



Piše: Nebojša Ratković

Uspešna priprema preduslov za željeni ishod u pregovaranju

Pregovaranje je aktivnost svojstvena ljudima koja je stara koliko i bilo koja poslovna delatnost. Međutim, sve do šezdesetih godina dvadesetog veka ovoj temi nije pridavano mnogo značaja u naučnim i poslovnim krugovima. Tek u ovom, istorijski gledano, kratkom vremenskom razdoblju, praktičari i teoretičari su počeli da stavljaju akcenat na različite aspekte ovog vida komunikacije. Mnogi stručnjaci tvrde da najbolje rezultate u procesu pregovaranja postižu oni koji poseduju znanje i veštine o tome, zbog čega se poseban značaj pridaje treninzima i seminarima iz ove oblasti.

Kako bismo najbolje razumeli šta je to pregovaranje, kao i sve njegove karakteristike, neophodno je da ovaj pojam prvo definišemo. Pregovaranje možemo da definišemo kao dvosmernu komunikaciju osmišljenu za postizanje sporazuma kada dve strane imaju neke zajedničke, a neke suprotstavljene interese. U tom smislu potrebno je napraviti razliku između *integrativnog* pregovaranja, koje podrazumeva pregovaračku situaciju u kojoj postoji više od jedne stavke o kojoj se pregovara, i *principijelnog* pregovaranja, koje se odnosi na nalaženje nadređenog cilja čije će ostvarenje obema stranama doneti korist. Radi još bolje demistifikacije ovog pojma, neophodno je da znamo i šta pregovaranje nije. Pregovaranje se najčešće meša sa sledećim pojmovima:

- * cenkanje i distributivno pregovaranje – gde postoji samo jedna stavka, i svaka strana želi dobiti veći deo toga;
- * prodaja – gde je naša potreba da prodamo veća od potrebe druge strane da kupi;
- * kupovina – gde je potreba druge strane da kupi veća od naše potrebe da prodamo;
- * manipulacija – koja predstavlja nepošten ili pristup u kome se koristi odnos samo da bi se ostvarile sopstvene potrebe.

Principijelno pregovaranje je postalo prisutno u mnogim sferama života, kako na nivou pojedinaca ili kompanija, tako i država. Ipak, kao posledica nedovoljnog razumevanja samog procesa pregovaranja, mnogi ne smatraju sebe dovoljno kompetentnim da učestvuju u njemu. Jedan od uzroka možda leži i u nedovoljno dobroj pripremi i neučestvovanju na obukama za razvoj odgovarajućih prego-

Pregovaranje možemo da definišemo kao dvosmernu komunikaciju osmišljenu za postizanje sporazuma kada dve strane imaju neke zajedničke, a neke suprotstavljene interese.

varačkih veština. U nastavku ovog teksta odgovorićemo na pitanje zašto je priprema najvažnija faza u procesu pregovaranja, a predložićemo i neke praktične savete kako možete bolje da se pripremite.

Većina teoretičara i praktičara iz oblasti pregovaranja se slaže u tvrdnji da moramo da budemo svesni u kojoj meri **ishod pregovora zavisi od nas samih** i od načina na koji vodimo pregovore. Drugim rečima, rezultat koji postizemo pregovaranjem u najvećoj meri zavisi od toga koliko truda i napora ulažemo u pripremu samog procesa.

Fazi pripreme se obično pripisuje **80% uspeha u pregovaranju**, zbog čega je treba shvatiti vrlo ozbiljno. Evo nekoliko praktičnih saveta kako da što uspešnije prođete kroz ovu fazu:

1. Definišite sopstvene ciljeve i očekivanja
Jasno postavljanje ciljeva je važan deo pripremne faze, zbog čega vam savetujemo da definišete šta to očekujete od prego-

vora, šta bi za vas bio idealan, a šta zadovoljavajući ishod, gde ne želite da pravite kompromise, a gde možete da pravite ustupke. U tome može da vam pomogne postavljanje ciljeva pomoću **SMART modela**, što će reći da vaš cilj treba da bude: specifičan, merljiv, atraktivan, realističan, tempiran. Osim ovako utvrđenih polaznih, maksimalnih, minimalnih i ciljanih pozicija, potrebno je da predvidite i stvari koje bi mogle da budu ključne ili problematične na putu do postizanja konačnog ishoda pregovaranja, ali i da predvidite različite scenarije, ishode i mehanizme za prevazilaženje rizika.



Foto: Freepik

2. Prikupite što više relevantnih informacija

Nađite i proučite izvore informacija i povežite ih s vlastitim potrebama, željama i mogućnostima, ali i potrebama druge strane. Kao izvori informacija mogu da vam posluže istraživanja, izveštaji, razgovori, internet, knjige i dr. Predložimo da kao cilj sebi postavite prikupljanje više znanja i informacija o temi od druge strane, a lista stvari na koje možete da stavite fokus u poslovnim pregovorima su: delatnost, tržište, klijenti, proizvodi, usluge, konkurencija, troškovi, cenu, vreme i tajming, finansijske opcije, praksu pregovaranja i prethodna iskustva sa drugom stranom. U ovome ne treba uzeti u obzir samo informacije o organizaciji, već i informacije o samim osobama koje će učestvovati u pregovorima.

3. Analizirajte potrebe druge strane

U dobroj analizi potreba jedne i druge strane leži zapravo sposobnost da se pronađu rešenja koja će maksimalno zadovoljiti i jednu i drugu stranu i to bez obzira što se u pregovore često ulazi upravo zbog postojanja nesuglasica ili konfliktnih interesa. Pri tome ne treba da zaboravite

da pregovarači, koga god da predstavljaju u procesu pregovaranja, u pregovore ulaze kao osobe i individue sa svojim ličnim potrebama. Postoji veliki broj poznatih klasifikacija potreba na koje možete da se oslonite, a jedna od najviše korišćenih je

Postoji veliki broj poznatih klasifikacija potreba na koje možete da se oslonite, a jedna od najviše korišćenih je Maslovljeva teorija. Ona predstavlja spisak prioriteta u zadovoljenju potreba od osnovnih, fizioloških, pa sve do potreba za samoaktualizacijom. Dakle, pokušajte da i pre same pregovaračke situacije upoznate prioritete u zadovoljavanju stvarnih potreba druge strane jer vam to otvara više prostora za win-win ishode.

Maslovljeva teorija. Ona predstavlja spisak prioriteta u zadovoljenju potreba od osnovnih, fizioloških, pa sve do potreba za samoaktualizacijom. Dakle, pokušajte da i pre same pregovaračke situacije upoznate prioritete u zadovoljavanju stvarnih potreba druge strane jer vam to otvara više prostora za *win-win* ishode. Za informacije koje vam nedostaju pripremite i listu pitanja koja ćete postaviti drugoj strani kako biste što bolje razumeli njene potrebe i poziciju, što će vam omogućiti da lakše pronađete zajednički cilj i da se oslonite na njega u procesu pregovora.

Dobra priprema i jasno poznavanje ciljeva koje pregovorima želimo da postignemo, odnosno naše razmišljanje o najboljoj alternativi sporazumu, pomoći će nam i da zbog mogućih velikih pritisaka pregovore ne završimo na način i s rezultatima zbog kojih

ćemo kasnije žaliti. Ovaj korak nam često donosi veće samopouzdanje i sigurnost u komunikaciji s drugom stranom, što obično utiče i na sam ishod pregovora. Pripremite se već za prve sledeće pregovore na ovako strukturisan način i pratite kakve će vam rezultate to doneti. Možda se i sami iznenadite... ☑



Nebojša Ratković,
HR saradnik
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs