

Časopis „Poslovne studije“, 2014, 11-12:
Rad primljen: 10.03.2014.
Rad odobren: 28.03.2014.

UDK 658.8:339.13]:005.6
DOI: 10.7251/POS1412367L
Pregledni rad

Lolić dr Slađana¹

PREGOVARANJE KAO POSLOVNI PROCES

Rezime: *Savremeno poslovanje u uslovima jake konkurencije i stalnih promjena zahtijeva izrazito razvijene vještine i znanja iz oblasti pregovaranja, jer poslovni subjekti sve manje djeluju samostalno i izolovano, a sve češće sklapaju partnerstva i sporazume. Za uspješno poslovanje u takvim uslovima pregovaranje postaje ključan i zaokružen poslovni proces, jedan od bitnih izvora konkurentске prednosti.*

Ključne riječi: *pregovaranje i poslovna kultura, pregovaranje kao proces, osnove pregovaranja.*

JEL klasifikacija: *M11*

¹ Docent doktor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, lolicm@blic.net;

UVOD

Svakodnevno u privatnom i poslovnom životu dolazimo u situaciju da sa nekim o nečemu pregovaramo. Zapravo, upućenost na druge ljude i rad sa njima je uvijek zanimljiva, ali ne i jednostavna aktivnost. Na pregovore treba gledati kao na jedno od osnovnih sredstava pomoću kojih od okoline dobijamo ono što želimo. Ljudi se međusobno razlikuju i imaju različite interese, a pregovori upravo služe da bi se te razlike prevazišle i interesi približili.

Upravo zbog pomenute učestalosti procesa pregovaranja i njegove sveopšte prisutnosti, 60-ih godina prošlog vijeka počele su da se pojavljuju brojne knjige i priručnici koji su trebali pomoći "običnom" čovjeku da usavrši ovako važnu i korisnu vještinu. Međutim, u našoj zemlji ova oblast još uvijek nije dovoljno istražena.

Pregovaranje kao proces otklanjanja konflikta u kome tražimo uzajamno prihvatljiv sporazum za strane uključene u taj proces ima za cilj da nađe pomirljivo rješenje za obe strane. Dakle, uspješno pregovaranje jeste dobar osjećaj za obje strane, odnosno da sve strane iz pregovora izađu sa osjećajem da su, uslovno rečeno, pobijedile. To je važno iz razloga što dogovor mora biti prihvatljiv i dovoljno argumentovan za svaku stranu, posmatrano sa njenog stanovišta. Ako nije tako, onda to nije dogovor nego prinudno rješenje koje nema dugoročan karakter, gdje se vrlo brzo može očekivati novo nezadovoljstvo one strane koja smatra da je oštećena, i novi konflikt koji će, po pravilu, biti još veći.

Iako su pregovori jedna od najčešćih strategija rješavanja konflikata, oni se često koriste i kada konflikta nema, nego se pokušavaju uskladiti postojeće razlike i približiti interesi, radi postizanja određenih poslovnih ciljeva. Obzirom da se pregovaranje uvijek odvija u vrlo važnim poslovnim situacijama, od ključnog je značaja poznavanje osnovnih psiholoških komunikoloških, ali i strateških faktora koji donose uspjeh u pregovaranju.

Savremeno poslovanje u uslovima jake konkurencije i stalnih promjena, poklanja veliku pažnju vještinama i znanjima koja doprinose ostvarenju

većeg profita. Poslovni subjekti u tom procesu sve manje djeluju samostalno i izolovano, a sve češće se povezuju sa svojim dobavljačima, posrednicima, partnerima, ponuđačima komplementarnih proizvoda i usluga, a ponekad i sa konkurencijom. Pregovaranje u ovakvim preduzećima postaje zaokruženi poslovni proces i jedan od bitnih izvora konkurentске prednosti. Posebnu važnost pregovaračkim vještinama daje i činjenica da su one u svakodnevnoj upotrebi pri upravljanju i vođenju preduzeća, u svakodnevnim procesima delegiranja ovlaštenja i timskog rada.

1. PREGOVARANJE I POSLOVNA KULTURA

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju danas svakodnevno upotrebljavamo u privatnim i poslovnim odnosima. Prisutno je gotovo u svim sferama života i u različitim životnim situacijama, a posebno je važno u ekonomiji i trgovini. Ipak, jasno je da svi ljudi, a ponekad i poslovne organizacije, pa i države, nemaju potpuno razvijenu vještinu pregovaranja, te zaziru od ovog veoma pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. To je najvjerovatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa i strategije pregovaranja i poslovne kulture. Korištenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike, takođe doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima. Mnogi ljudi pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobija, a slabiji neminovno gubi. Postoji "zlatno pravilo" pregovaranja koje kaže: "Ljudi neće sa vama pregovarati ukoliko ne vjeruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi" (Volkema 2000, 34).

Cilj svakog pregovarača mora, prema tome, biti razumijevanje kako on može pomoći ili nauditi konkurentima, ali u isto vrijeme i kako oni mogu pomoći ili nauditi njemu. Razmatranjem ovih pitanja dobijamo stvarnu i objektivnu sliku vlastite pregovaračke snage.

U principijelnom pregovaranju nema, međutim, mjesta manipulaciji i smišljenom iskorištavanju druge strane. Ipak, u stvarnom životu, bilo privatnom ili poslovnom, često smo u prilici da pregovaramo sa komplikovanim

ili neugodnim ljudima, i tada je teško pronaći kreativna, obostrano korisna rješenja. Tada se pregovarač mora osloniti na ličnu razboritost i snalažljivost, kao i savjete iskusnijih, umjesto da unaprijed odustane od pregovora ili da pogorša položaj uzvraćanjem agresije.

Pregovaranje, kao osnov poslovne kulture, je proces u kome dvije ili više osoba raspravljaju o zajedničkim, ali i konfliktnim interesima s namjerom da postignu sporazum od kojega će obe strane imati korist. Upravo zbog toga je pregovaranje složen proces koji se svodi na prevazilaženje prepreka i savladavanje teškoća, a da bismo savladalo poteškoće i prepreke koristimo dva osnovna pristupa rješavanju konfliktnih situacija: integrativni i distributivni. "Integrativni" pristup se odnosi na okupljanje ili ujedinjavanje u jedinstvenu cjelinu, radi stvaranja veće jedinice/vrijednosti. Integrativno pregovaranje, kasnije popularno nazvano "win-win" pristupom, odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obe strane. Učesnici u pregovorima koriste kooperativne taktike da bi ostvarili "win-win" rezultate.

Drugi proces je distributivan po svojoj prirodi. Distributivno pregovaranje obično na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne ili takmičarske taktike mogu, i obično dovode do „win-lose“ ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi (Lewicky 2004, 9).

Treba istaći da je upotreba integrativnog/saradničkog pristupa uspješnija u ostvarenju obostrano zadovoljavajućih i produktivnih odnosa. Zajednički napor i saradnja rezultiraju sinergijskim učincima i kontinuiranim razmjenama koje donose korist objema stranama. Takva rješenja doprinose uspostavljanju dobre osnove i za buduću saradnju.

„Ključni elementi integrativnog procesa pregovaranja su: slobodna razmjena informacija, nastojanje za razumijevanjem tuđih potreba, naglasak na onome što nam je zajedničko (svođenje na minimum razlika) i traženje rješenja koja zadovoljavaju obje strane. Naravno, win-win rješenja ne dolaze sama po sebi ona su obično rezultat motivacije pregovarača“ (Lewicki 2003, 25).

„Win-lose“ rješenja neminovno, prije ili kasnije, podstiču „efekat reciprocitetnog razmišljanja“, odnosno nastojanje da se uzvrati istom mjerom pri prvoj sljedećoj prilici ili ako nedostaje takva prilika, nepoštovanje dogovorenog ili sabotiranje najboljeg interesa druge strane.

Dakle, pravilno shvaćeno i primijenjeno pregovaranje predstavlja jednu od ključnih poslovnih sposobnosti koja se temelji na nematerijalnim resursima – sposobnostima i vještinama ljudskog kapitala, ali koja direktno utiče na rast profita i ukupan poslovni uspjeh.

2. PREGOVARANJE KAO PROCES

Pregovaranje u preduzećima više nije predvidiv i povremen događaj kojim nastojimo ostvariti neke posebne poslovne interese i ne može se više prepustati ili delegirati nekolicini iskusnih profesionalaca, kako se to uglavnom prije činilo.

Sve veći strateški značaj upravljanja odnosima s dobavljačima, integrisani pristup prodaji proizvoda i usluga, povećano oslanjanje na eksterni rast preko strateških saveza, učinilo je pregovaranje direktno utiče na ostvarenje ukupnog poslovnog uspjeha, a samim tim postane i bitno složenije i dinamičnije, te mu se sa posebnom pažnjom prilazi.

Savremeno poslovanje podrazumijeva strateški pristup pregovaranju, ne samo vremenu provedenom za pregovaračkim stolom, nego i fazi pripreme pregovora, kao i fazi njihove revizije. Na taj način se uz pomoć različitih tehnika i alata nastoji postići maksimalno moguća dodatna vrijednost svake od aktivnosti.

Proces transformacije pregovaranja, kao povremeno korištene vještine, u posebnu poslovnu sposobnost i stratešku funkciju, odvija se u pet međusobno zavisnih faza:

- ✓ Prva faza odnosi na uspostavljanje i održavanje unutrašnje harmonizacije postupaka. Prije svega se utvrđuju smjernice koje štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka (identi-

fikuju se ključne odluke koje se donose na višim nivoima menadžmenta, razjašnjava se koji su ovlašteni menadžeri za koju vrstu odluka i sl.).

- ✓ Druga faza sastoji se od davanja uputstava i nedvosmislenih smjernica. Nije dovoljno obavijestiti pregovarački tim samo o tome šta je minimalni prihvatljivi ishod koji treba postići u pregovorima. Pregovarači moraju imati preciznije smjernice i rigoroznija mjerila uspješnosti. Postizanje najniže cijene pri kupovini, a na štetu drugih važnih poslovnih kriterija (kvaliteta, garancija, servisa, bonusa, i sl.) svakako neće doprinijeti ukupnom poslovnom uspjehu ili jačanju odnosa sa poslovnim partnerima. Menadžeri moraju predstaviti pregovaračkom timu ključne interese koji se moraju ostvariti, kriterije na osnovu kojih pregovarači treba da vrednuju moguća rješenja, signalna stanja kada treba izaći iz pregovora, najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu, i sl.
- ✓ Treća faza su konkretne pripreme. Mnoga savremena i napredna preduzeća usvojila su standardne metode za pripremu pregovarača. Ta priprema se obavlja upotrebom savremenih softverskih i hardverskih rješenja, interneta, vlastitih baza podataka i drugih alata koji sadrže kompletne materijale i obrasce za organizaciju timova, analitička sredstva za bolje razumijevanje druge strane i procjenu njenog pregovaračkog konteksta, i dr.
- ✓ Četvrta faza je samo pregovaranje. Čak i na mjestu događaja, kad strane već sjednu za pregovarački sto, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Pregovarači mogu uvijek imati pri ruci različite vodiče koji objašnjavaju standardne uslove ugovora i savjetuju kada je u redu od njih odstupiti. Vrlo često savremena preduzeća razvijaju i vlastite priručnike o tome kako pregovarati sa različitim tipovima klijenata i kako se ponašati u određenim, često i neprijatnim situacijama.
- ✓ Peta faza odnosi se na reviziju, odnosno preispitivanje završenih pregovora, te učenje na osnovu stečenog iskustva. Za te svr-

he mogu se razviti standardni obrasci u koje se upisuju lekcije o tome šta je i na koji način dovelo do uspjeha u pregovorima ili šta ih je ugrožavalo. Vrlo često se vode zabilješke i o tome kako se ponašala druga strana, a koje se koriste u organizaciji i priprema- ma budućih pregovora.

Kao što se iz prethodnog vidi, institucionalizacija pregovaranja ne traži radikalne organizacione promjene, već uvođenje novih alata i postupaka koji omogućavaju višim nivoima menadžmenta bolje upravljanje i osiguranje jače podrške pregovaračima.

3. OSNOVE PREGOVARANJA

Osnovno značenje pregovaranja je dobijanje onoga što želite od drugih. U pregovorima učesnici sami određuju principe pregovaranja, pogađaju se oko različitih rješenja i sami su odgovorni za implementaciju postignutog sporazuma. Sve ovo je i pretpostavka dobrih odnosa u budućnosti.

Pregovaranje je kontrolisani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kad svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane. Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju nego o ubjeđivanju i prisili. Dakle, strane u pregovorima potpuno zavise jedna od druge i nema sporazuma dok obje strane ne pristanu na njegovo izvršenje.

U svakim pregovorima postoje interesi koji su različiti, ali i oni koji su zajednički. Na te zajedničke interese se treba tokom pregovora vraćati kako bi se ljudi podsjetili da oni zaista postoje. Po definiciji, postoji uvijek najmanje jedan zajednički interes, a to je da se dođe do sporazuma.

Pregovori se mogu smatrati uspješnim samo onda kada su obje pregovaračke strane zadovoljne ishodom. Zbog toga je neophodno pažljivo pripremiti strategiju u kojoj su jasno razdvojeni ciljevi koji se žele postići od pojedinosti koje se mogu "žrtvovati" tokom pregovora radi postizanja

kompromisnog rješenja. Svaki iskusni pregovarač mora znati svoje ciljeve, interese, ali i svoje mogućnosti da bi mogao odrediti svoja očekivanja. Cilj treba da bude što viši, ali ipak da ne bude neostvariv. Neophodno je ostaviti što više prostora između početne pozicije i cilja, jer je to prostor za prilagođavanje i ustupke kojima možemo trgovati tokom pregovora. Isto tako je važno povući donju granicu ispod koje se ne može ići sa davanjem ustupaka. Ona se određuje unaprijed, objektivno i smireno. Pregovor nije nametanje svoje volje, i njegov cilj nije isključivo ispunjenje vlastitih interesa. Cilj pregovaranja treba biti zajednički dogovor, te pregovaranje predstavlja i umjetnost prilagođavanja.

Fleksibilnost je presudna karakteristika svakog uspješnog pregovarača. On mora biti spreman na određena popuštanja, razmjenu informacija, ali i glumu, manipulacije, različita tumačenja i dozu neizvjesnosti. Predrasude vezane za pol, rasu, nacionalnost, imovinsko stanje i dr., mogu značajno ograničiti mogućnost uspješne komunikacije sa sagovornicima, a time i uspješnog pregovaranja.

Pregovaranje je neizvjestan proces jer nikad ne možemo znati sve reakcije sagovornika. Isto tako, to je proces u koji je uključena izvjesna doza rizika, koji je neizbježan ali ga treba preuzimati samo ukoliko je ranije uračunat i razmatran kao moguć, pa se mogu predvidjeti njegove posljedice i osmisliti načini za njihovo ublažavanje.

Dobar pregovarač mora prije pregovora prikupiti sve podatke o temi pregovora, o sagovornicima, metaforama i citatima kojima planira da se služi. Najjače oružje pregovarača su činjenice. Profesionalni pregovarači bilježe dnevno sve zanimljivosti koje su čuli, primijetili ili pročitali, pa ih na kraju dana grupišu i analiziraju. Ključna osobina pregovarača je samokontrola jer treba biti u stanju da izbjegne svadljivost i ratobornost koji zatvaraju vrata konstruktivnom završetku.

Dominantni pregovarači koriste grubu taktiku, skloni su zapovijedanju, pobijaju tuđe argumente najčešće galamom i vrlo često pokušaju nagovarati sagovornika. Ekstrovertni pregovarači imaju sličan pristup, ali su puno površniji, brzim i kratkim pregovorom nastoje ostvariti samo svoje ciljeve,

a posebnu pažnju poklanjaju izgledu i materijalnom okruženju. Introvertni pregovarači se ne povjeravaju, nemaju povjerenja u nikoga, jako teško se otvaraju pa im treba posvetiti više pažnje nego drugima. Nevinašca su prijatni i pristojni pregovarači, izgledaju kao da bi sve učinili samo da se pregovor okonča u miru. Ali on može stvoriti osjećaj pretjerane smirenosti i uvjerenosti da će pristati na sve, i u suštini vrlo lako sagovornika dovodi u podređen položaj. Glumci su pregovarači koji koriste sve vrste glume, od prepoznatljivog imidža, do nesvakidašnjeg ponašanja. Može se činiti da im je važnije da sve dobro izgleda nego sam ishod pregovora, ali ipak i od forme draži su im njihovi ciljevi. Filozof je nepredvidiv pregovarač, izgleda kao da ne zna šta hoće, ali taj utisak lako može da prevari. Njima je neophodno nametnuti jasne argumente i nedvosmislene ciljeve. Čuvari su konzervativni pregovarači, zdravog razuma, vjeruju u tradicionalne vrijednosti, cilj im je da rezultat pregovora bude pozitivan, da obje strane budu zadovoljne i ne vole nagovor.

Svaki pregovarač treba biti svjestan da pregovori počinju onog trenutka kad se pojave u vidnom polju sagovornika, a da bi se ostavio dobar prvi utisak ima jako malo vremena (izgled, minika i odijevanje šalju prve poruke).

Istraživanja američkih psihologa pokazala su da je prijateljski izraz lica ključni element za osvajanje simpatija sagovornika prilikom prvog susreta u čak 55% slučajeva, dok na drugom mjestu dolazi ton glasa (38% slučajeva), a na sadržaj izgovorenog na početku prvog susreta pažnju obrati tek 7% osoba.

Osnova jasne i nedvosmislene komunikacije prilikom pregovora jeste razumljiv, privlačan i pouzdan govor. Održavanje kontakta očima izuzetno je važno, ali potrebno je izbjegavati hipnotičko buljenje. Isto tako, osnovno pravilo je ne prekidati sagovornika i dopustiti mu da se do kraja i slobodno izrazi. Postavljanjem pitanja vezanih za činjenice pokazaćemo da smo zainteresovani za argumente koje nam sagovornik predstavlja, ali i pomoći da razjasnimo svoja zapažanja.

Glasan govor, kretanje i snažniji pokreti dozvoljeni su kada treba privući pažnju sagovornika na temu razgovora. U slučaju kada su sagovornici za-

interesovani koristi se suptilniji pristup, ponekad ispunjen humorom, komunikacijom koju treba prenijeti odgovarajućim tonom, riječima i pokretima. Ukoliko glas pregovarača postane ravan, ujednačen, bez izražajnih i snažnih tonova, ostaviće utisak uplašenosti i nesigurnosti, ili čak nezainteresovanosti. Nedostatkom koordinacije misli i glasa nastaje neodlučan ton, najčešće kod sagovornika koji nisu sigurni u ono što govore. U tim slučajevima zabilješke mogu biti od velike pomoći.

Pravilna upotreba glasa značajno može pomoći da pregovori budu uspješni. Svaki pregovarač sam kroji svoj stil govora, uključujući svoje znanje gramatike, poznavanje riječi i umijeće oblikovanja rečenica. Dobro pripremljen govor, ali loše prezentovan, imaće manje uspjeha od loše pripremljenog, ali dobro izvedenog govora. U poslovnim pregovorima unaprijed se očekuje stručnost, ali i poznavanje gramatike koja je vidljiva iz ispravnog slaganja riječi u rečenici, pravilnog razdvajanja riječi i pravilnog korištenja pauza. Retoričke pauze zadržavaju pažnju sagovornika, dramske pauze naglašavaju važnost tog dijela govora, a pauze za uzimanje vazduha ne smiju ometati tečnost rasprave. Najčešća greška pregovarača jeste korištenje nepotrebnih riječi u raspravi kako bi se ostavio utisak obrazovane osobe, a to se obično shvata kao pokušaj dobijanja na vremenu kada se ne zna šta reći u datom trenutku.

Sagovornicima treba omogućiti da što lakše shvate šta želimo reći, a to se postiže ponavljanjem važnijih činjenica bez mumljanja i ponavljanja raznih poštapalica kao “hmm”, “ovaj” i “znate”.

Govor bez slušanja je jednosmjerna ulica. Čuti nekoga ne znači i slušati ga. Samo fizičko slušanje ne znači i da su riječi doprle do sagovornika. Ponekad je ritam slušanja brži od ritma govora, pa slušaocu ostaje vremena za vlastite misli, a ponekad slušalac procijeni da nema koristi od slušanja, pa se radije zabavlja vlastitim mislima. Korisno je znati da oni koji ne znaju slušati, isto tako ne mogu postići da ih drugi slušaju. Dobri pregovarači po pravilu pažljivo slušaju. Ne treba dopustiti da čujemo ono što želimo čuti, da unaprijed stvorimo pretpostavke i prema njima ravnamo svoja očekivanja, a posebno da nas emocije izbace iz ravnoteže. Korisno je postaviti odgovarajuća pitanja kako bi sagovornik uočio da problemu da-

jemo značaj. Jedino ako smo primili 100% poruke moći ćemo je efektivno i efikasno obraditi.

Važno obilježje dobrog pregovarača je osjećaj za vrijeme, zato treba znati koliko će govor trajati prije nego progovorite. Neki pregovarači namjerno ne žele imati osjećaj za vrijeme kako bi stvorili pritisak na sagovornika. Prilikom pregovora važi pravilo da najviše jednu četvrtinu vremena treba ostaviti za uvodni dio, dvije četvrtine za glavni dio pregovora, a u posljednjoj četvrtini izvesti zaključak. Čak i u pregovorima koji nisu ograničeni vremenom, za zaključak ne treba ostaviti više od deset minuta. Uvijek je korisno ostaviti i nekoliko sigurnosnih minuta za nepredvidive situacije tokom razgovora. Ipak, ne treba pokazati pred sagovornikom ni da smo rob vremena, da ne bismo ostavili utisak da smo pregovore odradili brinući više o vremenu nego o sagovorniku i temi pregovora.

Pored verbalne komunikacije, ključno je analizirati i neverbalne signale (pokrete, mimiku, poglede i sl.). Glas, izgled ili gestikulacija značajno može da utiče na sadržaj poruke. Riječi koje se koriste u pregovorima ne smiju biti nabijene osjećanjima, a u slučaju sukoba interesa, ključno je zadržati smireno, profesionalno držanje. To će sagovorniku dati do znanja da su nam važni njegovi ciljevi i da nastojimo naći zajedničko rješenje. Ponašanje prilikom pregovora mora biti uvjerljivo i uvijek prihvatljivo.

Nesvjesni, nevoljni pokreti, kao što su mrštenje, oblizivanje, gutanje pljuvačke, podizanje obrva, micanje, mrdanje, trzanje usana i slično, predstavljaju izrazito negativnu pojavu. Oni ometaju verbalnu komunikaciju i odaju nesigurnu i zastrašenu osobu potpuno nepripremljenu za razgovor ili nastup. To sasvim sigurno ometa normalan tok komunikacije i može skretati pažnju s riječi, sa teme i verbalnog dijela ovog procesa.

Izrazni gestovi kao osmjeh i osmjehivanje svakako čine komunikaciju ne-usiljenom, prijatnom, prirodnom, ali samo u slučaju kada su zaista iskreni, vedri i motivisani za razgovor i komunikaciju. U slučaju da se lična nesigurnost prikriva neprekidnim osmjehivanjem ili željom za dopadanjem, ovaj niz pokreta može da se pretvori u grč, u masku osmijeha, a kompletan utisak odaje osobu sklonu "komunikacijskom flertu".

Gledanje sagovornika kome posvećujemo svoje misli i govor pokret je kome ne pridajemo dovoljno značaja u svakodnevnoj konverzaciji. To je pokret usmjerenosti ka sagovorniku i označava da nam je stalo do komunikacije, da obuhvaćajući pogledom sagovornika, zaista ga i vidimo (kao i da pažljivo slušamo). Fiksiranje pogledom međutim, predstavlja neslobodno, grčevito ponašanje, kao i lutanje pogledom, nefokusirano gledanje ili neprekidno fiksiranje sagovornika.

3.1. Nesvjesni pokreti

Postoji veliki broj znakova koje nesvjesno šaljem osobama s kojima komuniciramo. Iskusnom pregovaraču neće biti potrebne riječi da bi znao da procijeni šta želimo reći. Kada nismo sigurni u sebe naše ruke su otvorene i okrenute prema sagovorniku, našu zbunjenost ili strah odaće prekrštene ruke ili noge, osmijehom ukazujemo na zbunjenost ili zadovoljstvo, kad ne govorimo istinu naši kapci će brže treptati ili ćemo gledati u stranu.

Korisno je takođe znati i da otvorene ruke i nezakopčan sako ili kaput ukazuju na otvorenost misli i pristupa. Gestovi okretanja dlana prema licu, pokrivanje glave, češkanje brade, pogled preko naočala, skidanje naočala i njihovo čišćenje, ustajanje od stola i hodanje, stavljanje ruke na dio između korijena nosa i očiju, ukazuju na razmišljanje i analiziranje.

Povjerenje pokazuju naglo dizanje i spuštanje dlanova, ruke u džepovima sa palčevima van džepa, ruke na potiljku i na reveru sakoa, dok nervozu i nesigurnost pokazuju nakašljavanje, glađenje grla, podizanje i štipanje kože, pokrivanje usta dlanom za vrijeme govora, "peglanje" pantalona ili suknje, izbjegavanje pogleda sagovornika, premetanje kovanica u džepu i sl.

Frustraciju pokazuju kratki udisaji, čvrsto spojeni dlanovi u obliku šake, oštro češljanje kose prstima, glasni zvukovi, savijanje dlanova, pokazivanje kažiprstom i trljanje tjemena, dok dosadu pokazuju besmisleni pokreti kao npr. gledanje u prazno, prekržiene noge dok stopalo gornje noge šeta gore-dolje, lupkanje prstima po stolu itd.

Trljanje dlanovima, ukršteni prsti, igra kovanicama i približavanje jasni su znaci očekivanja, dok sumnjičavost pokazuju gledanje pored sagovornika, odmicanje, trljanje nosa, zakopčavanje kaputa, prekrštene ruke, trljanje očiju i pogledi iskosa, a uzbuđenost ili pažnju pokazuju ruke na bokovima, približavanje, dlanovi na licu, sjedenje na rubu stolice, ruke na natkoljenici, otkopčavanje sakoa ili klimanje glavom.

3.2. Svjesni pokreti

Kod pregovaranja je potrebno izbjegavati predugo gledati sagovorniku u oči jer bi ga to moglo uznemiriti, a onda je zid njegove odbrane automatski viši. Neophodno je kontrolisati ruke, izbjegavati mahanje rukama i stavljanje ruku u džepove, kao i pokrete koji mogu izgledati kao prijetnja. Nikako nije dozvoljeno igranje raznim predmetima (uzorak proizvoda, olovka), kao ni korištenje predmeta koji odvlače pažnju i negativno djeluju na koncentraciju sagovornika (ključevi, čaša i sl.).

Snaga ljudskog oka toliko je jaka da se njome može kod sagovornika izazvati nekoliko vrsta reakcija, od smirenja i povjerenja do nervoze i agresivnosti. Trebalo bi izbjegavati čest direktan kontakt sa očima sagovornika jer bi iskusan sagovornik, svojim upornim pogledom mogao uticati na gubitak koncentracije. Koristan savjet je da ukoliko pregovaramo sa grupom ljudi, fokusiramo svoj pogled prema osobi s kojom trenutno razgovaramo, ali ne smijemo zaboraviti da povremeno pogledamo vođu pregovaračke grupe, kako bismo uočili je li saglasan s onim što nam govori član njegove ekipe.

3.3. Odijevanje i lična higijena

Svoj sud o okolini donosimo na osnovu onoga što vidimo. Iako odijelo ne čini čovjeka, ipak dosta govori o njemu. Činjenica je da će zadovoljstvo nečijim izgledom uticati i na naše mišljenje o toj osobi, i obrnuto.

Prema tome, ukoliko ostavimo dobar prvi utisak, na dobrom smo putu da uspješno okončamo i pregovore. Ne postoji druga šansa za ostavljanje dobrog prvog utiska i zato treba voditi računa o nekim detaljima, npr. ne treba nositi smeđe cipele uz crno ili tamnoplavo odijelo, kravatu kariranog uzorka uz košulju na pruge i slično. Ne oblači se najbolje večernje odijelo ako idemo na pregovore sa ljudima koji jedva sastavljaju kraj s krajem. Prvenstveno treba pripaziti na urednost i čistoću odjeće i na ličnu higijenu (čisti, podrezani nokti, oprana kosa), jer to može samo doprinijeti našoj pojavi i samopouzdanju.

Pored ovoga, treba znati da govor tijela može biti nepogrešiv vodič koji nam pomaže da „čitamo između redova“. Pregovarači često nemaju kontrolu nad svojim pokretima, pa lako otkrivaju svoje misli npr. lupkanjem olovkom po stolu, stalnim popravljanjem kravate, nakašljavanjem, ponavljanjem riječi, upotrebom poštapalica i sl. Svi ti pokreti ili znakovi mogu iskusnom pregovaraču ukazati na nivo sagovornikove uvjerljivosti i samopouzdanja.

Tokom poslovnih pregovora, u svakom trenutku treba imati na umu da sagovornik očekuje razgovor koji će završiti obostrano korisnim zaključcima i opravdati vrijeme uloženo u te pregovore.

ZAKLJUČAK

Pregovaranje treba posmatrati kao jedan od ključnih poslovnih proseca, jer pregovaranje je vještina i umijeće i sigurno najsloženiji dio prodaje koji od pregovarača traži znanja o komunikaciji, psihologiji, partnerima, kao i iskustva, hrabrost i kreativnost, ne samo za preduzeće nego i za kupce i druge poslovne partnere.

Bez obzira na izabrano rješenje nikada ne treba napuštati pregovarački sto na način koji će onemogućiti povratak pregovorima, bez obzira na to koliko zastoje traje. Ključno za uspjeh ovakvog sporazuma jeste svijest pregovarača da se sporazum, kako god se do njega došlo, mora primijeniti. To je dio kulture i poslovnog morala.

LITERATURA

1. Ekonomistove poslovne enciklopedije. 1994. Pregovarač, osnovni pojmovi uspješnog pregovaranja od A do Ž. Zagreb: Privredni vjesnik/Binoza Press.
2. Fisher R., Ury W., 1981. Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In, Houghton Mifflin Company.
3. <http://www.frontlinelearning.com>
4. Kennedy, G., 2003. The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships, London: Nicholas Brealey Publishing.
5. Lewicki, R. J., Saunders, D.M., Minton, J.W. i Barry, B., 2003. Negotiation, readings, exwecises, and cases, Boston: McGraw-Hill, Irwin.
6. Petar, S., 2001. Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila. Osnove uspješnog pregovaranja, Rijeka: Andromeda, Positive Business.
7. Radivojević, M., 2005. Nove tehnologije u reformi javne uprave. Trebinje-Banja Luka: Grafokomerc.
8. Radivojević, M., 2006. Poslovna korespodencija. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije.
9. Šarenac. R., Pavličić, N. i Begu, B., 2006. Pregovaranje i pregovaračke vještine. Podgorica: Vlada Republike Crne Gore – Uprava za kadrove.
10. Tolić, T., 2002. „Proces pregovaranja pri kupnji/prodaji proizvoda i usluga“, Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
11. Tomašević Lišanin, M., 2004. “Pregovaranje – poslovni proce koji ‘dodaje vrijednost’”. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1.

12. Tudor, G., 1992. Kompletan pregovarač, Umijeće poslovnog pregovaranja, Zagreb: MEP.
13. Volkema, R. J., 2000. "The Negotiation Tool Kit: How to Get exactly What you want in Any Business and Personal situation", u: Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution, Boston: Harvard Business School Press.
14. Vukmir, B., 2001. Strategija i taktika pregovaranja, Zagreb: RRIF-plus.

Sladana Lolić, PhD

NEGOTIATION AS A BUSINESS PROCESS

Summary: *Modern business in a competitive and constant change requires highly developed skills and knowledge in the field of negotiation, as businesses decreasingly operate independently and in isolation, but more often enter into partnerships and agreements. For successful business in such conditions negotiation is the key and rounded business process, one of the most important sources of competitive advantages.*

Key words: *negotiation and business culture, as the negotiation process, the basics of negotiation.*

JEL classification: *M11*