

# PREGOVARANJE

Aleksandar Đorđević



## Uvod

- Svi smo pregovarači.
- Svaki dan pregovaramo.
- **Pregovaranje je osnovni način da dobijemo ono što želimo od drugih.**
- Ljudi se međusobno razlikuju - pregovori služe da bi se te razlike uskladile.
- Standardne strategije pregovaranja često učine ljude nezadovoljnim, umorenim ili otuđenim, a često i sve troje zajedno.



## Osnovne vrste pregovaranja

- U praksi se mogu indentifikovati 2 osnovna načina pregovaranja: tvrdi i meki način pregovaranja.
- Karakteristike “mekog” pregovarača su da on želi da izbegne lični konflikt i stoga lako čini ustupke ne bi li postigao dogovor. Pregovarač je “mek” i prema ljudima i prema problemima.
- S druge strane, karakteristike “tvrđog” pregovarača su: vidi svaku situaciju kao priliku za utvrđivanje “ko je u pravu” i da ko ima jaču volju i ko duže “izdrži” u odbrani svojih pozicija bolje prolazi. Pregovarač je “tvrđ” i prema ljudima i prema problemima.
- Postoji i treći način vođenja pregovora – **PRINCIPIJELNO PREGOVARANJE**. Pregovarač je “mek” prema ljudima a “tvrđ” prema ishodu.

## Osnovni problem u pregovorima – zauzimanje pozicija

**NE PREGOVARAJTE O POZICIJAMA!!!**

Svaki metod pregovaranja se može ocenjivati po osnovu 3 kriterijuma:

1. Da li daje “mudar” dogovor (dogovor koji uvažava legitimne interese obe strane, rešava konflikne interese na fer način, dogovor je vremenski održiv i uzima u obzir i širu zajednicu).
2. Da li je efikasan
3. Da li unapredjuje ili bar ne narušava odnos između pregovarača.



## Rasprava o pozicijama prouzrokuje dogovore koji nisu mudri

- “Zakopavanje” u određene pozicije
- Što duže branite poziciju to se više vezujete za nju
- Ego se indentifikuje sa pozicijom
- “Čuvanje obraza”
- Što se više pažnje obraća na poziciju, manje se posvećuje pravim interesima svake strane
- Dogovori koji se postužu su mehanička podela zauzetih pozicija pre nego rešenje koje je napravljeno da odgovara legitimnim interesima uključenih strana.
- Ovak rezultat može biti manje zadovoljavajuć za ode strane, mego što bi inače mogao da bude.
- Primer: USA/SSSR nuklerne kontrole



## Rasprava o pozicijama je neifikasna

- U pozicionom pregovaranju svaka strana kreće od ekstremne pozicije i čini male ustupke kako bi se postigao dogovor koji njoj više odgovara.
- Prilikom ovakvog pregovaranja potrebno je doneti veliki broj individualnih odluka o tome šta ponuditi, šta odbiti a kolike ustupke napraviti.



## Rasprava o pozicijama ugrožava odnos između pregovarača

- Poziciono pregovaranje postaje borba volja pregovarača.
- Bes i ozlojeđenost su čest rezultat kada se jedna strana povinuje volji druge strane pri čemu njeni interesi nisu uzeti u obzir.

\*\*\*

- Što je više strana uključeno u pregovore to su veći nedostaci pozicionog pregovaranja.
- Čak i kad se nešto dogovori teško je promeniti bilo šta jer svi moraju da se slože.
- Posebni problemi ako postoji autorizacija donetih odluka.

Primer: Glasanja u UN (formiranje blokova, dug proces pregovaranja i sl.).



## Being nice is no answer – nedostatci mekog pristupa

- Mnogi ljudi su svesni negativnih posledica pozicionog pregovaranja posebno na odnose između pregovarača pa prelaze na „meko“ pregovaranje.
- Prilikom mekog pregovaranja čine se ustupci u cilju postizanja dogovora sa obe strane.
- Meko pregovaranje naglašava značaj građenja i očuvanja odnosa sa drugom stranom.
- Ovaj proces može biti veoma efikasan jer obe strane čine ustupke kako bi se postigao dogovor.
- Međutim, ishod ne mora uvek da bude mudar dogovor.
- PRIMER: Sat i kosa
- Problem nastaje kada se pregovra sa nekim ko koristi tvrd način pregovaranja. U ovom slučaju će doći do dogovora ali će on biti u korist onog ko je koristio tvrd pristup.



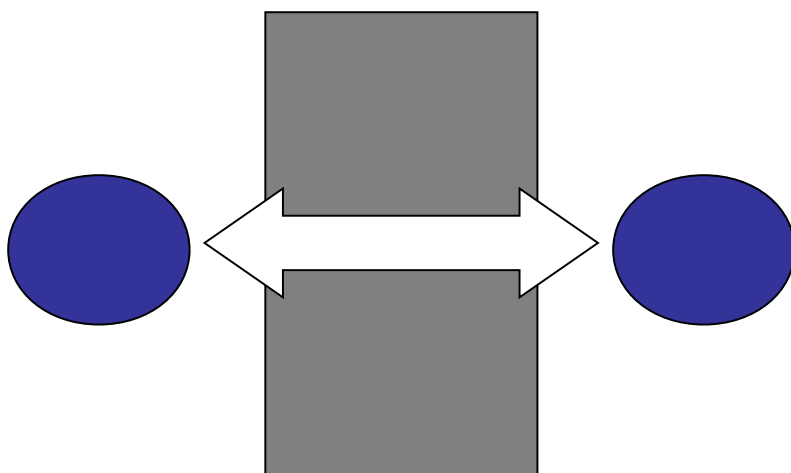
## Novi pristup – principijelno pregovaranje

- Odgovor na pitanje koji način pregovaranja da koristim mek ili tvrd je NIJEDAN. Promeniti igru!
- Harvard Negotiation Project je razvio novi način – Principijelno pregovaranje.
- Ovaj metod se može prikazati kroz njegova 4 osnovna principa:
  1. LJUDI: Odvaja ljude od problema (emocije)
  2. INTERESI: Fokus je na interesima a ne na pozicijama (šta zaista želite da postignete)
  3. OPCIJE: Razmotrite različite opcije pre nego što donesete odluku šta da radite. (ne postoji samo jedan pravi odgovor)
  4. KRITERIJUM: Insistirajte da rezultat bude baziran na nekom objektivnom kriterijumu



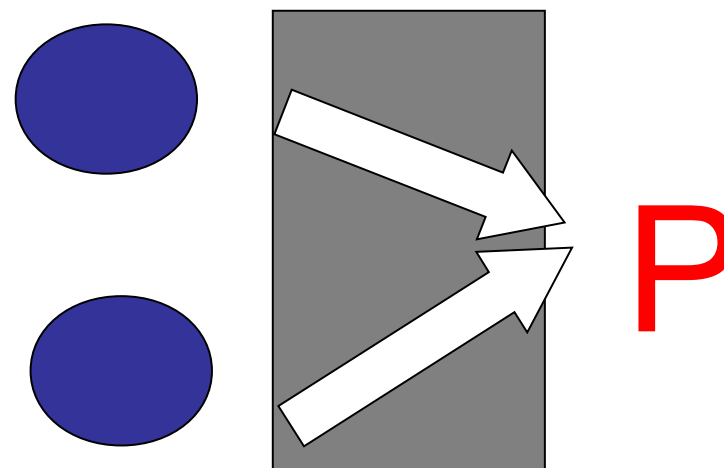
# Različitost principijelnog pregovaranja

Konkurentsko  
(klasično)  
pregovaranje



Dve strane pregovaraju jedna protiv druge svaka sa svoje strane stola

Principijelno  
pregovaranje



Dve strane pregovaraju zajedno u cilju pronalaženja rešenja za problem



## Različitost principijelnog pregovaranja

### **Kompetitivno:**

1. Snaga
2. Argumenti
3. Sumnja
4. Neprijateljstvo
5. Obmana
6. Otpor
7. Stavovi
8. Pretnje
9. Balansiranje na ivici sukoba

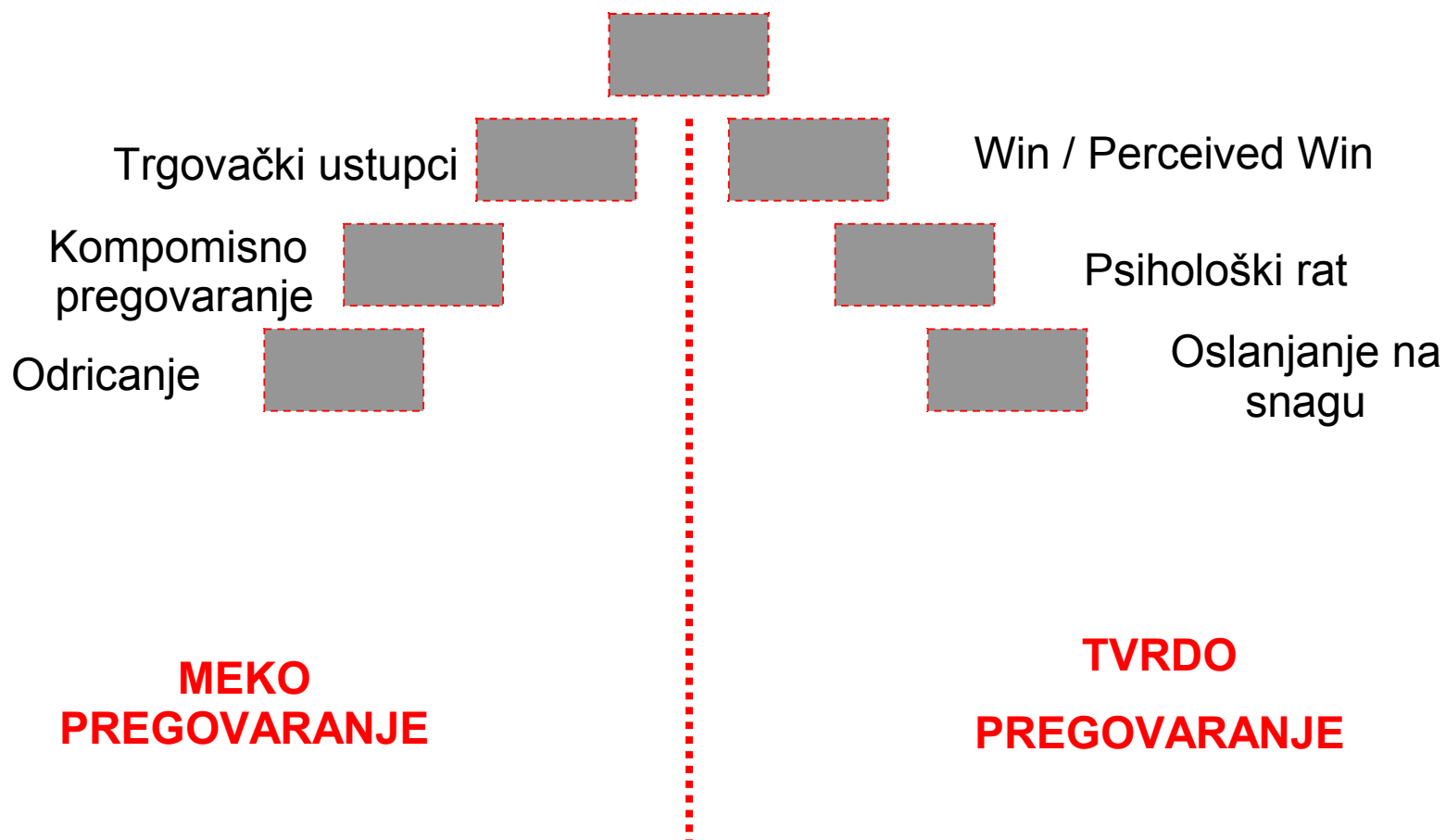
### **Principijelno:**

1. Logika
2. Potraga za činjenicama
3. Otvorenost
4. Resavanje problema
5. Zadovoljstvo
6. Pravi poslovni ciljevi
7. Razumevanje pozicija  
druge strane



# Stilovi pregovaranja

## Principijelno pregovaranje



# Prepoznajte svoj prirodni stil pregovaranja

## TEST:

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	32	33	34	35
36	37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48	49
50	51	52	53	54	55	56
57	58	59	60	61	62	63
64	65	66	67	68	69	70



## Osobine stilova pregovaranja

	Oslanjanje na snagu	Psihološki rat	Win / Perceived win	Principijelno pregovaranje	Trgovanje	Kompromis	Odricanje
<b>Karakteristike</b>	Zahtevi Snaga Moć	Kontrola Slabosti Empatije	Uslovljavanje Trgovina Fokus na sebe	Pravi ciljevi i opcije	Visoka dobit / niska cena	Poštenje Održavanje prijateljstva	Naivnost Nelagodnost
<b>Cilj</b>	Pobediti po svaku cenu	Pobediti pomoći pametnih poteza	Pobediti ali i da se druga strana oseća prijatno	Ostvariti mudar ishod	Pobediti zamenama (trampom)	Postići dogovor i zadržati dobar odnos	Izbeći pregovaranje
<b>Odnos sa drugom stranom</b>	Bez obzira na posledice	Nešto što se može odvojeno tretirati	Sredstvo za postizanje cilja	Tredalo bi da bude preimućstvo	Trebalo bi da se neguje	Kraj a ne sredstva	Kraj nije bitan
<b>Stav prema pritisku</b>	Ima jaku ulogu u strategiji	Izvori pritiska su ključni	Očukuje se uslovljavanje	Pritisak na probleme a ne ljude	Potreban da bi se pokrenule stvari	Neugodan	Nepotreban
<b>Posledice</b>	SAMO kratkoročni dobitak	Ogorčenje igrom i pristupom	Može dovesti do gubitka kredibiliteta	Poboljšava međusobni odnos	Prelazi u ugre i preterivanje	Ohrabruje protivnika da se "ukopa"	Izgubljene šanse
<b>Fokus prilikom planiranja</b>	Odnos snaga	Veze Ubeđivanje	dobra za razmenu Zajednički jezik	Kreativnost	Kompromisi	Sopstvene slabosti tuđe snage	
<b>Potrebne veštine</b>	Neosećajnost	Jak karakter	Interpersonalne veštine	Empatija Intelektualna zrelost Strateško razmišljanje	Razumevanje relativnih vrednosti	Ništa	Ništa



# PRINCIPIJELNO PREGOVARANJE



# I ODVOJITE LJUDE OD PROBLEMA

- Pregovarači su ljudi pre svega!!!
- Ljudski aspekt pregovaranja može biti ili od pomoći ili imati pogubne posledice.
- Osnovno pitanje: „Da li obraćam dovoljno pažnje na „ljudski“ problem?“
- Svaki pregovarač ima dva interesa: materijalni i odnos (veza) sa drugom stranom.
- Odnos sa drugom stranom je „uvezan“ sa problemom!
- Poziciono pregovaranje stavlja u konflikt vezu i materijalni interes.
- 3 osnovne kategorije „ljudskog problema“: 1. percepcija, emocija i komunikacija.





# Percepcija

- Njihovo razmišljanje JE problem.
- Problem nastaje zbog različitih pogleda na svet.
- Stavite se „u njihove cipele“. Razumevanje njihove pozicije i promena vaše zbog toga nije cena već dobitak.
- Ne izvlačite zaključke na osnovu vaših strahova (primer priča iz kafića).
- Ne krivite drugu stranu zbog svojih problema (kada govorite o problemu, odvojite simptome od osobe sa kojom razgovarate).
- Razgovarajte o međusobnim percepcijama.
- Pokušajte da se ponašate različito od njihovih percepcija o vama (Egipat – Izrael)
- Omogućite drugoj strani da učestvuje u izradi rešenja, uključite ih što je ranije moguće.
- Omogućite im da „sačuvaju obraz“.



# Emocije

- Za vreme oštre rasprave osećanja mogu imati prevagu nad razgovorom. Emocije sa jedne strane izazivaju emocije sa druge strane.
- Pokušajte da prepoznate i razumete emocije i njihove i vaše.
- Objasnite vaše emocije – „osećamo da nismo tretirani ravnopravno u ovim pregovorima...”
- Dopustite drugoj strani da se „izduva“ tzv. „nastavite molim vas“ pristup).
- Ne reagujte na izlive emocija.
- Koristite simbolične gestove („izvinite“)



# Komunikacija

- Bez komunikacije nema pregovaranja. Pregovaranje je razmena komunikacija u cilju postizanja zajedničke odluke.
- Šta god da kažete možete očekivati da će druga strana čuti nešto drugo.
- 3 najveća problema u komunikaciji su: druga strana želi da impresionira publiku, druga strana ne obraća pažnju na to šta govorite i nerazumevanje.
- Pažljivo slušajte i proverite da li ste dobro razumeli šta je rečeno.
- Iznosite svoje ideje jasno i na način da vas druga strana razume.
- Govorite o sebi a ne o drugoj strani (Osećam se prevarenim vs. Prevarili ste me).
- Izbegnite previše komunikacije. Govorite sa razlogom.
- Prevencija je najbolji pristup (sprečite EGO da se uključi sa bilo koje strane).
- Izgradite prijateljsku atmosferu.
- Suočite se sa problemom ne ljudima.



## II FOKUSIRAJTE SE NA INTERESE NE NA POZICIJE

- Primer biblioteka/prozor (razlika između interesa i pozicija je ključna – interesi: svež vazduh i nema promaje, pozicije: otvoren i zatvoren prozor).
- Vaša pozicija je nešto što se odabrali, vaš interes je ono što je dovelo do takve odluke (primer Egipat i Izrael).
- Iza suprostavljenih pozicija mogu biti zajenički ali i suprostavljeni interesi.
- Kako indentifikovati interese? – Pitajte: 1. „Zašto?“ (stavite se u njihove cipele), 2. „Zašto ne?“ (Šta im stoji na putu da prihvate nešto), 3. Shvatite da svaka strana može imati više interesa i različiti ljudi sa druge strane mogu imati različite interese, 4. najbitniji interesi su u stvari osnovne ljudske potrebe (sigurnost, ekonomska dobrobit, pripadnost, priznanje, kontrola nad sopstvenim životom).
- Svrha pregovora je da zadovoljite vaše interese. Da bi to uradili morate da ih pojasnite drugoj strani.

## Interesi a ne pozicije....

- Svrha pregovora je da zadovoljite vaše interese. Da bi to uradili morate da ih pojasnite drugoj strani.
- Objasnite vaše interese. Budite specifični.
- Pokažite da razumete njihove interese (ne da se slažete sa njima, već da ih razumete).
- Uvek prvo pojasnite problem pa tek onda vaš stav o tome (u suprotnom druga strane će razmišljati samo o kontrapredlogu i neće saslušati šta je problem).
- „Zašto“ treba da bude okrenuto ka budućnosti a ne ka prošlosti.
- Budite konkretni ali i fleksibilni (dozvolite nove ideje)
- Budite oštri prema problemu, meki prema ljudima.
- Druga strana neće biti otvorena za vaše predloge i ideje ukoliko niste i vi otvoreni i spremni za njihove.



## III PRONAĐITE OPCIJE ZA OBOSTRANU KORIST

- Ako razmišljate samo o podeli kolača ili neće biti dogovora ili će neko biti nezadovoljan podelom.
- Sposobnost pronalaženja opcija je jedna od najkorisnijih osobina koju pregovarač može imati.
- Primer: Dve sestre i pomorandža (prewise pregovora se završi tako što svaka strana dobije po pola pomorandže).



# Dijagnoza

- Prilikom rasprave ljudi obično veruju da znaju pravi odgovor – njihov stav treba da pobedi.
- Često je jedino kreativno rešenje da se strane „nadju na pola“.
- 4 glavne prepreke za pronalaženje novih rešenja su:
  1. Prerano zaključivanje
  2. Traženje jednog pravog rešenja
  3. Pretpostavka fiksne veličine kolača
  4. Razmišljanje da je rešavanje njihovog problema njihova stvar



## Rešenje

- Da bi se kreirala različita rešenja potrebno je:
  1. Odvojiti proces pronalaženje od donošenja odluke (osmislite prvo, odlučite kasnije – upotreba brainstorminga)
  2. Proširite svoje opcije
  3. The Cyrle Chart (4 načina razmišljanja: 1. Određeni problem, 2. Deskriptivna analiza, 3. Šta bi moglo da se uradi i 4. Određena i sprovodiva rešenja. Primer: zagađena reka)
  4. Gledajte očima različitih eksperata (Primer lokalne takse za fabriku)

Zajednički interesi imaju 3 odlike: 1. U svakim pregovorima postoje skriveni zajednički interesi, 2. zajedniči interesi predstavljaju šansu nisu bogom dani i 3. iskazivanje zajedničkih interesa može olakšati pregovore.





## Razlike u interesima

- Potrebno je indentifikovati razlike u interesima. Razlike mogu biti:
  - U samim interesima (politički vs. ekonomski)
  - U verovanjima
  - Vrednostima vremenski posmatrano (sad vs. budućnost)
  - U averziji ka riziku

Jedna od opcija je da izađete sa nekoliko predloga koji su vam prihvatljivi i da ponudite drugoj strani da izabere.

**Tražite stvari koje imaju malu vrednost (cenu) za vas a veliku dobit za njih i obrnuto.**



## Olakšajte im donošenje odluke

- Prilikom stavljanja u njihovu poziciju indentifikujte osobu u čije se cipele stavljate (ne pregovarate sa firmom već sa osobom).
- Jasno odredite šta želite (ne postavljajte više zahteve kako bi imali prostor za pregovaranje).
- Kreirajte opcije koje su fer i koje se mogu prihvatiti sa druge strane.
- Osmisliti ponudu umesto pretnji.



## IV UPOTREBA OBJEKTIVNIH KRITERIJUMA

- Bez obzira na to koliko dobro razumete interese druge strane, smišljate različite opcije, negujete odnos sa drugom stranom u gotovo svakom postupku pregvaranja naići ćete na suprostavljene interese.
- Odlučivanje na bazi snage volje je skupo.
- Zato pokušajte da postignete dogovor na bazi principa ne pritiska (uvođenje treće nezavisne strane, standarda kvaliteta, poslovne prakse i sl.).
- Objektivni kriterijum treba da bude nezavistan od volje bilo koje strane ali i legitiman i praktičan.
- Fer procedure (jedan seče, drugi bira parče)



## X/Y IGRA

Podelite se u 4 grupe.

Svaka grupa bira opciju X ili opciju Y.

U zavisnosti od rezultata dobitci/gubitci su sledeći:

4X : Svaki tim gubi po 1EUR

3X i 1Y: X dobija 1EUR, Y gubi 3EUR

2X i 2Y: X dobija 2 EUR, Y gubi 2 EUR

1X i 3Y: X dobija 3 EUR, Y gubi 3 EUR

4Y: Svaki tim dobija po 1 EUR



# KARAKTERISTIKE EFEKTIVNIH PREGOVARAČA

## 1. Planiranje

- Nije bitno koliko vremena već kako je ono utrošeno
- Pronalaženje opcija
- Pravljenje liste pravih pitanja
- Analiza BATNA (naše i njihove)
- Djavolji advokat
- Zajednički interesi
- Dugoročna perspektiva

## 2. Lice u lice – DA

- Pitanja daju kontrolu
- Etiketiranje prouzrokuje odgovor
- Iskazivanje sopstvenih osećanja pomaže
- Kreirati mostove od njih ka nama
- Sumiranje daje kontrolu

## 3. Lice u lice - NE

- Iritiranje
- Brzi kontra predlozi
- Napad izaziva kontranapad
- Poentiranje ne daje rezultate
- Prikrivanje argumenata je slabost



# REZULTATI ISTRAŽIVANJA O RAZLOZIMA NEUSPELIH PREGOVORA

1. PITANJA – Kvalitet ili kvantitet pitanja je nezadovoljavajući da pruži pregovaraču informaciju, razumevanje, vreme za razmišljanje ili kontrolu.
2. SLUŠANJE – Pregovarač čuje ono što želi ili ono što očekuje da čuje a ne ono što je rečeno ili kako je rečeno ili koja je poruka iza toga.
3. ODGOVORI – Pregovarač daje odgovor bez uzimanja u obzir posledice takvog odgovora.
4. PREVIŠE PRIČE – Daje se previše informacija ili se nepotrebno otkrivaju pozicije
5. REČI – Reči se koriste bez obraćanja pažnje na njih (moraju biti izabrane zbog efekta koji proizvode a ne zbog nznačenja).
6. GLEDANJE – Pregovarač propušta neverbalnu komunikaciju



## REZULTATI ISTRAŽIVANJA O RAZLOZIMA NEUSPELIH PREGOVORA 2

7. OBRAZOVANJE – Pregovarač nađe rešenje i stane umesto da nastavi da traži rešenja ili da razmatra kontra predloge
8. PRETPOSTAVKE – Pregovarač pravi pretpostavke bez da ih testira u ranoj fazi pregovora
9. PREVIDLJIVOST – Koristimo isti pristup do tačke gde postajemo predvidljivi i stoga olakšavamo drugoj strani
10. EMOCIJE – Dozvoljavamo emocijama da upravljaju nama umesto mi njima
11. PAŽNJA – Prosečno vreme pažnje je oko 20 minuta, nakon toga propuštamo prilike.



## REZULTATI ISTRAŽIVANJA O RAZLOZIMA NEUSPELIH PREGOVORA 3

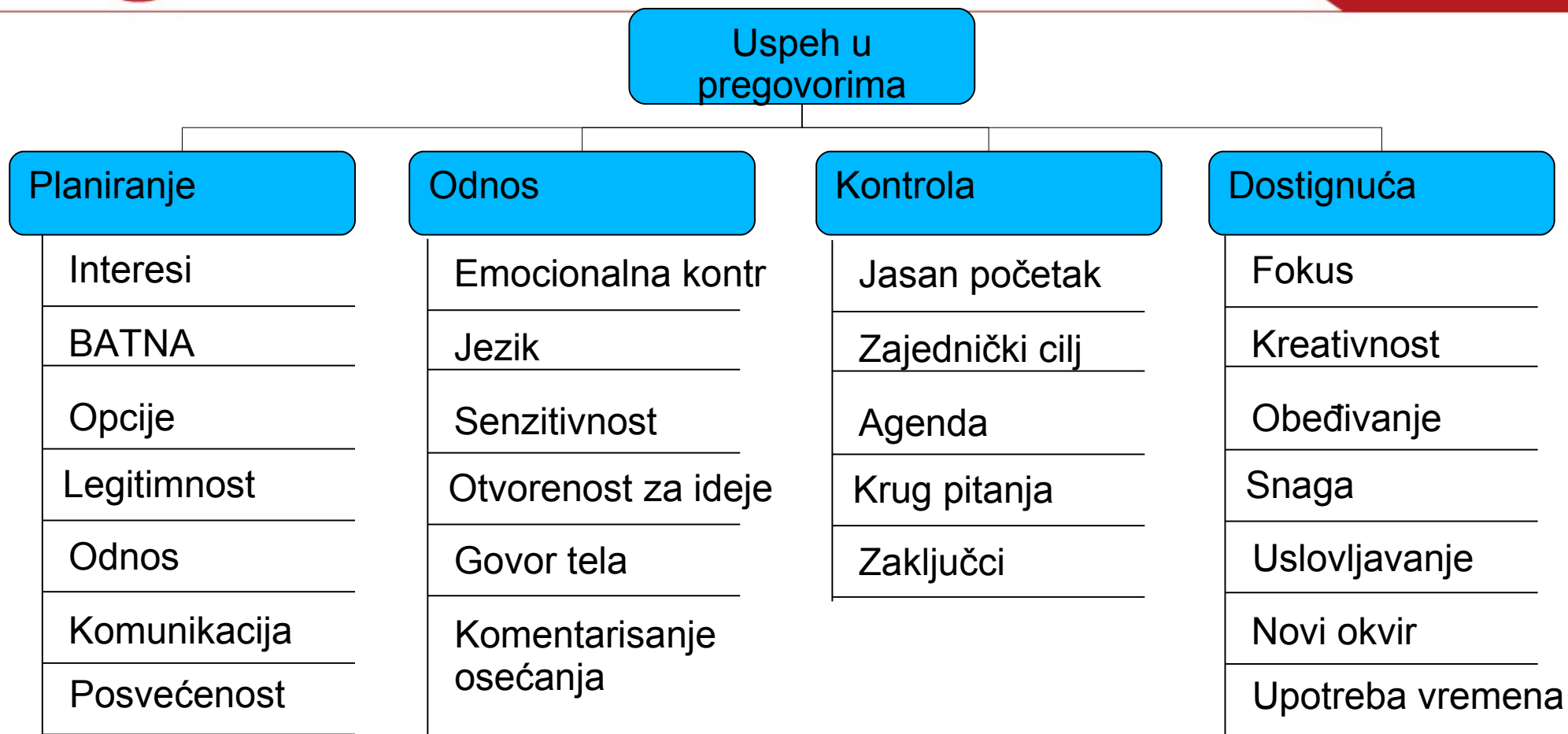
### GREŠKE U NAŠEM TIMU:

1. ZLATNA RIBICA – Članovi tima sede i ne doprinose i ako budu uvečeni u pregovore neće imati dodatnu vrednost.
2. LUTANJE – Diskusija, uprkos postojanju plana i agence počinje da se nekontrolisano širi.
3. BABA ŽVAKA – Jedan član tima oseća potrebu da dominira timom.
4. DODAVANJE ZA BOLNICU – Članu tima se eupućuje pitanje na koje nije spreman da da odgovor.
5. GRUPNO RAZMIŠLJANJE – Tim nema stav o određenoj temi ni odgovor na određeno pitanje.
6. SUKOB STILOVA – Postoji jasna tenzija između članova tima.

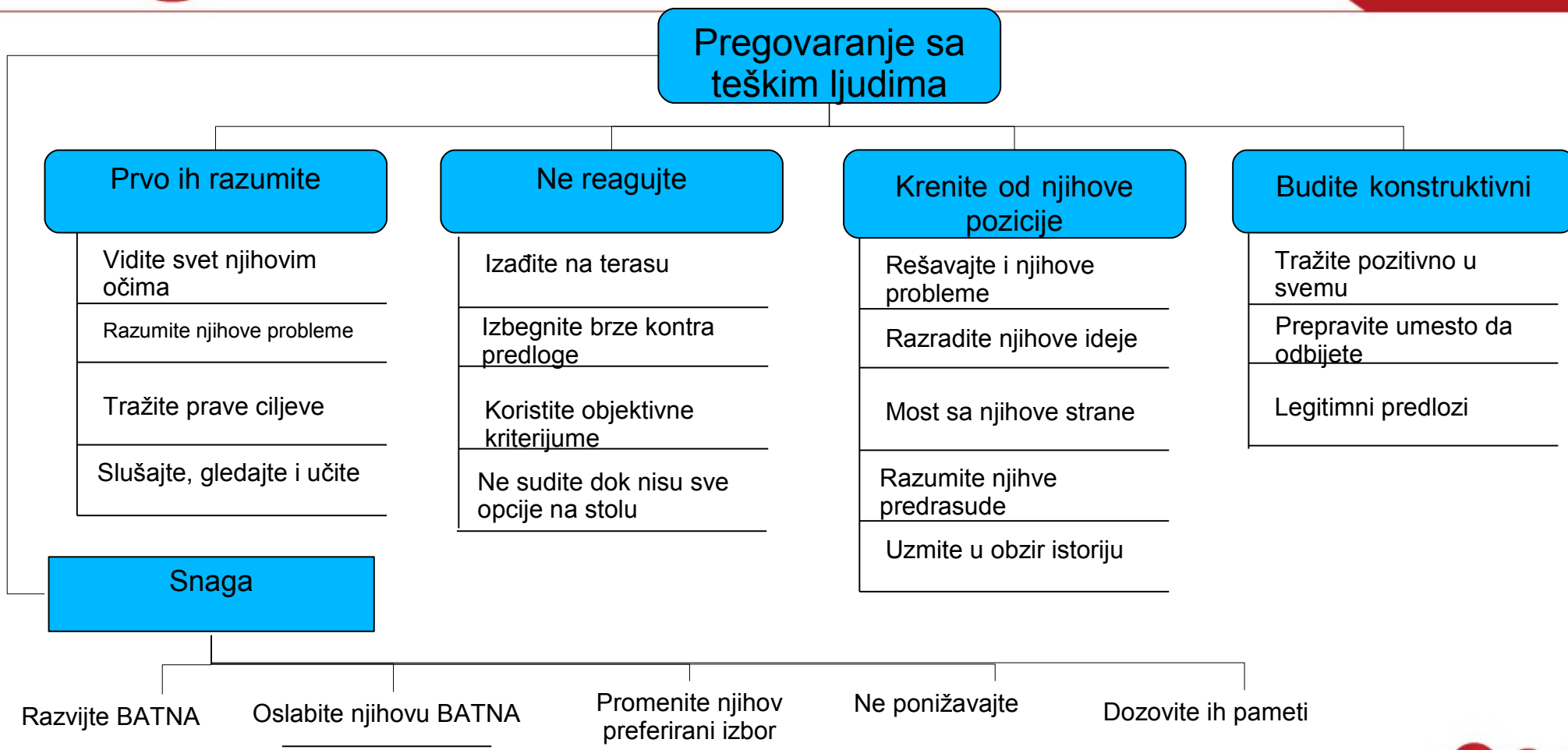




# DIJAGRAM USPEŠNOG PREGOVARANJA



# PREGOVARANJE SA TEŠKIM LJUDIMA



## UPOTREBA GOVORA TELA

- Govor tela treba tretirati kao pretpostavku
- Uvek treba posmatrati niz pokreta nikako samo jedan
- Postoji 8 dimenzija posmatranja govora tela: 1. facijalne ekspresije, 2. pogled, 3. gestikulacija, 4. stav, 5. kontakt, 6. blizina, 7. orijentacija tela i 8. držanje



# Q&A



# HVALA VAM NA PAŽNJI!

