

POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM



MASTER RAD

**Mesto i uloga lidera u komuniciranju i pregovaranju pri
vođenju promena strategijskog karaktera**

Mentor:
Doc. dr Gordana Dobrijević

Kandidat:
Predrag Todorov
M9373/08

Beograd, 2011.

SADRŽAJ

UVOD	4
I LIDERSTVO	8
1. Pojam liderstva	8
1.1. Liderstvo kao skup osobina	9
1.2. Liderstvo kao skup veština.....	9
2. Osobine lidera	11
3. Uloge lidera.....	12
4. Stilovi liderstva	13
5. Razlika između lidera i menadžera	16
6. Upravljanje organizacionim promenama.....	17
7. Prakse primerenog liderstva.....	20
II KOMUNIKACIJA.....	22
1. Pojam i značaj komunikacije	22
2. Proces komunikacije.....	23
2.1. Selekcija informacija	24
2.2. Kodiranje	24
2.3. Prenos poruke.....	25
2.4. Primanje poruke	25
2.5. Dekodiranje poruke	26
2.6. Uspostavljanje povratne sprege komunikacije.....	26
3. Vrste i oblici komunikacija	27
3.1. Vrste komunikacija.....	27
3.2. Oblici komunikacija	28
3.2.1. Formalne komunikacije	28
3.2.2. Neformalne komunikacije.....	30

III INTERNA KOMUNIKACIJA.....	32
1. Pojam interne komunikacije	32
2. Uticaj interne komunikacije na poslovanje organizacije	33
3. Mediji interne komunikacije	35
4. Barijere i problemi interne komunikacije	37
5. Komunikacione barijere u multikulturalnom okruženju	40
6. Strategijsko planiranje interne komunikacije.....	41
7. Efektivnost interne komunikacije.....	46
7.1. Strategije za efektivnu internu komunikaciju	48
7.2. Postupci za poboljšanje interne komunikacije.....	50
IV POSLOVNO PREGOVARANJE	52
1. Pojam i značaj poslovnog pregovaranja	52
2. Proces pregovaranja.....	53
3. Osnove pregovaranja	55
4. Pregovarački stil.....	60
5. Strategije i taktike pregovaranja.....	62
5.1. Strategije pregovaranja	62
5.2. Taktike pregovaranja	66
6. Liderstvo, pregovaranje i komunikacija	69
7. Studije slučaja	71
7.1. Pregovori oko Panamskog kanala	71
7.2. Debakl Enron-a u pregovorima sa Indijom.....	72
7.3. Sporazum o slobodnoj trgovini između SAD i Kanade	73
7.4. Ričard Branson - osnivanje Virgin Atlantic-a.....	74
ZAKLJUČAK.....	76
LITERATURA.....	78

UVOD

Komunikacija je neizostavni deo radnih procesa. Na radnom mestu neizbežno dolazi do različitih formalnih i neformalnih interakcija među zaposlenima, te je gotovo nemoguće ne komunicirati. Međutim, da bi komunikacija doprinosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenih, a kroz to uticala i na unapređenje poslovanja i kreiranje željenog imidža organizacije u javnosti, ona mora biti planirana i efektivna.

Interna komunikacija, koja predstavlja komunikaciju unutar organizacije, sve više dobija na značaju u savremenim uslovima poslovanja. Ekstenzivna istraživanja koja su vršena, a o čemu će više biti reči u nastavku rada, dovela su do zaključka da organizacije koje imaju bolju internu komunikaciju, imaju i bolje finansijske performanse. Pored tog, dobra komunikacija vodi koheziji unutar organizacije, kao i boljoj koordinaciji. Zaposleni su produktivniji, iz razloga što razumeju svoju ulogu unutar organizacije, kao i važnost svog doprinosa. Takođe, oni imaju i osećaj pripadnosti organizaciji u celini. Menadžeri shvataju važnost uticaja koji interna komunikacija ima na motivaciju zaposlenih, produktivnost rada i ostvarivanju poslovnih rezultata, pa stoga savremene organizacije stavljaju akcenat na uspostavljanju uspešne komunikacije.

Razvojem novih tehnologija došlo je do implementacije novih medija interne komunikacije unutar organizacije (npr. intranet, e-mail, blogovi, wiki-i, news letter-i, on-line video itd.). Njihovom upotrebom zaposlenima je omogućen znatno brži pristup informacijama. Pored toga, količina informacija koje se prenose unutar organizacija dramatično se povećala.

Procesi globalizacije, u kojima dolazi do spajanja i preuzimanja organizacija, doveli su do stvaranja velikih, multinacionalnih organizacija, koje imaju ogroman broj zaposlenih, različitih nacionalnosti, kultura, verovanja, običaja, shvatanja, stavova itd. Savremene organizacije se svakodnevno prilagođavaju promenama na tržištu. Strategijske organizacione promene su veoma osetljiv momenat funkcionisanja svake organizacije. Za upravljanje promenama neophodna je jasna komunikacija između menadžmenta i zaposlenih.

Liderstvo je tema koja već dugo privlači pažnju naučnika i istraživača. To je takođe i vrlo aktuelna tema, uzevši u obzir svetsku ekonomsku krizu koja je u toku. Kolosalni finansijski potresi koji su se dogodili, uzdrmali su ceo svet i prouzrokovali ogromne poremećaje na tržištu. Brojne kompanije su bankrotirale i prestale da postoje. One koje su uspele da opstanu i dalje se grčevito bore za opstanak na još uvek neoporavljenom tržištu. U takvim okolnostima do izražaja dolaze lideri. Lideri su ti koji vode organizacije kroz teška vremena i utabavaju put kojim bi trebalo ići. Oni poseduju i dele jasnu viziju o izlasku iz teške situacije i ulivaju nadu u bolju budućnost. Takođe, oni motivišu svoje sledbenike i daju im snage da prebrode krizne situacije. Lideri predstavljaju pogonsku snagu za budućnost svake organizacije iz koje dolaze. Njihova moć ne proizilazi iz položaja na kojem se nalaze, već iz same njihove ličnosti, odnosno njihove harizme. Lideri imaju sposobnost uticaja na podređene i taj uticaj koriste u funkciji ostvarenja organizacionih ciljeva.

Pregovaranje je prisutno u svim sferama života. Ljudi pregovaraju u svakodnevnim životnim situacijama, a da često toga nisu ni svesni. Međutim, ono je posebno važno u poslovnim odnosima i kao takvo će se izučavati u ovom radu. Pregovaranje je proces kojim se rešavaju određeni problemi, odnosno to je proces u kome dve ili više suprotstavljenih pregovaračkih strana pokušavaju da sklope sporazum od uzajamne koristi. Rezultat kojim su zadovoljne obe pregovaračke strane predstavlja osnovu razvoja i učvršćivanja međusobnog odnosa.

Prevagu u pregovorima će ostvariti ona pregovaračka strana koja je bolje pripremljena, odnosno koja ima kvalitetnije pregovarače. Uspešni lideri su dobri pregovarači.

Pozitivan ishod pregovaranja sve više zavisi od veština pregovarača, odnosno poznavanja teoretskih pristupa i najbolje pregovaračke prakse. Pregovaranje se stoga može posmatrati i kao skup veština koje se konstantno usavršavaju i razvijaju. Uspešan pregovarač mora biti „večiti đak“. Pregovarači koriste strategije i taktike kako bi ostvarili svoje interese. Ukoliko u pregovore uđu nespremni, velika je mogućnost da se ne ostvari pozitivan ishod u pregovorima. Pregovori su dinamična kategorija, pa stoga pregovarači moraju biti fleksibilni, tj. biti u stanju da u datom trenutku menjaju strategije i taktike pregovaranja. Dalje, pregovaranje je sofisticirana veština koja, pored znanja iziskuje i inteligenciju i iskustvo. Dobar pregovarač nikada neće ulaziti u direktan sukob sa svojim protivnikom, izuzev ukoliko je to poslednja opcija.

Jedan od predmeta našeg istraživanja je fenomen liderstva sa svim svojim specifičnostima i karakteristikama. Pored toga, predmet istraživanja je pregovaranje, posmatrano sa poslovnog aspekta, odnosno poslovno pregovaranje. I na kraju, predmet istraživanja je interna komunikacija u savremenim organizacijama, i to sveukupna interna komunikacija koja se odvija u organizacijama, kako formalna, tako i neformalna. U skladu sa formulisanim predmetom istraživanja, postavljaju se i polazišta istraživanja.

Značaj i aktuelnost istraživanja ogleda se u činjenici da sve veći broj organizacija shvata važnost dobro uspostavljene interne komunikacije i koristi koje od tako ustrojene interne komunikacije može imati. Interna komunikacija postaje jedan od glavnih alata za povećanje produktivnosti i boljih međuljudskih odnosa.

Liderstvo dolazi do izražaja u teškim vremenima, a svetska ekonomska kriza iz koje još uvek nismo izašli predstavlja najveći ekonomski potres još od Velike svetske ekonomske krize (1929-1933). U teškim trenucima, lider je taj koji preuzima odgovornost i vodi organizaciju ka svetlijoj budućnosti.

Pregovaranje je, takođe, vrlo aktuelan proces u savremenim poslovnim odnosima, jer se primenjuje u svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Pregovaračke strane u procesu pregovora nastoje da ostvare što povoljniji ishod pregovora, kojim će zadovoljiti svoje interese.

Naučni cilj istraživanja je kratak opis pojava koje su predmet istraživanja, kao i njihova klasifikacija. Sagledaće se karakteristike liderstva, komunikacije i pregovaranja, i uočiti uloga lidera u uspešnom komuniciranju i pregovaranju.

Društveni cilj istraživanja, u domenu interne komunikacije, jeste da se ukaže na praktični značaj koji poboljšanje interne komunikacije ima na poslovne performanse organizacije. On se, pored toga, odnosi i na fenomene liderstva i pregovaranja, odnosno ogleda se i u primeni dobijenih rezultata na rešavanje poslovnih problema pregovaranjem, funkciju koju lideri obavljaju samostalno, ili kao deo pregovaračkog tima.

U ovom radu pokušaćemo da dokažemo sledeće hipoteze:

- Strategijski pristup internoj komunikaciji pozitivno utiče na poslovne performanse organizacije.
- Liderstvo kao skup veština ima odlučujuću ulogu u procesu pregovaranja.

U skladu sa problemom istraživanja, ciljevima i postavljenim hipotezama, istraživanje će se sastojati samo od teorijskog dela. Umesto praktičnog istraživanja, iznećemo neke ilustrativne studije slučaja koje pokazuju značaj liderstva u poslovanju i pregovaranju. Teorijski deo istraživanja obuhvatiće širok pregled relevantne literature. Deo materijala biće prikupljen i putem globalne internet mreže, uz pomoć raznih pretraživača i korišćenjem dostupnih bibliotečkih elektronskih servisa određenih akademskih institucija koje se bave ovom problematikom.

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. U ovom pristupnom radu istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem različitih naučnih metoda. Za izradu rada koristiće se osnovne i opštenaučne metode : indukcije, dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, posmatranja, analize sadržaja i hipotetičko-deduktivni metod.

Rad se sastoji iz četiri poglavlja:

U prvom delu, autor se bavi definisanjem pojma liderstva, kao i predstavljanjem dva osnovna pristupa definisanju liderstva – liderstvu kao skupu osobina i liderstvu kao skupu veština. U ovom delu rada će se, pored toga, govoriti o ključnim liderskim osobinama, ulogama lidera u organizaciji, liderskim stilovima i biće napravljena distinkcija između lidera i menadžera. Nakon toga, govoriće se o upravljanju organizacionim promenama. Na kraju poglavlja, biće predstavljene prakse primernog liderstva, odnosno pet koraka koje koriste uspešni lideri.

U drugom delu analizira se pojam i značaj komunikacije, komunikacioni proces, vrste i oblici komunikacija u organizacijama. Cilj ovog poglavlja jeste da bliže objasni fenomen komunikacije, tj. tok prenošenja i razumevanja poruke, da se predstave aktivnosti koje čine akteri komunikacije (pošiljalac i primalac poruke) u procesu komunikacije. Ovde se, u nastavku, govori o podeli komunikacije na verbalnu i neverbalnu, kao i na formalnu i neformalnu.

U trećem delu autor se detaljnije bavi internom komunikacijom. Pored definisanja interne komunikacije, govori se o medijima interne komunikacije i uticaju koji nove tehnologije imaju na proces komunikacije, kao i o uticaju interne komunikacije na poslovanje organizacije. U svakodnevnoj komunikaciji zaposlenih, sasvim izvesno dolazi do određenih problema u komunikaciji. Kao posledica barijera i prepreka u komunikaciji dolazi se do toga da se iskrivljuje poruka i umanjuje efikasnost komunikacije. Ovde će biti pomena o najznačajnijim preprekama u komunikaciji, kao i o barijerama komunikacije u multikulturalnom okruženju.

Nakon toga, obrazložićemo potrebu za stratejskim planiranjem interne komunikacije. Formalna i neformalna interna komunikacija kreiraju kulturu interne komunikacije u organizaciji. Dobra interna komunikacija podrazumeva strategiju interne komunikacije. Ovde su predstavljeni koraci za razvijanje te strategije. Na kraju, proučićemo efektivnost interne komunikacije, gde će biti reči o postojanju hijerarhijskog ustrojstva efektivne komunikacije, a pored toga govoriće se o strategiji za efektivnu internu komunikaciju, kao i postupcima za poboljšanje efektivnosti komunikacije.

U četvrtom delu definiše se pojam i značaj poslovnog pregovaranja, proces pregovaranja, zatim osnove pregovaranja i pregovarački stil. Dobri pregovarači poznaju pregovaračke strategije i taktike, maksimalno ih koriste u procesu pregovaranja kako bi ostvarili svoje interese, pa će tako u nastavku biti reči o strategijama i taktikama pregovaranja, kao i vezi između pregovaranja, liderstva i komunikacije. Na samom kraju rada biće predstavljene studije slučaja u kojima su prezentovani važni događaji na osnovu kojih se može uvideti značaj i međusobna povezanost procesa komunikacije, pregovaranja i liderstva.

I LIDERSTVO

1. POJAM LIDERSTVA

Svakoj organizaciji, koje god bilo područje njenog delovanja, potrebni su lideri. Oni su osobe koje odlučuju šta treba da se radi i oni su ti koji omogućavaju da se to i sprovede¹. Lideri vode organizaciju u željenom pravcu i imaju odlučujuću ulogu po pitanju njene sudbine. U uslovima jake konkurencije na tržištu, dinamičnog okruženja u kome se organizacija, ukoliko želi opstati, mora prilagođavati promenama na tržištu, i demonstrirati maksimalnu fleksibilnost, ključne odluke donose lideri.

Postoje brojne definicije liderstva u literaturi. Jukl je naveo neke²: Po jednoj „liderstvo je ponašanje pojedinaca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju“. Po drugoj, „liderstvo je dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji“. Po trećoj, „liderstvo je proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva“. Po četvrtoj, „lideri su oni koji konstantno daju efektivan doprinos društvenom poretku i od kojih se očekuje da to rade“. Po petoj, „liderstvo je proces davanja svrhe i smera kolektivnom naporu i prouzrokovanja dobrovoljne akcije da se bude uspešan u ostvarenju ciljeva“.

Ono što se može predstaviti kao suština liderstva je u uticaju koji lider ima kako bi sledbenike, odnosno članove organizacije uputio na ostvarivanje relevantnih ciljeva organizacije.

Jukl takođe naglašava da su tri tipa varijabli relevantni za razumevanje efektivnog liderstva:

1. Karakteristike lidera
2. Karakteristike sledbenika
3. Karakteristike situacije u kojoj se proces liderstva odigrava.

Lider je osoba koja ima sposobnost uticaja na druge. Sposobnost uticaja na druge je esencijalni element liderstva, jer bez uticaja nema ni liderstva. Uticaj se vrši sa namerom da se ostvari određeni zajednički cilj. Neki autori liderstvo i posmatraju kao instrument za ostvarivanje ciljeva. Lider za obavljanje svoje funkcije poseduje određene osobine, znanja i veštine. Svoj autoritet na osnovu kog ostvaruje uticaj, lider nameće na osnovu svojih kvaliteta. Kvaliteti potrebni lideru postaju kompleksniji kako se odgovornosti i struktura poslova proširuju.

Karakteristike situacije u značajnoj meri utiču na koncept liderstva, iz razloga što se proces liderstva prilagođava određenoj situaciji, odnosno to je proces koji se adaptira određenoj situaciji i ne može se jednostrano posmatrati u svim slučajevima.

¹ Tichy, N.M.,Cohen,E.(2003) *Business leadership*, Jassey-Bass Business & Management series, Chapter one, p.4

² Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey; preuzeto iz: Milisavljević, M (2008), *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.4

Kao što je već spomenuto, koncept liderstva podrazumeva i sledbenike, odnosno one kojima se lider obraća i na koje se vrši uticaj. Sledbenik je osoba koja prihvata lidera kao primarni izvor usmeravanja u poslu, nezavisno od formalnog autoriteta. Lider vodi i usmerava sledbenike u određenom pravcu. To je osoba, koja, svojim rečima ili ličnim primerom izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje ili emocije svojih sledbenika. Sledbenici, sa druge strane, lideru daju slobodu da za njih definiše stvarnost (interpretira realnost) odnosno da tumači značenje pojava i događaja iz okruženja i da na osnovu toga diktira akcije okrenute ka budućnosti, pristajući pritom dobrovoljno na odnos zavisnosti.

1.1. LIDERSTVO KAO SKUP OSOBINA

Liderstvo se može posmatrati sa dva aspekta, tj. sa aspekta osobina i veština. U skladu sa tim postoje i dva pristupa liderstvu:

- pristup liderstvu kao skup osobina
- pristup liderstvu kao skupu veština.

Pobornici pristupa liderstva kao skupa osobina smatraju da pojedinci imaju prirodne - urođene osobine koje ih čine liderima, tj. da se lideri rađaju sa karakternim osobinama zahvaljujući kojima postaju vođe i vrše uticaj na druge.

Tokom dvadesetog veka vršena su brojna istraživanja o tome kako osobine pojedinca doprinose procesu liderstvu, kao i studije o indentifikaciji ključnih liderskih osobina. O liderskim osobinama detaljnije ćemo govoriti u nastavku rada.

Danas više ne postoji dilema da li se liderstvo može naučiti, zato što mnogi autori odbacuju verovanja u prirodnu selekciju kao jedini izvor liderstva i zagovaraju jedan mnogo pragmatičniji pogled na razvoj liderstva – pogled koji podrazumeva mogućnost razvoja i usavršavanja pojedinca, odnosno razvoj liderskih veština.

1.2. LIDERSTVO KAO SKUP VEŠTINA

Kao i kod pristupa liderstvu kao skupu osobina i kod shvatanja liderstva kao skupa veština centralna figura je lider. Ovde je, međutim, fokus sa osobina ličnosti individue pomeren ka veštinama i sposobnostima koja se mogu naučiti i razvijati. Iako urođene karakterne crte igraju važnu ulogu u liderstvu, pristup liderstvu kao procesu, odnosno skupu veština sugerše da su za uspešno liderstvo potrebna znanja i sposobnosti koje se mogu negovati.

Na osnovu naučnog istraživanja, Katz je zaključio da efektivno vođenje zavisi od tri osnovne grupe ličnih veština³: tehničkih, humanističkih i konceptualnih. Takođe, tvrdio je da se ove veštine značajno razlikuju od osobina ili kvaliteta lidera. Veštine lideri mogu da steknu, dok su osobine ono što lideri jesu⁴. Liderske veštine predstavljaju sposobnost da se znanje i kompetencije iskoriste za postizanje ciljeva. Stoga, liderske veštine mogu da se steknu i lideri mogu da se obučavaju i razvijaju potrebne sposobnosti.

Tehničke veštine - predstavljaju određena znanja i spretnosti kada je u pitanju određena vrsta posla ili aktivnosti. Podrazumeva kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnost korišćenja odgovarajućih alata i

³ Northouse, P. (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*, Data status, str. 27

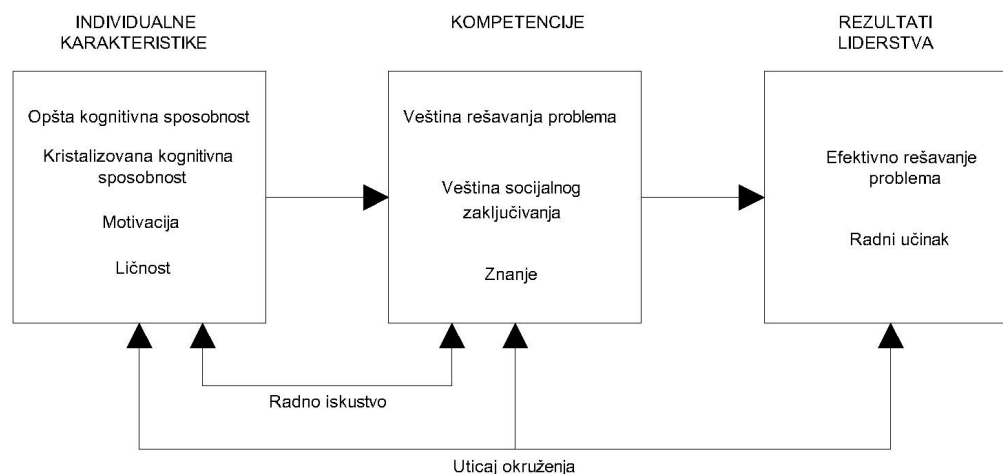
⁴ Ibid.

tehnika. Tehnička veština obuhvata tekuće aktivnosti vezane za osnovne proizvode ili procese unutar organizacije⁵.

Humanističke veštine –. Odnosi se na sposobnosti komunikacije sa zaposlenima. To je veština rada sa ljudima i razlikuje se od tehničkih veština koje se odnose na rad sa stvarima. Lider koji ima razvijene humanističke veštine lako se usaglašava sa podređenima, komunikacija u organizaciji je na visokom nivou što doprinosi boljim poslovnim rezultatima.

Konceptualne veštine - podrazumevaju sposobnost rada na idejama i konceptima. Konceptualne veštine se vezuju za logiku, analitiku, apstrakciju i sl. Lider sa razvijenim konceptualnim veštinama ima sposobnost da na osnovu određenih podataka anticipira događaje i trendove. Ove veštine su ključne za kreiranje vizije i strateških planova za organizaciju.

Devedesetih godina dvadesetog veka grupa naučnika koje su finansirali vojska SAD i američko ministarstvo odbrane radila je na razvoju teorije liderstva zasnovanog na veštinama i kao rezultat tih istraživanja kreiran je model liderstva zasnovan na veštinama. Ovaj model, koji je konstruisala Mumfordova grupa, sadrži pet komponenti liderstva: kompetencije, individualne karakteristike, rezultati liderstva, radno iskustvo i uticaji okruženja.



Slika 1. **Model liderstva kao skupa veština**

Izvor: Northouse, P. (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*, Data status, Beograd, str.35

⁵ Northouse, P. (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*, Data status, str. 28

2. OSOBINE LIDERA

“Bolje je imati lava na čelu vojske sastavljene od zečeva, nego zeca na čelu vojske sastavljene od lavova.”⁶

Ono što dobre lidere razlikuje od drugih, je što oni poseduju određene kvalitete koje je teško reprodukovati, što im omogućava da ostvare bolje performanse i rezultate. Polazeći od samog značenja reči lider-vođa, treba napomenuti da lideri nisu osobe koje same sebe nazivaju liderima već su to oni koje drugi dobrovoljno slede. Liderstvo nije posledica položaja već posledica kvaliteta⁷. Lideri mogu biti menadžeri u organizacijama, generali u ratu, političari, predsednici država itd. Svima njima zajedničko je da imaju sledbenike, jer bez sledbenika nema ni lidera.

Lider zapravo koristeći snagu ličnog primera, nenasilno nameće svoje ponašanje kao referentni obrazac ponašanja. Lideri izazivaju proces, inspirišu željenom vizijom, omogućavaju drugima da deluju, modeliraju put i ohrabruju srce⁸.

Svim liderima je zajedničko da postavljaju realne programe i ciljeve, zahtevaju rad i disciplinu, poseduju sposobnost ubeđivanja, naglašavaju značaj međuljudskih odnosa, očekuju adekvatnu nagradu za uloženi rad i trud.

Kao opšte karakteristike lidera navode se⁹:

- Samopouzdanje zasnovano na realnosti
- Poštenje, integritet i kredibilitet
- Dominantna ličnost- poseduje sposobnost da svojom voljom utiče na druge
- Ekstravertnost
- Sposobnost davanja obrazloženja i objašnjenja- on je direktan kada izražava svoja mišljenja, osećanja i stavove, nije ni agresivan ni pasivan
- Emocionalna stabilnost- sposoban je da kontroliše emocije u skladu sa situacijom
- Entuzijazam – zaposleni pozitivno reaguju na entuzijazam lidera i smatraju to nagradom za konstruktivno ponašanje
- Osećaj za humor
- Toplina koja omogućava srdačne odnose sa ljudima
- Tolerantnost za frustraciju
- Samosvesnost i samoobjektivnost.

Lider mora biti pošten, pouzdan i odgovoran, dosledan i odlučan i da ono što radi odgovara njegovim rečima. Neophodno je da ume pažljivo da sluša potrebe i predloge svojih zaposlenih, a takođe mora biti lojalan osobama sa kojima sarađuje kako bi i oni bili lojalni njemu.

Prema D. Robinsonu nezavisno od stručnosti, osoba mora da poseduje određene ključne osobine kako bi se mogla nazvati liderom. Ove osobine sažete su u reč IMPULS.

- I-izgled
- M-manir

⁶ Napoleon

⁷ Baker, G. (2011) “Degrees of Leadership“, *NZ Business*, Vol. 25, Issue 8, p. 35

⁸ Mašić, B., Lončarević, R., Đorđević-Boljanović, J. (2007) *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 114.

⁹ Milisavljević, M. (2008) *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.17

- P-poštenje
- U-uvažavanje
- L-ličnost
- S-stil i takt.

Činjenica je da ne poseduje svaki menadžer liderske sposobnosti, zato što mnogi ne poseduju sposobnost vođstva. Lideri tumače i artikulišu viziju, bave se namerama, ljudima i učinkom samog preduzeća. Lider i njegovi sledbenici su ključni za uspeh preduzetničkog poduhvata, tako da su karakteristike koje bi lider trebao imati: predanost i upornost, sposobnost vođenja drugih, tolerancija na rizik, spremnost na rad u nesigurnom okruženju, kreativnost, prilagodljivost i samapouzdanje.

Može se smatrati da se efikasno liderstvo oslanja značajnim svojim delom na pozitivan odnos i osećanja između lidera i sledbenika koji može biti ostvaren efektivnim upravljanjem konfliktima, budući da su konflikti imanentni pojmu međuljudskih odnosa uopšte, pa i međuljudskim odnosima u organizaciji.

Postoji tesna povezanost između osobina lidera i pregovaranja. Može se smatrati da su lideri koji poseduju ključne osobine umnogome uspešniji pregovarači, pre svega zato što je zahvaljujući osobinama lidera, sposobnost uticanja na postupke drugih, veća.

3. ULOGE LIDERA

Uloge lidera direktno proističu iz formalnog autoriteta, a vezuju se za osnovne međuljudske odnose. Mintzberg je razvio tri osnovne uloge menadžera i lidera¹⁰:

1. INTERPERSONALNE (MEĐULJUDSKE) ULOGE:

- predvodnik – svaki šef organizacije ima određene ceremonijalne dužnosti;
- lider – on ima odgovornost za vođenje ljudi u organizaciji ili organizacionoj jedinici, kao i za postignuti uspeh ili neuspeh na osnovu takvog vođstva;
- spona – kontakti van vertikalnog lanca komandovanja sa kolegama iz okruženja;

2. INFORMACIONE ULOGE:

- monitoring – menadžer skenira okruženje u potrazi za informacijama, a rezultat je informacija koja je toliko dobra koliko je dobra mreža njegovih kontakata;
- diseminator – menadžer ima moć da može da kontroliše obim i kvalitet informacija koju propušta podređenima;
- govornik – kao govornik menadžer šalje direktne informacije ljudima;

3. ULOGE ODLUČIVANJA:

- preduzetnik – poboljšanje performansi organizacije i adaptiranje promenama u okruženju su obaveze menadžera;
- rukovalac poremećajima – na mnoge opasnosti iz okruženja menadžer mora hitno da odreaguje;
- alokator resursa – menadžer je odgovoran da odluči ko će šta da radi, a takođe je bitan resurs i upotreba njegovog sopstvenog vremena;

¹⁰ Mintzberg, H. (1998) *Harvard Business Review on Leadership*, Harvard Business School press, Boston, p.12

- pregovarač – određen deo vremena menadžer potroši u poslovima pregovaranja, oni su bitan element u integralnom poslu menadžera.

Kao što se može zaključiti, nevedene liderske uloge nisu razdvojive jedna od druge. One zajedno čine celinu. Nedostatak bilo koje od ovih poduloga povlači za sobom drugi problem. Na primer, nedostatak spona, odnosno kontakata van vertikalnog lanca komandovanja vode nedostatku eksternih informacija. Kao rezultat toga, menadžer (lider) nije u mogućnosti da prosleđuje informacije koje su potrebne zaposlenima, niti da donosi odluke koje adekvatno reflektuju eksterne uslove (diseminator). Ovde leži jedan problem timskog menadžmenta, a to je da ne može više osoba da deli jednu menadžersku poziciju, osim ako ne mogu da funkcionišu kao jedna celina. Oni ne treba da dele deset menadžerskih (liderskih) poduloga ukoliko nisu sposobni da ih vrlo pažljivo reintegrišu. To praktično znači da ukoliko ne postoji potpuna informisanost menadžera, odnosno pristup svim informacijama, timski menadžment neće funkcionisati.

4. STILOVI LIDERSTVA

Organizacioni ciljevi se mogu realizovati na više načina. Različiti lideri koriste različite metode da ostvare iste efekte. Na osnovu načina na koji se uspostavlja autoritet i donose odluke, liderstvo se može podeliti na više stilova.

U klasičnoj teoriji liderstva Hotorn (Hawthorn) i Ajova (Iowa) studije poznate su kao začetnici naučnog pristupa liderstvu. Ove studije su ispitivale uticaj tri stila vođstva na ponašanje i performanse, i to¹¹:

- autokratsko
- demokratsko i
- liberalno (laissez faire).

Autokratsko liderstvo - odlikuje se time što menadžer ili lider samostalno donosi odluke. Kod ovog stila liderstva jedna osoba se pojavljuje kao apsolutni vođa. To je diktatorski tip lidera, on ima monopol nad informacijama i sve komunikacije idu preko njega. Autokratski lider nema poverenja u podređene, koristi prinudu kao sredstvo za oblikovanje ponašanja zaposlenih, uticaj na podređene ostvaruje koristeći formalni autoritet, tj. poziciju. Ovaj tip lidera odlikuje nefleksibilnost. Autokratsko liderstvo se primenjuje u malim preduzećima, u kojima osnivač i vlasnik sam kreira strategiju i oblikuje kulturu preduzeća. Ovaj tip liderstva karakteriše niska motivacija i otuđenje zaposlenih. Sa rastom i razvojem preduzeća ovakav stil vođstva zahteva transformaciju u neku adekvatniju formu.

U okviru autokratskog liderstva moguće je prepoznati dve podvrste¹²:

- harizmatičko liderstvo- oslanja se na lične osobine koje ga čine različitim od ostalih
- paternalističko liderstvo- svoju moć gradi na osnovu vizije preduzeća i zaposlenih kao svojoj porodici.

Demokratski stil liderstva – ovaj stil liderstva se odlikuje većom uključenošću podređenih u odlučivanje i većim poverenjem u podređene. Ovakav lider delegira svoja

¹¹ Petković, M., Janićević N., Bogićević, B. (2003) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 301

¹² Ibid., str. 302

ovlašćenja saradnicima, podstiče ih u obavljanju posla i motiviše da donose odluke. Smatra da je dvosmerna komunikacija u organizaciji poželjna i neophodna.

On sluša i uvažava mišljenja, primedbe i sugestije saradnika. Odlikuju ga informisanost, obrazovanje, tehnike, znanja i veštine. Odlučivanje u organizaciji koje primenjuju demokratski stil liderstva je decentralizovano. Demokratsko liderstvo obezbeđuje participaciju zaposlenih, rešavanje problema tamo gde su nastali, prikupljanje ideja od zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje ekonomske i organizacione performanse. Karakteristično je za srednja i velika preduzeća. Zaposleni su motivisani za obavljanje svog posla i ostvaruju iznad prosečne rezultate.

Liberalni stil liderstva- odlikuje se punom uključenosti svih zaposlenih i oni se osećaju potpuno slobodnim da diskutuju o svim pitanjima. Ovakav stil liderstva se primenjuje kako u malim, tako i u velikim preduzećima koje karakterišu timska struktura i radne grupe, odnosno u kojima se obavljaju kompleksni zadaci i koji podrazumeva visoko obrazovane kadrove. Takav tip organizacije je veoma fleksibilan, ne trpi ograničenja, tvrdi pravila i procedure. Kod ovog stila lider je lider samo formalno, na papiru, a to može u nekim slučajevima prouzrokovati dezorganizaciju i nedisciplinu.

Među brojnim savremenim teorijama i modelima liderstva najpoznatiji je pristup grupne dinamike koji se temelji na stavu da je organizacija sastavljena od organizovanih grupa i gde je akcenat na pojedincima koji imaju veliki uticaj na svoje organizacije, njihovom ponašanju itd. Prema ovom modelu, lidere možemo podeliti na¹³:

- transakcione
- transformacione.

Transakciono liderstvo - odlikuje se time da menadžeri određuju radne zadatke podređenima kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi. Oni predstavljaju apsolutni autoritet, vrše koordinaciju i kontrolu, a pored toga obavljaju i motivacionu funkciju kako bi se zaposleni motivisali za ispunjenje ciljeva organizacije. Radni zadaci se obavljaju rutinski i uhodano. Transakciono liderstvo se vezuje za radno okruženje koje ne karakterišu krupne promene koje zahtevaju značajnu transformaciju organizacije, već manje promene koje se odnose na blaga prilagođavanja.

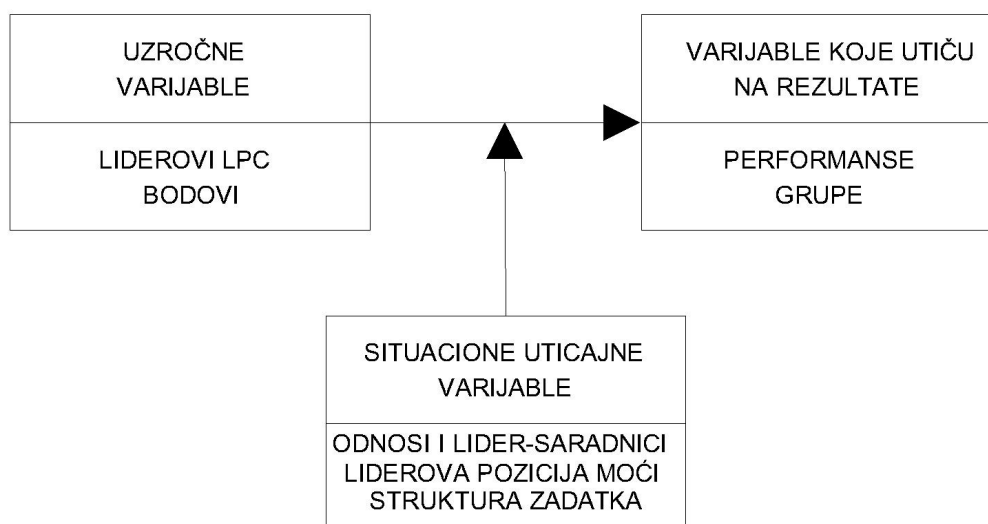
Transformaciono liderstvo- podrazumeva sprovođenje radikalnih promena u organizaciji. Transformacioni lideri su oni koji preuzimaju odgovornost u vreme turbulencija, konflikta, inovacija i neophodnih promena. Oni se po svojim ličnim osobinama i kvalitetima razlikuju od transakcionih lidera i upravo taj unikatni kvalitet dolazi do izražaja u najtežim situacijama. To su lideri koji imaju viziju i pokretačku energiju pomoću kojih utiču na svoje sledbenike. Oni imaju jak uticaj na podređene, a svoj autoritet formiraju na osnovu svojih kompetencija i harizme.

Fidlerov model liderstva pripada kontingentnom pristupu, prema kome su različiti stilovi vođstva različito efikasni u različitim situacijama. Ovaj model je izgrađen na bazi odnosa između stila vođstva i povoljnosti situacije, odnosno stepena u kojem lider može da kontroliše, ili utiče na određena ponašanja. Fidler je razvio tehniku kojom se može meriti stil vođstva. Ona se bazira na merenju stavova lidera grupe o članovima grupe sa kojima su najlošije saradivali. Merenje stavova omogućeno je primenom LPC skale (Least Preferred Co-worker). U posebnim upitnicima menadžeri su opisivali svoje stavove prema osobi sa kojom su imali najlošiju saradnju. Dalje, ti stavovi su se rangirali na skali koja čini LPC rejting. Lider sa niskim LPC rejtingom je orijentisan ka zadacima, dok je lider sa visokim

¹³ Petković, M., Janićijević N., Bogićević, B. (2003) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd str. 308

koeficijentom LPC orijentisan ka ljudima, odnosno izgradnji što boljih međuljudskih odnosa.

Oba stila liderstva imaju dobre performanse pod povoljnim okolnostima, dok ih pod nepovoljnim okolnostima nemaju. Iz ovoga proističe da se ne može govoriti o „dobrom“ ili „lošem“ menadžeru, već o situaciji u kojoj menadžer može imati dobre performanse i situaciji u kojoj menadžer može imati loše performanse.



Slika 2. **Uzročni odnosi u Fidlerovom kontigentnom modelu**

Izvor: Milisavljević, M. (2008) *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.56

Hersi-Blanšarov situacioni model – Hersi i Blanšar su razvili trodimenzionalni model liderstva, gde su u analizu, pored odnosa prema zadacima i ljudima uveli i novu situacionu varijablu – zrelost sledbenika.

Nivo zrelosti se određuje na osnovu tri kriterijuma: stepen motivacije za postignuća, spremnost da se preuzme odgovornost i stepen obrazovanja i iskustva. Na osnovu stepena zrelosti formulisana su četiri stila vođstva:

- **pričajući stil** – najbolji je za sledbenike niskog nivoa zrelosti. Oni nisu spremni da preuzmu odgovornost i njih treba detaljno usmeravati kako bi adekvatno izvršavali svoje zadatke.
- **prodajni stil** – najbolje je primeniti u slučaju niske do umerene zrelosti sledbenika. Ovi sledbenici koji su spremni za preuzimanje odgovornosti, ali nisu dovoljno sposobni.

- participativni stil- primenjuje se u slučajevima umerene do visoke zrelosti sledbenika. Sledbenici su sposobni, ali nespremni za preuzimanje odgovornosti.
- delagirajući stil- najbolji je za sledbenike visoke zrelosti. On dopušta sledbenicima visok stepen slobode i mogućnost da sami preuzmu odgovornost.

Model „put- cilj“ – u analizi stila liderstva polazi od očekivanja i motivacije zaposlenih. Prema ovom modelu, zaposleni očekuju da postignu visoke rezultate i nagrade, a zadatak menadžera je da im pomogne da postignu cilj.

Model „put-cilj“ razlikuje stilove menadžera prema njihovoj sposobnosti da uoče razlike među zaposlenima i da na tim razlikama grade adekvatne sisteme nagrađivanja, prema pojedinačnim doprinosima. Na osnovu ovih kriterijuma diferenciraju se četiri oblika ponašanja menadžera, a to su:

- direktivno ponašanje – ostvariće pozitivan uticaj na podređene kada je zadatak kompleksan, a negativan kada je zadatak jasan.
- podržavajuće ponašanje – doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih koji rade na monotonim, odnosno stresnim poslovima.
- ponašanje orijentisano ka dostignućima – ima za cilj da inspiriše zaposlene na veće zalaganje i prihvatanje izazova.
- participativno ponašanje – podrazumeva visok stepen uključenosti podređenih u proces odlučivanja. Podređeni su dobro informisani i njihov odnos sa liderom karakteriše poverenje.

5. RAZLIKA IZMEĐU LIDERA I MENADŽERA

Da bismo definisali lidere i objasnili njihovu ulogu u procesu pregovaranja, najpre treba napraviti distinkciju između menadžera i lidera. Zajednička osobina i jednih i drugih jeste da su oboje podjednako važni za jednu organizaciju ili kompaniju i imaju zajednički cilj, a to je njen uspeh. Međutim, ono po čemu se razlikuju, su njihovi zadaci. Menadžment zapravo predstavlja proces dodele zadataka i zaduženja, u cilju efektivnog poslovanja kroz poboljšanje rada zaposlenih u različitim sektorima, dok lideri uvode promene i stvaraju viziju zbog koje ih ljudi prate. Lider utiče na zaposlene kako bi oni prihvatili promene i budućnost organizacije videli kao svoju ličnu budućnost, dok menadžer motiviše zaposlene da bi se promene realizovale.

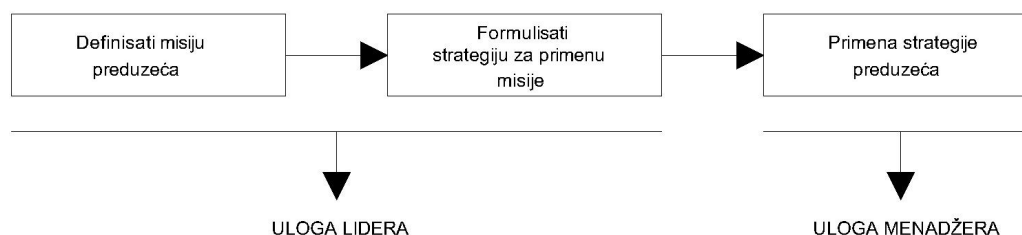
Izvesno je da su organizacijama da bi bile uspešne i konkurentne na turbulentnom tržištu potrebni i jedni i drugi. Kroz njihovu saradnju stvara se pozitivna poslovna klima koja vodi do uspeha, jer zahvaljujući menadžerima zaposleni tačno znaju šta treba da rade i imaju tačno određene zadatke, dok zahvaljujući lideru imaju određen put kojim idu.

Neophodnost liderstva je u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva, liderstvo i promene su sinonimi. Menadžment je povezan sa efikasnošću, a liderstvo sa efektivnošću i promenama. Menadžer ima formalni autoritet koji proizilazi iz pozicije, a lider neformalni koji ispoljava kroz harizmu i uticaj.

Menadžer u firmi predstavlja osobu koja nastoji da održi kontrolu nad zaposlenima i poslovanjem, kroz donošenje planova i njihovo sprovođenje, donošenje odluka i rešavanje tekućih poslovnih problema. Menadžer je usmeren na unutrašnje okruženje, kratkoročne ciljeve, strukturu i procese, otkrivanje prepreka, minimiziranje rizika, realizaciju misije, motivaciju zaposlenih, i nastoji da održi kontrolu u radu sektora.

Uloga lidera jeste da za razliku od menadžera uvodi i vodi promene, vodi računa o saradnicima, i stvara viziju budućnosti organizacije. Lider je usmeren na spoljašnje

okruženje, dugoročne ciljeve, otkrivanje povoljnih prilika, prihvatanje rizika, uvođenje promena, razvoj sledbenika, razvijanje snažnih međuljudskih odnosa. On poseduje političke veštine, promoviše vrednosti firme i gradi jedinstvo. Svi su lideri menadžeri, ali nisu svi menadžeri lideri.



Slika 3. **Razlika između uloge lidera i menadžera**

Izvor: Milisavljević, M. (2008) *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.166

6. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMENAMA

Savremeno poslovanje karakterišu konstantne promene. Spoznaja i adaptacija internih i eksternih promena može predstavljati odlučujuću razliku između kontinuiranog uspeha i propasti poslovanja organizacije. Organizacije koje ne sprovode promene, rizikuju pad organizacione efikasnosti, koji nastaje u situacijama kada one ne umeju da anticipiraju, prepoznaju, neutrališu, ili da se prilagode internim ili eksternim pritiscima koji prete njihovom opstanku. Posrtanje organizacije nastaje zato što menadžeri ne prepoznaju interne i eksterne promene koje će naškoditi njihovim organizacijama. Nemogućnost da se vidi potreba za promenama može biti posledica nedostatka svesti o promenama, ili nesposobnosti da se shvati njihov značaj. Ova zaslepljenost može takođe nastati usled preteranog samopouzdanja koje se može razviti kada organizacija uspešno posluje. Sve u svemu, ne prepoznavanje potrebe za upravljanje promenama može značajno ugroziti poslovanje organizacije i dovesti do bankrota i prestanka postojanja organizacije.

Upravljanje organizacionim promenama, prema Kurtu Levinu, je jednostavan proces odmrzavanja, implementacije promene i ponovnog zamrzavanja. Odmrzavanje je proces u kome nastaje uverenje da je promena neophodna. Za vreme intervencije promene, radnici i menadžeri menjaju svoja ponašanja i radne prakse. Ponovno zamrzavanje je period u kome se pruža podrška novonastaloj promeni, kako bi se ona trajno učvrstila i implementirala.

Otpor ka promenama predstavlja primer ustaljenog ponašanja. U situaciji kada je dat izbor između promene i trenutnog stanja, većina će se zadovoljiti trenutnim stanjem. Iz razloga što je otpor ka promenama prirodan i neizbežan, menadžeri moraju da ublaže otpor ka promenama kako bi se uspešno primenili programi promena.

Za upravljanje otporom ka promenama mogu se koristiti sledeći metodi¹⁴:

- Edukacija i komunikacija
- Participacija
- Pregovaranje
- Podrška top menadžmenta
- Prisiljavanje.

Kada je otpor ka promenama baziran na nedovoljnim, netačnim, ili pogrešno plasiranim informacijama, menadžeri bi trebalo da edukuju svoje zaposlene o potrebi za promenama, kao i da komuniciraju sa njima o pitanjima vezanim za promene. Oni moraju da dostave zaposlenima neophodne informacije, ili drugu vrstu podrške koja je potrebna za izvršenje promena.

Drugi način da se smanji otpor ka promenama je participacija u planiranju i implementaciji procesa promene onih na koje promena treba da deluje. Zaposleni koji imaju veće učešće u procesu promena, bolje razumeju značaj i potrebu za promenom. Zabrinutost i nedoumice zaposlenih oko promena mogu se rešavati čim nastanu, ako zaposleni participiraju u planiranju i implementaciji procesa.

Zaposleni će se manje opirati promenama kada im je dozvoljeno da diskutuju na tu temu i pregovaraju o tome ko će šta raditi nakon uspostavljanja promena. Pregovaranjem se omogućava lakša implementacija promena.

Otpor ka promenama se takođe smanjuje kada naponi za promenama dobiju značajnu podršku od strane top-menadžmenta. Na taj način se promenama pridaje veći značaj i lakše se sprovode. Ali, menadžeri moraju da urade više od same priče o promenama. Oni moraju da obezbede sve neophodne resurse koji su potrebni kako bi se promene desile.

Najzad, promene se mogu uspostavljati i prisilom, odnosno korišćenjem formalnog autoriteta i moći kako bi se zaposleni naterali na promene. Međutim, zbog negativnih reakcija koje to može proizvesti, prisiljavanje treba koristiti jedino u vreme krize, kada svi drugi pokušaji da se uspostavi promena nisu urodili plodom.

Menadžeri često prave određene greške kada upravljaju promenama. Prve dve greške se javljaju tokom faze odmrzavanja, kada menadžeri pokušavaju da ubede zaposlene u neophodnost promena. Prva i potencijalno najozbiljnija greška je kada se ne uspostavi dovoljan osećaj urgentnosti. Prema Džonu Koteru, profesoru Harvardske poslovne škole, više od polovine svih pokušaja promena neće uspeti zato što ljudi nisu ubeđeni da su promene zaista neophodne. Zaposleni će imati veći osećaj urgentnosti promena kada lider organizacije napravi javnu i iskrenu procenu problema i slabosti sa

¹⁴ Williams, C. (2011) *MGMT4*, South-Western College Pub, 4th edition, p.130

kojima se organizacija suočava. Druga greška koja nastaje u procesu odmrzavanja se javlja kada nije stvorena dovoljno jaka podrška ljudi, odnosno nije uspostavljena koalicija. Promena često počinje sa jednim, ili dva čoveka. Međutim, ona mora da bude podržana od velikog broja zaposlenih kako bi se stvorila kritična masa koja ima snage da menja celokupna odeljenja, sektore i organizacije.

Sledeće četiri greške nastaju u toku faze implementacije promene, kako bi zaposleni promenili svoje ponašanje i radnu praksu. Nedostatak vizije je značajna greška u ovom procesu. Vizija promene razjašnjava u kom pravcu organizacija treba da ide i zašto se promena vrši. Uspostavljanje promene bez postojanja vizije je konfuzno, haotično i kontradiktorno¹⁵. Nedovoljna komunikacija vizije je sledeća greška u fazi implementacije promene. Održavanje jednog sastanka kako bi se saopštila vizija nije dovoljno. Sa druge strane, menadžment ne može saopštiti viziju promene i onda se ponašati suprotno od nje. Uspesna komunikacija vizije podrazumeva da se sve što organizacija radi, radi u skladu sa novom vizijom. Sledeće greške koje se javljaju u fazi implementacije promene su nesistematsko planiranje i ne kreiranje kratkoročnih ciljeva. Retko ko je spreman da čeka dve godine na uspešnu ocenu promene. Ljudi moraju odmah da vide koristi od uvođenja promene, kako bi nastavili da je podržavaju. Menadžerima se u tom slučaju, savetuje kreiranje postupnih kratkoročnih ciljeva kako bi rezultati implementacije promene biti uočljiviji.

Poslednje dve greške dešavaju se tokom faze ponovnog zamrzavanja, kada se prave naponi da se promena učvrsti i stabilizuje. Prerano proglašavanje uspeha je prva greška koju menadžeri prave. Tada prestaje borba da se promena ostvari i zaustavlja se proces. Menadžeri bi trebalo neprestano da kreiraju nove kratkoročne ciljeve, kako bi organizaciju gurali ka bržem i većem efektu promena. Poslednja greška koju menadžeri prave je ne povezivanje promena sa organizacionom kulturom. Prvo što menadžeri treba da urade jeste da pokažu ljudima da su promene unapredile poslovne performanse. Druga je da osiguraju da ljudi koji dobiju unapređenje odgovaraju novoj organizacionoj kulturi. Ako ne postupe tako, menadžeri daju jasan znak da su promene bile samo privremenog karaktera.

Tri tehnike pomoću kojih se uspešno uspostavljaju promene u organizaciji su: promene orijentisane ka rezultatima, praksa Dženeral Elektrika i organizacioni razvoj.

Promene orijentisane ka rezultatima stavljaju fokus na brzo merenje i poboljšanje rezultata, umesto na proceduralne aktivnosti. U skladu sa ovom tehnikom promene procedura, filozofije i ponašanja će biti preduzete samo ako će ta promena poboljšati merene performanse. Brz i vidljiv napredak motiviše zaposlene da vrše dodatne promene kako bi se poboljšale izmerene performanse.

Praksa Dženeral Elektrika je specijalna vrsta promena orijentisanih ka rezultatima. Ona podrazumeva trodnevne sastanke na kojima se okupljaju zajedno menadžeri i zaposleni sa različitih nivoa i delova organizacije kako bi se brzo pronašla rešenja za određene poslovne probleme.

Organizacioni razvoj je filozofija i kolekcija modela planiranih intervencija promena za poboljšanje organizacionih performansi i dugoročne stabilnosti organizacije. Organizacioni razvoj podrazumeva sveobuhvatni pristup promenama. Podrška top menadžmenta je neophodna kako bi promena uspeła. Promene se stvaraju edukacijom zaposlenih i menadžera da menjaju ideje, uverenja i ponašanja tako da se problemi mogu rešiti na više načina. Naglašava participaciju zaposlenih u dijagnostifikovanju, rešavanju i evaluaciji problema.

¹⁵ Williams, C. (2011) *MGMT4*, South-Western College Pub, 4th edition, p.132

7. PRAKSE PRIMERENOG LIDERSTVA

Iako su lideri prepoznatljivi po jedinstvenim osobinama i ponašanju, ipak sve njih karakterišu pojedini zajednički oblici delovanja. Kao što smo ranije govorili, liderstvo se ne vezuje samo za lične osobine, već su u pitanju veštine. Izverzirani lideri praktikuju određene veštine pomoću kojih obavljaju svoju funkciju i ostvaruju uticaj na podređene. Kada se u organizaciji dešavaju značajne promene lideri koriste sledećih pet praksi primerenog liderstva¹⁶:

- pokazivanje puta
- Inspirisanje vizijom
- Izazivanje procesa
- Omogućavanje drugima da deluju
- Ohrabrivanje

Pokazivanje puta - primereni lideri znaju da ako žele da zadobiju lojalnost i postignu najviše standarde, moraju biti uzor i demonstrirati ponašanje koje očekuju od svojih podređenih. Lideri daju primer kakav obrazac ponašanja i zalaganja treba uspostaviti u organizaciji. Da bi efektivno oblikovali ponašanje koje očekuju od drugih, lideri moraju prvo učvrstiti svoje principe. Nije dovoljno samo držati govorancije o zajedničkim vrednostima koje treba negovati, jer su dela mnogo efektivnija od reči i ona pokazuju kolika je zaista želja za uspostavljanjem određenog modela ponašanja, već se i oni sami moraju pridržavati tih principa i načela. Reči i dela se moraju dopunjavati. Lideri bi trebalo uvek da budu prvi i da daju primer. Željeni oblik ponašanja mora se demonstrirati svakodnevno, a ne povremeno ili kao izolovani slučaj, kako bi se na taj način pokazala duboka posvećenost svojim uverenjima. Pokazivanje puta je od esencijalnog značaja zbog zadobijanja poštovanja od strane svojih saradnika i prava da se predvodi. Ljudi prvo prate ličnost, a onda plan.

Inspirisanje vizijom – primereni lideri imaju viziju i snove o tome šta će biti. Oni su u potpunosti ubeđeni u te snove i apsolutno uvereni u svoje sposobnosti da ih ostvare. Svaka organizacija, nastaje kao plod neke vizije. Vizija ili san je pokretačka sila koja vodi u budućnost.

Lideri pokreću vizijom. Oni snagom svoje imaginacije plove vremenskim horizontima, percipirajući atraktivne poslovne prilike koje će se otkriti u budućnosti¹⁷. Lideri imaju poriv da nešto ostvare, da menjaju trenutno stanje stvari, da urade nešto što niko drugi pre nije uradio. Lideri imaju sposobnost da vizualizuju određeni projekat i predvide njegov ishod i rezultate pre nego što je on započet. Njihova bistra vizija gura ih napred.

Međutim, jasna vizija budućnosti nije dovoljna da bi lider poveo druge u cilju ostvarenja velikih organizacionih promena. Lider bez sposobnosti uticaja na druge nije lider, i ljudi ga neće pratiti osim ako ne prihvate viziju kao svoju, tj. ako ih lider ne ubedi da je njegova vizija zapravo ono što oni sami žele. Svoju viziju lideri ne mogu nametati i uspostavljati nasilnim putem, oni samo mogu inspirisati vizijom.

Kako bi pridobili ljude za svoju viziju, lideri moraju da se prilagode podređenima i govore njihovim jezikom. Kako bi zadobili podršku, lideri moraju da razumeju snove, nade, aspiracije i vizije podređenih. Oni, sa druge strane, moraju da veruju da lideri

¹⁶ Tichy, N.M.,Cohen,E.(2003) Business leadership, *Jassey-Bass Business & Management series*, p.73

¹⁷ Ibid.,p.75

razumeju njihove potrebe i da zaista žele da ostvare njihove interese. Lideri omogućavaju svojim podređenima da vide uzbudljive i raznolike mogućnosti u budućnosti.

Izazivanje procesa – lideri rizikuju. Oni neće mirno sedeti i čekati da im se sudbina nasmeši, već će preuzeti stvar u svoje ruke. Sreća i slučajnosti mogu igrati ulogu u pojedinim, specifičnim prilikama u kojim se lideri nalaze, ali oni koji vode druge ka boljitku, tragaju za izazivom i prihvataju izazov.

Kod svakog primerenog liderstva, može se uočiti postojanje neke vrste izazova. Bilo da je to novi proizvod na tržištu, najsavremenija usluga, revolucionarni preokret u strategiji ili započinjanje novog posla, lideri odlučno ulaze u koštac sa problemima i izazovima. Oni su spremni da uđu u nepoznato. Tragaju za prilikama i mogućnostima za uspostavljanjem inovacija, mogućnostima za rast i napredak. Ali lideri nisu jedini kreatori novih proizvoda, usluga, procesa. Zapravo, oni uglavnom i nisu. Inovaciju nastaju više slušanjem nego rečima. Pažljivim osluškivanjem okruženja, klijenata, zaposlenih, nastaju ideje na osnovu kojih bi se poslovanje moglo unaprediti i podići na viši nivo.

Najveći doprinos lidera je prepoznavanje dobrih ideja, podrška njihovoj realizaciji, kao i spremnost da se sistem prilagodi kako bi ti novi proizvodi, procesi i usluge bili usvojeni. Lideri dobro znaju da inovaciju u organizaciji podrazumevaju eksperimentisanje, rizik i potencijalne gubitke. Ipak, oni ne odustaju. Pristupaju problemu korak po korak. Male pobeđe grade samopouzdanje kojim se i najveći izazovi mogu savladati. Međutim, nerazumno bi bilo pretpostaviti da se brojnim bezuspešnim pokušajima može postati lider. Ključ uspešnog liderstva je učenje. Oni uče iz svojih poraza, kao i iz svojih uspeha.

Omogućavanje drugima da deluju – veliki snovi ne postaju realnost zahvaljujući akcijama pojedinca, naprotiv, liderstvo je timski rad. Primereni lideri omogućavaju drugima da deluju. Oni ohrabruju saradnju i grade poverenje. U rešavanje tekućih problema i odlučivanje, uključuju sve one koji su povezani sa projektom.

Lideri omogućavaju podređenima da dobro rade svoj posao. Oni znaju da oni od kojih se očekuje da ostvaruju dobre rezultate moraju steći osećaj lične moći. Shvataju da se tehnike komandovanja i kontrole koje su odlikovale undustrijsku revoluciju više ne primenjuju. Lideri omogućavaju drugima da deluju ne oduzimanjem i umanjivanjem moći, već tako što im je prepuštaju.

Sposobnost lidera da omogućava drugima da deluju je esencijalna. Podređeni niti će ostvariti dobre rezultate niti ostati dugo u kompaniji ako ih njihovi lideri čine da se osećaju slabim, zavisnim i otuđenim. Međutim, ako lideri podstiču druge da se osećaju jakim i sposobnim, oni će dati sve od sebe i ostvariti odlične rezultate, koji mogu prevazići i njihova očekivanja. Kada lider gradi odnos koji je zasnovan na poverenju i samopouzdanju, ljudi su spremni da rizikuju, stvaraju promene i pokreću organizaciju. Preko tog odnosa, lideri od svojih podređenih stvaraju lidere.

Ohrabrivanje – uspon do vrha je mukotrpan i dugačak. Ljudi postanu izmoreni, frustrirani i dezorijentisani. Uloga lidera je, između ostalog, i da ohrabruju svoje podređene da nastave da se bore. Znaci podrške podižu moral i daju snagu da se nastavi napred. Ohrabrivanje je jednako vredno i ako dolazi samo kao posledica jednostavnih i skromnih gestova, koji će takođe imati značajnih efekata u motivisanju zaposlenih.

Dužnost primerenog lidera je da pokaže poštovanje za trud i doprinos zaposlenih kao i da stvori i neguje kulturu proslava. Prepoznavanje truda i proslave predstavljaju čin koji nema mnogo veze sa zabavom i igrama, iako ima mnogo zadovoljstva kada lider oda priznanje podređenima za učinjen napor i trud. One u potpunosti imaju poslovni karakter, tj. radi se o povezivanju nagrađivanja sa učinkom. Lideri takođe znaju da proslave i rituali, kada su originalni i iz srca, grade snažan osećaj zajedništva koji je u stanju da vodi i očuva organizaciju kada prolazi kroz vrlo teške periode.

II KOMUNIKACIJA

1. POJAM I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE

“Izazov za profesiju komunikacije je da utvrdi kako da pažljivo i efikasno koristi i upravlja informacijom i ispravno je isporuči skeptičnom auditorijumu”.¹⁸

Pod komuniciranjem se podrazumeva proces prenošenja poruka između ljudi, odnosno proces preko koga ljudi nastoje da se sporazumeju. Komunikacija je ostvarena samo onda kada je poruka stigla do primaoca. U slučaju da poruka ne stigne do primaoca smatra se da komunikacija nije obavljena. Da bi komunikacija bila i efikasna potrebno je da primalac razume značenje poruke i da to pokaže pošiljaocu, preko određenih reakcija koje ovaj očekuje.

Ukoliko bi se u procesu i razumevanju poruka postiglo da misao i ideja pošiljaoca stvori potpuno istu mentalnu sliku kod primaoca poruke, tada bi postojala potpuna i efikasna komunikacija između ljudi. Elementi komunikacije su različite prirode i oni mogu biti kognitivni, semantički i simbolički. Upravo te kognitivne, simboličke i semantičke razlike između pošiljaoca i primaoca poruke, su najčešće takve da podudarnost mentalne slike nije tako lako ostvarljiva.

Komunikacija ima veoma naglašenu ulogu u funkcionisanju svake organizacije. Smatra se da u analizi organizacije komunikacija mora zauzimati posebno mesto, zato što je struktura, obim i širina organizacije skoro u potpunosti determinisana putem komunikacionih tehnika.

Komunikacija je potrebna za:

- uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća,
- razvoj planova za njihovo ostvarenje
- organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i nadelotvorniji način
- izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije
- vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi
- kontrolu ostvarenja.

Komunikacija u organizaciji se ostvaruju između pojedinaca u okviru iste ili različitih grupa, koji mogu biti na istom ili različitim nivoima u organizaciji. Značaj komunikacija u organizaciji ogleda se u uticaju koji komunikacije ostvaruju u sledeća četiri područja menadžmenta¹⁹:

- kontrola
- motivacija
- međuljudski odnosi

¹⁸ D'Aprix, R.(2009)“Communicating strategy in financial melt down“, *Strategic Communication management*, Vol.13, Issue 1, p.13

¹⁹ Petković, M., Janićijević N., Bogićević, B. (2003) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 414

- informisanost.

Kontrolna funkcija komunikacija ogleda se u prenošenju poruka o ponašanju članova organizacije, koje može biti u skladu sa normama i standardima ili odstupiti od toga. Formalni kao i neformalni kanali komuniciranja mogu poslužiti kao kontrolni mehanizam za menadžment organizacije da izvrši uticaj na ponašanje zaposlenih. Kontrolna funkcija komunikacija pomaže koordinaciju u organizaciji.

Komunikacijom se podstiče motivisanost zaposlenih, tako što im se prenose poruke šta treba da urade da bi dobili podsticaj, putem povratne informacije o tome kako napreduju u ostvarivanju postavljenih ciljeva, putem jasnog sistema nagrađivanja i sl. Komunikacija nesumnjivo igra značajnu ulogu u stepenu motivisanosti zaposlenih. Komunikacija omogućava slobodno ispoljavanje osećanja i ispunjavanja društvenih potreba. Za većinu zaposlenih rad u kolektivu je osnovni izvor društvene interakcije. Komunikacija u okviru grupe je osnovni mehanizam kojim članovi te grupe ispoljavaju svoja osećanja (zadovoljstva, frustracije). Komunikacija između ljudi doprinosi razvoju prijateljstva, stvaranju poverenja i međusobnog prihvatanja.

Komunikacija u organizaciji ima veliki značaj u procesu donošenja odluka. Ona obezbeđuje informacije vezane za donošenje odluka. U svim fazama procesa odlučivanja (definisanje problema, analiza problema, kreiranje alternativa i izbor rešenja), paralelno sa tim procesom, odvija se proces komunikacija.

Svaka od navedenih funkcija ili uloga koje imaju komunikacije u organizaciji podjednako su važne za organizacionu efikasnost. Menadžeri nužno moraju da ostvaruju neku vrstu kontrole nad zaposlenima, treba da ih podstiču da izvršavaju svoje radne zadatke, da zaposlenima omoguće da izražavaju osećanja i da učestvuju u donošenju odluka.

Komunikacija je neizostavni deo radnih procesa. Na radnom mestu neizbežno dolazi do različitih formalnih i neformalnih interakcija među zaposlenima, te je gotovo nemoguće ne komunicirati. No, da bi komunikacija doprinosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenih, a kroz to uticala na unapređenje poslovanja i kreiranje željenog imidža organizacije, ona mora biti planirana i efikasna. Neefikasna komunikacija, prema posledicama koje može imati za performanse organizacije, može biti opasnija nego kad komunikacija uopšte ne postoji. Takođe se pokazalo da je loša komunikacija najčešće spominjani izvor sukoba u međuljudskim odnosima. Nameće se logičan zaključak da je nedostatak efikasne komunikacije ono što najviše ograničava uspešan učinak grupe i organizacije.

2.PROCES KOMUNIKACIJE

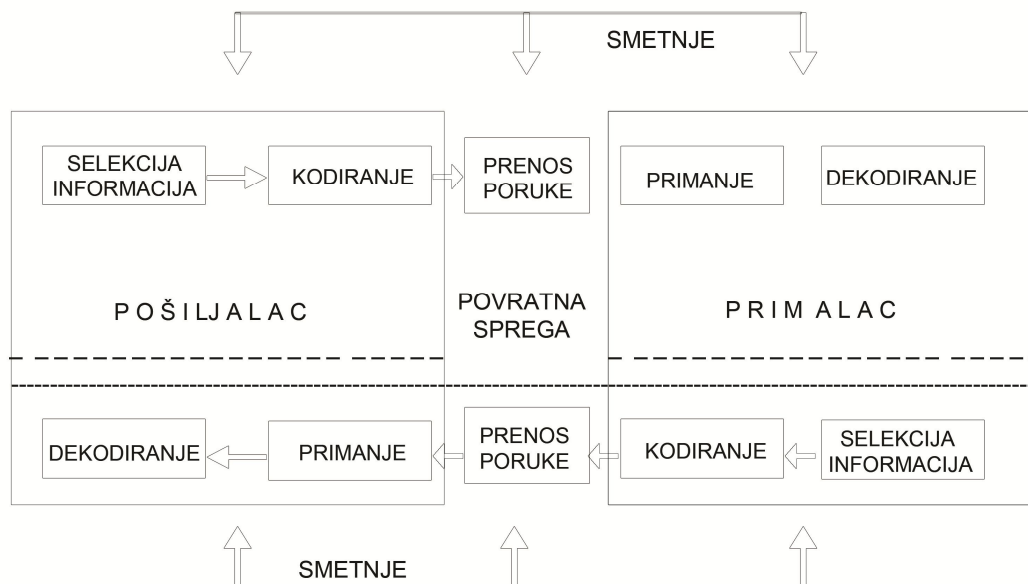
Komunikacija je proces ili tok prenošenja i razumevanja poruke. Komunikacija se ostvaruje vršenjem brojnih i raznovrsnih aktivnosti koje, ukupno posmatrano, čine proces komunikacije.

Proces komunikacije se sastoji od sledećih faza (postupaka ili koraka)²⁰:

1. selekcija informacija
2. kodiranje
3. prenos poruke

²⁰ Mašić, B., Lončarević, R., Đorđević-Boljanović, J. (2007) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.303

4. primanje poruke
5. dekodiranje i
6. uspostavljanje povratne sprege.



Slika 4. **Proces komunikacije**

Izvor: Mašić, B., Lončarević, R., Đorđević-Boljanović, J. (2007) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.304

2.1. SELEKCIJA INFORMACIJA

Selekciju informacija vrši pošiljalac poruke ili izvor komunikacije. To je onaj pojedinac koji poseduje informacije i želi da ih prenese jednom ili većem broju drugih pojedinaca. Sa njim započinje proces komunikacije. Selekcija informacija koje treba dostaviti primaocu, koja se u literaturi naziva i formiranje ideje, predstavlja prvu fazu, odnosno prvi korak (postupak) procesa komuniciranja. To je i razumljivo jer svrha komuniciranja nije prenošenje svih informacija kojima menadžer raspolaže, već samo onih koje su, po mišljenju menadžera u datom momentu relevantne za informisanje.

Prilikom selekcije, menadžer mora voditi računa da izabere informacije za koje je siguran da će biti (odnosno da mogu biti) razumljive za primaoca. Jer, u protivnom, neće se postići očekivani efekti procesa komuniciranja.

2.2. KODIRANJE

Kodiranje predstavlja korišćenje simbola da bi se prenela poruka. Pošiljalac može koristiti različite simbole da bi preneo sadržaj i značenje poruke, kao što su: govor, pisani tekst, umetnička slika, karikatura, gestikulacija, pokreti ruku, izrazi lica i sl. Svi ti simboli se mogu svrstati u dve grupe: verbalni i neverbalni. Komunikacija će biti efikasna ako pošiljalac koristi one simbole koji imaju isto značenje i za primaoca. To se postiže

korišćenjem standardnih simbola- simbola čije je značenje propisano, odnosno čije je značenje dogovoreno između subjekata komunikacionog procesa. U suprotnom, ukoliko pošiljalac i primalac poruke koriste različite, nestandardne simbole, velika je verovatnoća da primalac poruke neće na pravi način razumeti njeno značenje.

2.3. PRENOS PORUKE

Nakon uspešno obavljenog kodiranja vrši se prenos poruke. Prenos poruke se vrši putem komunikacionih kanala, odnosno medijuma. Komunikacioni kanal je put kojim se kreće poruka od pošiljaoca do primaoca. Za prenošenje poruka mogu se koristiti različiti komunikacioni kanali: konverzijom “lice u lice”, memorandumom, telefonom, intranetom, internetom, radijom, televizijom itd.

Različiti komunikacioni kanali imaju različite karakteristike, odnosno performanse. Među njima su posebno značajne: pouzdanost, brzina prenosa poruke, povratni uticaj u kanalu, stepen uključivanja čula, mogućnost čuvanja poruke, moć masovnog delovanja i komplementarnost.

Najefikasniji kanal prenosa poruka definitivno bi bio “face to face”(koja omogućava najbolje efekte), međutim kako to uvek nije moguće, treba pronaći najefikasniji kanal prenosa poruke.

Najbolji, odnosno “funkcionalno najbogatiji “ komunikacioni kanali su kanali koji imaju:

- sposobnost istovremeno korišćenje više znakova (na primer aktivnosti očiju, lica, ruku indikatora govora tela)
- sposobnost lakog uspostavljanja brže povratne sprege i
- sposobnost za uspostavljanje ličnog usredsređenja u komunikaciji.

2.4. PRIMANJE PORUKE

Nakon uspešno realizovanog procesa prenošenja poruke sledi primanje poruke. Proces primanja poruke je vrlo kompleksan proces koji se ostvaruje onda kada primalac uspe da simbole koji nose poruku prevede u oblik koji je za njega razumljiv. Isto kao što su bili važni za pošiljaoca poruke tako su za efikasan prijem poruke važni stavovi, veštine, znanja, i kultura primaoca poruke. Prema tome i pošiljalac i primalac poruke su podjednako ograničeni svojim veštinama, stavovima, znanjem i kulturom.

Efikasnost primanja poruke u velikoj meri zavisi od načina primanja poruke. Da bi primanje poruke bilo na zadovoljavajućem nivou, potrebno je:

- da je primalac sposoban (fizički, mentalno i gnoseološki) da primi poruku i
- da je primalac u potpunosti koncentrisan na ovu aktivnost.

Fizička, mentalna i gnoseološka sposobnost primaoca je vrlo značajna pretpostavka efikasnosti primanja poruka, bez kojih primalac neće biti u mogućnosti da primi poruku. Pored ovog uslova postoji još jedan uslov za efikasno primanje poruka, a odnosi se na „aktivno slušanje“. Aktivno slušanje je proces pri kome su sva čula primaoca poruke aktivirana i u potpunosti usmerena na primanje poruke, sve dok se ne izvrši prijem kompletne poruke, tj. poruke u celini. Uspešno aktivno slušanje pretpostavlja sledeće:

- Uspostavljanje očnog kontakta

- Afirmativno klimanje glave i odgovarajući izraz lica
- Izbegavanje aktivnosti koje zbunjuju ili gestova koji ukazuju na dosadu
- Postavljanje pitanja
- Parafraziranje sopstvenih reči
- Izbegavanje prekidanja govornika
- Ne „preticati“ u govorenju
- Napraviti elegantne prelaze između uloge slušaoca i uloge govornika.

Međutim, u praksi se često dešavaju situacije kada dolazi do narušavanja aktivnog slušanja, zato gore navedena pravila mogu poslužiti kao efikasan instrument za unapređenje aktivnog slušanja.

2.5. DEKODIRANJE PORUKE

Proces dekodiranja poruke počinje nakon uspešnog prijema poruke. Dekodiranje poruke se može definisati kao proces informacione spoznaje i razumevanje sadržaja poruke.

Uspešno dekodiranje poruke podrazumeva razumevanje poruke. U suprotnom, ukoliko proces dekodiranja poruke rezultira nerazumevanjem poruke, tada komunikacija neće imati efekta, ili će pak imati pogrešan efekat, odnosno doći će do pogrešne akcije ili reakcije.

Dekodiranje poruke je vrlo složen proces, iz razloga što po svojoj suštini predstavlja proces intelektualne obrade svih podataka od kojih je sačinjena poruka, odnosno o informacijama koju poruka prenosi.

Kod dekodiranja poruke vrlo je bitna sposobnost primaoca da tačno dekodira poruku, prethodno iskustvo primaoca, lično tumačenje korišćenih simbola i gestova, očekivanja i uspostavljanje standarda.

2.6. USPOSTAVLJANJE POVROTNE SPREGE KOMUNIKACIJE

Prilikom jednosmerne komunikacije, komunikacija se završava onda kada se poruka dekodira. Međutim, kod dvosmerne komunikacije proces se nastavlja.

Povratna sprega predstavlja povratnu informaciju od primaoca pošiljaocu, koja treba da pokaže da li je poruka shvaćena. Ona vraća poruku nazad u sistem kao način da proveri da nije došlo do nesporazuma i pokazuje uspešnost komunikacije.

Povratna sprega komunikacije je faza komunikacije u kojoj participiraju i menadžeri i izvršioci, pri čemu su i jedni i drugi orijentisani na uspeh komunikacije.

Uspešnost povratne sprege zavisi od sposobnosti aktera komunikacionog procesa, i od načina njihovog ponašanja. I menadžeri i izvršioci moraju voditi brigu o svojim fizičkim, mentalnim i gnoseološkim performansama, što praktično znači da i menadžeri i izvršioci moraju samostalno, ili uz pomoć drugih osoba, permanentno prilagođavati svoje fizičke, mentalne i gnoseološke performanse potrebama uspešne komunikacije.

Drugi uslov za uspostavljanje uspešne povratne sprege komunikacije odnosi se na obavljanje svih relevantnih komunikacionih aktivnosti, kako od strane menadžera, tako i od strane neposrednih izvršilaca.

3.VRSTE I OBLICI KOMUNIKACIJA

3.1. VRSTE KOMUNIKACIJA

Komunikacija ljudi se može ostvariti na dva načina, i to: prenošenjem poruke putem korišćenja reči, i prenošenjem poruke bez korišćenja reči. Iz ova dva načina proizilaze dve vrste komunikacija:

1. verbalna
2. neverbalna

Verbalna komunikacija postoji onda kada se razmena informacija, misli i ideja izmđu ljudi ostvaruje putem reči. Verbalna komunikacija se ostvaruje putem pisane reči i izgovorene reči, odnosno pismeno i usmeno. U svakodnevnom životu organizacija ove dve vrste verbalne komunikacije su isprepletene. Često, posle usmene komunikacije sledi i pismena komunikacija, tako što se neki dogovor koji je postignut, na primer, putem telefona, ili diskusijom lice u lice, i pismeno potvrdi putem elektronske pošte, ili na neki drugi način.

Verbalna komunikacija u organizacijama obavlja se putem različitih medija. Njihov izbor treba da bude u skladu sa vrstom poruke koja se šalje. Smatra se da su usmene komunikacije (telefonski razgovori, sastanci, diskusije licem u lice) efikasnije kada se radi o dvosmislenim porukama, odnosno o porukama koje se mogu protumačiti na različite načine, za čije je razumevanje potrebno dodatno tumačenje, a da su pisani mediji (elektronska pošta, dopisi, pisma, bilteni, leci) bolji kada su poruke jasne tj. nedvosmislene. U izboru medija važnu ulogu treba da ima cilj, kao i situacija u kojoj se komunikacija ostvaruje.

Verbalna komunikacija je važan deo menadžerskih aktivnosti u organizaciji, pa otuda nije svejedno koji će se mediji koristiti. Menadžeri moraju imati osećaj za izbor medija i sposobnost njihovog korišćenja za unapređenje efikasnosti. Na primer krizni menadžer, da bi obezbedio prihvatanje nove vizije mora imati osećaj za situaciju u kojoj se organizacija nalazi. Vizija nije rutinska poruka, zato će komuniciranje nove vizije zahtevati napor menadžera u vidu njegovog direktnog komuniciranja sa zaposlenima, kao i pismeno obraćanje putem pisanog dokumenta. Za prenošenje dvosmislenih poruka, menadžeri se oslanjaju na raznovrsnije kanale, koje koriste kao sredstva za svojevrsnu „šetnju“ po organizaciji. Naročito visoki rukovodioci, kada treba da objasne nužnost promena, ili otpuštanje viška zaposlenih, kombinuju sastanke, biltene, dopise, elektronsku poštu, da bi zaposlenima na različitim nivoima u organizaciji preneli što više informacija koje objašnjavaju opravdanost preduzetih mera.

Neverbalna komunikacija predstavlja prenošenje poruka bez korišćenja reči, različitim neverbalnim simbolima, kao što su: osmeh, pogled, pokret tela, intonacija govora, stil odevanja i dr.

Kada, recimo, pročitamo zapisnik sa nekog sastanka koji sadrži sve što je na tom sastanku rečeno, mi ipak nećemo imati pravu predstavu o porukama koje su se tamo iznele, iz razloga što ne postoji zapis neverbalne komunikacije. Nedostaje naglasak koji je dat rečima ili rečenicama. Blag i smiren ton ima drugačiju poruku od one koja je saopštena nervozno, sa jakim naglaskom na nekoj reči. Izraz lica govornika, takođe, prenosi značenje. Namršteno lice i nasmejano lice govore različite poruke. Izraz lica zajedno sa intonacijom mogu da pokažu aroganciju, agresivnost, strah, stidljivost i

ostale karakteristike pojedinca, koje ne možemo da vidimo kada pročitamo zapisnik ili zabelešku sa sastanka. Ljudi najčešće nesvesno ispoljavaju psihološko stanje neverbalnim govorom svoga tela. Stručnjaci za proučavanje pokreta tela (kineziju) kažu da ljudi podižu jednu obrvu kada izražavaju nevericu, trljaju nos kada su začuđeni, čvrsto stiskaju ruku da bi se izolovali ili zaštitili, sležu ramenima kada su ravnodušni, namiguju jednim okom kada izražavaju prisnost, lupkaju prstima kada su nestrpljivi, udaraju se po čelu kada su nešto zaboravili.

Fizička udaljenost između pošiljaoca i primaoca poruke, takođe, ima značenje. Blizina i udaljenost sagovornika nose poruku. Približavanje kao i udaljavanje tokom razgovora u različitim kulturama ima različito značenje. Ono što je pristojna „poslovna distanca“ u evropskim zemljama može se smatrati „prisnim kontaktom“ u SAD. Ako nam se sagovornik približi više nego što se smatra dozvoljenim ili pristojnim, to može ukazivati na agresivnost, ili na želju za intimnim kontaktom. Nasuprot tome, ako sagovornik stoji na udaljenosti većoj od uobičajene to može značiti da je nezainteresovan ili nezadovoljan porukom.

Stil odevanja je važan oblik neverbalne komunikacije. Lični stil odevanja nosi poruku o ljudima, njihovom karakteru, njihovim ciljevima, željama i očekivanjima. Teško je tvrditi da „odelo ne čini čoveka“. Mada ne postoji univerzalna formula kako da se obučemo da bismo postigli uspeh, iskustvo govori da ljudi preko odeće koju nose šalju poruku o sebi. Oblici neverbalnog komuniciranja su veoma važni za ponašanje zaposlenih u organizacijama, naročito u komunikaciji između rukovodioca i ostalih članova organizacije. Menadžeri, šefovi, poslovođe i drugi rukovodioci najčešće kombinuju verbalnu i neverbalnu komunikaciju u kontaktu sa zaposlenima kako bi izbegli različita tumačenja i postigli najveću efikasnost.

3.2. OBLICI KOMUNIKACIJA

Prenošenje informacija u organizaciji može se vršiti različitim kanalima i različitim pravcima. Dva osnovna oblika komunikacija u organizaciji su: formalne i neformalne komunikacije.

3.2.1. FORMALNE KOMUNIKACIJE

Formalne komunikacije su zvanične, normativno uređene forme razmene poruka (informacija) između članova organizacije. One prate liniju formalne organizacione šeme i grade zvaničnu mrežu komunikacija koja može imati različite pojavne konfiguracije, tipa centralizovanih i decentralizovanih komunikacionih mreža. Model organizacione strukture je okvir za kretanje informacija kroz organizaciju. Formalna komunikacija se obavlja unutar organizacione hijerarhije, između viših i nižih nivoa, kao i između istih hijerarhijskih nivoa. U tom smislu razlikuju se dve vrste formalne komunikacije: vertikalna i horizontalna.

Vertikalna komunikacija u organizaciji je dominantan oblik komunikacije između zaposlenih. Njena osnovna funkcija jeste prikupljanje informacija za donošenje odluka. Prenošenje informacija unutar vertikalne hijerarhije odvija se u dva smera: „odozgo na dole“, od menadžera na vrhu organizacije silaznom putanjom do srednjeg menadžmenta, i operative, i „odozdo nagore“, uzlaznom linijom, od zaposlenih u operativi preko srednjeg menadžmenta do vrha organizacije. Vertikalne komunikacije „odozgo na dole“ prenose poruke tipa instrukcija i direktiva od menadžera prema zaposlenima, dok u

obrnutom smeru „odozdo nagore“ prenose se informacije od zaposlenih prema menadžmentu.

Efikasnost vertikalne komunikacije značajno je ograničena prirodom odnosa nadređenosti i podređenosti u organizaciji. Statusne pozicije utiču na nejednak pristup informacijama, nad pojavom monopola, nad informacijama i filtriranje informacija. Zbog razlike u statusu i moći između menadžera i zaposlenih, vertikalna komunikacija zbog netačnih, nepotpunih i dvosmislenih informacija, često pruža iskrivljenu sliku o stanju u organizaciji.

Horizontalna komunikacija u organizaciji se ostvaruje između pojedinaca na istom organizacionom nivou. Za razliku od vertikalne komunikacije, gde su ljudi u nejednakoj poziciji, u komunikaciji na istom organizacionom nivou, ljudi startuju sa istih pozicija i imaju podjednaku moć uticaja na rešavanje problema ili donošenje odluka. Funkcije horizontalne komunikacije u organizaciji su veoma značajne. One se ogledaju u unapređenju koordinacije između grupa, odeljenja, službi i drugih organizacionih jedinica, i povećanju motivisanosti zaposlenih. Omogućavajući pojedincima da komuniciraju sa sebi ravnima, horizontalna komunikacija povećava zadovoljstvo zaposlenih.

Sredstva formalne komunikacije su brojna. Široko prihvaćen oblik formalne komunikacije je sastanak, ali i izveštaji, mesečni bilteni, publikacije, uputstva itd.

Formalne komunikacione mreže, prema kriterijumu stepena u kojem su informacije dostupne članovima organizacije, mogu biti centralizovane (lanac, točak i u obliku slova Y) i decentralizovane (krug i višekanalna mreža-zvezda)²¹.

Centralizovane mreže su tradicionalni oblici komunikacija, koje se vezuju za vertikalnu hijerarhijsku organizaciju. Osnovne karakteristike centralizovanih mreža su:

- Zaposleni nemaju jednak pristup informacijama
- Informacije se prenose preko posrednika koji kontroliše tok informacija
- Efikasne su za jednostavne, rutinske poslove
- Smanjena motivisanost i satisfakcija zaposlenih
- Otežana koordinacija

Decentralizovane mreže su savremeni oblici komunikacija, koji prate operativnu logiku decentralizovane, horizontalne organizacije. Osnovne karakteristike decentralizovanih mreža su:

- Zaposleni imaju jednak pristup informacijama
- Informacije se prenose direktno
- Jednostavna i efikasna koordinacija
- Veća motivisanost i satisfakcija zaposlenih jer su uključeni u proces odlučivanja
- Efikasne su za kompleksne, sofisticirane poslove

Prednosti decentralizovanih komunikacija u organizacijama, u poređenju sa centralizovanim, ispoljile su se u praksi na mnogim primerima.

²¹ Petković, M., Janićijević N., Bogićević, B. (2003) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 421

3.2.2. NEFORMALNE KOMUNIKACIJE

Neformalne komunikacije u organizaciji predstavljaju nezvaničan način prenošenja informacija unutar organizacije, izvan formalnih komunikacionih mreža. Neformalne komunikacije ne prate unutrašnju organizacionu hijerarhiju (lanac komandovanja), niti horizontalnu povezanost organizacionih jedinica (koordinaciju na istom organizacionom nivou).

Zaposleni u organizaciji se sa sebi sličnim pojedincima međusobno povezuju, razmenjuju različite poruke koje mogu, ali i ne moraju, biti vezane za posao. Neformalne komunikacije ostvaruju dvojaku funkciju u organizaciji:

- Socijalnu funkciju, koja se ogleda u zbližavanju ljudi u organizaciji, druženju i razvoju prijateljstva i poverenja
- Funkciju širenja glasina, koja se ogleda u širenju nezvaničnih informacija, koje je teško proveriti, i koje su često netačne

Neformalne komunikacije u organizaciji dešavaju se svuda gde se ljudi okupljaju u grupama: u portirnici na ulazu, u pogonu, u marketing sektoru, kancelariji generalnog direktora.

Osobine neformalnih komunikacija su:

- Povezuju pojedince koji su na različitim nivoima u organizaciji: ignorišu rang i autoritet i povezuju zaposlene u svim mogućim smerovima- horizontalno, vertikalno i dijagonalno.
- Teško ih je kontrolisati: ljudi mogu da prenose informacije po svom izboru i kome žele, neformalne informacije se teško mogu proveriti
- Neformalnim komunikacijama se prenose neformalne informacije
- Brže su od formalnih komunikacija
- Tehnike kojima se služe kreiraju sami korisnici; zaposleni neformalno komuniciraju na različite načine, shodno vrsti informacije i cilju koji se želi postići.

Različiti oblici neformalnih mreža se množe, međusobno ukrštaju, i na više mesta presecaju. Na taj način zaposleni postaju istovremeno članovi više neformalnih mreža, koje se, poput vinove loze, šire kroz organizaciju.

Iako predstavljaju nevidljive puteve informacija, uočeno je da neformalne komunikacione mreže egzistiraju u nekoliko karakterističnih oblika, kao što su: jednostruki lanac, lanac ogovaranja, lanac verovatnoće i grozdasti lanac²².

Jednostruki lanac, u kojem se informacija prenosi putem od jedno do druge osobe, i na tom putu menja svoj izvorni oblik, tako da na kraju puta može imati potpuno izmenjenu sadržinu. Jednostruki lanac je najmanje pouzdan kanal neformalne komunikacije u organizaciji. On se može koristiti kada menadžeri ne žele da zaposleni imaju jasnu sliku o stanju u organizaciji.

Lanac ogovaranja ima funkciju stvaranja glasina. Ogovaranjem se prenose informacije koje nisu vezane za posao, ali mogu biti interesantne kao objašnjenje za neke pojave koje zaposleni dovode u vezu sa privatnim životom nekih pojedinaca. U tom modelu, jedna osoba prenosi poruke svima koji se nalaze u njenom okruženju.

Lanac verovatnoće, nastaje tako što se glasine prenose nasumice izabranim ljudima, koji ih dalje šire, takođe nasumice. Članovi organizacije šire međusobno

²² Petković, M., Janićijević N., Bogićević, B. (2003) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.423

informacije za koje smatraju da su izuzetno važne za posao, sa namerom da što više ljudi bude upoznato sa njima.

Grozdsti lanac, formiraju pojedinci koji razmenjuju važne informacije namenjene ciljno izabranim osobama, od kojih se očekuje da uzvate poverenjem ili nekom uslugom. Grozdasti lanac ima funkciju širenja prijateljstva i atmosfere poverenja.

S obzirom na njihove prednosti, menadžerima se sugeriše da, pored formalnih, koriste i neformalne mreže, koje u nekim situacijama mogu biti i korisnije od formalnih, naročito kada je važno da neka informacija brzo prostruji kroz organizaciju. Međutim, u njihovoj upotrebi sugeriše se oprez, iz razloga što glasine mogu poremetiti ljudske odnose u organizaciji.

III INTERNA KOMUNIKACIJA

1. POJAM INTERNE KOMUNIKACIJE

Interna komunikacija predstavlja komunikaciju unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih na svim nivoima. Potreba za uspešnom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bilo da su to vladine organizacije, neprofitne organizacije, ili proizvodna preduzeća. Istraživanja pokazuju da postoji pozitivna korelacija između uspešne interne komunikacije u organizaciji i satisfakcije zaposlenih.

Glavni ciljevi interne komunikacije su²³:

- Prenošnje instrukcija ili zahteva duž linije komandovanja, na primer od generalnog direktora, preko komercijalnog direktora do zaposlenih u komercijali.
- Informisanje osoblja o novoj poslovnoj politici organizacije, sporazumima, razvoju, procesima itd.
- Traženje informacija od zaposlenih u kompaniji koje će pomoći pri donošenju odluka, ili pri dobijanju feedback-a u analizi situacije.
- Motivisanje zaposlenih
- Slanje dokaza, odgovora i informacija prema gore linijom upravljanja.

Od sredine 90-ih godina prošlog veka, došlo je do velike promene u korišćenju sredstava interne komunikacije u korist elektronskih medija. U isto vreme količina informacija koje se prenose unutar kompanija se dramatično povećala. Došlo je do potrebe strategijskog pristupa internoj komunikaciji. Intranet, tj. mreže unutar organizacije je postao glavno sredstvo komunikacije između menadžera i zaposlenih.

Efektivna interna komunikacija može predstavljati razliku između uspeha i neuspeha organizacije²⁴. Zaposleni moraju da se osećaju kao deo tima. U suprotnom, organizacija rizikuje da zaposleni daju otkaz, ili da se to reflektuje na pad produktivnosti, zbog slabog morala.

Komunikacija u kompanijama podleže mnogim izazovima. Realnost je da svi ne trebaju raspolagati jednakim opsegom informacija. U većini slučajeva to nije ni korisno organizacijama. Ipak, otvorena i iskrena razmena informacija poboljšava produktivnost organizacije i najbolji je način za sprečavanje konflikata.

²³ Dobrijević, G. (2005) "Složenost poslovnog komuniciranja u multikulturalnom okruženju", magistarski rad odbranjen na Ekonomskom fakultetu univerziteta u Beogradu, str. 112

²⁴ Thurston, L.D. (2006) „Internal Corporate Communications Vital in times of Change“, *Caribbean Business*, August 31., p.38

2. UTICAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA POSLOVANJE ORGANIZACIJE

Savremene organizacije se odlikuju velikim brojem informacija koje cirkulišu unutar nje. Razvojem novih tehnologija i pojavom novih medija interne komunikacije znatno se povećao broj informacija kojima zaposleni raspolažu. U tom moru informacija mogu se pojaviti korisne i nekorisne informacije, željene i neželjene informacije. Komunikacija u organizacijama, koja se odvija pomoću informacija, trebalo bi da bude usmerena na ostvarivanje ciljeva, misije i vizije organizacije. Što je komunikacija funkcionalnija, to su veći izgledi da se verodostojnije ostvare organizacioni ciljevi²⁵. Efektivna i stratezijski implementirana interna komunikacija pozitivno utiče na poslovne performanse organizacije.

Savremene organizacije shvataju važnost strateškog pristupa internoj komunikaciji. Sadržaj, tajming i kanali komunikacije ne mogu se prepustiti pojedincima, niti se ona može sprovesti neplanski i ad hoc, jer to vodi dezorganizaciji u komuniciranju i može imati višestruke negativne implikacije na poslovne performanse organizacije.

Stratezijskim pristupom internoj komunikaciji, detaljnoj analizi problema, definisanjem željene komunikacione taktike i implementacijom novih komunikacionih praksi stvara se efektivna interna komunikacija u organizaciji, koja doprinosi većoj motivaciji zaposlenih za obavljanje svog posla, većoj produktivnosti rada i boljim poslovnim rezultatima organizacije.

Organizacije sa uspešnom internom komunikacijom neguju formalni komunikacioni proces. Menadžeri nastoje da što više informišu svoje zaposlene u dešavanjima u organizaciji, o misiji i poslovnoj strategiji organizacije, kao i o pravilima, procedurama i radnim zadacima. Na taj način zaposleni bolje razumeju procese i promene koje se dešavaju, kao i svoje mesto i ulogu u funkcionisanju organizacije. U nedostatku konzistentne formalne komunikacije javljaju se glasine, ogovaranja koja proizvode nepoverenje. Za razliku od toga, organizacije sa naglašenim formalnim komunikacionim procesom karakteriše poverenje. Odnosi između zaposlenih postavljeni su na zdravoj osnovi, vrše se veliki naponi na stvaranju pozitivne radne atmosfere. Potencijalni nesporazumi ili konflikti koji se mogu javiti, rešavaju se odmah razgovorom, gde se prodire u srž problema i vrši otklanjanje uzroka kako bi se izbegle slične situacije u budućnosti. Intenzivan formalni komunikacioni proces pozitivno utiče na motivaciju zaposlenih, što rezultira produktivnijim radom i boljim rezultatima.

Dobru internu komunikaciju karakteriše dvosmerni proces komunikacije, koji pored informacija koje pristižu od menadžera podrazumeva i dobijanje informacija od zaposlenih, tzv. *fidbek*. U organizacijama u kojima se neguje *fidbek* veća je posvećenost zaposlenih. Ohrabrujući zaposlene da daju svoje mišljenje, organizacije pokazuju važnost koju daju ulozi zaposlenih u poslovanju organizacije. Oni poistovećuju svoje ciljeve sa ciljevima organizacije. Na taj način zaposleni su motivisaniji za rad, jer osećaju pripadnost organizaciji. Stvaraju pozitivan odnos prema organizaciji, saznanjem da mogu svojim mišljenjem indirektno da utiču na poslovanje organizacije. Veća motivacija za rad, koja nastaje kao posledica *fidbeka*, pozitivno utiče na produktivnost rada, i na poslovne efekte organizacije.

²⁵ Miljević, M. (2010) *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 285

U organizacijama sa razvijenom internom komunikacijom zaposleni se tretiraju sa uvažavanjem, razvijaju se mehanizmi nagrađivanja zaposlenih, organizuju se neformalna druženja itd. Svi aspekti interne komunikacije koji pozitivno utiču na motivaciju doprinose većem zalaganju zaposlenih i takve organizacije ostvaruju bolje rezultate. Radnici koji su motivisani za obavljanje svog posla radno su produktivniji i ostvaruju bolji učinak, što se na kraju ogleda i u višim prihodima organizacije.

Takođe, u organizacijama u kojima postoji efektivna interna komunikacija, efektivno se koristi tehnologija. Novim tehnologijama omogućen je brz protok informacija kroz organizaciju. Bržim protokom informacija ubrzava se komunikacija između zaposlenih, kao i između zaposlenih i menadžera. Na taj način ubrzava se poslovni proces, skraćuje se vreme potrebno da za donošenje odluka. Zaposleni u organizacijama već odavno za obavljanje svog posla, komunikaciju sa kolegama i nadređenima, koriste internet i e-mail. Tehnološki naprednije organizacije koriste wiki-je i blogove, a pored toga postoji još mnoštvo drugih tehnoloških inovacija koje unapređuju komunikaciju. Prednosti tehnoloških inovacija u komunikaciji naročito dolaze do izražaja u organizacijama čije su jedinice ili sektori dislocirani, a gde se radi na zajedničkim projektima. Članovi timova zahvaljujući tehnologijama mogu razmenjivati različite i brojne poruke multimedijalnog sadržaja u vrlo kratkom vremenskom roku. Upotrebom novih tehnologija povećava se produktivnost rada zaposlenih, i na tom osnovu ostvaruju se bolji poslovni rezultati organizacije.

Uprkos tome, u nekim organizacijama to nije slučaj i one još uvek ne prepoznaju važnost uspostavljanja uspešne interne komunikacije. Komunikacija se u takvim organizacijama odvija nasumično i sporadično. Sprovodi se jednosmerna komunikacija, odozgo na dole. Zaposleni su izolovani od procesa odlučivanja, menadžment ih ne konsultuje oko bilo kakvih pitanja, do njih dolaze samo pojedine informacije. U takvim organizacijama ne neguje se timski duh, niti se ulažu bilo kakvi naponi ka stvaranju tima (team building) i dobre radne atmosfere. U takvim organizacijama zaposleni ne osećaju pripadnost organizaciji i nisu motivisani za obavljanje poslova i ostvarivanje natprosečnih rezultata. Oni se osećaju otuđeno i zapostavljeno. To može negativno uticati na ličnost zaposlenog, njegovo samopouzdanje i radne sposobnosti. Ovako ustrojena komunikacija može imati, i po pravilu ima negativnih efekata po samu organizaciju. Organizacije sa nedovoljno razvijenom internom komunikacijom ne ostvaruju dobre rezultate kao njihovi konkurenti koji koriste naprednije komunikacione prakse. Nedostatak plana u primeni interne komunikacije i nedostatak brige o zaposlenima, kao i o njihovim potrebama, vodi zaostajanju u odnosu na konkurente i gubitku tržišne utakmice. U takvim organizacijama visoka je fluktuacija zaposlenih, što prouzrokuje veće troškove poslovanja. Obuka novozaposlenih košta, a takođe i vreme koje je potrebno da bi oni postigli brzinu rada i rutinu koja je na nivou organizacije, znači umanjene poslovne rezultate u tom periodu. Pored toga, česti odlasci radnika iz organizacije i dolasci novih na njihova radna mesta umanjuju kompaktnost grupe i njen sinergetski efekat. Sve ove prezentirane činjenice ukazuju na nužnost i neophodnost uspostavljanja uspešne interne komunikacije u organizaciji.

3. MEDIJI INTERNE KOMUNIKACIJE

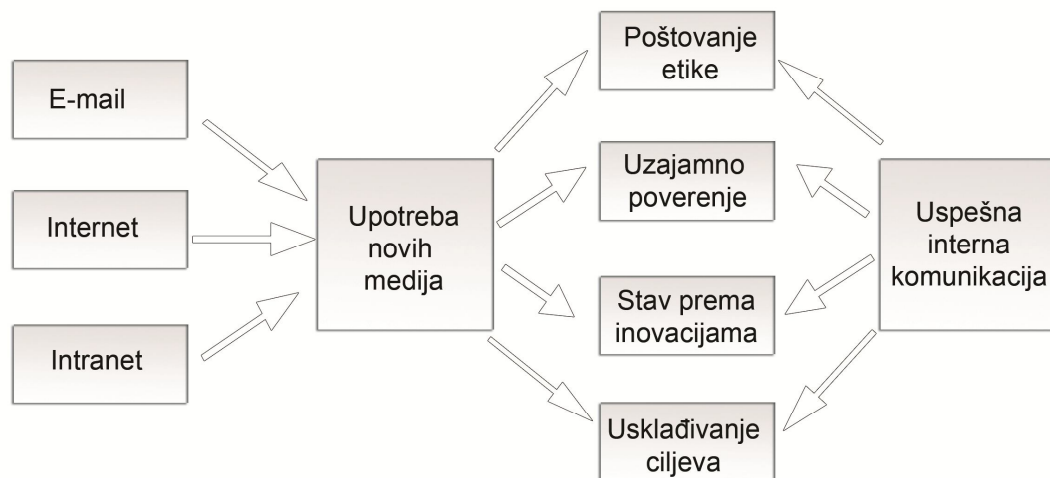
Interna komunikacija je veoma složen proces. Ona je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije.

Interna komunikacija se obavlja na različite načine. Svrha raznih sistema komuniciranja unutar kompanije može biti informisanje, motivisanje, ili upravljanje zaposlenima uopšte. Svaki sistem ima prednosti i mane, što zavisi od ciljeva kompanije i korporativne kulture. Zaposleni dolaze do informacija preko unutrašnjih i spoljnih izvora.

Uglavnom govorimo o 3 različite kategorije sistema komuniciranja:

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

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



Slika 5. **Novi mediji i interne komunikacije**

Izvor: De Bussy et al. (2003) "Stakeholder theory and Internal marketing communications: A framework for analysing the influence of New Media", *Journal of Marketing Communications*, Issue 9, p.151; preuzeto iz: Dobrijević, G. (2005) "Složenost poslovnog komuniciranja u multikulturalnom okruženju", magistarski rad odbranjen na Ekonomskom fakultetu univerziteta u Beogradu, str.114

Intranet predstavlja vrlo popularan način interne komunikacije. Intranet je deo organizacionog, internog informacionog sistema, sa ciljem da pruži podršku grupnom radu. Intranet koristi tehnologije koje se baziraju na internetu i world wide web-u: TCP/IP

protokol, web server, web pretraživač i HTML. Svrha intraneta je da poveća produktivnost i kvalitet rada, sa uredno aranžiranim i filtriranim podacima, i da omogući svima pristup informacijama, uključujući i sektore organizacije koji su dislocirani.

Intranet, ili intranet portal može služiti vrlo različitim organizacionim potrebama. Cilj implementacije internet tehnologija u organizaciji jeste da se poveća efikasnost organizacije, sa minimalnim finansijskim ulaganjima i uštedom vremena. Intranet portali mogu sadržati različite servise²⁶:

- **Javni pristup dokumentima-** je servis u kojem se dokumenti čuvaju u standardnom formatu na određenoj lokaciji, i bilo koja osoba može pristupiti određenom dokumentu jednostavnim klikom.
- **Kontrolisani pristup dokumentima-** kontrolisani pristup dokumentima može biti vrlo korisna opcija na intranet portalu. Ograničavanje pristupa se koristi na taj način što specifičnim dokumentima mogu pristupiti samo osobe sa autorizacijom.
- **Kalendar događaja i podsetnik-** je veoma korisna alatka ako se koristi ispravno. Kalendar treba biti podešen na način koji omogućava zakazivanje sastanka na svim nivoima organizacije, sektorima, pa čak i projektnim grupama.
- **Oglasne table-** omogućavaju zaposlenima da javno izraze svoja mišljenja i ideje, koje bi inače ostale neizrečene.
- **Direktorijumi-** se mogu stalno dopunjavati i modifikovati. Oni se mogu neograničeno povećavati, a podaci se u njima mogu vrlo jednostavno pronaći.
- **Pretraživač-** predstavlja najvažniji segment intranet portala. Bez obzira koliko su dobro podaci uskladišteni, oni se najlakše pronalaze sa dobrim pretraživačem.
- **Lista poslova-** može biti vrlo korisna alatka za rad u grupama. Menadžeri mogu informisati svoje zaposlene o njihovim zadacima preko liste poslova, a zaposleni, s druge strane, mogu podneti izveštaj o ispunjenju svojim zadatka.
- **Lična podešavanja-** je servis od izuzetne važnosti zato što omogućava zaposlenima da podeše intranet portal u saglasnosti sa svojim željama i potrebama.
- **Meni koji uči-** je veoma korisna komponenta intranet portala. On može pamtit i npr. poslednjih dvadeset pretraživanja koja su izvršena i pravi indeks pretraživanja za korisnika. Indeks je napravljen u formi padajućeg menija i omogućava korisniku brz povratak na pojedine strane.
- **Često postavljana pitanja-** servis najčešćih pitanja i odgovora. Ovaj servis može biti osnova za efikasnu bazu znanja u organizaciji.
- **Projektna kancelarija-** predstavlja servis za efikasnu podršku projektima. Svaka projektna grupa ima svoju virtuelnu kancelariju, kojoj pristup imaju samo članovi projektne grupe. Oni tu mogu ostavljati poruke i dokumenta koja su povezana sa određenim projektom.
- **Grupe sa novostima-** su vrlo značajne zbog protoka podataka u organizaciji. Kod korišćenja ove opcije suština je u kategorizaciji vesti koje su podeljene u određene interesne grupe. Kada neko objavi promenu vezano za određeno interesno polje, obaveštenje se pošalje svim registrovanim korisnicima o promeni, sa linkom do vesti. Krosnik je informisan na ovaj način i na njemu je da li će promenu pročitati ili ne.
- **Baze znanja-** je vrlo prikladna pre svega organizacijama sa dislociranim poslovnim jedinicama.

²⁶ Bottazzo, V. (2005) "Intranet: A Medium of Internal Communication and training", *Information Services & Use*, Vol.25, Issue 2, p. 82

- **Pregledi-** su od velike važnosti za menadžment organizacije. Nedeljni pregledi mogu biti postavljeni na intranet portalu, u kome se govori o kvantitativnom stanju u organizaciji i zahtevima od zaposlenih.
- **Kategorizacije-** pored personalizacije kategorizacija služi kao osnova za distribuciju relevantnih informacija korisnicima portala.
- **Integrisanost aplikacija-** omogućava integraciju različitih poslovnih aplikacija i na taj način se može pristupiti različitim informacijama
- **Sigurnost-** je od suštinskog značaja zato što se podaci moraju sačuvati od neovlašćenog pristupa, a u isto vreme pristup mora biti brz i jednostavan. Portal mora biti integrisan sa svim postojećim sigurnosnim nacrtima.
- **Dostupnost intraneta ili intranet portala-** predstavlja takođe mogućnost da se koristi internet portal sa obe strane organizacionog sigurnosnog zida. On omogućava zaposlenima koji mogu biti izvan ili unutar kompanije, pristup izvoru informacija organizacije.

Prednosti intraneta su ušteda u vremenu zbog brze komunikacije, bolja organizacija procesa zbog stalne povezanosti svih učesnika i stalni pristup podacima za sve zaposlene.

Drugi medij interne komunikacije koji postaje sve značajniji je tzv. **Poslovna televizija** (engl. business TV), a predstavlja internu TV stanicu. Sve veći broj kompanija je koristi za informisanje zaposlenih. Dosta je skupa ali pravi uštedu u vremenu i poboljšava motivaciju zaposlenih.

Vršena su razna istraživanja o upotrebi novih medija u organizacijama (Internet, intranet, e-mail), i dokazano je da ona pozitivno deluju na uzajamno poverenje unutar organizacije, na percepciju poštovanja etike, pozitivan stav ka inovacijama i na usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije, a svi ti elementi zajedno utiču na poboljšanje komunikacije unutar kompanije.

4. BARIJERE I PROBLEMI INTERNE KOMUNIKACIJE

Prepreke u komunikaciji se mogu pojaviti u svim elementima procesa komuniciranja u savremenoj organizaciji. Prepreke iskrivljuju poruku, umanjuju efikasnost komunikacije, uskraćuju pristup informacijama, smanjuju motivisanost i ograničavaju satisfakciju zaposlenih. Kao najznačajnije barijere za efikasno komuniciranje navode se²⁷:

- Žargon
- Pretrpanost informacijama
- Filtriranje informacija
- Percepcija informacija
- Emocije
- Sposobnost slušanja.

Žargon je efikasno sredstvo komunikacije među ljudima iz iste branše, ili iste društvene grupe, međutim može predstavljati barijeru u komunikaciji sa ljudima koji pripadaju drugoj profesiji, ili drugoj društvenoj grupi. Izgovorene u žargonu mogu biti

²⁷ Petković, M., Janićijević N., Bogićević, B. (2003) *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.424

nerazumljive sagovornicima, ili ih oni mogu pogrešno protumačiti, tako da zahteva dodatna objašnjenja, što negativno utiče na efikasnost komunikacije u organizaciji.

Pretrpanost informacijama dovodi do zagušenja koje umanjuje efekat komunikacije. Zaposleni će biti nezadovoljni ako nemaju dovoljno potrebnih informacija koje su važne za efikasno obavljanje posla. Ali isto tako, suviše nepotrebnih informacija dovodi do zbunjenosti i smanjenja motivacije, te zaposleni postaju nezadovoljni poslom. Zbog toga, optimalna količina informacija dovodi do maksimalnog zadovoljstva zaposlenih. Takođe, dolazi do uštede u vremenu koje se može iskoristiti za posao koji radnik obavlja na svom radnom mestu, što sve vodi ka povećanoj produktivnosti.

Kao što je već pomenuto, jedan od razloga za probleme u komunikaciji može biti i suviše nepotrebnih informacija, do čega je doveo rapidan napredak tehnologije. Danas zaposleni često dobijaju ogromne količine informacija sa kojima ne mogu da se izbore. Ali, sa druge strane dinamika poslovnog okruženja dovodi do toga da zaposleni moraju da rade sa mnogo većim količinama podataka, kako bi se ostalo konkurentan na tržištu.

Filtriranje informacija je oblik manipulisanja pošiljaoca poruke koji, putem svojevrstne cenzure, propušta samo one informacije za koje je siguran da će kod primaoca ostaviti dobar utisak. On kontroliše protok informacija i vrši subjektivnu selekciju informacija koje se prosleđuju primaocima. Ova pojava je široko rasprostranjena u organizacijama, naročito u odnosima između viših i nižih nivoa menadžmenta. Često se, pod izgovorom da najviše rukovodstvo ne treba zatrpavati informacijama, na nižem nivou procenjuje važnost informacija koje treba dostaviti vrhu. Ova procena je, po pravilu, vođena ličnim interesima, kako bi se kod viših rukovodilaca stvorila bolja predstava o radu nižih rukovodilaca. Slična situacija je i kada top menadžment želi da kod zaposlenih stvori predstavu da je organizacija bolja nego što zaista jeste. Stepenn filtriranja informacija je u direktnoj korelaciji sa brojem hijerarhijskih nivoa, pa je tako u duboko hijerarhizovanoj organizaciji izražena mogućnost za filtriranje informacija. Nasuprot tome, u organizaciji koja nema izdiferenciranu hijerarhiju značajno su smanjene mogućnosti za filtriranje informacija.

Percepcija je sposobnost zaposlenih u organizaciji da pravilno interpretiraju stvarnost. Ta sposobnost je posledica ličnih osobina, kao što su: poreklo, obrazovanje, vaspitanje, sistem vrednosti, interesovanje, potrebe i očekivanja, motivisanost i sl. Ove osobine formiraju profil ličnosti pojedinca, koji ga čini različitim od drugih i može uticati na to da primljenu poruku protumači na sebi svojstven način, iako ona može imati sasvim drugačiji smisao. Mnogi ljudi interpretiraju stvarnost u skladu sa sopstvenim predstavama o njoj, a ne kakva ona zaista jeste. Pored ličnih osobina, na percepciju ljudi značajan uticaj imaju društvene norme i predrasude.

Emocije su osećanja koja u znatnoj meri utiču na internu komunikaciju u organizaciji. Emocionalno stanje u kojem se zaposleni nalazi u trenutku kada prima poruku direktno će uticati na to kako će poruka biti protumačena. Ekstremna emocionalna stanja ometaju racionalno i objektivno rasuđivanje. U savremenim organizacijama ljudi se često nalaze u stanju stresa i frustracije, i komunikacija u takvim uslovima može biti veoma delikatna.

Zaposleni sve više koriste elektronsku poštu za komunikaciju sa svojim kolegama, saradnicima itd. E-mail je postao omiljeno sredstvo komunikacije zahvaljujući svojim prednostima nad drugim medijama, kao što su brzina i fleksibilnost.

Međutim, sveobuhvatnije korišćenje elektronske pošte kao sredstva komunikacije dovelo je i do nekih novih izazova koji nisu postojali kod drugih medija komunikacije.

Istraživanja i teorija ukazuju i na negativne efekte koji nastaju kao posledica korišćenja elektronske pošte, efekte koji se reflektuju na odnose među zaposlenima na radnom mestu.

Pošiljaoci e-maila, namerno ili nenamerno komuniciraju emocije. Karakteristike e-maila su takve da ga primaoci vrlo često interpretiraju na takav način da je on emocionalno neutralniji ili emocionalno negativniji nego što je bila namera²⁸. Emocije je, iz više razloga, naročito teško ispravno komunicirati preko e-maila. Iako neki tvrde da email ne bi trebalo da sadrži emocije, istraživanja su pokazala da zaposleni svakako komuniciraju emocije, hteli to, ili ne.

Emocije sadrže informacije o drugima i okruženju, i imaju značajnu ulogu u razvoju međuljudskih odnosa. Zbog toga, neuspešno interpretirana emocija, posebno pozitivne emocije, mogu da ugroze odnose među zaposlenima. Takođe, zaposleni koji su loše interpretirali tuđe emocije, donose odluke na tako perceiverane informacije, što može ugroziti poslovanje preduzeća.

Kultura sastanka (engl. meeting culture), je takođe problem povezan sa nedostatkom komunikacije unutar organizacije. Problem se javlja kada govornik želi da predstavi važne informacije, ali jednostavno ne može da dopre do slušalaca. Slušaoci ne gledaju u govornika, niti obraćaju pažnju na ono što on govori. Problem između govornika i ostalih je nepostojanje zajedničke osnove za komuniciranje.

Posledice takve kulture ponašanja na sastancima su dalekosežne. Sastanci, kao što je to slučaj sa komunikacijom uopšte, troše vreme i novac, ali ako ne dovode do rezultata ili odluka, onda postaju još skuplji. Osim toga, postoje i indirektno posledice loše komunikacije na sastancima, a to su frustracija i smanjena motivacija radnika. To onda dovodi do smanjenog zadovoljstva zaposlenih, što takođe može uticati i na pad produktivnosti.

Korporativni ciljevi predstavljaju misiju organizacije. Korporativnim ciljevima se definiše pravac kretanja organizacije, njena uloga i položaj u društvu. Korporativnim ciljevima se, između ostalog definiše i način komuniciranja u samoj organizaciji. Nepostojanje jasnih korporativnih ciljeva utiče na ponašanje cele organizacije, a samim tim i na efikasnost interne komunikacije u organizaciji.

Komunikacija u organizacijama varira od njenog potpunog odsustva („mushroom management“) do prekomernih informacija i nejasne komunikacije. Oba ekstremna problema u komunikaciji dovode do smanjene produktivnosti. Tipičan problem vezan za komunikaciju u organizaciji je tzv. „mentalitet silosa“ gde sva odeljenja rade za sebe, ne vodeći računa o tome šta se dešava u drugim odeljenjima. Osim toga, kao problem interne komunikacije navode se i nejasni korporativni ciljevi i nedostaci detaljnog opisa radnih mesta i sistema nagrađivanja.

Uticaj komunikacije na produktivnost zavisi od vrste posla koji se obavlja i korisnosti primljenih informacija. Pojedini sektori u organizaciji, po svom ustrojstvu, zahtevaju veću količinu informacija od nekih drugih sektora. Zbog toga treba biti oprezan prilikom reorganizacije komunikacije u organizaciji, jer dolazi do situacije da reorganizacija komunikacije u kompaniji može imati pozitivne rezultate u jednom sektoru, a da u drugom dovede do smanjene produktivnosti.

²⁸ Byron, K. (2008) "The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review*, Vol.33, Issue 2, p. 320

5. KOMUNIKACIONE BARIJERE U MULTIKULTURNOM OKRUŽENJU

Procesi globalizacije, stvaranje velikih multinacionalnih kompanija, koje broje hiljade zaposlenih, različitih nacionalnih pripadnosti, kultura, religija, običaja, takođe mogu dovesti do izvesnih problema interne komunikacije u organizaciji.

Razlike između nacionalnih kultura mogu biti ozbiljan problem i prepreka za efikasnu komunikaciju u organizaciji. Za uspešnu komunikaciju sa saradnicima iz drugih kultura, neophodna je dobra priprema, koja podrazumeva upoznavanje sa kulturnim osobinama, kao što su: običaji, tradicija, verovanja, ceremonije, rituali, jezik, značenje simbola i sl. Razlike u nacionalnim kulturama utiču na razlike u stilu komuniciranja. Ova razlike su manje unutar evropskih nacionalnih kultura, ali su značajne između evropskih i daleko istočnih, kao i između daleko istočnih i američkih (na primer, japanski stil komuniciranja sa dubokim naklonom ne poznaju druge kulture). Ključno je glavom, takođe, se razlikuje po značenju u različitim kulturama: u SAD i Evropi ono znači da smo razumeli ono što čujemo, dok u Japanu to samo znači da osoba sluša sagovornika, ali ne mora da znači da ga je razumela.

Barijere u multikulturnoj komunikaciji su²⁹:

- Fizičke – vreme, okruženje, udobnost i potrebe, i fizički medij (npr. telefon, pismo)
- Kulturne – etničke, religiozne i socijalne razlike
- Perceptivne – način na koji pojedinac poima stvarnost
- Motivacione – mentalna inercija slušaoca
- Iskustvene – nedostatak sličnih životnih događaja
- Emotivne – lična osećanja slušaoca
- Jezičke – akteri komunikacije govore različite jezike
- Neverbalne – neverbalne poruke
- Nadmetanje – sposobnost slušaoca da radi druge stvari umesto da čuje govornika

Kulturne razlike mogu značajno uticati na mišljenje menadžera prilikom ocenjivanja performansi u kulturološki raznolikom okruženju i prilikom odlučivanja u međunarodnom poslovnom kontekstu. Takođe, one utiču i na menadžere prilikom prikupljanja podataka, pa bi ljudi iz različitih kulturnih okruženja trebalo da sastavljaju upitnike i sprovode istraživanja. Iz svega proizilazi da nije jednostavno komunicirati sa ljudima druge kulture, ali je moguće, i to uspešno, sa dobrom pripremom.

²⁹ Chaney, L.H. & Martin, J.S. (2004) *Intercultural Business Communication*, Third Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, preuzeto iz: Dobrijević, G. (2005) „Složenost poslovnog komuniciranja u multikulturalnom okruženju”, magistarski rad objavljen na Ekonomskom fakultetu univerziteta u Beogradu, str.68



Slika 6. **Kulturalni ledeni breg**

Izvor: Chaney, L.H. & Martin, J.S. (2004) *Intercultural Business Communication*, Third edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p.12, preuzeto iz: Dobrijević, G. (2005) „Složenost poslovnog komuniciranja u multikulturalnom okruženju”, magistarski rad objavljen na Ekonomskom fakultetu univerziteta u Beogradu, str.69

6. STRATEGIJSKO PLANIRANJE INTERNE KOMUNIKACIJE

Veliki broj savremenih organizacija shvata značaj strategijskog komuniciranja sa svojim klijentima. Ove firme prepoznaju značaj razvoja strategijskih planova pomoću kojih se donose dugoročne odluke, uključujući strategije za eksternu komunikaciju.

Međutim, kada je reč o internoj komunikaciji, mora se konstatovati da mali broj organizacija ima isti takav pristup. Umesto toga, odluke koje se odnose na sadržaj, tajming i kanale komunikacije unutar organizacije se vrlo često prepuštaju pojedincima, što može voditi dezorganizaciji u komuniciranju.

Dobra komunikacija vodi koheziji unutar organizacije, kao i boljoj koordinaciji. Zaposleni su produktivniji, iz razloga što razumeju svoju ulogu unutar organizacije, kao i važnost svog doprinosa. Pored toga, oni imaju i osećaj pripadanja organizaciji u celini.

Interna komunikacija zaokružuje zajedno formalnu komunikaciju, kao što su: sastanci, email-ovi, razni izveštaji itd, kao i malo “opuštenije” forme komunikacije kao što su neformalni razgovori, ogovaranja i govor tela. Združeno, ove forme komunikacije definišu kulturu interne komunikacije u organizaciji. Snažne kulture interne komunikacije su one koje promovišu osećaj pripadnosti organizaciji. One stvaraju lojalnost i motivaciju među zaposlenima. One transformišu radno mesto u mesto sarađivanja i povezivanja.

Kreiranje snažne kulture komunikacije podrazumeva strategiju interne komunikacije, koja upravlja ponašanjem zaposlenih na način koji obezbeđuje saglasnost sa poslovnim ciljevima organizacije. Za većinu organizacija ta strategija se može razviti pomoću sledećih šest koraka³⁰:

Korak 1: Proceniti trenutnu komunikacionu kulturu u organizaciji

Prvi korak u razvoju strategijskog plana interne komunikacije je procena trenutnog stanja kulture interne komunikacije u organizaciji. Generalno, snažne kulture interne komunikacije su one u kojima su zaposleni ohrabreni da razmišljaju, postavljaju pitanja, kreiraju sopstvenog stava, i preduzimanju odgovornosti za promenu načina obavljanja poslovanja. Ove kulture su takođe one koje redovno koriste višestruke kanale za informisanje zaposlenih, ne samo o aktivnostima organizacije, već takođe o njihovim individualnim performansama. Polazna tačka u ovoj proceni je iznalaženje ključnih poruka i kanala komunikacije.

Ključne poruke pomoću kojih većina organizacija komunicira sa svojim osobljem jesu njena misija i poslovna strategija. Postoji nekoliko tehnika koje se mogu koristiti da bi se odredilo da li je osoblje upoznato sa ovim porukama, uključujući ankete i intervjue, ali najbolji način za to je jednostavno šetati unaokolo i slušati. Postmatrati stavove i ponašanja zaposlenih, zajedno i na formalnim sastancima i neformalnim razgovorima. Da li su sposobni da sprovedu misiju organizacije? Da li dele zajedničku viziju organizacije? Da li razumeju poslovne ciljeve organizacije i kakav je njihov doprinos ostvarenju istih?

Zajedno sa misijom i poslovnom strategijom, druge ključne poruke vezane su za pravila i procedure koje se odnose na ponašanje na radnom mestu. Da li je osoblje obučeno adekvatnoj upotrebi e-maila i telefona? Da li organizacija ima uputstvo za online razmenjivanje poruka na intranetu? Da li se zaposlenima ukazuje na značaj zaštite poverljivih informacija?

Da bi bile efektivne, poruke moraju biti primljene. Stoga što se neke poruke mogu shvatiti na različite načine, u zavisnosti od tajminga i korišćenih kanala komunikacije, procena kulture interne komunikacije organizacije mora takođe i uključiti ispitivanje kanala komunikacije, zajedno sa učestalošću korišćenja.

Organizacije sa snažnom komunikacionom kulturom su one koje koriste višestruke kanale za komunikaciju. To su, takođe, one organizacije koje uspevaju da na osnovu tih ključnih poruka, navedu na određeno ponašanje i odluke.

Korak 2: Pregled istorije i resursa

Sledeći korak usredsređuje se na organizacionu komunikacionu istoriju i resurse, primećujući promene koje su se mogle desiti u njenom menadžmentu, kao i da li je dolazilo da pripajanja sa drugom organizacijom ili preuzimanja od strane neke druge organizacije. Pripajanja i preuzimanja, iako kao primarni cilj imaju povećanje profita, često ostavljaju organizacije sa nedovoljno dobrim komunikacionim kulturama. Takođe, treba uzeti u obzir i kako je organizacija struktuirana, da li je funkcionalna ili hijerarhijska. Ako je organizacija glomaznija, onda su potrebe interne komunikacije veće nego kod malih, jednostavnih organizacija.

Nakon ispitivanja istorije organizacije treba se prebaciti na organizacione komunikacione resurse. Kod mnogih firmi e-mail i instant poruke su osnovni alati interne

³⁰ Meade, J.A.(2010) "Strategic Planning for Internal Communications", *CPA Practise Management Forum*, Issue 3, p.2

komunikacije. Takođe, popularne su i web konferencije, online video, intranet i diskusione table. Ovi elektronski komunikacioni alati su postali nezamenjivi. Njihova rastuća dominacija će verovatno voditi sve većoj upotrebi novih socijalnih medija, kao na primer blogove i wikijs. Implementacija ovih naprednih tehnologija iziskuje angažovanje finansijskih, tehničkih, institucionalnih i ljudskih resursa.

Najzad, treba uočiti i demografski sastav osoblja. Razlike u godinama, boji kože, nacionalnosti, religiji, kulturi i polu, utiče na njihovu interakciju. Na primer, mlađi zaposleni sa mnogo manje poteškoća savladavaju nove tehnologije, za razliku od njihovih starijih kolega koji imaju veću odbojnost prema novim tehnologijama i preferiraju tradicionalne komunikacione kanale. Razumevanje ključnih razlika u načinu na koji osoblje organizacije komunicira, značajno je za definisanje komunikacione kulture koja redukuje nesuglasice i konflikte na radnom mestu.

Korak 3: Definisanje željene komunikacione kulture

Nakon upoznavanja sa istorijom i resursima organizacione komunikacije, vreme je da se definiše njena željena komunikaciona kultura. Ovde je cilj uvideti tip organizacione kulture koja će na najbolji način doprinositi ostvarenju njenih poslovnih ciljeva i misije. Idelana komunikaciona kultura u organizaciji je ona koja neguje saradnju, zalaganje i inovacije. Postoje četiri karakteristike organizacije koje su vitalne za takvu kulturu³¹:

1. **Snažnu kulturu interne komunikacije karakteriše poverenje-** poverenje je teško proizvesti, naročito na radnom mestu. Ipak, ono se može stvoriti kada su članovi te organizacije otvoreni i iskreni. Dakle, komunikacija nije samo u poruci, ona je i u pošiljaocu i primaocu. Ako obe strane veruju jedna drugoj poruke su jasne i nedvosmislene, tj. bez skrivenog značenja.
2. **Snažna kultura uvažava svoje članove-** jedan od najboljih načina za ostvarivanje ove karakteristike je prepoznavanje i poštovanje individualnosti svakog zaposlenog. Oslovljavanje zaposlenih njihovim prvim imenom, proslavljajući njihove lične i profesionalne značajne događaje, dodeljujući im izazovne i odgovorne zadatke, prepoznavajući njihov doprinos i poštovanje njihove posebnosti su efektivni načini komunikacionog uvažavanja.
3. **Snažna komunikaciona kultura konzistentno koristi formalne komunikacione kanale za informisanje svojih članova-** ništa ne uništava poverenje tako brzo kao glasine, tako da je formalna komunikacija esencijalna za organizaciju. Jednako važno, ova komunikacija mora biti konzistentna preko kanala i komunikatora. Neodgovarajuće poruke izazivaju ogovaranja, glasine i nezadovoljstvo.
4. **Snažna kultura uključuje svoje članove-** forme uključivanja zaposlenih mogu biti različite, ali ono što predstavlja minimum je da u organizaciji mora postojati bilo kakav formalni mehanizam koji uključuje i zaposlene. Ankete, forme za zamerke i komentare, evaluacije, programi za sugestije, otvoreni forumi su sve efektivni metodi za uključivanje zaposlenih. Ali, proces uključivanja ne mora tu stati. Kada je komunikaciona kultura pogodna za uključivanje zaposlenih, tada će se i neformalni modeli uključivanja razviti.

³¹ Meade, J.A. (2010) "Strategic Planning for Internal Communications", *CPA Practise Management Forum*, Issue 3, p.6

Matrica interne komunikacije		
Poruka	Kanal	Smer
Organizacione teme ...	Sastanci zaposlenih	Nadole
...	E-newsletters	
...	Intranet	
...	Web konferencije	
...	Online video	
...	Prezentacije	
Zadaci timova ...	E-mail	Nadole / nagore
...	Instant poruke	
...	Sastanci	
...	Telefonski pozivi	Nadole
Projektni menadžment ...	Wiki-i	
...	Intranet	
...	Organizacioni softver	
...	Elektronske bele table	
Performanse ...	Intranet	Nadole / nagore
...	Sastanci	
...	E-mail	
...	Instant poruke	Horizontalni
Spontane razmene ...	Licem u lice	
...	Telefonski pozivi	
...	Instant poruke	
...	Socijalno umrežavanje	

Slika 7. **Matrica interne komunikacije**

Izvor: Meade, J.A. (2010) "Strategic Planning for Internal Communications", *CPA Practice management forum*, Vol. 6, Issue 1, p.5

Korak 4: Stvaranje komunikacione taktike

Ovaj korak je možda i najkomplikovaniji, zato što on podrazumeva da se napravi most između sadašnje i željene kulture interne komunikacije. Konstrukcija ovog mosta počinje stvaranjem matrice organizacionih internih komunikacija, gde je za svaku pojedinu komunikaciju definisana poruka, kanal komunikacije i smer komunikacije.

Većina internih komunikacija sadrže više recipročnih poruka. Radi klasifikacije, ove poruke mogu biti okarakterisane kao one koje se vezuju za organizacione teme, radne timove, menadžment projekata, evaluacije ili spontane razmene.

Ove komunikacije se takođe mogu okarakterisati prema njihovim kanalima isporuke. Među najpopularnijim kanalima su elektronske aplikacije, kao što su e-mail, instant poruke, intranet, web konferencije, online video, kao i personalna komunikacija preko sastanaka, telefonskih razgovora i prezentacija.

Organizaciona interna komunikacija se može okarakterisati prema svom smeru. Smer odozgo-na dole informiše zaposlene o misiji i poslovnoj strategiji organizacije, kao i o pravilima, procedurama i radnim zadacima. Komunikacija odozdo- na gore generalno predstavlja povratne informacije o tome šta se dešava u organizaciji, kao a primer izveštaji o napretku pojedinih projekata, sugestije zaposlenih itd. Pored toga postoji i komunikacija koja se obavlja na istom organizacionom nivou, a odnosi se na međusobne spontane razgovore zaposlenih i ogovaranja.

Nakon stvaranja matrice, treba identifikovati polja gde je potrebno izvršiti modifikacije. Treba početi sa proverom valjanosti komunikacionih kanala koji se koriste. Ovo treba propratiti sa procenom da li je primljena povratna informacija vezano za ove poruke i da li je korišćena u kreiranju budućih poruka. Takođe, proveriti smer organizacionih komunikacija. Ako suviše poruka odlazi u samo jednom smeru, to je vrlo jasan znak da nešto treba menjati.

Za svaku identifikovanu oblast treba razviti taktiku ili specifičnu akciju koja se odnosi na primećenu komunikacionu slabost. Pri stvaranju ovih komunikacionih taktika treba voditi računa o organizacionim resursima. Takođe, za ispravljanje nekih komunikacionih slabosti treba više vremena i kompleksnija taktika. Zato treba napraviti raspored za implementaciju taktike, pri čemu se i zaposlenima treba dodeliti odgovornost za izvršenje taktika.

Korak 5: Pregled i implementacija

Organizacija je sada skoro spremna da sprovodi svoj strateški plan. Jedini korak koji preostaje je upoznavanje sa planom onih koji su odgovorni za njegovu implementaciju. Ovaj korak, koji se često prenebregava, omogućava osoblju marketinga, ljudskih resursa i tehničkom osoblju da proanalizira uticaj koji će na njih imati izabrana taktika menadžmenta. Takođe, treba odrediti rokove za implementaciju, kako bi se izvršio pregled po prioritetu i poslala povratna informacija na vreme. Bitan je i odabir komunikacionog kanala pomoću kojeg se šalje povratna informacija. Najbolje je koristiti neke od socijalnih komunikacionih alatki, kao što su interni blogovi i wiki-i, a mogu se koristiti i otvoreni forumi, ankete i diskusione table. Cilj strategijskog plana je da se poboljša kultura interne komunikacije u organizaciji, tako da je ovaj korak u kome se vrši pregled je izvanredna prilika da se promoviše saradnja, koordinacija i otvorena komunikacija u organizaciji.

Kada je povratna informacija primljena, trebalo bi je proanalizirati kroz ove ključne dimenzije:

- Treba da uvedu uočljiva poboljšanja strategijskom planu
- Treba biti u saglasnosti sa ključnim porukama organizacije i željenom kulturom interne komunikacije
- Treba biti i u korelaciji sa spektrom organizacionih finansijskih, tehničkih, institucionalnih i ljudskih resursa.

Povratna informacija koja nije prošla makar i jedan od ovih testova mora biti vraćena pošiljaocu sa jasnim obrazloženjem zbog čega nije primenljiva.

U zavisnosti od plana, implementacija može početi tiho, bez publiciteta, sa samo nekoliko članova organizacije uključeno, ili može biti najavljivano kroz nekoliko komunikacionih kanala, sa mnogo širim pristupom.

Korak 6: Monitoring, evaluacija i modifikacija

Interna komunikacija je, po svojoj prirodi, proces koji se kontinuirano razvija. Poslednji korak strateškog plana predstavlja monitoring, evaluacija i modifikacija plana. Monitoring počinje sa implementacijom plana i sprovodi povratnu informaciju o načinu funkcionisanja postavljene komunikacione taktike. On takođe otkriva koja su podešavanja potrebna. Monitoring mogu vršiti dizajneri komunikacionog plana, ili se može delegirati administrativnom osoblju koji zatim obaveštavaju dizajnere komunikacionog plana.

Nakon monitoringa sledi proces evaluacije kojim se utvrđuje da li komunikaciona taktika vodi kulturu interne komunikacije u željenom smeru. Formalni mehanizmi evaluacije uključuju ankete i intervjuje. Iako su oba mehanizma dobra, njihova pouzdanost se poboljšava kada se kombinuju sa drugim, kao na primer sastanci, diskusione table, razgovori itd.

Monitoring i evaluacija, međutim, ne predstavljaju kraj strateškog plana. Kao što smo rekli, interna komunikacija u sebi ima nečeg organskog, ona se menja. Kao posledica toga, treba vršiti i modifikaciju strateškog plana, kako bi se prilagodile rastu i razvitku organizacije i pojavi novih komunikacionih tehnologija. Taktike koje ne funkcionišu moraju biti zamenjene, dok one druge moraju da se modifikuju.

7. EFEKTIVNOST INTERNE KOMUNIKACIJE

Prvoklasne organizacije konstantno ostvaruju izvanredne finansijske rezultate. Nalik svojoj konkurenciji, one se fokusiraju na strategije dizajnirane tako da smanje troškove, povećaju udeo na tržištu, učvrste odnos sa postojećim kupcima, zaposle najbolje radnike itd. Ono što ove organizacije razlikuje od njihovih konkurenata koji ostvaruju slabije performanse je efektivna interna komunikacija. To je “tajno oružje” pomoću kojeg ostvaruju impresivne finansijske i organizacione rezultate. Ekstenzivna istraživanja koja su vršena 2003. i 2005. godine od strane „Watson Wyatt Worldwide”, s ciljem da se utvrdi koje komunikacione prakse u organizacijama imaju najbolje efekte, utvrđeno je da organizacije koje imaju bolju internu komunikaciju, imaju i bolje finansijske performanse.

Metodologija. Watson Wyatt definiše organizaciju sa efektivnom komunikacijom kao onu koja je uspešna u sledećih osam oblastima:

- Edukaciji zaposlenih o organizacionoj kulturi i organizacionim vrednostima
- Pomaganju zaposlenima da razumeju poslovanje
- Izjednačavanje postupaka zaposlenih sa potrebama kupaca
- Upoznavanje zaposlenih sa finansijskim informacijama i ciljevima
- Informisanje zaposlenih sa sistemom nagrađivanja
- Objašnjavanje i promocija novih programa i procedura
- Integraciju novih zaposlenih u organizaciju
- Predstavljanje čvrstog liderstva od strane menadžmenta za vreme organizacionih promena.

Ovih osam stavki je kritično za pružanje informacija zaposlenima, i motivaciju koja im je potrebna kako bi doprineli poboljšanju poslovanja organizacije. One su, drugim rečima, komunikacione komponente organizacione efektivnosti.

Dok efektivna komunikacija može delovati kao slab, ili neprimenjiv koncept, realnost je da organizacije sa najboljim performansama koriste vrlo specifičnu komunikacionu praksu koja doprinosi pozitivnim kvantitativnim rezultatima. Tu praksu Watson Wyatt predstavlja pomoću “Hijerarhije efektivne komunikacije”. Tri nivoa hijerarhije- osnovni, strategijski i bihevioralni sadrže devet komunikacionih praksi koje vode zaposlene od svesnosti do razumevanja i prihvatanja:

- **Osnovni nivo** - polazna tačka za efektivnu komunikaciju je dobra osnova četiri komunikacione prakse:
 - formalni komunikacioni proces
 - dobijanje informacija od zaposlenih
 - efektivno korišćenje tehnologije
 - veza između poželjnog ponašanja i naknade zaposlenih.
- **Strategijski nivo** - interna komunikacija ima ulogu da:
 - olakša organizacione promene
 - fokusira na kontinuiranom napretku
 - povezuje zaposlene sa poslovnom strategijom.
- **Bihevioralni nivo** - koristi komunikaciju da poveća zalaganje zaposlenih fokusirajući se na odnos između zaposlenih i menadžera sa komunikacionim praksama dizajniranim da:
 - upravlja promenama u ponašanju menadžera i drugih rukovodioca. Što im omogućava da kroz svoje delovanje podržavaju viziju top menadžmenta
 - rad preko ključnih menadžera i supervizora da bi se uvidela linija i odnos između poslova zaposlenih i poslovnih rezultata.



Slika 8. **Piramida efektivne komunikacije**

Izvor: Yates, K.(2006) "Internal communication effectiveness enhances bottom-line results", *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 25, Issue 3, p.71

Konačan rezultat ovih devet praksi je uspostavljanje efektivne komunikacije. Organizacije koje uspostave efektivnu komunikaciju u organizaciji u mogućnosti su da upravljaju promenama ponašanja svojih zaposlenih- promene koje vode u akciju koja proizvodi pozitivne poslovne i finansijske rezultate.

7.1. STRATEGIJE ZA EFEKTIVNU INTERNU KOMUNIKACIJU

Kao što je pomenuto ranije, kompanije sa visoko efektivnom komunikacijom imaju bolje poslovne rezultate.

Organizacije mogu koristiti "Hijerarhiju efektivne komunikacije" kao uputstvo za poboljšanje svoje interne komunikacije i izvlačenju blagodeti koje pruža uspostavljena efektivna interna komunikacija. Slede pravila za efektivnu internu komunikaciju:

Pratiti formalni proces - Watson Wyatt studija je otkrila da je formalni komunikacioni proces među prva tri koja doprinose boljim poslovnim rezultatima u organizacijama koje imaju visoku efektivnost komunikacije. Ove organizacije imaju dokumentovanu strategiju interne komunikacije pomoću koje se vode komunikacione aktivnosti. Menadžeri interne komunikacije se redovno sastaju sa svojim nadređenima, kao i sa menadžerima drugih poslovnih jedinica, kako bi se diskutovalo o problemima komunikacije i mogućnostima njenog unapređenja. Šta više, oni koordiniraju svoje komunikacione napore sa svojim kolegama iz drugih odeljenja.

Koristiti informacije zaposlenih- u okruženju koje neguje fidbek, kako pozitivan tako i negativan, veća je posvećenost zaposlenih, motivišći ih da rade u skladu sa ciljevima organizacije. Zaposleni trebaju da imaju informaciju o tome kako se obavlja

njihov posao i kako se vodi posao. Ohrabrujući da zaposleni daju svoja mišljenja i prihvatanjem sugestija od strane menadžera, visoko efektivne organizacije pokazuju važnost koju daju ulozi zaposlenih u uspešnom poslovanju organizacije. Zaposleni shvataju i vide kako njihovi napori doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije, i ponašaju se u skladu sa tim.

Integritati sistem nagrađivanja- ono što zaposleni dobijaju u organizaciji ne odnosi se samo na zaradu i druge novčane koristi, nego takođe i na radno okruženje, mogućnost usavršavanja i treninga. Visoko efektivne kompanije angažuju i zadržavaju zaposlene sa iznad prosečnim performansama sa sistemom nagrađivanja koja je vezana za organizacionu poslovnu strategiju. Visoko profesionalne organizacije, na primer, koriste različite menadžerske procese da olakša diskusiju između menadžera i zaposlenih oko njihove uloge u postizanju organizacionih ciljeva. Nakon ovih diskusija zaposlenima je jasnije kako njihove performanse direktno utiču na sistem naknade i doprinos ostvarenim performansama organizacije.

Implementacija novih tehnologija- već duže vreme e-mail, internet i intranet tehnologije su u mogućnosti da unapređuju komunikaciju i saradnju. Nove tehnologije omogućavaju brz protok informacija kroz organizaciju. Razlike između organizacija sa manje efektivnom komunikacijom i onih sa visoko efektivnom komunikacijom su:

- više nego duplo korišćenje tehnologije u cilju obavljanja interne komunikacije
- visoko efektivne organizacije više imaju dokumentovane strategije za intranet/internet komunikacije
- više koriste sofisticiranije komunikacione alatke, kao što su na primer blogovi i diskusione table

Olakšavanje organizacionih promena- za upravljanje promenama potrebna je jasna komunikacija preko top menažmenta i srednjeg menadžmenta do svakog pojedinačnog zaposlenog, i to u oba smera. Organizacije sa visoko efektivnom komunikacijom utiču na svoje lidere u prvim borbenim redovima- srednji menadžment i supervizore, da naprave pozitivnu atmosferu i stvore podršku među zaposlenima za predstojeće promene. Menadžeri se angažuju na vreme, da bi bili detaljno informisani i blagovremeno pripremljeni. Ovo omogućava visok nivo entuzijazma i poverenja koje omogućava menadžerima i supervizorima da upravljaju promenama i da otklone odbojnost i sumnju zaposlenih, kao i da ih razuvere od njihovih briga i bojazni.

Fokus na kontinuiranom usavršavanju- organizacije sa efektivnom internom komunikacijom koriste razna istraživanja, evaluacije promene ponašanja, evaluacije uticaja koji komunikacija ima na ostvarivanje poslovnih performansi i drugih merila da bi se procenila efektivnost interne komunikacije. Preko objektivnih merila, oni su u stanju da identifikuju šta valja, a šta ne, vezano za internu komunikaciju, i na taj način da se ukaže na mesta gde je potrebno još usavršavanja. Upoređujući sa organizacijama koje imaju nizak nivo efektivnosti komunikacije, organizacije koje vrlo efektivno komuniciraju su:

- znatno sposobnije da vrše ekstenzivna merenja koja pokazuju komunikacioni doprinos organizacionim ciljevima
- znatno više u mogućnosti da standardizuju svoje komunikacione prakse.

Povezivanje zaposlenih sa poslovnom strategijom- uspostavljanje veze sa poslovnom strategijom ima vrlo značajan doprinos ostvarivanju vrhunskih poslovnih rezultata. U visoko efektivnim organizacijama, top menadžment prepoznaje ulogu koju komunikacija igra u upravljanju ponašanjem koje je u skladu sa poslovnim ciljevima. Ove organizacije fokusiraju komunikacione napore na buđenju i održavanju svesti zaposlenih o korporativnoj viziji i ciljevima.

Upravljanje ponašanjem menadžera i supervizora- komunikacija preko menadžera i supervizora je viralna za poslovni uspeh, zato što su ovo menadžeri koji imaju svakodnevne i direktne kontakte sa svojim zaposlenima. Visoko efektivne organizacije oslanjaju se na ove ljude da komuniciraju o organizacionim ciljevima i njenim performansama. Oni tretiraju menadžere kao uvažene i istaknute članove, snabdevajući ih informacijama unapred kako bi imali vremena da ih prouče i da razviju inovativne načine njihovog prezentovanja. Takođe, ove organizacije su više nego spremne da prepoznaju i nagrade menadžere zato što su bili efektivni komunikatori.

Kreiranje predstave zaposlenih- organizacije sa visoko efektivnim komunikacionim praksama prepoznaju značaj stvaranja “velike slike” među zaposlenima i napora da im se pomogne da shvate kako njihovi pojedinačni postupci utiču na krajnje rezultate poslovanja. Ove organizacije otvoreno komuniciraju sa zaposlenima o stvarima koje ih se tiču. Na primer, upoređivačem organizacija sa visoko efektivnom komunikacijom od onih sa niskim nivoom efektivne komunikacije pokazuje se da one:

- znatno više upoznaju zaposlene sa biznis planovima i ciljevima
- znatno više razgovaraju o povratnim informacijama klijenata.

Čak i organizacije sa najboljim performansama, koje imaju visoko efektivnu komunikaciju, imaju prostora za unapređenje komunikacione prakse. Ovo se, pre svega, odnosi na četiri polja: komunikacijsko planiranje, dvosmerna komunikacija sa zaposlenima, unapređivanje tehnologija i merenje.

U savremenim procesima globalizacije, kada organizacije šire svoje poslovanje sve više van granica matične zemlje, komunikacioni izazovi postaju sve kompleksniji. Kritični faktor uspeha za organizacije koje posluju na globalnom tržištu je uspostavljanje najboljih praksi i procesa, kako bi se omogućilo menadžerima i zaposlenima da otvoreno i efikasno razmenjuju informacije širom organizacije. Multinacionalne organizacije često imaju probleme u komunikaciji sa zaposlenima i poslovnim jedinicama širom planete. Jedno rešenje je da se globalni komunikacijski program integriše u zvaničnu komunikacionu strategiju organizacije. Drugo rešenje je da se formira globalna savetodavna grupa, koja bi identifikovala i oglasila lokalne potrebe, prilagodila poruke, i osigurala poverenje među menadžerima na lokalnom nivou.

7.2. POSTUPCI ZA POBOLJŠANJE EFEKTIVNOSTI KOMUNIKACIJE

Bez obzira pod koju kategoriju efektivnosti potpada organizacija, istraživanja pokazuju da većina organizacija može izvući koristi od usavršavanja svojih komunikacionih praksi. Organizacije koje žele da poboljšaju efektivnost komunikacije trebalo bi da preuzmu neke od sledećih postupaka³²:

1. Stvoriti dokumentovanu komunikacionu strategiju koja je povezana sa poslovanjem, i fokusirati se kako na očekivanjima, tako i na rezultatima.
2. Voditi godišnje komunikaciono planiranje koje bi se kretalo ka sve proaktivnijem pristupu komunikacijama.
3. Uspostaviti dvosmerne komunikacione kanale koji omogućavaju da i zaposleni utiču na odlučivanje unutar organizacije.
4. Stručno usavršavanje i obučavanje menadžera koji preuzimaju sve veću odgovornost za komunikaciju unutar organizacije.

³² Yates, K. (2006) “Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results”, *Journal of Organizational Excellence*, Vol.25, Issue 3, p. 77

5. Uspostaviti širok spektar tehnologija kako bi se olakšala komunikacija u organizaciji.
6. Uspostaviti formalna merenja pomoću kojih bi se ocenila efektivnost komunikacije.
7. Za multinacionalne organizacije, formirati globalnu savetodavnu grupu koja bi identifikovala i oglasila lokalne zahteve, koja bi prilagodila poruke na lokalni nivo i lokalni kulturni senzibilitet, i osigurala poverenje među menadžerima na lokalnom nivou.

IV POSLOVNO PREGOVARANJE

1. POJAM I ZNAČAJ POSLOVNOG PREGOVARANJA

Pregovaranje predstavlja svakodnevnu ljudsku aktivnost. U komunikaciji sa drugima ljudi svakodnevno pregovaraju, često i nesvesno, kada u nekim uobičajenim situacijama koristimo pregovaračke tehnike. Pregovara se sa ukućanima, kolegama na poslu, prijateljima itd.

Pregovaranje predstavlja drevnu civilizacijska tekovinu, koje se koristilo u razne svrhe tokom istorije čovečanstva. Pregovaranje je način na koji ljudi rešavaju međusobne razlike i mnoge probleme sa kojima se susreću³³. Pregovaranje je proces koji uključuje najmanje dve strane koje imaju za cilj da postignu dogovor koji je za obe strane prihvatljiv.

Pregovaranje doprinosi rešavanju brojnih privrednih, političkih, bezbednosnih i drugih problema. Proces pregovaranja predstavlja efikasan metod za rešavanje konflikata. Pregovaranje predstavlja usaglašavanje idealnog ishoda sa dostižnim ishodom, pa je pregovaranje komunikacijski proces između dvoje ili više pregovarača, koji nastoje da uspostave novi međusobni odnos.

Da li ćemo biti uspešni u pregovaranju, to zavisi od naših pregovaračkih sposobnosti. Najopasnije je ulaziti u pregovore, a ne biti toga svestan, ili pregovarati, a ne znati kontrolisati situaciju. Stručnjaci smatraju da uopšteno bolje rezultate pregovora postižu ljudi koji poseduju znanje, veštine za pregovaranje, koji imaju plan pregovora i zauzimaju principijelnu pregovaračku poziciju. S druge strane nepripremljeni i neobučeni pregovarači po pravilu postižu slabije rezultate pregovora.

Poslovno pregovaranje je veoma kompleksan proces interpersonalne komunikacije, tokom kojeg pregovaračke strane nastoje da ostvare svoje poslovne ciljeve. Pregovori se ne odnose samo na novčane transakcije, već se pregovori odnose na rapidno promenljive informacije i okolnosti³⁴. Rešavanje problema učesnici u pregovorima ostvaruju dijalogom, odnosno putem međusobnog prilagođavanja i davanja ustupaka drugoj strani.

Pregovaranje je važan segment komunikacije čiji rezultati treba da doprinesu povećanju efikasnosti poslovnih organizacija. Svaki pregovor je upotreba komunikacione veštine da bi se rešio određeni problem ili konflikt, radi postizanja zadovoljavajućeg rezultata za obe strane.

Pregovaranje možemo shvatiti kao proces u kojem učesnici međusobno deluju sa svrhom postizanja određenih ciljeva. Stupanje zainteresovanih strana u kontakt, ostvarivanje međusobne komunikacije je prvi korak ka ostvarenju uspešne poslovne saradnje. Pretpostavlja se da je već od prvog kontakta interes obe strane da ostvare stabilnu poslovnu saradnju, bez obzira na to da li je u pitanju jednokratan posao, prodor na strano tržište ili strategija dugoročne poslovne saradnje.

³³ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 69

³⁴ Weiss, J., Donigian, A., Hughes, J. (2010) "Extreme Negotiations", *Harvard Business Review*, Vol. 88, Issue 11, p. 72

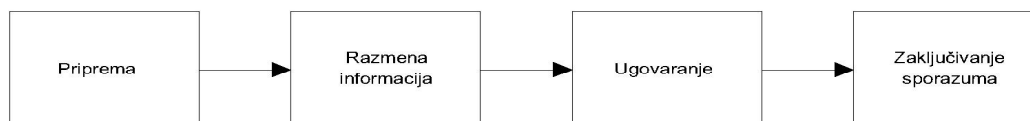
Pregovaračke veštine se konstantno mogu usavršavati. Potencijalne koristi od pregovora su izuzetno velike, tako da je šteta pregovore koristiti kao sredstvo jednostranog pribavljanja koristi putem nekorektnih i etički neprihvatljivih tehnika. Šanse koje pregovori pružaju su velike, i na osnovu njih se mogu ostvariti značajni efekti.

2. PROCES PREGOVARANJA

Pregovaranje predstavlja bitan segment ljudske aktivnosti, kako na privatnom, tako i na poslovnim planu. U pregovorima postoje najmanje dve suprotstavljene strane, koje zastupaju svoje interese. Ishod pregovora zavisi od odnosa pregovaračkih snaga, odnosno od veštine i sposobnosti pregovarača da postignu svoje postavljene ciljeve.

Pregovarački proces možemo podeliti u četiri faze³⁵:

- Priprema
- Razmena informacija
- Ugovaranje
- Zaključivanje sporazuma, odnosno ugovora.



Slika 9. Proces pregovaranja

Izvor: Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 96

Priprema – predstavlja vitalni deo pregovora, i to je najvažnija faza pregovora. Bez dobre pripreme, nema ni dobrih pregovora. Pre početka pregovora lider će jasno definisati šta želi da postigne pregovaranjem, odnosno definisati cilj pregovora, uz postavljanje liste prioriteta. Lider pored formiranja svojih ciljeva, takođe pokušava da antisipira ciljeve svojih pregovaračkih oponenta. Svaka pregovaračka strana bi trebalo da

³⁵ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 95

pokuša da razmišlja kao svoji protivnici, zamišljajući šta bi zaista hteli da postignu³⁶. To predviđanje ciljeva suparnika podrazumeva niz pretpostavki o tome koji su to koraci i ciljevi koje će zauzeti protivnička strana, ali ono se u mnogome i može predvideti na osnovu dobre i temeljne pripreme. Temeljna priprema podrazumeva prikupljanje što više podataka i informacija o suprotnoj strani i njihovim aspiracijama.

Za sam tok i ishod pregovora, takođe je bitna i lokacija na kojoj se pregovori obavljaju. Mesto pregovora, u zavisnosti od toga da li se pregovori odvijaju na teritoriji jedne od pregovaračkih strana, može biti prednost ili nedostatak. "Prednost domaćeg terena" može u nekim situacijama imati presudan uticaj na rezultat pregovora. Najprikladnije je izabrati neko neutralno mesto, na kome će se obe strane osećati ugodno i prijatno.

Razmena informacija – ovo je bitan korak u kome se mogu saznati određene nepoznate informacije, koje su od velikog značaja za dalji tok pregovora. Kao što smo već spomenuli, kako bi pregovore uspešno zaključili, tj. ostvarili zadovoljavajući ishod, potrebno je saznati i koja je to platforma sa kojom nastupa druga pregovaračka strana, odnosno koji su njihovi ciljevi i težnje.

Stručnjaci predlažu osnovnu formulu sa pet koraka za dobijanje informacija tokom procesa pregovaranja³⁷:

1. Aktivno slušanje
2. Postavite nepreteća pitanja
3. Pokažite da razumete njihova osećanja
4. Ponovite ciljeve druge strane
5. Izražavajte pozitivna osećanja

Kako bi došli do korisnih informacija treba prepustiti protivniku da govori i usredsrediti se na slušanje. Pored toga, poželjno je i da druga strana oseti da želimo da je čujemo, što se može postići određenim neverbalnim gestovima. Treba pokazati da razumemo njihova osećanja, jer ih na taj način podstičemo da otvorenije govore. Ohrabrivanjem da govore i aktivnim slušanjem možemo ostvariti koristi za rezultat pregovora. Ukoliko se drugoj strani pruži prilika da govori, dobićemo značajne informacije za dalji tok pregovora. Ukoliko se pokaže razumevanje za njihova osećanja, i ono što mi imamo da kažemo biće treirano na bolji način³⁸. Treba stvoriti pozitivnu atmosferu i truditi se da razgovori teku u tom duhu. Neprijtna ili kruta atmosfera dovodi do stvaranja napetosti i neprijatnih pregovora, kada je vrlo teško doći do korisnih informacija.

Ovi koraci imaju za cilj da pregovarač sa suprotne strane pregovaračkog stola spusti gard kako bi se stvorila prijatnija atmosfera. Ukoliko uspemo da opustimo oponenta u procesu pregovaranja, možemo doći do značajnih informacija za dalji tok pregovora.

³⁶ Cronnin-Harris, C. (2004) "Negotiation Strategy: Planning is critical", *CPA Journal*, Vol.74, Issue 12, p.44

³⁷ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 98

³⁸ Van, C. (2011) "Three Maxims for Successful Negotiations", *Supervision*, Vol.72, Issue 5, p. 19

Ugovaranje – je faza procesa pregovaranja u kojoj dolazi do razmene različitih resursa, odnosno valuta. Tu se utvrđuju snage pregovaračkih strana i iznose predlozi i ponude. Valute ili resursi mogu biti materijalni i nematerijalni.

Razlikuju se tri vrste valuta³⁹:

- Primarne – predstavljaju početnu ponudu. To je ono što je u prvom planu pregovaranja.
- Alternativne – valute koje mogu da zadovolje suprotnu stranu.
- Elegantne- imaju najbolji odnos za davanja valute, jer za njega ne predstavljaju veliku vrednost, ali su za primaoca vrlo značajne.

Zaključivanje sporazuma – nakon ugovaranja sledi faza zaključivanja sporazuma ili ugovora. Zaključivanjem sporazuma ugovorene strane prihvataju prava i obaveze koje su tim sporazumom ili ugovorom regulisane. Postoje različiti pogledi na poslednju fazu u procesu pregovaranja. Zaključivanje sporazuma se može sagledavati iz ugla istoka i zapada, odnosno istočnih i zapadnih kultura. Za pregovaračke zapada, cilj procesa pregovaranja je zaključivanje ugovora i poštovanje njegovih odredbi, dok za pregovarače istoka sporazum predstavlja korak ka zbližavanju i razvijanju međusobnih odnosa.

U procesu pregovaranja, važno je posvetiti punu pažnju svim fazama procesa. Potrebno je napretnuti se i iscrpeti sve resurse kako bi se izvukao maksimum i postigao što bolji sporazum. Treba biti u potpunosti fokusiran kako se ne bi napravio neki propust koji može imati negativne implikacije u budućnosti. Negativni efekti loše sačinjenog sporazuma mogu biti dalekosežni i ugroziti poslovanje organizacije.

3. OSNOVE PREGOVARANJA

Tri osnovna elementa pregovora čine: pregovarači, proces pregovora i ishod, odnosno rezultat pregovora.

Pregovarači predstavljaju suprotstavljene strane u pregovorima. Pregovori mogu imati najmanje dva pregovarača, ali mogu imati i veći broj pregovaračkih strana. Veći broj pregovarača može prouzrokovati određene probleme i kofuzije u procesu pregovora, tako da je najefikasnije pregovaranje sa dva oponenta. Pregovarači mogu biti različitog pola, nacionalnosti, kulture, obrazovanja, što takođe utiče na kompleksnost procesa.

Proces pregovora je esencijalna komponenta pregovora. Pregovaranje je proces prevazilaženja barijera, odnosno proces u kome suprotstavljene strane pokušavaju da sklope sporazum koji će doneti obostranu korist. Više reči o procesu pregovaranja biće izneto u nastavku rada.

Ishod pregovora je rezultat procesa pregovora. Ishod, ili rezultat pregovora predstavlja sklapanje sporazuma ili potpisivanje ugovora u kome su sadržana prava i obaveze učesnika pregovora.

³⁹ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99

Rezultat pregovora, prema odnosima pregovaračkih strana, može biti sledeći⁴⁰:

- Win/win (obe strane dobijaju) - ovo je situacija kada obe strane pobeđuju. To je najpovoljniji ishod. Obe strane imaju konstruktivan pristup pregovorima i žele da pronađu zadovoljavajuće rešenje.
- Win/lose (ja dobijam, ti gubiš) - prema ovom rezultatu pregovora jedna strana dobija, dok druga strana gubi. On predstavlja posledicu kompetitivnih odnosa između pregovaračkih strana.
- Lose/win (ja gubim, ti dobijaš) - ovaj rezultat je sličan prethodnom, jedna strana strana dobija, a druga gubi. Ovaj slučaj je još nepovoljniji iz razloga što pretpostavlja nepostojanje bilo kakve vizije, strategije, itd.
- Lose/lose (obe strane gube) - ovo je najgori mogući ishod, kada u pregovorima nijedna od suprotstavljenih strana nije ostvarila svoja očekivanja.

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

Tabela 1. **Pregovori prema rezultatu**

Izvor: Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 74

Ishod pregovora u mnogome zavisi od pristupa koji pregovarači imaju prema procesu pregovora. Dva opšta pristupa u pregovorima su:

- kompetitivno
- kooperativno pregovaranje.

Kompetitivno pregovaranje – po ovom pristupu dobitak jedne strane uslovljava gubitak druge strane. Pregovarač je fokusiran samo na svoje interese i aspiracije i ne mari mnogo za drugu stranu. Interesi druge strane se često zanemaruju i apstrahuju. Cilj je rešiti problem u svoju korist. Kompetitivnom strategijom mogu se ostvariti dobri rezultati pregovora, ali se isto tako može trajno uništiti međusobni odnos između pregovarača i predvideti kreativni načini rešavanja problema⁴¹. U pojedinim slučajevima samo je ovaj vid pregovaranja moguć. To su određene situacije sa mnogo fiksnih parametara, te se može pregovarati samo na ovaj način. Kompetitivni odnos pregovaranja između kupca i prodavca može se predstaviti raznim matematičkim modelima „Teorije igara“⁴².

Teoretičari shvataju da bi postignuti sporazum na osnovu završenih pregovora bio trajan, on mora biti prihvatljiv za obe strane, tako da se obe pregovaračke strane osećaju

⁴⁰ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 74

⁴¹ Ibid., str. 76

⁴² Bard, J.F. (1987) "Developing Competitive Strategies for Buyer-Supplier Negotiations", *Management Science*, Vol. 33, Issue 9, p.1181

kao pobednici. Ukoliko se pregovori okončaju na takav način da samo jedna strana osvari svoja očekivanja, to ne može biti trajno rešenje i ono preti da ugrozi stabilnost i međusobnu saradnju.

Kooperativno pregovaranje - ovim pristupom pregovora obe strane dobijaju. To je takozvani win/win način rešavanja pregovora. Pregovaračke strane su privržene postizanju rešenja koje je korisno za sve aktere procesa pregovora.

Kooperativno (integrativno, saradničko) pregovaranje karakterišu međusobno razumevanje pregovaračkih strana i zajednički naponi na postizanju zadovoljavajućeg ishoda. Kod ove vrste pregovora cilj nije identifikacija međusobnih razlika, već identifikacija sličnosti, odnosno spoznaja onih zajedničkih tačaka koje služe kao platforma za dalji tok razgovora. Važan faktor kooperativnog pregovaranja je efikasan tok informacija. Oponenti podstiču slobodnu razmenu informacija, kojom se stvara bolja predstava o stavovima i interesima suprotne strane i lakše iznalaze ideje za rešavanje problema. Nedostatak slobodne razmene informacija predstavlja i osnovni uzrok neuspeha kooperativnog pregovaranja.

Postoje četiri faze procesa integrativnog ili saradničkog pregovaranja⁴³:

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

Nije u svim situacijama moguće voditi integrativne pregovore, iz razloga što oni podrazumevaju spremnost obeju strana na ovakav vid rešavanja spora. Ukoliko, pak postoji volja za saradnju, treba negovati ovakav vid pregovora jer se njima postižu najbolji i trajni rezultati.

Pregovori su postali centralni aspekt organizacionog života. Rastuća kompleksnost radnih odnosa, pojačano oslanjanje na timove da donose odluke i stvaranje novih organizacionih formi, dodatno su uticali na potrebu da se lideri moraju razvijati kao uspešni pregovarači. U pojedinim situacijama tok pregovora je takav da je potrebna dobra procena da li pristati na dogovor. Ukoliko se proceni da ishod pregovora neće biti zadovoljavajući i na očekivanom nivou, bolje je prekinuti pregovore nego trpeti posledice nepovoljnog aranžmana. To se može ustanoviti na osnovu procene najbolje alternative, koja se stručno naziva **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Batna je glavni fokus i upravljačka snaga uspešnog pregovarača⁴⁴. Nju ne treba mešati sa krajnjom prihvatljivom cenom i zonom mogućeg dogovora. Ona je mera ravnoteže između strana, zasnovana na resursima koje kontrolišu ili na koje mogu da utiču u svrhu ostvarivanja svojih pregovaračkih ciljeva⁴⁵. BATNA, u suštini predstavlja našu drugu najbolju odluku⁴⁶. Pregovarači koji imaju atraktivniju BATNA-u, manje su zavisni od centralnih pregovora, i kao posledica imaju veću moć i mogu iz pregovora izvući više. BATNA se tokom pregovora može menjati. Ukoliko uspe da unapredi svoje alternative, pregovarač će ostvariti veći uspeh u pregovorima. Ukoliko, pak, nije u mogućnosti da unapredi svoju BATNA, trebalo bi pokušati oslabiti BATNA-u suprotne strane kako bi se ostvario

⁴³ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 78

⁴⁴ Best Alternative to a negotiated agreement [pregledano 25.08.2011.]

⁴⁵ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 85

⁴⁶ Kim, H.P., Fragale, R.A. (2005) "Choosing the Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of BATNAs and Contributions in Negotiations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No.2, p. 377

povoljniji položaj u odnosu na suprotnu stranu. Pregovarač koji ima bolji položaj u tom odnosu, povećava zavisnost svog oponenta od tog odnosa i posledično poseduje veću moć i polaže pravo na veću nagradu.

Kao što je već spomenuto batna je dinamična kategorija, čiji se elementi mogu menjati. Sastavni elementi BATNA-e su⁴⁷:

- Rokovi
- Alternative
- Sopstveni resursi
- Resursi druge strane
- Informacije
- Iskustvo
- Interesi
- Znanje

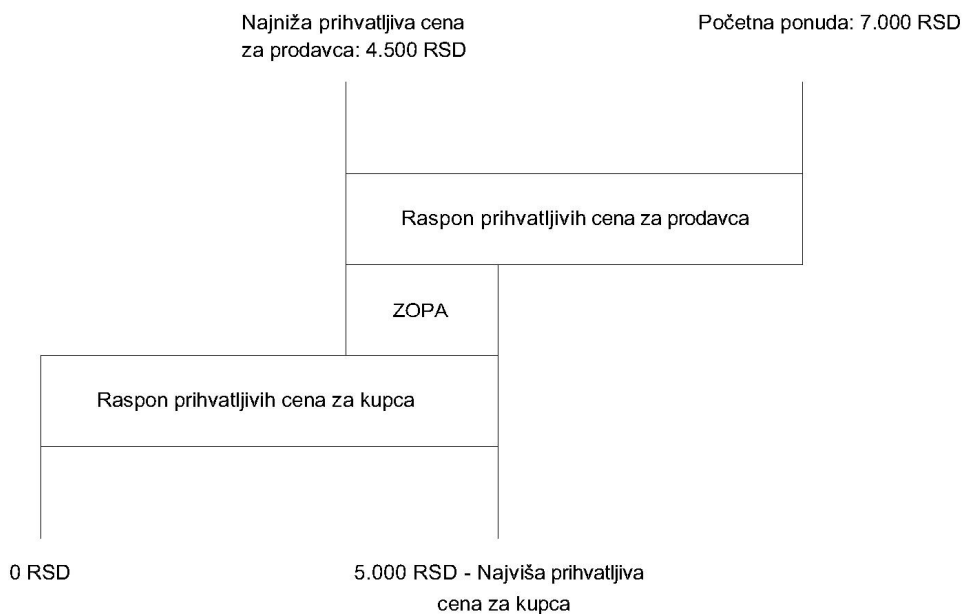
BATNA ima veliki značaj u procesu pregovaranja. Uspešan pregovarač shvata važnost formiranja svoje BATNA-e, jer na taj način on postaje sigurniji i snažniji za pregovaračkim stolom.

Krajnja prihvatljiva cena je ona cena ispod, ili iznad koje pregovarač neće pristati na dogovor. To je najniža, ili najviša cena koju pregovarač može prihvatiti, u zavisnosti od toga da li se nalazi u poziciji kupca ili prodavca.

ZOPA (Zone of Possible Agreement), odnosno zona mogućeg dogovora je raspon cena unutar kojeg će pregovaračke strane doći do dogovora⁴⁸. Ona predstavlja presek skupova interesa pregovaračkih strana. Ukoliko ne postoji barem delimično preklapanje interesa, do dogovora neće doći.

⁴⁷ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 86

⁴⁸ Ibid., Beograd str. 89



Slika 10. Zona mogućeg dogovora

Izvor: Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 88

Ustupci predstavljaju veoma bitan deo pregovora i u praksi oni često omogućavaju da dođe do dogovora, odnosno sklapanja sporazuma. Ukoliko nijedna od suprotstavljenih strana u pregovaračkom procesu nije spremna na ustupke, ishod pregovora neće biti pozitivan. Ustupcima se smanjuju početni zahtevi, odnosno činjenjem ustupaka pregovarač smanjuje nivo koristi i efekte koje će ostvariti od pregovora. Postavlja se pitanje da li se davanje ustupaka manifestuje kao slabost pregovarača, odnosno njegove nemoći da istraje u svojim zahtevima i da li ono utiče na očekivanja oponenta u budućnosti? Treba biti konstruktivan u pregovorima, ali takođe treba biti i oprezan u davanju ustupaka. Ključ uspeha je dobro proanalizirati suprotnu pregovaračku stranu, pokušati predvideti njihovo ponašanje i njihove argumente i pronaći idealnu proporciju koja donosi nabolji ishod.

Uspešan pregovarač u pregovore ulazi svesno i pridržava se osnovnih pravila pregovaranja. Osnovna pravila na koja treba obratiti pažnju pri samom procesu pregovaranja su:

- jasno definisati pitanje, odnosno temu pregovora
- sačuvati svoje adute što je duže moguće
- slušati, posmatrati i odrediti poziciju druge strane
- pregovore započeti od onog šta se želi i težiti ka onome što se realno može postići
- odrediti minimum do koga se u pregovorima može ići
- kada tenzije porastu, prekinuti pregovore i ostaviti mogućnost nastavka
- treba pokazati spremnost za dogovor.

4. PREGOVARAČKI STIL

Ne pregovaraju svi ljudi podjednako. Pregovaranje se ne odvija po ustaljenom šablonu, već svaki pregovarač izgrađuje svoj pregovarački stil, koji zavisi od više faktora. Karakteristike ličnosti, inteligencija i pregovaračke veštine su bitni faktori koji utiču na način na koji komuniciramo sa drugima.

Uspešnost u procesu pregovaranja u mnogome zavisi od karakteristika ličnosti pregovarača, odnosno njegovih osobina. Dobar pregovarač bi trebalo da poseduje sledeće osobine⁴⁹:

- da vodi računa kako o svojim, tako i o interesima suprotne strane
- da pregovorima pristupa pragmatički, da postavlja realne i ostvarljive ciljeve
- da bude inovativan i kreativan
- da ima viziju kako i kad će se pregovori završiti
- da bude fleksibilan

Svaki uspešan pregovarač konstantno radi na sebi, na svom ličnom razvoju. Pregovaračke veštine nisu nešto sa čim se osoba rodi, već se one usavršavaju i razvijaju. Pregovaračke veštine imaju krucijalni uticaj na tok i ishod pregovora. O pregovaračkim veštinama, strategijama i taktikama pregovaranja, više će biti reči u nastavku rada.

Iako su pregovaračke veštine izuzetno važne za uspešnost pregovaranja, ne treba zanemariti ni inteligenciju, koja je takođe vrlo važan faktor i ima veliki uticaj na pregovarački stil. Inteligencija se može definisati kao sposobnost snalaženja u novonastalim situacijama, i upravo taj atribut pregovarača može imati odlučujući uticaj u prelomnim momentima procesa pregovora.

Na uticaj pregovaračkih stilova na pregovaranje često se gleda sa potcenjivanjem. Korišćenjem istog pregovaračkog stila neće se uvek postići isti rezultati. Pristup koji vredi u jednoj situaciji može uzrokovati blokadu u drugoj. Zlatno pravilo pregovaranja je da uspešan pregovarač prilagođava svoj stil pregovaračkom stilu svog oponenta i njegovim potrebama.

Trudeći se da nađu obrasce ljudskog ponašanja, psiholozi su pokušavali da naprave modele koji se mogu unapred prepoznati kako bi pomogli pregovaračima u pregovaračkom procesu. Ako kao kriterijum kategorizacije uzmemo dve osnovne dimenzije; orijentisanost (na ljude ili zadatke) i uspostavljanje komunikacije sa drugima, stilovi u pregovaračkom procesu mogu biti⁵⁰:

- Slušalac
- Stvaralac
- Aktivista
- Mislilac.

Slušaoci su osobe orijentisane na ljude i veoma cene odnose sa ljudima. Često počinju pregovore razgovorom na opšte društvene teme. Oni žele da govore o problemima

⁴⁹ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 153

⁵⁰ Šarenac, R., Pavličić, N., Begu, B. (2006) *Pregovaranje i pregovaračke vještine*, Uprava za kadrove, Podgorica, str. 18

i da bolje upoznaju svoje opONENTE. Za njih je pregovaranje, koje gradi poverenje i međusobno razumevanje, mnogo više od posla. Ne vole da govore javno. Mogu biti vrlo spori u procesu donošenja odluka, ali su poverljivi, optimistični i posvećeni rezultatu koji će biti dobar za obe strane. Ne vole preuzimanje rizika i vole sigurnost u poslu. U toku pregovora, slušaoci se trude da zadovolje obe strane.

Ovaj stil pregovarača može unaprediti svoje odnose sa drugima tako što će biti više asertivan, fokusirati se na zadatke i donositi odluke na osnovu činjenica, a ne na osnovu subjektivnih procena.

Ukoliko se pregovara sa osobom koja neguje ovaj pregovarački stil, korisno je prvo jasno pokazati poštovanje i brigu. Najbolje je biti u prisnom, neformalnom odnosu sa njima i pokazati interesovanje za njihovu ličnost. Sa njima treba biti iskren i orijentisan ka cilju, dok bi trebalo izbegavati direktnu konfrontaciju, jer kada su pod stresom slušaoci su neodlučni i mogu odustati od pregovora. Slušaoci imaju najčešće konflikte sa aktivistima.

Stvaraoci su fleksibilni, kreativni i otvoreni za promene. Razmišljaju o velikim stvarima i nisu usmereni na detalje. Oni su puni entuzijazma koji pokreće ljude i stvara pozitivnu atmosferu. Skloni su prekidanju pregovora i zbijanju šala. Vole pažnju, uživaju da pričaju pred publikom, bez obzira da li su pripremljeni za datu temu ili ne. Ponekada ih je teško zaustaviti u svojoj nameri. Umeju pokazivati znake impulsivnosti i naprasno donositi odluke, bez detaljnije analize. Međutim, vrlo su kreativni. Njihova kreativnost, ukoliko uspeju da održe fokus, može značajno uticati na ishod pregovora. Pravi izazov za njih je naći pravu ideju, jer posle toga gube interes. Kada su pod stresom, često menjaju temu.

Ključ za unapređenje odnosa ovog tipa pregovarača jeste u kontrolisanju svog karaktera. Ukoliko uspeju da malo uspore i smanje nivo svog entuzijazma, stvaraoci mogu mnogo bolje komunicirati sa drugima.

Ukoliko vam je stvaralac oponent u pregovorima, poželjno bi bilo iskazati im poštovanje. Pored toga, treba biti kreativan i spreman na mnoštvo različitih opcija. Treba ih pustiti da oslobode svoju energiju i biti spreman na brzo donošenje odluke, pre čega bi trebalo utvrditi da su sve tačke sporazuma razjašnjene. Stvaraoci imaju najviše konflikata sa misliocima.

Aktivisti su praktični, sigurni u sebe, takmičarski nastrojeni i kompetentni. Efikasni su u rešavanju problema i preuzimaju najveći rizik i odgovornost. Sa druge strane, mogu biti arogantni, dominantni, nepoverljivi i nametljivi. Ne obaziru se mnogo na potrebe drugih ljudi, nestrpljivi su i loši slušaoci. Njima je jedino bitno da ostvare svoj cilj, odnosno njihov imperativ je pobjeda.

Aktivisti mogu poboljšati svoju komunikaciju sa drugima ako malo uspore i slušaju. Oni bi trebalo da prorade na svojoj otvorenosti i da pokažu više interesa za odnose sa drugim ljudima.

Kada se pregovara sa aktivistom treba brzo preći na stvar i ne okolisati. Oni nemaju previše strpljenja, tako da treba preskočiti detalje. Ne treba gubiti njihovo vreme i treba biti fokusiran na rezultat. Njih je bolje pitati nego predlagati rešenja, i treba očekivati brzo i logično rešenje. Pregovarači ovog stila često neće birati sredstva da ostvare svoj cilj. Aktivisti imaju najviše konflikata sa slušaocima.

Mislioci naglašavaju analitičnost. Oni sistematski i metodično istražuju svaku opciju i ništa ne prepuštaju slučaju. Imaju veliku potrebu za činjenicama i detaljima, te je za njih svaki zadatak neizvršen dok detaljno ne proanaliziraju svaku pojedinost. Oni traže

kompromisno rešenje za obe strane i to rade sporo jer teže perfekciji. Pregovarači ovog stila ne rizikuju. Oni probleme rešavaju postupno, korak po korak.

Svoju komunikaciju sa drugima mislioci mogu poboljšati ukoliko se malo ubrzaju i prestanu sa beskonačnim detaljisanjem, preuzmu više rizika i pokažu više empatije.

Pre pregovora sa misliocima, treba se dobro pripremiti i sprovesti detaljno i sveobuhvatno istraživanje. Treba ih pratiti u pregovorima, prihvatiti njihov sistem „korak po korak“ i na taj način ih pokušati ubediti u svoje gledište. Diskusija treba biti funkcionalna i vezana za posao, bez suvišnih digresija. U svoj predlog treba ih ubediti na osnovu komparativnih prednosti koje ono pruža u odnosu na druge opcije. Njih motiviše tačnost, logika i argumenti. Pregovarači ovog stila najviše konflikata imaju sa stvaralocima.

5. STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA

“Nikada ne seci ono što možeš odvezati.”⁵¹

Svaki iskusni pregovarač u proces pregovaranja ulazi svesno i promišljeno i ima strategiju pregovaranja. Strategija predstavlja aktivan pristup pregovorima, odnosno pristup koji ima za cilj uticaj na sam tok pregovora. Primenom strategija pregovaranja, lider pregovarač je u mogućnosti da kontroliše tok pregovora, odnosno da ih usmeri u željenom pravcu. Bez jasne strategije pregovaranja na samom startu pregovora, protivnici će pokušati da dominiraju procesom određujući pravila i tok pregovora⁵². Taktike predstavljaju oruđe za sprovođenje strategije pregovaranja. Iskusni pregovarač koristi razne taktike kako bi ostvario svoje interese i ciljeve. Strategije i taktike pregovaranja predstavljaju osnovu savremenog pregovaranja, te je ono nezamislivo bez njihove implementacije.

5.1. STRATEGIJE PREGOVARANJA

Strategija pregovaranja je veoma važan faktor ostvarivanja pozitivnog ishoda pregovora. Ukoliko pregovarač nema unapred pripremljenu pregovaračku strategiju, uspeh u pregovorima je veoma neizvestan, sa minimalnim šansama za postizanje željenog rezultata.

Kako bi pregovori bili uspešni neophodno je izvršiti dobru pripremu. Priprema je sastavni deo strategije pregovaranja. Pregovarači bi trebalo da izvrše sledeće pripremne radnje pre započinjanja formalnih pregovora⁵³:

- Postići interni dogovor i jedinstvo u timu kako pregovori ne bi bili sabotirani iznutra
- Postaviti svoje ciljeve i tačke prekida pregovora
- Distancirati svoj pregovarački tim od standardnih pregovaračkih taktika

⁵¹ Joseph Joubert

⁵² Sabeh, S. (2008) "Advice and Strategies for Effectively Engaging in Vendor Contract Negotiations", *Credit Union Journal*, Vol.12, Issue 29, p.8

⁵³ Cronnin-Harris, C. (2004) "Negotiation Strategy: Planning is critical", *CPA Journal*, Vol.74, Issue 12, p.45

- Odrediti prave ciljeve i interese suprotstavljene strane
- Napraviti razdor između svojih oponentata i njihovih saradnika
- Profilisati svoje oponente
- Sakupljati informacije u hodu.

Generalno, strategije možemo podeliti na kompetitivne i kooperativne. Kompetitivne strategije su one gde se pregovarači međusobno nadmeću i koje su zasnovane na principu „jedan dobija, a drugi gubi“, odnosno win/lose pregovaranje. Kooperativne strategije su one kod gde pregovarači ulažu napore kako bi se postiglo trajno rešenje kojim se zadovoljavaju interesi svih pregovaračkih strana. To je win/win pregovaranje.

Pored ove grube podele strategija na kooperativne i kompetitivne postoji i druga podela, prema kojoj su četiri osnovne pregovaračke strategije⁵⁴:

- Rešavanje problema
- Borba za prevlast
- Popuštanje
- Nečinjenje.

Rešavanje problema – predstavlja konstruktivni pristup pregovorima. Strategija rešavanja problema podrazumeva spremnost za ulaganje zajedničkog napora kako bi se došlo do pozitivnog ishoda, odnosno da se iznađe što bolje zajedničko rešenje. Primena ove strategije daje najbolje i trajne rezultate. Strategija rešavanja problema često može kao posledicu, zbog zdrave osnove na kojoj počiva, imati razvoj međusobnog odnosa pregovaračkih strana u istinski partnerski odnos.

Borba za prevlast - predstavlja kompetitivnu strategiju. Pregovarač se nadmeće kako bi ostvario što bolji rezultat. Njega zanima isključivo ostvarenje sopstvenih interesa i ciljeva. Ova strategija negativno utiče na međusobne odnose pregovarača, odnosno u neretkim prilikama može doći do eskalacije sukoba. Zahlađenje odnosa pregovarača nije poželjan ishod procesa pregovaranja. Primenom ove strategije dobija se uglavnom slabo rešenje koje nije trajan ishod, jer ne zadovoljava obe pregovaračke strane i remeti stabilnost odnosa.

Popuštanje – je strategija kojom pregovaračke strane vrše određene ustupke. Ova strategija uglavnom ne omogućava uspešne pregovore, iz razloga što strategijom popuštanja pregovaračke strane smanjuju svoje aspiracije i interese, što može rezultirati nepotpunim zadovoljstvom postignitim sporazumom. Dobri rezultati primenom ove strategije mogući su kada su predmet pregovara periferne teme, koje nisu u srži samih pregovora. Time se vrši ušteda u vremenu i čuva energija za vežnije teme.

Nečinjenje – predstavlja pasivnu strategiju pregovaranja. Ova strategija se manifestuje odsustvom bilo kakve aktivnosti, odnosno ignorisanjem procesa pregovora. Njen je cilj da poremeti protivnika, da stvori tenziju i nesigurnost da će doći do sklapanja sporazuma u vremenski ograničenim pregovorima.

⁵⁴ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 209

Koraci za sprovođenje uspešnih pregovora su⁵⁵:

- Odvajanje ljudi od problema
- Fokus na interesima, ne na pozicijama
- Stvaranje alternativa od zajedničke koristi
- Insistiranje na korišćenju objektivnih kriterijuma za procenu predloženog rešenja

Odvajanje ljudi od problema – Vrlo je evidentno koliko je lako uhvstiti se u koštac sa određenim problemom, kada ne postoje barijere u vidu međusobnog nerazumevanja ljudi, pojave ljutnje ili ličnog shvatanja problema. Pregovaranje bi bilo znatno lakše ako bi se uvek imalo u vidu da se sa druge strane pregovaračkog stola nalaze ljudi sa svojim emocijama, uverenjima, različitog porekla i različitih pogleda na svet.

Ljudski „problem“ često prouzrokuje da se odnosi između pregovarača umešaju u problematiku koja je predmet rešavanja. Personalne razlike mogu prouzrokovati probleme koji nisu u vezi sa poslovnim problemom. Rešavanje tog problema i negovanje dobrog poslovnog odnosa jedan je od uslova uspešnih pregovora. Postoji tri vrste ljudskih problema koji se mogu javiti u odnosima između pregovarača, a to su⁵⁶:

- Percepcija
- Emocije
- Komunikacija.

Percepcija – ne treba mešati percepciju sa realnošću, niti predviđati namere suprotne strane na osnovu svojih strahova. Pregovarač uglavnom vidi prednosti svoje strane i nedostatke suprotne strane. Treba staviti sebe u poziciju svog oponenta i razmišljati o problemu sa njegove tačke gledišta. Na taj način se stvara prava slika o problemu koji je predmet pregovora. Sposobnost da se situacija sagleda iz suprotnog ugla je jedna od najvažnijih pregovaračkih veština. Zbog toga je poželjno suzdržati se od davanja konačnog suda dok se ne stvori celokupna slika, kao i da rešenje koje se predlaže treba da uvažava stavove suprotne strane.

Emocije – predstavljaju vrlo važnu komponentu pregovora. Raspoznavanje i razumevanje emocija obeju suprotstavljenih pregovaračkih strana je recept za uspeh u pregovorima. Uspešan pregovarač je u stanju da kontroliše svoje emocije i da njima svesno rukuje. Kontrola emocija ne znači njihovo potiskivanje, o njima treba da se razgovara i treba ih tretirati kao legitimne pojave u procesu pregovaranja. U pregovorima ne treba burno reagovati na emocionalne ispade. Treba pustiti sagovornika da saopšti sve što je imao da kaže, ostati staložen i pribran. Reakcija treba da bude dobro promišljena tj. odmerena.

Komunikacija – Bez komunikacije nema ni pregovora. Uspešna komunikacija među pregovaračima znači uspešne pregovore. Treba pažljivo saslušati ono što je izrečeno. Slušanje pomaže da se shvati percepcija oponenta, odnosno način na koji on doživljava problem. Treba podsticati suprotnu stranu da jasno kaže ono što misli, kao i da se ponove i razjasne sve nejasnoće. Problem treba opisati sa naše pozicije, a ne sa pozicije protivnika. Na primer, trebalo bi reći „osećam se izneverenim“, a ne „pogazili ste reč“. Govoriti sa svrhom i pažljivo, jer se svaka izgovorena reč računa.

Fokus na interesima, ne na pozicijama – kako bi se došlo do mudrog i pravičnog rešenja, treba se fokusirati na interese, a ne na pozicije. Iza suprotstavljenih interesa nalaze

⁵⁵ Elms, D. (2006) "How Bargaining Alters Outcomes: Bilateral Trade Negotiations and Bargaining Strategies", *International Negotiation*, Vol.11, Issue 3, p. 404

⁵⁶ Ibid., p. 419

se zajednički interesi. Svaka pregovaračka strana ima više interesa, te je poželjno napraviti listu interesa obeju strana. Treba se truditi da se sopstveni interesi čuju i razmotre, ali ne treba nipodaštavati interese suprotne strane. Oni se trebaju uvažavati, ako želimo da se naši interesi tretiraju istom merom. Ako želimo da nas neko sasluša i shvati, prvo treba pokazati razumevanje, a svoje zaključke i predloge sačuvati za kasnije. Treba biti konkretan i fleksibilan. Energiju treba usmeravati u rešavanje problema, gledati unapred, ne unazad. Oba pregovarača, sledeći svoje interese često stimulišu kreativnost svog oponenta za nastanak najboljih alternativa za rešavanje problema.

Stvaranje alternativa od zajedničke koristi – veština i kreativnost su neke od najtraženijih kvaliteta koje pregovarač može da ima. Prilikom razmatranja različitih alternativa može doći do pojave četiri prepreka⁵⁷:

- Prerano rasuđivanje
- Potraga za samo jednim rešenjem
- Pretpostavka ograničenih resursa
- Razmišljanje da rešavanje njihovog problema jeste njihov problem.

Prepreke koje nastaju prilikom razmatranja različitih opcija mogu značajno otežati proces pregovora i zaključivanje sporazuma kojim bi obe pregovaračke strane bile zadovoljne. One se prevazilaze na sledeći način⁵⁸:

- Razdvajanjem postupka kreiranja opcija od postupka njihovog prosuđivanja
- Proširivanjem svojih opcija umesto potrage za samo jednim rešenjem
- Omogućavanjem odlučivanje suprotne strane lakim.

Korišćenje objektivnih kriterijuma – objektivni kriterijum je nezavisan od volje obeju strana. Prvi korak u razvoju objektivnih kriterijuma je dogovor sa suprotnom stranom o „fer“ standardima i procedurama. Sa što više uvođenja standarda i principa omogućava se sistematičan i detaljan pristup problemu i kreiranje optimalnog ishoda.

Objektivni kriterijumi bi trebalo da budu zastupljeni, barem u teoriji, kod obeju suprotstavljenih pregovaračkih strana. Za određivanje da li je predloženi kriterijum nezavisan, tj. objektivan, može se koristiti test recipročnog pristupa. On u suštini predstavlja pregovarački korak kojim se ispituje da li bi suprotna strana koristila isti kriterijum da je u našoj poziciji.

Koliko god bili zadovoljni sopstvenim kriterijumom, treba biti otvorenog duha za pronalaženje zajedničkog objektivnog kriterijuma. Kako bi se ohrabrio timski pristup, poželjno je upitati suprotnu stranu da za njihovo mišljenje i teoriju. Treba razumno razmišljati i biti otvoren za razumne predloge.

Uprkos dobro osmišljenoj i isplaniranoj strategiji pregovaranja, u toku pregovaračkog procesa može doći od određenih komplikacija, koje sprečavaju da se strategija pregovaranja sprovede do kraja. Prepreke sprovođenja strategije pregovaranja su sledeće:

- **Iracionalna upornost**- predstavlja slučaj kada pregovarač insistira na ranije iskazanim pozicijama, iako je evidentno da takav stav neće dovesti do pozitivnog ishoda. On je najčešće posledica egozima pregovarača, odnosno nedostatka dobre pripreme i jasno definisanih ciljeva i kritičnih tački pregovora.

⁵⁷ Elms, D. (2006) "How Bargaining Alters Outcomes: Bilateral Trade Negotiations and Bargaining Strategies", *International Negotiation*, Vol.11, Issue 3, p. 422

⁵⁸ Ibid., p. 423

- **Pogrešne pretpostavke** – nastaje kao posledica subjektivne percepcije problema, a rezultira kao iskrivljena realnost. Pregovarači imaju predstavu o procesu pregovora na osnovu sopstvenog viđenja problema. Percepcija je individualni fenomen, te se razlikuje od pregovarača do pregovarača.
- **Iracionalna očekivanja** – su u tesnoj vezi sa zadovoljstvom rezultata pregovora. Ukoliko je pregovarač imao suviše visoka očekivanja, onda je vrlo moguće da će biti razočaran ishodom pregovora, koji uopšte nije nepovoljan iz perspektive neutralnog posmatrača.
- **Preterano samopouzdanje** – pregovarač koji ima malo sapouzdanja neće ostvariti povoljan rezultat u pregovorima, zbog nedostatka harizme i autoriteta, te će biti predmet nametanja volje suprotstavljene strane. Sa druge strane, i pregovarač sa preteranom dozom samopouzdanja neće ostvariti dobar ishod, jer nije spreman na davanje ustupaka.
- **Grupno razmišljanje** – je prepreka sprovođenju strategije pregovaranja koja nastaje kao posledica preteranoj privrženosti grupi, i na toj osnovi povlačenja određenih poteza koji su suprotni realnim interesima pregovarača.
- **Nekontrolisane emocije** – kontrola emocija i impulsivnosti je ključ uspeha u pregovorima. To ne znači da treba isključiti emocija u pregovaranju, već one trebaju biti u funkciji osvarivanja strategije pregovora.
- **Manipulacija** – predstavlja preuzimanje određenih koraka po navođenju oponenta a da toga pregovarač nije svestan. Iskusi pregovarač će zasigurno pokušati da izmanipuliše suprotstavljenu stranu u pregovorima kako bi ostvario svoje interese. Manipulacija može biti i pozitivna, ukoliko doprinosi rešavanju konflikta.
- **Zloupotreba moći** – postoje razni oblici zloupotrebe moći, koje imaju za cilj da poremete protivnika, odnosno da ga odvrate od zacrtane strategije kako ne bi bio u poziciji da ostvari svoje namere.
- **Ultimatum** – ultimatum predstavlja određene zahteve koji se moraju ispuniti u određenom vremenskom periodu i podrazumeva kaznene mere ukoliko se zahtevi ne ispune. On predstavlja sredstvo prinude i može imati dalekosežne posledice po odnose pregovaračkih strana.
- **Pat pozicija** – predstavlja mrtvu tačku u pregovorima, odnosno momenat kada dolazi do zastoja u pregovorima jer pregovaračke strane nisu usaglasile svoje interese. Pat pozicija može biti realno stanje procesa pregovora, ali može biti i taktički potez, kada se odbija nastavak pregovora da bi se dobio određeni ustupak. Ona nije trajna i često predstavlja međufazu pregovaračkog procesa.
- **Nesigurnost** – ukoliko pregovarač demonstrira nesigurnost u procesu pregovora, oponent to stanje može iskoristiti u svoju korist i ostvariti svoje interese i ciljeve, a da nisu uvažene aspiracije suprotne strane.

5.2. TAKTIKE PREGOVARANJA

Taktika je vrlo važan element pregovaranja. Pregovarači u procesu pregovora koriste taktike pregovaranja, preko kojih se sprovodi strategija pregovaranja. Ukoliko se pregovarač ne ponaša taktički, to znači da ne postoji strategija pregovora. A ukoliko ne postoji strategija, izgledi da se ostvare naši zacrtani ciljevi i interesi su minorni.

Kao što je već spomenuto, taktika prati strategiju, pa prema tome taktike pregovaranja mogu biti kompetitivne i kooperativne:

Kompetitivne strategije koje se najčešće koriste su⁵⁹:

- *Eskalacija autoriteta* – uvođenje nove osobe ili dodatno potrebnog ovlašćenja u pregovore. Sprečava se u najranijoj fazi pregovora, jasnim dogovorom o tome ko ima delegiran autoritet za donošenje odluka.
- *Blefiranje/laganje* – predstavlja pogrešno predstavljanje određenih činjenica ili pregovaračkih pozicija.
- *Tzv. „branje trešanja“* – taktika kojom pregovarač rasklapa ponudu na pojedinačne elemente i prihvata samo one ponude, odnosno određene elemente koji mu odgovaraju, a ostale preuzima od drugih ponuđača.
- *Dovođenje pregovora u škrupac* – pregovarač postavlja teško ostvarljiv uslov, odnosno traži hitan ustupak, ili u suprotnom prekida pregovore.
- *Postavljanje rokova* – predstavlja taktiku kojom pregovarač vremenski ograničava predlog rešenja.
- *Pat pozicija* – pregovori su dovedeni do tačke kada se više ne može ići dalje i u ovom trenutku se ne može doći do rešenja.
- *Podeli pa vladaj* – uključivanje više pregovarača u proces, kako bi se na osnovu njihovog broja i težnji ostvario povoljniji položaj.
- *Emotivni ispadi* – predstavljaju nekorektne izlive emocija pregovaračke strane, kao na primer vređanje suprotne pregovaračke strane.
- *Obraćanje višem autoritetu suprotne strane* – kako bi ostvario bolju poziciju u pregovorima, pregovarač se obraća višem autoritetu suprotne strane.
- *Dovođenje pred svršen čin* – pregovaraču se servira sporazum sa ubačenim elementima za koje nije data saglasnost.
- *Nipodaštavanje novca* – predstavlja taktiku kojom vrednost novca koja je predmet pregovora pokušava predstaviti manjom nego što to ona zaista jeste.
- *Zahtevi o kojima se ne pregovara* – predstavlja eliminisanje pitanja iz pregovora.

Pored nabrojenih taktika, u grupu distributivnih taktika spadaju i takozvane „**prljave**“ taktike. To su taktike koje se primenjuju u odsustvu moralnih normi i principa, kada oponent želi po svaku cenu da ostvari svoje ciljeve. One su oličenje makijavelističkog principa „cilj ne bira sredstvo“ i predstavljaju vrlo opasno oružje iz razloga što se odgovor na ovakav neprimeren način pregovaranja ne može predvideti. On može proizvesti oštar konflikt i imati dalekosežne posledice po međusobne odnose, a takođe može uključivati i osvetu kao meru odgovora na ovakav čin.

„Prljave taktike“ koje se koriste u pregovaračkim procesima su⁶⁰:

- „*Dobar/loš policajac*“ – u suprotnom pregovaračkom taboru su dve osobe. Jedna od njih zastrašuje i predlaže nepovoljnu ponudu, dok je druga blagonaklono nastrojena i pokušava da nagovori i ubedi da se prihvati predložena ponuda.
- „*Visoka/niska lopta*“ – pregovarači započnu pregovore sa izuzetno niskom ili visokom prvobitnom ponudom koja je daleko od realne cene.
- „*Babaroga*“ – pregovarači se pretvaraju da im je neko manje važno pitanje ustvari jako važno, pa ga kasnije ustupcima menjaju za nešto što im je zaista značajno.
- „*Zalogaj*“ - kada se već maltene došlo do postignutog dogovora, pregovarači traže još jedan mali ustupak uključivanjem novog elementa u dogovor.

⁵⁹ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 218

⁶⁰ Ibid., str. 220

- „Kukavica“ – pregovarač kombinuje veliki blef sa pretnjom da bi naterao drugu stranu da popusti.
- „Zastrašivanje“ – predstavlja taktiku koju pregovarač koristi kako bi izazvao osećaj krivice i straha kod protivnika i dovodi u pitanje njen integritet.
- *Agresivno ponašanje* – uključuje neprestano traženje novih ustupaka, zahtevanje najbolje ponude na samom početku pregovora i zahtevanje da druga strana precizno objasni sve pojedinosti vezane za sporazum.
- „Zasipanje“ – predstavlja taktiku kojom se drugoj strani prenosi mnoštvo informacija, pa je teško razdvojiti bitne od nebitnih informacija.

Kooperativne taktike koje se najčešće koriste su⁶¹:

- *Određivanje dnevnog reda* – određivanje liste pitanja o kojima će se pregovarati
- *Određivanje autoriteta* – određivanje donosioca odluka
- *Balansiranje* – upoređivanje koristi obeju strana
- *Zajedničko kreativno razmišljanje* – učesnici u pregovorima zajedno pokušavaju da dođu do novih ideja (brainstorming)
- *Povezivanje valuta* – kombinovanje valuta radi stvaranja dodatne vrednosti
- *Pauza radi dogovora sa članovima tima* – predah koji omogućava preispitivanje
- *Promena ritma* – ubrzavanje ili usporavanje dijaloga
- *Zamena pregovarača drugim članom tima* – može neutralisati trenutnu prednost druge strane
- *Sklapanje posla* – pozivanje druge strane na konačni završetak sporazuma
- *Kolumbo* – pregovarač se pravi kako nije razumeo i traži dodatno objašnjenje u cilju dobijanja vremena za razmišljanje
- *Zajednički interesi* – stvaranje pozitivne klime kroz naglašavanje zajedničkih briga, verovanja i interesa
- *Ustupci* – održava napredak pregovora, može pokrenuti pregovore sa mrtve tačke
- *Preobraćanje druge strane* – uticaj na člana suprotne strane koji nam postaje saveznik
- *Otkrivanje informacija* – otkrivaju se dodatne informacije ili interesi u cilju stvaranja poverenja, ali može biti percipirano i kao slabost
- *Stvaranje dodatne zajedničke koristi* – osmišljavanje novih mogućnosti i rešenja da bi se proširila zajednička dobit
- *Tehnike čuvanja obraza* – omogućavaju pregovaraču suprotne strane da se izvuče iz neprijatne situacije, stvara pozitivnu klimu
- *Menjanje sporazuma* – zajedničko menjanje dela sporazuma radi uštede u vremenu
- *Objektivni kriterijumi* – korišćenje činjenica, podataka iz objektivnih izvora, daju kredibilitet pregovaraču
- *Neformalni razgovori* – razgovori van zvaničnih pregovora
- *Strpljenje* – često se naziva supertaktika. Ako pregovarač ima dovoljno vremena, može čekati da se promeni druga strana ili okolnosti
- *Periodična promena sporazuma* – proverava da li je suprotna strana zadovoljna postignutim sporazumom
- *Otvoreno “ne”* – odgovor na nerazumne predloge suprotne strane
- *Gradiranje prioriteta* – otvoreno pitanje drugog pregovarača da kvantifikuje važnost nekog pitanja

⁶¹ Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 221

- *Izoliranje problema* – odvajanje pitanja koja druga strana ne želi da uključi u sporazum
- *Vreme za razmišljanje o ponudi* – kao i pauza, daje pregovaraču vreme, ali se može shvatiti i kao odugovlačenje
- *Rekapitulacija* – na kraju runde pregovora pregovarači zajedno ponavljaju pitanja o kojima su postigli dogovor
- *Raspored članova tima* – raspored sedenja pregovaračkog tima u skladu sa pregovaračkim stilom
- *Testiranje pozicije druge strane* – postavljanje pitanja suprotnoj strani da bi se testirala opravdanost zauzete pozicije
- *Potencijalno napuštanje pregovora* – signaliziranje da je nastavak pregovora u sadašnjim okolnostima nemoguć
- *Upozorenje umesto pretnje* – alternativa otvorenoj pretnji
- *Predlaganje novih opcija* – kao podrška zajedničkom pronalaženju rešenja
- *Određivanje granica* – definisanje najniže prihvatljive cene za prodavca ili najviše prihvatljive cene za kupca.

6. LIDERSTVO, PREGOVARANJE I KOMUNIKACIJA

Bez obzira u kojoj oblasti se sprovode pregovori i iz kojih razloga, ono što je sigurno i za sve zajedničko jeste da pregovore vode lideri, samostalno, ili kao deo tima. Pregovori mogu biti veoma kompleksni, zahtevni, od njihovog ishoda može zavisi sudbina organizacije, te pregovarač ima vrlo odgovornu ulogu. Lideri su ti koji preuzimaju odgovornost onda kada je najteže. Oni vode organizaciju kroz teška, turbulentna vremena. Oni imaju viziju budućnosti. Zahvaljujući viziji koju poseduju, kompanija koju vode može u budućnosti ostvariti iznad prosečne rezultate. Zahvaljujući viziji koju je imao, Jim Rubright, CEO kompanije Rock Tenn, ostvario je svojim akcionarima prinos od 332% u periodu od 1999. do 2010 godine⁶².

Oni svojim promerom motivišu zaposlene da rade naporno i šire osećaj perspektivne budućnosti. U savremenom dinamičnom poslovnom okruženju, dolazi do česte reorganizacije kompanija, kao i njihovog spajanja, odnosno preuzimanja od strane drugih kompanija. To se trenuci velike neizvesnosti, kada se vode naporni pregovori koji odlučuju o budućnosti organizacije. Lideri organizacija su ti koji se bore za interese svoje organizacije i što bolji položaj svojih zaposlenih.

Lider tokom pregovora koristi svoje sposobnosti i veštine. Zahvaljujući svojim osobinama, znanjima i veštinama, odnosno koristeći svoj autoritet, lider vrši direktan uticaj na tok pregovora. Koristeći svoju harizmu, on nameće svoje stavove i mišljenja i usmerava pregovore ka ostvarenju svojih ciljeva. Lider uspostavlja kontrolu nad pregovorima i ne dozvoljava da odu u nepoželjnom pravcu. On će jasno definisati cilj pregovaranja i alternative, kao i anticipirati ciljeve suprotne strane u pregovorima. Pokušaće da dođe do što više informacija o suprotnoj strani, kako bi predvideo tok pregovora i ostvario prednost. On će se staviti u poziciju svog oponenta i posmatrati situaciju sa njegove tačke gledišta. Pored toga, on će odrediti taktiku koja će biti primenjivana kako bi se postigao zacrtani cilj. Primereni lider poznaje sve tajne svog zanata i on će koristiti one taktike koje su najefikasnije za postizanje odgovarajućeg ishoda, ali koje se takođe neće kositi sa etičkim normama i principima pregovaranja.

⁶² Rudder, G. (2011) "Vision and Leadership", *Pulp&Paper International*, Vol.53, Issue 9, p. 21

Lider kao pregovarač ima važnu ulogu u usmeravanju toka pregovaranja, i stvaranju pozitivne i profesionalne atmosfere i želje da se nađe obostrano prihvatljivo rešenje. Primereni lider će težiti ostvarenju win/win situacije, odnosno ishoda u kome sve suprotstavljene strane dobijaju. On je spreman na kompromis i dijalog, ali samo do one granice dok se ne narušava osnovni interes i osnovni cilj, odnosno onaj minimum ispod koga se principijelno ne može ići, i kada će se odustati od nastavka pregovora. Lider je inventivan i on daje jednu novu dimenziju pregovorima. On je kreativan i ta kreativnost dolazi do izražaja u pregovorima. Lider predlaže kreativna rešenja i alterantive za postizanje sporazuma. Primereni lider je faktor stabilnosti u pregovorima i garancija konstruktivnog pristupa za pronalaženje optimalnog rešenja kojim će biti zadovoljne sve suprotstavljene pregovaračke strane.

Komunikacija je neizostavni deo pregovora, kao i neizostavni element liderstva. Proces pregovaranja je nezamisliv bez međusobne komunikacije pregovarača. Bez komunikacije nema ni pregovora. U pregovorima učestvuju dva ili više pregovarača. Komunikacija se otežava u onoj meri u kojoj se broj pregovarača povećava, tako da su najefikasniji oni pregovori u kojima postoje dve pregovaračke strane. Pregovarači međusobno komuniciraju kako bi došli do ishoda kojim će biti zadovoljne obe pregovaračke strane. Oni sprovode svoje unapred pripremljene strategije i taktike pregovaranja. Kada je komunikacija između pregovarača efektivna, postižu se bolji rezultati pregovora.

Pregovarači tokom pregovora koriste kako verbalnu, tako i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija u procesu pregovaranja odnosi se na predmet pregovora. Pored toga, pregovarači često komuniciraju i neverbalnim putem. Komunikacija neverbalnim znacima može mnogo otkriti o pregovaraču sa suprotne strane pregovaračkog stola, o njegovim namerama i težnjama.

Pregovarači pregovaraju formalno i neformalno. Pregovarači formalno pregovaraju držeći se agende i strukturne forme pregovora. Pored toga, pregovarači mogu pregovarati i neformalno. Neformalno pregovaranje može imati bolje efekte na sam proces, jer se vodi u opuštenijoj atmosferi, bez tenzija i napetosti. Kada ne postoje formalni okviri pregovarači su kreativniji u kreiranju alternativa kojima će se uspešno završiti pregovori.

Pregovori se mogu odvijati unutar organizacije i tada su to interni pregovori, a mogu biti i eksterni kada se pregovara sa spoljnim činiocima. Predmet internih pregovora mogu biti svakojaki, od pojedinačnih pregovora zaposlenog sa poslodavcem, do pregovora sa celokupnim kolektivom.

Ekserno pregovaranje podrazumeva proces pregovora sa spoljnim faktorima. Savremeno poslovno tržište karakteriše izuzetna dinamičnost. U uslovima takve dinamike, organizacione promene i prilagođavanje novonastalim okolnostima su postale svakodnevnica. Najvažnija promena koja oslikava savremenu poslovnu klimu je promena u stepenu promena. Svedoci smo procesa globalizacije, u kojima dolazi do pripajanja organizacija, ili preuzimanja jedne od strane drugih. Ovi procesi se vrši uz pregovaranje, gde pregovaračke strane pokušavaju da zaštite svoje interese i ostvare što povoljniji ishod.

7. STUDIJE SLUČAJA

Na kraju samog rada predstavimo par slučaja iz prakse koji predstavljaju važne istorijske pregovore koje su vodili lideri. Predstavljanjem primera iz prakse može se na najbolji način uvideti značaj pregovaračkih veština za konačni ishod pregovora.

7.1. PREGOVORI OKO PANAMSKOG KANALA⁶³

Panamski kanal predstavlja jedan od najvećih dometa savremenog građevinarstva. Pregovori da se izgradi ovaj vitalni kanal koji povezuje dva okeana trajali su decenijama. Cena koja je plaćena u izgubljenim ljudskim životima, patnji i novcu premašuje granice imaginacije. Sve je počelo 1847. godine kada su SAD potpisale sporazum sa Novom Grenadom (kasnije poznatom kao Kolumbija), koji je omogućavao prolaz Amerikancima preko Panamskog moreuza. Sporazum je garantovao neutralnost Paname i predviđao da Kolumbija ima suverenitet nad tim područjem.

Francuska kompanija „The Compagnie Nouvelle du Canal de Panama“, je dobila ugovor da započne gradnju kanala 1881. godine. Do 1889. godine, kompanija je bankrotirala i izgubila u tom procesu otprilike 287 miliona dolara i približno 20.000 ljudskih života. Te iste godine, SAD su postale ubeđene da je izgradnja kanala od vitalnog značaja za njihove interese. Admiral John Walker je postavljen da vodi komisiju i da se odluči za najbolju rutu kanala.

Prirodno, Amerikanci su bili zainteresovani da se kanal izgradi rutom koju su već započeli Francuzi. Francuska kompanija koja je već duboko zagazila u bankrotstvo otpočela je 1889. godine pregovore sa SAD. Francuska kompanija je želela da se isključi iz projekta. U to vreme kompanija je posedovala mnogo zemlje, Panamsku železnicu, 2000 zgrada i mnoštvo opreme. Oni su svoju imovinu procenili na otprilike 109 miliona dolara, međutim admiral Walker je tu istu imovinu procenio na samo 40 miliona dolara.

Kako su pregovori napredovali, Amerikanci su počeli da pokazuju svoje interesovanje za mogućnost izgradnje alternativnog kanala u Nikaragvi. Francuzi su pokušali da lažno predstave kako su i Velika Britanija i Rusija zainteresovane da finansiraju izgradnju projekta. Amerikanci su tada preko svojih medija namerno plasirali informacije kako su uslovi koje nude Francuzi suviše visoki i da je komisija preporučila da se gradnja kanala započne u Nikaragvi.

Ubrzo nakon što se pojavila ova vest, predsednik Francuske kompanije je dao ostavku. Pometnja koja je nastala nakon toga, prouzrokovala je zahtev akcionara da se kompanija proda Amerikancima po bilo kojoj ceni. Amerikanci su shvatili da su u poziciji da kupe kompaniju za prvobitnih 40 miliona dolara. Međutim, projekat kanala u Nikaragvi je već imao značajnu podršku u Američkom senatu. Predsednik Ruzvelt je morao dobro da se angažuje kako bi privoleo političku javnost da se okrene ka Panamskoj opciji. Walker-ova komisija je promenila svoju preporuku u korist izgradnje kanala u Panami.

Međutim, tu se priča ne završava. SAD su potpisale novi sporazum sa ministarstvom inostranih poslova Kolumbije, koji je dao Amerikancima 6 milja površine preko moreuza gde će biti izgrađen kanal, i dogovorena je suma koja će biti isplaćena Kolumbiji. Međutim, Kolumbijsko ministarstvo inostranih poslova je potpisalo ovaj sporazum na svoju ruku, bez saglasnosti svoje vlade, te je sporazum je odbijen od strane

⁶³The Panama Canal Negotiations [pregledano 10.09.2011.]

Kolumbijske vlade. U međuvremenu, u panami se vodila revolucija za oslobađanje od Kolumbijske vladavine. Pošto su Amerikanci smatrali da su potpisali legitiman sporazum, predsednik Ruzvelt je poslao vojne brodove u područje kako bi osigurao interese svoje države, i podržao Panamsku nezavisnost. Panama je, uz pomoć Amerike, uspeła da se otcepi i postane nezavisna republika. Kanal je otvoren 1914. godine.

7.2. DEBAKL ENRONA U PREGOVORIMA SA INDIJOM⁶⁴

Ranih devedesetih godina prošlog veka, američki energetska gigant Enron, odlučio je da proširi svoje poslovanje u inostranstvu. Juna 1992. godine, Enron je započeo pregovore sa Indijskom vladom. Enron se odlučio da svoj investicioni projekat sprovede u oblasti Maharashtra, trećoj najvećoj oblasti u Indiji, sa populacijom od oko 79 miliona ljudi, u kojoj se nalazi grad Bombaj. U Maharastri je na vlasti bila Kongresna stranka.

Pregovori su počeli uključujući Indijsku vladu i odbor za elektrifikaciju Maharashtre. Enronov predlog mega projekta je bio za konstrukciju elektrane sa kapacitetom od 2015 megavati, i troškovima izgradnje od 3 milijarde dolara. Za napajanje elektrane bila je potrebna ogromna količina prirodnog tečnog gasa, pa je Enron odlučio da ga uvozi iz Katara sa kojim već ima uspostavljenu saradnju, a koji je udaljen 1200 milja.

S obzirom da je to bio najveći investicioni projekat u Indiji ikada, Enron je odlučio da se njegovo izvođenje sprovede u dve faze. U prvoj fazi proizvodilo bi se 695 megavata i koristio bi se domaći gas, dok bi se u drugoj fazi proizvodilo dodatnih 1320 megavata i za to bi se koristio gas uvezen iz Katara. Enron je za lokaciju izgradnje projekta izabrao grad Dabhol, koji se nalazi na obali okeana i tamo je otvorena kompanija u vlasništvu Enrona. Najvažniji element dogovora je bio da se osigura dugoročna kupovina električne energije kojim bi se finansirao dugoročni dug, i stvorila dobit za investitora.

Međutim, iskrsla su tri problema:

1. Prvo, Svetska banka, koja je bila u ulozi konsultanta Indijske vlade, rekla je da će se projektom proizvoditi ogromna količina električne energije i da će biti suviše skupa u poređenju sa tradicionalnim gorivom kao što je ugalj, koji se već koristi. Enron je na ovo odgovorio sprovođenjem uspešne kampanje za predstavljanje pozitivnih ekoloških uticaja projekta.
2. Drugi problem se vezivao za stopu povratka investicije akcionarima koja je projektovana na 26.52%. Indijska centralna vlada i vlada oblasti Maharashtra je predložila 20% povratka investicije. Na kraju dogovoreno je 25.22%.
3. Treći veliki problem je bio veliko javno protivljenje projektu, i zabrinutost oko budućih tarifa struje, korupcije u vladi, odnosno što za projekat nije bio raspisan tender.

Uprkos velikom protivljenju, pregovori su nastavljeni. Enron je u projekat uključio još dve kompanije, General Electric i Bechtel, dajući svakoj po 10% učešća u kapitalu. Decembra 1993. godine elektrifikacioni odbor oblasti Maharashtre (MSEB) je potpisao sporazum o kupovini električne energije sa Enronom.

Kako je projekat započet, javno protivljenje projektu se sve više povećavalo, i pitanje legitimiteta projekta je dospelo do Indijskog višeg suda. 1995. godine održani su izbori u oblasti Maharashtre na kojima je glavni adut opozicije bila tema elektrifikacije i cene tarifa koje su previsoke siromašne slojeve. Opozicija je pobedila na tim izborima.

⁶⁴Enron's Indian negotiation debacle [pregledano 12.09.2011.]

Zvanična istraga oko projekta rezultirala je da MSEB raskine ugovor sa kompanijom iz Dabhola, koja je bila u Enronovom vlasništvu. U tom momentu, već je bilo investirano 300 miliona dolara u projekat i Enron i njegovi partneri su se suočavali sa dnevnim gubitkom od 250.000 dolara zbog odlaganja projekta. Enron je tada inicirao proces arbitraže, u skladu sa validnim ugovorom koji je potpisan. Kao odgovor na taj korak, vlada oblasti Maharashtre je podnela protivtužbu.

U proleće 1995. godine Enron je uspeo da ubedi vladu Maharashtra da ponovo otpočne pregovori. Tada se dogovoreno da se izvrši ponovni pregled projekta. Diskutovalo se ne samo sa predstavnicima Erona, već i sa protivnicima projekta. Glavne teme ponovnih pregovora bile su tarife struje, kapitalna cena projekta, plan otplate i uticaj na okolinu.

U ponovljenim pregovorima razmatrano je povećanje maksimalne proizvodnje sa 2.015 megavata na 2.410 megavata, nakon završetka druge faze. Zatim, smanjenje ukupnih troškova projekta sa 2.85 milijardi dolara na 2.5. milijardi dolara i smanjenje tarife sa 7.03 centi dolara na 6.03 centi.

Januara 1996. godine vlada Maharashtre je pristala na predlog novog sporazuma, a odobrenje je dala i Indijska centralna vlada. Enron je odustao od procesa arbitraže, a vlada Maharashtre je odustala od protivtužbe. Uprkos ovom sporazumu projekat nije mogao još uvek da se nastavi zbog brojnih organizacija koje takođe podnele tužbe (ukupno 24 procesa su vođena sa ciljem da se zaustavi projekat). Sud je presudio da se projekat ne može nastaviti dok se svi ovi procesi ne okončaju. Poslednja tužbu sud je odbio decembra 1996. godine.

Maja 1999. godine prva faza projekta je završena i elektrana je počela da funkcioniše, dok je Eron završavao finansijsku konstrukciju za fazu dva koja je trebalo da bude završena do 2001. godine. Nedugo nakon što je prva faza okončana, MSEB više nije bio u mogućnosti da plaća struju u skladu sa sporazumom. Do 2001. godine MSEB je akumulirao dug od 45 miliona dolara što je dovelo do zatvaranja kompanije iz Dabhola i pokretanja parnice protiv MSEB, centralne vlade Indije i vlade oblasti Maharashtra. Te iste godine Enron je doživeo totalni kolaps. Posle nekoliko pokušaja da uskladi svoje finansije, kompanija je proglasila bankrot.

7.3. SPORAZUM O SLOBODNOJ TRGOVINI IZMEĐU SAD I KANADE⁶⁵

Postoje brojni slučajevi kada mala kompanija želi da uđe u partnerstvo sa mnogo većom organizacijom. Postoje dva problema koja se tom prilikom mogu javiti. Prvi je kako da se uopšte privuče pažnja velikih kompanija, jer one mogu da pokažu odsustvo bilo kakvog interesa za partnerstvo. Drugi problem tiče se pregovaračke pozicije, odnosno pregovaračke moći koju u procesu pregovora ima mala kompanija u odnosu na moć velike kompanije.

Iako se sledeći primer odnosi na pregovore između dve države, pouke koje se mogu izvući mogu se primeniti i na slične pregovore u poslovnoj dimenziji. 3. oktobra 1987. godine, potpisan je sporazum o slobodnoj trgovini od strane predstavnika Kanade i SAD, posle gotovo dve godine intenzivnih pregovora.

Kanada se može opisati kao zemlja srednje veličine. Njena populacija čini 1/10 populacije SAD, koja je u poređenju sa njom ekonomska supersila. Kanada je ekonomski zavisna od SAD, prvenstveno zbog veličine svog tržišta. Više od 75% izvoza Kanade završava u SAD, što je čini najvećim trgovinskim partnerom Kanade. Sa druge strane, samo 20% izvoza SAD je usmereno ka Kanadi.

⁶⁵ Power Negotiation [pregledano 12.09.2011.]

1970 godine Kraljevska komisija Kanade zaključila je da je neophodno stvoriti zonu slobodne trgovine sa SAD. Problem je bio u tome što SAD nisu bile preterano zainteresovane za takvu vrstu partnerstva, a i aktuelan je bio ekonomski protekcionizam u tom periodu. U tim okolnostima Kanada je morala da ima dobar plan.

Prvi korak koji je Kanada preuzela je planiranje. Glavni pregovarač, Simon Reisman je lično postavljen od Kanadskog premijera. On je osnovao organizaciju koja se nazivala „Kancelarija za pregovaranje o trgovini“ (TNO), koja je odgovarala direktno Kanadskoj vladi. Ona je postavila svoje pregovaračke ciljeve koji su uključivali snažne mehanizme za rešavanje sporova, za šta su Kanađani smatrali da je vitalno za uspeh.

Sa druge strane, SAD nisu smatrale sporazum o slobodnoj trgovini (FTE) naročito važnim, i pustili su Kanadu da obavi inicijalni posao. Jedini razlog zbog kojeg je Američki kongres pristao da razmatra pitanje FTA je taj što im se svidela ideja o bilateralnom pristupu trgovini i nisu bili zadovoljni postojećim mehanizmom (GATT), a tim sporazumom bi i imali veći pristup drugim segmentima Kanadske ekonomije. Predsednik Ronald Regan je odlučio da uđe u pregovore i postavio Peter Murphy-ja da predstavlja njihovi interese.

Tokom pregovora, iskrsele su mnoge razlike u interesima i pristupu između pregovaračkih strana. Kanađani su koristili svaku raspoloživu prednost uključujući i samite lidera dveju zemalja kako bi naglasili svoju zabrinutost u svakoj prilici. Međutim, Američke vlasti su toliko odugovlačile taj proces da su kanađanu izrazili svoje nezadovoljstvo i odustali od daljih pregovora. Ovo je značajno odjeknulo u Američkoj administraciji i došlo je do promene na čelu američkog pregovaračkog tima.

Kao posledica toga, pregovori između dve zemlje su uspešno okončani. Obe strane su u tom procesu učinile po nekoliko ustupaka.

Sporazum o slobodnoj trgovini između dve zemlje je stvorio najveći bilateralni trgovinski odnos na svetu. Kanada je postigla svoje ciljeve zahvaljujući detaljnom planiranju i intenzivnom fokusu svog pregovaračkog tima uprkos asimetriji moći dveju država.

7.4. *RIČARD BRANSON - OSNIVANJE VIRGIN ATLANTIC*⁶⁶

Ričard Branson, Engleski poslovni magnat, rođen 18. jula 1950. godine, najpoznatiji je po svojoj „Virgin“ grupi, poslovnom holdingu u čijem se sastavu nalazi veliki broj kompanija različitih delatnosti. On je, po Forbs-ovoj listi iz 2011. godine, peta najbogatija osoba u Velikoj Britaniji, i 254. na svetu, sa procenjenim bogatstvom od 2,58 milijarde funti⁶⁷.

Njegov prvi uspešni poslovni poduhvat je bio magazin „Student“, osnovan kada je Ričard imao samo 16 godina. „Virgin“ je osnovan 1970., kao maloprodajni objekat u kome su se prodavale muzičke ploče. Kasnije je taj posao proširen i tako je nastao „Virgin Megastore“. 1972. godine osnovan je muzički studio, u kome je prvi umetnik koji je sarađivao sa ovom muzičkom kućom bio Mike Oldfield. Nakon toga, za „Virgin Records“ su snimali mnogi drugi muzičari (Sex Pistols, Rolling stones itd.). Virgin records se kotira među prvih šest muzičkih kuća na svetu.

Bransonov brend „Virgin“ doživeo je tokom narednih godina ekspanziju osvajajući nova tržišta, pa se tako u okviru Virgin grupe sada nalazi preko 400 kompanija. Neke od

⁶⁶Richard Branson's Entrepreneurial Airline [pregledano 13.09.2011.]

⁶⁷ Richard Branson [pregledano 27.09.2011.]

najpoznatijih su „Virgin Atlantic“, „Virgin Trains“, „Virgin money“, „Virgin Galactic“ (koji će prvi obavljati komercijalne svemirske letove) itd.

Pravi primer preduzetničkog duha ogleda se u načinu na koji je osnovan „Virgin Atlantic“ 1984. godine. Kompanija je osnovana dve godine nakon što je „Laker Airways“ doživeo kolaps. Kada je Randolph Filds zatražio Ričardu Bransonu finansijsku pomoć za osnivanje nove avio kompanije, Ričard je napravio samo dva telefonska poziva. Prvi je bio upućen broju za rezervacije avio kompanije „People express“, tada jedinoj low-cost kompaniji koja je imala letove preko severnog atlantika, dok je drugi poziv bio upućen Boingu, kako bi utvrdio uslove finansijskog lizinga za kupovinu Jumbo-a (popularni naziv za Boing 747). Broj za rezervacije „People express-a“ je bio konstantno zauzet, što je indikovalo da potencijalni konkurent ima ili vrlo lošu organizaciju unutar kompanije, ili ima pune ruke posla. Sam Branson je kasnije izjavio kako ga je stalno zauzeće telefonske linije subotom više od bilo čega privuklo da vodi i upravlja avio kompanijom.

Virgin Atlantic je svoj prvi let obavio 16. Juna 1984. godine, iako je prvobitno bilo predviđeno da kompanija zvanično otpočne sa radom u februaru iste godine, kada su zaključeni pregovori sa Boing-om i Civil Aviation Authority (CAA), organizacijom koja reguliše sve aspekte civilnog vazduhoplovstva u velikoj Britaniji. Pregovori sa CAA odnosili su se na sistem rezervacije i brojna druga pitanja oko tehničke podrške, osoblja i objekata, kako u Velikoj Britaniji, tako i u SAD. Boing je, sa druge strane, bio iznenađen sa upornošću koju je Ričard Branson imao u svojim namerama. Okolnosti su bile takve da je lakše bilo prodati celu flotu američkoj avio kompaniji, nego samo jedan 747 Virgin-u. Pregovori su uspešno okončani nakon dva meseca, za vreme kojih je Ričard iskazao istrajnost i čvrstu viziju. Uprkos tome, „Virgin Atlantic“ drži rekord po brzini kojom je novoosnovana kompanija postala operativna.

ZAKLJUČAK

Komunikacija, kako formalna, tako i neformalna, obavlja se na svim nivoima u okviru organizacije i prožima sve sektore i odeljenja organizacije. Ona se neminovno odvija, te je pojedinac prinuđen, želeo to ili ne, na uspostavljanje komunikacije sa svojim kolegama i nadređenima. Komunikacija unutar organizacije ne može biti nasumičan i sporadičan proces. Da bi ona vodila povećanju motivacije zaposlenih i ostvarenju boljih poslovnih rezultata, mora biti planirana i efektivna.

Organizacije koju su uspostavile strateški pristup interne komunikacije i razvile snažnu kulturu interne komunikacije imaju bolju internu komunikaciju od organizacija koje je vide kao sporednu stvar i prepuštaju je pojedincima. Dobra komunikacija vodi koheziji unutar organizacije, kao i boljoj koordinaciji. Zaposleni su produktivniji, iz razloga što razumeju svoju ulogu unutar organizacije, kao i važnost svog doprinosa. Pored toga, oni imaju i osećaj pripadanja organizaciji u celini. Dobro uspostavljena interna komunikacija pozitivno utiče na produktivnost rada, što sa druge strane pozitivno utiče na poslovne performanse organizacije.

Interna komunikacija utiče i na motivaciju zaposlenih, što pozitivno utiče na produktivnost rada, a samim tim i na poslovne rezultate. U organizacijama sa visoko efektivnom komunikacijom neguje se feedback, kako pozitivan tako i negativan, što vodi većoj posvećenosti zaposlenih, motivišući ih da rade u skladu sa ciljevima organizacije. Zaposleni čija se reč vrednuje prilikom donošenja odluka su zadovoljniji poslom, te se stvara pozitivna radna atmosfera i veća motivacija za rad. Visoko efektivne kompanije angažuju i zadržavaju zaposlene sa iznad prosečnim performansama sistemom nagrađivanja koji se vezuje za organizacionu poslovnu strategiju. U visoko profesionalnim organizacijama, uspostavlja se direktna komunikacija između menadžera i zaposlenih oko njihove uloge u postizanju organizacionih ciljeva.

U organizacijama koje su uspešno implementirali internu komunikaciju, top management prepoznaje ulogu koju komunikacija igra u upravljanju ponašanjem koje je u skladu sa poslovnim ciljevima. Ove organizacije fokusiraju komunikacione napore na buđenju i održavanju svesti zaposlenih o korporativnoj viziji i ciljevima.

Savremene organizacije shvataju značaj uspostavljanja efektivne interne komunikacije, pa stoga one imaju dokumentovanu strategiju interne komunikacije pomoću koje se vode komunikacione aktivnosti.

Interna komunikacija, u savremenim uslovima poslovanja, tj. u uslovima globalizacije tržišta, sve oštrije konkurencije, tehnoloških inovacija, predstavlja vitalni faktor uspeha organizacije. Na osnovu iznetog možemo zaključiti da je dokazana početna hipoteza da strateški pristup internoj komunikaciji pozitivno utiče na poslovne performanse preduzeća.

Liderstvo je veoma važno za funkcionisanje savremene organizacije. U savremenim dinamičnim poslovnim uslovima, procesima globalizacije i tehnološkog progresa, kada dolazi do značajne promene organizacionih struktura, liderstvo dolazi do izražaja. Lider upravlja i vodi organizaciju. U najtežim vremenima oni ne prezaju od

preuzimanja potpune odgovornosti za budućnost organizacije. Oni motivišu svoje zaposlene i daju potrebnu snagu da se prebrode teške prilike. Oni imaju viziju i ulivaju sigurnost u bolju budućnost. Lideri vrše uticaj na svoje sledbenike svojim autoritetom, a ne na osnovu svoje pozicije. Lideri su harizmatične ličnosti, odnosno poseduju osobine izuzetnog kvaliteta koje su osnov uticaja na svoje sledbenike. Vršenje uticaja je u cilju ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Pregovaranje je važan poslovni segment tokom kojeg pregovaračke strane nastoje da ostvare svoje organizacione ciljeve. Pregovaranje je proces kojim se rešavaju međusobne razlike ili problemi između suprotstavljenih pregovaračkih strana. U pregovorima učestvuju najmanje dve, ali može biti i više pregovaračkih strana. Pregovaranje je dobar način za rešavanja konflikta. Pregovaranjem se dolazi do sklapanja sporazuma, učvršćivanja i unapređenja postojećih međusobnih odnosa. Pregovaranje ima za cilj postizanje ishoda kojim su zadovoljne sve pregovaračke strane (win/win rezultat), jer je samo takav ishod trajno rešenje, koje garantuje stabilnost i dugoročno kvalitetne odnose. Dobar pregovarač nikada ne upada direktno u vatru i ne ulazi u otvoren sukob, već će se svojski potruditi da ga izbegne i da na elegantan i suptilan način reši konkretan problem. Osnovni elementi pregovaranja su pregovarači, proces pregovora i rezultat pregovora.

Liderstvo i pregovaranje su dve povezane kategorije. Uspešni lideri su dobri pregovarači. Liderstvo kao skup veština ima odlučujuću ulogu u procesu pregovaranja. Lideri su ti koji vode pregovore, samostalno ili kao deo pregovaračkog tima. Oni koriste strategije i taktike pregovaranja kako bi ostvarili svoje poslovne ciljeve. Strategije i taktike koje koriste pregovarači su zapravo liderske veštine i sposobnosti. Liderstvo kao skup veština je proces koji se konstantno uči i razvija. Uspešni lideri su spremni na svakodnevno prihvatanje novih znanja kako bi se neprekidno usavršavali. Oni teže savršenstvu. Uspešni lideri dobro poznaju pregovaračke tehnike, jer je to sastavni deo njihovog polja delovanja, odnosno njihove ekspertize. Oni prepoznaju značaj koji ima dobra i sistematična priprema, pa stoga detaljno planiraju svoje korake i postupke, kao i da anticipiraju korake i postupke suprotne strane u pregovaračkom procesu. Kako bi ostvarili svoje interese i interese organizacije, lideri pregovarači koriste razne kompetitivne i kooperativne strategije i taktike, u zavisnosti od cilja i interesa koji se žele ostvariti. Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da je i druga početna hipoteza da liderstvo kao skup veština ima odlučujuću ulogu u procesu pregovaranja dokazana u ovom radu.

LITERATURA

- Baker, G. (2011) "Degrees of Leadership", *NZ Business*, Vol. 25, Issue 8, pp. 34-36
- Bard, J.F. (1987) "Developing Competitive Strategies for Buyer-Supplier Negotiations", *Management Science*, Vol.33, Issue9, pp.1181- 1191
- Bottazzo, V. (2005) "Intranet: A Medium of Internal Communication and training", *Information Services & Use*, Vol.25, Issue 2, pp. 77-85
- Byron, K. (2008) "The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review*, Vol.33, Issue 2, pp. 309-327
- Cagle, J. (2006) "Internal Communication during a crisis pays dividends", *Communication World*, Vol.23, Issue 2, pp. 22-23
- Chong, M. (2009) "The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines Experience", *Corporate Reputation Review*, Vol.12, Issue 2, pp. 106-119
- Cronin-Harris, C. (2004) "Negotiation Strategy: Planning is critical", *CPA Journal*, Vol.74, Issue 12, pp.44-45
- D'Aprix, R. (2009) "Communicating Strategy in Financial Meltdown", *Strategic Communication Management*, Vol.13, Issue 1, p.13
- De Bussy et al. (2003) "Stakeholder Theory and Internal Marketing Communication: A Framework for Analysing the Influence of New Media", *Journal of Marketing Communication*, Issue 9, pp. 147-161
- Dobrijević, G. (2011) *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Dobrijević, G. (2005) *Složenost poslovnog komuniciranja u multikulturalnom okruženju*, magistarski rad objavljen na Ekonomskom fakultetu univerziteta u Beogradu
- Dolphin, R. (2005) "Internal Communications: Today's Strategic Imperative", *Journal of Marketing Communications*, Vol.11, No.3, pp.171-190
- Dortok, A. (2006) "A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol.8, Issue 4, pp. 322-338

Elms, D. (2006) "How Bargaining Alters Outcomes: Bilateral Trade Negotiations and Bargaining Strategies", *International Negotiation*, Vol.11, Issue 3, pp. 399-429

Gill, L. (2009) "LBMC: Taking Internal Communication to a new Height", *CPA Practise Management Forum*, Vol.5, Issue 4, pp. 9-13

Gray, R. (2005) "Effective Internal Communication Starts at the Top", *Communication World*, Vol.22, Issue 4, pp. 26-28

Kim, H.P., Fragale, R.A. (2005) "Choosing the Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of BATNAs and Contributions in Negotiations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No.2, pp. 373-381

Khan, J. (2000) "Internal Communications: Ensuring Strategy and Measurement Coexist", *Public Relations Tactics*, Vol.7, Issue 2, p.20

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

Meade, J.A., (2010) "Strategic planning for Internal Communications", *CPA Practise Management Forum*, Issue 3, pp.1-9

Milisavljević, M (2008) *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend univerzitet, Beograd

Miljević, M. (2010) *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Mintzberg, H. (1998) *Harvard Business Review on Leadership*, Harvard Business School press, Boston

Neidel, B. (2010) "Negotiations - Chinese Style", *China Business Review*, Vol.37, Issue 6, pp.32-35

Northouse, P. (2008), *Liderstvo, teorija i praksa*, Data status, Beograd

Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication increases Productivity", *Freiberg Working Papers*, Issue 7, pp. 1-18

Oreg, S., Berson, Y. (2011) "Leadership and Employees' Reaction to Change: The Role of Leaders Personal Attributes and Transformational Leadership Style", *Personnel Psychology*, Vol. 64, Issue 3, pp. 627-659

Petković, M. Janićijević, N. i Bogićević Milikić, B. (2003), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd

Rudder, G. (2011) "Vision and Leadership", *Pulp&Paper International*, Vol.53, Issue 9, pp. 21-23

Sabeh, S. (2008) "Advice and Strategies for Effectively Engaging in Vendor Contract Negotiations", *Credit Union Journal*, Vol.12, Issue 29, p.8

Šarenac, R., Pavličić, N., Begu, B. (2006) *Pregovaranje i pregovaračke vještine*, Uprava za kadrove, Podgorica

Thurston, L.D. (2006) "Internal Corporate Communications Vital in times of Change", *Caribbean Business*, August 31., p.38

Tichy, N.M.,Cohen,E.(2003) *Business leadership*, Jassey-Bass Business & Management series

Van, C. (2011) "Three Maxims for Successful Negotiations", *Supervision*, Vol.72, Issue 5, pp. 19-20

Wanetick, D. (2011) "Win Negotiations Before They Begin", *Directors&Boards*, Vol.35, Issue 3, pp. 47-49

Weiss, J., Donigian, A., Hughes, J. (2010) "Extreme Negotiations", *Harvard Business Review*, Vol. 88, Issue 11, pp. 66-75

Widlic, K., Briggs, R., Rivas-McMillan, M. (2007) "Describe a Cultural Communication That you Experienced and How you Would Handle it Differently now", *Communication World*, Vol.24, Issue 1, p. 14

Williams, C. (2011) *MGMT4*, South-Western College Pub, 4th edition, Mason OH

Wood, J. (1999) "Establishing Internal Communication Channels That Work", *Journal of Higher Education Policy & Management*, Vol.21, Issue 2, p. 135

Yates, K. (2006) "Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results", *Journal of Organizational Excellence*, Vol.25, Issue 3, pp. 71-79

ONLINE IZVORI:

Best Alternative to a negotiated agreement

http://en.wikipedia.org/wiki/Best_alternative_to_a_negotiated_agreement

Enron's Indian negotiation debacle

<http://www.negotiations.com/case/negotiation-project-india/>

Power Negotiation

<http://www.negotiations.com/case/power-negotiation/>

Richard Branson

http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Branson

Richard Branson's Entrepreneurial Airline

http://www.negotiation.biz/artman2/publish/Business_1/Richard_Branson_s_Entrepreneurial_Airline_19.shtml

The Panama Canal Negotiations

<http://www.negotiations.com/case/canal-route/>