

Пословни и правни факултет, Београд-Младеновац

Студијски програм МАС: Индустијско економски менаџмент

Предмет: Пословно преговарање

Предметни наставник: **проф. др Весна Милановић**

Имејл: vmilanovic555@gmail.com



Вештине преговарања;
Кључни елементи управљања преговорима у
различитим контекстима



Успешан преговарач је интелигентан и талентован, образован и обучен (поседује специјализована знања о проблематици која представља предмет преговора), **информисан** (располаже актуелним информацијама), **оспособљен за селектовање битних од небитних података.**

Успешан преговарач треба да поседује **комплексан спој различитих врста интелигенције, особина, ставова и вештина.**



Интелигенција:

Когнитивна или спознајна интелигенција

Емоционална интелигенција

Социјална интелигенција

*Културна интелигенција

*Способност посматрања из другачије перспективе

Кључну улогу у **разумевању материје или суштине преговора** има **когнитивна интелигенција**. Емоционална и социјална интелигенција су неопходне за **изградњу односа и стицање поверења** (Zhangwen, Hoque, 2017 у Брезјак, д. дисертација, Фон, 2019, <https://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/id/66489/Disertacija.pdf>, 1.11.2022).

Врхунски преговарачи поседују све три врсте интелигенције, чиме обликују модел троструких компетенција (Benoliel, Cashdan, 2006 у Брезјак, 2019); оне су углавном резултат искуства и континуираног образовања на пољу пословног преговарања.

Емоционална интелигенција

Емоционална интелигенција је способност реалног сагледавања и оцене емоције.

Елементи емоционалне интелигенције које се користе у преговарачким процесима су:

- **РАЗУМЕВАЊЕ ДРУГИХ:** Разумевање емоција саговорника је неопходно за стварање позитивне атмосфере и расположења.
- **САМОПОУЗДАЊЕ:** Реална процена властите способности и осећај самопоуздања.
- **КОНТРОЛА ЕМОЦИЈА:** Има велики утицај на остављање доброг утиска. Знати се носити са својим емоцијама олакшава посао.
- **ПРИКАЗИВАЊЕ ЕМОЦИЈА:** Позитивне емоције имају позитиван утицај на преговоре, па се често стратешки користе. Негативне емоције нису увек лоше и понекад их је потребно укључити у процес преговарања.
- **РЕАКЦИЈА НА ПРИКАЗАНЕ ЕМОЦИЈЕ:** Основне фацијалне експресије које показују емоције које се могу препознати су: љутња, гађење, страх, туга, изненађење и срећа.

Емоционална интелигенција

Каже се да су најнезахвалнији они саговорници који имају такозване „пoker фаце” и код којих се не може разазнати никаква емоција.

Заједничко истраживање америчких универзитета Харвард и Станфорд је показало да је

- IQ само 15% заслужан за успех у животу и напредак у каријери, а
- EQ (емоционална интелигенција) чак 85%.

У пословном свету се наглашава да вам IQ доноси посао, али га EQ задржава.

Одлике слабе социјалне интелигенције су:

- Гледаш све према себи
- Реакција уместо одговора
- Мислиш да те нико не разуме
- Кривиш друге за своју ситуацију
- Не покушаваш да разумеш друге
- Не умеш да сагледаш, па тек онда делујеш
- Лако те је испровоцирати
- Не умеш да посматраш контекст, већ само себе у њему
- Имаш “очекивања”
- Радиш све исто, а надаш се бољем резултату
- Имаш отпор према новом

Заједничка карактеристика свему наведеном је крутост у мишљењу, деловању и прихватању, те одбијање било каквих промена.

<https://moodiranje.rs/sta-je-to-socijalna-inteligencija-i-zasto-je-najbitnija-za-uspeh-kako-je-podici/> (1.11.2022)

Вештине преговарања

Особине доброг преговарача:

- стрпљивост, издржљивост и толерантност
- спремност на преузимање ризика и решавање проблема
- прихватање и давање уступака без располагања потпуним информацијама
- асертивност
(способност: изражавања жеље и осећања другима, комуницирања и сарадње с људима на свим нивоима, прихватања ставова других, слагања с другим уз задржавање поштовања, сагледавања потреба и жеља других особа, чињења уступака без осећаја подређености, бриге, контролисања осећања у најтежим ситуацијама, одбијања захтева без осећаја кривице, правдања или неке обавезе, захтевања оног што жели и оног што му по правилима припада без емотивности)

Особине доброг преговарача:

- елеганција, достојанство и развијена склоност према игри
- воли да побеђује, али се при том не користи нечасним или прљавим потезима
- красе га висока мотивисаност, радозналост и смисао за хумор

Весић и Беко, Економски хоризонти, 2011, 13, 1, стр. 173.

Преговарачи морају бити **флексибилни** односно способни да у датом тренутку мењају стратегије и тактике преговарања, и тако воде ток преговора. Дobar преговарач никада се неће директно **сукобити** са својим противником, изузев уколико је то последња опција (Тодоров, 2011, стр. 5).

- **тврди преговарачи** су фокусирани на остваривање својих интереса; сваку ситуацију посматрају као борбу у којој добија онај ко дуже издржи
- **меки преговарачи** су окренути ка развоју односа с другом страном, траже пријатељско решење али се често осећају искоришћеним

Весић и Беко, Економски хоризонти, 2011, 13, 1, стр. 173.

Позитиван исход преговора зависи од **вештина преговарача**.

*Склоност ка преговарању:

успешан преговарач сматра да је **све подложно преговарању**, и не прихвата ствари "здроаво за готово", не верује безусловно у све што му се каже и спреман је да отвори сваку тему за коју сматра да је важна; веома је **упоран** у својим настојањима да заштити своје интересе, уз поштовање интереса саговорника;

поседује високо **самопоуздање** (негативно размишљање типа: „Он никада неће на то да пристане!", треба замените позитивним ставом: „Имам добре шансе да добијем оно што желим - ако то затражим!«)

*Вештина слушања:

- препоручује се да се током преговора **више слуша него говори** (идеално је да се говори 30%, а слуша саговорник 70%)
- препоручује се **активно слушање** (ставити саговорнику до знања да га пажљиво чујете, и да разумете све што говори), уз захтевање појашњавања уколико је потребно
- препоручује се да се **саговорник не прекида док говори**
- препорука је да **дешифрујете** шта вам саговорник говори **невербалним сигнаlima**
- препорука је да **поставите питање а потом зађутите** попут новинара који води интервју

***Вештина постављања питања:**

Препорука је да се постављају "отворена" питања, како би се избегао одговор са да или не, да се пита «Шта, ако...?», јер свако воли да буде консултован за савет,

Препорука је да се понуде алтернативе а не затворене опције.

***Велика очекивања:**

Препорука је да се од преговора не очекује унапред мало!

***Стрпљење**

***Флексибилност**

***Фокус на задовољство саговорника**

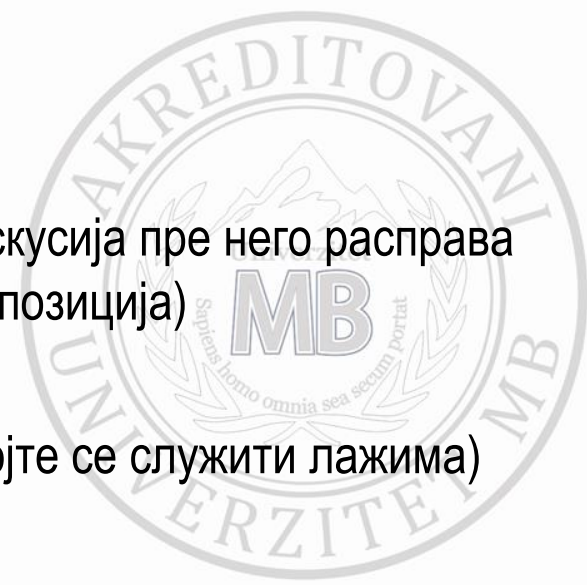
***Склоност ка решавању проблема и преузимању ризика**

***Спремност да устанете и одете**



Савети за успешно преговарање (према Петровић, 2008, Ибидем):

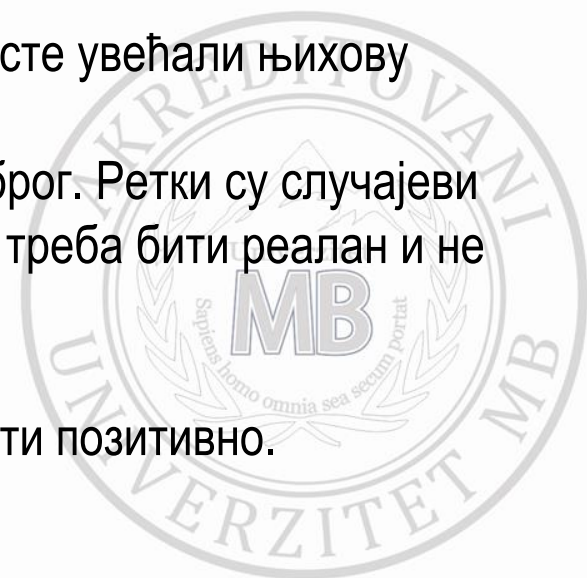
1. Водите разговор на прихватљив и професионални начин из угла саговорника
2. Упамтите да је преговарање трговање уступцима
3. Морате бити добро припремљени, имати јасан план, али и бити флексибилни
4. Поставите јасне циљеве
5. Саговорници треба да се међусобно поштују – да се равноправно односе један према другом
6. Не треба да подцењујете саговорника
7. Концентришите се на преговоре и саговорника
8. Ако је потребно, мењајте правила, јер су преговори дискусија пре него расправа (нема места за доминацију, али се мора бранити своја позиција)
9. Треба да будете отворени, али не и без одбране
10. Ставите карте на сто (бар током најважнијих тема немојте се служити лажима)



Наставак

Савети за успешно преговарање (према Петровић, 2008, Ибидем):

11. Будите стрпљиви
12. Потребно је разумевање (проблема из туђе перспективе; објективно просуђивање)
13. Избегавајте сукобљавање
14. Пажљиво наводите неслагање са саговорником
15. Чините уступке прогресивно, тргујте уступцима како бисте увећали њихову вредност
16. Не дозволите да савршенство постане непријатељ доброг. Ретки су случајеви преговора у којима су постигнути сви жељени циљеве; треба бити реалан и не губити време и шансе на неоствариво
17. Останите при својим циљевима
18. Останите професионални. Преговарање треба завршити позитивно.



Важност разумевања у преговарачком процесу

Разумевање интереса друге стране, односно исправно разумевање преговарачке ситуације и структуре, разумевање циља и стратегије односно тактике, те разумевање развоја догађаја за преговарачким столом.

Емпатија као начин разумевања друге стране, њ. интереса, осећаја, потреба, без обзира на то како се друга страна доживљава на темељу првог утиска. Емпатија је искрено и заинтересовано занимање за другу страну, разумевање начина на који неко од супарника размишља...



Важност уверавања у преговарачком процесу:

Ако преговарач жели поспешити исход преговора, мора бити спреман да увери другу страну у постојаност својих исказа (мора изнети логичне и конзистентне тврдње и уважити интересе оних на које преговарач жели утицати).

(Добријевић, 2011 у Херцигоња, 2017, <https://www.bib.irb.hr/907770>, 2.11.2022)



Корисне тактике уверавања у преговарању су:

- **Логички аргументи.** Могуће ју је користити само ако преговарач јако добро познаје материју и све чињенице.
- **Наглашавање јаких емоција, попут** страха и поноса код слушатеља. Пажња: ласкање може супарника довести у стање опреза, а изазивање страха може довести до непријатељства.
- **Наглашавање моћи.** Може изазвати одмазду друге стране и погоршати тренутне међусобне односе.
- **Тражење компромиса.** Углавном се употребљава у преговорима с више питања, уколико се жели промовисати клима сарадње и добрих односа.
- **Нуђење уступака.** Људи су склони узвратити услуге које добију - уступак.

Типови преговарача

- **Доминантни преговарачи:** груби су, склони наређивању и заповедању, инфериорни су, побијају туђе аргументе, углавном служећи се виком; њихов приговор је у ствари наговор;
- **Екстрoвертни преговарачи:** они су попут доминантних, при чему су површнији, те брзим и кратким преговором теже да остваре само своје циљеве; придају велику пажњу изгледу и материјалном окружењу;
- **Интровертни преговарачи:** неповерљиви су, ретко пристају на преговаре, тешко се отварају, па им се посвећује више пажње него другима;
- **Невинашца:** ово су пријатни и пристојни преговарачи, изгледају као да би све учинили да се преговор оконча у миру. У случају да преговор потраје дуже, постају опасни преговарачи, јер стварају осећај да ће пристати на све, а у ствари настоје да саговорника доведу у подређен положај;

Наставак

Типови преговарача

- **Глумци:** преговарачи који користе све врсте глуме; важно им је да све добро изгледа (форма), него исход преговора, мада су им и од форме дражи сопствени циљеви;
- **Филозофи:** непредвидиви су, одају утисак да не знају шта хоће, што није тачно јер јако добро знају свој циљ (да би уштедели време треба им наметнути аргументе);
- **Чувари:** конзервативни преговарачи, здравог разума; верују у традиционалне вредности, циљ им је да резултат преговора буде позитиван, да обе стране буду задовољне; не воле наговор.

(Лестер, 1997., стр. 76, у Весић и Беко, Економски хоризонти, 2011, 13, 1, стр. 174)

- Односи између преговарачких страна
- Преговарање у име других
- Коалиције
- Преговарачки тимови
- Групно одлучивање
- Вишефазно преговарање
- Преговарање између више страна
- Посредовање у преговорима
- Електронско преговарање



Напомена: погледати детаљно у уџбенику