

Dr Dobrica Vesić\*  
Mr Lidija Beko\*\*

## **VEŠTINA POSLOVNOG PREGOVARANJA**

***Apstrakt:** U radu se analizira fenomen pregovaranja kao poseban oblik upravljanja ljudskim resursima, a ne samo kao oblik informisanosti. Polazi se od pojma i definisanja pregovaranja. U savremenim uslovima poslovno pregovaranje se manifestuje kao veština i kao umetnost. Sa naučnog aspekta neophodno je imati u vidu da pregovaranje ima više odvojenih ali međuzavisnih faza. Poslovni diplomata, po definiciji, mora biti dobar pregovarač koji postuje principe pregovaranja. Na kraju rada apostrofirani su izvesni saveti za uspešno pregovaranje. Važna komponenta u pregovaračkom procesu je komunikacija, koja omogućava bolje razumevanje i otvara prostore za razmenu mišljenja i postizanje novih, kreativnih rešenja. Veoma je važno aktivno slušanje, zatim pravilna interpretacija onoga što je izrečeno, praćenje neverbalnih signala itd.*

***Cljučne reči:** pregovaranje, nauka, veština, umetnost, principi, komunikacija.*

## **SKILLS OF BUSINESS NEGOTIATIONS**

*This paper deals with the phenomenon of negotiation as a special form of human resource management, not only as a form of knowledge. The starting point refers to formulation of the concept and definition of negotiation. Under present conditions, business negotiation is manifested as a skill and as a form of art. From a scientific point of view it is necessary to bear in mind that negotiation has several separate but interdependent phases. A business diplomat, by definition, must be a good negotiator who respects the principles of negotiation. In the end certain tips for successful negotiation are outlined. An important component in the negotiating process is communication, which allows for better understanding and open space for exchange of views and arriving at new, creative solutions. It is important to actively listen, to correctly interpret what has been said, to follow nonverbal signals, and so on.*

---

\* Viši naučni saradnik, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.

\*\* Filološki fakultet, Beograd, Doktorske studije.

**Key words:** *negotiation, science, art, art principles, communication.*

**JEL Classification:** M19

## Uvod

Pregovaranje predstavlja jednu od najvažnijih vještina u komunikaciji sa drugim ljudima, koja je podjednako važna, kako u poslovnom, tako i u privatnom životu. Pregovaranje se vrši u svakom trenutku i pod različitim uslovima, od toga kako ćete u saobraćajnoj gužvi preći u drugu saobraćajnu traku, u koji ćete restoran ići sa prijateljima, pa sve do važnih poslovnih tema kao što je pregovaranje sa šefom o većoj plati ili boljem statusu, razgovor sa poslovnim saradnicima oko vremena isporuke proizvoda ili usluga, ili pregovaranje sa top menadžmentom inostrane kompanije itd.

Zbog nedostatka adekvatne informisanosti o pregovaranju, ovom važnom i vitalnom sredstvu komunikacije, mnogi ljudi su prepušteni sami sebi, svojoj intuiciji i procenama, svojim iskustvima i pokušajima, a često prave i veoma skupe greške. Mnogi ljudi su zbog nepoznavanja procesa pregovaranja nespremni, opterećeni, čak i užasnuti kada treba da pregovaraju. Misleći da ne mogu dobiti ono što žele, oni smanjuju svoje ambicije i u pregovore ulaze "podignutih ruku", odbacujući mogućnost da mogu da utiču na predmet pregovora. Umesto tog defanzivnog i pasivnog stava, treba upoznati osnovne principe i veštine pregovaranja (koje se osim jednog procenta urođenog talenta, mogu savladati). Proces pregovaranja otpočinje predpregovaranjem, koje predstavlja niz aktivnosti koje prethode formalnom sadržinskom pregovaranju o konkretnom poslu, odnosno o poslovnim aktivnostima koje treba sprovesti u ime privrednog subjekta (Petrović, 2007., str. 48).

Treba biti svestan da pregovaranje ne koriste samo stručnjaci, i da se upornošću mogu ostvariti i veoma ambiciozni ali realni ciljevi pregovarača. Stoga će u ovom radu biti reči o samom pojmu pregovaranja, elementima pregovaranja, tipovima pregovarača, kao i o mnogobrojnim savetima za uspešno pregovaranje.

## 1. Teorijski aspekti pregovaranja

Pregovaranje se može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno, ali čije izučavanje je počelo relativno kasno. Prvi radovi u oblasti pregovaranja pojavljuju se kasnih šezdesetih godina prošlog veka. Od tada pa do danas, pregovaranje je u središtu pažnje teoretičara iz različitih naučnih oblasti, pa se danas proučavaju sledeći aspekti pregovaranja: sociološki, komunikacijski, etički, pravni, kulturni, politički,

ekonomski i dr. U sadašnje vreme pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i primenjuje se u različitim životnim situacijama. Međutim, ističe se da nisu svi ljudi, organizacije, kompanije a ponekad i države, skloni pregovaranju. Neki od njih se još uvek služe argumentima sile, nasiljem ili pretnjom sile da bi dobili ono što žele. Trgovina, kao osnovni oblik ekonomske razmene, u određenom istorijskom trenutku zamenila je otimanje i pustošenje i time učinila ljudsku vrstu bitno različitom od životinjskog sveta. Upravo je trgovina stvorila fenomen pregovaranja kao suprotnost tiraniji u kojoj se želi dobiti nešto bez dobrovoljnog pristanka druge osobe (Kovačević, 2004., str. 80).

Zlatno pravilo pregovaranja glasi: „Ljudi neće pregovarati sa vama ukoliko ne veruju da im ne možete pomoći ili im nauditi“ (Sharpe, 1990., str. 21). Prema tome, cilj svakog pregovarača jeste razumevanje toga kako on može pomoći ili nauditi konkurentima i obrnuto. Razmatranjem ovih pitanja dobija se objektivna slika o sopstvenoj pregovaračkoj snazi.

Mišljenja skoro svih autora su jedinstvena u tvrđenju da svako od nas mora biti svestan kako ishod pregovora zavisi u velikoj meri od nas samih i načina na koji vodimo pregovore. Rezultat pregovora je najviše u sopstvenim rukama i zavisi od truda i napora koji ulažemo u pripremu procesa pregovaranja. Problem je često u tome što mali broj ljudi ima bilo kakvo formalno obrazovanje ili obuku u razvoju odgovarajućih pregovaračkih veština. Pri tome se koriste načela etičke snage, koja su u međuzavisnosti, a to su: cilj, ponos, strpljenje, upornost i perspektiva (Blanchard, Peale, 1988, str. 23).

Jedna od glavnih odlika savremenog sveta je povezanost ljudi na različite načine, pri čemu važnu ulogu imaju savremene informaciono-komunikacione tehnologije. Tako pojedinac ima sve više i više kontakata sa drugim pojedincima, pa se stvaraju razni vidovi grupa ljudi, kako formalnih tako i neformalnih. Te grupe mogu biti političke partije, nevladine organizacije, multi i transnacionalne kompanije. U svakom slučaju, reč je o grupama ljudi koje mogu biti izuzetno velike i koje postoje radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva njihovih pripadnika. Iz toga sledi da postoji veliki broj različitih interesa, ciljeva, težnji i želja, kao i veliki broj nepodudaranja istih. Više nego ikada do sad pregovaranje je značajno kao proces gde se dve suprotstavljene grupe usaglašavaju i teže da iznađu najbolje rešenje nekog problema, kako za sebe tako i za sredinu u kojoj egzistiraju.

Pregovaranje se može definisati na različite načine. Jedna od definicija navodi da je pregovaranje dvosmerna komunikacija usmerena na postizanje sporazuma između strana koje imaju interese koje dele ili koji su međusobno suprotstavljeni. Njime se prihvata da postoji obostrani interes ili zajednički problem i potreba za dijalogom koji treba da dovede do sporazuma (Petrović, 2008., str. 81).

Ovaj proces podrazumeva nekoliko faza: pripremu (u kojoj suprotstavljene strane istražuju jedna drugu), diskusiju (sučeljavanje), sukob interesa, ubeđivanje i

sporazumevanje (gde konačno dolazi do dogovora, razumevanja šta je dogovoreno i definisanja budućih akcija).

Kenedi smatra da je pregovaranje eksplicitna, dobrovoljno dogovorena razmena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga. On takođe navodi da je pregovaranje proces putem kojeg iznalazimo uslove za dobijanje onoga što želimo od nekoga ko želi nešto od nas (Kennedy, 2003., str. 16).

Fišer vidi pregovaranje kao „osnovno sredstvo dobijanja onoga što želite od drugih. To je komunikacija napred-nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada vi i druga strana imate neke interese koji su vam zajednički, i druge koji su suprotni“ (Fisher, 1981., str. 18).

Poznati harvardski profesor Lewicki (Lewicki, 1999., str. ix) kaže da „pregovaranje nije samo uobičajeno, nego i presudno za ispunjen i zadovoljavajući život. Svakome su potrebni resursi, informacije, saradnja i podrška drugih. I drugi imaju potrebe, ponekad kompatibilne sa našima, a ponekad ne. Pregovaranje je proces putem kojeg pokušavamo uveriti druge da nam pomognu u ostvarivanju naših potreba, dok istovremeno i mi vodimo računa o njihovim potrebama. Pregovaranje je temeljna veština ne samo za uspešno upravljanje nego i za uspešno življenje“.

Haris i Moran (Haris, Moran, 1987., str. 55) definišu pregovaranje kao proces u kojem dve ili više osoba raspravljaju o zajedničkim i konfliktnim interesima s namerom da postignu sporazum od kojeg će obe strane imati korist.

## **2. Faze u procesu pregovaranja**

Proces pregovaranja je složena aktivnost koju čini nekoliko faza. Prva, i po mišljenju mnogih teoretičara i praktičara, najvažnija faza svakog pregovaračkog procesa je priprema i planiranje pregovora. Smatra se da ova faza donosi devedeset procenata uspeha u pregovoru. Osnovni zadatak u ovoj fazi je proučiti i utvrditi raspoložive izvore informacija i na osnovu toga utvrditi sopstvene potrebe, želje i mogućnosti. Ako se dobro analiziraju potrebe jedne i druge strane, lakše se dolazi do takozvanog „win-win“ rešenja, tj. rešenja koje će maksimalno zadovoljiti i jednu i drugu stranu. Ukoliko protivnik ne misli isto i nameće neko drugo rešenje, potrebno je odrediti i svoju najbolju alternativu, tzv. BATNA (The best alternative to a negotiated agreement), odnosno drugu najbolju odluku.

Druga faza je sam pregovarački proces, odnosno susret u kome se teži ostvarivanju sporazuma. Neophodno je učiniti sve da se smanji tenzija i izrazi namera i želja za uspešnim ishodom pregovora za sve uključene strane. Prvo dolazi do utvrđivanja i usklađivanja dnevnog reda a zatim pregovaračke strane iznose svoja viđenja stanja. Idući korak su konkretni predlozi, zatim rasprava o razlikama

u stanovištima, iznošenje argumenata, razmatranje mogućih povoljnih rešenja, razgovor o predmetima međusobne razmene i pogađanje oko uslova te razmene.

Važna komponenta u pregovaračkom procesu je komunikacija, koja omogućava bolje razumevanje i otvara prostore za razmenu mišljenja i za dolazak do novih, kreativnih rešenja. Neophodno je da u procesu pregovaranja postoji aktivno slušanje, zatim pravilna interpretacija onoga što je izrečeno, praćenje neverbalnih signala itd.

Na kraju pregovaračkog procesa važno je ponovo ga razmotriti. Tako sami učimo kako da drugi put postupimo mudrije i postignemo bolji rezultat. Pitanja na koja treba odgovoriti su: Šta je bilo dobro? Šta mogu poboljšati sledeći put?

### 3. Veština poslovnog pregovaranja

Uspešan pregovarač je inteligentna i produhovljena osoba koja odiše elegancijom, dostojanstvom i razvijenom sklonošću prema igri. Voli da pobeđuje, ali se pri tom ne koristi nečasnim ili prljavim potezima. Oseća snažnu sklonost prema rešavanju problema. Krase ga znanje, nezavisno ali fleksibilno mišljenje, visoka motivisanost, radoznalost i smisao za humor.

Kao pregovarači moramo shvatiti činjenicu da druga strana nije neprijatelj, pa je tako ne treba ni nazivati, odnosno postaviti. Naziv *partner* je bio moderan neko vreme, ali se njegovom upotrebom shvatilo da je previše idealističan. Danas se koristi nekoliko naziva kao sto su *oponent*, odnosno protivnik/konkurent.

U pregovorima se uvek postavlja dilema da li bi trebalo da jedna strana dobija ono što želi, po svaku cenu, ili da ostane u dobrim odnosima sa drugom stranom. Na osnovu ovoga, generalno se mogu podeliti pregovarači na *tvrde* i *meke*. Tvrđi pregovarači su skoncentrisani na ostvarivanje svojih interesa, vide svaku situaciju kao borbu u kojoj dobija onaj ko duže izdrži. Meki pregovarači su mnogo više okrenuti ka odnosima sa drugom stranom, žele prijateljsko rešenje ali često završe sa osećanjem iskorišćenosti.

Postoji i takozvano principijelno pregovaranje koje su naučnici Rodžer Fišer i Vilijam Uri analizirali u sklopu projekta „Harvardski pregovarački projekat“. Ovo pregovaranje podstiče traganje za zajedničkim dobrom kad god je to moguće a tamo gde se interesi sukobljavaju, insistira se na rezultatima zasnovanim na fer standardima koji su nezavisni od volje bilo koje strane u pregovorima (Solomon, 1998).

### **3.1. Veštine poslovnog pregovarača**

Da bi poslovni pregovarač bio uspešan u procesu donošenja odluka, mora posedovati brojne sposobnosti i veštine. Najvažnija sposobnost je upravo veština pregovaranja. Postoje brojne podele poslovnih pregovarača, ali sa psihološkog aspekta najčešće se izdvajaju ovi tipovi pregovarača (Lester, 1997., str. 76):

#### ***Dominantni pregovarači***

Nastoje da dominiraju u pregovorima, koriste grubu taktiku, skloni su zapovedanju, pate od kompleksa inferiornosti, pobijaju tuđe argumente (najčešće galamom), njihov prigovor je u stvari nagovor;

#### ***Ekstrovertni pregovarači***

Imaju isti pristup kao i dominantni, ali su površniji, brzim i kratkim pregovorom nastoje da osvare samo svoje ciljeve, pridajući prekomernu pažnju izgledu i materijalnom okruženju;

#### ***Introvertni pregovarači***

Nemaju poveranja ni u koga, retko pristaju na pregovore, jako teško se otvaraju, te im se posvećuje više pažnje nego drugima;

#### ***Nevinašca***

Prijatni, pristojni pregovarači, izgleda kao da bi sve učinili samo da se pregovor okonča u miru. Međutim, ako pregovor potraje duže, pretvaraju se u opasnog pregovarača (stvaraju osećaj smirenosti i uverenosti da će pristati na sve) a u stvari nastoje da sagovornika dovedu u podređen položaj;

#### ***Glumci***

Pregovarači koji koriste sve vrste glume, od prepoznatljivog imidža do nesvakidašnjeg ponašanja; može se steći utisak da im je važnije da sve dobro izgleda (forma), nego sam ishod pregovora. Međutim, i od forme draži su im sopstveni ciljevi;

#### ***Filozofi***

Prepoznaju se po nepredvidivosti, izgledaju kao da ne znaju šta hoće, ali jako dobro znaju svoj cilj (da bi ste uštedeli vreme nametnite im argumente);

#### ***Čuvari***

Konzervativni pregovarači, zdravog razuma, veruju u tradicionalne vrednosti. Cilj im je da rezultat pregovora bude pozitivan, da obe strane budu zadovoljne, i ne vole nagovor.

Jedna od glavnih karakteristika veštog pregovarača je ugladenost i obrazovanje. Osnovno pravilo ugladenosti je odupiranje prvom impulsu. Otvorenost ne bi trebalo mešati sa nepristojnošću, niti istinu sa vredanjem. Učtivost nije znak slabosti, ma kako to danas izgledalo.

Profesionalna etičnost i savest, poštovanje dogovorenog i naročito poštovanje tuđe ličnosti temeljni su principi lepog ponašanja na poslu i u društvu koji se očekuju i od svakog pregovarača (diplomate). Kaže se da je obrazovanje ono što ostane kada zaboravimo sve ono što smo naučili. Od diplomate se očekuju dobar sklop rečenice, interesantni argumenti i razgovetno i razumno izgovaranje svake rečenice uz, po mogućstvu, prijatnu intonaciju i ritam. Jednostavnost i jasnoća u izražavanju su znak dobrog vaspitanja (Veljić, 2005).

Veštog pregovarača odlikuju razne karakteristike, a neke od njih se mogu sistematizovati na sledeći način:

### **1) Sklonost ka pregovaranju**

Svaki uspešan pregovarač polazi od pretpostavke da je sve podložno pregovaranju, da nema zabranjenih tema i "zabetoniranih" stavova. On ne prima stvari "zdravo za gotovo", ne veruje bezuslovno u sve što mu se kaže i spreman je da otvori svaku temu za koju smatra da je važna. Jednostavno, nema pregovora ako niste spremni da dovedete u pitanje stavove druge strane. Pritom, uspešan pregovarač je veoma uporan u svojim nastojanjima da zaštiti svoje interese, što ne isključuje respekt za interese svog sagovornika. Dakle, važno je da se naviknete da tražite ono što želite, a najgore što može da vam se dogodi je da dobijete negativan odgovor.

Činjenica je da su pregovori dobrim delom jedna psihološka i emotivna igra u kojoj samopouzdanje ima ključnu ulogu. Zbog toga je važno da negativno razmišljanje tipa: „On nikada neće na to da pristane!“, zamenite pozitivnim stavom: „Imam dobre šanse da dobijem ono što želim - ako to zatražim!“. Vaš najveći neprijatelj je onaj "unutrašnji glas" koji od vas traži da se povučete i odustanete. U praktičnom smislu, to znači da kao kupac imate pravo da dovedete u pitanje prvobitnu cenu koju vam je saopštio prodavac ili da pokušate da smanjite rok isporuke za automobil koji ste kupili.

### **2) Veština slušanja**

Jedna od najvažnijih odlika i najjače oružje dobrih pregovarača je da umeju da slušaju svoje sagovornike. Ako date priliku drugoj strani da govori, ona će vam reći sve što želite da znate. Treba obratiti pažnju na sledeće stavke: vodite računa da vaš sagovornik uvek govori više od vas (idealno je da vi govorite 30%, a vaš sagovornik 70%).

Ne prekidajte svog sagovornika. Uprkos tome što ponekad poželite da prekinete svog sagovornika i kažete mu nešto što mislite da je važno, suzdržite se, i pustite ga da govori.

Naučite aktivno da slušate. "Aktivno slušanje" je umetnost komuniciranja kojim svom sagovorniku stavljate do znanja da pažljivo čujete i pratite svaku njegovu reč.

Zatražite od sagovornika da pojasni ono što je rekao, kako bi se izbeglo nerazumevanje.

Naučite da protumačite "govor tela" svog sagovornika, jer se tu možda krije prava poruka.

Postavite pitanje - i začutite. Ponašajte se kao novinar koji vodi intervju.

### **3) Velika očekivanja**

Uspešni pregovarači su optimisti koji imaju velike ambicije i očekivanja. Ako očekujete malo, verovatno ćete malo i dobiti. Ako očekujete puno, imate dobre šanse da nešto od toga i ostvarite.

### **4) Veština postavljanja pitanja**

Setite se svih dobrih detektiva koje ste imali priliku da gledate - od Šerloka Holmsa, Herkula Poaroa do Kolumba. Za sve njih je zajedničko da postavljaju mnogo pitanja, a to je upravo i karakteristika dobrih pregovarača. Jednostavno, pregovarači su u stalnoj potrazi za novim i korisnim informacijama (Vesić, 2009).

Postavljajte "otvorena" pitanja, na koja se ne može odgovoriti sa "da" ili "ne". Nemojte da postavljate pitanja koja sagovornika stavljaju u defanzivu i koja mogu da budu neprijatna. Pitajte „Šta ako?“ Zatražite savet od sagovornika, jer svi vole da budu pitani za savet. Ponudite alternative, jer time pokazujete da poštuju sagovornika. Pitajte ih kako se osećaju.

### **5) Strpljenje**

Jedna od najvećih prepreka za uspešno zaključenje pregovora je nestrpljenje i razumljiva ali neopravdana težnja da se što pre završi sa poslom. Na pretpostavci ljudske nestrpljivosti počivaju mnoga pravila uspešne trgovine. (U pregovorima prednost ima onaj koji nije opterećen faktorom vremena, ili koji to ume tako da predstavi). U svakom slučaju, strpljenje vam daje priliku da još jednom temeljno razmislite, da ne govorimo o tome da pritisak tada prelazi na drugu stranu, posebno ako joj je stalo da što pre zaključi posao.

### **6) Fleksibilnost**

Budite fleksibilni i spremni da preispitujete i menjate svoje stavove, posebno ukoliko se ispostavi da pretpostavke od kojih ste pošli nisu bile tačne.



Neke od "tipičnih", a vrlo često pogrešnih pretpostavki su: umesto da se koncentrišu na razloge zbog kojih je drugoj strani potreban sporazum, ljudi se prekomerno opterećuju svojom pozicijom i svojim "slabim tačkama"; u strahu da ne budu odbijeni, mnogi prodavci se ustručavaju da se suoče sa svojim kupcima kada je reč o povećanju cena. Činjenica je, međutim, da uz pravu, racionalnu i dobro pripremljenu argumentaciju, to ne mora da bude slučaj. Pretpostavkom da prodavac nikada neće da spusti cenu, opterećuju se kupci, potcenjujući nastojanje prodavaca da prodaju svoje proizvode ili usluge.

### **7) Usmerenje na zadovoljstvo sagovornika**

Dobar dogovor je onaj koji za rezultat ima zadovoljstvo, a zadovoljstvo postoji kada su zadovoljene osnovne potrebe i interesi učesnika u pregovorima. Zbog toga se iskusni pregovarači uvek pitaju: „Kako da pomognem drugoj strani da bude zadovoljna“? Oni znaju da mogu da dobiju ono što žele, ukoliko sagovornik oseća da su njegove osnovne potrebe zadovoljene. Time zadovoljstvo sagovornika postaje ključni faktor u ostvarenju sopstvenih interesa. To će se dogoditi ako im pokažete da vodite računa o njihovim istinskim, osnovnim interesima (koji su često skriveni), umesto što se opterećujete njihovim proklamovanim ciljevima koji su za vas često neprihvatljivi. Takođe, ono što na prvi pogled izgleda neverovatno je da je način na koji se ponašate prema sagovorniku tokom pregovora važniji od vaših velikih ustupaka.

### **8) Sklonost ka preuzimanju rizika**

U odnosu na prosečne osobe, uspešni pregovarači su spremniji da preuzmu rizik koji im se čini razumnim i opravdanim. Uostalom, to potvrđuje i sama činjenica da oni nemaju problem da dovedu u pitanje sve stavke pregovora. Preuzimanje rizika podrazumeva da tražite više od onoga što mislite da možete da dobijete, postavljanje "ultimatuma" drugoj strani, kao i spremnost da podižete tenziju, dramatičujete i "glumite. U"repertoar" izvrsnih pregovarača - glumaca takođe spadaju smeh, vika, "kuknjava", tišina, demonstrativno ustajanje.

### **9) Rešavanje problema**

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

### **10) Spremnost da ustanu i odu**

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

### 3.2. Saveti za uspešno pregovaranje

Iskusni pregovarači moraju znati svoje ciljeve i svoje mogućnosti kako bi znali i svoja očekivanja. Pregovor nije nametanje svoje volje, nije mu cilj isključivo ispunjenje ličnih ciljeva. Samo saradnjom i kompromisom može se doći do zaključka prihvatljivog sa sve strane u pregovoru. Pregovaranje je umetnost prilagodavanja.

Predrasude u vezi sa polom, rasom, nacionalnošću, telesnim obeležjem, imovinskim stanjem, mogu ograničiti mogućnosti uspešne komunikacije, a time i uspešne pregovore.

U literaturi iz oblasti pregovaranja navode se brojni saveti za uspešno pregovaranje (Petrović, 2008).

1. Vodite razgovor koji želite na način koji će sagovornik smatrati prihvatljivim i profesionalnim.
2. Pregovaranje je trgovanje ustupcima kako biste postigli podjednako prihvatljiv zaključak.
3. Nikada ne pregovarajte nepripremljeni, imajte jasan plan, ali budite fleksibilni.
4. Postavite jasne ciljeve.
5. Sagovornici se moraju ravnopravno odnositi jedan prema drugome (međusobno poštovanje).
6. Nikada ne podcenjujte sagovornike.
7. Koncentracija na pregovore i na sagovornika (ili više njih) osnovna je pretpostavka uspešnog pregovaranja. Ne dopustite da vam glavom lete misli koje nisu u vezi s temom pregovaranja, jer ste u protivnom laka meta svome sagovorniku.
8. Postoji potreba za menjanjem pravila. Pregovori su diskusija pre nego rasprava. Nema puno mesta za dominaciju, ali morate braniti svoju poziciju.
9. Budite otvoreni, ali ne i bez odbrane.
10. Stavite karte na sto. Barem tokom najvažnijih tema nemojte se služiti lažima.
11. Strpljenje je osnovno obeležje dobrog pregovarača. Imajte strpljenja, uzmite dovoljno vremena, ne požurujte razgovor ni donošenje odluka.
12. Razumevanje je presudno. Gledajte stvari i iz tuđe perspektive i prosuđujte objektivno.
13. Izbegavajte sukobljavanje.
14. Pažljivo navodite neslaganje sa sagovornikom.

15. Ustupke činite progresivno, trgujte ustupcima kako biste uvećali njihovu vrednost.
16. Ne dopustite da savršenstvo bude neprijatelj dobrog. Retki su slučajevi da postignete sve ciljeve koje želite, budite realni, ne gubite vreme na neostvarivo.
17. Ostanite pri svojim ciljevima.
18. Ostanite profesionalni. Pregovaranje završite pozitivno.

Kod pregovaranja nije poželjno raditi sledeće stvari: emotivno reagovati, preterivati, gubiti strpljenje, provocirati i vređati, ne pristajati na ono što ne želite, a ukoliko vas dogovor ne čini zadovoljnim, uvek možete ustati i otići.

Najbolje empirijsko pravilo je da budete optimista, da posegnete za više nego što možete da dobijete. Ne gubeći mnogo sredstava na izgubljene bitke, shvatite da su mnoge stvari vredne pokušaja čak iako ne uspete. Što čovek više pokušava, veća je verovatnoća da će nešto dobiti. Verujte u ono što govorite i govorite ono u šta verujete!

#### **4. Zaključak**

Pregovaranje je veoma stara ljudska i poslovna delatnost i postoji onoliko koliko i robna razmena. Međutim, tokom istorije nije mu se posvećivalo suviše pažnje. Intenzivnije proučavanje ovog fenomena započelo je tek 60-ih godina dvadesetog veka. U današnje vreme na pregovaranje se više ne gleda kao na urođeni talenat, već na veštinu koja se može naučiti kroz teoriju i praksu. Najbolje iskustvo stiže se izloženošću različitim poslovnim situacijama. Pregovaranje treba posmatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa.

Uspešno pregovaranje sve više zavisi od poznavanja teorijskih pristupa i dobre pregovaračke prakse. Učešće u različitim poslovnim situacijama u pregovaračkim procesima utiču na sigurnost pregovarača i na sticanje dragocenog iskustva. Bićete uspešan i autoritativan pregovarač ako vaš oponent misli da vi posedujete moć pogađanja i da znate da je koristite. Međutim, ako je vaš oponent uveren da vi nemate moć pogađanja, onda imate problem u procesu pregovaranja.

**Literatura:**

1. **Petrović, P.**, 2007, *Turizam i poslovna diplomatija*, PMF Novi Sad
2. **Kovačević, Ž.**, 2004, *Međunarodno pregovaranje*, "Filip Višnjić, Beograd
3. **Sharpe, M.**, 1990, *International Public Review*, Tom 13, br. 3
4. **Blanchard, K., Peale, N.**, 1988, *The Power of Ethical Management*, New York
5. **Petrović, P.**, 2008, *Poslovna diplomatija*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
6. **Kennedy, G.**, 2003, „The new negotiating edge“, *The behavioral Approach for Results and Relationships*, Nicholas Brealey Publishing, London
7. **Fisher, R., Ury W.**, 1981, *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*, Houghton Mifflin Company
8. **Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Minton, J.M.**, 1999, *Negotiation*, 3 izdanje, Irwin, McGraww-Hill, Boston
9. **Harris, P.R., Moran, R.T.**, 1987, *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing
10. **Solomon, R.**, 1998, *The Information Revolution and international conflict management*, 22.03.2008., Dostupno: <http://www.usip.org/pubs/pworks7virtual18inforev18.html>
11. **Lester, R. B.**, 1997, *Liderstvo*, Clio, Beograd
12. **Veljić, Z.**, 2005, *Diplomatski protokol, Službeni list SCG*, Beograd
13. **Vesić, D.**, 2009, „Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima“, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
14. **Petrović, P.**, 2008, *Poslovna diplomatija*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
15. **Petrović, P.**, „Prioriteti ekonomske diplomatije Republike Srbije u uslovima svetske ekonomske krize“, *Ekonomski horizonti*, 2/2009