

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



Улога перцепција, предрасуда и емоција у процесу
преговарања

Етика у преговарању



Поред преговарачке моћи, утицаја и убеђивања, постоје и други психолошки и социолошки субпроцеси процеса преговарања који утичу на његов ток, тактике, исход, и др.

То су:

перцепције, предрасуде, емоције као и комуникација.



Перцепција:

Особе посматрају све(т) око себе у складу са **својим (личним, сопственим) перцепцијама**, па је очекивано да две исте особе не перципирају једнако исту појаву, ствар, догађај, другу особу, итд.

Важније је како друга особа (једна преговарачка страна) перципира једну особу (другу преговарачку страну) него како особа (преговарачка страна) сама себе перципира. Такође је важно како друга преговарачка страна перципира било које питање или став, а не само како преговарач перципира то питање, тај став, и сл.

Преговарачка моћ се заснива на перцепцији, а понекад и на **илузији** посматрача да друга страна поседује моћ.

Преговарачка моћ : перцепција

Преговарачка моћ једне стране је у основи перцепција преговарачке моћи те стране од друге стране; виђење преговарачке моћи друге стране.

Понекад је процењена моћ већа него што стварно јесте.

Претерано самопоуздање, примера ради, води прецењивању сопствене моћи и потцењивању моћи друге стране.

Пожељно је да се ***процени сопствена моћ у односу на моћ друге стране!!!***



Перцепција:

Погрешна перцепција може утицати на лош исход преговора.

Током преговора је, често, потребно **прилагодити перцепције, односно променити их**, јер је дошло до промене ситуације, нових информација и сл.

Различите перцепције преговарачких страна доводе преговарачке стране у **конфликт**.



Искривљена перцепција:

Она је резултат посматрања ствари у складу са сопственим предрасудама.

Најчешћа претпоставка у преговарању је да се стране боре за нулту суму односно да су **ресурси који се деле ограничени**. Такође, преговарачи често **потцењују зону могућег договора** у дистрибутивном преговарању и **прецењују вишак којег захтевају** током процеса.

Преговарачи са **позитивним начином размишљања** („Шта могу добити у преговорима?“) у односу на оне са негативним начином размишљања („Шта могу изгубити у преговорима?“) **постижу боље резултате** (они више избегавају ризик, и не толеришу га).

Предрасуде

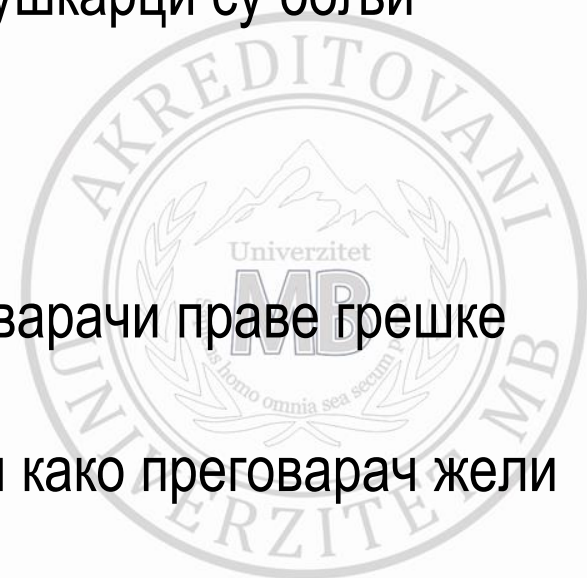
Једна од најчешћих предрасуда је да се **преговарање тиче само цене**.

Осим тога, углавном се сматра да је **преговарање урођена, а не стечена вештина**.

Постоје предрасуде о **жени као преговарачу**: мушкарци су бољи преговарачи(?)

Говори се о:

- **предрасудама ума** (чак и најуспешнији преговарачи праве грешке због начина на који функционише њихов ум) и
- **предрасудама срца** (виђење ствари на начин како преговарач жели а не какве су оне стварно).



Ирационална упорност и ирационална очекивања су препреке на које се наилази у примени стратегије.

- **Ирационална упорност или ескалација** подразумева инсистирање на раније исказаним позицијама у преговарању.
- Када су **нереална очекивања преговарача** од преговора, сваки резултат преговора ће довести до **мањег задовољства** преговарача преговорима.

Када преговарач перципира ирационална очекивања друге стране постаје **фрустриран** или иритиран. Међутим, потребно је да превазиђе то стање, **не супротстављајући се ирационалности** друге стране, када је постизање споразума вероватно. Могу се изложити објективне чињенице како би друга страна ускладила очекивања с реалношћу.

Емоције у преговорима

Преговоре углавном доживљавамо као разговоре вођене логиком. Међутим, они су увек емотивни, чак и веома емотивни.

Емоције су језик нашег ега, несвесни део нашег мозга који инстинктивно реагује на спољашње догађаје и који контролише бројне виталне функције нашег тела, укључујући наше дисање, температуру и равнотежу.

Наш его је одговоран за наш опстанак - то је оно што покреће наше реакције, борбе, или импулсе који су нам историјски помогли да ловимо или да избегнемо лов.

Емоције у преговарању

Емоције коче јасно и рационално размишљање. Утичу на то да се губи шира слика.

«Постајемо уско усмерени на одређене сегменте разговора који у нама буде емоције те престајемо бити добар преговарач.»

Кад нас емоције обузму, концентрација нам одлази на мотрење унутрашњих процеса. Због тога не пратимо и не слушамо концентрисано што се око нас догађа. Осим тога, нисмо способни обрадити све информације.

Уместо **фокуса на постизање задатог циља у преговорима**, окупира нас љутња, окривљујемо другу страну, престајемо сарађивати и слично.

Емоције у преговарању

Понекад се коришћење **љутње и застрашивања** може показати успешним. Но, ова метода дугорочно гледано није добра. Људи неће имати поверења у нас, те можемо уништити однос.

Кад повремено **повисимо глас**, то може имати ефекта. Но, стално повисивање тона може створити навику код саговорника и окарактерисати нас као особе које гласно причају и пуно вичу.

Уместо да оптужујемо и тражимо кривца или вербално нападамо саговорника, боље се смирити, и **вратити се у рационално стање** како бисмо наставили с преговарањем и били успешни у томе.

<http://business-magazine.ba/2019/03/22/psihologija-emocije-predmet-spoticanja-pregovorima/> (20.11.2022)

Емоције у преговарању

- **Страх и љутња** су најчешће негативне емоције и најдраматичније утичу на преговарање (љутњу може изазвати кршење правила или претња нашем идентитету; страх може изазвати ситуација када нисмо довољно добро припремљени за преговарање).
- Преговарач **може негативно да реагује на супротну страну** а да је никада у животу није срео, јер нпр. физички личи или **подсећа на некога** ко је имао или оставио емотиван утицај на преговарача.
- Емоције, дакле, могу бити **непријатељ преговора**, могу **помоћи да дођемо до преговарачких циљева**, без обзира да ли је реч о креативним начинима за задовољење различитих интереса или побољшање уздрманих међуљудских односа.
- **Одсуство емоција**, такође, може негативно утицати на преговарачки исход.

Емоције у преговарању

- могу довести до нарушавања дугорочних односа
- могу умањити способност преговарача да поступи рационално; могу засенити интелект преговарача стварајући притом ризик од уништења међуљудских односа
- могу скренути пажњу са суштинских ствари
- могу бити искоришћене на властиту штету.

Пажљиви посматрачи могу емотивне реакције друге стране искористити за повећање преговарачке моћи и промену смера тока преговарања.

Јаке емоције су основа тактике уверавања!!!

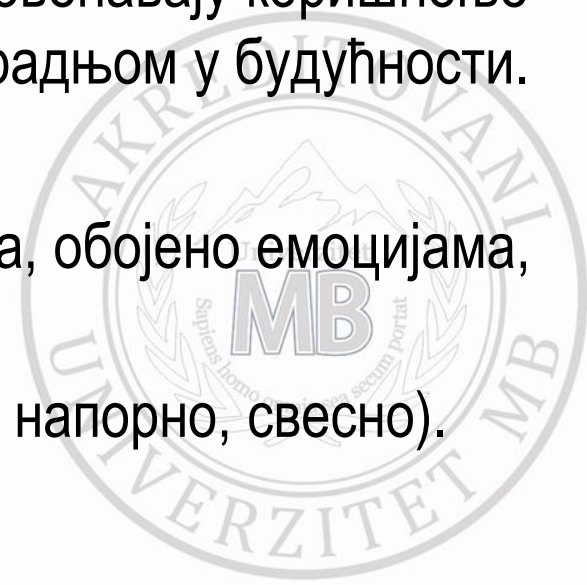


Емоције у преговарању

Позитивне емоције воде чешћим уступцима, повећавају заједничку добит, повећавају коришћење преговарачких тактика.

Негативне емоције појачавају почетне позиције, смањују давање уступака, изазивају одбијање коначних понуда, повећавају коришћење компетитивних стратегија, и смањују жељу за сарадњом у будућности.

- **Интуитивно преговарање** (брзо, без напора, обојено емоцијама, аутоматско)
- **Рационално преговарање** (спорије, логично, напорно, свесно).



Емоције у преговарању

Емоционално интелигентан преговарач је свестан својих и туђих емоција и способан је да управља њима, и да их стратегијски користи у процесу преговарања.

Емоције у преговарању треба дешифровати према невербалним сигнаlima.

Начини регулисања емоција:

- Потискивање или контролисање емоција
- Ревидирање или преиспитивање емоција.



Етика у преговарању

- Етика упућује на праве и истинске вредности.
- Пословна етика је скуп правила понашања која рефлектују оквир за процесе одлучивања и поступке како група тако и појединаца.
- Како би могли успешно преговарати треба да се односимо према другима онако како би ми желели да се други односе према нама.

Етички кодекс



Етички дискутабилне пословне ситуације:

- Давање мита
- Корупција
- Обмана, превара
- Погрешно представљање
- Прекорачење овлашћења
- Фаворизирање/посебан третман
- Злоупотреба положаја или информација.



Етика?

- Лагање
- Манипулисање информацијама (неискреност, неоткривање свих информација када би требало, већ се «чувају» за касније)
- Прећутна правила игре: блажи облици неистина (нпр. блефирање, могу бити етички прихватљиви и у складу с правилима).



Етика у преговарању

Тајна успешног преговарања је да никада не треба претити, никада не треба обећавати оно што се не може извршити, или понудити, нити треба присиљавати другу страну на одлуку коју још није спремна донети.

У преговарању је важан фактор **време**: већина преговарача који желе у кратко време остварити своје циљеве користиће неетичне методе попут лажи, мита, корупције, присиле и сл.

У колико постоји **неповерење између страна**, преговарач може користити ове стратегије:

- стратегија откривања најниже прихватљиве цене,
- стратегија укључивања треће стране у процес преговарања и
- стратегија одгагања преговарања док се све информације не прикупе.

