

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

МР БРАНКО НИНКОВИЋ

**УТИЦАЈ ПРЕГОВАРАЧКИХ КОМПЕТЕНЦИЈА
МЕНАџЕРА НА УСПЕШНОСТ ПОСЛОВАЊА
КОРПОРАЦИЈА**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

БЕОГРАД, 2014

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCE

Branko Ninkovic

**IMPACT of MANAGERS NEGOTIATING
COMPETENCE on PERFORMANCE of
CORPORATION**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2014

Комисија:

Проф. др Добривоје Михаиловић, **ментор**
редовни професор Факултета организационих наука у Београду

Проф. др Јован Филиповић, **председник комисије**
редовни професор Факултета организационих наука у Београду

Проф. др Миланко Чабаркапа, **члан комисије**
ванредни професор Филозофског факултета Универзитета у Београду

Датум одбране: _____ **2014. године**

УТИЦАЈ ПРЕГОВАРАЧКИХ КОМПЕТЕНЦИЈА МЕНАѢРА НА УСПЕШНОСТ ПОСЛОВАЊА КОРПОРАЦИЈА

Резиме:

Преговарање је интегрисана, претежно вербална интеракција међу људима са значајним емотивним и мотивационим садржајима и ефектима. Њоме не само да се учесници овог сложеног процеса међусобно информишу и споразумевају већ је то комуникација којом људи подстичу, усмеравају и воде једни друге ка заједничким, групним али и индивидуалним циљевима.

Преговарање је једна од исконских интеракција и вештина која даје печат културном и пословном развоју људске цивилизације. Највећи сукоби које бележи историја човечанства су започињали неуспешним а окончавају се успешним преговорима. Иако се може сматрати једном од најстаријих људских активности која развојем цивилизације добија на значају преговарању се није придавао адекватан значај у научним и стручним радовима. Истраживање и тумачење преговарања као практичне активности и фреквентног интердисциплинарног феномена се релативно касно појављује, од 70-их година прошлога столећа, када су публиковани и први радови са овом тематиком.

Кључне одлике преговарања као специфичне интеракције међу људима, према мишљењу савремених аутора (Nierenberg, Fisher, Lewicky, Vukmir, Raiffa, Maddux, Tudor, Petar и др.) су да исход преговора претежно зависи од начина на који се они воде али и од карактеристика самих учесника - преговарача. Резултати који се у преговорима постижу првенствено зависе од труда и напора који учесници улажу у познавање и припрему самог процеса, начин њиховог вођења за које су коначно заслужне њихове преговарачке компетенције. Такав узрочно-последични однос једнако важи и за преговоре који се воде на личном плану и на групном и организацијском нивоу.

.

Исход преговора не зависи увек од економске снаге и материјалне подржаности учесника већ и од њихове преговарачке снаге. Тај преговарачи

потенцијал учесника зависи од њихове снага да надвладају сопствене импулсе и да до резултата дођу заобилазним, одложеним путем, односно од њихових преговарачких компетенција. Интегрисани склоп преговарачких компетенција се може систематизовати кроз низ способности, знања и вештина учесника овог процеса и њихове мотивисаности да кроз њега дођу до циља.

Општа хипотеза која је развијена и верификована у оквиру ове докторске дисертације је да успешност пословања корпорација зависи од преговарачких компетенција њихових водећих менаџера. Резултати презентовани у истраживачком делу докторске дисертације углавном потврђују постављене хипотезе да су преговарачке способности, знања и вештина и мотивисаности учесника преговора значајан предикатор њихове конкурентности и успешности. Актуелна теоријска уопштавања уз закључке који се могу извести из резултата конкретног истраживања упућују на применљив модел припреме и вођења преговарачких поступака.

Кључне речи: Пословно преговарање, преговарачке компетенције, модел преговарања...

Научна област: Организационе науке, науке о менаџменту...

Ужа научна област: Комуникације, лидерство, менаџмент, организација...

УДК број: _____

Abstract:

Negotiation is an integrated, predominantly verbal interaction among people with significant emotional and motivational content and effects. It's not only for the participants of this complex process to inform each other and communicate, rather than this is communication that encouraged, directed and leads people towards common, group and individual goals.

Negotiation is one of the primordial interaction and skill that gives a stamp of cultural and business development of human civilization. The biggest conflict that records the history of mankind was started as unsuccessful negotiations and then ended as successful negotiations. Although it can be considered as one of the oldest human activities that become more important with the development of civilization, negotiation didn't receive adequate significance in the scientific and expert work. The study and interpretation of the negotiations, as a practical activity and the frequent interdisciplinary phenomenon, occurs relatively late, since the 70s of the last century, when the first papers was published on this topic.

Key features of negotiation as a specific interaction between people, according to modern authors (Nierenberg, Fisher, Lewicky, Vukmir, Raiffa, Maddux, Tudor, Peter and others.) are that outcome of the negotiations depends mostly on how they are conducted and the characteristics of the participants - negotiators.

The results achieved in the negotiations depend primarily on the work and effort that participants invest in knowledge and preparation of the process, the method they are conducted depends of participant negotiating skills. This cause-and-effect relationship applies equally to negotiations that are conducted on a personal level and at the group and organizational level.

The outcome of the negotiations does not always depend on the economic and material factors that support participants, but also on their bargaining strength. The negotiating potential of the participants depends on their strength to overcome their own impulses, to reach the results in some other way, or on their negotiating skills. Integrated circuit negotiating competence can be systematized through a series of skills, knowledge,

and technique of the participants of the process and their willingness to get through the finish.

The general hypothesis that has been developed and verified in the frame of this dissertation is that the performance of the corporation depends on the negotiation competencies of their top managers. The results presented in the research part of the doctoral dissertation generally confirm the hypothesis that the negotiating skills, knowledge and motivation of the participants in the negotiations are significant indicator of their competitiveness and success. Current theoretical generalizations of the conclusions that can be drawn from the results of the research indicate a specific model applicable to the preparation and conduct of negotiated procedures.

Keywords: Business Negotiation, Negotiation competence, a model of negotiation

Scientific field: Organizational science, management science ...

Narrow scientific field:: communication, leadership, management, organization

UDK number: _____

САДРЖАЈ ДИСЕРТАЦИЈЕ

I ДЕО

Глава I: Увод	10
1.1. Потребе за преговарањем	13
1.1. Врсте преговора	21
1.2. Пословно преговарање	41
Глава II: Принципи пословног преговарања	42
2.1. Елементи преговарања	42
2.2. Фазе преговарачког процеса	49
2.3. Клима преговарања	69
Глава III: Преговарачке моћи	85
3.1. Извори преговарачке моћи	85
3.2. Контекст преговарања	87
3.3. Личност преговарача	97
3.4. Злоупотреба моћи у преговарању	102
Глава IV: Модели преговарања	109
4.1. Препреке у преговарачком процесу	109
4.2. Школе пословног преговарања	118
4.3. Практични модели преговарања	124
4.4. Модел Цима Кампа	135
4.5. Моделу шест корака	143
4.6. Преговарачке технике	158
Глава V: Преговарачке компетенције	162
5.1. Преговарачке особине	164
5.2. Преговарачка знања	192
5.3. Преговарачке вештине	197
5.4. Преговарачка мотивација	202
II ДЕО	210
Глава VI: Методолошко постављање истраживања	210

6.1. Предмет истраживања	210
6.2. Циљеви истраживања	211
6.3. Хипотезе у истраживању	212
6.4. Начин истраживања	213
6.5. Научна и друштвена оправданост истраживања	217
Глава VII: Резултати истраживања	219
7.1. Пословна успешност корпорација	220
7.2. Преговарачке компетенције менаџера	225
7.3. Однос преговарачких компетенција менаџера и пословне успешности корпорација	235
Глава VIII: Закључак	265
8.1. Верификација постављених хипотеза	265
8.2. Модел успешног преговарања	270
III ДЕО	291
9.1. Литература	291
9.2. Прилози	297
9.3. Биографија аутора	303

I ДЕО

Глава I: Увод

Током прошлог и почетком овог миленијума у бројним часописима и приручницима, првенствено онима који су намењени менаџерима и предузетницима, појављује се талас популарно писаних стручних текстова који на специфичан начин разматрају и повезују проблем радног понашања савременог човека. Популарна приручна литература, посебно она коју носе електронски медији, обилује обећавајућим насловима који нуде брзе и поуздане излазе из свих животних неприлика. Узрок велике продукције текстова о овој тематици првенствено је у потреби да се мултидисциплинарним научним приступом протумаче актуелне појаве радне и животне праксе. Једна од честих тема у њима посвећена је и преговарању као врло честом интерперсоналном процесу, а посебно преговарачким вештинама учесника овог процеса.

Актуелизовано интересовање за појаве преговарања настаје као последица изузетног значаја и велике учесталости потреба за преговарањем у готово свим пословним и животним приликама. Ове појаве најчешће су протумачене интегрисаним научним приступом са позиција које претежно припадају областима организационог понашања, менаџмента људских ресурса, менаџмента промена и сродним тематским областима, изведеним претежно из психологије, социологије и науке о организацији.

Несумњиво је да је преговарање једна од најстаријих људских активности, која се готово свакодневно користи у личној и друштвеној интеракцији. Њен значај посебно је очигледан у сфери рада и стваралаштва. Упркос томе, проучавању ове појаве, као и међуљудским комуникацијама, није придаван већи научни, па ни практични значај. Иако је и раније било више практичних препорука и популарних приручника интересовање научника за преговарање као интердисциплинарни

феномен започело је тек пред крај шездесетих година прошлога века, и то кроз издавања корисних искуства успешних преговарача.

Потпунији научни приступ феномену преговарања везује се за име Џерарда Нирнберга (*Gerard Nierenberg*) који је 1966. године основао Њујоршки преговарачки институт, а 1968. године објавио прву књигу са научним приступом под насловом *Умеће преговарања (The Art of Negotiation)*. Рад института и појава публицистике са овом тематиком покренули су прве предузетничке кораке, али и студиозније научне приступе овим појавама. У дисциплинарном смислу, почеци интересовања науке за преговарање могу се лоцирати у области пословне психологије и сродних менаџерских дисциплина.

За укоренивање преговарачке теорије са практичним импликацијама посебно су заслужни Честер Карас (*Chester Karass*) и Стивен Коен (*Stephen Cohen*), који покрећу прве институте са наменом тренинга успешног преговарања. Поред профитне циљне оријентације у раду ових института уочава се темељна научна фундираност тумачења ове врсте међуљудске интеракције. Суштинска порука која се може извући из тих првих приступа појавама преговарања са примесама науке је да би у овим облицима организационог понашања требало задовољити потребе и настојања обеју страна.

Потпуни научни приступ преговарачким процесима настаје средином седамдесетих година прошлог века. Продор науке у ову, до тада периферну област, може се повезати за низом истраживачких пројеката, међу којима је вероватно најзначајнији Харвардски преговарачки пројекат (*Harvard Negotiation Project*), који је иницирао и увођење првог наставног предмета на пословним студијама овог престижног универзитета. Покретачи овог пројекта од историјског значаја су Роџер Фишер (*Rodger Fisher*) и Вилијам Јури (*William Ury*), аутори књиге под насловом *Како доћи до договора (Getting to Yes)* која се и у данашње време сматра репером. Из тих година датира и најпознатија харвардска преговарачка школа, која и данас даје стандарде рада у овом домену пословног понашања.

Крајем седамдесетих и осамдесетих година интересовање за преговарање приметно је и на другим америчким универзитетима који негују пословне студије. Значајни пионирски истраживачки пројекти из ове области реализују се на универзитетима Стенфорд (*Stanford*) и Радгерс (*Rudgers*). Кључну улогу у њима има психолошко и социолошко тумачење преговарања, те се овај феномен сматра једним од манифестација човековог психичког живота.

Од тада па све до данас преговарање је у средишту интересовања теоретичара различитих подручја и усмерења, па се проучавају његови многоструки аспекти: социолошки, бихевиористички, комуникацијски, етички, правни, културни, економски и др. Последњих неколико деценија значај преговарања приметно је порастао и у академским и професионалним круговима. Учестало се објављују нова теоријска дела поткрепљена резултатима изворних истраживања, а још чешће су то студије случајева из праксе ове области. Упркос великом интересу теоретичара, постоји велики раскорак између преговарачке теорије и праксе, тј. теоријска сазнања не налазе много места у пракси.

Спој теорије и праксе у овој области са сад већ научним третманом настаје прелазом из једног у други миленијум, тачније у годинама глобализације и снажне економске кризе. Немилосрдна пословна конкуренција намеће потребе трагања за путевима успешног пословања. Потреба за побољшавањем преговарачких способности долази и од све сложенијег живота и рада и великих технолошких промена. Преговарање иде у корак и са технолошким променама оличеним у снажном упливу информационо-комуникационих технологија и њихове инкорпорације у све пословне и животне процесе.

Данас се преговарање може сматрати универзалним процесом, и као такво примењиво је у мноштву различитих пословних и животних ситуација. Ипак, приметно је да многи одговорни људи који имају значајне пословне и друштвене функције, а понекад и државе или пословне организације, често нису спремни да преговарају. Иако је преговарање постало општеприсутно готово у свим сферама

живота, а посебно је важно у економском смислу, и то како на нивоу појединца или предузећа тако и целих држава, многи од нас не сматрају се довољно компетентним или зазиру од тога у бити позитивног процеса којим се решавају конфликти. То је уједно и разлог пропасти многих друштвених уређења, а највероватније последица недовољног разумевања самог процеса, односно његовог непотребног мистификовања. Један од узорака има своје корене и у прошлости, коју обележавају конкурентски приступи и стратегије преговарања, где се не уважавају или, чак штавише, омаловажавају потребе друге стране.

1.1. Потребе за преговарањем

Иако је уобичајено да се преговарање везује за ратне сукобе, међународне конфликте или озбиљније пословне пројекте и веће трговачке трансакције, готово да нема посла који људи обављају, а да му не претходи преговарање. Преговарање није само претходница послова већ је то једна од најчешћих активности које људи обављају, што је чини једном од најважнијих вештина комуницирања са другим људима. То важно витално средство комуницирања свакодневно се манифестује у разноврсним ситуацијама, тако да готово да нема сфере живота у којима се она не среће и не утиче на њен исход. Преговарање као свакодневна међуљудска комуникација присутно је у готово свим сферама његових разнородних активности. Преговори су у извесном смислу присутни и у психодинамици свакодневног личног и породичног живота.

Преговарање је претежно вербална интеракција међу људима која има значајне невербалне манифестације. Њоме не само да се учесници међусобно информишу и споразумевају већ је то комуникација којом људи подстичу, усмеравају и воде једни друге ка заједничким, групним, али и индивидуалним циљевима. Преговарање је једна од исконских интеракција и вештина која даје печат културном и пословном развоју људске цивилизације. Највећи сукоби које бележи историја човечанства започињали су неуспешним, а окончавали се успешним преговорима зараћених страна. Иако је уобичајено да се преговарање везује за ратне сукобе, међународне конфликте или озбиљније пословне пројекте и

веће трговачке трансакције, готово да нема посла који људи обављају, а да му не претходи преговарање. Преговарање није само претходница послова већ је то једна од најчешћих активности које људи обављају, што је чини једном од најважнијих вештина комуницирања са другим људима. То важно витално средство комуницирања међу људима свакодневно се манифестује у разноврсним ситуацијама, тако да готово да нема оне у којој се она не среће и не утиче на исход. Као свакодневна међуљудска комуникација, присутна је у готово свим сферама човекових разнородних активности.

Преговарање је једна од исконских интеракција и вештина која даје печат културном и пословном развоју људске цивилизације. Иако се може сматрати једном од најстаријих људских активности коју и данас употребљавамо готово свакодневно у приватној или пословној интеракцији с другима, није му се придавало превише важности, и његово изучавање у научним и стручним радовима започело је релативно касно.

Комуникације које се успостављају међу људима су не само један од најучесталијих интеракционих социјалних процеса већ и централни феномен и кључно обележје човекове цивилизације. Целокупан живот човек проведе комуницирајући са другима. Развој људске цивилизације мери се према формама комуницирања од невербалног до писаног и електронски пренетог говора. Развој људске цивилизације преплетен је са развојем његових оруђа и начина комуницирања и споразумевања. У том континуираном развојном процесу, комуникације попримају све сложеније форме и свеобухватније садржаје.

Потребе које човек има за контактима са другим људима трансформишу се у комплексне и сложене активности са лепезом изданака посебних манифестација и садржаја комуницирања. Те активности попримају специфична обележја социјалних организација и група и самих појединаца који у њима суделују. У таквој разноликости комуникационих карактеристика диференцирају се општи принципи и садржаји социјалних интеракција и комуникација, својствени и тако масовним социјалним целинама као што су нације, чинећи човечанство „глобалним селом”.

Размена порука, идеја, информација или осећања, поред рада, једна је од основних потреба људи и њено је суштинско обележје. Савремени живот не може се ни замислити без ефикасних комуникационих процеса, било да се ради о необавезном разговору или о размени високоризичних и далекосежних информација. У данашњем пословном и научном свету све више времена посвећује се размени информација и анализи њиховог садржаја. Комуникације и информације имају централно место у односима међу људима јер су повезане са свим садржајима људског живота. Комуникације су сложене, вишесложне, а њихова природа је вишеслојна и интегрисана и поприма најзначајнију улогу у организационом понашању њихових носилаца. Комуникација има улогу средства егзистенције и социјалне кохезије, јер је основна потреба и кључна активност усмерена према спољњем свету, али и унутрашњем психичком животу човека.

Начин комуницирања претпоставља вештину која се може научити, увежбати и усавршити у циљу да једна информација има приближно исто значење код њеног пошиљаоца и примаоца. Вештина комуницирања представља активност духа која се временом и искуством мења, трансформише и усавршава. Она се поред информативне функције проширује и на лепоту односа међу људима, задовољавање естетских потреба и подизање културног и уметничког нивоа живота људи.

Ефикасна и целовита људска комуникација остварива је ако се у преносу смисла поруке постигне да мисао и идеја пошиљаоца поруке очува приближно исту поруку и код њеног примаоца. То је идеал ефикасног комуницирања коме тежи свака људска интеракција. Међутим, симболичке, семантичке, а посебно когнитивне разлике између учесника комуникационог процеса условљавају извесне неподударности у менталним сликама које они имају. Из те разлике у перцепцијама које учесници имају произилазе и бројне тешкоће, неразумевања и конфликти, који су неизбежни пратилац ове активности. Појаве тих разлика неминовно узрокују неспоразумима, фрустрације, конфликте, сукобе различитих интереса и вредности учесника који прате комуникацију.

Да би се очувала ефикасност комуницирања и избегли неспоразуми у ову активност уводе се бројни „комуникациони мостови”, који ће допринети њиховим техничким и семантичким усавршавањима. И код ове људске делатности успех је у остваривању резултата којима се искрено тежи. У те сврхе осмишљавају се и увежбавају бројне методе, технике и поступци комуницирања, а посебно се усавршава техничка страна канала (медијатора) којима се комуникације преносе.

Неодвојиви део потреба за комуникацијама су и потребе за културом схваћеном у ужем личном или општем друштвеном смислу. Иако се комуникација и њен израз и преговарање често подводе под један од елемената културе, ради се о појавама које су међусобно преплетене, чинећи највреднији човеков продукт и израз. Култура животу даје место и трајање, садржину и смисао опстајања, док му комуникација пружа разлоге постојања, повезујући га са светом споља и изнутра, са временом и простором. Комуникације међу људима су стваралачке активности, пошто су људи способни да покрећу и утичу на свет око себе и тиме га креирају и дограђују.

Култура и комуникације имају убрзани развој и све новије појавне облике. Њихова интегришућа функција залази у све поре човековог живота, подижући његов квалитет и естетску вредност. Због практичне применљивости које сазнања о комуникацијама имају у савременом животу оне се више не схватају само као необичне „уметничке вештине” које су човеку урођене већ као и све друго што чини човек, нешто што се може научити, усавршити, доградити... Комуникације постају предмет све дубљих истраживања, што им првенствено обезбеђује њихова утилитарна вредност. Сазнајни фонд који настаје из ових пројеката увећава се, дајући тумачења бројних узрочно-последичних веза и објашњења сложених и целовитих појава. Комуникацији као предмету истраживања приступа се са позиција информатике и публицистике, а све чешће са становишта психологије, социологије, економије, науке о организацији... У том интердисциплинарном разумењу већ се укоренила нова научна област (грana) – комуникологија.

Преговарање је једна од најчешћих и најзначајнијих активности присутних у човековом социјалном понашању, и то не само у пословном већ и свакодневном животу. Као и код других видова међуљудске комуникације, и у овом процесу уочава се његова развојност, континуитет и непрекинут ток, чак и онда када се чини да је учињен застој или прекид у овој активности.

Учесталост потреба за преговарањем је таква да ниједан дан у социјалном животу човека не протекне без неке врсте преговарања, било да је оно везано за посао или неку другу активност. Насупрот тако израженој потреби за комуницирањем и преговарањем досадашњи школски систем, па и научна истраживања и теоријска уопштавања готово да су скотомизирала ове значајне феномене. Резултат је да су чак и људи школовани за ову врсту послова приликом преговарања препуштени сами себи, својој интуицији и проценама, својим искуствима и покушајима, али и својим честим и скупим грешкама. Бројни су примери појединаца који обављајући одговорне јавне и пословне функције на којима услед непознавања комплексности процеса преговарања комуникацији приступају неспремни, оптерећени, чак и утегнути.

Герард Ниеренберг (*Gerard Nierenberg*), аутор прве књиге о процесу преговарања, везује ове феномене за потребе успостављања јаснијих и прецизнијих комуникација. Он преговарање дефинише као процес у коме две особе размењују мисли са циљем да промене међусобне односе.

Ед Бродом (*Ed Brodoun*) потребе за преговарањем као обликом комуницирања везује за конфликте. Према његовом мишљењу, потреба за преговорима настаје када се јављају извесна неслагања и противречности између две или више страна. Због тога он дефинише преговарање као процес који се састоји у превазилажењу препрека (почетних позиција страна у преговорима) у циљу постизања међусобне сагласности.

Преговарање је веома сложена и високософистицирана интеракција која се успоставља међу људима. Она настаје у партнерском процесу решавања проблема и

доношења заједничких одлука које су усмерене ка побољшању постојећих односа и трајнијем задовољењу потреба које имају учесници преговора. Пословно преговарање је специфична врста ових комуникација која се заснива на колаборативном приступу у којем учесници удружују сопствене ресурсе и потенцијале трагајући за оптималним решењима. Тумачење потреба за преговарањем зависи и од опште теоријске оријентације усвојене при објашњавању конфликта који настају међу сукобљеним странама.

Потребе за преговарањем уопште, а посебно пословним преговарањем, настају из неколико разлога:

- да би учесници у преговорима (преговарачи) поделили добра којих нема у довољној количини како би задовољили обе стране,
- да би се изумело и створило нешто ново што ни једна од страна не би могла сама да оствари и
- да би се отклонио конфликт (сукоб) који је настао између преговарачких страна.¹

Потребе за преговарањем могу се повезати и са социјалним понашањем, које међусобним споразумевањем тежи ка избегавању и решавању конфликта. То је структурни процес комуницирања кроз који преговарачке стране превазилазе међусобне разлике покушавајући да дођу до решења које је прихватљиво за сваку од њих. Преговарање није само трагање за компромисом као начином изласка из конфликтне ситуације, али није ни убеђивање и доказивање. Приликом убеђивања и доказивања не постоји расправа, већ само намера којом се једна страна доводи у ситуацију да прихвати ставове или решења друге стране. Преговарање је интегрални процес у коме доминира партнерски однос и трагање за оптималним решењима за која су заинтересована оба актера. Њиме се желе помирити, уравнотежити и хармонизовати потребе и тежње странака које су у њега укључене.

¹ Rouse, M. J., Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Загреб, 2005.

За разлику од неких видова спречавања и решавања конфликта, преговарање инсистира на активном интеракционом односу обе преговарачке стране.

Као и код свих других форми комуникација међу људима, и потребе за преговарањем могу се посматрати и кроз однос између преговарачких страна и узајамних перцепција учесника. Перцепција на којој је базирано преговарање иницијални је покретач овог процеса. Учесници у овом процесу за партнера бирају или прихватају само ону страну за коју увиђају да је достојна таквог посла. Стога се и потреба за преговарањем може везати за настојања постизања одговарајућих циљева или избегавања нежељених последица. Циљ сваког преговарачког процеса је у процени на који начин он може помоћи или одмоћи конкурентима укљученим у ову врсту интеракције.

Преговарање обично започиње због тога што бар једна од страна укључена у овај процес настоји да промени постојећи статус међусобних односа којим није у потпуности задовољна. Покретач преговора убеђен је да је могућ обострано задовољавајући споразум. Улазак у преговоре намеће потребу обостраног прихватања чињенице да је споразум могућ и да је његова реализација извесна. У том смислу и временска димензија игра значајну улогу у прихватању преговора. Уколико је његова реализација неизвесна или пролонгирана у времену, то ће битно умањити шансе за његово отпочињање.

Покретање поступка преговарања зависи и од психолошких карактеристика учесника и црта њихових личности. На преговоре снажно утичу перцепције, емоције и ставови људи који су у прилици да преговарају. На њих утичу и личне вредности, информисаност и преговарачке вештине оба актера. Није без значаја ни њихова храброст и убеђеност да из преговора могу успешно изаћи.

Потребе за преговарањем извиру и из друштвене моћи коју учесници овог процеса носе. Постоји тзв. „златно правило” преговарања које налаже: „Људи неће с вама преговарати уколико не верују да им можете помоћи или да им можете наудити”. Циљ сваког преговарача стога мора бити разумевање начина на који он

може помоћи или наудити конкурентима и једнако тако на који они могу помоћи и наудити њему. Коначан резултат преговора никада није унапред предвидив, а процена преговарачких снага учесника врло често је субјективизирана проценом сопствене снаге или снаге друге стране. Требало би узети у обзир битну чињеницу да је преговарачка снага појам који се односи на способност појединца да надвлада друге учеснике, релативна величина која се може темељити на читавом низу елемената који не произилазе из економске или неке друге снаге укључених страна.

Коначно, потребе за преговарањем извиру и из људске исконске тежње да нешто створе, изумеју, промене или само побољшају. У њиховој појави лако се уочава тежња ка креативности, стваралаштву и развоју. „Особеност људског стваралаштва је у томе што свет предности претвара у свет стварности, што је сваки његов стваралачки чин део једне јединствене, смислене целине, што је надовезан за конкретне сврхе, ипак у исто време од њих и одељен, апстрахован, уздигнут у део система, продуховљен или одуховљен, постао део целине у којој човек има место и поступа сходно том месту.”²

У оквиру анализе потреба за преговарањем треба имати у виду општу систематизацију потреба које учесници имају. Притом је могуће користити неке од градација које предлажу теорије потреба, процеса и самодетерминације. Једна од најчешће коришћених засигурно је родоначелна хијерархија потреба Абрахама Маслоу (*Abraham Maslow*), која представља лествицу приоритета у задовољењу од основних, физиолошких, па све до потреба за самоостварењем и естетиком.

Иако се може сматрати једном од најстаријих људских активности које и данас употребљавамо готово свакодневно у приватној или пословној интеракцији с другима, није му се придавало превише важности, и његово изучавање у научним и стручним радовима започело је релативно касно.

² Радомир Лукић, *Белешке социолога о појму човека*, Социологија, Београд, 1962.

1.2. Врсте преговора

Преговарање је сложена међуљудска активност која има читаву лепезу појавних облика и циљних усмерења и може се класификовати према низу значајних критеријума. Оно је првенствено условљено учесницима, њиховим циљевима и односима снаге и моћи, али и ситуацијама у којима се овај процес одвија, што је условило полазну систематизацију ових појава. У том смислу ова делатност се манифестује кроз низ модалитета, типова и врста. Кључна одлика преговарања као специфичне интеракције међу људима, према мишљењу бројних аутора (*Nierenberg, Fisher, Lewiciky, Vukmir, Raiffa, Madduh, Tudor* и др.), је да исход преговора зависи од начина на који се он води и од карактеристика самих учесника као преговарача. Резултат преговора првенствено зависи од труда и напора који учесници улажу у познавање и припрему самог процеса и њихових преговарачких компетенција. Такав закључак једнако важи и за преговоре који се воде на личном и на организацијском нивоу.

Преговарачки процес првенствено зависи од три кључна чиниоца: **учесника, предмета и циљева** преговарања. У том смислу могу се систематизовати феноменолошки облици преговарања као једне од најстаријих људских активности која се готово свакодневно појављује у личној и друштвеној интеракцији. Преговори као сложене интеракције могу се систематизовати према учесницима овог процеса, самом предмету преговарања и циљевима које учесници у овом процесу имају.

1.2.1. Учесници преговора

Преговори као својеврсне интерперсоналне интеракције углавном се могу класификовати према одликама њихових учесника. Код свих врста преговора увек су у првом плану његови носиоци који су уједно и најзаинтересованији за њихов исход. Носиоци процеса преговарања су појединци, тимови или групе сврстани на

две стране (или више страна) које заступају своје намере, сопствене особености и стилове наступа и међусобне разлике.

Класична организациона шема преговарачког процеса подразумева учешће две заинтересоване стране у преговорима (стејкхолдери). У пословним преговорима то скоро никад није случај, јер је то процес са већим бројем заинтересованих учесника. У пословном преговарању стејкхолдери заинтересовани за исход преговора могу бити лидери и следбеници, вође и подређени, акционари и запослени, пословни сарадници и конкуренти у послу... Посредно су у преговоре укључени и корисници робе или услуга и друге компаније у окружењу, чије пословање може зависити од успеха преговора. „Кад преговарамо, увек морамо имати на уму на кога ће утицати резултат преговора који постигнемо.”³

Учесници као кључни чиниоци преговарачког процеса имају битан утицај на карактер, ток и циљ ове интеракције. Према учесницима у преговорима они се углавном могу систематизовати у две основне групе: **интерне и екстерне преговоре**.

Већина свих преговора, било да се они одвијају између привредних субјеката, политичких странака или државних заједница, започињу **интерним преговорима** у којима ће се чланови организације у потпуности сложити по питању преговарачке стратегије, тактике и др. Проблеми у односима унутар компаније морају се у потпуности решити пре него што преговарање са спољним партнером почне.

Учесници интерних преговора су људи који имају вишеструк, трајан и свакодневан међусобан однос. Они као учесници готово редовно преговарају око истих или различитих проблема, јер се међусобно добро познају. Преговарачи припадају истој организацији, тако да су им интереси заједнички са одговарајућом стратегијом и циљевима.

³ Cohen, S., *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, 2009, pp. 71–72.

Запослени у организацији главни су стејкхолдери у свим преговорима, а комуникација међу њима круцијална је за функционисање организације. Свима који воде неку пословну или коју другу корпорацију искуство обезбеђује посебну пажњу коју посвећују вођењу интерних преговора. Ту се да применити сликовита формула ($1E = 3I$) која имплицира да на сваки посао склопљен са спољним партнером обично долазе три интерна договора у кући.

Последњих година стејкхолдер–концепт постао је једна од важнијих тема у менаџменту. Стејкхолдери у једној организацији су било која група или појединац који могу да утичу на остваривање циљева организације. Не треба наглашавати да су запослени главни стејкхолдери у свакој организацији, те да је комуникација међу њима круцијална за функционисање организације. У интерним преговорима најчешће учествују чланови борда управљача или менаџмент-тима који води пословање организације. Ту су и власници капитала и акција и њихови заступници који се појављују као преговарачи у првој линији овога процеса. Зависно од структуре власништва и његових титулара у интерним преговорима могу учествовати и други субјекти са свим својим особеностима и интересима.

Интерни преговори најчешће се везују за пословне преговоре, али се могу појавити и у свим другим ситуацијама. Они могу бити узрок многих неспоразума, проблема и конфликта који утичу на преговарачки и конкурентски потенцијал фирме. Унутрашњи конфликти могу уништити кредибилитет компаније и њену способност да успешно преговара и послује. Са друге стране, успешно интерно преговарање које се фокусира на побољшању разумевања и комуникације може повећати шансе за успешну сарадњу.

Интерни преговори немају само функцију претходнице и припреме за прве пословне преговоре са пословним партнерима. Они могу бити везани за међусобне односе унутар организације, извршење пословних обавеза, време потребно за рад и одмор, систематизовање послова, стандардизовање рада и стратешке проблеме планирања, инвестиција, пословног развоја и политике корпорације. Преговори овог типа могу бити и много мање формални, као што је на пример састанак

неколико колега чија сарадња је потребна да би се обавио неки посао. У многим случајевима запослени преговарају, а да тога нису свесни.

Екстерни преговори одвијају се на релацији пословних субјеката и њиховог окружења, пословних партнера, купаца и добављача, али и локалне заједнице, пословних удружења и државе. Ови преговори сматрају се првим потпуним преговорима у којима долазе до изражаја позиције преговарача и њихове преговарачке моћи и вештине.

У теорији и пракси комуникација, конфликта и преговарања екстерни преговори заузимају централно место са низом њихових систематизација описа и анализа. У том смислу, полазећи од снаге учесника преговора, Салакјуз (*Salacuse*)⁴ идентификује три модела преговарања:

- преговори као нагодба у којима до договора долази на почетку преговора,
- преговори са изразитом надмоћи једне од страна учесника у којима она присиљава другу страну да прихвати све њене кључне (мале и велике) услове,
- преговори равноправних учесника у којима се трага за решавањем заједничког проблема.

У актуелној литератури овога подручја, полазећи од учесника у процесу преговарања, идентификована су два општа процеса: интегративни и дистрибутивни (*Pruitt*, 1981) који обично воде ка различитим коначним исходима. Оваква систематизација феномена преговора односи се претежно на екстерне преговоре и снагу и моћ учесника у њима. Тако се преговори према учесницима обично деле на:⁵

⁴ Салакјуз, Ц.В., *Светски преговарач; Склапање, вођење и поправљање послова у свету у двадесет првом веку*, Београд, 2006.

⁵ Rouse, M. J., Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Загреб, 2005.

- дистрибутивне преговоре – обе преговарачке стране настоје да победе без обзира на добит друге стране, и обично добитак једне стране значи губитак друге,
- интегративне преговоре – циљ је да обе стране добију оно што желе,
- деструктивне преговоре – обе преговарачке стране настоје да победе чак и ако постоји опасност да изгубе. Понекад желе да повреду другу страну како би доказали своје мишљење и победили по сваку цену, али на крају у том процесу и сами постају губитници.

У дистрибутивним (компететивним) преговорима обе преговарачке стране су јаке и оне се надмећу око тога како ће бити расподељена нека ограничена вредност. То лимитирано добро које је предмет преговарања и привлачно за оба учесника преговарања. Кључно питање које се поставља у дистрибутивним преговорима је која ће страна добити већу вредност. Учесници у овом типу преговора наступају са сопствених позиција које перципирају као повољније у односу на супарничку страну.⁶

Дистрибутивни преговори су типични за екстерне пословне преговоре у којима је новац, односно цена производа или услуга централна тачка. Циљ дистрибутивних преговарача је да у овим преговорима постигне за себе што повољнију цену. Најчешће су то продавац и купац који се надмећу како би остварили што више за своју страну, а могући резултати преговора ограничени су најмањим износом који је продавац спреман да прихвати и највећим износом који је купац спреман да плати. У дистрибутивним преговорима немогуће је правити компромисе на основу различитих преференција. Пошто се преговара само о једној ставки, нешто што једна страна високо вреднује не може да се размени за нешто друго што високо вреднује друга страна. Простор за договор је ограничен, односно маневарски простор за проналажење креативних решења или проширивање опсега преговора је сужен.

⁶ Pruitt, D., *Strategic Choice in Negotiation—Theory and Practice*, 1991.

Код дистрибутивног приступа основна битка се води у смеру повећања властитог комада постојећег колача. У њима је присутна снажна конкуренција која тежи ка томе да дође до што већег дела расположивих ресурса који су предмет преговарања. Постоје ситуације у којима је количина новца или нечег другог о чему се преговара фиксна, и у тим случајевима је углавном могуће само дистрибутивно преговарање. Чини се да код ових преговора суштинском преговарању и нема места, јер је исход лимитиран расположивим ресурсима и позицијама страна у њима. Ипак, и у таквим приликама је могуће доћи до добитака за обе стране, кроз мање или веће уступке преговарача. Ти уступци који воде компромисном исходу имају везе са ценом, курсом, условима, трајањем, исплатама, датумом и динамиком испоруке итд. Уз ове модалитете ради се о вредностима које су мерљиве и могу се квантификовати.

Схватање позиција преговарача приликом вођења дистрибутивних преговора темеље се на схватању да добитак једног учесника условљава губитак његовог супарника. Иако су дистрибутивни преговори веома тврди са рововским позицијама учесника, и у њима се отварају простори за преговарање кроз уступке у првој следећој прилици, кроз узвраћања приближном мером и сл. Учинак реципроцитета једнако вреди и у позитивном смеру, у смислу осећања моралне обавезе и потребе да се на добро узврати добрим. Уосталом, о већини ствари које су предмет сарадње међу људима могуће је преговарати.

Појава која се у литератури именује као „уметност преговарања” или „преговарачка вештина” претежно је повезана са преговорима који се због специфичних позиција учесника именују као **кооперативни** или **интегративни** преговори. У интегративним преговорима преговарачи настоје да остваре максималну корист за себе, не запостављајући сличне ефекте и за супарнике. Кроз њих учесници настоје да постигну споразум који одговара интересима обе стране. Овакви преговори доводе до исхода у којима су обе стране на сразмерном добитку.

Интегративни преговори обухватају многе ставке и теме, а циљ сваке стране је да створи највећу могућу вредност и за себе и за другу страну. Свака страна

пристаје на компромисе размене да би постигла оно што је најбитније, при чему жртвује оно што је за њу мање битно. Када се интереси преговарачких страна разликују, могућност да се договором постигне оно што се жели не мора нужно да умањи могућност да друга страна добије оно што жели. Интереси и преференције обеју страна могу бити задовољени.

Оне су обично резултат мотивације преговарача која може бити *интринсична* (унутрашња), када су покретачке снаге које нас нагоне да напредујемо и успевамо унутар нас самих и *екстринсична* (спољна), када постоји неки вањски мотив због којег радимо неку активност (похвала, плата, поклон итд.). Изградња конкурентске предности која је базирана на дугорочним и међусобно усклађеним пословним односима првенствено зависи од способности и ресурса који се улажу у тај однос.

Кооперативно (интегративно) преговарање засновано је на интересима учесника и њиховом приближном преговарачком потенцијалу. Етимолошки корен саме речи „интегративни” односи се на окупљање или уједињавање у јединствену целину, комбиновање ради стварања веће целине. То је приступ преговарању где се стране фокусирају на својим индивидуалним циљевима и интересима других страна да би нашли заједничку основу за стварање међусобно прихватљивог договора.

Левицки, Саундерс и Бери⁷ (*Lewicky, Saundres, Barry*) сматрају да кооперативно преговарање има следеће карактеристике: покушај разумевања потреба друге стране а не позиција, наглашавање сличности а минимизирање разлика између страна, потрага за решењима која задовољавају потребе свих укључених страна, слободна размена информација и идеја и тражење могућности заједничке добити. Они наглашавају заједнички рад, разумевање потреба обеју страна и размену информација и сматрају да постоје четири фазе, тј. главна корака у кооперативном преговарачком процесу:

- идентификовање и дефинисање проблема,

⁷ Lewicky, R., Saunders, D. M., Barry, B., *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006.

- разумевање проблема и разматрање потреба и интереса,
- стварање алтернативних решења проблема,
- евалуација алтернатива и избор најбоље.

Кооперативним преговорима њихови учесници приступају верујући да ће имати користи од заједничког рада и да је и друга страна отворена и мотивисана за сарадњу. Суштина договарања ове врсте заснована је на пружању што већег броја релевантних информација и дефинисању алтернативних решења прихватљивим за обе стране. Интеракција учесника одвија се разменом информација у сврху развијања узајамног поверења, а успешан проток информација основ је стварања добрих решења проблема. Успех или неуспех у преговарачком процесу изведен је из успешности пласмана информација битних за преговоре.

Учесници интегративних преговора имају задатак да за себе остваре бенефите, али и да постигну заједничку добит. То је идеал интегративног преговарања који, као и сваки други идеал, у највећем броју случајева није достижан. Чешће се догађа да преговарачи праве уступке да би добили оно што највише желе, а одустају од мање важних ствари. Постоји сукоб између стварања и дељења вредности. То је зато што компететивне стратегије које се користе у дељењу вредности подривају сарадњу, док са друге стране кооперативни приступ чини преговарача рањивим и подложним утицајима тактика компететивног преговарања.

Учесници кооперативних и дистрибутивних преговора свесни су користи од стварања заједничких вредности, али су обично много успешнији у тражењу/дељењу вредности него у њеном стварању.⁸ Стога је корисно бити креативан. Да би се проширили број питања о којима се може преговарати и могућа алтернативна решења, обе преговарачке стране имају могућност за повећање вредности и добити. Вредност показује колико неко жели одређени резултат и према Коену „цена је оно што плаћамо, вредност је оно што добијамо.”

⁸ Cohen, S., *Negotiating Skills for Managers*, Wisconsin, 2002.

Из следеће табеле можемо видети разлике у дистрибутивном и интегративном приступу преговарања.

Дистрибутивни насупрот интегративних преговора⁹

Карактеристике	Дистрибутивни	Интегративни
Исход	један добија, други губи	сви су на добитку
Мотивација	индивидуална корист	заједничка и индивидуална корист
Интереси	супротстављени	различити, али не увек супротни
Односи	краткорочни	дугорочни или краткорочни
Тема преговарања	једна	већи број
Могућност компромиса	неприлагодљиви	прилагодљиви
Решење	није креативно	креативно

Извор: Mattock, J., Ehrenborg, J., *How to be better negotiator*, Kogan Page, London, 1996.

У пословном свету интегративни преговори обично се одвијају у следећим ситуацијама:

- приликом пословања у условима сложеног, дугорочног партнерства или друге врсте сарадње,
- у ситуацијама кад преговор дефинише многе финансијске и нефинансијске полазнице,
- између надређених и подређених у чијем је дугорочном интересу да друга страна буде задовољна.

У том смислу значај интегративног, односно кооперативног преговарања је посебан и има централно место у оквиру теоријског разматрања феномена преговарања.

1.2.2. Предмет преговора

⁹ Апох, Мерцори Корман, *Преговарање: експертска решења за свакодневне изазове*, Београд, Дата статус, 2008.

Класификација врста преговора може се извести и на основу предмета ове интерперсоналне и пословне интеракције. Према предмету преговарања у пословним преговорима, она се обично везује са два подручја: прво је **пословно**, а друго се односи на производњу, односно пружање услуга – **организационо** преговарање. Ако се ова класификација изведена према предмету преговарања упореди са оном која је сачињена према учесницима у овом процесу, онда би пословно преговарање одговарало екстерном, а интерно оном чије је предмет обављање послова и услуга. Оваква класификација у којој је предмет преговарања кључни критеријум није доследна, јер се пословно преговарање може извести и у организационој ситуацији, а организационо на реализацији пословних субјеката.

Пословно преговарање најчешће се одвија на релацији организације и њеног пословног и друштвеног окружења. Те преговоре најчешће обављају менаџери у име корпорација које представљају. Од базе према врху менаџерске пирамиде расте учесталост вођења пословних преговора у односу на оне који се изводе унутар организације.

Типичан пример за пословне преговоре су комерцијални споразуми у којима је кључни предмет утврђивање цена и динамике испорука и плаћања у међусобној размени. Односи са пословном околином, без обзира на њихов значај и далекосежност, одвијају се путем преговора. Захтеви и интереси пословних субјеката репрезентовани су преговарачким подухватима њихових лидера и менаџера. Исходи тих преговора често зависе од начина на који ће захтеви једне стране бити предочени другој страни. Без преговора не може се решити конфликт поводом уговора и не може се направити успешна алијанса између две компаније. Преговарање се одвија из неколико разлога, и то да би се стране сложиле о подели ограничених ресурса, као што су земља, имовина или време, да би се створило нешто ново што ниједна од страна не би могла да уради сама, и да би се решио проблем или спор између страна.

Иако је преговарање широко распрострањена појава која прожима готово све људске активности, она се првенствено везује за посао и обављање одређених

радних и професионалних задатака. И само етимолошко значење и порекло ове речи вуче корене из посла и рада. Латинска реч **negotiat** значи „обављати посао”, односно тражити споразум путем дијалога. То је начин на који људи решавају међусобне разлике и многе проблеме са којима се сусрећу, а који су неодвојиво везани за њихове послове.

Организационо преговарање може имати облик формалних разговора за преговарачким столом, у којима се дискутује о ценама, перформансама и сложеним условима заједничког пословног подухвата, али оно може бити и много мање формално, као што је на пример састанак неколико колега чија сарадња је потребна да би се обавио неки посао. У другим случајевима преговарамо, а да нисмо ни свесни тога. Стратегијско преговарање са стејкхолдерима (интересним групама) компаније састоји се из повезаних процеса доношења одлука, у којима највиши менаџери спроводе директне и индиректне преговоре са власницима, запосленима (организованим у синдикате или не), нижим менаџерима, клијентима, конкурентима, стратегијским партнерима, јавним сектором, и сл., који имају различите улоге у оквиру одлучивања.

Систематизација преговора која се ослања на њихов предмет као основни критеријум сврстава преговоре у **једнодимензионалне и вишедимензионалне**. У преговарачкој пракси врло су честе ситуације у којима је заступљен мали број питања о којима се преговара. У таквим случајевима није ни потребно улазити у неке компликоване преговарачке процесе нити изводити свеобухватну анализу свих релевантних фактора. Једноставнији модели преговарања могу бити у предности у односу на друге, у зависности од преговарачке ситуације. Постоје преговори у којима просто није могуће развијање и **разматрање алтернатива**, јер се заиста ради о расподели ограниченог ресурса, што је у комерцијалним преговорима случај најчешће са новцем. У таквој ситуацији воде се преговори који користе тактике компететивног преговарања, односно једнодимензионалних преговора.

Пословне ситуације намећу много компликованије позиције преговарачких учесника. У таквим приликама присутан је вишедимензионални преговарачки процес

са развијањем и разматрањем низа алтернатива. Вишедимензионални модели преговара имају знатно сложенију ситуацију у односу на једнодимензионалне преговоре, али и пружају шансе преговарачима да реализују своје потенцијале. Преговори с сложеним димензијама представљају нови преговарачки концепт, а најпознатији модел ове врсте је харвардски тродимензионални модел преговарања.

Лакс и Сибенијус у својој књизи *Тродимензионално преговарање* уводе нови истоимени концепт. Овај приступ вишедимензионалном преговарању има три димензије које се могу сматрати и предметним садржајима, али и развојним фазама извођења.¹⁰

1. *Димензија – Тактике* – полазе од претпоставке да су једнодимензионално и вишедимензионално преговарање врло слични у почетним фазама, али да се у каснијим проширују имплементирањем низа тактичких варијанти и модалитета.

2. *Димензија – Концепција договора* – обухвата преговарање приликом којег се креативним споразумом између страна систематски стварају нове економске и неекономске вредности.

3. *Димензија – План/организација* – оно што одваја тродимензионални приступ од ова два претходна су план и организација

1.2.3. Циљеви преговора

Врсте преговора могу се посматрати и у односу на циљеве са којима учесници у њих улазе. Херис и Моран (*Harris, Moran*) преговарање тумаче као процес у којем стране или појединци расправљају о заједничким и конфликтним вредностима, а још чешће интересима. Разлике **интереса и приоритета** могу довести до договора и решења који свакој страни дају оно што за њих има највећу вредност, а да при томе најмање коштају супротну страну. Обе преговарачке стране у овај међусобни дуел улазе фокусиране према одговарајућим привлачним циљевима. За конструктивне преговоре

¹⁰ Врачар, Д., Стратегије тржишног комуницирања, Економски факултет, Београд, 2007.

потребно је конципирати одговоре на такав начин да они створе трајну вредност за све (оба) учесника. Дате вредности око којих се развија конфликт могу бити материјалне и нематеријалне природе. Кад предложени договор не нуди довољно вредности за све стране, онда је потребно осмислити нови. Руководјени циљем дијалога, учесници пре него што приступе овом сложенем задатку требало би да буду уверени да су контактирали одговарајућу страну са којом су разговарали о правим интересима.

Мајкл и Сандра Роуз (*Michael, Sandra Rouse*)¹¹ дефинишу преговоре као „друштвени процес интеракције и комуникације међу људима са сврхом постизања трајног споразума заснованог на неким заједничким интересима, а све како би се постигли задани циљеви и избегли конфликти.” Ова дефиниција наглашава да су преговори процес, тј. континуирани скуп преговора који се одвијају током неког временског периода, али и споразум између страна који мора бити трајан и заснован на заједничким интересима, као и да укључују сталну интеракцију и дијалог, како би се нашло решење са максимумом користи за обе стране. Преговори престају бити преговори онда када је једна од страна беспомоћна физички, психички или политички и када не може да каже „не”.

Фишер, Јури и Патон (*Fisher, Ury, Patton*)¹² разликују позиционо преговарање, које је компететивно и грубо и попустљиво принципијелно преговарање, углавном кооперативно и засновано на интересима. Они такође говоре о преговарању које није ни грубо ни попустљиво, већ се заснива на принципима сарадње који се заснивају на интересима обеју страна.

Мортон Дојч (*Morton Deutsch*) такође разликује компететивни и кооперативни приступ. Према мишљењу овог аутора, природа конфликта и циљеви које појединац жели да оствари најважнији су фактори који одређују да ли ће се преговарач понашати тако да се надмеће са другом страном или да с њом сарађује. Често су циљеви преговарачких страна повезани или међузависни, па ће

¹¹ Gosselin, T., *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, Hoboken, New Jersey, 2007.

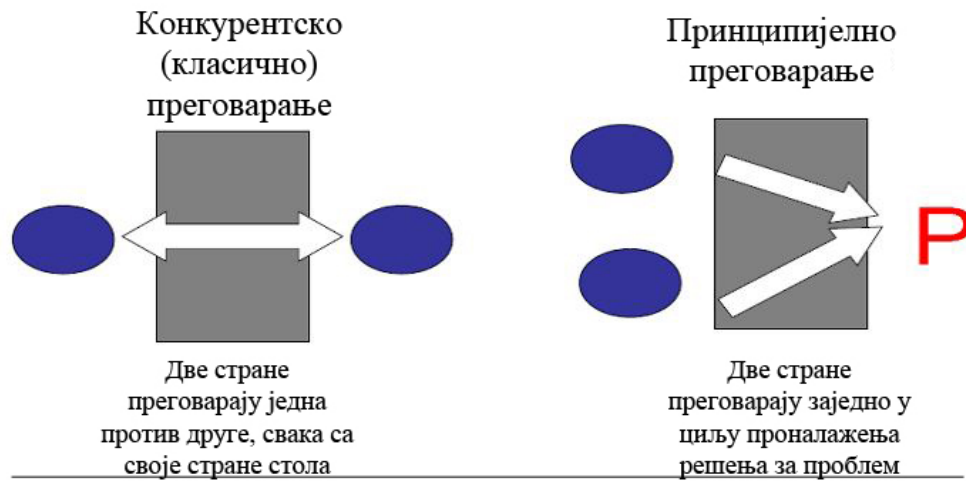
¹² Rugman, A., Hodgetts, R., *International Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.

интеракција преговарача зависити од тога да ли је та међузависност позитивна или негативна.

Из ових и других текстова који обрађују проблематику преговарања може се извести закључак да се према постављеним циљевима преговори могу сврстати у две основне групе: **позиционе и принципијелне**. Овакву поделу ипак не би требало схватити као чврсту дихотомију позиционих и принципијелних преговора, већ више као биполарну димензију кључних циљних особности преговарања. То значи да у сваком преговору има оних особина које се могу приписати једном или другом начину.

Позиционо преговарање је тврдо и једносмерно, јер у њему доминира једна од страна. У таквом судару циљеви доминантне стране постављени су изнад циљева њеног недораслог супарника, тако да правих преговора готово да и нема. Карактеристике позиционог компететивног преговарања су снага, аргументи, сумња, непријатељство, обмана, отпор, ставови, претње, балансирање на ивици сукоба. Такво преговарање може се изједначити са компететивним, конкурентским и класичним моделом преговарања.

За разлику од позиционог преговарања, метод **принципијелног преговарања** заснива се на основним интересима, праведним стандардима и опцијама које одговарају обема странама, што доводи до мудрог договора. Такав поступак преговарачима дозвољава да ефикасно дођу до постепеног усклађивања мишљења и остваре емпатију при комуникацији са супротном страном, како би се дошло до пријатељског споразума.



Размишљање о циљевима и интересима започиње пре првих контаката којима се иницирају преговори. Пре уласка у овај пословни процес потребно је барем одредити главни циљ који се жели постићи. Тај циљ требало би да буде у што већој мери квантификован, упоредив и специфичан за учесника, тако да прецизира оно чему се у преговорима тежи. Сложени преговори намећу потребе за формулацијама вишеструких циљева и потреба које су посебно присутне у пословним ситуацијама.

Свака организација, а посебно радна, има низ циљева од којих су неки главни, а остали пратећи. Стога поред дефинисања циљева које имају преговарачке стране потребно је одредити њихове приоритете. Преговарачки ток требало би да има следеће степеннице извођења:

- прецизирање приманог циља због којег се приступа,
- начелно одређење пратећих циљева за које је пожељно да током преговора буду остварени или они неће бити круцијалног значаја,

- оквирно одређење циљева мањег значаја, али који могу имати важност за другу преговарачку страну. Они су најчешће уступци који се „размењују” за главне циљеве.¹³

Пре него што први пут контактирамо другу страну ради преговора, требало би да размислимо о нашим интересима и стварима које су нам заиста битне. То је важно да бисмо дефинисали циљ, који би требало да буде специфичан, прецизан и мерљив. То је оно што желимо да добијемо у коначном споразуму. Ако су преговори сложенији, потребно је да формулишемо многоструке циљеве. Осим тога, требало би одредити циљеве по приоритетима:

- примарни циљеви, који су и разлог преговора,
- циљеви које бисмо желели да остваримо – они су важни, али нису круцијални за договор. Често се ови циљеви могу дати у уступцима да би се остварио примарни циљ,
- циљеви који имају релативно малу вредност за нас, али можда имају вредност за другу страну. Могуће их је уступцима заменити за важнији циљ.

Поред циљева, преговарачи у овај процес улазе и са одговарајућим интересима. Систематизујући њихов значај и рејтинг неки аутори (Коен) развили су концепт тзв. „интересних мапи”. Њима је наглашена потреба сачињавања листи могућих заинтересованих страна, када се за сваког од њих напишу њихови интереси. Интересне мапе указују на присутне учеснике и њихове приоритетне интересе. Попис стејкхолдера по њиховом значају и њихових интереса представљају садржај тих помоћних преговарачких инструмената.

Преговарачке мапе имају следећи редослед предвиђених података:

- кључни интереси (они који су везани за питања о којима се преговара),

¹³ Gosselin, T., *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, Hoboken, New Jersey, 2007.

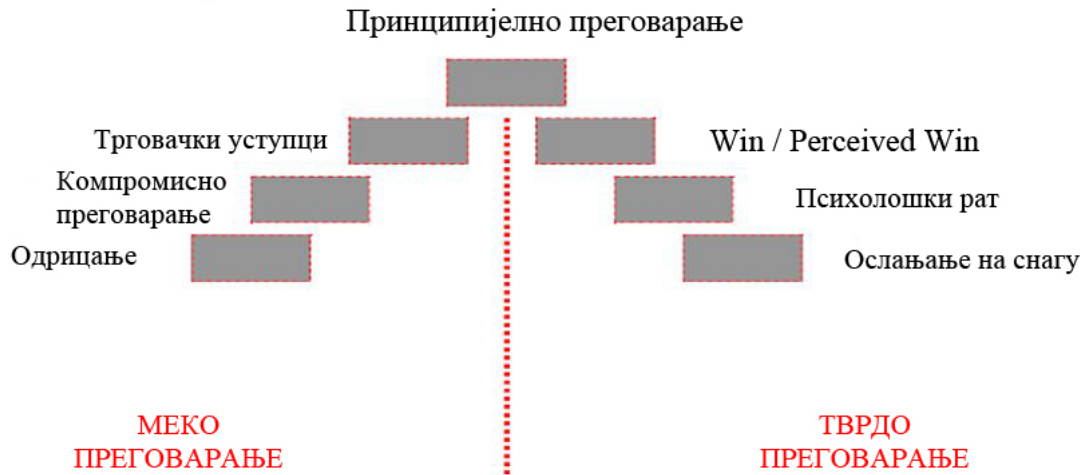
- интереси везани за преговарачки процес, тј. они који се односе на понашање страна за време преговора,
- интереси везани за односе са другом страном.

Принципијелно преговарање је сложен вишеслојни процес који има свој развојни ток у који су укључени циљеви и интереси ове преговарачке стране. Задаци који стоје пред учесницима могу се по редоследу извођења поделити у следеће три фазе.

- Фаза **анализе** током које би преговарачи требало да направе оквирну дијагнозу ситуације. У овој фази иницијатор преговарања требало би да сакупи што више кључних информација, да их организује и систематизује по значају. У анализи се посебно разматрају проблеми са преговарачима друге стране, идентификују се њихови интереси и осмишљавају опције могућих договора. Аналитичка припрема битна је за иницијатора преговарања, али и другог учесника овог процеса.
- Фаза **планирања** предвиђа доношење низа одлука које се односе на правац и редослед вођења преговора. Оперативно схваћено, у фази планирања треба уредити редослед извођења операција постављених анализом тока преговарања. Планирањем треба диференцирати реално оствариве циљеве, одредити додатне алтернативе и критеријуме на основу којих ће се одабрати најбоље.
- У фази **дискусије** се на бази анализе и плана развија двосмерна комуникација учесника преговарачког процеса. Током дискусије посебну пажњу треба обратити на разлике у перцепцији кључних проблема, предмета и циљева преговора. Обе преговарачке стране требало би да настоје да разумеју интересе друге стране да би заједно стварали опције које су обострано прихватљиве, и то са циљем да се дође до споразума базираног на објективним стандардима области којој предмет преговора припада.¹⁴

¹⁴ Stark, P. B., Flaherty, J., *The only negotiating guide you'll ever need: 101 ways to win every time in any situation*, Broadway Books, 2003.

Систематизацију преговора сачињену према доминантном циљу не би требало схватити као дихотомију позиционих и принципијелних преговора, већ као биполарну димензију која се протеже од тзв. тврдог до меког преговарања. То значи да у сваком пословном преговарању има елемената тврдог и меког, односно позиционог и принципијелног преговарања.



Принципијелни преговори су као и интегрисане, вишедимензионалне и сложене интеракције људи. Као и сваки други процес који се одвија између личности као јединствених и непоновљивих организација особина, и код њих се срећу бројне тешкоће и фрустрације које их ометају и блокирају. Трагање за конструктивним споразумом није увек успешно, већ се завршава неспоразумима и још већим сукобима. На том путу појављују се бројне фрустрације које се према Харвардској школи могу систематизовати у четири групе:

- 1) *Прерано изношење мишљења* – прерано изнет предлог може да блокира даљи ток преговарања. Стога се у овом поступку треба клонити преурањених предлога и прераног поентирања. То је манир позиционог преговарања који ремети стратегију преговарања у принципијелном преговарању у коме се до оптималног предлога поступно долази.
- 2) *Трагање за једином опцијом* – преговарање је сложена и вишедимензионална интеракција која има непредвидив ток и више добрих излаза. Убеђење да у

преговорима постоји само једно решење требало би проширити већим бројем опција које воде прихватљивим решењима.

3) *Уверење о врло ограниченим потенцијалима* – у сваком од преговора могуће је пронаћи вишеструку заједничку корист. Иако нису увек очигледни, заједнички интереси латентно су присутни у свим преговорима које преговарачи треба да конкретизују и остваре.

4) *Решење да је кључни проблем „њихов проблем”* – свака од преговарачких страна треба да води рачуна и о супарничким проблемима. Често се мисли да разлике између преговарачких страна стварају проблем. Ипак, управо су те разлике понекад покретачи договора, јер различити људи желе различите ствари.

У оквиру разматрања структуре принципијелног преговарања неопходно је осветлити њихову вишеструку узрочност. И сами извори потреба за преговорима које имају обе стране су веома сложени, те се поред циљева од којих стране полазе морају разликовати и њихове позиције, потребе, жеље, настојања и други мотиватори и покретачи.

Многи аутори који су се бавили овом облашћу настојали су да одговоре на питање „Зашто људи преговарају?” То могу бити позиције, потребе и жеље које учесници имају. Према Коену, „позиције су оно што желимо, интереси су оно што нам је потребно”. Позиције су оно што у почетку преговора учесници кажу да желе, а интереси оно што заиста желе. Интереси су прецизније одређени разлози због којих се нешто жели.

У преговорима позиције представљају максималне захтеве који се даљим током своде на оно испод чега се не може ићи (минимум). Због тога су многи преговори угрожени ако учесници остану на нивоу својих позиција тј. максималних захтева. Кад се преговарачи договарају о позицијама уместо о интересима, имају склоност да се „закључају у те позиције”. Што се више пажње поклања позицијама, то се мање води рачуна о стварним интересима укључених страна, чиме се

угрожава њихов дугорочни однос, а некад се он своди на чисто надметање воља. Таква расправа проузрокује договоре који нису мудри, јер што се дуже брани позиција, то се више везује за њу, и его се идентификује са њом, а нови интерес постаје „чување образа” – у помиривању будућих активности и прошлих позиција – па је све мање вероватно да ће неки договор помирити почетне интересе страна.¹⁵ Постигнути споразум требало би да буде пажљиво осмишљено решење које би било у складу са интересима обеју страна, а не једноставна механичка подела разлика између почетних позиција. Бес и озлојађеност чест су резултат када се једна страна повинује вољи друге, при чему њени интереси нису узети у обзир.

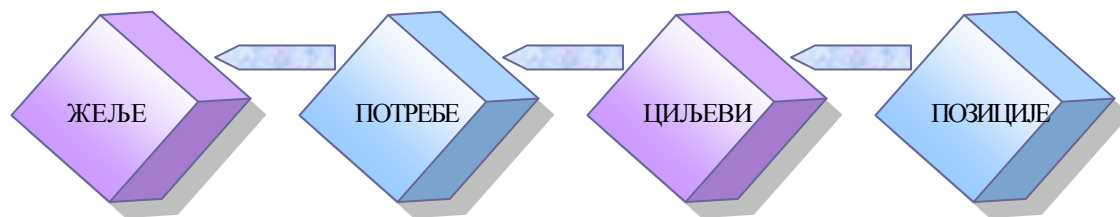
Мотивациона основа позиционих и принципијелних преговора веома је различита. Учесници у позиционом преговарању полазе од екстремне позиције и чини мале уступке како би се постигао договор који њој више одговара. У позиционом преговарању потребно је донети велики број индивидуалних одлука о томе шта понудити, шта одбити, и колике уступке направити. Коен разликује заједничке, комплементарне и конфликтне интересе. Код заједничких интереса преговарачке стране желе исте ствари из истих разлога. Код комплементарних интереса обе старане желе исти резултат, али из различитих интереса. Код конфликтних су интереси једне старане у супротности са другом, тако да је споразум немогућ, или је везан за компромисна решења.

Фокусирање на интересе уместо на позиције даје боље резултате зато што за сваки интерес обично постоји неколико могућих позиција којима би се тај интерес могао остварити. Основна филозофија успешног преговарања није „ми против њих”, него „ми и они”. Иза супротстављених позиција обично постоји много више заједничких него супротних интереса.

Анализирајући сложену проблематику циљне оријентације принципијелних преговора Том Госелин (*Tom Gosselin*) идентификује жеље и потребе као њихове

¹⁵ Gosselin, T., *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, New Jersey, 2007.

покретаче. Према овом аутору жеље су позиције које обе стране заузимају у старту преговарачког процеса, а потребе су основа из које извиру њихови интереси. Током преговарања потребно је да се обе стране оријентишу према својим жељама, а да се даљим развојем процеса редукују према потребама из којих су проистекле жеље.



Слика 1. Однос између жеља, потреба, циљева и позиција

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

1.3. Пословно преговарање

Већина свакодневних комуникација које људи успостављају са непосредном околином, без обзира на њихов значај и далекосежност, одвијају се путем неког вида преговора. Стални напори да се ускладе захтеви и интереси окружења и појединаца одвијају се кроз преговоре. Успешност усклађивања тих захтева зависи од начина на који их једна страна предочи другој страни, али и од времена и околности у којима се они износе. Бројне су ситуације у којима људи преговарају, али су оне ипак типичне за радно, односно пословно окружење.

Иако је преговарање широко распрострањена појава која прожима готово све људске активности, она се првенствено везује за посао и обављање одређених радних и професионалних задатака. Када се говори или пише о преговорима по

првику се мисли на пословне преговоре као најучесталију појавну форму. Они представљају начин на који људи решавају међусобне разлике и многе проблеме са којима се сусрећу, а који су неодвојиво везани за њихове послове.

За пословне преговоре карактеристично је да је у њима манифестовано партнерство чији је циљ постизање договора и решење неког од пословних проблема. Кроз овај вид дијалога партнери настоје да реше неки проблем на најбољи начин. То је стратегија решавања конфликта, али није само постизање компромиса. Преговарање је дискусија између два или више учесника који покушавају да нађу решење за свој проблем. Оно је и начин на који људи отклањају разлике у својим схватањима неких појава.

Има и других одређења пословних преговора, а једно од њих гласи:¹⁶ „Преговарање је процес друштвене интеракције и комуникације о подели и поновној подели моћи, ресурса и обавеза. Укључује двоје или више људи који доносе одлуке и који се укључују у размену информација да би дошли до компромиса. То је комуникација напријед–назад, обликована за постизање споразума када обе стране имају неке заједничке интересе, а друге који су супротни.”

На сличан начин пословне преговоре дефинише и Левицки „Преговарање није само уобичајено, него и пресудно за учинковит и задовољавајући живот. Сви ми требамо различите ствари – ресурсе, информације, сарадњу и подршку других. И други имају потребе, понекад компатибилне с нашим, понекад и не. Преговарање је процес путем којег покушавамо уверити друге да нам помогну у остварењу наших потреба, док истовремено и ми водимо рачуна о њиховим потребама. Преговарање је темељна вештина не само за успешно управљање него и за успешно живљење.”

¹⁶ Ertel, D., *Turning Negotiation into a Corporate Capability*, 1999, веб-сајт *Harvard Business Review*

За Коена (*Herb S. Cohen*) преговарање је „игра живота”, коју играмо кад год покушавамо да помиримо разлике, решимо конфликт, спорове, успоставимо или прилагодимо међусобне односе.

Преговори се сматрају континуираним низом договора чији су крајњи резултати заједнички интерес и корист за обе стране. Преговор је могућ само у оним ситуацијама где свака од страна има право „вета” тј. може да каже „не”. Уколико једна страна не може блокирати постизање циљева друге стране, тада није реч о преговарању. Оно подразумева посебан облик социјалне интеракције, где сваки учесник одлучује независно, али су сви међузависни, јер нико не може сам остварити своје циљеве.¹⁷ Мајкл и Сандра Роуз (*Michael, Sandra Rouse*) дефинишу преговоре као „друштвени процес интеракције и комуникације међу људима са сврхом постизања трајног споразума заснованог на неким заједничким интересима, а све како би се постигли задани циљеви и избегли конфликти.”¹⁸ Преговарање је контролисан комуникацијски процес са циљем решавања сукоба интереса двеју или више разумних преговарачких страна (кад свака страна може блокирати постизање циља друге стране).

Преговарање је једна од егзистенцијалних вештина, вештина опстанка. Упркос томе, преговарање, а посебно оно пословно, вештина је којој се човек учи. Многи стручњаци тврде да успешне резултате преговора постижу они људи који су овладали основним психолошким, комуниколошким и организацијским активностима корисним за успешно вођење пословних преговора и они који имају разрађен план преговора, тј. који поседују знања, вештине и личне карактеристике које су неопходне за преговарање.

¹⁷ Gosselin, T., *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, Hoboken, New Jersey, 2007.

¹⁸ Cohen, S., *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, 2002.

Глава II: Принципи пословног преговарања

2.1. Елементи преговарања

Пословно преговарање је врло сложена комуникација и интеракција између учесника који имају одређене пословне задатке и циљеве које за себе и организацију желе досегнути. Стога већина аутора који су настојали да одреде пословне преговоре полази од њих као од интегрисаних комуникација које одликује велики број чинилаца. Фишер, Јури и Патон (*Fisher, Ury, Patton*)¹⁹ преговарање виде као: „основно средство добијања онога што желимо од другог, који жели нешто од нас, при чему је размена између људи који желе нешто један од другог експлицитна и добровољно договорена”. И у другим дефиницијама уочава се комплексност ове појаве и у структуралном и у функционалном смислу.

Према досадашњим аналитичким изучавањима у сложеном процесу пословног преговарања могу се идентификовати три основна елемента који чине овај процес:

- **преговарачи** које представљају две или више страна (појединаца, група или организација) са својим разликама и потребама које уносе у овај процес,
- **преговарачки процес** који је реперезентован структурисаним следом комуникација усмерених према трагању за могућим решењима,
- **исход (резултат) преговора** кога прихватају обе стране укључене у овај процес.

Преговарачи су носиоци процеса пословног преговарања и као такви, његови кључни елементи. То могу бити појединци који су заинтересовани за исход преговора за који располажу адекватним преговарачким овлашћењима, моћима, компетенцијама. Они су, поред одговарајућих личних особности и мотивисаности

¹⁹ Rugman, A. & Hodgetts, R., *International Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.

неопходних за активно укључивање и учествовање у овом процесу, овладали одговарајућим знањима и вештинама. У пословно преговарање врло често се укључује више заинтересованих људи (више од двоје). То су преговарачки тимови, али и коалиције учесника које немају карактеристике тима.

У неким приликама постоје само две заинтересоване стране у преговорима (стејкхолдери). У пословању то скоро никад није случај. Приликом пословног преговарања стејкхолдери заинтересовани за исход преговора могу бити шефови, подређени, колеге, акционари, конкуренти, корисници робе или услуга укључених у трансакцију и друге компаније у окружењу чије пословање може зависити од успеха преговора. Кад преговарамо, увек морамо имати на уму на кога ће утицати резултат преговора који постигнемо.

За пословне преговоре карактеристично је учешће преговарачких тимова, који као и радни тимови представљају групе чији чланови поседују комплементарне вештине са заједничким циљевима за чије остварење су сви једнако одговорни. Састав преговарачког тима је предуслов успеха тог тима, а његови чланови требало би да буду одабрани према критеријумима стручности за област преговарања, менаџерских, комуникационих и преговарачких вештина. Чланови тима требало би да поседују преговарачко искуство, да се међусобно познају, да су посвећени тиму и циљу, да имају ауторитет и доброг тимског вођу. Успешност сваког радног тима првенствено зависи од постављених циљева и вође тима.

Поред тимова, у преговарачким процесима често се срећу социјалне формације које се означавају као коалиције или савезништва. То су специфичне творевине најчешће намењене за једнократну употребу, тако да немају много сличности са преговарачким тимовима.²⁰ Чешће су присутне у политичком животу, али нису ретке ни у економији и послу. Коалиције које се формирају у процесу преговарања омогућавају слабијим учесницима да остваре већи утицај и већу моћ.

²⁰ Cohen, C., *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, 2002.

У преговарачкој пракси, а посебно у политици, срећу се потенцијалне коалиције, активне коалиције и оне које се периодично обнављају. Све њих у мањој или већој мери карактеришу лабава структура и вођство, а одржава их заједнички циљ.

Преговарачки процес условљен је врстом преговора, структуром и особинама учесника, планираним циљевима, али и окружењем и климом у којима се преговори одвијају. Према теоријским изворима, преговарачки процеси могу бити једноставни (монофазни) и сложени (вишефазни). Једноставни преговарачки процеси одвијају се током само једног састанка на коме учествују само две особе (продаја/куповина аутомобила). У пословној пракси чести су преговарачки процеси који се одвијају кроз више фаза и учешћем више страна. Такви вишефазни преговарачки процеси одвијају се током већи опсега времена и пролазе кроз различите фазе. Вишефазни ток преговора подразумева да свака од страна сукцесивно испуњава преузете обавезе из сваке претходне фазе. Уколико једна или обе стране не испуњавају фазне договоре, такви преговори се блокирају и пропадају. Код успешних вишефазних преговора њихови парцијални предмети из фазе у фазу постају све суптилнији и тежи. Завршне фазе резервисане су за финансијске обавезе или по правилу имају највећи утицај.

Сложеност преговарачког процеса зависи и од присуства и бројности преговарачких страна. У већим пословним пројектима чест је случај да су у њега укључене три или више коопераната. Сваки од њих улази у заједнички посао са сопствених позиција и интереса и са својим циљевима. Преговарачки процес усложњава и чињеница да неки учесници преговарају у своје име, а неке представљају други заинтересовани субјекти. То представљање других намеће потребу за претходним споразумима са онима које учесник заступа. Заступничка платформа такође намеће потребу претходног договарања, односно преговарања. Приликом вишеструког преговарања настаје знатно више проблема, питања и полазишта о којима треба заузети одговарајући став. Такав преговарачки поступак окупља учеснике са различитим ауторитетима за доношење одлука, што може отежати договоре.

Анализом бројних теоријских извора који обрађују проблематику преговарачког процеса може се доћи до конзистентног тока овог процеса који углавном подразумева следеће компоненте:

- дефинисање две или више преговарачких страна (појединаца, тимова, коалиција),
- увиђање присуства конфликта потреба и жеља између преговарачки страна,
- опредељење учесника да конфликт реше преговорима, уз сагласност да сваки учесник има право вета (не),
- модификовање преговарачких позиција и циљева кроз давање и примање уступака и проналажења компромисних решења, тј. алтернативних решења прихватљивих свим учесницима,
- избегавање доминације једне од страна и превазилажење фрустрација и привремених криза и застоја у преговорима,
- финализирање преговарачког процеса кроз постизање споразума о свим битним питањима, укључујући и договор о материјалним (нпр. цена или услови споразума) и нематеријалним питањима (мотивација која директно или индиректно утиче на понашање учесника и ток преговора).

Преговарачки процес завршава се неким жељеним или нежељеним, очекиваним или непредвиђеним, успешним или неуспешним **исходом преговора**. Уколико је исход преговора позитиван, тј. дође се до решења које су желеле или прихватиле све стране учеснице, тада се приступа **уговарању**. У том поступку прецизира се и дефинише, писмено или ређе усмено, оно што је договорено. У њему се тек кристализују сви сегменти постигнутог договора, али и откривају његове непрецизности, празнине и несугласице. Уговор је круна и завршетак преговарачког процеса.

Преговарање је процес размене међусобних уступака и преузимање међусобних обавеза. Давање и прихватање обавеза у том процесу одвија се кроз

давање и узимање различитих валута. То су рокови извршења појединих радних партија, технолошких фаза, а још чешће материјалних и финансијских испуњења уговора. Валуте се могу сматрати ресурсима који као и све друге вредности могу бити материјалне и нематеријалне (развојне) природе.

Сходно томе Госелин дефинише валуте као „материјалне или нематеријалне ресурсе који за страну која их прима имају перципирану вредност”. Једноставне трансакције укључују размену једне валуте да бисмо добили робу или услугу која ће задовољити наше потребе. Најчешћа валута је новац и он је једина валута у једноставним преговорима. Код сложенијих вишефазних и вишестраних преговора преговарање је коначно размењивање више валута. Те размењене валуте не односе се само на новац, већ и на рокове, квалитет, стандарде, правне обавезе...

Валуте које се прецизирају уговорима одсликавају потребе учесника. Оне могу имати различите функције, које Госелин сврстава у три групе:

1. *примарне* – централни фокус преговарања, обично новац у облику цене, процената или попушта. У већини случајева примарна валута је главна компонента постигнутог уговора,
2. *алтернативне* – ствари које поседује једна страна, а које могу да задовоље потребе друге стране. Алтернативне валуте често могу да премосте јаз између страна у случају када не постоји зона могућег споразума, када је реч о примарним валутама,
3. *елегантне* – уступци који имају знатну вредност за примаоца, а представљају низак трошак за даваоца.

Коначан акт којим се завршава и формализује преговарање је **споразум**. У зависности од културе преговарача, потписани уговор може бити обавезујући за све стране потписнице уговора, као што је то у земљама Запада, док нпр. у Јапану и

Кини уговор служи само као одскачна даска у развијању добрих међусобних односа.

Услови живота, рада и пословања посебно су турбулентни и променљиви. У случају промене околности или појаве нових потенцијалних партнера, јавља се потреба за **поновним преговарањем**. У таквим приликама једна или обе стране могу да промене своје почетно становиште. Веома важан део ове фазе је обезбеђивање услова који омогућују да се постигнути споразум заиста испоштује, ако су обе (све) стране споразумом задовољиле своје интересе. У супротном, нарочито ако се ради о злоупотреби моћи или о употреби других прљавих преговарачких тактика, „губитник”, тј. она страна којој је наметнуто решење избегаваће извршење свог дела погодбе.

Пословни преговори су често врло сложени и могу да укључе више наставака или преговарачких рунди, као и да им се прикључе нове заинтересоване стране. Током преговора или током њихове примене могу се појавити нове информације које доводе до другачијег погледа на питања о којима се преговара, односно о којима је постигнут споразум. У таквим приликама уз сагласност свих учесника преговори се проширују, а у уговоре дограђују анекси.

Преговори, односно постигнути уговори, могу бити предмет праћења, контроле и поређења. Резултати евалуације улазе у припрему нове рунде преговора, а тај процес се понавља све док се не дође до коначног решења.

2.2. Фазе преговарачког процеса

Током преговарања одвијају се бројни сложени психолошки и социолошки процеси који утичу на понашање преговарача. Те промене у понашању повратно делују на процес и интеракцију преговарача и коначни исход преговарања, а тиме и на евентуални будући развој њихових међусобних односа. Човеково понашање је врло сложен феномен компонован низом међусобно испреплитаних акција и

утицаја. Најбитнији психолошки и социјални процеси су перцепција, комуникација, моћ, утицај, преговарачка етика и емоције.

Теоријска тумачења феномена преговарања посебно се фокусирају на његовом току и развојним фазама кроз које тече ова интеракција. У том смислу школе тумачења ових појава различито систематизују ове етапе. Неке од њих полазе од елементарних и логичких периодизација, а код других се тај број задатака значајно увећава.

Приликом систематизовања фаза извођења преговора Госелин (*Tom Gosselin*) полази од претпоставке да се у њему могу разликовати само три фазе: отварање, истраживање и завршетак. Шел (*Shell*) повећава тај број фаза на четири, без обзира на културну и обичајну припадност актера. По њему су то уобичајени кораци: припрема, размена информација, експлицитно договарање и обавеза извршења. Паркер и Стоун (*Parker, Stone*) сегментују преговарачки процес на шест фаза извођења. Те фазе су: припрема, отварање, давање уступака, стварање промена, постизање договора и завршетак. Неки аутори говоре о осам фаза преговарачког процеса: припрема, отварање, дискусија, истраживање, показивање воље за заједнички рад, осмишљавање потенцијалног пакета размене, завршетак и спровођење споразума. Најпознатији инструктор преговарачких тренинга Џим Кмп разликује чак дванаест преговарачких корака.

Пословно преговарање је врло сложен процес који се тешко да уопштити јер је сваки случај свет за себе. То није једноставан двофазни линеарни процес припреме конкретних преговора и постигнутог или непостигнутог договора. Први корак одвија се пре самих преговора, а договарање се обавља за преговарачким столом. Према радовима већине признатих аутора из ове области може се извести општи закључак да се преговарачки процес може поделити у следеће четири фазе:

- 1. припрема,**
- 2. размена информација,**
- 3. уговарање и**

4. закључивање споразума.

2.2.1. Припрема преговора

Прва преговарачка, а по многим значајним текстовима и најважнија преговарачка фаза је **припрема преговора**. И овде се да применити формула (ДППУ) „добра припрема је пола успеха”, јер се под овом фазом подразумева и **планирање преговора**. Процењује се да су припрема и планирање преговора у 70 до 90% одговорни за коначан успех преговарања.

Кључна функција припремања и планирања преговора је да учесници преговора идентификују и проуче расположиве изворе информација и на бази њих дефинишу властите потребе, жеље и могућности које се могу очекивати од овог пословног подухвата. У почетној фази процеса треба дефинисати кључне и пратеће проблеме о којима ће се преговарати. Припрема подразумева и напор да се што објективније процене потребе, жеље и могућности пословног партнера. У овој фази треба проценити организацијске потребе, али и индивидуална обележја и потребе особа које ће учествовати у преговорима.

Припрема преговора започиње анализом сопствених потреба и потенцијала везаних за извршење неког пословног подухвата. Та анализа подразумева и процену могућности и услове сарадње (набавке) са другим пословним субјектима. Принцип је да би за сваку потребу требало обезбедити више алтернативних решења њеног задовољавања. То конкретно значи да би требало настојати да се успоставе пословни контакти са више добављача истог производа, односно истих услуга. Општа оријентација је да се у сваком послу треба ослањати на сопствене снаге и кључне потребе обезбеђивати из сопствених извора.

У фази припреме и планирања преговора требало би простудирати и концептирати нормативну страну будућег уговора. У том циљу треба проучити законске импликације за обе стране које склапају договор.

Припремна преговарачка фаза подразумева предвиђање зоне могућег договора за обе преговарачке стране. Сваки учесник има свој опсег прихватљивости одређених решења изван кога не може ићи. У том смислу је важно преклапање зона прихватљивости преговараца у оквиру којих је могућ коначан договор. Уколико планирана решења претичу зону заједничке прихватљивости у припреми, требало би проучити потенцијал компромиса којег могу прихватити учесници, што проширује преговарачки опсег.²¹

Припремна фаза требало би да обухвати и анализу личних особина учесника у преговорима. Појединци који носе преговоре или њихови тимови својом структуром могу да утичу на ток и исход овог процеса. Карактеристике преговараца, као што су њихов пол, образовање, старост, културна обележја и личне црте, могу позитивно или негативно утицати на исход преговарања. Требало би имати у виду и могуће реакције везане за корпоративну и националну културу, као и могуће стереотипе и предубеђења, као што су оне о учешћу младих или жена у преговорима и сл.

Припрема преговора предвиђа и предлог локација на којима ће се обавити размена информација, уговарање, па и закључивање уговора. Локација у којој се одвијају преговори у великој мери може утицати на њихов ток и резултат. Могуће је да се преговори одржавају на локацији једне или друге стране, или на неутралном терену који елиминише већину неповољних аспеката који се везују за избор места преговора. Сматра се да је у повољнијој ситуацији она страна код које се воде преговори, јер она контролише окружење. Приликом избора локације битно је да она буде неутрално место, при чему се елиминише низ неповољних околности њеног избора. Неутрална опција није увек могућа због ограничених материјалних услова преговараца или због њихове перцепције важности посла.

²¹ Nierenberg, J., *Tajne uspešnog pregovaranja*, Zagreb, 2005.

Приликом прецизирања локације преговора покретачи иницијатива (домаћини) имају психолошку предност избора који носи неке друге повољности познатог терена и сл. Гости могу бити изложени страху путовања и непознате ситуације преговарања, али и изостајање или ограничавање информационе и консултационе подршке. Гостујућа позиција није без икаквих бенефита, јер се гостовањем могу сагледати многе предности и ограничења супротне стране. При томе су гости у прилици да „купују време“, чекајући инструкције и сагласности матичне куће.

Марти Лац (*Marty Latz*) систематизује низ предности и отежавајућих фактора који се везују за избор локације преговора. Чиниоци који утичу на избор места преговарања најчешће су:

- **могућност контроле**, с обзиром да је преговарачка страна на чијој локацији се одвијају преговори у предности јер контролише окружење, тј. све што је присутнима потребно, као и распоред седења преговарача. Понекад чак може и да одреди ко ће присуствовати преговорима ако то унапред није одређено,
- **психолошка предност** у вођењу преговара је на страни домаћина, а она се везује за осећање да је он на свом трену, у сопственом окружењу, и може да се осећа и понаша као кад је „код куће”,
- **предност домаћег терена** је у ефикаснијој размени информација која је несумњива. Ова предност је и рањива, с обзиром да може открити и неке интерне слабости које нису видљиве у позицији гостујуће стране,
- **ефикасније реаговање на ванредне околности и непредвиђене ситуације**,
- **очекивања базирана на традицији** везана су за локацију сусрета учесника. Већ сам уступак у избору места преговара у односу на очекивања може за супротну страну показивати слабост преговарача. Кад се преговарачке стране договарају о месту преговора, уступак у погледу места преговора је већ уступак, на основу којег се касније може тражити нешто друго.

Одабир оптималног временског тренутка погодног за преговоре једна је од „преговарачких вештина” која врло директно утиче на сам исход преговарања. Проблеми о којима се преговара морају се развити до одређеног стадијума у којем је могуће и потребно преговарати. Али ако се пропусти тај тренутак, предмет преговора ће бити превазиђен и одложиће потребу за преговарањем за неко време или сва времена.

Предмети о којима се воде преговори постају „зрели” за преговарање у одређеном временском интервалу. У управљању временом преговарања врло је важно увидети релативну способност (готовост) обеју страна да се у овај често мукотрпни и непријатни догађај укључе. Кад обе стране мисле да су у предности и да могу да победе у борби за повољнију позицију без улагања великих напора, онда ће вероватно наставити са борбом, уместо што ће преговарати. Ако се тада предложи преговарање као опција, вероватно ће бити одбијено, а ако се и покуша са преговарањем, вероватно ће бити безуспешно, осим у случају да се дође до резултата које ниједна од страна не би успела другачије да оствари. Ако стране знају ко је моћнији, онда преговарањем углавном могу доћи до решења које одговара релативној структури моћи, уз мање трошкова него што би то захтевало решење уз коришћење надмоћи (нпр. војним средствима, ненасилним средствима, политичким деловањем или парницом).

Право време за преговоре може бити и кад обе стране схвате да не могу да победе кроз борбу за моћ – кад дођу до пат-позиције која много кошта, а не доводи ни до чега. Понекад промена преговарача може довести до правог момента за преговоре, пошто нови људи често доносе нове идеје и нису оптерећени негативним емоцијама и стереотипима претходних преговарача. Приближавање крајњих рокова и друге промене околности у окружењу такође могу довести до преговора. Битан утицај може да има и појављивање нових учесника и тзв. треће стране које умањују утицај иницијатора.

Рок је велики стимуланс за многе активности, па и за преговарање. Ограничено време додаје притисак преговорима стварајући принуду да у одређеном року донесу одлуку. Херб Коен запажа да се већина уступака и договора догоди управо кад се приближи рок. Време преговора је ограничено, па се они пре или касније морају завршити, чак и ако преговарачи нису сигурни у квалитет и одрживост споразума који су постигли. Време је ограничено кад питања о којима се преговара изгубе на значају, кад заинтересоване стране или супротна страна врше притисак да се закључи споразум, или кад сам преговарач жели да заврши преговоре ако су сложени, несигурни или емотивно набијени. У истраживањима је доказано да ограниченост времена доводи до мање интегративних споразума.

У припремној фази, а посебно приликом планирања преговора, сви учесници (најчешће два) требало би да суделују у одређивању питања о којима ће се преговарати, али и којим редом ће се о њима дебатовати. У том смислу почетни задатак је да се у плану оријентационо дефинише обим преговарања, односно број питања о којима ће се расправљати. У том смислу се пред планирање преговора могу поставити две варијанте: да се расправља само о оним питањима која су „зрела” за изналагање преговарачких решења или да се сва нерешена питања ставе на дневни ред.

У фази припреме и планирања требало би установити жељене циљеве у виду одговора на питање шта очекујемо од преговора. Исто тако потребно је предвидети до које мере се могу чинити уступци другој страни. Преговарачка платформа је попис максималних, минималних и циљаних позиција, али и позиција које су кључне или проблематичне, а налазе се на путу до споразума. Такође је потребно размотрити и предвидети различите сценарије и алтернативне прихватљиве позитивне исходе.

Иако то на први поглед изгледа да је од мање важности, и сам редослед расправљања може утицати на то да ли ће и на који начин ће проблем о коме се преговара бити решен. У циљу повећања броја могућности за решење неког

проблема, преговарачи обично најпре разговарају о мање конфликтним питањима. На овај начин преговарачи имају шансу да развију пријатељске односе и напредују пре него што дођу до тежих питања. Након што се успоставе добри међусобни односи, лакше је доћи до компромиса. Ипак, овакав редослед планирања преговора не функционише увек. Кад се очекују неизвесни, тешки и дуги преговори, рационалније је прво решити најспорнија питања. Тада та тешка питања имају улогу филтера после кога се иде или не иде даље. Догађа се да се стране не успеју договорити ни о дневном реду, тако да преговори пропадну и пре почетка.

У пословним преговорима преговарачи најчешће наступају у име својих организација и покушавају да остваре одређене организацијске циљеве и потребе. У тој мисији сваки преговарач наступа и као личност са јединственим и непоновљивим карактеристикама и индивидуалним потребама. Стога се у преговорима мора рачунати и са организационим и личним димензијама учесника. Индивидуалне карактеристике манифестоване су кроз способности актера да пронађу решења која ће задовољити потребе свих страна учесника.

Пре одласка на преговоре такође је потребно установити и шта желимо или можемо уступити, односно дати за оно што нам је потребно и што очекујемо од преговора. Осим овако утврђених, полазних, максималних, минималних и циљаних позиција потребно је предвидети и ставке које би могле бити кључне или проблематичне на путу до споразума. Потребно је такође размотрити и предвидети различите сценарије и алтернативне прихватљиве позитивне исходе. Ако имамо довољно времена за припрему, имаћемо више поверења у себе и боље ћемо спровести преговоре. Ако се увек припремамо, то ће нам довољно развити инстинкте који ће нам помоћи у преговорима, чак и ако немамо довољно времена за детаљну припрему.

2.2.2. Размена информација

Друга фаза у преговарању је размена информација. Конкретна преговарачка активност започиње разменом информација као њеним уводним делом. За успех преговора потребно је да „обе стране стола”, поред својих потреба и циљева, перципирају циљеве и интересе друге стране. Да би се то постигло уобичајено је да пословне сесије започињу представљањем организације и њених потреба. Обе стране на сто стављају своје „личне карте” и проблеме због којих су се нашле у позицији преговарача. Уводне информације могу бити и у писаној, илустрованој и филмованој верзији, а могу бити и унапред послате учесницима преговора.

Као и приликом свакодневног представљања, учесници настоје да себе прикажу у што бољем светлу. У преговарачким мисијама излагачи пласирају само оне информације које им иду у прилог и за које претпостављају да ће им помоћи у досезању жељених циљева. Свесни тога, преговарачи од друге стране траже допунске информације које нису нашли у уводној размени информација. Да би то постигли, преговарачи могу отворено да постављају питања, читају између редова, да се ставе у позицију друге стране.

Херб Коен (*Herb Cohen*) препоручује оригиналну процедуру за размену информација на почетку процеса преговарања.

1. **Активно слушање:** мање приче, више слушања, јер информације увек долазе уз емоције, вредности, искуство и очекивања. Потребно је и да друга страна зна да пажљиво слушамо, а то ћемо остварити одговарајућим невербалним знаковима, као и записивањем најважнијих информација. Записивање нам помаже да се концентришемо на оно што говори друга страна, а у исто време они ће ценити пажњу коју им посвећујемо.
2. **Поставите непретећа питања.** Треба почети са отвореним питањима, тј. онима која захтевају пуни одговор, а не само да/не. Пример оваквих питања су: „Шта је основа вашег предлога?” и „Како сте дошли до тог закључка?” Оваква питања смањују дефанзивност друге стране.

3. Покажите да разумете њихова осећања. Требало би да покушамо да видимо ситуацију са тачке гледишта друге стране.

4. Поновите циљеве друге стране. Пре него што одговоримо на изјаве или питања друге стране, требало би да потврдимо и поновимо оно што су они већ рекли и да покажемо да смо разумели.

5. Изражавајте позитивна осећања. Кад год нам друга страна да потребне информације, или нам објасни своје интересе и разлоге, требало би да покажемо да то ценимо, ако не речима, макар невербално.

2.2.3. Уговарање

После припреме преговора и размене информација следи фаза уговарања, односно преговарања у ужем смислу. На самом почетку ове фазе рада обе стране бирају стратегију, тј. општи план који ће користити да би остварили зацртане циљеве. Поред стратегије учесници се опредељују и за тактике, тј. активности које ће спровести да би остварили оно што од преговора очекују. На опредељење за стратегију и тактику, поред склоности учесника, утиче и сама структура преговора, која може бити чврсто одређена, флексибилна или потпуно отворена. Стратегијско-тактичке особености преговора првенствено се огледају у брзини којом се преговори воде. Често се догоди да преговарачке стране желе различиту брзину процеса, па је потребно синхронизовати брзину. Брзина тока преговора, поред предмета, зависи и од културе преговарача. Примера ради, преговарачи из западњачких земаља прилагођавају брзину преговора људима, док они са Истока посматрају време као циклично, као унутрашњи сат који се креће по сопственом ритму. Управљање процесом преговарања односи се на све одлуке и начине понашања који се одвијају за преговарачким столом. Многим преговарачима је најтеже овладавање управо овом вештином због непредвидивости процеса.

Након тога преговарачке стране износе своја виђења стања, при чему би требало разлучити или барем назрети стварне потребе и полазне позиције сваке од страна. Идући корак су конкретни предлози, расправа о разликама у становиштима, изношење аргумената, разматрање могућих повољних решења, уступака и ставки о

којима се може разговарати као о предмету могуће размене, те на крају и погађање око услова размене.

Усклађивање тока и начина преговарања према склоностима учесника почетни је проблем који се протеже све до краја овог процеса. Почетак је најважнији и најтежи његов део. Стога би учесници требало да се потруде и да на што суптилнији начин започну заједнички рад. У циљу попуштања почетних тензија препоручује се да се обострано изразе добре жеље за успешним и пријатним сусретом.

Преговарачки део ове фазе започиње предлагањем, договарањем и потврђивањем дневног реда. У њему се дефинишу предмет сусрета, односно питања о којима ће се разговарати, и рок завршетка преговора. Дневни ред може бити и раније предложен и послат учесницима, али се његове корекције изводе на самом уговарању.

Већ код дефинисања дневног реда учесници у преговорима налазе се у прилици да чине међусобне уступке. Суштина преговарања је у чињењу мањих или већих уступака, јер људи и улазе у преговоре очекујући уступке. Без њих преговора не би ни било. Пруит (*Pruitt, D. G.*) уступак је дефинисао као „промену понуде у правцу претпостављених интереса друге стране која смањује ниво тражених користи.”²² Уступци се лако дају када постоје позитивне зоне преговарања, тј. зона преклапања интереса, преговарачи. У тим сегментима споразумевања учесници лако чине уступке за своје првобитне понуде док се не дође до договора који је прихватљив за обе стране. Проблеми уступања настају када преговарачки ток зађе изван зона преклапања интереса, кад престаје спремност учесника да учине уступке супротној страни.

²² Pruitt, D. G. *Negotiation behavior*, New York, 1981.

Као и преговори, уступци се разликују према позицијама у којима се дају, обиму датих уступања и брзини којом се захтеви смањују током споразумевања, према томе кад се праве. Квон и Ваингарт (*Kwon, Weingart*) проучавали су ефекат временског темпирања уступака на перцепцију вредности објекта о којем се преговара при дистрибутивном преговарању. Њихова истраживања дошла су до закључака да људи обично прихватају прву или другу понуду која је боља од њихове циљне, па би зато преговарачи требало прецизно да идентификују циљну вредност супротне стране и да избегну давање уступака пречесто, пребрзо и превише.

Уметност преговарања је у бити вештина давања уступака. Препоруке о давању уступака током преговарачког процеса формулисали су Хендон, Рој и Ахмед (*Hendon, Roy, Ahmed*). Најважнији савет везан за чињење уступака је да се уступак учини у што каснијој фази преговарања. У каснијим фазама перцепција величине уступака, односно њене уступљене добити је већа, а тиме је веће и задовољство друге стране. Такође, ако се уступци дају постепено, задовољство ће бити веће него у случају добијања уступака у „пакету”, посебно ако су они дати у почетној фази преговарања. Уопштено говорећи, треба попуштати полако и давати мало са сваким уступком. Највеће могуће уступке никад не би требало правити само зато што друга страна тражи да чује „последњу и коначну понуду” или „не воли да преговара”.

Један од вредних савета је да би другу страну требало навести на то да прва открије своје потребе и циљеве, и пре нас да уступке за мање важна питања за нас, приказана као важнија него што заиста јесу, јер су другој страни врло важна. Другу страну би требало навести на размену и учинити да сваки учињени уступак буде праћен сличним или већим уступањем са друге стране.

Преговарачи често унапред планирају и интерно договарају уступке са којима ће изаћи. Такви уступци који се планирају унапред много су мање болни од оних који се дају под притиском. Ако се уступци дају под притиском, договору ће недостајати фундаментално слагање, и такав договор се обично касније не испуни.

У оваквим приликама брзоплетост се не исплати јер би требало пазити шта се даје, с обзиром да се дати уступак тешко повлачи.

Приликом погађања ваља пазити да за учињене уступке свака од учесничких страна добије приближно једнаке вредности и да не пристаје на оно што не одговара или на шта не би пристала. У супротном се догађа да преговори окончају са лошијом позицијом од очекиване и непријатним осећањем пораженог. Понекад је боље на време изаћи из преговора него прихватити крајње неповољна решења.

На учињене значајне уступке добро је узвратити одмах истом мером, јер чак и најмање одлагање може негативно утицати на поновно уступање, па и на успостављање дугорочне сарадње. Брза позитивна реакција показује да је преговарач заинтересован за постизање исхода који одговара обема странама.

Ако је једна страна дала велики уступак у значајном питању, очекује се да и друга страна да уступак за исто питање или друго питање истог значаја које се може упоредити са првим уступком. Давање уступака у случају да друга страна није дала реципрочан уступак може показати слабост и смањити маневарски простор преговарача обе стране. Да би охрабрили другу страну у давању уступака, преговарачи понекад повежу свој уступак са неким раније датим.

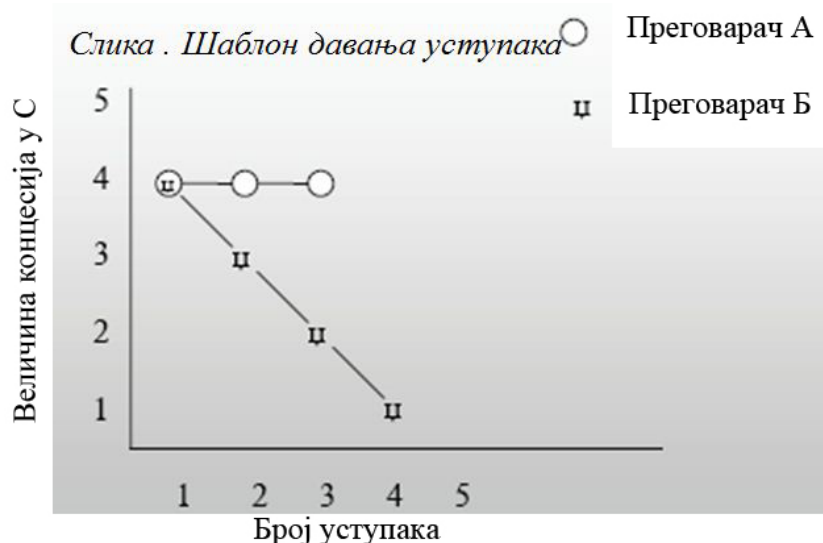
Током планирања, давања информација и почетних фаза договарања не би требало „испалити” одмах сопствене преговарачке адуते, већ ваља оставити довољно простора за прављење уступака. Да би се тактички простор повећао поједина питања требало би раставити на више мањих, да би друге стране схватиле шта им се уступа и који су њихови бенефити.

Са уступцима се не може ићи у недоглед и у одређеним тачкама се мора рећи „не” другој страни. Неки експерти (Камп) чак предлажу „не” и у стартним фазама (трећа) преговарања. Сам начин чињења уступака одаје важне информације о преговарачу и његовој преговарачкој позицији. Кад узастопни уступци постану све

мањи, очигледна порука је да позиција преговарача постаје чвршћа и да се приближава својој крајње прихватљивој вредности. Ако се стартује са великим уступком или пакетом уступака онда се даје шанса супарничкој страни да разложно чини уступке током процеса.

Преговори, а посебно само договарање за столом, врло су динамични процеси у коме се догађаји убрзано смењују. Неки илустративно кажу: то је „игра без граница“. Због тога се врло често учињени туђи и сопствени уступци скотомизирају, те ток преговарања тече без њиховог суплементирања. Догађа се да друга страна очекује уступке који су већ обећани. То је посебно карактеристично за вишедневне преговоре са великим паузама између сесија. У мноштву уступака једне друге (треће) стране често се нема јасан утисак о њиховом скору.

Стога искусни практичари препоручују бележење уступака датих за време преговора. Као корисно помоћно средство они чак предлажу и посебан образац – шаблон за евидентирање и идентификовање уступака. У њима је сликовито представљено понашање једне и друге стране, број и редослед уступака и њихова величина, што је посебно значајно за комерцијалне погодбе..



Извор: Lewicky, R., Saunders, D. M., Barry, B., *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006, p. 53.

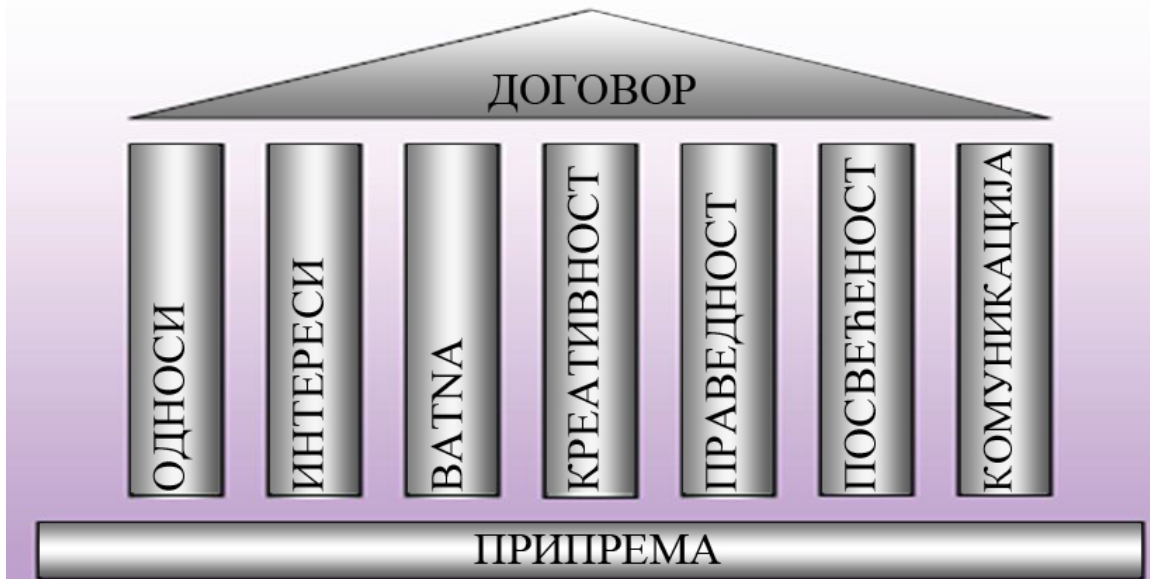
Преговарање, а посебно тимско, захтева претходно формирану инфраструктуру која ће поспешити овај сложени интерактивни процес. У њој је планирано ко ће преговарати, ко ће имати коју позицију у тиму, који су кључни елементи преговарања, уступци који се могу учинити, горња и доња граница у преговарању, прихватљив исход.

Пословно преговарање је врло сложен и непредвидив низ догађаја који воде очекиваном или потпуно непредвиђеном исходу. На путу између перципираних потреба за преговарањем и закљученог уговора наилази се на бројне тешкоће и препреке од којих су неке и непрелазне. Стога се многи преговарачки напори завршавају половичним или потпуним неуспехом или прекидом у некој од његових фаза извођења. Најчешће фрустрације које се јављају на путу доласка до добрих решења су неконтролисане емоције, погрешне претпоставке, разне врсте ирационалног понашања, предрасуде... На све те врсте рационалних и ирационалних препрека и реакција на њих које се током уговарања могу појавити такође треба рачунати.

Да би се осујетиле бројне тешкоће и фрустрације које се на путу постизања обостраног задовољавајућег споразума могу јавити, препоручују се конзистентни и поуздани модели вођења ових процеса. Они се односе на целокупан преговарачки процес, од припреме и планирања, размене информација, до преговарања и закључења уговора. Заједнички циљ ових препоручених модела за вођење преговора је успех у њима, али су им приступи и принципи различити, а понекад и међусобно супротстављени.

Један од најчешће цитираних осмислио је Коен и комерцијално га именовао као концепт „Седам стубова преговарачке мудрости”. И поред низа концептуалних недоречености и практичних недоследности, то је модел који има утилитарну вредност, а у току припреме преговора и током самог процеса о тих седам елемента које Кон препоручује требало би водити рачуна.

На том често тегобном путу између припреме за преговоре и његовог коначног исхода кроз постигнути договор аутор види седам стубова кроз које се тај интерактивни ток одвија. Носећи стубови који репрезентују преговарачке фазне елементе нису поређани по приоритету, јер сваки од њих може бити први или задњи у конкретној преговарачкој ситуацији. Тешко је одредити и значај ових елемената, јер су актуелно неки најважнији или најмање важни у датом преговарачком догађају.



Слика2. Седм стубова преговарачке мудрости²³

Према овом препорученом преговарачком концепту следи опис седам преговарачких стубова.

- **Односи.** Препоручује се да се успоставе најбољи, пријатељски односи, нарочито ако се стално преговара са истим људима. У таквим приликама требало би третирати сваки преговор као епизоду у трајном сарадничком

²³ Исто

односу, без обзира на то да ли се ради о спољним или унутрашњим стејкхолдерима,

- **Интереси.** Моделом се препоручује обострано разумевање и уважавање интереса супротне стране. У том смислу је важна вештина управљања уступцима.
- **BATNA.** Сада већ помало профан појам који се среће у бројнијим концептима препоручених модела преговарања представља најбољу (најприхватљивију) алтернативу међу резултатима преговарања. Тај најбољи исход (BATNA) општа је оријентација свих учесника током интеракције, од припреме до постигнутог уговора.
- **Креативност.** Уметност преговарања није у ораторским спретностима, већ у спретности постављања питања. Постављање правих питања у правом тренутку је виртуозност вођења овог поступка. Та питања, односно одговори на њих помажу у спознаји интереса, жеља, али и тегоба друге стране и помоћи у развијању предлога који им могу бити атрактивни.
- **Праведност.** Универзални проблем и недостатак преговора свих врста је у њиховој праведности. Може се закључити да не постоје универзални стандарди праведности утицаја, јер имају различите прилике, па и специфичне културе учесника.
- **Посвећеност.** Преговори имају смисла смо када се њихови уговори поштују и примењују. Стога се може закључити да су преговори успешни једино у случају кад доводе до договора чијем остваривању ће обе стране бити посвећене.
- **Комуникација.** Основна вештина у комуникацији током преговора је слушање, а не говор. Обраћање пажње на другу страну не само што показује наше поштовање већ нам такође може донети важне информације за доношење одлука.²⁴

Као и у животу, и у међусобним односима пословних партнера комуникације најважније су димензија и вештина. Стога је кључна компонента

²⁴ Исто

сваког преговарачког сусрета успешна комуникација која даје боље разумевање потреба и стратегија друге стране и отвара просторе за размену мишљења и проналаске нових креативних обострано прихватљивих решења. Као што је општепознато, најважнији елемент комуникација је активно слушање и правилно интерпретирање онога што је изречено, постављање питања, те опажање невербалних сигнала који нам помажу у детектовању стварног емотивног и психичког стања особа с којима разговарамо. Невербални сигнали одају и оно што особа евентуално мисли, али не жели или не може гласно изрећи из неких разлога. Говор тела се тешко може контролисати, јер се најчешће ради о несвесним покретима и изразима, који су заправо реакције на информације добијене од саговорника.

У позитивно усмереним колаборативним преговорима партнери пазе да избегну све оне речи и поступке који би евентуално довели до ескалирања конфликта или изражавања властите надмоћи, будући да то не доприноси позитивној преговарачкој клими и поверењу потребном за изналажење повољних решења за обе стране. Ако због жестине аргумената и дође до напетости и излива неконтролисаних емоција, потребно је учинити све да се стање смири и преговори поновно крену током према решењу којим ће обе стране бити задовољне. Уколико једна од страна истрајава на коришћењу методе притисака, непроверених и полуинформација и слабих аргумената, друга конструктивна страна може прекинути такве договоре, а може их и јавно дискредитовати. Боља опција је у настојању да се сачува колико је то могуће лични и компанијски интегритет преговарача и могућност и шансе за наставак преговора у неким бољим околностима.

Уколико дође до онога што смо желели и процес преговарања се заврши позитивно, приступа се **уговарању**. Пошто је преговарање процес размене, основно у том процесу је давање и узимање различитих валута. Том Госелин дефинише валуте као „материјалне или нематеријалне ресурсе који за страну која их прима имају перципирану вредност.” Једноставне трансакције укључују размену једне валуте да бисмо добили робу или услугу која ће задовољити наше потребе. Тад

говоримо о погађању или ценкању. Свакодневно размењујемо различите валуте, а најчешћа валута је новац. Кад укључимо у размену више валута, то је преговарање.

Госелин разликује три врсте валута:

1. *примарне* – централни фокус преговарања, обично новац у облику цене, постотка или снижења. У већини случајева примарна валута је главна компонента почетне понуде,
2. *алтернативне* – ствари које поседује једна страна, а које могу да задовоље потребе друге стране. Алтернативне валуте често могу да премосте јаз између страна кад не постоји зона могућег споразума што се тиче примарних валута,
3. *елегантне* – ствари које имају велику вредност за примаоца, а представљају низак трошак за даваоца.

2.2.4. Закључивање споразума

Уколико споразум закључи онако како су сви учесници желели и процес преговарања се заврши позитивно, приступа се закључењу **уговора**. То је завршна фаза преговарачког процеса после које настаје његова имплементација или модификација. У зависности од културе преговарача, потписани уговор може бити обавезујући за све стране потписнике уговора, као што је то у земљама Запада, док нпр. у Јапану и Кини уговор служи само као одскачна даска у развијању добрих међусобних односа.

За окончање процеса преговарања и извођење закључака од виталне важности је прецизно и јасно дефинисање предмета преговарања. Предмет преговора требало би да буде прецизиран и прихваћен од свих учесника у овом процесу. То често није лако учинити, јер различите стране немају исти поглед на проблем на основу којег би требало закључити уговор. Одбацујући екстремне опције, кристализују се обострано прихватљиве алтернативе.

Пошто је преговарање процес размене, основно у том процесу је давање и узимање различитих валута. Као што је у претходном поглављу већ наведено, завршетак преговора, односно закључивање међусобних уговара, у основи се своди на утврђивање валута, које могу бити исказане материјалним, временским, квантитативним или квалитативним димензијама. Закључени уговори прецизирају материјалне или нематеријалне обавезе који за учеснике имају значајне вредности. Једноставне трансакције укључују размену једне валуте за робу или услугу која ће задовољити неке постојеће потребе. Валуте размене изједначавају се са ресурсима, па могу бити материјалне и нематеријалне (нпр. признање, време). Најчешћа валута је новац, али и време исплате. Преговори у завршном делу често предвиђају више различитих валута.

Закључењем уговора завршавају се само успешни преговори. То је међусобни однос у коме су постигнути обострано задовољавајући исходи („win – win”). Исти исход може се постићи и када у њему наступа више преговарачких страна.

Успешно завршени преговори праћени су осећањем већег или мањег задовољства преговарача у зависности од тога шта су постигли у односу на постављене циљеве пре отпочињања преговора. Преговарање није тренутни догађај, већ процес који траје у времену, па тако и задовољство исходом преговора може имати тренутни или ефекат на дужи стазе.

Као и све друге ствари у животу, тако и исходи преговора, углавном, егзистирају негде између ове две крајности. Конструктиван преговарач ужива у успеху, учи из грешака и бори се са различитим степеном фрустрације која је између потпуног успеха и неуспеха. Понекада се може десити да прођу месеци и године да се резултат преговарања доживљен као неуспех или скроман успех каснијим развојима догађаја претвори у потпуни успех. Наук који из таквих обрта треба усвојити је да би увек требало задржати позитиван став и користити насталу ситуацију да се што боље упознају сопствени преговарачки потенцијали. Првенствено би требало радити на поправљању сопствених комуникационих

вештина, јер усмереност према циљу, рационалност и флексибилност најјачи су алати којима располаже добар преговарач.

Али, преговори су често много сложенији и могу да укључе више рунди, као и више заинтересованих страна. У различитим моментима могу се појавити нове информације које доводе до другачијег погледа на питања о којима се преговара. Резултати евалуације улазе у припрему нове рунде преговора, а тај процес се понавља све док се не дође до коначног решења.

У случају промене околности или појаве нових потенцијалних партнера, долази до **поновног преговарања**. У овом случају једна или обе стране могу да промене своје почетно становиште. Веома важан део ове фазе је обезбедити услове да се постигнути споразум заиста испоштује, ако су обе (све) стране споразумом задовољиле своје интересе. У супротном, нарочито ако се радило о злоупотреби моћи или о употреби других прљавих преговарачких тактика, „губитник”, тј. она страна којој је наметнуто решење избегаваће извршење свог дела погодбе.

Неуспешни преговори су нежељен исход, али опција са којом би увек требало рачунати. Одустајањем од даљег преговарања не завршавају се сви контакти између страна које покушавају да се о нечему договоре. Пропали преговори су залог неким будућим, успешнијим, па због тога Камп тврди да „преговорима не треба рушити мостове за собом”.

2.3. Клима преговарања

Пословно преговарање одвија се у ситуацији у којој две или више страна (појединаца, група или организација) имају потребе или жеље да кроз међусобно споразумевање реше неки неспоразум, сукоб или поправе квалитет неког сарадничког односа. Тај међусобни однос одвија се у тражењу и давању уступака и очекивању да обе стране током преговора модификују своје полазне захтеве или изјаве. Преговори крећу у правцу постизања средњег решења, али и алтернативног

излаза који одговара обема странама. Пословно преговарање окончава се споразумима о материјалним и нематеријалним питањима, па стога и преузетим обавезама.

Ови сложени интерперсонални односи одвијају се у разноврсним условима интерперсоналне климе који се могу кретати од оних са израђеним непријатељством и агресивношћу, до присних пријатељских односа са успостављањем позитивног афективног односа. Клима преговарања је значајан елемент који утиче на њихов ток, трајање и исход. Развијање пријатељских односа повећава транспарентност преговарачког процеса и преговарачима омогућава боље разумевање људи који седе са друге стране стола, тј. онога што они заиста желе. Због тога све преговарачке школе инсистирају на стварању и сталном подизању квалитета климе интерперсоналих односа у овом облику људске комуникације.

Стварање повољне преговарачке климе један је од императива припремања и вођења пословних договора. Пријатељски односи између преговарача повећавају флексибилност, међузависност њиховог понашања, могућности за развој дугорочних сарадничких односа и остваривање заједничких циљева. Пријатна атмосфера није погодна само за договоре о ценама већ погодује договорима о заједничком раду током већег опсега времена, координацији активности и подели одговорности и решавању проблема који настају током успостављене сарадње.

Готово све преговарачке школе инсистирају на стварању повољне климе у којој ће се извести ова друштвена интеракција. Већ цитирани Џим Камп предлаже да сваки почетак преговора започне стварањем ведре атмосфере и хумором. Он посебно инсистира на духовитости на сопствени рачун, као једном од првих корака у дванаестофазном процесу. Томе могу допринети гестови неспретности, расејаности и збуњености; када преговарач „испусти оловку”, „заборави наочаре”... Бенолиел предлаже стварање неформалног окружења за разговор изван формалних преговора, ћаскање, пажњу према другим преговарачима, ласкање и хумор.

Атмосфера обостраног задовољства ствара се у преговорима у којима је пристан дух искрене обостране сарадње. Такви преговори воде успешном исходу у коме ће доћи до преклапања интереса свих учесника. У доброј преговарачкој атмосфери нема осећаја нелагодности и притиска, јер обе стране полазе од премисе да су преговори вид сарадње и да би кроз њих требало да задовоље своје виталне интересе. Преговарач је личност са свим својим особеностима и потребама које ако се упознају стварају погодан пут за сарадњу и ефикасно преговарање.

Значај преговарачке атмосфере огледа се у превазилажењу деструктивних импулса и субјективних опажања дате ситуације. У том смислу неки аутори (Гринберг и Барон) дају следеће чињенице:

- преговарање није увек лепо и пријатно;
- преговарање није рат, а није ни игра;
- преговарање није ствар ега;
- преговарање није ствар личне перцепције.

Стварању повољне преговарачке атмосфере посебно доприноси међусобно упознавање и зближавање учесника. У припремној, а посебно у фази размене информација преговори нису усмерени ка решењу конкретног проблема, већ првенствено ка упознавању супарничких страна и њихових слабих и јаких атрибута. У неким преговорима важност међусобног односа може да превазиђе значај решавања проблема који су предмет тог сусрета. У тим приликама преговарачи чине значајне уступке да би побољшали или сачували однос са другом страном.

Током преговарања учесници не могу да одоле својим убеђењима и емоцијама. Те личне особености снажно утичу на захтеве за уступцима и спремност на прихватање уступака које се дају. Посебно снажан утицај на преговарачке способности и понашање у таквим ситуацијама имају емоције. Због тога се њима мора посветити посебна пажња.

На успостављање складне преговарачке атмосфере утичу и међусобни односи учесника и стилови њиховог понашања. Сваки пут кад се преговара, то утиче на успостављени међусобни однос између укључених страна, тако да се не може одвојити преговарање од управљања односима. Познати аутори који се баве организационим понашањем запажају неколико стилова понашања учесника преговора међу којима посебно истичу следеће.²⁵

Доминантност која настаје из потребе да се ствари држе под контролом и да се исказе моћ. Да би преговори били успешни, неопходно је да се периоди доминантности преговарачких страна смењују наизменично.

Изолованост која настаје као директна последица недостатка самопоуздања, када једна од преговарачких страна почне да се осећа инфериорно у преговорима. Да би преговори били успешни, потребно је суделовање свих преговарачких страна.

Кооперативност, која се развија разумевањем себе, преговарачког партнера и потреба обе стране у преговорима. Када разумемо зашто се преговара, обе преговарачке стране осећаће сатисфакцију и лично задовољство. Констатација „**Ми имамо проблем**” ствара најздравију ситуацију пред почетак преговарања и даје највеће шансе за успешно окончање преговора.

Жеља за осветом, тзв. „**враћање милог за драго**”, као последица осећаја да смо изиграни и преварени, тј. да се ствари у преговорима не одвијају у нама жељеном правцу. Када осетимо да више не држимо преговоре под својом контролом добијамо жељу за осветом, што најчешће за последицу има да ниједна страна не буде задовољна, и сигурно не води ка постизању успешних преговора.

Ауторска тројка – Левицки, Саундерс и Бери, на другачији начин тумаче организационо понашање учесника преговарачког процеса и утицај тог понашања

²⁵ Гринберг, Ц., Барон, Р., *Понашање у организацијама: разумевање и управљање људском страном рада*, Београд, 1998.

на стварање подстицајне преговарачке атмосфере. Према њиховом мишљењу, за управљање међусобним односима пресудна су три кључна елемента. То су: репутација, поверење и правда.

Репутација је општа процена других људи о некој особи, перцепција достигнућа, карактера и начина понашања, која омогућава сазнање о томе шта да се очекује и припрему за преговоре. Репутација се током времена развија, и што дуже траје, теже се мења.

Поверење је за многе теоретичаре основа свих преговора. **Поверење** је реч којом преговарачи описују одговор на питања „Могу ли да верујем другој страни?” и „Може ли друга страна да верује мени?”. Поверење једног преговарача у другог зависиће од ситуације, од ранијих међусобних односа, као и од индивидуалних фактора, тј. личности преговарача. Висок ниво поверења доводи до лакшег преговарања и бољих резултата. Кооперативни начин преговарања заснива се управо на поверењу. Постоје многе тактике за подизање нивоа поверења међу преговарачким странама, као што је држање обећања, развијање заједничких интереса и циљева, наглашавање сличности и наглашавање стварања поверења.

Правда може да има више облика. На пример, у компететивном преговарању постоји тзв. „дистрибутивна” правда (средишњи износ између почетних понуда двеју страна), процедурална правда (поштовање и једнаке шансе за обе стране) итд. Преговарачи који размишљају о правди склонији су сарадњи, праве више уступака и брже долазе до договора.

За стварање складне атмосфере која погодује успеху преговора битно је разумевање очекивања друге стране. Учесници би требало да покажу флексибилност и да буду спремни да направе уступке и измене у складу са променама у окружењу или на тржишту. Овај приступ омогућава успешно управљање међусобним односима и преговорима међу различитим учесницима као и стварање добрих међусобних односа са интерним и екстерним стејкхолдерима.

Преговори се најчешће везују за комерцијалне функције које организације имају, па у том смислу они постају инструмент којим се обезбеђује најбоља цена. Иако се значај погодбе не може минимизирати, много је важније да у овом процесу компаније обезбеде дугорочну сарадњу засновану на истим вредностима и заједничким интересима. Једна од круцијалних вредности су и међусобни односи преговарачких страна који резултују повољном атмосфером за овај посао.

Особености које произилазе из специфичне структуре личности учесника или њиховог специфичног преговарачког стила битно утичу на међусобне односе преговарачких страна и насталу социјалну климу. Те особине стила и личности актера кроз стварање одговарајуће преговарачке атмосфере могу позитивно или негативно утицати на њихов исход. Такве тенденције међусобних односа учесника могу бити следеће.

Зависност једне стране од друге, као девијација везује се за особеност личности преговарача или кључних чланова тима једне од страна у којој је присутна тенденција пасивизирања и препуштања токовима догађаја. Људи са израженом тенденцијом пасивизације нису склони да преузму ризик и судбину у своје руке, већ то очекују од других, а у овом случају је то супротна страна. Људи са овим цртама личности и када се нађу за преговарачким столом, својим пасивним ставом и непредузимљивошћу не доприносе достизању успешног исхода преговора.

Супротна тенденција у структури личности преговарача извире из њихове пренаглашене независности, која се пренеси на ригидно понашање у ситуацији где је неопходна обострана флексибилност у понашању. Преговарачку атмосферу кваре појединци који су екстремно самосвојни и затворени људи и као такви непогодни за рад са другим људима у тиму. Они имају такву животну оријентацију у којој нема кооперативности и спремности на сарадњу са другима, већ поштују само сопствене резоне и држе се свог зацртаног пута. Особе са таквим стилем понашања и преговарање схватају као процес у коме ће се изборити за своје ставове, без

обзира што ће то деструктивно утицати на сам процес и што ће на крају резултирати негативним исходом.

Непожељна тенденција у понашању учесника која утиче на укоренивање њиховог неефикасног преговарачког стила манифестује се кроз настојање једне од преговарачких страна да манипулише другом. „Рођени манипулатори” и у преговорима виде јединствену прилику да понашање других подвргну својим идејама. Такви учесници обузети су настојањима да употребе све врсте манипулација људима како би их навели да реагују према њиховим замислима и жељама. То најчешће наилази на отпор „објекта манипулације”, што производи непогодну интерперсоналну атмосферу.

Особеност у понашању људи који учествују у преговорима која се сматра пожељном за успешан исход ове интеракције може се означити као „међусобна зависност”. Ови људи својом отвореношћу, флексибилношћу и спремношћу на сарадњу граде атмосферу међусобне подршке, односно зависности. Учесници које карактерише овај стил понашања воде преговоре у здравом духу и према успешном исходу.

На преговарачку атмосферу у великој мери утичу број учесника и мандат који они имају. У организационом погледу најједноставнији вид преговора је онај који се одвија између два појединца који преговарају о сопственим потребама и интересима. Ико ови преговори могу бити веома сложени, они постају још сложенији кад се укључе друге заинтересоване стране. У име организација најчешће преговарају њени представници, који могу бити чланови организације, али то није увек случај. У сваком случају преговори са више учесника или са бројним тимовима компликују преговарачку атмосферу уносећи себи својствене особености у понашању. Сложеност ситуације повећавају и стране које у њима учествују, поготову ако су репрезентоване тимовима.

Преговарачку ситуацију додатно компликују учесници који немају преговарачки мандате, или се из других разлога не укључују активно у ову

интеракцију. Најчешће су то заинтересована лица или заинтересоване стране које формално не учествују у овом догађају. Иако нису заступљене за преговарачким столом, ове особе већ самим присуством утичу на њихов ток и исход, мада тај уплив није неизбежно ометајући. **Сличну позицију имају** појединац или група који такође нису директно укључени у преговоре и у њима учествују само као посматрачи. Иако немају мандате, ови људи добијају прилику да се посматрајући преговоре понекад укључе и дају савете или критику преговарачима. Некада су то смо упадице, досетке или невербалне реакције које дискретно могу утицати на преговарачки ток.

Много активнију улогу, односно функцију „интервенишуће варијабле” имају посматрачи преговора. Ова категорија учесника има задатак да помогне преговарачки процесе, посебно када они западну у тешкоће, а често и арбитрира у њему. У том смислу је улога посматрача врло приметна и утицајна на ток и исход овог пословног и друштвеног процеса.

У преговорима могу бити ангажовани и неутрални учесници који могу имати различите функције и задатке. Такви представници ангажују се због своје стручности, преговарачке вештине или друштвене функције. Понекад је много безболније преговоре препустити неутралним професионалцима, него их водити између пријатеља и дугорочних сарадника. Њихово сучељавање би често могло да произведе поремећај у добрим и значајним међуљудским односима, те је захвалније ту отежану ситуацију препустити другима.

Међутим, овакво „кадровско решење”, које се на први поглед чини угодним и поузданим, често је веома ризично. И сама одлука да се ангажује преговарачки представник доноси велике изазове који проистичу из несиметричности информација, подељеног интереса између носилаца преговарања и конфликта интереса.

За ангажовање експертских група и професионалних агенција везана је и појава позната под именом „несиметричност информација”. Она је манифестована

у разлици коју поседује једна стана у односу на другу, што једноставно значи да неки учесници знају више од њихових супарника. Тај дисбаланс информација може бити у корист стране носилаца преговора, али и формалних заступника. Ипак, чешће се догађа да представник има више информација, које или потичу од његове информисаности или из непосредног искуства. Зато је неопходно редовно обавештавање носиоца преговора о прикупљеним информацијама, а са друге стране носилац преговора би требало да у што већој мери објасни своје утиске клијенту којег у преговорима заступа.

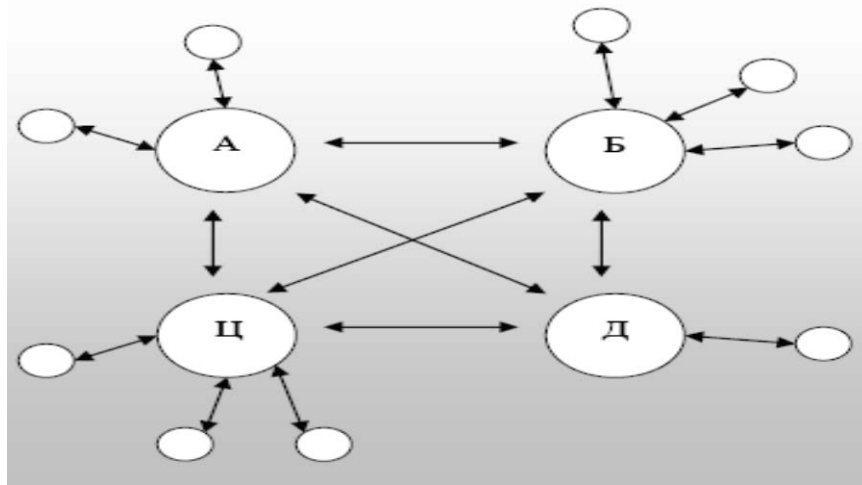
Сложеност преговарачке атмосфере која настаје током развоја овог процеса може бити узрокована самим поделама унутар преговарачког тима и њиховом међусобном несинхронизованошћу. Преговарачки тимови суочавају се са сударом подељених интерних интереса, што је и природно за сараднике. Чланови тима који је добио преговарачки императив не морају имати истоветне ставове, па се јављају интерна разилажења.

Таква разилажења нису карактеристична само за тимове формиране од чланова организације већ и оних које дају специјализоване агенције и експертске куће. И поред њихове одговорности за резултате преговора, у њима је приметна појава да агенти (заступници, адвокати, вештаци) не само да представљају *интересе* своје преговарачке стране већ и своје личне интересе. Својим индивидуализованим наступима агенти се чак некад труде да стекну лични имиџ и да привуку будуће клијенте, чак иако тај приступ може имати негативне последице за њихове актуелне клијенте. Њима је често важније шта други људи мисле о њима, него шта ће бити резултат актуелног процеса.

Преговори су сложени не само због повећаног броја страна и учесника у њима већ и због разложености у времену. Пословни и политички преговори су сложени јер су пролонгирани током дужег временског интервала и изводе се кроз више преговарачких сеанси. Њихова сложеност се повећава бројем страна, бројем учесника, али и са више фаза кроз које се одвија.

Сложеност послова се технолошки и организационо повећава, а тиме се компликује преговарачки процес који им претходи. Честа је појава да у неком пословном, културном или научноистраживачком пројекту учествује три или више страна током дужег временског периода. Неки пројекти трају годинама, па и деценијама. Носиоци таквих пројекта са различитих позиција улазе у заједнички посао, што доводи и до потребе преговарања између више страна у којима свака учесница представља сопствене или заступа туђе интересе.

Преговарачка мрежа може бити врло сложена, тако да сваки преговарач контактира са више страна, али и заинтересованим учесницима које репрезентује. Поред активне улоге у преговарачком процесу преговарач има контакте са једном или више заинтересованих страна које представља. Учесници не само што преговарају са свим другим учесницима преговора већ и са онима које представљају, што читаву ситуацију чини још сложенијом.



Слика 3.. Преговарање између више страна

Извор: Lewicky, R., Saunders, D. M., Barry, B., *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006, p. 486

Приликом преговора са већим бројем учесника и представника одвија се врло сложена мрежа комуникација. Вишеструко преговарање отвара велики број питања, проблема приступа које учесници заузимају. У таквим сложеним контактним мрежама врло је тешко планирати и одржати дневни ред сесија. Због тога је организационо оправдано увођење функције председавајућег који ће отворити и водити састанак, давати реч и изводити закључке. Критеријуми за избор изводе се према домаћинству скупа, искуству или неком другом неутралном својству.

Сложена преговарачка мрежа вишеструко је условљена интерперсонална клима коју намећу преговори са већим бројем учесника. Они такође налажу потребу вербалног и невербалног контакта са више учесника. Сваки појединац требало би да прати понашања осталих, да процени њихове намере, интересе и стратешке циљеве. У таквим приликама корисна је стратегија „један на један” у којој сваки учесник прати излагање сваког другог, с тим што посебну пажњу обраћа на оне излагаче који су му најбитнији. Ту обавезу посебно има председавајући, који те различитости мора да узме у обзир приликом формулисања заједничких договора и закључака.

Клима вишеструких преговора погодује спонтаном стварању интересних коалиција и група које се окупљају око неког заједничког или сличног интереса. Због тога је у таквим ситуацијама консензус много бољи начин одлучивања од доношења одлука изјашњавањем већине. Консензус као метод рада и доношења одлука укључује све учеснике и спречава доминацију неких група.

Вишеструки преговори, поред сложене преговарачке климе, пролазе и кроз различите фазе. Оне су често непредвидиве са разноврсним питањима која неретко излазе из оквира предмета преговарања. По првилу свака од фаза требало би да буде фокусирана на једну од тема које припадају предметном корпусу. На почетку преговара, у фазама отварања преговарачи се упознају са дневним редом и стилем

комуницирања. У почетним фазама гради се међусобно поверење учесника, који се труде да се држе преузетих обавеза и договора. У њима се развија преговарачка клима и усмерава особени интерактивни ток. Завршне фазе преговора су по правилу резервисане за финансијски најзначајније валуте, па су најосетљивије и најкомпликованије учесницима и координатору целог процеса. Крај процеса резервисан је за закључење уговора ако се они успешно приводе своме исходу.

Укупна интерперсонална клима зависи од разумевања и посвећености преговорима кроз који учесници настоје да реше проблеме користећи сарадњу и конструктивно изналажење решења. Сараднички облик преговарања даје успешне резултате и ствара могућност решења проблема у расположивим оквирима времена и материјалних ресурса. То је свакако најбоља варијанта преговарања, али њоме не почињу сви преговори. Нису ретки преговори који се могу описати као тешки и напети, са бројним фрустрацијама и конфликтима. Такође, ови сусрети због рационалних и ирационалних препрека могу запасти у „ћорсокак”, те због тога бивају прекинути. Прекид преговора обострани је неуспех, те излаз из њега учесници траже у помоћи са стране у облику интервенције или арбитраже релативно неутралног учесника. Неки преговори су чак притиснути споља и обавезани у тражењу излаза. Трећа страна, која није учествовала у стварању конфликта, али је из неких разлога заинтересована за његово разрешење, може се сама наметнути како би унела нову перспективу гледања на проблем и сугерисала потенцијални излаз.

И поред тога што класична шема преговора има две уравнотежене стране у његовим сложенијим формама, некад су неизбежна суделовања спољних учесника. Ови учесници имају функцију посредника чије ангажовање зависи од конкретне ситуације, жељеног циља, али и њихових особености. У том смислу група аутора која се бавила проблематиком посредништва у преговорима констатује постојање четири нивоа утицаја: медијацију, арбитражу, аутократију и преговарање.²⁶

²⁶ Lewicki, R., Saunders, D. M., Barry, B., *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, 2006.

Најчешћи облик учешћа у преговорима у функцији посредовања је медијација. У том посредништву његови носиоци раде на подстицању и интегрисању преговора, они не контролишу сам процес и његов ток, али задржавају контролу над исходом преговора, са настојањем да се он спроведе. Медијација је врло успешна приликом решавања спорова различитог интензитета, а најуспешнија је код умереног нивоа конфликта, и то у моменту кад су стране отворене за помоћ. У овом облику посредовања помоћ се првенствено огледа кроз охрабривање учесника да сами наставе преговоре и пронађу излаз из њих.

Арбитража је знатно интензивнији облик посредовања у коме учесници и даље имају извесну контролу над процесом, али готово да немају утицаја над његовим резултатом. Она се уводи у ситуацијама кад учесници не успеју сами да дођу до решења, већ им је потребна темељитија помоћ са стране, која уједно и решава настали конфликт.

Арбитража не мора увек бити неутрална, већ најчешће стаје на старану једног од учесника, обавезујући његовог супарника да се повинује арбитрираном решењу. У арбитражном суделовању нема компромиса, већ се исход налази у принципу „узми или остави”. То је нарочито случај приликом арбитрације, у којој стране губе контролу над коначним резултатом. Добра страна овог начина је брзо и јасно решење проблема, а највећа мана је то што арбитратор може одабрати позицију једне од страна, а онда „оштећена” страна одбије да примени одлуку.



Слика 3. Категорије интервенције треће стране

Посредовање и преговарање кроз медијацију, а посебно кроз арбитражу, уз примерну ефикасност представља релативно грубо уплитање у овај процес. Због тих слабости препоручљиво је њихово умекшавање и „софистицирање” кроз мање уплитање посредничке струје.

Један од таквих облика посредовања ниског нивоа је поступак који се назива „медијација без посредника”. У том поступку посредник усмерава пажњу само према једној страни у конфликту. Обично је то она страна која је тежа за преговоре и мање спремна на уступке и проналажење компромиса. То може бити и варијанта када се у преговарању прави пауза, а једна од страна узима на себе улогу посредовања у придобијању друге стране да прихвати неку од прелазних варијаната.

Умекшано посредовање може се извести кроз формална и неформална укључивања у преговоре. Формално посредовање организује се унапред, са намером, и следи одређени скуп правила или стандарда. Њих користе судије, медијатори при разводу, спортске судије и медијатори група (нпр. психолози). Неформално посредовање јавља се током самог преговарања, када се трећа страна може укључити у нечији туђи спор. У том поступку посредник усмерава пажњу

само према једној страни у конфликту. Обично је то она страна која је тежа за преговоре и мање спремна на уступке и проналажење компромиса.

Функција посредовања у преговорима посебно је честа у политичкој пракси где су на гласу мировни преговори којима се уобичајено завршавају тешки ратни сукоби. У другим мање тешким конфликтима суделовање треће стране може покренути преговоре који су настали због неког новог проблема. Посредништво може допринети постизању стабилније преговарачке атмосфере и уљуднијем понашању његових актера. Таквим интервенцијама преговори се настављају и приводе успешном исходу.

Као и код многих других интервенција, и у посредништву у преговорима има добрих и лоших последица. Могуће добре стране ове помоћи су:

- проширење маневарског простора и добијање на времену вођења преговора, чиме се утиче на смиривање тензије, продужење рокова и поновно прихватање започетих договора,
- неутралисање деструктивних импулса (непријатељства) и контролисање емоција,
- враћање пажње на кључна питања у преговорима, а посебно на спорне моменте у њима због којих је прекид настао,
- избегавање или смањење материјалних штета и губитка времена.

Могуће лоше стране посредовања су што већ само укључивање трећих лица у овај посао означава озбиљне тешкоће и прети неуспехом преговарача да успоставе конструктивну сарадњу и реше настале проблеме. То је нарочито случај код увођења арбитраже, у којој стране губе контролу над коначним резултатом, тако да је постигнути договор присиљан за обе стране, што отежава његову имплементацију.

Преговори су често много сложенији и могу да трају више рунди, као и да укључе више заинтересованих страна. У различитим моментима овог процеса могу се појавити нове информације које доводе до другачијег погледа на почетна питања. Такви упливи додатних података скрећу усвојени преговарачки ток у

непредвиђеном смеру. Вођење преговора захтева повремено резимирање договореног и пресек постигнутог. Резултати периодичне евалуације улазе у припрему нове рунде преговора, а тај процес се понавља све док се не дође до коначног решења.

У случају промене околности или појаве нових потенцијалних партнера, долази до **поновног преговарања**. У овом случају једна или обе стране могу да промене своје почетно становиште. Веома важан део ове фазе је обезбеђивање услова који омогућују да се постигнути споразум заиста испоштује, ако су обе (све) стране споразумом задовољиле своје интересе. У супротном, нарочито ако се радило о злоупотреби моћи или о употреби других прљавих преговарачких тактика, „губитник”, тј. она страна којој је наметнуто решење, избегаваће извршење свог дела погодбе.

Глава III: Преговарачке моћи

Моћ је веома важна компонента преговарања јер има значајну улогу у свим врстама преговарања. У свим друштвеним односима у предности су они појединци или групе који поседују нека веома неодређена својства која се огледају у њиховом лакшем доласку до жељеног циља. У процесима преговарања моћ се манифестује кроз способност утицаја једне стране на одлуке и уступке друге стране који иду у прилог достизања или приближавањима постављеним циљевима. Од степена поседовања преговарачке моћи зависи успешност у овом интерперсоналном процесу.

Моћ је посебно значајна компонента преговарања јер једној страни даје предност над другом. Макс Вебер (*Max Weber*) тврди: „Моћ је коришћење сваке шансе да се сопствена воља спроведе у оквире једног друштвеног односа, макар против отпора и без обзира на чему се та шанса темељила”.

Мер Дуган (*Maire Dugan*) описује моћ као „способност изазивања промена”. Према Коену, „моћ је способност – искоришћена или не – да се оствари намеравани ефекат.”

Од количине моћи коју поседује појединац или група која суделује у преговорима зависиће начин и врста наступа, а посебно њихов исход.

Мера моћи и утицаја коју поседује једна преговарачка страна најбоље се одсликава кроз понашање друге стране. Преговарачка моћ често се заснива на перцепцији, а понекад и илузији посматрача да друга страна има моћ и да може да је адекватно употреби.

Моћ је често само илузија једне стране да је друга страна поседује, иако је она нема. У таквој илузији је и разлика између објективне или стварне моћи, односно субјективне или перципиране моћи. За утицај моћи на исход преговора није неопходно да је страна којој се она приписује и заиста поседује. Довољно је да

преговарач *изгледа* као да је поседује и да се чини да је може употребити кад пожели. Моћ је некада и самоперцептивна илузија, сликовито речено „моћ је у оку посматрача”. Довољно је да једна од учесника мисли да је друга страна у поседу моћи, па да је та страна и има.

За вештину преговарања није неопходна апсолутну моћ, већ је довољна и она која је релевантна за дати конфликт или ситуацију. Иако је у нашем жаргону реч „моћ” често често негативне конотације, са призвуком манипулације и насиља, она сама по себи није ни позитивна ни негативна. Моћ је психолошка категорија, покретачка снага која наводи људе да желе да се повинују њеном поседнику. То је начин утицаја на друге људе, којим су они мотивисани да прихвате и остваре неке задатке. Поред тога, преговарачка моћ је релативна, тј. мења се током времена и у складу са специфичним питањима о којима се преговара.

Учесници у преговорима своје циљеве могу да остваре и самим утицајем на друге који ће их навести да се сложе са њима јер поседују неку предност. Кад преговарач сматра да има мање моћи од друге стране, он већ верује да друга страна поседује неку предност коју ће употребити. У овој психолошкој игри преговарач некада верује да му је потребно да има већу моћ од друге стране да би остварио или одржао предност над другом страном и дошао до жељеног преговарачког исхода. Зато је пре почетка преговора потребно направити листу потенцијалних извора моћи и једне и друге стране. То ће повећати самоувереност учесника, а тиме и резултате који ће се постићи.

„Преговарачка снага не зависи толико од моћи коју имамо, већ од моћи коју други верују да имамо.”

Извори моћи учесника су разноврсни, било да се ради о политичким или пословним преговорима. То могу бити знање, информације, вештине или материјални ресурси, а један од најважнијих је поседовање убеђености да ће се најбољи могући начин, односно да постоје могућности да се циљеви остваре ван преговора. Преговарачи користе разноврсне тактичке поступке који су усмерени на

повећање сопствене моћи или на смањење моћи супротне стране. Њихов коначан резултат је или уједначавање моћи са супротном страном, или повећање разлика у моћи у односу на другу страну.

Баланс у дистрибуцији моћи који се током преговора појављује може варирати током преговора. Једна од страна временом преузима иницијативу водећи преговоре према својим настојањима. Такође, однос моћи се мења и између преговора које воде исти учесници. У било којој прилици највећу моћ имаће онај који највише добија или најмање губи завршетком процеса. Успех преговора највећа је моћ у њима јер „ништа тако не успева као успех”.

3.1. Контекст преговарања

Основни проблем у многим компанијама је неразумевање чињенице да би сви менаџери у одређеном тренутку на неки начин требало да учествују у преговорима. Компаније врше реинжењеринг пословних процеса, укључујући односе са клијентима, производе, па чак и истраживање и развој, док је преговарање остало у домену рада појединаца.

Преговарање не би требало да буде искључиви задатак појединца, већ би требало да буде институционализовано. Индивидуално преговарање представља проблем јер преговарач касније нема додира са стварима које су договорене. То нарочито важи у случају када се ангажује преговарачки представник. Наравно, ово не значи да компаније не би требало да ангажују консултанте да преговарају у њихове име. Али ако су у преговарачком тиму они ти на чији рад утичу питања о којима се преговара, постигнути договор ће бити много више у складу са стварним потребама организације.

Прелазак на институционализовани процес преговарања, уместо посматрања преговора као засебних догађаја, не захтева радикалне организационе промене. Довољна је употреба нових алата и процедура које ће менаџменту омогућити да боље управља преговорима и даје подршку преговарачима.

Стварање преговарачке инфраструктуре умногоме би требало да олакша преговарање. Преговарачи добијају практичне информације које им омогућавају да се боље припреме за преговоре и да користе доказано добре стратегије, уместо да само размењују уступке са клијентима. Преговарачи би требало да се упознају са могућношћу коришћења BATNA (најбоље алтернативе у резултату преговарања) у реалним ситуацијама, што им даје још једно упориште у преговорима. Различите мере успеха перформанси преговарачима омогућавају већу слободу у осмишљавању споразума. Успостављање категорија и приоритета може повећати продуктивност и креативност преговарача.

У теоријским тумачењима области преговарања најобимнији део односи се на преговарачке моћи. Увећана заступљеност овог недефинисаног феномена последица је сажимања лидерских и преговарачких моћи које имају суштинску узрочно-последичну повезаност. Лидерска и преговарачка моћ могу се сагледати из три основне позиције. Изворе моћи можемо сагледати из више перспектива.

– Перспектива преговарачке моћи која извире из материјалних или нематеријалних ресурса. Овом перспективом преговарачка моћ произлази из могућности контроле ограничених ресурса од стране појединаца или група. У том погледу моћ се везује за надмоћно поседовање ресурса од стране једне групе, чиме она и остварује ту своју позицију.

– Следеће гледиште на изворе моћи везује се за способности интерпретације социјалне и економске реалности. Једна од особа или група поседује надмоћ самим приказивањем актуелне ситуације у којој се развија конфликт и о којој се преговара. Ове специфичне способности, односно вештине, поседују врсни преговарачи.

– Преговарање се најчешће везује за политички живот, па се на њега и гледа као на политички процес. У том процесу успешни преговарачи стичу политичку моћ коју временом претварају у реалну власт и материјалу предност. У

политичком процесу политичка стратегија користи се да би се њеном применом остварила материјална корист.

Преговарачка ситуација сложени је извор интерперсоналних утицаја и моћи. Ауторепродукција једна је од посебних карактеристика ове врсте моћи. Та ауторепродуктивна снага преговарачке моћи огледа се у појави да успех у једном сегменту преговарања подстиче успешан резултат и у његовим другим деловима. То је специфична особеност у којој коришћење постојеће моћи доводи до стицања нове, додатне моћи, или претварања једне врсте моћи у другу.

У литератури се среће систематизација која има четири облика самообнављања моћи.

- Коришћење ресурсне моћи облик је кроз који поседници неких материјалних или нематеријалних потенцијала стварају друге ресурсе.

- Легитимизација ресурсне моћи користи се тако што се неки ресурси, најчешће материјални (власништво), користе да би се наметнули ставови, веровања и вредности који ту моћ приказују као једино могуће или најбоље решење. Таквим поступцима ресурсна моћ се трансформише у интерпретативну.

- Експлоатација интерпретативне моћи у којој се интерпретативна моћ користи како би се појачала когнитивна зависност инфериорних појединаца и група од онога ко има моћ. Тако се интерпретативна моћ супериорног појединца повећава на рачун супарника.

- Институционализација интерпретативне моћи користи се да би се освојила позиција из које се контролишу ресурси и тако добила ресурсна моћ. Супериорни преговарач користи своју интерпретативну моћ како би убедио инфериорне да би управо он требало да контролише дистрибуцију других ресурса, из чега произилази и ресурсна моћ. Тако се интерпретативна моћ институционализује.

Окружење у коме се преговори одвијају непрекидно се мења и захтева стално прилагођавање актера овог процеса. То подразумева и сталну акомодацију преговарачких моћи и њихову динамичност. У том динамичном процесу могу се разликовати три кључна фактора (Салакјуз), а то су: 1) ресурси – који могу бити материјални (финансијски, људски, технолошки, организација) и нематеријални (информација, изворна идеја, добри односи, репутација, углед искреног преговарача, мотивација); 2) вештине – а то је ефикасност управљања ресурсима; 3) дистинктивна предност, која долази од комбинације ресурса и вештина. Ситуација у којој се преговарање одвија утиче на превагу неког од ресурса, вештина или дистинктивних предности

Укључујући контекст преговарања у фактор који је пресудан за извор и реализацију преговарачких моћи Дејвис (*Davis*) даје систематизацију по којој свака страна има осам извора моћи.

- **Потребе** – интензитет жеље за успехом извор је моћи преговарача који наступа са таквим жељама.
- **Могућност избора** – постојање алтернативе за сваку страну ако не дође до договора. Алтернатива је прихватљивија што се више приближава жељеном исходу за обе стране.
- **Рок/време** – могући догађаји који би наметнули рок. Ако је једна страна под притиском рокова, то обично другој даје преговарачку моћ.
- **Међусобни односи** – ако преговарач има добро развијен дуготрајни однос са другом страном то му даје одређену моћ.
- **Улагање** – што више времена, енергије и средстава једна страна уложи у преговоре, више ће се трудити да дође до договора, што другој страни даје већу преговарачку моћ.
- **Кредителитет** – материјални докази ранијег успешног пословања и сарадња се великим и значајним компанијама повећавају преговарачу моћ.

- **Знање** – знање је моћ! Што се боље познају потребе и жеље друге преговарачке стране, то је већа преговарачка моћ.
- **Вештине** – све више су на цени, и многи пословни људи иду на семинаре да би их побољшали.

Фред Икле каже: „Преговарачка снага не зависи толико од моћи коју имамо, већ од моћи коју други верују да имамо.” Понекад се преговарачка моћ заснива на илузији посматрача да друга страна има моћ и да може да је употреби. Некад се догоди да стварајући илузију моћи, преговарач превари не само супротну страну, него и сам себе да је поседује. Није нам потребна јака позиција све док друга страна мисли да је имамо. Ако наш супарник сматра да можемо да утичемо на њихово задовољство или незадовољство, имамо моћ да утичемо на резултат преговора. Снага преговарача лежи у перцепцији друге стране. Што је већа моћ у односу на другу страну, мање ће уступака морати да се направи.

3.2. Извори преговарачке моћи

Моћ за успехом у преговарању једна је од базичних тајни ове одвајкада цењене људске вештине. Једна од тајни је само постојање такве моћи, или се она смо огледа у оку и свести онога који је као такву доживљава. Било да она извире из принуде, награде, легитимитета, референтности или стручности, да се свести на перцепцију коју има свака страна о сопственим снагама или слабостима у односу на другу страну. То је процена односа сопствених потенцијала у односу на ресурсе других учесника. Важно је не само познавати сопствене алтернативе већ и алтернативе супротне стране, што повећава самоувереност, а то је извор моћи.

Ипак се већина ауторитета у овој области опредељује за постојање релативно објективизованих извора моћи који су у поседу једне од страна учесника овог процеса. Харолд и Каплан (*Harold, Kaplan*) изворе моћи својствене лидерима локализују у:

- поседовање ауторитета,

- награде или казне,
- знања и вештине,
- доказани успех у обављању сопствених функција,
- број следбеника (подређених),
- комуникативност и дружељубивост,
- црте личности и многе друге особине.

На приближно сличан начин изворе лидерских и преговарачких моћи сагледава и Госелин. Он их базира на алтернативним изворима, валутама (материјалне и нематеријалне), вештинама и понашањима, који ће бити представљени на такав начин да их друга страна цени. Извори су везани за успостављене односе са преговарачким странама, али и познавање елемената о којима се преговара.

Као један од најснажнијих извора моћи је успостављање и неговање пријатељских односа са другом страном. Већина школа преговарачких вештина инсистира на стварању пријатељске атмосфере пре почетка преговора и успостављању позитивних емотивних веза са сталним пословним партнерима.

Залог стицања преговарачке моћи је и у означавању питања о којима се преговара. Фонд информација којима субјект располаже има двоструку улогу. С једне стране повећава сопствену сигурност и убеђеност у успех, а са друге подиже ауторитет у супарничким очима. Информације које поседује друга страна и количина информација које преговарачи желе да открију једни другима одређују контролу темпа и правац преговора. Од посебне важности су информације о ресурсима који се „контролишу” и који се могу употребити за решавање проблема који је тема преговора. Одувек су „информације моћ”, јер ко поседује релевантна знања успешно води и контролише своју и супарничку позицију. Поседовање битних когнитивних ресурса релевантних за решавање кључних питања велика је предност на путу остваривања жељених циљева.

Досадашња теоријска уопштавања и систематизовања извора преговарачких моћи користе различите полазне критеријуме. Традиционални приступи моћи заснивају се на њеној позитивној или негативној оријентацији, односно аспектима подстицаја и кажњавања.

Питер Коулмен (*Peter Coleman*) користи изворе присиле и деловања без присиле носилаца моћи, посматрајући ове појаве као деструктивне и конструктивне. При томе овај аутор сматра да обе манифестације моћи имају своја оправдања, укључујући и деструктивну, односно компетитивну моћ. У том смислу позитивни извори моћи без присиле описују се следећим манифестацијама.

- Моћ је флексибилна и растегљива јер се сарадњом може повећати моћ и побољшати позиција свих страна.
- Учесници деле моћ, било да тако задовољавају сопствене потребе, било из искрене бриге за друге.
- Односи моћи су двосмерни. Међусобни утицај, без обзира да ли се ради о хијерархијској структури или односу између колега са истим степеном моћи, основна је детерминанта ове оријентације.
- Моћ је дијалог (способност утицаја на друге и отвореност за идеје других).
- Моћ је хармонија, тј. равнотежа између појединца и окружења.

Следе карактеристике деструктивне моћи.

- Количина моћи је ограничена. Већа моћ једне стране подразумева мању моћ друге стране.
- Људи који имају моћ увек се труде да је имају што више.
- Односи моћи су једносмерни, тј. не постоји међусобни утицај између страна.
- Пошто се ради о нултој суми, односи моћи су компететивни, тј. постоји неслагање између људи који имају моћ и оних који је немају.
- Моћ се изједначава са принудом.
- Моћ је контрола.

Каснији покушаји систематизовања извора и врста моћи поред конструктивних и деструктивних уводе нове критеријуме. За Кенета Боулдинга (*Kenneth Boulding*) постоје три врсте моћи које се у уобичајеним појавним облицима ретко срећу изоловане. Најчешће су то комбинације све три врсте моћи.

– **Моћ принуде.** Ова врста моћи базирана је на супериорној снази, често у облику физичке снаге или супериорног оружја. Принуда се често постиже без употребе силе, дакле, довољна је само претња да ће се она употребити.

– **Моћ размене.** То је врста конструктивне моћи која се заснива на различитим могућностима размене неких добара или уступања дела интереса. Размена се често обавља или се подразумева. На основу моћи размене функционише трговина и економија.

– **Моћ сарадње (интегративна моћ).** Таква врста моћи заснива се на личним разлозима због којих се прилагођава понашање према другима. Лични разлози на којима се заснова ова врста моћи могу бити љубав, лојалност, законитост, уверавање или једноставно уверење да је тимски рад продуктивнији од хијерархије.

На сличан начин присуство моћи у преговорима класификује и Левинсон (*Levison*):

- позициона моћ (моћ положаја) коју поседују функционери или представници који су изабрани за одређени положај,
- стручна моћ која се заснива на знању или специјалној обуци,
- лична, која се заснива на личним карактеристикама особе. Често се догоди да друга страна у ствари нема ту моћ коју јој ми приписујемо.

Маклиланд (*McClelland*) дефинисао је **четири велике стратегије моћи** у окружењу пословног преговарања.²⁷

²⁷ McClelland, D.C., *Power: the Inner Experience*, New York, 1975.

1. Подршка – стицање подршке других људи, често путем односа зависности.

Мала предузећа често успостављају зависност или штићенички однос са већим предузећима и спремне су да изврше наређења тог већег предузећа. Већа предузећа која се осећају обавезним према слабијој страни морају бити сигурна да ће имати неке користи од свог штићеника. Проблем овакве стратегије су могуће промене код главног предузећа: у моменту кад пронађе више одговарајуће зависно предузеће, прекинуће свој однос са овим малим предузећем.

2. Самосталност – успостављање личне самосталности и независности од других.

Многа предузећа бирају самосталност јер им то даје већу контролу над пословањем у односу на заједничка улагања или стратешки савез. Да би успешно сачувале самосталност, многе компаније углавном морају да се упуштају у сталне преговоре.

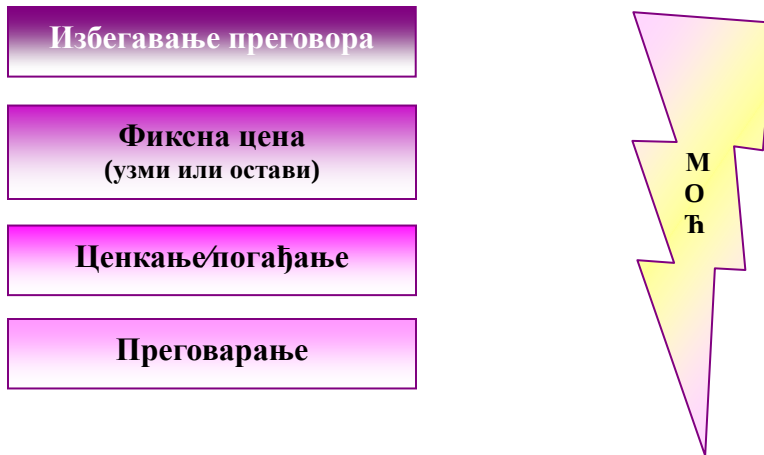
3. Наметање – наметљиво понашање у вези, господарење и вршење притисака на друге људе.

Наметање је традиционално уобичајена стратегија моћних. Путем принуде, претњи и једностраних поступака велике компаније приморавају друге да им дају оно што желе.

4. Заједништво – постајање дела организације или тима.

Компаније стварају савезе, коалиције и удружења која повећавају моћ и могућност преговарачке стране да оствари циљеве користећи средства других. Ову стратегију нарочито примењују наизглед слабе стране. Мале компаније често покушавају да уђу у коалицију која садржи неког јаког партнера.

За Тома Госелина преговарање је само једна од неколико могућих процеса размене моћи.



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

Госелин даје систематизацију утицаја моћи у различитим фазама спремности на преговоре. У својој хијерархији спремности на преговарање овај аутор полази од ситуације када једна или обе стране одбијају преговоре. Такве прилике нису ретке у случајевима понуда за продају драгих предмета који, поред објективне вредности, имају и велику емотивну везу са власником („није за продају”). Такав однос може се превазићи изузетно добром понудом друге стране или њеним статусом (музеј). Наредна степеница у хијерархији спремности на преговоре унапред је дата фиксна цена, без могућности да иста буде коригована. На пословној политици фиксних цена заснива се пословање банака којима је каматна стопа банкарских производа унапред утврђена и не може се мењати од случаја до случаја. Клијент може само да одлучи да ли да их узме или не. Тек је степеница означена као ценкање или погађање погодна за прво преговарање. У нашем језику ценкање се изједначава са преговарањем, али је разлика у присуству већег броја алтернативе код преговарања. За који облик преговора у хијерархији ће се определити преговарач, зависи од моћи коју поседују преговарачке стране.

Џејмс Ван Хисе (*James Van Hise*) даје интересантна запажања о врстама и природи моћи.²⁸

²⁸ Веб-сајт Fragments

- **Надмоћ** је врста моћи која тежи потпуној контроли и потпуној доминацији по сваку цену. Надмоћ је током прошлог века омогућила стварање цивилизације, и то кроз два тренда – убрзану софистицираност технологије и све присутнију глобалну организацију.
- **Моћ страха** – страх нас чини инструментима моћи, јер кад се плашимо, послушни смо и учинићемо све да се осећамо сигурније.
- **Институционална моћ** је моћ владе, цркве и корпорација.
- **Моћ веровања** је она која одређује изборе које ћемо направити у животу, јер ће наше деловање помоћи при обликовању света у којем живимо.

3.3. Личност преговарача

Најсложенији феномен са којима се науке суочавају је психички живот и личност човека која је његов стуб носилац. Личност као јединствена организација особина настала интегрисаним деловањем биолошке основе и социјалног окружења, и поред тога што одређује општи, а за појединца карактеристични начин понашања, битна је и за његово учешће у преговарачком процесу. Људско понашање је комплексно, а што је неки феномен комплекснији, то га је теже анализирати и још теже предвидети. Вековима су људи покушавали да нађу начине да разумеју оно што раде, у нади да ће уколико успеју да објасне понашање у прошлости, бити у стању да предвиде понашање у будућности.²⁹ Личност је најмоћнија детерминанта у перформансу и продуктивности индивида и организација, па се као таква појављује и у проблематици лидерства и преговарања.

Савремени приступи категоризацији људског понашања укључују читав низ мање или више прихваћених типологизација и психолошких профила. Прве категоризације започињу са психодинамичким приступом, али су оне посебно својствене америчким школама понашања. Са позиција разматрања сложеног феномена преговарања посебно је значајан тзв. DiSC профил и Мајерс Бригс (*Myers Briggs*) профил са индикаторима типа MBTI. Оба система развијена су другом

²⁹ Михаиловић, Д., *Психологија рада и организације*, Београд, 2012.

половином XX века, с тим што су била намењена мерењу различитих аспеката људског понашања.

У четвородимензионалном моделу DiCS профила који је развио др Вилијам Марстон (*William Marston*), људи се разликују по степену агресивности са којом се суочавају са проблемима и изазовима (димензија доминације), по томе како реагују на друге људе (интерперсонална димензија), по степену толеранције на промене и брзини којом обављају посао (димензија поузданости) и по томе колико важности поклањају правилима, процедурама и коректности у обављању посла (димензија конформизма). Марстон је такође сматрао да људи прилагођавају своје понашање окружењу у коме се налазе и да су захваљујући тим склоностима успешнији у оним областима у којима је пожељно адекватно и брзо реаговање на поступке других.

Типологију која је еволуирала у MBTI систем води порекло из психодинамичког тумачења човекове личности, а посебно из доктрине коју је развио још познати швајцарски психоаналитичар Карл Густав Јунг. Према његовој теорији, појединци се разликују по томе што имају или спољашњи или унутрашњи фокус (димензија екстраверзије/интроверзије), по начину на који прикупљају информације (димензија сензитивности – интуиције) и по начину на који обрађују и процењују информације (димензија мишљења/осећања). Четврту димензију касније су додале Изабел Мајерс (*Isabel Myers*) и њена мајка Кетрин Кук Бригс (*Katherine Cook Briggs*), како би објасниле на који се начин личност односи према свом окружењу, да ли тако што брзо доноси одлуке и ступа у акцију, или тако што држи све опције отвореним и разматра могућности (димензија суђења–опажања). Комбинације ове четири димензије чине да свака особа припада једном од шеснаест могућих типова.

Психологија личности засигурно је најразвијенија теоријска област психолошких наука и у њој су присутна и друга поимања чинилаца ове сложене појаве. Са позиција проблематике вођења преговора може се уочити неколико типологија које су настојале да на систематичан начин категоризују понашања особа како би боље разумеле и предвиделе њихове реакције и начине на које се

односе према другима. Системски приступ развоју лидерских вештина, који се огледа у Хуверовом и Валентијевом слогану *лидерство као очекивање, а не изузетак*, захтева методологију помоћу које ће се наћи практична примена података из индивидуалних инвентара у одабиру чланова тима и њиховом усклађивању са карактеристикама одређене иницијативе или задатака у њеном склопу.

Полазећи од тога да је невидљива голим оком, а свеприсутна личност најочигледнија у томе шта особа говори и шта радимо (а још више *како* то говори или ради), систем лидерства композитних тимова користи ове информације на стратешком, тактичком и операционом нивоу, и то тако што креира функционалан и практичан систем дистрибуције лидерског ауторитета, са крајњим циљем повећања ефикасности, продуктивности и профита у организационом контексту.

Корпоративна култура је више од пуког скупа личности: то је композитна личност коју производе све појединачне личности у диманичком међуодносу, који је функција њихових свесних и несвесних мотива и процеса. Свака комбинација две или више личности образује композитну личност која је више него прост збир индивидуалних личности које у њој учествују. Композитна личност је евидентна једино када проузрокује одређене појаве или дешавања, односно када их спречава, што је основни узрок недостатака класичних приступа обуци и развоју, који се заснивају искључиво на свесном и видљивом понашању, занемарујући огроман простор несвесних чинилаца који врше утицај на понашање, ставове и стил понашања преговарача. Композитна личност, више него било који други фактор, одређује природу и учинак напора који индивидуе у групи улажу, као и начина на који као група размишљају. Ако индивидуалне личности између осталог карактерише и ниво енергије, композитне личности карактерише синергија њених саставних делова: то су невидљиве позитивне и негативне везе и односи које стварају комбиноване личности. Управљање простором између људи исто је толико важно као и управљање људима.

Концепт композитне личности операционализован је кроз систем лидерства композитних тимова, што значи да тимовима доминира композитна личност њихових чланова, при чему сваки члан тима као доминантан има један од стилова понашања у организационом животу, те према томе може бити специјалиста за контролу, регулативност, друштвене односе или стабилност. Доминантан преговарачки стил прецизније је дефинисан чиниоцима мотивације: храброст, самопоуздање, концентрација, страст и вредности. У динамичним и мобилним молекуларним организацијама индивидуалне позиције вођства и лидерски тимови формирају се око иницијатива, задатака и циљева, што значи да појединачни послови, радне ћелије и коначно организација у целини морају бити посвећени практичној сврси како би опстали и напредовали. Мора постојати разлог због чега организација и њене поједине компоненте постоје, а такође мора постојати одговарајући методолошки приступ операцијама. Тим је функција функције коју обавља. Улога вође преговарачког тима или групе првенствено је у томе да управља варијацијама између композитне личности тима и профила иницијативе коју тај тим имплементира, што подразумева константно вођење рачуна о појединачном доприносу сваког од чланова тима и функционисању композитне личности.

Преговарачки тимови који се природно формирају неће бити много ефективни у обављању одређеног посла осим уколико композитна личност тима неким чудом није у складу са захтевима задатка, циља или иницијативе. Хармонизовање онога што људи најбоље раде са оним што организацији највише треба највероватније ће произвести неприродне тимове, што значи да ће вођа имати задатак да обликује структуру и правила не помоћу ригидног (хијерархијског) модела, већ узимајући у обзир динамику развоја тима и креативну тензију која је њен саставни део, у чему ће му од велике помоћи бити да на почетку јасно формулише и саопшти улогу и задатак сваког од чланова, на основу његових јединствених талената и способности као чинилаца композитне личности. Само на тај начин чланови ће разумети шта се од њих очекује и како та очекивања резонују са њиховим преговарачким стилем и мотивацијом.

Преговарање, посебно оно пословно, вештина је којој се човек учи. Многи стручњаци тврде да успешне резултате преговора постижу они људи који су овладали основним психолошким, комуниколошким и организацијским активностима корисним за успешно вођење пословних преговора и они који имају разрађен план преговора, тј. они који поседују знања, вештине и личне карактеристике које су неопходне за преговарање.

На преговарачке способности више се не гледа као на урођени талент, јер иако добродошао, у савременом сложенем и променљивом окружењу он више није довољан. Успешно преговарачко понашање све више зависи од познавања теорије и праксе преговарања. Наравно, тек нас стварна изложеност различитим пословним ситуацијама интензивним преговарањем чини сигурнијим и допуњавањем личним пословним решењима значајно доприноси акумулирању искуства. Како је стално присутно у нашим животима, према неким представља једну од вештина потребних за опстанак.

Имајући ово у виду, свако ко тежи да постигне добре резултате у преговарачком процесу мора бити упознат са целокупним процесом преговарања, односно са темељним начелима тог процеса. Мада данашњи менаџери проводе много времена у свом свакодневном раду управо преговарајући, пропорционално мали број менаџера детаљно припрема преговоре.

Мишљења готово свих познатих аутора (Ниренберг, Фишер, Левицки, Вукмир, Раифа, Мадух, Тјудор, Петар и др.) јединствена су у схватању чињенице да исход преговора у великој мери зависи од начина на који се оно води. Резултат преговора највише је у рукама оних који га воде и зависи од труда и напора који се улаже у познавање и припрему самог процеса. То подразумева и напор уложен на овладавању потребних вештина, и на личном и на организацијском нивоу.

3.4. Злоупотреба моћи у преговарању

Моћ као сложена појава присутна у свим појавним облицима преговарања има бројне модалитете и варијације. Неке од њих имају конструктивну усмереност уз међусобно уважавање и поштовање обостраних интереса, а други су деструктивни са присутним притисцима и рушилачким тенденцијама. Ретке су људске делатности и односи у којима се моћ којом располаже једна од страна тако често злоупотребљава, тако да се сама моћ често и поима кроз сопствену негативну димензију. Преговарачка моћ често се и изједначава са моћи манипулације. Због таквих злоупотреба моћи неопходно је укључивање етичке димензије овог интерперсоналног процеса.

Већина аутора која се бави појавом преговарачких моћи заправо говори и о њиховим злоупотребама кроз наметање, притиске, ултиматуме и друге врсте манипулација. У том мноштву модалитета злоупотреба Ниренберг и Рос (*Nierenberg, Ross*) дају класификацију уобичајених форми злоупотребе моћи, градирајући их, углавном, према степену коришћења моћи у застрашивању осталих учесника. Употреба стратегија и тактика које имају за циљ предност над другом страном увек доводе до негативне преговарачке климе неуспешног окончања. Моћ коју поседује једна од страна не би требало да се користи за застрашивање других, већ за могуће одржавање позитивне преговарачке климе кроз уважавање интереса других учесника.

Преговарачка ароганција карактеристична је за људе који претерано истичу сопствену моћ над другима, коју карактерише ароганција, а манифестује се у тону гласа, шумава или покрета делова тела који јасно показују надменост или презир (подигнута обрва или брада). Уобичајене вербалне и невербалне манифестације надмености су и недовољно обраћање пажње и често прекидање саговорника. Оно може бити и веома суптилно, кроз пренаглашено коришћење страних и уско стручних израза или жаргона, без објашњења људима којима они нису познати. Та

надменост може се демонстрирати и кроз постављање неумесних питања која стварају нервозу код друге стране, као што су „Зашто сте...?“ или „Зашто нисте...?“ Надменост, ароганција и други облици злоупотребе моћи изводе се са циљем подривања самопоуздања другог преговарача у виду јавне критике и сл.

Примесе извесне злоупотребе моћи присутне су у одређеном обиму у готово свим преговорима, тако да се са њима унапред рачуна. Дате злоупотребе моћи Штајнер (*Steiner*) оправдава и назива их *игре моћи*. Сваки од учесника мора унапред да рачуна са могућим притисцима и покушајима коришћења повољности којима располаже друга страна. У том смислу овај аутор препоручује и неке од стратегија и тактика којима се може неутралисати дато деструктивно коришћење моћи. Препоручује се да преговарач који се нађе у подређеној ситуацији покуша да промени климу у позитивном смислу и да покаже сопствену самоувереност и сигурност.

Постоје многи позитивни облици манипулације, као што су неки покушаји мирења двеју страна или решавања конфликта. Такође, постоје и неки елементи манипулације у покушају стварања позитивне преговарачке климе. У неким случајевима може чак бити корисно понашати се у складу са покушајима манипулатора, да бисмо видели његове праве циљеве. Кад објекат манипулације схвати да је предмет исте, онда манипулације више нема.

Злоупотреба преговарачких моћи има бројне стртегијско-тактичке варијанте чији је циљ да другу страну наведе да учини оно што њен корисник жели, а да то ова не примети. Оно може да буде изведено ласкањем, покушајем стварања осећања хитности, стварања утиска свршеног чина, неминовности и сл.

Најдрастичнији облик злоупотребе моћи у преговорима је постављање ултиматума другој страни. То је она ситуација кад једна, моћнија страна, изложи притиску другу са намером да ова или пристане на одређене захтеве или да учини значајне уступке. Ултиматум се углавном демонстрира у облику изричитог захтева,

постављеног рока и претње казном или чак одмаздом у случају његовог неиспуњења.

Према Бенолијелу³⁰ успешан ултиматум заснива се на два услова:

- 1) Потребно је да особа којој је упућен ултиматум интерпретира претњу као вероватну, и да верује да ће давалац ултиматума извршити претњу.
- 2) Неопходно је да особа којој је упућен ултиматум верује да је трошак понашања у складу са ултиматумом много нижи од укупних трошкова опирања претњи. Прималац ултиматума је тај који одређује да ли је ултиматум успео или не, јер он одлучује да ли да га прихвати или одбије.

Ултиматум као груба форма злоупотребе преговора нарушава њихову суштину, јер после њиховог изрицања преговора више нема. Стога је већина кроз ултиматум изречених претњи неуспешна у преговарачком смислу. Неки ултиматуми су и дати са циљем да буду одбијени (Ултиматум Аустроугарске Србији 1914. године). Већина ултиматума пропада јер прималац ултиматума није у могућности да их правилно схвати и правовремено им одговори. Неким примаоцима ултиматума давалац шаље контрадикторне поруке, тј. понаша се супротно изреченој претњи, па друга страна мисли да ултимативни захтев није озбиљан и да се ради о маневру. Ипак, најчешће ултиматуми не успеју зато што их неки примаоци схватају сасвим лично и на њих реагују емотивно, бесом, сукобом. Таквом неочекиваном реакцијом корисник ултиматума као стратегије преговарања губи вољу да даље преговара, чиме је њихов однос неуспешно окончан.

³⁰ Benoliel, M., *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, 2006.

		Намера даваоца ултиматума	
		Слаба	Јака
Интерпретација примаоца ултиматума	Не верује	успешан блеф	успех
	Верује	неуспешан блеф	неуспех

Слика 4. Успех ултиматума

Извор: Benoliel, M., *The Upper Hand*, Platnium Press, Avon, Massachusetts, 2006, p. 210.

Вешти и искусни преговарачи ретко злоупотребљавају своје предности, а поготово се клоне употребе ултиматума. То уосталом и није метод преговарања, већ насилног решавања конфликтних односа. Врсни преговарачи не „наседају” на ултиматум уложен са супарничке стране. У таквим приликама они прелазе на „разоружавање” користећи се хумором или игнорисањем, као да претњу нису чули или је схватили као шалу.

Као и свака друга појава, и ултиматум може имати своју светлију страну. Иако је грубо средство преговарања, понекад је нужно због завршетка преговора, кад друга страна неоправдано одуговлачи и одлаже коначно решење. Правило кога би се требало придржавати у сваком случају је да се овај поступак не користити пречесто, јер тада може да има погубан утицај на међусобне односе преговарача.

У разматрању појава злоупотреба моћи у преговарачком поступку потребно је осврнути се и на етичку страну преговарања. Етички стандарди у једном друштву

одређују прихватљиве и неприхватљиве начине понашања у пословном свету, па и приликом вођења пословних преговора. Општеприхваћене друштвене норме формирају лични етички кодекс и моралне стандарде појединаца којима је одређено добро и лоше, шта се сме а шта не... Проблем се јавља кад су лични морални стандарди нижи од друштвено прихваћених моралних и законских норми, које владају у пословном окружењу, и делатности којом се појединац бави. Етичко понашање није само поштовање законских норми већ и више од тога, што је ствар личне перцепције и интерпретације законске регулативе и етичких норми. У нашем пословном амбијенту прихватљиво је примити и дати поклон да би се „запечатио договор”. Такв потез део је пословне етике, али би такав чин могао бити нелегалан и протумачен као незаконит. Пословање помоћу веза и лобирања у нашој земљи је уобичајено, па се скоро ниједан посао не може обавити без тих неформалних веза.

Има и оних преговарача који сматрају да преговарачка етика и не постоји и да је дозвољено све што води ка постављеном пословном циљу. У том смислу дозвољене су и преваре, узалудна обећања, манипулације, притисци... „Уобичајена средства су блефовање, претеривање, претварање, глума, па и отворена лаж. Други сматрају да преговарачи треба да говоре истину и само истину. Већина преговарача спада између ова два екстрема, трудећи се да буду искрени што је више могуће, али у исто време имају опцију да задрже главне информације о својим позицијама. Од контекста преговарања и укључених страна зависи осећај шта је прикладно, а шта није. Искрено преговарање – док у исто време не откривате своју крајње прихватљиву тачку и не дајете поверљиве информације – захтева од преговарача шетњу по врло танкој линији. Ако остану на правој страни линије, придобиће поверење и сарадњу друге стране, а ако пређу на другу страну, њихова репутација ће се тешко опоравити.”³¹

Укоренено је мишљење да бизнис има сопствену етику која би изван бизниса биле недопустива. У пословним контактима може се очекивати да партнери дају и нетачне информације, да неке које им иду у прилог хипертрофирају, да пренаглашавају будуће активности и ефекте и усмеравају

³¹ Галоња А., *Игре моћи у процесу преговарања*, Београд, 1996.

пажњу на периферне чињенице и алтернативна решења. У бизнису циљ оправдава средство, а то се посебно односи на пословне преговоре.

Да би се умањила неетичност пословних преговора неке преговарачке школе тој димензији посвећују посебну пажњу. У том смислу Питер Кремтон (*Peter Cramton*) и Грегори Диз (*Gregory Dees*) предлажу одређене мере, које би промовисале искреност у преговарању и које могу користити појединци при:

- *процени ситуације* (који су подстицаји за превару, компетентност и карактер друге стране, ставови и мишљења друге стране, критичко размишљање о самом себи),
- *изградњи узајамног поверења* (стварање узајамне добре воље, стварање прилика за показивање поверења, демонстрирање поузданости, постављање преговарања у контекст дуготрајног односа, ангажовање посредника који поштују обе стране),
- *самозаштити* (мудро бирати партнера за преговарање, проверити све могуће ставке, имати написмено све најважније захтеве и ставове, захтевати обвезнице и гаранције, унајмити вештог посредника).

У актуелним условима разорене српске привреде нема ни говора о постојању квалитетног етичког кодекса пословања, па чак нема ни свести о потребама постојања етичких стандарда и правила пословног понашања, чак ни бонтона. Потребе за конципирањем пословне етике и стратегије присутне су првенствено ради сузбијања неетичног и непрофесионалног пословања. Кроз историју, али и данас, о тој димензији културе бринули су више цркве, хуманитарне и културне организације, а врло ретко пословне корпорације.

Свака национална економија, па и већа пословна корпорација има сопствене професионално-етичке стандарде које запослени поштују и примењују у складу са својом интерпретацијом и уверењем. У њима може бити предвиђено да би они требало да одбију/дају пригодне поклоне, услуге, привилегије, новчане надокнаде, бесплатна путовања и сличне знаке пажње и уважавања. Оно што ниједан етички

стандард неће дозволити, то су употребе стереотипа према раси, полу, старосној доби, вери, националној припадности, брачном статусу, пореклу, полној оријентацији, инвалидитету, здравственом стању, физичком изгледу, социјалном статусу... Макар се „омамио и успавао угодом и забавама, не може спречити да пре или касније дође к себи или га пробуди глас савести. Чак и ако се на њега не буде обзирао, чуће га. Никако не може присилити тужиоца у себи на ћутање” – Кант.³²

Професионално-етички стандарди најчешће нису писани документи којима се нормира морално понашање запослених. Пословни људи као и други при моралном просуђивању нису зависни од спољних заповести, него од сопственог осећаја моралности или неморалности. Слобода и одговорност су два лица исте стварности, а морални закон у њему самом га, као аутономно биће, чини одговорним. Појам одговорности се стога користи као синоним за појам етичности. Поступати одговорно значи поступати етично. Овде се може применити позната Кантова порука „Делуј тако да људскост, у својој особи и особи свих других, користиш увек као циљ, а никада само као средство”, па можемо закључити да поступати слободно и одговорно значи темељити своје одлуке и поступке на основи етике, која је уједно циљ и највише добро. Морални кодекс усмерен је на поштовање достојанства других људи, а то је и универзални принцип човековог понашања.

³² Имануел Кант, *Критика моћи расуђивања*. 1790.

Глава IV: Модели преговарања

4.1. Препреке у преговарачком процесу

Преговарање је интерперсонални процес који укључује све сложености учесника као јединствених организација, актуелне ситуације и настали међусобни однос. У њему се испољавају бројни импулси и мотивациони подстицаји, али и разнородне тешкоће и фрустрације. Тешкоће које се јављају на путу успешног преговарања потичу из различитих извора који су најчешће у погрешном приступу, превеликом очекивању, нереалним претпоставкама, претераном самопоуздању, упорности, несигурности, групном доношењу одлука и сл. Све те тешкоће могу се систематизовати на оне које потичу из екстерних околности и од понашања самих учесника, мада такву систематизацију, као и друге, прати недоследност и непостојање јасних критеријума дистрибуирања.

Учесници преговора улазе у узајамне односе са извесним очекивањима и предубеђењима у складу са којима се и понашају. Погрешне претпоставке честе су психолошке реакције које снажно делују на перципирају и понашање људи. Најчешћи фрустрирајући ефекат имају предрасуде које битно искривљују перцепцију осталих учесника и процене ситуације. Најчешћа погрешна процена је да су добра око којих се преговара ограничена и да би њихов вреднији део требало да припадне саучеснику субјекту. Учесници у преговорима најчешће мисле да су они ти који би требало да добију вреднији део ресурса јер су бољи од супарника и на такву расподелу имају легитимно право. Њихова полазна претпоставка је да би супротна страна требало да се задовољи мањим делом колача.

У литератури је присутно више истраживачких радова који су као предмет имали утицај очекивања на резултате преговора који су показали значајну узрочно-

последичну повезаност. Експеримент Маргарет Нил³³ (*Margareth Neal*) показао је да преговарачи са позитивним начином размишљања („Шта могу да добијем овим преговорима?“) постижу боље резултате од преговарача са негативним начином размишљања („Шта могу да изгубим овим преговорима?“). Резултати овог експеримента показују да ако преговарачи посматрају потенцијални резултат према оном што могу да изгубе, онда ће обе стране више толерисати ризик, а насупрот томе, ако посматрају резултат према ономе што могу да добију преговорима, онда ће избегавати ризик и постоји већа могућност да ће преговорима доћи до решења.

Сличну предметну оријентацију имао је и већ цитирани аутор Вилијам Коен (*William Cohen*). Он је истраживао утицај очекивања учесника на резултате преговора. У приликама када су присутне високе аспирације код обе стране, то се обично завршава успешним преговорима и толеранцијма на извесне успехе. Показало се да, поред тога што постоји корелација између високих очекивања и постигнутих резултата, што су виша очекивања, бољи су резултати, јер висока очекивања имају већи утицај на исход преговора него што то има најнижа прихватљива позиција.

Наведени резултати експерименталног истраживања показали су да сличан ниво очекивања код преговарачких партнера не мора резултирати пропорционалним добитима. Према томе, очекивање није значајан предикатор исхода преговора, али је његов ометајући фактор. Учесници без преговарачког искуства често постављају ирационална очекивања која се не могу испунити.

Стартна очекивања су у значајној вези са постигнутим задовољством у преговорима. На задовољство исходом преговора више утиче раскорак између очекиваног и постигнутог него објективан исход успешности. Ма колико учесници били рационални у својим очекивањима, на њихово понашање утиче њихово задовољење мотива постигнућа и потреба „чувања образа“. Оно што утиче на

³³ Neale, M. A., *Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior*, Academy of Management Proceedings, 1983.

понашање преговарача није увек оно што се чини најлогичнијим (профит), већ мноштво других фактора који се не виде.

Тешкоће у преговарачком току чине и ирационална очекивања друге стране. Већина преговарача реагује на перципирану ирационалност свог супарника фрустрацијом и иритацијом која може ићи и до прекида договора. Разлика између очекивања и реалности током периода преговора лицем у лице врло често завршава њиховим фијаском. Те разлике су неминовне и са њима треба рачунати и обострано их схватити као саставни део дијалога.

Копирање препоручених образаца није препоручљиво, јер се туђа искуства и студије случајева не могу увек применити. Често су некорисне и експертске препоруке и упутства. Уместо тога боље је логички сагледати сваку конкретну ситуацију. Препоручљиво је да свака од страна учесника сагледа конкретну ситуацију са позиција неутралног посматрача. Таква препорука има значајну утилитарну вредност јер је то један од начина да се спречи појава и ескалација сукоба. Зато, уместо да јој се супротстављамо, требало би прихватити њихову ирационалност, у случају да се може доћи до евентуалног повољног споразума.

Иако је самопоуздање у пословном свету цењена особина, јер је то храброст да се нађе решење у тешким подухватима, као што је преговарање, она може бити и једна од препрека у овом послу. Претерана сигурност у себе може бити контрапродуктивна јер може изазвати осећај фрустрираности других учесника.

Анализирајући утицај претераног самопоуздања у преговорима Маргарет Нил (*Margaret Neale*) дошла је до закључака да ова особина производи прецењивање сопствених потенцијала и минимизирање ресурса супротне стране. Преговарачи пуни самопоуздања дају мање уступака и постижу лошије резултате него преговарачи са одговарајућим нивоом самопоуздања. Због претеране обостране самоуверености догађа се да обе стране одбију нагодбу и одлуче се за судски спор надајући се победи.

Преговарачке школе знају за отежавајућу околност коју чини присуство претераног самопоуздања. У смеру неутрализације утицаја претераног самопоуздања Дон Мур (*Don Moore*) предлаже прикупљање релевантних информација које су преговарачу од значаја за разматрање супротних претпоставки због којих би процена могла бити погрешна. Претерано самоувереног преговарача требало би подстаћи да размисли о могућности да је супротна претпоставка истинита. Корисно је да остали чланови преговарачког тима пре и у току преговора дају критичко мишљење о претпоставкама које уноси „претерано самопоуздани” члан тима.

Нерационално самопоуздање често се јавља као резонантна појава понашања чланова групе за коју је карактеристично групно размишљање. То је „начин размишљања који се заснива на друштвеним нормама и који се јавља кад су припадници посвећени добро повезаној групи, кад тежња ка јединствености превлада мотивацију чланова групе за рационално разматрање алтернативних активности.”³⁴ Противмера за обе ове грешке је да неко ко не припада групи провери претпоставке и изводљивост планова које група прокламује.

Несигурност је супротна психолошка појава са сличним деловањем на ефикасност преговарања. Значајан проценат пословних људи успешних у свом конкретном фаху избегава преговарање због претераног излагања стресу који га прати. Људи са несигурним особинама воде више рачуна о својим јаким и slabим странама него о квалитетима и недостацима супротне стране. Страх од сукоба у коме неће знати како да реагују води их до претпоставке да неће успети и да ће се пред колегама из фирме показати у лошем светлу. Корисно би било за њих да знају да се и супротна страна вероватно осећа тако.

Чега се то човек плаши? Углавном нових и непознатих ствари које неће моћи да контролише. Несигурност производе нова лица, непознати људи, промене економске и социјалне позиције, али и страна средина и упућеност на рад са

³⁴ Larrick, R. P., Wu, G. *Claiming a Large Slice of a Small Pie: Asymmetric Disconfirmation in Negotiation*, Journal of Personality and Social Psychology, 2007.

производима високе технологије, па све до промена у економским и социјалним структурама. Многе иновације повећавају преговарачеву несигурност у сопствене преговарачке моћи, па и саме интересе.

Несигурност преговарача првенствено се рефлектује на његове интересе, али и на сопствену позицију. У таквој прилици он је склон несразмерном уступању и повлачењу и изван „зоне прихватљивости”. То на први поглед повећава зону могућег договора, али у суштини ремети преговарачки процес, јер доводи до повлачења, односно прекида.

Стрес је готово неизбежан пратилац интеракција међу људима, а посебно преговора. Несигурност и неодлучност појачавају стрес као алармантну реакцију. Конфликти такво стање још додатно појачавају. Неке организације да би појачале мотивацију стварају умерену конфликтну, односно стресну климу. Конфликт као стање сукоба две или више страна око различитих интереса или вредности не припада објективној реалности, већ је присутан у начину размишљања и понашања његових актера. Проницање у замисли друге стране корисна је активност која помаже при решавању проблема, а истина је још један од аргумената за излагање на крај са разликама.

Насупрот несигурности лежи понашање које би се могло означити као ирационална упорност која такође омета преговарачки процес. Такав вид упорности манифестује се кроз пуну посвећеност полазној позицији од које преговарач није у стању да одступи ни у најмањој мери. Такав тип учесника истрајава на својим захтевима, што очигледно не доводи до решења. Такво држање заузете позиције нема рационалног оправдања, а за последицу има прекид започетог процеса. Преговарач не жели да призна да је погрешно и даље покушава тиме да оправда своју ранију погрешну одлуку.

Ова грешка може се догодити и интелигентним људима кад уђу у тешке и компететивне преговоре из више разлога.³⁵

- Њихов его не може да поднесе да „губи”, нарочито кад се преговори одвијају пред другима, јер су навикли да увек добију оно што желе.
- Аукције и друга слична надметања доводе појединце у ситуацију да се такмиче једни против других, при чему не испољавају рационално понашање кад се надмећу за неки предмет. Потребно је сакупити релевантне информације о алтернативама *пре* преговора и одредити најнижу/највишу прихватљиву цену.
- Кад преговарач представља носиоца преговора теже ће се понашати рационално, јер не троши сопствени новац. Да би се спречила оваква појава, преговарач би требало увек да има на уму своју најнижу/највишу прихватљиву цену и BATNA.³⁶

И сама ситуација у коју преговори могу запасти може бити препрека успешног вођења овог интерперсоналног процеса. Неретко преговори долазе у безизлазну позицију у којој се чини да нема лаког и брзог решења, односно да га је немогуће наћи. Таква позиција позната је у литератури ове тематике као пат-позиција. Током преговора понекад се проналазак излаза чини „немогућом мисијом”, што делује фрустрирајуће на све учеснике у овом процесу. Такав утисак посебно је појачан ако су у започете преговоре учесници уложили вредне материјалне ресурсе и више времена. У пат-позицији догађа се да једна учесница или све учеснице излаз траже у непромишљеним потезима или само дају непромишљене изјаве.

Деструктивност оваквих пат-позиција продуженог је деловања, јер стране не желе да наставе са преговорима и теже да неко време остану у затеченом стању. Западање у безизлазну ситуацију настаје као последица окружења, погрешно вођеног процеса или особина самих учесника укључених у овај пословни пројекат.

³⁵ Benoliel, M., *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, 2006.

³⁶ Добријевић, Г., *Пословне комуникације и преговарање*, Београд, 2011.

Има ситуација у којима пат-позиција није реална, већ је исценирана од стране учесника. То је тзв. тактичка пат-позиција која има функцију маневра према скривеном циљу. До такве позиције долази кад преговарачке стране намерно одбијају да наставе са преговорима да би стекле предност или да би извршили притисак на остале да направи неки уступак и остварили краткотрајну добит, и то углавном на штету дужих међусобних односа.

Фишер³⁷ наводи основне грешке које преговоре доводе до мртве тачке:

- занемаривање проблема друге стране,
- превелико фокусирање на цену и игнорисање других елемената преговора,
- инсистирање на позицијама уместо на интересима,
- превелико фокусирање на заједничким особинама – пошто нема довољно разлика између страна, нема потребе ни да се преговара,
- занемаривање алтернатива (BATNA),
- прилагођавање перцепција током преговора – чиме се долази до нових информација о ситуацији, потенцијалном договору и о преговарачима друге стране. Ако се њихове перцепције не мењају на одговарајући начин који је у складу са ситуацијом, може доћи до мртве тачке у преговорима.

Пат-позиција као препрека успешном преговарању карактеристична је за политичке и војне покушаје договарања. Често се чује да сви ратови почињу неуспешним, а завршавају се успешним преговорима. Ова врста препрека појављује се и у пословном преговарању, па јој бројни истраживачи посвећују посебну пажњу. Тако већ цитирани аутори, Левицки, Саундерс и Бери сматрају да постоји пет димензија због којих долази до пат-позиције у преговорима.

– Неодређене преговарачке стране чест су узрочник западања у безизлазну позицију. Преговарачи често приступају овом послу, а да немају јасну слику о супарницима ни о себи, те нису у стању да се са њима упореде. Основна грешка

³⁷ Fisher, R., Ury, W. L., Patton, B. M., *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Berkshire, 1999.

преговарача у овом контексту је кривити друге за неуспех, а преузимати заслуге за успех. Таква врста тешкоћа не настаје само због потцењивања других учесника већ још чешће због страха изазваног прецењивањем моћи и ресурса којима располажу супарници. Такође, оваква ситуација јавља се и због слабе мотивисаности учесника да избегну и реше конфликтне односе и да их конструктивно усмере. Понекад је довољно суспендовати само агресивног члана да преговори крену.

– Пат-позиције настају и због недефинисаног предмета око кога се преговори воде. И највећи светски сукоби, ако су религиозни, политички, економски или етнички настају управо због различитих дефинисања основних људских вредности. Почетно неразумеваше и несхватање противречности блокира зону могућих споразума. Проблем настаје и због игнорисања интереса друге стране.

У ову групу тешкоћа насталих због неразумеваша предмета договарања треба укључити и намерна игнорисања суштине преговора. То је случај са свим друштвено и политички непогодним проблемима, као што су ризици за људско здравље или окружење (загађење околине, нуклеарна енергија, токсични отпад).

– Тешкоће које се јављају у преговарачком процесу произлазе из несхватања околности у којима се овај процес догађа. Контекст и позиције преговарача битне су за ток и успех преговора.

– Тешкоће настају и због непознавања или неадекватности места и времена у коме се преговори одвијају. То је позната појава, па се некад кад они западну у пат-позицију њихово пресељење из места у место чини као импулс њиховом оживљавању.

– Тешкоће могу бити узроковане и нерешеним конфликтима који се нагомилавају. У конфликтној атмосфери бременитој фрустрацијама са затвореним каналима комуникације преговори западају у безизлазну позицију. Због тога се кроз преговоре препоручује перманентна употреба техника за

избегавање и решавање конфликта од дебате па до компромиса којим се увек налази излаз.

Успешни преговарачи користе различите стратегије за савладавање препрека које се током процеса појављују. Најчешће се користи стратегија успостављања правила на почетку преговора којих се морају држати сви учесници. Контролисање питања у смислу њиховог одступања у односу на предмет договора врло је корисно. Проналажење сличности између чланова преговарачког тима једна је од корисних тактика, а то се да даље проширити и на проналажење заједничких интереса.

Планирање процеса преговарања изузетно је важан корак у њиховом вођењу. Планом који сачињавају стране требало би да буду осмишљени сви елементи који могу бити препрека у даљем раду. Елементи плана су поред учесника и предмета и начин рада, времена и места на коме ће се догађаји одвијати. План обухвата и процедуру рада са прецизираним понашањем учесника. Планови извођења преговора су база добре припреме преговарача, а припрема је главни фактор добрих резултата у преговорима.

Недостатак међусобног поверења међу учесницима једна је од значајнијих и константних препрека. Увиђајући улогу недостатка поверења међу странама која отежава преговарачки ток Дипак Малхотра (*Deepak Malhotra*) предлаже стратегије које би уместо неслагања о структури договора, усмериле пажњу на преговарачки процес.

– Преговоре може да покрене откривање највише/најниже прихватљиве тачке (цене), чиме се показује добра воља без намере да се искористи друга страна. Иако овакав поступак искусни преговарачи никада не препоручују, он се у случају неких фрустрација у преговорима показује као исправно решење.

– Откочивање преговарачког процеса некада може да изведе и укључивање треће стране. Та страна често има улогу арбитра у решавању конфликта, али својим присуством може деловати на понашање учесника.

– Малхорта предлаже и одлагање преговора и прикупљање допунских података. Он предлаже да се преговори прекину на извесно време, чиме се једној или свим странама даје могућност консултација и прикупљања допунских информација.

– Преговоре може активирати импулс друштвене и институционалне подршке (правна заштита и регулатива, институционални извори информација о репутацији, стандардизовани уговорни механизми, акредитиви).

Али оно што у бити разликује успешне преговараче од других, јесте лични стил понашања у различитим ситуацијама и фактори који утичу на преговарачки стил.

4.2. Школе пословног преговарања

Иако је преговарање као интерперсонална појава од скора постало предмет интересовања научних посленика, око ове проблематике већ се развио низ аутентичних тумачења и теоријских уопштавања. Углавном су то практични модели настали из опсежнијих научноистраживачких пројеката или надграђеног искуства потврђених преговарача, а још чешће је то плод сублимације низа закључака насталих кроз серију едукативних семинара. Из њих би се могао извести закључак да је преговарање један од основних облика људских комуникација који налазе свестрану употребу. То је и начин на који људи решавају међусобне разлике и многе сукобе у које западају у међусобним односима. Преговарање је и уобичајени процес којем људи приступају у приликама кад настоје да остваре неке своје жеље, а оне су везане за добру вољу и одлуке других људи. Најкраће речено, преговори су трагања за споразумима путем дијалога.

У научним приступањима и тумачењима феномена преговарања, а посебно пословног преговарања, тешко је разликовати практичне и инструктивне моделе и преговарачке школе. Може се рећи да су се из примењених модела и поступака

извођења развиле посебне школе које дају општији и научно утемељенији начин тумачења ове појаве.

Тако је међу првима развијена школа Универзитета Харвард чији су утемељивачи угледни професори Фишер и Јуриј (*Fisher, Yury*), затим Питзбуршка школа, Јапанска преговарачка филозофија, касније Западно-европска школа и друге.

Међу њима најчешће је цитирана Харвардска преговарачка школа настала проширивањем Харвардског преговарачког пројекта чији је циљ био да осмисли ефикасно преговарање и негује пријатељске пословне односе. Ова школа често се означава и као школа (модел) принципијелног преговарања и употребљива је у готово свим приликама у сврхе пословног, политичког или мировног преговарања. Она негује метод принципијелног преговарања заснован на основним интересима који одговарају обема странама и уобличен праведним стандардима. Њихова крајња оријентација је уобличавање мудрог договора прихватљивог и за једне и за друге.³⁸

Харвардска преговарачка школа има свој развојни пут који у зрелој фази трансформације систематизује четири основна елемента који презентују преговарачки процес. То су:

- учесници преговора,
- интереси преговарача,
- алтернативна решења и
- објективизовани стандарди.

Према приступу који негује ова школа, учесници преговора су централе фигуре овог процеса и њима је посвећена посебна пажња, за разлику од неких других приступа који занемарују људе. Учесници сврстани у две или више страна третирају су у својој комплексности коју носе личности учесника. У њиховом понашању посебно се уважавају емоционалне реакције и манифестације које се јављају пред фрустрацијама неминовним за овај процес. У третирању људског

³⁸ Добријевић, Г., *Пословне комуникације и преговарање*, Београд, 2011.

фактора посебно се инсистира на одвајању људи од проблема и избегавању да се стране у преговорима изједначе са њиховим позицијама.

Интереси преговарача кључна су покретачка снага ових процеса. Њихова покретачка снага произилази из основних људских потреба као што су егзистенцијалне, социјалне и развојне потребе. Оне се не могу свести на новац и материјалне стимулаторе, мада се и они морају уважавати. Преговарачке позиције због низа протоколарних калупа и културних норми остају у другом плану.

Опције могућих решења важна су димензија овог процеса. Преговори се најчешће изводе под повећаним притиском који омета налажење оптималног решења којим ће бити задовољне све укључене стране. Треба тежити креативним решењима и резултату „победник–победник”.

Инсистира се да се исход преговора може квантификовати неким објективизованим стандардима. У директно супротстављеним интересима преговарачи се задовољавају решењем у коме је уважено само њихово мишљење. Уместо таквог арбитарног решења потребно је употребљавати објективније критеријуме, независне од ставова страна учесника. Одвајкада је присутан праведан критеријум да „једна страна дели а друга бира”. Такав стандард може бити постављен на други начин, али он би требало да буде унапред дефинисан.

Харврдска школа третира преговоре као сложене интерперсоналне односе у којима се могу диференцирати и поштовати битни принципи понашања. Они имају свој ток, од размишљања о могућим преговорима и партнерима, па до закључења споразума и његове имплементације. Тај процес чине три сукцесивне фазе:

- фаза анализирања,
- фаза планирања и
- фаза дискусије.

У првој фази анализирања преговарач прикупља информације потребне за постављање дијагнозе ситуације. У овој фази треба идентификовати сопствене

интересе и интересе друге стране, могуће проблеме и потребе. Треба анализирати позиције од којих полази друга страна и особине чланова њиховог преговарачког тима.

У другој фази, фази планирања, осмишљавају се прикупљене информације и формирају правци деловања. У том делу требало би поставити циљеве и преиспитати њихову остваривост у датој позицији. Потребно је одредити додатне алтернативе и алтернативе на основу којих ће бити селекционисани оптимални циљеви.

Двосмерна комуникација успоставља се тек у трећој фази, фази дискусије. У њој се испољавају разлике у перцепцији међу учесницима, њиховим позицијама и емоцијама. Ту се манифестују разлике у начину вођења комуникација и реаговања на конфликтним тачкама. Обе стране требало би да се потруде да уваже супротне интересе и да инкорпорирајући објективне критеријуме дођу до обострано прихватљивог исхода.

Поступак који предлаже ова школа требало би да омогући преговарачима да постепено дођу до међусобно усклађеног мишљења. Њиме није препоручено тврдоглаво истрајавање на сопственим ставовима, већ трагање за опцијама које одговарају обема странама. Критеријуми давања уступака и валута су стандардизовани и објективизовани. Преговарачи могу гајити међусобну емпатију са напором да успоставе пријатељски однос, што су и основни принципи тзв. принципијелног преговарања.

Принципијелни преговори, као и они других врста, обилују фрустрацијама и тешким деоницама. Према ситематизовању које даје ова школа у преговорима су присутне четири врсте фрустрација које отежавају преговарачки процес. То је прерано изношење мишљења, потрага за јединим могућим одговором, претпоставке о врло ограниченим ресурсима и мишљење једне од учесника да је решење проблема „њихов проблем”. Погрешно је трагање за јединственим решењем јер таквих опција има више.

Да би дошли до оптималног решења, учесници преговора требало би да одвоје критику од креативног стварања нових алтернатива, што се може постићи размишљањем о могућностима које нису свесно присутне. Проширивање броја опција пут је ка успешном вођењу преговора. Опције се разликују по својој привлачности, тако да међу њима има јачих и слабијих варијетета. Заједнички интереси латентно су присутни у свим преговорима, те их треба пронаћи.

Разлике између преговарачких страна постоје, али то није нерешив проблем. Преговори имају функцију да отклоне те проблеме налазећи решење које је свима (мање или више) прихватљиво. Чињеница да различити људи воле различите ствари покретачи су њихових напора да нађу обострано прихватљиво решење.

Харвардска школа има низ предности над сличним напорима да се осмисле преговори, али и неки једноставнији модели могу бити врло корисни у неким специфичним ситуацијама. Постоје проблемске ситуације у којима због ограничених ресурса није могуће подробно разматрање бројних алтернатива. У таквим ситуацијама компететивни поступци имају извесне предности јер се њима брже решавају настали конфликти.

После Харвардске школе тренд развоја преговарачких модела и школа кренуо је путем трагања за конструктивним налажењем решења у кризним ситуацијама. Уместо дистрибутивног принципа, опредељење је за принципијелан приступ у коме нема победника и побеђеног, већ су обе стране релативно задовољне исходом. Не само да су настале школе које форсирају овај преговарачки принцип већ се може рећи да је укупна филозофија преговарања кренула тим путем (Стивену Кави, *Steven Covey*).³⁹

Једна од школа преговарања настоји да овај процес прилагоди датим условима настојећи да постигне идеалан Win/win однос по коме и носи име. Која од шест парадигми интеракције ће бити примењена у преговорима, зависи од ситуације:

³⁹ Добријевић, Г., *Стратегија пословног преговарања у савременим организацијама*, Београд, дисертација, 2009.

„**Win/win** (обе стране добијају) је веровање у трећу алтернативу. То је начин размишљања који стално тражи заједничке користи у свим међуљудским односима, и успех једног човека не значи неуспех другог. То није ни мој начин, ни твој, то је *бољи* начин.” Са оваквим решењима, све укључене стране задовољне су одлукама и желе да учествују у активностима.

Win/lose (ја добијам, ти губиш) ситуација је у којој може бити само један победник. Већина људи посматра живот на овај начин, нарочито кад се налазимо у ситуацијама које су заиста засноване на ниском степену поверења и где се ради о подели ограниченог износа.

Lose/win (ти добијаш, ја губим) је по Кавију горе од win/lose, јер у овом случају не постоје никакви захтеви, стандарди, очекивања ни визија. Овакав приступ сматра се предајом. Људи који овако приступају међуљудским односима у ствари желе само да се допадну другима, без обзира на сам резултат преговора.

Lose/lose (обе стране губе) – кад се нађу две особе са win/lose начином размишљања, резултат ће неминовно бити да обе стране губе. Неки људи се у преговорима толико концентришу на супарника, па постану слепи за све осим за своју жељу да та друга страна изгуби, чак и ако то значи да и они изгубе.

Win (победа) – људи са овим менталитетом не сматрају да је нужно да неко други изгуби или добије, већ само да они добију оно што желе. У свакодневном животу ово је вероватно најчешћи начин размишљања.

Win/win or no deal (обе стране добијају или нема договора) – „нема договора” у основи значи да „ако не можемо наћи решење од којег ћемо сви имати користи, боље да се не упуштамо у преговоре”⁴⁰

⁴⁰ Исто

4.3. Практични модели преговарања

Поред школа преговарања које се најчешће везују за теоријска схватања једног или групе аутора, у оптицају су и бројни практични модели и технике преговарања. Може се рећи да готово сваки искусни преговарач има свој начин којим води преговоре и има неко своје практично решење. И овде важи општи закључак да је сваки конкретан преговарачки поступак „свет за себе” и да се нека решења могу наћи само у датој ситуацији и да само за њу важе. Ипак, из развијене преговарачке праксе могу се извући извесна уопштавања и принципи који би били на нивоу емпиријских генерализација.

Циљ сваког пословног преговарања је да се постигне задовољавајуће решење сходно потребама и жељама његових учесника. На том путу од учесника се очекује да у преговорима отклоне разлике и достигну заједнички прихватљиви споразум, што понекад захтева приступ преговарању различит од оног који се користи традиционалним методама.

Преговарачки процес захтева усаглашавање, консултовање, прилагођавање и подешавање бројних захтева и уступака саобразних конкретним преговарачким околностима. Флексибилно и креативно понашање важно је својство које се среће у послу, политици и другим областима рада и живота. За разлику од такмичарских активности, као што су спорт или правни спорови, у којима постоје добитници и губитници, у преговорима тога нема. У пословном преговарању улогу губитника не сме да понесе ниједна од страна учесника, јер су тада преговори пропали. У пословном преговарању су сви победници, а исход задовољава учеснике. Искусни и успешни преговарачи трагају за таквим решењима која су прихватљива за све, а при томе примењују неке своје специфичности.

У трагању за успешним и прихватљивим решењем искусни преговарачи изграђују сопствени преговарачки стил за који је карактеристичан неки детаљ који би могао бити оригинално ауторско решење. Овакве „диференције специфике”

тешко се могу уопштити, па чак немају опште важење ни за начин рада једног преговарача, али представљају корисна искуства и могућа решења.

Једно од таквих искустава које би могло понети назив практичног преговарачког поступка је повезивање више захтева, који наизглед могу бити и неповезани, у један јединствени преговарачки захтев, и то неким прихватљивим решењем. Често стране не могу прихватити исход неког конкретног преговора, али га прихватају ако је решење упаковано у пакете низа међусобних односа. У том положају решење једног проблема компензовано је решењем неког другог, који можда за супротну страну није био довољно важан да би се уврстио у дневни ред преговора. „Смијешано најлакше се пије”.

Искусни преговарачи који преузимају иницијативу у својим односима са другима прођу боље него оних који су укочени у својем осећању немоћи, па чекају предлог друге стране. Давањем предлога на који би друга страна требало да одговори, слабија страна може да повећа своју моћ и утиче на ток преговора. Такав поступак има ефекат познат под називом „првог ударца”, односно „напад је најбоља одбрана”.

Развијајући друге алтернативе деловања, преговарачка страна може одлучити да крене другим путем, или да их само користи да убеди супротну страну да побољша услове уговора. На пример, када преговара о склапању уговора о осигурању, преговарач–запослени банке каже директору Сава осигурања да је водио разговоре са Морава осигурањем око могуће сарадње, чиме се јача моћ преговарача–запосленог банке у преговорима око предметног уговора.

У преговорима учествују партнери приближне снаге, али је често присутна и велика међусобна разлика. Тада јаки преговарачи углавном не виде разлог да послују са слабима. Тражење посебних интереса, веза и заједничких чинилаца који би слабијег преговарача повезали са супротном страном (историјска веза, слична култура, језик) могу повећати преговарачку моћ слабијег преговарача.

Потцењива једне од учесница која себе перципира као јачу страну често значи да она слабију страну не сматра довољно битном или достојном. У пракси такав однос обично се показује поверавањем преговора менаџменту ниског нивоа са ограниченим овлашћењима. Тактике привлачења пажње слабе стране обично се састоје из одуговлачења или напуштања преговора којима она реагује на уочени потцењивачки однос.

Преговарачи би увек требало да траже слаба места или тзв. „пукотине” на другој страни и да покушају да их искористе у свом интересу. Јака друга страна обично има пуно односа, интереса и група о којима треба да води рачуна, што вештом преговарачу може омогућити да повећа своју преговарачку моћ. Искусни преговарачи трагају за slabим местима и на њима граде своје захтеве и успешна решења.

У успешним пословним преговорима са другом страном основна оријентација је заједничко достизање задовољавајућег споразума. Већина практичних поступака присутна у „збирци савета” добре преговарачке праксе је усмерена исходу „добијам – добијаш”. То значи да услови око спорних тачака по којима је постигнут споразум морају бити задовољавајући како за једну, тако и за другу страну. Принцип поделе плена најлакше се да приказати у преговорима где добијају и купац и продавац:

		КУПАЦ	
		ДОБИЈА	ГУБИ
ПРОДАВАЦ	ДОБИЈА	ОБЕ СТРАНЕ СУ ЗАДОВОЉНЕ ПОСТИГНУТИМ. ПОСТОЈЕ ДОБРЕ ШАНСЕ ЗА ПОСАО У БУДУЋНОСТИ. МОЖЕ ДА СЕ РАЗВИЈЕ ЧВРСТА САРАДЊА.	ДОК ЈЕ ПРОДАВАЦ ЗАДОВОЉАН, КУПАЦ НИЈЕ, И МОЖЕ СЕ ОСЕЋАТИ ДА ЈЕ ИСКОРИШЋЕН. НЕМА ОСНОВА ЗА РАЗВОЈ ДУГОРОЧНЕ САРАДЊЕ.
	ГУБИ	ДОК ЈЕ КУПАЦ ЗАДОВОЉАН, ПРОДАВАЦ НИЈЕ, И МОЖЕ ОСЕЋАТИ ПОТРЕБУ ДА СЕ РЕВАНШИРА У НЕКОМ БУДУЋЕМ ДОГАЂАЈУ. НЕМА ОСНОВЕ ЗА САРАДЊУ.	ОБЕ СТРАНЕ СУ НЕЗАДОВОЉНЕ. МАЛА ЈЕ МОГУЋНОСТ ДА ЋЕ УБУДУЋЕ БИТИ ПРЕГОВОРА, СЕМ АКО СЕ УСЛОВИ НЕ ПРОМЕНЕ.

Резултати уговарања продаје (*према препоруци American Management Association*)

Примена принципа у коме сви добијају, а нико не губи „тера” продавце роба и услуга да своје потенцијалне клијенте третирају као савезнике и партнере, а не као непријатеље које треба надмудрити и искористити. Током ефективног преговарања врхунски преговарачи настоје да прилагоде производ, цену, презентацију и друге саставне делове понуде потребама друге стране. То није лако, јер постоји природна склоност једне стране да само за себе извуче добит из преговарачке ситуације. Таква тенденција ремети преговоре, јер ако једна страна добија, а друга губи, однос између две стране се квари, па чак и прекида.

У начину вођења преговарачког поступка код успешних преговарача да се уочити трагање за решењем „добијам – добијаш” којим себи, али другој страни помажу да дођу до задовољавајућег решења. У стремљењу ка том циљу први задатак је да се процене позиције пословног партнера, затим да се одреде које су им информације потребне и на који начин да их прибаве. Овај први корак следе напори на процени организационе структуре доносилаца кључних одлука у компанији

потенцијалног пословног партнера. Такве процене структуре преговарачког тима добијају се претходним прикупљањем информација о њима. У такав практични поступак укључује се, даље, избор сопственог тима за преговоре и развој његове адекватне преговарачке стратегије. Претходне информације о супарничком тиму даље помажу у постизању да се и припадници друге стране осећају као победници.⁴¹

Из низа правила, која су дефинисали многи стручњаци, најчешће се препоручује следећи низ савета.

Први савет је избегавати отварање преговора „узимама све“. Треба се клонити неразумних захтева, поготову ако се они постављају на првом кораку. Многи преговарачи то чак и препоручују вођени принципом „што више тражиш више добијаш“. Приликом постављања стартних захтева не би требало бити неумерен, јер неразумна листа захтева није обећавајући почетак успешних преговора. Некад овакав корак преговора доводи на ивицу, када се разговори прекидају, и то заувек.

У том постављању почетних захтева требало би наћи добар баланс, јер би свакако преговоре требало почети тражењем више од онога шта се реално процењује као могуће. Уосталом, ако се почне са оним што би коначно било прихватљиво, маневарски простор бива веома сужен, па су преговарачки услови отежани.

Следећи савет везан је за претходну понуду и он сугерише да „прву понуду никада не треба прихватити“, иако је она равна жељеној. Прихватање прве понуде увек носи ризик од њених скриваних мана. Професионални преговарачи тврде да није добро прихватити прву понуду друге стране. Такво олако прихватање није квалитетна реакција јер се може добити и више ако се дуже издржи.

⁴¹ Исто

И са позиција друге стране лоше је када друга страна прихвата прву понуду. Кад понуда изгледа тако добро, да њу друга страна прихвата без питања, онда таквим исходом није задовољна ни страна која је нуди. Њој остаје утисак да је могла захтевати више и добити више. И сам предлагач ће вероватно зажалити у таквим ситуацијама, јер је превише дао. Прихватање прве понуде активира негативне реакције друге стране у смислу „Могао сам и више да захтевам” или „Ту нешто није у реду!”. Брзо прихватање не само прве већ и касније изречене понуде, без икакве борбе је за већину пословних људи знак за узбуну.

Следећи савет налаже да би требало захтевати више него што се очекује да ће се добити. То је уобичајено понашање преговарача, али је некад изостављено, посебно у ситуацијама када конкуренција снажно утиче на њихово понашање. Чини се да је то велики ризик у приликама када је неопходно склопити посао, а што је иначе чест случај.

Мање моћним преговарачима је у многим ситуацијама неугодно да траже превише. Слаба страна нема довољно храбрости да се припреми понуда на коју друга страна може да реагује непредвидиво. Ипак, има много разлога зашто је то свакако требало да се уради јер „срећа прати храбре”.

Најбољи разлог јесте у томе што тражити више од очекивања често подразумева да се то и добије. Такав приступ могу ометати претходни односи, било да су то предрасуде, или повећане емпатије према другој страни. Некад је преговарачу непријатно да много тражи од других које сматра пријатељима. Пракса је показала парадоксалну ситуацију да што се мање зна о другој особи, то се лакше постављају повећани захтеви, зато што пред незнамцем нема блокирајућих обзира.

Препорука је да би требало кренути са увећаним прохтевима, али притом задржати кредибилитет. Према томе би преговоре требало почети са максимумом, али уз дозу еластичности у њиховом постављању.

Савет искусних преговарача је да се увек ствара могућност одлагања одлуке уз позивање да се то чини како би се обезбедила сагласност особе са вишим

ауторитетом. Тим потезом даје се простор за давање коначне изјаве, чиме се гради сопствена моћнија позиција. То је ефекат „паљења цигарете”, „брисања наочара” и сл. Иако ова тактика неким људима може изгледати као је у нескладу са етичким принципима, она има практичне добробити.

Један од техничких поступака вођења преговора је и тзв. „затезање конопаца”. То је једноставан маневар који уследи кад нека од страна да понуду, а друга једноставно примети: „То није довољно добро”. На тај начин се тврди пазар и тражи додатно попуштање.

Целисходна реакција на затегнут конопац била би у захтеву за понудом друге стране. Да бисте се одбранили од овакве тактике, као прво, другој страни можете да поставите питање формулисано у реченици: „Ако моја понуда није прихватљива, шта ви сматрате да је прихватљиво?” Таквим питањем преузимање затезача чини друга страна. Много пута се у преговорима конопац затеже само да би друга страна била натерана да преиспита своју понуду. У ствари, неки људи приликом давања прве понуде из принципа затежу конопац.

Једна од честих практичних препорука је и избегавање сукоба. Тим потезом се уклањање неповерења, а оно значи да „ако друга страна заузима позицију са којом се не слажете, не препирите се”. Најбоља тактика коју учесник може да примени је да се у почетку слаже, како би обезбедио кредит за пласирање својих захтева. Вероватно сте чули за њу. „У потпуности разумем како се осећате у вези са тим, многи људи су се тако осећали. Али, да ли знате шта смо обично и увек открили?”

Избегавање конфликта једна је од основних вештина квалитетног комуницирања, па и преговарања. Поред стварања повољне атмосфере за наставак комуникација, оваквим понашањем обезбеђује се време за размишљање, а поткопава стрпљење друге стране. Тиме се појачава притисак на буџет времена друге стране.

Чести савети за стварање међусобног поверења могу бити следећих типова.⁴²

- Урадите оно шта сте рекли да ћете урадити.
- Идите и изван конвенционалних односа.
- Наставите са комуникацијом. Када преговори постану тешки, природна понуда је да се смањи комуникација. Одуприте се намери да прекинете комуникацију. Отворена и поштена комуникација одише поверењем.
- Будите поштени чак и када вас кошта да будете поштени.
- Будите стрпљиви.
- Признајте сопствене грешке које сте направили из најбољих намера.

Све је боље од одустајања и прекида преговора, и то треба учинити само у екстремно неповољним ситуацијама. Том логиком служе се преговарачи који користе улогу невољног купца која им обезбеђује продужетак доминантног положаја. Тим прихватањем високе цене или других неповољних услова једна од страна даје другој до знања да сумња у могућност споразума. Таква невољна куповина или прихватање туђих услова ствара утисак незаинтересованости, али има за циљ да задржи контролу над ситуацијом.

На питање би требало узвратити питањем, јер је питање на које није могуће одговорити потврдно или одречно врло непријатно у међусобним комуникацијама. После питања требало би ућутати и чекати одговор. То је техника контранапада која има неочекивано деловање, јер носи фактор изненађења.

Током презентације купцу треба изложити више ваљаних разлога због којих би требало да има неки производ или слично, кроз које ће он схватити да треба да потроши и више новца него што је планирао. Уколико се то вешто ради, онда је то најбољи начин да се закључи посао.

⁴² Lewicky, R., Sunders, D. M., Bary, B., *Negotiation* McGraw Hill/Irvin, Singapore, 2007.

Искусни преговарачи схватају да се уступци брзо заборављају и да би требало користити уступак за контрауступак. То би требало радити одмах, јер већ после сат или два његов значај је минимизиран. Још је боље поставити предуслов и нагласити која се мера очекује пре него што ће се у нечему попустити.

„То је један од разлога зашто надокнаду за услугу коју нудите другој страни увек треба да нагласите пре него што услугу обавите. Када другој страни понудите помоћ за постизање високих резултата (рецимо путем консултацијских услуга), 10% од постигнутих резултата на име ваших трошкова њој неће звучати страшно, али оног тренутка када друга страна уз вашу помоћ постигне те резултате, њој тих 10% изненада почиње да звучи као огроман износ новца. Као маркентишки консултант платили бисте цену пропуштања прилике да користите правило уступак за уступак.”

Одложени уступак врло је не препоручљив тактички потез. Велике уступке, а посебно оне најзначајније, никада не би требало давати на крају преговора, јер они тада немају никаквог ефекта. Ако се уступци морају дати, онда је њихов ефекат на самом почетку преговора, чиме се оставља простор за касније мање уступке.

Приликом преговарања догађа се да се стране потпуно разилазе око кључних проблема, тако да су даљи контакти онемогућени. Излаз из такве ситуације је у привременом остављању проблематичних ствари и наставак разговора о оним односима око којих је могућ споразум. Кључни проблем се само привремено оставља по страни, а разговор тече о другим отвореним питањима. Када се реше мали проблеми који се појављују у међусобним односима, онда се покрене замајац главног тока и отварају могућности за налажење решења главних несугласица. Еластичност друге стране видно се побољшава после налажења компромиса и договора око секундарних тачака.

Такав корак се препоручује и кад преговори западну у пат-позицију. У таквим ситуацијама кад обе стране намећу своја решења и истрајавају на њима без

изгледа за било какав напредак требало би променити ритам и предмет договора.⁴³ На пример, расправљате са другом страном о начинима поделе и преузимања ризика.⁴⁴

Са дужим временским периодом проведеним у преговорима расте вероватноћа на њихов успех. Према неким проценама искусних актера снажни притисак који потрошено време врши на преговоре сразмеран је чињеници да ће се 80% уступака током преговора десити у последњих 20% расположивог времена. Преговори су делотворнији што се ближе крају. Временски притисак настаје због разних облика ограничења присутних са обе стране. То могу бити техничка, просторна или комуникациона ограничења.

Временски притисак обично више погађа једну од учесника, тако да друга страна не мора да одговори на њега. У таквим приликом чак је добро и појачати тај притисак питањима о ограничењима. Излазна стратегија је и у излагању сопствених преговора унапред.

Корисно практично искуство је да преговарач који јесте у „цајтноту” то никад не испољава другој страни показујући сопствено нестрпљење и нервозу. То ће убедити другу страну да је у предности и да ће искористити притисак времена и у задњим фазама остварити најповољнији споразум.

Приликом преговарања требало би искључити или бар утишати сопствене емоције. Човек је најрањивији у тренуцима кад има утисак да се преговори повољно одвијају и да се ближе успешном исходу. У таквом еуфоричном расположењу обично се могу прихватити и они уступци који у другим фазама не би били прихваћени. Није без удела ни бојазан да ће се у завршници изгубити све оно што је претходно постигнуто.

⁴³ Yukl G., *Leadership in organizations*, 4th edition, Prentice Hall, Upper Saddle Rivers, New York, 1998.

⁴⁴ Бахтијаревић Ш. Ф., Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999.

„Не чините уступке у последњем тренутку, јер такви уступци могу да пониште предности целог договора. Штитите се тако што ћете рећи како тренутно немате овлашћења за прављење даљих уступака. Ако је друга страна упорна, и жели додатну обуку, инсталацију, продужење гаранције, измену прогресивне рабатне скале или било шта друго, реците другој страни да свака ставка има своју цену и то јој, ако треба, написмено саопштите. Не дозволите да вас еуфорија због успешног завршетка преговора скупо кошта.”⁴⁵

Многи искусни преговарачи сложни су у тврдњи да је најмоћније преговарачко средство претња одустајањем. Преговори током трајања увлаче учеснике у све мању могућност одустајања. Тада је у много већој опасности страна која је постигла повољнију преговарачку позицију.

Због тога би у сваком тренутку требало бити прибран и смоћи снаге да се одустане. Не постоји посао који се мора склопити по сваку цену. Утисак да је то право и једино решење врло је скуп, јер смањује могућност на одустајање.

Приликом неетичког пословања многи људи користе обећања. Обећања су у честој употреби, а везују се за будућу награду која ће следити учињене уступке, материјалне, квалитетне, временске. Обећања као преговарачки трик веома су успешна, јер већина људи падне под њиховом привлачном снагом, поготову ако су вешто осмишљени. Стога је најдрагоценији савет који се може дати преговарачу да не чини уступке изазване обећањима о будућем послу и предстојећим зарадама.

На обећања би требало реаговати на тај начин да се на захтев одговори захтевом. На понуђено обећање супарнику би требало одговорити нуђењем одговарајућег уговора за њега. Међутим, и искусни преговарачи „загризли” су удицу примамљивих обећања. Стога би требало заштитити себе од фрустрације која долази од неоствареног обећања.

⁴⁵ Родек, В., *Управљање временом*, www.moj-posao.net

Поред низа тактичких потеза који немају јаку моралну страну и потцењивање се често среће у преговорима. То је она ситуација кад нека од страна за учињени уступак или понуђену робу даје бесмислено ниску контрауслугу, односно цену. То је чест маневар у недефинисаном комерцијалном пословању.

Међутим, потцењивање је делотворно, јер настоји да умањи очекивања друге стране. Приликом потцењивања најбитније је сачувати хладнокрвност, односно убедљивост.

Избегавање једне стране чест је случај у преговарачкој пракси. Избегавање се чини са циљем да друга страна уложи пуно напора како би постигла било какву измену у започетим преговорима. Циљ је обесхрабрити противника, како би се постигао још који важан уступак, који је чешће материјални. Избегавањем се настоји да се друга страна обесхрабри, а потом да се још нешто за себе издејствује.

Ова преговарачка техника захтева упорност друге стране да настави са контактом. Не треба дозволити да понашање друге стране има фрустрирајући ефекат. Ситуације избегавања су честе, а најгора реакција може да буде у прераном одустајању од захтева за наставак преговора.

4.4. Модел Цима Кампа

Идеал постигнућа успешних пословних преговора је ситуација „победник – победник” уместо исхода „победник – губитник”. Зато многи водећи експерти у овој области као практичну оријентацију препоручују трагање за „победник – победник” ситуацијом. У том трагању највеће препреке могу бити љутња, фрустрирање и гнушање. Са растом неверице расте одбојност и бескорисност која затвара канале за комуникацију. Преговори се илустративно приказују попут леденог брега из кога се види само рационални врх, а много већи емоционални део је под водом.

У новије време развијене су бројне школе преговарања које предлажу различите приступе и начине вођења ових интерперсоналних односа. Међу

најчешће цитираним је модел преговарања који је кроз серију едукативних семинара конципирао Џим Камп. Капов приступ развијен је на идеји напора да се пажња пребаци са емоционалне на рационалну димензију одлучивања. Ипак, у овом приступу присутна је комплементарност ове две димензије, која се огледа у планираним корацима и примени сазнања психологије усмерених према постизању резултата.⁴⁶

Предложени модел има 12 планираних корака кроз примере основних методолошких информација које се нижу извесном логиком. То је серија активности које теже да буду развојне и да унапреде индивидуалне преговарачке вештине учесника. И поред утиска разуђености и специфицираности, Кампов приступ наилази на знатну прихваћеност у редовима врхунских преговарача. Честе су изјаве да су преговарачи и сами интуитивно или искуствено проналазили слична решења. Овај став прихватљив је и нашем етичком бићу које има неке своје специфичности.⁴⁷

Џим Камп сугерише да би преговоре требало водити методолошким редоследом са следећим корацима.

I корак – Немојте изгледати очајно

Избегавајте у преговорима да истичете своје потребе и тешкоће. Док сте инволвирани у ове процесе немојте много причати, више слушајте. И кад причате користите нижи глас и успорите. Будите спремни да се суочите са негативним пријемом и одбијањем.

II корак – Креирајте релаксирајуће окружење

Људи по природи, па и они који су инволвирани у преговоре желе да им буде удобно и пријатно. Стога настојте да створите услове да се друга страна осећа боље

⁴⁶ Радек, В., Упревљање временом; www.moj-posao.net

⁴⁷ Радни материјал семинара *Сарадња приватног и јавног сектора*, Привредна комора Србије, Београд, 2010.

од вас ако сте ви иницијатор тог догађаја, каже Камп. Он даје и неке мале трикове који ће учинити да се друга страна осећа боље од вас:

- случајно испустите оловку,
- делујте смушено,
- заборавите ствари,
- правите шале на свој рачун.

III корак – Будите спремни да кажете НЕ

Моделом се препоручује прелаз од емоција које не производе резултат ка одлукама које производе споразум.

- Почните преговоре са НЕ. Овај одговор присиљава другу страну да се замисли над тим зашто „не”.
- Почети са ДА или МОЖДА мање су продуктивни јер другу страну терају да размишља да ли је могла добити више, зашто су се тако брзо сагласили, има ли нечега што скривају или је можда могла зарадити више.

Природно је за људе да се плаше да изговоре „не”, посебно ако то чине на самом почетку. Многи се плаше да покваре поверење и људска осећања.

Ипак, са одговором „не” не би требало бринути да се не повреде осећања других људи. У преговорима једноставно не би требало тражити пријатељство, већ поштење и поштовање. До одговора „да” доћићемо кад то буде могуће.

IV корак – Имајте мисију и циљ

Ефективно преговарање рефлектује се кроз доношење одлука базираних на валидној мисији и сврси које ће их водити. Шта је први одговор зависи од мисије коју имају учесници. Требало би постављати оне циљеве које можемо контролисати оствареним резултатима. Има циљева који су на снази и који се могу остварити и

оних циљева које не можемо контролисати (можемо коња водити на воду, али не и да је пије).

Све активности које се догађају у оквиру преговарања имају за циљ окончање конфликта.

V корак – Научите како да постављате питања

Добре пословне одлуке и уопште квалитетни преговори заснивају се на валидним информацијама. Једна од техника којима се обезбеђују валидне информације су постављена питања.⁴⁸ Пробрана серија питања омогућиће актерима да сачине визију која ће им бити потребна у процесу доношења одлука. Примарна мисија и сврха постављања питања су да се партнер удаљи од сопствене замисли и пружи праве информације. Партнеру не би требало допустити да прича „своју причу”, јер она нема пуну веродостојност.

Постављање питања је и наука и уметност која се ретко среће у школским курикулумима. Научни део садржан је у начину постављања питања, а уметнички у томе како то радите, какав вам је глас, понашање, примедбе... Има упитних реченица које почињу са глаголом, али и оних које почињу упитном речи (шта, ко, како, када...).

Камп препоручује тип питања која почињу са глаголом, али то баш није тако карактеристично за српски језик. Већи значај имају његове сугестије на питања која се постављају:

- креирају визију према којој иду мисли саговорника,
- требало би да имају духовиту ноту,
- не би требало да буду намештена и да изгледају да воде ка превари.

VI корак – Подржавање, контрирањем, спајање

⁴⁸ <http://www.portalalfa.com/time/misija.htm>

Преговори су везани за емоције и контролу емоција тако што се све чини не би ли се људи осећали боље. У том смислу подржавање се односи на нечије емоције у намери да се обезбеди морална подршка и охрабрење. То је подршка разумевању, позитивним мислима и осећањима друге стране. Подршка добром осећању је и вербална и невербална. Она може започети уобичајеним питањем „Како сте?” још боље „Како си?” и одговором „Добро, а ти?”. Контрирање је узвраћање на показану добру вољу и настојање да се обе стране добро осећају. Већина људи жели да буде вољена, што за њих може бити клопка у коју могу упасти.

Током преговора јављају се бурне емоционалне реакције које би требало контролисати. Камп предлаже технику за смањење напетости коју назива „попуштање најлона”. То повремено попуштање емотивно опушта другу преговарачку страну. Кад се појаве снажни емоционални набоји партнера би требало вратити на неутралан терен и учинити га задовољним.

VII корак – Очекивање

Преговори врло често пропадају због превеликих очекивања. Велика позитивна, али и негативна очекивања могу бити проблематична. Зато би требало смирити своје мисли и очекивања или претпоставке о добити. Преговоре би требало почети са празним папиром и нултим очекивањем. Потребно је бити спреман и на неуспех и постављати циљеве за које се може изборити.

Хватање белешки корисна је активност током преговора. Овом паузом појачава се слушање и пажња и даје се шанса другој страни да се осећа важном. Требало би бележити и невербалне реакције партнера. И белешке су начин да се наш партнер осећа добро. Комуникација емоцијама кључ је успеха.

VIII корак – Креирати визију

Током преговара требало би се својски потрудити да би се сазнало шта то мучи партнера. Оно што наводи људе на преговоре јесте нека њихова потреба или „бол” како каже Камп. Да би неко донео одлуку он мора бити у прилици да том одлуком санира своје потребе. Стога би успешан преговарач требало да се потруди да проникне у потребе партнера и да има визију будућих потреба. Кроз преговоре требало би помоћи партнеру да сагледа своје будуће потребе. У том смислу потребно је бити концентрисан на важне ствари, а минимизирати оно што је небитно.

IX корак – Установити буџет

Током преговора требало би рачунати са свим елементима који нам могу бити од помоћи. То су време, новац, емоционалне инвестиције и трошкови преговарачког посла. Сви они имају тенденцију да се вишеструко увећавају током преговора.

Због тога би требало знати колики је расположиви буџет друге стране и настојати да се он максимално увећа. С друге стране, требало би тежити штедњи сопственог буџета. Технике које се примењују у повећању противничког трошка су:

- отказати састанак,
- не јављати се на хитне позиве,
- не давати детаљне поруке,
- ставити другу страну на чекање.

Ове технике, иако понекад нису на линији бонтона, имају за циљ да партнеру скрену пажњу од битних ствари. Што време више одмиче, расте психолошки притисак на њих и повећавају се њихове патње.

У преговорима би требало имати у виду сопствени буџет и кретати се у границама његовог лимита. Циљ је да се трошак пребаци на буџет партнера. Потребно је потрудити се да му преговори изгледају прескупо. Како буџет буде

растао, тако ће расти и његово нестрпљење, односно спремност на прихватање изнуђених решења.

Емоције су важна инвестиција, па током преговора расте узбуђење око емотивне вредности преговора. Њиховим протоком расте узбуђење због могућих добитака или губитака на обе стране. Због тога ваља бити способан за контролу сопственог ега, потреба и очекивања. Потребно је умеће управљања и губитком и добитком.

X корак – Размотрите могућност игре школе

Током преговора у игру се укључује велики број лица и са једне и са друге стране. Неки од њих су кључни играчи, а неки помоћни и случајни учесници. У том мноштву требало би се потрудити да се идентификују први доносиоци одлука. Што је организациони или политички систем разгранатији, то је теже разумети ко су доносиоци одлука. За преговоре је то од битне важности. Свака организација има своје вертикалне и хоризонталне токове, своју хијерархију, формалну и неформалну.

У преговорима суделује већи број споредних лица, тзв. блокера, који се својски труде да се у њега укључе тако што ће га ометати. То су секретарице, портири, рецепционери, телефонски оператери... Они не утичу на кључне одлуке, али у многеме могу отежати посао. Сви они очекују своје зрно власти и уважавања. Некада је тешко прескочити блокера и доћи до првих информација.

Поставља се питање шта са блокерима. Потребно је указати им пажњу и придобити их да раде за нас, а не против нас. Шкољку би требало лагано отворити да би се дошло до бисера.

XI корак – Креирање агенде

Преговори су веома хаотични догађаји и могу се кретати у различитим правцима. Они могу склизнути према „ћорсокацима” и потрошити велики буџет

једне и друге стране. Због тога је препоручљиво користити агенду којом је утврђен редослед потеза и термински план процеса. Њоме се идентификују проблеми, контролишу емоције и одржава фокус пажње на кључним правцима. У пракси се појављују генералне и мини (*ad hoc*) агенде од којих и једне и друге имају оправдања.

Агенде би требало да буду сегментиране тако да свака сесија, па и сваки телефонски разговор има своју агенду. Детаљи које агенда мора имати су:

- наш пртљаг,
- њихов пртљаг.
- Шта ми желимо?
- Шта они желе?
- Шта ће се следеће десити?

Пртљаг који човек носи са собом чини његово искуство, пол, изглед, порекло, старосна доб, образовање... То су активни суплементи преговарачког процеса који наступају са ове стране.

XII корак – Предвидети шта ће се следеће догодити

У завршном документу требало би све до танчина дефинисати. Ништа се не сме оставити недореченим. Чак и ако се уговор потпише, он може бити раскинут тако да садржи неку форму будућих догађања.

Преговори нису ни почетак ни крај међусобне сарадње пословних партнера. Они су само један корак у том дугом путу. Није циљ направити посао, већ га одржавати. Због тога би се требало својски трудити да се не руше мостови, већ граде темељи будућих спојева, послова.⁴⁹

⁴⁹ Исто

4.5. Модел са шест корака преговарања

Наша преговарачка пракса није склона усвајању и примењивању признатих практичних модела присутних у релативно обимној литератури ове и сродних области. Изузетак од тог правила чини тзв. „модел преговарања у шест корака” који се више стидљиво препознаје у понашању неких пословних људи. Популарности овог модела посебно доприноси његова једноставност и логично и комотно постављен редослед преговарачких фаза које би требало поштовати. Није лако ући у траг ауторству овог модела, јер је он изведен из више теоријских тумачења и дограђивања низом практичних искустава. Може се рећи да су аутори овог шестофазног модела сви они који га у својим пословним подухватима примењују.

За овај практични модел карактеристично је да је он веома структуриран, па се адекватније може примењивати у формалним преговорима које воде преговарачки тимови корпорација, него што се може користити у неформалним дискусијама пословних људи. Ипак, поступак који се изводи кроз шест сукцесивних фаза може бити имплементиран и у свакодневним једноставним комуникацијама. Моделом је лако управљати, а он даје природну агенду задатака које би требало обавити.

Следе преговарачке фазе овог модела.

1. Припрема: у оквиру које се утврђују кључна питања, циљеви и опсег преговарања.
2. Развој стратегије: свака од страна учесника опредељује се за поступак који ће примењивати.
3. Отварање преговарања: формално започињање преговора.
4. Стварање атмосфере разумевања: преговарачи потврђују и оправдавају позицију коју су заузели.
5. Преговарање: корак којим се преговара у ужем смислу, и то кроз предлагање валута и прихватање уступака.
6. Затварање: завршни корак постизања (и писања) споразума.

Припрема је почетна, али есенцијална фаза у свим преговорима. И овде се може применити златна формула организационих наука по којој је „добра припрема пола успеха” (ДППУ). Изостајање рада на припреми има одраз у његовом каснијем току и исходу. У припремној фази важно је:

- постављање циљева преговора,
- процена друге преговарачке стране, њене позиције и моћи и
- процена сопствених снага и слабости у односу на предмет преговарања.

Ка и код многих других послова, и у преговарању требало би поћи од осмишљавања онога што се жели постићи. То је први корак у овој активности за који важи да „ако не знате куда идете увек сте на погрешном путу”. Циљеве би требало постављати у флексибилном распону, од минимално могућих до максимално могућих опција. На тој релацији требало би осмислити планиране циљеве који су нека очекивана и објективизована варијаната. Преговори се уобичајено воде између максимално могућих циљева, а закључују између минимално могућих циљева две преговарачке стране. Иако је најизвеснији исход преговора у компромису, то не значи да би коначан договор увек требало да буде „негде између” у односу на планиране циљеве обеју страна.

Припремна фаза преговарања подразумева процену случаја друге преговарачке стране. То је претпоставка о вероватним реакцијама друге стране на дате предлоге. Као и све хипотезе, и ове морају бити верификоване на неки начин и уз паралелу са неким показатељима. Нерационално је давати валуте супарнику које он никако неће или не може прихватити. Ту би требало проценити које аргументе и чињенице ће партнер прихватити, с обзиром на своју позицију, моћ и подршку.

Процена сопствене снаге и слабости део је припрема за ефективно пословно преговарање. Снага може бити садржана у супериоран знањима, већем искуству, финансијским ресурсима, расположивом времену и читавом низу других потенцијала и ресурса. Моћ има важност само ако су их обе стране свесне, па би је у том смислу и требало демонстрирати.

Развој стратегије преговарачког поступка други је корак који предвиђа шестофазни модел. Стратегијски поступак првенствено усмерава на припрему кључних питања о којима ће се преговарати. То значи да би у оквиру овог задатка требало дефинисати сопствене интересе, циљеве и критеријуме којима ће бити оцењен успех у преговарању. Такође је потребно предвидети улазну и излазну позицију, у случају да уговори, као и намере њиховог обнављања, не крену према успеху.

У другом кораку требало би предвидети оперативни поступак развијања преговарачке стратегије у оквиру које је потребно антиципирати питања за отварање које ће поставити једна и друга страна, као и могуће одговоре на та питања. Посебно је важно предвидети ко ће отворити састанак, ко ће отворити дискусију, ко постављати питање, а ко ће давати одговоре. То је посебно важно уколико у преговорима учествују тимови, с обзиром на њихов став и усклађеност према потребама предмета договора.

У овом делу припремања преговарачког поступка посебно би требало дати одговор на следећа два питања:

- Који стил треба примењивати?
- Коју тактику треба користити?

Који ће стил применити која од преговарачких страна зависи од личних афинитета и приступа које имају чланови њихових тимова. То може бити агресиван, доминантан, неетичан и нефлексибилан стил, али и конструктиван, кооперативан стил сарадње и споразумевања, прилагођавања, контроле и избегавања. Томас и Килман све преговарачке стилове групишу у пет категорија:

- **стил сарадње**, који би требало примењивати кад су питања важна, захтевају посвећеност и интегришу различита гледишта,
- **стил споразумевања**, који би требало примењивати када су питања спорна и комплексна међусобни односи важни,

- **стил прилагођавања**, који би требало примењивати кад једна страна открије да није у праву, а жели да остави утисак разумне особе,
- **стил контроле**, за који је потребна брза и одлучна акција, коју предузима она страна која је сигурна да је у праву,
- **стил избегавања**, који се примењује кад спорна питања нису посебно важна и кад има више спорних питања које би требало паралелно решавати.

Која тактика ће бити коришћена најчешће се одлучује у току вођења самих преговора. На такву одлуку посебно утичу следећи елементи.

- Где се преговара? Већина преговарача има више самопоуздања када преговара на свом терену, мада је за формалне преговоре пожељно коришћење неутралног терена,
- Када се преговара? У одговору на ово питање требало би проценити временску одредницу која може бити и суштински фактор преговарања. У њему је посебно значајан временски ресурс и временски притисак који омогућава или омета квалитетно припремање и рационално тактизирање. Посебно би требало избегавати преговоре у временској оскудици.
- Како започети први састанак? Са првим састанком је као и са првим утиском. Он је кратак, значајан и непоновљив. Први контакти обликују климу и исход процеса преговарања.

Отварање преговора је трећи корак у шестофазном преговарачком моделу. Сам почетак преговора најчешће је и његов најважнији део, јер поставља атмосферу свему што ће даљим током уследити. У овом кораку постоје два кључна радна задатка:

- започиње преговарања,
- постављање дневног реда.

Започињање преговора и у вербалном и невербалном смислу значајно је за ток и исход целокупног процеса. Уводним реченицама, гестовима и понашањем

учесници међусобно размењују полазне ставове, аспирације и намере у питањима око којих ће расправа тећи. Типичан период за формирање овог ефекта веома је кратак, до неколико минута. За ово време стране у преговорима имају могућности да створе или позитивну и конструктивну атмосферу или непријатељску, тврду, неповерљиву и бескомпромисну атмосферу. На самом почетку ствара се атмосфера која ће сигурно потрајати, и њу је готово немогуће касније унапредити. Почетни исказ обе стране могу искористити да испитају позиције друге стране и дефинишу сопствени став.

Једно од питања које се приликом започињања преговора поставља је ко ће први да говори. Предност која се већ ту може стећи је у навођењу друге стране да прва изнесе свој почетни став. Тиме се може избећи погрешна претпоставка, јер њихов став може бити значајно кооперативнији или компететивнији него што се очекивало. Један од добрих начина да се започну преговори је да се резимира кратка ретроспектива пре него што почну пуни преговори. После тога би требало затражити да друга страна да своју актуелну позицију. У већини преговора ефектно изнесена почетна позиција има већег утицаја на коначан резултат од низа каснијих потеза. Вештина је у постављању сопствене позиције на одговарајућем нивоу и адекватном реаговању на позицију друге стране.

Вековима у дуелима важи правило да ако више тражите више и добијете. Зато би требало тражити више него што се очекује, а понудити мање него што се очекује да друга страна може тражити. Почетна позиција би требало да буде постављена на „приличној удаљености” од очекиване позиције. Прилично удаљена позиција даје времена и простора да се у даљем току испреговара у смеру постављеног циља. Ипак не би требало тежити екстремним позицијама, већ их ваља одвагати у односу на реалну процену. Екстремно високе захтеве требало би избегавати и због стрмоглавог попуштања на ниже који је после њих неминован, а који говори о слому преговора.

Постављање дневног реда битна је процедура која би требало да буде међусобно усаглашена пре него што се отпочне са преговарањем. У њему је

потребно да буде места за предмет, опсег и сврху преговарања. Добро је да предлагач дневни ред да у писаној форми, што другој страни пружа довољно времена за припрему одговора и аргумената. Писани дневни ред није претерано обавезујући, јер је могућа његова корекција на самим преговорима. Он би требало да буде увек подложен договорима учесника.

У оквиру трећег корака, отварања преговора, требало би наћи места за представљање чланова тима, а и себе као учесника. У фази отварања преговора требало би дозволити и другој страни да представи чланове свога тима.

Отварање преговора требало би да има следеће тачке:

- представљање чланова преговарачких тимова,
- кључни разлог састајања, спорна питања и колико ће то потрајати,
- нагласити значај постизања споразума на самом почетку,
- дати сопствени поглед на питања која ће бити покренута,
- прибавити кратак извештај о погледима друге стране,
- први састанак требало би да буде кратак,
- требало би направити кратак прекид након што свака страна да шире погледе на област коју је потребно покрити,
- требало би нагласити шта ће обе стране предузети пошто преговоре наставе,
- требало би слушати квалификоване исказе противничке стране.

Изградња разумевања четврти је корак у овом моделу преговарања. То је већ фаза кад су преговори у пуном јеку и односе се на њихову емотивну и социјалну страну. У овој фази присутне су три компоненте:

- прибављање информација,
- тестирање аргумената и позиција и
- темпирање времена и одлагања.

Прибављање релевантних информација један је од кључних задатака у преговорима, јер представља моћ онога који располаже информацијама.

Информације којима располаже друга страна добијају се кроз одговоре на постављена питања. Људи се најчешће претерано унесу у то да објасне свој случај и позицију, уз оптерећење да оставе што бољи утисак, да забораве да постављају питања и да прикупе драгоцене информације. Квалитет информација које друга страна даје о себи сразмеран је квалитету постављених питања. Адекватним унакрсним питањима и најбоље конструисана лаж може се раскринкати.

Да би се дошло до максимално вредних информација које може дати друга страна требало би постављати следећа питања.

- Отворена питања којима се прибављају уопштене информације које се односе на неку од релевантних тема. Пример: „Можете ли ми рећи нешто више о...?“ и сл.
- Циљна питања која имају задатак да измаме детаљније информације о неком посебном, а недореченом проблему, захтеву, ставу и сл. Пример: „А шта подразумевате под...?“ и сл.
- Затворена питања имају задатак да установе специфичне информације на које се очекују једноставни одговори са да или не. Пример: „Да ли сте примили наш мејл...?“ и сл.
- Хипотетичка питања која имају задатак да подстакну другу страну да истражи своје идеје или осећања о одређеној теми. Пример: „За колико би се ваша цена снизила ако би смо удвостручили поруџбину...?“ и сл.

Приликом формулисања питања постоје и друге технике које могу бити од користи. Једна од њих је коришћење узречица и поштапалица као што су: „Да“, „Добро“, „Сјајно“, „Аха“ и сл. Њима друга страна добија сигнал да би требало да настави, да интересантно прича. У исте сврхе могу се користити и шумови, али и невербални симболи као што су покрети, гестови, понашања и сл.

Сличну функцију имају и поређења којима се подстиче друга страна да открије своја мишљења и сопствене потребе. Њима саговорници могу да се подстакну да преиспитају своје чињенице у новом светлу, из другог угла гледања.

Једна од корисних техника којима се може обезбедити лагани прелазак са једне на другу тему су мостови. Пример: „То би било све на ову тему, а сада да пређемо на...” и сл.

Понављање или парафразирање онога што је саопштила друга страна има задатак да провери тачност већ реченог или да искристализује недоречену идеју. Пример: „Ако сам добро разумео, оно што ви мислите је да...” и сл.

Резимеи се изводе да би се подвукле кључне тачке на крају појединих делова састанака пре него што се пређе на друге теме. Резимеом се завршава и коначан преговор, а то је постигнут уговор. Резимеи имају функцију контроле посвећености преговорима. Пример: „Договорили смо се и одлучили да је...” и сл.

Питања у преговорима имају пет функција:

- да се изазове пажња или да се она концентрише на одређени предмет,
- да се добију специфичне и скривене информације,
- да се другој страни да могућност да делује,
- да се друга страна подстакне на размишљање,
- да се другој страни дају допунске информације.

Други важан задатак у оквиру изградње разумевања је **тестирање позиција и аргумената**. Његова функција је да после прибављања извесног броја информација провери њихову веродостојност. То је истраживачки посао у коме се трага за грешкама које могу бити фактичке, логичке, али и омашке у говору и тумачењу. Током тестирања трага се за скривеним намерама друге стране и намерним селективним (зло)употребама статистичких показатеља. Честа

искривљавања података изводе се и кроз интерпретације података и њихових приоритета.

Тестирање позиција и аргумената најефикасније се изводи слушањем. Дobar преговарач више слуша него што говори, а у томе су му од помоћи технике активног слушања. У том смислу важно је дозволити другој страни да у потпуности изложи оно што је замислила да каже. Поготову не би требало прекидати одговоре друге стране на постављена питања. У смислу активног слушања, од користи је периодично резимирање онога што је речено.

С друге стране, требало би говорити само оно што је потребно и не би се требало разбацити информацијама. Дobar преговарач је шкрт на речима, а широкогруд на пажњи, уважавању и слушању. Он прича мање, а више поставља питања. Још један задатак потребно је обавити у оквиру изградње разумевања међу преговарачима. То је темпирање времена и коришћење могућности одлагања.

Темпирање времена првенствено је посвећено трајању преговарачких сеанси у целини, али и њених сегмената. Емпиријски је познато да ниједан састанак не би требало да буде дужи од два сата, а да формалне презентације не прекораче 15 до 20 минута. Неформални доприноси појединачних чланова преговарачких екипа не би требало да прекораче 2 до 3 минута. Дуже дискусије доводе до губитка пажње слушалаца, њихове досаде и замора. Посебно се то односи на дискусије које су изашле изван оквира актуелног предмета.

Менаџмент временом на преговарачким састанцима осетљива је област, мада се најчешће своди на одлагање. Одлагање се може користити као моћно помоћно средство у преговорима, мада је његова етичка страна повремено под знаком питања. Одлагање би требало затражити кад потребе за њим постану очигледне, без обзира на то што он може бити протумачен као намеран прекид, опструкција или расипање времена. Пре предлога за одлагање даљег рада требало би резимирати постигнуто. Рекапитулација је посебно важна код сложених тема са мноштвом отворених питања. За одлагање би требало постићи експлицитну сагласност обе

стране. У противном, друга страна може пасти у искушење да преговоре настави почињући из почетка.

Одлагање би требало користити у следећим ситуацијама:

- кад новопристигле информације мењају заузету позицију и стратегију,
- приликом увиђања промена у стилу и клими друге стране,
- кад је потребно време да се проуче додатни захтеви друге стране,
- кад друга страна треба да проучи нове захтеве и предлоге,
- кад се уочи да је конфликт ескалирао, па је потребно неко време за његово смиривање,
- кад се чека одобрење од претпостављених за усвајање неког предлога,
- кад дискусија траје сувише дуго, па сви учесници постају нервозни због умора, глади, монотоније и сл.,
- кад се процени да би од користи могао бити неформалан, опуштен разговор са другом страном.

У препорученом моделу преговарања кључни је пети корак – **преговарање**. Преговарачки процес чини низ датих и добијених уступака и валута. Овај процес требало би да има свој развојни континуитет који се креће према циљу, а то је постигнут споразум који ће наићи на адекватну имплементацију. Директна преговарачка фаза има три компоненте:

- прављење и добијање уступака,
- избегавање застоја у раду,
- напредовање према споразуму.

Давање и добијање уступака технологија је вођења преговора. Уступци се увек очекују у преговорима, али се стране клоне да их дају или се труде да то што ређе чине, само у изнудици. Ту се увек појављује конфликт очекивања и добијања, што је и тајна ове активности. Сваки учињени уступак ревизија је претходне позиције која је држана и оправдавана.

Сваки уступак даваоцу намеће бар три питања:

- Када да се уступак учини, сад или касније?
- Колики уступак треба да буде да би задовољио очекивања?
- Чиме ће он бити узвраћен?

Да би се изашло на крај са овим проблемима, отвореним и дискретним питањима могу се употребити условљене понуде уступака. Дајући услов за уступљену услугу давалац добија извесну противуслугу. Много је безболније дати нешто за нешто него нешто ни за шта. Због тога је вредно уложити напор у осмишљавање адекватног контрауступка који ће друга страна прихватити.

Приликом предлагања уступка не би требало ићи у детаље, већ га треба начелно сондирати, да би друга страна показала спремност или неспремност да га прихвати и узврати на њега сличним чином. Приликом давања уступака требало би се придржавати следећих потврђених правила.

- Добар уступак је увек мали, јер велико узмицање отежава касније задржавање задовољавајуће позиције. Велики уступци охрабрују другу страну да настави са притисцима и издејствује додатна померања.
- Уступке који се нуде без примене специфичног притиска неће много ценити онај коме су дати. Они се третирају као претходница уступака који ће тек уследити под притиском.
- Чињење уступака иманентно је својство преговарања, па стога водити преговоре без предвиђених уступака нема смисла.
- Требало би се трудити да се друга страна приволи да чини што веће уступке.

Током преговора обе стране требало би да се потруде како би избегле **застоје у раду**. Застоји или пат-позиције у преговорима догађају се из више разлога, а најчешће зато што стране имају потпуно дивергентне циљеве међу којима је тешко наћи тачке додира. Они настају и због погрешне процене чврстине ставова друге стране због којих она неће да даје уступке, чак ни по цену прекида преговора.

Застоји настају као део тактике једне стране којом она током преговора присиљава другу страну да размотри своју актуелну позицију и да додатне уступке.

Постоји неколико средстава којима се могу одблокирати уговори као што су обећања о будућим преговорима или увођење новог услова који ће бити разматран. Ипак је главна опција у решавању застоја да се затражи интервенција треће, неутралне стране. Трећа страна може пружити драгоцену помоћ и отклонити застој појављујући се у следећим улогама:

- помиритеља, када ради са обе стране како би им помогао да постигну споразум,
- медијатора или посредника, када даје директну помоћ тако што се обе стране сагласе и обавезу да прихвате решења која предлаже трећа страна,
- арбитража је најмаоћнија и најрискантнија помоћ треће стране у којој се обе стране унапред обавезу да ће прихватити решење које она предлаже.

Појава пат-позиција у преговарачком процесу честа је, и то је главни узрок њиховог пропадања. Због тога би се свака од страна требало потрудити да до застоја не дође. Уколико се они ипак појаве, корисне су сугестије за њихово превазилажење.

- Потребно је вратити се прикупљању информација и успостављању разумевања. Требало би обратити пажњу на нека питања која су у претходном процесу скотомизирани.
- Требало би да се кроз директно обраћање другој страни открију препреке за ефикасно преговарање. Пример: „Реците ми зашто имамо толико тешкоћа да пронађемо прихватљиво решење...?”
- Потребно је истаћи последице пропадања преговора.
- Требало би усагласити се са другом страном да се за сада нећете договарати и тако ћете добити време које би се искористило за решење проблема, што би омогућило наставак преговора.

- Потребно је видети да ли је друга страна спремна да прихвати неко алтернативно решење.
- Пожељно је укључити трећу страну у преговоре у смислу помиритеља, медијатора или арбитра.

Кретање ка постизању споразума још један је од задатака који пред собом имају учесници овог процеса. То је и логично, јер је сврха споразума да се постигне договор, а не да се постижу поени током преговора. Брзе преговоре требало би избегавати, јер они теже екстремним решењима. Такву опцију често форсирају искусни преговарачи. Што се преговори ближе крају, то би дискусија требало да буде суптилнија.

Да би се преговори кретали према споразуму могу се користити следеће тактике.

- **Давање обећања** кроз принуду користи уколико се прихвати предложено решење или учини тражени уступак. Та обећања могу ићи од награде до претње. Пример: „Ако нам дате онда ћемо ми моћи да Вам...” или „Ако то не учините...”.
- **Објашњење** кроз детаљније тумачење разлога другој страни због којих би требало наставити преговоре.
- **Похвале** се могу користити кроз указивање на вредне потезе које је друга страна учинила. Похвале увек имају позитивно деловање. Пример: „Ми ценимо Вашу искреност...”.
- **Критике** су супротна тактика којом се стављају до знања незадовољства неким претходно учињеним потезима. Пример: „Молим Вас да ме не прекидате”.
- **Извињења и оправдавања** увек су делотворни у убрзавању преговора, а користе се кад су видљиве негативне емоције. Пример: „Пре свега морам да се извиним за...” и сл.

- **Одржавање** је поступак када се уважавају негативне емоције или стрепње друге стране. Пример: „Ја видим да је вама непријатно...”
- **Одлагања** су кориснија него било која друга техника као средство за решавање јаких емоција.
- **Хумор** и добронамерне духовите опаске корисне су за смиривање напетости и као помоћ у повезивању страна у преговорима.
- **Питања** и предлози који се постављају као хипотетичке сугестије помажу обема странама да избегну притисак тренутног прихватања или одбацивања понуда. Страх од губитка угледа може поткопати преговоре и успорити њихов ток.

Задњи корак у шестофазном преговарачком моделу је **затварање** или закључење споразума. Затварање је логична завршница преговарачког процеса, али не и губљење сваког контакта између договореног и оних који су то договорили. Тај задњи корак не своди се само на писање и потписивање постигнутог договора већ се продужава и на његову имплементацију и преузимања корисних искуства.

Фаза затварања има три задатка:

- формулисање споразума,
- обезбеђење спровођења споразума и
- резиме стеченог преговарачког искуства.

Формулисани договор, односно споразум, има функцију формалног осигуравања да ће договорено бити и поштовано. Формулацији споразума претходи коначна понуда и прихватање те понуде. Коначна понуда требало би да буде поднета са непоколебљивим уверењем, иако је до ње дошло уз велике тешкоће. Коначна понуда није смо једна карика у ланцу варијанти већ њен очигледно задњи беочуг.

Пре формулисања споразума требало би проверити да ли су сви аспекти договорени, поготову они који се односе на договорене рокове резимеа и завршене

услове. Требало би постићи пуно обострано разумевање онога што је договорено, и то унети у коначан споразум. У том смислу препоручује се да се приликом формулисања споразума посебна пажња обрати на:

- проверу свих аспекта споразума,
- осигурање потпуног разумевања,
- избегавање коришћења нејасних речи и фраза,
- избегавање журбе приликом затварању преговора.

Писни споразум логична је завршница овог интерперсоналног односа. Иако се у преговорима стално тежи исходу „победник – победник”, ретко се догађа да је завршница подела 1/1. Већи део бенефита припада страни која има моћ и зна да је демонстрира и употреби.

Формулацијом споразума не завршавају се преговори, јер они су безвредни ако се не спроведу. Због тога се у оквир преговарачког процеса мора укључити програм имплементације као интегрални део договореног споразума. Тим програмским делом потребно је дефинисати шта треба да се уради, као и ко то треба да учини. За неке споразуме најефикасније је примењивање ако их спроводе преговарачки тимови. У сваком случају за оживљавање договореног битне су подробне информације, чак и ако нису укључене у споразум.

За имплементацију споразума потребно је:

- разјаснити услове споразума,
- разјаснити КО, КОЛИКО, ЧЕГА и КАД добија,
- имати писну верзију споразума,
- ако је споразум усмени, онда формулисати писмену забелешку (промеморију) и доставити је и другој страни.

Свако преговарачко искуство драгоцен је капитал за будуће сусрете са истим или другим партнерима. То је и најбоља едукација при овладавању овом сложенем вештином. Да би стечено искуство било што употребљивије, потребно је сачинити **резиме преговарачког искуства**. Резимеом би требало себи да одговоримо на следећа питања:

- Колико смо задовољни исходом преговора?
- Ко је био најефикаснији преговарач? Ко је направио највише уступака?
- Које стратегије и тактике су биле најуспешније током дискусије?
- Које активности су највише ометале дискусију?
- Шта је највише утицало на стицање поверења другој страни?
- Колико ефикасно је коришћено време и да ли се могло и боље искористити?
- Колико пажљиво саговорници слушају једни друге и ко је највише говорио?
- Ко је предложио креативна решења и шта се десило са њима?
- Колико је била адекватна припрема за преговоре и како је она утицала на њихов ток?
- Који аргументи су имали највећу снагу и како их је друга страна прихватила?
- Шта је највредније што сте научили из ових преговора?

4.6. Преговарачка техника

У обиљу практичних савета за вођење преговора који су се појавили током задњих неколико година тешко је издвојити оне које би највише одговарале нашем менталитету и карактеристичном стилу пословног понашања. У том смислу посебно се чине атрактивним наведени модели Цима Кмпа и шестофазни модел чији су аутори кроз неколико сукцесивних побољшања дошли до презентоване верзије. Поред школа (теорија) модела у пракси, кроз моделе или самостално, још чешће се користе преговарачке технике. И овде се поставља проблем провлачења разлика између школа, модела, техника и поступака. Разлике између њих су неупадљиве, али и нису витално значајне, ни у практичном ни у научном смислу.

Важна је њихова функција. У техничком смислу најчешће се апострофира разлика између преговора унутар група и преговора између група.

Технички поступци који се користе у преговорима дају се глобално сврстати у вербалне и невербалне преговарачке технике. Теоријска истраживања ове појаве су готово искључиво оријентисана на вербалну, писану или изговорену димензију овог посла. Невербална димензија ове интеракције остала је у сфери праксе, а њена експлоатација је плод талента и имагинације коју смо неки појединци могу користити.

Једна од најбољих преговарачких техника, која у себи обједињује све основне елементе невербалне комуникације, јесте гореспоменута SOFTEN преговарачка техника. Термин SOFTEN је акроним из одговарајућих речи енглеског језика. То је кованица састављена од почетних слова енглеских речи:

- осмех (smile),
- отвореност (open),
- блага нагнутост према саговорнику (forward lean),
- руковање (touch),
- контакт очима (eye contact) и
- потврдно климање главом (nod).

Ова техника препоручује да се свако преговарање започне са осмехом, јер као што се зна, осмех не кошта ништа, али даје много. И у сусретима који претходе договору важи правило да он обогаћује оне који примају, а не осиромашује оне који га дају. Осмех не ремети преговарачки процес, јер за осмех је потребан само тренутак, али сећање на њега некада траје заувек. Нико није толико богат или моћан да може без њега и нико није толико сиромашан да се не може обогатити од њега. Ипак, осмех не може да се купи, измоли, позајми или украде, јер је то нешто што нема вредност све док се не поклони.

Отвореност је препорука коју даје ова техника, а односи се на успостављање контакта са партнерима, и то испољавањем сопствених осећања и жеља. Сопствене емоције онда када се јаве требало би поделити са својим партнером и уколико их прихвати и отвори своје то даје могућности да се остваре високи нивои поверења. Код приметних баријера у емотивном одговору, са наступима и повлачењима отежан је контакт, а тиме и преговарачки процес.

Саставни део технике је и препорука да се током разговора слушаалац благо нагне према саговорнику. То је позната техника активног слушања подржаног невербалним гестовима. Дobar слушаалац није онај који се увек удубљује у оно што му се говори, као што није ни свако површно слушање лоше. Селективно слушање обухвата обраћање пажње на тачно одређене информације које су слушаоцу потребне, а занемарују се остале изговорене.

Сам гест који манифестују људи оријентисани према саговорнику показује висок степен бриге за саговорника, његов доживљај и емоције. Они тиме остављају утисак да настоје да разумеју унутрашњи живот саговорника, да га схвате, узимајући у обзир његову животну причу, кроз емпатију или уживљавање у туђу улогу. Проблем оваквог слушања је да се претераним емотивним уживљавањем може удаљити од чињеница које некада нису у складу са субјективним доживљајем, а тиме искривити реална слика и смањити рационално расуђивање. Са друге стране, овакви слушаоци умеју да буду најјача подршка људима који пролазе кроз тешке емотивне кризе.

Саставни део невербалног комуницирања који чини ову преговарачку технику је традиционални обичај руковања. То је уобичајени гест са којим готово да почиње сваки сусрет, најпре као физички контакт кроз стисак руке, а гледање у очи је исто тако битно. Овај обичај у европској култури подједнако важи и за мушкарце и за жене. Препорука је да се рукује десном руком са благим покретом целог тела којим се избегава утисак укочености. Стисак руке би требало увек буде чврст, али не и јак, а руковање да не траје дуже од 3 секунде. Овај чин обавезно подразумева и

поглед у очи и осмех који би требало да буде спонтан, као и разговор који тиме започиње.

Контакт очима је уобичајен у европској култури приликом сваке комуникације лицем у лице. Током пословних разговора саговорници највећи део времена проводе гледајући се у очи. Том опсервацијом могу се добити многе информације које се тешко могу постићи на основу вербалног садржаја који је међусобно размењен. Контакт очима снажан је показатељ привлачности, интересовања и отворености. Контакт очима често је секундаран и погрешан гест, јер се дете од раног узраста учи да би требало гледати у очи ономе коме се говори и ко се слуша.

Потврдно климање главом још једна је значајна вербална комуникација којом се изражава подршка, слагање, одобравање... Та „игра” је саставни део пословног преговора којим се они поспешују и воде успешном исходу. Сасвим је супротно са одречним (водоравним) климањем главом, мада то не важи за припаднике различитих култура.

Техника SOFTEN употребљава се на многим релацијама које људи успостављају са другим људима. Традиционално се користи у медицини, а посебно у социјалном раду, психијатрији и психологији. Шалтерски чиновници и банкарски службеници пролазе кроз сегментирани и адаптирани видове обука базираних на овој техници.

Слична овој је и BATHE техника која има исту употребу и која подразумева:

- позадина–контекст (background),
- осећај, стање осећања (affect),
- тегобе (trouble),
- поступак (handling),
- емпатија (empathy).

Глава V: Преговарачке компетенције

Актуелна теоријска схватања преговарачких компетенција полазе од претпоставке да је урођени преговарачки таленат добродошао, али да у савременом сложену и променљивом окружењу више није довољан. Успешно преговарачко понашање све више захтева познавање теорије и праксе процеса преговарања. Само поседовање практично-теоријских знања требало би да буде оплемењено реалној изложености различитим пословним ситуацијама, интензивним преговарањем. Вештина преговарања која се тако стиче употпуњена је личним пословним решењима, индивидуалним креативним доприносима које акумулирају аутентично искуство. Преговарање нема значај само за успешно пословно сналажење већ је присутно у готово свим животним приликама, те представља једну од важних егзистенцијалних вештина.

У савременој литератури све чешће се среће појам компетенција, стручних, професионалних и сл. Термин „компетенције” је први пут користио Ричард Бојатзис (*Richard Bouatzic*), али се родоначелником концепта компетенција ипак сматра Дејвид Меклел (*David McClell*), са радовима из 1973. године. Употребу овог концепта он је везао за потребе професионалне селекције и професионалног образовања. Према актуелизованом тумачењу компетенција, то је способност појединца да оствари неки задатак сложеније природе. Користи се и за генералан опис захтева неког посла који очекују његовог успешног извршиоца. Под компетенцијама се подразумевају разноврсна знања, вештине и понашања људи битна за унапређење радних перформанси. Оне означавају степен адекватности и квалификованости, односно поседовање одговарајућих способности за обављање одређених улога. Компетенције су првенствено одређене личне карактеристике које се очекују од запослених у циљу ефективног учинка. Личним карактеристикама могу припадати знање, вештине и способности, али оне нису ограничене само наведеним карактеристикама. Сврха компетенција је да укажу на то шта узорни радници раде чешће или ефективније од других, што резултира

повећаним квалитетом радног учинка и конзистентно је са усмерењем организације и њеним будућим пословним потребама. Професионалне компетенције најчешће одређује сет способности и знања које су у корелацији са успешношћу обављања неког посла, односно остваривања.

У односу на већ традиционалне научне појмове, компетенције су у најближој вези са способностима, с тим што у области менаџмента људских ресурса ова два термина попримају специфична значења, па се тако компетенције сматрају способностима проистеклим из специфичних, а релевантних искустава. Компетентан извршилац довољно је квалификован да обави задатак, што се првенствено постиже образовањем, конкретним искуством или урођеним способностима. Задњих година из њега су изведени појмови који се најчешће срећу у областима менаџмента људских ресурса и запошљавања. Захтевају особености везане за способности, знања и вештине потребне за успешно обављање разноврсних послова у конкретним организационим условима. Приметно је да се код особености које се означавају као компетенције уочава најмања униформност у различитим организацијама, будући да свако пословно окружење захтева другачији сет професионалних, специјализованих вештина за сваку од радних и организационих позиција.

Цео корпус појава који се везује за компетентност претежно се везује за лидерске компетенције у којима је преговарање једна од посебних способности и вештина. Актуелним развојем појма компетенције у оквиру научних истраживања уочавају се две тенденције његове употребе: 1) компетенција је базирана на знањима и способностима и 2) знања и способности дају јасну разлику између супериорног и просечног учинка. У литератури су присутне поделе компетенција на стручне вештине и лидерске вештине. Према овим схватањима компетенције јесу веома значајна лидерска вештина, али не морају бити и најзначајнија.

У савременој литератури има схватања која компетентност појединаца, а посебно менаџера и лидера уже схватају, везујући их за нека од његових битних својстава. Тако Хувер и Валенти, (*John Huver, Angelo Valenti*) компетенцију везују за мотивацију и постигнуће. Према њиховом мишљењу, основна компетенција за било који посао је воља, односно спремност да се посао обави, а која потиче од жеље да се учествује у успеху организације. У основи компетенције је рационална енергија (его) која покреће коришћење организације као значајног средства у постизању индивидуалног успеха. По многим схватањима кључна димензија ефективног лидерства је компетентност њихових носилаца. Према томе, воља да се успе у нечему је често пресуднија од других личних атрибута проистеклих из знања и способности. Друге компетенције се могу научити, јер оне почивају у разуму, а воља за постигнућем везана је за осећања.

5.1. Преговарачке особине

У расположивој литератури која обрађује појаву преговарања нема много текстова који говоре о преговарачким особинама. Углавном су то текстови који обрађују функционалне форме преговарања и препоручене моделе њиховог вођења. Пресеком досадањих истраживања може се стећи утисак да су преговарачке вештине универзалне људске вештине и да имају нормалну популациону дистрибуцију. У недостатку аутентичних сазнања за разматрање односа особина личности преговарача и њихове успешности у овом послу, послужићемо се блиским сазнањима о лидерским особинама. Ова паралела учињена је низом показатеља да у лидерским особинама значајно фигурирају њихове вештине преговарања. Између ова два грозда особина личности не може се повући знак једнакости, али значајне корелације свакако могу.

Личности као јединствене организације особина најчешће се наводе описивањем одређеног дијапазона општих особина. Опште и релативно трајне особине у психологији чешће се називају цртама личности, а под њима се подразумева тенденција да се особа на исти начин понаша у сличним ситуацијама или у ситуацијама које се процењују као сличне. Црте личности као постојане

тенденције најупадљивије се уочавају у понашању сваког појединца, а посебно у његовом односу са другим људима.

Црте личности могу бити мање или више уопштене или генерализоване, тако да обухватају шири или ужи дијапазон активности у којима се испољавају. Оне се могу огледати у односу личности према одређеним појавама или особама, а могу се манифестовати кроз већи број поступака у различитим ситуацијама. Неке од црта личности представљају мотиве понашања, а друге указују на начине понашања.

Црте личности су најупадљивије њене манифестације, па се стога у бројним теоријама које су настале у овој научној области најчешће означавају димензијама личности. Њихова димензионалност означава појаву да једна особа може бити мање или више плашљива, енергична, нервозна или слично. Људи се разликују по овим димензијама, а то значи да се личности могу описати врстом црта које поседују као доминантне, али и њиховом развијеношћу.

Кључне димензије или црте личности како се чешће именују могу бити мање или више универзалне карактеристике које важе за многе, а неке и за све људе. Универзалне црте су оне које се срећу код свих или већег броја људи, као што су висина, тежина и сличне телесне димензије. Уосталом, људи имају неке особине по којима су слични са свим људима света, неке које су карактеристичне само за неке људе, а има и оних које су карактеристичне само за једну једину особу. Међу такве универзалне особине можемо сврстати и способности, док се остале црте личности не срећу тако често, па је њихова универзалност мања.

У популарној области психологије личности присутна су бројна разматрања ове проблематике са универзалним питањем које се односи на број црта личности, а посебно на број који је довољан да опише ову јединствену организацију. У том смислу усмерена су настојања да се све могуће особине личности сведу на одређен мањи број међусобно релативно независних црта. Међу таквим напорима најпознатија је Кателова факторска анализа по којој се разликују 16 основних фактора или изворних црта личности. Са изворним цртама личности, сматра Кател,

могу се описати сви појединци. Применом посебне методологије овако су откривене и описане особине које су општије и сложеније од особина које се срећу у уобичајеном животу, па им се често због потреба уопштавања дају називи који се уобичајено не користе.

Од тик почетних, а сад већ антологијских разматрања ове сложене појаве у пракси и теорији психологије много је чешћи приступ да се бројне особине личности сврставају у области или аспекте личности. Овај најсложенији феномен са којим се среће савремена наука – личност човека чине групе црта личности најчешће систематизоване према њиховом доминантном садржају. Уобичајено се структура личности типологизује кроз црте:

- способности,
- темперамента,
- карактера и
- физичке конституције.

У разматрањима индивидуалних особина менаџера и лидера најчешће се полази од поставки које су још почетком протеклог столећа формулисали родоначелници научне организације рада Фредерик Тејлор и Хенри Фаул (*Frederick Taylor, Henry Fayol*). Према Тејлору пожељне индивидуалне карактеристике менаџера су:

- памет,
- образовање,
- техничка знања,
- мануелна спретност или снага,
- тактичност,
- енергија,
- издржљивост,
- поштење,
- просуђивање или здрав разум,

- добро здравље.⁵⁰

Родоначелници науке о менаџменту држе се поставки да су неке карактеристике личности пожељне, али се у пракси не срећу у целовитости. Чак и успешни лидери и менаџери поседују само три-четири од наведених особина, а врло су ретки појединци који поседују седам или осам пожељних особина. Анализе личности успешних некада руководилаца и менаџера, а сад више лидера, појавно су оригинални и поседују аутентичну сложеност личних карактеристика.

Хенри Фаул формирао је мишљење да успешни лидери морају имати следеће особине:

- *физичке квалитете*, који подразумевају здравље, снагу, начине опхођења са људима;
- *менталне квалитете*, који подразумевају способности да се учи, просуђује, менталну снагу и флексибилност;
- *моралне квалитете*, који подразумевају енергију, чврстину, спремност да се преузме одговорност, иницијатива, тактичност и достојанственост.⁵¹

Приликом разматрања проблематике преговарачких вештина посебно је вредна паралела са појавом лидерства. Због велике утилитарне вредности лидерство је временом добило статус централног предмета научних истраживања. Питање које се најчешће провлачи кроз литературу везану за лидерство и менаџмент је „Шта је све потребно да би неко у данашњем окружењу постао лидер?“. Резултати бројних истраживања дали су солидну сазнајну платформу на којој су настале пристојне теорије о лидерству. Многе од насталих теорија међусобно су веома контрадикторне и битно се разликују према тумачењима чак и основних појмова. Иако би требало да пракса буде врховни верификатор сваке теорије, неке од њих нису издржале пробу праксе и емпирије. Многе од њих немају применљивост у пракси, те остају само покушаји објашњења лидерства и

⁵⁰ Врен, Д. А., Воих, Д. Ј., „Менаџмент – Процес, структура, понашање“, 1998, стр. 421.

⁵¹ Исто, стр. 420.

карактеристика лидера.

Веза између успешности у преговарању и лидерству вишеструко је потврђена, а може се и хипотетички поставити. Тако се из насталих теорија лидерства могу извести неке од често апострофираних лидерских особина које су значајне и као особине успешних преговарача. Најчешће су то:

- способност убеђивања саговорника,
- сналажење у међуљудским односима,
- очекивање одговарајуће награде и признања,
- јединствено социјално понашање и друштвена улога.⁵²

Склад способности и других црта личности карактеристичних за успешне лидере не мора бити искључиво плод научних истраживања и труда теоретичара ове миултидисциплинарне области. Тај исконски, а сада актуелизовани облик управљања људима неизбежно укључује лидерске особине, а до тих својства често се долази запажањем и кристализованим искуством. То може бити и сакупљена мудрост људи, који су и сами тражили најбоље начине постизања дугорочног успеха организација.

Полазећи од кристализованог искуства и експертских оцена оснивач водећег Интернационалног института за менаџмент Ди Камп на питање: Какав треба да буде идеалан лидер? – даје листу неопходних карактеристика.⁵³

– **Узор запосленима.** Ова карактеристика показује да запослени теже да више пажње посвећују ономе што њихов вођа ради, него ономе што им задаје да раде. Тачније, лидери морају својим свакодневним понашањем у пракси спроводити оно што проповедају и бити јасни узорци успешног и преданог радника.

– **Самосвестан.** Ову карактеристику Стивен (*Stephen Covey*) описао је као деловање изнутра према споља. У ствари, то значи да менаџери пре него што почну

⁵² Бител, Л., *Лидерство – Стили и технике управљања*, Београд, 1998, стр. 14.

⁵³ Ди Камп, *Менаџер 21. века*, Београд. 2006, стр. 25.

да управљају другима морају да успоставе контролу над собом. На тај начин спознају сопствене слабе и јаке стране и схватају на који начин могу да пруже највише.

– **Онај који учи.** У данашње време брзих промена технологија и свих сфера пословања веома је важно да лидери знају да морају континуирано да уче и да процес учења за њих никада није у потпуности завршен.

– **Ужива у промени.** Ефикасан лидер мора да ужива у промени, да је не избегава или да јој се супротставља. Том Питерс је рекао: „Руководити значи учити како волети промену”.

– **Визионар.** Основа процеса лидерства јесте визија према којој се организација и лидер крећу. Уколико не постоји јасна визија о томе где се жели стићи, организација и лидер никада неће бити ефективни.

– **Потпуно свестан тренутне стварности.** Свесност тренутне ситуације неопходан је предуслов за успешно кретање према визији. Уколико не знамо где се налазимо, ствара се јаз између наших способности и жеља. Чак иако се јаз умањи смањивањем нивоа којем тежимо, ефекат ће бити негативан и за организацију и за њеног лидера;

– **Етичан и принципијелан.** Високи етички и морални стандарди неоспоран су предуслов за стварање ефективног лидера у организацији. Сваки списак особина које је потребно да лидер поседује требало би као неопходан предуслов да садржи високе етичке и моралне стандарде.

– **Онај који целовито размишља.** Оно што карактерише начин размишљања успешног лидера, свакако је способност сагледавања организације као целине, њених процеса и делова, и одвајање узрока од последица.

– **Добар комуникатор.** Чак и ако има све горенаведене квалитете, лидер не може бити успешан уколико није у стању да јасно комуницира са људима. То не

значи апсолутну и савршену реторичку способност, већ способност изградње интерперсоналних односа и адекватно преношење порука.

– **Позитиван у мишљењу.** Значајно је да лидер има позитиван, оптимистички став. У свакој ситуацији важно је да лидер тражи могућности, а не проблеме. Чак и смисао за шалу убраја се у позитивно мишљење и све се више у литератури проналази као једна од пожељних карактеристика успешног вође.

– **Ентузијаста.** Реч „ентузијазам” изворно значи „имати Бога у себи”, што појашњава смисао ове карактеристике лидера. Природно је да се очекује од људи на одговорним позицијама да уносе себе у оно што раде и да имају позитивну особину да иду напред, чак и онда када ствари нису најсјајније. Ентузијазам подразумева истинску веру у оно што човек ради и говори и истинску вољу да оствари зацртане циљеве и визију.

– **Реалан према себи.** Ова карактеристика значи спознају да нико није савршен и да сви поседујемо индивидуалне, јединствене квалитете који нас чине оним што јесмо. Неке вође су ведре и веселе, друге воле да воде из „сенке”, али оно што је важно јесте да буду реални према себи и сагледају своје могућности, способности и особине онаквима какве јесу.⁵⁴

Иако се овај опис личних особина односи на лидере и менаџере, он се по своме значењу може транслаторно померити и према преговарачима. Уосталом, једна од кључних вештина која одликује успешне руководиоце било ког ранга је њихова спретност у интерперсоналним односима. Неке од теоријских поставки пожељних вештина успешних вођа систематизују се на:

- стручне вештине,
- интерперсоналне вештине,
- концептуалне вештине.

⁵⁴ Ertel, D., *Turning Negotiation into a Corporate Capability*, Harvard Business Review 4, 1999.

При томе су стручне вештине најбитније за руководиоце нижег нивоа, а концептуалне за оне на највишем хијерархијском нивоу организације. Инерперсоналне вештине у које би се без остатка могла инкорпорирати и вештина преговарања неопходне су руководиоцима највишег, нижег, али и средњег нивоа. Вештине рада са људима и тзв. социјална интелигенција једна је од универзалних особина својствених успешним руководиоцима.

За сагледавање особина успешних преговарача корисни су резултати опсежног истраживања особина ефективног лидера, спроведеног 2002. године. Ту се радило о стратешком истраживању са завидним узорком захваћеним из лидерских популација са пет континената.⁵⁵ Добијеним резултатима изведеним из мишљења следбеника систематизован је сет особина омиљених лидера. Редослед тих особина је следећи: искреност, визионарство, компетентност, инспиративност, интелигенција, фер игра, ширина погледа, емпатичност, поузданост, одлучност, имагинативност, амбициозност, храброст, зрелост, оданост, поседовање самоконтроле, назаисност. Из редоследа особина може се закључити да следбеници највише цене лидера који је превасходно искрен, који има визију и адекватну компетенцију.

Током задњих година изведено је неколико релевантних истраживачких пројеката који за предмет нису имали преговарачке особине, али се њихове оријентације лако могу повезати и са овим димензијама. Студија настала током последњих година (2005) под називом *Како се лидери крећу* настоји да установи разлику између „добрих” и „елитних” кандидата за успешног лидера. У њој је систематизована листа најбитнијих способности које би потенцијални лидер требало да поседује.

У менаџерској бранши не успевају они који не умеју да се носе са променом и да одговарају на многобројне изазове. Њихов неуспех у хијерархијском напредовању могао би се избећи тако што ће потенцијални лидер развити вештине

⁵⁵ Kouzes, M. James, Posner, Z. Barrz, *The Leadership Challenge*, Jossey – Bass, San Francisco, 2006, p. 25.

перцепције организационе политике и културе, квалитетне међуљудске односе и свест о својим способностима и недостацима.

Оно што се може закључити из ових и тематски сродних истраживања је да је кључна особеност битна за успех у лидерству – личност лидера. То је сложена организација особина настала узајамним деловањем биолошких и социјалних чинилаца која се манифестује кроз интегритет, осећајност, радозналост, храброст и, превасходно, идеју водиљу (визију). У односу на превазиђени модел „команда–контрола” стила вођења, лидер 21. века мора бити изузетно адаптабилан, што му омогућава поседовање читавог склада разноврсних карактеристика. Да би што боље водили и усмеравали људе, као и да би имали моћ да задрже највредније око себе, лидери 21. века морају бити „артикулисани, енергични и јаке личности”. Морају да имају жељу да подстичу сарадњу и креативност, које ће им бити неисцрпан извор нових идеја, иновација, знања...⁵⁶

Формирање особина психолошког профила успешног преговарача је још увек велика загонетка, али се из паралелних студија дају уочити извесне назнаке. У овом контексту једно од кључних питања које се намеће је универзално питање да ли се преговарач рађа или се формира током активности учења, образовањем и искуством. У трагању за одговором на то „вечно” питање ваља се држати његове интегрисане варијанте по којој се ефективан преговарач не рађа нити ствара, већ одгаја. При томе су за настајање овог профила одговорни и наследни и стечени чиниоци, али и активности којима се сложеност ових особина претвара у њихово особено функционално јединство.

Према расположивим подацима, особине које се могу повезати са преговарачким успешностима претежно су везане за способност, посебно интелектуалну. То су доминантне црте личности које припадају грозду оних са највећом универзалношћу, јер се срећу готово код свих људи. Притом су те црте личности код појединца развијене у одговарајућем, конкретном степену. Способности су лако уочљиве у понашању људи, а њима се тумаче разлике у

⁵⁶ Warren Bennis, *Leadership in Engineering Management*, 2003.

успешности обављања бројних активности, па и тако сложене као што је преговарање. Међу њима су посебно утицајне оне способности које долазе до изражаја у разликама међу људима, а то су првенствено интелектуалне способности.

Интелектуалне способности везане су за психичке процесе мишљења. Међу њима је најзначајнија општа интелектуална способност или интелигенција. „Ако је мишљење процес схватања и увиђања односа, онда је интелигенција способност решавања проблема увиђањем или способност увиђања односа.”⁵⁷

Према степену поседовања интелигенције, људи се битно међусобно разликују. Разлика потиче из урођеног интелектуалног потенцијала, а повећава се утицајем средине, тако да настају велике индивидуалне разлике у интелигенцији. Управо те велике разлике међу људима биле су подстицај да се покуша са мерењем ових способности, што је данас и једно од најразвијенијих подручја психологије.

⁵⁷ Кузмановић Б., Штајнбергер И., *Психологија*, Београд, 1992, стр. 40.

Табела 1. Разлике између добрих и елитних кандидата⁵⁸

	„Добар” кандидат	„Елитни” кандидат
Менаџерске вештине	– зна шта је потребно за краткорочну ефикасност, – зна како да мотивише подређене, – ефикасно користи време, – зна да дâ приоритет одређеним питањима, – често делегира задатке, – зна како да развије способности подређених, – усмерава таленте ка остварењу одређених циљева, – тера људе да остварују више од онога што мисле да могу,	– избегава да „ускаче” у решавање проблема за које зна да их други могу решити сами, – доноси праве одлуке о томе како и где да усмери сопствену и енергију организације, – задржава контролу над одређеним питањима и проблемима и каналише таленте подређених, – чини да се људи осећају важни и поштовани и да остану лојални организацији,
Политичка интелигенција	– редовно прати политичка дешавања, – брзо препознаје шеме понашања и односа у непознатом окружењу, – развија добре односе са колегама и подређенима, – увек је сигуран да надређени и колеге знају колико је способан,	– није типичан „политичар”. – препознаје важност међуљудских односа за успех, – мотивише подређене и колеге да помажу, – уверен је у своје способности,
Лични стил	– „звезда” – интензиван стил рада и живота и фокус на сопственом успеху, – радохоличар је, – подржава идеје са пуно ентузијазма, – лидер међу колегама, – разуме нове начине рада и повезује активности.	– чини се да остварује успех без напора, – дозвољава да се призна туђи успех, – рационално троши енергију и време, – тачно зна када да „постави леђа”, а када да одустане од идеје, – помаже колегама да се развијају, – остаје „приземан” и труди се да се основни процеси несметано одвијају, док се примењују нови концепти.

⁵⁸ Ciampa, Dan, *How Leaders Move*, Harvard Business Review, January 2005, p. 46.

Ако се упореде интелектуалне способности успешних лидера не може се са сигурношћу утврдити веза између интелигенције и ове вештине. У студијама психоаналитички настројених аутора који су се бавили феноменом лидерства потенцира се да је већина великих лидера у свом детињству доживела неку врсту трауме – мале или велике и различите по свом настанку, природи и последицама. Трауматским догађајима из раног животног искуства приписује се њихова јака жеља да промене ствари. Према таквим поимањима узрочности, иако биологија може да помогне у обликовању судбине, ни у ком случају је не предодређује.

Истакнути амерички социолог културе нашег порекла, Данијел Јанкелових (*Daniel Jankelovich*), који се посебно бавио студијама америчког стила живота, закључује да се особине будућег успешног лидера у чијем је репертоару активности успешно преговарање једна од битних вештина, могу уочити врло рано. Према његовом мишљењу, личне особености могу се наслутити већ у периоду од шестог до десетог разреда основног школовања. Стога он каже: „Ако испољите одлике вође у периоду између шестог и десетог разреда, лична надареност коју поседујете је за вас вреднија од спознајних способности.” Иако наглашава значај раног детињства, па и урођених фактора, овај аутор посебан значај придаје васпитању и образовању, посебно оном врхунском. У том смислу тврди да сама интелигенција, без образовања са универзитета, није довољна да се постане успешан вођа.

Према Хауарду Хасу за успешно преговарање није довољно само формално образовање, а није неопходно познавати дела Фројда, Скинера или Маслоу. Најважније је научити управљати собом, и то је кључна карактеристика не само успешних лидера и преговарача него и успешних људи уопште. „Ако имате озбиљну жељу да развијете своје лидерске способности, време је да застанете, вратите се корак уназад и критички се осврнете на питања: ко сте ви, где се сада налазите и где желите да стигнете. То није лак задатак.”⁵⁹

У трагању за узрочно-последичним везама између успешности у

⁵⁹ Haas, H., Tamarkin, B., *The Leader Within*, Harper Businesss, New York, 1999. p. 32.

преговарању и особина личности које обављају ове активности од велике помоћи нам је паралела са лидерством под којим се по природи ствари подразумева и преговарање. Психолошки профили лидера формулисани су у неколико студија, а у њима се као доминантна особеност сусреће креативност. Међу особинама које се срећу у разноврсним листама тешко је издвојити оне које су универзалне важности, али се неке, ипак, чешће срећу. У више истраживања тих манифестација диференцира се грозд особина које репрезентују креативну личност.

Креативност је сложена особина из сфере способности која се везује за многе активности, радна и уметничка дела, а посебно за стваралаштво. Међу класификацијама креативних особина личности можда је најпознатија она коју је дао Древел (*Drevdahl*). Особине креативних особа по којима се они разликују од својих некреативних колега су следеће:

- нису ауторитарне личности,
- радозналост, тежња према истраживању,
- висок степен независности,
- развијени широки интереси,
- испољавање значајних доказа креативности у раном животу,
- развијена унутрашња мотивација,
- смелост и истраживачки дух,
- развијен суперего (фактор г) и
- неконвенционалност.

Креативност се може операционализовати према карактеристикама дијагностичких инструмената којима се он мери, али и према спољним манифестацијама. Користећи ова два критеријума Штајн (*Stein*), препознаје креативне личности на основу следећих синдрома у понашању:

- имају висок број бодова на тесту ТАТ (тематске аперцепције),
- отпорни су на конформистичку мотивацију,
- имају високо развијену радозналост,

- самопоуздани су, доминантни и иницијативни,
- мало су подложни инхибицији и конвенционализму,
- мало су подложни ауторитету и склони су радикализму,
- имају широка интересовања и широко су информисани,
- више су интуитивни и спонтани у акцијама,
- поседују когнитивну адекватност,
- имају веома развијену способност решавања проблема,
- способни су за управљање сопственом анксиозношћу и отпорни су на стрес,
- имају развијен мотив самоактуализације.

Ове, али и већина других класификација особина креативне личности не могу се генерализовати, али оне упућују на улогу ове врсте способности. Стога се не може закључити да све креативне личности одликују развијени нивои наведених особина, али се указује на значајне тенденције присуства ових потеза. Већина ових особина су биполарних димензија, те се развијеност ових особина креће од крајње позитивног пола до крајње негативног. То значи да креативне личности имају у различитом степену развијене особине које су неопходне за стваралачки рад. Важан моменат је да успех у стваралаштву зависи од случаја особина личности и способности.

Истраживања која се изводе у овој области и даље представљају прамац ове научне области, а појављују се и заинтересовани психолози, социолози и теоретичари организације у другим научним центрима. И даље је истраживачки интерес усмерен према варијаблама које оличавају продуктивност рада, стваралаштво, постигнуће, али се из њих могу наћи везе са ефективним вођством. У потрази за димензијама личности заслужним за варијације ових особености, савремени биологистички оријентисани аутори ослањају се на резултат до којих је дошао Бродет (*Brodet*). Овај аутор сматра да постоје два основна профила личности који су значајни извори варијације постигнућа. То су димензије личности:

- интроверзија/екстраверзија и
- неуротичност/стабилност.

Према резултатима Бродетових истраживањима верификоване су значајне узрочно-последичне релације ових црта личности и укупне радне ефикасности. Тако је биполарна црта личности дијагностификована гроздом особности у понашању именована као екстраверзија и довођена у везу са опадањем постигнућа током времена. Радници који испољавају ове тенденције у понашању у почетку радног ангажовања имају високе учинке који са протоком времена опадају. Са временом се јавља тенденција ка погрешном извођењу радних операција. Код интровертних радника није уочен такав пад, већ релативно равна кривуља учинка.

Још једна биполарна димензија личности показала се као значајни предикатор радне ефикасности. Тако је неуротичност показао повезаност са већим опадањем учинка праћеним стресом током радног ангажовања. Неурозе су по свом базичном тумачењу првенствено манифестоване општом неуспешношћу, неуспешношћу на послу, међу људима, у браку... Стрес има потврђену корелативну везу са погрешно процењеним ситуацијама и на бази тога донетим одлукама. Неуротичност је посебно значајна особност која неповољно утиче на ефикасност у понашању, а посебно ако се оно манифестује у сложеним социјалним околностима типичним за пословне преговоре.

Класификације црта личности везаних за психопатске тенденције немају посебан значај за ову област, али могу да укажу на хипотетичке оквире будућих истраживања. Истраживања и теоријска уобличавања биполарних димензија екстраверзије/интроверзије и неуротичности/стабилности постала су врло атрактивна са различитих аспеката у клиничкој психологији. Данас се посебно наглашава импулсивност као важна компонента димензије интроверзија/екстраверзија и анксиозност као компонента неуротичности/стабилности (Ravelle, 1999). У том смислу су импулсивност и анксиозност битне тенденције у понашању које се дају повезати са склоношћу ка погрешном реаговању у критичним радним и животним ситуацијама. Изазови са посебном провоцирајућом тежином обилато су присутни у преговарачким ситуацијама.

Склад особина личности лидера које чине њихов психолошки профил има

генетску компоненту, као уосталом и све друге црте личности. Научници су открили ген за стидљивост, на пример, што би означило релативно трајну тенденцију у понашању. Један од руководиоца каже: „Само знам да сам још као беба био срећан. То неке људе излуђује али не бих могао да будем депресиван и кад бих се трудио. И мој брат је исти такав и он је увек видео само лепу страну живота, чак и кад се разводио.”

Табела 2. „Великих пет” фактора личности

Неуротичност	Склоност депресији, анксиозности, несигурности, рањивости и насиљу.
Екстровертност	Склоност да се буде друштвен, да се сарађује и шири позитивна енергија.
Отвореност	Склоност да се буде информисан, креативан, проницљив и радознао.
Помирљивост	Склоност ка прихватању, потчињавању, поверљивости и брижности.
Присебност	Склоност ка томе да се буде детаљан, организован, способан за самоконтролу, поуздан и одлучан.

Данас је врло често апострофирана америчка студија из које је произашао модел схватања личности, популарни „Великих 5”. Још 1989. Ричард Бојазиц осмислио је процес у пет корака који се користи за селекцију и едукацију менаџера. Из тог теоријског схватања операционализовани су мерни инструменти који се данас често користе у професионалној селекцији извршилаца посебно ризичних послова и послова вођења организационих целина.

Да би открили постојања везе између резултата на инвентарима који мере црте „великих пет” и особина који обележавају понашање вођа Јудге, Боно, Илиес и Герхардт (2002) упоредили су низ претходних истраживачких пројеката са овим предметом. Због опсежности којом је изведена, та мета анализа обухватила је 78 изворних истраживања изведених током 80-их и 90-их година са намером да се дијагностикује веза између лидерства и фактора личности, објављених између 1967. и 1998. године. Уопштено, Јудге и др. пронашли су јаку везу између „великих пет” особина и лидерства. Испоставило се да је поседовање одређених особина личности повезано са тим да ли је неко ефикасан лидер или није. Специфично је да се у њиховој студији *екстровертност* показала као фактор који је у највећој мери повезан са лидерством. То је најважнија особина ефикасних лидера. *Присебност* је била други фактор највише повезан са лидерством. Следили су *неуротичност* и *отвореност*, с тим да је неуротичност у негативној корелацији са лидерством. Показало се да је последњи фактор, *помирљивост*, једини фактор који је слабо повезан са лидерством.

Може се претпоставити да је најчвршћа позитивна корелациона веза између емоционалне интелигенције и успешности у преговарачким вештинама. Иако многи психолози сматрају да се код емоционалне интелигенције ради о психолошком оксиморону (синестезија), то је једна од особина личности чија су истраживања атрактивна посебно у домену менаџмента, лидерства, па и преговарања. Као психолошки појам, емоционална интелигенција појављује се 90-их година прошлог века у радовима Питера Саловеја (*Peter Salovey*, Универзитет Јејл) и Џона Д. Мајера (*John D. Mayer*, Универзитет Њу Хемпшир). У њиховим пионирским радовима емоционална интелигенција схваћена је као „способност

праћења и разликовања сопствених и туђих осећања и емоција и коришћење тих информација као водича за размишљање и деловање”. При томе су нагласили како се ради само о оквиру који би требало да послужи за даља научна истраживања. Тим приступом они су битно ревидирали дотадашња схватања интелигенције тумачећи емоционалну интелигенцију као способност опажања, асимилације, разумевања и управљања емоцијама. При тумачењу тог ипак још увек конструкта, као теоријску основу узели су подврсту социјалне интелигенције из Гарднерове теорије мултипне интелигенције и Стернбергове тријадне теорије (практичне) интелигенције. Схватања вишеструке (мултипне) интелигенције појавила су се 80-их година прошлога века, а њихов даљи развој може се пратити кроз емоционалну интелигенцију.

„Иако се сматра савременим, концепт емоционалне интелигенције је наставак једног од два психолошка приступа тумачењима односа између емоција и логичког мишљења. Према једном становишту емоције и логичко мишљење су супротни једно другом, односно, емоције ометају, погрешно усмеравају и уопште негативно утичу на покушаје рационалног функционисања човека. Друго становиште полази од поставке да су емоције део логичког мишљења и да доприносе квалитету рационалног функционисања у многим аспектима човековог понашања. Заступници овог приступа истичу да је врло важно разумети да емоционална интелигенција не искључује интелигенцију, да она не представља „победу срца над главом” – већ да је то јединствени спој једног и другог. Емоционална интелигенција комбинује и сажима потенцијале когниције са потенцијалима емоција.”

Најприхватљивије схватање је да је емоционална интелигенција првенствено способност препознавања осећања, њиховог јасног идентификовања, разумевања, способност контролисања и коришћења за изражавање мисли. Само по себи је разумљиво колику улогу имају осећања у ношењу са свакодневним ситуацијама, комуницирању с другим људима и што је најважније, колики утицај имају на доношење одлука. Поређена између изузетно успешних људи који заузимају високе улоге у социјалној хијерархији и људи на ниским положајима

чији су резултати били просечни показала су да око 85% разлика између ове две групе могу бити приписана факторима емоционалне интелигенције, а не когнитивним способностима и стручном знању. Само по себи је разумљиво колику улогу имају осећања у ношењу са свакодневним ситуацијама, комуницирању с другим људима и што је најважније, колики утицај имају на доношење одлука.⁶⁰

Да се претпоставити значајна узрочно-последична веза између емоционалне интелигенције као особине личности и успешности у преговарању. То се посебно да закључити на основу једног од најновијих тумачења Хајна (2009) које се разликује од ранијих по томе што ову способност схвата као урођени потенцијал. По њему **„емоционална интелигенција је урођени потенцијал појединца да осећа, користи, комуницира, препозна, запамти, опише, идентификује, учи, управља, разуме и објасни емоције”**. У савременој литератури сада се може наћи читав низ тумачења ове особине људи. Емоционална интелигенција је способност препознавања осећања, њиховог јасног идентификовања, разумевања, способност контролисања и коришћења за изражавање мисли. Све су то карактеристике које долазе до изражаја у преговарачким позицијама.

Водећи аутори емоционалну интелигенцију дефинисали су и као „способност праћења и разликовања сопствених и туђих осећаја и емоција, и коришћења тих информација као водича за мишљење и понашање”⁶¹ Модел структуре таквих процеса укључује: а) процену и изражавање емоција код себе и код других, б) регулацију емоција код себе и других и в) употребу емоција у сврху прилагођавања.

На оперативном нивоу емоционална интелигенција је способност да се ефикасно одржава веза између емоција и мишљења, да се употребе емоције како би се олакшало расуђивање и да се интелигентно расуђује о емоцијама. Ова способност усмерена је на меру у којој когнитивне способности појединца добијају

⁶⁰ Stein, S., Book, H., *Emotional Intelligence and Your Success*, Stoddart Publishing, Toronto, 2000.

⁶¹ Salovey P., Mayer J. D., *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality*, 1990, p. 185–211.

информације од емоција и на меру у којој се управља емоцијама.⁶²

Иако он није творац концепта емоционалне интелигенције, у литератури која се код нас може срести превлађују књиге Данијела Големана и његов бестселер *Емоционална интелигенција*. Према његовом мишљењу, за нечији успех у животу није важан његов умни количник (IQ) измерен класичним тестовима интелигенције, него његов коефицијент емоционалне интелигенције (ЕИ). Појам емоционалне интелигенције не искључује појам класичне интелигенције (IQ), већ се ради о комплементарним способностима које се међусобно допуњују. Људи којима је природа подарила једну или другу способност могу се сматрати срећнима и повлашћенима. На тим предиспозицијама заснива се њихова шанса за успехом која не искључује потребу за учењем и усавршавањем. Важно је истаћи да се рационална интелигенција (IQ) да измерити тестовима интелигенције, а током читавог живота појединца остаје релативно стабилна и непроменљива, док емоционална интелигенција (ЕИ) може бити унапређена и побољшана.

Ова црта личности, коју многи ипак сврставају у способности, посебно је проучавана у домену утицаја на сналажење у друштвеним односима и организацији. Та сазнања могу се уопштити кроз констатацију да рационална интелигенција помаже људима да нађу посао, а емоционална да у њему напредују. Међу стручњацима који су процењени као најбољи у организацијама ретко су се налазили они са највишим IQ, а много чешће они са високим ЕИ индексом. То су појединци који су веома омиљени и прихваћени, а који при томе имају високе вредности тестиране емоционалне интелигенције. Корпорације у којима раде у њих имају више поверења јер су им они од веће користи него људи високе интелигенције у класичном смислу.

Појединци код којих су срећно спојени глава и срце, страст и разум, одликују се добрим познавањем себе самих, својих осећања и разумевања других људи и саосећања са њима. Такви појединци успешно се сналазе у друштву, уживају у

⁶² George J. M., Bettenhausen K., *Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover; A Group-Level Analysis in Service Context*, Journal of Applied Technology, 1990, p. 698–706.

својим пословима, имају складно организован породични живот и омиљени су код својих пријатеља. Они су, поред тога, успешнији у својим професијама, у политици и другим делатностима у којима често имају преговарачке улоге. Међу појединцима код којих је измерена скромнија емоционална интелигенција више је неуротичних, а то значи и неуспешнијих и несрећнијих на послу и у друштву, породици, браку. За њих је особено да врло често пате од последица стресова којима не успевају да се одупру. Карактеристично је да они много емоционалне енергије троше на социјалне контакте и незадовољене социјалне потребе. Ти појединци често манифестују непријатна осећања и отежано прикривање љутње и беса. Моћ коју имају људи обдарени емоционалном интелигенцијом, начин на који они постављају сопствене проблеме и стања и њихова вештина опхођења са окружењем одређују им ниво успеха у међуљудским односима, у каријери и животу.

Још од појаве првих текстова у којима је поменут појам емоционалне интелигенције, па до данашњих дана, остаје дилема да ли се особа рађа са одређеним нивоом емпатије или се она развија са искуством. Та дилема и данас остаје отворена јер биолошки оријентисани научници изричито тврде да постоји генетски код који носи емоционалну интелигенцију, а психолози да се развојем личности развија и њена емоционална интелигенција. Однос између удела наслеђеног и наученог дела емоционалне интелигенције још дуго ће остати под знаком питања јер је то недоумица која траје и у другим областима. Оно што је неупоредиво значајније и извесније јесте да се ниво емоционалне интелигенције повећава са годинама живота, што за класично схваћену интелигенцију није случај. То значи да и ова способност као и друге црте личности има свој развој. У смислу третирања развоја ове особине иду и констатације да је емоционална интелигенција синоним за зрелост и искуство. Према томе, извесно је да би људи без обзира на искуство и зрелост требало да се потруде да би стекли одређени ниво емоционалне интелигенције. Из расположивих података који ипак нису тако бројни да се закључити да постоји директна веза између висине емоционалне интелигенције лидера и ефективности његових остварења, односно успешности његове организације. Притом је битан закључак да људи могу развијати степен

емоционалне интелигенције уколико су спремни да улажу напоре да би постали ефективнији.

Табела 3. Пет компоненти емоционалне интелигенције на послу⁶³

	Дефиниција	Кључни елементи
Самосвесност	способност распознавања сопствених расположења и емоција у мери у којој се рефлектују на друге људе	– сигурност у себе – реално самопросуђивање – самоконтролисан смисао за хумор
Самоконтрола	способност контролисања или преусмеравања сопствених реакција и расположења, способност неизрицања судова прерано – размислити па изрећи.	– интегритет и поверење – достојанство и мудрост – отвореност за промене и различитости
Мотивација	мотивисаност за рад не само из материјалних разлога (новац или статус), способност достизања циљева упорно и са пуно енергије	– јака жеља за успехом – оптимизам, чак и у негативним периодима – преданост организацији
Емпатија	способност разумевања емоционалних стања других људи. Вештина опхођења са људима у складу са њиховим емоционалним стањима.	– искуство и способност изградње талената – мултикултурални сензибилитет – позитиван став према клијентима
Социјалне вештине	изузетна способност стварања квалитетних међуљудских односа и мрежа, способност изналажења сличности и грађења позитивних односа.	– ефективност у вођењу промена – убедљивост – ефективност у изградњи и вођењу тимова

⁶³ Goleman D., *What Makes a Leader?*, Leadership Insights, HB School Publishing, 2002.

Савремени радови са тематиком емоционалне интелигенције променили су однос према лидерству као грани менаџмента која је у великом развојном тренду. У том поимању новог концепта вођства увек се подразумева и преговарачко умеће. Савремена литература повезује успех организација са тзв. „изворним лидерством” по којем су емоционално интелигентни лидери на неки начин заразни за организацију. Њихов ентузијазам са позитивном енергијом индукује одговарајуће понашање људи под њиховим вођством. У ситуацијама када лидери не поседују такав емотивни код и када су дисонантни и пуни негативне енергије, организације тону у неуспех заједно са њима.

При трагању за узрочно-последичном везом између преговарачких компетенција водећих менаџера и успешног пословања њихових корпорација можемо закључити да ови концепт схватања људских способности још увек није јасно кристализован, јер је то резултанта сложених интеракција бројних димензија личности. Уносећи ново схватање ове савремене појаве која има дугу традицију у смислу трансформације лидерства из уметности у науку емоционална интелигенција унела је могућност коришћења више лидерских стилова у исто време зависно од ситуације. Тзв. резонантни лидери, били они политичари или пословни људи успевају не само захваљујући својој интелигенцији и харизми већ и својој емоционалној интелигенцији да се повезују са следбеницима и пословним партнерима.

Високи коефицијенти емоционалне интелигенције дају особама могућности успостављања посебних интеракција са социјалним окружењем. Емоционално интелигентни људи успевају да их инспиришу и мотивишу своје сараднике и пословне partnere да дају свој максимум. Кључ успеха јесте лидерство путем емоција. Успешни пословни људи првенствено дају емоционалну подршку и пример за углед у ситуацијама када се сарадници осећају несигурно или када би се нашли у проблему или западали у сукоб. Познато је да је изворна моћ вођства у улози емоционалног стожера који зрачи поверењем и сигурношћу, оптимизмом. Човек који поседује ову претежно урођену способност може да прати и управља сопственим расположењем и сликом о себи, њеним кориговањем на бази

менаџмента самим собом, и да емпатијом разуме сопствени утицај на друге. Он је у позицији да управљањем односима са другим људима утиче и на њихово расположење и понашање.

Савремени преговарачки процеси прикривају примарно емоционално деловање њихових носилаца, те се оно тешко уочава. И поред маскираности примарног емотивног комуницирања, тај процес ма како он био високо софистициран може се редуковати управљањем емоцијама. Успешно успостављене емоционалне линије огледају се у ентузијазму, групној кохезији и групној ефикасности учесника. Бројни су, наравно, и примери преговарачких сусрета у којима задобијају превагну негативне емоције попут незадовољства и злобе, што утиче на њихове брзе прекиде и неуспешне исходе. Успешно преговарање се заправо заснива на способности актера да управљају сопственим расположењем и расположењем пословних партнера. Наравно да у овим одговорним пословима расположење није оно што је једино важно. Предмет преговарања је кључан, односно битно је оно што се ради, а поступци и емоције требало би да буду у складу са постављеном стратегијом и стварношћу. Али емоционална страна ове сложене социјалне интеракције је енергија која води ка „ватромету успеха или згаришту неуспеха”.

Позитивне емоције које емитује лидер у преговорима могу да произведу ефекат који се назива „резонантним” лидерством или резонантним ефектом лидерства. У том контексту емоционална интелигенција је способност водеће фигуре у договору да усклади сопствену емоционалну хармонију са групом и да позитивну енергију групе усмери у одређеном правцу, стварајући синергетски ефекат и водећи и сопствени и супротстављени тим према резултату победник – победник.

Релативно дуго су у схватањима организације и вођења пословних процеса у њој превладала рационалистичка усмерења по којима су емоције непожељне, јер наводно отежавају рационално размишљање и онемогућавају продуктивно деловање. Савремени приступи у пословној психологији не само да таква

схватања побијају, већ полазе од чињеница да су емоције кључна варијабла дугорочно успешне сарадње. Емоције би требало да буду медијум за остварење циљева у успостављању сарадничких односа. Савремено ефективно лидерство претежно је емотиван, а мање когнитивни процес, јер је доказано да се бољи резултати у мотивисању сарадника остварују више њиховим емоционалним ангажовањем, него логичким и когнитивним техникама. Иако је концепт емоционалне интелигенције још увек релативно млад, он постаје врло интересантна област за даље истраживање. Посебно је привлачна узрочно-последична веза између високо развијене ове способности и високе успешности у организационом понашању. У практичном смислу посебну пажњу требало би посветити избору и обуци будућих преговарача, а то су менаџери, као и увођењу програма тренинга емоционалне интелигенције у организације.

И да се мало удаљимо од предмета овога рада дигресијом да готово све религије света, све филозофије, али и савремена наука показују да само правилно емоционално развијена личност, односно позитивно усмерен колектив и народ уопште, има одлучујући утицај на њихов садашњи живот, али и на њихову будућност. Нема стваралаштва без утицаја позитивне усмерене емоционалне интелигенције, али су и све људске несреће везане за испољавање негативне емоционалне интелигенције.

Од искона је позната социјалнопсихолошка појава преношења осећања са једног човека на друге људе који са њим долазе у контакт. Осећања се од једног до другог човека првенствено преносе невербалним и вербалним комуникацијама, али и неким другим „флуидима” о којима наука још увек не зна много. У науци, али и непосредном животном искуству зна се да неки људи лакше сеју своја расположења на околину у којој се налазе. Неке особе имају јачу моћ привлачења других и њихово задржавање у својој близини. Харизма, односно та недефинисана магнетска привлачност својствена је и успешним преговарачима, било да су они ангажовани у пословне, политичке или неке друге сврхе.

Преговарачке улоге носе емоције које продукују сви учесници, а оне се

попут заразе могу претворити у групну страст. Појединци који поседују такве личне особине делују као емоционални магнети, те људи природно гравитирају ка њима. Такви појединци имају моћ да луче оптимизам и тиме привлаче и подстичу своје сараднике. Неки људи поседују оваква својства, што другима пружа задовољство да контактирају и сарађују са њима. Они сарадници који су испуњени оптимизмом претежно сагледавају позитивне стране ситуације у којој су се нашли.

Функционалан, посебно менталну ефикасност подстиче добро расположење укључених сарадника. Оптимистичка атмосфера им помаже да боље разумеју битне информације, да лакше доносе сложене одлуке и флексибилније размишљају и реагују. Ведро расположење помаже људима да позитивније сагледају своје способности за остваривање циљева, повећају креативност, унапређују вештине одлучивања, усмере се на кооперативност. Пријатне емоције емитоване у правом тренутку могу да подстакну креативност, отворе линије комуникације, повећају осећање повезаности и поверења и тиме посао учине интересантнијим. Много пута је уочено да ведра атмосфера повећава могућност да се током преговора учине финансијски уступци. Способност да се унесе и одржава пријатна радна атмосфера и добро расположење имају многи ефективни преговарачи или се она налази у грозу њихових најбитнијих личних особина.

Успешни преговарачи много чешће од својих колега прибегавају хумору као оруђу и стилу свог понашања. Духовитост и склоност хумору је још једна коцкица у мозаику харизматичних особа. Посебно је делотворно прибегавање шалама и досеткама у напетим и неизвесним ситуацијама тако карактеристичним за готово све пословне преговоре. У тим кризним моментима драгоцено је присуство „креатора атмосфере” који својим интервенцијама умеју да унесу позитивне поруке којима мењају емоционални тон и фрустриране интеракције. Смех изазива пријатно осећање чак и кад стране износе суве чињенице, захваљујући чему њихови међусобни односи постају срдачни.

Харизматичне личности поред хумора поседују и друге компетенције које припадају сфери друштвене свести и социјалне интелигенције. То је способност

или вештина успостављања односа, будући да су такве особености у њиховом понашању најочљивије. Том корпусу индивидуалних особина припада и емпатија као способност разумевања других људи, њихових осећања и расположења. Појава хумора чврсто је повезана са компетенцијама које се односе на управљање сопственом личношћу и самопоуздањем, што се одражава и на самосвест и самоувереност. Упадљива особеност присутна код надарених менаџера који често суделују у преговарачким процесима је да они често прибегавају хумору и уношењу ведре атмосфере. Склоност духовитим опаскама и стварању ведре атмосфере може се сматрати једном од највреднијих компетенција која се неретко испољава у честом успешном закључивању пословних договора.

У функционисању радних група и тимова посебно су упадљиви доприноси оних појединаца за које се може рећи да су харизматичне особе и да поседују својствени магнетизам. Посебно је битна способност лидера таквих тимова да подстакну ентузијазам и сарадњу у групи, чиме директно утичу на групни успех, у коме чланови тима боље сарађују и остварују боље пословне резултате компаније у целини. Тимске синергије, односно укупан збир најбољих испољених квалитета за функционисање тима релевантних особа, зависи од успостављених и хармонизованих односа. Формални или неформални лидер преговарачког тима који је способан да одржи висок ниво сарадње, омогућава доношење квалитетних групних одлука у смислу давања уступака или постављања валута. Они имају својства да већ својом појавом стварају пријатељску, али делотворну климу која тимском припадношћу свима поправља расположење и задовољство.

Неки аутори (Големан, Бојатзис и Маки) повезују харизму лидера тима са резонанцом и дисонанцом слушалаца. Овај термин преузет је из музике односно, физике, и означава узајамно повезано треперење тела које подсећа на специфично социјално понашање учесника. У теоријским изводима већ се увелико говори о резонантном лидерству, односно следбеништву. Резонантним лидерством сматра се однос у коме се учесници међусобно добро разумеју и усклађено и синхронизовано понашају. О овој недовољно дефинисаној социјално-психолошкој појави може се размишљати са становишта емоционалног тона и емпатичке усаглашености. Њоме

се одсликава групни однос у коме следбеници прате емоционални тон и утицај понашања доминантне личности.

Уколико људи који преговарају успеју да успоставе резонанцу, њихов међусобни склад биће хармоничнији. У резонантном односу међу људима емоције су везивно ткиво које појединце спајају у тим и чине их приврженим неком заједничком циљу у коме нема губитника. Ретки појединци који поседују ову индивидуалну особеност природно успостављају резонанцу у односима са својим социјалним окружењем. У интеракцији са харизматичним појединцем људи се међусобно боље разумеју, успешно сарађују и пријатније се осећају. Изложени деловању харизме они адекватније схватају његове идеје, уче једни од других, заједнички доносе одлуке и обављају посао. Они међусобно успостављају емоционалну везу која им помаже да остану концентрисани на задатке, што је од посебне важности код наглих и неочекиваних захтева и промена. Харизма коју поседује неко од учесника пословних договора битно утиче на перцепцију психолошке реалности учесника. Под утицајем ове магнетске привлачности коју поседује неко од учесника настаје познати ефекат синергије у преговарачким тимовима једне и друге стране.

5.2. Преговарачка знања

Преговарање је једна од егзистенцијалних вештина присутна у готово свим животним приликама, те није битна само за сналажење у пословним ситуацијама. Та спретност сналажења стиче се употпуњавањем личних особина индивидуалним креативним решењима које доприносе акумулирању аутентичних искуства. Урођени преговарачки таленат је добродошао, али у савременом сложеном и променљивом окружењу он више није довољан. Успешно преговарачко понашање све више захтева познавања теорије и праксе тог сложеног интерактивног процеса. Само поседовање практично-теоријских знања требало би да буде оплемењено реалном излагању различитим пословним ситуацијама, интензивним преговарачким активностима. За успешно преговарање неопходна су комплексна

знања из домена предмета преговора, преговарачких стратегија и тактика, али је знање неопходно у форми кондензованог личног искуства.

Знање је развојни процес који није везан само за човеков рад већ и за све друге његове животне активности. У току развоја одигравају се многи процеси који се манифестују кроз подизање обима и квалитета знања и његовог коришћења. У развоју знања неодвојива је веза са сродним узрочно-последичним појавама, а то су учење и стваралаштво.

Учење је кључна животна активност и једна од основних егзистенцијалних функција која доприноси напредовању и усавршавању јединке и друштва у целини. Оно није само педагошка активност већ је интеракција деловања многобројних чинилаца. Тај процес није стриктно везан само за професионални развој и периоде интензивног школовања у институционалним установама већ и све друге развојне фазе као непрекидна целоживотна активност. Овакве тенденције у учењу подстакнуте су трендовима науднотехнолошких револуција и потреба све бржег преношења знања из сфере науке у сферу њихове примене и праксе. У контексту учења васпитање подразумева целокупан друштвени утицај који се организовано и спонтано одвија. Главна функција му је да код сваког припадника заједнице развије личност са жељеним својствима. Тако васпитање према доминантном утицају може бити културно, идеолошко, политичко, етичко, професионално. Овим процесима су обухваћене особе у развоју, али и зрели људи кроз утицаје породица, група, вршњака, школских институција, радних корпорација. Васпитање је процес, али и последица међусобног деловања бројних друштвених чинилаца. Знање јесте последица процеса учења, али и елаборације тако стеченог материјала и њихова употреба. То је сложена организација информација и искустава настала учењем, васпитањем и искуством и бројним другим чиниоцима индивидуалног, групног и културног порекла. „Стварно људско сазнање није нити просто одражавање појавних чињеница, нити просто испредање чистих мисли, него је то сложен дијалектички процес који се одиграва у разноврсним и многобројним интеракцијама између субјекта и објекта сазнања,

између перципирања, односно претпостављања и мишљења, тј. између практичко-чулне и теоријско-мисаоне делатности човека.”⁶⁴

Знање није само акумулација различитих информација већ је битна његова употребљивост. Оно се рефлектује као шема кључних чињеница организације и принципа који се односе на карактеристике предмета које спадају у одређени домен (*Flisheman, Mumford*, 1989). Студије су у супротности са тврдњама почетника као и експерата у овој области које сугеришу да експерти обично имају више шема и концепата на располагању, које су организоване на основу битних, али не толико уочљивих фактора који им омогућавају прецизнију дијагностику и процењивање употребљивости (релевантности) различитих информација. Ове комплексне, шематске структура засноване на принципима су доступне, с тим што они успешнији служе као доказ за комплексније шематске структуре (*Streufert, Nogami*, 1992) и користе структуре које се могу применити на дужи временски период (*Jacobs, Jaques*, 1987, 1990, 1991; *Jaques*, 1977).

Значај знања у контексту пословног преговарања је да неколико различитих облика знања игра улогу у перформансама ове активности. За успешно важење пословних преговора знање је потребно за: 1) задатке преговора, 2) организације процеса преговарања и 3) људе са којима се ради (*Zaccaro, Marx, O'Connor-Boes, Costanza*, 1995). Свака од ових врста знања може имати јединствен утицај на перформансе преговарача. Осим тога, свака врста знања може бити организована или структурирана на различите начине, понекад као одраз скупа базних појмова, некада одражавајући сложеније менталне моделе, артикулишући односе између различитих концепата (Голдшмит, 1991).

Поред ових врста формалног, свесног структурног знања, искуственог (експерименталног) знања, изведеног из искуства из прошлости, знање може бити структурирано у смислу асоцијалних мрежа (Сегер, 1994). Ове репрезентативне мреже базиране на искуству утичу на то како стране у преговору дефинишу проблем, процењују ограничења и спроводе планове. У бити, низ студија

⁶⁴ Шешић, Б., *Osnovi metodologije društvenih nauka*, Beograd, 1974.

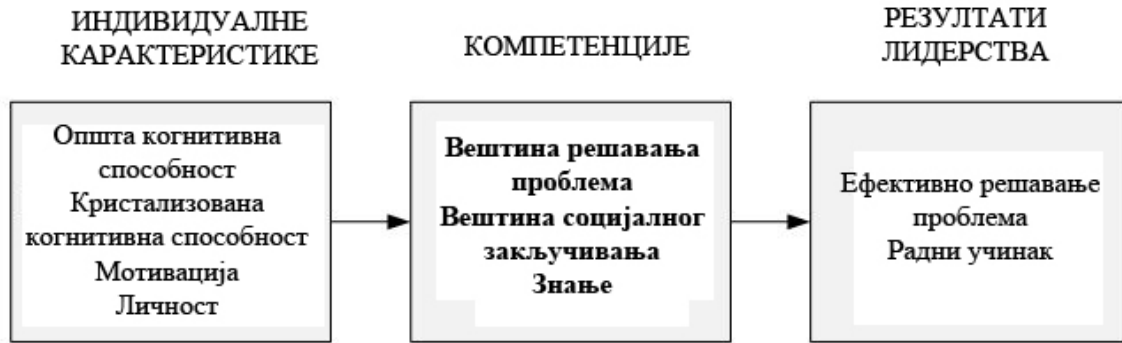
Стернберга и његових колега (Стернберг и Вагнер, 1993; Вагнер и Стернберг, 1985) указују на то да ово знање може имати значајан утицај на перформансе преговарача, у корелацији са сложеним симулационим вежбама.

Знање је неодвојиво повезано са применом и спровођењем вештине решавања проблема у организацијама. Оно директно утиче на способност вође да сагледа сложене организационе проблеме и да покуша да их реши (*Mumford, Zaccaro, Harding* и др., 2000). Знање подразумева акумулацију информација и ментални систем у коме се информације организују. Овакву менталну структуру чине сазнајне целине о одређеним појмовним областима које имају функционално јединство. За њих је карактеристична јединственост, особеност и функционалност која им даје могућност адаптације и адекватне употребе. У појавном смислу то могу бити шематизована, оквирна познавања глобалних чињеница која се могу користити у конкретним проблемским ситуацијама.⁶⁵

Пословни људи располажу великим бројем података из предметне области у којој се преговори воде, али те информације постају смислене када се систематизују у одређене категорије и обрасце. Знање настаје на основу прикупљања и задржавања чињеница организованих у склопу менталних система. Људи са много знања (експерти) користе комплексније организационе структуре од људи са мање знања (лаици). Тек инкорпорираност информација у сазнајни систем отвара могућност њихове функционалне примене у решавању конкретизованих проблемских задатака.

Знање има позитиван утицај на то како се људи ангажују у решавању конкретних проблема. Знање и стручност омогућавају људима да размишљају о сложеним системским питањима и да формулишу могуће стратегије за реализацију одговарајућих промена. Потенцијал стечен учењем људима омогућава да користе претходне примере и ситуације да направе планове за спровођење потребних промена. Знање омогућава људима да користе прошлост да би се конструктивно односили према садашњости и будућности.

⁶⁵ Robbins, S., *Essentials of Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.



Слика 5. Три компоненте модела лидерства заснованог на вештинама

Шематизовани приказ представља преглед кључних врста способности, знања и вештина које су одговорне за ефективност лидера под којим се подразумева и успешност у преговарању. Овај модел показује да су лидери поред адекватног знања окренути ка комплексним организационим питањима, дефинисању проблема и формулишу иницијално решење или скуп идеја које могу бити искоришћене да се разуме проблем и развију стратегије решења. Иако је фокус на проблему, важно је препознати искуство, познавање посла, и природу ових процеса који представљају проблем, врсте информације које траже и тип концепта који се примењује (Mumford, Whetzel, & Reiter-Palmon, 2007). У том послу његови носиоци требало би да формулишу приступ решавању проблема и да идентификују ограничења, развијају планове.



Слика 6. Модел решавања проблема лидера

Вођење преговора одвија се у изразито социјалном контексту, где су учесници зависни од низа информација које се односе на познавање проблема, организације и људи. У свим овим околностима чини се да је социјална когниција кључна димензија понашања ефективних преговарача. Важан услов у току социјалне фазе имплементације је знање не само људи који воде преговоре већ и подређених, сарадника и претпостављених, односно људи са којима се успоставља посредна интеракција током припрема и вођења преговора. Поред тога, успешни преговарачи требало би да буду у стању да осмисле визију, утврде циљеве, прате напредак и мотивишу сараднике. Ово захтева флексибилност у односима са партнерима и поштовање сопствених позиција и позиција друге стране. Преговарање се по овом моделу третира као процес који се темељи на низу информација и знања која се односе на предмет преговарања и на социјално-психолошку структуру сопственог и супарничког преговарачког тима. Драгоцено је познавање ставова, вредносног система, отпорности на утицаје, али и предрасуда свих учесника у преговорима.

Знања са којима располажу учесници преговора су улазница у овај сложени процес. Релевантна знања потичу из претходног искуства, познавања проблема и познавања технологије преговарања. На овим знањима и за њих везаних перформансама темеље се вештине креативног решавања проблема. (*Baughman, Mumford, 1995*).

Креативно решавање проблема укључује комплекс вештина где су скрининг и селекционисање релевантних знања изведени из претходних искустава и користи се за дефинисање природе и структуре проблема, поседовања релевантних информација о предмету преговарања. „На основу ових информација, постојећи концепти су реструктурирани или реорганизовани да обезбеде нове споразуме који служе као основа за генерисање алтернативних решења, оцењивање основаност ових алтернатива, као и изградњу почетне имплементације плана вођења преговора” (*Finke, Runco, Chand, 1994*)

5.3. Преговарачке вештине

Већ је прихваћено становиште тумачења преговарачких компетенција које се систематизују кроз личне особине, знања и вештине, што уз мотивацију чини базични потенцијал извођача ове комплексне активности. У том комплексу индивидуалних особина које се могу сматрати компетенцијама ефективних преговарача преговарачким вештинама припада доминантна позиција. Тако истакнут значај произлази из природе људских вештина које су једним делом свога корпуса урођене предиспозиције, а другим делом су последице процеса социјализације, учења, искуства вежбања. Бројне вештине којима људи располажу добрим делом се могу сврстати у природом предодређене, генетске способности, али и у знања и умећа стечена тренинзима, тако да се могу третирали као специфична знања.

Тешко је прецизно поставити границу између способности и вештина, а исто тако и између вештина и знања. Због неодређености вештина и њиховог присуства у човековом понашању неки антрополози их називају „ђавољим варијаблама” и „даровима”. Још теже је одредити њихово место и улогу у организационом

понашању какво је преговарање, а то би могао бити предмет и задатак будућих научних истраживања у овој научној области.

Према класичном поимању које негују психолошке науке, под вештинама се подразумевају организовани низови радњи, активности и поступака који су некада тако увежбани да су готово аутоматизовани у понашању. Најчешће су то временски и просторно организовани низови једноставних сензомоторних покрета и активности који су усмерени ка извршењу неког радног задатка. Тај низ радњи односи се на једноставније облике претежно моторичког понашања које се изводи на релативно устаљен начин са систематском временском организацијом. Устаљени низ и поред релативне доследности у извођењу и понављању, има својство флексибилности и иновативности које му дају могућност адаптирања и примене у новонасталим околностима.

Прикупљањем животног искуства, односно учењем на сопственим покушајима и погрешкама људи акумулирају све већи број стваралачких решења и одабраних и проверених начина реаговања. Низови догађаја који прате понашање чији је смисао животна адаптација временом се интегришу у низове и склопове уходаних радњи и поступака. Низови релативно устаљених поступака су индивидуалне стечене вештине, а оне су уједно и мање или више употребљиве црте личности.

Стицањем разноврсних пословних и других вештина човек стиче сигурност, прецизност и брзину у њиховом извођењу. Развојна појава усавршавања вештина одвија се кроз низ процеса у којима се догађа јединствена реорганизација компоненти које чине ту вештину. Реорганизација подразумева промене њиховог редоследа, искључивање непотребних и имплементирање неопходних и ефикаснијих поступака извођења. У обимном и запаженом стваралачком опусу Ворена Бениса (*Warren Bennis*) можда је најчешће цитиран његов текст о преговарачким вештинама, по коме је најчешће и тумачење ове комплексне пословне активности. У оквиру овог тумачења преговарачких и других лидерских компетенција вештинама преговарача припада кључна улога. Такав статус

произилази из природе људских вештина које су једним делом свога корпуса урођене црте личности и предиспозиције, а другим су последице социјализације, искуства, учења и знања. Вештине чине доминантну страну понашања људи, те се могу лоцирати на позицији између индивидуалних особина и знања, могу се третирали као посебне вештине и специфична знања. У досадашњој литератури има више покушаја дефинисања лидерских вештина и систематизовања њихових појавних облика. Међу њима су најчешће цитиране оне које су формулисали Фајол, затим Финеман и Вар, а код нас је можда најпознатија систематизација је Бенисова. Разматрајући проблеме везане за руковођење и менаџмент они су указали на то да је вођство сложен процес у коме учествује низ фактора.

Тај низ вештина они систематизују кроз стручне, међуљудске и концептуалне вештине, при чему нису јасно диференцирана потребна знања и способности, већ су сврстани у ове компетенције. Таквом систематизовању потребних својстава преговарача може се наћи оправдање у чињеници да се способности и знања манифестују кроз вештине у којима се они манифестују. Знања и способности, ма како они били темељити и систематизовани, налазе своју употребну вредност ако су инкорпориране у вештинама којима се примењују у конкретним проблемским ситуацијама.

Према низу истраживања и теоријских уопштавања насталих у оквиру лидерских вештина у чијој структури централну позицију имају вештине преговарања, могу се срести бројне систематизације. Једна од њих у том домену сагледава следећи низ вештина.

- Стручне вештине које се испољавају у поседовању знања из области којом се пословни људи баве, а која се могу трансформисати у вештине.
- Концептуалне вештине које се манифестују кроз апстрактно и стратешко размишљање и налажење иновативних решења у конкретизованим позицијама.
- Постигнућа која се манифестују кроз остварене резултате у референтним активностима.

- Вештине умећа са људима које се манифестују кроз умећа опхођења, комуницирања, мотивисања и делегирања радних задатака и улога у оквиру организација и тимова.
- „Укус” који манифестује вештину да се сопственим активностима и оствареним резултатима даје печат идентитета и особености.
- Просуђивање је особена вештина која се испољава у доношењу тешких одлука базираних на непотпуним и недовољно јасним подацима које би требало донети у кратком временском периоду.
- Карактер је скуп релативно доследних квалитета и карактеристичних својстава првенствено етичких, али и стручних који дефинишу појединца или преговарачки тим. Карактер је основа сваке личности и дефинише се као збир атрибута који га чине.

Психолошка тумачења личности, посебно способности као доминантних црта личности, као вештине не могу се укључити без остатка ни у предиспозиције, али ни у искуство. Према таквим схватањима (*Okunda, Ruco, Berger, 1991; Sternberg, Laubart, 1991*) вештине представљају јединствене капацитете одражавајући неко својство које је изнад и изван опште интелигенције.

У једној од низа студија личности, а чији су предмет биле људске вештине, поједини аутори (*Mumford, Baughman, Supinski, Costanza, Threfall*) приближили су ову врсту појава интелектуалним потенцијалима личности. Вођени хипотезама да се у контексту преговарања користе интелектуалне и креативне вештине, они су идентификовали неколико манифестација њихових карактеристика:

- идентификације одговарајућих процедура дефинисања проблема,
- идентификације кључних чињеница и запажања у току прикупљања информација и
- коришћење одговарајућих аналогича и метафора за комбиновање и реорганизовање концепата за стварање нових схватања.

И друге студије су на сличан начин показале да елаборација нових решења у рандом понашању настаје у процесу генерисања одрживих идеја, њихове

непрекидне евалуација и провере и дефинисања и учвршћења стратегија које утичу на креативно решавање проблема. Ради се о сталном подизању нивоа квалитета и ефикасности извођења радних операција заснованих на кристализованим и сублимираним елаборацијама ранијих поступака. Организациони циљеви могу да играју значајнију улогу у обликовању пословних проблема, него што је уобичајено за креативно решавање проблема. Коначно, настанак и развој алтернативних решења под значајнијим су утицајем претходног искуства и интерперсоналних реакција, него што је то случај у другим врстама когнитивног понашања.

Неке од студија долазе до закључака да има разлога за сумњу да искуства прогресивно утичу на креативно решавање проблема и да су вештине плод уигравања и тренинга којима се оплемењују урођене предиспозиције. Тим тумачењима посебно се подвлачи њихова индивидуалност и непоновљивост, која је видљива у бројним закључцима да се преговарачи као и лидери понашају на јединствен, а за њих карактеристичан начин. Јасни генерализовани извод из понашања успешних преговарача, као што је случај и код лидера, тешко да се може извести и формулисати. То су приметили и многи практичари који су хтели да подражавају своје идеализоване узор и копирају неке од њихових „специјалности”. У освајању преговарачких вештина врло су корисни и препоручљиви успешних узори, али се не могу у целости и без остатака применити.

Један од угледних аутора у оквиру ове проблематике (Јукел) у својој студији о учешћу лидера у преговарачким улогама подвлачи да ова активност није толико везана за положај учесника у организацији, колико за њихову индивидуалну умешност. Статус који преговарач има у организацији има значаја у његовој стартној позицији, али даљим током у први план излазе његова лична својства. У публикацији „Лидерство у организацијама” он наводи низ вештина које су карактеристичне за лидере–преговараче:

- самопоуздање засновано на реалности;
- поштење, кредибилитет и интегритет;
- доминантна личност;

- екстровертност;
- способност објашњавања;
- емоционална стабилност;
- ентузијазам;
- смисао за хумор;
- топлина у интерперсоналним односима;
- толерантност за фрустрације;
- самосвесност и самокритичност.

Вештине преговарања нису од утицаја само на сегмент преговарања „за столом” већ се односе и на планирање и припрему коју би требало обавити пре договора и на анализу и евалуацију које треба обавити по њиховом завршетку. Уз наведене аспекте, преговарачке вештине могу се усавршити разумевањем и свесним коришћењем: оквира, концепата, метода, структуре, процеса преговарања, а посебно коришћењем повратних информација кад год је то могуће, а у контексту одређене преговарачке ситуације.

5.4. Преговарачка мотивација

Да би човек нешто урадио требало би да може да зна и да уме то да уради, али и да хоће то што зна и уме да учини. Неопходна компетенција индивидуалне природе која употпуњава радни потенцијал неопходан за обављање било ког посла је и воља за радним ангажовањем, односно мотивација за рад.⁶⁶ Наравно, потребни су одговарајући организационо-технички услови, али они не зависе од индивидуе, те се не могу уврстити у индивидуалне компетенције.

„Открити и објаснити снаге и механизме које покрећу човека да активира своје способности и знања у предузимању разноврсних, њему јединствених, активности” – врло је привлачан теоријски и истраживачки проблем организационих и

⁶⁶ Keller, J. M., i Suzuki, K., *Learner motivation and learning design: a multiinationaly validated process*, Jornal of Educational Media, br. 29, 2004.

хуманитарних наука последњих деценија. Мотивација за рад доминантан је, ако не и централни проблем са којим се сусреће новоформирана научна област – организационо понашање. Готово да нема значајнијег имена, истраживача и теоретичара ове области, а да се није заинтересовао за феномен мотивације.

Свако преговарање има своју специфичну структуру, ток и динамику. Понашање учесника условљено је њиховим циљевима и особеностима који су одговорни за сваку од димензија овог процеса. У преговарачким процесима циљеви су светионици који воде овај интерактивни ток и покрећу и регулишу понашање његових носилаца. Улога коју циљ има у преговарачком процесима упућује на примену процесних теорија мотивисања циљем. Оне настоје да мотивацију протумаче као процес покретања разноврсних људских активности и преко њих објасне човеково понашање. У овој групи теорија оријентисаних према циљу понашања најпознатија је Робинсонова концепција инструменталности покретања и управљања активностима.

Циљеве покретаче понашања поставља сваки појединац или их намеће актуелна ситуација у којој су се нашли. Механизам покретања је у видљивој чињеници да људи много боље раде кад пред собом имају постављени циљ, него ако њега нема или је недовољно јасно перципиран. У пракси је видљива промена у рандом–понашању после постављања привлачног циља него после инструкције „радите најбоље што можете”. Према овом схватању мотивисано понашање избор је одређене алтернативе између више могућих опредељења. „Изборно понашање у овом случају значи да индивидуа бира оно понашање, ниво залагања и постигнућа који је по њеном уверењу најбољи и најкориснији”.

Да би циљ био покретач мотивисаног понашања он треба да буде релативно тешко остварив, али ипак достижан, тако да се може већим залагањем досегнути. Неоствариви или сасвим лако доступни циљеви немају довољан мотивациони подстицај. Поред тога, мотивисана индивидуа требало би да о циљевим има адекватну и правовремену повратну информацију. Мотивациона вредност је већа уколико је информација о достизању циљева непосреднија, односно уколико уследи

одмах по рандом–ангажовању. Увиђањем да се постављени циљеви могу остварити код актера одређених активности расте самопоуздање. Са растом самопоуздања расте и мотивисаност за остварења тешко достижних и изузетно вредних циљева.

У пословним преговорима као мотивационо оруђе, односно стратегија, најчешће се користе тзв. **мотивациона комуникација**. У свим односима који људи међусобно успостављају комуникација се појављује као кључни медијатор, а заступљена је у готово свим људским активностима. Комуникационим интеракцијама преко обострано разумљивих симбола учесници преносе и размењују информације и значења, али и невербалне поруке и емоције. То је начин размењивања идеја, схватања, вредности, мишљења, чињеница... Уз наглашену инструменталност процеса комуникације, она се може описати и као „средство којим уређујемо, информишемо, мотивишемо и водимо појединца групном циљу”. Поуздана обухватна комуникација битан је предуслов успешности у сваком рандом–подухвату, па стога није само средство информисања већ и средство покретања управљања понашањем учесника.

Поред низа функција које комуникације међу људима имају, оне врло често попримају и мотивациону функцију. Комуникација између учесника преговора нема само за циљ да размени пословне информације већ се њоме обезбеђује задовољење бројних елементарних људских потреба. Уобичајено се учесници преговора наизменично налазе у улози покретача (енкодера) и улози примаоца поруке (декодера). Ређе је случај који се појављује услед несразмере моћи преговарачких страна да је један од учесника само пошиљалац порука, а други само прималац процеса комуницирања, али и у тим интеракцијама није присутно само слање информација. У њима је често присутна спремност да се поред информација о предмету преговарања сазнају и проблеми учесника и њихових корпорација. У овим пословним сусретима има места и за личне проблеме везане за породице, здравље, спорт, културу, у којима је често изражена спремност једних да помогну другима да те споредне а за њих битне проблеме реше. У овим интеракцијама манифестују се и задовољавају осећања сигурности, припадности, поштовања, постигнућа, самоактуализације... Због свега тога комуникација међу

људима има снажно мотивационо деловање и сматра се најмоћнијом покретачком стратегијом. У практичној примени комуникационе стратегије среће се више облика, техника и њихових варијетета.⁶⁷ Међу њима основни облици комуницирања који се срећу и у преговорима су вербално, невербално и симболичко комуницирање.

У пословним преговорима мотивациони ефекат може имати осећај припадности који се кроз њих може развијати и задовољавати. У добро осмишљеним и вођеним преговорима учесници развијају утисак сопствене припадности одговарајућој пословној групи, пословном свету, струци и професији, а посебно припадности компанији чије интересе заступају. Тај мотив припадности, посебно организацији из које долазе, може прећи у идентификацију са њом. Он може бити посебно појачан осећањем самоостварености кроз резултате компаније постигнуте у преговорима.

Употреба мотива припадности поспешује се личним контактима, познанствима, породичним дружењима, везама са узајамним пословним пројектима, заједничким пословним партнерима и познаницима, сродним интересовањима и сл. Томе доприноси претходно упознавање, неформални контакти, стварање ведре атмосфере, духовити потези, смех и сл. Амбијент у којем се преговара прате аранжман, пословни ручак, размена поклона и сл. који су у функцији првог мотива.

⁶⁷ Бокер, М., *Мотивација за учење*, Београд, 2005.

У савременом пословном свету превагу има вербално комуницирање које има низ форми директног и индиректног извођења. Директне пословне стратегије подразумевају говорна општења између учесника процеса, као што су састанци, разговори, преговарање, убеђивање, али и конфликти и сукоби. Индиректно комуницирање као мотивациона стратегија подразумева разне форме писаног комуницирања, од класичних пословних дописа до врло софистицираних форми спиновања и постхипнотичког деловања. У оквиру вербалних комуникација мотивациону вредност посебно имају употреба похвале и критике. Похвала је моћно оруђе у рукама вештог лидера, али и сабеседника у својству пословног партнера. Да би похвала имала мотивациони ефекат оријентисан према циљу требало би је обазриво користити. Требало би хвалити оно што је заиста вредно истицања, а да и слушаалац коме је похвала упућена има сличну перцепцију те вредности. Приликом хваљења требало би избегавати ласкање истицањем безначајних вредности и оних квалитета које особа не вреднује много. Критику би требало користити ретко, „смо кад се то мора“, и то тако као да су они којима је упућена „то знали али заборавили“. Вербалне комуникације, посебно оне директне, неминовно су праћене невербалним понашањима. Невербалне комуникације чине врло разуђен, али недовољно разумљив систем социјалног понашања које је по фелогенетском пореклу много старије од општења речима. Овој групи интеракција припадају и симболичке комуникације које се манифестују кроз слање и примање порука преко симбола. У савременом пословном окружењу најчешће се користе симболи који опет могу бити језички, графички, материјални, али и бихејвиорални кроз примере различитих демонстрационих поступака и понашања. Једна од често коришћених стратегија мотивације коју и преговарачи могу користити је **мотивациони став** који они могу заузети према саговорницима. Ова стратегија делом је базирана на познатој Мек Грегоровој теорији мотивације „Х и Y“, која имплементира полазни став носилаца преговора према осталим учесницима овог догађаја. Њена савремена модификација потенцира примену похвале и критике као моћних оруђа.

Мотивациони став који се може користити у преговорима може се теоријски фундирати са принципом тумачења мотивације на који упућује Теорија Y, а то је оптимистичан, динамичан и флексибилан приступ. По њему се људи

добровољно самоусмеравају и индивидуалне потребе усаглашавају са организационим захтевима. Тај позитиван мотивациони став Теорије Y полази од претпоставке да су људи вредни, пожртвовани и да се идентификују са компанијом. Такав став може се применити и у пословном преговарању у циљу мотивисања првенствено сарадника да суделују у припреми и вођењу преговора, али и друге стране да прихвати пожељна решења.

Трећа стратегија мотивисања запослених која има претежно развојне тенденције постављена је на настојању **осмишљавања и обогаћивања посла**. Иако се чини модерним приступом, то је један од најстаријих начина освежавања пословног понашања кроз елиминацију репетитивних операција и монотоних поступака. Такав поступак врло се често користи у менаџменту људских ресурса као ротација функција, односно извршилаца. Циљ овог вида кретања учесника је да се они не задржавају дуже време на истом пословном задатку, већ да се у току одређеног временског циклуса пресељавају са једне функције на другу. Ротација није само локацијска и технолошка промена већ подразумева извесну допуну у знањима и вештинама, односно у компетенцијама којима извршиоци располажу.

Овакав поступак подизања мотивације може се примењивати и у преговарачким пословима. У преговорима обогаћивање посла може се изводити у оквиру преговарачких тимова, кроз чешће промене задужења и функција њихових учесника. Учесници преговора могу бити хијерархијски организовани с позицијама лидера, водећих преговарача и осталих сарадника и помоћника. Извршиоци ових функција повремено могу променити задужења у смислу хоризонталног, а посебно вертикалног кретања у оквиру тимова.

Обогаћивање посла може бити изведено и побољшањем еколошких, естетских и амбијенталних услова рада и боравка. У том смислу могу се користити бројни елементи промене микроклиматских услова рада и естетске стране пословног амбијента као што су изглед просторија у којима се састанци одвијају, њихова температура, осветљење, опремање, просторно размештање намештаја и сл. Обогаћивању посебно доприноси повремена промена локације на којима се

састанци одржавају, а кад је то неизводљиво од користи је чак и сама промена места на којима се седи у истој просторији.

Четврта стратегија мотивације учесника преговора је **модификација** њиховог **понашања**. У теоријском смислу овај поступак темељи се на инструменталним теоријама, односно теоријама очекивања чија апликација је врло честа у пракси менаџмента и организације. Концепт модификовања понашања заснива се на стимулисању одређеног понашања које даје позитивне ефекте у оквиру ширих организационих целина. Имплементатори овог концепта настоје да код својих сарадника што чешће награђују њихове пожељне поступке, а санкционишу оне које оцене као непожељне. Тим парцијалним поткрепљењима, који могу бити кроз похвале и наклоности, сарадници су стимулисани на понављање очекиваних облика понашања. Да би стратегија промене понашања имала позитивне ефекте на мотивисано понашање, вође преговарачких тимова својим сарадницима морају јасно дефинисати пожељне облике понашања.

Стратегија модификације понашања не односи се искључиво на функционисање сопственог преговарачког тима већ се може применити и на понашање друге стране. Вешти преговарачи систематски дају комплименте сабеседницима који се понашају на за њих пожељан начин и реагују на нежељене иступе других. Те стимулативне или дестимулативне реакције могу бити вербалне, али и невербалне, кроз климање главом, или већ традиционално „да – да” или „сјајно”.

У мотивисању учесника пословних преговора може се користити и познати феномен „референтне особе”. Људи укључени у неки пословни подухват не процењују само сопствени биланс инпута и аутпута већ тај баланс упоређују са балансом осталих чланова свога тима и оних са противничке стране. У оквиру ових опажања посебно је битна компарација са „референтном особом” из окружења. Референтна особа обично је неко ко је близак, али нешто бољи од субјекта, а то је најчешће главни преговарач једне или друге стране. Моћ

референтне особе може преузети и неко из супарничког тима ко има приближан статус субјекту.

За мотивисање учесника преговора могу се користити и теоријске поставке коју негује теорија самодетерминације (*selfdetermination*). Ова теорија заснива се на познатим појмовима интринсичних и екстринсичних фактора које су дефинисали Портер и Лавлер. Интринсички чиниоци мотивације су они који произилазе из самог обављања одређеног посла. Они зависе од кључних садржаја посла и доминантних радних операција и активности захтева.⁶⁸ Екстринсички фактори мотивације произилазе из ефеката извршеног пословног подухвата. Ти ефекти могу бити репрезентовани статусом у преговарачком тиму, индивидуалном преговарачком тежином и моћи, популарношћу, али и многим другим чиниоцима репресивне (материјалне) и развојне (нематеријалне) природе. Ако се мотивација посматра као узрочно-последични процес, онда би интринсични фактори били узроци, а екстринсични последице мотивисаног понашања.

⁶⁸ Михаиловић, Д., *Методологија научних истраживања*, Београд, 2004.

II ДЕО

Глава 6: Методолошко постављање истраживања

6.1. Предмет истраживања

Предмет истраживања је утицај преговарачких компетенција менаџера на успешност њихових пословних компанија. Дефинисани предмет фокусиран је на утицај неких особина, знања, вештина и мотивације и других својстава менаџера битних за процес преговарања, на пословну ефикасност радних организација чије пословање воде. То је узрочно-последична веза између степена присуства преговарачких компетенција менаџера који су укључени у ове процесе и пословне успешности организационих субјеката у којима су ангажовани.

У **теоријском** смислу, предмет конкретног истраживања је верификација у научним објашњењима већ ученог односа између преговарачких компетенција кључних менаџера и њихове радне успешности. Преговарачке компетенције систематизоване су кроз низ особености, знања, вештина и мотивација менаџера. Радна успешност праћена је кроз објективно процењену пословну ефикасност радних организација које менаџери воде.

Полазећи од теоријског одређења предмета истраживања, опрационализовани предмет истраживања односи се на везу између низа особености менаџера, које се могу сматрати преговарачким компетенцијама, и пословне успешности колектива у чијим преговорима учествују.⁶⁹

У **операционалном** смислу предмет истраживања је да утврди да ли постоји узрочно-последична повезаност између преговарачких компетенција менаџера и успешности њихових корпорација. На основу досадашњих истраживања и из њих изведених теоријских уопштавања, остаје отворено питање какав је утицај

⁶⁹ Исто

индивидуалних чинилаца понашања менаџера у поступцима преговарања и успешности корпорација које они воде. Притом су индивидуалне компетенције третиране као независне варијабле (узрок), а пословна успешност вођених пословних организација као зависна варијабла (последица). Операционализацијом предмета истраживања захваћене су четири групе компетенција: особности (способности), знања, вештине и мотивација. Успешност фирме реперезентована је објективизованим економским показатељима и освојеним пословним наградама.

Временска димензија истраживања захвата период 2012–2013. пословне године. У том временском интервалу истражен је пригодан узорак менаџера који учествују у пословним преговорима у име обухваћених привредних организација.

Просторна димензија предмета истраживања односи се на менаџере који воде преговоре у име пословних организација из јавног и приватног сектора Србије. Организације припадају различитим привредним гранама, од пољопривреде, примарне производње и индустрије, до услужних делатности у образовању, здравству и науци.

У **дисциплинарном** смислу предмет истраживања припада мултидисциплинарној области која се може лоцирати на размеђу науке о организацији, науке о менаџменту, економије, комунологије, пословне психологије и сл.

6.2. Циљеви истраживања

Емпиријски је опажено да су неки појединци спретнији у пословним и другим преговарачким активностима у којима учествују, било да се та успешност заснива на њиховим личним особеностима, увежбаностима или искуству. На такву узрочно-последичну повезаност преговарачких компетенција менаџера и пословних

резултата организација чијим пословањем управљају, упућују и закључци изведени из резултата неких акционих истраживања и теоријских уопштавања.

У глобалном смислу, друштвени аспект циља истраживања односи се на унапређење преговарања као једне од кључних пословне активности, односно укупне пословне ефикасности и конкурентности пословних корпорација. Конкретизовани циљ истраживања у друштвеном смислу је у унапређењу поступака одабира, припреме, тренинга и мотивисања менаџера који су ангажовани у пословним преговорима испред сопствених корпорација.

У научном смислу, циљ истраживања предвиђа дескрипцију, а затим систематизацију и типологизацију преговарачких поступака, односно преговарачких компетенција менаџера пословних корпорација. Пројектовани нивои научног сазнања, дескрипција и систематизација, чине значајну сазнајну платформу изучавања предметних појава, а то је однос између индивидуалних особина, знања, вештина и мотивације менаџера који учествују у преговарачким процесима и пословне успешности њихових фирми.

У научнометодолошком смислу циљ истраживања које чини ову докторску дисертацију је научна дескрипција, класификација и објашњење специфичности узрочно-последичних веза између пословне успешности и преговарачких компетенција њихових менаџера. Научни циљ дисертације је да осмисли адекватан модел селекционисања, едукације и подстицања менаџера који суделују у пословном преговарању. Продужени циљ је и да се формулише применљив модел пословног преговарања и операционализује поступак њихове апликације.

6.3. Хипотезе у истраживању

На основу претходно дефинисаних предмета и циљева истраживања постављена је општа хипотеза верификована добијеним резултатима истраживања.

Генерална (општа) хипотеза у истраживању је да преговарачке компетенције којима располажу менаџери пословних корпорација утичу на пословну успешност корпорација које они воде. Она се прецизније може дефинисати: **индивидуалне**

преговарачке компетенције менаџера значајно утичу на пословну успешност њихових пословних корпорација.

Из ове генералне истраживачке хипотезе могу се извести следеће посебне хипотезе.

- Преговарачке особености менаџера утичу на пословну успешност њихових пословних корпорација.
- Знања којима располажу менаџери укључени у преговарачке процесе утичу на успешност пословања њихових корпорација.
- Преговарачке вештине менаџера утичу на успешност пословања њихових организација.
- Мотивационе карактеристике менаџера укључених у преговарачке послове утичу на успешност њихових организација.

Током разраде пројекта истраживања из сваке од формулисаних посебних хипотеза биће изведено неколико појединачних истраживачких претпоставки.

6.4. Начин истраживања

Природа предмета и циљева истраживања наметнула је избор методолошких и техничких поступака извођења. Разуђеност и мултидисциплинарност предмета посебно се одразила на поступке прикупљања и обраде података. У методолошком приступу истраживање је имало пионирски карактер, те стога није стремило високим нивоима научног сазнања као што су откривање и објашњење.⁷⁰ Пројектом и реализацијом истраживања задржале су се на нивоу дескрипције и систематизације истраживаних појава. Релативно скромни остварени сазнајни нивои ипак су допринели да добијени резултати могу представљати солидну сазнајну и методолошку платформу каснијим истраживањима феномена преговарања.

⁷⁰ Исто

Истраживачки поступак који је примењен у докторској дисертацији има класичан методолошки приступ прикупљању, обради, анализи и интерпретацији добијених података. Подаци су прикупљени употребом сва три основна истраживачка метода: посматрања, испитивања и експеримента. Методом посматрања прикупљени су полазни подаци о актуелним начинима припремања и вођења пословних преговора у корпорацијама обухваћеним узорком. На основу података експертским посматрањем добијени су оријентациони подаци битни за конструисање инструмента за прецизније прикупљање података.

Истраживање преговарачких перформанси као дела употребљивог и одрживог система човек-задач систематизовано је кроз четири бихевиорална фактора : 1) преговарачке способности, 2) преговарачка знаања, 3) преговарачке вештине и 4) мотивација за ангажовање у преговарачким задацима. Преговарачке перформансе су методлошки третиране као независне варијабле (узрци) а успешност фирми у којима испитаници обухваћени узорком професионално суделују, као зависна варијабла (последича).

Независне варијабле су допуњене низом индивидуалних карактеристика: од пола, старости и формалног образовања па до радног стажа, радне позиције, секторске припадности пословног субјекта власничког статуса и сл. Ова група варијабли је допуњена релевантним подацима о ангажовању у преговарачким задацима, њиховој фреквенци, значају и улози које имају у оквиру пословног система у коме су радно ангажовани. Ови подаци су у истраживању имали функцију контролних варијабли, односно били су филтер за селекцију узорка испитаника чији су подаци укључени у истраживање.

Најважнији подаци прикупљени су методом испитивања, примереном природи предмета истраживања. У оквиру методе испитивања употребљена је њена најчешће коришћена и најефикаснија техника анкетирања. Анкета је обављена у форми посебно конструисаног инструмента, упитника. Инструмент за прикупљање података чини целина која се односи на индивидуалне способности и особине релевантне за преговарање; на знања, вештине, мотивацију уз податке о корпорацији коју воде испитаници. Питања у инструменту за прикупљање итања аплицирана је у форми изворних скала „Ликертовог типа” са петостепеним

понуђеним одговорима на свако од постављених питања и модификованом верзијом скале са четвороструким избором. На нека од питања испитаницима је остављена могућност да самостално формуишу одговор што је наметало потребу за флексибилнијим анализирањем и тумачењем добијених података. Инструментом за прикупљање података су обухваћени индикатори зависних варијабле, односно лидерске компетенције одговорних менаџера – преговарача. Независна варијабла, успешност одбраних корпорација је унапред одређена стратификацијом узорка на успене, неутралне и неуспешне корпорације.

Саставни део инструмента за прикупљање података је и скала за мерење мотивације (тест самодетерминације) којом се истражују основне психолошке потребе. Централни стуб теорије самодетерминације на бази које је конструисан овај инструмент су психосоцијалне потребе које се сматрају урођеним и универзалним. То су потребе за компетенцијом, аутономијом и повезаношћу, које се морају континуирано задовољавати да би људи функционисали на здрав и оптималан начин. Скала је изабрана и због њене адекватности природи истраживаних појава, а у њој је примену нашла и метода експеримента, с обзиром да су тестови ове врсте у основи низови експерименталних ситуација. Поред скале мотивације, употребљена је посебно конструисана скала за мерење преговарачких вештина.

Инструмент је испитаницима дистрибуиран класичним начином, писменим путем и електронском повратном информацијом. Полазна намера је била да се приближно исти проценат захвати на један и други начин што се није догодило јер је електронским путем прикупљен знатно мањи број упитника (око 25%).

Пословне корпорације чији су испитаници укључени у узорак дистрибуиране су према критеријуму пословне успешности на три групе: успешну, релативно успешну и неуспешну групу. Критеријум успешности изведен је према подацима о пословној успешности корпорација током задње три године којима располажу Завод за статистику Србије и Привредна комора Србије. Допунски критеријуми успешности пословања изведени су из података о наградама које су

корпорације добиле за пословну успешност током задње три године (награда: „Бизнис партнер”, награда Привредне коморе, „Сретењска награда”).

Поред основних метода, приликом истраживања коришћена је и метода студије случаја (*case study*) као методолошка комбинација посматрања и испитивања. Примена ове изведене и често употребљаване методе обаљена је тако што је на бази референтне литературе постављен теоријски оквир истраживања, а затим су изворним истраживањима на терену применом студије случаја проверене постављене хипотезе. Овај метод се користи код репрезентативног узорка корпорација које су типичне, али и довољно специфичне да дају могућност генерализације добијених резултата и закључивање на основу њих.

Узорак истраживања чинили су испитаници из популације менаџера који се баве преговарачким пословима у име својих корпорација. Узорак је изабран из пословних и привредних субјеката који репрезентују привредне и ванпривредне организације приватног и јавног сектора у Србији. Организације су дистрибуиране према пословној успешности током 2012 . и 2013. године (прва три квартала), и то у три категорије:

- исказале су добит у пословању,
- пословале су без добити и губитка („на позитивној нули”),
- исказале су губитак у пословању.

Добијени истраживачки подаци статистички су обрађени применом стандардних процедура и параметара дескриптивне статистике и статистике закључивања. Статистичка обрада била је усмерена према провери постављених хипотеза на основу статистичке значајности разлика добијених показатеља. Укупан узорак подељен је према критеријумима успеха у пословању на две категорије: „успешну” и „неуспешну” групу.

За сређивање и обраду података примењена је техника дескриптивне статистике. Из те групе статистичких техника и параметара коришћене су: аритметичка средина, мод и медијана и методе израчунавања стандардне девијације и варијансе. У даљој обради података изведени су параметри корелације (ц-коефицијент) тестиран стандардним поступком примене χ^2 тестом и његовом ДФ значајношћу. Цео поступак статистичке обраде података изведен је применом

софтверског паката статистичких мера (СПСС). Операционализацију примењеног истраживачког модела олакшала је компарација примењеног подступа са моделом пословне интелигенције конструсаним по угледу на сличне моделе који се користе у у пословању (Вујошевић, 2012.).

Метриске карактеристике нису провераване код нас и претежно су проверене на америчкој популацији што задовољава опште критеријуме стандардизације инструмената ове природе и намене. Верификација интерне конзистентности коришћених скала упућује на закључак да су све скале у корелацији са тоталним скором. Интеркорелације између примењених димензија су умерено позитивне ($r = 0,46$ до $0,52$) што говори у прилог њиховој повезаности али и на чињеницу да су довољно међусобно независне и да их је оправдано међусобно послатрати као различите мерне скале (способности, знања, вештине, мотивација).

Сама валидност употребљених скала је проверавана од стране више аутиора-истраживача и она показује да се њима могу диференцирати особе различитих професионалних група (Royce, Mos 1980) . Утврђена је и извесна полна разлика у постигнутим резултатима на скалама што за предмет нашег истраживања и није било значајно.

6.5. Очекивани резултати и научни допринос

Одабраном проблематиком истраживања пословног преговарања и чинилаца који утичу на ову значајну пословну активност могу се очекивати значајни друштвени и научни доприноси. Научна оправданост овог рада произилази из чињенице да се ради о појавама које су релативно скоро ушле у жижу научних проучавања. С обзиром на скроман научни фонд којима располаже одабрана научна област, истраживање има пионирски карактер, који је претежно лоциран у домену научне дескрипције. У нашим условима, ова тематска област је готово нетакнута, те су очекивани научни доприноси од много већег значаја.

Пројектом нацрта научне замисли нашег истраживања један од кључних задатака је трагање за утицајем преговарачких компетенција менаџера на успешност пословања њихових корпорација. Тиме је научни допринос врло високо постављен до нивоа откривања и верификовања узрочно-последичних интеракција преговарачких особености менаџера и успешности њихових пословних организација. Од истраживања и целокупног рада могу се очекивати не само вредни научни већ и значајни друштвени доприноси.

У истраживању је наглашена интердисциплинарна оријентација са специфичним циљевима у области пословног преговарања, пословних комуникација и управљања људским ресурсима. Полазна идеја истраживања је да се успостави оптимална усклађеност индивидуалних карактеристика менаџера и њиховог ангажовања на преговарачким радним задацима. Тиме су захваћене њихове личне карактеристике и особености стила њиховог понашања при извођењу ових специфичних преговарачких задатака.

Истраживање се уклапа у актуелна настојања студија употребљивости, с обзиром на тренд емпириских уопштавања у овом домену усмереним тако да се што више постигне склад између личних особености менаџера и њиховог професионалног ангажовања. Управо у складу са тим је усклађен генерални друштвено-научни циљ истраживања који настоји да пронађе персоналне корелате носилаца преговарачких функција. Склад између захтева преговарачке активности и структуре личних корелата извршилаца доприноси подизању ефикасности и квалитета укупних радних резултата пословних корпорација. Обраћање пажње на људски фактор ове врсте пословног ангажовања доприноси смањењу учесталости људских грешака и сигурнијем вођењу пословних преговора.

Имајући у виду пионирску функцију досадашњих истраживања и теоријских уопштавања и непостојање општеприхваћене а свеобухватне теорије пословног преговарања и чињенице да не постоји најбољи преговарачки модел понашања преговарача ово истраживање би могло да буде и покушај теориског уопштавања односа персоналних корелата и успешности у пословном преговарању, односно укупној пословној ефикасности. Настојање конципирања модела професионалних преговарачких корелата менаџера треба да понуди свеобухватније решење овог

односа или бар да укаже на могућности побољшања управљања људским ресурсима ангажованим на пословно-преговарачким задацима.

Глава VII: Резултати истраживања

За прикупљање података је коришћен посебно конструисан инструмент с већим бројем ајтема са понуђеним одговорима затвореног и отвореног типа, скалом процене и нестандардизованом скалом личности. Апликацијом инструмента добијен је велики број података који је статистичким укрштањем зависних и независних варијабли мултипликовао њихов број. Као и код других истраживања сви ти подаци нису могли бити презентовани већ су у тексту дати само они који су били релевантни за предмет истраживања и верификацију постављеног хипотетичког оквира истраживања.

Код презентације и обраде резултата нашег истраживања испољена је слабост која произилази из оскудног узорка испитаника. Многе релације зависне и независних варијабли које су претпостављене у пројектном делу дисертације нису статистички доказане већ су остале на нивоу тенденција и емпиријских генерализација. За њих важи претпоставка да би при бројнијем узорку добиле потврду статистичке значајности, односно постављених хипотеза.

Поређењима са неколико предметно сродних радова констатовали смо да оскудан узорак постаје општи методолошки недостатак истраживања који се изводе у функцији докторских дисертација. То се и нама у конкретном истраживању догодило те је од пројектованих, односно жељених 1000 испитаника узорак сведен на његову петину (213). Оскудан узорак је наметао и додатне

тешкоће статистичке обраде. То се посебно односило на немогућност коришћења техника параметриске статистике. Због тога је код неких ајтема било оправдано поједноставити статистичку обраду и изоставити најмањи стратум зависне варијабле а то је група просечно успешних пословних корпорација.

7.1. Пословна успешност корпорација

Изворни истраживачки пројекат изведен у оквиру докторске дисертације имао је за циљ да верификује неке од постављених теоријских концепата постављених у претходном (проблемском) делу и да постави сазнајну платформу за конципирање аутентичног модела успешног преговарања.

У конкретном истраживању коришћен је узорак испитаника селекционисан из популације менаџера пословних корпорација у Србији. Испитаници су стратификовани из редова фирми које су током задњих неколико година (најмање 2) пословала успешно, умерено и неуспешно. Селекција је учињена на основу података добијених према званичним показатељима успешности које користи Завод за статистику Србије. Према тим критеријумима пословне организације су дистрибуиране на основу показатеља успешности у претходним годинама (2011. и 2012.). Показатељи су изведени из годишњих завршних рачуна и исказаног остатка дохотка, односно добити. Пословну успешност корпорација које су обухваћене узорком оценила је стручна служба Завода за статистику а ти критеријуми се налазе и у званичној употреби.

Према службеним подацима Завод за статистику је у узорку успешних предложио менаџере из 61 фирме, у категорији осредње успешних 69 организација и у категорији оних које су исказале губитак у пословању током 2011. и 2012. пословне године, менаџере из 62 фирме. Из ове дистрибуције већ је уочљив несразмер пословно успешних субјеката што јесте одраз објективних околности и укупних слабих резултата у привреди Србије.

Проблеми избора узорка и заступљености изабраних категорија у њему појавио се и у конкретном истраживању. Уз слабу мотивисаност испитаника да учествују у

истраживањима ове врсте појавио се додатни проблем малобројности категорије успешних фирми. Узорак је увећан у сегменту пословно успешних субјеката менаџерима који су радно ангажовани у фирмама које су биле добитници неке од престижних награда које се додељују за пословну успешност. Анализом критеријума доделе награда установљено је да су само критеријуми награде „Бизнис партнер“ подударни са критеријумима пословне успешности. Из редова добитника ове престижне награде за етичности и успешност у пословању предложене су 24 корпорације добитнице ове награде током 2011. и 2012. пословне године.

Поступак избора испитаника из корпорација које су укључене у истраживачки узорак оперативно је ишао посредством стручних служби за менаџмент људских ресурса које су из редова својих менаџера изабрале оне који учествују у пословним преговорима. Стручне службе су могле да предложе неограничен број својих менаџера а тај број се уобичајено кретао од 3 до 5 испитаника. Више служби (23) је предложило само једног испитаника (власника или генералног директора, менаџера) а једна од служби је предложила чак 11 испитаника из редова менаџера који су ангажовани на преговарачким пословима.

Проблем избора испитаника заинтересованих да учествују у научним истраживањима су се и овде драстично испољили. Од 216 фирми које су прелиминарно предложене у узорак за прикупљање података на позив упућен електронским путем одазвало се само 22 заступника служби за менаџмент људских ресурса или одговорних лица где оваквих служби није било. Поновљеним позивом телефоном, поштом, посредним замолницама и непосредним контактом укључено је још 62 корпорације тако да су коначан узорак 84 фирме. Из ових корпорација враћено је 275 упитника а из њих је изабрано 213 испитаника дистрибуираних према успешности фирми које у пословним преговорима заступају.

Проблематичност репрезентативности узорка манифестован је и у овом истраживању. Конкретан узорак је веома оскудан за репрезентовање привреде Србије али се, обзиром на намену истраживања за потребе докторске дисертације.

При том опредељењу полазимо од становишта да је докторска дисертација превасходно „школски рад“ који треба да покаже оспособљеност кандидата за самостално пројектовање и реализовање научног истраживања. У неком опсежнијем и институционално постављеном истраживању, применом овог истраживачког поступака добили би се веродостојнији подаци и укупни резултати.

У методолошком концепту прикупљања, интерпретирања, анализе и тумачења података коришћен је уобичајени поступак њиховог дистрибуирања у две групе: зависне и независну варијаблу. Зависну варијаблу је репрезентовала пословна успешност корпорација у којима су менаџерску преговарачку функцију имали у истраживање укључени испитаници. Независне варијабле, односно узроке, репрезентован је низом личних корелата за које се основано (теоријски и емпиријски) може претпоставити да носе компетентност менаџера за учешће у преговарачким пословима. Овај концепт поделе података је уобичајен за друштвене науке а посебно за области организације, комуникација и управљања људским ресурсима.

Прикупљени подаци анализирали су и тумачени у контексту верификације постављених хипотеза, односно њихових варијабли са компарацијом преговарачких компетенција менаџера успешних, мање успешних и неуспешних корпорација. Обрада и анализа добијених података започиње систематизовањем испитаника по групама формираних према успешности фирми које су водили у претходне две године. Њихово међусобно повезивање у циљу утврђивања њихове узрочно-последичне везе обављено је коорелационом статистичком анализом и анализом значајности утврђених разлика. Изабран методолошко-статистички поступак „нулте хипотезе“ који полази од претпоставке да нема значајних разлика између компарираних група испитаника.

Прикупљени материјал је подвргнут техничкој и логичкој контроли те је од укупног броја око 1000 послатих анкетних материјала (упитника) враћено 275 примерака а после примене контролних поступака у даљи ток анализе података укључено је само 213 попуњена упитника. Највећи број менаџера није одговорио

на мебл или није вратио попуњен материјал а знатан број је непотпуно одговорио на постављена питања.

Узорак испитаника обухваћен истраживањем после техничке и логичке контроле, чинила су 213 испитаника из редова менаџера који активно учествују у преговарачким пословима у име својих корпорација. Дистрибуција фреквенција по категоријама пословне успешности њихових корпорација је следећа:

Табела бр. 1. Дистрибуција фреквенција испитаника према пословној успешности корпорација које заступају:

Успешност корпорација	Фреквенција одговора	Процент
Успешне	109	51.17
Неутралне	49	23.00
Неуспешне	55	25.82
УКУПНО	213	100.00

*неслагање у збиру процента се јавља због заокруживања (заокругљивања) процента на две децимале



Из дистрибуције испитаника је видљиво да пропорције заступљености нису приближне, односно да је значајно више испитаника који заступају успешне корпорације у поређењу са преостале две групе. До овакве диспропорције је дошло због веома малог узорка испитаника који су се одазвали на позив за учешће у

истраживању. Увећање узорка могло се обавити допунски укључивањем испитаника из корпорација са успешним пословањем што нам је у контексту предмета истраживања и било најзначајније. Накнадно укључене корпорације су добијене према листи добитника престижне годишње награде за пословну успешност „Бизнис партнер“. Смишљено изведена диспропорција испитаника у зависној варијабли није значајније утицала на добијене резултате и њихову валидност.

У друштвеним наукама однос зависних и независних варијабли није увек изведен из природе узрочно-последичних односа већ је често оријентационо опредељен. У случају нашег истраживања узрочно-последични однос се може објективније засновати на претпоставци да преговарачке компетенције менаџера који воде пословне преговоре утиче на пословну успешност њихових корпорација. У том смислу је пословна успешност корпорација из којих потичу испитаници третирана као зависна варијабла, односно као последица одговарајуће преговарачке компетентности менаџера који их у преговорима заступају.

Пословна, структурна, гранска и друга могућа обележја обухваћених пословних организација нисмо детаљније анализирали јер је фокус истраживања био усмерен према преговарачким компетенцијама испитаника. Карактеристика корпорација која је посебно анализирана је била секторска припадност, односно власнички статус. У том смислу пословни субјекти су подељени на јавни и приватни (реални) сектор.

Табела бр. 2. Структура узорка испитаника према секторској припадности корпорација које заступају:

Сектор	Фреквенција одговора	Проценат
Јавни сектор	98	46.01
Приватни сектор	115	53.99
УКУПНО	213	100.00



Из претходних података се види да је учешће у узорку менаџера из приватних корпорација нешто веће у односу на оне који воде преговоре испред корпорација које припадају јавном сектору (око 8 %). Дескрипција коначног узорка према секторској, односно власничкој припадности одсликава структуру предложених привредних субјеката и укупне власничке структуре привреде Србије. Према подацима Завода за статистику Србије формирана дистрибуција која је коришћена у истраживању репрезентује структуру укупно запослених. Из тога се може констатовати да је дистрибуција испитаника репрезентативна за укупну популацију менаџмента.

7.2. Преговарачке компетенције менаџера

Преговарачке компетенције менаџера који су захваћени узорком репрезентована је њиховим способностима, вештинама, знањима и мотивационим карактеристикама а допуњена са неколико уобичајених особина које нису ушле у даљу обраду података. Додатне особине се односе на пол испитаника, њихову старост и радно искуство, образовање, квалификације, струку и статус који имају у организацији. Методолошка функција ових података односила се, првенствено на селекцију узорка а неки од њих су коришћени и у анализи односа између зависних

и независних варијабли. Овим показатељима добијена је потпора кључних резултата истраживања.

Први податак из ове групе односио се на полну структуру испитаника који су били укључени у наш истраживачки узорак. Као што се и могло очекивати, превлађивали су испитаници мушког пола (77,46 %) што је одраз укупне структуре менаџера изабране популације.

Табела бр. 3. Полна структура менаџера захваћених узорком истраживања

Пол	Фреквенција одговора	Проценат
Жене	24	11.27
Мушкарци	189	88.73
УКУПНО	213	100.00



Обзиром на значајно мање учешће жена у узорку даља истраживања ове варијабле нису вршена ма да је уочљива тенденција нешто већег учешћа жена менаџера у јавном сектору. Та тенденција је генерално интересантна али није била од посебног значаја за предмет нашег истраживања.

Старосна структура испитаника дала је нешто више података тако да је дистрибуција изведена на уобичајени начин кроз четири стратума. Добијена је следећа дистрибуција података:

Табела бр. 4. Старосна структура менаџера захваћених узорком истраживања

Интервал старости	Фреквенција одговора	Проценат
До 30 година	21	9.86
31 до 40 година	48	22.54
41 до 50 година	54	25.35
51 до 60 година	68	31.92
Преко 61 године	22	10.33
УКУПНО	213	100.00



Као што се могло и очекивати, према годинама живота испитаника преовлађује стратум чија је старосна доб између 51. и 60. године живота. Следе их испитаници старости од око 45. године а затим они чија су године живота око 35. године. Знатно мањи број испитаника је испод 30. Године, односно, преко 60. године живота. Упоређења старости менаџера који заступају корпорације приватног и

јавног сектора не указују на значајније системске разлике ма да се може уочити тенденција нешто млађих менаџера у приватним фирмама.

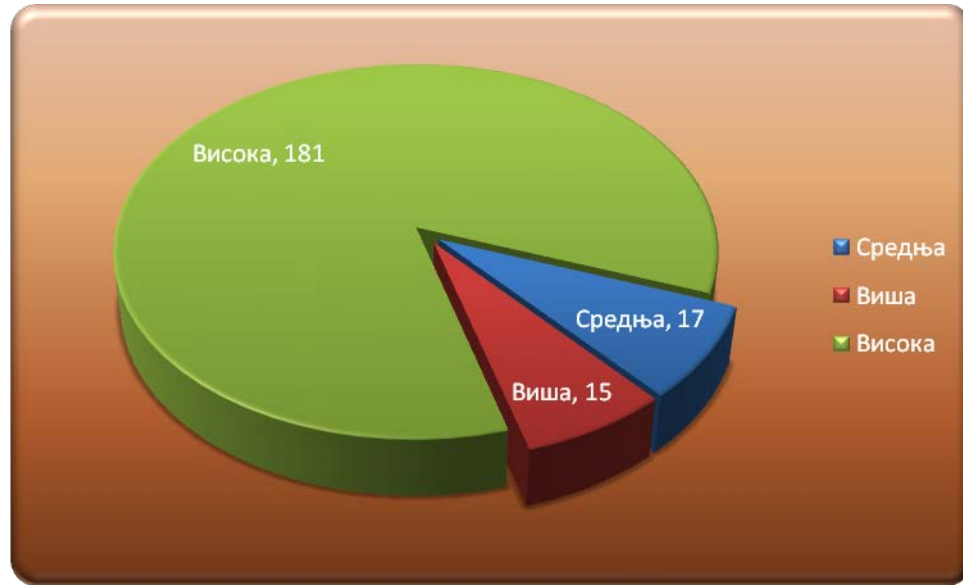
Године радног стажа су у високој корелацији са годинама живота тако да ови подаци нису посебно табеларно и графички презентовани. Преовлађује интервал између 25. и 35. године радног стажа што одговара интервалу између 40. и 60. године живота.

Према досадањим теоријским уопштавањима стручна спрема је важан чинилац сложаја компетенција за успешно вођење менаџмент активности па и пословних преговора. Због тога смо у истраживању овој карактеристици испитаника посветили нешто већу пажњу. Стручна спрема менаџера је посматрана према степену и врст занимања, односно стручне спреме.

Обзиром да се ради о врло сложеним пословима који имају високе захтеве у погледу стручних знања понуђена су само три степена стручне спреме: средњи, виши и високи, са подалтернативама квалификованог и високо квалификованог радника и магистра и доктора наука. Понуђене подгрупе стручне спреме су се показале сувишним јер је их је врло мали број испитаника одбирао. Очекивало се да већина водећих менаџера поседује високу стручну спрему (факултетско образовање) што се и показало тачним. Код подалтернативе „магистра“ било је неколико погрешних избора (6) за које се провером испоставило да се код већине ради о „мастер степену“ стручне спреме. Због тога су ови модалитети укључени у три стратума (средња, виша и висока стручна спрема) Према степену стручне спреме испитаници селекционисани у узорка показали су следећу дистрибуцију:

Табела бр. 5. Степен стручне спреме менаџера захваћених узорком истраживања

Степен стручне спреме	Фреквенција одговора	Процент
Средња	17	7.98
Виша	15	7.04
Висока	181	84.98
УКУПНО	213	100.00



Врста стручне спреме је индукована питањем о занимању испитаника. На ово питање добијена је лепеза одговора коју је тешко систематизовати и статистички обрадити у контексту предмета истраживања. Превлађују инжењерска занимања (67) различитих профила, од технологије, машинства, технике, електротехнике, до пољопривреде, информатике, организације... Било је и непрецизних одговора типа: инжењер (7) код којих није наведено усмерење. Економиста је било често занимање у које је укључено и занимање означено као дипломирани економиста (34) које сукао сопствено занимање означавали испитаници са високом и вишом стручном спремом. Слична структура је и код одговора „правник“, односно „дипломирани правник“ и „правник са положеним правосудним испитом“ (31). Значајан број испитаника припада новом занимању „менаџер“ (21) где је навођено више модалитета. Заступљено је било и занимање које припада хуманистичким, односно друштвеним наукама (20) као што је „филолог“, „социолог“, „педагог“, „професор разредне наставе“, „васпитач“ учитељ“, „социјални радник“ и сл. Било је и неодређених занимања означених као „уметник“, „гимназијалац“, „приватника“, „мали привредник“...

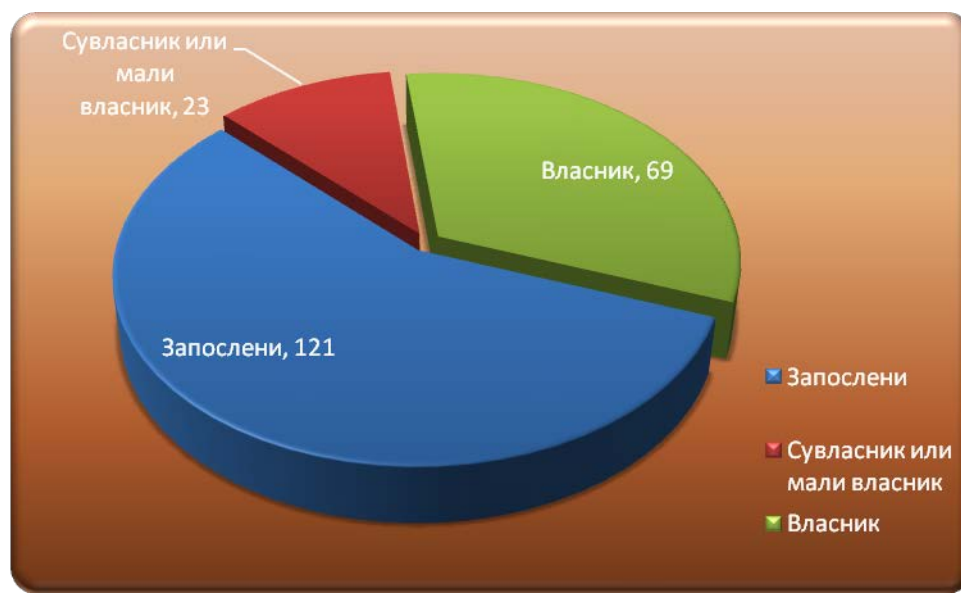
Статус у корпорацији, односно власнички статус је испитиван ајтемом који је имао понуђене алтернативне одговоре; запослени, сувласник и власник. У маси

добитених одговора неколико испитаника (6) је дало слободно формулисан одговор новом алтернативом која је уобичајено гласила; „мали власник“ или слично томе (предузетник). Те одговоре у даљој обради смо сврстали у групу сувласника/малих власника првенствено због природе власничког односа али и малобројности испитаника који припадају овој групи.

Када се тако прикупљени подаци систематизују дају следећу дистрибуцију фреквенција одговора:

Табела бр. 6. Власнички статус у организацији менаџера захваћених узорком истраживања (испитаника)

Власнички статус	Фреквенција одговора	Проценат
Запослени	121	56.81
Сувласник или мали власник	23	10.80
Власник	69	32.39
УКУПНО	213	100.00



У структури испитаника укључених у узорак превлађују они менаџери чији је статус запосленог члана у организацији коју заступају (%) те су претежно на њима изведени закључци до којих смо у истраживању дошли. Овај стратум узорка

има кључне карактеристике менаџера те је за предмет истраживања од битног значаја

Ајтем којим је процењивано учешће испитаника у преговарачким пословима имало је улогу „репера“ у селекцији менаџера који учествују у овом менаџерском послу. Све испитанике који су на ово питање одговорили са „не“ и „ретко“ нисмо даље укључивали у истраживање јер сматрамо да њихово суделовање у процесу пословног преговарања није утицало на успешност корпорација у чије име су то чинили. Према томе, одговори на ово питање су имали функцију логичке контроле узорка али и податка који су употпуњавали слику о учешћу менаџера у пословним преговорима.

Овим поступцима дошли смо до низа одговора који формирају следећу дистрибуцију фреквенција.

Табела бр.7. Учесталост учешћа испитаника у пословним преговорима

Учесталост учешћа	Фреквенција одговора	Проценат
Повремено	37	17.37
Врло често	67	31.46
Редовно	109	51.17
УКУПНО	213	100.00



Узорак обухваћен истраживањем чинили су менаџери који у вођењу пословних преговора учествују повремено, врло често или редовно. Овом дистрибуцијом обухваћени су руководећи људи ангажовани на различитим организационим нивоима и са различитим статусом у организацији. Површном перцепцијом дистрибуције података уочава се емпиријска генерализација да власници (предузетници) чешће оцењују своје учешће у преговорима одговарајући са „редовно“ а да запослени то чине кроз одговоре „повремено“ и „врло често“. Приметне су и неке друге тенденције дистрибуирања одговора зависно од карактеристика испитаних менаџера али оне немају статистичке значајности разлика.

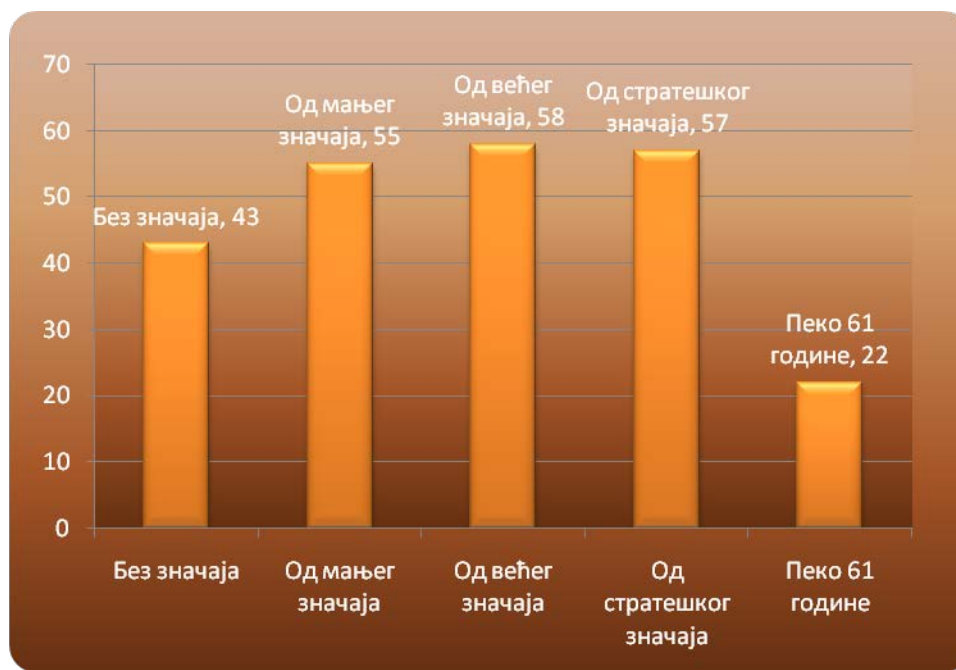
У даљем току обраде података сва три стратума („повремено“, „врло често“ и „редовно“) смо третирали на исти начин са образложењем да је учесталост учешћа у преговорима релативна и да је учесници субјективно доживљавају. Код неких је годишње учешће у преговорима схваћено као „редовно“ а код неких као повремено и обрнуто.

Даља анализа укључености менаџера у преговарачки процес настављена је прикупљањем и обрадом одговора испитаника датих на питање: „Какав утицај имају преговори у којима Ви учествујете на пословање фирме у којој радите?“ са

понуђеним одговорима : „ а) немају значаја б) мањи значај в) већи значај г) стратешки значај“. Овим ајтемом је добијена следећа дистрибуција одговора:

Табела бр.8. Процена значаја преговора у којима су менаџери ангажовани

Значај преговора	Фреквенција одговора	Проценат
Без значаја	43	20.19
Од мањег значаја	55	25.82
Од већег значаја	58	27.23
Од стратешког значаја	57	26.76
УКУПНО	213	100.00



Већ самом конфигурацијом добијене учесталости фреквенција запажа се веома равномерна дистрибуираност која говори о недовољној селективности одговора. Испитани менаџери су се приближно пропорционално опредељивали за понуђене одговоре што у статистичкој анализи води према закључку да између добијених одговора нема значајнијих разлика.

Оправданост постављања овог питања се може извести из дистрибуције одговора укрштањем са неким од група добијених према претпостављеним преговарачким компетенцијама испитаника. У том смислу се уочава да власници

чешће одговарају да су учесници у преговорима од стратешког значаја у односу на оне који учествују у овим пословима у својству запосленог. Такође, они испитаници који чешће учествују у преговорима то своје учешће чешће оцењују као „стратешко“ у односу на оне који то ређе чине, који се опредељују према одговорима о мањем значају преговора на којима суделују.

Задњи ајтем (11) који је има функцију дескрипције изабраног узорка и прецизирања независне варијабле односио се на процену улоге испитаника у пословним преговорима које воде у име својих фирми. Понуђени су одговори од „споредне“ улоге, преко „консултативне“ и „водеће“ до „руководиоца преговарачког тима“. Испоставило се да је за потребе власника фирми био потребан још један алтернативни одговор у смислу „сам преговарам“ јер је приближно тако договорило шест испитаника. Њих смо сврстали у категорију најзначајније улоге „Руководилац преговарачког тима“, а претпостављамо да се већина власника фирми определила за ову улогу у преговорима.

Дистрибуција фреквенција одговора на ово питање има следећи изглед;

Табела бр. 9. Процена сопствене улоге у преговорима у којима су менаџери учествовали.

Улога	Фреквенција одговора	Проценат
Споредна	39	18.31
Консултативна	67	31.46
Водаћа	53	24.88
Руководилац преговарачког тима	54	25.35
УКУПНО	213	100.00



Дистрибуција добијених одговора испитаника је веома равномерна са нешто већом учесталošћу код „консултативне“ улоге и улоге „руководиоца преговарачког тима“. Ова најзначајнија улога не означава увек да се преговори изводе тимски већ да испитаник у њима има најзначајнију улогу јер је за њих одговоран.

Добијене дистрибуције учесталости података показује солидну употребљивост за даљи ток истраживања и коорелациону анализу односа компетенција менаџера и успешности корпорација у име којих учествују у пословним преговорима. Иако су претходни подаци презентовани кроз њихову дескрипцију могућа су њихова међусобна упоређења али је то остављено за следећи истраживачки део.

7.3. Однос преговарачких компетенција менаџера и пословне успешности корпорација

Утицај преговарачких компетенција менаџера на пословну успешност корпорација чије пословање воде је предмет нашег истраживања и његов коначан задатак. У методолошком приступу однос ових појава смо поставили као зависну и независне варијабле тако што су особености менаџера третиране као узрок пословна успешност њихових фирми, као последица. Преговарачке компетенције су репрезентоване способностима, знањима, вештинама и мотивацијом релевантном за учешће у пословном преговарању, односно за пословну успешност корпорација у чије име се пословни преговори воде. Логика постављања оваквог односа је у претпоставци да компетентнији преговарачи више доприносе пословној успешности својих корпорација, односно да мање компетентни преговарачи за последицу имају негативне пословне резултате својих корпорација.

Преговарачке компетенције менаџера репрезентоване њиховим знањима из области преговарања, праћене су низовима ајтема (9) којим су испитаници процењивали и демонстрирали познавање ове стручне области. Неки од ајтема нудили су одговоре степеноване у облику скала процене а други су нудили одговоре за које се не би могла користити претпоставка степеновања добијених одговора. Нека од питања давала су могућност слободне формулације одговора што се показало потребним решењем обзиром да је значајан број испитаника давао одговоре на овај начин. Слободно формулисани одговори су, као што се и могло

очекивати стварали проблеме у њиховој даљој статистичкој обради јер су се тешко могли систематизовати. Слободно формулисани одговори су, даље, дескриптивно обрађени као допуна добијених статистичких параметара.

Прва група података добијена коришћеним инструментом односи се на природу знања којим испитаници располажу и на начин на који су та знања стечена. Понуђени одговори имали су за задатак да покрију кључне облике формалног, неформалног и информалног учења. Понуђен је и слободно формулисан одговор што су испитаници релативно често користили као допунски (други или трећи) одговор. У усменој инструкцији испитаници су имали информацију да могу дати више одговора на ово питање.

На 12 ајтем добијени су следећи одговори:

Табела бр. 10. Дистрибуција фреквенција одговора о начину стицања знања о преговарању и успешност корпорација које заступају

Crosstab						
			УСПЕШНОСТ КОРПОРАЦИЈА			Total
			успешнекор порације	неутралнеко рпорације	неуспешнек орпорације	
НАЧИН СТИЦАЊА ЗНАЊА	Сопствено искуство	Count	18	17	22	57
		% унутар сопствено искуство	31.6%	29.8%	38.6%	100.0%
		% of Total	8.5%	8.0%	10.3%	26.8%
	Искуства колега	Count	9	8	6	23
		% унутар искуства колега	39.1%	34.8%	26.1%	100.0%
		% of Total	4.2%	3.8%	2.8%	10.8%
	Редовним школовањем	Count	25	14	16	55
		% унутар редовним школовањем	45.5%	25.5%	29.1%	100.0%
		% of Total	11.7%	6.6%	7.5%	25.8%
	Личним	Count	33	6	9	48

	усавршавањем	% унутар личним усавршавањем	68.8%	12.5%	18.8%	100.0%
		% of Total	15.5%	2.8%	4.2%	22.5%
	Организованим усавршавањем	Count	24	4	2	30
		% унутар организованим усавршавањем	80.0%	13.3%	6.7%	100.0%
		% of Total	11.3%	1.9%	0.9%	14.1%
Total	Count		109	49	55	213
	% унутар. Начинстицањазнања		51.2%	23.0%	25.8%	100.0%
	% of Total		51.2%	23.0%	25.8%	100.0%

*Кратак извод из контингенцијске табеле:

– од менаџера који знање стичу личним усавршавањем највише њих (68.8%) и организованим усавршавањем (80.0%) су менаџери успешних корпорација

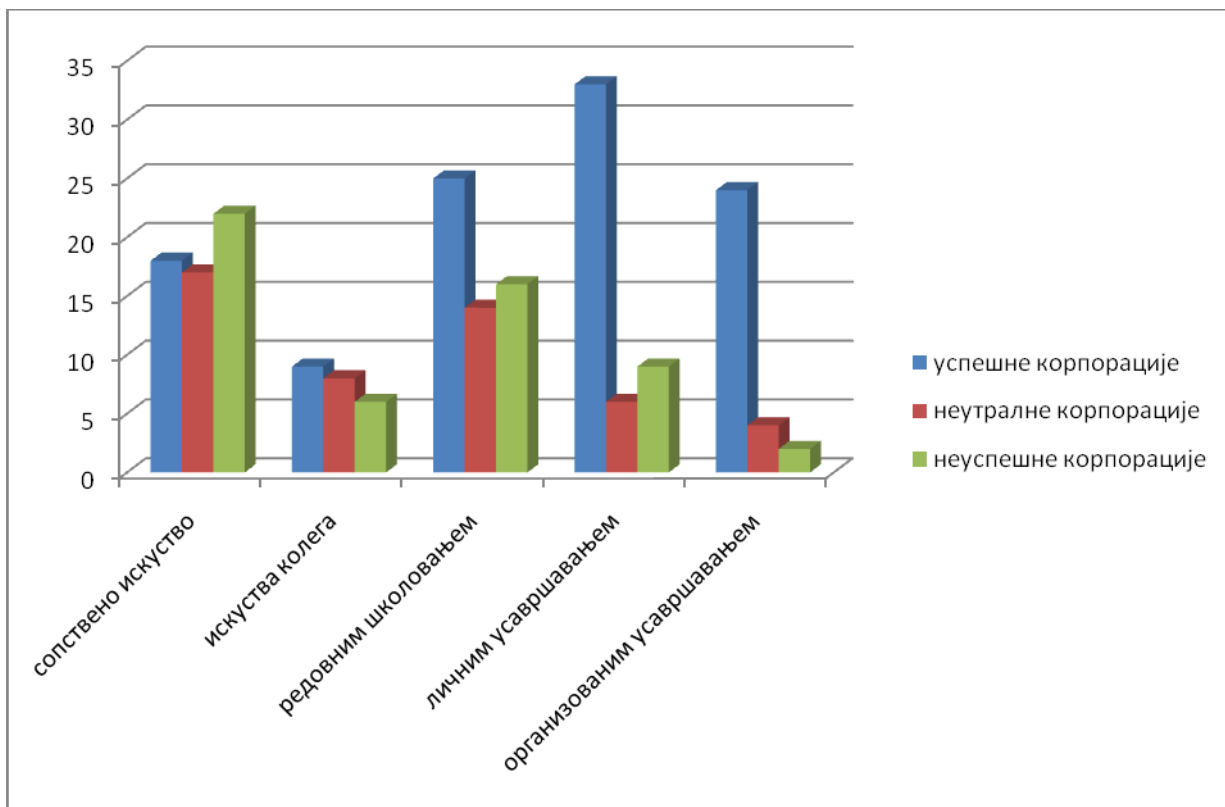
Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.277^a	8	.000
Likelihood Ratio	29.838	8	.000
Linear-by-Linear Association	21.940	1	.000
N of Valid Cases	213		
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.29.			

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.342	.000
N of Valid Cases		213	

Из претходних табела се може закључити да Хи квадрат има вредност 28.28 и да је СТАТИСТИЧКИ ЈЕ ЗНАЧАЈАН ($p = 0.01$, уз $df(\text{степени слободе}) = 8$). Из тога произилази да је успешност руковођења корпорацијом СТАТИСТИЧКИ ЗНАЧАЈНО ПОВЕЗАНА СА НАЧИНОМ СТИЦАЊА ЗНАЊА ЊИХОВИХ МЕНАѢРА. Коефицијент контингенције, као мера повезаности, износи 0.342, што указује на умерену корелацију ових варијабли.

Менаџери који у преговорима заступају пословно успешније корпорације стичу знање претежно кроз организоване видове едукације и кроз лично усавршавање. Лидери мање успешних привредних и пословних субјеката знање које користе током преговора претежно црпе из сопственог искуства и искуства својих колега. Знање из области преговарања је приближно исток значаја за менаџере успешних, осредњих и неуспешних фирми.

Упоређењима значаја начина стицања знања из ових области показују да је најзначајније оно знање које се стиче личним усавршавањем а најмање је коришћено оно знање које се стиче преко искуства колега и сарадника.



Добијено је још 28 слободно формулисаних одговора приближно пропорционално распоређени. Њихов смисао је веома неодређен а преовлађују одговори типа: „како кад“, „од свега по мало“, „ништа од тога“, „никако“ и сл. Било је неколико одговора који су указивали на формирање сопственог стила преговарања, коришћењем „народне мудрости“ или „урођеног дара“.

Даљи ток праћења односа знања менаџера из области преговарања и успешности њихових фирми извођен је њиховом проценом адекватности знања релевантног за успешно вођење пословног преговарања. Код овог питања испитаницима је понуђена скала алтернативних одговора, од „знања адекватног потребама“, преко „знања које треба иновирати“, до „потребе за темељитим знањем“ неопходним за пословне преговоре. Скала има форму скраћене верзије врло често коришћене скала „Ликертовог типа“. Ови адаптираним типом познате скале формулисано је неколико ајтема у инструменту за прикупљање података.

Овом техником су добијени следећи подаци.

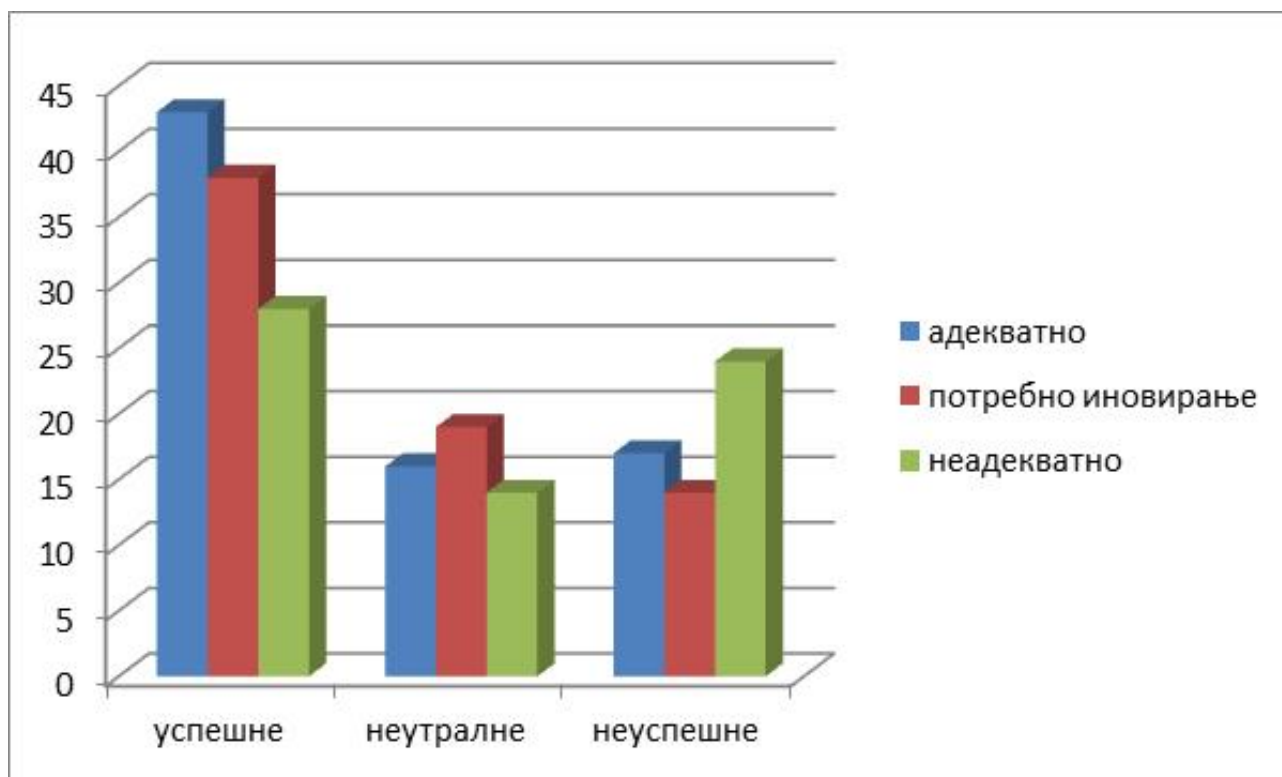
Табела бр. 11. Дистрибуција фреквенција процена адекватности сопственог знања о преговарању и успешност корпорација које заступају

			УСПЕШНОСТ КОРПОРАЦИЈА			Total
			успешне	неутралне	неуспешне	l
АДЕКВАТНОСТ ЗНАЊА	адекватно	Број	43	16	17	76
		% унутар „адекватно“	56.6%	21.1%	22.4%	100.0%
		% од укупног броја	20.2%	7.5%	8.0%	35.7%
	потребно и новирање	Број	38	19	14	71
		% унутар „потребно иновирање“	53.5%	26.8%	19.7%	100.0%
		% од укупног броја	17.8%	8.9%	6.6%	33.3%
	неадекватно	Број	28	14	24	66
		% унутар „неадекватно“	42.4%	21.2%	36.4%	100.0%
		% од укупног броја	13.1%	6.6%	11.3%	31.0%
	Total	Укупно	109	49	55	213
		% унутар „Адекватност знања“	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%
		% од укупног броја	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%

*Кратак извод из контингенцијске табеле:

– од менаџера који процењују своје знање о преговарању као „адекватно“ њих 56.6% су менаџери успешних корпорација, 21.1% неутралних и 22.4% неуспешних ИТД.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.37 ^a	4	.17



Likelihood Ratio	6.18	4	.19
Linear-by-Linear Association	3.78	1	.05
N of Valid Cases	213		

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.170	.17
N of Valid Cases		213	

Хи квадрат има вредност 6.37 и НИЈЕ СТАТИСТИЧКИ ЗНАЧАЈАН (уз $df(\text{степени слободе})=4$). То значи да успешност руковођења корпорацијом НИЈЕ СТАТИСТИЧКИ ЗНАЧАЈНО ПОВЕЗАНА СА АДЕКВАТНОШЋУ ЗНАЊА ПРЕГОВАРАЊА ЊИХОВИХ МЕНАѢРА. Коефицијент контингенције, као мера повезаности, износи 0.17, што указује на ниску корелацију ових варијабли.

Знање као једна од компетнција за успешно вођење пословних преговора, даље је праћено укљученошћу менаџера у едукационе процесе из ове научно-стручне области. Едукациони процеси су подразумевали информалне облике као што су организовани семинари, предавања, тренинзи... То су они облици усвршавања које организују или се укључују фирме, удружења или коморе у којима су током

каријере запослени били професионално ангажовани. Уовај вид стручног усвршавања нису били укључени формални обрзовни видови нити лично неорганизовано усвршавање и искуство.

Апликациом упитника о информалном усвршавању су добијени следећи подаци:

Табела бр. 12. Дистрибуција фреквенција учешћа менаџера у информалне едукативне облике из области преговарања током професионалне каријере и успешност њихових корпорација

Crosstab						
			УСПЕШНОСТ КОРПОРАЦИЈА			Total
			успешнекорпо рације	неутралнекор порације	неуспешнекор порације	
УЧЕШЋЕ	Без учешћа	Count	30	17	28	75
		% унутар без учешћа	40.0%	22.7%	37.3%	100.0%
		% of Total	14.1%	8.0%	13.1%	35.2%
	Једна споредна едукација	Count	38	12	17	67
		% унутар једна споредна едукација	56.7%	17.9%	25.4%	100.0%
		% of Total	17.8%	5.6%	8.0%	31.5%
	Једна централна едукација	Count	19	9	7	35
		% унутар једна централна едукација	54.3%	25.7%	20.0%	100.0%
		% of Total	8.9%	4.2%	3.3%	16.4%
	Више едукација	Count	22	11	3	36
		% унутар више едукација	61.1%	30.6%	8.3%	100.0%
		% of Total	10.3%	5.2%	1.4%	16.9%
Total		Count	109	49	55	213
		% унутарУчешће	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%
		% of Total	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%

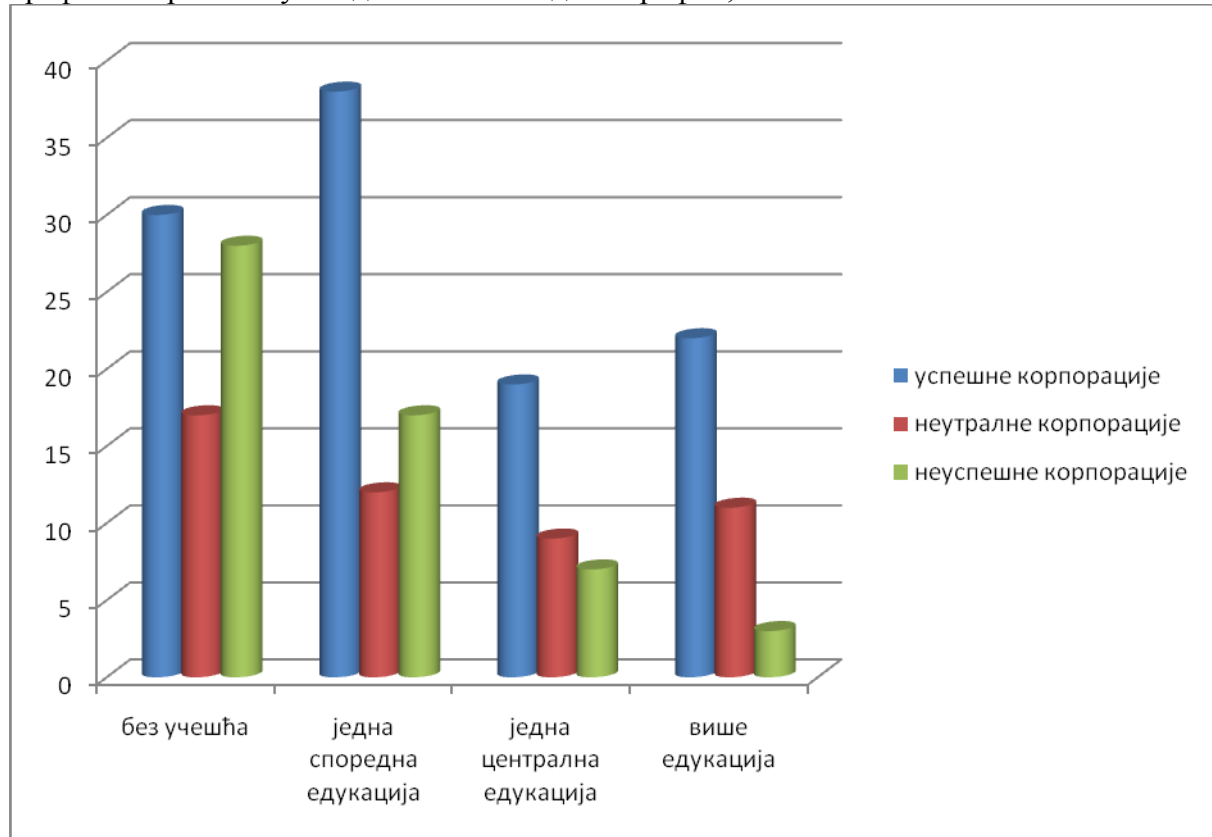
*Кратак извод из контингенцијске табеле:

Менаџери који су учествовали у више едукација су у највећем броју (61.6%) у успешним корпорацијама

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.334^a	6	.038
Likelihood Ratio	14.513	6	.024
Linear-by-Linear Association	9.005	1	.003
N of Valid Cases	213		
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.05.			

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.243	.038
N of Valid Cases		213	

Графички приказ овух података има следећи профил;



На основу статистичке обраде укупних резултата испитивања повезаности учешћа испитаника у образовним програмима и успешности корпорација које они заступају

може се констатовати да Хи квадрат има вредност 13.33 и да је СТАТИСТИЧКИ ЈЕ ЗНАЧАЈАН ($p=0.05$, уз df (степени слободe) = 6). То значи да је успешност руковођења корпорацијом СТАТИСТИЧКИ ЗНАЧАЈНО ПОВЕЗАНА СА УЧЕШЋЕМ ЊИХОВИХ МЕНАѢРА У ЕДУКАЦИЈИ. Коефицијент контингенције, као мера повезаности, износи 0.243, што указује на нешто нижу (али ипак статистички значајну) корелацију ових варијабли.

Добијене вредности статистичких параметара указују на повезаност учешћа у едукативним програмима менаџера и пословне успешности фирми које у преговорима заступају. Менаџери који преговарају у име успешнији корпорација чешће учествују на едукативним програмима ове садржине од своји колега који то исто чине испред мање успешних организација. Едукативни програми у овој области нису посебно чести нити обимни. Они се најчешће свде на једну едукацију у којој је пословно шпредвање било споредна а ређе централна тема. Мали јер број оних организација у којима је организовано више (2-3) оваквих пројеката а знатно више оних у којима се на овом виду стручног усавршавања уопште није радило. И овде је потврђен предходни закључак да је образовање у овом домену сведено на индивидуално усвршавање и информисање.

Процена поседовања преговарачког знања као битног елемта компетенције за ову менаџерску функцију, даље је мерена њеном применом у овој сложеној интеракцији. Та пртоцена кретала се у дијапазону понуђених одговора, од његовог некоришћења при чему се преговарач ослања смо на своју интуицију или искуство па до примене одговарајућих преговачких техника. Код овог ајтема због врло широких могућности формулације одговора и конкретног понашања дата је и алтернатива слободно формулисаног одговора. Изузимајући питање отвореног типа и за овај низ одговора може се претпоставити да се ради о димензију која је систематизована извесном ординалрном скалом те је могућа примена неке од корелационих техника у статистичкој обради.

Табела бр. 13. Дистрибуција фреквенција одговара испитаника о најчешћем ослањању током вођења преговора и успешности њихових корпорација

Crosstab						
			УСПЕШНОСТ КОРПОРАЦИЈА			Total
			успешнекор порације	неутралнеко рпорације	неуспешнек орпорације	
ДАВАЊЕ ПОВЕРЕЊА	Интуицији	Count	ц	12	21	55
		% унутар интуицији	40.0%	21.8%	38.2%	100.0%
		% of Total	10.3%	5.6%	9.9%	25.8%
	Искуству	Count	29	19	15	63
		% унутар искуству	46.0%	30.2%	23.8%	100.0%
		% of Total	13.6%	8.9%	7.0%	29.6%
	Процени ситуације	Count	27	12	12	51
		% унутар процени ситуације	52.9%	23.5%	23.5%	100.0%
		% of Total	12.7%	5.6%	5.6%	23.9%
	Техници преговарања	Count	31	6	7	44
		% унутар техници преговарања	70.5%	13.6%	15.9%	100.0%
		% of Total	14.6%	2.8%	3.3%	20.7%
Total		Count	109	49	55	213
		% унутар давање поверења	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%
		% of Total	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%

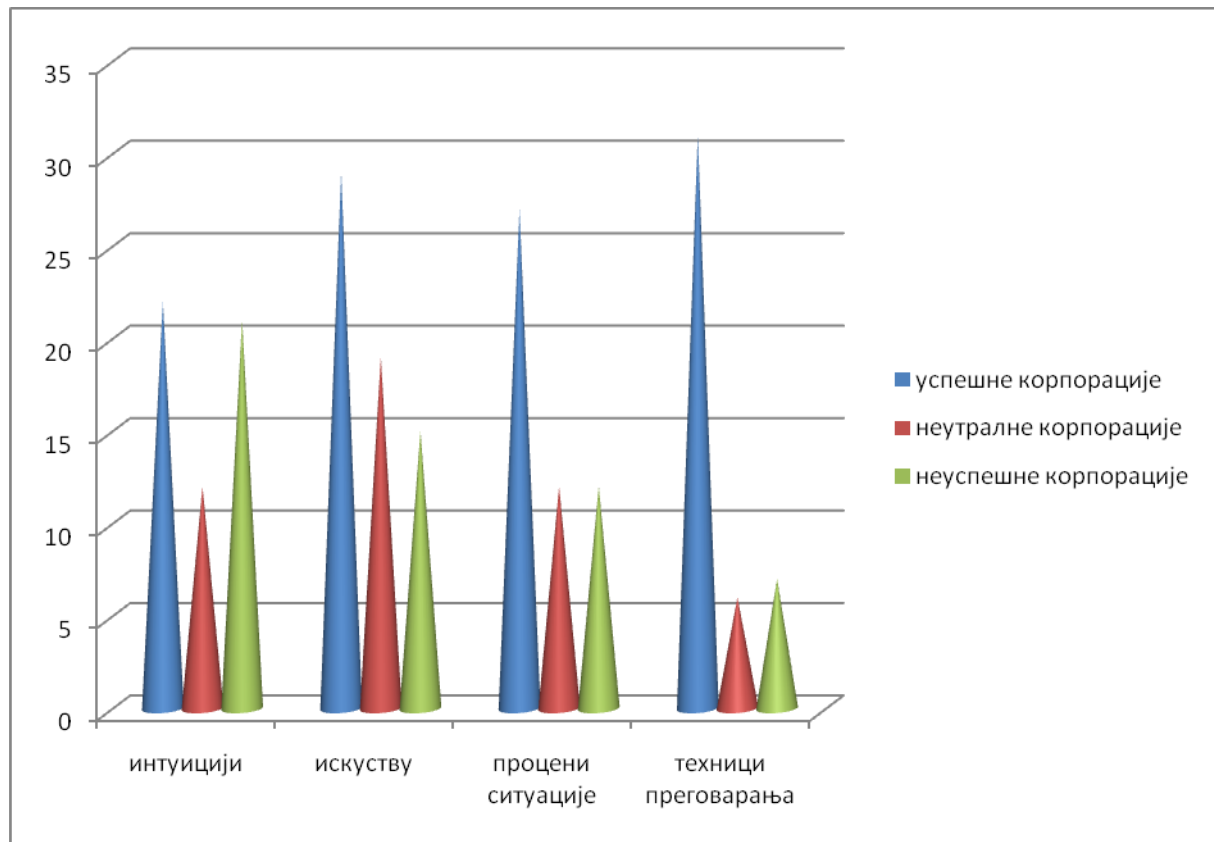
*Кратак извод из контингенцијске табеле:

Они који поверење дају техници преговарања су у највећем броју (70.5%) менаџери успешних корпорација, док више од трећине (38.2%) оних који се ослањају интуицији су менаџери неуспешних корпорација

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.146^a	6	.041
Likelihood Ratio	12.944	6	.044
Linear-by-Linear Association	9.390	1	.002
N of Valid Cases	213		
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.12.			

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.241	.041
N of Valid Cases		213	

Хи квадрат има вредност 13.14 и СТАТИСТИЧКИ ЈЕ ЗНАЧАЈАН ($p=0.05$, уз $df(\text{степен слободе})=6$). То значи да је успешност руковођења корпорацијом СТАТИСТИЧКИ ЗНАЧАЈНО ПОВЕЗАНА СА ОНИМ ЧЕМУ ЊИХОВИ МЕНАѢРИ ДАЈУ ПОВЕРЕЊЕ ПРИЛИКОМ ПРЕГОВОРА. Коефицијент контингенције, као мера повезаности, износи 0.243, што указује на ниску (али статистички значајну) корелацију ових варијабли.



Као што се из табеле 13. Види број одговора испитаника из успешних и неуспешних корпорација је нешто мањи него што је био укупан број испитаника.

Та разлика је настала због неколико слободно формулисних одговора испитаника ових група. Одговори су били разнородни тако да их је због тога а и малог броја тешко типологизирати : То су ,често неодређени одговори типа: „како кад“, „према супротној страни“, „зависи о чем се преговара“... Ове одговоре нисмо даље укључивали у обраду јер нам ремете добијени след и могућност препоставке о скалираном низу добијених резултата кој дозвољава примену параметра статистике закључивања.

У циљу провере теоријских и практичних знања менаџера из области пословног преговарања добијен је неочекивано мали број одговора. На питање: „ У својој преговарачкој пракси најчешће се придржавам принципа преговарачке школе;“ добијено је само 97 одговора испитаника. Углавном је као одговор означавана понуђена алтернатива по којој се испитаници не придржавају ниједне од преговарачких школа (63). Од оних испитаника који су дали свој одговор превлађују они који се придржавају „своје школе“ , „српске школе“ и сл.

Добијено је само девет одговора на основу којих би се могло закључити да испитаници познају неку од школа ове области. Међу њима преовладајују одговори о поштовању принципа „харвардске школе“ коју је навело пет испитаника.

Из добијених одговора може се закључити да се менаџери непридржавају теоријских принципа ниједне од познатих школа у својој преговарачкој пракси. То говори о недовољном знању ове области или о претежно искуственом и интуитивном понашању у овом послу. Због свега тога резултате добијене у овом ајтему нисмо даље статистички обрђивали и анализирали у смислу верификације постављених хипотеза.

Слична структура одговора добијена је на питање „Који преговарачки модел сматрате најприменљивијим у сопственој пракси?“ И код овог питања већи број испитаника (61) није одговорило. Прескакање једног од одговора би у метдлошком смислу елиминисало целокупан упитник таквих испитаника што ми из опрвданих практичних разлога нисмо примењивали. (сагласност ментора).

Од добијених преовлађују одговори „зависно од конкретне ситуације“ за који се определило 53 испитаника и „ниједан посебно“ како је одговорило 27 испитаника. Навођење неког познатог модела учинило је 16 испитаника а определили су се за модел Цима Кмпа и „шестофазни модел“. Неки испитаници су навели и неке непознате преговарачке моделе.

Структура одгова добијена на питање о најпримењљивијем преговарачком моделу је врло оскудна тако да није даље обрађивана и коришћена у смислу извођења хипотетичких закључака. Ипак, из добијених података као и података о коришћеним преговарачким школама може се извести општи закључак о недовољном теориском заснивању вођења преговора у које су укључени наши менаџери. Такв закључак важи за менаџере неуспешних и успешних корпорација.

Анализа знања менаџера из области пословног преговарања изведена је и тест-задатком којим је проверавано познавањ неких основних појмова. Један од задатака имао је за циљ да утврди да ли испитаници знају који је најпожелјнији исход пословних преговора. Било је неочекивано да иако се ради о популарном и веома познатом појму највећи број испитаника није дао тачн одговор. Нетачнио одговори су расут од одговора „вин“, преко „вин – лосе“ и „лосе – лосе“ до најчешћег одговора „нешто друго“. То „нешто друг“ најчешће није прецизирано слободно формулисаним одговором или је следи неки од неодређених одговора као што су: „користан исход“, „добро решењ“, „ристи за фирму“... Интересантни су били популарни одговори: „да купим јефтино а продм скупо“ и сл. Или парффраза поштапалице једног од актуелних бизнисмена (Коле Чачак“) „догнам-продам“.

Генерална констатација би била да је теориско знање менаџера веома оскудно. Чак и они елементи који се сматрају азбуком ове области нису ушли у систем организационог понашања менаџера. Пословни преговори се и даље воде на основу интуиције, искуства и здвог разума а мање на основу систематизованог знања ове сложене интеракције.

Да би смо растеретили текст непотребних садржаја и података који нису у функцији верификације формулисаних хипотеза скратили смо добијене резултате

утврђивања знања менаџер о теориским основама пословног преговарања индикованих посредством ајтема о пожељном исходу преговора. У даљој анализи добијених резултата све одговоре смо типологизовали у категорију тачних и категорију нетачних одговора. Тачан одговор је би онај где је изабрана понуђена алтернатива „вин-вин“, а нетачним одговором сматране су све друге варијанте; „вин“, „вин – лосе“ и „лосе – лосе“ и сви модалитети у оквиру одговора „нешто друго“.

Тако скраћенио, прецизније сажети подаци дају следећу дистрибуцију:

Табела бр. 14. Дистрибуција фреквенција одговора испитаника на питање: „Које исходу преговора чији сте учесник најчешће тежите?“ и успешност корпорација које заступају

Crosstab						
			УСПЕШНОСТ КОРПОРАЦИЈА			Total
			успешнекорпорације	неутралнекорпорације	неуспешнекорпорације	
ИСХОД	„вин-вин“	Count	33	13	11	57
		% унутар „вин-вин“	57.9%	22.8%	19.3%	100.0%
		% of Total	15.5%	6.1%	5.2%	26.8%
	осталиисходи	Count	76	36	44	156
		% унутар осталиисходи	48.7%	23.1%	28.2%	100.0%
		% of Total	35.7%	16.9%	20.7%	73.2%
Total		Count	109	49	55	213
		% унутарИсход	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%
		% of Total	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%

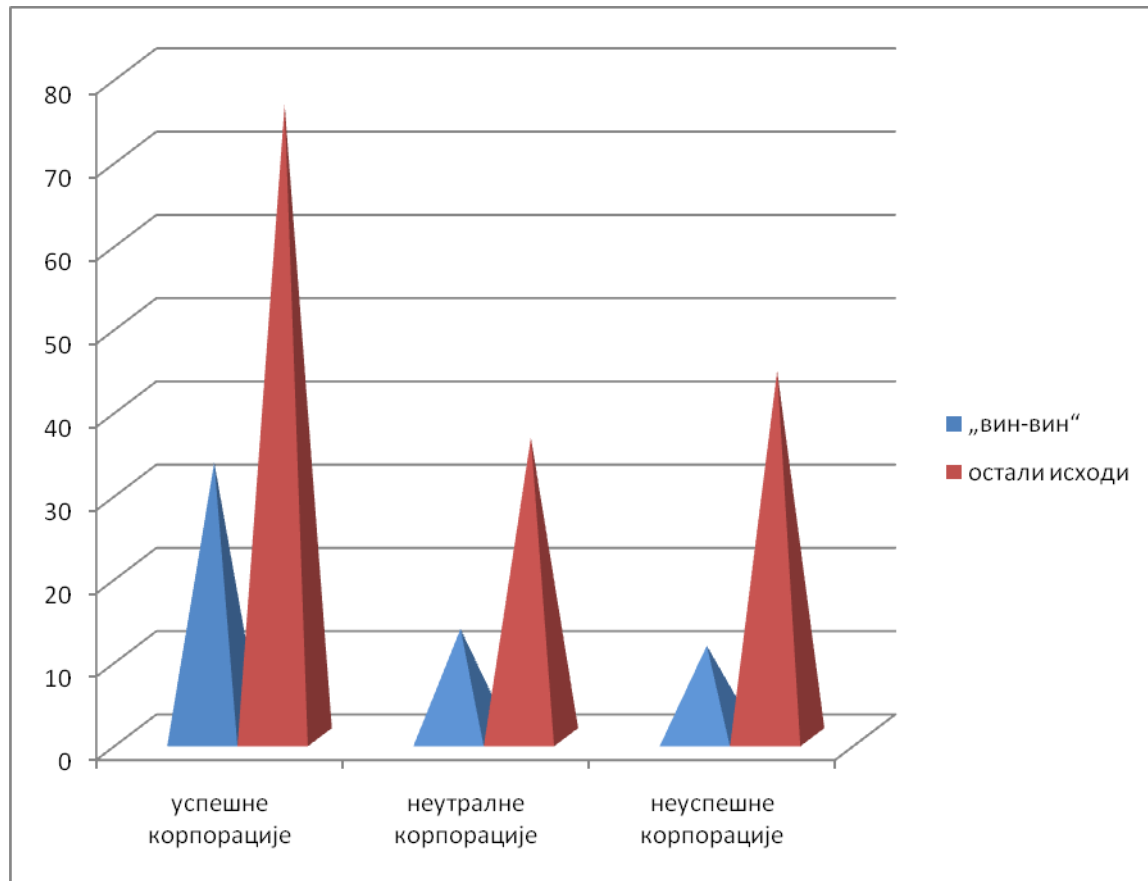
*Кратак извод из контингенцијске табеле:

Они који теже вин-вин исходу у највећем броју су менаџери успешних корпорација (57.9%)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.971^a	2	.373
Likelihood Ratio	2.034	2	.362
Linear-by-Linear Association	1.925	1	.165
N of Valid Cases	213		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.11.

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.096	.373
N of Valid Cases		213	



Chi квадрат има вредност 1.97 и НИЈЕ СТАТИСТИЧКИ ЗНАЧАЈАН (уз $df(\text{степен слободе})=2$). То значи да успешност руковођења корпорацијом НИЈЕ СТАТИСТИЧКИ ЗНАЧАЈНО ПОВЕЗАНА СА ИСХОДОМ КОМЕ ЊИХОВИ МЕНАѢРИ ТЕЖЕ ПРИЛИКОМ ПРЕГОВОРА. Коефицијент контингенције, као мера повезаности, износи 0.096, што указује на малу корелацију ових варијабли.

Статистичком обрадом података добијених апликациом овог индикатора којим се настојало проверити знање менаџера и његов утицај на успех у вођењу

корпорација нисмо дошли до података који би потврдили нашу хипотезу о постојању узрочно-последичне повезаности ових модалитета. Ико се може уочити емпириска генерализација да успешнији преговарачи нешто чешће дају тачан одговор (вин-вин) нема статичких доказа таквог односа. Разлог томе је, вероватно у релативно тешком задатку, односно непознатом одговору. Изненађује неочекивано велики број испитаника који на ово питање нису дали тачан одговор и поред фреквентности ове формулације у свакодневном стручном вокабулару менаџерске популације. Узрок непотврђене статистичке значајности постављене хипотезе је и у релативно малом броју испитаника у истраживању а посебно у групи менаџера из осредњих и неуспешних корпорација.

Подаци добијени на овом ајтему нису ишли у прилог постављеног хипотетичког оквира што индицира закључак да постављање појединачних питања којима се процењује знање испитаник не даје поуздане резултате. Иако је и непотврђена хипотеза исте сазнајне вредности као и потврђена ова тенденција нас упућује на закључак да се код процене знања не треба ослањати на парцијалне индикаторе (симптоме) већ на целовите показатеље (синдроме). Приликом процене знања и коришћења добијених резултата, поново се показало, да су поузданији збирни индикатори у односу на појединачне. То се односи и на друге аспекте особина личности, способности и вештина од значаја за испуњавање захтева неког посла па и код тако сложених послова као што су менаџерски.

Даља анализа добијених резултата о знањима из области преговарања као кључној преговарачкој компетенцији употпуњена је подацима о поседовању приручне литературе из ове области. Поседовање приручне литературе је обављено преко изјавама испитаника датим на упитницима (питање бр.19.) Овај ајтем је такође имао понуђене одговоре од „да“, преко „имам 2-3 књиге“ до „не“. Поред ових понуђених одговора као четврти одговор је била алтернатива која је гласила „ту је интернет“ коју нисмо даље укључивали у обраду сматрајући да већина испитаника користи овај начин електронског приступа информацијама. Ову изабрану алтернативу смо могли сврстати и у одговор „не“ али због методолошке коректности то није учињено.

Табела бр. 15. Дистрибуција фреквенција поседовања приручне литературе из области пословног преговарања и успешност корпорација које менаџери заступају

Crosstab						
			УСПЕШНОСТ КОРПОРАЦИЈА			Total
			успешнекорп орације	неутралнекорп порације	неуспешнеко рпорације	
ПОСЕДОВАЊЕ ЛИТЕРАТУРЕ	поседује	Count	54	5	4	63
		% унутар поседује	85.7%	7.9%	6.3%	100.0%
		% of Total	25.4%	2.3%	1.9%	29.6%
	2-3 књиге	Count	36	15	16	67
		% унутар 2-3 књиге	53.7%	22.4%	23.9%	100.0%
		% of Total	16.9%	7.0%	7.5%	31.5%
	непоседује	Count	19	29	35	83
		% унутар не поседује	22.9%	34.9%	42.2%	100.0%
		% of Total	8.9%	13.6%	16.4%	39.0%
Total		Count	109	49	55	213
		% унутар Поседовање литературе	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%
		% of Total	51.2%	23.0%	25.8%	100.0%

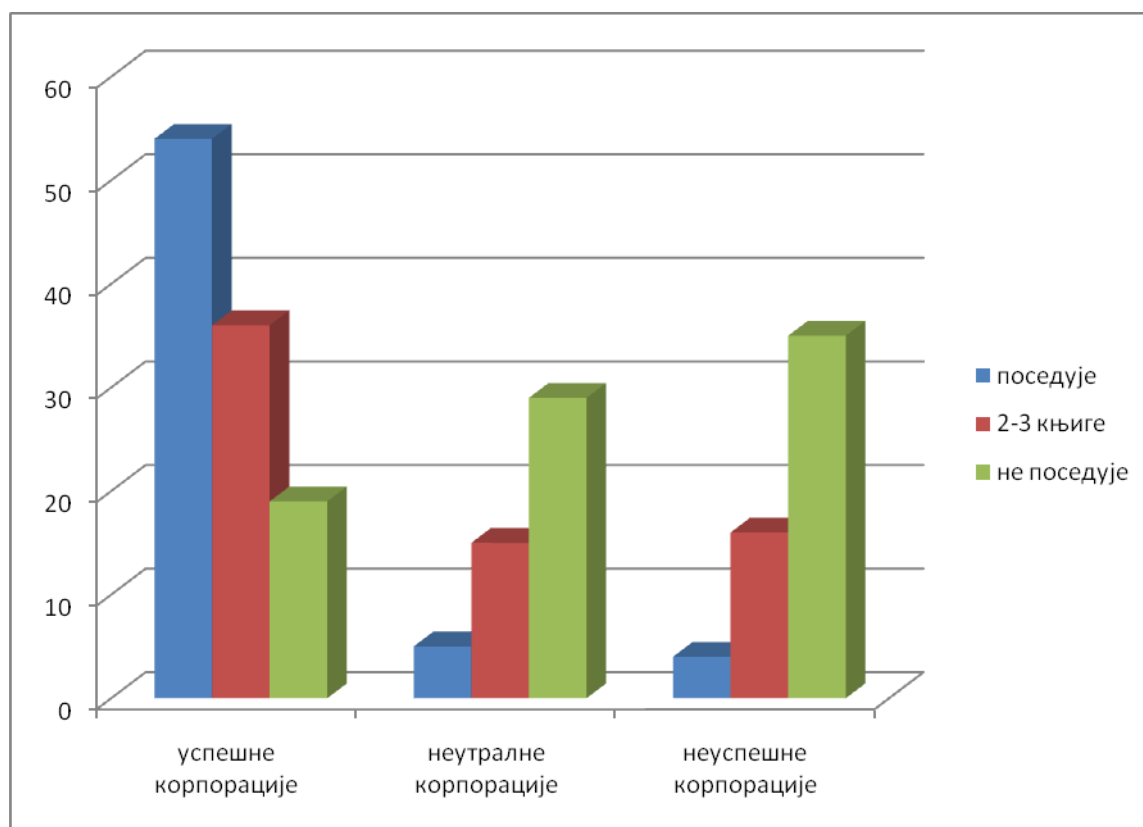
*Кратак извод из контингенцијске табеле:

Највећи број оних који поседују литературу су менаџери успешних корпорација (85.7%), а код оних који је не поседују, највећи број је у неуспешним корпорацијама (42.2%).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)

Pearson Chi-Square	57.054 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	62.039	4	.000
Linear-by-Linear Association	49.431	1	.000
N of Valid Cases	213		
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14.49.			

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.460	.000
N of Valid Cases		213	



Хи квадрат има вредност 57.054 и СТАТИСТИЧКИ ЈЕ ЗНАЧАЈАН ($p=0.01$, уз $df(\text{степен слободе})=4$). То значи да је успешност руковођења корпорацијом

СТАТИСТИЧКИ ЗНАЧАЈНО ПОВЕЗАНА СА ПОСЕДОВАЊЕМ ПРИРУЧНЕ ЛИТЕРАТУРЕ ЊИХОВИХ МЕНАѢРА (из области пословног преговарања). Коефицијент контингенције, као мера повезаности, износи 0.46, што указује на умерене (скоро па високу) корелацију ових варијабли и статистички значајну.

Статистичком обрадом података добијених на овом ајтему најдиректније потврђују поствљену хипотез о односу знања испитаника из области преговарања и успешности корпорација које у преговорима заступају. Успешнији менаѢри чешће поседују стручну литературу којом је обрађена проблематика преговарања у односу на оне који имају мање успаха у вођењу својих организација. Поседовање стручне литературе не мора бити сигуран индикатор познавања материје али се у нашем случају показао врло значајним

И на 19. питање у нашем инструменту које је гласило: „Која књига вам је највише користила?“ добијено је неочекивано мало одговора. Свега 17 испитаника је навело неку од књига из ове области и њихове ауторе. Од њих је најчешће навођена књига под насловом “Пословно комуницирање и преговарање“ чија је ауторка Гордана Добријевић, коју је прочитало 7 испитаника.

Остали испитаници или нису давали одговор или су одговарали неодређено у смислу „има то на интернету“, „кад да још и то читам?“ и сл. Закључак који би се мога извести сличан је осталик питањима код којих је тражена конкретизација теориских знања које испитаници користе у пословним преговорима.

Друга група података се односила на вештине пословног преговарања а имала је задатак да провери посебну хипотезу којом је претпостављенио да менаѢри који поседују израженије вештине пословног преговарања доприносе већој радној ефикасности корпорација које у преговорима заступају.

У теоријском смислу врло је незахвално прецизно поставити границу између вештина и знања али и између способности и вештина. Због неодређености вештина и њиховог присуства у човековом понашању неки антрополози их називају „ђавољим варијаблама“ и „даровима“. Још теже је одредити њихово место и улогу у организационом понашању какво је преговарање, а то би могао бити предмет и задатак будућих научних истраживања у овој научној области.

Према устаљеном поимању својственом и организационим наукама, под вештинама се подразумевају организовани низови радњи, активности и поступака који су некада тако увежбани да су готово аутоматизовани у понашању. Најчешће су то временски и просторно организовани низови једноставних сензомоторних покрета и активности који су усмерени ка извршењу неког радног задатка. Тај низ радњи односи се на једноставније облике претежно моторичког понашања које се изводи на релативно устаљен начин са систематском временском организацијом. Устаљени низ и поред релативне доследности у извођењу и понављању, има својство флексибилности и иновативности које му дају могућност адаптирања и примене у новонасталим околностима.

Прикупљањем животног искуства, односно учењем на сопственим покушајима и погрешкама људи акумулирају све већи број стваралачких решења и одабраних и проверених начина реаговања. Низови догађаја који прате понашање чији је смисао животна адаптација временом се интегришу у низове и склопове уходаних радњи и поступака. Низови релативно устаљених поступака су индивидуалне стечене вештине, а оне су уједно и мање или више употребљиве црте личности.

Највећа тешкоћа која се појавила у фази пројектовања и прикупљања података је био начин дијагностиковања вештина релевантним за вођење пословних преговора. Устаљено схватање вештина односи се претежно на јдноствне низове моторичких операција и других сензомоторних активности. Вештине се врло ретко посматрају у оквиру сложенијих психичких процеса а још ређе у оквиру тако сложених интерперсоналних интеракција карактеристичних за пословне преговоре. Стога је било брло тешко у расположивом методлошком арсеналу пронаћи квалитетан инструмент којм би се могле мерити преговарачке вештине те смо били упућени на адптацију пригодних алата или конструкцији оргиналних техничких решења. У свим варијантама јављају се проблеми стандардизције ових поступака.

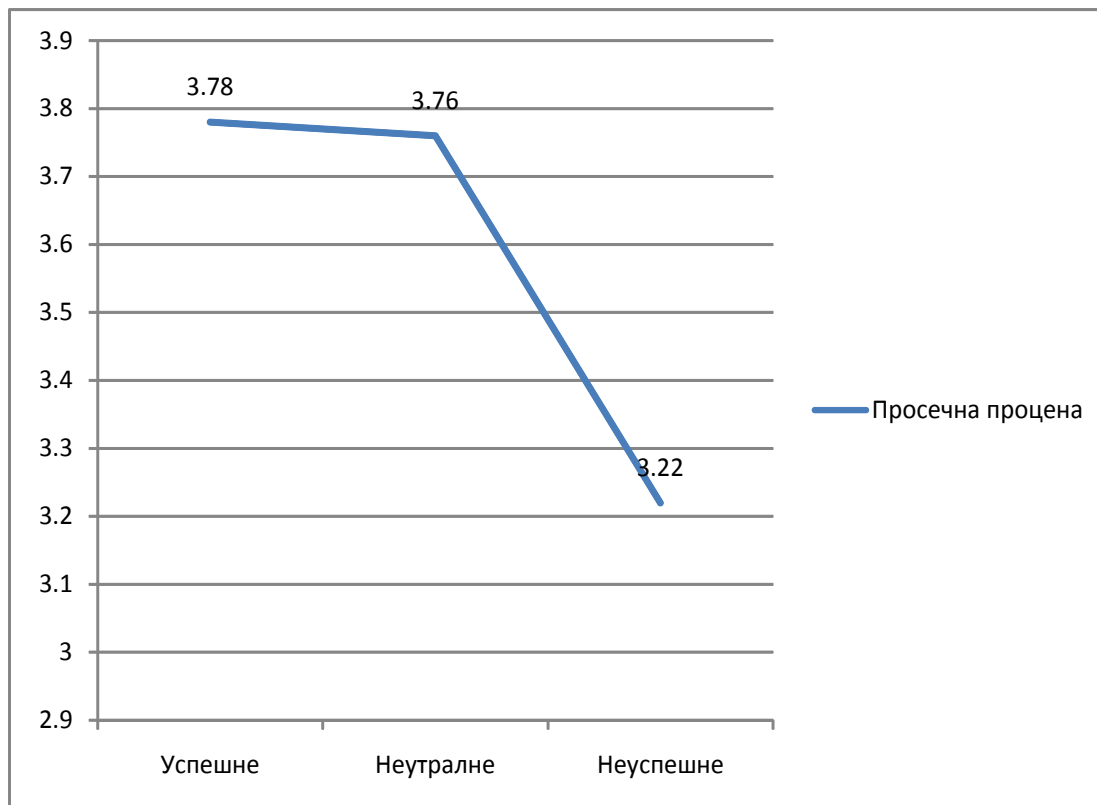
Инструмент којим смо процењивали вештину вођења пословних преговора имао је 30 описа карактеристичног понашања током пословних преговора. Описи који чини

инструмент су типични задаци и поступци на које наилазе преговарачи једне и друге супротстављене стране. То су типични узорци понашања преговарача који се налазе у овим интеракцијама. Као одговоре испитаници су могли да бирају једну од четири понуђене алтернативе означене цифрама од 1 до 4 са инструкцијом: Ако је ваш одговор „никад” означите 1, уколико је одговор „понекад” означите 2, „често” означите 3, или „увек” означите 4. Збрајањем резултата може се добити укупан бодовни износ који се креће од 30 до 120 бодова, стим што је нижи износ означавао одсуство преговарачких вештина а највиши њихово максимално поседовање.

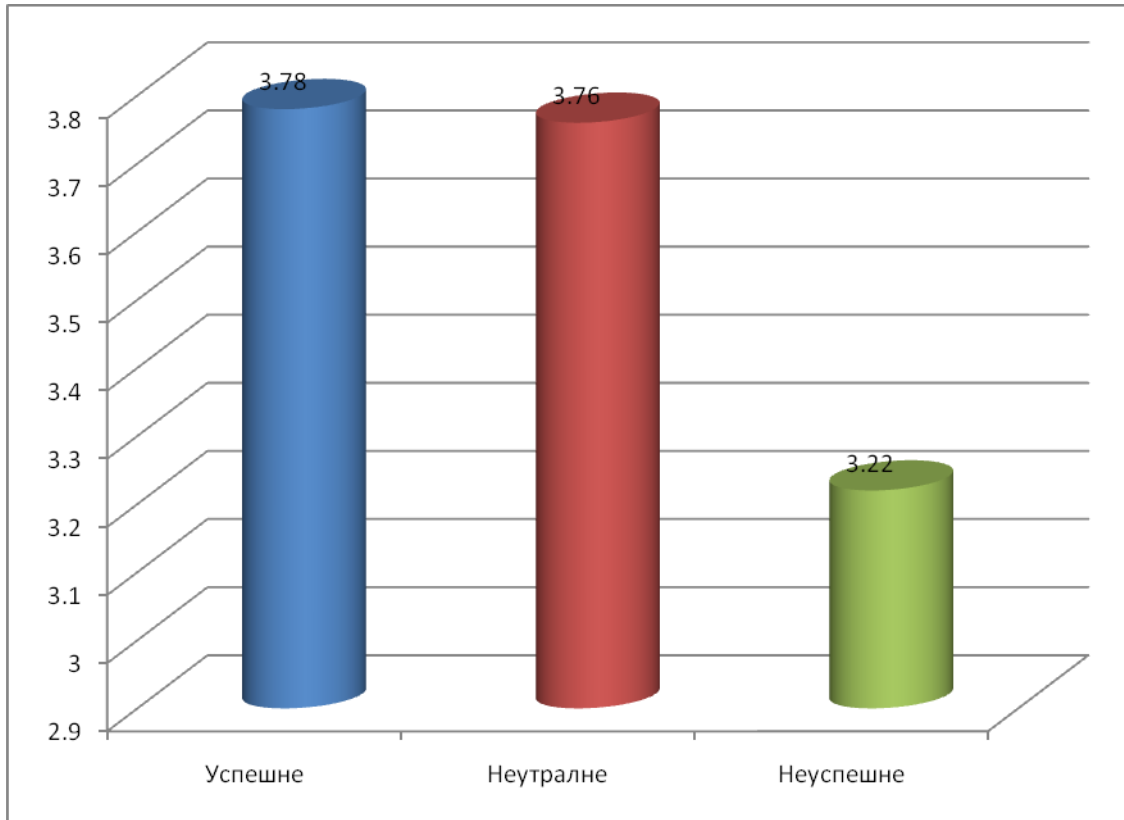
Применом овог комплексног инструмента добијен је низ података међу којима су из хипотетички оквир најбитнији следећи:

Табела бр.16. Просечне оцене преговарачких вештина испитаника по групама успешности корпорација које заступају

Успешност корпорација	Број испитаника	Просечна процена
Успешне	109	3.78
Неутралне	49	3.76
Неуспешне	55	3.22
Тотал	213	3.59



Према показатељима добијеним статистичком обрадом података изведених из просечне оцене преговарачких вештина испитаника по групама успешности корпорација које заступају указује на значајну тенденцију да успешнији менаџери поседују веће вештине у преговарачким активностима од својих мање успешних колега. Са падом успешности пада и процењена преговарачка вештина испитаника индикована комплексним тестом оспособљености. Код примењеног инструмента је уочена његова недовољна селективност због које недовољно одваја успешне од неуспешних испитаника. Разлика по групама је само 0,02 и 0,56 делова оцене која се кретала у распону од оцене 1, као минималне до оцене 5, као максималне. То нам даје информацију да је примењени инструменат неадекватан за ову врсту истраживачких пројеката.



Трећа група података добијана при трагању за узрочно-последичном везом између преговарачких компетенција водећих менаџера и успешног пословања њихових корпорација односи се на њихове црте личности, односно способности као кључне особине. У проблемском делу дисертације смо већ констатовали да теориски концепт схватања људских способности као релевантног фактора успеха у преговарању још увек није јасно кристализован, јер је ова активност сложена интеракција бројних димензија личности. Уважавајући савремено схватање лидерства а посебно преговарања као активности која се може лоцирати на размеђу уметности и науку посебно је значајна димензија способности означена као емоционална интелигенција. По овом схватању, кога смо прихватили, пословни људи успева захваљујући својој специфичној способности - емоционалној интелигенцији успешније се повезују са следбеницима и пословним партнерима.

Високи коефицијенти емоционалне интелигенције дају особама могућности успостављања посебних интеракција са социјалним окружењем. Емоционално

интелигентни људи успевају да их инспиришу и мотивишу своје сараднике и пословне партнере. Човек који поседује ову претежно урођену способност може да прати и управља сопственим расположењем и сликом о себи, њеним кориговањем на бази менаџмента самим собом, и да емпатијом разуме сопствени утицај на друге. Он је у позицији да управљањем односима са другим људима утиче и на њихово расположење и понашање.

Емоционална интелигенција проширује однос способности и ефикасности укључивањем емоционалне линије која се огледа у ентузијазму, групној кохезији и групној ефикасности учесника. Бројни су, наравно, и примери преговарачких сусрета у којима задобијају превагну негативне емоције попут незадовољства и злобе, што утиче на њихове брзе прекиде и неуспешне исходе. Успешно преговарање се заправо заснива на способности актера да управљају сопственим расположењем и расположењем пословних партнера. Наравно да у овим одговорним пословима расположење није оно што је једино важно. Предмет преговарања је кључан, односно битно је оно што се ради, а поступци и емоције требало би да буду у складу са постављеном стратегијом и стварношћу.

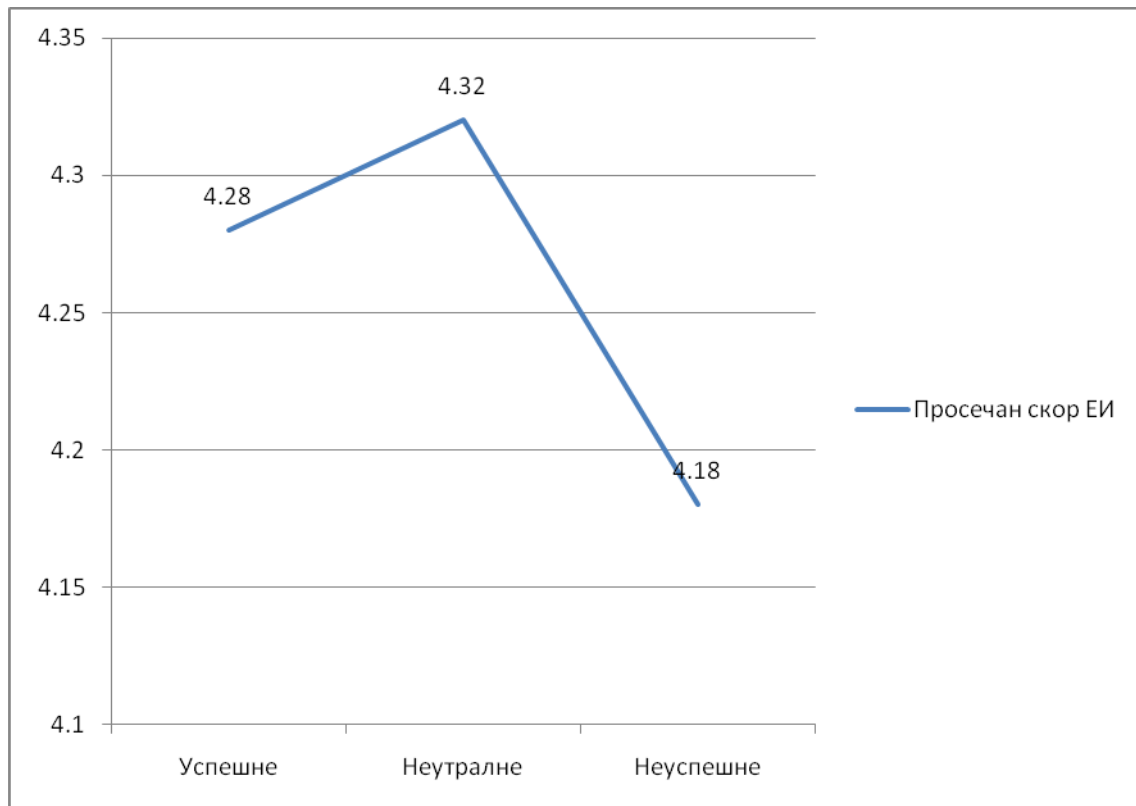
У опретивном току истраживања определили смо се за примену и коришћење података добијених апликацијом једног од најпроверенијих мерних инструмената којим се провоцира и процењује емоционална интелигенција. Употребљени инструмент као и целокупан појам емоционалне интелигенције нема довољну верификацију, валидност и стандардизацију али смо се за њега одлучили због његове честе практичне употребе. Овај инструмент је већ коришћен у низу иностраних истраживачких пројеката и показао слидне метриске карактеристике. Инструмент који смо употребљавали има 45 формулисаних тврдњи за које испитаник процењује понуђеном скалом одговора у којој мери се односи на њега, односно његово уобичајено понашање. Понуђена скала одговора је формирана у модификованом облику скала „ликертовог типа“ са петостепеним избором. Низ понуђених одговора полази од формулације уопште НЕ, преко углавном не, какад и углавном ДА до одговора у попуности ДА. Инструмент се условно може назвати тестом емоционалне интелигенције обзиром да није прошао процедуру стандардизације.

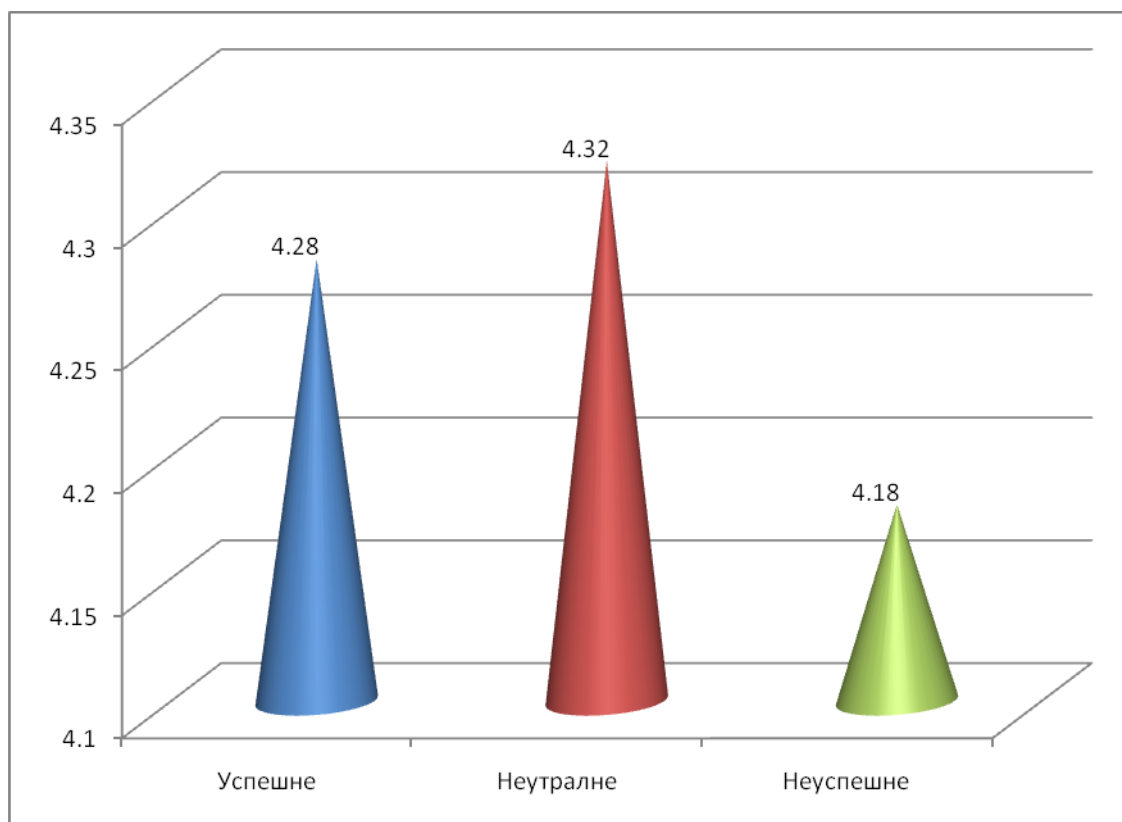
Применом овог инструмента добијени су следећи подаци:

Табел бр. (17) Просечан скор испитаника на тесту емоционалне интелигенције по групама успешности корпорација које у преговорима заступају.

Табела бр. 17. Просечан скор испитаника на тесту емоционалне интелигенције по групама успешности корпорација које у преговорима заступају.

Успешност корпорација	Број корпорација	Просечан скор ЕИ
Успешне	109	4.28
Неутралне	49	4.32
Неуспешне	55	4.18
Тотал	213	4.26





Ако се статистичка обрада изведе употребом корелационих индекса тешко да се може добити статистички значајан показатељ односа емоционалне интелигенције као црте личности менаџера и успешности њихових корпорација. Такав исход настаје због мале селективности инструмента којим је мерена ова јошувек недовољно проверена способност, односно индивидуална особеност.

Даља анализа добијених података изведена путем примене други статистичких параметара као што је значајност разлика аритметичких средина испитаника из групе успешни и групе неуспешних корпорација добија се стстистички значајна разлика ($4,28 - 4,18 = 0,10$). Добијена разлика аритметичких средина и при ниском укупном броју испитаника ($N=164$) има потврду статистичке значајности ни на једном од релавентних нивоа ($df=4$).

Задњи сегмент инструмента за прикупљање података је чинила скала за мерење мотивације и то њене димензије која се у теорији именује димензија

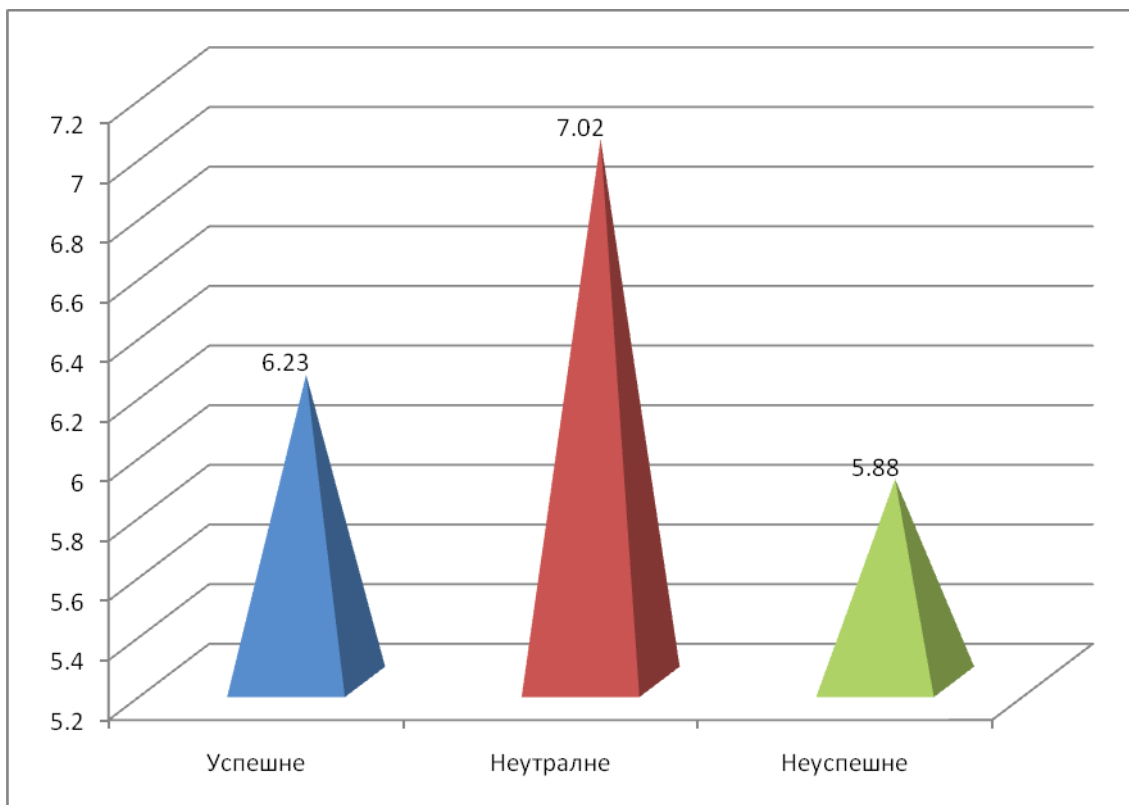
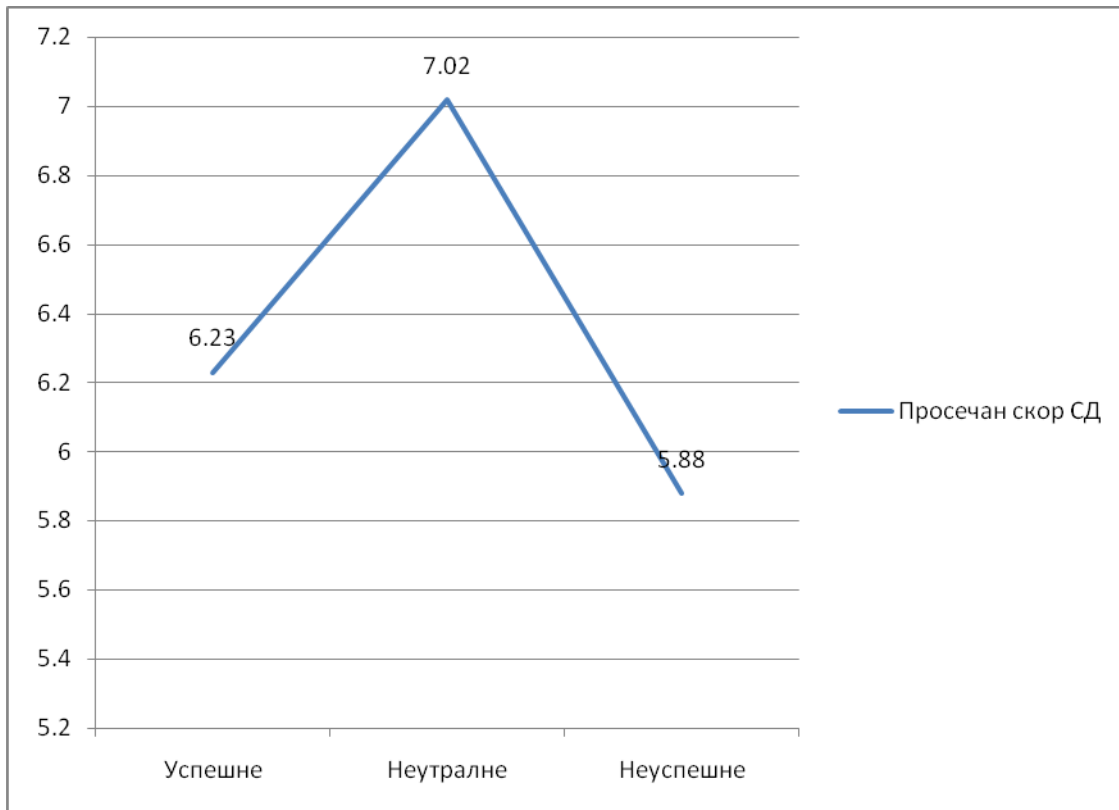
самодетерминације. Овим тестом се провоцирају и мере базичне потребе личности испитаника. Овај инструмент је конципиран на бази теорије самодетерминације чији је централни стуб схватање ове тенденције у понашању људи као биолошке, урођене и универзалне потребе. Ради се о сложају потребе у којем су кључне потребе за компетенцијом, аутономијом и повезаношћу, које се морају континуирано задовољавати да би људи функционисали на здрав и оптималан начин. Скала је изабрана и због њене адекватности природи истраживаних појава, а у њој је примену нашла и метода експеримента, с обзиром да су тестови ове врсте у основи низови експерименталних ситуација.

Мотивациона скала селфдетерминације је један од новијих инструмената за процену ових потеза у оквиру личности. Ради се о инструменту који се често примењује у новије време у истраживањима структуре мотивације и мотивације за рад. И поред низа примена инструмент нема завидну валидност, релијабилност ни поуздност што га сврстава у инструменте у припремној фази.

Овај оригинални инструмент има 21 ајтем које чине тврдње са понуђеном скалом од 7 одговора у форми скала „терстоновог типа“. Од помоћи при оријентацији на скали испитаницима су ознаке: „уопште не“, „делимично“ и „увек“. Инструмент има посебан лист за одговоре на коме се уносе изборне оцене, које најбоље описују конкретно стање или однос испитаника према датој тврдњи, односно питању. Применом овог инструмента добијени су следећи просечни скорови према групама пословне успешности:

Табела бр.18. Просечан скор испитаника на тесту селф детерминације по групама успешности корпорација које у преговорима заступају.

Успешност корпорација	Број испитаника	Просечан скор СД
Успешне	109	6.23
Неутралне	49	7.02
Неуспешне	55	5.88
Тотал	213	6.38



Ако се статистичка обрада изведе употребом корелационих индекса тешко да се може добити статистички значајан показатељ односа мотивације менаџера и успешности њихових корпорација. Такав исход настаје због неочекивано високог просечног скорa испитаника из корпорација које су у задње две године пословале без добити. Ако се примене други статистички поступци као што је значајност разлика аритметичких средина испитаника из групе успешни и групе неуспешних корпорација добија се статистички значајна разлика ($6,23-5,88=0,35$). Добијена разлика аритметичких средина и при ниском укупном броју испитаника ($N=164$) има потврду статистичке значајности на нивоу 0,05 ($df=16$).

На основу добијених података може се закључити да менаџери који у преговорима заступају пословно успешне корпорације имају значајно вишу мотивисаност за радним ангажовањем. Инструмент којим је мерена мотивисаност захвата димензију у чијем су слојају потребе за компетенцијом, аутономијом и повезаношћу. Ове три димензије су релевантне компетенције обзиром на специфичне захтеве преговарачких процеса.

Глава VIII: **Закључак**

8.1. Верификација постављених хипотеза

Седмо поглавље овога рада односило се на кључне резултате добијене поступцима статистичке и графичке обраде и интерпретације прикупљених података. У овом делу су продискутовани најважнији докази повезаности релација преговарачких компетенција менаџера и пословне успешности корпорација које у преговорима заступају. У методолошком смислу сви подаци које смо извели из

мноштва других имали су задатак да верификују хипотезе које смо у нацрту научне замисли изведеног истраживања формулисали. Постављене хипотезем од појединачних и посебних према генералној изведене су из предмета и циља истраживања.

Генерална (општа) хипотеза у истраживању је била да преговарачке компетенције којима располажу менаџери пословних корпорација утичу на пословну успешност корпорација које они воде. Њу смо настојали да још прецизније одредим у функционалном смислу: **индивидуалне преговарачке компетенције менаџера значајно утичу на пословну успешност њихових пословних корпорација**. Из ове генералне истраживачке хипотезе изведене су четири (4) посебне хипотезе којима се претпоставља узрочно-последични однос између успеха у пословању корпорација и преговарачких особина, знања и вештина менаџера и њихове мотивисаности (самодетерминисаности).

Прва група прикупљених података која је презентована у резултатима истраживања (глава 7) у поглављу о пословној успешности корпорација и преговарачким компетенцијама менаџера имао је задатак да уравнотежи узорак и да пружи доказе његове репрезентативности. То се односи на прву половину (од 1 до 9) табела дистрибуција фреквенција и графичких приказа кроз хистограме стубаца. Неке од тих табеларно приказаних података смо употребили у сврхе доказивања појединачних претпоставки али их због мањег значаја нисмо уврстили у коначан текст.

Поштујући редослед у инструменту и предходном поглављу које је насловљено као: „Однос преговарачких компетенција менаџера и пословне успешности корпорација“ започиње верификацијом претпостављеног односа између знања којим располажу менаџери из области преговарања и пословне успешности њихових корпорација (таб.10). Добијени подаци су показали статистичку значајност корелације начина стицања преговарачких знања и пословне успешности њихових корпорација. Менаџери успешнијих фирми чешће стичу преговарачка знања организованим програмима едукације и личним усвршавањем а они из

неуспашних корпорација се ослањају на интуицију, сопствено искуство и искуство својих сарадника.

И поред уочене тенденције узејамно повезаног варирања процене адекватности сопственог знања менаџера из домена пословног преговарања и успеха у пословању њихових организација, таква корелација није статистички значајна (таб.11).

Подацима који су имали задатак да провере статистичку значајност повезаности учешћа менаџера у едукационим програмима и пословне успешности њихових корпорација (таб.12) показала се оправданом. Потврђена је појединачна претпоставка да су менаџери из успешних фирми чешће укључени у едукационе процес из области преговарања од њихових колега из мање успешних пословних субјеката. Менаџери који су похађали више едукационих програма успешније преговарају у име својих организација.

Добијени подаци показују да постоји статистички значајна корелација између давања приоритета појединачним преговарачким стилима и пословне успешности фирми које ти преговарачи заступају (таб. 13). Преговарачи из успешнијих фирми претежно се ослањају на технику преговарања и процену конкретне ситуације а они из неуспешних фирми се претежно ослањају на сопствено искуство и интуицију. Код успешних имамо пријоритетно ослањање на знање а код неуспешних на интуитивне (урођене) способности.

Познавање најпожељнијег исхода пословних преговора (вин-вин) није добило потврду статистичке значајности постављеног хипотетичког оквира (таб.14).

Поседовање приручне литературе од стране менаџера-преговарача и успешности фирми које заступају (таб. 15) према обрађеним подацима, добило је потврду статистичке значајности. Менаџери који поседују приручну литературу из области преговарања чешће заступају успешне пословне организације. Менаџери који не поседују стручну литературу из овог домена чешће се у преговорима налазе испред неуспешних предузећа.

На основу предходних података којима је статистички потврђен низ појединачних хипотеза које су се односиле на знање менаџера из области преговарања и пословне успешности фирми које заступају можемо извести закључак да **знања из области преговарања којима располажу менаџери укључени у преговарачке процесе утичу на успешност пословања њихових корпорација.**

Тиме је верификована прва посебна хипотеза постављена у нацрту научне замисли истраживања.

Верификација хипотезе која се односила на утицај преговарачких вештина менаџера и успешности предузећа које у преговорима заступају изведена је статистичком анализом података добијених апликацијом комплексног инструмента за мерење (процену) преговарачких вештина. Према овим подацима (таб. 16) и поред уочене тенденције заједичког варирања ових варијабли нема потврда статистичке значајности њиховог корелативног односа. Даљом анализом података других истраживања у којима је употребљаван исти инструмент, дошло се до закључка да он нема потребну метрску карактеристику селективности, тј. да не одваја довољно испитаник према преговарачкој вештини.

Ипак, методолошки принципијелном можемо констатовати да појединачна хипотеза да преговарачке вештине менаџера утичу на успешност пословања њихових корпорација **није потврђена.**

Провера претпоставки које су се односиле на утицај индивидуалних способности менаџера и успешности предузећа које у преговорима заступају изведена је статистичком анализом података добијених применом недовољно провереног инструмента за који се претпоставља да мери емоционалну интелигенцију. Према овим подацима (таб. 17) и поред уочене тенденције заједичког варирања ових варијабли нема потврда статистичке значајности њиховог корелативног односа. Даљом анализом података других истраживања у којима је употребљаван исти инструмент, дошло се до закључка да он нема потребну метрску карактеристику валидности. Проблем настаје услед недовољне теориске

заснованости комплексне појаве која се подразумева под емоционалном интелигенцијом.

И поред пројектованих очекивања треба рећи да у методолошком смислу потврђене и непотврђене хипотезе имају исту сазнајну вредност. Наш закључак је да **индивидуалне способности (особине) менаџер не утичу на пословну успешност њихових пословних корпорација.**

Провера посебне хипотезе која се односила на утицај мотивационих карактеристика менаџера и успешност предузећа која у пословним преговорима заступају изведена је анализом података добијених проценом специфичне мотивационе црте – селфдетерминације (таб. 18) Статистичка обрада изведена посредством кофицијента контингенције и провером X^2 тестом није дала статистички значајан показатељ односа мотивације менаџера и успешности њихових корпорација. Ка што је већ утврђено такав исход настаје због неочекивано високог просечног скорa испитаника из корпорација које су у задње две године пословале без добити.

Даљим настојањима да се дође до суптилијих интеракција ових појава применом статистичког параметра значајност разлика аритметичких средина испитаника из групе успешни и групе неуспешних корпорација добија се стстистички значајна разлика ($6,23-5,88= 0,35$). Добијена разлика аритметичких средина и при ниском укупном броју испитаника ($N=164$) има потврду статистичке значајности на нивоу 0,05 ($df=16$).

На основу добијених података може се закључити да менаџери који у преговорима заступају пословно успешне корпорације имају значајно вишу мотивисаност за радним ангажовањем. Другим речима, **мотивационе карактеристике менаџера укључених у преговарачке послове утичу на пословну успешност њихових организација.**

Тиме је наша задња посебна хипотеза о односу мотвације менаџера и успешности пословања њихових корпорација потврђена.

Суштина методолошког поступка који се примењује у емпириским научним истраживањима базирана је на примени и провери истраживачких хипотеза. Целокупан поступак од пројектовања, преко реализације, до извођења закључака усмерен је верификацији претпостављених узрочно-последичних односа. У фази пројектовања истраживања користи се дедуктивни приступ те се из постављене опште хипотезе изводе посебне и парцијалне претпоставке, а код њиховог доказивања применјује се обрнут индуктиван ток кроз којих се преко појединачних и посебних хипотеза верификује генерална претпоставка.

Из наших појединачних и посебних хипотеза којим је потврђено да знање из области преговарања и мотивисаност менаџера утичу на пословну успешност корпорација у чије име преговарају. Из ових верификованих претпоставки као и из емпирских генерализација изведених на основу тренда кретања података можемо закључити да је потврђена и генерална хипотеза. Конкретизовано, може се закључити да **индивидуалне преговарачке компетенције менаџера значајно утичу на пословну успешност њихових пословних корпорација.**

8.2. Модел успешног преговарања

Смисао сваког научноистраживачког пројекта је у његовој практичној примени у што већем броју адекватних реалних ситуација. Пословно преговарање је једна од менаџерских активности која је присутна у свим пословним субјектима и има одраза на њихову укупну ефикасност и конкурентност. У том погледу истраживање које смо обавили у оквиру докторске дисертације има изузетну практичну примељивост. Пут примене изведених и добијених резултата може се остварити кроз адекватан модел пословног преговарања.

Кључне одлике преговарања као специфичне интеракције међу људима, према мишљењу савремених аутора (Nierenberg, Fisher, Lewicky, Vukmir, Raiffa,

Maddux, Tudor, Petar и др.) су да исход преговора претежно зависи од начина на који се они воде али и од карактеристика самих учесника - преговарача. Резултати који се у преговорима постижу првенствено зависе од труда и напора који учесници улажу у познавање и припрему самог процеса, начин њиховог вођења за које су коначно заслужне њихове преговарачких компетенција. Такав узрочно-последични однос једнако важи и за преговоре који се воде на личном плану и на групном и организацијском нивоу.

Током задњих година у светској научној и стручној пракси пословног преговарања конципирани су бројни одрживи модели и развијене су бројне школе преговарања које предлажу различите приступе и начине вођења ових интерперсоналних односа. Међу најчешће цитираним је модел преговарања који је кроз серију едукативних семинара конципирао Џим Камп кроз који је у настојао да максимално употреби емоционалне а мање рационалне димензије учесника. По овом моделу који је настао сублимацијом сазнања и препорука напознатијих преговарачких школа нагласак је на понашању преговарача и њиховој припремљености за овај сложени посао. Преговарачка припрема, поред конципирања вођења тока преговора подрзумева и развој преговарачких компетенција свих учесника ових процеса.

У светској литератури посвећеној преговарачким вештинама може се наћи више употребљивих модела пословног преговарања од којих мало који да је нашао примену у пракси наших менаџера. Изузетак чини тзв. „модел преговарања у шест корака” који се може фрагментарно препознати у понашању неких пословних људи. Нешто чешћој примени овог модела доприноси његова једноставност и и на здравом разуму конципирана процедура извођења. Овај модел није укореењен ни у једној од познатијих преговарачких теорија већ је дограђиван низом практичних схватања и искустава. Може се рећи да су аутори овог шестофазног модела сви они који га у својим пословним подухватима примењују.

Током вишедеценијске примене овај модел је уобличио релативно конзистентну структуру тако да се може адекватно користити у вођењу врло формализованих преговарачких процеса али и у неформалним контактима

пословних људи. Његових логичких шест фаза извођења дозвољавају широке могућности имплементирања и у свакодневним једноставним комуникацијама. Преговоре је једноствено водити овим моделом јер он даје природну агенду задатака које би требало сукцесивно обавити. Оно што му се може замерити је релативна неразбраћеност саме преговарачке фазе узете у ужем смислу.

Модел преговарања у шест корака започиње припремом у којој се утврђују кључна питања предмета, циљва и опсега преговарања. Следи је развојна стратегија у којој се преговарачке стране опредељују за сопствени приступ. Сам чин преговарања започиње наглашеним протоколом (ритуалом) отварања. Током отварања преговора и њиховог вођења модел инсистира на стварању атмосфере разумевања у којој обе стране оправдавају заузету позицију. По овом моделу фаза конкретног преговарања је везана за предлагање валута и давање и прихватање уступака. Завршница овако моделованог преговарачког процеса је у постизању и формулацији споразума, у усменој или писаној верзији.

Питање је какв модел преговарања треба понудити практичном коришћењу? Уместо здравом разуму блиског поимања „победник – губитник” идеал постигнућа успешних пословних преговора је ситуација „победник – победник”. Зато многи водећи експерти у овој области као практичну оријентацију препоручују трагање за „победник – победник” ситуацијом. У том трагању највеће препреке могу чинити сами учесници својим понашањем које води нежељеним исходима ових интерперсоналних интеракција.

Преговори се илустративно приказују попут леденог брега из кога се види само рационални врх, а много већи емоционални део је под водом. Тим принципом се треба руководити приликом конципирања преговарачког модела. У преговарању вербално размењне информације нису једини облици интеракције учесника а често нису ни најважније. Значења и поруке носе и пратећи звуци, покрети, невербалне комуникације и поруке те и на њих треба концентристи пажњу.

Модел преговарања кога предлагемо изведен је из садашњег научног фонда којим располаже ова интердисциплинарна научна област, која се односи на феномене пословног преговарања и из вредних искуства праксе успешних преговарача. Ова концептуална основа употпуњена је резултатима до којих смо дошли у конкретном научно-истраживачком раду. Модел инкорпорира и друга сазнањ и искуства која се као препоруке преносе у социјалном миљеу менаџмента и предузетништва.

Систематизовани подаци добијени теориском основом и изворним истраживањем допуњени су аутентичним преговарачким искуствима самог аутора дисертације. Дугогодишње искуство у коме су кондензовани бројни успешни и неуспешни лични задаци сублимирано је у властитом пословном стилу у коме пословно преговарање има значајно а често и кључно место. Преговарачко искуство, стварано годинама непосредног ангажовања, од оснивања и вођења малог предузећа, преко фазе његовог интензивног развоја, до достизања ниво предузећа средње величине и његовог успешног опстајања у годинама велике светске економске кризе појачане унутрашњим отежавајућим турбуленцијама. Аутентично преговарачко искуство је комплексног карактера јер је стечено кроз преговарачке пројекте у временима интензивног привредног и друштвеног превирања какве су биле протекле деценије транзиције са елементима кризе, стагнације и регресије. Преговарачка искуства су допуњена дугогодишњом сарадњом са бројним привредним субјектима који послују у стабилним привредним условима попут оних у Швајцарској привреди и у најразвијенијим земљама Западне Европе.

Модел кога предлагемо не односисе на конкретан преговарачки процес и сам начин вођења пословних договора као кључну преговарачку фазу. То није прегршт искуства, вештина и техника који би водили успешном исходу већ општи организациони концепт припреме посебног сегмента људских ресурса за ову активност изузетне сложености и интегралности.

Предложени преговарачки модел инкорпорира општи менаџмент концепт, конкретизован кроз управљање људским ресурсима и спецификован искуствима

вођења пословних преговора. Такв концепт модела полази од управљања одређеним пословима, пројектима и подухватима усмерним ка остварењима постављених циљева. То је процес планирања, организовања, вођења и контроле низом потпроцеса и решавања низа појединачних управљачких проблема и тешкоћа везаних у извођењу конкретних пословних задатака.

Прихваћени менаџмент концепт модела преговарања инкорпорира начелне принципе посребне научне области означене као менаџмента људских ресурса. Овај нуклеус свременог менаџмента је подсистем функционисања организације ослоњен на његов највреднији ресурс, на људе. У њиховој надлежности је интеракција пословних субјеката која започиње пословним преговарањем.

Менаџмент људских ресурса има низ основних претпоставки међу којима су кључне оне које се односе на развој запослених а посебно оних који воде организацију. У оквиру захтева њихових организационих функција лоцирани су бројни управљачки послови који подрзумевају доношење бројних одлука и њихово спровођење у дело. Међу одлукама које су у њиховој надлежности, посебно су битне она које настају у интеракцијама са пословним окружењем.

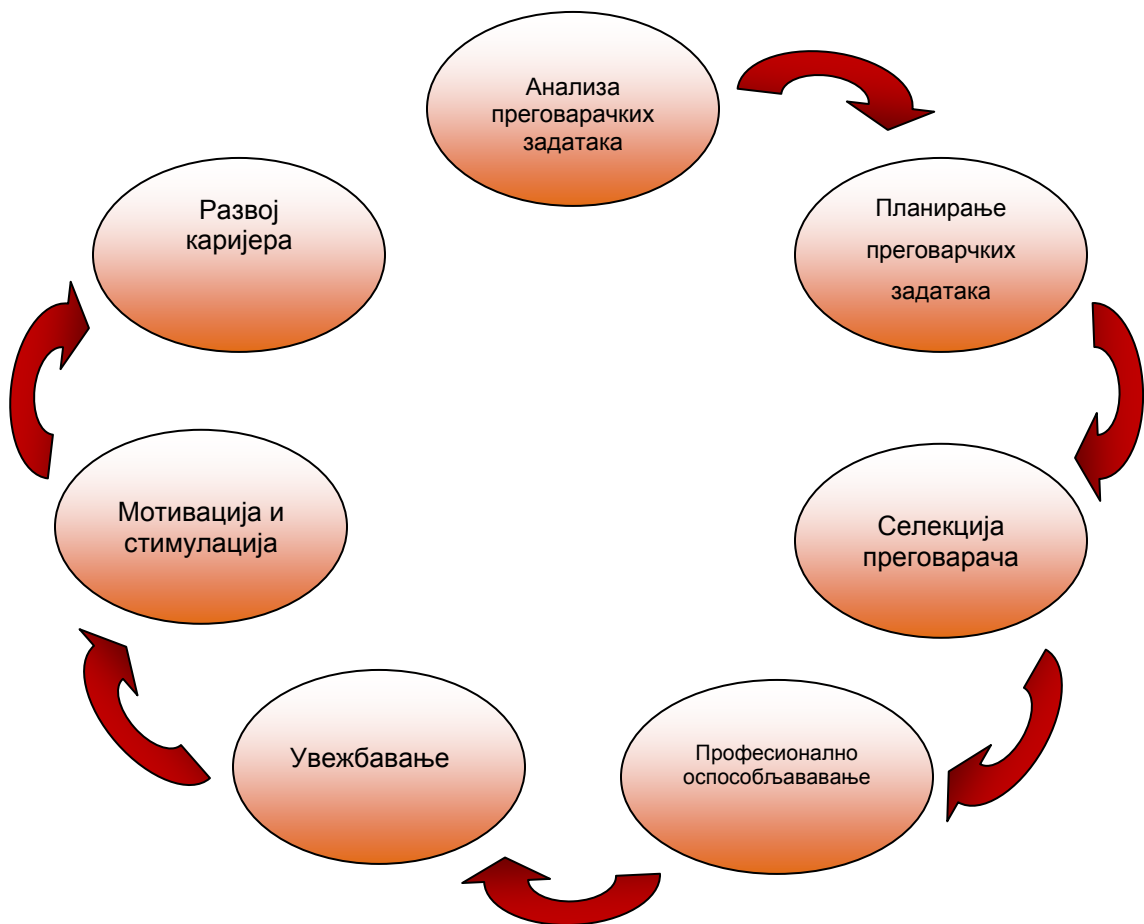
Менаџмент људских ресурса полазећи од човека као највреднијег потенцијала претпоставља да су његови највреднији квалитети:

- Вештине комуникација које се огледају у добром вербалном, писменом и усменом изражавању
- Вештине успостављања складних међуљудских односа
- Вештина активног слушања и разумевања других - сардника и партнера
- Вештина тимског рада и стварања радне атмосфере
- Вештина анализирања и синтетизовања проблема
- Вештина прилагођавања (флексибилност) насталим околностима
- Вештина активације (мотивисања) себе и других
- Информатичке (компјутерске) вештине
- Вештина опажања детаља (перцептивне вештине)

- Поштовање општеприхваћених етичких принципа

Све ове вештине на којима инсистира менаџмент људских ресурса су кључне за успех у пословном преговарању и могу се означити и као – **преговарачке вештине**. Подударност и преклапање преговарачких вештина и квалитета на којим се темељи менаџмент људских ресурса даје нам за прво да у креацији употребљивог модела преговарања пођемо од основних претпоставки на којим се темељи управљање људским потенцијалом. Стога наш модел преговарања није фокусиран на сам преговарачки процес већ на припрему његових актера, њихово селектирање, обучавање, увежбавање, мотивисање, контролу, вредновање и потстицање практичног ангажовања...

Преговарачки менаџмент модел је конципиран кроз следеће развојне фазе, односно организационе задатке:



Управљачки концепт менаџмента људских ресурса почиње **анализом послова и радних задатака**, односно утврђивањем **захтева** које послови намећу својим извршиоцима. Анализа послова подразумева прикупљање података о њима у циљу њиховог проучавања, организовања и обављања. Тај поступак се темељи на претпоставци да се послови битно међусобно разликују и да пред своје носиоце намећу разноврсне захтеве. Стога су захтеви које послови изискују коначан циљ сваког аналитичког поступка.

Захтеви послова, било да су они стручни, биофизиолошки или психолошки, првенствено су људске особине које се манифестују у потреби да он те послове зна, уме, може и хоће на задовољавајући начин да изведе. То су у суштини компетенције извршилаца неопходне за очекивано обављање анализираних послова и радних задужења. Сложеност послова који су предмет обраде прве фазе менаџмент приступа условљава комплексност аналитичког процеса и сложаја утврђених компетенција извршилаца.

Анализа преговарачких послова и задатака започиње анализом природе пословања саме организације у којој се она обавља и њеним пословним амбијентом. Природа функција које имају производне и услужне организације битно се разликује, не само по технолошким карактеристикама већ и према контактима које оне успостављају са непосредним окружењем на кога су пословањем упућене. Дијапазон и природа коперативних односа, тржиште, особености добављача и купаца условљавају посебности захтјева преговарачких послова и компетенције потребне за њихово извођење.

Позиција коју менаџери – преговарачи у организацији имају диктира одговарајуће захтеве а они подразумевају адекватне компетенције носилаца. Преговарачи који те интеракције изводе у спољњем пословном окружењу располажу способностима, вештинама и знањима битно различитим од оних руководиоца који се баве интерним задацима где су упућени на контакте са

својим непосредним сарадницима. Преговори са циљем продаје битно се разликују од преговора усмерених према набавкама, преговори у маркетингу су различити од оних у непосредној комерцијализацији, veleпродаја се знатно разликује од малопродаје...

Сви ти аспекти преговарачки задатака намећу потребу за њиховом анализом, специфоковањем особености, утврђивањем захтјева и извођењем неопходних компетенција које успешни преговарачи треба да поседују.

Друга фаза која следи аналитички поступак је **планирање** преговарачких задатака и начина њиховог вођења. Планирање је мисаони и технички процес предвиђања и свесног усмеравања преговарачких делатности и њихово усклађивање са циљевима развоја пословног система. Планирање подразумева пројекцију, прогнозу и програм преговарачких задатака који се у име корпорације требају обавити. Планирање развојног и радног ангажовања на пословима преговарања је интегрални део планирања пословања и развоја целокупног технолошког система организације. Планирање преговарачких активности се изводи на стратешком, тактичком и оперативном нивоу. У њима се требају предвидети преговарачки циљеви и задаци, динамика извођења (термински план) и развој људских ресурса који ће их водити (план кадрова).

Трећа фаза менаџмент модела преговарања је **селекција** оних менаџера за које се може претпоставити да ће бити успешних преговарача. У овој фази се примењују кључни принципи професионалне селекције као стручно-методолошке активности чији је циљ да се „прави човек нађе на првом месту“. Овим сложеним, осетљивим и трајним поступком издвајају се они појединци за које се на основу њихових особина може претпоставити да ће најуспешније обавити послове за које се одабирају. Професионална селекција се изводи применом практичних поступака кроз које се демострирају релевантне способности и друге особине, применом одговарајућих психометриских техника и процедура али се валидна и поуздана селекција изводи, тек, праћењем развоја професионалне преговарачке каријере менаџера.

Селекција успешних преговарача се темељи на претпоставкама о постојању значајних индивидуалних разлика у поседовању битних способности, особина и мотивације, затим, у претпоставци узрочно-последичне повезаност тих особина и успешности у преговорима, и могућности мерења и откривања односа тих појава. Све те претпоставке, код тако сложених послова као што су пословни преговори намећу потребу за дуготрајним праћењем, селекционисањем и напредовањем успешних преговарача. Тај сложени развојни процес подразумева развој каријере менаџера који се уз широки дијапазон задужења које има, бави и пословним преговарањем у складу са позицијом и функцијом коју има у организацији коју заступа.

Саставни део селекционирања успешних преговарача је прибављање или регрутовање њихових извршилаца. Прибављање се може извести неговањем сопственог „кадровског подмлатка“, пререспоређивањем и интерном флукуацијом (кретањем) запослених. У класичном схватању процеса прибављања најчешће се подразумева ангажовање професионалаца из других, најчешће сродних организација. За менаџерски слој запослених такав вид екстерне флукуације је врло карактеристичан јер се ради о људима склоним кретању подстакнутим бољим материјалним и развојним условима али и мотивима постигнућа и самоактуализације.

Четврта фаза менаџмент процеса развоја пословног преговарања предвиђа **професионално оспособљавање**. У овом случају то значи, стицање потребних знања из ове области менаџмента која се убрзано развија. Потребно знање се стиче формалним, информалним и неформалним образовањем. Корпорација коју менаџери у преговорима заступају може се ангажовати у организовању допунског образовања кроз сопствене семинаре или оне на које упућује запослене. Стручне службе организације а посебно оне које се баве образовањем могу покренути, самостално или у сарадњи са специјализованим институцијама, низ образовних програм и садржаја. Обезбеђење приручне библиотеке је још један од видова проширивања и продубљивања знања из ове области за коју расту интересовања.

Преговарачка знања су битна за активне учеснике и оне који се налазе у припремном периоду. Фонд научних сазнања се брже развија у поређењу са било којом другом друштвеном делатношћу. Он се брже развија јер представља теоријску основу за успешну употребу свих ресурса и чинилаца радних процеса. То се посебно односи на људске ресурсе и иновирања знања којима се они оперативно служе.

Стицање знања подразумева упознавање са магистралним и свременим теориским концептима припремања и вођења ове врсте пословних интеракција. Информалним и личним образовањем треба да буду презентовани практични модели преговарања који се могу адекватно применити у организацији.

Нова сазнања из ове области се могу стицати личним усвршавањем менаџера ангажованих на преговарачким функцијама. То је пут проширивања формално стечених знања код оних појединаца који се припремају за будуће послове са преговарачким задужењима. Неформално и лично усвршавање подразумева и размену знања са искуснијим колегама, посебно онима који имају дужи стаж на преговарачким и другим менаџерским и лидерским позицијама.

У пракси менаџмента људских ресурса се поред оспособљавања као планираног процеса проширива сазнајног оквира примењује и **увежбавање (тренинг)** већ усвојених сазнања. Поред односа према процесу рада кога треба „знати“ потребно је тај однос проширити према димензији односа „умети“. Потребно је подићи ефективни ниво перформанси те сложене активностим, која се изводи употребом људских, материјалних и других ресурса, кроз подизање нивоа квалитета њиховог извођења. Проширивање сазнајног фонда јесте предуслов ефикасности али не и довољан услов. Потребне су вештине и способности да се у технолошким процесима примене стечена знања.

Вештине су специфичне димензије однос између између извођача неких активности и ефеката тих активности. Оне се могу лоцирати на размеђу способности којима човек располаже а које су претежно урођеног (биолошког)

порекла и знања којим, која се претежно стичу, учењем, васпитањем, искуством. Да би се вештине имплементирале у систем радног понашања потребно је поред знања и способности увежбати њихов след и начин извођења радних покрета и операција. Поред напора да се науче нове технолошке операције потребно је утренирати њихово извођење. Уз тренинг ваља стећи и радну кондицију којом се та вештина са што мање грешака и напора, може понављати током дужег или краћег времена.

Уз поседовање способности, знања и вештина извођења тако сложених интерперсоналних и организационих активности вођења пословних преговора потребна је и енергија и воља да се у њима учествује и да се упркос отпорима и тешкоћама воде ка жељном циљу. Знања и вештине треба употпунити **мотивацијом** као изузетно сложеном димензијом човековог радног и организационог понашања. Личност човека као најсложеније појаве чине когнитивне, емотивне и конативне димензије. Динамички систем човековог активирања је од изезтне важности и у овом сложеном менаџерском послу.

Покретачи човековог радног ангажовања су материјалне и нематеријалне природе, развојног и репресивног карактера. Материјални чиниоци делују као спољни стимулатори са претежно подстицајним или репресивним механизмима. **Стимулација** за ангажовањем у ефективном пословном преговарању је још један од фактора функционисања менаџмент модела пословног преговарања. Задатак организације, а посебно њеног менаџмент тима, је да прати преговарачку успешност својих представника, да је вреднује и подстиче и да је угради у систем обезбеђења успешног и коњукурног пословања.

Менаџмент модел развоја пословног преговарања у организацији употпуњен је **управљањем развојем каријера** менаџера који заступају организације. У менаџменту људских ресурса развој и промоција запослених третира се као саставни део развоја каријера а посебно њеног елитног слоја какви су учесници у преговорима. Развој личних каријера и промоција

преговарача је најсуигурнија инвестиција која се валоризује успешним пословањем и конкурентским потенцијалом корпорације.

Глава IX: Литература

1. Андрејевић А, Цековић М. – „Пословно преговарање” - Технички факултет у Бору, Београд, 2008.
2. Benoliel, M. *The Upper Hand*, Avon, Massachusetts, 2006.
3. Bem, S.L. “The Measurement of Psychological Androgyny”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1974.
4. Brahnham, S.D. “A Gender-Based Categorization for Conflict Resolution“, *Journal of Management Development*, 2005
5. Bisno, H. *Managing Conflict*, Sage, Newbury Park, 1988
6. Brajša, P. “Umijeće svađanja“ - Pula, 1996.
7. Бојановић, Р. “Психологија међуљудских односа“ - Београд, 1998.
8. Cialdini, R. “Negotiation”, *Dispute Resolution Magazine*, 2002.
9. Gabriel, D, Nili Raam, “Masters of body language”, eBook, 2003.
10. Gilbert D "Veština uticaja – Umete li da se prodate?" Београд 2009
11. Goleman D: “Emotional Intelligence and Social Intelligence,” New York, 2000
12. Cohen, H. *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*, , New York, 2006
13. Cohen, S. *Negotiating Skills for Managers*, Wisconsin, 2002
14. Galonja A. ”Igre moći u procesu pregovaranja” – Београд, 1996.

15. Gudykunst, D. and Kim *Communicating With Strangers: an Approach to Intercultural Communicatio*, 1984
16. Gosselin, T. "Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques" - Hoboken, New Jersey, 2007
17. Davis, K. "Eight Sources of Power in a Sales Negotiation" - 2007, na web stranici
18. David Or, "How to Negotiate Effectively", Kogan Page , 2003.
19. Deutsch, M. "Conflicts: Productive and Destructive", Journal of Social Issues, 1969
20. Добријевић Г. "Преговарачки субпроцеси" - Београд, 2011.
21. Добријевић Г. "Пословно комуницирање и преговарање" - Београд, 2011.
22. Добријевић Г. "Менаџмент, маркетинг, пословно преговарање" - Београд, 2010.
23. Добријевић Г. "Моћ утицаја пословног преговарања" - Београд, 2010.
24. Дунђеровић, Р. "Основи психологије менаџмента" – , Нови Сад, 2004
25. Џемс. М. Џонгвард Д. "Животни побетник", Нови Сад, 2008.
26. Ђорђевић А "Преговарање у банкарству" – Београд, 2011.
27. Ertel, D. "Turning Negotiation into a Corporate Capability", 1999, na web stranici Harvard Busines Review
28. Ekonomistove poslovne enciklopedije "*Pregovarač, osnovni pojmovi uspješnog pregovaranja od A do Ž*" - Privredni vjesnik, Zagreb, 1994.
29. Fisher, R; Wiliam, Ury, Bruce, Paton: "Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In", Penguin book, Business psychology, 1991.
30. Forsyth, P. (2000) *The Negotiator's Pocketbook*, Management Pocketbooks, 2 Rev Edition, Alresford Hampshire, pp. 63-64
31. Fromm, D. "Emotion In Negotiation, Part II: Dealing With Strong Negative Emotions" - 2008, na web stranici www.negotiormagazine.com
32. Fromm, D. "Emotion In Negotiation, Part I" - 2007,
33. Kanter, R.M. *Men and Women of the Corporation*, New York, 1977
34. Karakowsky, L., Miller, D. "Negotiator style and influence in multi-party negotiations: exploring the role of gender", *Leadership & Organization Development Journal*, 2006
35. Larrick, R. P., Wu, G. "Claiming a Large Slice of a Small Pie: Asymmetric Disconfirmation in Negotiation" , *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007
36. Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin,

Singapore, pp. 166-168

37. Ivancevich J., Konopaske R., Matteson M.: "Organizational Behavior and Menagement", Boston, 2005
38. Salakjuz, DŽ.V. "Светски преговарач; Склапање, вођење и поправљање послова у свету у двадесет првом веку", Београд, 2006.
39. Nierenberg, J. "Tajne uspešnog pregovaranja" - Zagreb, 2005.
40. Vukmir, B. "Strategija i taktika pregovaranja" - Zagreb, 2001.
41. Petar, S. "Osnove uspješnog pregovaranja" - Rijeka, 2001.
42. Janićijević, N "Organizaciono ponašanje", Beograd, 2006.
43. Janićijević, N: "Organizazione promene i razvoj", Beograd, 2002.
44. Manning, T. & Robertson, B. "Influencing and Negotiating Skills: Influencing Strategies and Styles", 2003
45. Mahony, D.M. "Making Partnership Work: Inside the Black Box of Labor-Management Participation" *Journal of Collective Negotiations*, 2007.
46. Maslow, A: "Motivacija i ličnost", Harper and Bros, USA, 1954.
47. McClelland, D.C. «Power: the Inner Experience» - New York, 1975.
48. Марић, М „ Вештине пословног преговарања”, Београд, 2004
49. Миладиновић, С. “ Елементи социологије организације, Београд, 2004..
50. Михаиловић, Д „Психологоја у организацији“, Београд, 2004.
51. Михаиловић Д „Култура комуникација“ Београд 1005.
52. Михаиловић Д. „Људска страна менаџмента“ Нови Сад 2006
53. Михаиловић Д. Организационо понашање. Београд 2010
54. Михаиловић Д „Лидерске компетенције“ Београд 2011
55. Mullins, L. J. *Management and Organisational Behaviour*, Harlow, England, 2000
56. Miller, R., Williams, G., (2007) *The Five Paths to Persuasion*, Kogan Page Limited, London, p. 13
57. Neale, M. A. "Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior" *Academy* 1993.
58. Nierenberg, J. "Tajne uspešnog pregovaranja", Zagreb, 2005.
59. Nierenberg, J. and Ross, I. *The Secrets of Successful Negotiation: Effective Strategies to Improve Your Negotiating Skills*, London, 2003

60. Ninković. B., Mihailović D. “Pregovaračke kompetencije meneadžera oraganiazcija za održavanje” Podgorica, 2913.
61. Ninković B. Mihailović D., “Pregovaračke kompetencije I moći poslovnih ljudi”, Zlatibor. 2013.
62. Parker, C., Stone, B. Developing Management Skills for Leadership, Glasgow, 2003
63. Robinson, D. “Poslovni bonton“ - Beograd, 1995.
64. Robbins, S. *Essentials of Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey, 2005
65. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, 1992
66. Shepard A. H. “Respons to Situation of Commpetition and conflict”, London, 1994.
67. Šarenac,R “Pregovaranje i pregovaračke veštine”, Studio Mouse, Podgorica, 2006.
68. Schoenfield, M, K. “Strategies and Techniques for Successful Negotiations”, *American Bar*, 1983
69. Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore
70. Šuković F., Organizacija, grupe i motivacija, Beograd,1986
71. Pruitt, D. G. *Negotiation behavior* - New York, 1981
72. Tomašević Lišanin, M. “Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost“ – Zagreb, 2004.
73. Tudor, G. “Kompletan pregovarač; Umijeće poslovnog pregovaranja“ - Zagreb, 1992.
74. Rumenčić, N. “Poslovni pregovori sa stranim partnerima “ - Beograd, 2008.
75. Vračar, D. “Strategije tržišnog komuniciranja“ - Beograd, 2007.
76. Pantelić, D. „ Veštine ubeđivanja u pregovaranju“, Subotica, 2005.
77. Peg Pickerin, “How To Manage Conflict”, Career Press, 1999.
78. Rahim, M. A. *Managing Conflict in Organizations*, Westport, 1992
79. Robinson, D. “Poslovni bonton“ - Beograd, 1995.
80. Rugman, A. & Hodgetts, R. *International Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000
81. Rouse, M. J., Rouse, S. *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Zagreb, 20053
82. Živković A., Komazec S., Ristić Ž. “Berzanski i bankarski menadžment“ - Beograd, 2002.

83. Heller, R. "Manager's handbook", Dorling Kindersley, New York, 2002
84. Heller R, Tim Hindle: "Essential manager's manual", Dorling Kindersley, New York
85. Habermas, J. *The Theory of Communicative Action, Reason and Rationalization of Society*, Boston, 2005
86. Hogan, K. *The Psychology of Persuasion: How to Persuade Others to Your Way of Thinking*, Pelican Publishing Company, Gretna, LA, 1996
87. Hadžić Miroljub "Bankarstvo", Beograd, 2009.
88. Hvsede G. „Cultures and Organizaations" Mc GraW – Hill, 1999.
89. Stark Peter B., Flaherty J. "The only negotiating guide you'll ever need: 101 ways to win every time in any situation" - Broadway Books, 2003
90. Pruitt, D. "Strategic Choice in Negotiation - Theory and Practice" -1991.
91. Kodeks profesionalnog bankarskog ponašanja – udruženje banaka Srbije, Beograd, 2007.
92. Robbins, S.: "Organizational Behavior", Prentice Hall Inc., USA, 2003
93. Rouse, M. J., Rouse, S. "Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup" – Zagreb, 2005.
94. Strelecky, J. P. "Be a Master Negotiator with Three Simple Steps" - 2007, na web stranici
95. Živković A., Komazec S., Ristić Ž. "Berzanski i bankarski menadžment" - Beograd, 2002.
96. Vukmir, B. "Strategija i taktika pregovaranja" - Zagreb, 2001.
97. Wyatt, D. "Negotiation Strategies for Men and Women", *Nursing Management*, 1999
98. Webster, C - Commonwealth Diplomatic Missions: a comparative empirical investigation of the foreign policy of five Commonwealth members, 2001.
99. Webster, C - Commonwealth Diplomatic Missions: a comparative empirical investigation of the foreign policy of five Commonwealth members, 2001.
100. www.nainfo.nbs.bg.ac.yu/KoBSON - elektronski katalog Cobson
101. www.sr.wikipedia.org/sr-el - elektronska enciklopedija Wikipedia
102. www.negotiationskills.com (Negotiation Skills)
103. www.batna.com (The Negotiations Resource Center)
104. www.smartsettle.com (Smartsettle Online Negotiation System)

Prilozi

Istrument za prikupljanje podataka



У оквиру докторских студија Факултета организационих наука у Београду реализује се акционо истраживање под насловом **“Утицај преговарачких компетенција менаџера на успешност пословања корпорација,”** чији је циљ да унапреди начин извођења пословних преговара и компетентност актера ове важене менаџерске активности.

Како сте уз сагласност Ваше фирме и Ви укључени у истраживачки узорак то Вас молимо да одговорите на следећи низ питања. Одговори ће бити коришћени искључиво у сврхе научног истраживања а ако не желите не морате се потписивати.

Ваше одговоре попуњен на датом обрасцу пошаљите на повратну адресу mihailovic.dobravoje@fon.rs или branko.ninkovic@sani.rs на којима можете добити и све допунске информације.

Унапред Вам пуно захваљујемо.

На почетку, неколико уобичајених питања потребних за истраживање:

1. Којег сте пола? _____ а) Мушког б) Женског
2. Колико имате година? _____
3. Који степен стручне спреме имате? (заокружити одговор)
2. средња школа _____ а) KB б) BKB)
(заокружити степен квалификација: _____)
3. виша школа _____
4. висока школа _____
(заокружити евентуално завршене студије: а) магистарске б) докторске)
4. Које је ваше занимање? _____
5. На којем радном месту радите? _____
6. Колико имате радног стажа? _____
7. Ком сектору припада организација у којој радите? _____ а) приватном б) јавном
8. Какав је ваш статус у организацији? а) запослени б) сувласник г) власник
9. Да ли учествујете у пословним преговорима у име фирме (организације) у којој сте запослени?
а) не б) ретко в) повремено г) врло често д) редовно

10. Какав утицај имају преговори у којима Ви учествујете на пословање фирме у којој радите?

- а) немају значаја б) мањи значај в) већи значај г) стратешки значај

11. Ваша улога у пословним преговорима је најчешће:

- а. споредна б. консултативна в. водећа г. руководиоца преговарачког тима

Молимо Вас да нам дате неколико података о својој стручној оспособљености за вођење пословних преговора.

12. Током пословног преговарања ослањам се на своје знање стечено:

- а) сопственим искуством
б) изведеним из искуства колега са којима сам сарађивао
в) током редовног школовања (школа, факултет...)
г) самоиницијативним усвршавањем и праћењем стручне литературе
д) усавршавањем на организованим семинарима и тренинзима
е) нешто друго: _____

13. Како процењујете своје знање из области пословног преговарања?

- а) сасвим је адекватно потребама које имам
б) потребно ми је повремено иновирање знања
в) потребно ми је темељито знање

14. Да ли сте током своје радне каријере били укључени у неки од едукативних облика (семинар, предавање, тренинг...) из домена пословног преговарања?

- а) нисам
б) на једној едукацији где је пословно преговарање била споредна тема
в) на једној едукацији где је то била централна тема
г) на више едукативних облика из области пословног преговарања

15. Током процеса преговарања највише се ослањам на:

- а) интуицију
б) сопствено искуство
в) процену конкретне ситуације
г) примени преговарачких техника
д) нешто друго: _____

16. У својој преговарачкој пракси најчешће се придржавам принципа преговарачке школе:

- а) _____
б) ниједне посебно

17. Који преговарачки модел сматрате најприменљивијим у сопственој пракси?

- а) _____
б) зависи од конкретне ситуације
в) ниједан посебно

18. Које исходу преговора чији сте учесник најчешће тежите?

- а) „вин“

- б) „вин –вин“
 в) „вин – лосе“
 г) „лосе – лосе“
 д) нешто друго: _____

19. Поседујете ли приручну литературу из области преговарања?

- а) да б) имам 2-3 књиге в) не г) ту је интернет

20. Која књига вам је највише користила?

_____ од _____

А сада Вас молимо да процените сопствено понашање током пословних преговора тако што ће те означите одговоре који су најближи вашем искуству. Ако је ваш одговор „никад” означите 1, уколико је одговор „понекад” означите 2, „често” означите 3, или „увек” означите 4.

1	Информишем се о другој страни пре почетка преговора.	1	2	3	4
2	На основу података и информација развијам своју преговарачку стратегију.	1	2	3	4
3	Држим се стриктно циљева преговора.	1	2	3	4
4	Бирам преговарачке тактике у складу са својим циљевима.	1	2	3	4
5	Моје преговарачке стратегије ми омогућавају да постигнем своје главне циљеве.	1	2	3	4
6	Када у преговорима користим посреднике, потпуно их обавестим о предмету и циљевима преговарања.	1	2	3	4
7	Када у преговорима користим посреднике, настојим да им дам што више независности за рад.	1	2	3	4
8	У преговарању сам врло флексибилан.	1	2	3	4
9	Верујем да преговарањем могу обе стране профитирати.	1	2	3	4
10	Улазим у преговоре решен да остварим задовољавајући споразум.	1	2	3	4
11	Настојим да јасно излажем своје кључне захтеве.	1	2	3	4
12	Своје кључне захтеве образлажем јасно и логично.	1	2	3	4
13	Користим говор тела у преговарању.	1	2	3	4
14	Избегавам истицање слабости друге стране.	1	2	3	4
15	Настоји да у преговарању будем уљудан и пријатан.	1	2	3	4
16	Реално постављам рокове за завршетак преговарања.	1	2	3	4
17	Ослањам се на инстинкт у разумевању тактика супротне стране.	1	2	3	4
18	Довољно сам моћан да донесем одлуке кад је то потребно.	1	2	3	4
19	Осетљив сам на поступке друге стране.	1	2	3	4
20	Добро функционишем као члан преговарачког тима.	1	2	3	4

21	У стању сам да будем објективан и ставим себе у позицију друге стране.	1	2	3	4
22	Умем да наведем другу страну да понуди добру понуду.	1	2	3	4
23	Избегавам да дам прву понуду.	1	2	3	4
24	Напредујем према постизању договора кроз серије условљених понуда.	1	2	3	4
25	Прилазим свом коначном циљу корак по корак.	1	2	3	4
26	Показујем емоције само као део тактике.	1	2	3	4
27	Повремено сумирам напредак који се остварује кроз преговарање.	1	2	3	4
28	Користим одлагање тактички како бих имао више времена да размислим.	1	2	3	4
29	Када преговори нису успешни, користим трећу страну.	1	2	3	4
30	Настојим да сваки споразум буде обострано потписан.	1	2	3	4

И још Вас молимо да опишете своје убичајено понашање независно од преговарања. На постављена питања одговарајте по првом утиску и немојте превише размишљати о њима.

Процените колико се понуђене тврдње **односе на Вас** заокруживањем једног од бројева који имају следеће значење:

- 1 - уопште НЕ
- 2 - углавном НЕ
- 3 - како када
- 4 - углавном ДА
- 5 - у потпуности ДА

<i>Тврдња</i>	<i>процена</i>				
1. Добро расположење могу да задржим и ако ми се нешто лоше догоди.	1	2	3	4	5
2. Готово увек могу речима да опишем своје осећаје и емоције.	1	2	3	4	5
3. И када је моја околина лоше расположена, могу да задржим добро расположење.	1	2	3	4	5
4. Из непријатних искустава учим како се убудуће не треба понашати.	1	2	3	4	5
5. Када ме неко похвали (награди), радим с више елана.	1	2	3	4	5
6. Када ми нешто не одговара, то одмах и покажем.	1	2	3	4	5
7. Када ми се нека особа свиђа, учинићу све да јој се и ја свидим.	1	2	3	4	5
8. Када сам добро расположен, тешко ме је онерасположити.	1	2	3	4	5
9. Када сам доброг расположења сваки ми се проблем чини лако решив.	1	2	3	4	5
10. Када сам с особом која ме цени, пазим како се понашам.	1	2	3	4	5
11. Када се осећам срећно и расположено, тада најбоље учим и памтим.	1	2	3	4	5
12. Када се заинатим, решићу и наизглед нерешив проблем.	1	2	3	4	5
13. Када сретнем познаника, одмах схватим како је расположен.	1	2	3	4	5

14. Када видим како се неко осећа, обично знам шта му се догодило.	1	2	3	4	5
15. Код пријатеља могу да разликујем када је тужан, а када разочаран.	1	2	3	4	5
16. Лако ћу смислити начин да приђем особи која ми се свиђа.	1	2	3	4	5
17. Лако могу набројати емоције које тренутно доживим.	1	2	3	4	5
18. Лако приметим промену расположења свога пријатеља.	1	2	3	4	5
19. Умем лако да смислим како да обрадујем пријатеља којем идем на рођендан.	1	2	3	4	5
20. Лако уверим пријатеља да нема разлога за забринутост.	1	2	3	4	5
21. Могу добро да изразим своје осећања.	1	2	3	4	5
22. Могу да опишем како се осећам.	1	2	3	4	5
23. Могу да опишем своје садашње стање.	1	2	3	4	5
24. Могу рећи да знам пуно о свом емоционалном стању.	1	2	3	4	5
25. Могу тачно одредити емоције неке особе ако је посматрам у друштву.	1	2	3	4	5
26. Могу да запазим када се неко осећа беспомоћно.	1	2	3	4	5
27. Моје понашање одражава моје унутрашње осећаје.	1	2	3	4	5
28. На мени се увек види каквог сам расположења.	1	2	3	4	5
29. Настојим ублажити непријатне емоције, а појачати позитивне.	1	2	3	4	5
30. Нема ништа лоше у томе како се обично осећам.	1	2	3	4	5
31. Обавезе или задатке радије одмах извршим, него да о њима мислим.	1	2	3	4	5
32. Обично разумем зашто се лоше осећам.	1	2	3	4	5
33. Покушавам одржати добро расположење.	1	2	3	4	5
34. Према изразу лица могу да препознам нечија осећања.	1	2	3	4	5
35. Препознајем прикривену љубомору код својих пријатеља.	1	2	3	4	5
36. Приметим када неко настоји прикрити лоше расположење.	1	2	3	4	5
37. Приметим када неко осећа кривицу.	1	2	3	4	5
38. Приметим када неко прикрива своја права осећања.	1	2	3	4	5
39. Приметим када се неко осећа потиштено.	1	2	3	4	5
40. Што се мене тиче, потпуно је у реду овако се осећати.	1	2	3	4	5
41. Углавном ми је било лако изразити симпатије особи супротног пола.	1	2	3	4	5
42. Уочим када се неко понаша различито од онога како је расположен.	1	2	3	4	5
43. Већину својих осећања лако могу да именујем.	1	2	3	4	5
44. Већину својих осећања могу да препознам.	1	2	3	4	5
45. Знам како могу пријатно изненадити сваког свог пријатеља.	1	2	3	4	5

А сада Вас молимо да прочитајте следеће изјаву и процените у којој мери се она односи на Вас. За процену користите следећу скалу.

1	2	3	4	5	6	7
Уопште не		Делимично да				Врло

1. Осећам се слободним да одлучујем о томе како ћу да живим.
2. Најчешће ми се допадају људи које срећем.
3. Често се не осећам компетентно.

4. Осећам притисак у животу.
5. Људи које знам ми говоре да сам добар у свом послу.
6. Најчешће се слажем са људима које срећем.
7. Држим се по страни и немам пуно друштвених контаката.
8. Осећам се слободно да изразим идеје и мишљења.
9. Људе које често срећем сматрам пријатељима.
10. У скорије време сам научио неке интересантне нове вештине.
11. Често радим оно што ми други кажу.
12. Људима из мог окружења је стало до мене.
13. Углавном имам осећај остварености када урадим нешто.
14. Људи које срећем свакодневно узимају у обзир моја осећања.
15. У животу не добијам пуно прилика да покажем своју компетентност.
16. Нема пуно људи са којима сам близак.
17. Могу да будем оно што јесам у свакодневним ситуацијама.
18. Људи које срећем свакодневно ме не воле много.
19. Често се осећам неспособно.
20. Немам много прилика да одлучим за себе како ћу да обављам свакодневне ствари.
21. Људи су генерално пријатељски настројени према мени.

Ваше одговоре унесите у следећу табелу

Питање	Одговор	Питање	Одговор
1		12	
2		13	
3		14	
4		15	
5		16	
6		17	
7		18	
8		19	
9		20	
10		21	
11			

Пуно Вам хвала на стрпљењу и разумевању!

Републички завод за статистику – Београд (22.04. 2013.)**Фирме које су пословале са највећим остацима доходака током 2012-2013**

puno_poslovno_ime	mesto	ulica_i_broj
DRUŠTVO ZA ISTRAŽIVANJE, PROIZVODNJU, PRERADU, DISTRIBUCIJU I PROMET NAFTE I NAFTNIH DERIVATA I ISTRAŽIVANJE I PROIZVODNJU PRIRODNOG GASA NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE A.D. NOVI SAD	Novi Sad	Narodnog Fronta 12
PREDUZECE ZA TELEKOMUNIKACIJE 'TELEKOM SRBIJA' AKCIONARSKO DRUŠTVO BEOGRAD (PALILULA)	Beograd-Palilula	Takovska 2
TELENOR D.O.O. BEOGRAD	Beograd (grad)	Omladinskih brigada 90
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROIZVODNJU PODOVA TARKETT BACKA PALANKA	Bačka Palanka	Industrijska zona 14
SUNOKO DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROIZVODNJU ŠECERA I TRGOVINU, NOVI SAD	Novi Sad	Trg Marije Trandafil 7
PREDUZECE ZA PROIZVODNJU VEŠTACKIH ĐUBRIVA FERTIL DOO BACKA PALANKA	Bačka Palanka	Industrijska Zona 35
PRIVREDNO DRUŠTVO HIDROELEKTRANE ĐERDAP DOO KLADOVO	Kladovo	Trg Kralja Petra 1
HEMOFARM A?CIONARSKO DRUŠTVO FARMACEUTSKO-HEMIJSKA INDUSTRIJA VRŠAC	Vršac	Beogradski put bb
PREDUZECE ZA PROIZVODNJU GUMA TIGAR TYRES, DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU PIROT	Pirot	Nikole Pašića 213
AKCIONARSKO DRUŠTVO INDUSTRIJA MLEKA I MLECNIH PROIZVODA IMLEK, PADINSKA SKELA	Padinska Skela	Industrijsko naselje bb
PREDUZECE ZA PROIZVODNJU I PROMET INDUSTRIJA MESA	Novi Sad	Rumenački put 86

MATIJEVIC DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU NOVI SAD		
JAVNO PREDUZEĆE JUGOIMPORT-SDPR, BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Bulevar umetnosti 2
RUDARSKO-TOPIONICARSKI BASEN GRUPA RUDNICI BAKRA DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU BOR- U RESTRUKTUIRANJU	Bor	Kestenova 8
DELHAIZE SERBIA DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Juriša Gagarina 14
LAFARGE BEOČINSKA FABRIKA CEMENTA DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU, BEOČIN	Beočin	Trg Beočinske fabrike cementa 1
TETRA PAK PRODUCTION DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU, BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Milutina Milankovića 11 b
COCA-COLA HELLENIC BOTTLING COMPANY-SRBIJA, INDUSTRIJA BEZALKOHOLNIH PICA DOO BEOGRAD (ZEMUN)	Beograd-Zemun	Batajnički Drum 14-16
TITAN CEMENTARA KOSJERIC DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU, KOSJERIC (VAROŠ)	Kosjerić (varoš)	Živojina Mišića bb
VICTORIAOIL AKCIONARSKO DRUŠTVO FABRIKA ZA PRERADU ULJARICA, ŠID	Šid	Branka Erića 2
MESSER TEHNOGAS AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU I PROMET TEHNICKIH I MEDICINSKIH GASOVA I PRATEĆE OPREME, BEOGRAD (RAKOVICA)	Beograd-Rakovica	Banjički put 62
DIJAMANT AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU ULJA, MASTI I MARGARINA ZRENJANIN	Zrenjanin	Temišvarski drum 14
HOLCIM (SRBIJA) DOO POPOVAC	Popovac	Popovac bb
DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU PROMET I USLUGE AGROMARKET DOO KRAGUJEVAC	Kragujevac	Kraljevačkog bataljona 235/2
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU DVADESETPRVI MAJ - FABRIKA TURBOMOTORA I	Beograd-Rakovica	Oslobođenja 1

TRANSMISIJA BEOGRAD (RAKOVICA)-U RESTRUKTURIRANJU		
AKCIONARSKO DRUŠTVO FABRIKA ŠECERA TE-TO SENTA	Senta	Karađorđeva bb
HENKEL SRBIJA DOO, BEOGRAD (VOŽDOVAC)	Beograd-Voždovac	Bulevar oslobođenja 383
PRIVREDNO DRUŠTVO DRINSKO-LIMSKA HIDROELEKTRANE DOO, BAJINA BAŠTA	Bajina Bašta	Trg Dušana Jerkovića 1
PREDUZECE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE VICTORIA GROUP AKCIONARSKO DRUŠTVO BEOGRAD	Beograd-Novi Beograd	Bulevar Mihajla Pupina 115b
AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU KONDITORSKIH PROIZVODA SOKO-NADA ŠTARK BEOGRAD (VOŽDOVAC)	Beograd-Voždovac	Kumodraška 249
JAVNO PREDUZECE PTT SAOBRAĆAJA SRBIJA BEOGRAD (PALILULA)	Beograd-Palilula	Takovska 2
GRADJEVINSKA DIREKCIJA SRBIJE D.O.O. BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Bulevar Arsenija Černojevića 110
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU VELETABAK ZA UNUTRAŠNJU I SPOLJNU TRGOVINU, NOVI SAD	Novi Sad	Temerinska 102
YURA CORPORATION DOO RACA	Rača	Kralja Petra Prvog 9
BALL PAKOVANJA EVROPA BEOGRAD DOO, BEOGRAD (ZEMUN)	Beograd-Zemun	Batajnički drum 21 a
APATINSKA PIVARA DOO APATIN	Apatin	Trg oslobođenja 5
KONCERN ZA PROIZVODNJU I PROMET KONDITORSKIH PROIZVODA BAMBI-BANAT AD, BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Bulevar Mihaila Pupina 115 G
RUSSIAN-SERBIAN TRADING CORPORATION AD NOVI SAD	Novi Sad	Bulevar Oslobođenja 5
AKCIONARSKI FOND AKCIONARSKO DRUŠTVO BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd-Stari Grad	Terazije 23
INDUSTRIJA MESA ZLATIBOR DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU CAJETINA	Čajetina	Serdara Mičića 6
AKCIONARSKO DRUŠTVO METALNA INDUSTRIJA ALFA-PLAM VRANJE	Vranje	Radnička 1

PREDUZECE ZA IZGRADNJU GASOVODNIH SISTEMA, TRANSPORT I PROMET PRIRODNOG GASA YUGOROSGAZ AD BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd-Stari Grad	Zmaj Jovina 8-10
PHARMASWISS DOO PREDUZECE ZA PROIZVODNJU, UNUTRAŠNJU, SPOLJNU TRGOVINU I ZASTUPANJE	Beograd-Voždovac	Vojvode Stepe 18
PREDUZECE ZA SPOLJNU I UNUTRAŠNJU TRGOVINU I USLUGE NELT CO. DOO DOBANOVCI	Dobanovci	Maršala Tita 206
CRVENKA FABRIKA ŠECERA AKCIONARSKO DRUŠTVO, CRVENKA	Crvenka	Masarikova 7
OTVORENO AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU PIVA I BEZALKOHOLNIH PICA VALJEVSKA PIVARA VALJEVO	Valjevo	Birčaninova 151
PROIZVODNO I TRGOVINSKO PREDUZECE DIS DOO KRNJEVO	Krnjevo	Bulevar Oslobođenja 1b
PREDUZECE ZA TRGOVINU I USLUGE KOMPANIJA JOVANOVIĆ DOO ŠABAC	Šabac	TRG ŠABAČKIH ŽRTAVA 1
JAVNO PREDUZECE ELEKTROMREŽA SRBIJE BEOGRAD	Beograd (grad)	Kneza Miloša 11
LILLY DROGERIE DOO BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd-Stari Grad	Žorža Klemansoa 19
DELTA PLATINUM d.o.o. Beograd-Novi Beograd	Beograd-Novi Beograd	Milentija Popovića 7b
CARLSBERG SRBIJA D.O.O., CELAREVO	Čelarevo	Proleterska 17
PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE U UNUTRAŠNJOJ I SPOLJOJ TRGOVINI PEŠTAN DOO BUKOVIK	Bukovik	1300 Kaplara 189
AKCIONARSKO DRUŠTVO GALENIKA-FITOFARMACIJA ZA PROIZVODNJU HEMIKA LIJA ZA POLJOPRIVREDU, BEOGRAD (ZEMUN)	Beograd-Zemun	Batajnički Drum bb
KRAFT FOODS DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA SPOLJNU I UNUTRAŠNJU TRGOVINU BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Omladinskih brigada 88b/III
DOO PROMIST PROIZVODNO PROMETNO PREDUZECE NOVI SAD	Novi Sad	Hajduk Veljkova 11

MK COMMERCE DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA TRGOVINU USLUGE I HOLDING POSLOVE NOVI SAD	Novi Sad	Trg Marije Trandafil 7
DIRECT MEDIA PREDUZEĆE ZA MARKETINŠKE I PROMOTIVNE AKTIVNOSTI AD BEOGRAD	Beograd (grad)	Antifašističke borbe 13 B
MERCATA DOO, BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Bulevar Mihajla Pupina 6
KOTEKS VISCOFAN DOO NOVI SAD	Novi Sad	Primorska 92
TERMOELEKTRO ENEL AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA INŽ.,PROJEKT.MONT., REKONS.,ISPITIV., I PUŠTANJE U RAD, ODRŽ. I REMONTI ELEK.-ENERG. I MERNO-REGUL. OPREME I OPREME ZA UPRAVLJ. I AUTOM. I INSTALACIJE JAKE I SLABE STRUJE NA ENERGETSKIM..., BEOGRAD (PALILULA)	Beograd-Palilula	Uralska 9

Фирме које су током 2012-2013 пословале на нивоу "позитивне нуле"

puno_poslovno_ime	mesto	ulica_i_broj
PRIVREDNO DRUŠTVO DENIS 2009 DOO NOVI PAZAR	Novi Pazar	Branka Ćopića bb
JAVNO KOMUNALNO PREDUZECE VODOVOD IBAR KOSOVSKA MITROVICA	Kosovska Mitrovica	Železnička 17
DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE CM COMPANY KRAGUJEVAC	Kragujevac	Nikole Pašića 25
LOLA KORPORACIJA BEOGRAD - LOLA FABRIKA DELOVA I KOMPONENTI DEONICKO DRUŠTVO SA POTPUNOM ODGOVORNOŠĆU, ŠTRPCE	Štrpce	Štrpce bb
PREDUZECE ZA PROIZVODNJU I PROMET ADP DOO MLADENOVAC (VAROŠ)	Mladenovac (varoš)	Kralja Petra I 334
KORIDORI SRBIJE DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd-Stari Grad	Kralja Petra 21
NAPREDAK AD DRUŠTVO ZA PRERADU PLASTICNIH MASA I METALA RATKOVO - U STECAJU	Ratkovo	Odžački put bb
JAVNO KOMUNALNO I STAMBENO PREDUZECE ZVECAN, ZVECAN	Zvečan	Kralja Milutina 17
INSTITUT ZA BEZBEDNOST I PREVENTIVNI INŽENJERING DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU NOVI SAD	Novi Sad	Vojvode Šupljikca 48
DRUŠTVENO PREDUZECE ZADRUGA ŠTRPCE SA PO, ŠTRPCE	Štrpce	//
OMLADINSKA ZADRUGA LIPA VARVARIN	Varvarin	Slobode bb
DEONICKO DRUŠTVO U MEŠOVITOJ SVOJINI ZEMLJORADNICKA ZADRUGA LEPOSAVIC SA PO LEPOSAVIC	Leposavić	Vojske Jugoslavije 9
JAVNO KOMUNALNO PREDUZECE, ŽITORAĐA	Žitorađa	Toplički Heroji 51
JAVNO PREDUZECE ZA UPRAVLJANJE I KORIŠĆENJE REGIONALNOG VIŠENAMENSKOG HIDROSISTEMA STUBO-ROVNI KOLUBARA, VALJEVO	Valjevo	Pop Lukina 6 a
DRUŠTVO ZA USLUGE, PROMET I PROIZVODNJU MP SECURITY DOO ŠABAC	Šabac	Đure Jakšića 18
FABRIKA AUTO OPREME TEHNIKA AD KULA	Kula	Krsturski put 125
PREDUZECE ZA TRANSPORT PUTNIKA I ROBE POLET-PREVOZ DOO, ŠTRPCE	Štrpce	Štrpce bb
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE DRAGULJ PLUS, KRAGUJEVAC	Kragujevac	Kralja Milana Četvrtog 72

VETERINARSKA STANICA REKOVAC DOO REKOVAC	Rekovac	Miloja Milojevića bb
SD ŽELEZNICAR DOO SMEDEREVO - U RESTRUKTURIRANJU	Smederevo	Miloša velikog 39
KOMPJUTER-TEHNIKA DOO ZA KOMPJUTERSKI INŽENJERING NOVI SAD	Novi Sad	Branislava Nušića 16
OGRANAK IMREPUBLIC INC BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd- Stari Grad	Kosovska 17
DOO KOPAONIK ZA PROIZVODNJU TRGOVINU I USLUGE, LEPOSAVIC	Leposavić	29. Novembar 21
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU DRAGIC ZA PROIZVODNJU,PROMET I SPOLJNU TRGOVINU ZRENJANIN	Zrenjanin	Dr. Đorđa Joanovića 20
EKO PANONIJA DOO ZA PROMET I USLUGE NOVI SAD	Novi Sad	Bulevar Oslobođenja 133
Javno preduzeće Drumski prevoz putnika Rekovac	Rekovac	Kralja Petra Prvog 46
PROIZVODNO-PROMETNO PREDUZEĆE MITEX DOO GORNJI MILANOVAC	Gornji Milanovac	Cerska 35
BERBERSKA FRIZERSKA ZADRUGA SLOBODA SMEDEREVO	Smederevo	Trg republike 1
PREDUZEĆE ZA TRGOVINU I POSREDOVANJE FAMING - DMB DOO, BEOGRAD (RAKOVICA)	Beograd- Rakovica	Oslobođenja 1
PREDUZEĆE ZA GRAFICKU DELATNOST, TRGOVINU I USLUGE DINEX EXPORT-IMPORT DOO, BEOGRAD (CUKARICA)	Beograd- Čukarica	Ratka Mitrovića 113
TIMARK DOO KNJAŽEVAC	Knjaževac	Knjaza Miloša 149
PRIVREDNO DRUŠTVO CECO LINE DOO MUR	Mur	/ bb
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU RARIS- REGIONALNA AGENCIJA ZA RAZVOJ ISTOCNE SRBIJE ZAJECAR	Zaječar	Trg oslobođenja 1
AMS PARTNER DOO, BEOGRAD (ZVEZDARA)	Beograd- Zvezdara	Kajmakčalanska 4
DRUŠTVO ZA INSTALATERSKE RADOVE, PROIZVODNJU I PROMET MAAD DOO BEOGRAD (CUKARICA)	Beograd- Čukarica	Rada Drainca 9
PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE UNIONCLEAN DOO, BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd- Stari Grad	Francuska 55/3
PREDUZEĆE ZA INVESTIRANJE, PROJEKTOVANJE I IZGRADNJU POLIS GRADNJA DOO BEOGRAD (VOŽDOVAC)	Beograd- Voždovac	Ustanička 128B
PREDUZEĆE ZA OBUKU VOZACA I PRUŽANJE USLUGA SIGNAL S DOO BEOGRAD (VOŽDOVAC)	Beograd- Voždovac	Jove Ilića 2
PRIVREDNO DRUŠTVO ZA TRGOVINU I USLUGE VIVERI d.o.o. Beograd-Novi Beograd	Beograd- Novi Beograd	Jurija Gagarina 16
Privredno društvo za izvođenje građevinskih radova EUROPROJEKT PLUS DOO Jelašnica	Jelašnica	Jelašnica /

DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROMET NAFTINI DERIVATA TANK PANCEVO	Pančevo	Novoseljanski put bb
REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA BRANICEVO - PODUNAVLJE DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU POŽAREVAC	Požarevac	Stari korzo 30/3
DP MONTING-ENERGETIKA PREDUZECE ZA IZGRADNJU, PROIZVODNJU OPREME I MONTAŽU ENERGETSKIH I INDUSTRIJSKIH OBJEKATA BEOGRAD (VOŽDOVAC)	Beograd-Voždovac	Rovinjska 12
DRUŠTVO ZA KNJIGOVODSTVENE POSLOVE PORTFOLIO DOO, BEOGRAD (VRACAR)	Beograd-Vračar	Hadži Đerina 13
OZRING DOO PREDUZECE ZA IZGRADNJU, PROJEKTOVANJE I INŽENJERING ZVECAN	Zvečan	Karađorđeva 38
PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU PROMET I USLUGE ATLANTIK JEDAN DOO POŽAREVAC	Požarevac	Nemanjina 111
IGEAL OBERFLAECHEENTECHNIK DOO PREDUZECE ZA KONSALTING I TRGOVINU U OBLASTI POVRŠINSKE ZAŠTITE, BEOGRAD	Beograd (grad)	Pere Velimirovića 41
DOO MS-INDUSTRIJSKA MONTAŽA KRAGUJEVAC	Kragujevac	Viktora Bubnja 45
GRAĐEVINSKO USLUŽNO PREDUZECE RID-GIK DOO VLADICIN HAN	Vladičin Han	Stubal bb
CITY CAFE DRUŠTVO S OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU BEOGRAD	Beograd (grad)	Gandijeva 76 a
BEOGRAMAT PREDUZECE ZA TRGOVINU NA VELIKO I MALO DOO BEOGRAD (ZVEZDARA)	Beograd-Zvezdara	Bulevar Kralja Aleksandra 472 a
REGIONALNI CENTAR ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZECA, DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA INFORMACIONE, EDIKATIVNE I KOSALTING USLUGE KRUŠEVAC	Kruševac	Dragomira Gajića 1
EPTISA SOUTHEAST EUROPE DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU BEOGRAD (VRACAR)	Beograd-Vračar	Dubljska 8
AJPE AURORA DOO ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE NOVI KNEŽEVAC	Novi Kneževac	Nenada Valčeva 2
DOO ŠOLE ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE BACKA PALANKA	Bačka Palanka	Kralja Petra Prvog 46
PREDUZECE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE M.N. STILL-TRADE DOO, UŽICE	Užice	Bela Zemlja /
PREDUZECE ZA PROMET I USLUGE MEDICINA MILOŠEVIC DOO BEOGRAD (ZVEZDARA)	Beograd-Zvezdara	Dalmatinska 107
AUTO ŠKOLA SMER OD KIKINDA	Kikinda	Vuka Karadžića 19
ACEGAN DOO, PANCEVO	Pančevo	Svetog Save 117
ORTACKO DRUŠTVO ZA USLUGE, TRGOVINU NA VELIKO I MALO KARPIC DRAGOMIR I OSTALI BANIJA ZAJECAR	Zaječar	Hajduk Veljkova 114

Фирме које су током пословне 2012-2013 пословале са губитком:

puno_poslovno_ime	mesto	ulica_i_broj
JAVNO PREDUZECE SRBIJAGAS NOVI SAD	Novi Sad	Narodnog fronta 12
Železnice Srbije akcionarsko društvo, Beograd	Beograd-Savski Venac	Nemanjina 6
AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU PETROHEMIJSKIH PROIZVODA, SIROVINA I HEMIKA LIJA HIP-PETROHEMIJA PANCEVO- U RESTRUKTURIRANJU	Pančevo	Spoljnostarčevačka 82
VIP MOBILE DOO BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Omladinskih brigada 21
JAVNO PREDUZECE PUTEVI SRBIJE BEOGRAD (ZVEZDARA)	Beograd-Zvezdara	Bulevar Kralja Aleksandra 282
PREDUZECE ZA PUTEVE BEOGRAD A.D. BEOGRAD (VOŽDOVAC) - U RESTRUKTURIRANJU	Beograd-Voždovac	Vidska 24
PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, SAOBRAĆAJ I TRGOVINU INTER-KOP D.O.O. NOVI BEOGRAD	Beograd-Novi Beograd	Milutina Milankovića 23
AKCIONARSKO DRUŠTVO GALENIKA ZA PROIZVODNJU LEKOVA, DENTALA, ANTIBIOTIKA, FARMACEUTSKIH SIROVINA, PARAFARMACEUTIKE, VETERINARSKIH PROIZVODA I ADITIVA BEOGRAD (ZEMUN)	Beograd-Zemun	Batajnički drum bb
ROBNE KUĆE BEOGRAD DOO, BEOGRAD (VRACAR)	Beograd-Vračar	Makenzijeva 57
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA EXPORT-IMPORT VERANO-MOTORS, BEOGRAD (VOŽDOVAC)	Beograd-Voždovac	Vojvode Stepe 352
IDEA DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA UNUTRAŠNJU I SPOLJNU TRGOVINU BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Autoput Za Zagreb 11A
PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU, PRERADU I TRANSPORT UGLJA RUDARSKI BASEN KOLUBARA DOO, LAZAREVAC	Lazarevac	Svetog Save 1
PRIVREDNO DRUŠTVO TERMoeLEKTRANE I KOPOVI KOSTOLAC DOO KOSTOLAC	Kostolac	Nikole Tesle 5-7
AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA VAZDUŠNI SAOBRAĆAJ JAT AIRWAYS AD BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Bulevar Umetnosti 16A
VELEFARM AD HOLDING KOMPANIJA ZA PROMET LEKOVIMA I DRUGOM MEDICINSKOM ROBOM BEOGRAD (VOŽDOVAC) - U STECAJU	Beograd-Voždovac	Vojvode Stepe 414 a

PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU I PRERADU CELIKA ŽELEZARA SMEDEREVO DOO SMEDEREVO	Smederevo	Radinac /
ELEKTROPRIVREDA SRBIJE JAVNO PREDUZECE ZA PROIZVODNJU TERMoeLEKTRICNE ENERGIJE TERMoeLEKTRANE KOSOVO SA POTPUNOM ODGOVORNOŠĆU, OBILIC - U RESTRUKTURIRANJU	Obilić	U krugu Termoelektrane TE Kosovo B
Dužnik stecajne mase: PREDUZECE ZA PROIZVODNJU, TRGOVINU I USLUGE PEVEC DOO, BEOGRAD	Beograd-Palilula	Pančevački Put 81
DRUŠTVO ZA PROMET NAFTNIH DERIVATA LUKOIL SRBIJA AD, BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Bulevar Mihaila Pupina 165d
PREDUZECE ZA PROMET I USLUGE FIDELINKA - NEKRETNINE DOO SUBOTICA - U STECAJU	Subotica	Čantavirski Put 1
AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA PROMET PUTNICKIH AUTOMOBILA I REZEVNIH DELOVA ZASTAVA AUTOMOBILI KRAGUJEVAC - U RESTRUKTURIRANJU	Kragujevac	Kosovska 4
OGRANAK ALPINE BAU GMBH, BEOGRAD (PALILULA)	Beograd-Palilula	27.marta 17
AVALA RESOURCES DOO BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd-Stari Grad	Studentski Trg 4
PREDUZECE ZA PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE VICTORIA LOGISTIC DOO NOVI SAD	Novi Sad	Hajduk Veljkova 11
MINEL-TRAFO AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU TRANSFORMATORA, MLADENOVAC - U STECAJU	Mladenovac (varoš)	Kralja Petra I 332
HOLDING INDUSTRIJA HEMIJSKIH PROIZVODA PRAHOVO AKCIONARSKO DRUŠTVO PRAHOVO - U RESTRUKTURIRANJU	Prahovo	//
TEAM OIL AD, BEOGRAD - U STECAJU	Beograd (grad)	Rudnička 2
PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROJEKTOVANJE PROIZVODNJU MONTAŽU I ODRŽAVANJE RUDARSKE I ENERGETSKE OPREME KOLUBARA METAL DOO VREOCI	Vreoci	D. Đurđevića Rusa 32
SI & SI ŠPEDICIJA DOO SUBOTICA- U STECAJU	Subotica	Ivana Gorana Kovačića 3
JAVNO PREDUZECE ELEKTROPRIVREDA SRBIJE BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd-Stari Grad	Carice Milice 2
PREDUZECE ZA GEOLOŠKA ISTRAŽIVANJA RIO SAVA EXPLORATION DOO BEOGRAD (PALILULA)	Beograd-Palilula	Takovska 45
NCA INVESTMENT GROUP DOO ZA HOLDING-POSLOVE, PROIZVODNJU, PROMET I USLUGE BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Tošin Bunar 272
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROIZVODNJU I DISTRIBUCIJU ENERGIJE I FLUIDA I PRUŽANJE USLUGA ENERGETIKA KRAGUJEVAC-U RESTRUKTURIRANJU	Kragujevac	Kosovska 4a

PROIZVODNO TRGOVINSKO I USLUŽNO DRUŠTVO INTER-EXPORT DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU BEOGRAD (VOŽDOVAC) - U STECAJU	Beograd- Voždovac	Ustanička 128 a
JAVNO PREDUZEĆE ZA PODZEMNU EKSPLOATACIJU UGLJA RESAVICA-U RESTRUKTURIRANJU	Resavica	Petra Žalca 2
JAVNO KOMUNALNO PREDUZEĆE GRADSKO SAOBRAĆAJNO PREDUZEĆE BEOGRAD BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd-Stari Grad	Kneginje Ljubice 29
JAVNO VODOPRIVREDNO PREDUZEĆE VODE VOJVODINE, NOVI SAD	Novi Sad	Bulevar Mihajla Pupina 25
BRITISH AMERICAN TOBACCO AD VRANJE	Vranje	Stefana Prvovenčanog 209
PRIVREDNO DRUŠTVO TERMoeLEKTRANE NIKOLA TESLA D.O.O . OBRENOVAC	Obrenovac	B.Uroševića Crnog 44
AZOTARA DOO PRIVREDNO DRUŠTVO ZA PROIZVODNJU AZOTNIH I KOMPLEKSNIH ĐUBRIVA, SUBOTICA	Subotica	Bikovo 33
JUGOREMEĐIJA FABRIKA LEKOVA AKCIONARSKO DRUŠTVO, ZRENJANIN	Zrenjanin	Pančevačka bb
TERNA S.A. OGRANAK TERNA S.A. SERBIA BEOGRAD (STARI GRAD)	Beograd-Stari Grad	Gospodar-jovanova 5
HYPO ALPE-ADRIA-RENT DOO BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Novi Beograd	Bulevar Mihaila Pupina 6
PREDUZEĆE ZA PROIZVODNJU GUMARSKIH I HEMIJSKIH PROIZVODA TRAYAL KORPORACIJA AD, KRUŠEVAC	Kruševac	Miloša Obilića bb
KOMPANIJA ZA PROIZVODNJU MESA AGROŽIV AD ŽITIŠTE	Žitište	Topolovački Put bb
VELEFARM-VFB DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROMET LEKOVIMA I DRUGIM MEDICINSKIM PROIZVODIMA BEOGRAD (VOŽDOVAC) - U STECAJU	Beograd- Voždovac	Vojvode Stepe 414a
DRUŠTVO ZA TRGOVINU I USLUGE EUROLUXPETROL-ELP DOO, BEOGRAD-U STECAJU	Beograd- Savski Venac	Risanska 6
PRIVREDNO DRUŠTVO BASK PRESTIGE DOO BEOGRAD (VOŽDOVAC) - U STECAJU	Beograd- Voždovac	Vojvode Stepe 352
NESTLE ADRIATIC FOODS DOO, BEOGRAD (GRAD)	Beograd (grad)	Milutina Milankovića 11 a
DOLINE AD ZA PROIZVODNJU, PRERADU, DORADU I OTKUP POLJOPRIVREDNIH PROIZVODA, GLOŽAN - U STECAJU	Gložan	Masarikova bb
AKCIONARSKO DRUŠTVO SLOGA TRGOVINA NA VELIKO I MALO KULA - U STECAJU	Kula	Lenjinova 33
INDUSTRIJSKO POLJOPRIVREDNO PREDUZEĆE GRMEC AKCIONARSKO DRUŠTVO KRAJIŠNIK - U STECAJU	Krajišnik	Mladena Stojanovića bb
PREDUZEĆE U DRUŠTVENOJ SVOJINI FABRIKA ŠECERA SA POTPUNOM ODGOVORNOŠĆU POŽAREVAC - U STECAJU	Požarevac	Đure Đakovića bb

Molson Coors SER d.o.o. Apatin	Apatin	Trg Oslobođenja 5
JT INTERNATIONAL AKCIONARSKO DRUŠTVO SENTA	Senta	Subotički drum 17
AKCIONARSKO DRUŠTVO ZA HOLDING, KONSALTING I MENADŽMENT POSLOVE GRUPA ZASTAVA VOZILA Kragujevac-U RESTRUKTURIRANJU	Kragujevac	Kosovska 4
DRUŠTVO SA OGRANICENOM ODGOVORNOŠĆU ZA PROIZVODNJU I PROMET PRIVREDNIH VOZILA ZASTAVA KAMIONI Kragujevac- U RESTRUKTURIRANJU	Kragujevac	Kosovska 4
UJEDINJENE SRPSKE PIVARE EUC DOO NOVI SAD	Novi Sad	Temerinski put 50
BLUE CENTER DOO BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Nov Beograd	Španskih Boraca 3 zgrada B
NBGP PROPERTIES DOO BEOGRAD (NOVI BEOGRAD)	Beograd-Nov Beograd	Vladimira Popovića 10

Агенција „Масмедиа интернешенел“ Београд (28.06.2013.)

Добитници награде „Biznis Partner 2013“

1. Schneider Electric Srbija d.o.o.
2. Zlatiborac d.o.o. Beograd
3. OMV Srbija d.o.o.
4. Termoelektrane Nikola Tesla - TENT d.o.o. Obrenovac
5. Delta Generali osiguranje a.d.o. Beograd
6. Orion Telekom d.o.o. Beograd
7. Kon Tiki Travel d.o.o. Beograd
8. JP Vojvodinašume Petrovaradin
9. Tehnomanija d.o.o. Beograd
10. JKP Gradske pijace Beograd
11. RIO d.o.o. Kostolac
12. AERO-EAST-EUROPE d.o.o. Kraljevo
13. SAVABIEN d.o.o. Beograd
14. Linea Milanović d.o.o. Beograd
15. RINOL d.o.o. Beograd
16. Obuća Pavle d.o.o. Bela Palanka
17. Vetmedic d.o.o. Vršac
18. MFC Mikrokomerc d.o.o. Beograd
19. Euro Gardi Group, Novi Sad
20. D.P. Jugo-Impex d.o.o. Niš
21. INM d.o.o. Arilje
22. FORTUNA MARKET d.o.o. Aranđelovac
23. NEWPRESS d.o.o. Smederevo
24. Umetnička livnica Voždovac Braća JEREMIĆ

1.1. Биографија аутора

Бранко (Војислав) Нинковић је рођен 26.06.1967. године у Шабцу. Основну школу и гимназију је завршио у Шабцу. На Пољопривредном факултету у Београду, одсек Заштита биља и прехранбених производа, дипломирао је 1990. године са просечном оценом 9.45 (студент генерације). Магистрирао је на Технолошком факултету са просечном оценом 10.00, где је одбранио магистарски рад на тему „Ефекти увођења аутоматизације на побољшање технолошког процеса производње оквира за наочаре“.

Одмах по дипломирању, 1990. године, оснива сопствено предузеће „Sani“ д.о.о. у Шабцу. Предузеће већ од првих година рада бележи изузетне пословне успехе тако да прераста у пословни систем који сада послује под именом „Sani group“. У оквиру овог пословног система који броји 350 запослених, Бранко Нинковић обавља функцију председника компаније.

Врло је запажена његова пословна успешност на функцијама предузетника, генералног директора и председника компаније „Sani group“. За постигнуте привредне резултате, компанија, на чијем је челу, награђена је са неколико значајних признања и награда. Међу њима су посебно значајне награде:

- Национална награда за друштвено-одговорно пословање 2010. године;
- Пробизнис лидер РС – најбоље средње преузеће у 2010. години – награда коју додељује Министарство економије Републике Српске и „Про кредит банка“;
- Награда „Капетан Миша Анастасијевић“ за најбоље средње предузеће у 2011. години.
- Предузеће „Sani group“ је добитник низа награда и признања за успешно пословање и друштвену одговорност.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани: мр Бранко Нинковић

број уписа _____

Изјављујем

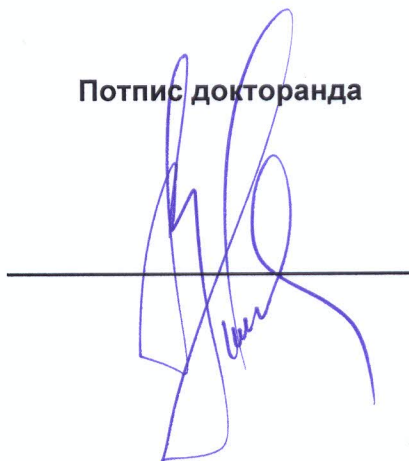
да је докторска дисертација под насловом

``Утицај преговарачких компетенција менаџера на успешност пословања
корпорација``

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Београду, _____

Потпис докторанда



Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора: мр Бранко Нинковић

Број уписа: _____

Студијски програм: Менаџмент људских ресурса

Наслов рада: ``Утицај преговарачких компетенција менаџера на успешност пословања корпорација``

Ментор: Проф. др Добривоје Михаиловић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду.

Потписани _____

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

У Београду, _____

Потпис докторанда



Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

``Утицај преговарачких компетенција менаџера на успешност пословања корпорација``

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Београду, _____

Потпис докторанда



1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.