



ПРЕГОВАРАЊЕ

ДЕФИНИЦИЈА ПРЕГОВАРАЊА

- Преговарање је процес током ког испуњавамо одређене услове да бисмо добили оно што желимо од људи који нешто желе од нас.
- Може се описати и као процес решавања сукоба између две или више страна. При чему све стране, чинећи одређене уступке, покушавају да дођу до компромисног решења.

СПЕЦИФИЧАН ОБЛИК КОМУНИКАЦИЈЕ

- Преговарање, као специфичан облик комуникације, састоји се од:
 1. периода дискусије и
 2. периода презентовања предлога и контрапредлога.
- Након одређеног временског периода проведеног у преговарању, овај вид комуницирања може довести до договора који је прихватљив за све стране, тј. све учеснике.



МОТИВ ЗА ПРЕГОВОРЕ

- Преговори су увек мотивисани личним интересима.
- Преговара се из разлога што Вам друга страна нуди одређени подстицај или Вам прети казном.
- Преговарање је процес са којим се свакодневно сурећемо, од раног детињства, на пример, када се воде преговори између родитеља и деце, затим у породици између партнера, на послу између пословних сарадника, у политици итд.

ПРИСТУПИ ПРЕГОВАРАЊУ

- Постоје два основна приступа преговарању. То су:

1. ПОЗИЦИОНИ и
2. ПРИНЦИПИЈЕЛНИ ПРИСТУП.

ПОЗИЦИОНИ ПРЕГОВОРИ

- Позичиони приступ преговарању представља традиционални приступ.
- У овом приступу свака од страна у преговору настоји да максимално увећа своје користи. То значи да сваки добитак који оствари једна страна иде на уштрб друге стране и обрнуто.
- Ако, на пример, купујемо кућу, сума за коју продавац смањи цену куће је сума коју смо успели да уштедимо. Насупрот томе, сума коју смо исплатили послодавцу за нас представља трошак.

ЦИЉ ПОЗИЦИОНИХ ПРЕГОВОРА

- Почетни предлог сваког преговарача је његова идеална позиција. Са друге стране сваки преговарач има своју циљну тачку, односно оно што би желео да оствари.
- Осим тога, сваки преговарач има крајњу тачку у преговорима која означава најнижи прихватљив исход преговора. Изван ове тачке преговарачи неће ићи и преће прекинути преговоре него прихватити исход који је мањи од тога.

- Сваки од преговарача има своју почетну и своју крајњу тачку и тежи исходу који се налази између ове две тачке.
- Док постоји преклапање у распону тежњи оба преговарача, постоји и могућност позитивног исхода преговора.
- Уколико не долази до преклапања између почетне тачке једног од преговарача и крајње тачке другог, неће ни доћи до преговора.

ПОЧЕТНА ТАЧКА



КРАЈЊА ТАЧКА



(ПРЕГОВАРАЧ 1)

ЗОНА ПРЕГОВОРА



(ПРЕГОВАРАЧ 2)

ПОЧЕТНА ТАЧКА



КРАЈЊА ТАЧКА

СУШТИНА ПОЗИЦИОНИХ ПРЕГОВОРА

- Ресурси које је потребно поделити у позиционим преговорима су непроменљиви, тако да једна страна добија, док друга губи.

ПРИНЦИПИЈЕЛНИ ПРЕГОВОРИ

- Овај приступ у преговарању настао је као последица сагледавања недостатака позиционих преговора.
- Принципијелни преговори базирани су на идеји да циљеви преговарача не морају нужно бити некомпатибилни.
- Наиме, у овом типу преговарања, трага се за решењем које би било у интересу обе стране.

КАРАКТЕРИСТИКЕ ПРИНЦИПИЈЕЛНИХ ПРЕГОВОРА

- Основна карактеристика принципијелних преговора је покушај да се одвоје питања и аргументи од личности које учествују у преговорима.
- С обзиром да већина пословних сарадника који учествују у овим преговорима у оквиру једне организације, на пример, треба константно да сарађују, тренутна „победа“ једне стране не може бити у дугорочном интересу организације.
- Зато се трага за решењем које би било по обрасцу „добитник - добитник“ (win-win).

РЕЗУЛТАТ ПРЕГОВОРА

- Постоје три могућа резултата преговора:
 1. добитник - добитник (win-win),
 2. добитник - губитник (win-lose) и
 3. губитник - добитник (lose-win).

ДОБИТНИК - ДОБИТНИК

- Ова комбинација је идеална и на њој се базирају принципијелни преговори јер се долази до решења које је прихватљиво за обе стране, па се обе стране осећају као победници.
- Овакав резултат преговора ствара повољну атмосферу за наставак пословне сарадње.

ДОБИТНИК - ГУБИТНИК

- Са оваквим резултатом преговора Ви добијате на штету друге стране, на пример купаца или добављача.
- Овакав резултат је неповољан јер често неће резултирати поновљеном пословном сарадњом.
- Након оваквог резултата велике су шансе да изгубите купца или пословног партнера.

ГУБИТНИК - ДОБИТНИК

- Ако дође до оваквог завршетка преговора, то значи да су се завршили на Вашу штету, што такође не треба дозволити, јер као и „добитник - губитник“ варијанта овакав завршетак је на штету једне од преговарачких страна, у овом случају Вас.

ЗАКЉУЧАК

- Идеална варијанта завршетка преговора је „добитник - добитник“ (win-win).
- У овом случају обе стране завршавају преговоре задовољне и са осећајем победника.
- Стога се принципијелни преговори базирају на овом приступу преговарању који даје најбоље пословне резултате и обећава успешну будућу сарадњу.

СУШТИНА ПРИНЦИПИЈЕЛНИХ ПРЕГОВОРА

- Код ове врсте преговора јавља се променљива количина ресурса које треба поделити.
- Стратегија која се применљује је да обе стране добијају, тако да се ови преговори не завршавају ни на чију штету.
- На овај начин се подударају примарни интереси и граде дугорочни односи чија је карактеристика успешна пословна сарадња у будућности.



ЗАСТУПЉЕНОСТ ПОЗИЦИОНИХ И ПРИНЦИПИЈЕЛНИХ ПРЕГОВОРА

- Позicionи преговори су далеко заступљенији него принципијелни, иако принципијелни преговори показују предности у односу на позicione.
- Ово се дешава из разлога што принципијелни преговори захтевају посебне услове, атмосферу поверења између преговарача, добру вољу са обе стране да се учине одређени уступци, да се слободно размењују информације и да буду максимално флексибилни, што је често тешко постићи у пракси.

НАЧИНИ ПРЕГОВАРАЊА

- Узимајући у обзир основ преговарања, разликују се три начина преговарања, и то:
 1. преговарање на основу аргумената,
 2. преговарање на основу моћи и
 3. преговарање на основу трампе.
- Који ћемо начин преговарања изабрати зависи од наше почетне позиције у односу на другог преговарача, која је тема преговора или колико нам је важна друга страна у преговорима.

ПРЕГОВАРАЊЕ НА ОСНОВУ АРГУМЕНАТА

- У овој врсти преговарања обе стране отворено износе аргументе и прихватају најбоље.
- Ове преговоре карактеришу особине принципијелних преговора.
- Мора постојати обострано поверење и жеља да се међусобна сардања настави и у будућности.
- У овим преговорима је потребно ситуацију објективно сагледати.

ИСХОД ПРЕГОВОРА НА ОСНОВУ АРГУМЕНАТА

- Учесници овиих преговора покушавају да убеди једни друге у своје аргументе.
- Ипак, спремни су да објективно сагледају и аргументе друге стране, те да их прихвате уколико се чине бољим од сопствених, као и да признају недостатке сопствених аргумената.
- Тако, преговори на основу аргумента се ретко кад завршавају на штету једне стране, већ се чине одређени уступци, те обе стране излазе задовољне из процеса преговарања.
- Крајњи резултат је, дакле, мешавина идеја и аргумената обе стране.

ЗАСТУПЉЕНОСТ ПРЕГОВАРАЊА НА ОСНОВУ АРГУМЕНАТА

- Овај тип преговора на дуже стазе даје најбоље резултате.
- Обе стране су убеђене у исправност изабраног решења.
- Однос између преговарача се даље учвршћује и гарантује успешну будућу сарадњу.
- Међутим, ова врста преговора се ређе среће у пракси и у многим случајевима се не може применити.

ПРЕГОВАРАЊЕ НА ОСНОВУ МОЋИ

- У већини случајева у преговорима је једна страна у јачој позицији у односу на другу.
- Ипак, какав ће бити однос страна зависи од перцепције преговарача, тј. опажање моћи је субјективно.
- Тако једна реално „слабија страна“ може водити преговоре себи у прилог и износити своје аргументе као јаче јер је друга страна опажа као јачу, моћнију.
- Код ове врсте преговора, преговарање се врши одмеравањем моћи, а не аргументата.

- У овим преговорима се углавном прети употребом моћи. Ретко када се моћ заиста користи, али страна која прети показује спремност да употреби средства моћи.
- Средства моћи могу бити различита, на пример:
 - ✓ покретање штрајкова,
 - ✓ различитих протеста,
 - ✓ употреба правне процедуре итд.
- Избор средстава зависи од тога колико је друга страна осетљива на примену тог средства, али и од самог питања које треба решити. Тако штрајк неће бити покренут због неког неважног питања.

(НЕ)УСПЕХ ПРЕГОВОРА НА ОСНОВУ МОЋИ

- Преговори на основу моћи могу и да пропадну ако не дође до договора.
- Преговори могу пропасти и из субјективних разлога, као што су бес, страх или увређеност једног од преговарача, иако је постојала објективна могућност да се преговори заврше позитивним исходом.
- Последице могу бити и озбиљније, ако, рецимо, дође до прекида односа између две преговарачке стране и једна покуша силом да изнуди решење које јој иде у прилог.
- У случају „победе“ једне стране, не треба потенцирати ту чињеницу. Тако може доћи до додатних сукоба.

ПРЕГОВАРАЊЕ НА ОСНОВУ ТРАМПЕ

- Код овог типа преговора, обе стране покушавају да остваре сопствене интересе.
- Трампа се и базира на идеји да обе стране добију оно што желе.
- У овим преговорима преговарачи покушавају да открију интересе друге стране. Они у том случају нуде нешто што је од значаја другој страни, а заузврат добијају нешто што је њима битно.
- У трампи размењујемо ствари које нам нису од суштинског значаја, а све на основу личног интереса.
- Нешто што нама није много важно, некоме ће бити есенцијално и обратно.
- Битно је да на крају обе стране буду задовољне.

ПРОЦЕС ПРЕГОВАРАЊА

- Основне фазе у процесу преговарања су:
 1. припрема,
 2. дефинисање основних правила,
 3. изношење и објашњавање почетних предлога,
 4. погађање и
 5. закључивање и спровођење споразума.

ПРИПРЕМА ЗА ПРЕГОВОРЕ



- Веома је битно добро се припремити за преговоре како бисмо могли њима да управљамо, а не само да реагујемо.
- Пре почетка преговора потребно је дефинисати своје циљеве и рангирати их по важности.
- Током преговора мораћемо своје жеље и циљеве да модификујемо како бисмо узели у обзир и жеље другог преговарача.
- Почетни захтеви који се постављају су виши од најмањих на које пристајемо. Због тога се никад не пристаје на прву понуду преговарача. Ипак и ту треба поставити реалне захтеве.

ДЕФИНИСАЊЕ ОСНОВНИХ ПРАВИЛА





- У овој фази дефинишемо основна правила преговарња, попут одговора на питања:

1. Ко ће водити преговоре?

2. Где ће се они одржавати?

3. Да ли постоје временска ограничења што се преговарања тиче итд.

- Због напетости која се може јавити на почетку преговора, потребно је створити пријатну атмосферу.

- Потребно је бити љубазан и спреман на сарадњу, али и даље жустар и послован.

- Најбоље је да простор у коме се воде преговори буде неутралан.
- Тон гласа је такође битан и он не треба да буде ни преоштар, али ни преуслужан.
- Невербална комуникација игра битну улогу у преговарању. Вешти преговарачи користе невербалне поруке попут руковања, контакта очима и служе се другим гестовима.
- Пробијање леда и стварање добрих интерперсоналних односа може повољно утицати на даље преговоре.
- У овој фази се такође утврђује редослед рада – у усменом или писаном облику. Увек треба питати другу страну да ли има примебде или предлоге за допуну.

- У овој фази се износе почетни предлози које је потребно подупрети аргументима.
- Предлог се састоји из два дела:
 1. услова (шта тражимо од другог преговарача) и
 2. понуде (шта смо спремни да дамо заузврат).
- Треба јасно дати до знања шта желимо, али треба избегавати агресивност, претње и сл.
- Потребно је показати спремност да саслушамо и предлоге другог преговарача.
- У овој фази се размењују информације, слуша саговорник и тако се процењује колико је други преговарач спреман да одступи од почетних захтева.
- Тако се долази до закључка да ли ће се уопште постићи договор или не.

ПОГАЂАЊЕ



- Погађање је фаза преговарања у којој чинимо одређене уступке како бисмо добили нешто заузврат.
- Погађање се састоји од јасног услова и јасне понуде.
- Код погађања нема ничег неодређеног.
- Ако је погодба прихваћена, посао је склопљен. У том случају обе стране прихватају и услове и понуду.
- Тада су преговори закључени и остаје само финална фаза састављања споразума.

ЗАКЉУЧИВАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ СПОРАЗУМА



- Последња фаза у процесу преговарања је формализовање договора.
- У већини преговора потребно је потписати формални уговор.



- У неким случајевима за закључивање преговора довољно је и само руковање.



ИНДИРЕКТНО ПРЕГОВАРАЊЕ

- Ако директни преговори не уроде плодом, преговарање се може наставити уз помоћ треће стране.
- Трећа страна се може јавити у четири различите улоге:
 1. посредник (непристрасна трећа особа),
 2. арбитар (трећа страна која има ауторитет и могућност да диктира договор),
 3. помиритељ (трећа особа од поверења која омогућава неформалну комуникацију између преговарача) и
 4. саветник (вешта и непристрасна трећа страна која користи знање у управљању сукобима).

ПРЕГОВАРАЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ

- Постоје четири основне преговарачке стратегије које се углавном комбинују током преговора:
 1. решавање проблема (стратегија која покушава да помири жеље учесника; корист имају обе стране),
 2. препирање и убеђивање (убеђивање једне стране да се сложи са жељама друге стране),
 3. попустљивост (када стране попуштају, оне смањују своје жеље и циљеве; то је ефективна стратегија за затварање преговора) и
 4. неактивност (ова стратегија се користи како би се повећао притисак времена на другу страну).

КОНТРОЛНА ПИТАЊА

1. Дефинисати преговарање.
2. Од чега се састоји преговарање?
3. Која су два основна приступа преговарању?
4. Које су карактеристике позицинох преговора?
5. Који је циљ позиционих преговора?
6. Које су карактеристике принципијелних преговора?
7. Која су три могућа резултата преговора? Објаснити.
8. Каква је заступљеност позиционих у односу на принципијелне преговоре и зашто?
9. Која су три основна начина преговарања?

10. Објаснити преговарање на основу аргумената.
11. Објаснити преговарање на основу моћи.
12. Објаснити преговарање на основу трампе.
13. Које су основне фазе процеса преговарања?
14. Шта обухватају припреме за преговоре?
15. Навести нека од основних правила преговарања.
16. Из чега се састоји почетни предлог?
17. Из чега се састоји погађање?
18. На који начин се може закључити споразум?
19. У које четири улоге се може јавити трећа страна у индиректном преговарању?
20. Које су четири основне преговарачке стратегије?