

Univerzitet u Beogradu
Menadžment poslovnih performansi

Master rad

Veština pregovaranja kao faktor poslovnog uspeha

Student: Tamara Čolić, 13/11MPP

Mentor: doc. dr Mladen Čudanov

Beograd, septembar, 2013.

Veština pregovaranja kao faktor poslovnog uspeha

Komisija koja je pregledala rad kandidata Tamare Čolić, dipl. ecc. pod naslovom „**Veština pregovaranja kao faktor poslovnog uspeha**“ i odobrila odbranu:

Mentor:

dr Mladen Čudanov,
docent Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu

Članovi komisije:

dr Mirjana Drakulić,
redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu

dr Ivana Petrović,
docent Filozofskog fakulteta u Beogradu

SAŽETAK

Postupak pregovaranja je dinamički proces koji karakteriše stalna promenljivost događaja, zbog čega je nužna svesnost pregovarača i kontinuirana edukacija u domenu faktora koji mogu predstavljati dodatni izazov ili potencijalnu snagu, a koji će neminovno uticati na ishod pregovora. Da bi pregovarač bio uspešan, osim dobre pripreme putem prikupljanja neophodnih informacija i njihovu konkretizaciju u vidu plana, on mora biti sposoban da anticipira modalitete ponašanja druge strane, i da u skladu s tim bude spreman da odreaguje.

Cilj ovog rada je da ukaže na kompleksnost problematike pregovaranja, izraženu kroz delovanje subprocessa koji se odvijaju istovremeno sa regularnim tokom, i relevantnost njihovog uticaja na ishode pregovora.

Predmet ovog rada predstavlja istraživanje o specifičnostima postupka pregovaranja, koji karakteriše stalna promenljivost događaja, pri čemu je akcenat stavljen na uzroke mogućih problema u pregovaranju i preporuke odgovarajućih rešenja u datim situacijama, pri čemu osnovu za analizu problematike čine rezultati istraživanja i zaključci stručnjaka iz oblasti psihologije, sociologije i menadžmenta, pomoću kojih je prikazana sama kompleksnost odabrane teme i potencijal za dalji rad i usavršavanje u datoj oblasti.

KLJUČNE REČI: *pregovaranje, planiranje, komunikacija, kultura, rod*

ABSTRACT

The negotiation process is a dynamic one, characterized by the constant changeability of events. Thus, awareness of the negotiator and continued education in the domain of factors which can pose additional challenges or provide potential strengths is necessary. These factors will inevitably influence the outcome of negotiations. In order for the negotiator to be successful, in addition to proper preparation through the gathering of necessary information and their concretizing in the form of a plan, the negotiator must be capable of anticipating the modalities of behavior of the other party, and be prepared to react accordingly.

The goal of this paper is to point out the complexity of the issue of negotiations, expressed through the sub-processes which take place at the same time as the regular negotiations, and the relevance of their influence on the outcomes of negotiations.

The subject of this paper is the research about the specifics of the negotiation process, which is characterized by the constant changeability of events, while the emphasis is on the causes of possible problems in negotiation, and the proposal of appropriate solutions in given situations.

The basis for the analysis consists of the results of research and conclusions reached by experts in psychology, sociology and management, which were used to show the very complexity of the chosen topic and the potential for further work and expert development in this field.

KEY WORDS: *negotiation, planning, communication, culture, gender*

BIOGRAFIJA KANDIDATA

Tamara Čolić je rođena u Beogradu 1982. godine.

Osnovnu školu i gimnaziju je završila u Lazarevcu, nakon čega je upisala Ekonomski fakultet u Beogradu, smer Međunarodna ekonomija i spoljna trgovina, po čijem završetku je stekla zvanje diplomiranog ekonomiste.

Još tokom studija je obavila stručnu praksu u Agenciji za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije, gde je bila član tima za promociju izvoza.

Među različitim poslovima koje je imala prilike da obavlja, posebno izdvaja stručno usavršavanje u oblasti marketinga, u kompaniji Henkel Srbija d.o.o. od januara 2010 do januara 2011. gde je kao deo tima divizije Detrdženti, usavršavala svoje znanje u domenu strateškog marketinga.

Takođe, svoje dalje poslovno usavršavanje je nastavila u domenu upravljanja projektima, najpre kao administrativni koordinator Tempus projekta CONGRAD, a potom i kao Menadžer međunarodnih projekata na Univerzitetu u Beogradu, gde i trenutno radi.

Sadržaj

<u>1. UVOD</u>	3
<u>2. POJAM PREGOVARANJA I PRISTUPI</u>	4
<u>3. PRIPREMA ZA PREGOVORE</u>	7
<u>3.1. Planiranje</u>	7
<u>3.2. Informacije</u>	9
<u>3.3. Nacrt plana</u>	13
<u>3.4. Koncepti u pregovaranju</u>	16
<u>3.4.1. BATNA</u>	16
<u>3.4.2. ZOPA</u>	19
<u>4. VOĐENJE PREGOVORA</u>	21
<u>4.1. Komunikacija</u>	21
<u>4.1.1. Verbalna Komunikacija</u>	22
<u>4.1.2. Neverbalna Komunikacija</u>	24
<u>4.2. Pregovaračka moć</u>	33
<u>4.3. Vremensko ograničenje</u>	37
<u>4.4. Emocije</u>	41
<u>5. SPECIFIČNE VARIJABLE U PREGOVARANJU</u>	50
<u>5.1. Kultura</u>	50
<u>5.1.1. Analiza kulturoloških aspekata prilikom izbora strategije pregovaranja</u>	54
<u>5.2. Rod</u>	59
<u>5.2.1. Rod i stereotip</u>	59
<u>5.2.2. Rod i menadžerske osobine</u>	61
<u>5.2.3. Rod i Rizik</u>	63
<u>6. ZAKLJUČAK</u>	66
<u>LITERATURA</u>	67

TABELE

Tabela 1. Poređenje pregovaračkih stilova – Severna Amerika, Arapske zemlje, Rusija.....57

SKRAĆENICE

BATNA – Best Alternative to Negotiated Agreement

MPA – Minimum possible agreement

ZOPA - Zone of possible agreement

LSM – Linguistic Style Matching

1. UVOD

Pregovaranje je proces koji se svakodnevno odvija bez obzira na našu svest o njegovom postojanju. Poslovni pregovori, kao najviši nivo razvoja veštine pregovaranja, zahtevaju razumevanje kompleksne dinamike faktora koji oblikuju sam proces, i način na koji manipulacijom datih varijabli možemo postići željeni rezultat.

Mnogi stručnjaci tvrde da uspešne rezultate pregovora postižu oni ljudi koji poseduju znanja, veštine i lične karakteristike koje su neophodne za pregovaranje, ali koji takođe imaju razrađen plan pregovora. Da bi pregovarač bio uspešan, on sem dobre pripreme kroz prikupljanje neophodnih informacija, mora biti sposoban da anticipira moguće ponašanje druge strane, i da u skladu sa tim bude spreman da odreaguje, a što je u ovom radu prikazano isključivo putem sinteze velikog broja istraživanja stručnjaka iz različitih oblasti.

Na početku rada je opisan proces pripreme pregovora kroz planiranje, prikupljanje relevantnih informacija, pravljenje nacрта i odabira odgovarajućeg koncepta u pregovaranju, kako bi se ukazalo na značaj kvalitetne osnove u procesu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. U drugom delu se pažnja posvećuje faktorima koji utiču na tok pregovora u trenutku kada je proces već otpočeo. S obzirom da se pregovori odvijaju u okruženju koje karakteriše neizvesnost, korisno je proučiti elemente kao što su: pregovaračka moć, vremensko ograničenje, i emocije, a koji su upotpunjeni veštinom komunikacije kao krucijalnim oružjem u pregovorima. Treći deo rada je posvećen specifičnim faktorima koji svojim delovanjem mogu oslabiti ili ojačati pregovaračku moć, u zavisnosti od individualne adaptabilnosti samog pregovarača.

Cilj ovog rada je da ukaže na veštine i procese sa kojima se svaki pregovarač susreće u procesu pregovaranja, kao i da skrene pažnju na nužnost poznavanja i usavršavanja istih, kako bi se što jednostavnije postigao željeni rezultat.

2. POJAM PREGOVARANJA I PRISTUPI

Postoji mnogo definicija pojma pregovaranja koje pokušavaju da na jednostavan način demistifikuju samu suštinu ovog fenomena. Prema Fišeru i Juriju, pregovaranje je „osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono šta želimo; dvosmerna komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a neke suprotne interese.“¹

Sa druge strane Majkl i Sandra Rauz, pregovore posmatraju kao „društveni proces interakcije i komunikacije među ljudima, sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbegli konflikti.“² Iz prethodne definicije se može zaključiti da je pregovaranje bez obzira na samo vremensko trajanje, jedan kontinuirani proces usklađivanja, čija je težnja trajni sporazum zasnovan na zajedničkim interesima strana u pregovoru.

Bez obzira što toga nismo svesni, pregovaranje je svakodnevna i neizbežna pojava, kako u poslu, tako i u privatnom životu. Kada se bolje sagleda, skoro svaka međuljudska interakcija nosi sa sobom postupak ulaženja u poziciju pravljenja ustupaka radi dobijanja željene stvari.

Iz prethodnog se može zaključiti da je svrha ulaska u pregovore:³

- Kompromis o podeli ograničenih resursa (zemlja, imovina, vreme...)
- Stvaranje nečeg novog, a što nijedna strana ne bi mogla da uradi sama
- Rešavanje problema ili spora između strana

Iako donekle različiti u definisanju, pristupi pregovaranju definisani od strane različitih stručnjaka se umnogome i preklapaju u svojoj suštini. Tako se na primer u radovima Fišera, Jurija i Patona⁴ može naći podela na poziciono pregovaranje i

¹ Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. xiii

² Rouse, M.J., Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: Kulturnološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, p. 191

³ Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 2

⁴ Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Random House Business Books, Reading, Berkshire, p. xiii

pregovaranje zasnovano na interesima, a što odgovara Dojčovoj podeli⁵ na kompetitivno i kooperativno pregovaranje.

Sa druge strane Salakjuz zastupa podelu na:

- pregovore kao nagodbu, pri čemu je dogovor negde između početnih pozicija pregovarača;
- pregovore kao nadmoć, gde jedna strana pokušava da privoli drugu na svoje uslove;
- pregovore kao rešavanje zajedničkog problema.

Iz prethodno rečenog dolazimo do podele pregovora na integrativne, u kojima obe strane dobijaju ono što žele (win- win) i distributivne, u kojima obe pregovaračke strane nastoje da dobiju ono što žele, bez obzira na posledice po drugu stranu (win-lose).⁶

Iako je tačno da se kompetitivnom strategijom može doći do dobrih rezultata, i da u nekim slučajevima deluje da je to jedina opcija (primer prodaje kuće, auta...), ipak je i u tim situacijama moguće činiti ustupke, tako da i druga strana stekne utisak da je nešto dobila. Pojedini autori čak zagovaraju pristup po kome je činjenje ustupaka taktika gubitnika, međutim,⁷ u dosta slučajeva je ovo način da se trajno uništi odnos između pregovarača i zanemari potencijalno kreativno rešenje.

Sa druge strane, kooperativno pregovaranje se bazira na razumevanju potreba druge strane, minimalizovanju razlika i naglašavaju sličnosti među stranama, slobodnoj razmeni informacija i ideja i traženjem mogućnosti zajedničke dobiti.⁸ Samo kooperativno pregovaranje podrazumeva, da se istovremeno traži i zajednička dobit kao i individualna dobit, što ovaj pristup čini kompleksnim i

⁵ Deutsch, M. (2000), Cooperation and Competition, The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, eds. Morton Deutsch and Peter Coleman, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p. 22

⁶ Rouse, M.J, Rouse, S. (2005), Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, p. 191

⁷ Camp, J. (2002), Start with NO, The Negotiation Tools that the Pros Don't want You to Know, Crown Business, 1st ed., New York

⁸ Lewicki, R., Saunders, D.M, Barry, B. (2006), Negotiation, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 72-74

podložnim manipulaciji ukoliko obe strane ne primenjuju istu taktiku, tako da se može dogoditi sledeće:⁹

- Ukoliko obe strane primenjuju kooperativni pristup, obe će imati dobre rezultate.
- Ukoliko jedna strana primenjuje kooperativan a druga kompetitivan pristup, strana koja sarađuje će imati lošije rezultate.
- Ukoliko obe primenjuju kompetitivan pristup, obe strane će potencijalno imati lošije rezultate nego što su inicijalno očekivale.

Prethodni slučajevi su i razlog nastanka tzv. „pregovaračke dileme“, koja uslovljava potencijalno lošije rezultate pregovora iz razloga nepoverenja u pregovaračku taktiku suprotne strane.¹⁰

S obzirom da je pregovaranje dinamički proces, sam pristup ne može biti apriori odabran, već će zavisi od samog toka pregovora. Međutim, da bismo sa većom sigurnošću taj tok mogli predvideti, neohodno je da poznajemo i ostale faktore koji bitno utiču na rezultat, a o čemu će biti reči na narednim stranama.

⁹ Burgess G., Burgess H., "Types of Justice." Beyond Intractability. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Na web stranici <http://www.beyondintractability.org/bi-essay/types-of-justice> (dostupno 14.10.2012.)

¹⁰ Lax, D., Sebenius, J.(1992), "The Manager as Negotiator: The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value," in Dispute Resolution, 2nd ed., Boston: Little Brown and Co., p. 49-62.

3. PRIPREMA ZA PREGOVORE

S obzirom da se pregovori ne odvijaju u vakumu, već u stalno promenljivom okruženju u kome svakodnevni događaji potencijalno menjaju relativne pozicije moći svih uključenih strana, pregovarači moraju kontinuelno balansirati kompleksnim spektrom dinamičkih faktora. Stoga je jasno, da je suštinska razlika između uspeha i neuspeha u pregovorima kvalitetna priprema, bez koje bismo najverovatnije stigli tamo gde ne želimo, ostvarujući možda samo mali deo naših ciljeva.

Priprema za pregovaranje podrazumeva: detaljno planiranje koje obuhvata spoznaju i definisanje misije, strateških i taktičkih ciljeva, izradu nacrtu plana, definisanje alternativa u slučaju nepostizanja sporazuma (BATNA), kao i prikupljanje dodatnih informacija o strani sa kojom ulazimo u pregovore. Struktura ovog poglavlja prati proces pripreme za pregovaranje, zbog čega će na sledećim stranama detaljno biti obrađene ove teme, sa osvrtom na poteškoće koje se mogu javiti ali i preduprediti ukoliko se procesu pripreme pristupi ispravno i savesno.

3.1. Planiranje

Vreme, moć i informacije su tri ključna elementa u pregovorima. Ako se pregovori posmatraju sa aspekta vremena, postaje očigledno da je mnogo lakše donositi objektivne odluke koje se tiču suštinskih stvari kada izolujemo uticaj pritiska koje nameće vremensko ograničenje.

Mali broj pregovarača izvlači maksimalan rezultat kada je suočen sa pritiskom donošenja ad hoc odluka, tako da ukoliko ne postoji unapred razrađen plan, velika je verovatnoća da će pregovarači pod pritiskom povlačiti loše poteze i time dovesti sebe u mat poziciju. Kvalitetnije odluke se donose kada se ima vremena za razmišljanje, kao i za procenu dobrih i loših tačaka druge strane. S obzirom da su greške najčešće skupe i da ih je teško ispraviti, kvalitetno planiranje se nameće kao neophodnost uštede bespotrebnih troškova.

Takođe, planiranje omogućava da se usklade razlike u mišljenjima u samom pregovaračkom timu, s obzirom na mogućnost postojanja različitih gledišta oko onoga što treba biti postignuto i stepena rizika koji se smatra prihvatljivim. U jednoj organizaciji, na primer, može postojati rivalitet između profitnih centara, ili pregovori mogu rezultirati zadovoljavajućim ishodom za organizaciju kao celinu, ali sa negativnim posledicama za pojedine divizije, zbog čega je apriori razmena mišljenja bitna kako bi se sve zainteresovane strane informisale o mogućim reperkusijama postignutog dogovora.

Još jedan od razloga u korist planiranja je davanje repera pregovaračima, u odnosu na koje će oni testirati svoje predloge. Bez unapred pripremljenih repera, moguće je da će se puno vremena izgubiti dok se razmotre prohtevi svih zainteresovanih strana. Ovo je naročito tačno u organizacijama sa demokratskim uređenjem, kao što su sindikati, u kojima vođa pregovaračkog tima mora da bude ubedljiv i ne dozvoli odstupanja od cilja. Dobro planiranje obezbeđuje pregovaračima dodatno samopouzdanje, koje proizilazi iz svesnosti gde se ide i šta se radi.

Inicijalni proces postavljanja ciljeva u pregovorima se može posmatrati kroz tri faze.¹¹ **Prva faza** je spoznaja suštinskog cilja tj. misije. **Druga faza** obuhvata razvoj strateškog pogleda na ciljeve i nivo prioriteta koji oni zauzimaju. **Treća faza** podrazumeva razvoj taktičkog pristupa svakodnevnim aktivnostima putem kojih se ostvaruju strateški planovi.

Jasno definisana misija, kao polazna tačka procesa planiranja omogućava pregovaračkom timu dalju analizu u svrhu utvrđivanja neophodnih uslova za ostvarenje misije, i u svrhu toga raspodelu aktivnosti između članova pregovaračkog tima. U pregovorima, strana koja zna svoj suštinski cilj će imati prednost lagodnijeg kretanja kroz sam proces pregovora, nego strana koja odlučuje u hodu, često pod pritiskom neizvesnosti, pa čak i u paničnom strahu. Dobra postavka ciljeva zahteva vreme i razmišljanje, što je mnogo lakše postići pre samog početka pregovora. Odluke donete u žurbi, pod pritiskom ili čak u

¹¹Kramer, Henry S.(2001). Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game. New York: ALM Publishing, p10.

panici značajno povećavaju mogućnost greške i nose velike višestruko negativne posledice.

Druga faza procesa planiranja pregovora podrazumeva razvijanje detaljnih ciljeva, njihovu prioritizaciju, i razvoj strateškog plana. Ako uzmemo u obzir da je strategija koncept koji obuhvata rukovođenje i usmeravanje preduzeća tj. misije, za razliku od taktike koja podrazumeva kratkoročne svakodnevne aktivnosti, strategija agenta korporacije u slučaju velikih pregovora oko nabavke može uključiti razmatranje mogućnosti sopstvene proizvodnje ukoliko potencijalni dobavljač ne ispuni svoje obaveze u doglednom vremenu.

Finalni element planiranja pregovora je odabir taktike. U taktičkoj fazi se razmatra kako organizovati pregovore, raspored sedenja, uvodni govor, poželjni broj sastanaka, i slične stvari vezane za pregovore. S obzirom da se ne može nikada sve detaljno predvideti, taktički planovi su i dalje umereno generalizovani. Trenutne i brze taktičke odluke će se morati doneti u situacijama kada nas druga strana iznenadi ili nepredviđeni spoljašnji uticaji stvore problem.

Koliko god da se dobro planira, iznenađenja su neminovna. Međutim, kada se ima unapred pripremljen plan, donošenje odluka u trenucima neizvesnosti postaje značajno jednostavnije zbog postojanja jasno definisanog pravca kretanja. Dobar strateški i taktički plan doprinose samopuzdanju svakog pregovarača i pregovaračkog tima, zato što prethodna priprema otežava drugoj strani da nas izbací iz ravnoteže.

3.2 Informacije

Prikupljanje i analiza podataka je ključna stvar za poslovni uspeh, i koliko god da dobra informacija ne može sama po sebi supstituisati pregovaračku moć, prava informacija će svakako stvoriti prostor za povoljnije pozicioniranje u pregovorima.

Do pravih informacija nije lako doći, zbog čega treba početi sa prikupljanjem podataka što ranije, i to kako o svojoj strani, tako i o drugoj, što se može pokazati kao znatno teže. Planiranje, misija, strategija i ciljevi su visoko zavisni od pravovremeno dobijenih i pravilno procenjenih informacija. Ukoliko su

pretpostavke netačne, korektivne akcije bazirane na njima će biti znatno komplikovanije jednom kada se uđe u pregovore, i kada su obe strane već započele pozicioniranje. Takođe, ukoliko se odluke donose na osnovu loših podataka, velika je verovatnoća da će i te odluke biti podjednako loše.

U pregovorima, znanje se često pretvara direktno u moć. Što je više znanja, to je veća mogućnost da se realno procene sopstvene snage i slabosti. Iako znanje samo po sebi ne povećava pregovaračku moć, obzirom da niko ne može poznavati sve činjenice, što se više znanja ima, bolje će moći da se primeni postojeća pregovaračka moć.

Sem javno dostupnih izvora (publikacije, štampa, internet, itd.), postoje brojni kanali za prikupljanje predmetnih informacija. Jedan od najboljih izvora je mreža poznanstava koja se razvija kroz lične i profesionalne kontakte. Izuzetno je korisno za profesionalne pregovarače da održavaju dobre odnose sa ljudima koji su u mogućnosti da im obezbede relevantne informacije o ličnostima, i ciljevima onih sa kojima će se susresti za pregovaračkim stolom.

Što se više znanja poseduje o drugoj strani, veće su šanse da se ispregovara bolja pozicija. Međutim, uvek treba imati u vidu da su informacije podložne promenama, tako da je neophodno s vremena na vreme proveravati njihovu ispravnost. Nikada ne treba odbaciti mogućnost, da je dostavljena informacija namerno data radi navođenja na pomisao da je druga strana u jačoj poziciji nego što faktički jeste, zbog čega je još jednom bitno napomenuti značaj provere izvora informacija.

Istorija prethodnih pregovora ima veliku vrednost u obezbeđivanju podataka o mogućim metodama i ponašanjima druge strane u pregovorima. Zbog toga je izuzetno važno voditi beleške pregovora za potrebe potencijalnih pregovora, i naravno konsultovati beleške prilikom planiranja dolazećih pregovora.

Treba obratiti pažnju da se ne treba previše oslanjati na istorijski obrazac ponašanja kao reper, ukoliko je došlo do promena u osoblju, filozofiji ili vlasništvu druge strane. Ukoliko je organizacija kupljena ili pripojena od strane druge organizacije, prethodno pregovaračko iskustvo će biti od male pomoći s obzirom

da organizacija ima nov stil i nastup nametnut od strane organizacije koja ju je preuzela.

U samom procesu pregovora, pored zvaničnih sastanaka, i nezvanični sastanci sa kalkuliranim protokom informacija mogu doprineti postizanju dogovora, s obzirom da se informacije slobodnije razmenjuju kada je situacija neformalna i niko ne uzima beleške. Međutim, sa pravnog stanovišta, neformalni pregovori predstavljaju problem poverljivosti. Nikada se sa sigurnošću ne može utvrditi koliko su zaista poverljivi ovi neformalni sastanci, čak iako su se strane dogovorile da su oni nezvanični. Iz prethodno rečenog se da zaključiti da je validnost ovako dobijenih informacija diskutabilna, tako da se rizik njihovog uzimanja u obzir verovatno i ne isplati.

Imati loše podatke je ponekad gore nego nemati ih uopšte. Posledice korišćenja netačnih podataka mogu dovesti do urušavanja kredibiliteta pregovarača ili njegovog uništavanja. Tačno je da je bez ikakvih podataka neizbežna suočenost sa neizvesnošću, ali nesvesno oslanjanje na loše informacije nosi daleko teže reperkusije. Dobri podaci su esencijalni za interni i eksterni kredibilitet. Ukoliko se proslede neispravne informacije nadređenima, to će izuzetno negativno uticati na internu podršku i poštovanje mišljenja, pozicije i saveta. Eksterno, davanje neispravne informacije može dovesti do gubitka poverenja druge strane, a u pregovorima je kredibilitet ključna stavka uspeha.

S obzirom da posledice posedovanja neispravnih informacija mogu biti potencijalno velike, ulaganje vremena i pažnje u preispitivanje i proveravanje njihove ispravnosti se itekako isplati. Uvek treba proveravati ne samo informacije koje su došle sa strane, već i one iz sopstvenih redova. Jedan od načina je, da se ista informacija zatraži iz više različitih izvora, uzimajući u obzir da korišćeni parametri moraju biti definisani na isti način. Ukoliko izvori daju različite podatke, to bi trebalo da bude upozorenje da je preispitivanje neophodno.

Takođe je neophodno testirati podatke u realnosti. Nikada ne treba pretpostaviti da su cifre ispravne zbog dobre reputacije izvora ili zato što je proračun urađen na kompjuteru. Jedna od najčešćih grešaka je propust u ispitivanju smislenosti brojki sa kojima se raspolaže u pregovorima. Iako je retkost, da će sopstvena strana namerno da preda neispravne proračune, greške se dešavaju, i stoga je provera

uvek dobra prevencija. U slučaju da proračun dolazi od druge strane, suvišno je obrazlagati važnost provere. U trenutku kada smo sigurni da imamo ispravne podatke, bićemo spremni da procenimo sopstvene predloge i one koje očekujemo od druge strane, kao i da zaokružimo proces planiranja pregovora.

3.3. Nacrt plana

Dobar potez prilikom procesa planiranja pregovora je sastavljanje konkretnog nacrtu samih pregovora. Njegovo postojanje će svakako nametnuti disciplinu u samom procesu pregovaranja i obavezati pregovarača da konstantno preispituje svoju pregovaračku moć, vremenske rokove, i dostupne informacije. Nacrt bi trebalo da obuhvata trenutnu situaciju, njen moguć razvoj, postavku misije, strategije, generalne taktike, kao i načina komuniciranja ovih parametara. Dodatno, ukoliko je nacrt odobren od viših instanci u organizaciji, to će timu dati reper u odnosu na koji se postavljaju, i odbranu od panike u slučaju naglih promena koje bi mogle uništiti kredibilitet tima.

Iako ne postoji univerzalni sadržaj nacrtu plana pregovora, okosnica bi mogla biti u sledećem:¹²

- Uvod i sažetak
- Politika i filozofija
- Istorija/pozadina (ukoliko postoji prethodni odnos sa suprotnom stranom, treba ga pomenuti, pogotovo tok prethodnih pregovora)
- Odnos sa drugom stranom i njen uticaj
- Profil pregovaračkih timova
- Relevantna poslovna klima u kojoj se pregovori odvijaju
- U zavisnosti od svrhe pregovora poređenje cena, nadnica...
- Očekivani predlozi druge strane
- Naša trenutna situacija i pozicija
- Naša misija i strateški ciljevi
- Strateški plan

¹² Kramer, Henry S. Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game. New York: ALM Publishing, 2001, str 22.

- Taktički plan
- Alternativni pravac, plan B
- Ovlašćena lica
- Plan komunikacije

Uvod i sažetak nacrtu služe da objasne uzrok ulaska u pregovore. Na primer, potreba za pregovorima je uslovljena neophodnošću pronalaženja novog dobavljača zbog problema u kvalitetu postojećeg.

Pregovaračka politika i filozofija ukratko ističu pristup strane/organizacije u pregovorima. Na primer, politika organizacije može biti prihvatanje stopiranja sa radom, ukoliko se nov dogovor ne zaključi na vreme, a u okviru odobrenog budžeta.

Okruženje kao sledeća stavka, opisuje značajne događaje koji utiču na potrebe organizacije u pristupu pregovaranju. Na primer, ukoliko je organizacija u procesu širenja domena poslovanja sa očekivanjima da se ono nastavi, to će svakako značajno uticati na zahteve u pregovorima i ne bi trebalo da se zanemari.

Revizija odnosa opisuje slaganje pregovarača u prošlosti i faktore koji su inicirali prvobitni kontakt. Takođe, u ovom delu treba pomenuti bitna dešavanja unutar druge organizacije. Što je bolje razumevanje internih tendencija kod druge strane, bolje će se procenjivati njihovi potezi u vezi sa usvajanjem ili napuštanjem određenih stavki u pregovorima.

S obzirom da se pregovori među organizacijama odvijaju zavisno od šireg okruženja, može se desiti da je naizgled samostalna organizacija pod uticajem „majke“ organizacije ili nekog lobija. Da bi se moglo uticati na tok pregovora, neophodno je znati način funkcionisanja organizacije i tačke moći u njoj.

Kada se govori o profilu timova kao sledećoj stavki u nacrtu, treba istaći neophodnost profilisanja individua koje su deo tog tima. S obzirom da svaka osoba ima lične ciljeve i slabosti koje indirektno inkorporira u proces pregovaranja, poznavanje ovih detalja će značajno doprineti kreiranju ponašanja koje će targetirati te slabosti i time povećati pregovaračku moć.

Bitna informacija prilikom sastavljanja nacрта pregovora je kako se naše cene (ili cena koju smo spremni da platimo) ili nadnice kreću u odnosu na one kod drugih u sličnoj poziciji sa nama. Ova informacija može biti ili ohrabrujuća ili ograničavajuća prilikom odabira opcija. Na primer, organizacija koja je odlučila da plaća minimalnu naknadu će verovatno biti primorana da poveća ponuđenu sumu, ako želi da obezbedi kvalitetan kadar u uslovima kada je ponuda konkretnog radnog profila ograničena.

Sledeća stavka u nacrtu je predviđanje mogućih akcija druge strane. Ukoliko je moguće predvideti makar grub okvir kretanja tuđe ponude, verovatnoća planiranja odgovarajućih reakcija na tuđu prezentaciju se značajno povećava.

Kada se sve predhodno navedene stavke uzmu u obzir i izanaliziraju dobija se čvrsta osnova za ostvarenje planiranih ciljeva. Sumirajući trenutnu situaciju i tržišnu poziciju prema nacrtu, i koristeći teorijsko i praktično znanje, pregovarači mogu da procene poziciju moći organizacije u trenutku kada ona ulazi u pregovore.

Ukoliko postoji viša instanca, njeno odobrenje nacрта je neophodno. Ovo podrazumeva da je u komercijalnim pregovorima, pregovaračima tačno specificirano koliko daleko mogu da idu, i u kojoj tački treba da prekinu pregovore. Ovo ovlašćenje ne bi trebalo da bude previše striktno da ne bi gušilo dinamiku pregovora, ali sa druge strane postojanje ove stavke garantuje da će se pregovarači držati određenog bezbednog okvira.

Na kraju je neophodno pomenuti komunikacije, u smislu da nacrt treba da sadrži analizu i plan komunikacije kako sa javnošću tako i unutar organizacije. U nekim kompleksnim pregovorima, interna podrška kao i podrška javnosti mogu biti ključne u pozicioniranju, zbog čega je bitno da se ova tema razmotri unapred.

Veoma je teško pregovarati sa stranom koja nema jasno definisan plan i luta u pregovorima šaljući nam pomešane signale. Ukoliko su obe strane dobro pripremljene, veća je verovatnoća da će njihova očekivanja biti razumna i da će stoga moći da postignu dogovor u razumnom vremenskom periodu. Nedovoljan rad na pripremi obično podrazumeva više vremena u pregovorima. Neulaganje dovoljno vremena u planiranje je verovatno najveća greška pregovarača, s

obzirom da sat vremena uložnog u planiranje, može da uštedi dane potencijalne borbe. Koliko kod da vremena i truda zahteva, dobra priprema je vredna toga, zato što je cena nepripremljenosti obično neuspeli dogovor.

3.4. Koncepti u pregovaranju

Pre nego što se upusti u proces pregovaranja, iskusan pregovarač mora sebi postaviti određena pitanja u cilju određivanja okvira u kome će se kretati njegova taktika. Pre svega, on se mora zapitati da li se uopšte može doći do dogovora, i po kojoj ceni je on spreman na tu opciju? Takođe je bitno da unapred bude svestan ustupaka koje se spreman da učini da bi ostvario svoj cilj, kao i alternativa koje ima ukoliko do dogovora ne dođe.

Relevantnost prethodnih pitanja nas dovodi do potrebe razmatranja koncepata Najbolje alternative u slučaju nepostizanja sporazuma (eng. Best Alternative to Negotiated Agreement - BATNA¹³) i Zone mogućeg dogovora (eng. Zone of possible agreement - ZOPA¹⁴), kao nezaobilaznih odrednica potencijalne fleksibilnosti u pregovorima.

3.4.1. BATNA

Kada govorimo o BATNA konceptu, najpre treba razjasniti razliku u odnosu na takozvanu rezervisanu cenu (eng. Minimum possible agreement - MPA)¹⁵ koju pregovarači utvrđuju kako bi se zaštitili od zaključivanja sporazuma sa velikim disbalansom primanje - davanje. Nasuprot njoj, BATNA se fokusira na akcije koje treba preduzeti u slučaju da sporazum nije dostignut u okviru određenog vremena. Kao reper za merenje kvaliteta pregovora, ona sprečava pregovarača da prihvati sporazum koji nije u njegovom najboljem interesu, zato što je svestan da postoji bolja opcija van datog pregovora.

¹³BATNA – najbolja alternativa predmetnom sporazumu; alternativa koju će pregovarači izabrati u slučaju nepostizanja sporazuma.

Dobrijević, G. (2011), Poslovno Komuniciranje i Pregovaranje, Univerzitet Singidunum, p. 85

¹⁴ ZOPA- pregovarački termin koji se odnosi na indentifikovanje granica u okviru kojih su pregovori mogući. Dobrijević, G. (2011), Poslovno Komuniciranje i Pregovaranje, Univerzitet Singidunum, p. 89

¹⁵ Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1999), Getting to YES. , London, House Business books, p.50

Prema tome, BATNA je alternativa koja najviše obuhvata pregovaračev interes u slučaju da u konkretnom pregovoru ne dođe do sporazuma.¹⁶ To je jedini standard koji omogućava zaštitu kako od prihvatanja previše nepovoljnih uslova, tako i od odbijanja uslova koji bi trebali biti prihvaćeni.¹⁷ Ne samo da je bolje merilo od MPA, već je i dovoljno fleksibilna da omogući istraživanje imaginativnih rešenja. Umesto isključivanja svakog rešenja koje nije u skladu sa MPA, poređenje sa BATNA-om omogućava sagledavanje postojanja rešenja koje bolje zadovoljava interes pregovarača.

Najčešća greška u većini pregovora je propust u apriori razmatranju alternative u slučaju ne postizanja sporazuma. Priprema za pregovore nije potpuna, ukoliko se pažljivo ne isplanira BATNA. Kritičko razmatranje o potencijanoj alternativu druge strane je takođe jako korisno, ali samo ukoliko se obrati pažnja da se ne preceni ili podceni alternativa odustajanja druge strane.¹⁸

Ono što treba uzeti u obzir prilikom pripremanja alternativa u slučaju nepostizanja sporazuma je sledeće:¹⁹

- Preispitati sopstveni interes. Na koji se još način može ostvariti interes bez sporazuma sa predmetnom stranom?
- Odabrati BATNA-u. Kada se iznađu sve moguće alternative u slučaju da pregovori ne uspeju, treba razmotriti koja od njih najbolje ostvaruje interese.
- Unaprediti BATNA-u. Pre ulaska u pregovore, treba učiniti napor ka poboljšanju alternativa i prevesti ih u ostvarive mogućnosti.
- Proceniti alternative druge strane u slučaju neuspeha pregovora. U dosta situacija je teško proceniti alternative druge strane. Ova informacija nam je često uskraćena, pogotovo u situaciji kada je tuđa BATNA slaba. Međutim, čak i gruba procena tuđe BATNA-e daje uvid u perspektivu druge strane, i mogućnost da se na tu BATNA-u utiče.

¹⁶ Bazerman, H. (1994), *Negotiating Rationally*, Simon and Schuster

¹⁷ Watkins, M. (2002), *Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox for Managers*, Jossey-Bass, p.25-50

¹⁸ Bazerman, H. (1994), *Negotiating Rationally*, Simon and Schuster, p.74

¹⁹ Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1999), *Getting to YES.*, London, House Business books, p.50

Iako postupak ulaska u pregovore nosi optimizam u postizanju pregovora, imanje solidne BATNA-e je dobro osiguranje od neuspeha. Jasno definisana BATNA daje prednost pregovaraču, jer mu otvara prosor da prekine pregovore ukoliko shvati da pozitivan ishod nije moguć zbog poznavanja posledica koje će uslediti ukoliko se to desi. Ova spremnost na prekid pregovora omogućava pregovaraču da zauzme čvršći stav prilikom prezentovanja svojih ideja i interesa koje ugrađuje u sporazum.

Pitanje otkrivanja BATNA-e drugoj strani, u mnogome zavisi od jačine same BATNA-e. Ukoliko je BATNA jaka, njeno otkrivanje može biti korisno time što će sprečiti drugu stranu da se postavi u „uzmi ili ostavi“ položaj. Ukoliko je BATNA slaba, njeno neotkrivanje je poželjno, pogotovo u situaciji kada je jasno da druga strana precenjuje našu BATNA-u, što nam može doneti veću pregovaračku moć.²⁰

Što je pregovarač više svestan alternativa druge strane, bolje se može pripremiti za pregovore. Ukoliko je on svestan da druga strana precenjuje svoju BATNA-u, ta informacija mu može biti korisna u snižavanju tuđih očekivanja. Ukoliko obe strane u pregovoru imaju jaku BATNA-u, pregovori se mogu činiti besmislenima, s obzirom da postoji jako mala inicijativa ka kompromisu u postizanju dogovora.²¹ U takvom slučaju bi možda najbolje bilo da se obe strane usmere u drugom pravcu. Ukoliko BATNA nije dobro istražena, pregovarač će se naći u veoma nesigurnom položaju. S obzirom da nema alternativu u slučaju nepostizanja sporazuma, izložen je velikom unutrašnjem pritisku da postigne dogovor, što povećava njegovu sklonost ka većim ustupcima i samim tim smanjuje šanse za ostvarenje njegovih prvobitnih interesa.

Kada postoji više od dve strane u pregovorima, mnogo je teže ustanoviti BATNA-u i MPA. Strane koje se nalaze u nepovoljnijem položaju, ili iz bilo kog drugog razloga ne žele da popuste u korist drugih, mogu značajno izmeniti pregovaračku poziciju i poboljšati svoju BATNA-u kroz udruživanje u koalicije. Međutim, zbog mogućih mimoilaženja u interesima i promena koje se dešavaju zbog

²⁰ Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1999), *Getting to YES.*, London, House Business books, p.50

²¹ Bazerman, H. (1994), *Negotiating Rationally*, Simon and Schuster, p.74

usklađivanja, može se desiti drastična promena BATNA-i ili čak nestanak koalicione BATNA-e.²²

3.4.2. ZOPA

Određivanje prihvatljivog cenovnog okvira u okviru koga je pregovarač zainteresovan da postigne dogovor, je bitna tačka u celom procesu. Naime, neophodno je biti svestan da postoji najviša cena koju je kupac spreman da plati, kao i najniža cena po kojoj je prodavac spreman da proda, kao bi se što bolje mogle manipulirati ostale varijable u cilju postizanja dogovora.

S obzirom da MPA označava najgori mogući ishod koji bi mogao biti prihvaćen, i figurira kao barijera preko koje se pregovori ne mogu nastaviti, ona predstavlja odbranu od pritiska i iskušenja prihvatanja lošeg dogovora. Međutim, bez obzira na svoju svrhu, ona takođe stvara i određenu nefleksibilnost, inhibira kreativnost, i snižava nagon ka traženju srednjeg rešenja koji će razrešiti razlike.²³

Samo preklapanje između raspona prihvatljivih cena za prodavca i kupca, predstavlja Zonu mogućeg dogovora, i to je u stvari raspon unutar koga pregovaračke strane potencijalno ostvaruju dogovor.²⁴ U primeru distributivnog pregovora, kada je prodavac spreman da proda robu za najmanje 5000 evra, a kupac želi da plati najviše 6000 evra za istu, zona mogućeg dogovora se nalazi između 5000 i 6000 evra. U slučaju kada je najviša prihvatljiva cena za kupca viša od najniže prihvatljive cene za prodavca, radi se o pozitivnom rasponu pregovaranja, dok u slučaju negativnog raspona pregovaranja, prodavac traži više nego što je kupac spreman da plati.²⁵ Nije lako utvrditi uvek ovaj raspon, zbog nepoverenja pregovarača da otvoreno govore o svojim krajnjim ponudama, tako da se može desiti da pregovaračke strane posle davanja početnih ponuda i dugih i iscrpnih pregovora, tek naknadno shvate da ZOPA i ne postoji.

Još jedan od rizika u pregovaranju je davanje nerealno visoke početne ponude, zbog čega se može odati utisak ne poznavanja materije ili prepotentnog

²² Raiffa, H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, p.253

²³ Watkins, M. (2002), *Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox for Managers*, Jossey-Bass, p.25-50

²⁴ Cohen, S. (2002), *Negotiation skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, p. 163

²⁵ Lewicki, R., Saunders, D.M, Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore, p. 75-79

ponašanja, a što može učiniti dogovor nemogućim. Podjednako je rizično i dati prenisku početnu ponudu, zbog mogućnosti da se to protumači kao strah, slabost i predavanje sporazuma.²⁶ Postoje slučajevi i kada potencijalna pozitivna ZOPA nestane usled nastalog konflikta između pregovarača,²⁷ ali i kada se nepostojeća zona stvara usled fleksibilnosti pregovarača, koja je uslovljena primamljivošću potencijanog dogovora.²⁸ U skladu sa prethodno rečenim, poznavanje potencijalne ZOPA može biti moćan alat u navođenju druge strane na prihvatanje naših uslova u pregovorima.

²⁶ Schoenfield, M.K. (1983), Strategies and Techniques for Successful Negotiation, American Bar Association Journal, Vol 69, Issue 9, p. 1226

²⁷ Neale, M.A. (1983), Systematic Deviations from Rationality in Negotiator Behavior, Academy of Management Proceedings, p. 144

²⁸ Benoliel, M. (2006), The Upper Hand, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 43-44

4. VOĐENJE PREGOVORA

Kao što je prethodno rečeno, bez dobro obavljene pripreme sam tok pregovora može izgledati kao lutanje u magli. Međutim, koliko god da smo dobro pripremljeni, uvek trebamo biti svesni da se taj proces odvija u realnom vremenu koje karakteriše dinamičnost faktora.

Kada pregovori jednom otpočnu, iskrснуće brojni izazovi koji nas mogu skrenuti sa unapred pripremljenog plana. Ukoliko smo svesni postojanja ograničenja kao što su pregovaračka moć, vremensko ograničenje i emocije, bićemo u mogućnosti da pravovremeno odreagujemo na njih, pa čak i da ih upotrebimo u svoju korist, pri čemu ne smemo smetnuti sa uma komunikaciju kao sveobuhvatnu varijablu, koja simultano deluje kao kondenzator svih navedenih subprocesa.

4.1. Komunikacija

Komunikacija je proces prenošenja informacija sa ciljem da se postigne međusobno razumevanje problema. U pregovorima služi kao medij za izražavanje stavova u vezi: ponuda, kontra-ponuda, argumenata, ustupaka kojima se smanjuje distanca između konfliktnih ciljeva pregovaračkih strana.²⁹

Osnovnim alatima u pregovaranju, a koji vode do modifikacije prve subjektivne impresije mogu se smatrati: postavljanje pitanja, aktivno slušanje i argumentovanje, koje zajedno sa veštinama isticanja razumevanja ključnih problema u pregovorima kroz verbalnu potvrdu, kao i korišćenje metafora ili analogija radi promene percepcije predmeta diskusije, predstavljaju kvalitetne podupirače u procesu dolaženja do dogovora.³⁰

S obzirom da je poznata činjenica da je najveći deo komunikacije neverbalnog karaktera, i da nam nesvesni signali koje odašilju osobe u prvih sedam sekundi prilikom upoznavanja mogu otkriti njihove skrivene namere, neophodno je

²⁹Gališ, R. (2011), An Attempt of Shaping a Framework of Negotiation, BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution, Vol. 2, Issue 2

³⁰Spangle, M., Isenhardt, M. (2003), Negotiation: communication for diverse settings, Sage Publications

detaljnije objasniti značaj ove veštine, i način na koji se ona može upotrebiti u pregovaranju.

4.1.1. Verbalna Komunikacija

Ukoliko bismo pregovaranje posmatrali kao utakmicu između dva suprotstavljena tima, onda bismo istom analogijom došli do zaključka da način prenošenja ideje koju smo pripremali, sam način ubeđivanja pregovarača možemo poistovetiti sa jačinom kojom igrač upućuje loptu prema голу. Bez obzira koliko vremena i truda se uloži u kvalitetnu pripremu za pregovore, ukoliko u samom trenutku vođenja pregovora izlagač nije sposoban da poruku prenese na način da je drugi mogu razumeti, i što je još bitnije usvojiti, očekivani rezultat će izostati. Iz tog razloga, i pored svih ostalih relevantnih varijabli, verbalna umešnosti osobe koja izlaže umnogome predstavlja prelomni factor u pregovorima.

Da bismo što bolje pojasnili efekte koje različiti načini verbalne komunikacije mogu proizvesti, osvrnućemo se pre svega na istraživanja koja su merila uticaj stepena koordinacije izgovorenih reči (eng. Linguistic Style Matching – LSM)³¹ na ishod pregovora. U istraživanjima je pokazano kako su uspešni pregovori povezani sa visokim nivoom usklađenosti stilova komunikacije pregovarača, koje karakteriše: bolja koordinacija naizmeničnog iskazivanja mišljenja, recipročnost pozitivnog utiska, fokus na sadašnjost, a ne prošlost, kao i fokus na pronalaženje alternativa, a ne na takmičenje. Prethodni zaključak se zasniva na dokazivanju hipoteze da korišćenje određenih fraza i reči oslikava pregovaračevu subjektivnu percepciju situacije i njegov eksplicitan cilj u datom momentu³², zbog čega će individue koje imaju usaglašene stilove izražavanja, verovatno pokazati određeni stepen harmonije u načinu na koji percipiraju situaciju i moguća rešenja.³³

U skladu sa prethodnim, Donohju smatra da će se najefikasnija interakcija razviti među pregovaračima sa visokim nivoom osećaja pripadnosti i međuzavisnosti, stvorenim kroz dijalog usmeren ka sinhronizaciji naizmeničnog izlaganja,

³¹Taylor, P., Thomas, S. (2008), Linguistic Style Matching and Negotiation Outcome, Negotiation and Conflict Management Research, Vol. 1, Issue 3, p. 263–281

³²Niederhoffer, K. G., Pennebaker, J. W. (2002), Linguistic style matching in social interaction. Journal of Language and Social Psychology, 21, p.337–360.

³³Taylor, P. Thomas, S. (2008), Linguistic Style Matching and Negotiation Outcome, Negotiation and Conflict Management Research, Vol. 1, Issue 3, p. 263–281,

obraćanja pažnje na fokus druge strane, i komplementarnost verbalnih iskaza.³⁴ Ukratko, da bismo nekoga „uvukli“ u dijalog, potrebno je da prihvatimo njegov motivacioni fokus, pri čemu ćemo postepenim promenama načina sopstvenog izlaganja postići ekvivalentnu promenu u načinu izlaganja druge strane.³⁵ U prilog prethodnom idu istraživanja koja su potvrdila da visok stepen verbalne mimikrije pozitivno korelira sa uspešnim ishodima pregovora za osobu koja oponaša³⁶, kao i dokazi da oponašanje neverbalnih signala druge strane povećava percipiranu ubedljivost.³⁷

Sam govor sadrži i neverbalne elemente kao što su: kvalitet glasa, tempo, jačina, maksimalni nivo, stil govora, kao i karakteristike kao što su ritam, intonacija i naglasak, a koji su svi zajedno objedinjeni pojmom „paralingvistika“. ³⁸ Ovim pojmom Borg definiše granu psihologije usmerenu na istraživanje uticaja korišćenja verbalnih sposobnosti na emocije slušaoca, i načina na koji možemo koristiti reči u svrhu stvaranja odgovarajuće mentalne slike. Suština ubeđivanja korišćenjem „paralingvistike“ je u sledećem: Bez obzira na kompleksnost ljudskog uma, ukoliko posvetimo pažnju načinu na koji reaguje druga osoba, možemo izabrati reči koje će imati najveću verovatnoću da postignu željeni efekat. Naime, ukoliko želimo da kritikujemo rezultate nečijeg rada, veći uspeh se može postići ukoliko se prvo istaknu kvaliteti te osobe, pa tek onda zamerke, nego ukoliko joj se direktno i jedino ukaže na nedostatke. Tako da, ukoliko komuniciramo na sledeći način: „Svojom previsokom ponudom nas dovodite do situacije u kojoj su dalji pregovori nemogući.“, velika je verovatnoća da će se stvoriti defanzivan stav kod suprotne strane i negativan ishod u daljim pregovorima. Međutim, ukoliko bismo nastupili sa sledećom izjavom: „Mi ostvarujemo uspešnu saradnju već dugo godina, zbog čega nas interesuje uzrok naglog povećanja cena Vaših sirovina?“,

³⁴ Donohue, W. A. (2001), Resolving relational paradox: The language of conflict in relationships. In W. F.Eadie & P. E.Nelson (Eds.), The language of conflict resolution (p. 21–46). Thousand Oaks, CA: Sage.

³⁵ McGrath, J. E., & Kelly, J. R. (1986), Time and human interaction: Towards a social psychology of time. New York: Guildford Press.

³⁶ Curhan, J. R., Pentland, A. (2007), Thin slices of negotiation: Predicting outcomes from conversational dynamics within the first 5 minutes. *Journal of Applied Psychology*, 92, p.802–811.

Maddux, W. W., Mullen, E., Galinsky, A. D. (2008), Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, p.461–468.

³⁷ Van Swol, L. M. (2003), The effects of nonverbal mirroring on perceived persuasiveness, agreement with an imitator, and reciprocity in a group discussion. *Communication Research*, 30, p. 461–480.

³⁸ Borg, J. (2008), Ubeđivanje, IPS Media, Beograd, p.103-121.

osobe sa druge strane će se najverovatnije osetiti pozvanima da opravdaju svoju lošiju ponudu, čime će se stvoriti prostor za dalje pregovore.

Ukratko, uvek treba obratiti pažnju na formulaciju onoga što želimo da saopštimo, iz razloga što se samom preformulacijom rečenice može izbeći stvaranje negativne atmosfere i postići iznalaženje rešenja, a zbog čega je u pregovorima izuzetno korisno podsticanje postavljanja otvorenih pitanja, tako da se umesto pitanja: „Da li želite nižu cenu?“, koje daje manje prostora za dalje pregovore, može reći: „Koja cena bi za Vas bila odgovarajuća?“, čime bi se podstaklo samootkrivanje namera druge strane, i time otkrila njihova BATNA.

Siže čitavog pristupa je u tome, da se samo korišćenjem pravih reči, u pravom trenutku, postiže željeni rezultat, zbog čega je bitno: obratiti pažnju na što ređe korišćenje negativnih izraza, stavljanje akcenta na simplifikaciju poruke koju želimo preneti, bez korišćenja žargona i komplikovanih izraza, kao i unošenje što manje emotivnog naboja prilikom ubeđivanja.³⁹

4.1.2. Neverbalna Komunikacija

Prilikom bilo kog stupanja u komunikaciju sa drugom stranom, individue osim verbalne koriste i neverbalne načine komunikacije, bez obzira na svesnost da to čine. Kao što će u nastavku biti detaljno objašnjeno, većina komunikacije i jeste neverbalnog karaktera, zbog čega je izuzetno korisno biti svestan signala koje odašiljemo u procesu prenosa poruke, i problema koji se mogu javiti ukoliko izgovoreno odstupa od neverbalnog. Kolika je vrednost ovladavanja veštinom neverbalne komunikacije, govori i podatak da iskusni pregovarači u prvih par minuta mogu čitanjem govora tela shvatiti ne samo nameru druge strane, već i način na koji se ta namera želi ostvariti.⁴⁰

Da bismo što bolje objasnili značaj neverbalne komunikacije u pregovorima, najpre se moramo pozvati na istraživanja Alberta Mehrabiana⁴¹, koji je još 1960.

³⁹Borg, J. (2008), Ubeđivanje, IPS Media, Beograd, p.103-121.

⁴⁰McClendon, B., Burke, D., Willey, L. (2010), The Art of Negotiation: What the Twenty-First Century Business Student Should Know, Journal of Legal Studies Education, Vol.27, Issue 2, p 277-319

⁴¹Mehrabian, A., Wiener, M. (1967), Decoding of Inconsistent Communications, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 6, Issue 1, p. 109–114.

godine ustanovio da se uticaj prenesene poruke formira 55% kroz vizuelnu(neverbalnu), 38% kroz vokalnu (boja, ritam, modulacija glasa), i 7% kroz verbalnu komunikaciju.

Iz prethodnog se može uočiti da je 93 procenta ubedljivosti poruke neverbalnog karaktera (55% vizuelno i 38% vokalno), dok je samo 7 procenata verbalnog karaktera.⁴²

Ukoliko ovo istraživanje shvatimo kao značajan pokazatelj relevantnosti neverbalne komunikacije, ne možemo a da se ne osvrnemo na istraživanja renomiranih stručnjaka koji su se bavili ovom tematikom, razvijajući sledeće pristupe:

- Kinesics⁴³,
- Haptics⁴⁴,
- Proxemics⁴⁵,

koji pojedinačno opisuju uticaj neverbalnih elemenata na ponašanje individue.

Izraz **Kinesics**⁴⁶ je prvi put pomenut u antropološkim izučavanjima, konkretno u radu antropologa Rej Brdvistel-a⁴⁷ baziranom na filmovima o ljudima u različitim društvenim situacijama, i analizi njihovog ponašanja u cilju prikazivanja različitih nivoa komunikacije koje nisu svesno uočljive. Sam pojam predstavlja studiju neverbalne komunikacije kroz analizu pokreta tela, gestikulacije i facijalne ekspresije.

Još je Dojč potvrdio kroz studije slučaja, da stav tela osobe reflektuje motivaciju, stavove, i namere koje su neizrečene, kao što je i primetio da su određeni gestovi

⁴²Borg, J. (2008), Ubeđivanje, IPS Media, Beograd, p.54.

⁴³Studija neverbalne komunikacije kroz analizu pokreta tela, gestikulacije i facijalne ekspresije.<http://center-for-nonverbal-studies.org/kinesics.htm>

⁴⁴Studija o dodirivanju kao vrsti neverbalne komunikacije.

Burgoon, J. K. & Buller, D.B and Woodall, W.G. (1996), Nonverbal communications: The unspoken dialogue (Second edition). McGraw-Hill.

⁴⁵Studija načina na koji ljudi osećaju fizički prostor oko sebe. <http://center-for-nonverbal-studies.org/proxemic.htm>

⁴⁶<http://center-for-nonverbal-studies.org/kinesics.htm>

⁴⁷Birdwhistell, R.(1970), Kinesics and Context. University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

karakteristični prilikom započinjanja i završetka govora.⁴⁸ Kao potvrdu prethodnog, možemo uzeti i Feldmana, koji je kroz svoja istraživanja opisao oko 200 manira i gestova koji su povezani sa odbijanjem i prikrivanjem informacija.⁴⁹ Takođe, postoje rane studije koje su razmatrale povezanost između položaja tela i osećanja, tj. ličnog stava individue, od kojih ćemo opisati samo neke radi dodatne potvrde prethodnih navoda.

Koristeći fotografije na kojima se ne vidi lice muškarca, Džejms⁵⁰ je ispitivao subjekte o stavu koji je izražen predstavljenim položajem tela i gestikulaciji koja je primećena kao najizraženija. Na 347 fotografija, varirani su položaji glave, trupa, stopala, kolena i ruku, da bi se odabirom 30 fotografija na bazi najusaglašenijih mišljenja ispitanika došlo do konkretizacije telesne komunikacije, u smislu da:

- naginjanje tela unapred signalizira pristupačnost i potvrđivanje,
- odmicanje ili naginjanje unazad signalizira odbijanje,
- izbacivanje grudnog koša, podizanje brade, podizanje ramena signalizira ponosan, sujetan, arogantan, nadmen stav,
- obešena ramena i spuštена glava odaju utisak depresivne, potištene, utučene osobe.

Za sve ove kategorije položaj glave i trupa su se pokazali kao najuticajniji u formiranju mišljenja ispitanika.

Različite studije su dovele i kontakt očima u direktnu vezu sa odobravanjem sagovornikovih reči. Na primer, u studiji gde je ispitivano ispitanikovo prihvatanje ili neprihvatanje sagovornikovog mišljenja, utvrđeno je da je u slučaju pozitivne reakcije učestalo osmehivanje, odsustvo tapkanja prstima, duži kontakt očima, i veći stepen naginjanja ka sagovorniku, što je sa svoje strane uticalo na jačanje intenziteta komunikacije, putem pojačane frekvencije verbalne razmene u slučaju korišćenja pozitivnih signala.⁵¹ Drugim studijama je takođe potvrđeno da je govornik ocenio slušaoce koji su ga duže gledali direktno, kao podložnije

⁴⁸Deutsch, F. (1947), Analysis of Postural Behavior, Psychoanalytic Quarterly, Vol.16, p.195-213

⁴⁹Feldman, S.S. (1959), Mannerisms of speech and gestures in everyday life. Oxford, England: International Universities Press. p 301

⁵⁰James, W. T. (1932), Study of the expression of bodily posture. Journal of General Psychology Vol.7, p. 405-437.

⁵¹Reece, M. M.; Whitman, R. N.(1962), Expressive movements, warmth, and verbal reinforcement. The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 64, Issue 3, p. 234-236.

prihvatanju njegovog izlaganja i kao one koji ga više cene, proizvodeći kod njega osećaj posedovanja većeg uticaja i višeg statusa.⁵²

Što se tiče razlike među polovima, utvrđeno je da žene koje su se trudile da budu prihvaćene od strane izlagača duže održavaju kontakt očima, nego što su to činili muškarci u eksperimentu.⁵³

Položaj tela je bitan neverbalni pokazatelj, koji signalizira prihvaćenost poruke koja se pokušava preneti u toj meri da su istraživanja direktno dovela u vezu stepen do koga su ramena i stopala slušaoca okrenuta ka govorniku sa prihvatanjem i davanjem značaja onome što se sluša, u smislu da, što su stopala više u pravcu sagovornika, to je prihvatanje veće.⁵⁴

U eksperimentu u kome ispitanici izražavali mišljenje o otvorenosti osobe na slici, procenjeno je da su osobe sa sklopljenim rukama viđene kao hladne, pasivne, stidljive, dok je stepen procenjene ekstrovertnosti i pristupačnosti rastao sa rasponom otvaranja ruku.⁵⁵

S obzirom da je potvrđeno da je svaka emocija oslikana jedinstvenom facijalnom mimikom, moramo uzeti u obzir važnost raspoznavanja ovih signala prilikom tumačenja emocija pregovarača. Iz razloga što se u poslovnom okruženju retko otvoreno izražavaju iskrena mišljenja, moramo se složiti sa Polom Ekmenom, koji tvrdi da je ispravno interpretiranje značenja neverbalne komunikacije suštinsko znanje za efikasnog lidera i menadžera.⁵⁶

Sam značaj tumačenja govora tela u pregovaranju se vidi i kroz radove koji istražuju mogućnost snimanja sagovornika prilikom razgovora, kao i razvoja programa za procesuiranje slike, koji će pomoći u dekodiranju emocija.⁵⁷

⁵²Weisbrod, R.M. (1965), Looking behavior in a discussion group. Unpublished paper, Department of Psychology, Cornell

⁵³Argyle, M. Kendon, A.(1967), The Experimental Analysis of Social Performance. Institute of Experimental Psychology Oxford University Oxford, England

⁵⁴James, W. T. (1932), Study of the expression of bodily posture. Journal of General Psychology Vol.7,p.405-437.

⁵⁵Machotka, P. (1965), Body movement as communication. Behavioral Science Research

⁵⁶Gavankar et al.(2010), Automated System for interpreting Non-verbal Communication in Video Conferencing. International Journal on Computer Science & Engineering, Vol. 1 Issue 1, p.22-27

⁵⁷Gavankar et al.(2010), Automated System for interpreting Non-verbal Communication in Video Conferencing. International Journal on Computer Science & Engineering, Vol. 1 Issue 1, p. 22-27

Neki od korisnih saveta koji se mogu primeniti u pregovorima, a tiču se govora tela, su svakako pokazatelji nesigurnosti pregovarača. Naime, spajanje ili trljanje ruku, nameštanje kaiša na satu, postavljanje torbe ili fascikle ispred sebe prilikom ulaska u prostoriju ili pak držanje čaše sa obe ruke, su samo neki od nesumnjivih pokazatelja nervoze i nesigurnosti kod sagovornika.

Bitno je i napomenuti da se čest gest prekrštanja ruku, bez obzira na razlog iz kog se čini, podsvesno tumači kao zatvaranje i odbrana od prijema neželjenih informacija, i generalno izaziva negativnu reakciju kod sagovornika. Dobar savet za pregovarača bi bio da se trudi da izbegava ovaj gest, i da ukoliko ga primeti kod druge strane, shvati da njegova poruka ne prolazi, i proba da promeni taktiku, istovremeno razbijajući barijeru time što će sagovorniku dodati neku stvar (olovku, tabele, ugovor, itd...) kako bi ga primorao da izađe iz ovog položaja.⁵⁸

Drugi bitan pojam vezan za neverbalnu komunikaciju je **Haptics**, koji predstavlja studiju o dodiru kao vrsti neverbalne komunikacije. Dodirivanje među ljudima koje se može nazvati komunikacijom, uključuje rukovanje, držanje ruku, ljubljenje, lupanje po leđima, glađenje po ramenima i rukama. Ta ponašanja se reflektuju na komunikaciju kao adapteri, putem kojih se prenose poruke koje se odnose na namere ili osećanja komunikatora ili slušaoca. Značenje preneseno dodirom je veoma zavisno od kulture, konteksta situacije, odnosa među komunikatorima i načina vršenja dodira.⁵⁹

U tom smislu, Remland i Džouns su proučavajući komunikaciju među ljudima zaključili, da je dodirivanje značajno ređe među Englezima (8%), Francuzima (5%) i Holanđanima (4%), u poređenju sa Italijanima (14%) i Grcima (12,5%).⁶⁰

U studiji koju su sprovedi istraživači sa Univerziteta u Minesoti, testirao se efekat dodira na način da se prilikom rukovanja osobi levom rukom dodirne lakat, u trajanju ne dužem od tri sekunde. Ovaj eksperiment, poznat kao "test u telefonskoj govornici"⁶¹, se bazirao na pretpostavci da će ljudi usled ovakvog kontakta biti spremniji da kažu istinu, što se i dokazalo kao tačno. Čak šta više, rezultati su

⁵⁸Pease, A., Pease, B. (2009), Definitivni vodič kroz govor tela, Mono i Manjana, p.102-112

⁵⁹Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2002), Nonverbal Communication in Human Interaction, Crawfordsville, IN: Thomson Learning

⁶⁰Remland, M.S.&Jones, T.S.(2005), Interpersonal distance, body orientation and touch, Journal of Social Psychology, 135, p.281-297

⁶¹Pease, A., Pease, B. (2009), Definitivni vodič kroz govor tela, Mono i Manjana, p. 116-118

pokazali da dodirivanje lakta bolje funkcioniše u situacijama kada dodir nije kulturni standard, tako da će u susretu sa pregovaračem iz Engleske, Nemačke, Austrije ovaj potez dati značajne rezultate.

U sličnoj studiji, sprovedenoj od strane istih autora, ustanovilo se da će prilikom ovakvog kontakta, ljudi češće upamtiti ime osobe sa kojom su se rukovali i imati generalno pozitivniji utisak o istoj.

Tehnike rukovanja su široko istražen segment haptičke komunikacije, i kroz radove brojnih autora je demonstrirano na koji način se uspostavlja dominacija i emotivna konekcija sa osobom sa kojom se rukujemo, a takođe i koja su to najnepoželjnija rukovanja prilikom prvog susreta. S tim u vezi, iskusan pregovarač mora biti svestan da će način rukovanja koji koristi, sigurno kod suprotne strane stvoriti pozitivan ili negativan utisak, i time ga staviti u potencijalno bolju ili lošiju poziciju još i pre početka pregovora.

Proxemics⁶² je studija o načinu na koji ljudi doživljavaju fizički prostor oko sebe, i uticaj te varijable na način prihvatanja prenete poruke. Sa tim u vezi se mora napomenuti da percepcija i korišćenje prostora varira značajno u zavisnosti od kulture⁶³ i različitih podešavanja u okviru kultura.

Direktno se naslanjajući na Halovu⁶⁴ observaciju Japanske kulture, Mehrabian je došao do zaključka da što je neposredniji položaj tela govornika, to će slušalac dobijati utisak da se sviđa više govorniku.⁶⁵ Prethodni zaključak je doveo do nastanka podele na zone u neverbalnoj komunikaciji: 2-50cm rastojanja se posmatra kao intimna zona, 50-120cm je lična zona, 1,2m – 3,6m je društvena zona, a javna zona se prostire izvan gornje granice društvene zone.⁶⁶

⁶²<http://center-for-nonverbal-studies.org/proxemic.htm>

⁶³Segerstrale, U., Molnar, P.(1997), Eds. Nonverbal communication: where nature meets culture, Lawrence Erlbaum Associates, p.235

⁶⁴Hall, E.T. (1966). U studiji izlaganja zaključaka proxemics-a, primetio je da svaka kultura/subkultura ima nepisano pravilo u vezi rastojanja između individua, i povezao je sa rasporedom plemstva oko Tokija. Zaključio je da je raspored koncentričnih krugova zasnovan na pravilu da što je plemstvo bliže caru, to će se nalaziti u bližem krugu.

⁶⁵Mehrabian, A. (1969), Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships, Psychological Bulletin, Vol 71, Issue 5, p. 359-372

⁶⁶Peas B., Peas A. (2004), Definitive Book of Body Language, NY Bantam Books

U skladu sa prethodnim, i drugi autori su potvrdili da je pristupačnost govornikovog tela slušaocu (položaj ruku) u direktnoj vezi sa dopadanjem druge osobe.⁶⁷

U studiji gde je od subjekata zahtevano igranje uloga sa ciljem da odglume traženje saglasnosti ili izbegavanje saglasnosti, utvrđeno je da su u prvom slučaju subjekti seli bliže sagovorniku, nego u drugom,⁶⁸ čime je još jednom potvrđena korelacija između pozitivne emocije i blizine sagovornika.

Sa stanovišta statusa, utvrđeno je da će osobe istog statusa sedeti bliže jedna drugoj, nego što je to slučaj sa osobama različitog statusa.⁶⁹ Nepoštovanje ovih pravila, može dovesti do indukovanja negativnog odgovora od strane slušaoca, pogotovo u slučaju pregovora između različitih kultura gde vladaju individualna pravila o rastojanju.⁷⁰

Uticaj različitih nacionalnih i etničkih pripadnosti na razdaljinu između sagovornika je potvrđen kroz više studija. Naime, u studijama provedenim na studentima se došlo do zaključka da Arapski studenti u socijalnim interakcijama zauzimaju položaj bliži sagovorniku nego što to čine stanovnici Severne Amerike.⁷¹ Takođe, zaključeno je da se pripadnici crne rase pozdravljaju sa veće udaljenosti nego što to čine pripadnici bele rase⁷², a da Meksikanci zahtevaju najmanje rastojanje prilikom komuniciranja.⁷³ Dodatna istraživanja su potvrdila da u proseku Grci, Amerikanci, Italijani, Šveđani i Škoti, povećavaju distancu između sagovornika u skladu sa redosledom po kome su nabrojani.⁷⁴

Takođe je relevantno pomenuti zaključak po kome žensko-muški par komunicira na manjoj udaljenosti nego što to čine dve žene, a što je opet bliže nego u slučaju dva muškarca.⁷⁵ U ovo se uklapaju i rezultati drugih studija u kojima je potvrđeno

⁶⁷Machotka, P. (1965), Body movement as communication, Behavioral Science Research

⁶⁸Rosenfeld, H.M. (1965), Approval-seeking and approval-inducing functions of verbal and nonverbal responses in the dyad. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 4, Issue 6, p. 597-605

⁶⁹Lott, D.F., Sommer, R. (1967), Seating arrangements and status. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 7, Issue 1, p. 90-95

⁷⁰Hall, E.T. (1959), The anthropology of manners. The International Executive, Vol 1, Issue 3, p. 9-10

⁷¹Watson, O.M., Graves, T.D. (1966), Quantitative Research in Proxemic Behavior. American Anthropologist Volume 68, Issue 4, p. 971-985

⁷²Willis, F.N. (1966), Initial speaking distance as a function of the speakers' relationship, Psychonomic Science, Vol 5, Issue 6, p. 221-222.

⁷³Baxter, J.C. (1970), Interpersonal Spacing in Natural Settings. Sociometry, Vol. 33, No. 4, p. 444-456

⁷⁴Little, K.B. (1968), Cultural variations in social schemata, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 10, Issue 1, p. 1-7

⁷⁵Baxter, J.C. (1970), Interpersonal Spacing in Natural Settings. Sociometry, Vol. 33, No. 4, p. 444-456

da će osoba ranije nego što bi želela napustiti okruženje u kome se nalazi ukoliko joj se naruši lični prostor.⁷⁶ Iz predhodno rečenog se može zaključiti da je u zavisnosti od situacije i bliskosti između osoba neophodno obratiti pažnju na rastojanje koje nas deli od drugih.

U slučaju pregovaranja položaj tela i raspored sedenja su izuzetno važan pokazatelj stava koji želimo da zauzmemo. U svojim istraživanjima Piz⁷⁷ je opisao različite rasporede sedenja i efekat koji oni ostavljaju na pregovarače, ističući da je sedenje nasuprot druge osobe najdirektniji pokazatelj takmičenja i prema tome potencijalno može dati loše rezultate prilikom delikatnih pregovora. Naime, ukoliko želimo da steknemo poverenje druge osobe mnogo bolje rešenje će biti da sednemo pored nje, nameštajući stolicu pod uglom od 45 stepeni kako bi joj neše telo bilo vidljivo.

Bez obzira na rečeno, moramo obratiti pažnju na činjenicu da koliko god neverbalnih signala uvežbamo, ukoliko ne formulišemo pravilno verbalnu poruku koju želimo da prenesemo, efekat će svakako izostati. Takođe, moramo biti svesni da neverbalni signali nisu izolovane varijable, već deluju zajedno sa ostalim faktorima, kao što su kontekst i sadržaj poruke, kao i karakter slušaoca i tako stvaraju celinu poruke koja se pokušava preneti.

Na početku, istraživanja o potencijalnim mehanizmima kojima se neverbalnim znacima može uticati na ubeđivanje su tipično kretala od pretpostavke da su neverbalni signali nezavisni od konteksta i sadržaja poruke i karaktera slušaoca. Ako bismo na primer, uzeli u obzir tempo govora, kao najčešće analizirani neverbalni signal, došli bismo do rezultata koji govore u prilog pozitivne korelacije između bržeg tempa govora i efikasnosti prenete poruke, sa istovrsnim uticajem na utisak o kredibilitetu, samopouzdanju i kompetenciji govornika⁷⁸ Međutim, stav da neverbalni signali imaju univerzalni efekat se ne može prihvatiti kao ispravan, s obzirom na bitnu ulogu konteksta u kome se signal ispoljava.⁷⁹ U slučaju tempa

⁷⁶Felipe, N.J., Sommer, R.(1966), *Invasions of Personal Space*. Social Problems, Vol. 14, No. 2, p. 206-214

⁷⁷Peas, B., Peas, A. (2004), *Definitive Book of Body Language*, NY Bantam Books

⁷⁸Brown, B.I. (1980), *Effects of speech rate on personality attributions and competency ratings*. Giles, H., Robinson, P.W., Smith, P.M. *Language: Social psychological perspectives*, p. 293-300

⁷⁹Fernandez-Dols, J.M., Ruiz-Belda, M.A.(1995), *Are smiles a sign of happiness? Gold medal winners at the Olympics Games*. Journal of Personality and Social Psychology, 74, p.1516-1530

govora, to znači da iako brži tempo najčešće ukazuje na samopouzdanje, može takođe oslikavati i nemar ili površnost u pojedinim situacijama, kao i nervozu i nesigurnost.

Takođe, u slučaju ubeđivanja, način na koji neverbalni signali utiču na osećanja slušaoca, može zavisiti od kontekstualnih faktora, kao što je motivaciona orijentacija ili nedoumice slušaoca, u smislu što sam uspeh pokušaja ubeđivanja može zavisiti od stepena odgovaranja signala samoj orijentaciji slušaoca u momentu kada prima poruku.⁸⁰

Istraživanje u pitanju se ticalo sledećeg: može li se korišćenjem različitih neverbalnih signala manipulirati stilom izlaganja tako da se izražava želja ili opreznost u smislu da proizvede prihvatanje od strane ljudi koji su proaktivno ili reaktivno orijentisani. Snimajući dve verzije poruke, prilikom čega su korišćeni različiti neverbalni signali (želja vs. opreznost), ali isti sadržaj poruke, pokušalo se potvrditi da će osobe prihvatiti poruku ukoliko je ona neverbalno prenesena u skladu sa njihovim stavovima, nezavisno od samog teksta. Ispitanicima je dat upitnik, koji su popunjavali u skladu sa doživljenim impresijama. Bitno je napomenuti gestikulaciju koja je korišćena u korelaciji sa orijentacijom. Naime, rešenost je povezana sa življim i otvorenijim pokretima ruku, koje su okrenute na gore, položaj tela je nagnut unapred sa korišćenjem brzih pokreta, i tempo govora je brži, dok je opreznost indentifikovana sa pokretima koji ukazuju na preciznost, signaliziraju sporiji ritam, telo je nagnuto blago unazad i tempo govora je sporiji.⁸¹

Jedan od ciljeva eksperimenta je bio testiranje pretpostavke da efekti neverbalne komunikacije na ubeđivanje variraju u zavisnosti od lične orijentacije slušaoca. Drugi cilj je bio pokazati da ukoliko se osoba oseća dobro dok sluša poruku, tada će to uklapanje uticati na veću efikasnost u prihvatanju prenete poruke. Oba ova cilja su postignuta.

Cesario, J.F.(2006), Regulatory fit from nonverbal behaviours. How source delivery style influences message effectiveness(Doctoral dissertation,Columbia University, 2006).Dissertation Abstract International, 67,p. 2276

⁸⁰Cesario, J., Higgins, E.(2008), Making Message Recipients "Feel Right": How Nonverbal Cues Can Increase Persuasion. Psychological Science, Vol. 19 Issue 5, p415-420

⁸¹Cesario, J., Higgins, E.(2008), Making Message Recipients "Feel Right": How Nonverbal Cues Can Increase Persuasion. Psychological Science, Vol. 19 Issue 5, p415-420

Iz prethodno istaknutog dolazimo do zaključka, da Mehrabianove nalaze treba shvatiti kao okosnicu za razvoj svih veština komunikacije, a ne kao kruto procentualno pravilo, kao i da je za pobjedu u pregovaračkoj utakmici sem jačine šuta prema голу neophodno znati i pravi način na koji se lopta udara.

4.2. Pregovaračka moć

Kada se ulazi u razmatranje pojma pregovaračke moći, prevashodno je bitno da se napomene njegova diferenciranost od pojma statusa, jer iako su oni povezani, ipak po mišljenju nekih autora predstavljaju različite konstrukcije.⁸² Naime, dok se moć prevashodno vezuje za kontrolu nad bitnim informacijama, status se vezuje za poštovanje od strane drugih.

U pregovorima, individua sa visokim statusom ali malo moći može biti u lošijoj poziciji, s obzirom da je količina korisnih informacija bitnija od poštovanja koje ta osoba ima od strane drugih, a čak se može i desiti da ta osoba deluje kao da je nedostojna pozicije na kojoj se nalazi. Kako su status i moć dinamički faktori, poštovanje drugih se može zadobiti ili izgubiti podjednako lako, kao i što se može dobiti ili izgubiti kontrola nad bitnim informacijama. Najčešći je ipak slučaj da se status povećava srazmerno sa povećanjem moći individue, i obrnuto.

Kada postoji disproporcija u moći, strana koja ima relativno veću moć će verovatno ostvariti bolje rezultate u pregovorima nego strana u slabijoj poziciji. Međutim, empirijski je dokazano da ukoliko strane u pregovorima imaju relativno jednaku moć, lakše će postići dogovor na obostrano zadovoljstvo, nego u slučaju kada je izražena nejednakost u moći.⁸³

Dalje, utvrđeno je da su pregovarači sa većom moći skloniji iniciranju pregovora, da dva puta češće daju prvu ponudu, i da će najverovatnije ostvariti više zadovoljavajuće rezultate od strane sa manje moći.⁸⁴ Međutim, zaključak da su moćniji pregovarači skloniji proaktivnijem ponašanju u kompetitivnim situacijama,

⁸² Magee, J. C., Galinsky, A. D. (2008), Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status, *Academy of Management Annals*, 2, p. 351–398.

⁸³ Wolfe, R. J., & McGinn, K. L. (2005), Perceived relative power and its influence on negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 14, p. 3–20.

⁸⁴ Magee, J. C., Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H. (2007), Power, propensity to negotiate, and moving first in competitive interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, p. 200–212.

je u suprotnosti sa rezultatima studija koje tvrde da manje moćni pregovarači imaju manje da izgube i da se stoga lakše upuštaju u kompetitivne interakcije, dok će moćniji biti konzervativniji u svom nastupu.⁸⁵

Pojedini autori smatraju da je korišćenje pomirljive ili neprijateljske pregovaračke taktike bazirano na rasporedu relativne moći između strana u pregovorima. Kada je relativna moć jednaka, pomirljiva taktika se češće koristi, dok je u slučaju nejednakosti uobičajeno da se moćnija strana osloni na pritisak koji sprovodi kroz zahteve, pretnje ili zastrašivanje. Iz prethodnog se može zaključiti da su individue sa većom moći i statusom agresivnije i manje zabrinute za ishod pregovora od pregovarača sa manje moći i nižim statusom.

Kada posmatramo odnos polova i moći u pregovorima, rezultati pokazuju da je ovaj odnos u organizacijama uslovljen prihvatanjem ili odbacivanjem tradicionalnih uloga polova u organizaciji. Ukoliko se moć gleda sa stanovišta količine alternativa koje pregovarač ima, što je više alternativa, to će i moć biti veća. Međutim, pojedini autori tvrde da su žene manje sklone prepoznavanju i razmatranju alternativa u pregovorima, i stoga imaju manje moći od muškaraca.⁸⁶

Problematika pola kao varijable pregovaranja će zbog svog značaja detaljnije biti obrađena u sledećem poglavlju.

U pregovorima, svoje ciljeve možemo pokušati da ostvarimo na jedan od dva načina. Možemo primorati drugu stranu u dogovor ukoliko imamo pregovaračku nadmoć (win-lose model), što je retkost, ili im možemo prezentovati ideju tako da ih uverimo da će naše rešenje doneti obostranu korist (win-win model). Pregovaračka moć je retko raspoređena direktno u korist jedne strane, zbog čega umetnost „prodaje“ sopstvenih ciljeva drugoj strani predstavlja kontrateg u igri pregovaranja.

Postoji više načina koji potpomažu prihvatanje naše ideje od strane drugih:⁸⁷

⁸⁵ Ibid, str.202.

⁸⁶ Olekalns, M., Kulik, C. (in press). Sugar 'n' spice and all things nice: Gender and strategy choices in negotiation. In P.Murray, R.Kramar, P.McGraw (Eds.). Women at Work in Australia (in press). Melbourne: Oxford University Press.

⁸⁷ Kramer, Henry S. (2001), Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game. New York: ALM Publishing, p.52

- Izbegavanje ličnih napada
- Raščlanjivanje većih problema na manje podnošljive delove
- Naglašavanje činjenica (što je dobro ponoviti više puta)
- Počinjanje sa najlakšom i najmanje osetljivom temom
- Korišćenje neformalnog ponašanja i humora
- Isticanje realnih ograničenja
- Obrazlaganje argumenata
- Nalaženje načina da se razgovor nastavi licem u lice.

Jedna od najvažnijih stvari prilikom ubeđivanja druge strane u ispravnost prihvatanja ideje je empatija. Ukoliko se učini napor ka razumevanju ciljeva druge strane i koliko teško za njih može da bude odustajanje od pojedinih stvari koje zahtevaju, lakše će se naći način kojim se oni mogu ubediti da je naše rešenje obostrano korisno. Ukoliko se diskutuje o generalnom konceptu, treba pokušati sa ilustrovanjem ili primerima koji pokazuju kako bi naš koncept radio u specifičnim slučajevima. Ukoliko bi ilustracija pokazala drugoj strani da bi je naš predlog oštetio, bolje je ne koristiti ovaj metod, ili naći pozitivan aspekt našeg predloga koji bi se odnosio na specifičan slučaj.

Jednom kada su jasne potrebe i ciljevi druge strane, potrebno je proceniti koliko je suštinski bitno za drugu stranu da uspe u svim tačkama pregovora. Uvek treba imati u vidu, da ono što je rečeno u toku pregovora a tiče se interesovanja oko predloga, ne mora da bude tačno. Tolerancija na rizik druge strane je kritični faktor koji je uveliko definisan pregovaračkom moći i preostalim vremenom za pregovaranje. U onom trenutku kada je otkriveno da jedna strana nema naročitu toleranciju na rizik, druga strana automatski stiče nadmoć u pregovorima.

Međutim, sklonost ka riziku je relativna. Strana koja ima superiorne resurse može lakše podneti rizik čak iako je u slabijoj poziciji. Prilikom procene rizika druge strane mora se uzeti u obzir granica rizika i dostupnost resursa, merenih sposobnošću te organizacije da podnese rizik, a ne našom sposobnošću.

Takođe, ukoliko druga strana nije dobro razradila svoju BATNA-u i to se sazna, to će drastično oslabiti njenu pregovaračku poziciju.

Postoji čitav arsenal postupaka koji iskusni pregovarači koriste kada žele da njihovim suparnicima signaliziraju da su „osvojili“ nešto bitno u pregovorima. Naravno uvek se može dati drugoj strani nešto, što predstavlja kompromis sa sopstvenim interesima, ali to nije preferirani metod oraspoloživanja druge strane.

Radi što boljeg učinka u pregovorima, koriste se različite tehnike kojima se kreira percepcija „pobede“ kod protivnika, i neke od njih su:⁸⁸

- Da se do poslednjeg momenta ne napravi ustupak koji bi se inače napravio, da bi se njegovim činjenjem dao osećaj drugoj strani da je nešto dobila
- Pohvala druge strane zbog načina na koji nas je „naterala“ da učinimo neki ustupak
- Davanje drugoj strani nečega što za njih ima veliku vrednost, ali što nama ne znači ništa i ne povlači nikakve posledice
- Dozvoliti drugoj strani da postigne dugu listu uspešno ispregovaranih stavki, koje svaka po sebi i nemaju neku preteranu vrednost.

Iako na prvi pogled ove tehnike izgledaju manipulativno, one su izuzetno često korišćene, čak sa znanjem suprotne strane. Iz političkih ili karijernih razloga, pregovarači koji imaju manju pregovaračku moć mogu svesno prihvatiti ove ustupke, obzirom da im to daje osećaj da su sačuvali dostojanstvo.

Ponekad će druga strana veoma rano da otkrije da im je određena stavka sa liste zahteva izuzetno značajna, što može značajno pomeriti tas moći na našu stranu. Ukoliko smo sigurni da ta ista stavka za nas nema specijalnu važnost, bilo bi dobro da ostanemo uzdržani neko vreme oko pregovaranja o predmetnoj stvari, ili da je razmenimo samo za nešto što je od značajne vrednosti za nas.

Jedna od najčešćih grešaka u pregovorima je ustupanje nečega drugoj strani samo zato što za nas ima malu vrednost, umesto da je razmenimo za nešto od

⁸⁸ Kramer, Henry S. (2001), *Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game*. New York: ALM Publishing, p. 190

velike vrednosti za nas. S obzirom da se najviše cene stvari koje se plate, a ne poklonjene, činjenje ustupka drugoj strani tek posle nekog vremena će njima dati znak da su osvojili nešto za šta su se naporno borili, a što će za obe strane u stvari stvoriti vrednost.

4.3. Vremensko ograničenje

Uticaj ograničenja na ishod pregovaranja može biti dvojak. Sa jedne strane ograničenja deluju kao stimulans ka prevazilaženju istih, ali takođe mogu izazvati pritisak i stres koji će posledično dovesti do greške. Kao i ostale varijable i vreme kao bitan faktor ima nedvosmisleno bitan uticaj na ishode u pregovorima, i stoga je poznavanje njegovog delovanja od izuzetne važnosti.

Među pregovaračima je rasprostranjeno verovanje da postojanje roka guši slobode i gura ih u pravcu prebrzog donošenja odluka.⁸⁹ Ovo verovanje je podržano savetima datim u brojnim popularnim knjigama o pregovaranju, koje tvrde da pregovarači treba da izbegavaju rokove ako je ikako moguće, i ukoliko ne mogu, da barem ne otkriju svoj krajnji rok.⁹⁰ Iako je ovaj savet intuitivno prihvatljiv, skorašnja istraživanja su dokazala da su takvi saveti relativno neispravni.

Kada se govori o vremenskom ograničenju treba napomenuti da postoje izvesne razlike između ograničenja izazvanog krajnjim rokom i onim koje izaziva koštanje utrošenog vremena.

Krajnji rokovi su simetrični u smislu da označavaju kraj pregovora za obe strane. Iako obe strane nemaju iste rokove (npr. Jedna ima 3 min. a druga 10 min.), kraći rok je onaj koji utiče na obe strane, obzirom da oni mogu da pregovaraju samo u trominutnom periodu. Posle isteka 3 minuta, pregovori su završeni za obe strane, bez obzira na raspoloživo vreme strane bez vremenskog ograničenja.

Troškovi vremena, sa druge strane, ne ograničavaju dužinu trajanja pregovora, već taj protok vremena čine skupim. Troškovi vremena su uobičajeni u

⁸⁹Gino, F., Moore, D. A. (2008), Why negotiators should reveal their deadlines: Disclosing weaknesses can make you stronger. *Negotiation and Conflict Management Research* 1, p. 77 – 96.

⁹⁰Cohen, H. (1980), *You can negotiate anything*. Secaucus, NJ: Lyle Stuart

Dawson, R. (2001), *Secrets of power negotiating*. Franklin Lakes, NJ: The Career Press

pregovorima, i javljaju se u različitim formama. To mogu biti troškovi izgubljenih prihoda (radnički štrajkovi), troškovi isplate agenata za pregovaranje (ukoliko strane zastupaju advokati), ili oportunitetni troškovi pregovaračevog vremena. Nasuprot krajnjim rokovima, troškovi vremena mogu biti asimetrični, zato što mogu pogađati samo jednu stranu bez efekata na pregovaračku moć druge strane.

Još jedna bitna razlika koju treba razmotriti prilikom istraživanja uticaja vremenskog ograničenja je razlika između realnog vremenskog ograničenja i osećaja ograničenja vremena.

Doživljaj pritiska vremena može biti važan koliko i realan vremenski pritisak prilikom utvrđivanja rezultata pregovora. Istraživanje u domenu donošenja odluka tvrdi da stvaran kao i subjektivan pritisak vremena, stvaraju stres koji utiče na sposobnost donošenja odluka i rešavanja problema.⁹¹ Vremensko ograničenje i kratki rokovi, mogu dovesti anksiozne ljude do potcenjivanja stvarne količine vremena na raspolaganju, što može doprineti greškama u rasuđivanju kada se suočavaju sa teškim odlukama.⁹²

Kroz različite studije je dokazano da vremenski pritisak utiče da zahtevi budu manji i ubrzava davanje ustupaka i postizanje dogovora. Kada je pritisak asimetričan, u smislu da pregovarači imaju različite troškove vremena (satnicu), pokazano je da se pregovori razvijaju u korist one strane koja ima nižu satnicu.⁹³ Ukoliko pregovarač sa manjim troškovima vremena pribegne odugovlačenju kako bi dobio dodatne ustupke, druga strana sa višim troškovima može postati nestrpljiva i požuriti da zaključi dogovor.

Kada se uzmu prethodna istraživanja u obzir, rezultati su pokazali da pritisak vremena predstavlja slabost u pregovorima koji utiče na pregovaračevu aspiraciju, strategiju i sam ishod pregovora. Iz ovih rezultata se takođe može zaključiti da nikako ne bi trebalo otkriti drugoj strani postojanje vremenskog ograničenja, iz razloga što će nas to učiniti podložnijima davanju ustupaka, više nego što je to bila inicijalna namera.

⁹¹Janis, I. L., & Mann, L. (1977), *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*, New York: Free Press

⁹²Lerner, J. S., & Keltner, D. (2001), Fear, anger, and risk, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), p.146–159.

⁹³Komorita, S. S., Barnes, M. (1969), Effects of pressures to reach agreement in bargaining, *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(3), p.245–252.

Nasuprot ovim tvrdnjama, određene eksperimentalne studije pokazuju da je držanje krajnjeg roka u tajnosti greška.⁹⁴ Njima je dokazano da pregovarači imaju bolje rezultate kada kažu drugoj strani za postojanje krajnjeg roka, zato što time druga strana postaje svesna postojanja vremenskog ograničenja i verovatnoće da će, ukoliko ne dođe do dogovora u određenom vremenu, obe strane biti oštećene. Kada pregovarači obelodane postojanje vremenskog ograničenja, povećava se verovatnoća da će suprotna strana ubrzati proces dolaska do dogovora pre roka i da će brže činiti ustupke, nego u slučaju kada krajnji rok nije otkriven.

Očigledno je da rokovi mogu motivisati progres u pregovorima.⁹⁵ Bez rokova, pregovarači bi mogli pasti u iskušenje da koriste taktike odugovlačenja sa ciljem da ubede suprotnu stranu u davanje većih ustupaka. „Rokovi su odličan način da se nešto postigne. Oni stvaraju osećaj urgentnosti i važnosti, i stvaraju korisan kontra-teg strategiji odlaganja.“⁹⁶

Istraživanja koja se bave pozitivnim aspektima otkrivanja krajnjeg roka razmatrala su da li je pregovarač bio pod pritiskom vremena, i ukoliko jeste, da li je krajnji rok otkriven drugoj strani.⁹⁷

Analize su pokazale, da su prodavci suočeni sa krajnjim rokovima postizali veće naplate kada je njihovo raspoloživo vreme poznato drugoj strani, nego kada je tajna. Vremenski troškovi su, sa druge strane, doveli do drugačijih rezultata: kada su prodavci bili suočeni sa troškovima vremena, oni su postizali bolje rezultate kada ne otkriju postojanje vremenskog ograničenja. Prethodno rečeno je u suprotnosti sa tvrdnjom da je vremensko ograničenje uvek prepreka u pregovorima. Dok je ovaj zaključak tačan u slučaju troškova vremena, pogrešan je u slučaju kada je vremensko ograničenje u formi krajnjeg roka.

Prethodna analiza je koristila obrazac po kom su visine isplate i rezervisane cene poznate. Dodatno, pregovarači su imali BATNA-e uporedivog kvaliteta.

⁹⁴Moore, D. A. (2004), The unexpected benefits of final deadlines in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), p.121–127.

⁹⁵Ross, W. H., Jr. (1988), Situational factors and alternative dispute resolution, *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, p.251–262.

⁹⁶Pfeffer, J. (1992), *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press

⁹⁷Gino, F., Moore, D. A. (2008), Why negotiators should reveal their deadlines: Disclosing weaknesses can make you stronger, *Negotiation and Conflict Management Research* 1(1), p. 77 – 96.

Međutim, u realnosti pregovore karakteriše disbalans moći i informaciona asimetrija između dve strane. Da bi se ispitalo da li je otkrivanje rokova podjednako korisno pregovaračima sa različitim pregovaračkim moćima, sprovedene su studije u kojima se manipuliralo jačinom pregovaračevih BATNA-i i otkrivanjem njihovih krajnjih rokova, kojima je dokazano da koristi od obelodanjivanja rokova ne zavise od jačine BATNA-e.⁹⁸

Nalazi sprovedenih studija su doveli do nekoliko praktičnih zaključaka:

Prvo, pregovarači ne bi trebalo da se ustručavaju da postave krajnje rokove i da im se obavežu, s obzirom da oni mogu sprečiti troškove koje stvaraju taktike odugovlačenja u pregovaranju. Međutim, pošto pregovarači često pogrešno pretpostavljaju da će ih krajnji rokovi oštetiti, oni rutinski izbegavaju da postave rokove od kojih bi mogli imati strateške koristi.⁹⁹ Na primer, obelodanjivanje raspoloživog vremena u slučaju kupovine automobila bi bilo korisno kao suprotstavljanje strategiji otezanja pregovora od strane prodavca, u nadi da će njegovo posvećivanje vremena povećati kupčevu želju da sklopi posao.

Drugi razlog za otkrivanje krajnjeg roka je taj, što ukoliko je samo jedna strana svesna vremenskog ograničenja, ona se oseća primoranom da brzo dođe do dogovora, dok druga strana, očekujući duži proces pregovora, dosta sporije razmatra uslove i time nesvesno ugrožava postizanje dogovora.

Treće, iako pregovarači treba da otkriju svoj krajnji rok, nezavisno od kvaliteta svojih BATNA-i, oni to mogu učiniti bez otkrivanja svojih alternativa. U nekim slučajevima može biti korisno otkrivanje BATNA-e tokom pregovora, i to je najbolje uraditi u slučaju ako je ona bolja nego što druga strana očekuje.¹⁰⁰ U slučaju da ne postoji proverena informacija o mišljenju druge strane o našim alternativama pregovoru, otkrivanje BATNA-e može biti rizično.

Iako većina ljudi pretpostavlja da je uvek mudro pokazati svoje snage (dobra BATNA) i sakriti slabosti (krajnji rok) od svojih suparnika, dokazi sprovedenih studija pokazuju neophodnost dovođenja u pitanje ove logike. U nekim

⁹⁸ Gino, F., Moore, D. A. (2008), Why negotiators should reveal their deadlines: Disclosing weaknesses can make you stronger, *Negotiation and Conflict Management Research* 1(1), p. 77 – 96.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Fisher, R., Ury, W. (1981), *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books

situacijama, saopštavanje drugoj strani da postoji zajedničko ograničenje može ojačati našu poziciju i ishod pregovora.

4.4. Emocije

“Umešanost emocija otežava neutralnost neophodnu za racionalno iznalaženje zadovoljavajućeg rešenja za obe strane.”¹⁰¹

U toku pregovora se često može desiti da nam druga strana da nerazumu ponudu, ili nas uvredi komentaram, ili pak verbalno seče i ne da nam da dođemo do reči. To bilo koga može izludeti i isterati iz takta. Međutim, trudeći se da veštački potisnemo ta osećanja, utičemo na tok pregovora, time što više pažnje usmeravamo na samokontrolu nego na efikasno rešavanje pregovora.

Pretpostavka da pregovarači mogu i treba da izoluju emocije iz procesa pregovaranja je nerealna. Naprotiv, efektivni pregovarači znaju kako da kontrolišu izlive emocija i kako da odgovore na emocije izazvane postupcima suprotne strane. Kada su emocije uzburkane, razumevanje da možda emitujemo ili primamo projektovano ponašanje, nam može biti izuzetno korisno u izbegavanju podsvesnih reakcija.

Tačno je, da je za eskaliranje konflikta neophodna reakcija na inicialnu provokaciju, i da ako se to ne desi, diskusija neće izmaći kontroli. Međutim, ignorisanje emocija nije garancija da se konflikt neće desiti. Čak i kada se emocije potiskuju, one će se nesvesno prikazati kroz neverbalnu komunikaciju, ton glasa ili fleksibilnost u pregovaranju.

Dobar pregovarač bi trebalo da bude sposoban da se izbori sa emocijama koje nastaju bilo u njemu ili sa druge strane pregovaračkog stola. Da ostane fokusiran, razumevajući svoje osećaje i komunicirajući adekvatno u skladu sa njima, bivajući svestan istovremeno osećanja druge strane, i efikasno reagujući na emotivne

¹⁰¹ Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991), Getting to YES, New York: Penguin Books

izlive bez gubljenja predstave o suštini pregovora. Ovo je jako ambiciozan poduhvat i zahteva ne samo razumevanje izvora emotivne reakcije, već i ličnu slobodu u emocionalnoj ekspresiji.

Kada se pregovarač nađe u potencijalno konfliktnoj situaciji, centar njegove pažnje je obično ponašanje provokatora, što je pogrešan fokus. Iako je to najčešća reakcija većine ljudi u ličnim odnosima, u pregovorima je prilično neplodna, ukoliko nemamo ekstremnu nadmoć. Čak i ako postoji mogućnost da nateramo provokatora na promenu ponašanja, verovatnoća da će oni trajno prilagoditi i usvojiti novo ponašanje tako da odgovara našim potrebama je mala.¹⁰²

Umesto što pokušavamo da menjamo drugog u ovakvim situacijama, trebali bismo da pokušamo da razumemo sebe i svoje reakcije. Da bi smo shvatili naš odgovor, neophodno je da imenujemo nastala osećanja u nama i da im pronađemo uzrok, prateći sledeće korake:¹⁰³

- **Prepoznati tuđe ponašanje.** Priznati sebi da je njihovo ponašanje uzemiravajuće, degutanto i da je njihov način izražavanja nezreo i kontraproduktivan, ali naš zadatak je da odvojimo emociju od forme njenog izražavanja.
- **Imenovati sopstvena osećanja.** Dati sebi vremena da primetimo i proživimo šta god da osećamo. Ukoliko imamo jaku reakciju, zatražiti kratku pauzu u pregovorima, tako da se možemo udaljiti, registrovati svoja osećanja i sabrati se ukoliko je to neophodno. Koliko god da nemamo kontrolu nad tuđim ponašanjem, trebalo bi da smo gospodari sopstvenog, i to nam daje prednost.
- **Izaći iz sopstvene zone sigurnosti.** Prihvatanje sopstvene i tuđe emotivne ekspresije nas izbacuje iz sigurne zone, zbog same kompleksnosti koordinisanja emotivnog i suštinskog u pregovorima. Anksioznost može nastati zbog: 1) očekivanja posledica ili reakcija suprotne strane na naše ponašanje;

¹⁰²Kelman, H.C. (1975), "Processes of Opinion Change." In R.O Carlson (Ed.), In communications and Public Opinion: A Public Opinion Quarterly Reader. New York: Praeger, p.229-249.

¹⁰³Gray, B. (2002), Negotiating with your Nemesis, Negotiation Journal, vol 19, no 4

- 2) osećanja sopstvene nepodobnosti da se izborimo sa emocijama; 3) spoznaje da određenim ponašanjem kršimo društvene norme.

Prevazilaženje ovih prepreka zahteva njihovu spoznaju i priznavanje otpora ka borbi sa njima, i sopstveno prihvatanje normalnosti takve reakcije u datim okolnostima. U ovakvim situacijama, podrška treće strane može biti korisna i može doprineti stvaranju pozitivne atmosfere u pregovorima.

- **Identifikacija i ispitivanje pretpostavki koje vode emotivnoj reakciji.**

Osećanja se javljaju obično kada je naš način razmišljanja ugrožen. Na primer, pregovarač koji očekuje da će druga strana imati iste standarde poštenja, može se osećati izuzetno frustrirano ukoliko oni čine mnogo manje ustupke (sniženje cena) u odnosu na njega. Ova postupak ugrožava njegov osećaj da poštenje znači činiti ustupke istih proporcija. Međutim, ukoliko on shvati da je njegova početna ponuda bila mnogo bliže njihovoj najnižoj prihvatljivoj ponudi, uvideće reanost njihovog relativno manjeg ustupka. Zbog toga je uvek bitno revidirati sopstvene početne pretpostavke.

- **Odgovarajuće izraziti svoja osećanja.** Ako uzmemo prethodni primer pregovora, frustrirani pregovarač može reći: „Osećam se prilično obeshrabreno trenutno, obzirom da sam napravio veće ustupke od Vas. Ukoliko se ovaj disparitet ne može popraviti, moguće je da nećemo doći do dogovora. Čime Vi opravdavate ovu nejednakost?“ Izražavajući emocije na ovaj način signaliziramo drugoj strani važnost poštenja, i obezbeđujemo da naši interesi budu uzeti u obzir.

Jedna od bitnih prepreka u pregovaranju jeste naša podsvest. Naime, velika je verovatnoća da ono što nas uznemirava kod druge strane, u stvari jeste potisnuti deo nas samih koji ne prihvatamo, a druga strana ga otvoreno pokazuje. Time mi projektujemo sopstveno nezadovoljstvo na drugog, totalno nesvesni samog mehanizma projekcije. Mnogo teže je izboriti se sa ovim aspektom, s obzirom da je uvek lakše tražiti krivca u drugome, nego se suočiti sa sobom. Da bi se ovaj problem prevazišao, neophodno je izvršiti introspekciju u datoj situaciji, ili čak uključiti treću stranu koja bi nam obratila pažnju na naše emotivne okidače u

pojedinin situacijama. Određene povratne informacije od strane prijatelja, kolega ili čak terapeuta bi nam mogle veoma pomoći da u budućnosti izbegnemo nepotrebno projektovanje u pregovorima.

Uvek kada se nađemo u ovakvim situacijama je korisno da:¹⁰⁴

- **Odvojimo emociju od načina izražavanja.** Jedan od načina je da se zapitamo, šta je toliko bitno suprotnoj strani da pribegava uznemiravajućem načinu ponašanja.
- **Zamislamo se u njihovoj koži.** Zapitajmo se, koja situacija bi nas dovela do takvog ponašanja. Tuđe ponašanje je uvek motivisano određenom potrebom. Ukoliko saznamo šta je to, korak smo bliže uspešnom dogovoru.
- **Pokažimo im da razumemo njihove potrebe.** Kada otvoreno pokažemo da razumemo i prihvatamo tuđe stanovište, agresija koja je nastala iz potrebe da ih neko čuje će nestati.
- Ukoliko osetimo da smo žrtva tuđe projekcije, najbolje je **ne reagovati na način koji će produbiti tenziju**, već biti svestan da je njihovo nezadovoljstvo pogrešno usmereno.

Pored toga što ljutnja može biti iskrena, u pregovorima se može koristiti kao taktičko sredstvo radi postizanja premoći u pregovorima. Nije uvek jednostavno utvrditi da li je pokazana emocija iskrena ili odglumljena, i zato ćemo se prevashodno okrenuti utvrđivanju njene efikasnosti u postizanju ustupaka.

Istraživanja pokazuju dvojake rezultate što se tiče efekata ljutnje. Neke studije pokazuju da pregovarači koji su prijemnici ljutnje postaju prijemčiviji, snižavaju svoje zahteve, i čine veće ustupke nego oni koji nisu izloženi ovakvom stresu.¹⁰⁵ Sa druge strane, postoje dokazi u prilog tvrdnji da primači ljutnje postaju takođe ljuti, odbijaju da čine ustupke, i svesno pogoršavaju situaciju.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Gray, B. (2002), Negotiating with your Nemesis, Negotiation Journal, vol 19, no 4

¹⁰⁵ Sinaceur, M., Tiedens, L. Z. (2006), Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations, Journal of Experimental Social Psychology, 42, p. 314–322.

¹⁰⁶ Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., O'Leary, M., Goates, N., Lisco, C. C. (2004), The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes, Journal of Applied Psychology, 89, p. 369–376.

Van Klifov model EASI¹⁰⁷ "Emotions as Social Information", doprinosi da se pomire ova dva oprečna shvatanja. On tvrdi da efekti ljutnje u pregovorima mogu ići u dva pravca: informatičko-strategijski pravac i afektivno-relacioni pravac. Sa prvog stanovišta, istraživanja pokazuju da ljutnja može da poveća broj ustupaka u sledećim slučajevima: ¹⁰⁸

- kada je prijemnik ljutnje visoko motivisan da shvati situaciju i rizik da će druga strana ostati ljuta,
- kada je prijemnik u slaboj poziciji moći i motivisan da razmišlja o implikacijama emocija suprotne strane na njene sopstvene ciljeve,
- kada prijemnik nije pod pritiskom vremena,
- kada prijemnik smatra da je bes opravdan.

Pregovarači koji analiziraju tuđe emotivne reakcije i zaključe ili da je ljutnja opravdana ili da ona može ugroziti postizanje dogovora, mogu zaključiti da su njihovi ciljevi previsoki i da stoga moraju učiniti određenje ustupke kako ne bi doveli do blokade u pregovorima. Slobodno iskazivanje ljutnje se može povezati sa statusom i moći, što u pregovorima može dovesti do zaključka da ljuta osoba zna nešto što suprotna strana ne zna.

Bez obzira na prethodno rečeno, ekspresije besa mogu takođe iznenaditi i dekoncentrisati prijemnika tako da ustupci koje on čini budu posledica automatskog delovanja, afektivno - emotivna reakcija. Ovo posledično vodi umanjenju performansi i mogućem defetističkom ponašanju. Potezi iznenađenja u pregovorima mogu stvoriti neizvesnost, koja može biti strateški korisna u promeni prirode same interakcije.¹⁰⁹

¹⁰⁷Van Kleef, G. A. (in press). Emotion in social conflict: The emotions as social information (EASI) model. In C. L.Cooper & N. M.Ashkanasy (Eds.), Research companion to emotion in organizations. London: Edward Elgar.

¹⁰⁸Van Kleef, G. A. (in press). Emotion in social conflict: The emotions as social information (EASI) model. In C. L.Cooper & N. M.Ashkanasy (Eds.), Research companion to emotion in organizations. London: Edward Elgar.

¹⁰⁹Stuart, H. W. (2004), Surprise moves in negotiation. Negotiation Journal, Vol.20, p.239–251.

Međutim, empirijske studije koje podržavaju zaključak da će pokazana ljutnja najverovatnije izazvati recipročnu reakciju bez očekivanih ustupaka generalno idu u korist teorije o afektivno - relacionom odgovoru na ljutnju. Ovo se može desiti kada je na primer, primalac ljutnje u jačoj poziciji u odnosu na izazivača.¹¹⁰ Tada primalac nije naročito motivisan da analizira rizik da će druga osoba ostati ljuta, i osuđuje postupak izazivača kao neprimeren. Pregovarač koji je pod pritiskom vremena ili urgentnošću da postigne dogovor, nije u stanju ili ne želi da se prilagodi strategiji ljutnje druge strane i presira dalje svoju strategiju, ignorišući bes.¹¹¹ Dve studije vezane za uticaj negativnih emocija na pregovore pokazuju da čak i naredbodavni ton glasa smanjuje šanse za postizanje dogovora.¹¹²

Istraživači mogu razlikovati koncepte taktičkog i istinskog nezadovoljstva, ali pregovarači bez ovakve osnove u znanju ne mogu dovoljno precizno rasuditi poreklo ekspresije, i stoga najčešće reaguju kao da je ljutnja istinska.

Postoji nekoliko znakova koje pregovarači mogu koristiti u svrhu određivanja porekla izražene ljutnje.

Jedna indikacija je **reputacija pregovarača**. Ukoliko je osoba poznata po tome da koristi ljutnju kao izvor zastrašivanja i premoći u pregovorima, to bi se trebalo očekivati. Mudar pregovarač će istražiti informacije o suprotnoj strani, da bi što bolje predvideo ponašanja i taktike koje će biti korišćene za pregovaračkim stolom.¹¹³

Takođe bi trebalo uzeti u obzir **fazu u pregovoru** kada dolazi do izražavanja ljutnje. Pregovarači generalno pristupaju pregovorima optimistično, i ako su dobro

¹¹⁰Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., Olekalns, M., Goates, N., Lisco, C. C. (2004), The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes, *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 369–376.

¹¹¹Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Manstead, A. S. R. (2004), The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, p.510–528.

¹¹²Brett, J. M., Olekalns, M., Friedman, R., Goates, N., Anderson, C., Lisco, C. C. (2007), Sticks and stones: Language, face, and online dispute resolution, *Academy of Management Journal*, 50, p.85–99.

Schroth, H. A., Bain-Chekal, J., Caldwell, D. (2005), Sticks and stones may break bones and words CAN hurt me: Words and phrases that trigger emotions in negotiations and their effects. *International Journal of Conflict Management*, 16, p.102–127.

¹¹³Tinsley, C. H., O'Connor, K. M., Sullivan, B. A. (2002), Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, p. 621–642.

isplanirali trebalo bi da tokom pregovora stvaraju vrednost sa partnerom u pregovorima. Sa druge strane, pregovarači će najverovatnije pesimistično pristupiti raspravi, trudeći se da minimiziraju troškove, ukoliko je njihov predlog odbačen. Ljutnja se tada može očekivati u ranim fazama razrešavanja rasprave ukoliko se strana oseća obesčašćeno zbog početnog odbijanja zahteva. Kada smo u fazi zaključivanja posla, istinska ljutnja može nastupiti u srednjim ili kasnijim stadijumima pregovora kao posledica konflikta ili reakcije na ponašanje suprotne strane.¹¹⁴

Još jedan način da utvrdimo da li je ljutnja iskrena je tako što ćemo je **testirati**. Iskrena ljutnja bi trebalo da se stiša posle pauze u razgovoru ili kada su zabrinutosti ljutog pregovarača prihvaćene, priznate.¹¹⁵ Pregovarači koji koriste ljutnju kao taktiku da bi izazvali ustupke druge strane će moguće nastaviti emotivni napad, bez obzira na dešavanja. Taktički bes se neće smiriti sve dok napadač ne shvati da njegovo ponašanje neće izazvati ustupke druge strane, i da stoga treba da promeni pristup.¹¹⁶

Moć taktičkog besa leži u mogućoj reakciji primaoca, tako da postoji nekoliko opcija koje su usmerene na kontrolu emotivnog odgovora na napad.¹¹⁷

Ukoliko javno obeležimo emotivnu reakciju pregovarača kao taktičku, ukazujući da ona izaziva negativan efekat na pregovore, taktički napadač će verovatno shvatiti da takvo ponašanje neće dati željene rezultate i moraće da promeni pristup da bi se nastavio tok pregovora.¹¹⁸

Da bi se izjednačile pozicije sa napadačem, istraživanja predlažu korišćenje strategije koja po intenzitetu odgovara jačini iskazane negativne emocije, pre nego što se upustimo u postepeno snižavanje tenzije radi kasnijeg uspešnog napretka u

¹¹⁴Daly, J. (1991), The effects of anger on negotiations over mergers and acquisitions, *Negotiation Journal*, Vol. 7, p. 31–39.

¹¹⁵Fisher, R., & Shapiro, D. L. (2005), *Beyond reason: Using emotions as you negotiate*. New York, NY: Penguin

¹¹⁶Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Manstead, A. S. R. (2004), The interpersonal effects of anger and happiness on negotiation behavior and outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, p.57–76.

¹¹⁷Van Kleef, G. A., Côté, S. (2007), Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts, *Journal of Applied Psychology*, 92, p. 1557–1569.

¹¹⁸Lytle, A. L., Brett, J. M., Shapiro, D. L. (1999), The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 15, p. 31–51.

pregovorima.¹¹⁹ Studija onlajn rasprava je pokazala da pregovarači koji odreaguju sabrano i čvrsto (izražavajući važnost rasprave i odlučnost u njenom rešavanju) imaju veće šanse da reše problem nego oni koji ne odreaguju sabrano ili čak odgovore ljutito.

Poziv na pauzu u pregovoru može prekinuti negativnu interakciju i cilj pregovarača koji koristi ljutnju kao taktiku. Pauza takođe dozvoljava primaocu da uspostavi ravnotežu nad sobom, i isplanira odgovor u skladu sa informacijama koje je prikupio tokom emotivnog ispada. Da bi zadržao moć, primalac ljutnje bi trebalo da zatraži pauzu tonom glasa koji iskazuje odlučnost, kako ne bi došao u situaciju da se to smatra ustupkom. Ključna stvar kod korišćenja pauze je dozvoljavanje ljutoj strani da sačuva obraz, i da se omogući repozicioniranje obe strane koje će doneti bolje rezultate.

Istraživanja su pokazala da će pokazivanje krivice ili žaljenja kao reakcije na napad najčešće dovesti do toga da druga strana ostane čvrsto pri svom stavu ne želeći da pravi ustupke.¹²⁰ Mišljenja su, da pokazivanje žaljenja signalizira drugoj strani da ona može postaviti veće zahteve i smanjiti ustupke. Pozitivna strana iskazivanja takvih emocija je u izgrađivanju empatije i prisnijeg odnosa, ali ipak po cenu pregovaračke pozicije, tako da ovu taktiku treba koristiti samo u slučaju kada su dugoročni međuljudski odnosi bitniji od trenutne pregovaračke pozicije.

Uzvrćanje ljutnje se takođe ne savetuje zbog velike verovatnoće eskaliranja u konflikt, i trajnog odlaganja dogovora. Jedino u slučaju kada napadnuta strana ima izraženo veću pregovaračku moć od napadača, je moguće da će reakcija ljutnjom dati rezultate u smislu ukora. Kada je napadač u slabijoj poziciji, tj. ima manju pregovaračku moć, bilo bi bolje da pronađe drugi pristup u pregovoru od izražavanja ljutnje.¹²¹

¹¹⁹ Brett, J. M., Olekalns, M., Friedman, R., Goates, N., Anderson, C., Lisco, C. C. (2007), Sticks and stones: Language, face, and online dispute resolution, *Academy of Management Journal*, 50, p. 85–99.

¹²⁰ Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Manstead, A. S. R. (2006), Supplication and appeasement in conflict and negotiation: The interpersonal effects of disappointment, worry, guilt, and regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, p.124–142.

¹²¹ Van Kleef, G. A., Côté, S. (2007), Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts, *Journal of Applied Psychology*, 92, p.1557–1569.

Takođe, ignorisanje ljutnje se dokazalo kao loš odgovor prilikom pregovora, jer može odati utisak napadaču da je takvo ponašanje opravdano i da će mu doneti rezultat koji očekuje, zbog čega on neće tražiti bolji način da unapredi tok pregovora.

Iz prethodno rečenog se može zaključiti da je sve je veći broj onih koji istražuju uticaj emocija na pregovarački proces i njegove rezultate, i koji smatraju da je sposobnost kontrolisanja emocija pre, tokom i posle pregovora bitna pregovaračka veština koja može značajno uticati na tok pregovora.

5. SPECIFIČNE VARIJABLE U PREGOVARANJU

Kao što je u radu više puta napomenuto, iskusan pregovarač se ističe po tome što ulaže vreme u kvalitetnu pripremu za pregovore i izučava kritične faktore koji mogu uticati na krajnji ishod.

Prema tome, prilikom ulaska u pregovore, on mora biti svestan specifičnih varijabli i razlika koje one neminovno uslovljavaju u pristupu pregovaranju, i biti upoznat sa njihovim modalitetima kako bi predupredio prepreke koje se potencijalno mogu pojaviti.

U skladu sa prethodno rečenim, kada govorimo o uticaju kulture i roda na proces pregovaranja, pre svega se moramo fokusirati na specifičnosti usvojenih normi i sistema vrednosti podsvesno ugrađenih u pojedinca i posledično tome u njegov pristup pregovaranju.

5.1. Kultura

Ukoliko se oslonimo na zaključke empirijskih istraživanja procesa pregovaranja, možemo tvrditi da su pregovaračke strategije povezane sa nacionalnom kulturom na takav način, da kultura utiče na pregovaračku strategiju podele informacija, i da uticaj kulture varira kao funkcija i vremena i sekvenci ponašanja.¹²²

Stoga, razumevanje kulturnih karakteristika i strategije druge strane može pomoći u izgradnji planova pregovarača, u cilju kako da se usmeri na razmenu informacija i snalazi sa neuobičajenim strategijama moći koje se mogu susresti.

Prethodno rečeno se može potvrditi kroz praktičan primer¹²³ različitih pristupa američkih i japanskih pregovarača. Naime, iako imaju slične norme o podeli informacija tokom pregovora, američki pregovarači preferiraju direktne metode

¹²²Adair, W. L. (2008), Go-Go Global: Teaching What We Know of Culture and the Negotiation Dance, *Negotiation And Conflict Management Research*, Vol. 1, Issue 4, p. 353–370

¹²³Brett, J.M., W.L. Adair, A. Lempereur, T. Okumura, P. Shikhirev, C. Tinsley, and A. Lytle. (1998), Culture and joint gains in negotiation. *Negotiation Journal* 14(1):p. 61–86.

Hall, E.T. (1976), *Beyond culture*. New York: Anchor Press.

podele informacija, dok su japanski pregovarači više skloni korišćenju indirektnih strategije podele informacija.¹²⁴ Drugi podaci o stilovima američkih i japanskih pregovarača govore o različitim stilovima komunikacije, u smislu da će japanski pregovarači ređe govoriti "ne" i radije ćutati nego američki pregovarači.¹²⁵

U kulturi kao što je američka, poruke se prenose jasno i direktno, i komunikacija je orijentisana prema akciji sa rešenjem u vidu. U kulturi visokog sadržaja, kao što je japanska, poruke se prenose indirektno i sa naznakama, i komunikacija je sa aluzijama.¹²⁶

Da bismo detaljnije objasnili kulturološke specifičnosti u pristupu pregovaranju, najpre moramo pojasniti pojmove kultura visokog i niskog sadržaja.

Kulture karakterisane sa niskim/visokim sadržajem pre svega karakteriše stepen u kom se one oslanjaju na reči, nasuprot ukupnom kontekstu koji prenosi informaciju.¹²⁷ U kulturama niskog sadržaja, ljudi komuniciraju direktno i govore rečima ono što žele da slušalac čuje. U kulturama visokog sadržaja, ljudi komuniciraju više indirektno, oslanjajući se na znake iz okoline, neverbalnu komunikaciju i indirektnu tvrdnju kako bi preneli ukupnu informaciju koju bi slušalac trebalo da primi.¹²⁸

Na primer, u kulturi niskog sadržaja nadređeni koji nije zadovoljan predlogom podređenog je sklon da otvoreno iskaže neslaganje rečima: "Smatram da ovaj predlog nije dobro razvijen, i stoga nema potrebe da me dalje ubeđujete". Na suprot prethodnom, u kulturi višeg sadržaja nadređeni bi mogao da prenese istu nezainteresovanost kroz frazu: "Razmotriću to", gledajući na stranu ili u pod. Za jednog predstavnika kulture niskog sadržaja rečenica "Razmotriću to" bi imala

¹²⁴Adair, W., T. Okumura, and J.M. Brett. (2001), Negotiation behavior when cultures collide: The U.S. and Japan. *Journal of Applied Psychology* 86(3), p. 371–385.

¹²⁵Graham, J.L., Sano, Y. (1989), *Smart bargaining: Doing business with the Japanese*. Los Angeles: Sano Management Corp.

¹²⁶Ting-Toomey, S. (1985), Toward a theory of conflict and culture. In *Communication, culture and organizational processes*, edited by W. Gudykunst, L. Stewart, and S. Ting-Toomey. Beverly Hills, CA: Sage.

¹²⁷Hall, E.T. (1976), *Beyond culture*. New York: Anchor Press.

¹²⁸Adair, W. L. (2008), Go-Go Global: Teaching What We Know of Culture and the Negotiation Dance, *Negotiation And Conflict Management Research*, Volume 1, Issue 4, p. 353–370

značenje "možda", dok bi predstavniku visoko-sadržajne kulture to bio jasan pokazatelj nezainteresovanosti druge strane.¹²⁹

Kada govorimo o kulturološkim specifičnostima, ne možemo a da se ne osvrnemo na frekvenciju korišćenja određenih strategija u pregovaranju. Naime, iako je protok pregovaranja kroz vremenske faze sličan za sve kulture, stepen do koga pregovarači koriste određene strategije u okviru jedne faze, se razlikuje u zavisnosti od kulture. Na primer, pregovarači iz parova sa visokim sadržajem razmenjuju više ponuda nego pregovarači sa nižim kulturološkim sadržajem, ili pomešanih parova¹³⁰ Takođe, pregovarači niskog kulturološkog sadržaja razmenjuju više prioriternih podataka nego pregovarači višeg kulturološkog sadržaja. Drugim rečima, deo pregovaračkog procesa koji je kulturološki specifičan, jeste stepen do koga se naglašavaju određene strategije.¹³¹

Iz prethodno rečenog se može zaključiti i da kultura vrši značajan uticaj na korišćenje neverbalnih signala prilikom pregovaranja, u smislu da je tišina za predstavnike nižeg kulturnog sadržaja prostor koji treba popuniti, dok je za pregovarača druge grupe ona nosilac poruke.

S tim u vezi, upadice mogu biti protumačene kao pogrešan potez, a gestikulacije i mimika, kao što su gledanje na stranu ili zatvaranje očiju dok se sluša sagovornik, razmena bitnih informacija koje je lako pogrešno interpretirati.

Još jedan bitan aspekt kulture kao uticajnog faktora pregovaračkog procesa je odnos prema razvoju individualne i kolektivne društvene svesti. Naime, u individualističkim kulturama, kao što je američka, postoje pretenzije ka razvju samostalne i nezavisne ličnosti, pri čemu je fokus pomeren ka individualnim preferencijama, sposobnostima i osobinama kao ključnim aspektima ličnosti.¹³² Na suprot prethodnom, u kolektivističkim kulturama, kao što je kineska, individua se posmatra sa stanovišta povezanosti sa širim društvenim kontekstom, pri čemu se

¹²⁹Adair, W. L. (2008), Go-Go Global: Teaching What We Know of Culture and the Negotiation Dance, Negotiation And Conflict Management Research, Volume 1, Issue 4, p.353–370

¹³⁰Ibid.

¹³¹Adair, W. L. (2008), Go-Go Global: Teaching What We Know of Culture and the Negotiation Dance, Negotiation And Conflict Management Research, Vol. 1, Issue 4, p. 353–370

¹³²Markus, H.R. Kitayama, S. (1991), Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, Psychological Review, Vol. 98, No 2, p. 224-253

lične preferencije, interesi i ponašanje oblikuju tako da se uklope u kolektivnu svest.¹³³

Jedna od manifestacija kolektivismu je ta, da će kineski pregovarači važnost dati utisku koji ostavljaju (javni lik, reputacija) i razvoju harmoničnih odnosa, zbog čega se može očekivati da će pokazati mnogo veću inicijaciju socijalne veze sa drugom stranom u pregovorima, nego pregovarači iz individualističkih kultura. Stoga se u slučaju nastanka konflikta može očekivati da će se američki menadžeri fokusirati na zadatak, dok će kineski biti usmereni na društveni i racionalni aspekt konflikta.¹³⁴

S obzirom da poseduju veće usmerenje na druge, kineski pregovarači će verovatnije nego američki, tretirati početnu ponudu kao potencijal za razvoj dugotrajnog odnosa, posvetiti joj više pažnje, i uzeti više vremena kako bi u odnosu na nju formirali svoju kontra-ponudu. Iz prethodno rečenog se može zaključiti da početna ponuda ima jači efekat na kontra-ponudu kod Kineza nego kod Amerikanaca¹³⁵, a što je izuzetno korisna informacija prilikom pripreme za sam ulazak u pregovore.

Još jedna od bitnih kulturoloških specifičnosti je odnos prema strategijama moći koje će se koristiti u pregovorima u zavisnosti od pripadajućeg kulturološkog sadržaja. Naime, u kulturama sa istaknutim značajem hijerarhije biće naglašena važnost statusa, dok se kulture zasnovane na egalitarizmu, oslanjaju više na jednakost, jednake prilike i dostignuća.¹³⁶

¹³³ Gelfand, M. J et al. (2002), Culture and egocentric biases of fairness in conflict and negotiation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p. 833-845

¹³⁴ Adair, W. L. (2008), Go-Go Global: Teaching What We Know of Culture and the Negotiation Dance, *Negotiation And Conflict Management Research*, Volume 1, Issue 4, p. 353-370

¹³⁵ Adair, W. L. (2008), Go-Go Global: Teaching What We Know of Culture and the Negotiation Dance, *Negotiation And Conflict Management Research*, Volume 1, Issue 4, p.353-370

¹³⁶ Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

U skladu sa prethodno rečenim, utvrđeno je da su pregovarači iz kulture naklonjene hijerarhiji u poređenju sa pregovaračima iz kultura baziranim na egalitarizmu skloniji korišćenju distributivne taktike u pregovorima.¹³⁷

Na primer, u Japanu koji je sklon hijerarhiji, pregovarači preferiraju korišćenje strategija moći koje su usmerene na uspostavljanje snažne pozicije i zauzimanje dominantnog stava.¹³⁸ Iz istog razloga, ruski pregovarači mogu delovati napadno i agresivno za ljude drugačijeg kulturološkog profila.¹³⁹

Prema tome, možemo očekivati da će u kulturama sklonim hijerarhiji, strategija moći zasnovana na upotrebi različitih distributivnih taktika, voditi ka ostvarivanju visokih ukupnih dobiti, pri čemu bi korišćenje istovrsnih taktika u kulturama baziranim na jednakosti potencijalno ugrozilo ukupnu dobit.

U nastavku ovog poglavlja ćemo izložiti specifičnosti pojedinih kultura izraženih kroz različite nastupe u procesu pregovaranja, posmatrane iz perspektive različitih autora.

5.1.1. Analiza kulturoloških aspekata prilikom izbora strategije pregovaranja

U potrazi za razumevanjem uticaja kulturoloških uticaja na pregovaranje, različiti autori su merili kulturološke vrednosti i norme, i ukupne dobiti u međunarodnim pregovorima, koja su vodila lica šest nacionalnih kultura, francuske, ruske, japanske, brazilske, US i iz Hong-Konga.¹⁴⁰

Iako u svojoj analizi nisu pronašli direktnu vezu između kulturoloških vrednosti i normi koje su merili i ukupnih dobiti pregovora, njihovi zaključci vezani za nastup

¹³⁷Brett, J.M. et al. (1998), Culture and joint gains in negotiation. Negotiation Journal Vol.14, Issue 1, p.61–86.

¹³⁸Graham, J.L., Sano, Y. (1989), Smart bargaining: Doing business with the Japanese. Los Angeles: Sano Management Corp.

¹³⁹Roemer, C., Garb, P., Graham, J.L., Neu, J. (1997), A comparison on American and Russian patterns of behavior in buyer-seller negotiations, Working paper, Graduate School of Management, University of California, Irvine.

¹⁴⁰Brett, J.M., Adair, W.L., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., Lytle, A.. (1998), Culture and joint gains in negotiation. Negotiation Journal 14(1), p. 61–86.

pregovarača koji pripadaju različitim kulturama, mogu biti koristan izvor informacija u pogledu uticaja kulture na ponašanje u pregovorima.

Opisi istraživanja **francuske** kulture navode da se ona može posmatrati kao kultura i visokog i niskog sadržaja. Francusku diplomatiju koja je bila dominantna u 18. i 19. veku je karakterisao suptilni stil komunikacije¹⁴¹ zajedno sa indukovanim načinom rešavanja problema i oslanjanje na kontekst¹⁴², a što ukazuje da su francuski pregovarači tada koristili relativno više indirektnu komunikaciju. Danas pak, francuske institucije daju naglasak na analitički prilazrešavanju problema kroz posmatranje činjenica¹⁴³, što se ogleda kroz korišćenje direktne komunikacije. Ova dualnost je istaknuta i kroz podjednaku sklonost ka hijerarhiji i egalitarizmu, u zavisnosti od situacije.

Sa druge strane, **Rusija** se može smestiti u domen kulture visokog sadržaja, pri čemu je način komunikacije pregovarača okarakterisan kao indirektan i holističan¹⁴⁴, čak i tajanstven.¹⁴⁵ Različiti autori tvrde da ruski pregovarači pregovaračku moć postižu oslanjajući se čvrsto na hijerarhiju kao vodeću kulturološku vrednost, koristeći pri tome distributivnu taktiku kao normativ u pregovorima.¹⁴⁶

Japan je procenjen kao sredina sa kulturom visokog sadržaja, što je proizašlo iz analiza komunikacionih stilova njihovih predstavnika, pravnog sistema i literature. Opšte gledano, komunikacioni stil je suptilan, posredan i implicitan, zbog čega se može zaključiti da japanski pregovarači uglavnom koriste indirektnu komunikaciju.¹⁴⁷

¹⁴¹Hall, E., Hall, M. (1990). Understanding cultural differences. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

¹⁴²Schneider, A.C., Barsoux, J.L. (1997), Managing across cultures. London: Prentice-Hall.

¹⁴³Morrison, T., Conaway, W.A., Borden, G.A. (1994), Kiss, bow or shake hands. Holbrook, MA: Adams Media Corp.

¹⁴⁴Berdiaev, N. (1990), Knowing yourself. Moscow: DEM.

¹⁴⁵Rajan, M., Graham, J.L. (1991), Nobody's grandfather was a merchant: Understanding the Soviet commercial negotiation process and style. California Management Review Spring, p.40–57.

¹⁴⁶Brett, J.M., Adair, W.L., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., Lytle, A.. (1998), Culture and joint gains in negotiation. Negotiation Journal 14(1), p.61–86.

Roemer, C., Garb, P., Graham, J.L., Neu, J. (1997), A comparison on American and Russian patterns of behavior in buyer-seller negotiations. Working paper, Graduate School of Management, University of California, Irvine.

¹⁴⁷Hall, E.T. (1976), Beyond culture. New York: Anchor Press.

S obzirom da prethodna izučavanja ukazuju da je japanska kultura hijerarhijska¹⁴⁸, pri čemu su uloge i status normativni izvori vlasti¹⁴⁹, i da je distributivna taktika norma u pregovorima, možemo očekivati da će japanski pregovarači koristiti strategiju moći (vlasti- položaja-autoriteta) prilikom ubeđivanja.

Kultura **Kineza** u Hong Kongu je opisana kao visoko sadržajna¹⁵⁰, gde je norma izražavanje kroz asocijacije¹⁵¹. Kao dokaz korišćenja stila indirektno komunikacije se koristi argument da "da" i "ne" mogu imati prefinjena značenja i da nisu direktni odgovori u pregovorima sa pregovaračima iz Hong Konga.¹⁵²

Na osnovu korišćenja neverbalnih izraza u komunikaciji uključujući dodirivanje, visinu tona i odnosa,¹⁵³ **Brazilci** su uvršteni u kulture visokog sadržaja, što ukazuje da će brazilski pregovarači koristiti indirektno metode komunikacione strategije.

Nasuprot prethodnim, **SAD** je u skladu sa analizama klasifikovana kao kultura niskog sadržaja gde se komunikacije obavljaju direktno, a pregovorima se pristupa analitički sa orijentacijom na činjenicama.¹⁵⁴ Deduktivni prilaz rešavanju problema, ukazuje da se pregovarači konformnije osećaju ispitujući i eksperimentišući nego što se oslanjaju na istorijski pristup rešavanju problema.¹⁵⁵ Na osnovu prethodnog zaključujemo da će pregovarači verovatnije koristiti direktnu komunikacionu

¹⁴⁸Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

Tinsley, C. (1998), Models of conflict resolution in Japanese, German, & American cultures, *Journal of Applied Psychology* 83(2), p.316–323.

Schwartz, S. (1994), Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values, In *Individualism and collectivism*, edited by U. Kim, H.C. Triandis, and G. Yoon. London: Sage.

¹⁴⁹Brett, J.M., Okumura, T. (1998), Inter- and intra-cultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41, p. 495–510.

¹⁵⁰Ting-Toomey, S. (1985), Toward a theory of conflict and culture, In *Communication, culture and organizational processes*, edited by W. Gudykunst, L. Stewart, and S. Ting-Toomey. Beverly Hills, CA: Sage.

¹⁵¹Morrison, T., Conaway, W.A., Borden, G.A.. (1994), *Kiss, bow or shake hands*. Holbrook, MA: Adams Media Corp.

¹⁵²Ibid.

¹⁵³Oliveira, J. (2001), *Brazil: A guide for businesspeople*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

¹⁵⁴Morrison, T., Conaway, W.A., Borden, G.A.. (1994), *Kiss, bow or shake hands*. Holbrook, MA: Adams Media Corp.

¹⁵⁵Schneider, A.C., Barsoux, J.L. (1997), *Managing across cultures*. London: Prentice-Hall.

strategiju. SAD je klasifikovana kao egalistička kultura¹⁵⁶ gde pregovarači ne smatraju distributivnu taktiku odgovarajućom pri pregovorima, već se njihov pristup zasniva naobostranom interesu i rešavanju problema.¹⁵⁷ Stoga, možemo očekivati da će pregovarači iz SAD manje verovatno koristiti strategiju moći u pregovorima.¹⁵⁸

Pored predhodno iznetih stavova, u isticanju važnosti kulture kao nosioca specifičnog miksa pregovaračkih pristupa, korisno je pomenuti i komparativnu analizu pregovaračkih stilova koju su izvršili Glen, Vitmejer i Stivenson, a koja jasno pokazuje distinkciju u pregovaračkom nastupu, detaljnije prikazanoj u Tabeli 1, kroz poređenje pregovaračkih stilova u odnosu na davanje informacija, ustupaka, kreiranje odnosa i stava prema autoritetu.

Tabela 1.¹⁵⁹ Poređenje pregovaračkih stilova – Severna Amerika, Arapske zemlje, Rusija.

	Severna Amerika	Arapi	Rusi
Primarni stil i proces Pregovaranja	Činjenični: Pozivanje na logiku	Emotivni: pozivanje na osećanja	Aksiomatski: pozivanje na ideale
Konflikt - na argumente suprotne strane odgovara se:	Objektivnim činjenicama	Subjektivnim osećanjima	Dokazanim idealima
Pravljenje ustupaka	Male koncesije se daju rano radi uspostavljanja odnosa	Koncesije se prave tokom pregovaranja kao deo procesa	Pravi se (ako uopšte) malo ustupaka
Odgovor na ustupke	Obično se na ustupke odgovara recipročnim ustupcima	Gotovo uvek se na ustupke odgovara recipročnim ustupcima	Date koncesije se smatraju znakom slabosti i retko se na njih odgovara recipročno
Odnos Autoritet	Kratkotrajan	Dugotrajan	Bez trajnog odnosa
Početna pozicija	Širok	Širok	Ograničen
Poštovanje rokova	Umerena	Ekstremna	Ekstremna
	Vrlo važno	Opušteno	Ignorišu se

¹⁵⁶Morrison, T., Conaway, W.A., Borden, G.A.. (1994), Kiss, bow or shake hands. Holbrook, MA: Adams Media Corp.

Brett, J.M., Adair, W.L., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., Lytle, A.. (1998), Culture and joint gains in negotiation. *Negotiation Journal* 14(1), p.61–86.

¹⁵⁷Graham, J.L., Mintu, A.T., Rogers, W. (1994), Explorations of negotiation behavior in ten foreign cultures using a model developed in the United States. *Management Science* 40(1), p.72–95.

¹⁵⁸Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., et al.(2004), Culture and negotiation strategy. *Negotiation Journal*, 20, p.87–111.

¹⁵⁹Glenn, E. S., Witmeyer, D., Stevenson, K. A. (1984) "Cultural Styles of Persuasion", *International Journal of Intercultural Relations*, No. 1, prema: Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, p. 168

Kada sumiramo zaključke iz ovog poglavlja, možemo sa sigurnošću da tvrdimo da razumevanje kulturnih karakteristika i strategije druge strane, može pomoći u izgradnji planova pregovarača, putem pravilnijeg usmerenja na razmenu informacija i snalaženja sa neuobičajenim strategijama moći koje se mogu susresti u različitim kulturama.

5.2. Rod

S obzirom da sve veći broj žena strema ka višim pozicijama u organizacijama, postalo je neophodno da se razume kako uticaj roda utiče na ponašanje, procese i rezultate pregovaranja.

Ako se muškarac i žena razlikuju u svojim sposobnostima za pregovaranje, poznavanje postojanja tih razlika će uticati na mogućnost usavršavanja kroz vežbu, a u cilju da se što je više moguće neutrališe negativna komponenta rodne pripadnosti, koja bi mogla uticati na ishod pregovora.

5.2.1. Rod i stereotip

Jedan od široko rasprostranjenih stereotipa je da su žene manje efikasni pregovarači u odnosu na muškarce, što se najbolje može prikazati kroz scenario pregovaranja povodom kupovine kola.

Jedna revizija ponuda koje su prodavci automobila davali ženama, pokazala je da su ponude davane ženama bile značajno više u odnosu na one koju su prodavci davali muškarcima sa istom strategijom za pogađanje.¹⁶⁰

Takođe, pokazano je da su žene imale i drugačiji tretman nego muškarci, s obzirom da je njihova procena uzimana manje ozbiljno, zbog poznatog stereotipa o ženskoj inferiornosti u sposobnosti za pregovaranje u ovom domenu.¹⁶¹

Prethodni primer jasno pokazuje kako stereotipi funkcionišu u realnosti: Razumevanje performansi automobila nije tipično za žene, i stoga se one automatski posmatraju kao nekompetentne da načine ispravan izbor. Ovaj stereotip važi i u suprotnom pravcu, zbog čega se na primer često može čuti mišljenje da je muški frizer ili krojač gej opredeljenja (interesovanje za ovaj domen je predominantno žensko obeležje).

¹⁶⁰ Ayres, I., & Siegelman, P. (1995). Race and gender discrimination in bargaining for a new car. *The American Economic Review*, 85, 304–321.

¹⁶¹ Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (in press). Battle of the sexes: Gender stereotype activation in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001 80, 942–958.

U skladu sa prethodno rečenim, više istraživanja je podržalo mišljenje da je ljudsko ponašanje podložno (postupku) samo-aktivacije stereotipa ili prosto pravljenju stereotipno odgovarajućeg cilja. Samo poznavanje da postoji negativni stereotip o jednoj gupi može da pogorša učinak na poslovno relevantnom zadatku, zbog čega je učinak članova grupe sa negativnim stereotipom slabiji, kada je za zadatak na kome rade bitan stereotip za koji se veruje da ukazuje na sposobnost.¹⁶²

Stil je imenovao ovaj specifičan fenomen kao „stereotipni postupak“, i njime se opisuje briga koju ličnost oseća o potvrđivanju, kao ličnoj karakteristici.

Stil i Aronson opisuju stereotipni postupak kao sledeću kategoriju: "Postojanje takvog stereotipa znači, da bilo šta što jedinka učini ili bilo koja odlika koju poseduje, a koja odgovara stereotipu, je pretvara u ličnu karakteristiku u očima drugih, a možda čak i više u sopstvenim očima." Stil je tvrdio da postupak postaje stvaran zato što briga stvara zabrinutost, umanjuje očekivanja, smanjuje doživljaj i tako nenamerno potvrđuje stereotip.¹⁶³

Sve što izgleda da je potrebno da se stereotipni postupak pojavi, je znanje da stereotip postoji i jasno prepoznavanje da je opažen poseban zadatak za koji se traži sposobnost.

Ovaj fenomen umnogome podseća na „efekat zazora“¹⁶⁴, koji tvrdi da će se žene koje u pregovorima prihvate muški stereotip ponašanja (asertivnost, samopouzdanje, dominacija) posmatrati kao manje dopadljive i da će izazvati otpor druge strane. Prethodno rečeno dovodi do toga, da će se žene pregovarači koje su svesne postojanja ovog efekta ponašati manje kompetitivno, zbog čega će ostvariti slabije rezultate u pregovorima.

¹⁶² Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797–811.

¹⁶³ Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52, 613–629.

¹⁶⁴ Amanatullah, E. T., & Morris, M. M. Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 2010, 256–267.

5.2.2. Rod i menadžerske osobine

Pretpostavka, da se utisak o liderstvu stiće uvidom u performanse kompanije kroz koje se kreira stav o sposobnostima lidera i nagradi koju on dobija (bonusima), je dovedena u pitanje postojanjem pokazatelja koji nagoveštavaju da taj utisak znatno varira u slučaju polnih razlika.¹⁶⁵

Da bismo razjasnili prethodnu izjavu, moramo uzeti u obzir moguće postojanje različite percepcije i evaluacije ženskih i muških menadžera.

Ukoliko prihvatamo da se imidž uspešnog lidera gradi kroz ponašanje koje se tradicionalno posmatra kao muško,¹⁶⁶ dolazimo do zaključka da se klasično žensko ponašanje koje se izražava kroz empatiju i društveni fokus, ne očekuje od istog (bez obzira što se ove osobine generalno posmatraju kao pozitivne, one se takođe ocenjuju i kao beskorisne u situacijama kada treba izvršiti drastičan uticaj i načiniti značajnu promenu u slučaju lukrativnih pregovora).¹⁶⁷

Mišljenje da su žene slabiji lideri, je podržano stavom da se po nekima žene posmatraju kao niža statusna grupa od muškaraca, a što je povezano sa percepcijom slabijeg uticaja u pregovorima.¹⁶⁸

Kroz demonstraciju Li-ja i Džejms-a,¹⁶⁹ koji su pokazali veću zastupljenost imenovanja muškarca na CEO poziciju od strane stejkholdera nego žena, može se zaključiti da se ženama manje veruje kao liderima, čemu doprinose i pokazatelji da se imenovanje žene na visoku poziciju gleda povoljnije ukoliko je ona već neko vreme bila zaposlena u toj kompaniji, nego u slučaju dovođenja ženske osobe van kolektiva. Ova tvrdnja je relevantna ukoliko znamo da u slučaju muškarca nije

¹⁶⁵Kulich C, Ryan MK, Haslam SA. (2007). Where is the romance for women leaders? Gender effects on the romance of leadership and performance-based pay. *Applied Psychology: An International Review* 56(4), p.582–601.

¹⁶⁶Schein VE. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues* 57(4), p. 675–688.

¹⁶⁷Eagly AH, Makhijani MG, Klonsky BG. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 111(1), p.3–22.

¹⁶⁸Fajak A, Haslam SA. (1998). Gender solidarity in hierarchical organizations. *British Journal of Social Psychology* 37(1), p.73–94.

Lorenzi-Cioldi F. (2006). Group status and differentiation. In *Individuality and the Group*, Postmes T, Jetten J (eds). Sage: London, UK; p.94–115.

¹⁶⁹Lee PM, James EH. (2007). She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcement of top executive appointments. *Strategic Management Journal* 28(3), p.227–241.

tako, što dovodi do zaključka da je potrebno vreme kako bi se steklo poverenje u liderske sposobnosti žene.¹⁷⁰

Ove razlike u percepciji mogu dovesti do toga da se performanse žene podcenjuju u odnosu na muške, pa čak i osuđuju zbog iskazivanja netipično rodnog ponašanja, što će direktno uticati i na novčanu naknadu koju osoba prima za svoj rad.¹⁷¹ Određeni autori smatraju da će stoga žena, najverovatnije biti kažnjena zbog preterane kompetitivnosti u pregovorima oko plate.¹⁷²

Da bi se testirala ideja oko senzitivnosti naknade na ostvarene performanse u slučaju rodni razlika, sproveden je eksperiment u cilju istraživanja povratne sprege odluka-nadoknada.¹⁷³ Učesnicima eksperimenta su prezentovani scenariji koji su opisivali kompanije u ekspanziji ili problemu, vođene od strane direktora različitog pola, pri čemu se zahtevalo da učesnici ocene harizmu i liderske sposobnosti direktora, i da mu shodno tome daju bonus zasnovan na ostvarenim performansama.

Studija je pokazala da je muškarac direktor dobio visok bonus kada su rezultati bili dobri, a nizak kada su bili loši, dok su u slučaju žene direktora bonusi birani na osnovu njene harizme, bez uticaja performansi. U ovom eksperimentu učesnici su iskazali sumnju u sposobnost žene kao lidera da svojim delovanjem utiče na performanse, dok se muškarcu u istoj poziciji automatski pripisivala odgovornost.

Ovaj rezultat je potvrdio sumnju da se žene posmatraju kao nedovoljno uticajne ukoliko se nađu u liderskoj poziciji, pa čak i da se smatra da su one atipični izbor za lidera, zbog čega se performanse ne mogu dovesti u direktnu vezu sa njihovim odlukama.¹⁷⁴

¹⁷⁰Pyszczynski TA, Greenberg J. (1981). Role of disconfirmed expectancies in the instigation of attributional processing. *Journal of Personality and Social Psychology* 40(1): 31–38.

¹⁷¹Eagly AH, Karau SJ. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review* 109(3): 573–598.

¹⁷²Babcock L, Laschever S. (2003). *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton University Press: Princeton, NJ.

¹⁷³Kulich C, Ryan MK, Haslam SA. (2007). Where is the romance for women leaders? Gender effects on the romance of leadership and performance-based pay. *Applied Psychology: An International Review* 56(4): 582–601.

¹⁷⁴Pyszczynski TA, Greenberg J. (1981). Role of disconfirmed expectancies in the instigation of attributional processing. *Journal of Personality and Social Psychology* 40(1): 31–38.

Iz prethodnog se može zaključiti, da se atributi uspešnosti ređe vezuju za ženu nego muškarca, do te mere da se žena lider posmatra kao manje kompetentna, manje uticajna i manje sposobna da bude lider u situaciji kada se timski rešava problem.¹⁷⁵

5.2.3. Rod i Rizik

Pojedina istraživanja podržavaju tvrdnju da su muškarci sigurniji u svoje sposobnosti nego žene.¹⁷⁶ U skladu sa ovim, ukoliko bi se muškarcu pružio izbor, on bi verovatnije nego žena direktor, izabrao opciju koja je osetljivija na ostvarene performanse, verujući da je rizik da ne postigne cilj manji.

Pretpostavka je, da svaka osoba ima slobodu da bira između različitih opcija zarade ili drugog zaposlenja ukoliko nije zadovoljna platom. Međutim, određeni autori su primetili¹⁷⁷ da su muškarci više skloni promeni posla ukoliko nisu zadovoljni platom, nego žene.

S obzirom na tvrdnju da žena prirodno poseduje averziju ka riziku, velika je verovatnoća da se neće odlučiti na odlazak, zbog čega možemo zaključiti da je pregovaračka pozicija žene slabija, i da ju je stoga lakše zadržati na nižoj hijerarhijskoj poziciji.¹⁷⁸ Nasuprot tome, u cilju privlačenja i zadržavanja muških direktora, neophodno je ponuditi im uslove koji u sebi sadrže veći potencijal za napredovanjem, zbog njihove prirodno veće sklonosti ka riziku.

Iz svega prethodno rečenog se može zaključiti sledeće:¹⁷⁹

¹⁷⁵Heilman ME, Haynes MC. (2005). No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology* 90(5), p.905–916.

¹⁷⁶Bajtselmit VL, Bernasek A. (1996). Why do women invest differently than men? *Association for Financial Counseling and Planning Education* 7(1), p.1–10.

Barber, B.M, Odean, T. (2001), Boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics* 116(1), p.261–291.

¹⁷⁷Balkin DB, Gomez-Mejia LR. (2002), Explaining the gender differences on faculty pay increases: do the squeaky wheels get the grease? *Group & Organization Management* 27(3), p.352–373.

¹⁷⁸Ryan, M.K, Haslam, S.A. (2005), The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management* 16(2), p. 8–90.

¹⁷⁹Kulich, C., Trojanowski G., Ryan, M.K., S., Haslam, A., Renneboog, L.D.R. (2001). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal* 32(3): p.301-321

Prvo, ukoliko prihvatamo da je plata značajan pokazatelj koliko je osoba cenjena za njen rad, i koliko je uticajna i sposobna,¹⁸⁰ a da niske plate ukazuju na manjak kredibiliteta i nesposobnost da se utiče na ishod događaja, žena će se češće naći u poziciji da posao koji obavlja ne odgovara njenim sposobnostima. Ukoliko bi se pretpostavilo da će plata na budućem poslu, zavisiti od plate na prethodnom, najverovatnije je da će se ciklus podcenjenosti nastaviti.

Drugo, ovakva percepcija dodatno produbljuje rodni stereotip, s obzirom da istraživanja pokazuju da dobro su plaćene individue viđene kao uticajne i kompetentne, dok se lošije plaćane individue posmatraju kao uslužnije i toplije što su osobine koje se predominantno vezuju za žene.¹⁸¹

Ukoliko prethodno iskazano posmatramo kroz prizmu menadžerskih osobina, može se reći, da se osobine koje se stereotipno vezuju za žene direktno suprotstavljaju osobinama koje se tradicionalno vezuju za ulogu menadžera, a što bi se moglo dovesti u vezu sa negativnim tretmanom žena menadžera kroz podcenjivanje njihovih napora¹⁸² ili kažnjavanje za njihov uspeh¹⁸³.

Uskraćujući ženama povratnu informaciju kroz odgovarajuće bonuse kao meru ostvarenih performansi, žene će logično postati demotivisane da se više trude i mogu se uzdržavati od sučavanja sa izazovima.¹⁸⁴

Iz svega što smo prethodno pomenuli se može zaključiti da će pod uticajem stereotipa, a kao prirodno averzivna ka riziku, osoba ženskog pola prilikom pregovaranja ostvarivati slabije performanse ukoliko je u pitanju lukrativna oblast.

Međutim, bez obzira na mišljenja autora koji smatraju da će žena koja projektuje svoju stručnost-kompetentnost na jedan čisto muški način, sa velikom

¹⁸⁰Ridgeway, CL. (2001), The emergence of status beliefs: from structural inequality to legitimizing ideology. In *The Psychology of Legitimacy. Emerging Perspectives on Ideology, Justice and Intergroup Relations*, Jost JT, Major B (eds). Cambridge University Press: Cambridge, UK; p.257–277.

¹⁸¹Johannessen-Schmidt, M.C., Eagly, A.H. (2002). Diminishing returns: the effects of income on the content of

stereotypes of wage earners. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28(11): 1538–1545.

¹⁸²Eagly, A.H, Makhijani, M.G, Klonsky, B.G. (1992), Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 111(1): 3–22.

¹⁸³Heilman ME, Wallen AS, Fuchs D, Tamkins MM. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology* 89(3), p. 416–427.

¹⁸⁴Ryan MK, Kulich C, Haslam SA, Hersby MD, Atkins C. (2008). Examining gendered experiences beyond the glass ceiling: the glass cliff and the precarious of the glass cliff and the gender pay gap. In *Women on Corporate Boards of Directors: Research and Practice*, Vinnicombe S, Burke R, Singh V, Bilimoria D, Huse M (eds). Edward Elgar: Cheltenham, UK; p.165–183.

verovatnoćom izazvati društveni otpor, pre nego što će to izazvati muškarac koji igra tradicionalno žensku ulogu u pregovorima, kao i da upotrebljavajući dopunjavajuće kombinacije muške stručnosti i ženske prefinjenosti, žena može da napravi značajan doprinos u okviru tradicionalne muške dominacije bez izazivanja vladajuće hijerarhijske strukture rodni¹⁸⁵h odnosa, postoje i autori koji smatraju da su teorije koje povezuju stereotipno muške osobine sa uspehom u pregovaranju naivne, i da su mnoge osobine koje su kritične za uspeh pregovora u stvari ženske prirode.

Na primer, Raifa je definisao da je efikasan pregovarač komponovan od obeju, stereotipno muških i stereotipno ženskih osobina, pri čemu su govorna sposobnost, efikasna komunikacija i veština slušanja izjednačene sa uspehom u pregovaranju.¹⁸⁶

Ukoliko znamo da pravilno korišćenje emocija u pregovaranju može biti izuzetno korisna veština, možemo pretpostaviti da emotivna izražajnost kao tipično ženska osobina, može dati prednost pregovaraču bez obzira na rod.

Iz prethodno rečenog možemo zaključiti da kulturološki stereotip koji doprinosi rodnom rascepu uočenom prilikom individualnog nastupa muškarca i žene, može biti prevaziđen kroz sinergiju stereotipnih osobina, koja će proizvesti uspešnog pregovarača i posledično dovesti do neutralizacije samog rascepa.

¹⁸⁵Carli, L. L., LaFleur, S. J., & Loeber, C. C. (1995), Nonverbal behavior, gender, and influence, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, p. 1030–1041.

Meeker, B. F., & Weitzel-O'Neill, P. A. (1977), Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups. *American Sociological Review*, 42, p.91–105.

Rudman, L. A., & Glick, P. (2001), Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women, *Journal of Social Issues*, 57, p.743–762.

¹⁸⁶Riley Bowles, H., Babcock, L., Lei Lai (2007), Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, p.84–103

6. ZAKLJUČAK

Uspešno poslovno pregovaranje zavisi od mnogo faktora i iziskuje poznavanje više disciplina kojima bi jedan pregovarač trebalo da vlada ne bi li došao u poziciju da njegove pregovaračke aktivnosti dovedu do pozitivnih rezultata. To je svojevrsna borba mišljenja koja zahteva dobro odabranu, obrazloženu i utemeljenu strategiju, raspoloživo vreme, strpljenje i toleranciju.

Tokom relativno kratkog razdoblja od šezdesetih godina dvadesetog veka do danas, teoretičari su stavljali naglaske na različite aspekte pregovaranja. Ako sumiramo konstatacije brojnih istraživačkih studija, vidimo da se radi o veoma složenom i jako važnom procesu za rad i opstanak svake poslovne organizacije, pogotovu u današnjem izuzetno dinamičkom sistemu.

Kroz ovaj rad je pokazano da uspešno poslovno pregovaranje sve više zavisi od poznavanja proverene teorije i najbolje prakse. Postoji mnoštvo publikacija koje obrađuju temu pregovaranja, opisujući različite tehnike za predupređivanje i sanaciju nastalih problema. Ne osporavajući korisnost proučavanja takvog štiva, ipak moramo shvatiti da će tek stvarna izloženost različitim poslovnim situacijama i intenzivno pregovaranje doprineti akumuliranju značajnog iskustva i voditi u pravcu dugoročnog ostvarenja definisanih poslovnih ciljeva.

LITERATURA

1. Adair, W. L. (2008), Go-Go Global: Teaching What We Know of Culture and the Negotiation Dance, *Negotiation And Conflict Management Research*, Vol. 1, Issue 4
2. Adair, W., T. Okumura, and J.M. Brett. (2001), Negotiation behavior when cultures collide: The U.S. and Japan. *Journal of Applied Psychology* 86(3), p. 371–385.
3. Amanatullah, E. T., & Morris, M. M. (2010), Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, p.256–267.
4. Argyle, M. Kendon, A.(1967), *The Experimental Analysis of Social Performance*. Institute of Experimental Psychology Oxford University Oxford, England
5. Ayres, I., Siegelman, P. (1995), Race and gender discrimination in bargaining for a new car. *The American Economic Review*, 85
6. Babcock, L., Laschever, S. (2003), *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton University Press: Princeton, NJ.
7. Bajtelsmit, V.L., Bernasek, A. (1996), Why do women invest differently than men? *Association for Financial Counseling and Planning Education* 7(1)
8. Balkin, D.B., Gomez-Mejia, L.R. (2002), Explaining the gender differences on faculty pay increases: do the squeaky wheels get the grease? *Group & Organization Management* 27(3)
9. Barber, B.M., Odean, T.(2001), Boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics* 116(1)
10. Baxter, J.C. (1970), Interpersonal Spacing in Natural Settings. *Sociometry*, Vol. 33, No. 4
11. Bazerman, H. (1994), *Negotiating Rationally*, Simon and Schuster
12. Benoliel, M. (2006), *The Upper Hand*, Platinum Press, Avon, Massachusetts, p. 43-44
13. Berdiaev, N. (1990), *Knowing yourself*. Moscow: DEM.

14. Birdwhistell, R. (1970), *Kinesics and Context*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
15. Blair, I. V. (2002). The malleability of automatic stereotypes and prejudice. *Personality and Social Psychology Review*, 6
16. Borg, J. (2008), *Ubeđivanje*, IPS Media, Beograd
17. Bradley, P. H. (1981). The folk-linguistics of women's speech: An empirical examination. *Communication Monographs*, 48
18. Brett, J. M., Olekalns, M., Friedman, R., Goates, N., Anderson, C., Lisco, C. C. (2007), Sticks and stones: Language, face, and online dispute resolution, *Academy of Management Journal*, 50
19. Brett, J.M. et al. (1998), Culture and joint gains in negotiation, *Negotiation Journal* Vol.14, Issue 1
20. Brett, J.M., Adair, W.L., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., Lytle, A. (1998), Culture and joint gains in negotiation. *Negotiation Journal* 14(1)
21. Brett, J.M., Okumura, T. (1998), Inter- and intra-cultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41
22. Brown, B.I. (1980), Effects of speech rate on personality attributions and competency ratings. Giles, H., Robinson, P.W., Smith, P.M. *Language: Social psychological perspectives*
23. Burgess G., Burgess H., "Types of Justice." *Beyond Intractability*. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder
24. Burgoon, J. K. & Buller, D.B., Woodall, W.G. (1996), *Nonverbal communications: The unspoken dialogue* (Second edition), McGraw-Hill.
25. Byrnes, J., Miller, D.C., Schafer, W.D. (1999), Gender differences in risk taking: a meta-analysis. *Psychological Bulletin* 125(3)
26. Camp, J. (2002), *Start with NO, The Negotiation Tools that the Pros Don't want You to Know*, Crown Business, 1st ed., New York
27. Carli, L. L. (1999). Gender, interpersonal power, and social influence. *Journal of Social Issues*, 55
28. Carli, L. L. (2001), Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57
29. Carli, L. L., LaFleur, S. J., Loeber, C. C. (1995), Nonverbal behavior, gender, and influence, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68

30. Cesario, J., Higgins, E. (2008), Making Message Recipients "Feel Right": How Nonverbal Cues Can Increase Persuasion. *Psychological Science*, Vol. 19 Issue 5
31. Cesario, J.F.(2006), Regulatory fit from nonverbal behaviours. How source delivery style influences message effectiveness(Doctoral dissertation, Columbia University, Dissertation Abstract International
32. Cohen, H. (1980), *You can negotiate anything*, Secaucus, NJ: Lyle Stuart
33. Cohen, S. (2002), *Negotiation skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin
34. Craig, J. M., & Sherif, C. W. (1986), The effectiveness of men and women in problem-solving groups as a function of group gender composition. *Sex Roles*, 14
35. Curhan, J. R., Pentland, A. (2007), Thin slices of negotiation: Predicting outcomes from conversational dynamics within the first 5 minutes. *Journal of Applied Psychology*
36. Daly, J. (1991), The effects of anger on negotiations over mergers and acquisitions, *Negotiation Journal*, Vol. 7
37. Dawson, R. (2001), *Secrets of power negotiating*. Franklin Lakes, NJ: The Career Press
38. Deutsch, F. (1947), Analysis of Postural Behavior, *Psychoanalytic Quarterly*, Vol.16
39. Deutsch, M. (2000), Cooperation and Competition, *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, eds. Morton Deutsch and Peter Coleman, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
40. Dobrijević, G. (2011), Poslovno Komuniciranje i Pregovaranje, Univerzitet Singidunum, p. 85
41. Donohue, W. A. (2001), Resolving relational paradox: The language of conflict in relationships. In W. F.Eadie & P. E.Nelson (Eds.), *The language of conflict resolution* (p. 21–46). Thousand Oaks, CA: Sage.
42. Eagly, A.H, Makhijani, M.G., Klonsky, B.G. (1992), Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 111(1)
43. Eagly, A.H., Karau, .S.J. (2002), Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review* 109(3)

44. Fajak, A., Haslam, S.A. (1998), Gender solidarity in hierarchical organizations. *British Journal of Social Psychology* 37(1)
45. Feldman, S.S. (1959), *Mannerisms of speech and gestures in everyday life*. Oxford, England: International Universities Press
46. Felipe, N.J., Sommer, R. (1966), *Invasions of Personal Space*. *Social Problems*, Vol. 14, No. 2
47. Fernandez-Dols, J.M., Ruiz-Belda, M.A. (1995), Are smiles a sign of happiness? Gold medal winners at the Olympics Games, *Journal of Personality and Social Psychology*
48. Fisher, R., & Shapiro, D. L. (2005), *Beyond reason: Using emotions as you negotiate*. New York, NY: Penguin
49. Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Random House Business Books, Reading, Berkshire
50. Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., O'Leary, M., Goates, N., Lisco, C. C. (2004), The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes, *Journal of Applied Psychology*
51. Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (2000). Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78
52. Galiță, R. (2011), An Attempt of Shaping a Framework of Negotiation, *BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, Vol. 2, Issue 2
53. Gavankar et al. (2010), Automated System for interpreting Non-verbal Communication in Video Conferencing. *International Journal on Computer Science & Engineering*, Vol. 1 Issue 1
54. Gelfand, M. J et al. (2002), Culture and egocentric biases of fairness in conflict and negotiation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87
55. Gino, F., Moore, D. A. (2008), Why negotiators should reveal their deadlines: Disclosing weaknesses can make you stronger. *Negotiation and Conflict Management Research*
56. Graham, J.L., Mintu, A.T., Rogers, W. (1994), Explorations of negotiation behavior in ten foreign cultures using a model developed in the United States. *Management Science* 40(1)

57. Graham, J.L., Sano, Y. (1989), Smart bargaining: Doing business with the Japanese. Los Angeles: Sano Management Corp.
58. Gray, B. (2002), Negotiating with your Nemesis, *Negotiation Journal*, vol 19, no4
59. Glenn, E. S., Witmeyer, D., Stevenson, K. A. (1984) "Cultural Styles of Persuasion", *International Journal of Intercultural Relations*, No. 1, prema: Deresky, H. (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ
60. Hall, E., Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
61. Hall, E.T. (1959), The anthropology of manners, *The International Executive*, Vol 1, Issue 3
62. Hall, E.T. (1976), *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
63. Heilman, M.E., Haynes, M.C. (2005), No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology* 90(5)
64. Heilman, M.E., Wallen, A.S., Fuchs, D., Tamkins, M.M. (2004), Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology* 89(3)
65. Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage
66. James, W. T. (1932), Study of the expression of bodily posture. *Journal of General Psychology* Vol.7
67. Janis, I. L., & Mann, L. (1977), *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*, New York: Free Press
68. Johannesen-Schmidt, M.C., Eagly, A.H. (2002), Diminishing returns: the effects of income on the content of stereotypes of wage earners. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28(11)
69. Kelman, H.C. (1975), "Processes of Opinion Change." In R.O Carlson (Ed.), *In communications and Public Opinion: A Public Opinion Quarterly Reader*. New York: Praeger
70. Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2002), *Nonverbal Communication in Human Interaction*, Crawfordsville, IN: Thomson Learning

71. Komorita, S. S., Barnes, M. (1969), Effects of pressures to reach agreement in bargaining, *Journal of Personality and Social Psychology*
72. Kramer, Henry S. (2001), *Game, Set, Match: Winning the Negotiations Game*. New York: ALM Publishing
73. Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001), (in press)., Battle of the sexes: Gender stereotype activation in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80,
74. Kray, L.J., Galinsky, A.D., Thompson, L. (2002), Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87
75. Kulich C, Ryan MK, Haslam SA. (2007). Where is the romance for women leaders? Gender effects on the romance of leadership and performance-based pay. *Applied Psychology: An International Review* 56(4)
76. Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M.K., Haslam, S.A., Renneboog, L.D.R. (2001), Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration, *Strategic Management Journal* 32(3)
77. Lax, D., Sebenius, J. (1992), "The Manager as Negotiator: The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value," in *Dispute Resolution*, 2nd ed., Boston: Little Brown and Co.
78. Lee, P.M., James, E.H. (2007), She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcement of top executive appointments. *Strategic Management Journal* 28(3)
79. Lerner, J. S., & Keltner, D. (2001), Fear, anger, and risk, *Journal of Personality and Social Psychology*
80. Lewicki, R., Saunders, D.M., Barry, B. (2006), *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore
81. Little, K.B.(1968), Cultural variations in social schemata, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 10, Issue 1
82. Lorenzi-Cioldi, F. (2006), Group status and differentiation. In *Individuality and the Group*, Postmes T, Jetten J (eds). Sage: London, UK;
83. Lott, D.F., Sommer, R. (1967), Seating arrangements and status, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 7, Issue1

84. Lowery, B., Hardin, C., & Sinclair, S. (2001). Social influence effects on automatic racial prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 842–855.
85. Lytle, A. L., Brett, J. M., Shapiro, D. L. (1999), The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 15
86. Machotka, P. (1965), Body movement as communication, *Behavioral Science Research*
87. Macrae, C., Bodenhausen, G. V., Milne, A. B., Thorn, T. M. J., & Castelli, L. (1997). On the activation of social stereotypes: The moderating role of processing objectives. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33
88. Maddux, W. W., Mullen, E., Galinsky, A. D. (2008), Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*
89. Magee, J. C., Galinsky, A. D. (2008), Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status, *Academy of Management Annals*
90. Magee, J. C., Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H. (2007), Power, propensity to negotiate, and moving first in competitive interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*
91. Markus, H. R., Kitayama, S. (1991), Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, *Psychological Review*, Vol. 98, No 2
92. McClendon, B., Burke, D., Willey, L. (2010), The Art of Negotiation: What the Twenty-First Century Business Student Should Know, *Journal of Legal Studies Education*, Vol. 27, Issue 2
93. McGrath, J. E., Kelly, J. R. (1986), Time and human interaction: Towards a social psychology of time. New York: Guildford Press
94. Meeker, B. F., & Weitzel-O'Neill, P. A. (1977), Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups. *American Sociological Review*, 42
95. Mehrabian, A. (1969), Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, Vol 71, Issue 5
96. Mehrabian, A., Wiener, M. (1967), Decoding of Inconsistent Communications, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 6, Issue 1
97. Moore, D. A. (2004), The unexpected benefits of final deadlines in negotiation, *Journal of Experimental Social Psychology*

98. Morrison, T., Conaway, W.A., Borden, G.A.. (1994), Kiss, bow or shake hands. Holbrook, MA: Adams Media Corp.
99. Neale, M.A. (1983), Systematic Deviations from Rationality in Negotiation Behavior, Academy of Management Proceedings
100. Niederhoffer, K. G., Pennebaker, J. W. (2002), Linguistic style matching in social interaction. Journal of Language and Social Psychology
101. Olekalns, M., Kulik, C. (in press). Sugar 'n' spice and all things nice: Gender and strategy choices in negotiation. In P.Murray, R.Kramar, P.McGraw (Eds.). Women at Work in Australia (in press). Melbourne: Oxford University Press.
102. Oliveira, J. (2001), Brazil: A guide for businesspeople. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
103. Pease, A., Pease, B. (2009), Definitivni vodič kroz govor tela, Mono i Manjana
104. Pfeffer, J. (1992), Managing with power: Politics and influence in organizations. Boston: Harvard Business School Press
105. Pyszczynski, T.A., Greenberg, J. (1981), Role of disconfirmed expectancies in the instigation of attributional processing. Journal of Personality and Social Psychology 40(1)
106. Raiffa, H. (1982), The Art and Science of Negotiation, Harvard University Press
107. Rajan, M., Graham. J.L. (1991), Nobody's grandfather was a merchant: Understanding the Soviet commercial negotiation process and style. California Management Review Spring , p.40–57.
108. Reece, M. M.; Whitman, R. N.(1962), Expressive movements, warmth, and verbal reinforcement. The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 64, Issue 3
109. Remland, M.S.&Jones, T.S.(2005), Interpersonal distance, body orientation and touch, Journal of Social Psychology
110. Rhoades, M. J. R. (1981), A social psychological investigation of the differential influence of male and female advocates of nontraditional sex roles (Doctoral dissertation, Ball State University, 1979). Dissertation Abstracts International, 41
111. Ridgeway, C. L. (1981), Nonconformity, competence and influence in groups: A test of two theories. American Sociological Review, 46

112. Ridgeway, C.L. (2001), The emergence of status beliefs: from structural inequality to legitimizing ideology. In *The Psychology of Legitimacy. Emerging Perspectives on Ideology, Justice and Intergroup Relations*, Jost JT, Major B (eds). Cambridge University Press: Cambridge, UK;
113. Riley Bowles, H., Babcock, L., Lei Lai (2007), Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103
114. Roemer, C., Garb, P., Graham, J.L., Neu, J. (1997), A comparison on American and Russian patterns of behavior in buyer-seller negotiations. Working paper, Graduate School of Management, University of California, Irvine.
115. Rosenfeld, H.M. (1965), Approval-seeking and approval-inducing functions of verbal and nonverbal responses in the dyad, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 4, Issue 6
116. Ross, W. H., Jr. (1988), Situational factors and alternative dispute resolution, *Journal of Applied Behavioral Science*, 24
117. Rouse, M.J, Rouse, S. (2005), Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb
118. Rudman, L. A., & Glick, P. (2001), Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57
119. Ryan, M.K., Haslam, S.A. (2005), The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management* 16(2)
120. Ryan, M.K., Kulich, C., Haslam, S.A., Hersby, M.D., Atkins, C. (2008), Examining gendered experiences beyond the glass ceiling: the glass cliff and the precarious of the glass cliff and the gender pay gap. In *Women on Corporate Boards of Directors: Research and Practice*, Vinnicombe S, Burke R, Singh V, Bilimoria D, Huse M (eds). Edward Elgar: Cheltenham, UK;
121. Schein, V.E. (2001), A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues* 57(4)
122. Schneider, A.C., Barsoux, J.L. (1997), *Managing across cultures*. London: Prentice-Hall.
123. Schoenfeld, M.K. (1983), Strategies and Techniques for Successful Negotiation, *American Bar Association Journal*, Vol 69, Issue 9

124. Schroth, H. A., Bain-Chekal, J., Caldwell, D. (2005), Sticks and stones may break bones and words CAN hurt me: Words and phrases that trigger emotions in negotiations and their effects, *International Journal of Conflict Management*, Vol.16
125. Schwartz, S. (1994), Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values, In *Individualism and collectivism*, edited by U. Kim, H.C. Triandis, and G. Yoon. London: Sage.
126. Segerstrale, U., Molnar, P. (1997), Eds. *Nonverbal communication: where nature meets culture*. Lawrence Erlbaum Associates
127. Sinaceur, M., Tiedens, L. Z. (2006), Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations, *Journal of Experimental Social Psychology*
128. Spangle, M., Isenhardt, M. (2003), *Negotiation: communication for diverse settings*, Sage Publications
129. Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999), Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35
130. Steele, C. M. (1997), A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52,
131. Steele, C. M., & Aronson, J. (1995), Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69
132. Stone, J., Lynch, C., Sjomeling, M. & Darley, J. M. (1999), Stereotype threat effects on Black and White athletic performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77
133. Stuart, H. W. (2204), Surprise moves in negotiation, *Negotiation Journal*, Vol. 20
134. Taps, J., & Martin, P. Y. (1990), Gender composition, attributional accounts, and women's influence and likability in task groups. *Small Group Research*, 21,
135. Taylor, P., Thomas, S. (2008), Linguistic Style Matching and Negotiation Outcome, *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 1, Issue 3
136. Ting-Toomey, S. (1985), Toward a theory of conflict and culture. In *Communication, culture and organizational processes*, edited by W. Gudykunst, L. Stewart, and S. Ting-Toomey. Beverly Hills, CA: Sage.

137. Tinsley, C. (1998), Models of conflict resolution in Japanese, German, & American cultures, *Journal of Applied Psychology* 83(2)
138. Tinsley, C. H., O'Connor, K. M., Sullivan, B. A. (2002), Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 88
139. Van Kleef, G. A., Côté, S. (2007), Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts, *Journal of Applied Psychology*, 92
140. Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Manstead, A. S. R. (2004), The interpersonal effects of anger and happiness on negotiation behavior and outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86
141. Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Manstead, A. S. R. (2004), The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach, *Journal of Personality and Social Psychology*
142. Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Manstead, A. S. R. (2006), Supplication and appeasement in conflict and negotiation: The interpersonal effects of disappointment, worry, guilt, and regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91
143. Van Swol, L. M. (2003), The effects of nonverbal mirroring on perceived persuasiveness, agreement with an imitator, and reciprocity in a group discussion. *Communication Research*
144. Watkins, M. (2002), *Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox for Managers*, Jossey-Bass
145. Watson, O.M., Graves, T.D. (1966), Quantitative Research in Proxemic Behavior, *American Anthropologist*, Volume 68, Issue 4
146. Weisbrod, R.M. (1965), Looking behavior in a discussion group. Unpublished paper, Department of Psychology, Cornell
147. Willis, F.N.(1966), Initial speaking distance as a function of the speakers' relationship, *Psychonomic Science*, Vol 5, Issue 6
148. Wolfe, R. J., & McGinn, K. L. (2005), Perceived relative power and its influence on negotiations. *Group Decision and Negotiation*

Internet reference

<http://center-for-nonverbal-studies.org>