženost i spremnost da se suoče sa neuspesima. Za preduzetnike koji uspešno prebrode ovu krizu se kaže da su lideri animatori. Oni stvaraju organizacije i daju početni impuls za dalji rast i razvoj.

Lider kao kreator kulture je graditelj organizacione kulture preduzeća. Kada je organizacija stvorena, od lidera se očekuje da u drugoj fazi razvoja organizacije prenese na zaposlene osnovne pretpostavke, verovanja i vrednosti, tako da ih oni prihvate i usvoje, kako bi se izgradio poželjan model ponašanja zaposlenih. Lider zapošljava i zadržava samo one zaposlene koji prihvataju sistem vrednosti organizacije, menjajući svoj mentalni model, indoktrinira i socijalizuje zaposlene u skladu sa svojim kulturnim obrascem, a sopstveno ponašanje nameće kao model uloga koji ohrabruje zaposlene da se poistovete sa organizacijom.

Lider kao čuvar kulture održava prihvaćeni model organizacione kulture i ostvaruje se u trećoj fazi organizacionog razvoja, institucionalizaciji. U ovoj fazi se prepoznaju uspešni elementi organizacione kulture, a zadatak lidera je da pronađe način da ih stabilizuje i očuva. Istovremeno, lideri treba da prate razvoj organizacije, sposobni da prepoznaju nove situacije, da prilagode stil vođstva i dopuste da se pojave drugi oblici vođstva. Zadatak lidera je razvoj kompetentnosti pojedinaca i grupa. Oni treba da se razvijaju zajedno sa svojom organizacijom i da razvijaju novu generaciju lidera, za drugačiju budućnost organizacije.

Lider kao agent promena menja kulturu organizacije. Uloga agenta promena zahteva liderske sposobnosti prepoznavanja nesklada između veličine i starosti organizacije, novonastalih uslova i kulturnog obrasca organizacije. Promena organizacione kulture podrazumeva aktivnosti lidera na razaranju elemenata stare kulture i promovisanje novih elemenata koji stvaraju osnovu za novo ponašanje.

Benisovo istraživanje (Bennis, Nanus), koje je uključilo devedeset vrhunskih lidera u SAD ukazalo je na bazične dimenzije ponašanja efektivnih lidera:

Efektivni lideri fokusiraju pažnju preko vizije. Njihova lična uverenja usmeravaju ponašanje drugih. Definišući sliku željene budućnosti, vizijom usmeravaju akciju transformišući postojeća mišljenja sledbenika. Što se vizija više prihvati, emocionalni i duhovni temelji organizacije su čvršći.

Efektivni lideri obezbeđuju značenje preko komunikacije. Lideri definišu ono što je ranije bilo neizgovoreno ili se pretpostavljalo. Lideri istražuju zašto, a ne kako, uvek i stalno pronalazeći nove probleme. Lideri su ti koji kreiraju organizacionu kulturu.

Efektivni lideri postižu i održavaju poverenje preko pozicioniranja koje se smatra aktivnom stranom vizije. Učiniti poznatim i jasnim pozicije, vrednosti i modele jeste zadatak pozicioniranja. Lideru se veruje ako je njegova pozicija konzistentna, ako su mu uverenja istrajna.

Efektivni lideri razvijaju svoju ličnost kroz poštovanje. Prepoznavanje prednosti i otklanjanje slabosti, brušenje sposobnosti i talenta, raspoznavanje odgovarajućih sposobnosti koje zahteva posao, sposobnost uviđanja grešaka kao način učenja, a ne kao neuspeh, su zadaci. Lider prihvata ljude onakvima kakvi jesu, izbegava prošlost u odnosima sa njima, pun je pažnje i ljubaznosti, ima poverenje u ljude i ima samopouzdanje.

1.2.4. KONCEPT PODELJENOG LIDERSTVA

Za stalni uspeh i razvoj organizacije neophodno je obezbediti generacijsku smenu. U organizacijama se dešava psihologija vlasti, kada stvaralac organizacije i kreator kulture ne želi da ispusti ulogu vođe što ograničava potencijalne sledbenike da steknu iskustvo i osposobe se za uspešno vođstvo. U cilju prevazilaženja ovakvih problema preporučuje se koncept podeljenog vođstva Hendija (Handy), čija je suština u distribuiranju moći kroz celu organizaciju.

Dva osnovna principa na kojima se zasniva podeljeno vođstvo su subsidijarnost i zasluženi autoritet.

Subsidijarnost je pojam iz političke teorije, koji je uveden u praksu savremene organizacije sa ciljem da se postigne ravnoteža moći. Suština principa je u tome da viši organ ne bi trebalo da preuzima dužnosti koje može da obavi niži organ. Odnosi subsidijarnosti podrazumevaju poverenje, zadatak lidera je razvoj kompetentnosti kod zaposlenih i njihovo osamostaljivanje u preuzimanju uloge vođstva.

Zasluženi autoritet, pojam iz političke teorije, u vođenju savremene organizacije pruža liderima objašnjenje da moć ne izvire iz nečijeg položaja, već iz dokazane kompetentnosti i zasluga zaposlenih u organizaciji.

Liderstvo i lider postaju promenljive kategorije. Lideri ostvaruju uticaj na ponašanje ostalih članova svojim ugledom koji su stekli doprinoseći uspehu organizacije. Kada drugi postignu bolje rezultate i zasluže autoritet, oni preuzimaju ulogu lidera.

Izmenljivost liderstva govori o tome da u savremenim organizacijama ne postoji jedan vođa. Stvarnost je da mnogo više ljudi u organizaciji treba da budu lideri i da funkcije liderstva moraju biti podeljene po organizaciji.

Principi subsidijarnosti i zasluženog autoriteta pretpostavljaju dve stvari: struktuiranje organizacije po timovima i radnim grupama i osamostaljivanje ljudi za liderstvo.

1.2.5. VIRTUELNO LIDERSTVO

Tradicionalne organizacije su kreirane na konceptu mesta, odnosno prostora gde se obavljaju poslovne aktivnosti. U današnjoj eri visokih tehnologija, informacija, učenja i promena, tradicionalne organizacije doživljavaju metamorfozu i transformišu se u virtualne organizacije, koje se zasnivaju na konceptu aktivnosti, a ne mesta na kojem se aktivnosti obavljaju. Liderstvo takvog tipa organizacije se definiše kao virtualno liderstvo, ono afirmiše novu doktrinu, koja pokušava da pronađe odgovor na ključno pitanje virtualne organizacije: kako upravljati ljudima koje ne vidimo? Odgovor je naizgled jednostavan i glasi: tako što im verujemo. Poverenje je osnov virtualne organizacije, modela vođstva koji kod ljudi koji rade na određenom poslu razvija osećaj pripadanja i privrženosti organizaciji, nezavisno od mesta i vremena u kojem se posao obavlja. Da bi se postigao osećaj pripadanja sugerišu se osnovni principi, na kojima se poverenje zasniva:

- *Poverenje nije slepo.* Nije razumno verovati ljudima koji se dobro ne poznaju, koji nisu viđeni u akciji i koje ne povezuju isti ciljevi. Velike organizacije nisu nespojive sa principom poverenja. Treba ih podeliti na više manjih grupa.
- *Poverenje zahteva granice.* Neograničeno poverenje nije realno. Poverenje u organizaciji podrazumeva pouzdanost u smislu kompetentnosti i privrženosti cilju organizacije.
- *Poverenje zahteva učenje.* Neophodan uslov kompetentnosti je sposobnost za promene. Grupe u organizaciji treba da su fleksibilne, da se prilagođavaju vremenu i okruženju.
- *Poverenje zahteva čvrstinu.* Menadžmentu se veruje sve dok ne dođe do raskoraka između reči i dela. Poverenje je uvek na proveru.
- *Poverenje zahteva jedinstvo.* Poverenje nije bezlično. Ono se vezuje za ličnost i razvija interakcijom vođe i sledbenika. Vođstvo kreira kulturu poverenja.
- *Poverenje zahteva kontakt.* Vođe nisu dovoljne. Intenzivno učenje je potrebno izbalansirati intenzivnim kontaktom da bi se izgradila visoko poverljiva organizacija.
- *Poverenje zahteva podeljeno vođstvo.* U dobro postavljenoj organizaciji zasnovanoj na poverenju potrebni su lideri sa različitim sposobnostima. Potreban je lider koji kreira viziju, lider koji osmišljava kako operacionalizovati viziju, lider koji kreira grupe i timove za određene aktivnosti, kao i lider koji vrši uticaj na članove grupe, njihovu privrženost cilju i predanost poslu.

U virtualnom liderstvu motivacija i participacija zaposlenih dobijaju na značaju. Za virtualno liderstvo ključno je pitanje kako zadržati kvalitetne ljude. Odgovor se nalazi u promeni odnosa prema zaposlenima. Zaposleni se moraju vrednovati kao aktiva, a ne kao

trošak preduzeća jer tržište mnogo više vrednuje nevidljivu aktivu preduzeća, odnosno znanje, iskustvo i kvalitet zaposlenih, nego onu vidljivu aktivu koja se nalazi u bilansima preduzeća. Osećaj pripadanja je važan motiv za prihvatanje virtuelnog vođstva.

1.3. ODLUČIVANJE

Odlučivanje je ključna aktivnost planiranja, kojom se dolazi do odluka kojima se usmerava organizacija. Odlučivanje odnosno rešavanje problema je osnovni zadatak menadžmenta preduzeća.

Kreiranje odluke je osnova usmeravanja organizacije i preduzimanja akcija kojima se reguliše ponašanje organizacije. Odluka je procena izbora između alternativa. Sposobnost donošenja odluka je veština koja se usavršava sa vremenom i iskustvom. Odluka predstavlja izbor između više alternativa. U svakodnevnom životu čovek donosi odluke. U svakodnevnom životu izbor odluke se relativno lako obavlja, npr. šta obući danas, koji prevoz koristiti, šta jesti, itd, znatno se teže donose važnije odluke o tome koju školu ili fakultet odabrati, gde se zaposliti ili koga odabrati za bračnog partnera. Za većinu odluka u privatnom životu je dovoljna intuicija, ali kod donošenja odluka za preduzeće intuicija nije dovoljna. Donošenje odluka u poslu se primarno temelji na naučnim metodama. Zbog toga su teorije odlučivanja, kao i kvantitativne metode za poslovno upravljanje i odlučivanje postale važni predmeti u školama za poslovno upravljanje kako u svetu, tako i kod nas. Od svih područja menadžmenta, na području odlučivanja moguća je najšira primena naučnih metoda za donošenje odluka. Neka istraživanja pokazuju da menadžeri donose od 80 do 100 odluka na dan, jednu svake pete ili šeste minute. Donošenje pogrešne odluke može dovesti do sloma kompanije ili karijere. Odluke menadžera mogu imati uticaj na zdravlje, sigurnost i blagostanje potrošača, zaposlenih i zajednice. Odlučivanjem se najčešće rešavaju iskrslili problemi, problem se uvek javlja kad postoje razlike između stvarnog stanja i onog što je planirano. Rešavanje problema je proces preduzimanja korektivnih akcija kako bi se ispunili planirani ciljevi. Donošenje odluka je proces izbora alternativne akcije koja će omogućiti rešenje problema. Odluke se donose kada se suoči sa određenim problemom, prva odluka je da li će se preuzeti akcija u cilju rešenja problema. Za rešenje nekih problema je dovoljno promeniti cilj i rešiti ih, a neki problemi se ne mogu rešiti dok se ne ukloni uzrok nastanka.

1.3.1. POJAM ODLUČIVANJA

Odlučivanje je kao pojam u širokoj upotrebi, a u najužoj vezi je sa upravljanjem. Iz analize procesa odlučivanja koji prolazi kroz faze inicijative, pripreme odluke, donošenja odluke, realizacije i kontrole, evidentno je da se proces odlučivanja izjednačava sa funkcijom upravljanja. Funkciju upravljanja i odlučivanja izjednačavaju i strani autori. Ako se funkcija upravljanja sastoji iz postavljanja ciljeva, planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, onda

je proces odlučivanja iznad svih navedenih faza funkcije upravljanja. Poznati teoretičar organizacije, Herbert A. Simon upotrebljava termin odlučivanje (decision making) kao sinonim za upravljanje. Prema nekim teorijama donošenje odluka, odnosno odlučivanje je primarna funkcija menadžmenta. Ako odlučivanje nije jedina funkcija menadžmenta, onda je sigurno njegova osnovna funkcija. Odlučivanje deluje na sve aspekte upravljanja. Menadžment se u ovom kontekstu izjednačava sa integralnom funkcijom upravljanja.

Stilovi donošenja odluka se razlikuju, u globalu postoje tri stila donošenja odluka, a to su refleksivan, konzistentan i rasuđujući stil. Refleksivan stil je stil kod kojeg donosioci odluka preferiraju brzu odluku, bez trošenja vremena na prikupljanje svih neophodnih informacija i razmatranja mogućih alternativa. Kod konzistentnog stila odluke se donose bez požurivanja, ali i bez gubljenja vremena. Donosioci odluka žele da prikupe dovoljno informacija i razmotre moguće alternative pre donošenja konačne odluke. Rasuđujući stil preferira mnogo vremena za donošenje odluka, ulazeći u vrednost prikupljenih informacija i analizirajući nekoliko različitih alternativa.

U literaturi postoje brojne klasifikacije odlučivanja. Teorijski i praktično posmatrano najviše pažnje se posvećuje podeli na:

- reaktivno i proaktivno odlučivanje,
- sistematično i intuitivno odlučivanje i
- individualno i grupno odlučivanje.

Reaktivno odlučivanje je odlučivanje kome je svrha donošenje odluka o akcijama koje je neophodno preduzeti u cilju davanja adekvatnog odgovora na zahteve okruženja. Prema nekim autorima ono predstavlja „gašenje požara”. Reaktivno odlučivanje pruža odgovore na postojeće zahteve, odnosno nastaje pod pritiskom nekih spoljnih ili unutrašnjih sila unutar preduzeća.

Proaktivno odlučivanje podrazumeva donošenje odluka u uslovima anticipiranih promena, razvoja na tržištu i drugih elemenata koji uslovljavaju donošenje odluka. U procesu proaktivnog odlučivanja, pored ovlašćenog menadžera učestvuju i mnogi eksperti raznih specijalnosti.

Sistematično odlučivanje podrazumeva obavljanje svih aktivnosti procesa odlučivanja po modelu „korak po korak”, na osnovu razumevanja i analiziranja postojećih činjenica, podataka, odnosno informacija koje su potrebne za donošenje kvalitetnih odluka. Pod sistematičnim odlučivanjem podrazumeva se organizovan i na podacima zasnovan egzaktn proces vršenja svih aktivnosti koje čine proces odlučivanja.

Intuitivno odlučivanje se zasniva na intuiciji rukovodstva i predstavlja neorganizovano obavljanje procesa odlučivanja. Prednost intuitivnog odlučivanja je korišćenje iskustva, znanja i veština rukovodioca, kao i mogućnost donošenja odluka kada ne postoji dovoljno jasnih informacija na osnovu kojih bi bilo moguće doneti sistematičnu odluku. Mana intuitivnog odlučivanja je podložnost psiho–emotivnom stanju rukovodioca.

U procesu donošenja odluke sistematično i intuitivno odlučivanje jedno drugo nadopunjuju.³⁸

Individualno odlučivanje u organizacijama podrazumeva donošenje odluka u kojem učestvuje jedno lice shodno svojim ovlašćenjima i odgovornostima. Individualno odlučivanje je proces koji menadžer obavlja kada je potrebno doneti odluku u ograničenom vremenskom roku ili kada pojedinac poseduje izuzetna znanja i veštine. Kada odluku donosi pojedinac, potrebno je uzeti u obzir određene karakteristike. Po Myers Briggs tipologiji to su: ekstravertnost i intravertnost, osećajnost i intuicija, razmišljanje i osećanje, prosuđivanje (vaganje) i percepcija.

Grupno odlučivanje podrazumeva timski rad i zasniva se na pozitivnim karakteristikama grupnog mišljenja. Prednosti grupnog odlučivanja su veća usaglašenost stavova, informisanost o pogledima drugih, kao i stav da „više ljudi zna više”. Donošenje kvalitetnih odluka je zadatak koji ne može uspešno obaviti ni jedan pojedinac u organizaciji.³⁹ Grupno odlučivanje podrazumeva i korišćenje relevantnih tehnika, među kojima su najpoznatije Delfi tehnika (*Delfi technique*) i Tehnika nominalne grupe (*Nominal group technique*).

1.3.2. STILOVI ODLUČIVANJA

Poslednjih decenija 20. veka posvećena je značajna pažnja stilovima odlučivanja. O stilovima odlučivanja postoje mnogo mišljenja, a većina istraživača menadžmenta saglasna je sa definicijom koju je dao Alan Rou (Alan J. Rowe). Ovaj autor je definisao sledeće stilove menadžerskog odlučivanja:⁴⁰

- Direktivan stil odlučivanja,
- Analitički stil odlučivanja,
- Konceptualni stil odlučivanja i
- Bihejvioristički stil odlučivanja.

U ranim istraživanjima je dominirao stav da menadžeri nisu spremni da menjaju stil svog ponašanja u donošenju odluka. Promovisan je stav da je bolje menjati menadžera nego njegov stil ponašanja. Savremena teorija i praksa dokazuju da se stil ponašanja menadžera, posebno stil odlučivanja može menjati. Promoviše se stav da svi menadžeri treba da steknu spoznaje o performansama i efektima primene svih stilova odlučivanja jer situacije odlučivanja neretko zahtevaju kombinovanu primenu različitih stilova odlučivanja.

1.3.2.1. DIREKTIVNI STIL ODLUČIVANJA

Direktivni stil odlučivanja je način racionalnog odlučivanja koji teži donošenju jednostavnih odluka za rešavanje identifikovanog problema. Direktivni stil odlučivanja se primenjuje u

38 Robins, S.P. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Educations, Upper Saddle River, New Jersey, str. 93

39 Crainer, S. (1999), *The 75 greatest Management Decisions Ever Made and 21 of the worst*, American Management Association, New York, str. 119

40 Lončarević, R. (2007), *Menadžement*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 101

različitim situacijama, kod donošenja rutinskih odluka ili kada se donose odluke po unapred predviđenim procedurama i pravilima. Ovaj stil odlučivanja je korisno primenjivati kada treba brzo doneti odluku, odnosno kada nema prostora za blagovremeno prikupljanje adekvatnih informacija i sprovođenje detaljnog postupka procesa odlučivanja koje se obavlja u cilju donošenja kvalitetne odluke.

1.3.2.2. ANALITIČKI STIL ODLUČIVANJA

Donošenje odluka za rešavanje složenih problema zahteva primenu analitičkog stila odlučivanja. Pod analitičkim stilom odlučivanja podrazumeva se stil koji je karakterističan po sveobuhvatnom step by step pristupu donošenju odluka, pristupu koji podrazumeva prikupljanje i analiziranje brojnih informacija o problemima i njihovim uzrocima. Primena analitičkog stila odlučivanja podrazumeva izradu većeg broja alternativa i veoma detaljan izbor odluke koja je osnova za eliminisanje identifikovanog problema. Analitički stil odlučivanja je moguć ako za to postoje preduslovi koji podrazumevaju adekvatna znanja, timski rad i efikasan sistem informacija.

1.3.2.3. KONCEPTUALNI STIL ODLUČIVANJA

Konceptualni stil odlučivanja je karakterističan za menadžere koji odlučivanje zasnivaju na brojnim informacijama i velikom broju alternativa. Kada primenjuju ovaj stil odlučivanja menadžeri naglašenu pažnju posvećuju diskusijama sa saradnicima o alternativama i o ocenjivanju efekata eventualne implementacije kreiranih alternativa ponaosob. Kod konceptualnog stila odlučivanja menadžeri se oslanjaju i na informacije koje dobijaju od saradnika i na informacije koje se dobijaju putem informacionog sistema.

1.3.2.4. BIHEJVIORISTIČKI STIL ODLUČIVANJA

Bihejvioristički stil odlučivanja je karakterističan za menadžere čije ponašanje je više orjentisano prema ljudima, nego prema zadacima. Ovaj stil odlučivanja je karakterističan po tome što menadžeri koriste svaku priliku da uspostave što bolju komunikaciju sa svakim zaposlenim, sa ciljem sticanja saznanja o njihovom odnosu prema identifikovanom problemu i očekivanjima koja su vezana za načine i rezultate njegovog rešavanja. Druga važna karakteristika ovog stila odlučivanja je sprovođenje svih radnji koje su neophodne za donošenje odluke kojom se uvažavaju potrebe i ciljevi svakog zaposlenog. Konačan rezultat ove aktivnosti je odluka koja ima performance koje uvažavaju pojedinačne u odnosu na grupne, tj. organizacijske ciljeve.

Kratkoročno posmatrano bihejvioristički stil odlučivanja deluje kao stil čiji rezultati nisu korisni po organizaciju. Posmatrano višenaspektno i dugoročno bihejvioristički stil odlučivanja

može dati povoljnije rezultate nego ostali stilovi odlučivanja jer ako se uključi i motivacioni aspekt stvara se povećanje angažovanosti zaposlenih iznad nivoa koji se od njih zahteva ili očekuje.

1.3.3. PROCES ODLUČIVANJA

Proces odlučivanja sastoji se od sledećih koraka:

1. Identifikovanje problema,
2. Dijangosticiranje uzroka problema,
3. Izrada rešenja,
4. Evaluacija rešenja,
5. Izbor rešenja,
6. Priprema implementacije odluke i
7. Evaluacija efektivnosti odluke.⁴¹

1.3.3.1. IDENTIFIKOVANJE PROBLEMA

Menadžeri donose odluke kada postoji identifikovan problem koji treba rešavati. Kaže se identifikovan jer problem u funkcionisanju organizacije mogu postojati, a da nisu identifikovani. Identifikovanje problema je prvi korak procesa donošenja odluka i važna pretpostavka blagovremene reakcije menadžera u cilju njegovog rešavanja.

Iako postoji više klasifikacija problema, problemi u organizacijama mogu da se grupišu na:

- Probleme koji su vezani za tekuće funkcionisanje organizacije i
- Probleme razvojnog karaktera, tj. probleme otkrivanja šansi.

Problemi koji su vezani za tekuće funkcionisanje organizacije su problemi sa kojima se svakodnevno suočavaju svi menadžeri. Oni nastaju:

- Kada realno funkcionisanje odstupa od predviđenog,
- Kada stvarni rezultati nisu na nivou planiranih i
- Kada se ne ostvaruju ciljevi organizacije.

Otkrivanje šansi može se posmatrati kao problem razvojnog karaktera, jer ono utiče na povećanje efikasnosti organizacije, odnosno na njen razvoj. Prema Drakeru ključ uspeha organizacije leži u prilikama više nego u problemima jer do progresa se stiže samo pomoću prilika koje smo iskoristili.

Problema ima u svakoj organizaciji, bez obzira na njihovu vrstu, veličinu ili stepen organizovanosti. Razlog tome je što su organizacije veštački sistemi na koje deluju brojni eksterni i interni faktori koji imaju negativan uticaj na sve njene dimenzije.

⁴¹ Lončarević, R. (2007), *Menadžement*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 104

1.3.3.2. DIJAGNOSTICIRANJE UZROKA PROBLEMA

Uspešno rešavanje problema pretpostavlja eliminisanje uzroka njihovog nastanka. Cilj ove aktivnosti je nalaženje odgovora na pitanje: zašto je nastao problem i koje preformanse ima taj uzrok?

Dijagnosticiranje uzroka problema može da se vrši primenom različitih metoda, a to su:

- Logička analiza, koja se sastoji u traženju uzroka koji zadovoljavaju zakone logike o uzročno-posledičnom odnosu između pojave-uzroka i pojave-posledice,
- Proveravanje hipoteze, koja predstavlja metodu putem koje se uzrok nastajanje neke pojave proverava rekonstrukcijom događaja ili putem eksperimenta,
- Kvantitativna analiza, koja podrazumeva traženje uzroka nastanka problema primenom kvantitativnih metoda i modela,
- Intuicija, koja se sastoji u korišćenju “šestog čula” u dijagnosticiranju uzroka nastanka problema i
- Iskustvena metoda, koja predstavlja metodu traženja uzroka nastanka problema zaključivanjem o tome na osnovu prethodnih iskustava, odnosno saznanja o uzrocima određene pojave.⁴²

Teorijski posmatrano, kvantitativna analiza je najpouzdanija metoda dijagnosticiranja uzroka problema. U praksi, to najčešće nije slučaj. Najveći broj organizacionih problema su veoma složeni problemi koji imaju brojne i raznovrsne uzroke zbog čega se metode dijagnosticiranja nastanka problema kombinuju u meri i na način koji omogućava što bolje saznanje o relevantnim performansama.

1.3.3.3. IZRADA REŠENJA

Bez adekvatnog rešenja nije moguće rešavanje problema, zbog čega je izrada rešenja važan korak procesa donošenja odluka. Pod rešenjem se podrazumeva događaj koji treba aktivirati da bi se postigao cilj.

Izrada rešenja podrazumeva obavljanje sledećih aktivnosti:

- Prikupljanje informacija,
- Predviđanje i
- Kreiranje alternativnih rešenja.

Prikupljanje informacija je jedna od pretpostavki uspešnosti donošenja odluka i obuhvata raspolaganje podacima, odnosno informacijama koje su neophodne kao podloga za donošenje kvalitetnih rešenja, tj. odluka. Pod pojmom podatak podrazumevaju se razne forme simbola

⁴² Lončarević, R. (2007), *Menadžement*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 107.

(brojke, reči, crteži), a pod pojmom informacija podrazumevaju se saznanja koja se dobijaju obradom podataka.

Za uspešno donošenje odluka menadžerima su potrebne informacije o određenoj pojavi. Ove informacije menadžeri mogu prikupiti, formalnim ili neformalnim putem, iz više izvora. Izvori informacija se dele na interne i eksterne.

Interni izvori su brojni, a mogu biti:

- Informacioni sistem organizacije u kome su uskladišteni brojni podaci koji se odnose na prošlost,
- Dokumentacija organizacije, koja sadrži statut, pravilnike, poslovničke i odluke kojima se usmerava organizacija (vizija, misija, ciljevi, politika, planovi, program, pravila i procedure),
- Stručna biblioteka, koja sadrži knjige, monografije i razne studije slučajeva internog i eksternog karaktera,
- Radne kolege koje imaju relevantna znanja i iskustvo,
- Stručnjaci koji imaju specifična znanja i
- Lična dokumentacija menadžera, u kojoj su zabeležena mnoga iskustva koja mogu biti korisna u pronalaženju rešenja.

Eksterni izvori informacija koji se koriste kod donošenja odluka su takođe brojni, a to su:

- Otvorene baze podataka kojima je slobodan pristup,
- Publikacije, godišnji i drugi izveštaji,
- Naučne i stručne publikacije,
- Vladine i nevladine organizacije,
- Naučne, stručne i druge institucije ili pojedinci naučnika,
- Nosioči javnog informisanja i
- Ostali formalni i neformalni eksterni izvori.

Svrha prikupljanja podataka iz navedenih izvora jeste dobijanje informacija koje su neophodne za stvaranje pretpostavki za izradu rešenja. Pod adekvatnim informacijama podrazumevaju se informacije koje imaju sledeće performanse: dostupnost – informacija se može brzo i lako dobiti; blagovremenost – informacija je raspoloživa kada je to potrebno; relevantnost – informacija koja prikazuje određenu pojavu, pouzdanost – informacija koja nema greške; verifikovanost – informacija koja je potvrđena; kompletnost – informacija koja sadrži sve potrebne detalje i jasnoća – informacija koja nema elementa da bi bila pogrešno shvaćena.

Predviđanje je istraživački proces koji se sprovodi da bi se saznala budućnost jer se svaka odluka koju donosi menadžer odnosi na budućnost. Sadržaj svake odluke mora biti u skladu sa performansama budućnosti jer je to važna pretpostavka njene uspešne primene. Da bi se spoznala budućnost sprovode se istraživačke radnje poznate pod pojmom predviđanje. Teorija i praksa poznaju brojne modele predviđanja. Najpoznatiji modeli predviđanja su kvantitativni i kvalitativni modeli.

U kvantitativne modele spadaju:

- analiza vremeskih serija, tehnika predviđanja putem koje se prošle informacije projektuju u buduće putem ekstrapolacije trenda,
- kauzalno modeliranje, uključuje grupu različitih tehnika koje determinišu uzročno posledičnu vezu između različitih varijabli i to: modeli regresije, koji se koriste na način da se određena varijabla predviđa na bazi poznatih ili pretpostavljenih varijabli; ekonometrijski modeli, koji razmatraju ekonomske promene i ekonomski indikatori, koje čine različiti statistički pokazatelji, indeksi ili relevantni parametri.

U kvalitativne modele spadaju:

- Delfi metoda (Delphi metod) koja predstavlja mehanizam prikupljanja mišljenja različitih eksperata o događajima koji se mogu očekivati u budućnosti i
- Metoda nominalnih grupa (Nominal grouping) koja predstavlja metodu povremenog konsultovanja različitih grupa eksperata u cilju dobijanja njihovog mišljenja o budućim procesima.

Kreiranje alternativnih rešenja podrazumeva identifikovanje prilika za rešavanje problema. Svaki cilj traži izradu što većeg broja kvalitativnih rešenja, odnosno potrebno je definisati što više alternativa. Proces izrade rešenja naziva se i iznalaženje alternativa.

Po svom karakteru rešenja mogu biti:

- Načelna, ako su tako formulisana da ih je moguće primeniti u većem broju varijanti,
- Principijelna, ako njihov sadržaj prikazuje princip koji treba zadovoljiti prilikom izvršenja odluke,
- Delimična, ako se njegovom primenom otklanja samo jedan deo teškoća ili se zadovoljava samo jedna potreba i
- Privremena, ako se zna da će se njihove karakteristike izmeniti u toku vremena.

Izrada rešenja je korak procesa odlučivanja kome je svrha donošenje kvalitetnih alternativa. Kreiranje rešenja zahteva i određeno vreme.

1.3.3.4. EVALUACIJA REŠENJA

Svako rešenje mora biti evaluirano, jer je na taj način moguće:

- Utvrditi kvalitet svakog rešenja ponaosob,
- Eliminirati iz dalje procedure rešenja koja ne zadovoljavaju određene kriterijume i
- Stvoriti mogućnost za poređenje rešenja koja ostaju u daljoj procedure proceca odlučivanja.

Evalucija rešenja se ostvaruje putem step by step procene. To je testiranje svake alternative u cilju dobijanja odgovora na sledeća pitanja:

- Da li je alternativa izvodljiva?
- Da li je alternativa odgovarajuće rešenje?
- Šta su moguće posledice njihove primene po ostatak organizacije?

Rešenja se eliminišu iz daljeg procesa donošenja odluka:

- Kada ne zadovoljavaju zakonske propise ili etičke standarde,
- Ako organizacija nema finansijske, kadrovske ili neke druge resurse za njihovu implementaciju,
- Ukoliko nisu u skladu sa strategijama organizacije ili
- Kada kolektiv ne podržava njihovu realizaciju.

Svrishodnost je veoma značajna karakteristika rešenja. Svako rešenja treba da sadrži odrednice koje mogu poslužiti za rešavanje određenog problema. Realizacija ovog postupka uključuje i procenu stepenom verovatnoće nastanka tih efekata. Svaka pozitivna ocena navedene procene se valorizuje i sa aspekta mogućih posledica koje može izazvati u drugim delovima organizacije.

METODE EVALUACIJE ALTERNATIVE

Evaluacija alternativa može se vršiti na više načina, tj korišćenjem većeg broja metoda, od kojih se u praksi najviše primenjuju: matrice plaćanja i stablo odlučivanja, a pored njih primenjuju se: metoda inventarisanja, tačno na vreme, metode redova čekanja, metode distribucije, teorija igara i veštačka inteligencija.

- *Matrice plaćanja* su metoda koja pomaže menadžerima da definišu očekivane vrednosti od primene različitih alternativa, čiji nastanak je moguće predvideti sa dosta pouzdanosti.
- *Stablo odlučivanja* menadžerima povećava sposobnost procenjivanja alternative preko upoređivanja očekivanih vrednosti koje se mogu postići primenom različitih alternativa.
- *Metoda inventarisanja* je tehnika koja pomaže menadžerima da putem inventarisanja odrede količinu i vreme nabavke inputa/autputa.
- *Tačno na vreme* je tehnika putem koje se precizno određuju vreme i minimalne količine nabavke materijala koji je potreban za obavljanje radnih zadataka, a u cilju racionalizacije.
- *Metode redova čekanja* imaju za namenu pomaganje menadžerima da optimiziraju linije vremena čekanja.
- *Metode distribucije* su korisne u determinisanju optimalnog modela distribucije kroz valorizaciju različitih varijanti distributera i putnih pravaca.
- *Teorija igara* predstavljaju instrument za donošenje odluka, koje se koriste u cilju utvrđivanja kako će konkurencija reagovati na različite akcije zavisno od njihovog preduzimanja.

- *Veštačka inteligencija* podrazumeva korišćenje raznih aplikativnih softvera za procenjivanje performansi postojećih faktora i procesa.

1.3.3.5. IZBOR REŠENJA

Izbor rešenja je veoma važan korak procesa donošenja odluka, odnosno aktivnost kojoj je rezultat odluka, kao osnov za preduzimanje akcije sa ciljem rešavanja problema. Izbor rešenja je korak procesa odlučivanja kome menadžeri posvećuju posebnu pažnju. To je aktivnost koju može da obavlja menadžer koji je za to ovlašćen, shodno tome odgovoran je i za kvalitet izabranog rešenja. Izbor rešenja kao korak procesa odlučivanja daje odgovor na pitanje: koje rešenje odabrati, tj. koju odluku doneti. To je složen zadatak. Odluke se moraju donositi u različitim situacijama odlučivanja, a mogu da se grupišu tri vrste situacija odlučivanja. Ove situacije mogu da imaju sledeće performanse:

- *Sigurnost*, podrazumeva poziciju u kojoj menadžeri imaju tačne i pouzdane podatke o ishodu svih alternativa koje se razmatraju,
- *Rizik*, podrazumeva poziciju za donošenje odluka u kojoj menadžeri znaju nivo verovatnoće i
- *Nesigurnost*, u kojoj je menadžer suočen sa nepredvidivim spoljnim okolnostima.

Rešenje za koje se menadžer opredeli ne mora imati sve performanse. Menadžeri biraju ono rešenje koje je u datoj situaciji najbolje, odnosno biraju optimalno rešenje. Optimalno rešenje podrazumeva ono rešenje koje ima performanse koje najbolje zadovoljava realne zahteve i uslove njihove implementacije. Izborom rešenja rešenje postaje odluka koja je osnov za preduzimanje relevantnih akcija za rešavanje problema ili postizanje cilja. Svrha procesa donošenja odluka jeste donošenje adekvatne odluke. Odluke se donose na vreme, blagovremeno. Odluka je osnov za preduzimanje akcije. Da bi se stvorile sve neophodne pretpostavke za uspešnu akciju, potrebno je da menadžeri odrede: nosioce, mesto, način i rok implementacije odluke.

1.3.3.6. PRIPREMA IMPLEMENTACIJE ODLUKE

Donošenje odluke nije samo sebi svrha. Svrha je rešavanje određenog problema, a da bi se taj problem rešio potrebno je implementirati donesenu odluku. Odluke mogu implementirati: menadžeri koji su doneli datu odluku ili njihovi saradnici. U slučaju kada implementaciju odluke menadžeri delegiraju svojim saradnicima, potrebno je da ih pozovu i:

- Informišu o donesenoj odluci, razlozima njenog donošenja i ciljevima njene implementacije,
- Ukažu im na najznačajnije performanse implementacije odluke: mesto, način, vreme i resurse koji se mogu koristiti,
- Traže od njih saglasnost za učešće u implementaciji odluke,
- Provere nivo razumevanja saradnika,

- Daju odgovore na pitanja saradnika i
- Izvrše edukaciju nosilaca implementacije odluke ako utvrde da za to postoji potreba.

1.3.3.7. EVALUACIJA EFEKTIVNOSTI ODLUKE

Sticanje saznanja o stepenu rešavanja problema nije samo sebi svrha. Svrha ovog postupka je:

- Donošenje zaključka da je problem rešen,
- Vraćanje procesa odlučivanja u neku od prethodnih faza, ako je potrebno obaviti neki korak ili
- Obnovljanje procesa odlučivanja uz korektivnu izmenu smera akcije, ako je to potrebno.

Evaluacija efektivnosti odluke je poslednji korak u procesu donošenja odluka i daje menadžerima odgovor na pitanje da li je i u kojoj meri problem rešen.

II POSLOVNO PREGOVARANJE

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

Čester Karas (Chester L. Karrass)

2.1. DEFINISANJE POJMA PREGOVARANJE

Savremena veština pregovaranja je proces komunikacije između dve ili više strana, kroz koji strane prevazilaze svoje razlike i pokušavaju pronaći za sve prihvatljivo rešenje. Veština pregovaranja koristi se u svim segmentima čovekovog delovanja. Sve je više specijalizovanih institucija, fakulteta, stručnjaka, pisanih materijala koji ukazuju na značaj komunikacije i razumevanja među ljudima, a samim tim i korišćenja pregovaračkog umeća u cilju postizanja što boljih rezultata. Bilo da ulažete u neki novi posao, prelazite na novo radno mesto ili kupujete kola, veština pregovaranja može biti ključ vašeg uspeha.⁴³ Pregovaranje je proces u kojem obe strane imaju veto na konačan ishod. Zahteva dobrovoljan pristanak obe strane. To je proces davanja i primanja gde su stvarni uslovi transakcije usaglašeni.⁴⁴

Osnovni uslov za vođenje pregovora je neposredna komunikacija između pregovarača. Ishod pregovaranja je kompromis do kojeg se dolazi brže ili sporije, teže ili lakše, u zavisnosti od niza faktora. Pregovori podrazumevaju postojanje slobodne volje svakog od učesnika da se uključi u pregovarački proces. Samo uspešno pregovaranje omogućava da svi učesnici, u izvesnom smislu, budu pobednici. Zbog toga, u okolnostima kada je potreban uzajamni pristanak, kad je ishod neizvestan, kad je to jedini način da se postigne željeni rezultat, kada ulog opravdava uloženo vreme i napore, pristupa se pregovaranju.

Pri definisanju pojma pregovaranje pomisli se na pregovaranje i pregovore koji se odvijaju na međudržavnim odnosima, na državne predstavnike, između političara, menadžmenta velikih i uspešnih organizacija. Iako nije uvek odmah uočljivo proces pregovaranja je zapravo prisutan tokom svakodnevnog života, kako privatno, tako i profesionalno. Pojedinaac je svakodnevno u ulozi pregovarača. Pregovara se sa prijateljima o godišnjem odmoru, o izboru restorana, pregovara se sa decom o vremenu izlaska, sa ukućanima o nabavci, sa kolegama o novom projektu, sa šefom o plaćenom odsustvu ili povišici... U stvari, svaki put kada neko želi da postigne nešto drugo od onoga što mu je ponuđeno, tada se pregovara. Svaki aspekt transakcije koji nije u potpunosti zadovoljavajući za vas, vredan je pregovaranja.⁴⁵

Dakle, sam proces pregovaranja je nešto bez čega se ne mogu zamisliti međuljudski odnosi, kao takvo je veoma važan segment komunikacije. Podjednako je važno kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Pregovaranje je proces koji koristimo da zadovoljimo svoje potrebe kada neko drugi ima kontrolu nad onim što mi želimo.⁴⁶

Na osnovu toga da li su strane koje učestvuju u pregovoru okrenute cilju ili međuljudskim odnosima razlikuju se i stilovi pregovaranja.

Potrebe, kao i sistem vrednosti se razlikuju, zavisno od toga kako su formirane tokom odrastanja, da li pod uticajem porodice ili društvene zajednice. Teži se pregovaranju sa onima

⁴³ <http://www.frontlinelearning.com> (dostupno 10.09. 2010)

⁴⁴ Oliver, D. (2006) *How to negotiate effectively*, Kogan Page, Limited, str 1

⁴⁵ Maddux, R.B. (1995) *Successful negotiation : effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp, str 6

⁴⁶ Ibid, str 7

koji imaju isti ili sličan pregovarački stil. Takvo pregovaranje je moguće u privatnom životu, ali ne i u poslovanju organizacija.

Pregovaranje u poslovnom svetu zahteva kreativnu saradnju kao osnovu uspešnog pregovaranja. U toku pregovaranja može doći do opasnosti ako se pomisli da i drugi pregovarači imaju isti stil pregovaranja, odnosno ako se pomisli da argumentacija isto deluje na drugu stranu u pregovorima. To često nije slučaj, pa bi takav stav mogao uzrokovati konflikt u pregovorima ili pojačavanje razlika, što bi umanjilo mogućnost uspešnog rezultata pregovaranja.

Bez obzira na činjenicu da je svaka podela na različite stilove arbitarna i nepotpuna i što stilovi u pregovaranju mogu da se menjaju u zavisnosti od različitih faktora, ipak postoje najčešće korišćenja ponašanja kojih se pridržava u procesu pregovaranja. Važno je upoznati pregovaračke stilove drugih, tj. onih sa kojima se pregovara, u cilju uspešne saradnje. Za postizanje uspeha u pregovaranju osoba koja pregovara treba da pokuša da se prilagodi drugoj strani.

Posmatranje i slušanje druge strane olakšava pravilno donošenje ocene o tome šta je to šta je drugoj strani bitno. Uočavanje argumentacije koja se koristi olakšava približavanje sagovorniku i predstavljanje ciljeva i potreba. Ovo pravilo je podjednako bitno za uspešan ishod pregovaranja kako u poslovnom, tako i u privatnom životu.

Često se u procesu pregovaranja vide samo dva ishoda, tj. pobediti ili izgubiti, biti pasivan ili agresivan, što nije dovoljno efikasno. Ovakvi ishodi, pored toga što su u privatnom životu praćeni emocionalnom povredom, u poslovnim finansijskim ili nekim drugim gubitkom, ne rešavaju sam problem. Na taj način se često ni ne dotakne mogućnost rešavanja problema jer se dolazi u situaciju da obe strane napadaju jedna drugu, a ne problem. Tako se zaboravi da je pronalaženje adekvatnog rešenja osnova pregovaranja

Različitost ideja i ciljeva je bogatstvo koje povećava broj potencijalnih opcija i rešenja. Ideje se vrlo lako mogu prepoznati ukoliko se fokusira na problem. Pregovaranje je proces u kojem je neophodno shvatiti i uvažiti mišljenje druge strane, izbegavajući pri tom situacije, ponašanje i fraze koje bi mogle da povećaju tenziju.

Svakodnevno i u privatnom, i u poslovnom svetu neki pribegavaju stilu prikrivene agresije i koriste se obmanjivanjem, laskanjem, manipulisanjem, osećanjem krivice, zanemarivajući pri tom ciljeve i potrebe druge strane. U ovakvim situacijama pregovaranje nije uspešno. Takvo ponašanje može dovesti do pogoršavanja samih odnosa, a problem ostaje nerešen.

U pregovaranju u kojem se istražuju nove mogućnosti, redefinišu ciljevi, u kojem obe strane napadaju problem, a ne jedna drugu, gde nema serija kompromisa, laskanja i manipulisanja osećanjem krivice, vrlo lako se mogu definisati potrebe i ciljevi obe strane i postaviti obostrano prihvatljiva rešenja. U tom slučaju pregovaranje se može smatrati uspešnim i efikasnim.

Kada situacija iziskuje pregovaranje, ponekad se dešava da se uplete lični stav pregovarača. Tada uspeh postaje stvar principa, a sam princip važniji od krajnjeg rezultata pregovaranja.

Emotivna reakcija i potreba da se mora biti u pravu prebacuje fokus na emocije, a ne na cilj pregovora čime se može postići jedino neslaganje.

Raznolikost mišljenja je bogatstvo koje nudi veliki broj ideja da se dođe do rešenja, a ne uzrok za konflikt. Zlatno pravilo pregovaranja glasi da ljudi neće s vama pregovarati ukoliko ne veruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi.⁴⁷

Iako je proces pregovaranja sastavni deo svakodnevnog života, ne pridaje mu se važnost u privatnom pregovaranju. Rezultat je da pojedinac pregovara shodno svojoj intuiciji i procenama, svojim iskustvima i pokušajima, svojim čestim i skupim greškama. To ima za posledicu da su mnogi ljudi zbog nepoznavanja procesa pregovaranja nespremni kada treba da pregovaraju.

Nespremnost utiče na smanjenje ambicija, što umanjuje mogućnost da se utiče na predmet pregovora. Umesto tog defanzivnog i pasivnog stava, treba upoznati osnovne principe i pravila procesa pregovaranja, biti svestan da ono nije rezervisano samo za stručnjake, i hrabro i osmišljeno krenuti u ostvarenje svojih ambicioznih, ali realnih i ostvarljivih ciljeva.

Pregovaranje se definiše i kao proces rešavanja konflikta u situacijama kada se pristupa pregovorima u cilju rešavanja sukoba između dve ili više strana, kada sve strane kroz prilagođavanje odnosno ustupke pokušavaju da dođu do uzajamno prihvatljivog, kompromisnog rešenja. Pregovara se sa ciljem pronalaženja najboljeg mogućeg rešenja u datim okolnostima, koje je u svakom slučaju, bolje od onog koje se može postići bez pregovaranja. Tada je pregovaranje umeće da se strane koje s početka imaju nepodudarne stavove, putem procesa komuniciranja dovedu do takvog stanovišta da shvate da mogu dalje zajedno.

Pregovaranje je proces rešavanja konflikta kroz direktnu komunikaciju u cilju pronalaženja za sve prihvatljivog sporazuma. Zbog toga se pregovaranje definiše i kao proces koji se sastoji u prevazilaženju prepreka početnih pozicija strana u pregovorima u cilju postizanja međusobne saglasnosti. Pregovaranje je visoko sofisticirana forma komunikacije.⁴⁸

Kod međunarodnog pregovaranja postoje *kulturalne razlike* koje čine međunarodno pregovaranje različitim od domaćeg pregovaranja.⁴⁹ Kulturalni kontekst pregovora značajno utiče na količinu i vrstu priprema za pregovore, relativni naglasak na zadatak nasuprot interpersonalnim odnosima, korišćene taktike pa čak i na to gde bi se pregovori trebali voditi. Stilovi pregovaranja se razlikuju zavisno od razlika u kulturama.

47 Volkema, R.J. (1999) *The Negotiation Tool Kit: "How to Get exactly What you want in any Business and Personal Situation"*, New York, American Management Association, str. 47

48 <http://www.bbraham.com> (dostupno 15.10.2010)

49 Acuff, F. L. (2008), *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*, AMACOM

2.2. PRIPREME ZA PREGOVORE

Dobro osmišljeni i pripremljeni pregovori počinju mnogo pre susreta sa svojim sagovornikom. Pre samog početka pregovora potrebno je utvrditi cilj, napraviti strategiju, prikupiti informacije koje će ojačati poziciju, utvrditi da li će pregovaranje biti pojedinačno ili timsko, odlučiti o mestu pregovora i uvežbati svoj nastup. Za upostavljanje koncepta pregovaranja važna su tri koncepta: BATNA- najbolja alternativa rezultatu pregovora, najniža/najviša prihvatljiva cena i ZOPA – zona mogućeg dogovora.

Dobra priprema i jasno poznavanje minimalnih ciljeva koji se pregovorima žele postići, odnosno svest o najboljoj alternativni pretpostavljenom sporazumu (skraćeno NAPS) ili engleski BATNA („Best Alternative To Negotiated Agreement“)⁵⁰ utiču na rezultate dobijene pregovorima. BATNA nije krajnji rezultat koji pregovarač treba da bude spreman da prihvati, već je to mera ravnoteže između strana u svrhu ostvarivanja svojih pregovaračkih ciljeva. Krajnja prihvatljiva cena je ona cena ispod koje pregovarač neće pristati na dogovor. Dobra priprema za pregovore zahteva određivanje krajnje prihvatljive cene. To je onaj iznos za koji se unapred odlučuje da se prekidaju pregovori jer dogovor nije ni najmanje prihvatljiv. ZOPA (Zone of Possible Agreement) je raspon cena unutar kojeg će pregovaračke strane doći do dogovora.⁵¹ Postojanje zone mogućeg dogovora je najbitnije za uspeh pregovora. Pregovori se vode unutar ove zone, bilo šta što bi se predložilo izvan ovog raspona bilo bi odmah odbijeno.

Zašto je plan prednost pregovora? Vreme, moć i informacija su tri ključna elementa pregovora.⁵² U procesu pripreme za pregovore potrebno je definisati ciljeve, razjasniti ishode i prikupiti informacije.⁵³ Kako bi pregovori bili osmišljeni neophodno je utvrditi svoje tri pozicije, a to su: maksimalna pozicija, cilj i minimalna pozicija. Maksimalna pozicija predstavlja optimum i najbolji realno mogući rezultat. Cilj je rezultat kojem se teži i sa kojim bi u potpunosti bili zadovoljni, a koji je nešto manji od optimuma. Minimalna pozicija predstavlja najmanji mogući ishod koji je pregovarač spreman da prihvati. Sve manje od toga je neprihvatljivo.

U procesu prikupljanja informacija, koje se tiču i jedne i druge strane, informacije koje se odnose na osobu koja pregovara su njen maksimum, cilj i minimum. Utvrđuje se koja je početna pozicija, a koja je stvarni interes osobe koja pregovara. Postavljeni ciljevi treba da su u skladu sa realnim interesima i potrebama. Početna pozicija treba da ostavi dovoljno prostora za ustupke. Sastavlja se lista vrste i broja ustupaka na koje je pregovarač spreman. Na taj način se smanjuje mogućnost za pravljenje grešaka tokom pregovora. Unapred se razmatra

50 Koncept BATNA u teoriju i praksu pregovaranja uveli su Fisher, R. i Ury, W. (1981), u delu: *Getting to Yes, Negotiating agreement Without Giving In*, Houghton Mifflin,

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

52 Kramer, H. S. (2001), *Game, set, match : winning the negotiations game*, American Lawyer Media, str 15

53 Maddux, R.B. (1995) *Successful negotiation : effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp, str 56

druga opcija koja stoji na raspolaganju, jer to jača poziciju. Beleže se sve prednosti, kako bi bile iznešene kad bude za to vreme. Utvrđuje se krajnji rok koji se može pomeriti. Činjenica da se većina pregovora zaključi u poslednjim trenucima, po pravilu negativno utiče na onu stranu koja je opterećena krajnjim rokom.

Prikupljaju se i važne informacije koje se odnose na drugu stranu. Utvrđuje se da li postoji neki pritisak na drugoj strani, šta će zadovoljiti drugu stranu, kao i šta su njen maksimum, cilj i minimum. Važno je znati i koje su početne pozicije, a koje realne potrebe druge strane, koje su njene opcije i da li postoje rokovi koji opterećuju drugu stranu.

Na ishod pregovora može uticati i mesto na kojem se pregovori odvijaju. Psihološku prednost ima onaj ko je na svom „terenu“, a istovremeno ima i kontrolu nad pregovorima, jer je drugoj strani mnogo teže da ga ometa ili prekida. Ako se pregovori odvijaju u prostorijama druge strane, onaj ko pregovara ima na raspolaganju izgovor da su njegova ovlašćenja ograničena i da ne može dati veće ustupke. S druge strane, olakšan je pristup donosiocima odluka u firmi svog sagovornika, što omogućava traženje ustupaka o kojima se može doneti odluka na licu mesta.

Broj učesnika u pregovorima, kao i mesto na kome se pregovori odvijaju, takođe ima svoje prednosti i slabosti. Pregovaranje može biti individualno ili timsko. I jedan i drugi oblik pregovaranja ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti individualnog učešća su da se odluke donose mnogo brže i lakše, druga strana ne može da stvori neslaganje među članovima tima, da ih podeli i da na taj način oslabi pregovaračku poziciju. Prednost je i to što pojedinac može da se pozove na to da nema pravo da daje značajnije ustupke. Prednost timskog učešća je u tome što timovi odluke ne donose brzo, što smanjuje mogućnost greške, kao i da članovi tima mogu svojim stavovima i procenama da doprinesu ukupnom boljem ishodu. Posebna prednost je ako su u sastavu tima i eksperti. Tim se smatra otpornijim na pritiske.

2.3. STILOVI PREGOVARANJA

U potrazi za pronalaženjem obrasca ljudskog ponašanja napravljeni su modeli koji se koriste kako bi se prepoznao stil pregovaranja. Svaki pregovarač bira stil koji najbolje služi postizanju cilja. Isti stil neće isto delovati u svakoj situaciji, niti će svaka situacija opravdati isti stil. Pregovarači moraju biti fleksibilni, sposobni da promene stil pregovaranja.⁵⁴ Stilovi u pregovaranju mogu biti: slušalac, stvaralac, aktivista, mislilac. Karakteristike pregovaračkih stilova se opisuju zavisno od toga da li je pregovarač orijentisan na ljude ili na zadatak i da li lako ili teško uspostavlja komunikaciju sa drugima.

54 Curry, J.E. (1999), *A short course in international negotiating : planning and conducting international commercial negotiations*, World Trade Press, str 66

SLUŠALAC

Osnovne karakteristike stila slušaoca su teško uspostavljanje komunikacije sa drugima i orjentisanost na ljude. Slušalac je osoba orjentisana na ljude i odnose sa ljudima. Za slušaoca je pregovaranje mnogo više od posla. Pregovor započinje neobaveznim temama kako bi bolje upoznao sagovornika. Slušalac može biti spor u donošenju odluka, ali poverljiv i posvećen rezultatu obe strane. Ne voli preuzimanje rizika i voli sigurnost u poslu.

U cilju poboljšanja odnosa preporučuje se da bude orjentisan na zadatak i da zaključak donosi na osnovu činjenica, a ne na osnovu subjektivnih procena. Prema slušaocu treba pokazati poštovanje i brigu. Identifikovati cilj i biti orjentisan ka njemu. Sa slušaocem ne treba ići u sukob. Slušalac najčešće ima konflikte sa aktivistima.

STVARALAC

Osnovne karakteristike stvaraoca su lako uspostavljanje komunikacije sa drugima i orjentisanost na ljude. Stvaralac je fleksibilan, kreativan i otvoren za promene. Razmišlja o velikim stvarima i nije usmeren na detalje. Ne preže od prekidanja pregovora, voli da je priznat i da govori pred publikom. Izazov mu je pronalaženje prave ideje, nakon čega gubi interes. Pod stresom menja temu.

Stvaraocu je potrebno iskazati poštovanje i dozvoliti mu da na početku iskaže oduševljenje i entuzijazam. Sa njim treba biti spreman na brzo donošenje odluke, ali pre toga se uveriti da su tačke pregovora dobro razjašnjene. Stvaralac konflikt najčešće ima sa misliocem.

AKTIVISTA

Osnovne karakteristike aktiviste su lako uspostavljanje komunikacije sa drugima i orjentisanost na zadatke. Aktivista je praktičan, siguran u sebe, takmičarski raspoložen i kompetentan. Odlično rešava probleme, preuzima rizik i odgovornost. Isto tako može biti dominantan, arogantan, nepoverljiv i nametljiv. Ne obazire se na potrebe ljudi, nestrpljiv je i loš slušalac. Imperativ mu je pobjeda.

Aktivista može poboljšati komunikaciju sa drugima ako uspori, sluša i pokaže interesovanje za odnose sa ljudima. Sa aktivistom treba preći na stvar, ne gubiti vreme, preskočiti detalje. Pitati, umesto predložiti. Očekivati brzo, logično rešenje i imati u vidu da je za aktivistu pregovaranje samo posao. Aktivista konflikt najčešće ima sa slušaocem.

MISLILAC

Osnovne karakteristike mislioca su teško uspostavljanje komunikacije sa drugima i orjentisanost na zadatke. Mislilac za sebe smatra da je mudar. Metodično istražuje svaku mogućnost, ima potrebu za činjenicama i detaljima. Teži perfekciji, traži fer rešenje za obe strane. Spor je, zbog čega deluje povučeno i uzdržano. Ne voli da preuzima rizike.

Mislilac može poboljšati komunikaciju ako se ubrza, smanji detaljisanje, preuzme rizik i pokaže brigu za ljude. U toku pregovaranja sa misliocem treba slediti njegov detaljan pristup, a pre pregovora sve detalje istražiti. Pregovaranje treba da je funkcionalno. Motivisati ga

tačnošću, logikom i podacima. Imati strpljenja za njegovu analizu. Mislilac konflikt najčešće ima sa stvaraoцем.

2.3.1. UTICAJ LIDERSKIH STILOVA NA STILOVE PREGOVARANJA

Pregovarački stil je opšti pristup pregovorima, a način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje direktno utiče na stil koji lider u pregovaranju koristi. Ovi stilovi su oblikovani načinom na koji lider u pregovaranju pokušava da zadovolji sopstvene interese i interese duge strane. Bazični kriterijumi po kojima se razlikuju pregovarački stilovi koje lider koristi su: pristup lidera motivisanju podređenih, način na koji lider donosi odluke, izvori moći koje koristi da ostvari uticaj i sposobnost lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama.

Pregovaranje je jedna od aktivnosti koju lider najčešće obavlja, zbog čega se svrstava u jednu od najvažnijih veština uspešnog vođstva. Postoje dve osnovne vrste pregovaranja, a to su poziciono i principijelno.

Poziciono ili distributivno pregovaranje je pregovaranje u kojem jedna strana gubi, a druga dobija. Taktika pozicionog pregovaranja je pokušaj uveravanja protivnika u nemogućnost dostizanja njegovih ciljeva i nametanje rešenja. U ovom pregovaranju lider ne pristaje na kompromis i obe strane traže različite ishode pregovaranja. Početni predlog svakog pregovarača je njegova idelana pozicija. Svaki pregovarač takođe ima i konačnu ili krajnju tačku u pregovorima, koja označava najniži prihvatljiv ishod pregovora. Ako između početne tačke jednog pregovarača i konačne tačke drugog pregovarača nema preklapanja, neće biti ni pregovora.

Strane su usmerene ili na očuvanje odnosa ili na postizanje cilja. Ovde se susreće sa dva stila pregovaranja: meko (cilj je sporazum, a ustupci se čine radi njegovanja odnosa) i tvrdo (cilj je pobjeda, a ustupci se zahtevaju kao preduslov dobrih odnosa).

Principijelno ili integrativno pregovaranje je zasnovano na potrebama i interesima strana u sukobu. Principijelno pregovaranje koriste lideri koji teže postizanju win/win rešenja. Ovo je oblik pregovaranja koji je najpoželjniji u svim sferama življenja, do kojeg je ponekad teže doći, ali koji daje najbolje rezultate, pospešuje poslovnu saradnju i produbljuje odnose u poslovanju savremenih organizacija.

2.4. FAZE PREGOVORA PO HARVARDSKOJ ŠKOLI PREGOVARANJA

Prva faza: priprema i predpregovaranje. Analizira se sukob, razmišlja o strategiji budućeg pregovaranja, uspostavljanju komunikacije, o uslovima pregovaranja i smanjenju nepoverenja.

Druga faza je sastanak posvećen bitnim elementima spora, utvrđivanju pozicija, pitanjima sa kojima se razilazi, sprečavanju jakih emocija i vremenu za izlaganje kako bi se dopunili i pojasnili iskazi.

Treća faza obuhvata razmenu relevantnih podataka, kao što su razmena mišljenja, rešavanje nedoumica, upotpunjivanje saznanja, davanje odgovora i uzajamno informisanje.

U četvrtu fazu spadaju struktuiranje problema i planiranje koraka njegovog rešavanja, kao i zajedničko formulisanje problema na način koji će omogućiti da se jasno vidi u čemu je problem.

U petoj fazi se izdvajaju najvažniji interesi, potrebe i eventualni strahovi.

Šesta faza je faza pregovaranja u kojoj se preformulišu problemi na način koji uvažava osnovne potrebe svih strana i vodi računa o njihovim strahovima.

U sedmoj fazi se umnožavaju predlozi za moguća rešenja.

Osma faza je faza evaluacije predloga i dogovora oko izbora konačnog rešenja. Procenjuju se ponuđena rešenja, njihove dobre i loše strane i bira se ono koje će biti prihvatljiv izbor za sve strane.

Deveta faza je konkretizacija dogovora i pisanje sporazuma.

Deseta faza predviđa mehanizam za realizaciju dogovorenog, odnosno kako će se realizovati sporazum i šta preduzeti u slučaju njegovog zastoja.

2.5. OSNOVE PREGOVARANJA

Postoji pet osnovnih činilaca pregovaranja, a to su: pauza za razmišljanje, ispitivanje potreba, određivanje ciljeva, usaglašavanje o činjenicama i nadziranje atmosfere.⁵⁵ Posmatranjem pregovora može se videti razvoj stvari, kako sa svog stanovišta, tako i sa stanovišta druge strane. Isto tako pomaže pri donošenju zadovoljavajuće konačne odluke.

Praktični postupci koje treba preduzeti u pripremama za pregovore su određivanje sopstvenih pitanja i stavova, kao i sprovođenje istraživanja usmerenog prema ciljevima. Planiranje pomaže u izbegavanju grešaka.⁵⁶

2.5.1. PAUZA ZA RAZMIŠLJANJE

Pregovarač pre započinjanja pregovora treba da napravi pauzu za razmišljanje kako bi razmislio o tome šta želi postići, predvideti poteškoće s kojima bi se mogao suočiti, kao i da bi pronalazio način za njihovo rešenje. Planiranje je bitan stepen u pregovaranju, njegovo

⁵⁵ Nierenberg, J, Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 14

⁵⁶ Kramer, H.S. (2001), *Game, set, match : winning the negotiations game*, American Lawyer Media, str 19

zanemarivanje slabi položaj pregovarača, samim tim i pregovaranje. S vremena na vreme, u toku trajanja pregovora, može se ponovo uzeti pauza za razmišljanje, ako je potrebno smiriti se ili iznova razmotriti svoje prvobitne ciljeve.

Pauzu za razmišljanje je mnogo lakše uzeti ako se sa drugom stranom kontaktira preko telefona ili e-maila, nego ako se kontaktira licem u lice. U slučaju da je pregovaraču potrebna pauza za razmišljanje u toku pregovora licem u lice, bolje je da zastane i razmisli, nego da rizikuje situaciju u kojoj ne bi mogao prepoznati činjenice. Korisnije je napraviti pauzu nego rizikovati da pregovaraču promakne važna informacija.

2.5.2. ISPITIVANJE POTREBA

Zajednička odlika pregovora su potrebe i njihovo zadovoljenje. Kako bi potrebe bile zadovoljene teži se ciljevima. Kada ne postoji potreba tada ne postoji ni razlog za pregovaranje. Da bi pregovori bili uspešni potrebno je razumeti koje potrebe motivišu lične ciljeve, a koje potrebe motivišu ciljeve druge strane. Ako pojedinac ima nešto što je drugoj strani potrebno, a druga strana ima ono što je potrebno njemu pregovori mogu da počnu.

Psiholog dr. Abraham H. Maslov je opisao sedam skupina potreba koje obeležavaju ljudsko ponašanje. Počev od najvažnijih potreba to su: estetske, znati i razumeti, samoostvarivanje, poštovanje, ljubav i pripadanje, zaštićenost i sigurnost i psihološke potrebe.⁵⁷

Pre nego što pojedinac postane svestan viših potreba treba da zadovolji najosnovnije potrebe, kao što je ishrana koja je psihološka potreba. Maslovljeva hijerarhija potreba pojednostavljuje razumevanje toga koje se potrebe prikazuju u pregovorima.

FIZIOLOŠKE POTREBE

Fiziološke potrebe sadrže zadovoljenje bioloških potreba koje telo održavaju u normalnom, uravnoteženom stanju. Pregovarač koji je vešt, kako bi se prilagodio potrebama svih strana, predvideće uobičajene odmore za jelo u situacijama kada se pregovori otegnu. Pregovarač koji je bezosećajan će istrajati u pregovorima bez pauze ne bi li se manje izdrživa strana predala. Onaj koji pregovara treba da insistira na prikladnim pauzama.

POTREBE ZA ZAŠTIĆENOŠĆU I SIGURNOŠĆU

Većina poslovnih pregovora ne uključuje fiziološke potrebe, ali su povezani sa potrebama zaštićenosti i sigurnosti, kao što su lična zaštićenost, poslovna i finansijska sigurnost. Potreba za zaštićenošću i sigurnošću je snažan izvor motivacije, pa zbog toga treba naći načina za zadovoljenje tih potreba u pregovorima.

57 Nierenberg, J, Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 18

POTREBA ZA LJUBAVLJU I PRIPADANJEM

Potreba za ljubavlju i pripadanjem je osim u intimnim pregovorima iskazana i u poslovnom životu. Zaposleni koji je poistovećen sa firmom u kojoj radi će biti motivisaniji i produktivniji od zaposlenog koji oseća otuđenost od radnog mesta. Zbog toga treba nastojati da sve osobe u pregovorima osećaju da pripadaju pregovaračkom procesu. U slučaju da u pregovorima ima više od dve strane potrebno je pobrinuti se da ni jedna strana ne bude isključena iz razgovora kao i da raspored sedenja nikoga ne udalji od središta razgovora.

POTREBA ZA POŠTOVANJEM

Potreba za poštovanjem je usko povezana sa potrebama za ljubavlju i pripadanjem i odnosi se na ono što mislimo o sebi i na naše viđenje onog što drugi misle o nama. Ta potreba se najčešće iskazuje u borbi za reputaciju, status ili vlast. Potreba za poštovanjem je često jednaka potrebi za novcem koji motiviše zaposlenog da sa svojim pretpostavljenim razgovara o povišici. Ako pretpostavljeni u ovakvom slučaju po svom proračunu nema pokrića za visinu povišice koju zaposleni traži, treba da potraži kompromisno rešenje koje bi bilo prihvatljivo za oboje. Na primer, može mu ponuditi prestižniji položaj. Pri svakom pregovaranju dobro je poštovati svakog učesnika, osmotriti doprinos svakog pojedinca, čak i u slučaju neslaganja. Omalovažavanje nečijeg samopoštovanja bi štetilo pregovaranju.

POTREBA ZA SAMOOSTVARENJEM

Za povećanu motivaciju je važno osetiti da se razvija u skladu sa svojim potencijalom, kako privatno tako i u karijeri. Nezadovoljenje takve potrebe dovodi do slabljenja motivacije. U slučaju da se sa nekim pregovara o slabljenju njegovih rezultata, bilo bi poželjno prethodno tu osobu ispitati da li je zadovoljna ulogom koja joj je dodeljena. Ako je dobijen negativan odgovor, potrebno je pronaći način da se sposobnosti te osobe razviju na izazovnijim područjima. Sve to kako bi zaposleni dobili najbolje od posla, a poslodavac najbolje od njih.

POTREBA ZA ZNANJEM I RAZUMEVANJEM

Pregovarati je teško ako pregovaraču nije jasno kako se pregovori uklapaju u strategiju njegove kompanije u vezi sa zaposlenima. Za vreme pripreme za pregovore, osim što je potrebno definisati šta se želi postići pregovorima isto tako je potrebno definisati zašto se to želi postići. Posmatranje stvari u širokom planu će biti od pomoći ako pregovori krenu u nepredviđenom smeru. Pripremom se može pripremiti i za zamenski predlog, što je mnogo bolje od nedostatka ideja za nastavak pregovaranja.

ESTETSKE POTREBE

Povoljnom ishodu pregovora doprinosi i zadovoljavanje potrebe za lepim. Prijatno okruženje utiče na atmosferu pri pregovaranju, a samim tim i na ishod pregovaranja.

2.5.3. ODREĐIVANJE CILJEVA

Pre nego što se započne bilo kakvi pregovori važno je znati šta se njima želi postići. Empirijski rezultati pokazuju da je zadovoljstvo ili nezadovoljstvo rezultatima pregovora u direktnoj vezi sa očekivanjima.⁵⁸ Premda deluje da se to podrazumeva mnogi pregovarači propuštaju unapred odrediti svoje ciljeve ili tokom trajanja pregovora gube njihov pregled. U takvoj situaciji se suočava sa neprihvatljivim i neočekivanim ishodima. Ciljevi su osnova pregovaračke strategije, a svi ostali elementi su usmereni njihovom ostvarenju.

Ciljevi, postavljeni pred pregovore pre svega treba da su rezultat duboke analize, zasnovane na tačnim informacijama, na ličnim potrebama, kao i na potrebama druge strane. Potrebno je utvrditi koja su to pitanja najvažnija onome ko pregovara, a koja drugoj strani. Nakon toga, utvrditi koje je realno najpovoljnije rešenje, kao i da li su pitanja nebitna jednoj, a bitna drugoj strani. Kod kojih pitanja se može popustiti, kao i u kojoj meri. Odrediti da li interesi strana u pregovoru mogu biti u sukobu i postoji li alternativa u slučaju da očekivanja ne budu ostvarena.

Unapred odrediti ciljeve ne znači da ti ciljevi treba da budu jedino moguće rešenje. Ishod pregovaranja nije unapred poznat, stoga treba odrediti moguće alternative u slučaju da prvobitno rešenje ne bude moguće ostvariti.

Ciljevi se prilagođavaju ne samo za najpovoljniji ishod, već i za jednako dobro prihvatljivo rešenje. Ako se desi da pregovori teku mnogo lakše nego što je bilo očekivano, tada je potrebno zapitati se treba li možda postaviti više ciljeve.

Zbog objektivnog prosuđivanja treba izbeći negativne misli poput pritiska, besa, pohlepe. Takođe, postavljeni zahtevi ne treba da budu nemogući, kako pregovori ne bi unapred propali. Pri postizanju kratkoročnog cilja važno je voditi računa o tome da se druga strana ne oseti izigranom, kako ne bi bio ugrožen dugoročni odnos.

Po završetku pregovora potrebno je odvojiti vreme da se preispitaju isti. Potrebno je sa obe tačke gledišta razmotriti uspeh i zadovoljstvo ishodom. Analiziranjem svakog pojedinačnog pregovora stiče se iskustvo koje pomaže pri postavljanju ciljeva u budućim pregovorima.⁵⁹

2.5.4. USAGLAŠAVANJE O ČINJENICAMA

Dve pregovaračke strane, svaka sa svojim potrebama, ciljevima, predrasudama i filozofijama, tumačiće stavove u pregovorima na osnovu svog viđenja. Usaglašavanje o činjenicama u pregovaranju je potrebno radi uspešnog ishoda pregovora. Sukobi, tj konflikti nastaju kada se

⁵⁸ Dobrijević, G. (2009), *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 160

⁵⁹ Nierenberg, J, Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 26

pokušaju pomiriti sasvim suprotna, čvrsto zauzeta stanovišta. Sukobi nastaju kada jedna ili obe strane pokušaju svoje pretpostavke prikazati kao činjenice. Činjenica je nešto za šta se zna da se pojavilo, da postoji ili da je istinito, dok se pretpostavka uzima za istinu bez dokaza. Važno je pregovorima pristupiti u ispitivačkom duhu, kako bi pregovarač uvideo pretpostavke i procenio njihovu valjanost. U suprotnom, postoji opasnost da neko tumačenje bude duboko urezano bez dokaza koji bi ga podupirao.

Ovakvo ispitivačko stanovište treba prihvatiti pre početka pregovora. Preporučljivo je i preispitati svoja stanovišta, kao i obrazloženje istih. U slučaju da se ta stanovišta temelje na činjenicama, onda ih treba i predložiti ako je to u toku pregovora potrebno. Ako se ta obrazloženja zasnivaju samo na pretpostavkama preporučljivo je proveriti da li su te pretpostavke opravdane. Druga strana će to očekivati.

Trebalo bi razmotriti svoju poziciju iz ugla druge strane, kao i učestvovati u njenom obrazloženju. Isto tako treba potražiti obrazloženja za pretpostavke druge strane.

Iznošenje i ispitivanje pretpostavki svake od strana može biti najbitniji korak u rešavanju nekog pitanja. U suprotnom može doći do nesporazuma koji dovodi do međusobne razočaranosti. Onda kada obe strane postanu svesne pretpostavki druge strane, tada im postaje jasno kako je svaka strana bila u zabludi.

Dešava se i da pri ulasku u pregovore među stranama postoji stvarna razlika, a ne samo nesporazum koji treba prevazići. Da bi se moglo pregovarati sa nekim ko sasvim drugačije vidi činjenice, potrebno je stvoriti atmosferu koja omogućava otvorenu komunikaciju sve dok se ne premoste razlike. Jedan od načina da se to postigne je da se pre samog početka pregovora utvrde područja oko kojih su obe strane saglasne. Na taj način se teži izgraditi međusobno poverenje i razumevanje.

U cilju ocenjivanja zaključaka do kojih je neko došao metodično se utvrđuje svaki korak koji je u tom postupku uzet u obzir. Na taj način se ne osporava zaključak, već se prepoznaje na koji način se razlikuju tumačenja dveju strana. Preko onoga što deluje jasno ne treba prelaziti olako, jer postoji mogućnost da je druga strana došla do drugačijeg zaključka koji utiče na konačno stanovište. Ako činjenice druge strane idu u prilog pregovorima treba se prilagoditi.

Neiskusni pregovarači se plaše da će biti izigrani ili da će izgubiti ugled ili posao ako se ispostavi da ne raspolažu presudnim znanjem. U cilju postizanja uspešnog ishoda svaka strana treba sa drugom da deli svoja saznanja. Nemoguće je sve znati.

Ako se desi da obe strane istraju na suprotnim činjenicama, a ne žele prekinuti pregovore povezuje ih treća strana. To je osnovna obaveza arbitara. Tada obe strane zakonski pristaju na odluku arbitra. Mnogi važni pregovori ugovorom se obavezuju na arbitražu, ako strane ne budu same došle do rešenja. Arbitraža često podstiče strane da same pronađu rešenje pre nego što im arbitar donese svoju odluku.

Uspešni pregovarači mogu zajedničkim naporima razrešiti početne razlike i postići dogovor. Prema ovome, činjenica postaje činjenicom zato što su se obe strane oko nje usaglasile. A to je korak ka uspešnom pregovaranju.⁶⁰

2.5.5. NADZIRANJE ATMOSFERE

Svi pregovori imaju svoju atmosferu, odnosno preovladavajuće raspoloženje koje utiče na način razvoja pregovora. Proučavajući pojedinosti kao što su ton glasa, odabir reči, pokreti, mesta na koja se pregovarači smeštaju u pregovaračkoj sobi može se dosta saznati o tome kako se ljudi odnose jedni prema drugima. Za postizanje svojih ciljeva važno je pregovarati u pozitivnoj atmosferi, u kojoj su obe strane spremne da se potrudu oko pronalaženja zadovoljavajućeg rešenja. Postoje načini na koje se može uticati na atmosferu za vreme trajanja pregovora.

Primarni stav u nastojanju da se vlada atmosferom bi trebao biti da se drugoj strani pokaže da su njeni interesi jednako bitni kao i sopstveni. Ako je pregovarač sposoban da na ovaj način održi saradnju, tada je izvesnije da će druga strana težiti da reši pitanja u kojima se razilazi, umesto da prouzrokuje konflikt. Svako rešeno pitanje je korak na putu do celokupnog ishoda, kao i težnja ka pronalaženju rešenja za preostala pitanja. Svako rešeno pitanje istovremeno utiče na spremnost na ustupke.

Rane faze pregovora imaju posebnu važnost u stvaranju atmosfere, jer se tada određuje ton pregovora. Pre samog početka pregovora postoje načini da se drugoj strani pokaže poštovanje

njenih potreba, na primer sazivanje sastanka u vreme koje njoj odgovara. Usmeravanje pažnje na pregovore je važan korak za formiranje pozitivne atmosfere. Interesovanje za drugu stranu, kao i razgovor o neobaveznim temama utiče na formiranje pozitivne atmosfere, kao i na stvaranje slike o njenom stanovištu. Atmosferu treba nadzirati sve vreme trajanja pregovora, a samim tim i posmatranje neverbalnih signala. Mislama, osećajima i postupcima druge strane se ne može vladati, ali stvaranje pozitivne atmosfere utiče na tok pregovora.

Atmosfera postaje neprijateljska ako jedna strana poseže za pravima druge strane. U slučaju suočavanja sa neprijateljskom atmosferom zadržavanje smirenosti je neophodno radi pronalaženja povoljnog rešenja.

Lupkanje prstima, odsutni pogledi, kao i podbočena glava su znakovi dosade. Tada je zavisno od situacije preporučljiva pauza za kafu ili prelazak na novu tačku pregovora. Sumnjičavost, odnosno situacija u kojoj jedna strana sumnja u drugu, otežava napredak pregovora. Tada je potrebno uveriti drugu stranu da je pošten ishod krajnji cilj.

⁶⁰ Nierenberg, J, Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 32

Ako se jedna ili obe strane ne pripreme u dovoljnoj meri gubi se dragoceno vreme. Organizovanost je važna za pregovore. Kada se raspored jednom utvrdi treba i da se poštuje. Nedostatak samouverenosti može da odvede u prekomerno prijateljstvo, a samim tim i u udaljavanje od pregovora. Potrebno je zadržati poslovnost, kao i saseći udaljavanje od teme pregovora.

Svaka negativna atmosfera ima svoju suprotnost. Pronalaženje pravog odgovora onemogućava posledice štetne atmosfere.

POZITIVAN ODGOVOR NA NEGATIVNU ATMOSFERU

Premda preovladavajuće raspoloženje može biti zarazno, svaka negativna atmosfera ima svoju suprotnost. Pronalaženje pravog odgovora može onemogućiti posledice negativne atmosfere. Donja tabela prikazuje neke primere pozitivnih odgovora na negativnu atmosferu.⁶¹

NEGATIVNA ATMOSFERA	POZITIVNI ODGOVOR
uzrujan	smirujući
ravnodušan	dinamičan
odbrambeni	podupirući
dogmatski	stvaralački
neprijateljski	pomagački
sa predrasudama	bez predrasuda
sumnjičav	otvoren
bezobziran	obziran
bez načela	dosledan

61 Nierenberg, J, Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 40

2.6. REZULTAT

Tok pregovaračkog procesa zavisi od ciljeva pregovaračkog procesa. Rešenje koje donosi najveću dobit za sve koji su uključeni u pregovarački proces je ono u kojem sve strane pobeđuju, poznatije kao win-win situacija (pobeda/pobeda). Moguća su 4 ishoda pregovaranja: pobeda/pobeda, pobeda/poraz, kompromis i poraz/poraz.

2.6.1. SARADNIČKO PREGOVARANJE – POBEDA/POBEDA (WIN/WIN)

Saradničko pregovaranje, postoji kada sagovornici u pregovorima nastoje da budu zadovoljeni interesi svih strana, odnosno da sve strane izađu iz pregovora kao porednici (win/win). Win/win pojam je kada tražimo svoj najbolji interes, ali razumemo i interese druge strane.⁶² U ovakvim pregovorima sve strane polaze od toga da su pregovori vid saradnje i da sve strane treba da zadovolje svoje interese. U win/win pregovaranju učesnici u pregovorima otvoreno komuniciraju i zajednički rade na rešavanju problema. Ovakvi pregovori su mogući i potrebni, posebno kada se odvijaju između sagovornika koji se već poznaju, koji su već sarađivali, kao i kod onih koji i u budućnosti vide prostor za međusobnu saradnju. Win/win pregovaranje je jednostavno „dobar posao“.⁶³

Strane u pregovoru usmeravaju svoju pažnju na pitanja, a ne na osobe u pregovoru. Traga se za rešenjima koja su pravedna za sve strane. Saradničko pregovaranje ojačava međusobne odnose.

Za postizanje win/win pregovora *ponašanje treba promeniti od suparničkog ka saradničkom*. Da li će biti uspostavljeno poverenje, saradnja i mogućnost dogovora, zavisi od osobe koja pregovara. Svojim ponašanjem se može promeniti sagovornikov početni stav, čak i kada je on u početku odbojan i neprijateljski. Zbog toga je potrebno razumeti motive za takvo ponašanje. Sagovorniku treba pokazati da se poštuju njegovi interesi, kao i izbegavati protivnički stav. Na taj način se može očekivati uzvraćanje saradničkog stava. Cilj pregovaranja je zajedničko rešavanje problema, a ne takmičenje gde jedna strana treba da poredi. Sagovornika treba razumeti. Prema sagovorniku se ophodi sa dostojanstvom. Mnogi problemi na relaciji menadžer-podređeni bi bili rešeni kada bi ovakav pristup bio uvažen. Povreda ega može izazvati defanzivni ili agresivni stav, stoga je treba izbegavati.

U situaciji kada sagovornik odbija saradnju i nastavlja da bude neprijateljski raspoložen, umesto napadanja njegove ličnosti bolje je staviti mu do znanja da takvo ponašanje neće dovesti do rešenja problema. Kako bi razumeli ponašanje sagovornika i lakše pronašli način da i on bude zadovoljan preporučljivo je posmatrati situaciju i iz njegovog ugla.

62 Oliver, D. (2006) *How to negotiate effectively*, Kogan Page, Limited, str 5

63 Maddux, R.B. (1995) *Successful negotiation : effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp, str 13

U cilju postizanja win/win pregovora sagovornikovo poverenje se može zaslužiti tako što se sasluša sagovornik. Pružanje šanse sagovorniku da kaže šta misli utiče na njegovu spremnost da sasluša drugu stranu. Sagovornika treba pitati i o njegovim interesima, kao i o razlozima za njegovu poziciju. Pitajući sagovornika za savet u cilju pronalaženja rešenja stiče se poverenje. Pitanja oko kojih se strane u pregovorima slažu mogu biti od pomoći u pronalaženju rešenja za preostala pitanja. Razumevanje sagovornikove pozicije je razoružavajuće. Razmena informacija i održavanje kontakta su važni za poverenje.

Za postizanje win/win rešenja istražuju se mogućnosti za obostrano zadovoljstvo. U saradničkim pregovorima obe strane učestvuju u zajedničkom poduhvatu čiji je cilj da se postigne sporazum koji će zadovoljiti potrebe i interese obe strane. Važno je skoncentrisati se na problem koji treba rešiti umesto na početnu poziciju ili lične karakteristike. Razmena ideja i mogućnosti odlikuje saradnju u pregovorima. Poželjno je utvrditi kako su drugi vodili pregovore u sličnim situacijama. Stručnjaci su prihvatljiva pomoć za obe strane.

2.6.2. SUPARNIČKO PREGOVARANJE - POBEDA/PORAZ (WIN/LOSE)

Suparničko pregovaranje postoji kada strana u pregovorima nastoji da zadovolji samo sopstvene interese, ne vodeći računa o interesima druge strane. U ovom slučaju strane u pregovorima su protivnici, a kraj pregovora jedna strana dočekuje kao dobitnik, a druga kao gubitnik. Mnogi osećaju odbojnost prema pregovaranju iz razloga što ga doživljavaju kao takmičenje u kome je sve dozvoljeno, svesni realne mogućnosti da iz pregovora izađu kao pobeđena strana. Pritisak i stres neizbežno prate ovakve pregovore. Na žalost suparničko pregovaranje je zastupljeno, zbog čega je važno da poznavati njegove principe.

Pomaganje svom sagovorniku da bude zadovoljan, povećava izglede za ostvarenje svojih ciljeva. Čak i u izrazito suparničkim pregovorima, sagovorniku je potrebno omogućiti zadovoljenje njegovih osnovnih i suštinskih interesa. Sve što se tokom pregovora kaže ili uradi ima uticaja na očekivanja druge strane. Zavisno od načina na koji se prema njoj ponaša, ona očekuje manje ili više. Otkrivanje informacija koja slabe poziciju tokom pregovora (npr. nemanje alternative, pritisak određenog roka, itd.) povećava očekivanja sagovornika. Takva situacija utiče na smanjenje njegovih ustupaka ili na povećanje njegovih zahteva. Zbog toga je važno paziti na ono što se govori. Pregovarač sa stavom „ja dobivam, ti si na gubitku“ je po prirodi dogmatičar, njegova tvrdoglavost će se samo pogoršati oseti li pritisak. Treba izbegavati nastojanje da mu se slomi otpor.⁶⁴

Očekivanja svog sagovornika se mogu smanjiti ako mu se stavi do znanja da dogovor nije važan ili da postoje i druge ponude. Ako su očekivanja sagovornika manja, može da se dobije više. Ustupke treba pažljivo praviti jer su oni ključni za uspeh pregovora. Na davanje ustupaka treba biti spreman, ali imati na umu da je od samih ustupaka važniji način na koji se oni daju. Ustupci su usko vezani sa zadovoljstvom koje je ključ uspeha. Zbog toga postoje

64 Nierenberg, J. Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 111

pravila vezana za ustupke u suparničkom pregovaranju. Ako se pregovori počnu sa maksimalnim zahtevima, ostavlja se prostor za ustupke. Veliki ustupci ostavljaju utisak slabosti i sumnje da nešto nije u redu sa proizvodom ili uslugom. Ako se pravi više ustupaka, neka budu sve manji i manji, kako druga strana ne bi stekla utisak da ima previše prostora za dalje pregovaranje. Preporučljivo je da sagovornik prvi izloži svoju ponudu, jer se može ispostaviti da je spreman da da više nego što je bilo očekivano. Prvu ponudu ne treba prihvatiti.

Nikada ne recite da na prvu ponudu. Zapamtivši ovo sačuvate novac i povećati profit za svaku pogodbu koju postignete.⁶⁵ U cilju dobijanja onoga što se želi treba mnogo tražiti. Ako se sagovorniku žuri, verovatno će lakše odustati od daljih zahteva. Svako pravljenje ustupka je prilika da se dobije nešto za uzvrat. Spremnost da se u svakom trenutku ustane i ode u nekim slučajevima može ubrzati pregovore. Takav postupak predstavlja i dobar argument za sagovornika u komunikaciji sa njegovim pretpostavljenima, jer pokazuje da je iscrpeo sve ustupke u pregovorima.

SUPARNIČKI PRISTUP

konkurencija, otpor, kritičnost, neprijateljstvo

manjak poverenja između partnera

nema deljenja informacija

pozicije i zahtevi su važni

zastoji u pregovorima rešavaju se

na osnovu moći

želja da se oslabi druga strana

malo brige za interese druge strane

SARADNIČKI PRISTUP

saradnja, otvorenost

potpuno poverenje

potpuno deljenje informacija

važni su interesi, a ne pozicije

zastoji u pregovorima rešavaju se

na osnovu dogovorenih kriterijuma

želja da se ojača druga strana

puna rasprava o pitanjima i interesima

2.6.3. KOMPROMIS

Kompromis podrazumeva podelu interesa, a rešenje na prvi pogled delimično zadovoljava interese obe strane. Kada obe strane odustanu od nečega da bi za uzvrat dobile nešto drugo radi se o kompromisu. Kompromis zvuči kao rešenje kojem treba težiti i koje će zadovoljiti

⁶⁵ Oliver, D. (2006) *How to negotiate effectively*, Kogan Page, Limited, str 22

sve strane uključene u pregovaranje. Ako se na samom početku ima na umu da svaka strana treba da odustane od nečega i da na taj način gubi, tada se posmatranje kompromisa mora korigovati. Ako obe strane odustanu od nečega i završe sa manje od očekivanog, tada kompromis postaje poraz/poraz, kao privremeno rešenje, do pronalaska pobeda/pobeda rešenja.

U situacijama kada je pregovaranje kompromisno, ono naizgled deluje kao uspešno. U takvim situacijama obe strane mogu izgubiti. Dešava se da deo cilja od kojeg su obe strane zarad kompromisa odustale postane uzrok konflikta. Takođe se dešava da obe strane kompromisom gube mnogo više nego što se očekuje.

2.6.4. POVLAČENJE – PORAZ/PORAZ

Povlačenje se koristi u slučaju neslaganja kako bi se izbegli konflikti. Tada obe strane odustaju od svojih interesa ili odlažu rešenje za kasnije. Povlačenje se može postići na više načina: obe strane odustaju ili trenutno napuštaju konfliktnu situaciju, jedna ili obe strane unište mogućnost postizanja cilja i u situaciji kada obe strane samo pasivno posmatraju tok događaja.

2.7. PREGOVARAČKE STRATEGIJE

Strategija je sveukupni plan akcije upotrebljenje u pregovorima. Taktike su korak po korak metoda korišćena da se implementira strategija.⁶⁶ Taktike moraju biti jasne pre nego što započne pregovaranje.⁶⁷ Pregovaračke taktike su ponašanja, odnosno aktivnosti koje sprovodi pregovarač radi ispunjenja svojih ciljeva. Taktike mogu biti verbalne i neverbalne. Mogu da pomognu u zbližavanju pregovarača i u poboljšanju međusobnih odnosa, kao kooperativne taktike. Kooperativne taktike su taktike koje se koriste u cilju postizanja win/win rešenja. Postoje i taktike koje mogu da zaplaše, obeshrabre ili razljute drugu stranu, a to su kompetitivne taktike.

Kompetitivne taktike su taktike koje se koriste u cilju postizanja win/lose rešenja. Pregovaračke taktike mogu biti i neutralne, zavise od namere pregovarača. Pregovaračka taktika se bira zavisno od toga koju strategiju pregovarač želi da ostvari, kao i da bi je druga strana prepoznala i na nju odgovorila. Taktika je samo način da se ostvari cilj. Prvo pravilo taktike: Ubedite drugu stranu da kontroliše situaciju.⁶⁸

Taktike su specifični koraci koji se sprovode za vreme trajanja pregovora radi realizacije pregovaračke strategije. Strategija određuje gde pregovarač želi da stigne, a taktika određuje kako će do tamo stići. Taktikom se želi izvući maksimum od druge strane. Neke taktike su

66 Maddux, R.B. (1995) *Successful negotiation : effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp, str 41

67 Oliver, D. (2006) *How to negotiate effectively*, Kogan Page, Limited, str 23

68 Curry, J. E. (1999), *A short course in international negotiating : planning and conducting international commercial negotiations*, World Trade Press, str 115

potpuno legitimne, dok su druge manipulativne. Pregovaračka strategija je opšti plan koji se koristi da bi se ostvarili ciljevi pregovaranja. Vrsta strategije ima uticaj na ishod pregovora, stabilnost sporazuma, kao i na međuljudske odnose. Strategije se primenjuju pojedinačno ili u kombinaciji više njih. Cilj je osnovni element kada se planira strategija. Fokusirajte se na cilj, a ne na nagradu za njegovo postizanje.⁶⁹

Strategija se može posmatrati sa stanovišta dualnog interesa ili izvodljivosti. Model dualnog interesa prognozira izbor strategije na osnovu četiri faktora, a to su:

- briga za sopstvene ishode i ishode druge strane - podstiče strategiju rešavanja problema.
- zabrinutost samo za sopstvene rezultate- podstiče prepiranje.
- zabrinutost samo za rezultate druge strane- podstiče popuštanje.
- nepostojanje brige za rezultate ni jedne strane- podstiče neaktivnost.

Model izvodljivosti posmatra u kom stepenu je određenu strategiju moguće primeniti. Izvodljivost strategije rešavanja problema zavisi od stepena u kom strane u pregovoru opažaju da imaju zajedničku osnovu, koliko verovatno izgleda da će naći obostrano zadovoljavajuće rešenje. Prepirka je izvodljiva strategija kada je zainteresovanost jednog pregovarača za sopstvene ishode u pregovoru mala, kada je njegov otpor prema ustupku slab. Popuštanje je najčešći odgovor na vremenski pritisak. Neaktivnost generalno povećava pritisak vremena na strane u pregovoru.

Može se zaključiti da postoje četiri osnovne pregovaračke strategije, kao što je Pruitt naveo: rešavanje problema, prepiranje i ubeđivanje, popustljivost i neaktivnost.

Pregovaračke strategije treba razumeti kako bi pregovarač znao kada je trenutak da stupi u pregovore zasnovane na pozicijama, a kada da započne pregovore zasnovane na interesima. Strategije pregovaranja zavise od stila koji karakteriše nas, kao i drugu stranu. Korišćenjem istog pregovaračkog stila ne postižu se uvek isti rezultati. Pristup koji je uspešan za jednu situaciju, u drugoj može biti kontraproduktivan. Ljudi su različiti, stoga se različito pregovara. Pregovarač, kako bi postigao uspeh treba da prilagođava svoj pristup pregovaračkom stilu druge strane. Na taj način se grade i međuljudski odnosi. Jedina gora stvar od izbora pogrešne strategije je odbiti priznati da je potrebna ispravka.⁷⁰ U zavisnosti od toga da li je na početku pregovora dato rešenje ili se analiziraju potrebe započinju pregovori zasnovani na pozicijama ili pregovori zasnovani na interesima.

PREGOVORI ZASNOVANI NA POZICIJAMA

Pregovori zasnovani na pozicijama se posmatraju kao pregovori na čijem početku je dato rešenje. Tada strane koje učestvuju u pregovorima jedna drugoj predlažu rešenja sa ponudama

69 Curry, J. E. (1999), *A short course in international negotiating : planning and conducting international commercial negotiations*, World Trade Press, str 96

70 Ibid, str 102

i protivponudama. Rešenja predlažu u cilju postizanja rešenja koje će biti prihvatljivo za sve. Rešenja se predlažu zasnovana na činjenicama.

Stavovi strana u pregovorima zasnovanim na pozicijama su protivnički. Mogućnosti za rešavanje problema su ograničene, postoji samo jedno ispravno rešenje, ka pobedi se ide agresijom. U ovakvim pregovorima bilo kakav ustupak se smatra znakom slabosti, pregovara se da se dobije sve što može, a pobjeda druge strane se smatra porazom. Ciljevi ovakvih pregovora su pobjeda, postizanje maksimalnog i usmeravanje na sadašnjost.

Pregovori zasnovani na pozicijama su najuspešniji kada se problema pojavljuje samo jednom, strane u pregovorima imaju podjednake veštine, kada stranama u pregovorima odgovaraju pregovaračke taktike i kada strane žele zadovoljavajuće rešenje.

Ovakvi pregovori imaju i svoje nedostatke jer pregovarači često ostaju pri početnim pozicijama. Ego je sve prisutniji u nastojanjima pregovaračkih strana da opravdaju svoju poziciju, a značaj i vrednost ličnih odnosa su bitno smanjeni. Oslanja se na silu/moć u nametanju prihvatanja pozicije i smanjuje se razumevanje interesa, vrednosti i potreba koje su važne u traganju za kreativnim rešenjima.

PREGOVORI ZASNOVANI NA INTERESIMA

Pregovori zasnovani na interesima počinju analizom potreba. Strane u pregovorima definišu sopstvene potrebe koje prenose drugoj strani, nakon čega saznavanjem potreba druge strane imaju za cilj da se zajednički uključe u rešavanje problema kako bi se zadovoljile potrebe svih strana koje učestvuju u pregovorima.

Utvrđeni interesi predstavljaju konkretne potrebe, uslove ili rezultate koje strana koja učestvuje u pregovorima mora da ostvari da bi pregovori bili uspešni. Interesi mogu biti proceduralni, psihološki, sadržajni ili spoljašnji. Sadržajni su orjentisani na ishod, psihološki na poverenje, proceduralni na pravednost, a spoljašnji na ostale učesnike.

U pregovorima zasnovanim na interesima, stavovi pregovaračkih strana su okrenuti zajedničkom rešavanju problema. Međusobni odnosi su značajni, moguća su kreativna rešenja i mogućnosti za rešavanje problema nisu ograničene. Postoji više zadovoljavajućih rešenja, interesi mogu biti zajednički, a cilj je rešenje u kome će svako da se oseća kao pobednik (win/win). Ciljevi pregovora zasnovanih na interesima su utvrđivanje sopstvenog interesa, rešavanje problema i očuvanje odnosa. Pregovori zasnovani na interesima su najuspešniji kada odnosi među pregovaračkim stranama imaju značaj, komunikacija je dobra, postoje poverenje i višestruki problemi.

Pregovori zasnovani na interesima za cilj imaju: postizanje željenog i trajnog rešenja poštujući interese obe strane, postizanje sporazuma na efikasan i nepristrasan način korišćenjem veština svih učesnika u rešavanju problema i razvijanje opšteg osećaja zadovoljstva zbog uspešne saradnje.

2.8. VREME ODLUKE

U procesu pregovaranja potrebno je znati kad, kako i pod kojim uslovima privesti pregovore kraju. Za to je potrebna sposobnost osećaja i veština. Znati kada prestati sa pregovaranjem je važno isto koliko i znati gde nastaviti.⁷¹ Potrebno je odlučiti koja strana daje poslednju ponudu i pod kojim uslovima, kao i proceniti pravi trenutak da se pristupi fazi konačnog dogovora. Pregovorima se pristupa sa potrebama i ciljevima koji treba da budu zadovoljavajuće rešeni pre sklapanja dogovora. Svako predloženo rešenje treba da bude prihvatljivo za obe strane. Svaki korak mora biti napravljen u pravo vreme, po pravom redu i pravoj brzini.⁷²

Faza sklapanja sporazuma počinje onda kada jedna strana iznese svoju poslednju ponudu. Vremenski okvir ovog dela pregovora ima presudno značenje. Odugovlačenje razgovora može biti štetno, kao i iniciranje završetka pregovora pre nego što je jedna od strana spremna. Na taj način se rizikuje da osećajući pritisak, jedna strana zatraži odlaganje i nikad se ne vrati. Kako bi se procenilo približava li se završna faza pregovora potrebno je pratiti verbalne i neverbalne znakove druge strane. Konačne odluke se ne mogu donositi ako pregovaračka atmosfera nije pozitivna. Kada druga strana verbalnim i neverbalnim znacima izražava sumnju, suzdržanost ili odbijanje potrebno je suočiti se sa time i obnoviti pozitivnu atmosferu.

Onda kada druga strana daje znakove odobravanja trenutak je za sklapanje posla. Svako je pregovaranje jedinstveno i ne postoje pravila za to ko treba dati konačnu ponudu. Poslednji potez najčešće povlači strana koja je pokrenula pregovore. Spremnost za završavanje pregovora može se pokazati postavljanjem pitanja koje izaziva pozitivan odjek.

Pre davanja konačne odluke treba zastati, uzeti malo vremena i razmisliti o tome koju to ponudu treba dati. Presudno je biti promišljen, žurba može sve da upropasti. Vraćanje na ponudu koja je već bila prihvaćena ugrožava verodostojnost.

Pre nego što se napravi bilo kakav potez, treba zapitati se o tome da li ponuda zadovoljava potrebe obe strane. Isto pravilo važi i kada se razmišlja o prihvatanju konačne ponude koju daje druga strana. Ishod je uspešan samo onda kada su obe strane zadovoljne. Na ponudu nikada ne treba pristati pre nego što se o njoj dobro razmisli. Na donošenje zaključka nikad ne treba požurivati.

U procesu donošenja odluke važnu ulogu ima intuicija. Nakon što se sve stavke racionalno prouče neki osećaj može da donese konačnu odluku, na primer osećaj o pouzdanosti druge strane.⁷³

71 Curry, J. E. (1999), *A short course in international negotiating : planning and conducting international commercial negotiations*, World Trade Press, str 92

72 Kramer, H.S. (2001), *Game, set, match : winning the negotiations game*, American Lawyer Media, str 321

73 Nierenberg, J, Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 86

Jednom kada se dogovor postigne kako bi bilo sigurno da je stranama u pregovoru sve jasno potrebno je usmeno proći kroz sve uslove sklopljenog posla. Nakon toga se sporazum potvrđuje pismeno. Bez obzira na to koja strana je zadužena za organizaciju pismenog sporazuma, nakon sastanka, dok je sećanje sveže, detaljno treba zabeležiti šta je tačno dogovoreno.

2.9. PREGOVARANJE PREKO POSREDNIKA

Do sada je bilo reći samo o direktnim pregovorima. Postoje i situacije u kojima pojedinci ili predstavnici grupa ne uspevaju rešiti svoje razlike kroz direktne pregovore. Tada se mogu obratiti trećoj strani koja će im pomoći u pronalaženju rešenja. Postoje četiri osnovne uloge treće strane: posrednik, arbitar, pomiritelj i savetnik.

Posrednik je nepristrasna treća osoba koja pokušava da kroz uveravanje, predlaganje alternativa, iznošenje argumenata ili na neki sličan način olakša dolaženje do dogovora. Uspešnost posredovanja pre svega zavisi od toga da li su strane u pregovorima motivisane da reše sukob. Dodatno, jačina sukoba ne treba da je prevelika. Posredovanje je najefikasnije kod umerenih neslaganja. Percepcije posrednika su važne. Posrednik treba da je percipiran kao nepristrasan.

Arbitar je treća strana s autoritetom da diktira dogovor. Arbitracija može biti dobrovoljna (zatražena) ili obavezujuća (nametnuta stranama zakonom ili ugovorom). Autoritet arbitara razlikuje se prema pravilima koje odrede pregovarači. Velika razlika između arbitracije i posredovanja je ta da arbitar uvek završava namirenjem. Ako se desi da neka strana nije zadovoljna odlukom arbitra može doći do novog sukoba.

Pomiritelj je poverljiva treća strana koja pruža neformalnu komunikacijsku vezu između pregovarača i protivnika. Upoređivanje delotvornosti pomiritelja sa posrednikom je teško, jer se preklapaju. Pomiritelj se upušta u pronalaženje činjenica, tumačenje poruka i uveravanje strana da oblikuju dogovor.

Savetnik je vešta i nepristrana treća strana koja pokušava pospešiti rešavanje problema utičući na komunikaciju između strana u pregovoru i vršeći analizu. U suprotnosti s prethodnim ulogama, uloga konsultanta nije da pronađe rešenje, već da poboljša odnose između sukobljenih strana kako bi strane postigle dogovor samostalno. Umesto nametanja rešenja, savetnik pokušava pomoći stranama da nauče razumeti jedni druge i raditi jedni s drugima. Stoga, ovaj pristup gradi nove i pozitivne percepcije i stavove između sukobljenih strana.

2.10. PREPREKE PREGOVARANJU I VEŠTINE USPEŠNOG PREGOVARANJA

Prihvatanje modela svi su na dobitku, uključivanje elemenata Osnova pregovaranja i primenjivanje navedenih pregovaračkih veština su potrebni za postizanje ciljeva. Pored svega navedenog može se sresti sa poteškoćama za vreme trajanja pregovora. Vešt pregovarač ih vidi kao prepreke koje treba savladati, a ne kao nepremostiva ograničenja. Manipulisanje, bes i zloupotreba moći su najčešće prepreke pregovaranju. Jednom kada se prepreka prepozna pronalazi se način da se savlada kako bi se nastavilo pregovaranje. Ljudima je potrebno vreme da prihvate bilo šta što je novo ili što je različito.⁷⁴

SUKOB MOĆI

Primenjivanje moći može izazvati snažne osećaje kao što su divljenje, poštovanje, popustljivost, a u najgorem strah, neprijateljstvo, odbijanje ili osvetu. O tome kolika je nečija moć se često može zaključiti utvrđivanjem položaja na kojem radi. To nije uvek tako. Moć nije uvek povezana

sa položajem. Osoba koja izvršno poznaje pregovaračke veštine može posedovati veliku moć, bez obzira na položaj. Ravnoteža moći se menja zavisno od pregovora. Osoba koja se u pregovorima nalazi u položaju da dobije najviše, a izgubi najmanje je ujedno i najmoćnija osoba.

Kada se tokom pregovora ima moć, radi održavanja pozitivne pregovaračke atmosfere moć treba oprezno koristiti. Moć ne služi da bi se pretilo onima koji je nemaju, već da bi im se omogućilo da osele poštovanje i prihvatanje. Oni koji svesno nastoje ispoljiti svoju moć smatraju se arogantnim. Nažalost, postoje osobe koje svesno ispoljavaju moć kako bi ponizile one koji moć nemaju. Takvo ponašanje je štetno za pregovore.

Oblici zloupotrebe moći su:⁷⁵

- Neprikrivena upotreba gestikulacija, neprijatan ton ili neke druge neverbalne poruke koje iskazuju nepoštovanje.
- Korišćenje strategija i taktika koje štete drugoj strani.
- Postavljanje pitanja koja izazivaju zabrinutost druge strane.
- Prekidanje sagovornika ili izostanak pažnje dok sagovornik govori.
- Upotreba stručne terminologije bez davanja adekvatnog objašnjenja o korišćenim terminima.
- Upotreba moći radi potkopavanja nečijeg samopoštovanja.

⁷⁴ Maddux, R. B. (1995) *Successful negotiation : effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp, str 54

⁷⁵ Nierenberg, J, Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 91

Kada neka osoba u toku pregovora zloupotrebi svoju moć potrebno je upotrebiti svoju samosvest i pretvoriti negativnu u pozitivnu pregovaračku atmosferu. Tako se stiče moć koja se može smisleno upotrebiti.

MANIPULACIJA

Manipulacija je upotreba različitih taktika u cilju dobijanja željenog od druge strane, a da druga strana pri tom toga ne bude svesna. Svaki pregovarač u sebi ima nešto manipulirajuće. Manipulacija može imati i pozitivne oblike kada se koristi u cilju rešavanja sukoba ili preuzimanja pozitivne pregovaračke atmosfere, uz uslov da se vodi računa o potrebama druge strane. Manipulacija može biti deo uspešnih pregovora ako se koristi u cilju da se stvori pobedonosno rešenje za obe strane.

Negativne oblike manipulacije koriste pregovarači koji misle isključivo na ostvarenje ličnih interesa, a ne na interese svih strana u pregovorima. Pokušaji manipulacije često žele ostaviti utisak hitnosti. Situaciju koja ne ostavlja dovoljno podataka za pravljenje kvalitetne procene treba odbiti.

Kada neko koristi taktiku požurivanja ili laskanja treba je prepoznati i odbiti kako bi bilo sprečeno manipulisanje.

BES I SUKOB

Besne reakcije tokom pregovora mogu izazvati tišinu, kao i izliv teških reči. Besna osoba može uvrediti, poniziti, pa čak i pretiti. Neverbalne pokazatelje besa, kao stisnute mišiće ili zajapureno lice je teško prikriti. Takvo ponašanje može štetno uticati na pregovore. Kako pregovori ne bi bili ugroženi sa besom se treba znati nositi.

Sukobi tokom pregovora mogu biti pozitivni kada pomažu u iznošenju osetljivih pitanja na površinu, dopuštajući stranama u pregovorima da se usmere na postavljanje takvih pitanja.

Kada se u toku pregovora suoči sa nečijim besom najbolje je odmah ne reagovati. Za dobrobit pregovora treba izbegavati lične napade i usredsrediti se na pitanja o kojima se raspravlja. Sposobnost zadržavanja pribranosti u ovakvim situacijama može navesti drugu stranu da suzbije svoj bes. U situaciji kada se bes ne može obuzdati uzima se pauza ili se nastavak pregovora odlaže za drugi dan. Zbog slučaja da je bes druge strane možda opravdano izazvan treba mislima proći kroz tok događaja. Ako se zaključi da je bes druge strane opravdan treba poslati prijateljske neverbalne znake radi brzog delovanja, kao i izaći u susret drugoj strani. Ako je potrebno izviniti se.

U iskazima besa se ponekad preteruje u cilju zaplašivanja ili navođenja na ustupke. Kako bi se ocenilo da li se radi o stvarnom ili izmišljenom besu treba pratiti neverbalne znakove, zbog toga što ih je teško glumiti. Kada neverbalnih znakova nema znači da je bes bio samo taktika. U situaciji u kojoj bes može da naškodi svim stranama znači da je stvaran, jer niko namerno neće oštetiti svoju poziciju. Kada strana u pregovorima može da ima korist iz svog besa verovatno manipuliše njime. Tada treba pričekati da se prividni bes stiša.

Ako za vreme trajanja pregovora bes raste treba ga stišati pre nego što završi sukobom. Jednostavna vežba dubokog disanja utiče na ublažavanje besa.⁷⁶

GREŠKE

Iz razloga što je dobra atmosfera neophodna za uspeh pregovora postoje trenuci kada je potrebno izviniti se za svoje postupke. Izvinjenje može biti potrebno kako zbog kašnjenja na sastanak, tako zbog pravljenja propusta. Kada neko ima stav da se ne može izviniti čak ni onda kada je to zaista potrebno, tada taj stav ometa pregovore i šteti pregovaračkoj atmosferi. Brzo izvinjenje je manje neprijatno i bolje prihvaćeno od onog koje usledi nakon nekog vremena. Nije uvek lako izviniti se, ali način na koji se izvini je bitan koliko i sam čin izvinjenja. Izvinjenje treba da jekratko i iskreno, kako bi razoružalo stranu kojoj se upućuje. Strana kojoj se izvinjenje uputi pre nastavka pregovora treba izvinjenje i da prihvati. Na taj način se zahvaljuje onome ko se izvinio.

Kada je bes toliki da se izvinjenje u datom momentu ne može prihvatiti najbolje je uzeti vreme za razmišljanje i ponovno razmatranje ciljeva. Pozitivna atmosfera se može obnoviti.⁷⁷

SLEPE ULICE

Prevelika pažnja posvećena nebitnim detaljima je ponašanje koje pregovaranje vode u slepu ulicu, koja koči postizanje ciljeva, a može dovesti i do propadanja pregovora.

U slepu ulici vodi i situacija u kojoj su se jedna ili obe strane loše pripremile za pregovore. Loše definisan raspored može biti uzrok nepotrebnih rasprava. Zbog toga na početku treba definisati tačke o kojima se želi raspravljati, kao i njihova važnost i redosled po kojem će se raspravljati o njima. Raspored treba da je prilagodljiv, a ne tačno propisan kako bi se mogao nadzirati tok pregovora i kako rasprava o manje bitnim pitanjima na bi išla na štetu glavnih pitanja.

Izostanak fleksibilnosti može biti uzrok zastoja. Ako neka osoba odbija kompromis pregovore može biti nemoguće nastaviti. Zbog toga tokom pregovora treba imati u vidu potrebe svih strana. Kako bi se moglo doći do zaključaka u pregovorima vreme ne treba trošiti na raspravu o perifernim pitanjima. Traćenje vremena može biti korišćeno i kao pokušaj sabotiranja pregovora, zbog čega ga treba prepoznati.

Pri prelasku sa tačke na tačku za vreme pregovora treba razmotriti važnost pitanja o kojem se raspravlja. Ako vreme ističe raspravu o manje bitnim pitanjima je bolje ostaviti po strani, s tim da se prethodno utvrdi važnost tih pitanja za drugu stranu.

ODBIJANJE

Ponude i protivponude mogu biti odbijene za vreme trajanja pregovora, ako ne zadovoljavaju potrebe i ciljeve druge strane. U nekim slučajevima se ne može postići nikakav dogovor. Nije

⁷⁶ Nierenberg, J. Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 96

⁷⁷ Ibid, str 99

prijatno biti onaj koji je u pregovorima odbijen. Ako se to i dogodi treba ostaviti vrata otvorena budućem poslovanju s drugom stranom. Teret odbijanja treba umeti nositi i zadržati ljubaznost u takvoj situaciji. Što je veća pažnja posvećena opravdanju ponuda i zadovoljenju ciljeva, to je manja mogućnost za odbijanjem i veći je izgled za uspeh pregovora.

Kada pregovori propadnu treba razmisliti o razlozima zbog kojih je dotle došlo i o tome da li je moglo biti drugačije. Odnosno treba razmisliti da li je urađeno sve što je moglo da se uradi. Ako jeste, znači da greška nije ničija.⁷⁸

2.11. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U PREGOVARANJU

Bez obzira na to što postoje osobe koje vole da pregovaraju, kao i one koje se ne osećaju prijatno u tom procesu, za uspešno pregovaranje je važno posedovanje određenih veština. Jasna komunikacija je najosnovnija pregovaračka veština, koja podrazumeva prenos svojih potreba i ciljeva drugoj strani, ali i razumevanje njenih potreba i ciljeva. Veštinom komunikacije se može utvrditi razlika u tumačenju činjenica između strana koje učestvuju u pregovorima. Isto tako koristi se za pronalaženje načina kojim se premošćavaju razlike. Komunikacija je važna i za stvaranje pozitivne atmosfere za vreme trajanja pregovora. Pozitivna atmosfera stvara prostor u kojem se mogu primeniti veštine olakšane uverljivosti i odlučivanja na osnovu dobre obaveštenosti. Sve to utiče na pozitivan ishod pregovora.

Komunikacija, osim otvorenog slušanja i govora podrazumeva i skriveno značenje reči, pisanje i druge neverbalne načine komuniciranja. Kako bi komunikacija bila uspešna potrebno je slediti temelje pregovora. Kao što drugu stranu treba jasno slušati isto tako je važno jasno i jezgrovito govoriti. Poželjno je da jezik bude što jednostavniji. Za vreme trajanja pregovora treba pažljivo pratiti poruke koje druga strana šalje neverbalnom komunikacijom jer ona daje stvarno značenje. Delotvorna komunikacija je najbitniji deo uspešnih pregovora. Raspave uspevaju ili propadaju vezano za direktnu sposobnost obe strane za međusobnu komunikaciju.⁷⁹

Najvažnije veštine komunikacije, koje mora imati svaki dobar pregovarač su:⁸⁰

- da govori tako da ga ljudi slušaju i razumeju,
- da sluša tako da od druge strane dobije sva potrebna saznanja,
- da postavlja prava pitanja,
- da proučava neverbalne znakove i
- da je svestan skrivenog značenja reči.

Da bi poruka bila od druge strane jasno prihvaćena potrebno je pridobiti pažnju svojih slušalaca. Izlaganje treba da je razumljivo. Za pregovore je potrebna dobra priprema, ali i

⁷⁸ Nierenberg, J, Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 105

⁷⁹ Ibid, str 62

⁸⁰ Ibid, str 63

spremnost na reagovanje u neočekivanim situacijama. Treba znati zaustaviti se, dugi govori odbijaju.

Slušanje je osnovna pregovaračka veština koju treba razvijati i bez koje se ne može shvatiti poruka. Nedostatak pažljivog slušanja izaziva nepoverenje. Sagovornika treba pažljivo saslušati, ne prekidati ga dok govori, tražiti objašnjenje u slučaju nejasnoća, ne biti previše kritičan, pratiti neverbalne znakove i ne razmišljati o odgovoru dok druga strana govori.

Pitanja postavljena uvidajno, obzirno i uz dobru procenu mogu osigurati pažnju druge strane, zadržati interesovanje za predmet pregovora i usmeriti ih u željenom smeru. Pitanja se postavljaju kada se želi utvrditi stanovište druge strane, kao i da se stekne uvid u pretpostavke i činjenice o predmetu pregovora. Postavljanje pravih pitanja drugu stranu može da navede na donošenje zaključka koji pregovarač priželjkuje. Pre nego što se postavi pitanje treba razmotriti šta se time želi postići, kao i posledice koje to pitanje može da izazove. Razlog postavljanja pitanja treba da je jasan. Pitanje treba formulisati tako da ne deluje opasno i da ne izazove zabrinutost. Isplanirana pitanja ostavljaju prostora da se pažljivo sasluša šta govori druga strana, umesto razmišljanja o sledećem pitanju. Isto tako odgovori koji se na pitanja dobiju mogu da promene tok razgovora zbog čega treba biti spreman na smišljanje konstruktivnih pitanja u novonastaloj situaciji.

Pitanja mogu da se postavljaju radi pridobijanja pažnje, traganja za saznanjem, stavljanja na znanje, pokretanja na razmišljanje i radi zaključivanja pregovora. Pitanja koja se postavljaju da bi se nešto stavilo na znanje imaju negativnu konotaciju, zbog čega se u pregovorima izbegavaju.

Neverbalno ponašanje otkriva šta druga strana zaista misli i oseća. Zbog toga neverbalne signale treba pažljivo pratiti. Mogu biti svesni i nesvesni. Gestikulacije koje se prave nesvesnim pokretima uz vežbanje mogu da se savladaju. Posledice reakcija u telu, kao što su crvenilo u licu ili promena boje glasa su znakovi koji se ne mogu kontrolisati, pa kao takvi šalju jasnu poruku o stvarnim mislima i osećanjima. Pokušaj upotrebe izraza lica u cilju manipulacije umesto komunikacije deluje licemerno i treba izbegavati. Gestove treba menjati spontano, u skladu sa osećajem.

Svest o skrivenom značenju reči omogućava uvid u motivaciju druge strane. Kako bi se uvidelo skriveno značenje reči potrebno je pažljivo saslušati drugu stranu i zapitati se šta onaj koji govori zaista želi reći. Fraze uveravanja se koriste u cilju manipulisanja kada neko želi da nametne svoju volju drugoj strani, zbog čega je važno ne dozvoliti uvlačenje u takvu igru.

Zavisno od načina na koji se nešto saopšti šalje se različita poruka. Od načina na koji se pristupa drugoj strani zavisi da li pregovarač šalje poruku da je zbilja sluša, da ga zanima o čemu ona govori i da poštuje njenu ličnost.

KADA ŽELITE:

da pokažete zainteresovanost

da podstaknete

da pomognete objasniti

da ponovite to što ste čuli

da razjasnite ideje pregovora

da reagujete ne osećanja

da ponovite ukratko

RECITE:

“Slušam šta govorite”

“Da, recite mi nešto više”

“Znači, ta situacija, kako je vi vidite”

“Ako sam dobro razumeo, vi govorite da”

“Da vidimo da li razumem vaše glavne teze”

“Izgleda da se ne slažete sa”

“Pokušaću da ponovim ukratko to što ste rekli”

Prilikom pregovaranja preporučljivo je voditi računa o načinu izražavanja. Odnosno treba birati način na koji se nešto saopštava, jer zavisno od načina na koji se saopšti može izazvati u potpunosti suprotne reakcije.

IZBEGAVATI

Pogrešno ste me razumeli.

Imate pogrešan stav.

Morate priznati...

Sigurno niste mislili o tome da...

Ja smatram da....

Pomoći ćemo vam...

To će Vas koštati...

Ja ću naći rešenje za Vas...

KORISTITI

Nisam se jasno izrazio.

U mnogome ste u pravu. Da li bismo mogli zajedno razmotriti...

Ne mislite li da....

Sigurno Vam je poznato da...

Ne nalazite li da...

Vi postižete ...

Vrednost toga je...

Šta mislite o ideji da...

2.12. KARAKTERISTIKE DOBROG PREGOVARAČA

Dobar pregovarač ima sklonost ka pregovaranju. Svaki uspešan pregovarač polazi od pretpostavke da je sve podložno pregovaranju, da nema zabranjenih tema i nepromenljivih stavova. Pregovarač ne prima stvari zdravo za gotovo, ne veruje bezuslovno u sve što mu se kaže i spreman je da otvori svaku temu za koju smatra da je važna. Jednostavno, nema ništa od pregovora ako onaj ko pregovara nije spreman da dovede u pitanje stavove druge strane. Pri tom, uspešan pregovarač je veoma uporan u svojim nastojanjima da zaštiti svoje interese, što ne isključuje respekt za interese svog sagovornika. Uspešan pregovarač ne odustaje od pregovora nakon prvobitnog odbijanja. Dakle, važno je da onaj koji pregovara traži ono što želi. Najgore što može da se dogodi je da odgovor bude negativan. Činjenica je da su pregovori dobrim delom jedna psihološka i emotivna igra u kojoj samopouzdanje ima ključnu ulogu. Zbog toga je važno da negativno razmišljanje (na primer: „On nikada neće na to da pristane“) bude zamenjeno pozitivnim stavom: „Imam dobre šanse da dobijem ono što želim, ako to zatražim“. Pri pregovaranju najveći neprijatelj je onaj "unutrašnji glas" koji traži povlačenje i odustajanje. Uspešni pregovarači imaju pozitivan stav.⁸¹ U praktičnom smislu, to znači da pregovarač kao kupac ima pravo da dovede u pitanje prvobitnu cenu koju mu je saopštio prodavac ili da pokuša da smanji rok isporuke za kupljenu robu.

Jedna od najvažnijih odlika i najjačih oružja dobrog pregovarača je da *ume da sluša svoje sagovornike*. Ako da priliku drugoj strani da govori, ona će mu reći sve što želi da zna. Kako bi slušanje bilo uspešno pregovarač treba da vodi računa da njegov sagovornik uvek govori više od njega (preporučuje se da onaj koji pregovara govori 30%, a njegov sagovornik 70%). Pregovarač ne treba da prekida svog sagovornika. Uprkos tome što ponekad poželi da prekine svog sagovornika i da mu kaže nešto što misli da je važno, treba da se suzdrži i da mu dozvoli da govori. Pregovarač treba da nauči aktivno da sluša. Aktivno slušanje je komuniciranje u kojem pregovarač svom sagovorniku stavlja do znanja da ga pažljivo sluša i prati svaku njegovu reč. Pregovarač treba da zatraži od sagovornika da pojašni ono što je rekao, kako bi se izbeglo nerazumevanje, kao i da nauči da protumači "govor tela" svog sagovornika, jer se tu može kriti prava poruka. Nakon postavljanja pitanja treba začutati. Ponašati se kao novinar koji vodi intervju.

Uspešni pregovarač je optimista koji ima *velike ambicije i očekivanja*. Ako očekuje malo, verovatno će malo i dobiti. Ako očekuje puno, ima dobre šanse da nešto od toga i ostvari. Nivo očekivanja je u direktnoj vezi sa onim što se pregovorima postiže.⁸²

Dobar pregovarač poseduje veštinu *postavljanja pitanja*. Za sve dobre detektive koji se mogu gledati, kao što su Šerlok Holms ili Herkul Poaro, zajedničko je da postavljaju mnogo pitanja, a to je upravo i karakteristika dobrog pregovarača. Pregovarač je u stalnoj potrazi za novim i korisnim informacijama. Pitanja treba postavljati otvoreno, kako se na njih ne može odgovoriti sa da ili ne. Ne treba postavljati pitanja koja sagovornika stavljaju u defanzivu i koja mogu da budu neprijatna. Umesto pitanja "zašto", pitanje "zbog čega tako mislite" bi bilo

⁸¹ Maddux, R.B. (1995) *Successful negotiation : effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp, str 10

⁸² Ibid, str 36

mnogo prijatnije. Pregovarač treba da zatraži savet od svog sagovornika, jer svi vole da budu pitani za savet. Ponuda alternative pokazuje poštovanje sagovornika. Sagovornika treba pitati kako se oseća po nekom pitanju.

Vešt pregovarač koristi prefinjene, smislene tehnike *uveravanja* kojima nastoji zadovoljiti potrebe obe strane.⁸³ Upotreba dobro sročenog, logičnog objašnjenja je tehnika uveravanja kojom se može služiti samo kada je u pitanju pouzdana stvar. Ako u obrazloženju postoji bilo kakav propust, gubi se verodostojnost. Uveravanje korišćenjem snažnih osećaja treba pažljivo koristiti jer može izazvati strah ili odbijanje. Podsećanje druge strane na nadmoć premda može biti delotvorna metoda, treba je pažljivo koristiti, jer može izazvati udaljavanje druge strane. Pronalaženje kompromisa može biti korisno kao metoda uveravanja. Kada pregovarač želi razmenu usluga, pre nego što napravi ustupak treba biti siguran da je ustupak isplativ.

Strpljenje je jedna od veština koju poseduje dobar pregovarač. Jedna od najvećih prepreka za uspešno zaključenje pregovora je nestrpljenje i razumljiva, ali neopravdana težnja da se što pre završi sa poslom. Pod pretpostavkom ljudske nestrpljivosti počivaju mnoga pravila uspešne trgovine (primamljive ponude uz uslov momentalne kupovine). U pregovorima prednost ima onaj koji nije opterećen faktorom vremena ili koji ume tako da se predstavi. Strpljenje pregovaraču daje priliku da još jednom temeljno razmisli.

Fleksibilnost i spremnost za preispitivanjem i menjanjem svojih stavova je karakteristika dobrog pregovarača. To je potrebno i za slučaj da se ispostavi da polazne pretpostavke nisu bile tačne. Uobičajeno, a vrlo često pogrešno je kada pregovarač umesto da se koncentriše na razloge zbog kojih je drugoj strani potreban sporazum, pregovarač se prekomerno opterećuje svojom pozicijom i svojim slabim tačkama. U strahu od odbijanja, mnogi prodavci se ustručavaju da se suoče sa svojim kupcima kada je reč o povećanju cena. Činjenica je, da uz pravu, racionalnu i dobro pripremljenu argumentaciju to ne mora da bude slučaj. Isto tako, u strahu od odbijanja, dešava se da kupac ne pokuša da spusti cenu, koja nije bila fiksna.

Dobar pregovarač je *usmeren na zadovoljstvo sagovornika*. Dobar dogovor je onaj koji za rezultat ima zadovoljstvo, a zadovoljstvo postoji kada su zadovoljene osnovne potrebe i interesi učesnika u pregovorima. Zbog toga se iskusni pregovarač uvek pita kako da postupi, a da i druga strana bude zadovoljna. Ukoliko sagovornik oseti da su njegove osnovne potrebe zadovoljene, biće spremniji na pregovaranje. To će se dogoditi ako mu pregovarač pokaže da vodi računa o njegovim osnovnim interesima, umesto da se opterećuje njegovim ciljevima. Način na koji se ponaša prema sagovorniku tokom pregovora u nekim situacijama je važnije od velikih ustupaka.

Zadovoljstvo sagovornika se može postići i davanjem razumnog i svrsishodnog objašnjenja, koje pomaže drugoj strani da se ne oseti iskorišćenom i da razume argumente. Davanje

⁸³ Nierenberg, J., Ross, I. (2005), *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb, str 80

manjih ustupaka je jedan od načina da se postigne zadovoljstvo sagovornika. Važno je shvatiti da individue različitim stvarima pridaju različite vrednosti. Ono što je za nekog manji ustupak, za drugog može da bude od većeg značaja. Spremnost na bilo kakve ustupke stvara kod sagovornika osećaj zadovoljstva, kao i davanje priznanja i uticaj na ego sagovornika. Kada pregovarač dođe do svoje donje granice, i kada svom sagovorniku pokaže da je spreman da ustane i ode, daje mu do znanja da je postigao najviše što je mogao, što može da bude razlog za njegovo zadovoljstvo.

U odnosu na prosečne osobe, uspešan pregovarač je *spremniji da preuzme rizik* koji smatra razumnim i opravdanim. To potvrđuje i sama činjenica da pregovarač nema problem da dovede u pitanje sve stavke pregovora. Preuzimanje rizika podrazumeva da se traži više od onoga što se misli da može biti dobijeno, postavljanje ultimatumima drugoj strani, kao i spremnost podizanja tenzije i dramatizovanje.

Uspešni pregovarači su uvek usmereni ka *rešavanju problema*. Oni se bave predmetom pregovora, a ne ličnošću pregovarača, zbog čega i sami ne primaju stvari lično. Ne dozvoljavaju da njihova osećanja stanu na put ostvarenju njihovih ciljeva, što je najbolji put ka uspešnom zaključenju pregovora.

Dobar pregovarač je *spreman da ostane i ode*. Dobri pregovarači uvek nastoje da imaju više opcija na raspolaganju. Ako zavise od samo jedne opcije, a to je uspešan završetak pregovora, oduzimaju sebi pravo da kažu ne, ustanu i odu, čime sebe stavljaju u inferioran i težak položaj.

2.13. PRAVILA USPEŠNOG PREGOVARANJA

Kako bi pregovori bili uspešni razgovor treba voditi na način koji će sagovornik smatrati prihvatljivim i profesionalnim. Pregovaranje je trgovanje ustupcima u cilju postizanja podjednako prihvatljivog zaključka. Nikada ne treba pregovarati bez prethodne pripreme, potrebno je imati jasan plan, ali biti fleksibilan. Ciljeve treba jasno postaviti. Sagovornici se moraju odnositi jedan prema drugome uz međusobno poštovanje. Uspešno pregovaranje nije rezultat šanse, već vešto implementiran dobro smišljen plan.⁸⁴

Nikada ne treba dozvoliti potcenjivanje sagovornika. Koncentracija na pregovore i na sagovornika je osnovna pretpostavka uspešnog pregovaranja. Za uspeh pregovora važno je za vreme pregovora ne misliti o onom što nije tema pregovaranja, jer se u suprotnom postaje laka meta svome sagovorniku.

U pregovaranju postoji potreba za menjanjem pravila, jer su pregovori pre diskusija nego rasprava. Ne treba ostavljati mnogo mesta za dominaciju, ali pozicija se mora braniti. Važno

84 Maddux, R. B. (1995) *Successful negotiation : effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp, str. 31

je biti otvoren, ali ne i bez odbrane. Tokom najvažnijih tema ne bi se smelo služiti lažima. Da bi bio ekspert, pregovarač treba da zna kako da manevriše tako da da ono što može da priušti, a da dobije ono što će mu zadovoljiti potrebe.⁸⁵

Strpljenje je osnovno obeležje dobrog pregovarača. Treba imati strpljenja, uzeti dovoljno vremena, ne požurivati razgovor, ni donošenje odluka. Razumevanje je presudno, stoga se stvari posmatraju i iz perspektive druge strane radi objektivnog prosuđivanja. Onda kada postoje neslaganja sa sagovornikom preporučljivo je da se pažljivo navedu, kako bi se izbegli sukobi. Ustupci u pregovorima se čine progresivno, ustupcima se trguje kako bi vrednost ustupaka bila veća.

Traganje za savršenstvom u pregovorima može biti neprijatelj pronalaženja rešenja. Treba biti realan i znati da su retki slučajevi pregovora u kojima se u potpunosti postignu željeni ciljevi. Zbog toga vreme ne treba gubiti na neostvarivo. U pregovorima treba ostati pri svojim ciljevima, biti profesionalan i pregovaranje završiti pozitivno.

⁸⁵ Maddux, R. B. (1995) *Successful negotiation : effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp, str 41

III UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Ophodi se prema ljudima kao da su onakvi kakvi bi mogli da budu i pomoći ćeš im da postanu onakvi kakvi mogu da budu”.

Johann Wolfgang von Goethe

3.1. POJAM KONFLIKATA

Konflikti su veoma važna socijalna pojava. Kad bilo koja dva pojedinca, grupe, organizacije ili države dođu u kontakt i pri tome pokušavaju da ostvare svoje ciljeve, oni postaju nekompatibilni.⁸⁶ Oni se ne javljaju samo u organizacijama već i u drugim oblicima socijalnih sistema: u društvu, porodici, socijalnim slojevima, itd. Njihov uticaj na ponašanje ljudi u organizacijama ih je doveo u fokus istraživača i praktičara menadžmenta. U nekim istraživanjima, menadžeri su izjavili da oko 20% svog vremena troše na rešavanje konflikata, što ih stavlja u sam vrh menadžerske pažnje.

U svakoj organizovanoj ljudskoj delatnosti, pojedinci i grupe stupaju u međusobne interakcije. Te interakcije često kreiraju konflikte. Konflikti mogu biti funkcionalni i disfunkcionalni. Oni konflikti koji podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju performanse su funkcionalni, a oni koji sprečavaju dobar rad grupe su disfunkcionalni ili destruktivni.⁸⁷ Produktivni, funkcionalni konflikti nastaju kao sučeljavanje različitih stavova i perspektiva problema i vode ka boljim rešenjima. Disfunkcionalni, negativni konflikti blokiraju akcije i vode samo sukobima i prekidu komunikacije. Kakvi će konflikti kao posledica interakcija u organizaciji nastati i kakve će posledice po organizaciju izazvati, zavisi najviše od sposobnosti menadžera da upravljaju konfliktima. Zbog toga je važno da menadžeri poznaju izvore, efekte, vrste i metode upravljanja konfliktima.

Pod organizacionim konfliktima smatra se neslaganje između dva ili više članova organizacije ili grupa koje se pojavljuje usled toga što dele retke resurse, radne zadatke, imaju različite ciljeve, stavove ili percepcije. Konflikt se odnosi na situaciju u kojoj pojedinac ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih umesto jedni sa drugima. Konflikt je proces koji počinje kada jedna strana percipira da ona druga preduzima ili namerava da preduzme akciju koja ugrožava njene interese. Zajedničko svim definicijama konflikta jeste da konflikt predstavlja oblik odnosa između pojedinaca ili organizacionih jedinica (grupa), u kojima dominira pojava neslaganja, suprotstavljanja i sukoba ili jednostavno kada pojedinci ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih (Grinberg, Baron 1998).⁸⁸

Da bi se neka situacija označila kao konflikt potrebno je da budu prisutna četiri elementa:

1. Prethodni uslovi za pojavu konflikta: oskudica resursa, pogrešna politika organizacije, loš sistem nagrađivanja, pogrešne percepcije grupa.
2. Afektivna stanja pojedinaca i grupa: stres, tenzija, neprijateljstvo, anksioznost.
3. Kognitivna stanja pojedinaca i grupa: verovanje, svest, saznanje da postoji konfliktna situacija, da druga strana može ili već jeste ugrozila interese subjekta.
4. Konfliktno ponašanje se manifestuje od pasivnog otpora do agresije.

⁸⁶ Dobrijević, G. (2010), *Stilovi upravljanja organizacionim konfliktom*, Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010, str. 290

⁸⁷ Lewicki, R, Saunders, D.M, Barry, B. (2006), *Negotiation*, Mc Graw-Hill/Irwin, Singapore, str. 19

⁸⁸ Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 359

U literaturi se nalaze tri pristupa organizacionim konfliktima: tradicionalni, bihejvioristički i interaktivni.

Tradicionalni pristup smatra da su konflikti loša pojava, da su njihovi uticaji štetni, da su kao takvi nepotrebni i da je zadatak menadžmenta da spreči pojavu konflikta. Prema ovom pristupu stav prema konfliktima je negativan. Smatra se da su konflikti apriori nešto loše i da ih treba izbegavati. Konflikti se vide samo kao odstupanje od normalnog stanja i manifestacija nepravilnosti u radu organizacije. Doživljavaju se kao dokaz da sistem nije dobro dizajniran ili da se pojavljuju greške u njegovom funkcionisanju. U tradicionalnom stavu o konfliktima naglašene su negativne posledice konflikata, dok se pozitivne ne vide. Nacionalna kultura je glavni izvor ovakvog stava o konfliktima. U gotovo svakoj kulturi manje ili više postoji izražena odbojnost prema konfliktima i ljudima koji češće od ostalih ulaze u konflikte. Nacionalna kultura utiče na stav ljudi o konfliktima preko tri fundamentalne institucije u svakom društvu: porodice, škole i crkve. U svakoj od tri navedene institucije konflikte treba izbegavati, što utiče na formiranje negativnog stava o konfliktima. Ovaj stav je našao svoje mesto i u klasičnim teorijama organizacije.

Bihejvioristički pristup polazi od osnove da su konflikti posledica određenog ponašanja i da je zadatak menadžmenta da kreira organizacionu klimu u kojoj će se razviti zdravi međuljudski odnosi. Stav prema konfliktima u organizaciji je negativan i smatra se da ponašanje generiše konflikt. Podstiče se ponašanje koje vodi harmoniji i zadovoljstvu, a eliminiše ono koje proizvodi konflikt. Bihejvioristički pristup se zalaže za pažljivo postupanje sa zaposlenima, ali ne i za partnerstvo između menadžmenta i zaposlenih.

Interaktivni pristup je savremeni pristup, koji konflikte posmatra kao neizbežnu pojavu koja može imati pozitivan ili negativan efekat u zavisnosti od prirode konflikta. Organizacija je otvoren, složen i dinamičan sistem koji ima složenu unutrašnju strukturu, koji se nalazi u interakciji sa eksternim okruženjem. Ovaj pristup težište stavlja na problem koji uzrokuje konflikt, posledice konflikta i strategije za njegovo redukovanje i rešavanje. Za razliku od prethodna dva pristupa interaktivni pristup se ne zalaže za sprečavanje konflikta, već za njegovo optimiziranje. Naglašava se da konflikti imaju i niz pozitivnih efekata po organizaciju i pojedince. Smatra se da oni nisu apriori dobri ili loši već da to zavisi od toga kako i zašto su nastali i kako se rešavaju.

3.2. UZROCI KONFLIKATA

Konflikt je rezultat interakcije u kojem se učesnici ponašaju tako što svoje interese suprotstavljaju interesima drugih. Uzroci nastanka konflikta se nalaze u onim varijablama organizacije koje utiču na to ponašanje, a to su lične karakteristike i organizaciona sredina.

Svi izvori konflikata se mogu podeliti na organizacione i personalne.

3.2.1. ORGANIZACIONI UZROCI KONFLIKATA

Organizacioni izvori konflikata predstavljaju određene karakteristike organizacione strukture i sistema koji stvaraju povoljne uslove da dođe do konflikata između zaposlenih. Među njima su najznačajniji veličina organizacije, različitost osoblja, participacija, distinkcija između linijskih i štabnih delova organizacije, sistem nagrađivanja, međusobna zavisnost resursa i moć.⁸⁹ U literaturi se pod osnovnim organizacionim uzrocima konflikata smatraju:

Deoba ograničenih resursa od strane dva ili više pojedinaca ili grupa. Oskudica i ograničenost resursa utiču na nezadovoljstvo i pojavu konflikata jer kada se dva ili više pojedinaca ili grupa nađu u situaciji da dele ograničene resurse vrlo je izvesno da će između njih nastati konflikt. Problem je sličan situaciji kada direktor proizvodnje traži od generalnog direktora sredstva za remont mašine u pogonu, a direktor sektora marketinga sredstva za istraživanje tržišta što dovodi do konflikta. Rešenje treba tražiti u povećanju resursa.

Međuzavisnost u obavljanju radnih aktivnosti. Kada jedan član organizacije ne može da počne obavljanje svoga posla dok drugi ne završi ili kada pojedinac u organizaciji kvalitetom svoga posla bitno utiče na obavljanje posla njegovog kolege izvesno je da će se u jednom momentu pojaviti konflikti između njih. Kašnjenje ili nekvalitetno obavljanje posla onoga ko u poslovnom procesu prvo obavlja aktivnosti direktno ugrožava interese onoga ko obavlja sledeće aktivnosti što uzrokuje konflikt.

Međusobno suprotstavljeni ciljevi. Organizacione jedinice i poslovne funkcije često imaju sasvim suprotne ciljeve koji se ne mogu istovremeno ostvariti što vodi u konflikt. Primer: prodajno odeljenje kompanije ima za cilj da poveća prodaju putem kreditiranja kupaca, dok kreditno odeljenje u sektoru finansija ima za cilj da smanji rizik naplate kredita. Ta dva cilja se međusobno isključuju i vode ova dva odeljenja u konflikt.

Visoka diferenciranost organizacionih jedinica. Vrlo izražene razlike između grupa u preduzeću stvaraju ili stimulišu pojavu konflikata. Razlike u školskoj spremi, godinama, polu, primanjima, uslovima rada, razlike u ličnim stavovima i vrednostima mogu lako da dovedu do problema u komuniciranju između pojedinaca i grupa u organizaciji, a time i do konflikata.

Razlike u kriterijumu ocene performansi i sistemu nagrađivanja. Kada se dva ili više organizacionih delova na različit način ocenjuju i nagrađuju u jednom od njih zaposleni će smatrati da su oni u inferiornom položaju u odnosu na drugi organizacioni deo što uzrokuje konflikt. Da bi se izbegao konflikt potrebno je jednake kriterijume primenjivati na sve zaposlene i pustiti da se oni sami diferenciraju svojim rezultatima. Ukoliko se kriterijumi ocene učinaka zaposlenih razlikuju, oni svaku razliku u učincima pripisuju razlici u kriterijumu ocenjivanja, a ne stvarnom uzroku: razlici u sposobnostima i uloženom trudu.

⁸⁹ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 415

Organizacione nejasnoće i nedostaci. Nedovoljno jasna podjela rada ili delegiranje autoriteta stvaraju osnovu za konflikt. Kada u preduzeću nije jasno definisano šta je čiji posao i ko je za šta odgovoran, konflikti su neizbežni. Nizak nivo formalizacije u preduzeću stimuliše pojavu konflikata, a izraženije je u malim i mladim preduzećima u kojima nije još izvršena potrebna specijalizacija zaposlenih i delegiranje autoriteta ka rukovodiocima.

Interpersonalne razlike su jedan od organizacionih uzroka konflikata. Razlike između ličnih shvatanja, opredeljenja, interesovanja ili nivoa obrazovanja stimulišu i stvaraju osnovu za konflikte.

3.2.2. PERSONALNI UZROCI KONFLIKATA

Personalni uzroci konflikata nastaju iz osobina ličnosti pojedinaca, koje kada se pojedinci u organizaciji nađu u interakciji sa drugim ljudima, utiču na prirodu međuljudskih odnosa. Međuljudski odnosi mogu biti odnosi saradnje, poverenja i tolerancije ili odnosi sumnjičavosti, mržnje i netrpeljivosti. U oba slučaja se javljaju konflikti. Kod odnosa saradnje javlja se razlika u stavovima, razlika u percepciji problema ili razlika u nivou stručnosti što uzrokuje konflikt *kognitivne prirode*. Ova vrsta konflikta je korisna jer utiče na kreiranje ideja, učenje i napredak. U drugom slučaju pojedinci u organizaciji se ne sukobljavaju zbog problema, već zbog lične netrpeljivosti što uzrokuje konflikt *afektivne prirode* koji je štetan i nepoželjan. Prirodu konflikata je važno prepoznati i reagovati da ne bi kognitivni prerastao u afektivni, odnosno da afektivni konflikt ne ugrozi organizaciju. U personalne uzroke konflikata spadaju:

Pogrešna percepcija i atributizacija. Percepcija je proces opažanja i interpretiranja ponašanja drugih osoba. dok je atributizacija proces zaključivanja o uzrocima, namerama ili akcijama drugih osoba. Konflikti nastaju često zbog pogrešne slike koju pojedinac ili grupa stvori ili dobije o namerama, interesima ili uzroku ponašanja suparnika. Uglavnom, strane u konfliktu poriču objektivne uzroke ponašanja suparnika i njegove akcije potpuno pripisuju njegovoj želji da povredi njihove interese.

Greške u komuniciranju. Zaposleni često komuniciraju na način koji podstiče konflikte jer stvara pogrešne slike jednih o drugima. Komunikacija se obavlja na način koji kod slušalaca stvara iskrivljenu sliku o stavovima ili namerama onoga ko šalje poruku. Primer je negativni kriticism koji stvara konflikt, kada dovede u sumnju namere i ciljeve onoga ko kritikuje. Negativni kriticism je, za razliku od pozitivnog, nepažljiv (sarkastičan, oštar), preteći, nastaje posle neopravdanog zakašnjenja, dovodi u vezu loše učinke sa internim faktorima kao što je nedostatak motivacije ili sposobnosti, generalan je umesto specifičan, fokusira se na ličnost umesto na rezultate, ne sadrži predloge za rešenje problema.

Nepoverenje je pogodno za pojavu konflikata u organizacijama. Kada u organizacijama vlada nepoverenje između zaposlenih konflikti su vrlo intenzivni.

Personalne karakteristike i vrednosni sistem. Pojedinci ulaze u konflikte zato što im se određene osobe jednostavno ne dopadaju ili im na bilo koji način ne odgovaraju. Kada se dve osobe ne podnose, a prinuđene su da rade zajedno, konflikt je neizbežan. Personalne razlike koje vode u konflikt uključuju kako razlike u ličnim karakteristikama, tako i razlike u vrednosnom sistemu (na primer: pasivne, povučene i mirne ili bučne, živahne, agresivne). Razlog za pojavu konflikta mogu biti i verovanja, vrednosti i stavovi koje određene osobe imaju i koje iskazuju u neposrednom kontaktu. Dok su konflikti usled razlika u personalnim karakteristikama često iracionalnog karaktera (zato što se neko nekome jednostavno ne sviđa), dotle su konflikti usled razlika u vrednosnom sistemu racionalni i ljudi su ih najčešće svesni.

3.3. FAZE KONFLIKTA

Proces stvaranja konflikata u organizaciji ima tipično četiri osnovne faza:

Faza stvaranja uslova za konflikt ili faza latentnog konflikta. U ovoj fazi se dešavaju procesi vode ka konfliktu. U toku prve faze razvoja konflikata se postavlja scena za konflikte tako što se rađaju uzroci konflikata. Stvaranju uzroka konflikta mogu da prethode nedovoljni resursi, koji kao takvi dovode do konflikta oko njihove raspodele u organizaciji. Uzrok prve faze konflikata može da nastane i postepenim diferenciranjem organizacionih jedinica koje dovodi do razlike u njihovim perspektivama i ciljevima, što predstavlja osnovu za konflikt. Odsustvo komunikacije, takođe, može biti sadržaj ove faze koje vodi ka konfliktima. U ovoj fazi se samo stvaraju uslovi za pojavu konflikata. Ti uslovi ne moraju da znače i stvarnu pojavu konflikata.

Faza percepcije i doživljavanja konflikta ili faza percipiranog i doživljenog konflikta. U ovoj fazi strane u konfliktu postaju svesne postajanja uslova za konflikt i zatim ga percipiraju i doživljavaju. Učesnici u konfliktu prvo percipiraju, odnosno opažaju i interpretiraju postojanje uslova za konflikt. Kroz proces percepcije učesnici konflikta daju značenje samom konfliktu i razumeju njegov smisao. Nakon toga se emotivno uključuju i osećaju konflikt na emotivnoj ravni. Tada učesnici u konfliktu doživljavaju anksioznost, bes, frustraciju i tenziju zbog konflikta. Tokom ove faze konflikta, učesnici u njemu personalizuju konflikt, tj. identifikuju suparničku stranu u konfliktu (pojedina ili grupu) i razvijaju negativna osećanja prema njoj. U ovoj fazi, još uvek, nema otvorene akcije strana u konfliktu.

Faza kreiranja namera i ponašanja (akcije) ili faza otvorenog konflikta. U ovoj fazi se strane u konfliktu odlučuju na akciju prema drugoj strani. One postepeno formiraju svoje namere i zatim ih kroz ponašanje otvoreno iskazuju. U početnom delu ove faze, kada su namere još skrivene jer su formirane, ali subjekt nije još uvek preduzeo nikakvu akciju, postoji opasnost od pogrešne percepcije tih namera od druge strane. Dešava se da jedna strana preduzme veoma dramatične akcije prema drugoj strani u konfliktu samo zato što je pogrešno protumačila namere druge strane podrazumevajući da će one biti mnogo opasnije po nju nego što jesu. Mnogi tragični događaji su se desili jer je jedna strana u konfliktu pogrešno

procenjivala namere one druge strane. U drugom delu ove faze, namere se pretvaraju u ponašanje i tako se otvoreno pokazuju. Kada ljudi misle o konfliktu oni misle o ovoj fazi u kojoj učesnici aktivno delaju kako bi rešili konflikt i ostvarili svoje interese. Akcije učesnika u konfliktu mogu biti različitog intenziteta: od minornih neslaganja dve strane do otvorene borbe na život i smrt.

Faza posledica konflikata ili faza post-konflikta. Nakon što je konflikt prevaziđen na neki način, nastaju određene posledice po međuljudske odnose u organizaciji. Kakve će posledice biti u najvećoj meri zavisi od načina na koji je konflikt prevaziđen. U slučaju kada je konflikt rešen kroz interaktivno rešavanje problema koji ga je izazvao i ako je to učinjeno uz participaciju i zadovoljstvo svih učesnika u konfliktu, postoje velike šanse da konflikt dovede do unapređenja međuljudskih odnosa u organizaciji, kao i klime u njoj. Ukoliko je konflikt rešen kroz njegovo potiskivanje ili je rešen pobedom jedne od sukobljenih strana nad drugom, velike su šanse da se u post-konfliktnom periodu pojave negativni efekti po organizaciju.

U literaturi se može naći podela na sledeće faze konflikta:⁹⁰

- Potencijalno suprotstavljanje, tj. pojava uslova koji stvaraju priliku za eskalaciju konflikta;
- Spoznaja i personalizacija, u kojoj se realizuje osnova za sukob, ako uslovi iz prethodne faze stvore frustraciju. Navedeni uslovi vode do konflikta kada je jedna od strana svesna konflikta, tj. potrebna je percepcija da bi postojao konflikt;
- Ponašanje, kada se članovi organizacije uključuju u aktivnosti koje imaju za cilj sprečavanje ostvarivanja ciljeva ili interesa druge strane i
- Rezultati, koji mogu biti konstruktivni i destruktivni.

Navedene faze nisu razgraničene i često se prepliću.

3.4. VRSTE KONFLIKATA

Konflikti se mogu diferencirati i klasifikovati iz uroka konflikta i nagoveštaja uticaja koji imaju na performanse organizacije. Može se definisati nekoliko kriterijuma za diferenciranje konflikata:⁹¹

- Prema uzroku: personalni i organizacioni;
- Prema procesu: horizontalni i vertikalni;
- Prema sadržaju: kognitivni i afektivni i
- Prema posledicama: funkcionalni i disfunkcionalni.

3.4.1. PERSONALNI I ORGANIZACIONI KONFLIKT

Personalni konflikti su sukobi koji nastaju u samoj ličnosti pojedinca (intrapersonalni) ili između pojedinaca (interpersonalni). Konflikti uloga su, takođe, vrsta personalnih konflikata.

⁹⁰ Robbins, S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Upper, Saddle River, New Jersey, str. 196

⁹¹ Petković, M, Jančićević, N, Bogićević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 368

Intrapersonalni konflikti su izazvani sukobom motiva, ciljeva i mogućnosti njihovog zadovoljenja, tj. nastaju kada se na putu ostvarenja cilja pojedinac suoči sa određenom preprekom. Ovi konflikti su vezani za psihološko biće i njegove unutrašnje procese u kojima se oblikuju emocije, doživljaji i percepcija. Pojava intrapersonalnog konflikta se manifestuje u vidu psihičkih posledica kao što su: apatija, frustracija, anksioznost, zatvorenost i fizičkih posledica, kao što su: umor, agresija ili otuđenost.

Interpersonalni konflikti su sukobi između pojedinaca u okviru iste ili različitih grupa koji su u interakciji. Mogu biti izazvani ličnom netrpeljivošću ili povredom ličnih interesa (afektivni) ili zbog razlika u mišljenjima, stavovima, percepciji.

Konflikti uloga su posebna vrsta intrapersonalnih konflikata koji nastaju kada pojedinci u organizaciji imaju dve ili više uloga koje se međusobno sukobljavaju ili kada pojedinac ne može da ispuni očekivanja vezana za funkciju, poziciju ili posao, zato što su njegovi lični potencijali (znanje, veštine, sposobnosti) nedovoljni. Moguće su sledeće situacije:

- *Konflikt između zahteva jedne uloge*, koji se javlja kod rukovodilaca na nižim nivoima u organizaciji (srednji menadžment), koji su istovremeno i članovi upravljačkih timova na višim nivoima. Od njih se očekuje da istovremeno zastupaju interese svoje organizacione jedinice i interese organizacije kao celine. Ova vrsta konflikta je posledica nekompatibilnosti grupnih i organizacionih ciljeva.
- *Konflikt više različitih uloga koje pojedinac ima sa različitim zahtevima*. Klasičan primer ovog konflikta je sukobljavanje uloga zaposlene žene, koja se suočava sa ulogom supruge, majke, domaćice i nosioca konkretnog posla u organizaciji.
- *Konflikt između ličnosti i uloga* nastaje u situaciji kada pojedinac nije u stanju da ispuni očekivanja koja od njega zahteva uloga koju ima u organizaciji, odnosno kada sposobnosti i potencijali pojedinca nisu adekvatni ulozi koju ima. Raskorak između očekivanja i mogućnosti dovodi do konflikta čija je posledica ostavka, zamena ili otkaz.
- *Konflikt uloga različitih pojedinaca u organizaciji*, javlja se zbog nejasnoća koje uzrokuje loša organizacija, kao što su nedovoljno određene uloge, nedovoljna razgraničenost nadležnosti ili preklapanje uloga u organizaciji.

3.4.2. HORIZONTALNI I VERTIKALNI KONFLIKTI

Horizontalni konflikt se manifestuje kao suprotnost interesa između pojedinih funkcija ili nosilaca poslova na istom nivou u organizaciji. Na primer: između istraživačko-razvojne i proizvodne funkcije može doći do neslaganja oko uvođenja inovacija ili između nabavke i proizvodnje oko nivoa zaliha. Do sukoba može doći i zbog neusklađenosti nivoa razvijenosti

pojedinih poslovnih funkcija ili različitog tretmana od strane rukovodstva kada se favorizuje određeni sektor, a zapostavlja neki drugi.

Vertikalni konflikt je hijerarhijski konflikt koji nastaje u odnosima između viših i nižih nivoa u organizaciji. Važan vertikalni konflikt kritičan za performanse organizacije je konflikt između menadžmenta i zaposlenih. U osnovi ovog konflikta je psihološka distanca, razlika u statusima i ideologiji između menadžmenta i radnika. Najveći potencijal za pojavu vertikalnog konflikta ima autokratski, a najmanji demokratski stil upravljanja. Razvijeno kolektivno pregovaranje i novi pristupi upravljanju koji uključuju timove radnika i menadžera kreiraju kulturu u kojoj se afirmiše pristup «pobeda-pobeda».

3.4.3. KOGNITIVNI I AFEKTIVNI KONFLIKTI

Kognitivni konflikt ili konflikt tipa C je oblik neslaganja članova grupe ili tima oko nekog problema, povodom kojeg oni imaju različita mišljenja, stavove i ideje za njegovo rešavanje. Kognitivni konflikt je oblik konstruktivnog ponašanja koje ima za posledicu bolje odluke, veću posvećenost poslu, veću kohezivnost, učenje i veće grupne i organizacione performanse. Konflikt ovog tipa je poželjan i treba ga stimulisati.

Afektivni konflikt (affective conflict) ili konflikt tipa A je oblik destruktivnog ponašanja, koje ima za posledicu loše odluke, manju posvećenost, manju kohezivnost i slabe performanse. Suprotno kognitivnom konfliktu koji je vezan za problem, afektivni konflikt je vezan za ličnost, ličnu netrpeljivost, zavist i mržnju. Konflikt tipa A je štetan i nepovoljan u organizaciji, njegove posledice su negativne, često i dramatične za pojedince (stres, frustracija, agresija) i organizaciju (gubljenje ugleda i reputacije).

3.4.4. FUNKCIONALNI I DISFUNKCIONALNI KONFLIKTI

Osnovni kriterijum ove klasifikacije konflikata jeste njihov efekat na organizaciju.

Funkcionalni konflikt je onaj koji ostvaruje pozitivan uticaj na organizacione performanse. Međusobna konfrontacija pojedinaca ili organizacionih jedinica koja vodi povećanju organizacionih performansi i koristi spada u funkcionalni konflikt. Neki autori funkcionalni konflikt smatraju „kreativnom tenzijom“ bez koje bi organizacija bila osuđena na stagnaciju i propadanje.

Disfunkcionalni konflikt je bilo koja konfrontacija između pojedinaca ili između grupa koja šteti organizaciji ili sprečava ostvarivanje organizacionih ciljeva. Disfunkcionalni konflikt je posledica destruktivnog ponašanja koje ometa funkcionisanje organizacije. Priroda konflikta se može menjati u toku samog konflikta. Funkcionalni konflikt se može transformisati u disfunkcionalni ukoliko se promeni ponašanje učesnika u konfliktu i oni počnu da naglašavaju samo svoje interese, da agresivno nastupaju prema drugoj strani u konfliktu itd.

Konflikti mogu biti i intergrupni konflikti. To su konflikti koji nastaju između formalnih ili neformalnih grupa unutar organizacije, često se javljaju, u njima učestvuju gotovo uvek svi članovi sukobljenih grupa i zato mogu biti vrlo intenzivni i opasni po organizaciju. Uzroci su najčešće vezani za distribuciju retkih resursa i organizacionu strukturu.

3.5. EFEKTI KONFLIKATA

Saglasno savremenom stavu o konfliktima oni imaju i pozitivne i negativne efekte po organizaciju. Potrebno je poznavati i jedne i druge kako bi se imao realan stav o konfliktima.

3.5.1. NEGATIVNI EFEKTI KONFLIKATA

Konflikti narušavaju normalno funkcionisanje preduzeća. Kada se pojave konflikti, članovi organizacije svoje vreme i energiju ulažu u njihovo rešavanje umesto u obavljanje svojih normalnih radnih zadataka, što narušava funkcionisanje organizacije. Rezultat je pad produktivnosti rada zaposlenih, niži kvalitet odluka koje se donose, sporije reagovanje preduzeća na promene u sredini i lošije performanse preduzeća.

Konflikti naglašavaju emocije umesto razuma prilikom odlučivanja. Konflikti se gotovo uvek shvataju lično, dolazi do emocionalnih reakcija članova organizacije. Kada konflikt nastane pojedinci više nisu u konfliktu sa idejom, već sa pojedincem što se svede na sukob ličnosti. Tada se može desiti da se ljudi povode za emocijama, a ne racionalnim argumentima prilikom donošenja odluka. Prihvatanje predloga od strane osobe sa kojom je pojedinac u konfliktu se najčešće tumači kao poraz, zbog čega se takve alternative unapred odbijaju bez obzira na to da li bi bile adekvatno rešenje.

Konflikti skreću pažnju sa organizacionih na personalne ciljeve. Budući da se konflikti personalizuju, pojedinci rešenje konflikta vide kao personalni gubitak ili dobitak, tako se i ponašaju. "Pobeda" u konfliktu se stavlja iznad interesa organizacije, pa se prihvata odluka koja vodi zadovoljenju interesa pojedinca ili grupe i onda kada ugrožava interese organizacije.

Konflikti izazivaju više ljudskih reakcija sa izrazito negativnim efektima (stres, frustracija). Konflikti mogu imati niz negativnih posledica i na članove organizacije. Tokom sukoba oni doživljavaju stres, frustraciju i druga negativna, psihofizička stanja. Time se i njihova produktivnost, ali i zadovoljstvo poslom smanjuju.

3.5.2. POZITIVNI EFEKTI KONFLIKATA

Konflikti stimulišu kritičku analizu. U konfliktnoj situaciji ljudi su dodatno stimulisani traženjem argumenata protiv suparničkog mišljenja, što otkriva skrivene mane nekog predloga. Motivacija za analizu predloga odluke je dodatno povećana kada se onaj ko vrši tu analizu nalazi u konfliktu sa podnosiocem predloga.

Konflikti motivišu ljude da ostvare rezultat samo zato što su u konfliktu sa nekim kome žele da dokažu da mogu taj rezultat ostvariti. U takvim situacijama inat inicira pojedinca da postigne rezultat koji se u konfliktu osporava.

Konflikti su često predznak i uzrok neophodnih organizacionih promena. Konflikti su pratili organizacionih promena, a često predstavljaju neophodnu inicijalnu kapsulu za potrebne promene. Organizacione promene su često neophodne, ali se ne dešavaju zbog straha od konflikta koji mogu izazvati. Nasuprot tome, konflikt može pokrenuti proces promena.

Konflikti pročišćavaju internu sredinu i otklanjaju skrivene sukobe. Nekada sukobi postoje kao skriveni i latentni i ne mogu se rešiti dok ne izbiju na površinu u obliku konflikta. Ukoliko nisu na površini konflikti «truju» klimu u preduzeću i međuljudske odnose. Kada se dogodi skriveni konflikt javlja se veoma burna reakcija izazvana oslobađanjem nagomilane frustracije učesnika u konfliktu.

Konflikti između grupa stimulišu saradnju unutar grupe. Grupna kohezija se povećava kada se grupa nalazi u konfliktu sa drugom grupom. Konflikt između dve grupe dovodi do zbližavanja članova grupe, brisanja njihovih međusobnih razlika i pojačavanja njihove saradnje. Nekada lideri grupa, kada žele da pojačaju grupnu koheziju, izmišljaju konflikte. Konflikti između grupa imaju značajne efekte na procese koji se u tim grupama dešavaju.

Konflikti između dve grupe rezultiraju u sledećim procesima unutar svake od njih:

- Povećana je kohezija unutar grupe kojom se prevazilaze prethodna neslaganja unutar grupe.
- Smanjena je tolerancija prema razlikama unutar grupe. («Moramo se držati zajedno»).

Iz konflikta nastaje lider tako što pojedinac koji svojom sposobnošću ili agresijom najviše doprinosi borbi grupe protiv suparnika dobija najveću moć i postaje vođa grupe. Konflikti utiču na iskrivljenu sliku stvarnosti tako što članovi grupe preuveličavaju svoje sposobnosti i prikrivaju svoje nedostatke, dok istovremeno umanjuju vrline, a preuveličavaju nedostatke suparnika. Težnja da se sve posmatra kroz negativne stereotipe preuveličava razlike između grupa, a razlike unutar grupa umanjuje efekat konflikata. Konflikti smanjuju intenzitet komuniciranja između grupa, a nije retkost da se svaka komunikacija prekida što može biti vrlo loše za organizaciju ukoliko se radi o organizacionim jedinicama koje su međusobno povezane.

3.6. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM KONFLIKTOM

Upravljanje konfliktima je proces u kojem menadžeri preduzimaju aktivnosti kojima u situaciji visokog nivoa konflikata postižu njihovo redukovanje i rešavanje, a u situaciji suviše niskog nivoa ili nepostojanja konflikata, preduzimaju aktivnosti za njihovo stimulisanje i ohrabrivanje. Cilj upravljanja konfliktima nije da se oni eliminišu nego da se dovedu na optimalan (funkcionalan) nivo.⁹² Upravljanje konfliktom unutar grupe, kao i između dve ili više grupa, uključuje učenje uglavnom integrativnog stila ponašanja sa drugim članovima organizacije, tako da se njihova energija, stručnost i resursi kanališu ka sinergetskim rešenjima zajedničkih problema ili ostvarivanju organizacionih ciljeva.⁹³

Kako će se pojedinac ponašati u konfliktu zavisi od toga u kojoj meri nastoji da uvaži interese drugih, a u kojoj meri nastoji da uvaži sopstvene interese. Upravljanje različitim vrstama organizacionog konflikta uključuje osposobljavanje članova organizacije da nauče pet stilova ponašanja u konfliktu, da bi ih primenjivali u različitim situacijama.

Puno uvažavanje i svojih i interesa drugih omogućuje *saradnju (integrativni stil: visok nivo brige za sebe i za druge)*. Ovaj stil se naziva rešavanje problema, uključuje saradnju između sukobljenih strana, tj. otvorenost, razmenu informacija i analiziranje razlika da bi se došlo do rešenja koje je prihvatljivo za obe strane. Koristi se kod složenih problema, kad je potrebna sinteza ideja da bi se našlo bolje rešenje. Važan je za dugotrajno planiranje i osmišljavanje organizacione strategije.

Ukoliko pojedinac ili grupa uvažavaju tuđe, ali ne i svoje interese oni se *prilagođavaju (velika briga za druge, mala za sebe)*. Prilagođavanje predstavlja pokušaj da se razlike između strana prikažu što manjima i da se naglase sličnosti između strana. U ovom stilu se nalaze elementi žrtvovanja sopstvenih interesa, kao takav koristi se kada smo u slabijoj poziciji ili kada smo voljni da damo ustupke da bismo kasnije dobili nešto drugo zauzvrat.

Uvažavanje samo svojih, ali ne i tuđih interesa je *takmičenje, tj. nadmetanje (dominirajući stil: velika briga za sebe, mala za druge)*. Dominantne osobe pokušavaju da ostvare svoje interese i kada je to na račun druge strane. Ovaj stil je pogodan kada bi nepovoljna odluka suprotne strane mogla biti štetna za nas i odgovaraju mu pretnje, kažnjavanje i zastrašivanje.

Izbegavanje (nizak nivo brige za sebe i za druge) ne uvažava svoje, ni interese drugih i predstavlja povlačenje iz konfliktne situacije ili odlaganje problema. Koristi se kada se radi o trivijalnim pitanjima ili kada postoje potencijalni disfunkcionalni efekti sukobljavanja sa drugom stranom.

⁹² Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 375

⁹³ Rahim, M.A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, Westport, CT, str. 38

Kompromis (prosečna briga za sebe i za druge) predstavlja stil u kome obe strane treba nečega da se odreknu da bi došle do rešenja. Koristi se kada su ciljevi međusobno isključivi ili kada su strane jednako moćne i označava podelu “na pola” ili razmenu ustupaka.

Od vrste konflikta zavisi korišćenje odgovarajućeg stila upravljanja konfliktom. Saradnja je najprihvatljiviji stil jer sve učesnike tretira sa maksimumom poštovanja. Kompromis je sa aspekta organizacije obično drugo najbolje rešenje, ukoliko saradnja nije moguća. Menadžeri treba da vode računa o ispunjenju moralnih normi svih organizacionih članova i doprinosu zajedničkim ciljevima organizacije.⁹⁴

3.6.1. UTICAJ LIDERSKIH STILOVA NA STILOVE UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

Efikasno liderstvo se oslanja na pozitivan odnos između lidera i sledbenika. Takav odnos može biti ostvaren efektivnim upravljanjem konfliktima, odnosno veštinom koju pretpostavlja uspešno liderstvo. Poznavanje strategija i tehnika upravljanja konfliktima je neophodno za uspešno liderstvo, ali izbor strategije zavisi od više faktora. Izbor strategije zavisi i od ciljeva. Ukoliko su ciljevi kratkoročni lideri konflikt najčešće izbegavaju, a kod dugoročnih ciljeva razmatraju se uzroci, konflikt se analizira.

Na izbor strategije utiče i procena situacije. Kada učesnici u konfliktu konfrontiraju stavove, zajednički identifikuju problem, predlažu i ocenjuju međusobne stavove, to je *integracija*. Smanjenjem rizika i naglašavanjem zajedničkih interesa lideri su *usretljivi*. *Dominaciju* primenjuju lideri koji više računa vode o ličnim, nego o zajedničkim ciljevima. *Izbegavanje* se svodi na pasivan stav i distanciranje od problema. *Kompromis* je uspostavljanje ravnoteže između ličnih i zajedničkih ciljeva.

Prilikom izbora stila rešavanja konflikata lideri definišu očekivanja i cilj delovanja. Lideri koji žele uspešno da kontrolišu konflikte vode računa o tri činjenice:

- konflikt je neizbežan,
- premalo konflikata je nepoželjno, kao i previše i
- ne postoji idealan način rešavanja konflikta.

3.6.2. STRATEGIJE REŠAVANJA KONFLIKATA

Od vrste konflikta zavisi da li je konflikt dobar ili loš. Konflikti koji podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju performanse su funkcionalni, a konflikti koji sprečavaju dobar rad grupe su disfunkcionalni ili destruktivni.⁹⁵ Kada je nivo konflikata suviše visok ili kada su konflikti

⁹⁴ Dobrijević, G. (2010), *Stilovi upravljanja organizacionim konfliktom*, Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010, str. 294

⁹⁵ Lewicki, R, Saunders, D.M, Barry, B. (2006), *Negotiation*, Mc Graw Hill, Singapore, str. 19

disfunkcionalni menadžer treba da zna kako da snizi njihov nivo odnosno da ih rešava. Neki od najčešće korišćenih metoda redukcije i rešavanja konflikata su:

Formulisanje nadređenog cilja. Konflikti se najlakše rešavaju tako što se učesnicima u konfliktu ponudi zajednički cilj koji je različit i iznad njihovih pojedinačnih ciljeva zbog kojih su došli u sukob. Suština ove strategije jeste da se formuliše zajednički cilj i identifikuje zajednički neprijatelj. Nadređeni cilj se formuliše tako da dovede do saradnje strana u sukobu, koju započinju kako bi pobedili zajedničkog neprijatelja. Kada se nadređeni cilj ostvari, vrlo često se strane vraćaju prethodnom sukobu, ali otkrivaju da je on bio marginalan ili lako rešiv.

Strategija intervencije treće strane koristi se kada pregovori ne dovedu do poboljšanja situacije. Može se koristiti neutralna ličnost koja nije iz organizacije, mada u organizacijama ulogu posrednika, po pravilu, preuzimaju rukovodioci.

Kada je glavni izvor konflikata različitost učesnika i njihovi različiti pogledi na svet tada je najbolje sredstvo rešavanja konflikata *međusobna komunikacija* i upoznavanje učesnika u konfliktu. Neki konflikti tada sami od sebe nestaju, što je vrlo efikasan i na dugi rok vrlo uspešan mehanizam rešavanja konflikata. Ova metoda traži mnogo vremena jer strane u sukobu treba dovesti u situaciju da rade zajedno što nije jednostavno, ali ako se istraje, konflikt nestaje.

Rukovodilac može rešavati konflikt upotrebom formalnog autoriteta, tj. *prinudom*. Jednostavan, ali rizičan način rešavanja konflikata jeste presecanje od strane nadređenog rukovodioca. Svojom odlukom on presuđuje u konfliktu, a to je vrlo jednostavna strategija koja brzo daje efekte, ali donosi probleme od strane aktera u konfliktu koji smatra da je oštećen.

Pregovaranje između sukobljenih strana se vodi u obliku medijacije ili arbitraže. *Medijacija* je vrsta pregovaranja u kojoj treća strana nema autoritet da nametne rešenje konflikta već samo da prenosi poruke, približava stavove, pojašnjava pozicije i probleme. *Arbitraža* je proces pregovaranja u kome treća strana ima autoritet da nametne ili strogo preporuči određena rešenja konflikta. U prinudnom obliku arbitraže, strane u konfliktu moraju prihvatiti rešenje koje odabere arbitar. U dobrovoljnoj arbitraži strane u konfliktu imaju pravo da ne prihvate ponuđeno rešenje arbitra (mada im je zbog stručnosti, ugleda ili moći arbitra nekada otežano da to učine). U arbitraži poslednje ponude strane u sukobu daju svoje predloge rešenja, a arbitar na osnovu njih određuje konačno rešenje. Pregovaranje uglavnom dovodi do kompromisa koji sukobljene strane navodi da dobrovoljno odustanu od nekih svojih zahteva koji ih vode u sukob, a u korist zahteva koji vode ka saradnji.

Izgladivanje sukoba diplomatskim veštinama rukovodioca kojom on umanjuje značaj i obim konflikta je strategija koja se bazira na tome da ukaže na beznačajnost konflikta u odnosu na prednosti zajedničkog rada.

Izbegavanje konflikata. Konflikt nije neophodno primećivati, to je prihvatljiva strategija samo ukoliko je konflikt minoran.

Formalizacija i standardizacija su način za otklanjanje konflikta nastalih usled nejasnoća i dvosmislenosti u organizaciji. Kada se jasno izvrši podela rada, nadležnosti i odgovornosti i kada se to formalizuje nestaju mnogi uzroci konflikta.

Glasanje može da bude metod rešavanja konflikata, ali samo ako obe strane doživljavaju proces glasanja kao pošten i ispavan.

Interaktivno rešavanje problema je strategija koja konflikt rešava eliminisanjem problema koji ga je izazvao. Kada se pojedinci i grupe koji su u sukobu navedu da zajednički rešavaju problem konflikt se prevazilazi.

3.6.3. STRATEGIJE STIMULISANJA KONFLIKATA

U situaciji kada je nivo konflikata suviše nizak ili kada situacija ne pogoduje njihovom nastajanju, upravljanje konfliktima uključuje strategije stimulisanja pojave konflikata. Menadžerima se sugerišu načini kako da ih izazovu: manipulisanje informacijama, uključivanje novih članova, promena organizacione strukture, ohrabrivanje konkurencije između grupa.

Konflikti se mogu stimulisati *manipulisanjem informacijama*. Davanje selektivno odabranih informacija može vrlo brzo izazvati konflikt između zaposlenih. Manipulisanjem informacijama stvara se situacija za sučeljavanje mišljenja i formiranje suprotstavljenih stavova što dovodi do prodrmanja organizacije i rađanja novih ideja.

Strategija uključivanja novog člana u grupu ili organizaciju ima za cilj da obezbedi oživljavanje organizacije koja je zapala u stagnaciju iz koje se ne vidi izlaz. Dovodenje novih članova čija se znanja, iskustvo ili kompetentnost razlikuju od onih koje imaju postojeći članovi organizacije je način izazivanja sukoba koji inicira promene. Novi ljudi u organizaciji promovišu nove vrednosti koje vode u konflikt jer se ne slažu sa starim navikama.

Ohrabrivanje konkurencije unutar i između grupa vodi u konflikte koji pozitivno utiču na poslovanje preduzeća jer stimulišu izazov i traganje za novim mogućnostima.

Restrukturiranje organizacije podrazumeva razbijanje uhodanih radnih timova i odeljenja, uvođenje novih članova grupe, period neizvesnosti i prilagođavanja što stvara konflikte.

Smanjenjem formalizacije ili postupcima protiv formalnih pravila i procedura rukovodilac, stimuliše konflikte jer uvodi neizvesnost u organizaciju i stvara mogućnosti za različito percipiranje ciljeva i zadataka.

3.7. STUDIJA SLUČAJA: OSOBINE I STILOVI MENADŽERA U SRBIJI

Istraživanje osobina menadžera vršeno je u okviru šireg istraživačkog projekta, pod nazivom "Potrebe za menadžerima u Srbiji".⁹⁶ Projekat je rađen za potrebe Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije, a realizovala ga je, 1994. godine, grupa istraživača sa pet fakulteta Univerziteta u Beogradu. Istraživanje je vršeno pod okriljem Centra za menadžment Univerziteta. Cilj istraživanja je bio da se otkrije stvarno stanje u menadžmentu privrede Srbije, kao i da se predvidi stanje 2000. godine. Jedna od oblasti koja je istraživana su i lične osobine menadžera. Istraživanje je vršeno anketom na bazi anonimnog upitnika, koji je popunilo 406 menadžera. Uzorak je obuhvatio sve vrste menadžera, počevši od generalnih direktora i članova upravnih odbora, preko menadžera profitnih centara preduzeća, rukovodilaca projekata, pa sve do funkcionalnih menadžera, kao što su: finansijski, marketing, proizvodni, kadrovski, informatički i menadžer istraživanja i razvoja. Uzorak je obuhvatio menadžere preduzeća u svim privrednim granama, veoma različite veličine i različitog pravnog statusa. Istraživanje je vršeno, kako u privatnim, tako u državnim i društvenim preduzećima. Anketom je testiran odnos domaćih direktora prema značaju pojedinih ličnih osobina za uspešan rad menadžera. Lista je imala četrnaest najčešće navodenih osobina u stručnoj literaturi, a ocene su davane na skali od 1 do 5, kao u školi. Svaka od ponuđenih osobina ima značaja za uspešan rad menadžera, što se može videti po relativno visokim prosečnim ocenama, kako je prikazano u priloženom rezultatu ankete.

LIČNE OSOBINE MENADŽERA	OCENA
-samopouzdanje	4.49
-pregovaračke sposobnosti	4.46
-doslednost	4.33
-komunikativnost	4.33
-brzo delovanje	4.25
-samostalnost	4.22
-staloženost	4.01
-strpljivost	4.00
-lični šarm, stil	3.92
-prijatan fizički izgled	3.64
-sklonost riziku	3.59

⁹⁶ www.scindeks.nib.rs (dostupno 28.10.2011)

-lična harizma	3.53
-agresivnost	3.36
-ekstravertnost	3.16

Uočljivo je da su domaći menadžeri najviše vrednovali osobine koje se odnose na ličnu individualnost, tj. verovanje u samog sebe, a najmanje se cene ekstravertnost i druge osobine koje podrazumevaju neposredan i otvoren nastup (agresivnost, harizma i sklonost riziku). Imajući u vidu da se komunikativnost i pregovaračke sposobnosti visoko vrednuju može se pretpostaviti da domaći menadžeri preferiraju politički, promišljen nastup u odnosu na otvoren način komuniciranja sa svojim okruženjem.

Analizom sprovedenog istraživanja mogu se izdvojiti četiri osnovne grupe osobina menadžera u Srbiji: preduzetničke, administrativne, liderske i političke osobine.

- Preduzetničke osobine: sklonost riziku, brzo delovanje, agresivnost i samopouzdanje.
- Administrativne osobine: staloženost, doslednost i strpljivost.
- Liderske osobine: lična harizma, ekstravertnost i prijatan fizički izgled.
- Političke osobine: komunikativnost, pregovaračke sposobnosti, lični šarm i stil.

Posmatranjem navedenih grupa osobina može se uočiti da se one razlikuju prema pristupu rešavanju problema koji impliciraju jer favorizuju različit pristup u svakodnevnom rešavanju problema, sa kojima se menadžeri suočavaju. Jedan kriterijum na osnovu kojeg se osobine menadžera razlikuju je način rešavanja problema, a drugi kriterijum je sredstvo u rešavanju problema.

Mogu se izdvojiti dva osnovna načina rešavanja problema: radikalni i inkrementalni. Preduzetničke i liderske osobine upućuju na radikalni, dok administrativne i političke osobine upućuju na inkrementalni način rešavanja problema. Inkrementalni način podrazumeva rešavanje problema "korak po korak" i zahteva staloženost, doslednost, strpljivost, pregovaračke sposobnosti i lični šarm menadžera. Sve navedene osobine pripadaju grupi političkih i administrativnih osobina. Radikalni metod podrazumeva impulsivno reagovanje na uočene probleme, radikalne rezove i "lomljenje preko kolena". Radikalni metod je karakterističan za one menadžere kod kojih su dominantni samopouzdanje, doza agresivnosti, lična harizma i sklonost ka riziku, što pripada grupi liderskih i preduzetničkih osobina.

Sredstvo u rešavanju problema, odnosno drugi kriterijum na osnovu kojeg se osobine menadžera razlikuju, polazi od orijentisanosti menadžera na ljude ili na zadatke. Problemi se mogu rešavati na dva načina: delovanjem na ljude ili delovanjem na zadatke, tj. posao. Orijentacija na ljude podrazumeva da se problem rešavaju ličnim uticajem na ljude, podrazumeva da se celokupni društveni odnosi zasnivaju na ličnim kontaktima i vezama

između pojedinaca. Orijentisanost na ljude je karakteristična za menadžere koje karakterišu liderske i političke sposobnosti: lična harizma, ekstravertnost, prijatan fizički izgled, lični šarm, komunikativnost i pregovaračke sposobnosti. Orijentisanost na zadatke pretpostavlja racionalnu društvenu strukturu, u kojoj glavnu ulogu imaju sistem i “pravila igre”. Kod orijentisanosti na zadatke rešavanje problema je povezano sa funkcionisanjem sistema. Pri rešavanju problema ljudski faktor je konstanta, a zadatak je varijabla na koju treba delovati i koja rezultira iz preduzetničkih i administrativnih sposobnosti, kao što su: stalost, doslednost, strpljivost, samostalnost i samopouzdanje.

Diferenciranje četiri napred navedene grupe osobina, po oba opisana kriterijuma, pokazuje da se mogu izdvojiti četiri osnovna stila rešavanja problema:

- Preduzetnički stil: radikalno rešavanje problema kroz orijentaciju na zadatak;
- Administrativan stil: inkrementalno rešavanje problema kroz orijentaciju na zadatak;
- Liderski stil: radikalno rešavanje problema kroz orijentaciju na ljude i
- Politički stil: inkrementalno rešavanje problema kroz orijentaciju na ljude.

Analizom sprovedenog istraživanja može se zaključiti da rešavanje problema predstavlja najvažniji segment rada rukovodioca i osnovni kriterijum za prepoznavanje njegovog stila. Izbor stila rešavanja problema, kao i njegova efikasnost u datoj situaciji zavisi od većeg broja faktora i određuje se zavisno od značaja odluke koju treba doneti, dostupnih informacija i strukturisanosti problema.

ZAKLJUČAK

Svaka organizacija koja želi da opstane na današnjem konkurentnom tržištu mora da uči, da se menja i da uči brže od drugih, što predstavlja prednost koju ona može da poseduje uz lidera koji usmerava aktivnosti na pravi način. Ovaj rad je usmeren na definisanje liderstva i liderskih stilova uopšte, ponašanje lidera u odnosu na tip ličnosti, načina na koji lider određuje svoj stil vođenja, kao i na faktore koji utiču na oblikovanje pregovaračkog stila, izbor pregovaračkih strategija i na upravljanje organizacionim konfliktom. Na osnovu teorijski postavljenih okvira i analize rezultata istraživanja eminentnih stručnjaka iz ove oblasti rad sam započela konstatacijom da su uspešno pregovaranje i upravljanje organizacionim konfliktima najveći izazovi za lidere u savremenim organizacijama.

U analizi rezultata istraživanja krenula sam od detaljne analize teorijskih izvora i mišljenja savremenih autora i konsultanata iz oblasti liderstva, poslovnog pregovaranja, pregovaranja uopšte i upravljanja konfliktima.

HIPOTEZE

1. Potvrđena je hipoteza da je upravljanje organizacionim konfliktom, koje često podrazumeva i podsticanje konflikata jedan od zadataka lidera, značajan za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti. Kako pravilno reagovati na pojavu konflikta je jedan od izazova za menadžere. Upravljanje organizacionim konfliktom, koje često podrazumeva i podsticanje konflikata je postalo veoma važno za današnje organizacije. Ne govori se više o rešavanju konflikata, već o upravljanju konfliktom.
2. Ovo istraživanje je potvrdilo hipotezu da liderski stil direktno utiče na stil upravljanja konfliktima. Upravljanje konfliktima je veoma važna menadžerska osobina, poznavanje strategija i tehnika upravljanja konfliktima je svakodnevno potrebno kao način za rešenje sukoba u poslovanju savremenih organizacija, odnosno za uspešno liderstvo. Izbor strategije zavisi od liderskog stila, kao i od strukture i vrste konflikta.
3. Ovo istraživanje je potvrdilo hipotezu da liderski stil direktno utiče na pregovarački stil. Pregovaranje je veoma važna menadžerska veština, koja je svakodnevno potrebna kao način za pronalaženje rešenja problema ili sukoba u poslovanju savremenih organizacija, a zavisno od ciljeva koji se pregovorima žele postići, kao i od međusobnih odnosa onih koji u pregovorima učestvuju postoje različite strategije i stilovi pregovaranja.

ZAKLJUČCI

Prvi od zaključaka do kojih sam došla je da je za uspešnost poslovanja organizacije i sticanje konkurentne prednosti na tržištu, neophodno postojanje efikasnog i efektivnog lidera koji će usmeravati organizaciju. Lideri izazivaju proces, spremni su na korake u nepoznato. Lideri su spremni da prepoznaju dobre ideje, da ih podrže, kao i da prihvate izazov da te ideje sprovedu. Postoje brojni stilovi koje lideri koriste. Zbog stepena promenljivosti poslovnog okruženja smatra se da efikasan lider mora znati kada i kako da upotrebi različite stilove.

Bazični kriterijumi po kojima se stilovi liderstva razlikuju su: pristup lidera motivisanju podređenih, način na koji lider donosi odluke, izvori moći koje lider koristi da ostvari uticaj na podređene i sposobnost lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama.

Lideri donose odluke. Odlučivanje je ključna aktivnost planiranja, kojom se dolazi do odluka kojima se usmerava organizacija. Odlučivanje, odnosno rešavanje problema, je u najužoj vezi sa upravljanjem. Iz analize procesa odlučivanja koji prolazi kroz faze inicijative, pripreme odluke, donošenja odluke, realizacije i kontrole, evidentno je da se proces odlučivanja izjednačava sa funkcijom upravljanja. Zbog toga menadžeri treba da steknu spoznaje o performansama i efektima primene svih stilova odlučivanja jer situacije odlučivanja neretko zahtevaju kombinovanu primenu različitih stilova odlučivanja. Stilovi odlučivanja mogu biti: direktivan stil odlučivanja, analitički stil odlučivanja, konceptualni stil odlučivanja i bihejvioristički stil odlučivanja.

Jedan od zaključaka do kojih sam došla je da su implikacije liderskih stilova veoma važne za proces poslovnog pregovaranja. Pregovaranje je veoma važna menadžerska veština, koja je svakodnevno potrebna kao način za pronalaženje rešenja problema ili sukoba u poslovanju savremenih organizacija. Pregovaranje je način na koji ljudi izlaze na kraj sa međusobnim razlikama. Pregovarati znači tražiti sporazum putem dijaloga.

Prema mogućim rezultatima pregovori se dele na integrativne i distributivne. Analizom različitih istraživanja eminentnih autora iz ove oblasti došla sam do zaključka da se najbolji rezultati postižu upotrebom kooperativnih strategija i taktika. Strane u pregovorima često koriste kompetitivne taktike, koje mogu trajno da unište međusobni odnos između pregovarača, jer je pregovaranje uspešno samo onda kada su obe strane zadovoljne rezultatom pregovora. Kooperativno pregovaranje je suprotnost kompetitivnom pregovaranju. Kooperativno pregovaranje je zasnovano na interesima, radi kojih se strane fokusiraju na svoje individualne ciljeve i interese drugih strana kako bi našle zajedničku osnovu za pronalaženje međusobno prihvatljivog dogovora. U integrativnom pregovaranju pregovarači traže dobit za sebe i za druge. Nažalost, ne uspevaju uvek dobiti ono što žele. Najvažniji faktori koji određuje pregovarački stil su karakteristike ličnosti pregovarača. Pregovarač, osim ako ne pregovara u svoje ime, uvek je pripadnik neke organizacije sa specifičnom organizacionom kulturom. Nacionalna kultura, takođe utiče na pregovarački stil, što je važno kod međunarodnog pregovaranja.

Priprema je osnovni faktor pregovaračkog uspeha. Priprema znači razumevanje sopstvene pozicije i interesa, kao i pozicije i interesa druge strane. Priprema ne znači samo adekvatan izbor strategije i taktike, već i informisanost o području o kojem se pregovara.

Jedan od najvažnijih zaključaka mog istraživanja je da je umerena količina konflikta, kojim se upravlja na konstruktivan način značajna za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti. Lideri treba da poznaju izvore, efekte, vrste i metode upravljanja konfliktima jer se oni javljaju u svakoj organizovanoj ljudskoj delatnosti. Konflikt je proces koji počinje kada jedna strana percipira da ona druga preduzima ili namerava da preduzme

akciju koja ugrožava njene interese. Kakvi će konflikti kao posledica interakcija u organizaciji nastati i kakve će posledice po organizaciju izazvati, zavisi najviše od sposobnosti lidera da upravlja organizacionim konfliktima.

ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA

Značaj master rada je u istraživanju savremenih teorijskih izvora iz oblasti liderstva, pregovaranja, odlučivanja i upravljanja konfliktima. Rad treba da pruži upotrebljive informacije o procesu liderstva i liderskim stilovima, stilovima odlučivanja, poslovnom pregovaranju i pregovaranju uopšte, o uspešnim pregovaračkim strategijama i strategijama upravljanja konfliktima, kao i da pomogne u vođenju poslovnih pregovora i strategijama rešavanja konflikata, u cilju postizanja što boljih rezultata i stvaranju nove vrednosti. Istraživanje je odgovorilo na pitanje šta je to pojam liderstva, koji su to liderski stilovi, koje stilove odlučivanja lideri koriste, šta je pregovaranje, koje su to faze pregovaračkog procesa, kako se biraju pregovaračke strategije, koji su to stilovi pregovarača, šta je organizacioni konflikt, koji su uzroci, efekti, faze, vrste konflikta, kao i strategije njegovog rešavanja i stimulisanja.

NAUČNI DOPRINOS RADA

Naučni doprinos rada je sintetizovanje saznanja do kojih su došli eminentni svetski stručnjaci iz ove oblasti, a na bazi detaljne analize knjiga i časopisa sa međunarodnom reputacijom. Ovaj rad je ukazao na složenost i značaj liderstva, kao i na njegov uticaj na pregovaranje i upravljanje konfliktima u poslovanju savremenih organizacija. Opisani su liderski stilovi i stilovi odlučivanja i date su smernice za izbor i pripremu pregovaračkih strategija. Detaljno sam istražila faze pregovaranja i vrste pregovaranja u poslovanju savremenih organizacija. Utvrđeni su faktori koji utiču na liderski stil, stil odlučivanja i na pregovarački stil. Analizirala sam komunikaciju, kao važnu osobinu dobrog pregovarača. Detaljno sam istražila i obradila proces upravljanja konfliktima, značajan za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti u savremenim organizacijama. Neke od prethodno postavljених hipoteza su potvrđene, a neke su delimično potvrđene. Istraživanje je u velikoj meri potvrdilo korelaciju između liderskog stila i njegovog pregovaračkog stila, kao i stila upravljanja konfliktima.

PERSPEKTIVE I PREPORUKE

Liderstvo ima veliki značaj u poslovanju savremenih organizacija, a donošenje odluka, uspešno pregovaranje i upravljanje konfliktima su najveći izazovi za lidera. Odlučivanje, pregovaranje i upravljanje konfliktima imaju veliki značaj ne samo u poslovnom svetu, već i u drugim sferama života. Smatram da bi ovaj rad mogao da motiviše buduće teoretičare i praktičare da naglase značaj usavršavanja uticaja liderstva na pregovaranje i upravljanje konfliktima u poslovanju savremenih organizacija, kao i da sprovedu detaljnija istraživanja na temu ponašanja lidera u Srbiji. Dobijeni rezultati bi se mogli primeniti u svrhu poboljšanja poslovnih performansi. Mišljenja sam da bi univerziteti u Srbiji koji imaju program iz

poslovanja trebali da uvedu kao obavezan predmet liderstvo i liderske veštine, jer bi teoretsko znanje iz te oblasti pomoglo u poslovanju nakon završenih studija.

LITERATURA

1. Acuff, F. L. (2008) *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*, AMACOM
2. Bošković, J. (2008) *Osnovi Menadžmenta*, Pobjeda, Podgorica
3. Cohen, S. (2002) *Negotiating Skills for Managers*, McGraw- Hill, Madison
4. Cohen, A.R, Bradford, D.L. (2005) *Influence without Authority*, John Wiley & Sons, Inc, New York
5. Covey, Stephen R (1992) *Principle Centered Leadership*, Simon & Schuster, USA
6. Crainer, S. (1999) *The 75 greatest Management Decisions Ever Made and 21 of the worst*, American Management Association, New York
7. Curry, J.E. (1999) *A short course in international negotiating: planning and conducting international commercial negotiations*, World Trade Press
8. Dietmeyer, B.J. (2004) *Strategic negotiation: a breakthrough process for effective business negotiation*, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company
9. Dobrijević, G. (2010) *Stilovi upravljanja organizacionim konfliktom*, Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010.
10. Dobrijević, G. (2009) *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Farkas, Charles, M, Wetlaufer, S. (1998) *The Ways Chief Executive Officers Lead*, Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA,
12. Gardner, H, Laskin, E. (1996) *Leading Minds*, Basic Books, USA
13. Goleman, D. (2002) *Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press
14. Harold, H. (2002) *Credible Threats in Negotiations*, Springer Berlin Heidelberg
15. Henner, G. (2007) *Preferences in Negotiations*, Springer Berlin Heidelberg
16. Kramer, H.S. (2001) *Game, set, match: winning the negotiations game*, Alm Publishing, New York
17. Kottler, J. P. (2006) *Marketing Menadžment*, Data Status, Beograd
18. Kottler, J.P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston
19. Lewicki, R, Saunders, D.M, Barry, B. (2006) *Negotiation*, Mc Graw-Hill/Irwin, Singapore
20. Likert, R. (1967) *The Human Organization*, Mc Graw Hill, New York
21. Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
22. Lončarević, R, Mašić, B, Đorđević-Boljanović, J. (2007) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Lum, G. (2005) *The negotiation fieldbook: simple strategies to help negotiate everything*, McGraw-Hill Companies
24. Luthans, F. (2005) *Organizational Behaviour*, Boston: Mc Graw Hill
25. Maddux, R.B. (1995) *Successful negotiation: effective "win-win" strategies and tactics*, Course Technology Crisp

26. Mašić. B. et al. (2009) *Menadžement*, Univerzitet Singidunum, Beograd
27. Nierenberg, J, Ross, I. (2005) *Tajne uspešnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb
28. Northouse, P. (2008) *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd
29. Oliver, D. (2006) *How to negotiate effectively*, Kogan Page Limited
30. Pečujlić, M. (1980) *Metodologija društvenih nauka*, Savremena Administracija, Beograd
31. Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2003) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd
32. Rahim, M.A. (1992) *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, Westport, CT
33. Rief, D, Dinther, C. (2010) “*Negotiation for Cooperation in Logistics Networks*”, Springer Netherlands
34. Robins, S.P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Educations, Upper Saddle River, New Jersey
35. Salakjuz, Dž. (2006) *Svetski pregovarač*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd
36. Todorović J. (2003) *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd
37. Vetschera, R, Filzmoser M. (2008) „*A Classification of Bargaining Steps and their Impact on Negotiation Outcomes*“, Springer Netherlands
38. Volkema, R.J. (1999) *The Negotiation Tool Kit: “How to Get exactly What you want in any Business and Personal Situation”*, New York, American Management Association
39. Vlahović, S. (2008) *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica
40. Zenger, John, H. (2002) *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*, Mc Graw Hill Trade, USA

WEB STRANICE

1. Barbara Braham Ph.D., The Inner Arts of Leadership, na stranici www.bbraham.com
2. Harvard Business Review, na stranici www.hbr.org
3. Instant Solutions To All Your Training Needs, na stranici www.managetrainlearn.com
4. Latz Negotiation Institute, na stranici www.negotiationinstitute.com
5. Practical Strategies to Boost Productivity, na stranici www.frontlinelearning.com
6. Profit magazin, na stranici www.profitmagazin.com
7. The Negotiation Skills Company, INC, na stranici www.negotiationskills.com
8. The Negotiations Resource Center, na stranici www.batna.com
9. The Negotiator Magazine, na stranici www.negotiormagazine.com

