

Univerzitet u Beogradu
Terorizam, organizovani kriminal i bezbednost

Master rad
MOĆ U PROCESU PREGOVARANJA

Zorica Bajalski (Beba), 100/2014

Mentor: prof. dr Dragan Simeunović

Beograd, 2016.

Posvećujem ovaj rad mom ocu Risti Bajalskom, od kog sam preuzela sve najbolje u životu.

Sažetak

Cilj ovog rada je generalno predstavljanje objektivnih činilaca koji utiču na moć, odnosno daju nadmoć nad suprotnom stranom u procesu pregovaranja.

Takođe, predstavimo tezu da su "meki" pregovori kao aspekt moći u pregovaranju dosta potcenjeni kao jedna od mogućnosti dostizanja uzajamno prihvatljivih sporazuma. *Moć u pojedinim situacijama poslovnog pregovaranja se može dostići ne samo objektivnim faktorima nadmoći nad suprotnom stranom, nego i subjektivnim faktorima.*

Postoji jedna vrsta moći koja se koristi u pregovaranju, a to je psihološka moć, koja je najjača kada u sebi sadrži i veliku intelektualnu moć. Ta vrsta mekane moći bazirana na subjektivnim činiocima u pregovorima, realno je jedan od najtežih zadataka sa kojim se profesionalni pregovarač može susresti i nije dostupna svakom pregovaraču jer u prvom redu zahteva veoma široko obrazovanje i kulturu kao i gvozdene nerve, odnosno strpljenje.

Uz globalni prikaz svih gore pomenutih objektivnih elemenata koji se moraju uzimati u obzir kada se govori o moći u pregovaranju, dajemo osvrt i na mogućnosti mekog pregovaranja u kontekstu složenih situacija u kojima ono može dovesti do prihvatljivog rešenja. Bitna namera ovog rada je upravo u tome da prikazujući osnovne tehnike pregovora ipak predstavi mogućnost i takozvanog mekog pristupa, koji čini moć u procesu pregovaranja zasnovanu na subjektivnim činiocima, za razliku od moći u procesu pregovaranja zasnovanu isključivo na objektivnim činiocima (strateška, tržišna i fiansijska nadmoć).

Na osnovu analize naučnih i stručnih publikacija, časopisa i dokumenata iz prakse nastojaćemo da utvrdimo objektivne faktore kojima se postiže moć u pregovaranju, a zatim da ukažemo i na različite aspekte subjektivne moći koji mogu da utiču na rezultate tokom pregovora.

Ključne reči: meka moć, tvrda moć, psihološka čvrstina pregovarača, kultura pregovarača.

The aim of this work is to provide a general overview of the factors that empower a negotiator and give way to establishing supremacy over the counterpart(s) in the sphere of negotiations. In addition, we will present a hypothesis that “soft” negotiations as a form of power are rather underestimated as a possibility of reaching mutually acceptable agreements. In a number of situations the negotiating empowerment is accomplished not only by the objective factors of supremacy over the counterpart(s), but also by subjective factors.

Psychological power is widely used in negotiations, and it is particularly effective if it involves a large intellectual power as well. This sort of soft power is based on subjective factors in negotiations, and it is one of the biggest challenges that any professional negotiator can face. It can be practiced by only a handful of negotiators, as it requires a wide education, nerves of steel and patience.

In addition to the global presentation of the previously mentioned objective elements that must be considered in the context of empowerment in negotiations, we also consider the possibilities of soft negotiations in the context of complex situations where soft negotiation techniques can lead to an acceptable solution.

The primary aim of this work is highlight the advantages of the so-called "soft" approach by showing the basic techniques of negotiations, which results in negotiating supremacy based on subjective factors, as opposed to the approaches based exclusively on objective factors (strategic, market or financial supremacy).

Based on an analysis of scientific publications, magazines and documents, we strive to determine the objective factors of reaching the power in negotiations and to highlight different aspects of the subjective power that could influence the outcome of the negotiations.

Keywords: Soft power, Hard power, Negotiator's mental toughness, Negotiator's cultural behavior.

Biografija studenta

Zorica Bajalski je rođena u Beogradu. Njen otac Risto Bajalski, bio je čuveni jugoslovenski novinar, dopisnik "Politike" iz Moskve. U Moskvi je završila poznatu pozorišnu akademiju "GITIS", kao diplomirana glumica, TV autor i voditelj emisija. Nakon toga stekla je sertifikat londonskog PR instituta (IPR), kao i Lajf koučing diplomu Blekforda, a kasnije i internacionalnu biznis diplomu Kembridža. Ona je biznis konsultant za međunarodne pregovore, komunikator-pregovarač.

Stekla je veliko iskustvo u internacionalnom biznisu. Godinama je radila kao glavni komunikator, prezenter, pregovarač i kontraktor za nekoliko zapadnoevropskih firmi, leteći non-stop između Moskve, Londona, Uzbekistana, Ženeve, Berlina, Beograda...

Kao specijalista za razgovore između Rusije, područja Uzbekistana i Zapada, bavi se Konsaltingom za međunarodne pregovore, upotpunjenim Lajf koučing konsultacijama sa akcentom na efektivnoj komunikaciji u međunarodnim biznis pregovorima.

Poliglota je, član je Udruženja prevodilaca Srbije, govori srpski, engleski i ruski jezik. Od 2003. godine član je Svetskog fonda divlje prirode (WWF - World Wildlife Fund of Nature) i za svoj doprinos očuvanju prirode i životinja ima status člana "Čuvar planete Zemlje".

Sadržaj:

UVOD	1
1 PRVO POGLAVLJE.....	3
1.1 Klasifikacije moći	Error! Bookmark not defined.
1.2 Objektivni i subjektivni faktori moći	23
2 DRUGO POGLAVLJE	29
2.1 Pojam pregovora kao najsloženijeg dela komunikacije	29
2.1.1 Šest pitanja vezanih za bilo koje pregovore i osnovni komunikativni stilovi..	33
2.1.2 Elementi pregovaranja.....	37
2.1.3 S.W.O.T. u pripremi za pregovore i klasičnih pet faza pregovora.....	40
2.1.4 Tehnike pregovaranja	52
2.1.5 Strategije i taktike pregovaranja.....	59
2.1.6 Stilovi pregovaranja	64
2.1.7 Tvrdi pregovori - umeti reći "NE"	71
2.1.8 Vrste pregovarača.....	79
2.1.9 Vrste slušanja u pregovorima	85
3 TREĆE POGLAVLJE.....	92
3.1 Karakteristike moći vrhunskih pregovarača.....	92
3.1.1 Psihološka čvrstina i kultura pregovarača	95
3.1.2 Emotivna priprema pregovarača za uspešno pregovaranje	101
3.1.3 Pozitivna moć pregovarača koji ne istupa s pozicije sile	104
3.1.4 Staviti se u tuđe cipele.....	108
3.1.5 Čuvanje obraza	110
3.1.6 Umetnost pozitivnog završetka pregovora	111
4 ČETVRTO POGLAVLJE.....	113
4.1 Uspešno pregovaranje	113

4.1.1	Značaj prvog susreta i uspostavljanja poverenja za postizanje subjektivne moći u procesu pregovora	119
4.1.2	Vrste pažnje za sticanje subjektivne moći.....	121
4.1.3	Moć glasa kao činioca subjektivne moći.....	123
4.1.4	Osećaj za vreme kao parametar moći.....	124
4.1.5	Staložena neverbalna komunikacija kao činilac subjektivne moći	125
4.1.6	Moć pozitivne direktnosti uz fleksibilnost i uvažavanje druge strane	129
4.1.7	Razvijanje "win-win" strategije kreira moć za uspešno pregovaranje	132
4.1.8	Individualno ili timsko pregovaranje gledano s pozicije tvrde ili meke moći	133
4.1.9	Moć u procesu pregovaranja uperena na finalni dogovor i potpisivanje sporazuma.....	135
5	PETO POGLAVLJE	137
5.1	Važnost rešenosti za ulazak u pregovore bez obzira na objektivnu moć	137
5.1.1	Faktor samopouzdanja.....	138
5.1.2	Kulturna percepcija - kulturološke razlike	142
5.1.3	Uravnoteženost kao predispozicija zaključivanja dogovora	146
5.1.4	Ishodi pregovaranja	147
	ZAKLJUČAK	149

Tabela 1: Tri lica ponašanja moći	16
Tabela 2:Struktura pregovora.....	42
Tabela 3:Pristupi pregovorima	65
Tabela 4 Pregovarački stilovi	69

UVOD

Opširno akademsko proučavanje komunikacije dobilo je veliki zamah u 20. veku. *Jedna od najjednostavnijih definicija komunikacije je da je to proces pomoću koga razumemo druge i za uzvrat nastojimo da i nas drugi razumeju.*¹ Generalno, komunikacija se sastoji od komunikacionih ciklusa. To je akcija između *pošiljaoca* i *primaoca*. *Pošiljalac* je odgovoran za to da komunikacija bude potpuna. Svaki *primalac* sa svoje strane može odbiti komunikaciju, tj. razgovor. Komunikacioni ciklus predstavlja aktivan proces prenosa misli od jedne individue do druge. Poslali ste neku misao drugoj strani. Novi ciklus je da sada druga strana vama pošalje svoju. Ukoliko se želi kompletna komunikacija, na pošiljaocu je da je dovede do kraja. Što kompletniju komunikaciju ostvarite to veću *moć* imate. Čarls Berner ukazuje na to da ne funkcioniše princip: "poslao sam poruku koju sam želeo, i ukoliko taj neko želi on će je primiti, ako je spreman."² On navodi sjajan primer da je "jedna od najboljih civilizacija koja je postojala na planeti u potpunosti zbrisana upravo zbog ovog faktora. Oni su mislili da je primalac delimično odgovoran za kompletiranje komunikacije. To su bile prva, druga i treća rana egipatska dinastija. Ta civilizacija je mogla da se razvija i proširi širom planete [...] Njihova religija bila je uzvišena i postavila je temelje za uspeh Egipta tokom narednih šest hiljada godina. Bili su uspešni u vojnom, političkom i finansijsko-ekonomskom smislu. Međutim, propali su kad je sreća u pitanju jer nisu preuzeli odgovornost za kompletiranje komunikacije sa svojim susedima i ostalim ljudima na planeti koji nisu uvažavali i razumeli njihovu religiju."³

Međutim i danas ima puno neefikasne komunikacije koja se uglavnom javlja zbog preterane ubrzanosti u kojoj živimo. Drugim rečima, primarni cilj u životu je da se ostvari najbolja moguća komunikacija između sebe i drugih. Ova aksioma pogotovo je važna za pregovore.

¹ Miljević M: Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

² Berner Charles: Communication Mastery, European Clearing Association, 2002, str. 64.

³ Ibid., str. 65.

Pregovori su najkomplikovaniji deo komunikacije. Pregovaranje nas međusobno povezuje, ali ukoliko se nevešto primenjuje može nas i međusobno udaljavati. U procesu pregovaranja dve strane razmenjuju misli sa ciljem da promene međusobne odnose, dostignu neki sporazum ili reše problem. Takođe, možemo reći da dve strane, suprotstavljenih interesa pokušavaju da dođu do rešenja prihvatljivog za obe strane. Isto tako, pregovaranje možemo da posmatramo kao proces koji se sastoji u prevazilaženju prepreka (početnih pozicija strana u pregovaranju) u cilju postizanja međusobne saglasnosti. Sve je u životu stvar pregovora: od toga u koji restoran ćete da izađete sa društvom, preko međunarodnih sporazuma do važnih tema oko potpisivanja ugovora o poslovnoj saradnji.

Moć u procesu pregovaranja znači da pregovarač koji iza leđa ima moćniji ekonomski, vojni i strateški položaj, već u startu ima moćniju poziciju. Po pravilu pregovarači u toj situaciji najčešće istupaju sa pozicija sile - primenjuju takozvani **kontest moći**. Kao pristup pregovorima se osim kontesta moći najčešće upotrebljavaju i **kontest prava** i **kontest interesnog sporazumevanja**. Ovo su tri klasična pristupa pregovorima. Ključni princip uspešnog pregovaranja je postići zajednički dogovor o saradnji zasnovan na interesnom sporazumevanju, koji u najvećoj mogućoj meri predstavlja prihvatljivo rešenje za sve učesnike.

Pregovori se vode sa ljudima koji su najčešće različiti od nas. Ove kulturološke, mentalitetske, a pogotovu razlike u stepenu moći vide se u međunarodnim i biznis pregovorima. Čak se i formalne procedure početka razgovora u različitim kulturama razlikuju. Ukoliko, na primer, ne govorimo dobro jezik druge strane u prevodu mogu nastati smislaone greške. Zbog toga i priprema za pregovore mora da se radi uz razumevanje da druga kultura razmišlja i percipira stvari na drugačiji način.

Razradom teme ovog rada, očekujemo:

- a) da ćemo uspeti da predstavimo mogućnosti postizanja **moći u procesu pregovaranja** kreiranjem strategije zasnovane na poštovanju kriterijuma objektivne moći kao i činocima subjektivne moći;
- b) da ćemo pokazati da nema jednog najboljeg rešenja za dostizanje moći u pregovaranju;
- c) da ćemo ukazati na važnost kulturne percepcije suprotne strane i
- d) da ćemo pokazati koliko je važan koncept uvažavanja za dostizanje moći u pregovorima.

1 PRVO POGLAVLJE

1.1 Klasifikacije moći

Da počnemo od toga šta je to moć: "Za pojam koji se tako često koristi "moć" je začuđujuće neuhvatljiva i teško ju je odmeriti."⁴ S obzirom na to da se **moć** upotrebljava za realizaciju sopstvenih, grupnih ili društvenih interesa, ona se određuje kao **lična, grupna** ili **društvena**. U kontekstu teme "Moć u procesu pregovaranja", moć kao takvu posmatramo kao društvenu pojavu u kojoj su ekonomska i politička moć tesno povezane. Profesor Dragan Simeunović ukazuje na to da je: "Ekonomska moć osnova političke moći i kao takva, tesno povezana sa njom. Posedovanje prve je uslov za posedovanje druge, i obrnuto, politička moć služi uvećanju ekonomske moći. Zajedno, sa drugima predstavljaju društvenu moć."⁵

Svaka moć u pregovorima demonstrira neku vrstu podređenosti ili nadređenosti, i naravno onaj ko u pregovorima ima veću moć ima i veći uticaj.

Profesor Simeunović navodi da "među definicijama moći kao sposobnosti **uticanja** izdvajamo Openhajmovu po kojoj je moć sposobnost uticanja, ograničavanja ili kažnjavanja"⁶.

Još jedna čuvena definicija moći je Veberova koji kaže da je moć korišćenje "svake šanse da se sopstvena volja sprovodi u okviru jednog društvenog odnosa, makar i protiv otpora i bez obzira na čemu se ta šansa temelji".⁷

Moć se uvek posmatra iz ugla posedovanja kontrole sredstava, ponekad čak i raspolaganjem i primenom sile ukoliko je neophodno. Međutim, svi autori se slažu oko toga da je najbitnija osnova moći uvek ekonomska. Na primer u septembru 2015. gledali smo zahuktavanje izborne kampanje za budućeg predsednika u Americi. Donald Tramp, američki tajkun nekretnina, ogromnim ličnim kapitalom obezbedio je sebi toliku ličnu moć u političkim pregovorima o ulasku u izbornu trku za budućeg predsednika, da je u tu trku uspeo i da uđe.

4 Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012., str. 19.

5 Simeunović, D.: Teorija politike, Udruženje "Nauka i društvo", Beograd, 2002, str.145.

6 Oppenheim, F.E.: Dimensions of Freedoms: An Analysis, New York, 1961, str. 7. u Simeunović, D.: Teorija politike, Udruženje "Nauka i društvo", Beograd, 2002, str.146.

7 Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 1956, str. 28. u Simeunović, D.: Teorija politike, Udruženje "Nauka i društvo", Beograd, 2002, str.146.

S druge strane, moć daje mogućnost raspolaganja društvenim bogatstvom. (Predsednik Kine, Si Đinping, lično nije vlasnik ogromnog bogatstva ali ima mogućnost upravljanja društvenim bogatstvom Kine, što mu daje veliku političku moć).

"Takođe, još je Hobs u 10. poglavlju "Levijatana" primetio da već i same percepcije nečije moći od strane stvarnih ili potencijalnih objekata mogu značajno da doprinesu realnom uvećanju potencijala njegove moći. "[...]" Što je percepcija objekata moći veća, veća je i mogućnost da se naiđe na njihovu spremnost za realizaciju njegovih interesa i ciljeva pri upućivanju poruke u kojoj je izraženo ili nagovešteno da se takva reakcija od njih očekuje."⁸

Da rezimiramo neke od *osnovnih zakona moći* u pregovorima:

- Uvek kaži manje nego što je potrebno
- Bez dobrog glasa se ne može - zato ga štiti svim sredstvima.
- Ako trebaš pomoć - apeluj na koristoljublje.
- Uništi svoje neprijatelje potpuno.
- Drži druge u stalnom strahu: neguj kult nepredvidljivosti.
- Zaziri od veza u kojima uvek sve može. (Ono naše čuveno, površno "lako ćemo")
- Glumi glupaka da bi nadmudrio glupake.
- Ne prljaj ruke. (Pogotovo važi za moć zavređenu poštovanjem)
- Odvažno se uhvati u koštac sa zadacima.
- Sve isplaniraj do kraja.
- Ponašaj se kao car da bi se prema tebi ponašali kao prema caru.
- Ovladaj umetnošću tajminga.
- Ubij pastira i ovce će se raspršiti.
- Nikad ne budi sasvim savršen.
- Teži neformalnosti.⁹

⁸ Simeunović, D.: Političko nasilje Radnička štampa, Beograd, 1989, str. 9.

⁹ Robert, Greene, Power, Zeitschrift für Politikwissenschaft ZPOL 1/2001., str. 459. u Simeunović, D.: Teorija politike, Udruženje "Nauka i društvo", Beograd, 2002, str.149.

Osvrnućemo se na kratak istorijat resursa državne moći: u 16. veku moć je imala Španija zahvaljujući kolonijama i zlatu koje je pljačkala iz njih; u 17. veku Holandija je imala moć na bazi uspešne trgovine; u 18. veku moć Francuske kao države sa moćnom vojskom i brojnom populacijom, uz posedovanje kolonija; u 19. veku moć Britanije koja je osim posedovanja kolonija i jake flote, rasla i kroz industrijsku revoluciju. Istorija nas je navikla da prevladava država sa najvećom ekonomskom i vojnom moći. 11. septembar 2001. pokazao je da informatička revolucija i globalizacija uvode još jedan snažan aspekt moći - **nedržavne aktere**. Terorističkim napadom Al-Kaide 11. septembra nedržavni akter je u Njujorku ubio više ljudi nego država Japan u napadu na Perl Harbor 1941. godine. *U japanskom napadu na bazu američke mornarice Perl Harbur stradalo je oko 2.400 američkih mornara i drugih ljudi, a u napadu 11. septembra broj žrtava je 2753 čoveka.*¹⁰ Drugim rečima, izmeriti pojam moći je u 21. veku mnogo komplikovanije. U svakom slučaju jedno je sigurno - što je jača ekonomija neke zemlje i bruto nacionalnog proizvoda to veću moć ona ima. Ovo jasno vidimo na primeru dramatičnog rasta Kine u poslednjih petnaest godina.

U slučaju neophodnosti primene tvrde moći do nivoa sile radi sprovođenja moći u pregovorima, pregovarač mora vrlo pažljivo i što ređe da koristi to oruđe. Osnovni psihološki zakon pretpostavlja da grubo, prekomerno i neracionalno isticanje te tvrde moći koja se manifestuje primenom sile u pregovorima, pojačava otpor i nije faktor koji povećava autoritet jer skoro uvek izaziva skriveni revolt druge strane. ***Profesionalni pregovarač, stoga, pažljivo dozira pristup tvrde moći u kombinaciji sa pristupom meke moći.*** Vrlo je važno da bez obzira na to koju vrstu moći upotrebljava, pregovarač ima u vidu razne generalne osnove na kojima moć počiva.

10 September 11th Fast Facts, <http://edition.cnn.com/2013/07/27/us/september-11-anniversary-fast-facts/>, posećeno 7. 10. 2015.

Tako su prema Simeunoviću, osnove moći različite:

- Materijalne
- Društvene
- Psihološke
- Informacione
- Iskustvene
- Naučne ¹¹

Osvrnućemo se na principe *tvrde* i *meke moći* koji podrazumevaju različite parametre u pristupu pregovorima:

Tvrda moć se često koristi u međunarodnim pregovorima. Strategija tvrde moći podrazumeva praksu da moćni pregovarači koriste princip - dobiti što je moguće više od oponenta a napraviti što manje ustupaka. Ona u sebe uključuje ucene, pretnje sankcijama, ultimatumе i druge ekonomske i vojne forme prinude. Strategije pregovaranja zasnovane na tvrdoj moći u međunarodnim pregovorima najčešće iskazuju sirovo ispoljavanje sredstava i sposobnosti koje se baziraju na načelu "uzmi ili ostavi" kao što su:

- demonstracija učešća na tržištu (u vreme globalizma, možemo reći monopola na tržištu) i kontrola kanala distribucije, kanala logistike, strateških puteva i sl; Sve ovo već se može podvesti pod reč monopol.
- pretnje, nedavanje odobrenja i obustave finansiranja Čitavo leto 2015. promatrali smo kako su EU, MMF i Svetska banka (WBG) upotrebljavali upravo ovu *tvrdu moć* i presing u pregovorima sa grčkim premijerom Ciprasom i sad već bivšim ministrom finansija Varufakisom, sve dok nisu slomili otpor Grčke. Varufakis je podneo ostavku, a Cipras je na kraju prihvatio tvrdo nametnute uslove. Tek nakon toga krenula je naredna porcija finansiranja Grčke kako bi mogla da isplati dugove prema MMF-u. Grčka je i dalje u finansijskom ropstvu od EU, MMF-a i Svetske banke.

¹¹ Simeunović, D.: Političko nasilje, Radnička štampa, Beograd, 1989, str. 8.

Zamislimo se nad tezom - Grčka dobija finansiranje da bi isplatila dugove prema MMF-u. Gde je tu razvitak Grčke?

- nerazumni rokovi. Ovo smo takođe posmatrali čitavo čitavo leto 2015. dok je EU na čelu sa Nemačkom postavljala Grčkoj nerazumne rokove za masovna otpuštanja ljudi sa posla i za jače stezanje kapija građanima koji ionako grcaju u nemaštini i besposlici.

Strategije tvrde moći mogu biti uspešne u slučajevima iznuđivanja ustupaka u pregovorima. Međutim, manje su efektivne u slučajevima kada treba izgraditi poverenje ili ostvariti dugoročne odnose sa partnerima. Strategija tvrde moći može isprovocirati strah kod partnera, koji u tom slučaju čine napore da izbegnu zavisnost od moćnijih partnera.

Svež primer je situacija u Ukrajini nakon odvajanja Krima pod okriljem ruske tvrde moći kao i permanentno ratovanje u toku 2015. godine u oblastima Luganska i Donjecka, naseljenim Rusima, koje takođe žele da se odvoje uz podršku tvrde moći Rusije. Ovaj primer pokazuje neuspešne pokrete ukrajinskih novoizabраних prozapadnih političara Porošenka i Jacenjuka da izbegnu zavisnost od tako moćnog partnera kao što je Rusija. Ukrajina je dobijala gas iz Rusije po nižim cenama od evropskih i uzimala novac za tranzit gasa za EU. Kada su probali da se postave tvrdo prema Rusiji uz aminovanje Evropske unije i Amerike, ishod je bio da su nadmoćni Rusi krenuli u razgovor sa Nemačkom (separatno i od EU) o mogućnostima pokretanja projekta za prolazak gasovoda ispod Baltičkog mora mimo Ukrajine. A 25. septembra 2015. Rusi su objavili da Ukrajina ubuduće neće imati povoljniju cenu gasa već će plaćati istu cenu kao Nemačka. U datom slučaju marionetski prozapadni ukrajinski političari računali su na podršku Evrope i Amerike protiv Rusije, a na kraju su ispali izigrani upravo od Evrope koja je naravno za račun svog profita izbacila ukrajinske interese iz jednačine svojih odnosa sa Rusijom. Kad su Ukrajinci shvatili da će da izgube i pare za tranzit i gas po povoljnijoj ceni, prve nedelje oktobra 2015. sklopljen je novi ugovor između Rusije i Ukrajine o isporukama gasa Ukrajini za 2016. godinu. Ovo je primer kako je Ukrajina živela u iluziji da će moći da se otme uticaju tvrde moći Rusije za račun i po nagovoru druge moćne alijanse Evropske unije i Amerike. Zaboravili su mekši način pregovora koji bi u prvom redu praktičarski gledali sopstvenu državnu računicu i na vreme razmišljali da se Zapadna Evropa uopšte neće snеbivati da ih žrtvuje zarad ruskog gasa. Dugoročni odnosi sa Rusijom su svakako isplativiji od veoma sumnjivih i neodređenih donacija Evrope.

Izvori pregovaračke moći u pregovorima podrazumevaju osim ekonomske nadmoćnosti i kombinaciju tvrde i meke moći u sledećim faktorima:

- **Znanje**

Biznis i tehnološko znanje daju znatnu ekonomsku, a samim tim i političku nadmoć. Posebno se imaju u vidu patenti, robne marke, autorska prava i intelektualne svojine. Tipičan primer za ovo je "Majkrosoft" Bil Gejtsa, koji je ostvarivši određeni monopol na tržištu u stanju da upotrebljava tvrdi moć u međunarodnim biznis pregovorima. Takođe, lokalno znanje daje pregovaraču moć jer igra ključnu ulogu u pregovorima (odnosi sa vladom, poznavanje lokalne biznis prakse, pravnih zahteva, lokalnih tržišnih uslova, i sl.)

- **Jezik**

Jezik je veliki činilac pregovaračke meke moći u internacionalnim pregovorima. Ukoliko neko mora da pregovara na stranom jeziku, a sam ga ne zna blistavo već mora da koristi prevodioca, automatski ima manju moć u pregovorima. Prevodioci najčešće prevode doslovno te se gube nijanse kao i važno čitanje između redova, a ponekad i pravi smisao onoga što se želi reći. Znanje odnosno neznanje jezika čak može ići dotle da odredi pobednika ili gubitnika u pregovorima. Da naglasimo da kad između dve strane postoje velike jezičke i kulturološke razlike javljaju se poteškoće u pregovorima (Amerika i Rusija, na primer).

- **Potrebe**

I u političkim i u biznis pregovorima moć generalno zavisi od toga ko je od koga u većoj zavisnosti. Odnosno, što je veća potreba jedne strane, veća je moć pregovarača suprotne strane koji je u mogućnosti da tu potrebu zadovolji. Primer koji smo naveli o isporukama ruskog gasa u Ukrajinu upravo pokazuje kakvu ulogu u pregovaračkoj moći igra potreba (u datom slučaju potreba Ukrajine, kao i Nemačke za ruskim gasom, koja Rusiji u ovim pregovorima daje tvrdi moć).

- **Međuljudske odnose**

Oni su značajan izvor pregovaračke moći. U međunarodnoj politici i biznisu pridaje se velika važnost izgradnji međuljudskih odnosa. Mora se odvojiti vreme za kratak neoficijelni razgovor sa partnerima pre i posle pregovora (to nije gubljenje vremena već mogućnost da se izgrade odnosi).

Primer su međudržavni odnosi između Amerike i Rusije u periodu kada je predsednik Amerike bio Džordž Bus (2001-2009), a Rusije Vladimir Putin. Ako se pogledaju dokumentarni kadrovi vesti iz tog perioda (YouTube), vidi se da je Buš primao Putina i u neoficijelnoj atmosferi. Na tim snimcima oba predsednika, kao ljubitelji životinja, maze Bušovo kuće i primetna je ne tako hladna međusobna relacija. Međutim, u drugom Putinovom mandatu (2008-2012), u Americi je na predsednički položaj stupio Obama (2009). Međusobni odnosi ova dva predsednika su ekstremno hladni, a svedoci smo i početka novog hladnog rata između Rusije i Amerike. Primer značaja međusobnih odnosa radi dostizanja moći pregovaranju u međunarodnom biznisu je činjenica da su oni preduslov za uspešnu poslovnu saradnju sa Kinezima. Kineski pregovarači gledaju na to da li druga strana pokazuje bar osnovne crte prijateljskog ponašanja. Za razliku od toga, zapadni pregovarači su isuviše usredsređeni na zaključenje dogovora i opsednuti vremenom, pa često ne ulažu vreme i trud u izgradnju odnosa sa drugom stranom.

- **Vreme**

Različite kulture imaju sasvim različit odnos prema vremenu. Na primer, zapadne zemlje drugačije organizuju vreme od arapskih ili zemalja Latinske Amerike. Strana koja ima najmanja vremenska ograničenja poseduje veću pregovaračku moć. Pregovarači koji su pod stalnim pritiskom vremena da što pre sklope dogovor, često prave nepotrebne ustupke ili nepromišljene kompromise da bi ubrzali finalizaciju sporazuma. Na primer, Japanci ne žure, važno im je sprovođenje brojnih internih konsultacija. Tako dolaze do zdravih odluka koje se efektivno sprovode.

Druga vrsta moći u pregovorima je meka moć. Termin *meke moći* ustanovio je Džozef Naj i analizirao taj koncept u svojoj knjizi "Budućnost moći".

Tu dimenziju moći sa kojom „pridobijamo druge da rade ono što mi želimo“ bez prinude nazivamo mekom moći. Umeće korišćenja ovakve meke moći zahteva veliku veštinu pregovarača. Džozef Naj u "Budućnosti moći" obrazlaže strukture moći u savremenom svetu i vrste moći od vojne i ekonomske do meke i pametne moći, a naročito o igri moći u odnosu SAD, Kine, EU, Rusije, BRIK.

Meka moć predstavlja sve resurse koji su od značaja za društvo i ljude koji čine jednu zajednicu. Naj ističe sledeće najznačajnije resurse meke moći za državu:

- Kulturu
- Vrednosti
- Legitimne politike
- Pozitivan domaći model
- Uspešnu ekonomiju
- Sposobnu vojsku ¹²

Naj daje primer o delovanju meke moći na primeru implementacije kulturnih stavova i javnog mnjenja u posleratnoj Evropi, kada se američka moć posle Drugog svetskog rata širila ne samo pomoću *tvrde moći* - vojskom, novcem; već i promocijom američke kulture i ideja. Osim vladinih programa tipa Maršalovog plana¹³, nedržavni akteri, američke korporacije i holivudski filmski studiji prodavali su i američke proizvode i američku kulturu i vrednosti.

Iz gore navedenog primera vidi se kako je Amerika već nakon Drugog svetskog rata počela da nasađuje što putem *tvrde*, što putem *meke moći* svoje vrednosti ostatku sveta. U naše vreme primena američke drastične tvrde moći poprimila je groteskne razmere pa je u 2015. godini rezultiralo takozvanim "arapskim prolećem" kojim je skoro ceo Bliski Istok pretvoren u ratište uz opasnu, neviđenu u skorijoj istoriji pojavu masovne migracije ljudi iz Avganistana, Sirije i ostatka Bliskog Istoka u već prenaseljenu Evropu. Sve se ovo radi sa ciljem daljeg nasađivanja američke kulture i vrednosti čitavom Bliskom Istoku po ugledu na Maršalov plan iz 1947. godine.

¹² Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012, str.129.

¹³ Maršalov plan se službeno naziva Planom evropske obnove. Nakon Drugog svetskog rata to je bio službeni plan SAD o direktnom finansiranju obnove posleratne Evrope. Šesnaest nacija je učestvovalo u tom programu: Austrija, Belgija, Danska, Francuska, Grčka, Island, Irska, Italija, Holandija, Norveška, Nemačka, Portugalija, Švedska, Švajcarska, Turska, Ujedinjeno kraljevstvo. Plan obnove napravljen je na sastanku između država učesnika 1947. Maršalov plan nudio je takvu vrstu pomoći i Sovjetskom Savezu ukoliko bi napravili političke reforme i prihvatili neki oblik spoljšnje kontrole. Plan je sproveden četiri godine i u tom periodu je državama učesnicama raspodeljena ekonomska i tehnička podrška u vrednosti oko trinaest milijardi američkih dolara. (<http://marshallfoundation.org/marshall/the-marshall-plan/history-marshall-plan/>, posećeno 02.10.2015.)

Meka moć je akademski pojam koji se preselio na naslovne strane novina, ali široka upotreba je ponekad značila pogrešno korišćenje tog pojma kao sinonima za sve osim vojne sile.¹⁴ Poput bilo kog oblika moći, ona se može upotrebljavati za dobre ili loše ciljeve. Hitler, Staljin i Mao su posedovali veliku količinu meke moći u očima svojih sledbenika, ali to je nije učinilo dobrom. Izvrtanje umova nije nužno bolje od uvrtanja ruku.¹⁵

Dobar primer razlike između *tvrde* i *meke* moći bio je 2008. godine kada je Rusija ušla u Gruziju koristeći vojnu, tj. tvrdnu moć. Istovremeno tadašnji predsednik Gruzije Sakašvili je vladajući dobro engleskim jezikom uspeo da ostvari *meku moć* kroz sve zapadne medije tako što je davao svoj prikaz situacije. Ovo je primer kada je ruska tvrda moć prevladala, ali Rusi tada još uvek nisu uviđali značaj korišćenja *meke moći* kroz medije, ne samo domaće nego i na engleskom jeziku. Rusi, za razliku od nas, brzo uče na svojim greškama, te je nakon toga brzo organizovan i pušten u pogon ruski informacioni nosilac meke moći, kanal *RT* (Russia Today). *RT* sada već prenosi reportaže ne samo na engleskom nego i na španskom jeziku, a od skoro i na arapskom.

Vidi se da su ovim kanalima meke moći Rusi uspeli da ustanove totalni pandan CNN- u, a u nekim situacijama uspevaju i vrlo uspešno da nadmaše zapadne kanale. Njihov primer su odmah zatim počeli da slede CNN i Euro News uvrstivši vesti na arapskom u svoj program.

¹⁴ Iako sam ovaj pojam razvio u kontekstu rasprave o američkoj moći na kraju dvadesetog veka, meka moć nije ograničena na države ili na međunarodne odnose ili na moderno doba. Lideri u demokratskim društvima su se oduvek oslanjali na svoju moć privlačenja da bi dobili izbore, a predsednici univerziteta i drugih neprofitnih organizacija često uviđaju da je njihova meka moć snažnija od njihove tvrde moći. Na primer, "značaj meke moći je sada široko prihvaćen u analizama međunarodnih odnosa. A ona postaje sve važnija u svetu filantropije. Vremenom meka moć može čak zaseniti tvrdnu moć grantova i drugih finansijskih transakcija.. Fondacije Ford i Gejts, kao i većina drugih velikih dobrotvornih organizacija, imaju na raspolaganju mnogo više meke moći nego tvrde moći koju predstavljaju njihovi budžeti za grantove." Sean Stannard-Stockton, "Philanthropists' Soft Power May Trump the Hard Pull of Purse Strings", *Chronicle of Philanthropy* 22. april 2010, 33. Zahvaljujem Bredu Vojtu za to što mi je skrenuo panju na ovaj članak, u Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 107.

¹⁵ Upravo u dimenziji sredstava možemo izgraditi normativne preferencije za veću upotrebu meke moći, čak i ako se tradicionalni odnosi ne mogu zasnivati samo na razumskom ubeđivanju. Etički sudovi imaju tri dimenzije: nameru, sredstva i posledice. Iako se meka moć može koristiti iz loših namera i proizvesti užasne posledice, ona se razlikuje u pogledu sredstava. Moć definisana u bihejvioralnom smislu je uzajamni odnos, a meka moć je mnogo više zavisna od uloge mete u tom odnosu nego što je to tvrda moć. Privlačnost zavisi od onoga što se odvija u glavi subjekta. Čak i ako može biti slučajeva prisiljavajuće verbalne manipulacije, subjekat ima mnogo veći stepen slobode kad sredstva uključuju meku moć. Ja mogu imati mali stepen slobode ukoliko osoba s pištoljem od mene zahteva pare ili život. Imam još manje stepena slobode ako me on ubije i jednostavno mi uzme novčanik iz džepa. Ali ako me ubedi da je on guru kojem treba da doniram svoj novac, on ostavlja otvorenim nekoliko stepena slobode, kao i mogućnost pojave spoljnih uticaja koji deluju na ovaj odnos moći. Najzad, svako mišljenje se vremenom može promeniti, ali mrtvi se ne mogu oživeti. Vidi: Joseph Nye, *The Powers to Lead* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2008), Peto poglavlje, u Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 107.

Takođe, možemo da izdvojimo i takozvanu moć pogađanja. U izvesnim situacijama pregovaranja, kao što pokazuje Tomas Šeling, slabost i pretnja da će partner propasti može biti izvor *moći pogađanja*.¹⁶

Na primer, poznato je da ako neko duguje banci hiljadu evra koje ne može da vrati, taj čovek ili firma nema *moć pogađanja*. Međutim, kada pojedinac ili firma duguje ogroman novac državi, "taj dužnik može imati priličnu *moć pogađanja* - svedoci smo sudbine ustanova za koje se procenilo da su 'prevelike da propadnu' tokom finansijske krize 2008. godine."¹⁷

Možemo da damo primer ruske aluminijumske monopolističke kompanije "Basic element", čiji je vlasnik ruski tajkun Oleg Deripaska uterao kompaniju u toliko velike dugove prema državi da sad ruska država ne sme da dozvoli da njegova aluminijumska i građevinska imerija propadne jer bi to imalo katastrofalne posledice po stotine hiljada ljudi zaposlenih u njegovim fabrikama, a što bi dovelo do velikih socijalnih nemira, a znači i potresa u državi. Stoga, iako se Deripaska nalazi u konstantnom procesu pregovora sa državom, on na gore pomenuti način poseduje određenu vrstu *moći pogađanja* naspram Putina, veoma moćnog i tvrdog pregovarača i lidera države. Može se zaključiti da bi se u našim uslovima primer ovakve konfiguracije strateških pregovora između tajkuna i države mogao primeniti na našeg biznismena Miškovića, koji po sličnom principu dejstvuje kod nas kao Deripaska u Rusiji.

Kod Džozefa Naja postoji jedan od pojmova koji obeležava *vojnu moć*, a to je *diplomacija prisile*.¹⁸ Može se tvrditi da taj pojam postoji i u političko-poslovnom kontekstu pregovora.

Na primer, u toku 2015. godine svedoci smo strategije političke prisile izražene u ekonomskim sankcijama protiv Rusije od strane Amerike i EU vezano za otimanje Ukrajine ispod ruskog uticaja od strane Zapada (kao što smo doživeli strategija ekonomskih sankcija bila je drastično sprovedena na našoj zemlji, kao zamorčetu).

¹⁶ "In bargaining, weakness may be strenght." Thomas C. Schelling, The Strategy of Conflict (Oxford, UK: Oxford University Press, 1960) u Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012., str. 21.

¹⁷ Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012., str. 21.

¹⁸ Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012., str. 67.

U datom slučaju, uzimamo komponentu moći Putinovih pregovora sa Zapadom kao i sa samom Ukrajinom (ostavivši po strani vojnu komponentu ruskih snaga ili s druge strane snagu Nato pakta, koji se svesrdno meša u unutrašnje poslove Ukrajine, sprovodeći klasični inženjering krize konflikta, kakav je bio sproveden i u Jugoslaviji, sa tragičnim posledicama po nas), u kojima on primenjuje komponentu moći u političko-poslovnim pregovorima, koristeći žešće ili mekše pregovaranje oko snabdevanja gasom zapadne Evrope i same Ukrajine. On u rukama drži polugu moći baziranu na tako suštinskom energentu potrebnom svima. Bez obzira na jak pritisak Amerike da približi Nato baze ruskim granicama, Putin manevrišući tim istim gasom po principu "šargarepe na štapu" čini vešte pregovore sa pozicije moći sa Nemačkom i Zapadnom Evropom, kojima očajnički treba ruski gas. Ovo je primer moći bazirane na realnoj tvrdoj strateškoj, energetske nadmoći Rusije nad Zapadnom Evropom. Ako se Zapadna Evropa i Ukrajina poslovno ne dogovore o kupovini gasa, te Rusija zavrne "gasne slavine" prema Evropi, podrazumeva se da će dosta stradati i ostale evropske ekonomske strukture kojima treba taj energent. Putin nastavlja da manevriše tvrdom jakim stilom pregovora o gasu, pa je na kraju ugovor sa Ukrajinom bio zaključen u oktobru 2015., ali na prvo neplaćanje gasa unapred od strane Ukrajine, Rusi su zavrnuili slavinu već u novembru 2015. Ovaj se primer može nazvati ***diplomacijom pametne strateške političko-poslovne prisile***.

Prema Naju osnovne strategije meke moći su: ***postavljanje agende, privlačenje i ubeđivanje***.¹⁹ Na nivou država, Aleksandar Vuving korisno predlaže tri grupe vrlina aktera i akcije koji su ključni za privlačenje:

- dobrodušnost,
- vrlina,
- lepota (harizma).²⁰

19 Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012, str.119.

20 Alexander L.Vuving, "How Soft Power Works" (članak predstavljen pred Američkim udruženjem za političke nauke (American Political Science Association), Toronto, Ontario, 3. septembar 2009), 7-8. u Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 120.

Pozitivno privlačenje nije tako jednostavna umetnost pregovarača. U svakom slučaju harizma igra veliku ulogu u tome, kao i pozitivnost u nastupu koja može da privuče saosećanje, poverenje i poštovanje. Takođe, kultura i široko znanje pregovarača su važan aspekt za privlačenje druge strane. Razume se, možemo biti vanserijski kulturni i harizmatični, ljudi od velikog znanja, međutim primena svih tih naših osobina radi dostizanja meke moći u pregovorima može imati ne samo efekat privlačenja druge strane, već nekad i efekat odbojnosti. Na primer, u slučaju da preko puta vas sedi vanserijski iskompleksiran pregovarač, koji uz to nije ni preterano mudar, ovi činioци vaše meke moći mogu da mu se ne dopadnu i da mu izazovu još veće komplekse, te može da pruži veći otpor u pregovorima.

Privlačenje vodi ka ubeđivanju. Argumentujemo da bismo uticali na drugu stranu bez pretnje silom. Kroz ubeđivanje na izvestan način manipulišemo sagovornikom jer nešto naglašavamo, a nešto prećutkujemo. Ubeđivanje, racionalne elemente i činjenice koristimo za uokviravanje problema na emotivan i privlačan način. Tako je privlačenje tesno povezano sa ubeđivanjem koje dalje prerasta u **poverenje**.

Ubeđivanje je tesno povezano sa **privlačenjem**. To je upotreba argumenata kako bi se uticalo na verovanja i delatnost drugih bez pretnje silom ili obećanja isplate.²¹

Kultura je jedan od najmoćnijih činilaca privlačenja i ubeđivanja, kao što je i jedan od najvanijih činilaca bezbednosti države. Jedni od najvećih teoretičara i praktičara meke moći su Kinezi koji su objavili stotine eseja i članaka na temu meke moći. Kinezi na državnom nivou stavljaju sebi u zadatak da osnaže svoju kulturu kao važan činilac meke moći Kine i značajan element rasta nacionalne snage.

Strategije zasnovane na korišćenju *meke moći* oslanjaju se na to da privuku drugu stranu da poželi isto što i vi kroz **podsticanje** i **ubeđivanje**, a ne kroz pretnje. U međunarodnom pregovaranju najčešće se koristi kombinacija tvrde i meke moći u pregovorima kako bi se postigli ciljevi. Meka moć stvara platformu za upotrebu tvrde moći po potrebi.

²¹ Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 121.

"Neki analitičari vide meku moć kao oblik kulturnog imperijalizma, što je karakteristično za 21. vek. Ipak, globalna politika uključuje verbalnu borbu između suprotstavljenih strana, pa shodno tome, meke moći zahtevaju od pregovarača ali i protivnika da se zadržavaju na verbalnoj komunikaciji, koja se pokazala kao dobra moć."²²

Amerika baca bombe i time nameće svoju *tvrdu moć*, a Kina ekonomskom proizvodnjom jeftinih proizvoda nameće *meku moć*. Postavlja se pitanje šta je opasnije za čovečanstvo u celini, jer i jedno i drugo su težnje zavojevača. U emisijama na CNN koje vodi Lari King (na primer emisija emitovana 22. 05.2015.) iznosi se na raspravu tvrdnja da Amerikanci sada otvoreno izjavljuju kako je takozvana *meka moć* Kine opasnija nego što su imali predstavu. Počev od ranih devedesetih, u Narodnoj Republici Kini objavljeno je na stotine eseja i školskih članaka na temu meke moći. Taj termin je ušao i u zvanični kineski jezik. U pozdravnom govoru na Sedanaestom nacionalnom kongresu Kineske komunističke partije (KKP) 15. oktobra 2007. predsednik Hu Đintao je izjavio da KKP mora "osnažiti kulturu kao deo meke moći naše zemlje [...] sve značajniji činilac u nadmetanju za opštu nacionalnu snagu."²³ Ovo je primer kako vlade koriste meku moć.

Kina je ostvarila ogromna ulaganja u meku moć i pokazuje mekšu diplomatiju od tvrde američke. Privlačeći strane studenata na svoje univerzitete i istovremeno osnivajući nekoliko stotina Konfučijevih instituta, Kina promoviše svoju kulturu širom sveta. Međunarodni ugled Kine drastično je porastao u poslednjih petnaest godina. ***Kina je mudro rast tvrde ekonomske moći propratila pomenutim privlačnim aspektima meke moći i iskoristila pametnu moć za imidž svog miroljubivog uspeha.***

22 Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012., str. 114.

23 Videti: Joseph Nye, Wang Jisi, "The Rise of China's Soft Power and Its Implications for the United States", u: Richard Rosecrance, Gu Guoliang, urednici, *Power and Restraint: A Shared Vision for the U.S. - China relationship* (New York: Public Affairs, 2009), 28, u Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 115.

Ilustracija svih gore navedenih aspekata tvrde i meke moći vidi se u tabeli koju daje Džozef Naj - tri lica ponašanja moći.²⁴

Tabela 1: Tri lica ponašanja moći

Prvo lice

(Dal: Navođenje drugih da učine ono što inače ne bi učinili)

Tvrda: A koristi silu / plaćanje kako bi promenio postojeće strategije B.

Meka: A koristi privlačenje / ubeđivanje kako bi promenio postojeće strategije B.

Drugo lice

(Bakrak i Barac: Uokviravanje i postavljanje dnevnog reda)

Tvrda: A koristi silu / plaćanje kako bi srbio agendu B (svidalo se to B ili ne).

Meka: A koristi privlačenje ili instrukcije kako bi B doživeo agendu kao legitimnu.

Treće lice

(Luks: Oblikovanje tuđih preferencija)

Tvrda: A koristi silu / plaćanje da uobliči preferencije B ("Stokholmski sindrom").

Meka: A koristi privlačenje i/ili institucije kako bi oblikovala početne preferencije B.

Kod Naja se obrazlaže meka moć u sferi politike i kulture. Iako on navodi ovu tabelu u smislu političkih pregovora, možemo da kažemo da se ova tri tipa ponašanja moći isto tako koriste i u poslovnim pregovorima.

²⁴ Tabela 4.1 Tri lica ponašanja ljudi, Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012., str. 119.

Htela bih da dam primer iz mog dugogodišnjeg pregovaračkog iskustva gde sam vrlo često koristila vrstu meke pregovaračke moći u poslovnim pregovorima sa Rusima i Uzbekima, oslanjajući se mnogo manje na objektivnu moć firme za koju sam radila (jer su konkurenti na tim tržištima često bili objektivno nadmoćniji kao firme ili su bili na istom nivou kao firma za koju sam radila). Moja meka moć kao pregovarača Zapadne firme za koju sam radila ogledala se u izvrsnom poznavanju ne samo jezika, već upravo kulture u Rusiji i Uzbekistanu, te sam na pregovorima uvek veliku pažnju poklanjala komponenti ispravnog kulturološkog pristupa, a time i boljeg i tananijeg poznavanja njihovog pregovaračkog mentaliteta. Koristeći uglavnom mekši pristup uspevala sam da i pored daleko moćnijih konkurenata oko sebe, u ogromnom vremenskom periodu od dvanaest godina dobijam značajne i dobre ugovore za firmu za koju sam radila. Navešću ovde primer pregovora sa Uzbekima, gde sam upotrebila sva tri lica meke moći iz ove tabele: *prvo lice- navođenje drugih da učine ono što inače ne bi učinili, drugo lice-uokviravanje i postavljanje dnevnog reda* (ovde je bitno razumeti da je za sposobnosti da se na druge utiče poželjan ishod potrebna 'moć sa' drugima, a ne 'moći nad' drugima."²⁵) i *treće lice-oblikovanje tuđih preferencija*. Otišla sam prvi put u Uzbekistan na službeni put u nadi da ću otvoriti partnerske odnose između zapadne firme za koju sam radila i uzbečkih partnera. Doletela sam na nepoznat teren i rekla Uzbekima da naša firma hoće da radi sa njima. Spomenuću i da sam bila jedini ženski pregovarač na tržištu muslimanske zemlje i u poslu u kome rade muškarci. Pre mene su ovo pokušavali mnogi drugi inostrani trejderi i odlazili praznih ruku. Uzbeki su i meni saopštili da ne žele da pregovaraju.

S obzirom na to da je moja životna filozofija da sve što je u životu na silu, ne valja (na silu se ne možeš družiti, ni udati, niti možeš biti nečiji partner), zamolila sam ih da me odvedu da nešto pojedem uz obećanje da ih neću opterećivati poslovnim pričama. U njihovoj kulturi postoji džentlmenski odnos prema gostu. Ručak je trajao pet sati uz neobavezan razgovor, a tek u četvrtom satu su me pitali o čemu sam htela da pregovaram.

²⁵ Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 118.

Tad sam shvatila da ljudi na Istoku ne uleću ko "muve bez glave", raketnim tempom ni u jednu vrstu razgovora, pogotovu ne u onu koja vodi u ozbiljnije odnose ili poslove. Potpisala sam prvi ugovor sa njima. U toku tri godine oduzela sam konkurentskoj zapadnoj firmi polovinu tržišta. Dvanaest godina lepo sam sarađivala sa tim ljudima. *Mekano* smo ostvarili sjajnu komunikaciju, a znači i dobre odnose. U pristupu ovim pregovorima uoptrebila sam razne aspekte *meke moći* od kojih je najuticajniji faktor bio razumevanje kulturoloških, verskih i mentalitetskih nijansi druge strane. U datom slučaju totalno sam *oblikovala preference druge strane*, zapravo uzbečke koja uopšte nije imala nikakvu želju da sarađuje sa firmom za koju sam radila. Tržište je držala druga ogromna zapadna firma, kao i nekoliko manjih uvezanih lokalnih uzbečkih firmi, ali sam uspela da privučem Uzbeke u pravcu firme za koju sam radila, koja s jedne strane nije preterano moćna, s druge strane nije "uvezana", ali s treće strane je dovoljno solidna da odradi dobar posao, a pri tome ima totalno čist imidž. Ovako sam *oblikovala preference* Uzbeka da je za njih dobro da na tržištu imaju jednu takvu firmu koja će da čini protivtežu drugim pomenutim konkurentima.

Najjače pozicije mogu imati pregovarači koji razrađuju pre početka pregovora pažljivo osmišljenu strategiju eventualne *tvrde moći* sa *mekom moći* (koja je iz mog pregovaračkog iskustva mnogo privlačnija) i *pametne moći*, bazirane na dobroj informatici.

"Neke transnacionalne korporacije imaju ogromne budžete, sposobne ljudske resurse i kontrolu nad vlasničkim kodom koji im daju resurse moći veće od onih što imaju mnoge vlade."²⁶ Takve su na primer Microsoft, Apple i Google... Kao što vidimo transnacionalne kompanije itekako koriste ovakvu kombinaciju *tvrde*, *meke* i *pametne moći* u poslovnom pregovaranju za proširenja i gutanja svih mogućih manjih kompanija na svom putu u globalnim međunarodnim razmerama. Naravno američki politički establišment prezadovoljan je da dejstvom američkih transnacionalnih kompanija sve više širi svoj ekonomski, a time i politički uticaj po svetu.

Nažalost mi u Srbiji u 21. veku još uvek nismo naučili da u našoj međunarodnoj politici sve aspekte pojma moći posmatramo isključivo sa poslovne tačke gledišta razvijanja naše zemlje.

²⁶ Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 167.

Zaključak ovih navedenih primera je da se pregovori moraju vredno voditi, jer *moć u procesu pregovaranja* nije trčanje "ko muva bez glave" u sukobe sa drugim zemljama kao ni u brzoplete saveze, niti u kupovine - prodaje - zatvaranja ili otuđivanja ekonomskih resursa od državnog značaja, već u dubokoj analizi tima stručnjaka svake situacije, a zatim kretanje u pregovore sa nekoliko partnera. (Dali smo ovde i tipičnu varijantu nagodbe sa kriminalitetom "belog okovratnika", tipa one koju je Putin predložio 2015. godine za vraćanje kriminalno stečenog novca sakrivenog u inostranstvu u Rusiju, saglasno principu amnestije. Dakle, digni svojim parama preduzeće na noge, zaposli ljude, pa nećeš odgovarati za prethodno, ali ćeš morati na ovaj način da vratiš dug društvu!) *To bi mogla da bude jedna od mogućnosti primene tvrdo-meke moći države u pregovorima sa moćnim ekonomskim pojedincima.*

Srbobran Branković koncizno objašnjava zašto su teški pregovori Srbije sa strancima - jer je "posledica vladavine socijalista potpuno uništena ekonomija", a kao što znamo jaka ekonomija daje *tvrdnu moć* državi u pregovorima.

"Jedna od najtežih posledica vladavine socijalista je potpuno uništena ekonomija. Srbija je pre njihovog dolaska na vlast bila srednje razvijena i prosperitetna zemlja, sa mnoštvom ekonomskih, kulturnih i drugih veza sa svetom. Sada je to potpuno zatvorena zemlja u kojoj je tržišna ekonomija gotovo potpuno uništena, dok se privredni obrt odvija u sferama sive ekonomije i kriminala." ²⁷

Kako su problemi bivali veći, tako je ekonomija slabila, a moć Srbije je opadala. Borba protiv sive ekonomije, kriminala i korupcije, borba za vlast i prevlast, za sopstvene interese, zapravo ukazuje na nedalekovitost postmiloševićevske vlasti. **Kad se ekonomija države oslabi i pokrade do besvesti, vlast automatski uništava bilo kakvu pristojnu platformu za pregovore radi daljeg razvitka zemlje.**

²⁷ Branković, S.: Politička (ne) moć i javnost, Kairos, Sremski Karlovci, 2011, str. 79.

Opšteprihvaćen pogled na stvar mnogih građana je da ljudi na vlasti na ovaj način obezbeđuju sebe i svoje blisko okruženje milionima za budućnost, te mogu pobeći bilo gde i carski živeti. Može se reći da je ovo neadekvatno i da se da konkretan primer da sam Milošević uopšte nije carski živio u Hagu, a da njegov sin i pored ogromnih materijalnih sredstava, živi zaboravljen u nekoj ruskoj zabiti gde mu čak ni tolike pare ne vrede. Takođe, navodimo primere mnogih ljudi koji su bili na vlasti ili pri njoj ne samo kod nas, grdno se obogatili na štetu države i naroda da bi kasnije sedeli po zatvorima ili kućnim pritvorima bez ikakve radosti življenja.

Može se tvrditi da sva ekonomska politička nedalekovitost uz krađe i zgrtanje para, na duge staze ne daje realnu moć. Ako batalimo čast i obraz, pa pričamo samo hladnokrvno računčijijski, ta nedalekovitost čupa tlo pod nogama za bilo kakve punopravne pregovore sa strancima.

Srbobran Branković navodi primer da su "bogataši iz Miloševićevog doba i ljudi bliski novoj vlasti iskoristili privatizaciju da svoje bogatstvo još više uvećaju. Pošto nije bilo ekonomskog rasta, vodila se igra sa nultim ishodom: to što su jedni prigrabili, drugi su morali da izgube. Uvećanje bogatstva starih i novih tajkuna plaćeno je osiromašenjem velikog dela društva.

Uz onaj iz Miloševićevog vremena, ovo je bio drugi talas isisavanja ekonomske moći iz baze društva - preduzeća, pojedinaca - i njenog prelivanja u ruke nove oligarhije."²⁸ Sad smo svedoci koliko je ovo sve razorno delovalo na *moć* naše države.

U opisanom primeru nije bila primenjena *moć u procesu pregovaranja*, već samo gruba i otvorena kradja, zasnivana isključivo na moći tajkuna zbog partijske uvezanosti i praktično odrešenih ruku za otimačinu. Niko drugi nije imao nikakvu mogućnost bilo kakve civilizovane moći u procesu pregovaranja, jer tog procesa pregovora, u smislu ko da konkurise po najboljim gazdinskim merilima da uzme neko preduzeće te ga dalje razvija, nije ni bilo. Tu možemo okarakterisati odsutstvo poslovnih pregovora i primenu grube politički podržane moći pojedinih tajkuna i svedozvoljenosti njihove "delatnosti". Ukratko, može se okarakterisati kao *moć korupcije*.

²⁸ Branković, S.: Politička (ne) moć i javnost, Kairos, Sremski Karlovci, 2011, str. 81.

I dan danas u našoj zemlji važi samo ovakav vid tvrde moći u pregovorima iza koje stoji tvrda sila lokalne oligarhije eventualno uvezane sa inostranim investitorima (koji u pregovorima takođe demonstriraju tvrdnu moć jer uglavnom po najnižim cenama crpu prirodna bogatstva i ljudske resurse Srbije, i na taj način se smanjuje ekonomska, a time i ukupna moć naše države).

U jednom razgovoru visoki zapadni biznismen mi je rekao da je napravio sjajnu investiciju u Srbiji otvorivši fabriku za izradu konzervi za Koka-Kolu nadomak Beograda. Nije bilo potrebno da ulažu u infrastrukturu niti u prilazne puteve, a kvalifikovana radna snaga ih košta manje nego u njihovoj fabrici u Hong Kongu. Prokomentarisao je da je on bio taj koji je otvorivši tu fabriku učinio uslugu našoj zemlji. Odgovorila sam mu da nije pokrenuo taj posao da bi učinio nama već iz racionalnog računa, jer bi u suprotnom odabrao lokaciju na jugu Srbije, gde bi ga radna snaga možda još i manje koštala ali bi morao više da uloži u infrastrukturu. Ako bismo akademski posmatrali moć naše države u pregovorima sa ovakvim biznismenima, morala bi im se ponuditi opcija koja politički nama više odgovara, a to je razvijanje naših nerazvijenih regiona, kao što je jug Srbije.

U ovakvim situacijama se ponude određene poreske olakšice na određeni vremenski period sa ciljem da bude i "vuk sit i ovce na broju". Međutim, u Srbiji se najbolje lokacije, "najbolji komadi" daju ovakvim investitorima bez pokušaja ubeđivanja da posluju u manje razvijenim područjima Srbije. Kada sam ga pitala da li mu je u pregovorima bilo predloženo više oblasti u Srbiji za izgradnju te fabrike, on je radosno odvratio da mu je srpska strana odmah ponudila najbolju lokaciju, te da se on smesta uhvatio za tu mogućnost. U ovom primeru je mogla biti upotrebljena meka politička moć u pregovorima kojom bi se uz određene petogodišnje poreske povlastice za tu firmu predložila lokacija u nerazvijenijim oblastima, što bi više odgovaralo interesima naše države.

Iz navedenog se vidi da tema ovog rada "Moć u procesu pregovaranja" ima u našoj zemlji veoma iskrivljeni oblik. U pravnim državama se moć u pregovorima može opredeliti strategijom logike, zdravog razuma, kvalitetom predložene poslovne ideje ili produkta u kontekstu razvoja državne ekonomije, kao i uglednim političko poslovnim imidžom, koji podrazumeva profesionalizam, poslovičnost, tačnost, kvalitet, posedovanje nekih realno velikih strateških preimućstava i sl.

Međutim, u Srbiji se i tri godine kasnije od misli autora knjige Srbobrana Brankovića, ništa nije izmenilo u domenu teme ovog rada, jer se kod nas i dalje nastavlja necivilizovani stil zapostavljanja logističko-geografskog preimućstva naše države i davanje projekata isključivo "partijskom bratu" ili plemenskim rođacima. To sve donosi velike gubitke i nemoć našoj privredi! Kada bi kod nas dejstvovala pravna država pa preduzeća i projekte na tenderima dobijali oni koji stvarno hoće da ih razvijaju i profesionalno njima upravljaju, pregovori sa takvim kandidatima bi se obavljali sa pozicije razvitka ekonomske moći naše države. Tada bi naša zemlja bila u bar četrdeset posto boljem ekonomskom položaju nego sada.

Krucijalno je, upotrebom bilo *tvrde*, *pametne* ili *meke moći* naći način za rešavanje raznih interesa i doći do prihvatljivog sporazuma.

Da se zapitamo kako će izgledati korišćenje moći u globalno informatičko doba dvadeset prvog veka? Da li danas moć možemo da vezujemo samo za državne resurse ili informatička revolucija i globalizam daju ogroman resurs moći nedržavnim akterima, između ostalih i ekstremno bogatim pojedincima? Informatički 21. vek daje ogromnu meku moć ekstremno bogatim slavnim pojedincima, te oni kako kaže Naj: "koriste svoju meku moć čineći ideje svarljivim, prihvatljivim, živopisnim".²⁹ "Moć nad informacijama danas je mnogo šire raspodeljena nego što je to bila pre samo nekoliko decenija. Informacija često može pružiti ključni resurs moći, a ljudi imaju pristup većem broju informacija nego ikad ranije."³⁰

Svedoci smo i ogromne lične, itekako *tvrde moći* jer ekstremno bogati pojedinci ujedno poseduju ogromnu ekonomsku moć. Primer ovoga je kako Bil Gejts (suosnivač "Majkrosofta"), koristi meku moć da lansira u etar svoju misao o budućnosti čovečanstva zbog prenaseljenosti zemaljske kugle (njegove ideje o planskoj sterilizaciji stanovništva koje se preterano bujno reprodukuje ili kako je 7.11.2015. objavio na Twitter-u da kreće sa ulaganjem od dve milijarde dolara za iznalaženje alternativne vrste energije umesto uglja, čijom će se upotrebom smanjiti štetna isparenja ugljendioksida koja uništavaju planetu).

²⁹ Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 109.

³⁰ Naj, Dž.: Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012, str.145,146.

Drugi primer je kako je Ričard Branson (osnivač "Virdžina"), upotrebio svoju milijardersku meku moć da bi kreirao pokret "action/2015", kojim se ukazuje na globalnu neophodnost prestanka nemaštine, neravnopravnosti i klimatskih promena. Ovde se meka moć demonstrira u tome što ovaj pokret okuplja mnogo mladih ljudi iz celog sveta, te hipotetički oni sutra mogu predstavljati ogromnu snagu.

Međutim, moć se nije uvek gnjezdila samo na parama već i na snazi duha. Od davnina znamo primere ljudi koji su mekom rečju mogli dostizati velike ciljeve. Naravno, ne može se reći da čak ni ekstremno profesionalni pregovarač poseduje ovakvu vanserijsku moć ubeđivanja kao Isus ili Buda. *Ali, fakat je da meka moć u procesu pregovaranja može ponekad ili često odigrati krucijalnu ulogu, a da veliko lično znanje pregovaraču često pribavlja meku moć nad drugom stranom.*

Isus, Muhamed i Buda primeri su integrativne snage i ogromne meke moći. Niko od trojice nije imao veliku razornu ili ekonomsku moć a su svi uživali ogromno poštovanje masa.

1.2 Objektivni i subjektivni faktori

Moć u procesu pregovaranja bilo političkog, bilo poslovnog označava da pregovarač koji iza leđa ima moćniju, ekonomski jaku zemlju ili firmu već u startu zbog objektivnih faktora ima moćniju poziciju. Ekonomska jačina povećava moć države, a u nju spadaju:

- finansijska stabilnost,
- industrijska i agrarna razvijenost,
- stabilnost intelektualne svojine,
- učešće na tržištima,
- obučenost kadrova,
- kreativnost u vođenju politike i poslovanja,
- profesionalizam,
- a u današnjem globalističkom svetu i moć monopola ogromnih firmi na svetskim tržištima)

Da bismo u bilo kakvim pregovorima uzeli u obzir kakvim **objektivnim** i **subjektivnim faktorima** možemo dostići moć u procesu pregovaranja, moramo razraditi pametnu strategiju koja po Naju pruža odgovore na pet pitanja:

1. *Koji su željeni ciljevi i ishodi?*
2. *Koji su resursi na raspolaganju i u kojim kontekstima?*
3. *Koje su pozicije i preferencije odabranih meta na koje se pokušava uticati?*
4. *Koji oblici ponašanja moći imaju najviše izgleda na uspeh?*
5. *Kolika je verovatnoća uspeha?*³¹

Pod prvim pitanjem se podrazumeva postavljanje prioriteta i dalje strukturisanje kompromisa. Naj obraća pažnju na momenat: "Koji ciljevi podrazumevaju nulti zbir moći nad drugima, a koji uključuju zajedničke dobitke koji zahtevaju moć s drugima."³² Naši željeni ciljevi i ishodi predstavljaju *subjektivne* faktore.

Drugo pitanje podrazumeva poznavanje naših *objektivnih* i *subjektivnih faktora* - kojim resursima raspolažemo i kako možemo da ih menjamo u zavisnosti od situacije.

Treće pitanje podrazumeva da imamo bolji uvid u informacije šta je važno za drugu stranu, koje su joj jake, a koje slabe tačke, kakva je verovatnoća da će promeniti svoje preference i u kojoj meri. Naše znanje o drugoj strani je *objektivni činilac* naše moći ili nemoći u odnosu na drugu stranu.

Četvrto pitanje podrazumeva da možemo osmisliti u kojoj količini treba upotrebiti eventualnu tvrdnu moć u odnosu na upotrebu meke moći ili obrnuto. Odnosno, kakva kombinacija naredbodavnosti ili ubeđivanja i privlačenja je najbolja kao pristup pregovorima u određenoj situaciji.

Peto pitanje podrazumeva oprezno analiziranje verovatnoće uspeha. Drugim rečima, ne zanositi se ni preteranim optimizmom, koji može u pregovorima da nas učini neopreznima, ali nikada ne padati ni u pesimizam. Ukoliko procenimo da je verovatnoća uspeha mala, korisno je preispitati ciljeve i imati još nekoliko varijanti kompromisa u glavi.

³¹ Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 248, 249.

³² *Ibid*, str. 248.

Iz dugogodišnjeg iskustva poslovnog pregovaranja kao **relevantni objektivni faktori** mogu se izdvojiti:

- veličinu, odnosno moć firme / u političkim pregovorima veličina, odnosno moć države
- finansijsku stabilnost firme / u političkim pregovorima finansijska stabilnost zemlje
- operativnost firme (Firma koja ima veću operativnost može, na primer, da otvori akreditiv za dva dana, dok neka druga firma to isto može za dve nedelje.) / u političkim pregovorima bitna je operativnost države, zapravo stepen usklađenosti svih državnih organa. (U najgrubljem smislu, na primer u slučaju katastrofalnih vremenskih nepogoda Amerika ili Rusija imaju nadmoć operativnosti akcije u odnosu na, na primer, Srbiju ili Bugarsku.)
- objektivna preimućstva (Na primer, proizvod konkurencije može imati bolje tehničke parametre nego naš. Mercedes objektivno ima bolje parametre nego Yugo pa će svakako biti lakše Mercedesu da vodi pregovore o prodaji svojih proizvoda na nekom stranom tržištu.) / u slučaju političkih pregovora objektivna preimućstva kao što su na primer ogromne naftne rezerve Saudijske Arabije ili Ujedinjenih Arapskih Emirata, daju im dovoljno bogatstvo i ekonomsku moć da se sve jače postavljaju u pregovorima sa Zapadom ili Rusijom.
- zakoni i regulative određene zemlje u kojoj se započinje neki biznis; ili nešto kupuje ili prodaje (Na primer, objektivna je situacija da je Zapad 2015. godine uveo embargo na prodaju pojedinih proizvoda u Rusiji. To znači da naš proizvođač mesa ili sireva ima objektivno bolju poziciju za pregovore sa Rusima nego zapadni, jer kod nas nema embarga na trgovinu sa Rusijom.) Ovo je tipičan političko-poslovni primer.
- kursevi nacionalnih valuta u odnosu na dolar i evro (Na primer ako je srpski dinar jači u odnosu na dolar nego mađarska forinta, mi ćemo imati objektivno povoljniju situaciju za pregovore sa Amerikancima od Mađara.)
- iznenadni force majeure (Na primer, započeti su pregovori o izgradnji nekog hotela u Ukrajini od strane srpske preduzimačke firme. Međutim, tokom pregovora 2015. godine počinje ratno stanje u Ukrajini i jasno je da takav objektivni politički činilac sprečava dalje poslovno pregovaranje i potencijalnu saradnju.)

- realna količina znanja (Objektivni činilac koji utiče na to da nadjačamo drugu stranu može biti intelektualna svojina firme koja se visoko kotira, čak i ako smo mala firma.) / u političkim pregovorima važni objektivni faktori moći su: količina znanja o svim relevantnim događajima, međunarodnim odnosima i relacijama u tom trenutku, znanja o mogućnostima različitih alijansi i kontra-alijansi, pogotovo znanja o slabostima druge zemlje.
- logistika (Ukoliko, na primer, firma iz Srbije želi da proda neku robu u Mongoliji, transport će biti vrlo komplikovan i skup. Međutim, firma iz Kazahstana će na primer, imati lakšu logistiku za prodaju u Mongoliji, što im daje prednost u pregovaranju. Mi u startu možemo predvideti da u pregovorima sa Mongolima nećemo nigde stići sa našom cenom jer će nas logistika "pojести".) / Ako u političkim međudržavnim odnosima uzmemo drastičan primer ratnog stanja, logistika bi bila jedan od relevantnih činilaca dopremanja oružja, hrane... Razrađena logistika igra veliku ulogu u uspešnosti ratnih akcija.
- rokovi isporuke (Na primer, jedna fabrika nameštaja iz Italije može da isporuči svoj nameštaj u Rusiju za 45-65 dana, dok druga fabrika može da ga isporuči u roku od 30 dana, te automatski ostvaruje prednost) / Ako govorimo o političkim pregovorima, vrlo su važni "rokovi isporuke" pojedinih međudržavnih dogovora.

Na primer, svedoci smo u toku 2015. godine kako u ime dve ukrajinske oblasti Donjeck i Lugansk, koje su u konfliktu sa Ukrajinom jer žele da se otcepe od nje, Rusija kao njihov moćni pokrovitelj vodi pregovore sa EU o povlačenju ukrajinskih tenkova i prekidu vatre između ukrajinske vojske i vojnih formacija Donjecka i Luganska. Najmanje četiri puta je bilo dogovarano to povlačenje i prekid vatre. Bili su dogovarani "rokovi isporuke" za te prekide, međutim nisu bivali ispoštovani te se ratno stanje nastavljalo.

- kvalitet proizvoda (Na primer, pregovarač koji zastupa hotel sa pet zvezdica sa Kipra imaće bolju poziciju u pregovorima od pregovarača hotela sa pet zvezdica iz Tunisa, jer je kategorija hotela sa pet zvezdica mnogo jača na Kipru od iste u Tunisu) / U slučaju političkih pregovora imamo u vidu "kvalitet proizvoda" u smislu kvaliteta ponuđenih opcija suprotnoj strani u pregovorima.

- politička situacija u zemlji firme kupca i firme prodavca igra ulogu u poslovnim pregovorima. Na primer, Iran dugo nije mogao da prodaje svoju naftu Zapadu jer su zbog političke situacije posle dolaska Homeinija na vlast (1979. godine) Iranu uvedene sankcije od strane Zapada.
- prirodni uslovi (Na primer, srpski proizvođač malina koji ima dobre prirodne uslove za uzgoj kvalitetne maline može u startu imati objektivno bolju pregovaračku poziciju nego recimo proizvođač malina iz staklenika u Rumuniji) / U političkim pregovorima prirodni uslovi itekako igraju važnu ulogu. Svedoci smo bili ne samo kolonijalizma u prethodnim vekovima kada je prirodno bogatstvo raznih zemalja predstavljalo izazov za zavojevače, nego i neokolonijalizma 21. veka kada Amerika zarad želje za bogatim prirodnim naftnim resursima pravi od Bliskog Istoka ratno žarište i u Libiji i u Iraku i u Siriji.

Isto tako, mogli bismo da izdvojimo **bitne subjektivne faktore** u procesu pregovaranja koji, razume se važe i za poslovne i za političke pregovore, a to su:

- što je moguće bolja informisanost pregovarača. Čak i kad se nema objektivna moć odlična informisanost doprinosi povećanju subjektivne moći.
- vrste pregovarača koje ću opisati dalje u radu. U zavisnosti od vrste pregovarača suprotne strane i njegove subjektivne moći moramo modifikovati sopstveni način pregovaranja, tj. prilagoditi svoj pristup.
- vrste slušalaca druge strane. Najčešće vrste slušanja u pregovorima detaljnije se analiziraju dalje u radu, s tim što se ovde može kratko istaći da pažljiv slušalac ima veću moć.
- vreme pregovora. Ljudi koji rano ustaju su vrlo orni i spremni za pregovore u devet ili deset sati ujutru. U jutarnjim satima im je veća energetska moć. Ljudi koji kasno ležu pa kasnije i ustaju (moj slučaj), nemaju nikakav problem da vode pregovore uveče, jer ima je subjektivni faktor lične energetske moći jak i u večernjim satima.
- poznavanje bontona raznih nacija povećava subjektivnu moć pregovarača. Kao što je navedeno, ono što Amerikanac smatra kao dobro - brzina i prelazak na stvar, Japanac smatra kao nedostatak poštovanja.
- da li pregovarate sa muškarcem ili ženom. Koliko god bili u svemu jednaki postoje neke muške i ženske osobine koje se moraju uzimati u obzir. U poslednje vreme, pogotovu na Zapadu, pojavljuje se sve više žena koje ispoljavaju pojačani ego, tipičniji za muškarce.

- način oblačenja. Danas je takozvani neobavezan stil doveo do toga da mnogi ne razmišljaju da se pažljivo i prikladno obuku za pregovore. Stara ruska poslovice kaže - pri upoznavanju ljudi te ocenjuju prema odeći, a tek nakon razgovora po pameti. Ovom faktoru se mora pridati veliki značaj i uvek se vrlo pažljivo oblačiti za pregovore jer apardrapa stil ne odaje utisak moći. Dozvoljen je samo milijarderima iz silikonske doline s obzirom na to da ih smatraju digitalnim genijima, a istovremeno i čudacima.
- boja glasa pregovaraču može dati dopunsku subjektivnu moć. I u svakodnevnom životu srećemo ljude prijatnih glasova, a nekad i one sa vrlo neprijatnim glasovima koji iritiraju.
- emocije. Vladanje emocijama uvek znatno povećava subjektivnu moć pregovarača.
- lično diplomatsko umeće pregovarača. Diplomatičnost povećava subjektivnu moć pregovarača jer svaka diplomatičnost podrazumeva i dobre nerve i sposobnost hladnokrvnog razmišljanja, što ličnost čini jakom.

2 DRUGO POGLAVLJE

2.1 Pojam pregovora kao najsloženijeg dela komunikacije

Generalne faze komunikacije se moraju držati u glavi pri stupanju u bilo kakvu vrstu pregovora radi sticanja veće moći u njima. To znači da:

- Prvo definišete temu - šta je u pitanju i koje bi mogle da budu posledice. Projavite motivisanost da sa drugom stranom dogovorite pozitivan put napred.
- Istražite obe verzije priče - kada istražujete kako se obe strane osećaju i kako doživljavaju ključna pitanja, povećava se međusobno razumevanje
- Identifikujte i individualne i zajedničke interese - prodiskutujte o očekivanjima i nelagodnostima obe strane i istaknite one potrebe za koje se nadate da će biti rešene do kraja razgovora.
- Napravite opcije - međusobno nabacivanje ideja je dobar način da se dođe do niza opcija koje će zadovoljiti interese oba učesnika u pregovorima.
- Dogovorite konkretne naredne korake. Upamtite da ukoliko ne završite razgovor međusobnim razumevanjem jasnih akcija i dogovorom oko predloženih akcija, stvarate mogućnost budućeg nesporazuma.

Pregovaranje je jedan od najstarijih i najsloženijih vidova ljudske komunikacije. Upotrebljava se svakodnevno u privatnoj, poslovnoj i političkoj interakciji među ljudima. Pregovaranje se široko proučava sa tačke gledišta različitih područja kao što su:

- *komunikacijski,*
- *politički,*
- *ekonomski,*
- *pravni,*
- *sociološki,*
- *kulturni,*
- *etički,*
- *filozofski,*
- *bihevioristički i dr.*

Pregovaranje podrazumeva dijalog radi dostizanja sporazuma. Jasno je da bez komunikacije nema pregovaranja. Proces izgradnje moći u pregovaranju je proces koji za profesionalnog pregovarača traje ceo život. Svaka vrsta pregovora skoro uvek ima neke otežavajuće činioce inače bi bilo vrlo lako, za pet minuta se dogovoriti o bilo čemu.

Najneefektivniji pregovori se događaju kad dve strane istinski ne komuniciraju, a to znači da svako govori svoje ne slušajući onog drugog. To nekomuniciranje u pregovorima neki put zavisi od neprofesionalizma pregovarača; neki put zavisi od elementarne nekulture pregovarača; a neki put se i namerno primenjuje kao neka vrsta silovitog presinga i demonstracije nipodaštavanja izlaganja druge strane.

Drugim rečima, u pregovorima najčešće fali aktivno slušanje. Ljudi više razmišljaju o onome što žele da kažu nego što slušaju i razmišljaju o onome što druga strana govori. Zdravorazumski pristup bilo kojoj vrsti pregovora zahteva da se što više stvari razjasni u pregovorima. To još uvek ne znači da se slažemo sa svim i svačim niti da se protivimo svemu i svačemu. Česta je greška da se decidno ne razjasne sve stvari da ne bi kasnije dolazilo do nejasnoća i nesporazuma.

Tipičan primer nerazjašnjavanja situacije u pregovorima bio je u političkim pregovorima Gorbačova i Regana devedesetih godina pre raspada Sovjetskog Saveza. Gorbačov nije decidno razjasnio obećanje da zbog novopečenog prijateljstva Zapada i Istoka SAD garantuju da će NATO ostati u onim granicama u kojima je bio u tom momentu. Gorbačov nije potpisao strateški međudržavni dogovor u kojem bi crno na belo bilo napisano izvan kojih granica NATO neće moći da se širi. Kako je devedesetih godina Gorbačov ovo ostavio nerazjašnjenim, dvadeset pet godina nakon toga Putin ukazuje na narušavanje tog verbalnog dogovora s obzirom na to da se NATO proširio po čitavoj istočnoj Evropi i sada već želi da širi svoje baze i u Ukrajinu na samu granicu Rusije.

Moć je veoma važna komponenta pregovaranja. Jedna strana ima skoro uvek neku vrstu nadmoći nad drugom stranom. Pregovarač koji ima tu nadmoć ostvaruje prednost i samim tim lakše dolazi do svog cilja. Pregovaračka moć jedne strane može da direktno utiče na odluke druge strane u svoju korist. Vrlo često nije ni potrebno upotrebiti svu moć koju imate. Dovoljno je da druga strana zna da imate mogućnost da je upotrebite. U međudržavnim pregovorima velikih sila ovo se ogleda u tome što se demonstrira moć nuklearnog potencijala. Razume se, ako bi se to i upotrebilo demonstriralo bi krajnju ljudsku glupost samodestrukcije. Zapad često upotrebljava moć u pregovorima stavljajući embargo na uvoz ili izvoz raznih roba (primeri Jugoslavije, Irana i aktuelan Rusije). Najčešće je dovoljna i sama pretnja nekim embargom. *Drugim rečima, svaki pregovarač proba da povećava sopstvenu moć, odnosno smanjuje moć suprotne strane.*

Moć u procesu pregovaranja označava i različite načine na koje strane usklađuju međusobne razlike, rešavaju mnoge probleme i dostižu dogovore. O većini stvari se može pregovarati, a kad to ne činimo, gubimo priliku da poboljšamo svoje mogućnosti.

Živorad Kovačević navodi interesantne činjenice o pojmu pregovora u periodu između 16. i 18. veka. Fransoa de Kalijer (Francois de Callieres) (1645-1717), sin jednog generala Luja XIV, francuski diplomat u Holandiji, Nemačkoj i Poljskoj, napisao je (1716) knjigu sa posebnim naglaskom na *pregovaračko umeće*: "O načinu pregovaranja sa vladarima".³³ Knjiga počinje rečima: "Umetnost pregovaranja sa prinčevima je tako važna da sudbina i najvećih država često zavisi od dobrog ili lošeg vođenja pregovora i od stepena sposobnosti angažovanih pregovarača." I dalje, u istoj glavi: "[...] ono (pregovaranje) zahteva svu oštroumnost, svu spretnost, svu suptilnost koje čovek može da poseduje. Ono zahteva široko razumevanje i znanje, a iznad svega ispravno i pronicljivo rasuđivanje."³⁴

³³ De Callieres François: On the Manner of Negotiating with Princes, Houghton Mifflin Company, Boston, 2000. u Kovačević Ž.: Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010., str. 127.

³⁴ *Ibid.*, 127.

Srbija ni u međunarodnim ni u unutrašnjim međupartijskim pregovorima ne ostvaruje puni potencijal mogućnosti pregovaranja kao sredstva za poboljšanje svojih pozicija. Aksiome zapisane još u 17. veku nalažu da "[...] pregovarač treba da se drži: ne treba lagati, ali i ne reći celu istinu; znati čekati; ne dopustiti da se razgovori i pregovori pretvore u svađu; obratiti pažnju na one koji naglašavaju tuđe probleme da bi prikrili sopstvene; ne gnjaviti sagovornika; učiniti napor da se shvati suprotan stav; ne protivrečiti onome koji protivreči."³⁵ Potpuno je jasno da navedene istine važe i u današnje vreme kao dobri saveti.

"Pre Gracijana i de Kalijera bilo je autora koji su pisali o diplomatskim odnosima, ali ne i o pregovaranju."³⁶

Sve ovo pogotovu je važno za dostizanje *subjektivne moći* u pregovorima. Čak i u slučaju da su *objektivni faktori* protiv njega, profesionalni pregovarač mora ove gore navedene postulate držati u glavi kao mantru.

U pregovorima moramo biti svesni da druga strana najčešće ima suprotne težnje od naših. Nažalost u poslovnom pregovaranju naših pregovarača često je prisutna brzopleta varijanta, a to je da ukoliko nešto od starta nije po njihovom ne probaju da globalno razumeju i sopstvenu i tuđu stranu. Današnji srpski političari ne posvećuju dovoljnu pažnju međunarodnim pregovorima kao sredstvu većeg promovisanja Srbije u svetu i dostizanja što većeg broja raznih povoljnih sporazuma međusobno uravnoteženih i sa Rusijom i sa Zapadom i sa Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Ni na unutrašnjem planu ne pridaju dovoljan značaj procesu pregovaranja radi dostizanja nekih konstruktivnih uzajamnih odnosa među političkim partijama. Tako na našim sredstvima javnog informisanja gledamo međusobne dijaloge političara obojene svađalačkim tonovima, a ne konstruktivno pregovaračkim. Razume se, po oprobanom PR američkom obrascu ove nekonstruktivne svađalačke note se pogotovo pojačavaju pred izbore.

³⁵ Španski isusovac i pisac Baltazar Gracian (Balthasar Gracian) (1601-1658.) u svom delu *Oraculo manual y arte de prudencia* (1653.) nabraja mnoge postulate kojih diplomata i pregovarač treba da se drži. Kovačević Ž.: *Međunarodno pregovaranje*, Albatros Plus, Beograd, 2010., str. 127.

³⁶ *Ibid.*, 128.

Bitno je naglasiti da pregovaranje jeste veština i to veština konkretnog pregovarača. Ono je neophodno i važno jer se kroz njega dolazi do zadovoljenja interesa raznih strana. Kad se ne ulazi u pregovore već se od starta zauzima ultimativan stav to je kao da pričaju gluv i nem. Odnosi još nisu ni počeli a već su se završili. Pregovori plastično mogu podsećati na sliku boksera u ringu, koji nekada u potpunosti vlada situacijom, nekada biva izmlaćen, ali ponovo ulazi u ring. Razume se, važno je biti mudar i znati kada nakon poraza treba smesta ponovo ući u sledeće pregovore, a kada nakon tajm auta i dodatne pripreme sačekati pogodan momenat.

U pregovaranju najčešće svaka od strana mora najčešće nečega da se odrekne zarad dogovora. U procesu pregovaranja nerealno je očekivati da zadovoljenje samo jedne strane može da prođe. Pregovarački proces može da se odvija samo uz slobodnu volju učesnika da pregovaraju, a ne uz međusobno nametanje ultimatumu. Ultimatumu vode situaciji **poraz-poraz**, dok stupanje u pregovore u najgorem slučaju bar hipotetički daje mogućnost za ishod **pobeda-pobeda** (win-win). *Drugim rečima, sopstveni interesi, a time i bilo koja vrsta objektivne i subjektivne moći mogu da se ostvare jedino ako uđemo u pregovore i pokušamo da iskoristimo svoju hipotetičku šansu.*

2.1.1 Šest pitanja vezanih za bilo koje pregovore i osnovni komunikativni stilovi

Za proces pregovaranja je najvažnije da od početka do kraja držimo liniju šta želimo da postignemo. Ključno je da opredelimo šta želimo da kažemo i zašto bi druga strana to želela da čuje. To nam uvek daje bar određeni stepen subjektivne moći u pregovorima.

Zato su naših šest ključnih pitanja: Ko, Šta, Kako, Kada, Gde i Zašto.

- **Ko?** - kome se obraćamo? Šta su njihovi interesi, pretpostavke, vrednosti? Šta je to što nam je zajedničko, a šta nas i drugu stranu čini jedinstvenima?
- **Šta?** - Šta želimo da iskomuniciramo? Šta je predistorija i pozadina pregovora? Šta je za nas prihvatljiv ishod pregovora?
- **Kako?** - Zapravo, koji je najbolji način da se pošalje poruka? Treba planirati početak, sredinu i kraj. Stil razgovora i izbor reči je ključan, kao i neverbalna komunikacija. Kakav je način pregovora (usmeno, pismeno, telefonski)?

- **Kada?** - Vreme je ključno i ne treba izlaziti van zadatih granica vremena. Bitno je i za koje doba dana su dogovoreni pregovori (neki pregovarači su učinkovitiji rano ujutru, a neki popodne).
- **Gde?** - Na kom mestu se sastajemo? Naša teritorija? Teritorija druge strane? Neutralna teritorija? Priprema prostorije za sastanak. Ukoliko možete da utičete na ovaj element, pripremite ga na način da se i vi i sagovornik u njemu osećate prijatno.
- **Zašto?** Zašto suprotna strana pregovara sa vama? Zapravo, šta je za nju zanimljivo u vašem izlaganju. Koji je najveći interes suprotne strane u pregovorima?

Vezano za ovih šest ključnih pitanja za pregovarača je vrlo važno da bude vešt kod pitanja "kako", zato što su način, stil, izbor reči, neverbalna komunikacija bitni faktori subjektivne moći. O čemu god i sa kim god pregovarao pregovarč dostiže veću moć ukoliko uzima u obzir tipologizaciju osnovnih komunikativnih stilova.

1. Pasivni
2. Agresivni
3. Pasivno-agresivni
4. Samouvereni

Na osnovu ova četiri stila generalno razlikujemo nekoliko izrazitih crta u različitim stilovima komunikacije, a to su:

1. Dominantan - Submisivan

Dominantni tipovi (mogu biti agresivni) su često agresivni komunikatori, nastoje da kontrolišu interakciju, daju naredbe i pokušavaju da budu u centru pažnje. Koriste se povišenim tonovima, prekidaju druge dok govore, nastoje da pokažu dominaciju, ponašaju se arogantno, kritikuju, napadaju... Često su nekritični, ne slušaju i iz sve snage nameću svoj stav.

Sa druge strane, submisivni tipovi (mogu biti pasivni) su najčešće tihi, ne žele da budu u centru pažnje niti da se ističu. Pasivni stil komuniciranja submisivnih ljudi proističe iz toga što nisu dovoljno samouvereni, plaše se izražavanja sopstvenog mišljenja i teže da se ne suprotstavljaju drugima.

2. Pažljiv - Nepažljiv

Pažljiv komunikacioni stil osobe (može biti samouverena) karakterišu ponašanja kao što su pažljivo slušanje drugih uz jasne neverbalne znakove (gledanje u oči i položaj tela).

Sa druge strane nepažljiv komunikacioni stil karakteriše osobe koje površno slušaju i ne pokazuju mnogo interesa za ono što im drugi govore (mogu biti pasivni, agresivni ili pasivno agresivni).

3. Otvoren - Zatvoren

Osobe otvorenog komunikacionog stila (mogu biti samouverene ili agresivne) su pričljiveslobodno govore o sebi, lako im je prići i pričljivi su.

Sa druge strane zatvoren komunikacioni stil važi za one koji malo govore o sebi, tajnoviti su i nerado izražavaju mišljenje (mogu biti pasivni ili pasivno agresivni).

4. Prijateljski - Neprijateljski

Prijateljski stil imaju one osobe koje se ponašaju vedro i nasmejano, nisu takmičarski orjentisane (mogu biti samouverene).

Sa druge strane neprijateljski komunikacioni stil praktikuju komunikaciono agresivne osobe (mogu biti agresivne ili pasivno agresivne).

5. Opušten - Napet

Opušten komunikacioni stil odlikuje osobu (može biti samouverena) koja se preterano ne uzbuđuje i teži da uvek ima kontrolu. Opušten samouvereni stil komunikacije karakteriše odlične pregovarače koji otvoreno izražavaju i brane svoja mišljenja uz poštovanje suprotne strane. Ovaj stil podrazumeva i samopoštovanje i poštovanje drugih.

Suprotan, napet komunikacioni stil ima osoba koja je često pod tenzijom (biva pasivno agresivna), lako izgubi samokontrolu i brzo se uznemiri. Ovaj stil komunikacije karakterističan je za ozlojeđene ljude, koji se plaše otvorenih konfrontacija pa to često nadoknađuju sarkazmom. Na ovaj način sa svoje strane miniraju komunikaciju. To je vrsta prikriveno nezgodnog sagovornika. U narodu za takve osobe kažemo da su "u kontri".

6. Svadljiv - Pomirljiv

Svadljivi ljudi su skloni raspravama (bivaju agresivni ili pasivno agresivni).

S druge strane pomirljiv stil demonstriraju smirene osobe koje se lako sa svima slože (najčešće su pasivni).

7. Živahan - Neizražajan

Živahni tipovi (mogu da budu samouvereni) su oni koji naglašeno koriste neverbalnu komunikaciju kako bi pokazali entuzijazam i privukli pažnju (pokreti tela, mahanje rukama i sl.).

Sa druge strane, osoba neizražajnog komunikacionog stila prepoznaje se po laganim, slabim, mlitavim pokretima (biva pasivna).

8. Dramatičan - Rezervisan

Dramatični tipovi (mogu biti pasivno agresivni) imaju stil prenaplašavanja poruke koju žele da prenesu.

Rezervisani stil imaju tipovi koji su tiši, skromniji i skloni razumevanju drugih (mogu biti pasivni).

9. Ekstravagantan - Konzervativan

Ekstravagantni komunikacioni stil karakteriše osobe koje "upadaju u oko" izgledom i komuniciraju na upečatljiv način (mogu biti samouvereni, mogu biti agresivni ili pasivno agresivni).

Sa druge strane konzervativan stil predstavljaju oni koji se "uklapaju u masu" nisu kontroverzni i oblače se konzervativno (mogu biti samouvereni ili pasivni).

Proces pregovaranja u kom možemo da primenimo ova znanja o tipologiji osnovnih komunikativnih stilova, pa čak i sami da menjamo svoj komunikativni stil u toku pregovora daje nam veću moć za pariranje suprotnoj strani.

2.1.2 Elementi pregovaranja

Procesu pregovaranja je prisušt set dole izloženih elemenata:

- ***subjekti pregovaranja (pregovarači)***

Ličnosti pregovarača obe strane uvek predstavljaju jedan od faktora moći ili nemoći u procesu pregovaranja. Na primer, na pregovore uvek treba poslati osobu koja je neadekvatniji sagovornik za datu oblast i priliku, a najvažnije da to bude ona osoba koja najbolje može da parira pregovaraču suprotne strane.

- ***predmet pregovaranja***

Kada je reč o predmetu pregovaranja našoj moći može da doprinese ekspertni savetnik za neku posebnu oblast. Na taj način vodimo računa o ekspertizi onih koji sa druge strane učestvuju u pregovorima i njihovom poznavanju teme o kojoj se vode pregovori.

Na primer, u situacijama kad pregovarač ide na pregovore na kojima su predmet razgovora brojna tehnička pitanja, firma šalje uz pregovarača i ekspertskog savetnika inženjera.

- ***okruženje (mesto, vreme)***

Ukoliko se pregovori vode na domaćem terenu povoljno je što možemo da izrežiramo okruženje. Kada smo na tuđoj teritoriji, ne možemo da utičemo na okruženje ili vreme odvijanja pregovora, tada je pregovaraču od velike pomoći lična harizma koja uvek povećava. Ponašamo se relaksirano i u tuđem okruženju i stvaramo udobniju atmosferu za razgovor.

- ***način pregovaranja***

Usmena, telefonska ili pismena forma pregovaranja zavisi od raznih faktora. Ako je u našoj moći treba izabrati onu formu koja će biti idealna za datu priliku. Ukoliko znamo da je naša jača strana lični kontakt, mudro je da sagovorniku predložimo sastanak lice u lice. Iako danas imamo sva moguća tehnološka sredstva komunikacije, idalje se najbolji pregovori bilo politički bilo poslovni i najbolji rezultati postižu komunikacijom licem u lice.

- ***pozadina pregovaranja***

I najzad, pozadina pregovora je bitan faktor jer u velikoj meri određuje trenutnu situaciju i raspored moći. Krucijalno je poznavati prilike koje su dovele do pregovaranja, istoriju saradnje/ nesaradnje, druge dogovore i interese koje imate sa sagovornikom...

Svi ovi elementi utiču na pregovaranje. Zato je za ostvarivanje veće moći i uspeha u pregovaranju važno brižljivo vođenje računa o svakom pojedinačnom elementu. Takođe, u elemente pregovaranja može da spada odluka o tome da li ući u *direktne pregovore* ili *uz nečije posredstvo (arbitražu)*.

Svi gore navedeni elementi komponuju bazu uspešnog pregovaranja koju odlikuju sledeće karakteristike:

- ***unikatnost (ekskluzivnost) onoga što se nudi***

I u političkim i u poslovnim pregovorima ekskluzivne ponude imaju veću težinu.

- ***harizma ličnosti pregovarača***

Jak pregovarač ume da učini privlačnim sebe, imidž svoje zemlje ili firme i proizvode te zemlje ili firme. (Razume se, u politici ovakvi pregovarači uvek imaju bolje šanse pri zastupanju svoje zemlje.)

- ***dobra komunikaciona veština***

Pregovarač mora biti široko obrazovan, elokventan, kulturn i što je najvažnije mora imati tanan osećaj za međukulturne i međumentalitetne razlike.

Ovo ilustruje jedan primer iz moje poslovne prakse kada sam vodila pregovore u Seulu u Koreji kao pregovarač jugoslovenske firme, koja je objedinjavala poslovni projekat između jugoslovenske, ruske i korejske firme. Radilo se o proizvodnji specijalne vrste granula podobnih za upotrebu u raznim granama industrije od avionske do građevinske.

Bila sam glavni pregovarač na dvonedeljnim pregovorima, a s obzirom na to da nisam imala nikakva tehnička znanja iz te oblasti, ruska strana je poslala sedam tehničkih specijalista sa mnom u tim. Moja *moć u procesu pregovaranja* u ovom slučaju bila je u tome što sam izvrsno shvatila istočni, korejski mentalitet i način ponašanja, a istovremeno odlično poznavala ruski mentalitet kao naravno i naš jugoslovenski, a mi smo bili nosilac posla. Uz svu tehničku pomoć ruskih deleganata bila sam uspešna u ovim pregovorima upravo zato što sam dobro uvezivala sve tri strane različitih mentaliteta i pristupa. Ovaj faktor je bio do te mere bitan da je predsednik korejske firme "SHIN-A", nakon uspešnog zaključenja dogovora poslao teleks mom šefu u "Invest-Import" izrazivši zahvanost što su mene poslali kao šefa delegacije naglasivši da je u tako složenim pregovorima od neprocenjive pomoći bio pregovarač koji ume da uklopi te različite mentalitete.

- ***taktički korektno usmeravanje razgovora***

Za proces pregovaranja je bitno usmeravanje razgovora da bi se stvarno pričalo o važnim stvarima za obe strane i koncizno pridržavalo teme bez rasplinjavanja i gubljenja fokusa.

- ***prezentovanje moći razmene suprotnoj strani***

Pregovarač mora biti pripremljen da u procesu pregovora ima bar nekoliko predloga za mogućnost razmene koji sa sobom nose adekvatne nagrade.

- ***Prezentovanje moći saradnje suprotnoj strani***

Vešt pregovarač ume primamljivo da predstavi moć saradnje. To se radi na takav način da druga strana vidi i dobrovoljno prihvati određenu zakonitost u usaglašavanju stavova radi dostizanja uzajamne lojalnosti sa perspektivom dugoročne saradnje. Bilo kakvi dugoročni istorijati saradnje između dve zemlje ili dve poslovne strane uvek se ocenjuju kao uspeh koji donosi kontinuiranu dobrobit obema stranama.

Izloženi set elemenata pregovaranja koji gradi bazu uspešnog pregovaranja sa gore navedenim karakteristikama, daje mnogo veću moć pregovaraču ukoliko ih je uzeo u obzir pre nego što sedne za pregovarački sto.

2.1.3 S.W.O.T. u pripremi za pregovore i klasičnih pet faza pregovora

Priprema za pregovore je 50% uspeha zato za nju treba da se odvoji vreme. Postoji ruska poslovice - sve što je teško u učenju, lako je u bitci. Obavezno se mora vrlo jasno isformulisati cilj pregovora. Jasan cilj pregovaraču daje veću moć u izlaganju svoje pozicije.

Priprema za pregovore uključuje sledeće parametre:

- **Preliminarna analiza partnera**

Ko je inicijator susreta?

Ko će prisustvovati pregovorima? (viši menadžment, niži menadžment, saradnici...)

Stepen kompetencije partnera? (obrazovanje, uzrast, nivo, staž)

Stepen zainteresovanosti partnera za našu ponudu?

Šta partneri očekuju od mene?

Kakve su njihove potrebe i želje?

- **Informacija o atmosferi okruženja u kom se pregovara**

Gde?

Kada?

U kakvoj formi će se voditi pregovori?

Zbog čega idemo na pregovore, odnosno koji su naši ciljevi?

Cilj - maksimum je...?

Cilj - minimum je...?

- **Kakav rezultat hoćemo od ovog sastanka ili ovih pregovora?**

Da informišemo drugu stranu?

Da saslušamo drugu stranu?

Da iskažemo svoju poziciju drugoj strani?

Da ostavimo dobar utisak?

Da iniciramo akciju?

Da isprovociramo diskusiju?

Da dobijemo ustupke?

Da nađemo kompromis?

Da dovedemo u zabludu drugu stranu?

Usaglašavanje

- **Koliko smo sigurni u sebe i svoju poziciju?**

Kakav stil i argumentacija će izazvati želju za saradnjom?

Šta će napinjati i nervirati partnera?

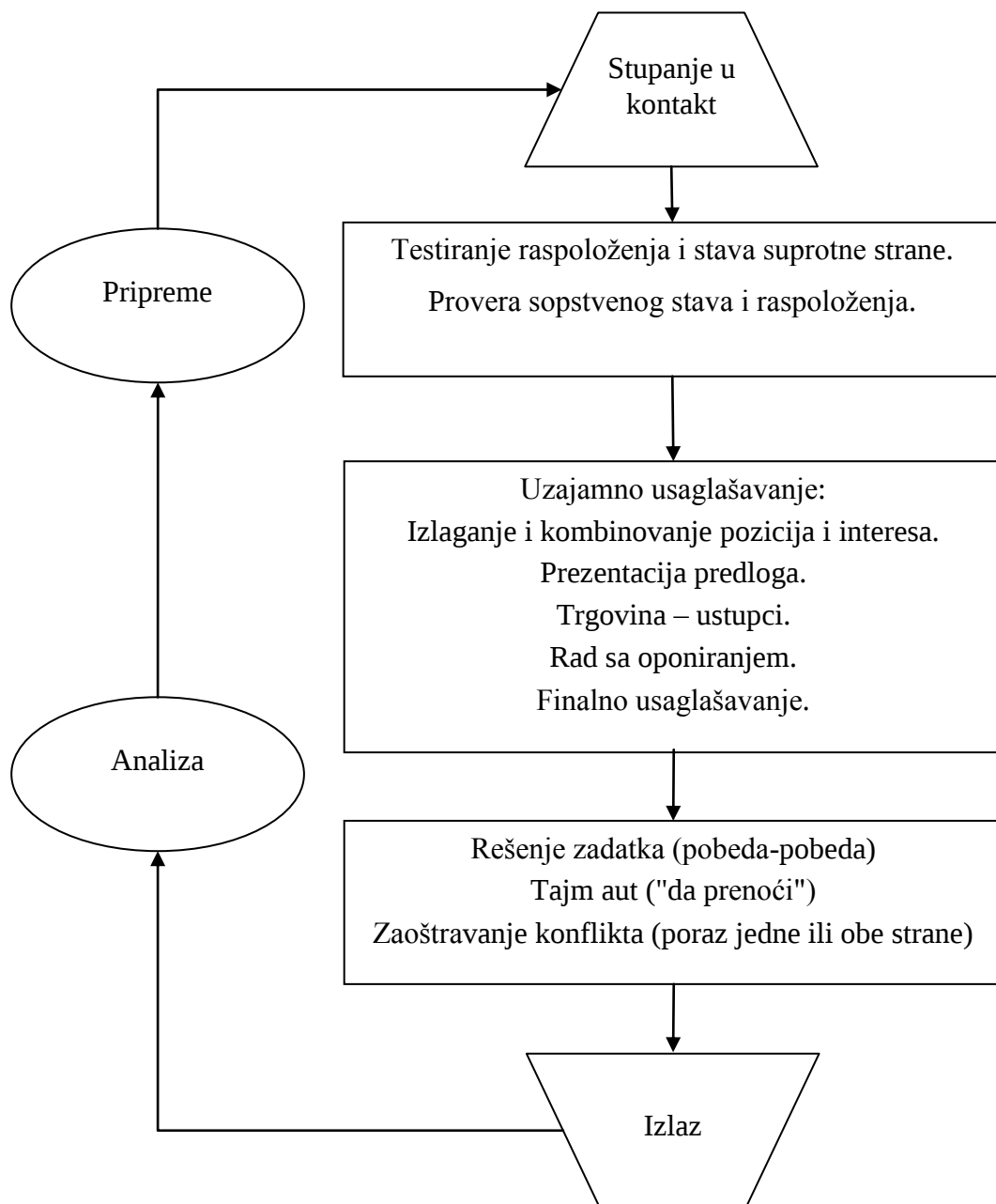
Kakva pitanja, opovrgavanja i kontra predlozi mogu da se očekuju od strane partnera?

Kad pregovarač sam sebi da odgovore na sva ova pitanja pre početka pregovora, kakvu god *objektivnu moć* da ima ovakva priprema će mu svakako povećati *subjektivnu moć*.

Nakon ovakve pripreme pregovarač treba da drži u glavi određenu strukturu procesa pregovaranja koja najčešće ima oblik izložen u tabeli Aleksandra Kičaeva.³⁷

³⁷ Кицаев, Александр, Жесткие переговоры в стиле агентурной вербовки, Секреты влияния и власти в деловом общении, е-књига преузета са www.ozon.ru, 2012.

Tabela 2: Struktura pregovora



Osnovnih pet faza procesa pregovaranja možemo sagledati kroz S.W.O.T. analizu.³⁸ SWOT se koristi za potrebe analize situacije, strateškog planiranja i odabira prave strategije u procesu pregovaranja. Ovo je posebno važno za pregovore u kojima nemamo puno objektivne moći.

SWOT predstavlja akronim četiri ključne engleske reči koje predstavljaju elemente koji se analiziraju:

S - STRENGTHS/ snage

W - WEAKNESSES/ slabosti

O - OPPORTUNITIES/ prilike

T - THREATS/ pretnje

SWOT analiza je važna za razumevanje pozicije u kojoj se nalazimo u pregovorima. Pomaže da se razumeju sopstvene prednosti i snage, ali i uvide slabosti i mane. Na taj način, ukoliko se iskreno uradi stiče se potpuno realna slika o sebi, što je prvi korak ka uspešnom pregovaranju.

Pet klasičnih faza pregovora su: *priprema, prvi susret, pregovaranje, zatvaranje pregovora i povratna informacija.*

- **Pripremna faza**

Pripremna faza predstavlja prvi i najvažniji korak u pregovaranju. Dobro osmišljeni pregovori bilduju *moć* pregovarača mnogo pre nego što se nađe licem u lice sa svojim sagovornikom.

Pre susreta je potrebno da se utvrdi cilj pregovora, prikupe informacije koje će ojačati poziciju i povećati *subjektivnu moć* pregovarača (podaci o tematici pregovora, o sagovornicima, o dosadašnjoj saradnji sa njima, a ako je moguće i o njihovim navikama, hobijima, šalama koje im se mogu svideti i sl.), utvrdi da li će pregovore obavljati pojedinac ili tim, odredi mesto pregovora, napravi strategija i da se uvežba nastup. U skladu sa našim ciljem planiramo pregovaranje koje sadrži naša očekivanja najboljeg ishoda, ali i alternativnih rešenja.

³⁸ **S** - STRENGTHS/ snage; **W** - WEAKNESSES/ slabosti; **O** - OPPORTUNITIES/ prilike; **T** - THREATS/ pretnje

Potrebno je:

1. Utvrditi vrstu i broj ustupaka koji se mogu načiniti, ali i listu ustupaka na koje niste spremni.
2. Razmotriti mogućnosti drugih opcija, jer to čini našu pregovaračku poziciju moćnijom.
3. Zabeležiti sve prednosti koje daju moć našoj strani, ali i biti svestan prednosti druge strane.
4. Utvrditi krajnji rok koji ograničava pregovore, kao i to da li ga je moguće pomeriti.

Važne informacije koje se odnose na drugu stranu (a koje mogu da se prikupe u kontaktu sa njom, nekom osobom iz njenog okruženja, nekim ko je upućen u događanja kod suprotne strane ili analizom članaka, časopisa, podataka sa interneta) su:

1. Šta će ih zadovoljiti (šta je njihov cilj maksimum, a šta cilj minimum)?
2. Koje su njihove početne pozicije, a koje realne potrebe?
3. Koje su njihove opcije?
4. Da li postoje rokovi koji ih opterećuju, odnosno da li postoji pritisak na drugoj strani?

Najbitnije je da se u fazi pripreme za pregovore uzmu u obzir i istraže **zone mogućeg sporazuma (ZMS)**.³⁹ "Ako postoji mogućnost da se dođe do sporazuma koji će na određeni način biti povoljniji za obe strane od odustajanja od pregovora - može se reći da postoji određena zona mogućeg sporazuma - ZMS (zone of possible agreement - ZOPA)."⁴⁰ *Drugim rečima, potrebno je unapred utvrditi da li postoji zona koja je svima u interesu.* Razume se, ovo nije moguće razmatrati ukoliko znamo da suprotna strana kreće u pregovore sa *gvozdanim polaznim pozicijama* (positional bargaining).

39 Raiffa Ch. IV; Lax and Sebenius; Watkins and Rosegrant, 28-33; Starkey, Boyer nad Wilkenfeld, 109-110 u Kovačević, Ž.: Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str.87.

40 Kovačević, Ž.: Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str.87.

Argumenti i činjenice pregovaraču daju *moć* kojom pridobija sagovornike. Neophodno je sistematično prikupljati sve podatke i voditi beleške koje kasnije mogu da budu od pomoći. Profesionalni pregovarači beleže sve zanimljivosti na koje naiđu, pa ih selektivno koriste u svrhe pregovaranja. Takođe, prilikom pripreme jako korisno može biti i hvatanje i beleženje sopstvenih misli, jer to može koristiti da nešto formulišete na pravi način. *Uraditi "domaći zadatak" posebno je bitno danas u vreme informatičke revolucije.* Džozef Naj navodi: "Mnogo veći deo stanovništva kako unutar tako i između država ima pristup moći koja potiče od informacije."⁴¹ Prema tome i ozbiljan pregovarač se trudi u svojoj pripremi za pregovore da što je moguće više koristi *moć koja potiče od informacija*. "Moć nad informacijama danas je mnogo šire rasprostranjena nego što je to bila pre samo nekoliko decenija. [...] Informacija često može pružiti ključni resurs moći, a ljudi imaju pristup većem broju informacije nego ikad ranije."⁴²

Drugim rečima, *moć u procesu pregovaranja* sada takođe zavisi i od veštine korišćenja intereneta, koji pruža dosta korisnih informacija za predstojeće pregovore. Razume se, još jaču moć u pregovorima ima onaj ko uspe da dobije i neke interne informacije o situaciji druge strane. Putevi dolaska do toga su različiti. Nije tajna da u politici itekako deluju zakoni špijunaže suprotne strane, kako preko diplomatskih predstavništava tako i preko brojnih nevladinih oragnizacija koje se u različitim zemljama najviše i otvaraju u te svrhe.

Ruski predsednik Putin, potpisao je u maju 2015. godine zakon koji omogućuje vlastima da zabrane rad stranim nevladinim organizacijama koje smatraju nepoželjnim za državu. Drastičan poslovni primer su prave industrijske špijunaže koje vrše velike transnacionalne kompanije. Ovakva vrsta industrijske špijunaže može dovesti i do ugrožavanja bezbednosti države i imati dalekosežne političke posledice. Nije tajna da u Americi (i ne samo u Americi) postoje specijalizovane firme koje se pod nekim drugim nazivom u stvari bave industrijskom špijunažom, a rezultati te špijunaže mogu dati itekako ogromnu *nadmoć* u pregovorima.

41 Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012. str. 144.

42 Naj, Dž.: *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 145, 146.

Na primer, ako neka moćna firma imajući preliminarne interne informacije stupi u pregovore sa nekom manjom firmom sa eventualnim velikim potencijalom, može izaći sa nekom primamljivom ponudom za kupovinu, dok se mala firma nije sama dovoljno finansijski razvila. Jasno je da pregovarač koji želi da kupi takvu firmu ima veliku *moć informacije* ukoliko je uspeo da putem interneta, a onda i putem internog špijunskog istraživanja pripremi sebe za pregovore sa tom firmom. Na takvim pregovorima on će imati *moć informacije* u svojoj ruci.

Primeru radi, što se tiče špijunaže za *moć u poslovnim pregovorima*, postoji čitava jedna kiber špijunska mreža "Ghost Net". "Tvrđi se da su grupe kiber-kriminalaca tokom 2008. ukrale podatke i intelektualnu svojinu u vrednosti od preko trilion dolara."⁴³ Potpuno je jasno da ovakva vrsta industrijske špijunaže i kriminala lagodno može da pređe u političku opasnost, jer se takvim parama političari mogu kupiti.

- **Prvi susret**

Pregovori započinju u onom trenutku kada se pojavite u vidnom polju sagovornika (vaš izgled, vaše kretanje i oblačenje ostvaruju prvi kontakt sa sagovornikom). Na osnovu prvog utiska kreira se atmosfera u kojoj će se odvijati pregovori. Zbog toga ovo predstavlja posebnu fazu u pregovaranju. Važno je da se uspostavi kontakt s partnerom na takav način da popusti napetost koja je obično prisutna na početku pregovora.

Pregovori se zasnivaju na komunikaciji, kako rečima, tj. zvukom, tako i pokretima (facijalnim ekspresijama, grimasama, govorom tela, dodirima...). Istraživanja pokazuju da simpatije tokom prvog susreta nastaju uglavnom zbog prijateljskog izraza lica (55%), prijatnog glasa (38%), a tek malim delom zbog onoga što je izgovoreno (7%).⁴⁴ Istraživači tvrde da se prvi utisak stiče u roku od tri sekunde od prvog susreta. Prvi utisak može da odlučujuće utiče na tok i rezultate ukupnih pregovora.

⁴³ McAfee Report, "Unsecured Economies: Protecting Vital Information" (članak predstavljen na Svetskom ekonomskom forumu u Davosu, Švajcarska, 2009). u Naj Dž.: Budućnost moći Arhipelag, Beograd, 2012., str. 163.

⁴⁴ Prema engleskiom komunikologu Albertu Mehrabijanu, koji je ovo ustanovio u svom istraživanju komunikacionog modela. <http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm> [pristupljeno 22. septembar 2015].

Formalne procedure prvog susreta, odnosno početka pregovaranja razlikuju se u različitim kulturama. Amerikanci, kao hiperpragmatični prelaze smesta na stvar. Sasvim suprotno tome Uzbeci imaju uvreženo u tradiciji da kažu bar nekoliko neformalnih rečenica pre početka poslovnih razgovora.

Na primer, iako sam godinama svake dve nedelje bivala na službenim putevima u Uzbekistanu kod istih partnera, nije se desilo da me pre početka pregovora nisu pitali kako sam putovala, kako se osećam, da li u hotelu imam dobru sobu, da li da ranije planiramo ručak ako sam gladna i slično.

Osnovni principi i pravila o kojima treba voditi računa su:

1. Poštovanje vremena (treba doći nekoliko minuta pre zakazanog sastanka),
2. Prikladno odevanje (u zavisnosti od prilike, mesta susreta i teme obući adekvatno odelo)
3. Kulturno predstavljanje (jasno, glasno izgovoriti ime, prezime, funkciju i dati svoju vizit kartu),
4. Otvorenost i inicijativa za malo neformalnog razgovora (pokrenuti neku neformalnu temu, koristiti pozitivne, duhovite neformalne teme koje će otkrati početnu tenziju),
5. Pozitivan stav i osmeh (umereno se osmehivati),
6. Radoznalost i aktivno slušanje sagovornika (upitni pogled, potvrdno klimanje glavom itd.),
7. Smirenost i samopouzdanje (smireno, profesionalno držanje, reči ne smeju da budu nabijene emocijama),
8. Izgradnja poverenja (kontakt očima, rukovanje...)
9. Naglašavamo ključne reči koje želimo da ostanu upamćene

- **Pregovaranje**

Pregovori su često, bez obzira na veštine i iskustvo pregovarača, jako iscrpljujući. Ova faza je najrizičnija od svih jer lako može dovesti do neuspeha.

Zbog toga je veoma važno da se u svakom trenutku zadrži jasnoća koncepta koji se izlaže, da se zna šta se i zbog čega iznosi i gde se želi stići. Bino je umeće slušanja sagovornika, što često to nije jednostavno. *Smatra se da je brzina govorenja oko četiri puta manja od brzine mišljenja.* To znači da samo jako pažljivo slušajući možemo da povezujemo izrečene činjenice kao i ono što se da uočiti između redova. To doprinosi našoj *moći*.

Na sastanku treba biti fokusiran na temu, ni u kom slučaju ne treba razmišljati o drugim stvarima. U pripremi treba imati spremnu argumentaciju. Ne znači da će naši argumenti biti svesrdno prihvaćeni od suprotne strane, ali moramo izneti svoju argumentaciju i pažljivo saslušati kontraargumentaciju. Treba tražiti one delove koji su u većoj podudarnosti u našim argumentacijama i fokusirati se na njih. Ukoliko uspemo, na primer, da usaglasimo tri argumenta i kontraargumenta od ukupno pet, lakše ćemo produžiti razgovor i o ona druga dva oko kojih se još uvek nismo usaglasili.

Argumentacija i kontraargumentacija podrazumevaju proces koji se sastoji od:

- Dokazivanja - jednostavni, jasni i tačni podaci i fakti.
- Kontrargumentacija - osporavanje, kontra teze i kontra fakti.
- Prigovaranja- prigovori na proceduru, rezultate i kontraargumentaciju.
- Odgovaranja na prigovore - razjašnjenja i dopunska objašnjenja.

Važno je da pregovarač kontroliše sebe da bude koliko je god moguće objektivn (neiskusni pregovarači vrlo lako upadaju u preteranu emocionalnost i subjektivizam). Samokontrola je od suštinskog značaja za uspeh u pregovorima jer daje *subjektivnu moć*. Treba se s vremena na vreme preslišavati u sebi, šta je cilj i kako se želi do njega doći. To nas drži na pravom putu.

Dva važna segmenta procesa međusobnog informisanja:

1. svaka strana obavlja svoju prezentaciju
2. pitanja i odgovori nakon razmene informacija

Generalno, prezentacija je nešto što se da naučiti, ali nema tako puno talentovanih prezentatora. Harizmatičnost prezentatora koji oseća puls slušalaca igra veliku ulogu u prezentaciji.

Dobar pregovarač mora da koristi pitanja kao svoj alat u pregovorima. Samo tako može da bolje razume suprotnu stranu. Najveći broj pregovarača često postavlja nedovoljno pitanja, što je greška. Takođe, važno je da naši odgovori budu sažeti i relevantni. Ako ne znamo odgovor bolje je reći: "Moram da preciziram pa ću Vam naknadno poslati odgovor na to." Nije dobro skrivati svoje neznanje jeftinim blefiranjem. ***Dobar pregovarač mora da uspostavi ravnotežu između pokazanih i prećutnih informacija.***

- **Zatvaranje pregovora**

Kao i svaki drugi proces, pregovaranje ima svoj početak, razradu, kulminaciju i zatvaranje. Neiskusnim pregovaračima često se može desiti da ovaj poslednji vrlo bitan deo zaborave.

Ovo je pipav deo pregovora. Nakon razmene argumenata i kontraargumentacija radi iznalaženja kompromisa i usaglašavanja interesa, pristupa se sklapanju sporazuma i donošenju odluka. Dogovor se gradi na zajedničkom interesu i ipak se iznađe bar jedan takav interes. Uspeh je doći do sporazuma. U pregovorima se uvek nagađamo i ponekad je potrebno da popustimo da bismo došli do kompromisa. Loši su oni pregovarači koji večito kockarski idu na sve ili ništa. Nažalost ovakva vrsta političkih pregovarača bila je prisutna na Balkanu, pa smo kao rezultat dobili ratove, razorenu ekonomiju bivših jugoslovenskih republika, masovna uništenja ljudskih života i opšti pad čitavog regiona na niske grane.

Pregovori su uspešni samo ako je zadnja faza - zatvaranje uspešno. Za dobro zatvaranje je potrebno još jednom potvrditi šta je sve dogovoreno, a to znači ključne zaključke pregovora i dogovorene rezultate. Presija i umor doprinose neuspešnom zatvaranju pregovora.

Pregovarači su pri kraju pregovaranja često zamoreni. Tada treba biti posebno obazriv. Potrebna je maksimalna koncentracija jer upravo ona daje ključnu *moć* za dobro zatvaranje pregovora. Ne sme se primati zdravo za gotovo da je nešto dogovoreno ako to nije ponovljeno i potvrđeno. Mora se obraćati pažnja na svaku pojedinost sporazuma, da se posle ne bi pojavila razna "čitanja" jednog istog sporazuma.

Dakle, krucijelno je precizno formulisanje kao i to da se ono što je sporazumom dogovoreno kasnije i ispunjava. Samo tada možemo računati da smo sporazum *uspešno zatvorili*. U praksi ima jako puno potpisanih sporazuma koji nisu ispunjeni i odrađeni, a to znači da nisu ni imali realno zatvaranje.

Proces pregovaranja nije svemoćan proces. Klasici u ovoj oblasti, autori većeg broja knjiga, Rodžer Fišer (Roger Fisher) i Vilijem Uri (William Ury) smatraju da je razlog zašto se uopšte pregovara taj da se postignu nešto bolji rezultati od onih koji se mogu postići bez pregovaranja.⁴⁵

- **Povratna informacija**

Posle završetka procesa pregovaranja treba dati neku vrstu povratne informacije. To treba uraditi na vreme, u razumnom roku od završetka sastanka. Čak i ako to nije obaveza, može se poslati kratko ljubazno pismo (ili imejl) komentar na sastanak koji je održan. To govori o diplomatičnosti, profesionalizmu, ozbiljnosti i ostavlja dobar utisak.

Povratna informacija je način da iznesemo naše viđenje postupaka i predloga nakon pregovora. Da bi povratna informacija bila delotvorna potrebno je da se vodi računa o načinu na koji se iskazuje:

1. Treba imati na umu cilj sa kojim se daje povratna informacija i voditi računa o tome šta se njom želi postići;
2. Povratna informaciju treba početi ističući ono što bi bilo dobro;
3. Korisno je dati one informacije koje koriste sagovorniku, a ne vama. Treba reći ono što će sagovorniku pomoći da razume vaš komentar ili ono sa čime niste saglasni;
4. Fokusiranje na ono što je suprotna strana rekla ili uradila, a ne na ličnosti. Držati se objektivnog opisa date situacije.
5. Govoriti samo u svoje ime, ako je to moguće (čak i predsednik države na pregovorima uvek može reći da mora da razmotri sve stavke na sednici vlade);

⁴⁵ Fisher, R. Ury, W. (with Patton, B., Editor): Getting to Yes - Negotiating an agreement without giving in, Arrow Books limited, London, 1997, p.121.

6. Ne treba govoriti previše stvari u jednom trenutku, već biti sažet i precizan;
7. Pregovarati samo o pojedinačnom događaju, a ne o svim sličnim situacijama;
8. Treba voditi računa o vremenu i mestu davanja povratne informacije.

Ove faze se moraju precizno slediti da bismo gradili *moć u procesu pregovaranja*.

Navešću jedan primer iz moje poslovne prakse kada nisam imala dovoljno *objektivne moći* ali sam dobro odradila SWOT analizu i pripremu za sve faze pregovora. Radilo se o velikom ugovoru transporta za američku ambasadu u Moskvi. **U prvoj - pripremnoj fazi** dobila sam od nemačke firme za koju sam radila informaciju da osnovni ugovor sa američkom ambasadom u Moskvi ekskluzivno drži naš konkurent, takođe nemačka firma.

Razmišljajući kako u takvoj situaciji da zatražim sastanak kod Amerikanaca, pročitala sam par članaka američkih autora u kojima su naglašavani principi slobodne konkurencije u 70-im i 80-im godinama 20. veka. Kad su Amerikanci preko telefona odbili da dođem da pregovaram u ime naše firme, bila sam već dobro pripremljena. Ukazala sam na stavove njihove političke i biznis doktrine koji su naglašavali demokratiju i slobodnu konkurenciju, i rekla da svakako očekujem da ispoštuju sopstvene principe i dozvole mi da dođem na sastanak i predstavim firmu za koju radim. Tako sam dobila sastanak. **Za drugu fazu - prvi susret** pažljivo sam pripremila jasnu, sedmominutnu prezentaciju naše firme (decidno sam ukazala na jake strane naše firme i na osnovnu slabost većeg konkurenta, te sam predložila amerikancima da suprotstave naše dve firme i tako dobiju idelan servis za sebe). **U trećoj fazi - samom pregovaranju** rekla sam da želim da konkurišemo firmi sa kojom rade jer na taj način oni kao klijenti dobijaju poboljšan servis, i da mi je potrebno da znam koje uslove traže za ispostavljanje ponude. Rekla sam da bez obzira na to što imam preliminarnu informaciju da je ugovor konkurenata ekskluzivan, tražim da i mi damo ponudu a da oni dalje odluče da li ih zanima ili ne.

U četvrtoj fazi - zatvaranja pregovora rekla sam da pošto su mi ljubazno dozvolili petnaest minuta, ne želim dalje da ih zadržavam ali molim za povratnu informaciju i eventualni sledeći sastanak. Amerikanci su na to prokomentarisali da nisu očekivali tako dobro pripremljenog pregovarača i da su pristali na sastanak samo zbog moje *politički korektne napomene o demokratiji i slobodnoj konkurenciji*. Prihvatili su dogovor za sledeći sastanak, te mi ponudili zahteve koje postavljaju kao preduslov za ispostavljanje ponude za saradnju.

U to doba su i Rusija i Jugoslavija bile socijalističke zemlje, te je Zapad naglašavao svoju doktrinu demokratije i slobodne konkurencije za razliku od planske privrede socijalističkih zemalja. Mala politička caka u mom nastupu je bila i ta što sam se predstavila kao Jugoslovenka koja radi za nemačku firmu i pretpostavlja da će u praksi moći da vidi kako deluju njihove ukazane doktrine.

Peta faza pregovora - povratna informacija dogodila se na narednim pregovorima. Amerikanci su otvoreno rekli da su me prvi put primili na sastanak samo da bi videli ko je osoba iz Jugoslavije koja vešto barata političkim terminima zarad dobijanja poslovnog sastanka. Krajnji rezultat je bio da sam dobila ugovor sa ambasadam, a nakon tri meseca njegovog sprovođenja (koje je uključivalo mini pregovore o detaljima svake nedelje), oduzela sam konkurenciji više od polovine transportnog ugovora. *Ovaj primer iz moje prakse školski prati SWOT analizu i svih pet faza pregovaranja.*

Postoje pregovori koji ne sadrže doslovno i u ovom redosledu sve ove pregovaračke faze. Recimo, politički ili poslovni proces pregovaranja ne može se isto tretirati kao na primer pregovaranje sa otmičarima. Pregovarač ne sme da pada u malodušnost ma kakvi bili rezultati pregovora. To je proces u kom se nekad gubi, a nekad dobija. I pri negativnom ishodu pregovora, ma koliko bio uzbuđen, pregovarač treba da vodi računa da zadrži smirenost i pribranost, da se zahvali sagovorniku na vremenu i uloženom trudu. Poželjno je pregovore završiti u obostranom dobrom raspoloženju.

2.1.4 Tehnike pregovaranja

"Brzina i koordiniranost, dve suštinski važne stvari za uspeh u borbi prema Sun Cuovom *Umeću ratovanja*, počivaju ne samo na strateškoj pripremljenosti, već i na psihološkoj koheziji na koju se vođstvo oslanja."⁴⁶

Pregovarač mora da drži u glavi ovu aksiomu za uspeh u pregovorima jer brzina i koordiniranost u procesu pregovaranja mogu biti ostvareni samo ako smo strateški pripremljeni i ako pazimo na svoju psihološku koheziju za vreme pregovora. Iznevši ovu misao, Sun Cu je imao u vidu umeće ratovanja, ali ona se može odlično primeniti i na umeće pregovaranja. Ono u sebe uključuje nekoliko najvažnijih *tehnika pregovaranja*.

⁴⁶ Iz uvoda prevodioca, Cu Sun: *Umeće ratovanja*: celovito izdanje, preveo i priredio Tomas Kliri, Babun, Beograd, 2014, str. 18.

Naš stil, prvi utisak, strategija, taktika i nastup koji prezentujemo predstavljaju kombinaciju različitih tehnika koje nam pomažu da ostvarimo svoj cilj i uspešno vodimo pregovore.

Prva tehnika: Pregovore treba otpočeti onda kada su uslovi pregovaranja dogovoreni, nikako ranije. Ukoliko se pregovori otpočnu bez jasnoće naših principa i principa suprotne strane, onda brzopleto ulećemo u proces pregovaranja. Politika je isuviše važna stvar za svaku državu da se ne bi poštovala ova prva tehnika, jer tada postoji rizik da se pregovori odvijaju nepovoljno, kao i da njihov ishod bude neizvestan, a time gubimo od svoje *moći*.

U avgustu, septembru 2015. godine bili smo svedoci primene ove *prve tehnike pregovaranja* u pregovorima između Rusije i Ukrajine oko ratnih dejstava oko Donjecka i Luganska. Rusija je tražila prekid vatre kao *uslov za početak pregovaranja* o celoj situaciji i time demonstrirala svoju nadmoć u stratu pregovora.

Mogu dati primer iz moje poslovne prakse kao ilustraciju ove tehnike kad sam išla na poslovne pregovore u Uzbekistan radi ugovaranja velikih količina bakra i cinka. Uzbeki su se strogo pridržavali ovog pravila demonstrirajući svoju nadmoć u startu pregovora. Nisu ulazili u pregovore niti u otvaranje poslovanja bez postavljanja preliminarnog uslova stoprocentnog avansnog plaćanja.

Na ovaj način su obezbeđivali da je inicijalni uslov za ulazak u pregovore dogovoren pre sedanja za pregovarački sto. Samim tim lako su od tridesetak firmi koje su želele da rade sa njima eliminisali one koje nisu ovo mogle da ispune, te su ulazili u pregovore samo sa pet firmi. *Preliminarni uslovi pregovaranja su u načelu bili dogovoreni i jasni.*

Druga tehnika: Uvek treba ciljati visoko, planirati najidealniji ishod. U prvom nastupu krećemo sa ciljem najboljeg mogućeg rezultata, šta god da je naša projekcija realnog ishoda, kao i granica ispod koje nećemo ići. To nam u startu pridaje određeni stepen moći u odnosu na suprotnu stranu jer u ovom prvom nastupu, istovremeno suprotna strana ispipava naše limite. Naravno, ukoliko smo u prilici da biramo, treba da pokušamo da ne budemo prvi koji će otvoriti karte. Onaj koji prvi nešto ponudi, češće je na gubitku, jer u startu daje prednost drugoj pregovaračkoj strani.

Ukoliko prvi nešto ponudimo, druga strana je u poziciji da to diskredituje ili traži bolje uslove. Ni jedno ni drugo za nas nije svrsishodno. Ako smo u prilici treba da pustimo drugu stranu da nastupi prva. Ukoliko znamo sagovornikovu pregovaračku poziciju pre nego što iskažemo svoju, jasno je da će to povećati moć našu *moć* i dati određenu prednost u daljem toku pregovora.

U praksi smo vrlo retko u mogućnosti da ne otvaramo svoje karte a da dobijemo sve moguće informacije od druge strane.

Na primer, kada sam prvi put ušla u "Ruski aluminijum", bila je to nesrazmerno *nadmoćnija* firma koja je držala sve karte u rukama (robu o koju su se svi otimali - aluminijum). U takvoj situaciji izložila sam našu ponudu za kupovinu aluminijuma i ukazala na činjenicu da je naša firma solidna na zapadnom tržištu (dajući suptilno Rusima do znanja da naša firma poseduje određeni stepen *meke moći* u ovim pregovorima). Ovo je bilo sa ciljem da obezbedim ikakvu mogućnost da uopšte krenemo u pregovore (uprkos brojnim drugim firmama koje su čekale u redu da uđu kod njih), a da nakon toga dobijem priliku da im postavim brojna pitanja o markama, kvalitetu, uslovima prodaje, rokovima, nacrtu njihovih ugovora... Sve su to bile krajnje potrebne informacije za našu firmu, koje je trebalo da nam ukažu na to kakvu vrstu ponude za kupovinu treba da napravimo.

Ovo je teška vrsta pregovora jer se berzanska roba uvek licitira (biduje). U datom slučaju primenila sam *drugu tehniku - ciljala sam visoko*, ali pre potraživanja najidealnijeg ishoda po nas morala sam da iskažem naše pozicije - otvorim karte pred Rusima, da bih uopšte dobila pristup. Istakla sam da mi svakako nećemo moći da licitiramo cene koje daju mnogo jače firme od naše, ali da smo solidni, da isključivo plaćamo na vreme i da smo vrlo dobri u operativi (ovim sam stavila akcenat na meku moć naše firme). Naglasila sam da nije loše za njih da oprobaju solidne partnere i zatražila mogućnost da kupim neke niže marke aluminijuma po ceni koju ćemo moći da podnesemo. Ovo je uspelo jer su Rusi prihvatili to kao razumnu poziciju te smo započeli pregovore koji su doveli do saradnje. Narednih godina stvorili su se dobri odnosi i povoljan aranžman po obe strane. Ova *druga tehnika - ciljati visoko, planirati najidealniji ishod*, bila je idelano ostvarena u granicama mogućnosti naše firme.

Ovu drugu tehniku - ciljati visoko planirati najidealniji ishod, možemo videti u pregovorima Buša (starijeg), tvrdog zagovornika američke političke filozofije "Realpolitik" doktrine sa Gorbačovim u Vašingtonu u maju 1990. godine. Gorbačov je tada razorio stari sistem Sovjetskog Saveza ali je nudio saradnju Zapadu kao i reforme unutar Istočnog bloka. Time je slabio svoje pozicije jer je Buš hteo totalnu безусловnu pobeđu nad Sovjetskim Savezom na osnovu rukovodećeg principa u "Realpolitik" - "pobediti".

"Realpolitik" predstavlja *tvrdi moć*, a ne moralna načela, u centar međunarodnih odnosa. *Moć* je u politici, po shvatanju teoretičara ove škole, ono što je novac u ekonomiji - osnovna jedinica vrednovanja. Prihvatajući "gorbačovizam" kao istorijski izazov, SAD se ni u jednom aktu, ni u jednom svom potezu nisu odrekle svojih hladnoratovskih ciljeva. [...] Transformacije koje je predlagao Gorbačov ostale su u sferi pustih želja, bez ikakvih šansi za uspeh, iz prostog razloga jer nisu bile praćene odgovarajućom organizacijom, određenim *kvantumom moći* i jasnim perspektivama.⁴⁷

Na ovaj način su Amerikanci ostvarili svoj najidealniji ishod - rasparčali su Sovjetski Savez, uveli gotovo čitavu istočnu Evropu u NATO, a Rusija je kao najveća zemlja bivšeg SSSR-a ostala kratkih rukava od 1990 pa sve do momenta kad se Putin popeo na vlast. Tek dvadeset pet godina posle vladavine Gorbačova i Buša, Putin demonstrira itekako razumevanje doktrine *tvrde moći* "Realpolitik". Ne prepušta svu *moć* Amerikancima, a sa početkom ruskog bombardovanja ISIS-a u oktobru 2015. godine i antiasadovskih snaga u Siriji, Putin definitivno kreće sa pokazivanjem ruske *tvrde moći*. Na ovaj način gledamo povratak na bipolarni svet u kom Amerika više ne može sve da diktira celom svetu. Putin nema iluzije koje je imao Gorbačov jer shvata da se Amerikanci sa svojom doktrinom "Realpolitik" uvek i u svakoj situaciji pridržavaju isključivo ove druge tehnike pregovaranja.

Treća tehnika: Važno je imati alternativu, kako bismo obezbedili određen stepen moći za ostvarenje naših interesa.

Važno je osigurati da sagovornik veruje da je ono što mu nudimo njegova najbolja opcija. Ovo je put da se iz pregovora izvuče maksimum. Za ovo je neophodno da se obezbedi da sagovornik sve druge mogućnosti vidi kao nezadovoljavajuću *alternativu*.

⁴⁷ Avramov, S.: Postherojski rat Zapada protiv Jugoslavije, Akademija za diplomatiju i bezbednost, Beograd, 2008., str. 27.

Veština je u ostavljanju utiska da je data ponuda jedinstvena i da je sagovornik neće naći u nekom trećem pregovaračkom partneru. U poslovnim pregovorima ovo se najjasnije vidi pri prodaji neke vrste roba ili usluga gde je veština predstavljanja svog proizvoda kao najbolje od svih alternativa najvažnija taktika pregovarača.

Kod berzanskih roba ovaj princip je praktično nerealno ostvariti, ali ukoliko, na primer, prodajemo trikotažu "Ivko" bilo u Rusiju, bilo na Zapad, moguće je u pregovorima ukoliko je pregovarač vešt dokazati da je upravo ta trikotaža najbolja opcija među drugim alternativama (Na primer, poređenje po kvalitetu i dizajnu sa "Kenzo" trikotažom, a po mnogo nižoj ceni). Istovremeno, treba dobro poznavati konkurenciju da bismo ukazali na to koliko je naša *alternativa - "Ivko" bolja od svih drugih alternativa*.

Kad se postavlja pitanje da li je bolje prihvatiti neki sporazum ili ostati bez njega (svesno dopustiti da pregovori propadnu) tada se primenjuje već pomenuta BATNA (Najbolja alternativa sporazuma o kome se vode pregovori).⁴⁸

U političkim pregovorima je *nastavljanje pregovora često najbolja alternativa sporazumu koji ne odgovara*. U pregovorima o kontroli naoružanja, na primer, neuspeh da se dođe do sporazuma može dovesti do opšteg pogoršanja odnosa i onda je uputnije do daljnjeg ne prekidati pregovore, bez obzira na to što je mala šansa da se dođe do zadovoljavajućeg sporazuma.⁴⁹

Četvrti taktika: lista potencijalnih zahteva druge strane. Razumevanje potreba i želja druge strane doprinosi našoj moći za uspešnim ovladavanjem pregovorima. Znati šta sagovornik želi predstavlja ključnu informaciju za otpočinjanje pregovora.

Na primer, politika Gorbačova, i kao što je pomenuto, njegova želja za saradnjom sa Zapadom u maju 1990, bila je nerazumevanje doktrine *tvrde moći* "Realpolitik", ali već na zasedanju Generalne skupštine UN 1. oktobra iste godine Džordž Buš (stariji) javno je izrekao da mora da se stvori Novi svetski poredak (prisećam se istih Hitlerovih reči pred Drugi svetski rat).

⁴⁸ Fisher, R. Ury, W. (with Patton, B., Editor): Getting to Yes - Negotiating an agreement without giving in, Arrow Books limited, London, 1997, p.99-106.

⁴⁹ Kremenjuk, Viktor A., International Negotiation, Jossey-Bass Publishers, Oxford, 1991. u Kovačević, Ž.: Međunarodno pregovaranje, Albatros plus, Beograd, 2010, str. 141.

U Novom svetskom poretku Buš je Ameriku postavio kao model života za celo čovečanstvo, čak je predložio i da UN izaberu SAD kao "specijalnog koordinatora" koji bi izvezio demokratiju u razne zemlje, postavljao "slobodne izbore" i "demokratske vlade".

Drugim rečima, predložio je proširenje nadležnosti UN u pravcu direktnog uplitanja u unutrašnje poslove država, ono što Povelja izričito zabranjuje, i što čl. 2, tačka 7 Povelje svrstava u domen isključive nadležnosti država.⁵⁰

Gorbačov je morao imati bolje razumevanje *liste potencijalnih zahteva* SAD pre posete Vašingtonu u maju 1990. Sve što je Buš izneo na toj sednici UN Rusi su morali znati i razumeti kad su odlučili da uđu u pregovore sa Amerikancima. Podsetimo se, malo kasnije Amerikanci su počeli da skidaju Sadama Huseina u Iraku i započeli vojne operacije 16. januara 1991, a da je Džordž Buš to označio kao istorijski momenat "kovanja Novog svetskog poretka". Tokom rata u Iraku Buš je frazu Novi svetski poredak upotrebio četrdeset dva puta u različitim govorima, da bi odmah 29. januara 1991. u godišnjoj poruci svom narodu označio "Novi svetski poredak" kojim je "posredstvom američkog liderstva" odigrana ključna uloga u preobražaju SSSR-a i ostvaren rat u Zalivu. Drugim rečima, predočio je stvaranje Novog svetskog poretka započinjanjem rata u Iraku i rušenjem druge velike svetske sile SSSR-a. Izneo je i zaključak da "od svih nacija sveta samo SAD imaju moralni ugled i sredstva da ostvare Novi svetski poredak."⁵¹

Na ovom primeru vidimo da Gorbačov nije primenio važnu *četvrtu tehniku pregovaranja*, a to znači da se uopšte nije pripremio na *listu potencijalnih zahteva druge strane*, zato su Amerikanci praktično dobili sve što su hteli u pregovorima sa njim ne dajući ništa za uzvrat (razaranje SSSR-a). Nažalost, nus produkte ovoga vidimo i danas dvadeset pet godina kasnije 2015. godine kada američki Novi svetski poredak razara ceo Bliski Istok i otvara put kalifatu Islamske države (ID) i njenim zverstvima i njenim zverstvima. Ovo vodi užasnom ishodu za celu Evropu u vidu milionskog broja izbeglica sa Bliskog Istoka koji su pohrlili u Evropi.

⁵⁰ Avramov S.: Postherojski rat Zapada protiv Jugoslavije, Akademija za diplomatiju i bezbednost, Beograd, 2008, str. 52.

⁵¹ President Bush: State of Union Address, Dispatch...February 4, 1991, p. 65-67. u Avramov S.: Postherojski rat Zapada protiv Jugoslavije, Akademija za diplomatiju i bezbednost, Beograd, 2008, str. 53.

Nepoznavanje *liste potencijalnih zahteva druge strane*, odnosno neprimenjivanje ove četvrte tehnike, oduzima bilo kakvu našu moć u pregovorima i može skupo da nas košta. Gore navedeni primer pokazuje koliko je ovakva greška pregovarača skupo koštala Rusiju, a sada već i Evropu.

Peta tehnika: *neposustajanje pod pritiscima*. Ovo se takođe može podvesti pod tehniku jer je zapravo stvar discipline i kontrole. Podrazumeva jednostavan princip - nikada ne treba dati nešto, a da se za uzvrat ne dobije nešto drugo. To daje veliku moć pregovaraču.

Na primer, u EU se desilo ogromno posustajanje država Istočnog bloka kao i Španije i Portugalije pod pritiscima glavnog igrača - Nemačke da se uvedu enormne mere štednje. To je dovelo do ogromnog porasta besposlice i opštenarodnog isposništva u tim zemljama. Ovim su automatski ustupile svu svoju *moć* u pregovorima sa EU Nemačkoj, koja je time ostvarila *nadmoć* nad svim evropskim zemljama. Ni u jednoj od ovih zemalja nije na vreme bila pripremljena ova *peta tehnika - neposustajanje pod pritiskom* za pregovaranje koje bi uzimalo u obzir razna stanja pa čak i mentalitete tih zemalja. Naprotiv, nametnut im je jedan isti sistem. U pregovorima sa Briselom svaka od tih zemalja odmah je posustala pod pritiskom nemačkog modela. Uopšte nije uzeto u obzir da su Nemci mentalitetski štedljiv narod koji se uvek trudi da troši onoliko koliko ima, bez kredita i zaduživanja, dok su istočnoevropske zemlje kao i Španija i Portugalija uvek više živele po principu raspašoj (mentalitetski im je ukorenjeno podizanje kredita i zaduživanje i za ono što je potrebno i za ono što nije). Ovo je pomenute zemlje uvodio u sve veće i veće dužničko ropstvo, a sve je to posledica posustajanja pod pritiscima Brisela i nemačkog modela već od samog formiranja EU.

Primer neposustajanja pod pritiscima 10. novembra 2015. pokazao je Dejvid Kamerun postavivši u ime Velike Britanije ultimatum EU, koja je počela da pritiska tu zemlju da primi stotine hiljada bliskoistočnih izbeglica. Ultimatum Velike Britanije jasno je značio da ne žele da prihvataju diktat Brisela za rešavanje svojih unutrašnjih pitanja, da traže reformu odnosa unutar EU (koja bi se odnosila na ukidanje ovlašćenja Briselu da komaduje Velikoj Britaniji) i da je Velika Britanija ukoliko se ovi uslovi ne ispune spremna da pokrene pitanje o istupanju iz EU. Kamerun je u ovoj situaciji demonstrirao izvrsno poznavanje pete tehnike pregovaranja i odlučnost da ne dozvoli priliv bliskoistočnih izbeglica u Veliku Britaniju i trošenje britanskog novca na njih.

Ovakvo odlučno neposustajanje pod pritiscima demonstriralo je britansku *moć u procesu pregovaranja*. Razume se, Kamerun je pre početka migrantske krize uključio Veliku Britaniju u sve NATO operacije na Bliskom Istoku želeći da ne dajući ništa dobije sve, zapravo besplatan pristup bliskoistočnoj nafti. Kad su pritisli Veliku Britaniju sa bumerangom tih operacija - bliskoistočnim migrantima, Kamerun je odigrao ulogu neposustajanja pod pritiscima.

Šesta tehnika: *Sumiranje i pojašnjavanje zaključaka* predstavlja važnu veštinu u prevenciji nesporazuma. Sumiranje i potvrđivanje dogovorenog povećava našu moć prilikom faze zatvaranja pregovora i pomaže nam da razumemo šta smo dobili, ili izgubili, kao i da još jednom potvrdimo dogovorene detalje sa sagovornikom kako bismo osigurali izvršavanje ishoda pregovaranja, tj. sporazuma. *Samo izvršavanje sporazuma demonstrira moć koju smo pametno upotreбили u svim fazama procesa pregovaranja*. Ovo je takođe psihološki važno jer nam pomaže da sagovornika vežemo za koncept koji je dogovoren, zato se vodi i pismeni zapisnik/potvrdu o onome što je dogovoreno.

2.1.5 Strategije i taktike pregovaranja

"Osmo poglavlje Umeća ratovanja posvećeno je prilagođavanju, koje se smatra jednim od kamena temeljaca ratničkog umeća. [...] ako previše istrajavate u nečemu što je izvan vašeg dometa, to će vam doneti samo nesreću i nikakav dobitak."⁵²

Ponovićemo ono što Sun Cu kaže, da umeće ratovanja perfektno važi i za *umeće pregovaranja*. Profesionalni pregovarač mora da vlada mudrošću prilagođavanja i nikada ne sme da bude toliko tvrdoglav da istrajava u nečemu što je izvan njegovog dometa. Umeće se sastoji u tome da čak probate nešto što nadmašuje vaš domet, a mudrost se sastoji u tome da probajući vidite da li to ima ikakvu perspektivu ili je bolje odustati i ne gubiti energiju.

⁵² Cu Sun: Umeće ratovanja: celovito izdanje, preveo i priredio Tomas Kliri, Babun, Beograd, 2014, str. 29.

Četiri osnovne strategije pregovaranja široko primenjene kao harvardski model pregovaranja po Fisheru i Ury- u⁵³ su:

1. Razdvajanje ljudi od problema. Svaka strana mora da shvati gledište i emocionalni milje druge strane zato se šansa za dostizanje zadovoljavajućih rešenja povećava aktivnim slušanjem argumenata suprotne strane. Ako je pregovarač suprotne strane krajnje nesimpatična ličnost, moramo razdvojiti svoj negativni utisak o njemu kao o ličnosti od problema o kome pregovaramo.

Treba razgovarati samo o rešenjima situacije, a isključiti emotivnu vrstu antipatije koja može da nas omete u dostizanju dogovora. Ovo je pogotovo važno za naše pregovarače u Srbiji, jer naši ljudi baš ovu strategiju regularno zanemaruju. Međutim, *razdvajanje ljudi od problema* je strategija koja uvek daje *nadmoć* u procesu pregovaranja.

2. Fokus na interese, a ne na stavove. Mudro je staviti fokus na interese druge strane, a ne na međusobne razlike. Strategija fokusiranja na interese povećava *moć* pregovaračima za pronalaženje međusobno prihvatljivih rešenja i postizanje zajedničkih interesa.

3. Pronalaženje opcija od zajedničke koristi. Ova strategija znači istraživanje radi "većeg kolača", umesto raspravljanja o "veličini svakog komada". Definisane "većeg kolača" može da pruži obostranu korist i doprinese jasnijoj identifikaciji zajedničkog interesa.

4. Insistiranje na objektivnim kriterijumima. Dogovor treba da odražava objektivni kriterijum, nezavisno od stavova svake strane. Ovom strategijom se izbegava situacija u kojoj jedna strana mora da pokazuje *nemoć* i popušta pred stavovima druge strane. Umesto toga, obe strane ne gubeći lice, popuštaju pred pravednim rešenjem zasnovanim na kriterijumu koji su obostrano prihvatile.

⁵³ Fišer Rodžer i Juri Vilijem: Kako stići do da. Kako da postignete dogovor. Postignite sporazum bez popuštanja, Publish d.o.o, Beograd, 2005, str.220.

Pregovarači pri pregovaranju koriste brojne **taktike**. Taktike pregovaranja su manevri koje treba preduzeti u određenim fazama procesa pregovaranja.

Pregovarač se prilagođava situaciji u pregovorima i upotrebljava neke od klasičnih *taktika pregovaranja*:

Veliki zahtevi. Postavljamo visoke zahteve na početku jer time ostavljamo sebi prostora za dalje pregovaranje. Nakon davanja ustupaka, ipak završavamo sa boljim konačnim rezultatom nego da smo počeli prenisko.

Međutim, opasno je postaviti previsoke zahteve jer u toj situaciji ili možemo zbog previsokih zahteva naglo spasti na preniske mogućnosti (a to dovodi do gubljenja lica i rapidnog smanjenja naše *moći*) ili suprotna strana može da izgubi dalji interes za pregovaranjem (smatrajući vas nerealnim pregovaračem). U praksi je bitno dobro izvagati do koje mere ima smisla povećati svoj zahtev.

Navešću životni primer vezan za postavljanje previsokih zahteva kad sam se raspitivala o ceni operacije kod petorice hirurga. Četvorica su navela približnu sumu (sa neznatnim odstupanjima), dok je jedan od njih naznačio trostruku cifru. Iako je taj hirurg bio iz ugledne bolnice, napravio je grešku u pregovorima postavivši nepromišljeno preveliki zahtev, te sam ga bez daljeg razgovora izopštila iz izbora. Iako je ovo banalni životni primer, princip se odnosi i na poslovne i na političke pregovore.

Hladnokrvnost. Ne pokazivati reakciju suprotnoj strani, ni emocionalno, ni verbalno. Treba uvežbati "bezizražajno lice igrača pokera".

Biti strpljiv. Ako je u našoj moći, treba da dozvolimo da čekamo duže od protivnika, jer time povećavamo šanse za sebe.

Hajde da podelimo. Onaj ko ovo prvi predloži generiše veću moć i najmanje može da izgubi jer demonstrira konstruktivnost koja i u najgorim situacijama izaziva neku vrstu poštovanja druge strane.

Probni balon. Ovo je taktika prenošenja glasina o našem mogućem, nameravanom stavu putem tzv. pouzdanog izvora, pre nego što stvarno donesemo odluku. Ovo vam omogućava da testirate reakciju suprotne strane na vaš stav.

Demonstrirati strastvenost prema svom stavu. Ova taktika je šou radi prikazivanja emocionalne privrženosti sopstvenom stavu. Ovakvo povećanje sopstvene verodostojnost može dati opravdanje protivniku da prihvati ponuđene uslove.

Ova taktika može da privuče neke nove pristalice na našu stranu. Na primer, Fidel Kastro je sjajno vladao ovom taktikom privlačenja pristalica svojim idejama na Kubi. Takođe, ta taktika mu je u pregovorima sa Sovjetskim Savezom dugi niz godina donosila vrlo povlašćen status kod Rusa u odnosu na druge socijalističke zemlje (razume se, u ovom primeru ne imenujem veliki strateški interes Rusije za Kubom, koja se nalazi nadomak američke obale).

Izgubiti/dobiti na vremenu. Ova taktika ozačava da se napuste pregovori. Uzimamo neki vremenski tajm aut i vraćamo se da ponovo pregovaramo kad stvari legnu. Vremenski period prekida može biti i duži (na primer, kažemo da idemo van grada) ili kraći (kažemo da ćemo razgovor nastaviti nakon pauze za ručak).

Podeli i vladaj. Ako pregovaramo sa timom, probamo da pridobijemo jednog člana tima za svoje predloge. Ta osoba može biti od pomoći da pridobijemo i druge članove tima.

Grupni razgovor/ licitacija. U biznisu je poznato pravilo da treba obavestiti nekoliko konkurenata da sa njima želite istovremeno da pregovarate. Ovo isto pravilo pogotovo je prisutno u politici. Kao što se zna, političari pregovaraju i sa dojučerašnjim pa i sa sadašnjim neprijateljima znajući da mogu da licitiraju između nekoliko strana.

Iznenadjenja. Ovom taktikom izbacujemo suprotnu stranu iz ravnoteže drastičnom, dramatičnom, iznenadnom promenom svog nastupa. Trudimo se da budemo nepredvidljivi jer nam to daje veću moć u pregovorima. Kao što se zna, političari maltene na svakodnevnom nivou demonstriraju te iznenadne dramatične promene svojih stavova.

Ograničeni autoritet. Ova taktika se često koristi u trenutku kada smo spremni da potpišemo sporazum. Treba reći: "Moram da proverim sa šefom" ili "moram to pitanje da usaglasim na skupštini.

Uključivanje uglednih saveznika. Saveznik može da poveća moć našoj strani (na primer, obezbediti rusko savezništvo ako imamo posla sa Zapadom). Nastojimo da pridobijemo suprotnu stranu da prihvati manje, jer time imamo zaleđinu našeg jakog saveznika.

Na primer, Putin je doveo na Krim francuske, a onda i italijanske parlamentere (Silvia Berlusconi) kako bi raportovali Evropskoj uniji koliko je na Krimu dobro i koliko je za Krim važno i prirodno da se spoji sa Rusijom. (izveštaj 11.09.2015, RT) Na ovaj način Putin vešto mekim pregovorima uključuje ugledne saveznike i vodi ka tome da Evropska unija prizna to spajanje.

Izvor je presušio. Ovom taktikom zauzimamo stav i govorimo suprotnoj strani da ne možemo da činimo dalje ustupke.

Fisher i Ury su ponudili savete za *taktiku* koja je u skladu sa strategijom principijelnog pregovaranja. Ako je druga strana znatno snažnija, oni predlažu taktiku **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement) ili u prevodu najbolja alternativa za pregovarački sporazum. Poznavanje najbolje alternative za pregovarački sporazum nas štiti od pritiska da prihvatimo nepovoljne uslove jačeg protivnika.

Drugim rečima, treba imati pripremljeno rezervno rešenje i biti svestan *najbolje alternative* za sporazum o kom se vode pregovori. Vilijem Juri smatra da je najbolja alternativa postignutom sporazumu *ključ pregovaračke moći*, jer "ako imate održivu alternativu, a vaš je oponent nema, onda vi u pregovorima imate prevagu".⁵⁴ Fišer i Juri razmatraju i pojam relativnosti moći u pregovorima: "Ustvari, relativna pregovaračka *moć* dveju strana primarno zavisi od toga koliko je svakoj od njih privlačna opcija nepostizanja sporazuma."⁵⁵

Razvijanje BATNE zahteva tri odvojene operacije: (1) napraviti listu akcija koje bi se mogle preduzeti ako pregovori propadnu; (2) nastojati da se razrade i poboljšaju ideje koje više obećavaju i pretvoriti ih u praktične alternative; i (3) odabrati, provizorno, jednu od alternativa koja se čini najboljom.⁵⁶

⁵⁴ Ury, W.: Kako izbeći "NE" - pregovaranje s nepopustljivima, Zagreb, Durieux, 1994, str. 23.

⁵⁵ Fisher, R. Ury, W. (with Patton, B., Editor): Getting to Yes - Negotiating an agreement without giving in, Arrow Books limited, London, 1997, p.102.

⁵⁶ Kovačević Ž.: Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010., str. 140, 141.

2.1.6 Stilovi pregovaranja

Postoje različiti stilovi pregovaranja koji umnogome zavise od *objektivne moći*, te i strategije pregovaranja zavise od stila pregovaranja koji karakteriše svaku od strana u pregovorima. Na primer, svakako je Putinov pregovarački stil (iza kog stoji moć ruske države) različit od pregovaračkog stila našeg predsednika Nikolića, uzimajući u obzir činjenicu da Srbija danas nije moćna zemlja. Pregovarački stil je opšti pristup pregovorima, uglavnom formalan ili povremeno neformalan u zavisnosti od prirode pregovora i međusobnog odnosa između pregovaračkih strana, ispoljen kroz:

1. nadmetanje,
2. kompromis,
3. prilagođavanje
4. saradnju

U zavisnosti od ovoga vidimo razlike između **tvrdog**, **mekog** i **konstruktivnog stila** pregovora. Odmah da naglasimo da sa tvrdim oponentom biramo najčešće tvrdi format pregovora. Sa mekanim oponentom, dopušteno je da izaberemo tvrdi ili mekši pristup u zavisnosti od situacije. Na primer, ako hoćemo u *mekanom stilu* da vodimo pregovore, vodimo argumentaciju korektno u odnosu na sabesednika, priznajemo mu kad je u pravu i što je moguće slikovitije mu izlažemo svoje ideje, dokaze, razmišljanja. Tempo govora u takvim situacijama je mekan, ušuškava, teče kao potočić.

Može se zaključiti da je jedan od najboljih stilova pregovora ipak *konstruktivni stil*, bilo da su u pitanju tvrdi ili meki oponenti.

Navešćemo konciznu tablicu Aleksandra Kičajeva⁵⁷ koja ukazuje na razlike između tvrdog, mekog i principijelnog stila pregovaranja:

Tabela 3: Pristupi pregovorima

MEKANI STIL	TVRDI STIL	PRINCIPIJELNI STIL
Učesnici - prijatelji	Učesnici - protivnici	Učesnici zajedno rešavaju problem
Cilj – dogovor	Cilj – pobjeda	Cilj - razumni rezultat dostignut efektivno i po mogućnosti druželjubivo
Činiti ustupke radi negovanja odnosa	Zahtevati ustupke kao uslov za produženje odnosa	Odvojiti ljude od problema i nastaviti konstruktivan dijalog
Pridržavati se mekanog kursa u odnosu s ljudima i pri rešavanju problema	Pridržavati se tvrdog kursa u odnosima s ljudima i pri rešavanju problema	Pridržavati se mekog kursa u odnosu s ljudima ali stajati na tvrdoj platformi pri rešavanju problema
Imati poverenja u druge	Nemati poverenja u druge	Nastaviti pregovore nezavisno od stepena poverenja u druge
Lako menjati svoju poziciju	Tvrdo se pridržavati svoje pozicije	Koncentrisati se na interese, a ne na pozicije
Davati predloge	Pretiti	Analizirati interese
Pokazivati svoju nameru	Činiti sve da poremetiš nekom tok misli da ne nasluti tvoju nameru	Izbegavati pojavljivanje skrivenih namera
Dopuštati neke jednostrane gubitke radi postizanja globalnog dogovora	Zahtevati jednostrane dividende kao plaćanje za dogovor	Razmišljati o uzajamno isplativim korisnim varijantama
Tražiti jedno rešenje, ono na koje će poći suprotna strana	Traži jednostrano rešenje koje odgovara samo vama	Razraditi nekoliko varijanti izbora. Ostaviti obema stranama da razmisle, a onda kasnije doći do rešenja.
Fokus je na dogovoru	Fokus je na svojoj poziciji	Fokus je na primeni objektivnih kriterijuma

⁵⁷ Кичаев, Александр, Жесткие переговоры в стиле агентурной вербовки, Секреты влияния и власти в деловом общении, е-књига преузета са www.ozon.ru, 2012, str. 34.

Probati izbegavati takmičenje volje	Probati pobediti u takmičenju volje	Pokušati dostići rezultat rukovodeći se objektivnim kriterijumima koji se ne odnose na takmičenje volje
Potčiniti se pritisku	Primenjivati pritisak	Razmišljati, biti otvoren za argumente drugih, ustupiti pred konstruktivnim argumentima a ne pod pritiskom

Važno je naglasiti da se *tvrdi stil* pregovora praktikuje kad je na primer partner bezperspektivan, a dogovor jednokratn (i od tog dogovora treba dobiti maksimalnu korist). Nekada se *tvrdi stil* pregovora primenjuje u situacijama cajtnota, kada uopšte nema vremena za manevre i rituale. Takođe, tvrdi pregovori se vode kad se radi o nekoj teritoriji koju je teško podeliti te je svaka strana spremna da se bori do kraja (primer je permanentna palestinsko-izraelska tvrda pozicija).

Možemo reći da tvrdi stil pregovora uglavnom nameću ljudi određenih psiholoških karakteristika i nivoa kulture, koji najčešće ne umeju drugačije da vode razgovor. U tim situacijama treba biti vrlo pažljiv i u razgovor uključiti mnogo sporiji tempo govora. To ne znači da bez bitke prihvatamo argumente takve vrste pregovarača, već da tempom govora snižavamo stepen agresivnosti i naboja u atmosferi i na taj način probamo da donekle smekšamo atmosferu razgovora i sve pretvorimo u konstruktivniji stil.

Korišćenjem istog pregovaračkog stila ne postižu se uvek isti rezultati. **Jednostavno rečeno, da bismo dostizali moć u procesu pregovaranja moramo menjati pristupe jer pristup koji vredi u jednoj situaciji, u drugoj može biti kontraproduktivan.** Svako je različit i shodno tome različito pregovara. *Zlatno pravilo pregovaranja je da uspešan pregovarač prilagođava svoj stil pregovaračkom stilu svog oponenta i njegovim potrebama.*

Identifikacija stila pregovaranja oponenta i prilagođavanja sopstvenog stila njegovom može nam dati veću *moć* u izgradnji uspešnih odnosa sa njim i u uspešnom ostvarivanju sopstvenog pregovaračkog cilja.

Pregovaračima u pregovaračkom procesu mogu biti od koristi modeli koje su psiholozi razotkrili zarad razumevanja *obrazaca stilova ljudskog ponašanja*.

Ti obrasci stilova ljudskog ponašanja prave razliku u stilovima pregovaranja, a to su: **slušalac**, **stvaralac**, **aktivista** i **mislilac**, u zavisnosti od toga koje osobine preovlađuju kod pojedinca u procesu pregovaranja.

Karakteristike različitih *pregovaračkih stilova* mogu se opisati uzimajući u obzir dve osnovne dimenzije:

- *prva predstavlja orjentisanost na ljude ili na zadatke*
- *druga je lako ili teško uspostavljanje komunikacije sa drugima*

1. Slušaoци

Slušaoци su osobe orjentisane na ljude i cene odnose. U pregovaranju, slušaoци se trude da zadovolje obe strane. Često počinju pregovore razgovorom na opšte društvene teme. Oni žele da bolje upoznaju sagovornika kao osobu. Za njih je značajno pregovaranje koje gradi poverenje i međusobno razumevanje. Manje vole da govore javno. Oni mogu biti i vrlo spori u procesu donošenja odluka, ali su poverljivi, optimistični i posvećeni rezultatu koji će biti dobar za obe strane. Ne vole preuzimanje rizika i vole sigurnost u poslu. Slušalac, može povećati *moć* u svojim odnosima sa oponentom tako što će biti asertivniji, fokusiraniji na zadatak i donositi zaključke na osnovu činjenica, a ne subjektivnih procena.

Ako se pregovara sa slušaocem, vrlo je bitno pokazati poštovanje i interesovanje za njega kao osobu. Bitno je identifikovati njegov cilj, a zatim biti iskren u stremljenju ka zajedničkom cilju. Ne treba ići na konfrontaciju, jer kada su pod stresom slušaoци su često submisivni i neodlučni i mogu odustati od pregovora.

Slušaoци imaju najčešće konflikte sa aktivistima.

2. Stvaraoci

Stvaraoci su fleksibilni, vrlo kreativni i otvoreni za promene. Razmišljaju o velikim stvarima, manje o detaljima. Entuzijasti su, pokreće ih uzbuđenje koje je često zarazno. Na pregovorima umeju da se našale.

Vole da budu priznati, da pričaju pred publikom čak i kad nisu ekstremno verzirani. Nekada se ne mogu zaustaviti. Mogu biti impulsivni i doneti odluku naprečac. Pravi izazov za njih je naći pravu ideju, kasnije mogu da izgube interes. Kad su pod stresom često menjaju temu. Ako malo uspore i smanje nivo svog entuzijazma, stvaraoci dobijaju veću *moć* u komunikaciji s drugima.

Ako se pregovara sa stvaraocima, pored iskazivanja poštovanja treba biti kreativan i spreman na mnoštvo različitih opcija. Pustiti ih da iskažu oduševljenje na početku i biti spreman na brzo donošenje odluke.

Stvaraoci imaju najviše konflikta sa misliocima.

3. Aktivisti

Aktivisti su praktični, sigurni u sebe, takmičarski raspoloženi i kompetentni. Odlično rešavaju probleme i na sebe preuzimaju najveći rizik i odgovornost. U ovim karakteristikama leži njihova *moć*. S druge strane, mogu biti arogantni, dominantni, nepoverljivi, nametljivi, pravi ulični borci. Ne obaziru se mnogo na potrebe drugih ljudi, nestrpljivi su i loši slušaoci. Njihov imperativ je pobeda. Aktivisti mogu poboljšati svoju komunikaciju sa drugima ako malo uspore i slušaju. Brojanje do deset pre davanja bilo kakvog odgovora, predloga ili primedbe je vrlo dobra tehnika.

Kada se pregovara sa aktivistom, treba brzo preći na stvar, ne treba gubiti njihovo vreme, mora se biti fokusiran na rezultat i preskočiti dalje. Bolje ih je pitati nego predlagati im. Treba očekivati brzo i logično rešenje. Za aktivistu su pregovori samo biznis i ništa drugo.

Aktivisti imaju najviše konflikta sa slušaocima.

4. Mislioci

Mislioci metodično istražuju svaku mogućnost ne ostavljajući ni jedan milimetar "neobrađen". Imaju potrebu za činjenicama i detaljima i neće se pomeriti ukoliko ne analiziraju svaku stvar do poslednjeg detalja. Njihova *moć* leži u iznalaženju fer i ekonomičnog rešenja za obe strane, to rade sporo jer teže perfekciji. Zato u pregovorima mogu biti povučeni i bezosećajni.

Ne vole da preuzimaju rizike. "Jedno po jedno" je njihovo pravilo ponašanja. Mislioci mogu da poboljšaju svoju komunikaciju sa drugima ako se malo ubrzaju, prestanu sa beskonačnim detaljisanjem, preuzmu više rizika i pokažu u razgovoru malo više neposrednosti.

U toku pregovora sa njima treba korak po korak slediti njihov pristup i argumentovati im svoje gledište. Diskusija mora da bude funkcionalana. Poželjno je upotrebljavati slikovite prikaze u komunikaciji sa njima (slike, mape, grafike i sl.). Mislioce motiviše tačnost, logika i podaci. Prilikom pregovora treba im pokazati na koji način predloženo rešenje ima prednosti u pogledu novca, vremena i resursa. Mora se imati strpljenja za njihovu dugu analizu.

Mislioci najviše konflikata imaju sa stvaraocima.

Tabela 4 Pregovarački stilovi



U pregovorima se lako može desiti da naš sagovornik koristi drugačiji pregovarački stil od našeg. Prvo, važno je da posmatranjem steknemo generalni utisak o sagovornikovom *stilu*. Drugi važan izvor za prepoznavanje stila sagovornika je slušanje. Treći izvor je donošenje odluke o tome kako da u odnosu na sagovornika koncipiramo naše pregovore. Kada se stekne uvid u pregovarački stil sagovornika, može se prilagoditi sopstveno ponašanje i obezbediti da se komunikacija odvija nesmetano i da bude produktivna.

Važna stvar i u tvrdom i u mekom stilu pregovora je da, čak i ako je situacija zaoštrena, ne treba nikada pretiti suprotnoj strani.

Umesto pretnje veću *moć* uvek daje upozorenje: "Ukoliko nikako ne možemo da dodemo do rešenja moram da upozorim na neizbežne posledice koje ni za vas ni za nas nisu dobra stvar". Umesto dizanja temperature, čak i u ovakvoj situaciji mudar pregovarač dozvoljava drugoj strani da eventualno promeni poziciju ali sačuva lice. Razume se, ukoliko neki od pomenutih ili svi navedeni stilovi dovedu do loših pregovora, postoji i krajnja varijanta a to je odustajanja od saradnje. U praksi, kada izrazimo neko upozorenje u pregovorima, to je već naš "plan B" kome pribegavamo u krajnjem slučaju. Ako nekog upozorimo u pregovorima, a ne dobijamo nikakvu reakciju, možemo se i u takvoj situaciji otkazati od saradnje i time učvrstiti svoju reputaciju i moć za eventualno drugačije koncipirane pregovore.

Gandi je smatrao da je *moćna* pozitivna snaga koju posedujemo u svetu odnosa da se otkazemo od saradnje ukoliko druga strana ne prihvata da ispoštuje naše zakonite interese. Ukoliko demonstrirate *moć* time što se otkazujete od saradnje, opet to treba da radite uz poštovanje druge strane. Nekada je jednostavno nemoguće usaglasiti pozicije ali treba zadržati nivo radi eventualne mogućnosti ponovnih pregovora. Nekada se brkaju termini ukazivanje pažnje drugoj strani i *nemoć* u pregovorima. Međutim, to su dve potpuno različite stvari. Na kraju krajeva, glavni cilj pregovora je dostizanje rezultata, a ne zadovoljavanje ega i iskazivanje *moći radi moći*. Samo na taj način se ulazi u dugoročne odnose i saradnju. Za kakav god pregovarački stil da se odlučimo, da bismo drugoj strani olakšali da se složi sa nama, ne možemo da uzimamo u obzir samo sopstvene interese, već i interese druge strane.

To je prosta šema: *usaglašavanje* → *odobravanje* → *odnosi*.

Bilo kakvi politički kao i zdravi poslovni odnosi baziraju se na ove tri stvari. Usaglašenost je odlična ali to još uvek nije kraj pregovaračkog procesa. Bitno je dostići odobravanje, formalno ili neformalno i na kraju potpisati sporazum, ali je još bitnije ući u konstruktivne odnose jer se na taj način svaki sporazum ispunjava dobro.

Zbog neobraćanja pažnje na ovu naizgled jednostavnu šemu, u praksi se događa da zaključen i potpisan sporazum traljavo radi ili čak nikad ni ne proradi, bez obzira na to što smo tokom pregovora upotrebljavali stil ispravno prilagođen sagovorniku.

Zaključujemo da principijelni stil ipak vodi ka konstruktivnom pregovaračkom procesu i samim tim većoj mogućnosti dostizanja sporazuma. Na osnovu sklopa objektivnih i subjektivnih faktora u bilo kojim pregovorima na Harvardu je razrađen poznat pregovarački model Fišera i Jurijsa, koji govori o tome da pregovaranje ne treba da bude ni tvrdo ni meko, već da bude zasnovano na principima: "[...] dakle usmereno, prvo, na traženje (kad god je to moguće) zajedničkih interesa odnosno dobitaka i za jednu i za drugu stranu (win-win negotiation) i, drugo, ako postoji konflikt interesa dveju strana (što je često velikim delom slučaj) insistiranje da se zajednički utvrde neki fer standardi, nezavisni od volje bilo koje od strana. Pored zajedničkog interesa da se izbegne gubitak za obe strane, skoro uvek postoji mogućnost i koristi odnosno dobitka za obe strane."⁵⁸

2.1.7 Tvrđi pregovori - umeti reći "NE"

Naše vreme je pogotovo komplikovano za pregovore jer je preterano ubrzano. Informatička sadašnjost nam s jedne strane pomaže, a s druge strane nam odmaže i prinuđuje da sve brže primamo rešenja, a vremena za primanje tih istih rešenja imamo sve manje.

Nepotrebno gubljenje vremena, mnogi konflikti i destruktivne linije razgovora mogu da se izbegnu ukoliko pregovarač ume konstruktivno i pozitivno da koristi reč "NE". "NE" je ključna reč za bilo kakav red i disciplinu. Profesionalni pregovarač pogotovu u *tvrdom tipu pregovora* mora da ume da kaže "NE" (i uopšte u životu ovo treba umeti u raznim situacijama).

⁵⁸ Kovačević Ž., Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str. 113.

Uvek morate prvo sebe da pitate šta je za vas "DA", šta je vaš interes da biste mogli nekome da kažete tvrdo "NE". Dosta često se na pregovorima desi da ljudi dopuste da ih povedu emocije, pa kažu "NE" nečemu za šta ne znaju koje realno "DA" njihovog interesa stoji iza toga.

Prema Juriju postoje tri glavna pitanja koja postavljamo sebi da bismo rekli "NE", a tim "NE" povećali svoju moć i zaštitili svoje interese:

1. Šta hoću da uradim rekavši "NE", odnosno kojim postupcima i kakvim ljudima ja hoću da kažem "DA"?
2. Šta hoću da zaštitim kad kažem "NE", odnosno koje sopstvene interese reskiram ako kažem "DA" ili produžavam da se mirim sa ponašanjem druge strane?
3. Šta hoću da izmenim svojim "NE", šta mi se ne dopada u ponašanju druge strane (ili u čitavoj situaciji) i šta može da se popravi ako se to ponašanje (ili situacija) izmeni?⁵⁹

Osim naših ličnih interesa postoje uvek i naše lične vrednosti, zapravo principi i ubeđenja koji nas vode kroz život. Zbog ličnih vrednosti često se govori "NE" ukoliko čovek među tim vrednostima ima etiku.

Jedan od jakih istorijskih primera očuvanja suvereniteta države bilo je čuveno Titovo "NE" 1948. godine. Odbio je da posleratna Jugoslavija uđe u "Varšavski pakt" i time potpadne pod Staljinovu čizmu, pod kojom su u to doba bili svi ostali istočno-evropski susedi tadašnje Jugoslavije. To Titovo "NE" odbranilo je suverenitet, bez obzira na to što je naša zemlja bila u ulozi Davida, naspram ogromnog Golijata - Sovjetskog Saveza.

Stvarno "NE" ume samo da kaže onaj pregovarač koji apsolutno zna svoju poziciju i zna do koje mere treba da govori "DA" (a da pritom ne gubi svoju moć), a od koje mere više ne. Za umetnost iskazivanja "NE" važno je da pregovarač vlada tehnikama preuzimanja inicijative. Zato je važna stvar neposredno pre pregovora obraćati pažnju na energetski nivo sagovornika.

⁵⁹ Ury William: The Power of a Positive No: Save The Deal Save The Relationship and Still Say No, Bantam; Reprint edition (December 26, 2007), p.178.

Postoje različiti energetske **algoritmi nastupa** koje pregovarač može da upotrebi radi povećanja sopstvene *subjektivne moći*:

Na primer, jedan algoritam može biti: na početku spokojno, polako pregovaramo, pripremamo partnera da donese odluku. Posle nekog našeg glavnog argumenta, predlažemo mu da se saglasi sa našim uslovima, ubrzavamo tempo pregovora, zapravo počinjemo da presingujete sagovornika sve dok nam ne kaže "da".

Drugi, suprotan energetske pristup bio bi: odmah na početku pregovora šokiramo partnera saopštavajući mu vrlo ozbiljnu i za njega neočekivanu informaciju, koja remeti sve njegove planove, lomi njegovu bazu postavku, a nakon toga ga miroljubivo smirujemo. Ovo je važno znati kako bi se osvojila inicijativa u pregovorima.

Voditi tvrde pregovore i umeti reći "NE" znači da pregovarač vlada tvrdim formatom argumentacije koji je obično sekantan, probojan, ugušujući.

Postoje razne metode argumentovanja:

1. Direktno obraćanje sabesedniku metodom protivrečnosti - stalno se pronalaze protivrečnosti u argumentaciji oponenta;
2. Metod izvlačenja zaključaka - zasniva se na tačnoj argumentaciji koja postepeno posredstvom čestih zaključaka vodi u onom smeru koji želite;
3. Metod "tačno, ali"/"da, ali..." kojim se na svako pojedinačno parče pregovora izražava misao: "To je tačno, ali o tome postoje različite tačke gledišta";
4. Metod bumeranga - koristi se oružje sabesednika protiv njega samog. Može da nema snagu dokaza, ali neprimetno deluje na sabesednika na taj način što se argumenti izvrću (još kao deca, instinktivno kada nam neko na primer kaže: "Ti si budala!", odgovaramo: "Budala mi kaže!");
5. Metod ignorisanja argumentacije druge strane;
6. Metod potenciranja - menjanje akcenta na takav način da se istakne ono što nama najviše odgovara;

7. Metod subjektivnog izvrtanja - zasniva se na postepenom subjektivnom menjanju suštine stvari;
8. Metod pitanja - počinjemo pregovore pitanjima sve dok bolje ne razjasnimo situaciju;
9. Metod vidljive podrške - često se koristi da se ukloni neka načelna agresivnost druge strane. Ukoliko oponent počinje da se koleba dok odlučuje mi u rezervi imamo rezervni argument.

Umetnost je govoriti "NE" na takav način da to ne blokira sve moguće puteve za saradnju i razrešenje nekog problema ili situacije. Treba umeti pozitivno govoriti "NE" da bi se sačuvala sopstvena moć i interesi, ali istovremeno paziti da se postojeći odnosi ne podvrgavaju opasnosti. Reč "NE" pregovarač mora da govori tvrdo ali sa poštovanjem, uljudno, a istovremeno efektivno. Na tome se bazira poznati harvardski model pregovora za dostizanje efektivnog usaglašavanja, koji su u svoje tri knjige razradili Vilijam Juri i Rodžer Fišer⁶⁰, a odnosi se na to da nije moguće saglasiti sa se nekom molbom ukoliko se prethodno ne otkáže nekoliko drugih molbi. Po harvardskom modelu "NE" je uvek preteča "da". Ovaj harvardski model pregovora vidi se u rečima Mahatme Gandija: "Ne koje proističe iz najdubljeg ubeđenja je mnogo bolje i korisnije nego 'da' koje je izrečeno radi toga da bi se dostavilo zadovoljstvo ili još gore, radi toga da bi se izbegle neprijatnosti."⁶¹

⁶⁰ Getting to Yes: Negotiating Agreement without giving in (Ury, Fisher), Getting Past NO (Ury), The Power of a Positive NO (Ury).

⁶¹ Ury William: The Power of a Positive No: Save The Deal Save The Relationship and Still Say No, Bantam; Reprint edition (December 26, 2007)

Saglasno pomenutim radovima Jurijsa i Fišera, u celokupnoj harvardskoj doktrini pregovaranja akcenat je na odbrani sopstvenih interesa, a to znači da moramo da umemo da odbacimo neželjene zahteve.

Na Harvardu su bili sprovedeni seminari koji su uključivali test pitanje: Koji su najčešći razlozi zbog kojih se ljudi snobivaju da kažu "NE"? Ta istraživanja dala su pet najčešćih odgovora:

- *neću da izgubim ovaj sporazum;*
- *neću da pokvarim odnose;*
- *plašim se kako partner može da mi se osveti;*
- *izgubiću svoj posao;*
- *osećam krivicu, ne bih da pričinjavam bol sabesedniku.*⁶²

Treba da pocrtamo da iako ne treba da se plašimo da kažemo "NE", važno je i da govoreći to "NE" u pregovorima ne prekardašimo u žestini. U našem mentalitetu je to dosta uvreženo.

Bila sam konsultant na velikom broju pregovora koje su vodili naši biznismeni, gde sam mogla da uočim takve greške. Ljudi su prežustro govorili "NE" ne ostavljajući mogućnost za pojašnjenje ili eventualno traženje drugog ugla u pristupu pregovorima. Imala sam i slučaj u praksi mog konsaltinga kada je naš biznismen primao delegaciju iz Kazahstana zbog saradnje sa nekoliko naših vrlo zanimljivih preduzeća, gde se greška stalnog previše servilnog govorenja reči "DA" i izbegavanje reči "NE" pretvorila u grotesknu varijantu. Radila sa tim našim biznismenom samo na jednoj stvari - treningu uljudnog, ali konkretnog "NE" na krajnje nepovoljne zahteve kazaške strane, po cenu čak i neostvarivanja saradnje. Objasnila sam klijentu da sve i da uđe u tu saradnju ona može da bude samo kratkoročna, na kraju čak i jako problematična po njega ukoliko ne iskaže "NE" na neadekvatne zahteve.

⁶² Ury William: The Power of a Positive No: Save The Deal Save The Relationship and Still Say No, Bantam; Reprint edition (December 26, 2007), p. 187.

Da skrenemo pažnju na još jednu čestu grešku u pregovorima: kada probamo da se migoljimo između "DA" i "NE", tj. da izbegavamo odgovor. Migoljenje može samo da šteti. Pri tome pregovarač koji se tako migolji gubi sopstveno zdravlje. (Videla sam u praksi dosta pregovarača te kategorije koji su jako rano počeli da dobijaju i čir u stomaku i jake migrene.)

Drugim rečima, pozitivno "NE" podržava našu *moć* u odnosima, a da to zaštititi vaše interese. Kada na pregovorima govorimo "NE" to ne sme biti zbog našeg ega niti izrečeno ljutito, već radi podržavanja naših interesa, a ne naših emocija. *Na pregovorima je zlatno pravilo da emocije ne smeju da nas kontrolišu, diktiraju nam stil razgovora i ponašanja, već da mi kontrolišemo njih.* Svako pregovaranje je veoma živ proces i zahteva strahovitu pažnju u pristupu. Kada u pregovorima govorimo "NE", to nikada ne sme da se govori sa neke negativne pozicije kao što je gnev. Negativne emocije zaslepljuju. *Kada govorimo "NE" moramo da mislimo samo na glavno, a to je sopstveni interes.*

Postoji još jedan jako dobar alat svakog pregovarača koji ne želi da upadne ni u zamku izgovaranja neproduktivnog "NE", niti u zamku neproduktivnog "DA", niti u zamku migoljenja koje ne vodi ničemu; a to je umeti uzeti **tajm aut**. Ukoliko suprotna strana navaljuje sa neželjenim zahtevima ili pokušava da izvuče brzopleto rešenje ili odgovor, tajm aut je dostojanstveno davanje vremena sebi da se razmisli i da se da odgovor u našem najboljem interesu. Za to postoje učtive fraze tipa:

- Izvinite, ali sada nije najbolje vreme da se skoncentrišemo na ovaj razgovor;
- Hajde, da se dogovorimo da o tome porazgovaramo u drugoj polovini sastanka,
- Trebalo bi da o tome razmislim pa možemo da dogovorimo novi sastanak za sutra pa da nastavimo razgovor;
- Izvinite, moram da napravim jedan telefonski poziv da bih neke stvari precizirala.

Ukoliko je suprotna strana dopustila sebi neko drsko ponašanje, a mi moramo iz nekog razloga da nastavimo te pregovore, iskusan pregovarač opet sebi treba da da tajm aut uz reči:

- Predložila bih da napravimo mali tajm aut, da protegnemo noge;
- Uzimam tajm aut na pet minuta;
- Izvinite, uzeću tajm aut da izađem i popijem kafu.

Pregovarač ovim sebi obezbeđuje mogućnost da izađe iz prostorije. Važno je bar na pet minuta izaći iz te atmosfere, fokusirati se, prodisati iz stomaka bar deset puta, razmisliti, ukloniti iz sebe gnev ili strah, prošetati napred - nazad. Kada nakon toga uđemo natrag na pregovore, nećemo odgovarati samo *reaktivno* bilo "DA" bilo "NE", već smo u takvoj situaciji u stanju da kažemo proaktivno "NE" braneći svoje interese vrlo spokojno i promišljeno.

Da razgraničimo: "NE" je pozicija, to je kompletno odbijanje onoga što ne želite; "DA" je naš interes, to je ono što želite.

Ako opširnije predstavimo osnovnu hijerarhiju ljudskih potreba po Maslovu⁶³, svakodnevno ponašanje čoveka opredeljuje osnovnih pet ljudskih potreba:

1. bezbednost ili preživljavanje,
2. hrana, voda i druge neophodne stvari,
3. osećanje pripadnosti i ljubavi,
4. osećanje poštovanja i sopstvenog značaja,
5. sloboda i kontrola nad sopstvenom sudbinom

Uvek moramo da pamtimo ove bazne potrebe istovremeno slušajući svoju intuiciju da bismo znali kada u pregovorima sigurno treba da izgovorimo "NE". Istovremeno, naše unutrašnje "DA" ispunjava tri važna zadatka:

1. Čvrsto znamo na šta smo spremni da pristanemo.
2. Unutrašnje "DA" je lični putokaz koji nas čini prirodnima i odlučnima kada govorimo "NE".
3. Unutrašnje "DA" daje nam pozitivnu energiju i snagu da tvrdo stojimo pri svom "NE" i onda kad se suprotna strana tome protivi.

Važno je pamtiti da nije cilj reći "NE" i posvađati se sa drugom stranom, *cilj je produžiti pregovore.*

⁶³ A. Maslov teorija hijerarhije potreba: fiziološke potrebe, sigurnost, pripadnost, status, samoostvarenje.

To je moguće samo kada se to "NE" kaže sa pozitivnom energijom i predlože neke druge varijante dogovora (po mogućnosti treba mudro obrazložiti svoje "NE" da se sagovornik ne oseti ugroženo i ne stekne utisak da opovrgavate lično njega). Cilj je da suprotna strana čak i da joj se ne sviđa vaše "NE" shvati da ustvari tražimo neko uzajamno optimalnije rešenje. Zato dobar pregovarač ima uvek i "plan B" koji može da predloži za nastavak pregovaranja. Ne možemo da prinudimo drugu stranu (osim ako ne vladamo u potpunosti situacijom) da prihvati vaše "NE" i sve vaše uslove ukoliko pri ruci nemamo i "plan B" kao *mogućnost za nastavak pregovora*.

Pregovarači prave veliku grešku kada rekavši svoje "NE" ne slušaju pažljivo kontra "NE" obrazloženje suprotne strane. To nije dobro za nas kao pregovarača niti za sam proces pregovaranja jer ne možemo da uhvatimo suštinu razmišljanja sagovornika već samo znamo suštinu svog.

Na primer u takvim situacijama na pregovorima postavljamo potpitanja suprotnoj strani tipa: "Želim dobro da razumem Vašu poziciju i Vaše probleme da bismo mogli sa naše strane da razmislimo da li postoje još neki predlozi koje možemo da vam ponudimo." Često nakon toga kreće dublji i konstruktivniji razgovor i u tom procesu trena zamoliti sagovornike da i oni ponude neki predlog za prevazilaženje nesuglasica i približavanje pozicija, pa da pričamo dalje.

Ima jedan čuveni primer vezan za fotografa Filipa Halsmana, koji je postao slavan zato što je uspeo da se dogovori sa poznatim ličnostima da ih fotografiše u odskoku. U toj vrsti pregovora uspeo je da sklopi dogovor sa Ričardom Niksonom, Grejs Keli, Hercogom Vindzorskim. Međutim, kada je pokušao da vodi tu vrstu pregovora sa Van Kliburnom, čuvenim pijanistom, dobio je samo kratko "NE". Halsman je uljudno pitao Kliburna zašto ne želi da odskoči, pijanista je mudro odgovorio: "Ne vidim potrebu da objašnjavam". Ovo je jako dobar primer odlučnog "NE".

Halsman je fotografisao Van Kliburna bez ikakvog odskoka, i uključio je tu fotografiju u svoj album fotografija poznatih ličnosti u poskoku, ali je ispod te fotografije bilo napisano "Van Kliburn ne skače". Halsman je razumeo da čuveni pijanista govori "DA" samo sopstvenim željama a ne tuđim. Fotograf je bio mudar pregovarač i nije se uvredio bez obzira na to što nije dobio nikakvo objašnjenje.⁶⁴

Postoji jedna tehnika u pregovorima kada neko pokušava nešto isuviše napadno da nam nameće ili nudi - da pregovarač kratko kaže: "Hvala, ne." Ako neko i dalje insistira treba reći: "Rekla sam ne" (pauza) "Hvala, doviđenja."

Ovu tehniku ilustruje primer kada je Mahatma Gandhi doputovao u Englesku radi mirnih pregovora sa britanskim vlastima. Uzbudjeni reporteri su ga okružili moleći ga da da bilo kakav komentar. Gandhi je jednostavno prolazio pored njih, osmehivao se i govorio "Hvala, ne". Ovo *hvala* pokazuje poštovanje i želju da se sačuvaju odnosi. "NE" brani vaše interese. *Hvala* ispred "NE" spaja ove dve stvari.⁶⁵

2.1.8 Vrste pregovarača

Profesionalni pregovarač se trudi da proceni stepen pripremljenosti druge strane jer time ojačava *moć* svoje pregovaračke pozicije. Prvenstveno mora da razume sa kojom vrstom pregovarača ima posla.

Još je Jung napravio određenu podelu vrsta ličnosti koja obuhvata sledeće tipove:

1. ekstravertni misleni tip
2. ekstravertni osećajni (čuvstveni) tip
3. ekstravertni osetni (senzitivni) tip
4. ekstravertni intuitivni tip
5. introvertni misleni tip
6. introvertni osećajni (čuvstveni) tip
7. introvertni osetni (senzitivni) tip
8. introvertni intuitivni tip⁶⁶

Korisno je na pregovaračkim sastancima umeti opredeliti četiri različite tipologije ličnosti, jer to karakteriše načine razmene energije između ljudi:

⁶⁴ Ury William: The Power of a Positive No: Save The Deal Save The Relationship and Still Say No, Bantam; Reprint edition (December 26, 2007), p.55.

⁶⁵ Ury William: The Power of a Positive No: Save The Deal Save The Relationship and Still Say No, Bantam; Reprint edition (December 26, 2007), p.61.

⁶⁶ Jung Karl Gustav: Psihološki tipovi, Sa nemačkog preveo dr Miloš N.Đurić, Dereta, Beograd, 2003, str. 246-302

1. Ekstrovertan - introvertan

1a. *Ekstrovertni tipovi* se orijentišu na spoljašnji svet. Aktivni su, ne umaraju se od komunikacije. Lako stupaju u kontakt s ljudima i obavljaju razgovore.

1b. *Introvertni tipovi* su okrenuti svom unutrašnjem svetu. Više vole da provode sami vreme i brzo se umaraju od mnogobrojnih kontakata, uzdržani su u emocijama. Trude se da svet upoznaju u dubinu, a ne u širinu. Umeju dobro da slušaju.

2. Senzitivni - intuitivni

2a. *Senzitivni tip* je pragmatičar, voli da čuje, vidi, proba na ukus, da opipa... Postavlja konkretna pitanja i očekuje konkretne i tačne odgovore. Ne voli teorijska izlaganja, voli fakte. Fokusira se na detalje i na taj način može ponekad da propusti opštu sliku. Ceni stabilnost, konkretnost, praktičnost, realističnost.

2b. *Intuitivni tip* uvek vidi široku sliku, detalji su mu dosadni. Ume da vidi događanja u njihovoj dinamici i razvitku. Sklon je prognoziranju. Na pitanja odgovara dosta globalno, i čak može da skače sa teme na temu jer je u stanju da razmišlja o nekoliko stvari odjednom. Istovremeno, zbog toga je ponekad rasejan. Ceni kreativnost, nove mogućnosti i buduće perspektive.

3. Mislilac (logičar) - osećajni (etički)

3a. *Mislilac (logičar)* ima najčešće čvrst karakter. Dolazi do rešenja primenjujući logiku i objektivnost. Analizira sve fakte. Logičar može da bude hladan i pribran i u ekstremnim situacijama. Dok sam sebe smatra objektivnim, drugi ga mogu doživeti kao ravnodušnog i suvoparnog. Ceni snagu misli, analizu, korektnost, bespristrasnost, kritičnost.

3b. *Osećajni tip (etičar)* uzima u obzir emocije ljudi. Donosi odluke imajući određen subjektivni odnos prema ljudima. Može se desiti da stavi interes u drugi plan pred odnosima. Etičar razume relativitet istine. Ne vidi smisao konflikata, osim u nekim slučajevima kada je u pitanju odbrana esencijalnih principa. Inače teži ka konstruktivnom dijalogu. Spreman je da pomogne ljudima, da posavetuje, ceni odnose, harmoniju, priznanje i odobravanje ljudi oko sebe.

4. Odlučujući (racionalan) - usvajalački (iracionalan)

4a. *Odlučujući (racionalni) tip* drži sve pod kontrolom, postavlja red u svemu, svako dejstvo mu je isplanirano. Konkretno organizuje i planira svoj život uključujući i regulisanje problema. Ukoliko se dogodi nekakvo narušavanje plana, takva neočekivanost može da ga sabije sa puta i dok ne osmisli novi plan dejstva takav tip oseća određenu brigu i anksioznost. Ako započne neku stvar dovodi je do kraja. Vrednosti su mu organizovanost, disciplina, koordiniranost, određenost, strukturiranost, planiranje.

4b. *Prihvatajući (iracionalan) tip* nije ljubitelj planiranja, ne voli disciplinu i obaveze. Voli improvizaciju i slobodu u dejstvima. Ume lako da se prilagodi neočekivanim situacijama. Ovi ljudi često mogu da bace posao na pola jer gube interes. Ceni impulsivnost i relaksiranost, generisanje ideja i kreativnost.

Na osnovu ova četiri tipa smatra se da je ekstravertni logičar najbolji tip za biznis lidera (rukovodioca)?

Pregovarač mora da ima razne tretmane za različite tipove sagovornika u svom pregovaračkom arsenalu. Primera radi:

Svađalica - ostati u stručnom domenu i potpuno miran,

Pozitivac - dopustiti mu da zaokruži rezultate razgovora,

Sveznalica - iako od ostalih sagovornika zahteva usvajanje njegovog stava, ne treba podelgati tome,

Brbljivac - prekinuti ga sa puno takta, ograničiti vreme izlaganja.

Plašljivko - postaviti laka, direktna pitanja, pojačati mu samopouzdanje.

Odbojan - priznati mu njegovo znanje i iskustvo.

Nezainteresovan - raspitati se o njegovom radu, navesti primere iz njegovog kruga interesovanja

Velika zverka - ne upražnjavati direktnu kritiku, upotrebiti metod "da - ali".

Pitalica - njegova pitanja usmeriti na ostale partnere u razgovoru.⁶⁷

⁶⁷ Navedeno prema - Predrag Micić: Kako voditi poslovne razgovore, Predrag&Nenad, Beograd, 1990, str. 181.

Saglasno svim gore navedenim tipologijama ličnosti imamo različite vrste pregovarača:

Pre svega imamo ***dominantne pregovarače***, one koji dominiraju i "vode" proces pregovora. Najčešće teže da nagovore sagovornika da prihvati njihovo rešenje. Neretko znaju da koriste tešku taktiku pritisaka, povišen zapovednički ton, zahtevaju pažnju i uvažavanje, nisu skloni da čuju sagovornika... Njihova *moć* se uglavnom zasniva na pritisku.

Ako vodimo pregovore sa *dominantnim pregovaračem* moramo da sačuvamo sabranost i ne zaboravljamo šta su naše početne pregovaračke pozicije, tj. šta i po cenu čega želimo da postignemo. Radi očuvanja naše *moći* važno je isključiti emocionalnu komponentu, ne podleći strahu ili iracionalnoj svađi jer u tom slučaju sebi zatvaramo vrata za bilo kakav dogovor.

Ekstrovertni pregovarači naizgled su slični prethodnom tipu, dominantnom pregovaraču. Ipak, njihov nastup je daleko drugačiji, oni uglavnom pokušavaju da završe pregovore što je moguće pre, pa vam se može desiti da se po završetku pregovora nađemo u situaciji da smo postigli dogovor kojim nismo zadovoljni, a da ne znamo kako se to zapravo desilo.

Ove osobe mogu izgledati nametljivo ili čak nezainteresovano ili odsutno, ali je važno uvek imati na umu da je to samo njihova taktika da što jednostavnije ostvare svoje ciljeve. Ovakvim nastupom manje primetno od dominantnih pregovarača uspevaju da nam nametnu svoju *moć*.

Introvertni pregovarači, za razliku od prethodnih, u osnovi ne vole pregovaranje. Vodeći razgovor sa takvom vrstom osobe moramo da pazimo da je ne umorimo, a istovremeno da budemo staloženi u svom izlaganju znajući da se u osnovi njihovog stava nalazi bazično nepoverenje, kako u sagovornika, tako i u ishod pregovora. Naša staloženost nam daje *moć* na ovakvoj vrsti pregovora. Ovi pregovori mogu trajati i duže nego što je potrebno i mogu uzeti dodatnu energiju u cilju izgradnje poverenja kod osobe sa kojom pregovori vode.

Mirni pregovarači su naizgled prijatni, dobroćudni sagovornici koji će sve učiniti da postignu dogovor bez ikakvog konflikta. Iako na izgled ovo može biti najpoželjniji sagovornik, ubrzo shvatamo da se iza spokoja zapravo krije ozbiljan pregovarač koji nas brzo može razoružati i dovesti u situaciju u kojoj on dominira. U tom mirnom nastupu leži njegova *moć*.

Ovakvi pregovarači najčešće ostvare ono što su zamislili pa moramo od početka do kraja biti obazrivi i voditi računa da nas ne zavede njihova predusretljivost. Imaćemo veću *moć* u razgovoru sa njima ukoliko pripremimo što više fakata i u prvom redu ukažemo na širu sliku, na razvitak, a ne samo na suvoparne detalje.

Manipulatori su ona vrsta pregovarača koja je spremna da koristi *moć* bilo kakvih manipulacija kako bi svoju pregovaračku poziciju učinili povoljnijom u startu. Oni se koriste različitim taktikama, od uživanja u ulogu žrtve, pa do poigravanja sa principom dominacije i podređenosti ili zastrašivanja. U razgovoru sa njima naša *moć* leži u tome da analiziramo fakte i sačuvamo objektivnost, bespristrasnost, logičnost, kao i hladnoću čak i po cenu izazivanja gubitka interesa za dalje pregovore.

"Nesigurni" pregovarač je napredvidljiv pregovarač. Oni izgledaju kao da ne znaju šta zapravo hoće, često menjaju stavove i mišljenja bez posebne logike, retko imaju proaktivan, pozitivan stav povodom ishoda pregovora i naizgled ne znaju šta su ciljevi pregovaranja. Sa ovakvim osobama najefikasnije je imati čvrst stav, nametati jasne i precizne predloge, sa razvijenom argumentacijom i jasnim rokovima za donošenje odluka. Naša *moć* je u tome da im ne ostavimo prostor za manevrisanje, već da preuzmemo inicijativu i vodimo pregovore.

Tvrđi pregovarači su konzervativni. Imaju izraženu potrebu za sigurnošću poznatog i proverenog. Oni se vode racionalnošću, i zdravim pregovaranjem klasične škole, čiji je cilj da postignu rezultat koji će biti povoljan za obe strane. Uvek su svesni svojih ciljeva, ali su spremni da uvažavaju i potrebe druge strane. U ovakvom pristupu leži njihova *moć*. Oni ne vole manipulisanje ni pritiske, tako da u pregovorima sa njima to treba izbegavati kao i impulsivnost, preteranu opuštenost, preširoko izlaganje kreativnih ideja. Naša *moć* u pregovorima sa njima postiže se šaltanjem se na drugi tip razgovora - strukturisaniji, bolje isplaniran, organizovaniji, a pre svega disciplinovaniji ukoliko želimo da računamo na bilo kakav dijalog.

Harizmatični pregovarači imaju prirodnu *moć* privlačenja. Reč harizma (grč. χάρισμα) označava Božiji dar, darove Svetog Duha izlivena na apostole. Harizma je određeni unikatni kvalitet ličnosti da se privuku ljudi i povedu za sobom. Ima mnogo tajni harizmatičnosti, ali mogli bismo se zaustaviti na možda najvažnijim, harizmatičnim osobenostima čoveka koji puno zna, koji se stalno usavršava i prolazi kroz životne cikluse: usavršavanje - borba - pobjeda - novi izazov - učvršćivanje novih znanja...

Harizmatičan pregovarač ume da elektrizuje atmosferu razgovora. Njegova energija je jača od energije drugih prisutnih, a paradoks energije harizme je u tome što ljudi potpadaju pod uticaj harizmatičnih ličnosti jer se u početku hrane njihovom energijom, a kasnije počinju da im predaju sopstvenu energiju. Takva vrsta pregovarača ima *moć* da postane lider u bilo kojoj vrsti pregovora. Međutim, ne mora da znači da će svaki pregovarač biti uspešan samo zato što je harizmatičan. Potrebno je istovremeno da ume na pravi način da izloži ideju pregovora.

Moć u procesu pregovaranja pregovarač, između ostalog, dostiže neslamanjem duha čak i posle nekog početnog neuspeha. Da naglasimo da ljudi instinktivno žele da zaključe neki sporazum sa onim pregovaračem kod kog osećaju jaku pozitivnu energiju. Ukratko, važno je biti siguran u sebe i potpuno prirodan. Sigurnost u sebe to je vera u sebe, u svoje sposobnosti i visoki profesionalizam. Prirodnost je vrlo važna jer tokom pregovora samo prirodnom pregovaraču harmonično pulsira energija, i to druga strana obično oseća.

Sve ovo što je rečeno o tipologijama ljudi ne može nikada da se uzima kao stoprocentna karakteristika sabesednika, jer obično kod većine ljudi postoji mešavina više ovih navedenih tipova. Kombinacija ima jako puno, ne postoji mogućnost totalne matematičke preciznosti našeg nastupa na pregovorima, ali ako smo svesni navedenih različitih vrsta pregovarača skoro je sigurno da ćemo naći bolji pristup i modifikaciju razgovora.

Ivo Andrić, koji je proveo preko dvadeset godina u diplomatiji, uključujući i poziciju pomoćnika ministra inostranih poslova uoči Drugog svetskog rata, opisuje osobine dobrih pregovarača: "[...] mali je broj ljudi koji zaista imaju dara i znanja za taj posao. [...] Treba biti mnogostruk i jednostavan. Ne biti ličan, ali biti prirodno ponosan, čak i gord ponekad: ne prezirati sitnice (nipošto, i ni u čemu!), ali umeti se zadržati negde na granicama sitničavosti i pedanterije; biti savestan u svemu, ali bez preterane revnosti; ceniti trenutak i uvek se koristiti njime, ali umeti ostaviti vremenu da vrši svoje dejstvo; imati mnoga i raznovrsna interesovanja za ljude, predmete, umetnosti, igre i razonode, ali se ne prepustiti strasti ni prisnosti u kojoj čovek potpuno zaboravlja sebe; biti malo čovek, ali ne biti nikad nečovek; biti spreman na sve i sposoban za sve, ali ne biti bezdušnik i čudovište.

To u stvari znači: živeti stalno na dva plana, na logičnom, čovečanskom i na službenom, neljudskom ali nikad ničim ne pokazati i nikome ne odavati na kome se planu u tom trenutku nalazite, ili još bolje: ni sam ne biti potpuno svestan toga, što je najsigurniji način da se nećete odati. Stotinu sposobnosti treba imati, ali strogo i na sto načina doziranih."⁶⁸

Ovo se može okarakterisati kao perfektni opis osobina koje doprinose povećanju *moći* za bilo koju vrstu pregovarača.

2.1.9 Vrste slušanja u pregovorima

Komunikacija postoji samo onda ukoliko neko sluša, čuje i razume poruku, te vidi neverbalne znakove koji prate izgovoreno, a ako ne, komunikacija se u smislu transakcije nije ni dogodila. Približno polovina komunikacione aktivnosti sastoji se od primanja usmenih (verbalnih, govornih) poruka tj. slušanja. Dobro slušanje znači da primalac poruke pažljivo i sa razumevanjem prati ono što je izrečeno. Upravo nam dobro slušanje daje veću *moć u procesu pregovaranja* jer nam omogućava da ulovimo sve vrlo važne nijanse u razgovoru. Međutim, u naše vreme verbalna komunikacija je sve ugroženija tehnologijom. Radi dostizanja *subjektivne moći* u pregovorima neophodno je razumeti i primenjivati mehanizme prave komunikacije. Ne primećujemo kako se sve više gubimo naše komunikacione veštine služeći se audio porukama, SMS-ovima i imejlovima. Zbog nerazumevanja osnova žive i autentične komunikacije u životu se generalno gomilaju se stres i patnja.

Umeće slušanja je instrument *moći* pregovarača. Psihološki je objašnjeno da je vrlo lukrativno naučiti se slušanju bar iz dva razloga:

1. Onaj ko ume da sluša može mnogo da dozna iz komunikacije
2. Partner uvek bolje reaguje na onoga ko ume da sluša, jer su ljudi zadovoljni kad iskazuju svoje misli. Na bilo kojim pregovorima najmanje što možemo da učinimo za suprotnu stranu je da joj saopštimo da smo je čuli i razumeli. To uopšte ne mora da znači da smo saglasni ili nesaglasni sa izrečenim. Dobar pregovarač pokazuje sabesedniku da je saslušao i razumeo.

68 Andrić, Ivo, Sveske, Prosveta, Beograd, 1982. u Kovačević, Ž, Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str.132, 133.

Mogli bismo da ukažemo na najčešće greške u slušanju na pregovorima. Nekvalitetni pregovarači neretko period slušanja koriste kako bi sredili sopstvene misli, a nekad čak procene da nemaju koristi od slušanja i radije se zabavljaju sopstvenim mislima.

Naime, postoji *sedam vrsta neslušanja* koja ometaju ili onemogućavaju komunikacioni proces:

1. ***Pseudoslušanje*** - osoba se ponaša kao da sluša, ali ipak ne sluša sagovornika;
2. ***Jednoslojno slušanje*** - osoba prima samo jedan deo poruke (npr. verbalni), dok drugi deo (npr. nevrbalni) potpuno zanemaruje;
3. ***Selektivno slušanje*** - slušanje samo onoga što slušaoca zanima.
4. ***Selektivno odbacivanje*** - osoba se usredsredi samo na ono što želi da čuje, dok temu koju ne želi da čuje odbacuje. Takvi slušaoci brzo počnu da nerviraju svoje sagovornike.
5. ***Otimanje reči*** - ovakvo slušanje je usmereno na pronalaženje trenutka da se ubaci vlastiti problem ili iskustvo i skrene fokus razgovora na sebe.
6. ***Odbrambeno* ili *defanzivno slušanje*** - javlja kod osoba koje se u razgovoru osećaju ugroženo. Izjave sagovornika osoba doživljava kao napad na koji odbrambeno reaguje, čime se onemogućava normalan tok razgovora.
7. ***Slušanje u zasedi*** - osoba sluša sa ciljem napada na sagovornika.

U situaciji kada vidimo ove vrste neslušanja, moramo odreagovati jer u suprotnom izgledamo nemoćno. Proveravamo sa sagovornikom da li se slaže ili ne slaže sa onim što govorimo. Ukoliko primetimo da govorimo monotono unosimo energiju i ubrzavamo glas, a ako se ponavljamo ili nismo dobro strukturisali svoje izlaganje unosimo red u to što govorimo. Na kraju još jednom proveravamo da li je sagovornik shvatio vaše poruke jer to povećava osećaj naše *moći* u njegovim očima.

Nasuprot loših slušalaca, najbolji slušaoci na pregovorima su *aktivni slušaoci*. Dobri pregovarači pažljivo slušaju, dok najbolji pregovarači ništa ne propuštaju. Dok pregovaramo slušamo aktivno: ne dopuštamo da nas ometaju komentari, da čujemo samo ono što želimo, da unapred stvaramo pretpostavke i prema njima uspostavljamo svoja očekivanja i ne dozvoljavamo da nas emocije izbace iz ravnoteže.

Četiri osnovne komponente aktivnog slušanja su: pažnja, čujnost, razumevanje i pamćenje. Aktivan slušalac vlada ovim komponentama subjektivne moći u komunikacionom procesu, na kojima počivaju druge profesionalne pregovaračke veštine. Ovaj način slušanja nije pasivan deo procesa pregovaranja pošto zahteva dobijanje tačnih informacija od suprotne strane.

Postoje tri vrste *aktivnog slušanja*: ***podsticajno slušanje, slušanje iz reagovanja i slušanje radi prikupljanja činjenica.***

Aktivno slušanje znatno povećava našu subjektivnu moć u pregovorima i sprovodi se iz dva razloga: prvo da bismo proverili da li smo dobro čuli sagovornika i drugo, da sam govornik čuje od slušalaca šta je izrekao. Slušalac dekodira i proverava informacije dobijene od sagovornika tako da može da mu ukaže da ga je čuo i razumeo. Sastavni deo gore navedenih vrsta aktivnog slušanja su i: *parafraziranje, postavljanje potpitanja i sažimanje.*

- ***Parafraziranje izrečenog*** - koristi se u svrhu razjašnjavanja izrečenog. Slušalac svojim rečima ponavlja ono što je od govornika čuo. Parafraziranje izrečenog obično počinje rečima: "Drugim rečima..." ili "Dakle, Vi kažete..." ili "Kako sam ja razumeo..." i sl. Na taj način se govorniku daje mogućnost da ispravi ili potvrdi ono što je slušalac čuo i razumeo.
- ***Postavljanje potpitanja*** - potpitanja su važna jer se postavljaju u svrhu pojašnjavanja onoga o čemu se govori.
- ***Sažimanje*** - kratko prepričavanje onoga što je sagovornik rekao, a obično se koristi na kraju razgovora.

Postoji deset zlatnih zapovesti aktivnog slušanja za povećanje naše moći u procesu pregovaranja:

1. Koncentrisati se na ono što se govori,
2. Pokazati da se sluša,
3. Slušati između redova,
4. Staviti se na mesto sagovornika,
5. Prestati sa unutrašnjim dijalogom,
6. Parafrazirati kada god se to može,

7. Proveriti detalje kako bi obe strane bile sigurne da je sve shvaćeno,
8. Shvatiti šta sagovornik nije izgovorio,
9. Zapisivati u procesu slušanja,
10. Čuti i pribeležiti imena i mesta važna za sagovornika

Pri aktivnom slušanju jako je važno **potvrđivanje**. Neki tipovi potvrđivanja su: "čuli smo", "razumeli smo"... (ovakvo potvrđivanje ne znači da dajemo svoje slaganje ili neslaganje). Primer je Harvardski sistem pregovora: potvrđujemo da smo razumeli - ali ne dajemo svoju poziciju! Možemo sagovorniku reći da nam treba vremena da razmislimo i iskristališemo svoju poziciju. Na primer: "Hajde, da razmislimo, da se još vidimo, možda će se izroditi nove misli i ideje."

U pregovorima razlikujemo stilove slušanja pregovarača, a to su: **nerefleksivni** i **refleksivni stil**.

- **Nerefleksivni stil** je davanje pozitivnih signala sabesedniku kroz upotrebu sledećih elementa:

Aktivna poza - ne smemo opušteno da sedimo na stolici već da imamo altertnu pozu, da mimikom i gestovima pokazujemo zainteresovanost.

Iskrena pažnja ka sabesedniku - je jedan od najefektivnijih elemenata *subjektivne moći* u pregovaranju, jer na taj način i suprotna strana dobija psihološki podstrek da i ona nas pažljivo sasluša.

Kratke replike - "Da, tačno", "Ovo je tačno", "Da, da, razumem", "Da, nastavite" i sl. Ovi pozitivni signali stimulišu drugu stranu za učinkovitiji nastavak pregovora.

Ogledanje emocija oponenta kroz nas kao u ogledalu - pregovarač mora da razume emocionalni nivo razgovora sa oponentom, a to znači potruditi se ući u njegovu kožu.

Preciziranje - označava da zatražimo da suprotna strana nešto pojasni, precizira, ponovi... To su pitanja tipa: "Precizirajte, molim Vas.", "Da li biste mogli ovo da pojasnite nekim primerom?", "Je li Vam nije teško da mi to ponovite?" i sl.

Skoncentrisano ćutanje - je jedno od najvažnijih umeća za održavanje *subjektivne moći* u pregovorima, pogotovo ako vas suprotna strana stavlja u tešku situaciju (na primer svojom drskošću). Vrlo je važno umeti na vreme, skoncentrisano proćutati. I ćutanjem se može dati do znanja da smo sa nečim nesaglasni (na primer sa neumesnim ponašanjem suprotne strane).

Korišćenjem gore navedenih metoda aktivnog slušanja će onaj ko govori još jasnije izlagati svoje misli, a onaj ko sluša bolje razumeti.

- U drugom, **refleksivnom** stilu slušanja postoje dve najefektivnije metode:

Parafraziranje - formulišemo svojim rečima misli suprotne strane. Na taj način i mi i suprotna strana vidimo da li smo se pravilno razumeli. Parafraziranje je pokazivanje sabeludniku da smo ga ćuli, razumeli, ukazali mu poštovanje i ponudili mogućnost da se naštelujemo na sličnu talasnu dužinu. Tipične fraze parafraziranja u pregovorima su: "Drugim rećima Vi smatrate da...", "Znaći, po Vašem mišljenju..." itd. Neki put iskusan pregovarać još bolje formuliše misao nego što ju je oponent izrekao, što doprinosi povećanju njegove moći, a istovremeno dobroj atmosferi u razgovoru i međusobnom razumevanju.

Rezimiranje - pregovarać demonstrira da je slušao pažljivo i u stanju je da ponovi sve rećeno u glavnim krakim crtama. Rezimiranjem dajem signal oponentu da smo sve pažljivo saslušali i u celini "ulovili" smisao svega što je rećeno, a ne samo poneki deo koji vas direktno zanima. Klasićne fraze rezimiranja u pregovorima su: "Da sumiram sve što ste rekli...", "Ako sam Vas pravilno razumeo glavna misao je bila..." i sl. Dobar pregovarać je svestan da će oponent saslušati njegovu taćku gledišta, samo ukoliko je ubeđen da je i on saslušan i pravilno shvaćen.

Da rezimiram, u **nerefleksivnom** i **refleksivnom stilu slušanja** primenjujemo tri efektivne metode slušanja: **davanje pozitivnih signala**, **parafraziranje** i **rezimiranje**.

Iskusan pregovarać ovo sve upotrebljava da bi napravio dobru psihološku klimu uzajamnog razumevanja u pregovorima, jer takva klima doprinosi njegovoj *moći* ubeđivanja i privlaćenja.

Da bismo umeli efektivno da slušamo druge moramo u sebi da razrađujemo umeće slušanja svog sopstvenog izražavanja jer mnogo bolj upravljamo sobom. Moramo prvo sebe da analiziramo da bismo znali šta se događa unutar nas i da li naš naćin komunikacije dovodi do nesporazuma, konflikata i stresova sa drugim ljudima.

Čim pažljivije izanaliziramo svoje misli, navike i izražavanje dižemo se na mnogo viši nivo samospoznaje i komunikacije sa drugima.

Na pregovorima (pogotovu sa nekulturnim oponentima) mogu se pojaviti razni faktori koji nam odvače pažnju: izgled sabesednika (odevanje i maniri); razne zvučne smetnje (saobraćajna gužva, zvonjava telefona, lupanje vratima); temperatura u prostoriji (niska temperatura erkondišna); oponent mahinalno škraba po papiru, žvaće žvaku, lupka olovkom ili cupka nogom. Bitno je da pegovarač ume da bude skoncentrisan na slušanje i da ne obraća pažnju na sve ove smetnje.

Efektivan trening za umeće slušanja je da u procesu slušanja pegovarač mora da bude istreniran da češće sebi postavlja pitanja kao što su:

- Da li ja stvarno slušam sabesednika ili čekam kad će doći red na mene da govorim?
- Da li dajem pravilan signal sabesedniku da razumem šta govori?
- Zna li moj sabesednik da sam ga pravilno razumeo?
- kome razmišljam dok slušam sabesednika - o sebi ili o njemu?

Da rezimiramo neke pegovaračke *aspekte moći umeća slušanja* koji proističu iz svega što smo do sada naveli:

- Pegovarač mora da se trudi da dok sluša čak i u sebi izbegne osuđivanje i kritiku (jer osim negativne reakcije ništa drugo time ne može da dobije).
- Biti empatičan i pažljiv u procesu slušanja (to ne mora da znači saglasnost, ali znači da smo razumeli sabesednika što je bitno i za njega i za nas).
- Stimulišemo suprotnu stranu svojom pažnjom i iskrenim interesovanjem (ne treba pegovarač da se libi da ponovi reči: "Da, da..", "To je zanimljivo!", "A šta je bilo zatim?" i dr.
- Dok slušamo koncentrišemo se na osnovne misli i ideje oponenta (važno je na pregovorima hvatati glavne ideje oponenta bez rasplinjavanja; razlikovati fakte od principa, realne dokaze od imaginarnih razmišljanja).
- Dobro je uzdržavati se od želje da se reši problem umesto nekog drugog (ne možemo biti u ulozi spasioca nego treba da učestvujemo u konstruktivnim pregovorima u kojima i druga strana može da predlaže rešenja).

- U procesu slušanja se mora pravilno izabrati vreme za postavljanje pitanja (ako je suprotna strana preterano emocionalna, bolje je sačekati da se izventilira pa tek onda postaviti pitanja).
- Trudimo se da isključimo razne smetnje iz polja svog slušanja (ne obaziremo se na zvonjavu telefona, lupanje vrata i sl.).
- *Subjektivna moć* pregovarača povećava umeće da spokojno reaguje na povišene tonove sabesednika (Velika je greška da kad pregovarač čuje enervantnu argumentaciju odmah uskače u reč. Iskusan pregovarač sasluša i dopusti sabesedniku da se izduva pre nego što krene u kontra argumentaciju).
- Slušajući bitno je u svojoj glavi znati sa čime smo saglasni, a sa čime kategorički nismo pre nego što otvorimo usta.
- Slušati istovremeno znači umeće čitanja između redova (gledati na pozu, gestove, hvatati signale druge strane).
- Pregovarač mora slušajući da ocenjuje sadržinu izrečenog a ne stil ponašanja oponenta (neko može biti i neprijatan u komunikaciji, a reći nešto važno i neophodno)
- Treba da se trudimo da kao u ogledalu reflektujemo osećanja sabesednika da bi sabesednik video da ga slušamo i razumemo.
- Pregovarač treba da koristi i verbalne i neverbalne signale kako bi pokazao da sluša sagovornika (Rečenice tipa: "To je tačno", "Ovo je zanimljivo...", "Ispričajte o tome malo detaljnije.", "Ovaj deo je zanimljiv, da li možete još nešto da kažete o tome?"; i gestikulacija: potvrdno klimanje glavom, kontakt očima...).

Moć umeća slušanja pregovarača može svim navedenim postupcima da bitno poveća komunikativnu kulturu na pregovorima, a to skoro uvek donosi bolji rezultat samih pregovora.

3 TREĆE POGLAVLJE

3.1 Karakteristike moći vrhunskih pregovarača

Posao pregovarača je posao u pravom smislu reči, a to podrazumeva povećanje *subjektivne moći* kroz usavršavanje sopstvenih pregovaračkih veština. Kao što se dobar hirurg usavršava posle svake operacije, isto tako dobar pregovarač pravi za sebe postanalizu sprovedenih pregovora, priznaje sebi u čemu je pogrešio i šta je eventualno mogao bolje da uradi. Vrhunski pregovarač se ne zaustavlja u rafinisanju svoje kulture izražavanja, ponašanja, manira, prikladnog odevanja. Obavezno ima širok nivo opšte kulture i znanja, što je jedan od glavnih aspekata veće *lične moći*. Vrlo je bitno stalno produžavati svoju edukaciju, usavršavati svoju prezenterku ličnost. Pregovarač mora da razvija svoj energetski potencijal i harizmu. To se postiže kroz čitanje, unapređivanje ličnog intelekta i kroz nelenjost da se usvajaju dobri maniri.

U sadašnjem preterano digitalizovanom i ubrzanom načinu života, vrhunski pregovarač mora da ume da koristi sve te informacione resurse, jer se savremena *informatička moć* ne sme potcenjivati. Naravno, najbolje i najjače su unutrašnje informacije o suprotnoj strani ukoliko se do njih može doći, ali ako to nije moguće, dobro je prikupiti što je moguće više informacija makar i onih sa interneta. Mnogi menadžeri zanemaruju ovo pravilo te su često defokusirani čak i u toku pregovora (gledaju svaki čas u smartfonove tražeći podatke jer nisu unapred skupili čak ni preliminarne internet informacije). Vrhunski pregovarači pažljivo neguju svoju *subjektivnu moć* jer se bez obzira na spokojstvo, uznemirenost ili druge neočekivane činioce u toku pregovora, pridržavaju određenih pravila u svom pristupu kao što su:

- Držeći se definisane teme fokusiraju se na nju i ne rasplinjavaju se.
- Projavljaju motivisanost da se pronađe pozitivan put napred.
- Rado prepuštaju reč suprotnoj strani i pažljivo slušaju, žele stvarno da razumeju sagovornika.
- Istražuju obe verzije, i svoju i tuđu. Na taj način bolje razumeju kako druga strana doživljava ključna pitanja i povećavaju mogućnost za međusobno razumevanje.

- Pažljivo identifikuju i drže u glavi i sopstvene i obostrane interese. Trude se da diskutuju i o svojim očekivanjima kao i o očekivanjima druge strane. Ovo osim razumevanja stvara i mogućnost međusobnog dogovora.
- Drže u glavi eventualne različite opcije i prihvataju međusobno nabacivanje ideja za diskusiju. Iz takve vrste "oluje u mozgu" (brain storming) često se izrode moguće pozicije za dogovor između dve strane i izniknu opcije koje zadovoljavaju obe strane.
- Utvrđuju saglasnost o konkretnim koracima. Vrhunski pregovarač ne propušta da završi razgovor bez iznošenja ideja za dalje akcije i dogovora oko tih akcija. Na taj način se izbegavaju mogućnosti nesporazuma.

Vrhunski pregovarač nije lenj da sva ova pravila pripremi, drži u glavi i sprovodi.

Da rezimiramo neke osnovne karakteristike *moći* vrhunskih pregovarača:

1. *Svaki uspešan pregovarač polazi od pretpostavke da ima moć da o svemu pregovara.* On ne prima stvari "zdravo za gotovo", ne veruje bezuslovno u sve što mu se kaže i spreman je da otvori svaku temu za koju smatra da je važna.
2. *Komunikativnost i veština prilagođavanja različitim tipovima ličnosti.*
3. *Veština slušanja.*
4. *Velika očekivanja.* Uspešni pregovarači su optimisti koji imaju velike ambicije. Ako se očekuje malo, verovatno će se malo i dobiti. Ako se očekuje puno, postoje šanse da se nešto od toga i ostvari. Važno je steći naviku da se zatraži željeno u razumnim okvirima, a najgore što se može desiti je da se dobije negativan odgovor. Negativan stav: "nikada neće prihvatiti to što tražim", treba zameniti pozitivnim: "imam šanse da dobijem ono što želim - ako zatražim". Vrlo je važno da pregovarač ne gubi smisao za realnost, pa čak i kad traži najviše moguće da ne traži preko hleba pogaču, jer u tom slučaju može da doživi veliki kiks.
5. *Moć empatije (osećaj za sagledavanje potreba druge strane) i racionalizacija u sagledavanju problema.* Međutim, empatija ne znači izgovaranje deplasiranih fraza: "Pa nije baš ni sve tako loše...", "Biće sve ok...", "To su sve sitnice...", "Ne treba praviti od komarca magarca." i sl. To su rečenice koje ne sadrže nikavu konstruktivnu notu koja bi delovala umirujuće; njima se čak ne iskazuje ni dobra volja.

6. *Vrhunski pregovarač emituje pozitivan stav i samopouzdanje.* Čak i u situaciji teških razgovora stanovište: "Ja sam u pravu, a ti nisi" vrhunski pregovarač zamenjuje sa: "Ovako ja gledam na ovu stvar, ali moram da znam i kako je druga osoba vidi."

7. *Moć informisanosti.* Dobar pregovarač mora dobro da poznaje svoj manevarski prostor za pregovore. Na primer, u oktobru 2015. godine Amerikanci su se našli vrlo zatečeni u svojoj neželji da pregovaraju sa vladajućim režimom Asada u Siriji, čvrsto verujući da će ga brže skinuti uz pomoć bombardovanja Sirije pod izgovorom borbe protiv Isis-a i drugih tereorističkih grupa na terenu, kao što su to učinili sa Huseinom u Iraku i Gadafijem u Libiji. Međutim, pokazali su nedovoljnu informisanost jer nisu prethodno pregovarali sa Rusijom. Na kraju su bili prinuđeni da krenu u nekakve makar i ekstremno hladne pregovore sa Rusima jer je Putin naredio ruskim vojnim avionima bombardovanje položaja Isis-a kao podršku sirijskim kopnenim snagama, a uz legitimnu podršku Asadovom režimu.

Amerikanci su ovim primerom pokazali lošu informisanost jer se u svojoj arogantnosti globalnog svetskog lutkara nisu potrudili da bar kroz pregovore sa Rusima dođu do boljih informacija. Bez te informisanosti nisu bili u stanju da predvide da Putin, za razliku od Gorbačova i Jeljcina, neće više dopuštati unipolarni svet, koji zadovoljava samo amerike interese. Upravo zato vojnim angažmanom u Siriji brani Asadov režim naklonjen Rusiji, a time i ruske geopolitičke interese.

Isto ovo važi i za poslovne pregovore u kojima se treba informisati o poslovnoj politici firme sa kojom se pregovara i aktuelno stanje na tržištu (konkurencija, komplementarni proizvodi u ponudi na tržištu i slično).

8. *Moć veštine postavljanja pitanja.* Prilikom pregovora treba poštovati sledeće sugestije:

- postaviti otvorena pitanja na koja se ne može odgovoriti samo sa "Da" ili "NE" (npr. "Šta Vi mislite o tome?" "Kako bismo ovo mogli da završimo?")
- nikada ne postavljati pitanja koja za sagovornika mogu biti neprijatna (umesto "Zašto?" koristimo "Zbog čega tako mislite?")
- pitati: "Šta ako bismo to uradili na ovaj način?"
- zatražiti savet od sagovornika ("Imate li Vi neki predlog kako bismo ovo mogli da rešimo?")

- ponuditi alternative, jer time pokazujemo da poštujemo sagovornika ("Koji od ovih načina Vama više odgovara?")
- pitati sagovornika: "Kako se Vi osećate po tom pitanju?"

9. *Spremnost na preuzimanje rizika.* Podrazumeva se da pregovarač traži više od onoga što misli da može da dobije, postavlja "ultimatume" drugoj strani (čak i kad nema najjaču poziciju), kao i spremnost da podiže tenziju, dramatizuje i "glumi". Iako su "gluma", ultimativnost i dramatizacija oruđa koja mnogi pregovarači upotrebljavaju idući na rizik, na osnovu sopstvenog iskustva nisam pristalica ovih metoda u pregovorima jer podizanje tenzije uvek daje negativniji rezultat od onog koji se može postići staloženošću.

Moć vrhunskih pregovarača manifestuje se kroz to da uvek nastoje da imaju više opcija na raspolaganju. Ako zavise samo od jedne opcije - a to je uspešan završetak pregovora, oduzimaju sebi pravo da kažu "NE", ustanu i odu, čime sebe stavljaju u inferioran položaj.

3.1.1 Psihološka čvrstina i kultura pregovarača

Može se reći da je kultura bazni element psihološke čvrstine pregovarača. Unutrašnja kultura daje pregovaraču glavnu bazu za kulturno i spokojno, ali definisano postavljanje sopstvenih stavova. Za početak, ***kulturnog čoveka je vrlo teško uvući u nepodobno agresivan ton pregovora, a samim tim teško ga je skrenuti sa suštine njegovih ciljeva.***

Postoji velika razlika ukoliko pregovarač izražava svoja osećanja kontrolišući ih, nego ako ih samo impulsivno "baca" na sabesednika. Na primer, "baca" na suprotnu stranu neka svoja negativna osećanja misleći da će ih se na taj način osloboditi i povećati svoju *moć*.

U psihologiji se smatra da je ovakvo beskonačno davanje izlaza svojim osećanjima neproduktivna metoda dostizanja sopstvenog spokojstva. Drugim rečima, eksplozije osećanja na pregovorima samo pojačavaju gnev pregovarača i time mu umanjuju *moć*. Mnogo je efektivnije hladno sagledati situaciju, izbrojati do deset, a zatim spokojnim tonom izraziti svoj stav suprotnoj strani.

Primer iz prakse: jednom prilikom na poslovnim pregovorima moj sabesednik suprotne strane počeo je da govori u povišenim tonovima, a razgovor je bio o dugu njegove firme firmi za koju sam radila. Prekinula sam izliv njegovih negativnih emocija rekavši mu da nema potrebe da govori takvim tonom o situaciji koja je neprijatna za obe strane, a u besu svakako nećemo naći rešenje. U poslu se neprilike dešavaju i treba ih uzajamno rešavati. U pomenutom slučaju bilo je potrebno skoncentrisano i ciljano se dogovoriti o rokovima i načinima vraćanja ili robe ili para našoj firmi. Razgovor je bio o dugu od dva miliona dolara, što je bilo više nego enerventno kako za našu firmu tako i za rusku firmu koja nam nije vraćala ni robu ni pare. Nakon ovih inicijano neprijatnih pregovora u narednih godinu dana svake nedelje sam išla na pregovore za povraćaj tog duga, uvek kontrolišući svoje emocije. Na kraju je predsednik ruske firme isplatio ceo dug i napisao imejl mom glavnom šefu iz Londona da je firma dobila nazad svoje pare samo zahvaljujući *psihološkoj čvrstini i staloženosti* pregovarača koji nije gubio nerve tokom godinu dana pregovora o ovako neprijatnom pitanju.

Zaključak je da se treba strogo pridržavati pregovaračkog principa - koristiti svoju *subjektivnu moć unutrašnje kulture* za kontrolu svojih emocija čak i u krajnje neprijatnim pregovorima.

Pre bilo kakvih pregovora, čak i onih teških i neprijatnih koji zahtevaju psihološku čvrstinu pregovarača, određena moć za predstojeći proces pregovaranja dostiže se štelovanjem sebe na sledeći način:

- ***Poštovati partnera sa kojim treba da se pregovara.***

Ovo demonstrira predsednik Kube Raul Kastro u svojim pregovorima sa Amerikancima, a istovremeno i sa Rusima.

Ovo unutrašnje psihološko stanje pregovarač mora u sebi da kultiviše čak kada ide na pregovore sa vrlo neprijatnom osobom, jer ga to drži na glavnoj liniji. A glavna linija na pregovorima je: tražiti zajedničko rešenje problema i dogovoriti saradnju. Obavezno poštujte svog sagovornika, čak i ako vam se ne sviđa. Razmišljajte: "moram da poštujem pregovarača suprotne strane jer je to profesionalno". Takav pristup vas uvek drži na oprezu od raznih zadovoljavanja sopstvenog ega, a njegovo kršenje može da vam se osveti neobavljenim poslom.

Ovaj princip poštovanja partnera naročito ogledno se video nakon 13. novembra 2015. kada se dogodio teroristički napad u Parizu, u kom su pripadnici ISIS-a ubili više od sto šezdeset, a ranili više od dvesta ljudi. Par dana pre ovog događaja ekstremisti su postavili bombu u putnički avion koji je leteo iz Egipta za Moskvu i na taj način pobili više od trista pedeset Rusa. Odmah, 16. novembra 2015. nakon tih terorističkih aktova protiv Rusa i Francuza, predsednici Putin i Oland stupili su u aktivne pregovore i već 17. novembra dogovorili zajednički nastup - bombardovanje položaja ISIS-a u Siriji. Da podsetim da su pre ovih događaja odnosi Zapada sa Rusijom ponovo nazivani Hladnim ratom, jer je EU (uključujući i Francusku) uvela Rusiji jednogodišnje trgovinske sankcije zbog podrške otcepljenja ruskog Krima od Ukrajine, kao i zbog podrške autonomiji Donjecka i Luganska u kojima pretežno žive Rusi. Bez obzira na ovaj kompleksan istorijski momenat i uzajamno zaostravanje odnosa između Zapada i Rusije, odmah nakon ova dva pomenuta teroristička akta videli smo na delu princip "štelovanja" sebe za poštovanje partnera sa kojim se pregovara jer su Putin i Oland, smesta došli do dogovora o zajedničkom dejstvu protiv terorista.

- ***Kultiviramo unutrašnje psihološko stanje: "ja poštujem sebe"***

Putin je političar današnjice koji izvanredno demonstrira ovo psihološko stanje - poštovanje samog sebe. Između ostalog i na taj način što praktično nikad ne pada u vatru i u svim nastupima se drži hladnokrvno, čak i ako nešto oštro argumentuje radi to bez demonstracije besa i vređanja oponeta.

Na primer, dok je Obama u toku septembra i oktobra 2015. godine iskazivao histerične note u svojoj kritici Putina i ruske politike vezane za Ukrajinu i Siriju, Putin je svaki put upotrebljavao stalozenu argumentaciju protiv Obame i američke politike. Njegova fraza: "Naši američki partneri se nažalost ne pridržavaju dogovora...", suptilno je upotrebljena jer se nakon reči "naši američki partneri" hladnokrvno nastavlja kritika i neslaganje sa njima.

Isto tako, Putin je ovo psihološko stanje - *ja poštujem sebe i svoj narod*, demonstrirao nakon gore pomenutog rušenja ruskog civilnog aviona (31. oktobra 2015.) od strane islamističkih terorista. On je u svom nastupu na nacionalnoj televiziji, koji je preneo i RT (16. novembra 2015.), izjavio da će Rusija svim dostupnim sredstvima goniti, naći i kazniti teroriste koji su pobili ruske građane i objavio da ruska država daje nagradu od pedeset miliona dolara onome ko dostavi validne obaveštajne podatke o tim teroristima.

Tom prilikom Putin je vrlo čvrsto demonstrirao stav *ja poštujem sebe i svoj narod*, rekavši da je saučešće sa žrtvama terorizma nešto što svi osećaju, ali da Rusija ne zaboravlja ništa i ni jednog od svojih ubijenih građana i da će odmah orijentisati svu svoju *moć* na pronalaženje i kažnjavanje počinilaca.

Ako nismo ubeđeni u sopstvenu ispravnost i snagu, a zapravo ne poštujemo sebe, to se očitava na našem telu, u gestovima, rečima, čitavoj našoj energetici i druga strana to oseća. Upravo zato na pregovorima u sebi razmišljamo: "ja poštujem sebe", ispravljamo ramena i leđa, gledamo sabesednika direktnim, otvorenim pogledom pravo u oči i demonstriramo osećaj sopstvenog dostojanstva.

Pregovarač pamti da kakav god individualni stil imao mora da uzima u obzir razlike u kulturi, filozofiji, mentalitetu u međunarodnim pregovorima. Te *kulturološke razlike* između zemalja utiču na stavove, očekivanja i uobičajeno ponašanje pregovarača. Zarad podrške sopstvenoj *psihološkoj čvrstini* pregovarač mora da obraća pažnju na razne aspekte tokom pregovaranja:

- ***Definišemo i pridržavamo se strategije pregovora.***

Iako u toku pregovora pregovarač može da menja tehnike, ne sme da zaboravlja svoje strateške ciljeve.

- ***Fokusiranost je veliki prijatelj pregovarača.***

Psihološki čvrst i kulturni pregovarač drži i svoju i tuđu pažnju na istinski važnim stvarima, ne dozvoljava razvodnjavanje pregovora, samim tim smanjuje verovatnoću donošenja pogrešnih zaključaka, a time i odluka u toku pregovora.

- ***Vladanje sobom.***

Socijalna veština i kulturni pristup baziran na integritetu pregovarača, bez obzira na realnu *moć* koju ima ili nema u rukama.

- ***Pregovaračka etika.***

Psihološki čvrst pregovarač ne plaši se da prihvati različite stavove i vrednosti različitih kultura. Na primer, Gruzini su mahom poznati po tome što počinju da poštuju pregovarače suprotne strane ako vide da imaju lukavost ili gangstersku žicu.

S druge strane, Švajcarci gangstersku žicu pregovarača neće smatrati plusom, kao što na primer razlike u etičkim vrednostima između Zapada i Rusije utiču na to da im se pregovaračke etike razlikuju.

- ***Strpljenje.***

Psihološka čvrstina podrazumeva strpljenje za *kulturne razlike*, a time i za razlike u dužini pregovora. Na primer, sa Amerikancima će se pregovarati tri puta kraće nego sa Uzbekima. Na Istoku ispoljavanje nestrpljenja kulturološki znači pokazivanje nepoštovanja. Amerikanci (koji su izmislili formulaciju "vreme je novac") sasvim suprotno istočnjacima pokazuju nestrpljenje u dužim razgovorima.

- ***Lokalna tradicija i običaji u međunarodnim pregovorima.***

Potrebno je unapred istražiti običaje suprotne strane u međunarodnim pregovorima jer to ojačava *psihološku čvrstinu* pregovarača. Na primer, na pregovorima sa Japancima, koji jako drže do kulturnog ponašanja, događa se da dok slušaju sagovornika često klimaju glavom i ponavljaju reč "DA". Ovo uopšte ne mora da znači da se slažu sa njim, ali im njihova kultura nalaže takvo ponašanje. U praksi nakon svog izlaganja u razgovoru sa Japancima, treba postavljati dosta pitanja tipa: "Da li se slažete sa ovim delom mog izlaganja?" ili "Koje je Vaše mišljenje o...?" i slična.

- ***Vladanje stranim jezicima u međunarodnim pregovorima.***

Uvek je najbolja varijanta da pregovarač idealno vlada inostranim jezikom na kojem se vode pregovori sa suprotnom stranom. Idealna jezička sposobnost već sama po sebi bilduje *psihološku čvrstinu i subjektivnu moć* pregovarača. U praksi, kada pregovarač dobro govori jezik suprotne strane uvek je jednostavnije pregovarati i veća je šansa za uspešan ishod. Korišćenje prevodioca olakšava stvar kada su u pitanju razgovori koji sadrže tehničke teme. Međutim, prisustvo prevodioca može biti problem za suštinu dogovora kao takvog jer je veoma mali broj onih koji su u stanju da prevedu tačan kontekst izrečenog, a ne samo doslovno fraze suprotne strane. Pregovarač, koji dobro govori jezik suprotne strane, može ponekad i strateški ili protokolarano koristiti uslugu prevodioca u situaciji kada želi sebi da omogući više vremena za razmišljanje.

Predlažemo da pregovarač izbegne prevodioca (osim za tehničke pregovore) jer mogućnost da bez prevodioca idealno govori na engleskom ili ruskom suprotna strana oseća kao psihološku čvrstinu i kulturu pregovarača.

- ***Pihološka čvrstina određuje autoritet.***

Primer iz prakse: Radila sam dugi niz godina za Zapadne firme u Rusiji i moj status pregovarača podrazumevao je da mi se od strane firme daje punomoćje (autoritet) za celokupno vođenje pregovora, definisanje i potpisivanje dogovora sa Rusima ili Uzbekima. Samim tim i suprotna strana je u tome videla demonstraciju psihološke čvrstine (čim mi firma daje takve ingerencije). Na Zapadu je ovo dosta ustaljen model, dok kod Rusa ili Uzbeka pregovarač često nema ingerencu za krajnji potpis ugovora, već mora ugovor da daje na potpis predsedniku svoje firme.

Naravno bilo bi krajnje pogrešno da naš predstavnik izvede politički govor u Ujedinjenim nacijama na engleskom ili ruskom jeziku umesto na maternjem srpskom, jer bi to demonstriralo nepoštovanje prema svom jeziku i padanje na kolena pred tuđim jezicima i državama.

Na primer, takvo nepoštovanje prema sopstvenom jeziku iskazao je ukrajinski predsednik Porošenko na generalnoj skupštini Ujedinjenih nacija održanoj od 15. do 22. septembra 2015, jer je držao govor na engleskom jeziku. Prema političkom protokolu omalovažavajući svoj jezik pregovarač demonstrira *nemoć*.

- ***Umeće ćutanja.***

Psihološka čvrstina i kultura pregovarača ogleda se i u tome da zna kad da začuti i dozvoli sabesedniku da se iskaže (ovo je bitno i kad sagovornik iznosi neke neprijatne ili nepoželjne stvari po nas).

Postoji jedna brza tehnika povećanja sopstvene energije, koju treba trenirati i upražnjavati pre i posle teških pregovora, a kojom se postiže smirivanje nervoze, arogancije i gneva. Centrira se sopstvena životna snaga odnosno psihološka čvrstina.

Zamišljamo da se ispred nas nalazi staklo na koje kaplje prljava kiša. Ta prljava kiša je negativna energija suprotne strane u pregovorima, koja blokira našu energiju. Kad nam je energija na pregovorima blokirana, ne možemo dobro da se skoncentrišemo i snaga našeg uticaja se znatno umanjuje. U tim situacijama dešava se da nam se misli brzo blokiraju ili da previše emotivno reagujemo. Evidentno je da nam to umanjuje *moć*.

Da bismo brzo razblikirali svoju energiju, treba da zamislamo da je to staklo po kom pada prljava kiša ustvari šoferšajbna našeg automobila i da uključujemo brisače. Brzo zamišljamo kako ti brisači čiste staklo, zapravo našu svest od negative koju smo primili. Ako smo doživeli nešto negativno pre ulaska na pregovore, treba da se osamimo, zatvorimo oči i zamislamo da sliku tog negativnog što smo doživeli brišu brisači. Zamišljajući to zatvorenih očiju pratimo pokrete brisača levo desno. Ovo je tehnika koja vrlo brzo pomaže da se "obriše" bilo kakva negativa koja nam crpi energiju za pregovore i uvodi nas u stanje smirenosti i fokusiranosti energije.

3.1.2 Emotivna priprema pregovarača za uspešno pregovaranje

Emotivna energija je specijalna vrsta *moći*.

"Čoveka primaju u društvo prema odeći koju nosi, a ispraćaju ga prema duhu koji je pokazao." (Mihail Aleksandrovič Šolohov)

Ne valja oblačenje pregovora isključivo u oklop neemotivnosti. Hladnoća proističe iz odsustva etičke inteligencije i rađa hladnoću u razgovorima i odnosima. To na kraju ne vodi ničemu. Vaspitani ljudi imaju u sebi prirodnu ljudsku toplotu. Ta vrsta emocionalne energije je zarazna i ima moć da razvije dobru volju sa obe strane i dovodi do boljih rezultata.

Može se konstatovati da emotivna energija jeste specijalna vrsta *moći*, koja topi hladnoću pregovora, a znači i odnosa. Za pregovarača je važno da ne donosi odluke kad je umoran ili ljut jer je tada emotivna energija narušena. Uvek treba poštovati svoj osećaj bez obzira na to da li situacija traži meke ili tvrde, političke, poslovne ili privatne pregovore.

Postoji fenomen vizuelizacije, kada sebe štelujemo na najbolji ishod pregovora i probamo da osetimo to stanje. Vizuelizacija je najkraći put za psihoemocionalni trening za predstojeće pregovore. U svojoj glavi zamišljamo sebe kako uspešno vodimo predstojeće i postizemo željeni cilj.

Prvo, to je odlična samomotivacija za ulazak u pregovaračku salu.

Drugo, naša energija se obavezno povećava, znači zračimo kada krećemo u pregovore.

Treće, kad se unutrašnje naštelujemo na pobedu, automatski dobro motivišemo sve svoje unutrašnje resurse koji vode ka pobedi.

Pregovarač sebe na ovaj način psihoemocionalno priprema za povećanje svoje *moći* pred susret sa drugom stranom (sportiste na ovakav psihoemocionalan način trener priprema za pobedu.) Emotivno dobro pripremljeno i brzo uključivanje pregovarača u proces pregovora postaje sve bolje i bolje učešćem na mnogobrojnim pregovorima. Pregovarač u sebi trenira sposobnost koncentracije i razumevanje psihološkog stanja i reakcija sabesednika. Emotivna priprema je ta koja pregovaraču povećava subjektivnu moć pre stupanja na pregovore. On mora da trenira sposobnost da:

- a) sam sebe uvodi u stanje samopouzdanja,
- b) odseca bilo kakve nepotrebne misli i emocije,
- c) odstranjuje unutrašnje blokade,
- d) bude totalno fokusiran kako na temu, tako i na sabesednika.

Drugim rečima, pregovarač treba da centrira svoju energiju u trenutku pregovora, odbacujući sve suvišne misli.

Postoji specijalno osmišljen algoritam za bildovanje emocionalne energije i samopouzdanja u pripremi za pregovore Aleksandra Kičaeва koji se zove STRESS⁶⁹ (akronim na srpskom jeziku bi bio STUPPO):

Skeniranje tela - u situaciji nekomfora potrebno je razumeti koji su nam delovi tela napeti, gde smo stisnuti i koje su nam zgrčene poze

Telesno energetsko centriranje - izbacivanje napete energije (uz uzdah napinjemo telo, a uz izdah ga opuštamo)

Uloga za pregovaračko stanje - imidž, misli... Potrebno je da sebe vidimo u određenom imidžu sigurnosti, pobeде, relaksiranosti, pripremljenosti.

Priodnost, adaptacija - novo pobedničko telo, poza, osećaj, pobednički pokliči: "Da!", "Super!", "Odlično!"

Povećanje moći energetike, spokoјstva - unutrašnji scenario preobraženja u pobednički ishod.

Očuvanje pomenutih pozitivnih energetskih izmena u telu i mislima. Osećanje sebe u toј ulozi, zapravo utvrđivanje u pozitivnom resursnom stanju na pregovorima.⁷⁰

Navedeni STRESS model za povećanje moći emocionalne energije pre napetih vrsta pregovora trenira se u ruskom FSB-u (bivšem KGB-u).

⁶⁹ Сканирование тела

Роль

Естественост, адаптация

Создание силы энергетикi, умиротворения

Сохранение изменений в теле, мыслях

⁷⁰ Ки́чаев, Александр, Жесткие переговоры в стиле агентурной вербовки, Секреты влияния и власти в деловом общении, е-книга преузета са www.ozon.ru, 2012, str. 54.

Pozitivna emotivna energija može da se ogleda u strasnom nastupu pregovarača koji na taj način promoviše svoje ideje. Odličan primer ogromne snage emotivne energije je pogled na dobre govornike, koji su retki. Privlače svojom: jasnoćom, empatijom⁷¹, opuštenošću, kontaktom očima⁷², izgledom i držanjem tela⁷³, glasom⁷⁴. Komunikator oseća puls publike i drži pažnju pomoću žive energije govora.

Emocije su element koji se uvek mora uzimati u obzir u pregovorima. Mirna reakcija na emocionalne ispade druge strane uvek povećava *moć* u pregovorima, te je zato zakon za profesionalnog pregovarača. Dobra emocionalna priprema pred pregovaranje znači ne ići grlom u jagode te impulsivno odgovarati na napade i povišene tonove. "Najbolje je mirno reagovati na emocionalne izlive pregovarača druge strane. Važno je sačuvati sopstvenu kontrolu, slušati mirno tirade druge strane, ne odgovarati na napade, pa i povremeno upitati govornika kad zastane da li želi još nešto da doda."⁷⁵

3.1.3 Pozitivna moć pregovarača koji ne istupa s pozicije sile

Iz moje poslovne prakse mogu da dam primer mekane moći u pregovorima kad sam u periodu od 1997. do 2008. godine vodila operacije metalnog tolinga u Uzbekistanu kao pregovarač britanske firme za koju sam radila. Ukazaću na jedan teži politički trenutak u Uzbekistanu u tom momentu kada je islamistički terorizam probao na velika vrata da uđe u tu muslimansku zemlju.

Toling je visokorizična operacija u kojoj firma isporučuje sirovinu u metalurški kombinat (u datom slučaju sirovina - koncentrat za proizvodnju cinka, bila je vredna deset miliona dolara), a nakon toga se čeka četrdeset dana da kombinat vrati gotov produkt metal-cinka firmi. Tek prodajom tog cinka firma vraća sebi pare i dobija veliki profit. Uobičajeno je bilo da firme često gube pare u ovim poslovima jer kombinati nisu vraćali metal firmi već su ga prodavali nekom trećem praktično ukravši sirovinu. Umesto da dobiju novac od prerade sirovine, ovim krađama kombinati su zgrtali ogroman novac.

71 Dobar govornik saoseća sa svojim slušaocima, čak i ako se sa nekim ne slaže, razume poziciju drugoga.

72 U narodu je odavno poznato da negledanje u oči ne daje pozitivnu notu razgovoru.

73 Bilo bi vrlo smešno i neprikladno da izađemo i držimo govor pred slušaocima u pidžami mlitavo sedeći na stolici.

74 Ovo je urođeni kvalitet, ali i ako nije najbolji može se treningom poboljšati.

75 Kovačević, Ž., Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str.119.

Upravo ove visokorizične operacije radila sam u Uzbekistanu koristeći isključivo *meku moć* u pregovorima i pristupu uzbečkim partnerima, ali strogo kontrolišući operacije putovanjima u Uzbekistan svakih deset dana. Moj pristup *meke moći* u pregovorima bio je različit od pregovarača drugih firmi, koji su se najčešće pozivali na razne klauzule ugovora, nekada pretili silom ili arbitražom. Sve to nije davalo rezultat pa su gubili po dvadeset miliona dolara u ovakvim tolinganim operacijama (konkretno je kolega iz moje firme upravo pomenutom vrstom *tvrdih pregovora* izgubio tu sumu novca). Nikada nisam pretila, niti se pozivala na arbitraže, ali i kad je roba stizala na vreme i kad je kasnila (u mom slučaju najčešće i nije kasnila), moj *mekani pristup* je bio: "*Doleteću da zajedno sednemo, vidimo ima li nekih problema i kako da vam budem od koristi da ih rešimo.*"

Kada se politička situacija u Uzbekistanu zaljuljala i počeo ekstremistički terorizam, svi moji konkurenti su ostali bez povratnog metala (tj. velikih ulaganja) osim mene. I u tim okolnostima primenila sam isti *pristup meke moći* - doletela sam u Uzbekistan i pored eksplozija bombi bombaša samoubica, i rekla Uzbekima da jače firme od naše mogu da podnesu eventualne gubitke, dok mi to nećemo biti u stanju. Pitala sam ih da pomognu uprkos kriznoj situaciji i ulože napor da nam isporuče robu i omoguće da firma za koju radim ostane na tržištu.

Efekat je bio pozitivan. Uzbeki su rekli da sam jedina koja je *doletela uprkos bombama* i *ljubazno zamolila*, te da sâm taj čin poštovanja prema njima zasluhuje da mi izađu u susret i isporuče robu. Dok su pregovarači konkurentskih firmi ne uzimajući u obzir opasne terorističke nepravilike u Uzbekistanu u tom trenutku, u istoj ovoj situaciji pregovarali *tvrd*o pozivajući se na odredbe ugovora, moja *meke moć* je odigrala najpovoljniju ulogu (samo firma za koju sam radila nije imala gubitke na terenu u tom složenom političkom trenutku). Ovim ne želim da kažem da je *meke moć* aksioma za dostizanje dogovora, ali iz iskustva mogu da primetim da je ipak u otprilike sedamdeset posto situacija donosila bolje ili barem neutralne rezultate.

Ključno je kako kroz pregovore postići zajednički dogovor, da bi nam naši politički ili poslovni ciljevi osigurali bolji život. U našem jako napetom svetu sve je veći etički problem to što je naše dostojanstvo pod pritiskom. Pregovarač koji ne istupa sa pozicije sile osigurava *pozitivnu moć* u procesu pregovora.

Čak se i u običnim životnim situacijama često razgovara arogantno, ultimativno, a sve manje staloženo konstruktivno, pregovarački. Pozitivna moć pregovarača koji ne istupa sa pozicije sile je i u svakodnevnim životnim prilikama mnogo rezultativnija. Kao što je navođeno, osnovni pristupi pregovorima su: **pozicija moći**, **pozicija prava** i **interesno sporazumevanje**. Običan životni primer: Kola idu na uzanom puteljku u susret džipu. Sa strane kola je jarak. Sa strane džipa je čak jedan manji parking plato gde može da se zaustavi i propusti kola, ali to ne radi. Situacija je da stoje kao u čuvenoj basni - kao dva jarca na brvnu. U pomenutom primeru vozač džipa primenjuje **poziciju moći** (svog džipa), što je veoma glupo jer oba automobila gube vreme. Vozač automobila primenjuje **interesno sporazumevanje**, objašnjava dve alternative: ili da se džip pomeri jer drugi auto nema kud; ili da do zore priglupo stoje na istom mestu oboje. Vozač džipa shvata pristup interesnog sporazumevanja i propušta auto. Neuspešni pregovori su upravo oni gde je jedna strana potpuno nepopustljiva i isključivo nameće svoje ciljeve istupajući sa **pozicije sile**, odnosno **tvrde moći**.

Jedan od najpoznatijih primera tvrdog konfliktnog tipa pregovora u dvadesetom veku bio je kad je predsednik Kenedi sa američke strane odobrio invaziju na Kuba 1961. godine. Ostvareno je neuspešno iskrcavanje američkih vojnika u zalivu "Svinja" na Kubi. Fidel Kastro se tada obratio moćnom savezniku Sovjetskom Savezu. Rusi su takođe sa pozicije **tvrde moći** odgovorili taktikom još žešćeg pritiska na Ameriku. Hruščov je naredio ruskim atomskim podmornicama stanje pripravnosti za upotrebu atomskog oružja, ukoliko Amerikanci ne "skinu obruč" sa Kube. Amerikanci su se povukli. Tako je konflikt bio rešen. Ovo je primer jedne od najtvrdih pregovaračkih pozicija u istoriji 20. veka, ali čak je i **tvrdog pregovaranja s pozicije sile** bilo bolje od nuklearnog rata. Fridrih Niče je jednom rekao: "Ovo je moj način... Koji je tvoj način? Ne postoji pravi način!"

Pregovarač koji ne istupa s pozicije sile je čovek koji upotrebljava **moć** da uloži pravi napor i da radi u pravcu cilja. U svom pristupu traži najbolja rešenja za sve. Pojam **moći** se u pregovorima često doživljava u kontekstu sile. Međutim važno je razumeti da **moć i sila nisu isto**. Sila je brutalna, gazi prava i uopšte ne uzima u obzir ciljeve druge strane. Najjasniji primer razlike ovih pojmova: Ljubav je moć, ali ne i sila.

Kad se govori o *pozitivnoj moći pregovarača koji ne istupa s pozicije sile*, zanimljiva je pozicija Džozefa Naja o kulturi kao resursu *meke moći*. Naj navodi da: "kultura može biti važan resurs moći. Kultura je obrazac društvenih ponašanja kroz koje grupe prenose znanja i vrednosti, a postoji na različitim nivoima."⁷⁶

S obzirom na to da na zemlji postoji bezbroj različitih kultura i mentaliteta, jasno je da se i *moć* percipira na različite načine. Naj ukazuje na sve veći značaj *meke moći* na primeru Kine, citirajući dnevnik *Ženmin Žibao*: "Meka moć je postala ključna reč [...] Postoji ogroman potencijal za razvoj kineske meke moći."⁷⁷ Dalje, objašnjavajući paralele navodi da: "Kultura, vrednosti i politike nisu jedini resursi koji proizvode meku moć. [...] ekonomski resursi takođe mogu proizvesti ponašanje kako meke tako i tvrde moći. Oni se mogu upotrebiti da privuku kao i da primoraju."⁷⁸

On smatra da evropske lidere kao znak meke moći povezuje želja za pridruživanjem drugih zemalja Evropskoj uniji. Prema Naju pristupanje bivših komunističkih istočnih zemalja Evropi dogodilo se usled kombinovanih motiva kao što su ekonomski podsticaj pristupu tržištu, ali i kao rezultat "privlačnosti uspešnog evropskog ekonomskog i političkog sistema"⁷⁹.

I dan danas je veliki posao za istoričare i analitičare da opredele koliki je tu bio procenat *tvrde*, a koliki *meke moći* u pregovorima. Na primer, u 2015. godini kada je Evropska unija vrlo uzdrmana, videli smo primer kako su EU i MMF odbacili mogućnost *mekih pregovora* sa Grčkom koja se pobunila protiv siromaštva i uvlačenja države u sve veće dugove. Bili smo svedoci pretvaranja bilo kakvih *mekih pregovora* u krajnje *tvrde*, pogotovu od strane Nemačke. Na kraju je grčki otpor bio ultimativno slomljen, te možemo reći da na današnji dan Grčka zapada u sve dublje ropstvo.

⁷⁶ Naj S. Dž, *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 111.

⁷⁷ "How to Improve China's Soft Power?" People's Daily Online, 11. mart 2010, <http://english.people.com.cn/90001/90785/6916487.html> u Naj S. Dž, *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 113.

⁷⁸ Naj S. Dž, *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 113.

⁷⁹ Naj S. Dž, *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 127.

U ovom slučaju pristup *tvrde moći* u pregovorima sa Grčkom jeste bacio Grčku na kolena pred EU, ali je u zemlji ostalo duboko nezadovoljstvo koje je već početkom novembra 2015. počelo da se manifestuje ponovnim velikim protestima u Grčkoj. Vrlo je neizvesno kakav će biti finalni rezultat ove *tvrde politike* EU prema Grčkoj, kako po Grčku, tako i po EU. Grčki narod već sada jasno vidi da tu nema nikakve *meke moći* u želji za povezivanjem, već vladaju tvrdi interesi par najjačih evropskih zemalja, u prvom redu Nemačke.

S druge strane, svedoci smo i *pozitivne meke moći bez istupanja s pozicije sile* u pregovorima kada je Škotska htela da se odvoji od Velike Britanije i izađe iz Evropske unije (referendum o nezavisnosti održan je 18. septembra 2014. godine). Da bi Škotska ostala u sastavu Velike Britanije Britanci nisu istupili s pozicije sile, već su dobro pazili da pregovaraju meko ukazujući na sve dobrobiti zajednice i obećavajući nove dobrobiti (značajniju autonomiju na poljima poreza, fiskalne autonomije, javnih rashoda, socijalnih davanja i sl.). U datom slučaju Britanci su upotreбили *pozitivnu moć ne istupajući s pozicije sile* i uspeali u svojoj nameri jer je Škotska ostala u sastavu Velike Britanije.

Moć pregovarača koji ne istupa s pozicije sile je jako važan i poželjan element u pregovorima, jer dogovor ostvaren na taj način utiče na to da dalji odnosi budu dugoročniji i mnogo bolje funkcionišu.

3.1.4 Staviti se u tuđe cipele

Za dobre ishode pregovora osim asertivnog nastupa važno je sagledavanje ugla gledanja suprotne strane, ili kako se to kaže: stavljanje u tuđe cipele. To podrazumeva uživljavanje ne samo u shvatanje sagovornikovih stavova, već i celokupnog emotivnog miljea koji stoji iza ovih stavova. Takođe, važno je čuvati se zamene teza i pretvaranja ličnih strahova u sagovornikove loše namere. Iz toga proističe prebacivanje krivice za sopstvene probleme na sagovornika, što veoma loše utiče na tok pregovora i smanjuje našu subjektivnu moć. Zbog toga je umeće stavljanja u tuđe cipele krucijalna veština pregovarača. Ne može se uspešno braniti sopstvena pozicija ukoliko nemamo razumevanje za način razmišljanja druge strane. Ovo je važno još u samoj pripremi za pregovore jer kada pregovarač razume razlike koje postoje u sopstvenim i tuđim razmišljanjima ima veću *moć* da iznađe načine kako da približi te načine razmišljanja.

Kad pregovarač nema veštinu da obuče tuđe cipele, upada u opasnost da ima prenatrpane strahove od namera druge strane kao i da uvek u predlozima suprotne strane vidi samo nepovoljne činioce, a ništa konstruktivno.

Ako uzmemo primer brojnih političkih konflikata koji razdiru ceo svet na današnji dan, može se izvesti zaključak da većina svega toga potiče što iz objektivnih razloga što iz načina razmišljanja određenih političara iz raznih zemalja. U polednjih dvadeset pet godina može se primetiti da, na primer, američki političari (a time i čitava njihova nacija) razmatraju ostatak sveta kao veliki poligon rešavanja međudržavnih i unutardržavnih konflikata isključivo upotrebljavajući *tvrdi moć* najagresivnijih ratnih sredstava. U datom slučaju, *Amerikanci se ne stavljaju u tuđu kožu*, već njihovi političari naciji usađuju strahove bilo od stvarnih bilo od imaginarnih neprijatelja na svetskoj sceni. Svedoci smo prikazivanja Sadama Huseina, Muamera Gadafigija, Bašar al-Asada i Putina u đavoljem obliku.

Ni u jednom od pomenutih slučajeva američki političari se nisu po starom dobrom običaju pregovaranja stavljali u tuđe cipele (ni Irčana, ni Libijaca, ni Sirijaca ni Rusa). Tek kada je opasnost od više milionskog broja bliskoistočnih migranata, od kojih su stotine hiljada već ušle, a još mnogo ih nadolazi u Evropu, došlo je do prvih pokušaja stavljanja evropskih političara u tuđe cipele. Dr. Horst Ršchelchik, nemački političar i član parlamenta, dao je intervju RT-u (11. 09.2015, 21h) o tome koliko je ovo opasno za EU. On navodi koliko je važno da ponovo počnu pregovori *mekog tipa* sa Rusijom oko regulisanja sirijskog problema uz ostanak Asada na vlasti, kako ne bi došlo do migrantske humanitarne katastrofe u samoj Evropskoj uniji. Veliku štetu zemljama Evropske unije čini to što Amerikanci pretenduju na čitav Bliski istok i žele da okruže Rusiju. Zato se postepeno *tvrde pozicije* menjaju u *mekše*. Dr Horst Ršchelchik, navodi kako je isključenje Rusije iz G8 bila velika greška. Razgovor sa Rusijom mora da se smekša, a čak i ako to ne žele sve članice, Nemačka i Francuska kao najveći predstavnici treba da pričaju sa Rusima o pitanju Sirije (a uz to i Ukrajine). Profesor dalje navodi da je Nemačka dovoljno jaka da ne sluša SAD već da gleda svoje interese i interese Evropske unije (što svakako ne uključuje beskonačne migrantske talase iz bliskoistočnih zemalja) i da Nemci samostalno započnu razgovore sa Rusijom, a dalje da se Nemačka i Evropska unija izuzmu od politike SAD-a. Ovo je bila svojevrsna televizijska najava bacanja mekane loptice Rusiji.

Može se primetiti da je ovo jedan od retkih intervju a dat 2015. godine od kada je krenuo migracioni proces, u kom je neko sa Zapada počeo da se stavlja u tuđe cipele i uopšte razmišlja šta znači bombardovati sve te zemlje zarad skidanja neugodnih režima po američkim merilima. Sve dok islamizacija Evrope nije postala realni faktor rizika širenja islamističkog terorizma (putem ubacivanja obučenih u Siriji i Iranu ID kadrova među migrante), Evropska unija se generalno nije "stavljala u cipele" tih istih svrgnutih bliskoistočnih lidera, koji su od strane Amerike bili proklamovani kao tirani. Međutim, dok su ti "tirani" bili na vlasti, ti narodi nisu napuštali svoje kuće i migrirali po svetlu. Ovim intervjuom jedan zapadni političar progovorio je o ovome stavivši se u tuđe cipele.

3.1.5 Čuvanje obraza

Čuvanje obraza je stvar na koju svaki mudar profesionalni pregovarač obraća posebnu pažnju. ***Ukoliko vlada veštinom da dozvoli suprotnoj strani da sačuva obraz, pregovarač znatno povećava svoju moć za dostizanje povoljnih rezultata u pregovorima.***

Kod Istočnjaka (Japanci, Kinezi, Uzbeki, Arapi itd.) to su hiljadugodišnje tradicije u komunikaciji. Ljudi na Istoku su vrlo mudri i uvek daju drugoj strani mogućnost da sačuva obraz. Oni vrlo dobro razumeju da čak i ako je predlog koji nudimo razuman, pametan i solidan, ukoliko se ne dozvoli drugoj strani da učestvuje u ranoj fazi pripreme (već je stavite svojim predlogom pred svršen čin), time joj se ukida mogućnost te važne psihološke činjenice - čuvanja obraza. Drugim rečima, povećavamo svoju *moć* kada uvlačimo drugu stranu u konstruktivnu diskusiju oko pripreme nekog predloga (u politici ili biznisu) od samog početka ta druga strana čuva obraz i oseća se ispoštovano, samim tim i predlog oseća kao zajednički, a ne samo kao jednostrano nametnut. Više ne izgledate kao učitelj koji drži lekciju, već pregovarački proces postaje uzajamna kreativna radnja za oblikovanje konačnog sporazuma. Naravno da u tom procesu treba da postoje kritički osvrti, sugestije, ustupci, izmene, ali uz sve to druga strana oseća da nije samlevena, te da joj je obraz sačuvan. "To je naročito važno za tzv. kulture srama (shame cultures) u kojima je najvažnije ne biti posramljen - recimo kod nacija arapskog Srednjeg Istoka."⁸⁰

⁸⁰ Cohen, R., Negotiating across Cultures: International Communication in an Independent World, US Institute of Peace Press, Washington DC, 1997, p.183 u Kovačević, Ž., Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str. 118.

Dobro se zna da su u raznim političkim, a i poslovnim aranžmanima uvek sakriveni svi mogući ustupci drugoj strani bez kojih bi bilo nemoguće doći do sporazuma. Ovakvim skrivanjem se očuvava obraz. Živorad Kovačević navodi Kristoferovu 'face saving' formulaciju u Dejtonu kao dobar primer: "U pitanju dužine mandata prelaznog perioda reintegracije Istočne Slavonije, veoma različiti stavovi Miloševića i Tuđmana pretili su da blokiraju dejtonske pregovore i onda je lično državni sekretar SAD Kristofer sročio formulaciju usmerenu samo na 'čuvanje obraza', jer je bila tako napisana da su i jedan i drugi mogli da je predstave javnosti kao da je prihvaćen njihov zahtev.

Kad su se dvojica balkanskih bosova složili sa ovom formulacijom, zatražili su još jedan predah u daljem procesu čuvanja obraza. Predložili su: 'Potrebno nam je nekoliko dana da udesimo kao da su odluku o pitanju doneli lokalni lideri u Istočnoj Slavoniji [...] Nas dvojica obećavamo da će ovo biti završeno, potpuno završeno, u roku od 72 sata'."⁸¹

3.1.6 Umetnost pozitivnog završetka pregovora

Tomas Džeferson je govorio: "Ništa ne daje takvu prednost nad drugom osobom, kao kad ste u svim okolnostima mirni i spokojni."⁸²

Bazne pregovaračke mudrosti su da se ne ulazi u neproduktivne konflikte i svađe, koje samo umanjuju *subjektivnu moć* pregovarača, već da se konstruktivno i strpljivo pregovara. Konflikti i svađe skreću pravac sa glavnog cilja. Troši se vreme, energija i novac. Narušavaju se međudržavni, poslovni i međuljudski odnosi koji su možda izgrađivani godinama. Svađe su potpuno disfunkcionalne i štetne. Nastaju ako ljudi za pregovaračkim stolom u međusobnim odnosima nisu na kulturnom nivou uljudnosti.

Glavna karakteristika *moći* najjačih pregovarača je da vladaju umetnošću pozitivnog završetka pregovora. Zato je dobro vratiti se primerima iz istorijske prošlosti. Mudra pregovaračka aksioma slikovito je izražena u mislima Prote Mateje Nenadovića: "Cela moja prošlost bila je burna i vrlo promenljiva, ali bez ikakvog strâ osvrćem se ja na nju. [...]"

⁸¹ Holbruk, Ričard, Put u Dejton, Dan Graf, Beograd, 1998, str. 277. u Kovačević, Ž., Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str. 118.

⁸² Simeon Marinković, Slađana Ilić, Misli velikih ljudi, Kreativni centar, Beograd, 2008, str.103.

Vojevao sam opasne ratove i uživao blagodat opšteg mira, s carevima govorio sam slobodno, a katkad zbunio me je govor prostog kmeta, gonio sam neprijatelje i bežao od nji', živio u svakom blagu i izobiliju i opet dolazio do sirotinje [...] To je, deco, večna promenljivost sudbine koju sam rano poznao i na koju se nigde tužio nisam. *Iz te promenljivosti naučite: da se ne treba u sreći gorditi, ni u nesreći očajavati.*"⁸³

Svedoci smo agresivnosti političkog i biznis sveta. Dominira poremećen sistem vrednosti, gramzivost netrepeljivost i strah. Ovaj genijalni, stari princip; "ne gorditi se u uspehu i ne očajavati u neuspehu" pojačava svest, hrabrost i *subjektivnu moć* pregovarača kada stupa u pregovore.

Istrajnost i hrabrost su neophodni uslovi koji vode ka pozitivnom završetku pregovora. Jasno je da će pregovarač u primati udarce koje nije očekivao. Kad druga strana pobeđuje, istrajnost pregovarača ogleda se u tome da predahne, ali ne da bi se povukao, već da bi skupio snagu da se što pre vrati u "borbu" za postizanje svog cilja.

Umetnost pozitivnog završetka pregovora označava moć pregovarača koji ume da pobeđuje, ume da gubi i uvek zna da se pregovarački trud mnogo više isplati od konflikta.

83 Nenadović Mateja: Memoari, Nolit, Beograd 1988, str.5.

4 ČETVRTO POGLAVLJE

4.1 Uspešno pregovaranje

Uspešno pregovaranje podrazumeva misao našeg akademika, Vladete Jerotića, koji je rekao: "Velika je to veština umeti razgovarati sa čovekom."⁸⁴ Ta veština umeća razgovora sa čovekom jeste ta velika *subjektivna moć* dobrog pregovarača koji je u stanju da usmeri pregovore ka uspešnom toku.

Da bismo uspešno pregovarali neophodno je da postoji pregovaračka strategija, odnosno usmerenje i daktika za postizanje cilja. Svako uspešno pregovaranje mora imati jasno definisane i dogovorene principe na kojima se proces odvija. Kao što je već pominjano, oni obezbeđuju da se pregovori vode na profesionalan i efikasan način i osiguravaju da se dogovoreni rezultati i ostvare. Preporučljivo je da svaki pregovarač individualno izradi svoje principe pregovaranja.

Neke opšte preporuke za uspešno pregovaranje sadrže nekoliko postulata:

- koncept uvažavanja,
- fokus na temu o kojoj se pregovara,
- nema jednog najboljeg rešenja,
- objektivne kriterijume.

1. Koncept uvažavanja

Prvi važan princip je *uvažavanje kao koncept* i znači da nekome pokažemo da ga uvažavamo kao ljudsko biće, iako se ne moramo slagati sa njim. Na ovaj način obezbeđujemo da se niko ne oseća loše. Što u politici, što u poslu, što u svakodnevnom životu često se upuštamo u svađe i sukobe sa drugima, u kojima se potencira pitanje ko je kriv. Ipak, ukoliko uspemo da sagledamo sukob sa strane postaće nam jasno da su ga obe strane stvorile.

Konfliktno stanje moguće je prekinuti samo ukoliko jedna strana prekine začarani krug sukobljavanja. U narodu postoji izreka *pametniji popušta*, a prevedeno na ovaj nivo, to znači da će jedna osoba odbiti da učestvuje u postojećem konfliktu i nametnuti novi kodeks ponašanja. Prekidamo negativne reakcije i pokrećemo novi ciklus, ovoga puta konstruktivan.

⁸⁴ Simeon Marinković, Slađana Ilić, Misli velikih ljudi, Kreativni centar, Beograd, 2008, str. 87.

2. Fokus na temu pregovora

Drugi važan princip predstavlja fokusiranje na temu koja je na dnevnom redu. Često tema pregovora postane bezvredna jer počnu rasprave o različitim pozicijama, a ne o zajedničkom interesu koji treba postići. Onda se pregovori svode na borbu "ko više izdrži" i tako se udaljavaju od mogućeg rešenja. Najvažnije je fokusirati se na to da ispod različitih pozicija sa kojima strane nastupaju leže interesi. Interesi mogu biti suprotstavljeni, ali istovremeno mogu biti i zajednički i kompatibilni. Kad smo fokusirani lakše ćemo naći više ovih zajedničkih i kompatibilnih.

3. Nema jednog najboljeg rešenja

Treći princip je da nema jednog najboljeg rešenja. Pažljiva priprema jeste neophodna kao i naša gotova rešenja, ali ipak je fleksibilnost i ostavljanje prostora za širi uvid u situaciju osnovni uslov dobre pregovaračke strategije. Ovo je važno da se ne bi dogodilo da zanemarimo čitav spektar ideja koje mogu da se nadograde i ponude kreativnije i kompleksnije rešenje koje zadovoljava obe strane. Treba jasno odvojiti proces stvaranja ideja od procesa analiziranja i donošenja konačne odluke. Sa ovakvim pristupom jedna ideja može stimulisati drugu ili se nadovezti na nju.

Ovo se može videti na primeru *jednostranih nametnutih rešenja* Iranu od strane Velike Britanije i SAD-a. Džulijan Harston, bivši pomoćnik generalnog sekretara UN, navodi: "Britanija je od 1913. do 1945. preuzela kontrolu nad većinom persijskih rezervi nafte a 'Britiš petroleum' je na osnovu toga postao jedna od vodećih naftnih kompanija u svetu".⁸⁵ Samo u tom periodu vrednost projekta u naftnoj industriji Irana bila je oko sto osamdeset pet milijardi dolara.

Kad je iranski parlament 1951. izglasao nacionalizaciju naftne industrije, a glavni sprovodilac te ideje doktor Mosadek, krenuo Titovim putem nesvrstavanja, Britanija nije tražila nekoliko vidova rešenja već je samo pretila sankcijama. Na kraju je britanska obaveštajna služba 1952. zajedno sa američkim službama razradila plan svrgavanja Mosadeka. Uspeli su u tome, postavivši na Paunov presto šaha Mohameda Rezu Pahlavija.

⁸⁵ Harston Džulijan (2015), Kako je EU ušla u posao 'promene režima', Politika, 6. septembar, str 6.

Šah je zabranio komunističku partiju Tudeh. Političko neslaganje unutar zemlje suzbijala je njegova obaveštajna agencija "Savak", te je Iran 1978. imao čak 2200 političkih zatvorenika. Šah nije imao podršku šiitskog sveštenstva, radničke klase, trgovaca zbog ogromnih problema sa korupcijom vezanih za njegovu porodicu i vladajuću elitu. Tako je 1979. krenula revolucija Homeinija, koji je preuzeo vlast, a SAD i Britanija su izgubile bilo kakav uticaj u Iranu u periodu dužem od trideset godina.

Ako se pogleda ovaj politički primer (a svi politički primeri vezani su za veliki biznis) jasno je da su Britanci i SAD tada prihvatili poziciju da nema jednog jedinog rešenja, mogli su prihvatiti vlast predsednika Mosadeka sve zajedno sa nacionalizacijom nafte i nesvrstanošću koju su Iranci hteli da sprovedu. U tom slučaju bi narednih trideset godina mogli pregovarati i kupovati naftu od njih, bez obzira na to što ne bi bili carevi na tom naftnom tržištu. Zbog pohlepe i toga što su negirali mogućnost da uvek postoji više rešenja izgubili su taj ogroman biznis u totalu.

4. Objektivni kriterijumi

Poštovanje kriterijuma objektivnosti, pomoći će obema stranama da lakše dođu do rešenja i da zadrže dobre odnose.

Poznato je da korišćenje standarda i objektivnih vrednosti, daje veće šanse da rešimo problem na mudar i pravedan način. Preduslov je da se pregovaračke strane slože oko upotrebe objektivnih kriterijuma, odnosno uzimanja profesionalnih standarda, zakona, mišljenja stručnjaka, zvaničnih pokazatelja/fakata itd.

Kada se kaže objektivni, misli se na kriterijume koje je odredio neko treći i koji su nezavisni od subjektivnog mišljenja, bilo nas, bilo našeg sagovornika. Insistiranje da se sporazum koji će biti postignut zasniva na objektivnim kriterijumima ne znači da nas oni obavezno stavljaju u povoljan položaj. Objektivni kriterijumi su tu da pomognu našu argumentaciju, ali ne i da je zamene.

Profesionalni pregovarači ostvaruju *moć* u procesu pregovora pridržavajući se osnovnih saveta za uspešno pregovaranje:

1. *Dobra priprema.* Saznati kakva je sagovornikova reputacija kao pregovarača. Razraditi plan, ali i ostaviti prostora za fleksibilnost. Ukoliko nismo potpuno spremni, bolje je da odložimo sastanak, nego da pokušavamo da prikrijemo svoju nespremnost.

2. *U začetku pregovora je uspostaviti kontakt očima i biti dobar slušalac.* Pažljivo slušamo pitanja koja postavlja druga strana, jer se iz njih vide slabe tačke, odnosno ono što je pregovaraču važno da bi bio postignut dogovor. Potrebno je obratiti pažnju na visinu glasa, način kako suprotna strana sedi, stil odevanja i gestikulaciju tokom razgovora. Naše ponašanje treba da reflektuje da tačno znamo šta nam je cilj i kako ćemo do njega doći.

3. *Držati se svojih ciljeva.* Veoma je važno da pregovarač ima tačan, detaljan plan šta je cilj pregovora, odnosno kojim elementima sporazuma se mora posvetiti posebna pažnja, kao i čega je spreman da se odrekne da bi ostvario svoj cilj. Ne mora se dominirati, ali treba dosledno braniti svoju poziciju. Biti realan. Ustupke činiti postepeno.

4. *Fokus je na cilju pregovora, a ne na emocijama.*

5. *Uvek imati "plan B".* Narodna poslovice kaže: "ne treba staviti sva jaja u jednu korpu". Pregovarač treba da ima odgovore na pitanja: "Šta ako im se ne dopadne moj plan?", "Šta ako je ulog isuviše visok?" "Ako me odbiju?" ili "Šta ukoliko mi ponude drugačije uslove od očekivanih?" Ovo znači ne gubiti iz vida ono što se želi postići za sebe, ali imati rezervni plan za prihvatljivo rešenje.

6. *U diskusiji napadati problem, a ne jedni druge.* Činjenice i problemi iz prošlosti ne smeju da skreću koncentraciju sa sadašnjeg toka pregovora. Važno je odgovoriti na pitanje: "Šta je to što moramo sada postići da bi bio dostignut dogovor?"

7. *Pregovarač mora da pazi da ne upadne u zamku ponašanja da je striktno i uvek samo on u pravu.* Postoji opasnost da se u pregovaranje uplete lični stav pregovarača i tada uspeh postaje stvar principa, a sam princip postaje važniji od krajnjeg rezultata pregovora. To realno umanjuje *moć* pregovarača.

8. *Ograničena ovlašćenja.* Ova taktika daje dobre rezultate u pregovorima, ali se mora oprezno sprovoditi. Česta formula je: "Moram da proverim ovo sa mojim šefom" ili "Moram da vidim reakciju parlamenta, ostalih koalicionih partnera, javnog mnjenja...".

9. *Nekad grupni razgovor vodi ka uspešnim pregovorima, a nekada pregovori jedan na jedan bolje rešavaju mnoga pitanja.*

Na primer, u toku ukrajinske krize 2015. godine, prvi razgovori koji su doveli do sveobuhvatnijih pregovora u Belorusiji između Rusije, Nemačke, Francuske i novog ukrajinskog predsednika Porošenka, o ratu na istoku Ukrajine (zbog oцепljenja ruski nastrojenih teritorija Donjecka i Luganska) započeti su tek nakon razgovora *jedan na jedan* između Putina i Angele Merkel. Nemci su shvatili da će imati velike ekonomske gubitke ako umesto ruskog gasa budu uvozili skuplji norveški; a trpeli su i određen pritisak nemačkih konglomerata koji su počeli da strepe od gubitka ogromnog ruskog tržišta, za njih praktično nezamenljivog.

10. *Profesionalnost.* Izgraditi imidž osobe od integriteta i poverenja. To pregovaraču povećava *moć* i stavlja ga u poziciju da bude poštovan i da drugi imaju poverenja u njega. Uvek shvatati sagovornika ozbiljno i uvažavati ga. Ne potcenjivati sagovornike, izbegavati sukobljavanje, ali biti asertivan. Treba biti otvoren i strpljiv. Postavljati pitanja koja će razotkriti interes i potrebe druge strane. Razvijati veštinu ubeđivanja. Za uspešno ubeđivanje sagovornika važna su četiri ključna elementa: *kredibilitet, zajedničko dobro, očigledne činjenice i emocionalna veza.*

11. *Pregovaranje završiti pozitivno.* Moramo se osvrnuti i na takozvane situacije **nultog** i **nenultog zbira**. Živorad Kovačević jezgrovito opisuje: "Shvatanje pregovaranja kao pogađanja odnosno cenkanja je najčešće izraženo metaforom igre *nultog zbira* (zero sum-game), u kojoj jedan učesnik dobija ono što drugi gubi."⁸⁶

Iz ove filozofije se rađa podosta neuspešnih pregovaračkih procesa. Često se može videti kod naših pregovarača u biznisu zauzimanje jako tvrdih stavova pri cenkanju koji dovedu do gubitka ugovora.

86 Kovačević, Ž., Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str. 85.

Ekstremno tvrd i nepomirljiv stav može da zauzme samo onaj ko ima neuporedivo jaču moć (ekonomsku, vojnu ili dr.). Takav je primer bio sa najtvrdim mogućim američkim stavom prema Srbiji 1999. godine kada su zbog monopola snage koju su posedovali bombardovali Srbiju. Kao što se dobro sećamo ta intervencija NATO-a izvršena je bez odobrenja Saveta bezbednosti. Srpske snage bezbednosti bile su optužene da vrše etničko čišćenje kosovskih Albanaca, a neposredan povod za akciju bilo je odbijanje jugoslovenske delegacije da potpiše sporazum iz Rambujea. Nismo imali drugog izbora nego da istrpimo užase tog bombardovanja i proterivanja srpskog življa sa Kosova potpomognuta njim. Jednom rečju, diktat jače strane! Ovakvim shvatanjem **igre nultog zbira** (gde je Srbija izgubila sve, a kosovski Albanci nezakonito dobili sve), zapravo se poništava pregovarački proces i retko kad dolazi do bilo kakvog kompromisa, a kamoli pozitivnog završetka.

Daleko je mudriji pristup takozvanog **nenultog zbira** (non zero-sum situation), kada je pregovaranje kompleksnije, šire i obuhvata veći broj pitanja. Kreativnije se dolazi do rešenja koja mogu da zadovolje obe strane. Na ovaj način se otklanja opasnost gubljenja lica, kad jedna strana dobija sve, a druga ostaje pokunjeno bez ičega. Za ovaj pristup je prvenstveno potrebna dobra volja sa obe strane. U svakom slučaju, iskusan pregovarač bar pokušava da pokrene tu dobru volju kod druge strane da se pregovori vode u okviru *nenultog zbira*. Vezano za ovo, možemo se podsetiti stare poslovice da je *najgori mir bolji od najboljeg rata*. **Za razliku od igre nultog zbira, ovaj pristup podrazumeva da ne mora drugi obavezno da izgubi da bismo mi dobili.**

Na primeru pozicije **nultog** ili **nenultog zbira** u pregovorima dobro se vidi razlika u pristupima i stilovima pregovorima s pozicija tvrde i pozicija meke moći. Tako na primer, pri *tvrdom nultom zbiru* (hard zero-sum situation) pregovaračke strane gube fleksibilnost u pristupu i demonstriraju nepopustljivost. "U stvari, potrebno je prvo izaći iz situacije tvrdog i preći u zonu mekog nultog zbira (soft zero-sum zone), da bi se onda kroz proširivanje okvira pregovaranja i premeštanja fokusa na druge teme potražio kompromis."⁸⁷

Možemo da zaključimo da je uvek poželjnije umesto pristupa tvrde moći odabrati pristup meke moći jer to uvek znači proširivanje okvira za razgovor, a time i veću mogućnost sporazuma.

⁸⁷ Kovačević, Ž., Međunarodno pregovaranje, Albatros Plus, Beograd, 2010, str. 87.

Značaj prvog susreta i uspostavljanja poverenja za postizanje subjektivne moći u procesu pregovora

Naredna misao anonimnog autora je aksioma pri prvom susretu: *Da vam je neko davao 10 dinara za svaku ljubaznu reč koju ste u životu izgovorili, i uzimao 5 dinara za svaku grubu reč koju ste rekli - da li biste danas bili bogati ili siromašni?* Vaspitana osoba je fleksibilna saglasno situaciji i sagovorniku. Snaga izgovorene reči, čak i one u sebi je ogromna! Stara persijska poslovice kaže: *Strela ranjava telo, a jezik dušu*. Nikakvi pregovori ne vrede ako nisu dvosmerna ulica. Pri prvom susretu pregovarač ne treba da se stidi svog integriteta, niti da se pretvara da je nešto što nije bez obzira na to da li su u pitanju politički ili poslovni pregovori. U pregovorima se mora koristiti trezvena glava, ali *subjektivna moć* se postiže toplinom i prirodnošću već pri prvom susretu.

U profesionalnom pregovaranju se zna da druga strana instinktivno stiče utisak o nama u prvih deset sekundi. 55% prvog utiska o nama formira se pre nego što progovorimo. "Hvatamo" ili "ne hvatamo" pažnju sagovornika svojim izgledom i neverbalnim signalima. Drugim rečima, *subjektivnu moć* počinjemo da postizemo ili ne postizemo još pre nego što smo i progovorili.

Ukoliko na prvi sastanak uđemo spokojno, mirno, prirodno, ljubazno i vaspitano time demonstriramo određenu otvorenost i poverenje ka drugoj strani i manifestujemo želju za uspostavljanjem uzajamnog poverenja. Nikada ne treba potcenjivati značaj ovakvog ponašanja pri *prvom susretu* jer to izaziva poštovanje kod suprotne strane, a to vam već na početku procesa pregovaranja daje *subjektivnu moć*. Kad ne poklanjamo pažnju sagovorniku, kad smo neprirodni, izveštačeni, preterano zatvoreni, ukoliko već pri prvom susretu držimo preterani gard, kod suprotne strane se automatski javlja određena vrsta nepoverenja i kontra garda.

Za uspostavljanje poverenja i postizanje *subjektivne moći* počevši od *prvog susreta* korisno je pridržavati se Senekine izreke: "Bolje je češće upotrebiti uši nego jezik"⁸⁸, dakle - moramo trenirati uši.

⁸⁸ Simeon Marinković, Slađana Ilić, Misli velikih ljudi, Kreativni centar, Beograd, 2008, str. 131.

Treba umeti razgovarati, ali i ćutati i slućati pamteći mudri savet Konfućija: "Nikada se ne moće reći toliko mudrosti koliko se moće prećutati gluposti".⁸⁹ Pregovarać već pri *prvom susretu* treba da ume sebe da stavi u drugi plan. Moć koncentracije je neverovatno vaćna pregovaraćka sposobnost koja mu daje veliku *subjektivnu moć*. Ovo opet vodi pozitivnom prvom utisku. U pregovorima nema komunikacije, a ni odnosa ako već na prvom susretu ne poklonimo paćnju drugom ćoveku jer time u prvom redu oslabljujemo svoju *subjektivnu moć*.

Mogu iz prakse da dam primer prvog susreta i predstavljanja suprotnoj strani. Godinama sam poslovno pregovarala sa ljudima iz skoro svake nacije na svetu. U dugogodišnjem radu za londonsku firmu, za koju sam vodila poslove u Rusiji i Uzbekistanu, pregovarala sam sama, u ulozi odgovornog metal trejdera - komunikatora, prezentera, pregovaraća i kontraktora. Moja aksioma jeste da interesno sporazumevanje gradi odnos i potvrćivana je u lićnoj praksi ne jednom.

Devedestih godina 20. veka pomenuta vrsta biznisa u kojoj sam radila bila je visokorizićna. Ruski mas-mediji su skoro svake nedelje objavljivali vesti o ubistvima ljudi iz tog posla, pa ćak i inostranih trejdera koji su u to vreme radili u Rusiji. Odomaćen je bio izraz "aluminijumski ratovi" i sarkastićna fraza: "ljudi ginu za metal", koji su ilustrovali bitke za fabrike i metal. Bilo je poznato da lavovski deo aluminijumske industrije drće dva brata Ćornije⁹⁰, sa kojima je bilo nerealno pregovarati. Uprkos tome što je kod njih vladala iskljućivo pozicija *grube moći*, javila sam se u njihovu firmu i rekla da iako firma za koju radim nije super moćna, ćelim da predloćim pregovore o kupovini njihovog metala. Naćalila sam se rekavći da ne ubijaju smesta pregovaraća jer nije toliko moćan. Rusi su se nasmejali sa one strane ćice i rekli da sam prvi inostrani trejder koji je nastupio sa tako prizemnim stavom. Ujedno rekoće da je bać tog dana njihovu firmu preuzeo novi vlasnik pa je ispalo da je njihov prvi susret sa inostranom firmom upravo taj moj sastanak, te me pozvaće da doćdem na pregovore! ***S obzirom na to da sam znala koliko je znaćajan utisak pri prvom susretu, primenila sam sve pozitivne komunikacione stilove i naćine ponaćanja koji su opisani u ovom radu.***

⁸⁹ Simeon Marinković, Slaćana Ilić, Misli velikih ljudi, Kreativni centar, Beograd, 2008, 132.

⁹⁰ U prevodu - braća Crni. Neverovatna je koincidencija da je ovo bilo njihovo pravo prezime, a da su oni i bili "crna" braća.

Vratila sam se sa prvim ugovorom, koji je imao broj 001/ datum/ godina. Taj prefiks 001 Rusi su nadalje uvek stavljali na sve moje ugovore kao znak dobre volje. Bio je to simpatičan znak poštovanja prema meni kao pregovaraču, koji je bez velike *objektivne moći*, ali sa velikom željom da se dogovorimo zakucio na njihova vrata. Samo da naglasim, da su moji ugovori bili kapljica u moru u odnosu na poslove moćnijih firmi, koje su kontraktovale enormne količine sa pozicija *objektivne moći*. Ali, moji ugovori su osim zarade donosili zadovoljstvo obema stranama. Pozitivan utisak sa tog prvog susreta pribavio je specijalan partnerski status kod Rusa za dalju dugoročnu saradnju naših firmi. Duboko verujem u ovaj način, ali istina je da ne postoji univerzalni način!

4.1.1 Vrste pažnje za sticanje subjektivne moći

Za dostizanje *moći* u procesu pregovaranja bitno je da pregovarač ima veoma razvijenu pažnju i fokusiranost. Na pregovorima nikako ne smeju da mu lutaju misli. Što veću pažnju ima to uspešnije *subjektivnu moć* dostiže na pregovorima. Psiholozi ukazuju na to da se sposobnost *održavanja pažnje* na jednom cilju i zanemarivanja svega drugog odvija u prefrontalnim regijama mozga. Pregovarač koji može u potpunosti da održava svoju pažnju otporan je na emocionalna uznemiravanja što mu omogućava da ostane pribran u kriznim situacijama. *Snažna pažnja* dozvoljava pregovaraču da se toliko predano udubi u glavne ciljeve svog pregovaranja da postane nesvestan bilo kakvih audio ili vizuelnih ometanja.

Ričard Dejvidson, stručnjak za neuronauku sa Univerziteta Viskonsin, navodi fokusiranost kao jednu od malobrojnih ključnih životnih sposobnosti, zasnovanih na zasebnim sistemima nerava, koje nas vode kroz turbulencije unutrašnjeg života, međuljudskih veza i svih drugih izazova koje život donosi.⁹¹

Vezano za ovo Danijel Goleman razlikuje pojmove *pažnja odozgo* i *pažnja odozdo* i zaključuje da "kao da postoje dva aktivna uma".⁹²

⁹¹ Davidson J. Richard, Begley Sharon, The Emotional Life of Your Brain, New York: Hudson Street Press, 2012. u Goleman Danijel, Fokusiranost, Geo poetika, Beograd, 2015, str. 23.

⁹² Goleman Danijel, Fokusiranost, Geo poetika, Beograd, 2015, str. 29.

Um koji funkcioniše odozdo je:

- brži u smislu rada mozga, koji funkcioniše u milisekundama
- automatski: uvek aktivan
- intuitivan, funkcioniše preko mreže asocijacija
- nagonski, vođen emocijama
- predvodnik našeg delovanja i izvršilac uobičajenih radnji
- upravlja našim mentalnim modelima sveta.

Nasuprot tome, um koji funkcioniše odozgo je:

- sporiji
- voljan (neautomatski)
- iziskuje napor
- centar samokontrole, koja može (ponekad) da nadvlada mehaničke navike i priguši nagone vođene emocijama
- sposobnost da usvaja nove modele, pravi nove planove i preuzme kontrolu nad automatskim repertoarom radnji, u određenoj meri.⁹³

Za pregovarača je idealno da ima razvijenu kombinaciju funkcionisanja oba ova uma jer na taj način u pregovorima može da dostigne idealan nivo produktivne pažnje, samokontrole i kontrole svojih automatskih radnji (koje nekad mogu da dovedu do brzopletih istupanja).

Pregovarač pojačava svoju *subjektivnu moć* u pregovorima kad poznaje ove psihološke razlike u vrstama pažnje jer na taj način može da opredeli koja je prioritarna vrsta pažnje njegovog sagovornika na pregovorima te da shodno tome prilagodi svoj stil razgovora. Ukoliko vidimo da sagovornik u pregovorima funkcioniše **odozdo** i saglasno tome nevoljno i automatski reaguje, uvek je aktivan i nagonski vođen emocijama (dok na primer, naš um funkcioniše **odozgo** pa je stoga sporiji, ima jako uporište samokontrole koje sputava nagone vođene emocijama), moramo da se potrudimo da ga bolje shvatimo i probamo da budemo aktivniji i probudimo i svoje emocije.

⁹³ *Ibid.*, str. 30.

Tako stičemo veću *moć* da nas druga strana bolje razume i prihvati, te ćemo imati bolje šanse za iznalaženje rešenja.

Da rezimiramo, treba da se trudimo da shvatimo različitosti u vrstama pažnje, te da biramo prikladniji model sopstvene pažnje u odnosu na suprotnu stranu, jer nam to, kao što smo prethodno ukazali, daje određen stepen *moći* u procesu pregovaranja.

4.1.2 Moć glasa kao činioca subjektivne moći

Moć glasa je još jedan od činilaca *subjektivne moći* u pregovorima koji doprinosi uspehu. Kad kažemo moć glasa ne mislimo na jačinu glasa već na pravilnu upotrebu glasa u smislu jasnoće, glasnosti, naglašavanja... Jednom prilikom je tokom burnih devedesetih godina u Rusiji ruski general, Aleksandar Lebed, na televiziji rekao o političkim pregovorima: "Kad se slabi deru niko ih ne sluša, a kad jaki šapuću svi ih pažljivo slušaju". Ovu misao o pravilnoj upotrebi *moći glasa* mudar pregovarač treba da koristi na pregovorima. *Čak i da pregovarač nema izrazito jaku poziciju, poželjno je da neki put govori tiše i time sebi prida veću moć.* Da se primetiti da jedan od najmoćnijih pregovarača današnjice, Putin, uvek govori odmereno, nikad preglasno i nikad ne više. Odmerenom jačinom glasa demonstrira svoju *pregovaračku moć*.

Dobro pripremljen govor, ali loše prezentovan imaće manje uspeha od loše pripremljenog, ali dobro izvedenog govora. Retoričke pauze zadržavaju pažnju sagovornika, a dramske pauze naglašavaju važnost tog dela govora. Govor treba da bude bez nepoznatih reči, jasan, jednostavan i lak za razumevanje, ali ne i suvoparan. Drugim rečima, u bilo kakvom izlaganju pregovarač mora *da niveliše svoj glas*, da menja intonaciju, pravilno naglašava reči i pojedine delove rečenica ukoliko želi da upotrebi *moć svog glasa* radi uspešnijeg prodiranja do sagovornika.

Poželjno je da pregovarač koristi toplije tonove svog glasa, blagi humor i dobro raspoloženje zarad *subjektivne moći*, a i doze *objektivne moći* u pregovorima.

Iako će nas pojedini sagovornici slušati samo jednom i nikad više, dobar utisak i zadovoljstvo uspešno okončanim pregovorima, može pridoneti širenju dobrog mišljenja o nama kao kvalitetnim pregovaračima.

4.1.3 Osećaj za vreme kao parametar moći

Generalno važi *Paretovo pravilo 80/20* koje kaže da je 80% naših najvećih dostignuća realizovano u samo 20% našeg vremena.⁹⁴ Najveći uspeh se postiže ako se skoncentriše energija i iskoristi vreme za one poslove koji donose najveći rezultat.

Osećaj za vreme je u rukama veštog pregovarača dobar instrument koji može mudro da upotrebi kao *parametar moći u procesu pregovaranja*. Zbog pravog tajminga i osećaja za vreme neki pregovori mogu biti uspešni ili ako je tajming loš mogu da propadnu. *Osećaj za vreme* je važno obeležje dobrog pregovarača, jer je potrebno da ispravno tempira koliko će govor trajati pre nego što počne da priča. Neki pregovarači namerno užurbavaju tok razgovora i takvom manipulacijom vremena stvaraju pritisak na sagovornika.

Profesionalne formule raspodele vremena generalno podrazumevaju da se prilikom pregovora predvidi:

- najviše jedna četvrtina vremena za uvodni deo
- dve četvrtine za glavni deo pregovora
- poslednja četvrtina za izvođenje zaključaka
- nekoliko rezervnih minuta za nepredvidljive situacije tokom razgovora

Pred sagovornikom ne treba da pokazujemo da smo pod pritiskom vremena, jer to ne doprinosi našoj *moći*. Takođe, nije dobro da ostavimo utisak da smo pregovore odradili brinući više o vremenu nego o sagovorniku i predmetu pregovaranja.

Česte su situacije kad nas na pregovorima vremenski presiraju stvarajući nam time visoki nivo stresa koji isisava našu *moć*. U toj situaciji *moć* nadoknađujemo tačno definisanim ciljevima i strogim prioritetima jer samo tako možemo u vremenskom presingu optimalno da upotrebimo svoje sposobnosti. Ovo znači da fokusiran pregovarač ne traći vreme u prazno, već efikasno završava zadatke. Ovo je jedan od parametara *moći* kojim se zavređuje poštovanje od strane drugih.

Osim svega pomenutog, ispravan tajming je nešto što dobar pregovarač i instinktivno oseća u procesu pregovora, a to znači u kom momentu istaći koje pitanje, a u kom momentu ostaviti neko pitanje za drugi put.

⁹⁴ Princip 80/20: Tajna kako postići više sa manje (Koch), <http://marketingitd.com/2013/princip-8020-tajna-kako-postici-vise-sa-manje-koch/>, posećeno 11. 11. 2015.

Na kraju da zaključimo starom poslovicom koja kaže da je "tačnost učtivost kraljeva". Ove poslovice se treba vrlo strogo pridržavati i uvek dolaziti na vreme, a isto tako razumeti i kada treba otići (ne "masirati" drugu stranu svojim predugim prisustvom). Sve ove komponente osećaja za vreme su veoma važne ako hoćemo da to bude *jedan od parametara naše moći u pregovorima*.

4.1.4 Staložena neverbalna komunikacija kao činilac subjektivne moći

Albert Merabian, pionir u istraživanju govora tela 1950-ih, utvrdio je da se 55% kompletnog utiska (prvi utisak) formira na osnovu neverbalne komunikacije (38% je vokalni deo, kao što su ton glasa, promena tona itd., 7% je verbalni deo, kao što su samo reči).⁹⁵ Drugim rečima, *staložena neverbalna komunikacija* podiže nivo *subjektivne moći* pregovarača.

Gledanje sagovornika u oči ukazuje na usmerenost ka sagovorniku i pokazuje da nam je stalo do komunikacije. Takođe i naše telo: ruke, oči, osmeh, mimika lica i način kretanja prenose poruke. Kod izvesnih osoba, manuelna gestikulacija je izrazita tokom govorne delatnosti, dok su drugi sasvim nepomični i nepokretni u toku govornog čina. Step en gestikulacije je značajan jer ukoliko je preteran može ometati tok komunikacije. Pokret može skrenuti pažnju sa reči, sa teme i verbalnog dela ovog procesa, sa informativnog toka, pa se fokus lagano gubi u neprekidnom kretanju, mrdanju, pomeranju ili micanju.

Mrštenje, oblizivanje, gutanje plivačke, podizanje obrva, micanje, mrdanje, trzanje usana - pokreti su koje činimo nesvesno, mimo naše volje i odluke, a koji aktivno učestvuju u našem komuniciranju.

Izrazito negativnu pojavu predstavljaju tzv. tikovi - neprijatni, sitni, učestali, nevoljni pokreti. Prisilne radnje kao što su preterana gestikulacija, "šaranje" pogledom, rasejan pogled, bacanje pogleda ovamo - onamo, unezvereno okretanje, ometaju verbalnu komunikaciju i odaju nesigurnu i zastrašenu osobu, ili pak osobu potpuno nepripremljenu za razgovor ili nastup. U slučaju da se lična nesigurnost prikriva neprikladnim osmehivanjem ili željom za dopadanjem, ovaj niz pokreta može se pretvoriti u grč, u masku osmeha. Kompletan utisak odaje *nemoćnog* pregovarača sklonog "komunikacionom flertu".

Izražajni gestovi kao smeh ili osmeh, svakako čine komunikaciju neusiljenom, prirodnom, ali samo u slučaju kada smo zaista motivisani za razgovor i raspoloženi za komunikaciju. Dok

⁹⁵ Piz Alan i Barbara, Definitivni vodič kroz govor tela, Lazarevac: Mono i Manjana, 2009.

pregovaramo, prepoznavamo znake koje nam telom šalje sagovornik i upoređujemo ih sa informacijama koje čujemo.

Kada smo sigurni u sebe naše ruke su otvorene i okrenute prema sagovorniku, dok će našu zbunjenost ili strah odati prekrstene ruke ili noge. Osmehom ćemo otkriti zbunjenost ili zadovoljstvo. Kada ne govorimo istinu naši će kapci brže treptati ili ćemo skrivati pogled. Zato je neverbalna komunikacija ta koja pomaže pregovaraču da čita između redova.

Svi pokreti ili znakovi moguiskusnom pregovaraču pokazati nečiji stepen samopouzdanja, odnosno *moći* ili *nemoći*. S obzirom na to da profesionalni pregovarač koristi stalozenu neverbalnu komunikaciju kao deo planirane strategije *subjektivne moći*, treba da poznaje svoje telo i vežba kontrolu nad svojim pokretima.

U bilo kojoj vrsti pregovora mora se obraćati pažnja na osam glavnih signala neverbalne komunikacije koji utiču na subjektivnu moć pregovarača:

1. *Spoljni izgled* - na osnovu njega ljudi stvaraju prvi utisak o osobi sa kojom se sreću.
2. *Izraz lica* - lice reaguje odmah i to je najčešći način brzog slanja povratne informacije. Pokazuje se nivo uključenosti u razgovor ili razumevanja. Na primer, u bezbednosnim službama posebno se radi na treningu izraza lica.
3. *Pogled* - pokreti očima utiču na otvaranje ili zatvaranje komunikacionih kanala. *Lutajući pogled* zatvara mogućnost razgovora.
4. *Pokreti* - uz izraz lica, pokreti su najizraženiji deo neverbalne komunikacije. (npr. lupkanje prstima po stolu znači nervozu, dosađivanje itd.)
5. *Položaj tela i kretanje* - odražavaju stavove, osećaje, odnose s drugima. Nagnutost tela napred za vreme razgovora može da znači zainteresovanost za sagovornika, dok odmicanje upućuje na želju za prekidom komunikacije. Na primer, ako neko za vreme razgovora sedi na ivici stolice, to pokazuje verovatnu želju za odlaskom.
6. *Prostorna bliskost* - razdaljina između dve osobe značajno utiče na tok komunikacije. Zna se da čovekov "lični prostor" od jednog metra kulturan sagovornik ne treba da narušava. Nije isto da li se radi o udaljenosti od jednog ili tri metra, da li neko sedi, a neko stoji, kolika je razlika u visini između sagovornika i slično.
7. *Dodir* - njim se drugi ljudi pozivaju na akciju, smanjuje se razdaljina, te se pojačava interakcija.

8. *Paralingvistički znakovi* - se odnose na način izgovaranja reči i izraz lica tokom govora. Oni se glasom i pokretima šalju uz verbalnu poruku i značajno utiču na značenje onoga što je rečeno. To su: emocionalni ton, visina, jasnoća, brzina, glasnost, tačnost uz određenu mimiku... Zavisno od paralingvističkih znakova, ista rečenica može imati vrlo različito značenje, npr. rečenica "dobro sam" može biti izrečena sa zadovoljstvom ili ironijom.

Ukratko, ljudi šalju određene poruke:

- načinom oblačenja, svojim telom
- izrazom lica kao što su osmeh ili nezadovoljstvo
- kontaktom očima ili izbegavanjem kontakta očima
- gestovima kao što su sleganje ramenima, klimanje glavom i pokreti rukama
- pozicijama tela kao što je stajanje sa skrštenim rukama
- dodirima ili izbegavanjem dodira
- tonom i visinom glasa
- ćutanjem
- greškama u načinu izražavanja
- akcentom

Profesionalni pregovarači vešto koriste i sledeće funkcije neverbalne komunikacije za povećanje svoje *moći u procesu pregovaranja*:

1. *Zamena reči*. Koristi se u situacijama kada je nemoguće ili neprikladno govoriti naglas. Na primer: upućivanjem pogleda se poručuje drugoj osobi da se ponaša na poželjan način.
2. *Dopuna izrečenog*. Upotrebljava se da se potvrdi ili ponovi ono što se govori. Na primer: osoba kaže da ne želi videti nešto i istovremeno zatvori oči.
3. *Modifikovanje izrečenog*. Koristi se da se pojača emocionalni deo poruke koji je izgovoren. Na primer: osoba kaže da ima čvrst stav o nekom pitanju i ponosno podigne glavu.
4. *Suprotstavljanje izrečenom*. Dešava se kad je neverbalni gest namerno ili nenamerno u suprotnosti sa verbalnom porukom. Na primer: osoba rečima zahvaljuje na nekoj preporuci, a po izrazu lica se vidi da joj ne pada na pamet da je primeni.

5. *Regulisanje razgovora.* Na primer: pogledom se određuje ko kada govori.

6. *Izražavanje osećaja i interpersonalnih stavova.* Na primer: pokazivanje ljutnje, odobravanje mišljenja.

Svi nabrojani elementi i funkcije neverbalne komunikacije pri veštom korišćenju mogu da demonstriraju staloženost pregovarača i budu jedan od činilaca njegove moći.

4.1.5 Moć pozitivne direktnosti uz fleksibilnost i uvažavanje druge strane

Asertivan nastup podrazumeva direktno, jasno i iskreno iskazivanje svojih osećanja, potreba i stavova. To je sposobnost iskazivanja ili suprotstavljanja na neagresivan i nemanipulativan način. Ova moć pozitivne direktnosti nam pomaže da zadržimo dobru komunikaciju sa sagovornikom i povećamo šanse za zajednički dogovor. U većini slučajeva, pregovaranje posmatramo iz uglova ciljeva i odnosa. Uz ovakvo komuniciranje, moguće je ostvariti oboje, i da postignemo cilj ali i da očuvamo dobre odnose. Ovo je naročito važno kod interpersonalnih odnosa. Interpersonalni odnosi kako rukovodilaca država, tako i rukovodilaca firmi su itekako važni. To je lako uočljivo u međunarodnoj političkoj klimi 2015. godine u kojoj se vide dobri interpersonalni odnosi Putina i Angele Merkel ili Putina i Berlusconi, a time se ostvaruju i bolji pregovorni procesi među njima. Naprotiv, hladan interpersonalni odnos Obame i Putina u 2015. godini ne donosi ništa osim daljeg zahlađenja odnosa između Amerike i Rusije i praktično nemogućnosti konstruktivnog pregovaračkog dijaloga.

Asertivni nastup podrazumeva jednostavnu rečenicu, koja sadrži stav, činjenicu ili opservaciju. One se često zovu i *JA poruke* jer su to direktne poruke koje sadrže našu potrebu i traže od sagovornika da precizira svoje mišljenje, stav ili osećanje. Ovakva *moć pozitivne direktnosti* omogućava nam da otvoreno i jasno izrazimo kako doživljavamo neku situaciju, a da pri tome ne napadnemo ili okrivimo ili povredimo drugu osobu. Na takav fleksibilan način uz uvažavanje druge strane dajemo do znanja da smo otvoreni za traženje rešenja.

Treba koristiti rečenice koje ukazuju na naš doživljaj sagovornikovog izlaganja, a ne na samog oponenta. Na primer, treba reći: "Imam osećaj da bi rešavanje problema ovim koracima stvorilo određenu tenziju u čitavoj situaciji", umesto: "Vi ovakvim predlogom povećavate tenziju u čitavoj situaciji".

Princip pozitivne direktnosti pomaže nam da zadržimo objektivnost i odvojimo ljude od problema. Odvajanje ljudi od problema omogućava nam da problem rešavamo bez rizika da problem ovlada nama, umesto mi njim ili da sagovornika doživljavamo kao nekog ko samo kontrira našim stavovima. Ovo treba imati na umu sve vreme, jer se neretko dešava da se tokom pregovaračkog procesa identifikujemo sa svojim problemima i pozicijama. Tada sve počinjemo da doživljavamo lično, a to nam drastično umanjuje *moć* u pregovorima.

Pozitivna direktnost u nastupu uopšte ne mora da podrazumeva *tvrdi stil* i može se upotrebljavati za dostizanje meke moći u pregovorima. Fleksibilnost u pregovorima se postiže kroz mekše "NE" u situacijama kada su odnosi sa susednikom veoma važni za nas, a shvatamo da moramo da kažemo "NE". Postoje dobre formule da se to kaže s poštovanjem:

- "Sada nisam u mogućnosti da odgovorim, potrebno mi je vreme da razmislim."
- "Sačekajte, dajte na minut da se zaustavimo."

Živimo u preterano brzom svetu tako da ove fraze već nagoveštavaju "NE" ali na mekaniji nači, zaustavljajući tempo i skidajući temperaturu sa komunikacije.

Ukoliko nas druga strana pritiska i smesta traži odgovor, može se mekano ali direktno reći:

- "Ako Vam je odgovor potreban odmah, reći ću NE."

Druga strana tada eventualno može da nam omogući da razmislimo i damo još neki predlog da se ne bi preseklo na prečac. Tako pregovarač ostavlja sebi vreme za razmišljenje i to potpuno otvoreno ne skrivajući ništa, ali uz *fleksibilnost* i *uvažavanje druge strane*.

Postoje mekši načini da u procesu pregovaranja nešto ne prihvatimo, tj. kažemo "NE". Na primer, formulacije tipa: "Ovo nije dobro (ne bi bilo dobro)." ili "Ovo nije prihvatljivo" Na ovaj način pregovarač kaže "NE", ali skida ličnu notu sa tog "NE", pretvarajući ga u neku vrstu konstruktivnog odbijanja. Time se apeluje na neke opšte prihvatljive standarde i inicira atmosfera uvažavanja druge strane. Kada odbijanje ima ličnu notu takođe može biti izrečeno direktno, ali fleksibilnije na kulturni način: "Meni to ne odgovara".

Nagledan primer iz prakse za gore navedeno: Jednom mi se desilo da poletim u Uzbekistan na potpisivanje godišnjeg ugovora za količine bakra i cinka, ali sam zbog teških vremenskih uslova do Taškenta umesto pet letela petnaest sati. Iako je bilo jedanaest noću kad sam stigla, direktor uzbečkog kombinata me je očekivao u svom taškentskom ofisu.

Hteo je da me izmanipuliše da sve razmotrimo na brzinu i u ponoć potpišem te ugovore, jer mu sutra dolazi moj konkurent (koji je bio najmoćnija firma na tržištu i ujedno njegov favorit).

U ovoj situaciji upotrebila sam pomenutu formulu: "Meni to ne odgovara. Izvinite, ali letim poslednjih petnaest sati i zbog razlike u vremenu ne spavam poslednjih četrdeset osam sati, te predlažem da sada usmeno dogovorimo količine, a da sutra dođem kod Vas na fabriku, na svežu glavu pročitam ugovore te ih onda i potpišemo." Kategorično sam odbila da iscrpljena i pospana čitam i potpisujem bilo šta. Drugim rečima, bilo je to direktno "NE", ali izrečeno pozitivno i na diplomatsko-fleksibilan način.

Ovim hoću da istaknem da upravo zbog toga što je reč "NE" vrlo *moćna* reč, iskusan pregovarač treba direktno da je iskazuje, ali da to radi na različite suptilne načine shodno situaciji. Glavni cilj pregovarača pri *mekom stilu* pregovora je da bude direktan i da kad se ne slaže izgovori "NE", ali da tom formulacijom zaštititi sebe a istovremeno ne odbaci drugu stranu. Ukratko da kad zatvori jedna vrata istovremeno otvori druga. Kod nas u Srbiji jedna od učestalijih grešaka je da ljudi ne umeju da istovremno da projave pozitivnu direktnost i fleksibilnost, te da nakon neslaganja predlože još neku varijantu za razgovor.

Ukoliko na kraju nekih pregovora ne uspemo da se dogovorimo (jer nije bilo uzajamno prihvatljivog sporazuma), može se primeniti upotrebu fleksibilnije formulacije: "Nismo uspeali da se dogovorimo, u svakom slučaju predlažem da povremeno održavamo vezu te se možda pojavi situacija u kojoj ćemo moći da sarađujemo." Treba se voditi starom narodnom - Živi i pusti druge da žive.

Najsvežiji primer moći pozitivne direktnosti na sadašnjoj evropskoj političkoj sceni bili su nastupi Aleksisa Ciprasa, grčkog premijera (od 2015. godine).

Cipras je ovakvom vrstom nastupa uspeo da stvori *iluziju moći*. Ovde ne uzimamo u obzir dalji razvoj događaja, njegovu ostavku i reizbor, ali grčki narod je pošao za njim jer je u svojim obraćanjima javnosti i na pregovorima demonstrirao tu *moć pozitivne direktnosti*.

Zaključujemo da je u svakoj vrsti pregovora preferentno korišćenje pozitivne direktnosti uz fleksibilnost i uvažavanje druge strane. Bitno je ostaviti otvorena vrata kako bi suprotna strana eventualno smanjila presing i omogućila nam neki manevarski prostor.

Direktan ali fleksibilan nastup daje određenu *moć* koju možemo ispoljiti na taj način što ćemo reći: "Želimo direktno da izrazimo svoj stav da ovi predlozi nisu prihvatljivi, ali uvažavamo vaš stav, fleksibilni smo i želimo da produžimo pregovore. Ostavite nam vremena za razmišljanje i iznošenje dopunskih predloga koji će možda moći da zadovolje i vas i nas."

Važno je završiti razgovor na pozitivnoj noti makar ništa ne postigli na pregovorima.

4.1.6 Razvijanje "win-win" strategije kreira moć za uspešno pregovaranje

S obzirom na to da pregovaranje predstavlja pažljivo ispitivanje sopstvene i pozicije oponenta, sa ciljem da se postigne obostrano prihvatljiv dogovor, najidealnije je da razvijemo strategiju pobjeda-pobjeda (win-win).

U zavisnosti od stepena slaganja ili neslaganja neophodna je pažljiva priprema kako bi pregovori uspešnije krenuli. Sistematična priprema za pregovore uključuje dole navedena pitanja. *Sistematično odgovaranje na njih pregovaraču služi da sagleda svoje, i slabosti i snage druge strane u razvijanju konkretne win-win strategije.*

Ciljevi:

Šta želimo postići pregovaranjem?

Šta druga pregovaračka strana želi?

Odnosi:

Kakva je istorija vaših odnosa?

Kako će se ova istorija odnositi na pregovaranje?

Ima li nekih skrivenih problema koji mogu uticati na vaše pregovaranje?

Kako se možete nositi sa ovim problemima?

Razmena:

Šta pregovaračke strane imaju za razmenu?

Šta svako pojedinačno poseduje, a što druga strana želi?

Čega možemo da se odreknemo i po koju cenu?

Moć:

Ko poseduje više moći u pregovorima?

Ko kontroliše resurse (svetske, regionalne: novac, ljude, informacije...)

Ko će izgubiti više ako pregovori ne uspeju?

Alternative:

Ako ne postignemo sporazum, koje alternative imamo?

Jesu li one dobre ili loše?

Koliko nas može koštati nepostizanje sporazuma?

Kako će eventualno nepostizanje sporazuma, ili postizanje nepovoljnog dogovora, uticati na našu budućnost?

Koje su moguće alternative koje ima druga strana.

Posledice:

Šta su konsekvence koje možemo snositi iz situacije pobede ili gubitka u pregovorima?

Koje su konsekvence za drugu pregovaračku stranu, našeg oponenta?

Moguća rešenja:

Na osnovu mogućih kompromisa, šta su mogući ishodi?

Očekivani rezultati:

Koje ishode pregovaračke strane mogu očekivati iz pregovaranja?

Svaki uspešan pregovarač uvek razmišlja u duhu formule ***moja pobeda-tvoja pobeda*** (win-win), odlučuje, sarađuje, poseduje integritet, odgovornost, zrelost. *Zato, razvijanje win-win strategije apsolutno povećava moć pregovarača u procesu pregovaranja.*

4.1.7 Individualno ili timsko pregovaranje gledano s pozicije tvrde ili meke moći

Broj učesnika u pregovorima, kao i mesto na kome se pregovori odvijaju, takođe ima svoje prednosti i slabosti. Prednosti ***individualnog*** učesca su što se odluke donose mnogo brže i lakše, što druga strana ne može da stvori neslaganje među članovima tima, kao i činjenica da pojedinac može da se pozove na to da nema pravo da daje značajnije ustupke. Drugim rečima, može da primenjuje *meku moć* u smislu *individualnog mekšeg* tipa pregovaranja.

Prednost *timskog* učešća se ogleda u tome što timovi odluke ne donose brzo, a to smanjuje mogućnost greške. Takođe, tim se smatra "jačim" od svakog pojedinca, što ga čini znatno otpornijim na pritiske.

Podrška tima povećava našu poziciju *tvrde moći*. U timu nam pomažu specijalisti iz raznih oblasti, te se problemi bolje sagledavaju sa svih strana. Neiskusni članovi tima mogu posmatrati iskusnije kolege za vreme pregovora i time povećavati svoje samopouzdanje. Razume se, određena *timska tvrda moć* je merljiva jedino kad se pred drugom stranom demonstrira potpuno slaganje unutar tima. Bilo kakva interna neslaganja među članovima tima treba striktno rešavati u zatvorenom krugu.

Na ovaj način postupaju vešti političari. Na primer, nikada nećemo pročitati u novinama ili videti na televiziji da se Putin, kao predsednik i Medvedev, kao premijer Ruske Federacije oko nečega ne slažu ili ne istupaju zajednički na pregovorima. Zato Rusi u današnjoj politici istupaju *moćno* i mogu demonstrirati *tvrd pristup* ako je potrebno. Ovaj solidaran nastup automatski podiže imidž ruske spoljne politike.

Naši političari sadašnjeg trenutka ne pokazuju veću veštinu da iskoriste timsko pregovaranje, ni sa pozicije *meke* ni sa pozicije *tvrde moći*. Razlog je što ni pred strancima, a ni pred domaćom javnošću ne pokazuju uzajamno čvrst ujedinjen front. Iako suzdržano govore jedni o drugima (predsednik, premijer, ministar policije...) ipak je velika razlika između suzdržanog govora i pokazivanja opšte sloge tima (kao što to rade Rusi ili Kinezi). ***Opšta sloga tima uvek u pregovorima generiše veću moć (makar u pitanju bio tim male zemlje kao što je naša).***

Kao što su fudbaleri hrabriji na domaćem terenu, tako je i pregovarač na svojoj teritoriji. Različita je atmosfera kad individualno pregovara jedan čovek, od one kad pregovara ceo tim.

Poslovno pregovaračko iskustvo često govori u prilog *individualnom pregovaranju*, jer se odluke donose mnogo brže i fleksibilnije. Ovo pokazuje primer iz lične poslovne prakse (kada sam dugi niz godina bila pregovarač od strane zapadne firme iz Londona u Uzbekistanu). Bila sam sama na terenu u svim aspektima: strankinja; hrišćanka; žena u pretežno muškom poslu; u stranoj zemlji drugačijeg mentaliteta od srpskog, ruskog i zapadnog, drugačije religije - muslimanske. Doputovala sam u Uzbekistan da se borim za ugovaranje kupovine godišnje količine bakra. Ostalih pet konkurentskih firmi su poslale mini delegacije. Trebalo je pregovarati sa ministrom trgovine Uzbekistana i njegovim timom. Bila je to vrlo psihološki teška situacija, jer je osim mini delegacija konkurenata, takođe i uzbečka strana imala pored ministra još pet, šest ljudi. Blago rečeno nisam se osećala prijatno znajući da sam jedna jedina koja ispred svoje firme leti na pregovore.

Kolega viši po rangu me je ostavio na cedilu u zadnjem trenutku jer nije došao na aerodrom, poslavši mi SMS da nas je konkurencija već pojela i da smatra bitku unapred izgubljenom. Međutim, ipak sam sama poletela ne dozvolivši da me pritisak satre. U takvoj situaciji bez podrške timskog kolegijalnog ramena, formirala sam jedinu moguću ***prinudnu taktiku*** pregovora. Rekla sam da se kolega razboleo u poslednjem momentu i hitno sam počela da pocrtavam da nema problema što nemam tim na terenu iza sebe upravo jer sama odgovaram za sve. Naravno da su ministar i njegov tim dobro razumeli da sam ovakvim nastupom htela da sakrijem da sam ostavljena na cedilu od strane tima, ali da sam bila čvrsto rešena da *sačuvam obraz* firme. Rezultat? Uzbekima se dopao taj *usamljen nastup*, ali bez straha. Dobila sam ugovor, čak krupniji od onih koje su dobile delegacije konkurencije.

Ovo je primer iz prakse jedne od najdrastičnijih situacija koju pregovarač može da iskusi, kad mora bez ikakve pripreme da razmišlja u hodu i nestandardnim pristupom preokreće poražavajuće lošu situaciju u dobru. Međutim, naravno da je u normalnim okolnostima pripremna faza i u individualnom i u timskom pregovaranju prvi i najvažniji korak.⁹⁶ Vešt pregovarač jeste u stanju da izvuče pregovore na svojim leđima, bez obzira na to da li pregovara individualno ili timski, sa pozicije meke ili tvrde moći.

4.1.8 Moć u procesu pregovaranja uperena na finalni dogovor i potpisivanje sporazuma

Moć u procesu pregovaranja služi postizanju rezultata, a rezultat je dostizanje dogovora i potpisivanje sporazuma bilo političkog bilo poslovnog (u sadašnjem globalističkom svetu se praktično svi politički sporazumi svode na poslovne).

2015. godine političko pregovaranje se sve više bazira na pristupu tvrde moći. Svedoci smo bombardovanja Jemena, Irana, Libije, Sirije... Umesto mekših, diplomatskih pregovora, Amerika i snage NATO-a (a to znači skoro čitava Evropa) na današnji dan ne pokazuju sklonost ka pregovaranju već upotrebljavaju pretnje i direktno sprovode nasilje radi ostvarivanja svojih ciljeva.

⁹⁶ Faze pregovora su: pripremna faza, prvi susret, pregovaranje, zatvaranje pregovora i povratna informacija.

Zapad nije zainteresovan niti želi da se potruži da uđe u šire pregovaračke procese na Bliskom Istoku, te vidimo konkretne posledice takve demonstracije moći koja nije uperena na dogovor:

- a) razoren i osakaćen Bliski Istok,
- b) razvijanje i kultivisanje sve opasnijeg kalifata Islamske države (koja nije pretnja samo Bliskom Istoku),
- c) ogromne migracije ljudi sa Bliskog Istoka u Evropu
- d) humanitarnu katastrofu na Bliskom Istoku. A može se reći i da će sve veća količina izbeglica koja dolazi u Evropu i u njoj dovesti do humanitarne katastrofe.

Ovakva svetska politička scena podseća na bure baruta. Nažalost, to znači da izostaje pristup kojim se pregovaračka snaga posmatra kao moć uperena na uzajamni dogovor i sklapanje sporazuma, već se demonstrira prristup pokazivanja vojne nadmoći, koja na današnji dan nigde nije donela uzajamno koristan sporazum.

5 PETO POGLAVLJE

5.1 Važnost rešenosti za ulazak u pregovore bez obzira na objektivnu moć

Važnost rešenosti za ulazak u pregovore označava da pregovarač uvek bude spreman. Imanuel Kant je to sjajno pocrtao izrekavši: "Šta je to što je i divljaku čak za najveće divljenje? Čovek, koji se ne uplaši, koji ne strahuje, dakle, ne povlači se pred opasnostima, a ujedno savršeno razumno prilazi poslu."⁹⁷

U praksi, bila ona politička ili poslovna, neko može u svim ili pojedinim aspektima biti *moćniji* od nas, zato ne možemo ulaziti u pregovore samo kad osećamo *tvrdi objektivnu moć* iza svojih leđa. Vrlo često smo u situaciji da imamo malo ili nemamo uopšte objektivne moći pa se oslanjamo samo na subjektivnu harizmu pregovarača koji je svedjedno čvrsto rešen da uđe u pregovore.

Istorijski primer takve *rešenosti ulaska u pregovore bez obzira na objektivnu moć*, bio je kada je Gandi ušao u pregovore sa znatno moćnijom britanskom imperijom. Isto tako, 1955. godine Tito je ušao u pregovore sa Hruščovim nakon dugogodišnjih zamrznutih odnosa između Jugoslavije i Sovjetskog Saveza, nastalih nakon Titovog "NE" Staljinu 1948. godine. Ovo je slikovit primer lidera Jugoslavije, neuporedivo manje i slabije zemlje od Rusije, koji je imao rešenost da nakon dugogodišnjih zamrznutih odnosa uđe u globalne političke pregovore sa Hruščovim bez obzira na *objektivno manju moć* Jugoslavije. Na taj način su odnosi odleđeni i otvoreni su putevi za uzajamno korisnu ekonomsku saradnju na osnovu političkih dogovora o rešavanju odnosa.

Krajem avgusta 2015. godine bili smo svedoci da je slovački predsednik, Andrej Kiska, izrazio rešenost da uđe u pregovore sa ostalim zemljama članicama EU (iako je Slovačka objektivno jedna od manjih članica), vezano za rešavanje kvota prijema izbeglica sa Bliskog Istoka u evropske zemlje, i kategorički iskaže svoju poziciju na kvote prijema migranata sa tačke gledišta količine i vere.

⁹⁷ Simeon Marinković, Slađana Ilić, Misli velikih ljudi, Kreativni centar, Beograd, 2008, str. 301.

Na pregovorima je izjavio da ne vidi korist za svoje građane od islamizacije Slovačke, te da Slovačka ne pristaje na kvantitativne kvote migranata i kod sebe može da primi samo mali deo izbeglica sa Bliskog Istoka isključivo hrišćanske veroispovesti ili ljude koji će se odreći islama i preći u hrišćansku veru, bez obzira na *objektivnu moć* Slovačke koja nije velika. Slovački predsednik je izrazio apsolutnu odlučnost za ulazak u ovakve pregovore. Iako je kritikovan od ostalih članica EU, istovremeno je dobio podršku u svojoj državi. Na taj način jasno je naglašen integritet slovačke pozicije i želja da se zaštiti hrišćanska veroispovest, način života i mentalitet slovačkih građana, kao i da se zemlja ogradi od nepotrebne prenaseljenosti.

5.1.1 Faktor samopouzdanja

U najopštijem smislu, samopouzdanje se može odrediti *kao sposobnost da se brane lična prava, izražava lično mišljenje, osećanja i uverenja, na direktan, iskren i primeren način poštujući ista prava drugih ljudi*.⁹⁸

Neoliberalni kapitalizam već do stepena devijantnosti propagira samopouzdanje vezujući ga najčešće za konzumerizam, pa zato vidimo u svim mas-medijima današnjice perfidno reklamiranje ovih ili onih proizvoda koji obećavaju porast samopouzdanja ukoliko ih kupite. Ovo se danas rasprostire i na ogromno samoreklamiranje u smislu demonstracije sopstvenog samopouzdanja. Još sredinom dvadesetog veka takvo ponašanje smatralo se neskromnim i nekulturnim. Međutim, radna mesta (u današnjoj opštoj nestašici posla) zauzimaju ljudi koji ako treba na sva zvona reklamiraju svoje samopouzdanje, a da pri tome realno nisu najbolji za taj posao. To je već postala boljka savremenih korporacija, jer se da videti puno saradnika koji svoj posao obavljaju srednje kompetentno, a često i nekompetentno. Naprotiv, skromniji ljudi koji mogu imati i talenat i znanje često ostaju bez posla ili se ne penju službenom lestvicom zato što nisu vešti ni nametljivi reklamari svog samopouzdanja. Upravo zbog ovog krajnje štetnog trenda današnjice više od devedeset devet posto zaposlenih u korporacijama su bezlični, lako zamenljivi šrafovi.

98 Up. Hargie, O./Dickson, D. (1994). *Social Skills in Interpersonal Communication*, Londo, Routledge, u Tomić, Z.: *Razumevanje i nesporazum*, Čigoja štampa, Beograd, 2014, str. 128.

U neoliberalnom kapitalizmu se isplati ova vrsta nerealno naduvanog ali vešto reklamiranog samopouzdanja, koje ne odražava istinski kvalitet čoveka, a znači ni *moć* individue već ga čini *nemoćnim* i lako zamenljivim.

Faktor samopouzdanja za pregovača znači da psihološki učvrsti svoju hrabrost da bi kroz pregovore mogao da menja stvari. Ta hrabrost povećava *subjektivnu moć* u pregovorima. Granice moraju da se postavljaju uz određenu fleksibilnost. Logika je važna, ali pozicija oponenta nije uvek logična. Uspešne pregovarače ne zanima ko je u pravu a ko nije, za njih je bitno da promene ono što ne funkcioniše. U tome se ogleda faktor njihovog samopouzdanja.

Faktor samopouzdanja treba razlikovati od arogancije. Samopouzdanje ne znači da ste uvek u pravu, već da se ne bojite da pogrešite. Unutrašnje stanje arogantne osobe je konstantno uzdrmano. Takav čovek uvek čeka priliku za afirmaciju svoje superiornosti, što mu neprimetno stvara stres.

Bitno je u pregovorima razlikovati signale **arogancije** (koji uopšte ne moraju da podrazumevaju moć) i **samopouzdanja** (koje uvek generiše dozu subjektivne moći), zato ćemo navesti nekoliko poređenja između njih:

Arogancija

ignorisanje i poricanje svih slabosti
isticanje tuđih mana, suptilno ili otvoreno
praviti se važnim
shvatati sve kao takmičenje
potreba da se bude "faca"
često biti nerazuman
zapovedati
prekidati druge
hvalisanje i sa povodom i bez povoda
biti konstantno tvrdoglav
nikad ne priznavati greške
doživljavanje sebe kao superiornog
deljenje saveta koje niko nije tražio

Samopouzdanje

prihvatanje i priznavanje slabosti
biti nečiji uzor i podržavati druge
posedovati skromnost
shvatati sve kao konstruktivni dijalog
biti zadovoljan istinskim sobom
biti razuman
kulturno šefovati
pažljivo slušati sagovornika
ceniti svoje uspehe bez razmetljivosti
želja da se čuje druga tačka gledišta
umeti priznati greške
doživljavanje ljudi sa poštovanjem
davanje saveta ako ih neko zatraži

Jedna od najprepoznatljivijih razlika je što arogancija odbija, a samopouzdanost je privlačna. Zna se da veliki ego rađa aroganciju. Arogantni ljudi imaju potrebu da pokazuju da mogu bolje od vas, da znaju više od vas, i neprijatno su takmičarski nastrojeni. Drski su, oholi i osuđuju druge. Arogantne osobe nisu lojalne ni iskrene; oni žele po svaku cenu da budu broj jedan.

Samopouzdanje znači fer ponašanje, smisao za meru, poštovanje drugih i smisao za saosećanje. Samopouzdana ljudi su najčešće odani i može im se verovati. Ako im se desi da pogreše ili loše procene nešto ili nekog, priznaće grešku a onda ponovo proceniti situaciju i činjenice i preuzeli odgovornost za promene. Samopouzdana ljudi se prema drugima ponašaju sa poštovanjem, poštuju tuđe granice, inspirišu, motivišu i bodre druge. Oni prihvataju sebe tako da i druge prihvataju onakve kakvi su, a arogantni ljudi (kakvih je danas mnogo više) imaju ogromnu nesposobnost da vide poentu bilo čije tačke gledišta. Za pregovarača je bitno da zna ove razlike jer je pristup u pregovorima sasvim različit shodno ovim kategorijama.

Faktor samopouzdanja pregovaraču pridaje moć. Takvi pregovarači su stalno u psihološkom treningu koji podrazumeva:

1. Nezavisno mišljenje i odbijanje da se ima posla sa ljudima koji vas ne tretiraju dobro
2. Hranjenje svog tela, uma i duše kvalitetnim sadržajima, što se reflektuje na samopouzdanje
3. Ulaganje napora da razumete druge kao i da drugi vas razumeju
4. Neupadanje u tuđe smicalice i igre moći, već držanje svog dostojanstva, snage i usredsređenosti.
5. Svesnost kad treba govoriti, a kad nešto prećutati
6. Razumevanje da postoje rokovi i urgencije koje treba ispoštovati
7. Želja da se dignemo ukoliko nekad posrnemo ili da ukoliko nekada pogrešimo priznamo i ispravimo svoju grešku
8. Neispoljavanje frustracija, stresa ili besa prema drugima, niti iznošenje neprikladnih opaski i nezatražene kritike

Možemo razlikovati karakteristike faktora samopouzdanja kod uspešnih, odnosno moćnih pregovarača od karakteristika neuspešnih pregovarača.

Faktor samopouzdanja uspešnih pregovarača podrazumeva da:

- kažu "Ja mogu!"
- su brutalno iskreni prema sebi
- su svesni da njihovu glavnu snagu ne određuje samo moć i prestiž, već hrabrost njihovih uverenja, njihova moralna ubeđenja i iskrenost.
- postavljaju i rangiraju svoje ciljeve, a provode i kvalitetno mirno vreme
- su puni energije, usredsređeni i organizovani
- rade na sopstvenom usavršavanju
- redovno kontrolišu i nadopunjuju svoj plan akcija
- imaju sposobnost da vide dobro i prepoznaju neočekivane talente kod ljudi
- ne opterećuju mozak kritikovanjem, već se usredsređuju na stvaranje
- uče iz tuđih grešaka
- učinkoviti su
- ne preteruju ističući sopstveni značaj
- ne gube vreme na Negativnu Živku i Negativnog Peru

Nedostatak faktora samopouzdanja kod neuspešnih pregovarača podrazumeva da:

- uvek govore: "Voleo bih da mogu..."
- uvek kažu "pokušaću" umesto "uradiću"
- su rigidni u svom razmišljanju
- se često žale i samosažaljevaju
- odugovlače i odlažu donošenje odluka
- za svoje "probleme" krive vladu, gužve u saobraćaju, vreme...
- tračare i prave dramu od svega
- druže se sa Živkom Depresivkom
- imaju neracionalne misli, neracionalne ideje i negativne emocije
- često upropaste prilike
- troše previše vremena i energije raspravljajući o stvarima koje nisu funkcionisale, a ne izvlače pouke

Primer iz lične poslovne prakse o značaju *faktora samopouzdanja*. U jednoj situaciji iz mog pregovaračkog iskustva sam, uslovno rečeno, primenila *poziciju prava*. U datom slučaju, pravo na poštovanje ličnosti čoveka - pregovarača. Došla sam kod predsednika moćne ruske kompanije, koja je imala ogromnu službu obezbeđenja. Smena tog dana je postupila nevaspitano rekavši mi da izađem na ulicu dok ne provere ko sam, a da onda uz odobrenje ponovo uđem u zgradu. *Sa samopouzdanjem kulturnog pregovarača* odgovorila sam da nisam navikla na nedžentlmsko ponašanje i da otkazujem sastanak jer smatram da poštovanje i vaspitan ljudski odnos mora da postoji na svakom mestu i u svakoj situaciji. Po povratku u ofis, javila sam sekretarici predsednika te firme da mu saopšti da je ponašanje njihove službe obezbeđenja bilo blago rečeno neuglađeno. Predložila sam da njihov predsednik dođe na sastanak u našu firmu gde ću svakako moći da obezbedim da naše obezbeđenje primi mog gosta uz dužno poštovanje.

Nakon pet minuta nazvao je predsednik ruske firme, lično se izvinio i garantovao je da se to nikada neće ponoviti. Pozvao me je na specijalni ručak kako ne bih ostala sa utiskom nekulture i negostoprimstva. Posle smo dugo sarađivali i nalazili put za rešavanje i veoma složenih poslovnih tematika naših firmi.

Da se zaključiti da samopouzdanje nalaže da verujemo u etičku platformu fer pleja i dostojanstva i pod pritiskom koja kreira lepše puteve rešenja u svim situacijama, bez obzira na to ko je *moćniji*.

5.1.2 Kulturna percepcija - kulturološke razlike

Kulturna percepcija i kulturne razlike su jedan od ekstremno važnih činilaca na koje mora da se obraća pažnja radi dostizanja *subjektivne moći* u pregovorima. Mogli bismo da uzmemo za rukovodeću misao da je: "kultura ne samo pogodan okvir za razvoj i saradnju nego i pozadina i pogodno tlo za različite borbe i neprijateljstva..."⁹⁹

Kultura je, bilo da se radi o političkoj, strateškoj, vojnoj, administrativnoj ili nekoj drugoj vrsti, u procesu tranzicije naše zemlje veoma ignorisana, a svaki od ovih sektora kulture važan je činilac bezbednosti i *moći* države. Da se primetiti da je u toku svih tranzicionih promena napravljen ogroman propust jer je ignorisano važno pitanje našeg kulturnog nasleđa.

⁹⁹ Milašinović, R. i dr., Teorije konflikata, Univerzitet u Beogradu, Fakultet bezbednosti, Beograd, 2012, str. 143.

Kultura oblikuje institucije i ponašanje ljudi, samim tim nacionalna kultura u društvu gaji važan osećaj nacionalnog identiteta. Očuvanje identiteta i kulturnih obrazaca jedne države je predispozicija za patriotizam njenih građana, njenu moć i bezbednost zajednice. Drugim rečima, kultura direktno utiče na bezbednost i *moć* svakog društva. Uopšte nije slučajno što je ID (Islamska država) uništila Palmiru, drevni grad od velikog značaja za sirijsko kulturno nasleđe, kao što nije slučajno što su Albanci na Kosovu rušili i uništavali i nastavljaju da uništavaju srpske manastire i crkve. Satirući naše kulturno-istorijsko nasleđe na Kosovu, satiru *srpsku moć* na Kosovu.

U toku oktobra 2015. godine potpisana je peticija "NO Kosovo in UNESCO", od strane sto pedeset hiljada ljudi u Srbiji jer je savršeno jasno da je to diskriminacija i genocid nad srpskom kulturom na Kosovu. Čudno je što su ovu peticiju kod nas pokrenuli samo Boris Malagurski, nezavisni istraživački novinar i organizacija "28. jun", a podržala jedna politička partija SNP (Srpska narodna partija na čelu sa Nenadom Popovićem). Peticija građana Srbije je 26. oktobra 2015. od strane pokretača predata generalnom sekretaru UNESCO-a. Čudno je i to da na našem državnom nivou nije pokrenuta ovakva značajna inicijativa koja bi bila predata UNESCO-u u ime svih naših građana i svih političkih partija.

Gledano sa pozicije pregovarača može ovim primerom da se napravi paralela koja ne govori nama u korist kada vodimo međudržavne pregovore. Na primer, Rusi u međudržavnim pregovorima uvek potenciraju značaj ruske kulture. Kada ruski ministar inostranih poslova, Lavrov pregovara sa zapadnim zemljama, tražeći ograničenje pristupa flota NATO pakta blizu ruskih teritorijalnih voda oko Krima, uvek ističe da je ruska flota uvek spremna da brani kako teritorijalne granice Rusije na moru, tako i čitav ***kulturološki sistem vrednosti ruskog naroda***. Isto tako, Amerikanci na današnji dan u raznim političkim pregovorima vezanim što za Bliski Istok, što za Ukrajinu, naglašavaju i beskonačno ponavljaju značaj američke kulturne tekovine - "*demokratije*" (ponavljajući i sami počinju u to da veruju), i svoje delovanje smenjivanja postojećih režima u tim zemljama objašnjavaju upravo potrebom za nasadićvanjem "demokratskih" kulturnih tekovina.

Da se ne zaustavimo samo na moćnicima poput Rusije i Sjedinjenih Država, osvrnućemo se i na naše susede Mađare, koji vrlo oštro brane svoje kulturne vrednosti i od zapadnih i od ruskih i od kineskih i od arapskih uticaja.

Bez obzira na sve pritiske Evropske Unije na Mađarsku tokom 2015. godine vezane za izbeglice sa Bliskog Istoka, Mađari su pokazali svoju *subjektivnu moć* odbivši pregovore o prodiranju njima strane kulture i religije u svoju zemlju. Bili su prvi koji su početkom septembra 2015. godine podigli velike zidove i bodljikave žice na svojim granicama.

Prema tome, kao što vidimo strah da će naše vrednosti biti napadnute ukazuje na to koliku vrednost kultura ima u našim životima kao sredstvo samoidentifikacije. Iz ovoga se vidi da kultura ima veliku ulogu kao činilac bezbednosti jer je realno prvi stožer u očuvanju nacionalnog identiteta, istorije, duha i duhovnog nasleđa, a samim tim i integriteta jedne zemlje.

Nažalost, naša zemlja po ovom pitanju dramatično kaska, ne samo za Rusima i Amerikancima, već i za manje moćnim zemljama Mađarskom, Slovačkom. ***Na međunarodnim pregovorima koje vodimo ne potenciramo dovoljno svoje kulturne tekovine, niti kulturno nasleđe.*** Do te mere smo srozali našu kulturu da na televiziji dominiraju tuđinski koncipirani rijaliti programi. Na isti način srozali smo i našu *pregovaračku platformu sa strancima* jer i u političkim i u poslovnim pregovorima veoma slabo ističemo našu kulturološku percepciju.

U 21. veku sve je teže očuvati sebe, svoju kulturu, a uz to i svoju bezbednost, jer je globalizacija dovela do velikih kulturnih promena. Zapad vrlo agresivno nameće svoje kulturološke obrasce ostatku sveta. Upravo zbog toga se ovo mora stalno držati na umu i ***u svim pregovorima poštovati svoja kultura i istorija.*** Naš pregovarač mora da bude svestan da u 2015. godini i Zapad i Islamistička država na pregovorima, propagandom i kroz mas medije čine globalnu kulturološku subverziju prema ostalom delu sveta. *Građanska svest naših pregovarača mora da se razvija, a to nije moguće bez negovanja nacionalne kulture u našoj zemlji. Građanska svest pregovarača podrazumeva oštro reagovanje na omalovažavanje i ugrožavanje sopstvenih kulturnih i duhovnih vrednosti.*

Kultura je nezaobilazni i najglavniji duhovni faktor zaštite naše omladine od gubljenja našeg nacionalnog i državnog identiteta, i stoga ne sme biti zapostavljena ne samo u strukturi naše nacionalne bezbednosti nego i u svim našim međudržavnim pregovorima.

U procesu međudržavnih pregovora mora se na diplomatski, ali čvrst način demonstrirati ponos što pripadamo našoj kulturi. Ako želimo da nas cene u svetu moramo na pregovorima isticati da cenimo svoju kulturnu baštinu, da smo usmereni na stvaranje novih dostignuća u oblasti naše kulture i da želimo precizno da istaknemo kako vidimo sebe u odnosu na druge narode, religije i kulture. ***Pregovarač mora stalno da drži u glavi ovaj pristup jer samo na taj način povećava svoju moć za dostojno predstavljanje svoje zemlje u međudržavnim pregovorima.***

Da još jednom napomenemo da nažalost sada dozvoljavamo surovo nasađivanje veoma beskorisnih, zapravo štetnih obrazaca inostranih kultura. Profesionalni pregovarač mora da bude svestan određenih zapadnih obrazaca koji kroz subverzivne ideološko-kulturne kanale propagiraju i glorifikuju potrošački mentalitet koji sve, pa i kulturu pretvaraju u pijačno "kupi - prodaj", oduzimajući joj najvažniju komponentu - *duhovnost*. Oduzimanje duhovnosti jednom narodu je oduzimanje *moći*. Iako u politici (kao i u današnjem biznisu koji je uvezan sa politikom) princip "kupi- prodaj" ili "ja tebi ovo, ti meni ono", vlada u bilo kakvoj vrsti pregovora - duhovnost, kultura sopstvenog naroda i kulturna percepcija kulturoloških razlika drugih naroda, moraju se vrlo pažljivo uzimati u obzir u toku pregovaranja.

Jedan od najmoćnijih političara i pregovarača dvadesetog veka, Šarl de Gol sve je ovo dobro znao kad je posle Drugog svetskog rata naredio pokretanje francuskog nacionalnog lista "Le Mond".

Isto tako, možemo ukazati na to da naš jezik zbog poplave žute štampe najviše i najčešće unižavaju strani i kolokvijalni izrazi. On se sve više *inostranizuje engleskim rečima*, što postepeno, ali sasvim sigurno vodi otuđenju od svoje kulture, gubitku ličnog i nacionalnog identiteta, gubitku patriotizma. Sve ovo zajedno znači nebezbednost i opasnost usled gubitka *moći* sopstvene države. ***Kad sebi dozvolimo da suprotna strana na pregovorima vidi da u svoj jezik ubacujemo inostrane reči, ne ostavljamo utisak ljudi i države od identiteta.***

5.1.3 Uravnoteženost kao predispozicija zaključivanja dogovora

Uravnoteženost je relevantno važna osobina dobrog pregovarača koja mu u pregovorima daje *moć*. Vlaganje sobom zavisi od naše snage volje da sebe u svakom trenutku pregovora *autoregulišemo*.

Snaga volje je važna za dobrog pregovarača isto kao što je važna i za bilo kakav uspeh čoveka u životu. Za ovu tvrdnju postoje osvedočene studije. Danidin (Novi Zeland) ima nešto preko sto hiljada duša, a u njemu je jedan od najvećih univerziteta u zemlji. Ta kombinacija je učinila grad savršenim za verovatno dosad najčitaniju studiju u analima nauke u pogledu elemenata potrebnih za uspeh u životu.

Veliki šok je usledio kad je statistička analiza pokazala da je *nivo samokontrole kod dece jednako snažan pokazatelj njihovog finansijskog uspeha i zdravlja u zrelim godinama (isto tako i prekršajnog dosijea) kao i društvena klasa, imovina matične porodice ili koeficijent inteligencije*. Snaga volje se pojavila kao potpuno nezavisna sila u pogledu životnog uspeha - u stvari, kad su u pitanju finansije, ispostavilo se da je samokontrola u detinjstvu značajniji pokazatelj budućeg uspeha i od koeficijenta inteligencije i od društvene klase matične porodice.¹⁰⁰

Uravnoteženost kao predispozicija zaključivanja bilo političkih bilo poslovnih dogovora pogotovo je važna kad se pregovori vode o rešavanju nekog spora ili konflikta. Usklađene odnose među jedinkama ili celovitim društvenim zajednicama narušavaju pojave koje nazivamo sporovima. Spor označava zastoj u komunikaciji dvaju ili više subjekata. Kad sporovi preovladaju, ulazi se u fazu poznatu kao sukob (konflikt).¹⁰¹

Kao što znamo, u pregovaranju sporovi proizilaze iz sukoba interesa. S druge strane, ukoliko ne želimo da se sve pretvori u ratovanje moramo pregovarati da bismo rešili spor koji je proizašao iz konflikta interesa i pretvorili ga u ikakvu saradnju. Jasno je da su sve države u nekom vidu međuzavisnosti, da se svaki spor može pretvoriti u konflikt, a svaki konflikt u rat.

100 Goleman Danijel, Fokusiranost, Geopoetika, Beograd, 2015, str. 74.

101 Ivaniš Ž, Subošić D., Bezbednosno pregovaranje, Fakultet civilne odbrane Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2006, str. 77.

Sadašnje moćno naoružanje (atomska, hemijska, biološka) za čas može kako da otvori tako i da završi rat uz potpuno uništenje svih strana. Zbog toga se može zaključiti da četiri osnovna principa profesionalnog pregovaranja: odvajanje ljudi od problema; koncentrisanje na interese, a ne na pozicije; pronalaženje uzajamno korisne opcije i insistiranje na primeni objektivnih merila, predstavljaju *azbuku za uravnoteženost i daju moć* i u najkonfliktnijim pregovorima.

Uravnotežen pristup pregovorima traži da pored razumevanja objektivnosti situacije, uložimo napor i uzmemo u obzir i sve subjektivne vizije suprotne strane. Ovo nam daje mnogo veću *moć* za otvaranje bilo kakvog dijaloga, a jedino je kroz dijalog moguće zaključivanje dogovora.

5.1.4 Ishodi pregovaranja

Efektivno pregovaranje pomaže rešavanju situacija u kojima se dve pregovaračke strane nalaze u konfliktu ili teže da ostvare uzajamno koristan dogovor (međudržavni ili poslovni). Cilj efektivnog pregovaranja je iznalaženje načina i rešenja da se zadovolje obe strane i ostave sa utiskom, bar na spoljašnjem planu radi očuvanja lica, da su obe pojedinačno odnele prevagu u pregovaranju.

Kao što je ranije navedeno, postoje različiti vidovi *tvrde* i *meke moći* i saglasno tome različiti stilovi pregovaranja. *Tvrdu moć* možemo koristiti igrajući grubo u cilju ostvarivanja pobeđe ili sprečavanju druge strane da odnese pobeđu. Naravno, to je moguće samo u slučaju velike objektivne nadmoći, kada nas uopšte ne zanima mišljenje suprotne strane kao ni to da li će doći do narednih pregovora. *Meka moć*, a saglasno tome i meki stil pregovaranja sigurno je bolji način pregovaranja, čak i kad nemamo puno objektivne moći u poređenju sa drugom stranom, jer on ipak daje mogućnost da se pregovara i dostigne neki prihvatljiv sporazum. Rešenje koje donosi najveću dobit za sve koji su uključeni u proces svakako je ono u kome su sve strane na neki način zadovoljene.

Generalno, u bilo kakvoj vrsti pregovora postoje sledeći ishodi:

Pobeda - pobeda Ovo je najpoželjniji ishod u kom obe strane zadovolje svoje interese i sačuvaju lice.

Pobeda - poraz (jedna strana gubi, druga dobija) Ovo nije najbolje rešenje, čak ni onda kada smo mi ti koji pobeđujemo jer od strane koja gubi stvaramo neprijatelja, makar i bezopasnog. Neprijatelje, makar i slabe nije mudro stvarati.

Kompromis (rešenje kojim su delimično zadovoljne obe strane, ali nijedna potpuno). Ovaj ishod je svakako bolji od ishoda pobjeda - poraz, jer iako obe strane nisu u potpunosti zadovoljne ipak kompromis ne raspiruje neprijateljstva.

Poraz - poraz obe strane. Ovo je veoma loš ishod koji i na kratkom i na dugom štapu stvara veliku frustraciju sa obe strane, a to onemogućava dalje konstruktivno iznalaženje puteva za sporazum.

Naravno, dobar pregovarač teži ka pobjedi - pobjedi ishodu, ali čak ni najbolji pregovarači ne mogu uvek da nadoknade nedostatak razumevanja ili želju za konfrontacijom druge strane. Stoga, moramo uzimati u obzir da se može dogoditi bilo koji od ova četiri ishoda. Bez obzira na to kakav je ishod, važno je ne upadati u paniku jer nam to oduzima *moć*. ***Moć se ogleda u tome da čak i pri najgorim ishodima - razmislimo i probamo da iznađemo put da ponovo uđemo u pregovore.***

ZAKLJUČAK

Bez obzira na to što globalizacija zapravo diktira monopolizaciju (u kojoj se veliki biznis prepliće i grubo utiče na politiku, jer planetarna globalizacija biznisa svesrdno radi na podrivanju nacionalnih država radi mega profita međunarodnih korporacija) ovim radom se štiti teza koja je izneta: ***da ne postoji jedan jedini pravi način dostizanja moći u procesu pregovaranja***, a može se zaključiti da pregovori bazirani jedino na poziciji *tvrde moći* ne vode produktivnim dugoročnim odnosima.

Moć u procesu pregovaranja, koliko god se oslanjala na *objektivnu*, odnosno stratešku i tržišnu *nadmoć*, mora specijalno u malim državama (a i u malim firmama) da se bazira i na svim *subjektivnim* činionicima koje su iznete u ovom radu.

Stoga je mudrije ne oslanjati se samo na *objektivnu moć* već posvećivati pažnju i svim činionicima *subjektivne moći* u procesu pregovaranja. U ovom radu se nastojalo dokazati da subjektivna moć u pregovorima, kao i mekši stil pregovaranja uopšte nisu za potcenjivanje i itekako mogu da daju pozitivan pravac ishodu pregovora.

POPIS LITERATURE

Avramov, Smilja, *Postherojski rat Zapada protiv Jugoslavije*, Akademija za diplomatiju i bezbednost, Beograd, 2008.

Ashdown Annie, *The confidence factor*, Crimson Publishing Ltd, Great Britain, 2013.

Berner, Charles, *Communication Mastery*, European Clearing Association, 2002.

Branković, S., *Politička (ne) moć i javnost*, Kairos, Sremski Karlovci, 2011.

Davidson J. Richard, Begley Sharon, *The Emotional Life of Your Brain*, New York: Hudson Street Press, 2012

Goleman, Danijel, *Fokusiranost*, Geopoetika, Beograd, 2015.

Harston Džulijan, *Kako je EU ušla u posao 'promene režima'*, Politika, 6. septembar, 2015.

Ivaniš Ž., Subošić, D., *Bezbednosno pregovaranje*, Fakultet civilne odbrane Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2006.

Jung Karl Gustav, *Psihološki tipovi*, Dereta, Beograd, 2003.

Кичаев, Александр, *Жесткие переговоры в стиле агентурной вербовки, Секреты влияния и власти в деловом общении*, е-књига преузета са www.ozon.ru, 2012.

- Kovačević, Živorad, *Međunarodno pregovaranje*, Albatros Plus, Beograd, 2010.
- Marinković, S, Ilić S., *Misli velikih ljudi*, Kreativni centar, Beograd, 2008.
- Micić, Predrag, *Kako voditi poslovne razgovore*, Predrag&Nenad, Beograd, 1990.
- Milašinović, Radomir i dr., *Teorije konflikata*, Univerzitet u Beogradu Fakultet bezbednosti, Beograd, 2012.
- Naj, S., Džozef, *Budućnost moć*, Arhipelag, Beograd, 2012.
- Nenadović Mateja, *Memoari*, Nolit, Beograd, 1988.
- Piz Alan i Barbara, *Definitivni vodič kroz govor tela*, Lazarevac: Mono i Manjana, 2009.
- Simeunović, Dragan, *Političko nasilje*, Radnička štampa, Beograd, 1989.
- Simeunović, Dragan, *Teorija politike*, Udruženje "Nauka i društvo", Beograd, 2002.
- Sun Cu, *Umeće ratovanja*, preveo i priredio Tomas Kliri, Babun, Beograd, 2014.
- Tomić, Zorica, *Razumevanje i nesporazum*, Čigoja štampa, Beograd, 2014.
- Ury, W.: *Kako izbjeći "NE" - pregovaranje s nepopustljivima*, Zagreb, Durieux, 1994.
- Ury William, *The Power of a Positive No: Save The Deal Save The Relationship and Still Say No*, 2007.
- Fišer Rodžer i Juri Vilijem, *Kako stići do da. Kako da postignete dogovor. Postignite sporazum bez popuštanja*, Publish d.o.o, Beograd, 2005.
- Businessballs.com, Mehrabian's communication research, <http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>, [pristupljeno 22. septembar 2015].
- History of the Marshall Plan - George C. Marshall Foundation. Dostupno na: <http://marshallfoundation.org/marshall/the-marshall-plan/history-marshall-plan/> [pristupljeno 12. septembar 2015].
- September 11th Fast Facts, CNN Library, Updated September 7, 2015. Dostupno na: <http://edition.cnn.com/2013/07/27/us/september-11-anniversar-fast-facts/> [pristupljeno 12. avgust 2015].
- Princip 80/20: Tajna kako postići više sa manje (Koch), <http://marketingitd.com/2013/princip-8020-tajna-kako-postici-vise-sa-manje-koch/>, [pristupljeno 11. novembar 2015].