



Republika Crna Gora  
VLADA REPUBLIKE CRNE GORE  
UPRAVA ZA KADROVE

# PREGOVARANJE I PREGOVARAČKE VJEŠTINE

*priručnik*

*Podgorica, oktobar 2006.*

**PREGOVARANJE I PREGOVARAČKE VJEŠTINE**

- Izdavač: Uprava za kadrove
- Urednik: mr Jadranka Vojinović
- Članovi uredničkog odbora: Svetlana Vuković, Jadranka Đurković,  
mr Borivoj Kos
- Autor(i): mr Ranka Šarenac, Nevenka Pavličić,  
Bego Begu
- Tehnička obrada: Leonora Dedivanović,  
Miroљub Pavličić
- Priprema: Studio Mouse - Podgorica
- Štampa: Studio Mouse - Podgorica
- Tiraž: 600 primjeraka

CIP - Каталогизација у публикацији  
Централна народна библиотека Црне Горе, Цетиње

331.106.42 (035)

ШАРЕНАЦ, Ранка

Pregovaranje i pregovaračke vještine  
: priručnik / [autori Ranka Šarenac, Nevenka  
Pavličić, Bego Bego]. - Podgorica : Uprava za  
kadrove, 2006 (Podgorica : Studio Mouse). - 48  
str. ; 30 cm

Na vrhu nasl. str.: Republika Crna Gora, Vlada  
Republike Crne Gore. - Podatak o autorima preuzet  
iz impresuma. - Tiraž 600. - Bibliografija: str.  
44.

ISBN 86-85819-04-0

1. Гл. ств. насл.

а) Преговарање - Приручници

COBISS.CG-ID 10919696



Štampanje ove publikacije stručno i finansijski je podržao projekat „Jačanje kapaciteta za upravljanje kadrovima i evropske integracije –PARiM CB“, koji finansira EU, a realizuje Evropska agencija za rekonstrukciju.

---

**SADRŽAJ**


---

SPISAK ILUSTRACIJA.....	3
1. UVOD .....	7
2. PREGOVARANJE.....	8
2.1. Kada se pregovaranje upotrebljava.....	9
3. ELEMENTI PREGOVARANJA.....	10
3.1. Element jedan: pregovarači .....	10
3.1.1. Stilovi u pregovaranju.....	11
3.1.1.1. Koji pregovarački stil koristite .....	11
3.1.1.2. Karakteristike pregovaračkih stilova .....	12
3.1.1.3. Koji pregovarački stil koristi vaš oponent.....	15
3.2. Element dva : rezultat.....	16
3.3. Element tri: proces .....	22
3.3.1. Faza 1: Prije pregovora.....	22
3.3.2. Faza 2: U toku pregovora.....	23
3.3.3. Faza 3: Poslije pregovora .....	25
4. PRINCIPI PREGOVARANJA.....	26
4.1. Principijelno pregovaranje.....	27
4.1.1. Odvojite ljude od problema.....	27
4.1.2. Fokusirajte se na interese, ne na pozicije.....	29
4.1.3. Iznalazite rješenja usmjerena na zajedničku dobit.....	30
4.1.4. Insistirajte na upotrebi objektivnih kriterijuma.....	32
4.2. Kad principijelno pregovaranje ne pomaže onda.....	32
5. PREGOVARANJE SA TEŠKIM LJUDIMA .....	35
6. SAVJETI ZA DOBRE PREGOVARAČE .....	39
7. UMJESTO ZAKLJUČKA.....	42
BIBLIOGRAFIJA.....	44

---

## SPISAK ILUSTRACIJA

Slika 3.1: Pregovarački stilovi.....	15
Slika 3.2: Rješavanje problema .....	24
Slika 4.1: Grafički prikaz četiri osnovna koraka u iznalaženju rješenja .....	31

# **PREGOVARANJE I PREGOVARAČKE VJEŠTINE**



---

## 1. UVOD

---

Vjerovatno ste do sada više puta čuli ili i sami postali svjesni činjenice da pregovaramo gotovo svakoga dana, bilo u kući sa svojim najbližima, bilo u trgovini, na pijaci ili na radnom mjestu oko hiljadu sitnica, ali nekada i veoma važnih i krupnih pitanja. Pitate se možda, ako je to tako, čemu onda ovaj priručnik o pregovaranju i pregovaračkim vještinama kada ih usavršavate već od dana kada ste uspostavili kontakt sa svijetom oko sebe. Prisjetite se da i sa malom djecom vrlo često, a nekada i vrlo intenzivno, moramo da pregovaramo. Upravo zbog ove učestalosti procesa pregovaranja i njegove sveopšte prisutnosti, 60-ih godina prošlog vijeka počele su da se pojavljuju brojne knjige i priručnici koje su trebale pomoći "običnom" čovjeku da usavrši ovako važnu i korisnu vještinu.<sup>1</sup> Međutim, u našoj zemlji literatura iz ove oblasti nije tako obimna. Moglo bi se reći da su nas svjetski trendovi u tom pogledu zaobišli, iako su se vještine pregovaranja u ovom dijelu svijeta u posljednjih 15 godina pokazale više nego neophodne. Naš cilj u ovom priručniku nije da se bavimo velikim političkim pitanjima i međudržavnim pregovorima. Ipak, vjerujemo da će vam bliže upoznavanje sa vještinama pregovaranja na interpersonalnom nivou pomoći da razumijete šta se dešava i kada su u pitanju mnogo kompleksniji problemi od onih sa kojima se svako od nas pojedinačno susreće.

Na početku ćemo vas bliže upoznati sa samim konceptom pregovaranja i ukazati na to kada se upotrebljava. Prije nego što utvrdimo koji su to principi pregovaranja, razmotrićemo elemente pregovaranja (pregovarači, rezultat i proces) i vidjeti šta sve oni podrazumijevaju. Detaljnije ćemo se baviti principijelnim pregovaranjem koje su opisali i promovisali Fisher i Ury. Pokušaćemo da objasnimo i šta treba uraditi onda kada principijelno pregovaranje ne pomaže. Na kraju ćemo vam ponuditi savjete za dobre pregovarače koje su brojni stručnjaci iz ove oblasti godinama "skupljali" i podsjetićemo vas da ste sve što ste trebali saznati o pregovaranju, već naučili prije zabavišta. Da li vas to čudi? Eto onda još jednog razloga više da potražite u daljem tekstu kako je to moguće.

Iako su pregovori jedna od najpopularnijih strategija rješavanja konflikata, oni se često koriste i kada konflikta nema, već se pokušavaju uskladiti postojeće razlike.<sup>2</sup>

Neki autori uporedili su vještine pregovaranja sa borilačkim vještinama i to u prvom redu aikidom, objašnjavajući da je cio naš život ustvari energija sa kojom igramo. U tom svjetlu i napadi se smatraju samo beskrajnim darovima energije koje treba iskoristiti na kreativan i harmoničan način. Jedan od važnih principa

---

1 Fred Fisher et al., *Building Bridges between the citizens and local governments to work more effectively together through Managing Conflict and Differences*, Part I Concepts and Strategies, 2000

2 Ibid

u aikidu je da se energija koju dobijate mora poštovati, prihvatiti i preusmjeriti umjesto da joj se suprotstavljate. Ako izaberete da igrate sa energijom protivnika, možete biti dovoljno fleksibilni da odgovorite na sve nove vrste napada. Sposobnost da igrate sprečava vas da budete vezani samo za jednu posebnu strategiju rješavanja.<sup>3</sup>

Nadamo se da će vam ovaj priručnik pomoći da budete brzi u učenju novih načina da pregovarate i još brži u shvatanju zašto nešto funkcioniše, a nešto ne. U istraživačkom duhu, dizajnirajte sopstveni pristup, testirajte ga, doradite, pokažite drugima i onda brzo napravite noviju verziju.<sup>4</sup> Bilo da ulažete u neki novi biznis, prelazite na novo radno mjesto ili kupujete kola, vještine pregovaranja mogu biti ključ vašeg uspjeha.<sup>5</sup> I ne zaboravite da i onda kada mislite da su se pregovori završili, ustvari samo ne znate kada će biti ponovo nastavljeni, jer nikada nije "posljednja runda."

## 2. PREGOVARANJE

---

U ovom poglavlju pokušaćemo da odgovorimo na pitanje *šta je to pregovaranje*, predstavljajući njegovo mjesto u odnosu na ostale strategije rješavanja konflikata. Ukazaćemo i na brojne definicije ovog pojma naglašavajući odgovornost uključenih strana za sam tok pregovora. Na kraju ćemo reći nešto o tome *kada se pregovaranje upotrebljava*.

Pregovaranje je jedna od strategija rješavanja konfliktnih situacija zasnovanih na interesima. Ove strategije podrazumijevaju procedure koje žele da pomire, uravnoteže ili harmonizuju potrebe i brige uključenih strana i nazivaju se Alternativno (sistemu zasnovanom na pravu) Razrješavanje Sukoba (Alternative Dispute Resolution – ADR).<sup>6</sup> Dakle, pregovaranje predstavlja jedan od vidova ADR - a.

Postoji mnogo definicija pregovaranja. Ovdje ćemo iznijeti samo neke:

**Pregovaranje** je način da se razriješe konflikti i razlike kroz direktnu komunikaciju. Pregovaranje je strukturisan proces komunikacije kroz koji strane prevazilaze svoje razlike i konflikte pokušavajući da postignu sporazum koji je rješenje prihvatljivo za sve.<sup>7</sup>

---

3 Ibid

4 Roger, Fisher, Wiliam, Ury, Bruce, Paton, *Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin book, Business psychology, 1991

5 <http://www.frontlinelearning.com/> Copyright 2003 Frontline Learning LLC. All Rights Reserved.

6 Conflict Management and Human Rights, seminar, Nansen Dialogue Centre, November 2000

7 Cit. „What is negotiation?“, Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania, str.4

Osnovno značenje **pregovaranja** je dobijanje onoga što želite od drugih.<sup>8</sup>

*U pregovorima učesnici sami određuju principe pregovaranja, pogađaju se oko različitih rješenja i sami su odgovorni za implementaciju postignutog sporazuma. Sve ovo je i pretpostavka dobrih odnosa u budućnosti.*

**Pregovaranje** je visoko sofisticirana forma komunikacije.<sup>9</sup>

**Pregovaranje** je partnerstvo u procesu razrješenja problema i donošenja zajedničke odluke koje teži ka boljim rješenjima koja pružaju svakome veći dio od onoga što im je potrebno na duže staze. Pregovaranje ide dalje od kompromisa. Ono promovise kolaborativni pristup u kojem strane udružuju resurse da riješe problem na najbolji mogući način.<sup>10</sup>

## 2.1. Kada se pregovaranje upotrebljava

Upotreba pregovaranja se različito tumači u naučnom svijetu. „Htjeli vi to ili ne, vi ste pregovarač. Pregovaranje je činjenica života...Svako pregovara oko nečega svaki dan...Sve više situacija zahtijeva pregovaranje. Svako želi da učestvuje u donošenju odluka koje će uticati na njega. Sve manje ljudi će prihvatiti odluke koje je neko drugi donio“ kažu Fisher i Ury u svom bestseleru “Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In.” Neki drugi autori zastupaju mišljenje da je pregovaranje integralni dio političkog procesa koji podrazumijeva postizanje dogovora o upotrebi resursa, donošenju odluka o tome ko će šta da radi i rješavanje nesporazuma između društvenih zajednica.<sup>11</sup>

### Podsjetnik:

- o Pregovaranje je jedna od strategija Alternativnog (sistemu zasnovanom na pravu) Razrješavanja Sukoba
- o Nema univerzalne definicije pregovaranja
- o Pregovaranje podrazumijeva odgovornost pregovaračkih strana za tok procesa i implementaciju dogovora
- o Pregovaranje je prisutno u svim sferama života, htjeli mi to ili ne

8 Roger, Fisher, Wiliam, Ury, Bruce, Paton, *Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin book, Business psychology, 1991

9 www.bbraham.com, : “ Copyright © 1999-2004, Barbara Braham, 1143 Neil Avenue, Columbus, Ohio 43201. Phone: (614) 291-0155.”

10 <http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>

11 Fisher Fred and Tees David W, *Councilor as negotiator*, Training for Elected Leadership Istanbul, 1996 - “THE CITY SUMMIT”, United Nations Centre for Human Settlements (Habitat)

### 3. ELEMENTI PREGOVARANJA

---

U ovom poglavlju govorićemo o tri osnovna elementa pregovaranja, počevši od pregovarača, preko rezultata do procesa. Razmotrićemo detaljno šta svaki od ovih elemenata podrazumijeva, opisujući stilove pregovaranja koje koriste različite strane u pregovorima, kao i pojedine faze procesa pregovaranja. Daćemo vam mogućnost i da procijenite koji od stilova najčešće koristite. Na kraju ćemo ukazati na to koja je vještina neophodna u svakoj od faza pregovaranja da bi se ona uspješno odvijala.

Pregovori imaju tri osnovna elementa:

1. **pregovarače**, odnosno dvije (ili više) strane koje se nose sa svojim razlikama i konfliktima
2. **rezultat** koji želimo da postignemo pregovorima - takav da je prihvatljiv objema stranama
3. **proces** strukturisane komunikacije u kojoj strane diskutuju o mogućim rješenjima, pokušavajući da pojasne svoje razlike.<sup>12</sup>

#### 3.1. Element jedan: pregovarači

---

Na početku je važno razjasniti kako treba zvati osobu (ili osobe) sa kojima stupamo u pregovore? Vjerovatno vam je odmah jasno da upotrijebiti naziv *neprijatelj* nije baš pravo rješenje. Kao pregovarači moramo shvatiti činjenicu da druga strana nije neprijatelj. Ona prosto predstavlja ljude sa druge strane.<sup>13</sup> Naziv *partner* je bio moderan neko vrijeme, ali se njegovom upotrebom shvatilo da je previše idealističan. Mi smo se odlučili da koristimo naziv *oponent*<sup>14</sup> odnosno protivnik/konkurent.<sup>15</sup>

---

12 *What is negotiation?*, Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania

13 Charles B. Craver, *Everything you need to know to be a great negotiator you learned before kindergarten*, 2005

14 Ibid

15 Englesko-srpskohrvatski rječnik, Beograd 1973.

### 3.1.1. Stilovi u pregovaranju

Mnogi ljudi potcjenjuju uticaj pregovaračkih stilova na pregovaranje.<sup>16</sup> Korišćenjem istog pregovaračkog stila nećete uvijek postići iste rezultate. Prosto rečeno, pristup koji vrijedi u jednoj situaciji, može uzrokovati blokadu pregovora u drugoj. Svako je različito i shodno tome, različito pregovara. Zlatno pravilo pregovaranja je da uspješan pregovarač prilagođava svoj pristup pregovaračkom stilu svog oponenta i njegovim potrebama.

Identifikacija stila pregovaranja vašeg oponenta i prilagođavanje vašeg stila njegovom može vam pomoći da izgradite uspješne odnose sa njim. Imajući to na umu, u nastavku ćemo pokušati da vam pomognemo da identifikujete sopstveni pregovarački stil, opisati glavne karakteristike stilova, te načine kako da poboljšate pregovaranje sa oponentom koji koristi pojedini stil. Reći ćemo nešto i o tome kako možete da poboljšate vještinu pregovaranja kroz nadgradnju sopstvenih pregovaračkih stilova.

#### 3.1.1.1. Koji pregovarački stil koristite?

Trudeći se da nađu obrasce ljudskog ponašanja, psiholozi su pokušavali da naprave modele koji se mogu unaprijed prepoznati kako bi pomogli pregovaračima u pregovaračkom procesu.<sup>17</sup> Stilovi u pregovaranju mogu biti: slušalac, stvaralac, aktivista, mislilac.<sup>18</sup>

Da biste otkrili kakav je vaš dominantni pregovarački stil, pripremili smo vam test za samoprocjenu. Pažljivo pročitajte nedovršene rečenice u lijevoj koloni i dopunite ih sa odgovorom koji na najbolji mogući način opisuje vaše ponašanje. Cilj je da što iskrenije odgovorite, a ne da se trudite da izaberete one odgovore koje biste željeli, ali koji ne opisuju vaše uobičajeno ponašanje.

1	Vaš način ponašanja je u osnovi	Prihvatajući	Prijateljski	Kontrolišući	Ocjenjivački
2	Kada donosite odluke, vi ste	Spori	Emotivni	Impulsivni	Oslanjate se na činjenice
3	Obično volite da govorite o	Privatnim stvarima	Ljudima	Postignućima	Organizaciji
4	Vaš generalni odnos prema vremenu je	Ne užurban	Prijateljski	Užurban	Kasnite
5	U odnosu na druge, vi se trudite da	Prihvatite	Empatišete	Naređujete	Procjenjujete
6	Mislite da su vaši gestovi	Sporadični	Otvoreni	Nestrpljivi	Zatvoreni
7	Vaš stil odijevanja bi ste opisali kao	Udoban	Sa stilom	Formalan	Konzervativan
8	Na radnom mjestu ste	Pouzdani	Entuzijastični	Brzi	Kontrolisani

16 Peter B. Stark and Jane Flaherty, *The only negotiating guide you'll ever need: 101 ways to win every time in any situation*, Broadway Books, 2003

17 Ibid

18 Ibid

9	Kada slušate druge uglavnom ste	Zainteresovani	Zbunjeni	Nestrpljivi	Selektivni
10	Vaš radni prostor je ukrašen	Suvenirima	Slikama	Nagradama	Mapama
11	Mislite da ste orijentisani ka	Pružanju podrške	Ljudima	Rezultatima	Činjenicama
12	U osnovi, vi ste	Jednostavni	Druželjubivi	Dominantni	Pragmatični
13	Kad komunicirate, vi ste	Minimalista	Animirani	Direktni	Rezervisani
14	Vaša reakcija na druge je generalno	Pouzdana	Prijateljska	Nespokojna	Distancirana
ukupno					
		Slušalac	Stvaralac	Aktivista	Mislilac

#### Rezultati:

Ako imate 7 ili više poena: jaka preferenca za taj stil; 5-6 srednja preferenca za taj stil; 0-2 slaba preferenca za taj stil.



Šta ako nemate jasno izraženu preferencu ni za jedan od stilova? Koji je onda vaš dominantni pregovarački stil?


- Ako imate tri ili četiri poena u svakom od ova četiri stila, znači da vi lakše od mnogih drugih komunicirate sa ljudima.
- Oni sa par srednjih rezultata i sa jednim ili dva vrlo niska rezultata vjerovatno imaju najviše problema u komunikaciji sa ljudima koji su jaki tamo gdje su oni slabi.

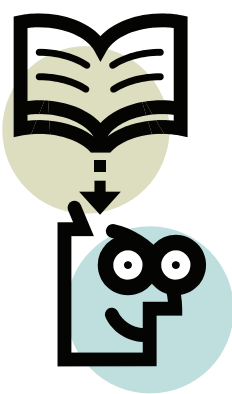
#### 3.1.1.2. Karakteristike pregovaračkih stilova

Sada ćemo opisati karakteristike pregovaračkih stilova, uzimajući u obzir dvije osnovne dimenzije:

- orijentisanost (na ljude ili zadatak) i
- uspostavljanje komunikacije sa drugima (lako ili teško)

<p><b>Slušalac</b></p> <p>Osnovne karakteristike:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teško uspostavljaju komunikaciju sa drugima</i></li> <li>• <i>Orijentisani na ljude</i></li> </ul> 	<p><i>Slušaoci su osobe koje su orijentisane na ljude i veoma cijene odnose sa ljudima. Često počinju pregovore razgovorom na opšte društvene teme. Oni žele da govore o problemima i da vas bolje upoznaju kao osobu. Za njih je pregovaranje koje gradi povjerenje i međusobno razumijevanje, mnogo više od posla.<sup>1</sup>Ne vole da govore javno. Oni mogu biti i vrlo spori u procesu donošenja odluka, ali su povjerljivi, optimistični i posvećeni rezultatu koji će biti dobar za obje strane. Ne vole preuzimanje rizika i vole sigurnost u poslu.</i></p> <p>Ako ste slušalac, svoje odnose sa drugima možete poboljšati tako što ćete biti više asertivni, fokusirani na zadatak i donositi zaključke na osnovu činjenica, a ne subjektivnih procjena. U pregovaranju, slušaoci se trude da zadovolje obje strane.</p> <p>Ako pregovarate sa slušaocem, pomoći će vam ako prvo jasno pokažete poštovanje i brigu. Pokušajte biti neformalni i prisni sa njima, pokažite da vas interesuju kao osobe. Identifikujte njihov cilj. Budite iskreni i orijentisani ka cilju. Nemojte ići na konfrontaciju jer kad su pod stresom slušaoci su često submisivni i neodlučni i mogu odustati od pregovora. Nikad im ne recite: „Ne shvataj to lično.”<sup>2</sup></p> <p><b>Slušaoci imaju najčešće konflikte sa aktivistima.</b></p>
<p><b>Stvaralac</b></p> <p>Osnovne karakteristike:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lako uspostavljaju komunikaciju sa drugima</i></li> <li>• <i>Orijentisani na ljude</i></li> </ul> 	<p><i>Stvaraoci su fleksibilni, kreativni i otvoreni za promjene. Razmišljaju o velikim stvarima i nisu usmjereni na detalje. Oni su entuzijastični ljudi koje pokreće uzbuđenje koje je često zarazno. Oni ne prežu od prekidanja pregovora i zbijanja šale. Vole da budu priznati, da pričaju pred publikom, bez obzira što možda nemaju pojma o temi. Nekada se ne mogu zaustaviti. Mogu biti impulsivni i donijeti odluku naprečac. Kako im i ime kaže, vrlo su kreativni. Pravi izazov za njih je naći pravu ideju, kasnije gube interes. Kad su pod stresom često mjenjaju temu.</i></p> <p>Ako malo uspore i smanje nivo svog entuzijazma, stvaraoci mogu mnogo bolje komunicirati sa drugima.</p> <p>Ako vam je oponent u pregovorima stvaralac, pokušajte prvo da im iskažete poštovanje. Budite kreativni i spremni na mnoštvo različitih opcija. Pustite ih da iskažu oduševljenje na početku i budite spremni na brzo donošenje odluke, ali uvjerite se da su tačke pregovora do kraja razjašnjene.</p> <p><b>Stvaraoci imaju najviše konflikata sa misliocima.</b></p>

<p><b>Aktivista</b></p> <p>Osnovne karakteristike:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lako uspostavljaju komunikaciju sa drugima</i></li> <li>• <i>Orijentisani na zadatke</i></li> </ul> 	<p>Aktivisti su praktični, sigurni u sebe, takmičarski raspoloženi i kompetentni. Odlično rješavaju probleme i na sebe preuzimaju najveći rizik i odgovornost. Na drugoj strani mogu biti arogantni, dominantni, nepovjerljivi, nametljivi, pravi ulični borci. Ne obaziru se mnogo na potrebe drugih ljudi, nestrpljivi su i loši su slušaoci. Njihov imperativ je pobjeda.</p> <p>Aktivisti mogu poboljšati svoju komunikaciju sa drugima ako malo uspore i slušaju. Brojanje do 10 prije davanja bilo kakvog odgovora, predloga ili primjedbe je vrlo dobra tehnika. Treba da budu otvoreniji i pokažu veći interes za odnose.</p> <p>Kada pregovarate sa aktivistom brzo pređite na stvar, nemojte gubiti njihovo vrijeme, budite fokusirani na rezultat i preskočite detalje. Pitajte radije nego da predlažete. Očekujte brzo, logično rješenje. Imajte u vidu da, ma kako nemoguć u pregovorima bio, za aktivistu je to samo biznis, ništa lično.</p> <p><b>Aktivisti imaju najviše konflikata sa slušaocima.</b></p>
--	--

<p><b>Mislilac</b></p> <p>Osnovne karakteristike:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teško uspostavljaju komunikaciju sa drugima</i></li> <li>• <i>Orijentisani na zadatke</i></li> </ul> 	<p>Misliloci misle da su vrlo mudri. Oni metodično istražuju svaku mogućnost ne ostavljajući ni jedan milimetar „neobrađen“. Imaju strašnu potrebu za činjenicama i detaljima i neće se pomjeriti ukoliko ne analiziraju svaku stvar do u detalje. Oni traže fer i ekonomično rješenje za obje strane, i to rade sporo jer teže perfekciji. Zato u pregovorima mogu biti povučeni i bezosjećajni. Ne vole da preuzimaju rizike. „Jedno po jedno“ je njihovo pravilo.</p> <p>Misliloci mogu poboljšati svoju komunikaciju sa drugima ako se malo ubrzaju, prestanu sa beskonačnim detaljisanjem, preuzmu više rizika i pokažu malo više brige za ljude.</p> <p>Prije pregovaranja sa misliocima, uradite vaš domaći zadatak, detaljno i sveobuhvatno istraživanje. U toku pregovaranja slijedite njihov - korak po korak - pristup i pokušajte ih ubijediti u vaše gledište. Neka vaša diskusija bude funkcionalna i vezana za posao. Upotreba slikovitih prikaza pomaže (mape, grafike, i sl.) Pokažite im kako predloženo rješenje ima prednosti u pogledu novca, vremena i resursa. Zapamtite da mislioce motiviše tačnost, logika i podaci. Imajte strpljenja za njihovu dugu analizu.</p> <p><b>Misliloci imaju najviše konflikata sa stvaraočima.</b></p>
--	--

Pregovarački stilovi se grafički mogu prikazati na sljedeći način:

**Slika 3.1: Pregovarački stilovi**

<b>Orijentisan na zadatke</b>			
<b>Teško uspostavlja komunikaciju sa drugima</b>	<b>Mislilac</b>	<b>Aktivista</b>	<b>Lako uspostavlja komunikaciju sa drugima</b>
	<b>Slušalac</b>	<b>Stvaralac</b>	
<b>Orijentisan na ljude</b>			

### 3.1.1.3. Koji pregovarački stil koristi vaš oponent?

U pregovorima obično pretpostavljamo da osoba preko puta nas ima isti pregovarački stil kao i mi. Međutim, da li je to baš tako? Sjetite se da vaš oponent može biti različit! Odredite pregovarački stil vašeg oponenta na tri načina: posmatranjem, slušanjem i postavljanjem pitanja.

#### Posmatranje

Prvi utisak o oponentu ćete steći generalnim posmatranjem. Ako ste u prilici da budete u oponentovoj radnoj sredini, posmatrajte organizaciju njegovog radnog mjesta. Ako je sto pun porodičnih fotografija, vjerovatno je u pitanju slušalac

ili stvaralac. Ako je puno diploma i zahvalnica, u pitanju je aktivista. Dobro organizovan prostor, ukazuje na mislioca. Važno je istaći da samo posmatranjem ne možete sa sigurnošću odrediti pregovarački stil vašeg oponenta, ali možete steći prvi utisak.

## Slušanje

Drugi način da prepoznate stil osobe sa druge strane pregovaračkog stola je slušanje. Zavisno od reakcija na neki od predloga možete razvrstati kojoj kategoriji pripada vaš oponent. Na običan predlog *Hoćemo li na kafu?*:

- Slušalac: *Najljepša vam hvala, baš ste ljubazni...*
- Stvaralac: *Divna ideja, možemo da pozovemo i ostale pregovarače pa da pravimo žurku...*
- Aktivista: *Može, ali ja vodim.*
- Mislilac: *Kada tačno planiraš da idemo, koliko ćemo se zadržati...?*

## Postavljanje pitanja

Treći način da odredite stil vašeg oponenta je postavljanje pitanja. Ako pitate oponenta da li želi da mu iznesete generalno svoj stav ili da mu date kompletan materijal, aktivista će tražiti kraću verziju, a mislilac će tražiti da pročita sve do detalja. Ako postavite pitanje tipa "kako ste danas", slušalac će vam dati opširnije objašnjenje, stvaralac će ga još začiniti humorom, dok će na rezultat orijentisani aktivista i mislilac reći "Dobro" i nastaviti sa temom pregovora.

Na kraju, ne zaboravite da će vam sposobnost da identifikujete, razumijete i prihvatite stil vašeg oponenta i da prilagodite tome svoje ponašanje pomoći da izgradite produktivne odnose i bolju saradnju sa svima sa kojima ste u komunikaciji.

## 3.2. Element dva: rezultat

---

Tok pregovaračkog procesa zavisiće od toga kojem od ishoda ili rješenja konfliktna situacije teže pregovaračke strane. Rješenje koje donosi najveću dobrobit za sve koji su uključeni u proces, svakako je ono u kome sve strane pobjeđuju, a koje se u literaturi simbolički naziva "pobjeda – pobjeda." Da bismo vam na jednostavan način demonstrirali na koji način je moguće doći do ishoda koji zadovoljava sve strane, koristićemo primjer karakterističan za lokalnu samoupravu<sup>19</sup>:

---

<sup>19</sup> Adaptirano prema Fred Fisher et al, *The Councillor as Negotiator*, Elected Leadership Series, United Nations Centre for Human Settlements (HABITAT), Istanbul, 1996

Pretpostavimo da je Sekretarijat za urbanizam u vašem gradu odlučio da izgradi sanitarnu deponiju za čvrsti otpad, ali nema slobodnog zemljišta u okolini grada. To znači da će morati da potraži lokaciju u nekoj od seoskih sredina koje se, naravno protive tome, jer ne žele da budu deponija tuđeg otpada. Međutim, Sekretarijat je saznao da su stanovnici jednog od sela pisali peticiju za poboljšanje komunalnih usluga u svom naselju, u prvom redu odvoza čvrstog otpada. Njihov okrug nema organizovano prikupljanje i odvoz čvrstog otpada niti tehničko osoblje koje bi moglo da pripremi plan. Inženjeri u vašem gradu su neformalno obavijestili odbornike da se jedna od tri lokacije, koje će oni predložiti za sanitarnu deponiju, nalazi baš u tom seoskom okrugu.

Koji su po vašem mišljenju mogući ishodi ove potencijalno konfliktne situacije?

---



---



---



---

Pretpostavljamo da ste primijetili da su u tom slučaju mogući sljedeći ishodi:

1. **pobjeda - poraz** (Sekretarijat za urbanizam vašeg grada pravi deponiju za čvrsti otpad u seoskom okrugu, ali sam okrug time ne dobija ništa, sem tuđeg otpada na svojoj teritoriji)
2. **kompromis** (Sekretarijat za urbanizam je uspio da ubijedi seoski okrug da se jedan dio otpada iz grada nosi na sanitarnu deponiju koju će izgraditi i koju će moći da koristi i seoski okrug, kome će još pomoći da organizuju prikupljanje i odvoz čvrstog otpada)
3. **poraz - poraz** (Sekretarijat za urbanizam ne uspijeva da riješi pitanje deponije, niti seoski okrug uspijeva da poboljša komunalne usluge na svojoj teritoriji)
4. **pobjeda - pobjeda** (Sekretarijat za urbanizam dobija zemlju za izgradnju sanitarne deponije za otpad iz cijeloga grada na teritoriji seoskog okruga, ali za uzvrat proširuje svoje usluge prikupljanja i odvoza čvrstog otpada i na seoski okrug. Pri tome, obje strane se dogovaraju oko standarda funkcionisanja deponije. Ovi pregovori pomažu i da se prevaziđe otpor građana na seoskoj teritoriji jer dobijaju usluge koje njihova uprava nije bila u mogućnost da pruži u tom trenutku.)

Ovo je naravno bio pojednostavljeni prikaz jedne potencijalno kompleksne konfliktne situacije koja bi se u realnim životnim okolnostima riješila, uz mno-

go truda i sa jedne i sa druge strane u cilju prevazilaženja mogućih komplikacija.

Pogledajmo sada detaljnije karakteristike svakog od ovih rezultata pregovaranja onako kako se oni najčešće opisuju u literaturi<sup>20</sup>:

### **Pobjeda - poraz / poraz - pobjeda: takmičenje**

*Osnovna karakteristika: samo jedna strana prevladava*

U ovom slučaju samo jedna od pregovaračkih strana postiže svoje ciljeve, bilo verbalnim putem ili fizičkim nasiljem i dominacijom, dok druga strana gubi. Mogući načini dostizanja ovog ishoda su:

- *Jača strana ostvaruje svoj cilj namećući svoju volju*
- *Jedna od strana volonterski odustaje od svoga cilja*
- *Neka treća strana odlučuje na osnovu pravnog okvira ili slučajnih kriterijuma ko će da pobijedi, a ko da izgubi*

Ukoliko pregovore vodite držeći se čvrsto svojih stavova, bez želje da od njih odstupate i za pedalj, najbliži ste ishodu «pobjeda – poraz». S druge strane, ukoliko niste sigurni šta želite, nemate samopouzdanja ili vam je više stalo do potreba drugih, vjerovatno ćete završiti sa «poraz – pobjeda» ishodom vaših pregovora.

Pokušajte se sada prisjetiti situacija u kojima ste pregovarali i koje su se završile tako što je jedna od strana dobila, a druga izgubila. Na sljedećoj stranici upišite vaše odgovore.

***A: Primjer pregovaranja u kome ste vi dobili, a druga strana izgubila.***

Kako je teklo to pregovaranje?

---



---

Kakvi su odnosi sa drugom stranom bili prije, tokom i poslije pregovora?

---



---

Koliko ste bili zadovoljni rezultatom pregovora?

---



---

Ako bi ste nešto promijenili, šta bi to bilo?

---



---

<sup>20</sup> Adaptirano prema Ana Vasilache, *Ethnic Diversity and Conflict Management, Part I – Concepts, Local Government and Public Service Reform Initiative, 2004*

**B: Primjer pregovaranja u kome ste vi izgubili, a druga strana dobila.**

Kako je teklo to pregovaranje?

---

---

Kakvi su odnosi sa drugom stranom bili prije, tokom i poslije pregovora?

---

---

Koliko ste bili zadovoljni rezultatom pregovora?

---

---

Ako bi ste nešto promijenili, šta bi to bilo?

---

---

Ukoliko krećete u pregovore uvjereni da “ako vi dobijate, druga strana gubi” i time svu svoju energiju usmjerite na to da pobijedite, može vam se desiti da ne primijetite da postoji šansa da se postojeća neslaganja ili konflikti sa drugom stranom riješe tako da se zadovolje interesi i jedne i druge strane. I još nešto, pobjednici nakon ovako postavljenih pregovora moraju da žive sa sjenkom moguće osvete od strane poraženih u pregovaračkom procesu, što svakako nije prijatno. Zbog toga je korisno prevazići uvriježeni stereotip da, kad se sjedne za pregovarački sto, postoje samo pobjednici i gubitnici na kraju, i težiti kreativnim, zajedničkim rješenjima.<sup>21</sup>

## **Poraz – poraz: povlačenje**

U ovom slučaju neslaganja ili konflikti se izbjegavaju tako što obje strane odustaju od svojih ciljeva ili odgađaju rješenje konfliktne situacije za kasnije. Obje strane gube nešto u toku ovih pregovora. Do ovoga se može doći na više načina:

- *Obje strane odustaju ili trenutno napuštaju konfliktnu situaciju*
- *Jedna ili obje strane unište mogućnost dostizanja cilja*
- *Obje strane samo pasivno posmatraju tok događaja*

Pokušajte se sjetiti neke situacije pregovaranja u kojoj ste učestvovali, a ni jedna strana nije dobila.

---

21 Fisher, 2000

***Primjer pregovaranja u kome su obje strane izgubile.***

Kako je teklo to pregovaranje?

---

---

Kakvi su odnosi sa drugom stranom bili prije, tokom i poslije pregovora?

---

---

Koliko ste bili zadovoljni rezultatom pregovora?

---

---

Ako bi ste nešto promijenili, šta bi to bilo?

---

---

**Pobjeda/poraz - pobjeda/poraz: kompromis**

U ovom slučaju obje strane odustaju od nečega i dobijaju nešto u toku kompetitivnih pregovora. Kompromis podrazumijeva "podjelu interesa," potragu za "neutralnim terenom," a rješenje djelimično zadovoljava interese obje strane. Najčešće se smatra da je kompromis u stvari rješenje kome uvijek treba težiti i koje će zadovoljiti sve uključene strane. Međutim, ako se ima na umu da svaka od strana mora da odustane od nečega i da samim tim i gubi, onda se posmatranje kompromisa kao najboljeg rješenja mora korigovati. Neki autori čak smatraju da je kompromis ustvari rješenje, "poraz-poraz" baš zato što su obje strane izgubile nešto i završile sa mnogo manje nego što su htjele u prvom redu.<sup>22</sup> Iz ove perspektive, kompromisi su samo privremena rješenja do budućeg ishoda koji će zadovoljiti sve strane, "pobjeda-pobjeda."

Pokušajte se sjetiti nekog pregovaranja gdje ste postigli kompromis sa drugom stranom.

---

22 Vasilache, 1996

*Primjer pregovaranja u kome ste postigli kompromis sa drugom stranom.*

Kako je teklo to pregovaranje?

---



---

Kakvi su odnosi sa drugom stranom bili prije, tokom i poslije pregovora?

---



---

Koliko ste bili zadovoljni rezultatom pregovora?

---



---

Ako bi ste nešto promijenili, šta bi to bilo?

---



---

## **Pobjeda - pobjeda: saradnja**

Ovo rješenje se smatra najboljim mogućim, pošto zadovoljava interese svih uključenih strana. U ovom slučaju, svi dobijaju više nego što gube tako što istražuju nove mogućnosti i redefinišu svoje početne pozicije i ciljeve putem otvorenog dijaloga. Imajući u vidu sve ove odlike, rješenje «pobjeda-pobjeda» je ono za kojim treba da tragate u toku pregovaračkog procesa. Da bi se uspjeli približiti ovakvom ishodu, neophodno je da pokušate da razumijete sve one različite potrebe, opažanja, resurse, vrste pritisaka kojima ste izloženi vi i vaši oponenti. Morate uzeti u obzir sve ono što dovodi do toga da vi i druga strana različito vrednujete sve ono što je u vezi sa predmetom pregovora. Povećani stepen razumijevanja potreba jedne i druge strane će vam pomoći da prepoznate šta je ono čega se vi možete lako odreći, a što bi druga strana veoma cijnila, kao i šta je ono čega se ona može lako odreći u vašu korist. Svakako, da bi se težilo rješenju u kome svi dobijaju, važno je da i jedna i druga strana zauzmu odmah na početku pregovaranja jedan otvoreni i pozitivan stav:

- vaš odnos prema predmetu pregovora mora da bude takav da se usmjerite na problem koji treba riješiti, a ne na vašeg oponenta kao «neprijatelja»,
  - vaš odnos prema oponentu treba da je dovoljno otvoren da vam omogući da saznate što više o njegovim potrebama,
  - način na koji doživljavate moguće ishode treba da bude dovoljno fleksibilan da vam omogući da uvidite da svaki problem može imati nekoliko rješenja.

Na kraju ne zaboravite da saradnja koja vodi “pobjeda-pobjeda” rješenju podrazumijeva zajednički rad na istraživanju nesuglasica, stvaranju alternativa i traženju rješenja koja zajednički zadovoljavaju potrebe obje strane.

Pokušajte se sjetiti neke situacije u kojoj ste pregovore završili na opšte zadovoljstvo i jedne i druge strane zbog zadovoljenja njihovih interesa.

*Primjer pregovaranja u kome su sve strane dobile, «pobjeda-pobjeda».*

Kako je teklo to pregovaranje?

---

Kakvi su odnosi sa drugom stranom bili prije, tokom i poslije pregovora?

---

Koliko ste bili zadovoljni rezultatom pregovora?

---

Ako bi ste nesto promijenili, šta bi to bilo?

---

### 3.3. Element tri: proces

Pregovaranje se odvija u nekoliko faza, zavisno od posmatranja cjelokupnog procesa ili samo onog dijela kad pregovarači sjednu za sto. Različiti autori prepoznaju različite faze u toku ovog procesa. Na primjer, Rajder i Koleman definišu pregovaranje kao proces koji se sastoji iz četiri koraka:

1. ritualno razmjenjivanje mišljenja;
2. definisanje problema;
3. ponovno formulisanje i davanje prioriteta pojedinim problemima, i
4. rješenje problema i postizanje dogovora.<sup>23</sup>

Drugi izvori navode podjelu pregovaračkog procesa na tri faze:<sup>24</sup> prije, za vrijeme i poslije pregovora. Odlučili smo se da upravo ovaj model predstavimo detaljnije zbog njegove jednostavnosti i prepoznatljivosti.

#### 3.3.1. Faza 1: Prije pregovora

Prije pregovora je neophodno dobro se pripremiti. Prvo morate razmotriti dva pitanja: šta je to što želite postići i šta je to što želite pružiti oponentu. Naravno da je najbolje da postignete što više možete. Upoznajte drugu stranu što bolje možete, otkrijte njen pregovarački stil i pretpostavite šta je to što bi ona mogla da želi. Vaš je cilj da zagovarate pobjeda-pobjeda rješenje. Možda vaš oponent neće misliti tako i pokušaće da vam nametne neka druga pravila. Zato je veoma važno da odredite i svoju najbolju alternativu postignutom sporazumu tzv.

<sup>23</sup> Fred Fisher et al, Building bridges between citizens and local governments to work more effectively together through managing conflict and differences, United Nations Centre for Human Settlements, 2000

<sup>24</sup> <http://en.wikipedia.org>

BATNA (The Best Alternative To a Negotiated Agreement). BATNA predstavlja vašu odstupnicu, vašu drugu najbolju odluku. Određivanjem vaše BATNA prije pregovaračkog procesa, postaćete sigurniji i snažniji za pregovaračkim stolom. Predlažemo vam da procijenite i koja bi mogla biti BATNA vašeg oponenta.

### **3.3.2. Faza 2: U toku pregovora**

#### **Korak 1: Jasno predočite sopstvene želje. Vještina: asertivnost**

*Asertivnost* je kada se u toku nekog konflikta otvoreno izražava briga, potreba ili neslaganje na način koji pospješuje rješavanje problema (eng. *assert*: tvrditi, izjavljivati, braniti, dokazivati; *assertive*: izričan, uporan.)<sup>25</sup> Ona je zasnovana na poštovanju sebe i drugih i podrazumijeva ponašanje na način koji poštuje prava svake strane, pri tome ne ugrožavajući prava nijedne. Osnovni elementi asertivnosti su objektivno opisivanje situacije, izostavljanje optuživanja, nametanja stavova, uvreda i priče o neodređenom; izbjegavanje „ti“ izjava, upotreba „ja“ jezika; pokazivanje kako određena radnja ili ponašanje utiču na vas, izbjegavanje generalizacija; ako se ima ideja kako bi se dati problem mogao riješiti, potrebno je to i izreći, sugerišući promjenu ponašanja, a ne promjenu stava.

#### **Korak 2: Saslušajte i shvatite želje drugih. Vještina: aktivno slušanje**

Vrlo je važno i da istražite potrebe druge strane koje nisu glasno iskazane. Da bi ste uspješno komunicirali i shvatili i tu vrstu potreba, savladajte i vještine *aktivnog slušanja*. Aktivno slušanje uključuje radnje kao što su slušanje, razumijevanje i refleksija.<sup>26</sup> Da bismo aktivno slušali, potrebno je da se stavimo u položaj osobe koju slušamo kako bismo bolje mogli razumijeti šta ta osoba govori i kako se osjeća. Veliki značaj u aktivnom slušanju ima i tzv. neverbalna komunikacija odnosno govor tijela. Ton, izraz lica, gestovi, držanje, kontakt očima mogu biti način da se bez riječi pokaže nivo zainteresovanosti i shvatanja/prihvatanja stavova druge osobe.

Refleksija podrazumijeva korišćenje tehnike parafraziranja. To je tehnika koja slušaocu omogućuje da ponovi sagovornikove najvažnije misli, a sagovorniku da ocjeni da li je dobro shvaćen. Prvo sačekamo da govornik završi. Ako je govornik preopširan može se prekinuti rečenicom tipa „Izvini, ali stani čas da vidim da li sam te dobro razumio...“ Zatim ponovite šta ste čuli od govornika i tražite da vam potvrdi da li ste dobro razumjeli. Ako je sve u redu, razgovor se nastavlja, a ako ne, zahtijevajte dodatna pojašnjenja. Kod parafraziranja je važno zapamtiti dvije stvari: ne upotrebljavati „ti“ jezik („Bio si potpuno nejasan“) i ne upotrebljavati parafraziranje prečesto i previše.

Za efektivnu komunikaciju je, pored slušanja, potrebno i da ovladamo tehnikama postavljanja pitanja. U osnovi, pitanja se dijele na zatvorena i otvorena. Zatvorena pitanja obično počinju sa „Da li...?“ i „Je li...?“ „Hoćeš li...?“ Odgovori na zatvorena

<sup>25</sup> Englesko-srpskohrvatski školski rečnik, Beograd, 1973, str.34

<sup>26</sup> Kathryn Monahan Ainsworth, *Workbook on Mediation*, Mediation TOT, Regional Program "Working together" Romania, 2001

pitanja su „Da“ i „Ne“ i ostavljaju osobi kojoj su postavljena da se složi ili ne složi sa određenom konstatacijom. Ako ne znate odgovor na zatvoreno pitanje koje vam je postavljeno, postoji 50 % šanse da se proces završi bez dogovora. Otvorena pitanja počinju sa riječima „Šta...?“, „Ko...?“, „Kako...?“, „Gdje...?“, „Kada...?“ i „Zašto...?“ i ostavljaju sagovorniku da jasnije izrazi svoje mišljenje o određenom problemu.<sup>27</sup>

### **Korak 3: Identifikujte oblasti u kojima se slažete i oblasti u kojima postoji razlika i potvrdite oboje. Vještina: podrška i suprotstavljanje.**

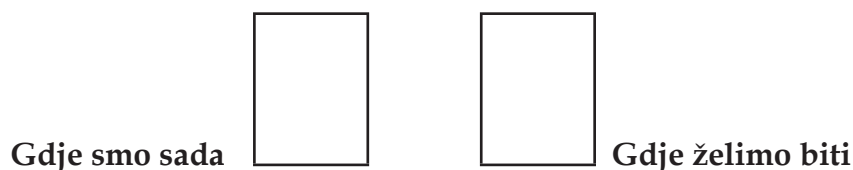
Potrebno je da jasno i glasno kažete šta je to što vam je zajedničko, a šta je to što čini razliku između stremljenja vas i vašeg oponenta. Važno je da prvo identifikujete zajedničke tačke sa vašim oponentom, pa tek onda razlike.

### **Korak 4: Izaberite, redefinišite i pišite sporazum. Vještine: rješavanje problema/pregovori.**

U ovoj fazi svaka strana daje predlog za rješenje, razmišlja o datim idejama, osmišlja nove ideje i doprinosi stvaranju kreativnog duha.<sup>28</sup> Na kraju se zajednički dolazi do rješenja koje odgovara, koliko je god to moguće potrebama svih uključenih strana. U ovoj fazi se i saglašavate sa drugom stranom o načinu djelovanja i pišete sporazum koji bi trebalo da poštuju svi. S obzirom na to da je vještina rješavanja problema važna za uspješnu realizaciju ovog koraka, ukratko ćemo vas podsjetiti šta ona podrazumijeva.

Problem se može definisati kao nešto što nas sprečava da dođemo do onoga gdje smo trenutno, do onoga gdje želimo biti. Rješavanje problema je ustvari premošćavanje jaza između postojeće i željene situacije, što se grafički može predstaviti na sljedeći način.<sup>29</sup>

**Slika 3.2: Rješavanje problema**



Za uspješno rješavanje problema važno je prvo da ga razumijete, a zatim i jasno definišete. Da biste što bolje razumijeli dati problem, pokušajte da odgovorite na sljedeća pitanja:

<sup>27</sup> Fred, Fisher et al., Building bridges between citizens and local governments to work more effectively together through managing conflict and differences, United Nations Centre for Human Settlements, 2000

<sup>28</sup> <http://en.wikipedia.org>

<sup>29</sup> *Upravljanje multietničkim zajednicama*, ToT, Nansen dijalog centar, Inicijativa za lokalnu samoupravu (LGI), Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP), Herceg Novi, januar 2002.

- Šta je problem?
- Zašto je to problem?
- Gdje i kada je to problem?
- Čiji je to problem?
- Šta će se desiti ukoliko se taj problem ne riješi?

Nakon što ste razumjeli u čemu je problem, važno je i da ga precizno definišete, poštujući čuveno pravilo 3C na engleskom jeziku (CLEAR - jasno, CONCISE - kratko, COMPLETE - potpuno). Odgovori na sljedeća pitanja mogu vam pomoći u tome:

1. Da li bi neko ko nije upućen u situaciju shvatio opisani problem?
2. Da li je formulacija problema konkretna i sažeta?
3. Da li je možda izostavljeno nešto što je važno za opis problema?

### 3.3.3. Faza 3: Poslije pregovora

Nakon završetka pregovaračkog procesa dobro je da ga ponovo razmotrite. Tako se sami učimo kako da drugi put postupimo mudrije i postignemo bolji rezultat. Pitanja na koja treba odgovoriti su: *Šta je bilo dobro?* i *Šta mogu poboljšati sljedeći put?*

U pripremi pregovora:

- Kako sam definisao svoje prioritete?
- Kako sam odredio šta je to što mogu "žrtvovati" ?
- Koliko je detaljna i dobra bila analiza mog oponenta?
- Kako sam definisao BATNA?

U toku pregovora:

- Koliko sam jasno predočio sopstvene želje, koliko sam bio siguran u sebe?
- Kako sam saslušao i shvatio svog oponenta, koliko sam prepoznao njegove neiskazane potrebe?
- Kako sam iskazao podršku zajedničkom, a kako suprotstavljanje razlika?
- Koliko sam bio kreativan u iznalaženju zajedničkog rješenja?

**Podsjetnik:**

- Pregovori se sastoje od tri osnovna elementa: pregovarača, rezultata i procesa
- Druga strana u pregovorima nije vaš neprijatelj, već ljudi sa druge strane pregovaračkog stola
- Uzimajući u obzir dvije dimenzije, uspostavljanje komunikacije sa drugima i orijentisanost na ljude ili zadatke, izdvajaju se četiri pregovaračka stila: slušalac, stvaralac, aktivista, mislilac
- Zlatno pravilo pregovaranja je da prilagodite svoj stil pregovaranja stilu vašeg oponenta
- Pregovaranje nije proces u kome jedna strana mora da izgubi da bi druga dobila
- Saradnja koja vodi "pobjeda-pobjeda" rješenju podrazumijeva zajednički rad na istraživanju nesuglasica, stvaranju alternativa i traženju rješenja koja zajednički zadovoljavaju potrebe obje strane
- Proces pregovora se jednostavno može podijeliti na tri faze (prije, u toku i poslije pregovora) u kojima je važno obratiti pažnju na različite aspekte
- Prije pregovora važno je da se dobro pripremite i da definišete vašu najbolju alternativu postignutom sporazumu, tzv. BATNA
- U toku pregovora treba da jasno predočite sopstvene želje; saslušate i razumijete želje drugih; identifikujete oblasti u kojima se slažete i oblasti u kojima postoji razlika; izaberite, redefinišite i napišite sporazum
- Poslije pregovora korisno je da se zapitate šta je bilo dobro, a šta se može poboljšati sljedeći put

## 4. Principi pregovaranja

U ovom poglavlju objasnićemo ko su to «tvrđi», a ko «meki» pregovarači i šta se događa onda kada se sretnu za pregovaračkim stolom. Opisaćemo i šta podrazumijeva "Harvardski pregovarački projekat" u sklopu koga je stvorena teza o tzv. *principijelnom pregovaranju*. Detaljnije ćemo razmotriti ključne odlike ovog procesa pregovaranja. Na kraju ćemo ukazati na to šta treba uraditi onda kada principijelno pregovaranje ne pomaže.

Kada pregovaramo uvijek smo u dilemi da li da dobijemo ono što želimo po svaku cijenu ili da ostanemo u dobrim odnosima sa drugom stranom. Na osnovu ovih premisa, razlikujemo tzv. *tvrde i meke* pregovarače. Tvrđi pregovarači su fokusirani na ostvarenje svojih interesa, vide svaku situaciju kao borbu u kojoj dobija onaj ko duže izdrži. Meki pregovarači su mnogo više okrenuti odnosima

sa drugom stranom, žele neko prijateljsko razrješenje i često završe sa osjećajem iskorištenosti i gorčinom u ustima.<sup>30</sup>

Zamislimo sada situaciju gdje se sretnu dva meka pregovarača. Želeći da ostanu u dobrim odnosima i da što prije završe pregovaranje, oni ne ulaze u problem u potpunosti. To može da uzrokuje stvaranje nepotpunog dogovora (očekivani rezultat traljava pobjeda-pobjeda). Moguće je i nepostizanje dogovora radi očuvanja dobrih odnosa (očekivani rezultat poraz-poraz). Pitanje je samo koliko će se ti dobri odnosi u budućnosti moći očuvati ako strane ne uspijevaju da zadovolje neki svoj interes.

Kada se sretnu meki i tvrdi pregovarač, jasno je da je pobjednik tvrdi pregovarač, makar u prvoj rundi (očekivani rezultat pobjeda-poraz). Vrlo često meki pregovarač, kad vidi da je iskorištavan zbog svoje mekoće postaje tvrdi pregovarač, a onda...

...Kada se sretnu dva tvrda pregovarača nastaje rat (očekivani rezultat poraz-poraz).<sup>31</sup>

Upotrebom samo mekog ili tvrdog načina pregovaranja uvijek smo na klackalici interesi-odnosi i teško se možemo fokusirati na stvaranje ideja koje će pomoći rješavanju problema na obostrano zadovoljstvo.

## 4.1. Principijelno pregovaranje

---

Rodžer Fišer i Vilijam Uri su u sklopu projekta nazvanog "Harvardski pregovarački projekat" razvili tezu o tzv. *principijelnom pregovaranju* koje podstiče traganje za zajedničkim dobrom kad god je to moguće, a tamo gdje se interesi sukobljavaju, da se insistira na rezultatima zasnovanim na fer standardima koji su nezavisni od volje ijedne strane u pregovorima.<sup>32</sup>

Principijelno pregovaranje u sebi sadrži nekoliko postulata: odvojite **ljude** od problema; fokusirajte se na **interese** ne na pozicije; iznalazite **rješenja** usmjerena na zajedničku dobit; insistirajte na upotrebi **objektivnih kriterijuma**.

### 4.1.1. Odvojite ljude od problema

---

Tokom pregovaračkog procesa ljudi se obično identifikuju sa svojim problemima i pozicijama. Imaju običaj da lično doživljavaju odgovore, probleme. Odvajanje ljudi od problema vam omogućava da riješite problem bez opasnosti da ćete oštetiti vaše odnose sa oponentom.<sup>33</sup> Šanse za zajednički dogovor rastu ako

30 *What is negotiation?*, Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania

31 Ibid

32 Roger, Fisher, Ury Wiliam, Paton, Bruce, 1991

33 *What is negotiation?*, Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania

pokušamo da svoju pažnju usmjerimo na problem kao takav, umjesto da gledamo drugu stranu kao nekoga ko nam kontrira svojim stavovima.<sup>34</sup>

U većini slučajeva, pregovaranje posmatramo kao izbor između dvije mogućnosti: ciljeva i odnosa. Mi smatramo da je moguće da postignete cilj i istovremeno očuvate dobre odnose. U radnim sredinama, porodici i sa kolegama po profesiji pregovaranje je mnogo više od pukog postizanja cilja. Obično je slučaj da pregovarač pokušava da održi radnu atmosferu dovoljno dobru da proizvede prihvatljivo rješenje i pomogne nastavku budućih dobrih odnosa.<sup>35</sup>

Sada ćemo vam predočiti nekoliko savjeta kako da održite dobre odnose bez odustajanja od cilja:

- Već smo pominjali izbjegavanje „ti“ jezika i upotrebu «ja» jezika. Izjavama „ti me ne slušaš“ ili „ti si neljubazan“ okrivljujete oponenta za činjenje odnosno nečinjenje izvjesnih radnji. Upotrebom „ja“ jezika neutralizujete pojam krivice za nešto i ne dajete oponentu povod za emocionalnu reakciju koja bi narušila vaše cjelokupne odnose. „Čini mi se da me ne shvataš najbolje“ i „Osjećam se neprijatno kad kažeš...“ su tipovi rečenica koji fokusiraju pažnju na vaš doživljaj oponentovog ponašanja, a ne na samog oponenta.
- Konsultujte se sa vašim oponentom prije donošenja odluke. Svako želi da učestvuje u donošenju odluka koje će uticati na njega.<sup>36</sup> Nećete izgubiti moć odlučivanja, a ni svoj cilj ako pokušate još jednom da se uvjerite da li ste razmotrili sve oponentove interese prije nego što ste donijeli odluku.
- Stavite se u oponentove cipele. Ova tehnika se popularno zove empatija.<sup>37</sup> Nije dovoljno samo da znate da vaš oponent ima drugačije poglede i stavove. Važno je i da razumijete jačinu njihovih stavova i emotivnu snagu kojom oni vjeruju u njih.<sup>38</sup>
- Nemojte da svoje strahove pretvarate u oponentove (loše) namjere. Takva interpretacija oponentovih izjava može da podrije povjerenje i okrene pregovore u nekom drugom pravcu. Umjesto toga tražite razjašnjenje.
- Nemojte okrivljavati oponenta za vaše probleme. Iako ste u pravu nemojte to raditi jer loše utiče na tok i rezultat pregovora. Oponent će vjerovatno to doživjeti lično i reagovati kontraoptužbom.
- Kako ćete organizovati prostor za pregovore, može takođe uticati na odvajanje ljudi od problema. Umjesto da sjedite preko puta oponenta i konfrontirate se sa njim direktno, korisno je da obje strane sjede okrenute ka problemu koji je napisan na nekom velikom papiru (pano). Na taj način će biti jasno da se svi učesnici u pregovorima suočavaju sa problemom, te će umjesto „vi protiv njih“ biti „mi protiv problema“.<sup>39</sup>

34 <http://www.frontlinelearning.com/> Copyright 2003 Frontline Learning LLC. All Rights Reserved.

35 Roger, Fisher, Ury Wiliam, Paton, Bruce, 1991

36 Roger Fisher et al., 1991

37 <http://en.wikipedia.org>

38 Roger Fisher et al., 1991

39 <http://www.frontlinelearning.com/> Copyright 2003 Frontline Learning LLC. All Rights Reserved

### 4.1.2. Fokusirajte se na interese, ne na pozicije

Ako u pregovorima provedete sve vrijeme prepirući se oko vaših i oponentovih pozicija a ne interesa, ulazite u borbu između vaše i njegove volje da se istraje, a koja se zasniva na ustupcima.<sup>40</sup> Time vam se zatvaraju vrata za mogućnost stvaranja zajedničkog rješenja što nije dobro ni za odnose sa oponentom, a ni za postignuće konačnog cilja.

Važno je istaći da ispod suprotnih pozicija leže interesi. Obično pretpostavljamo da, ako neko zastupa stavove suprotne našima, onda su mu i interesi suprotstavljeni našima. Interesi mogu biti suprotstavljeni, ali isto tako i zajednički i kompatibilni.<sup>41</sup>

Ovo je moguće demonstrirati jednostavnim primjerom.<sup>42</sup>

Zamislite da imate samo jedan limun koji u datom trenutku hoćete i vi i vaša prijateljica/prijatelj. U tom slučaju vaši početni stavovi su nekompatibilni pošto želite isti limun. Ako bi konflikt ostao samo na ovom nivou, koji bi po vašem mišljenju bili mogući ishodi:

---



---



---



---

Kao što smo već opisali u okviru mogućih rezultata pregovaračkog procesa, ovdje bi bilo realno očekivati jedan od sljedeća tri ishoda:

- pobjeda – poraz (jedno od vas dvoje uzima limun i u potpunosti dobija šta hoće, dok drugo ne dobija ništa),
- kompromis (podijelite limun i svako dobija po pola od onoga što je htio),
- poraz – poraz (posvađate se i niko ne dobija ono što je htio).

Ako zavirite dalje iza početnih stavova, možete se zapitati zbog čega vas dvoje želite ovaj limun. U tom slučaju, mogli biste saznati da je jedno od vas htjelo limunadu, a drugo kolače sa ukusom limuna, što se može dobiti ako se narenda kora od limuna. Ovi različiti interesi mogu biti u potpunosti zadovoljeni i za jednu i za drugu stranu u konfliktu i vodili bi do ishoda “pobjeda – pobjeda” (jedna strana dobija limunov sok, druga koru).

Naravno, ovaj primjer je suviše jednostavan kada razmislite o konfliktnim situa-

<sup>40</sup> Vasilache, 1996

<sup>41</sup> Roger, Fisher, Ury Wiliam, Paton, Bruce, 1991

<sup>42</sup> Preuzeto iz Ranka Šarenac i Bego Begu, *Rješavanje konfliktnih situacija*, Uprava za kadrove, Podgorica, 2006.

cijama na koje nailazite u svakodnevnom životu. Međutim, isti način razmišljanja trebalo bi primijeniti i u mnogo kompleksnijim situacijama, imajući na umu da možda postoje različiti razlozi zbog kojih se borite sa nekim za istu stvar. Vidjet ćete da će u mnogim slučajevima biti moguće zadovoljiti osnovne interese i potrebe svih uključenih strana.

Da bi nam se druga strana povjerila i omogućila nam da razumijemo njene interese, strahove, brige i ciljeve, neophodno je da i mi „otvorimo karte“. Kad pregovaranje počne, pitajte drugu stranu, ne samo šta želi nego i zašto to želi. Pitajte je koji su njeni strahovi i brige. Nemojte dolaziti na pregovore sa gotovim paketom rješenja. Da bi ste bili uspješan pregovarač bolje je da se fokusirate na razumijevanje oponentovih interesa. Ideje koje iznese druga strana mogu da vam pomognu da poboljšate krajnje rješenje.<sup>43</sup>

Važno je i da shvatite da druga strana, kao i vi, ima višestruke interese. Najjači interesi su osnovne ljudske potrebe kao što su sigurnost, identitet, pravda, jednakost, autonomija, uvažavanje, intimnost, dostojanstvo.<sup>44</sup> Često se ispod jasno iskazanog interesa, kao što je povećanje plate u službi, krije želja za uvažavanjem i dostojanstvom. Napravite listu oponentovih interesa. To će vam pomoći da ih zapamtite i stimulirati generisanje mogućih ideja za zadovoljenje tih interesa. Time ćete takođe pokazati vašem oponentu da vodite računa o njegovim, a ne samo o svojim interesima. Kada iznosite svoje interese pokušajte da ubijedite oponenta da se ne bi osjećao dobro da je u vašoj poziciji. „Šefe, kako bi ste vi regovali kad biste morali da vozite auto koje nema ispravno svjetlo?“ Rasprava o interesima treba da bude usmjerena na budućnost i željena rješenja. *Rasprava o prošlosti i o tome ko je za šta kriv ne doprinosi kreativnom rješenju i napretku pregovaračkog procesa.*

### **4.1.3. Iznalazite rješenja usmjerena na zajedničku dobit**

Postoji nekoliko prepreka u procesu iznalaženja rješenja usmjerenih na zajedničku dobrobit. Sada ćemo vam predstaviti neke od njih i pokušati odgovoriti na pitanje kako da te prepreke prevaziđete.

- Preвремена odluka. Već smo rekli da ne trebate dolaziti na pregovore sa gotovim paketom rješenja. To će vam omogućiti veću širinu u razmatranju različitih opcija.
- Jedan najbolji odgovor na kompleksan problem. Ne zaboravite da ljudi imaju višestruke interese. Tražeći najbolje rješenje za datu situaciju zanemarujete čitav spektar ideja koje mogu da se nadgrade i ponude kreativnije i kompleksnije rješenje koje zadovoljava obje strane.<sup>45</sup>
- Ako vi dobijete, oponent mora da izgubi. Ovo se takođe zove „fixed pie“ (pita nepromjenljive veličine). Što bi ste se mučili da razmišljate o idejama kada je očigledno da možete zadovoljiti svoje potrebe samo na račun ustupaka druge strane.
- Rješavanje njihovog problema je isključivo njihov problem. Da biste bili uspješan pregovarač potrebno je da vodite računa, kako o svojim tako i

43 <http://www.frontlinelearning.com/> Copyright 2003 Frontline Learning LLC. All Rights Reserved





44 Kathryn Monahan Ainsworth, *Workbook on Mediation*, Mediation TOT, Regional Program “Working together” Romania, 2001

45 Roger Fisher et al., 1991

o oponentovim interesima. Usmjerenost samo na svoje interese blokira vašu mogućnost da se dovoljno odvojite od problema kao bi ga objektivno mogli posmatrati i iznalaziti najbolja rješenja.

Da bi ste bili kreativni u iznalaženju rješenja usmjerenih na zajedničku dobit, potrebno je da se ne ograničavate u stvaranju ideja. Jasno odvojite proces stvaranja ideja od procesa analiziranja i donošenja konačne odluke. Kada ste otklonili te vrste inhibicija, jedna ideja može stimulirati drugu ili se nadovezivati na nju.<sup>46</sup> Važno je da se traže rješenja usmjerena na zajedničku dobit. Potrebno je da izbjegnute zamku predubjeđenja „ako ja pobijedim, oponent gubi“. Kada se vaši interesi razlikuju od interesa druge strane (pa zbog toga i pregovarate zar ne?) potrebno je da tražite rješenja u kojima će razlike biti kompatibilne ili čak komplementarne. Ključ za zadovoljavanje različitih interesa je da se postigne najveća moguća dobit jedne uz najmanje moguće ustupke druge strane.

**Slika 4.1: Grafički prikaz 4 osnovna koraka u iznalaženju rješenja<sup>47</sup>**

	Šta ne valja	Šta se može uraditi
<b>U TEORIJI</b>	  <b>KORAK 2: Analiza</b> Dijagnostikujte problem: poređajte simptome u kategorije; razmislite o mogućim uzrocima; pogledajte šta nedostaje; identifikujte barijere za rješavanje problema	<b>KORAK 3: Pristup</b> Koje su moguće strategije ili recepti? Koji su teoretski lijekovi? Izlistajte širok spektar ideja o tome šta se može učiniti  
<b>U STVARNOM SVIJETU</b>	  <b>KORAK 1: Problem</b> Šta nije u redu? Koji su simptomi? Koje su neželjene činjenice u suprotnosti sa željenom situacijom?	<b>KORAK 4: Ideje za akciju</b> Šta može biti urađeno? Koji specifični koraci trebaju da se preduzmu da biste se nosili sa problemom?  

46 Ibid

47 Roger Fisher et al., 1991

#### **4.1.4. Insistirajte na upotrebi objektivnih kriterijuma**

Donošenje odluka na osnovu objektivnih kriterijuma može pomoći stranama u pregovaračkom procesu da lakše dođu do rješenja i da zadrže dobre odnose. Što više budete koristili standarde i vrijednosti, to ćete imati više šanse da razriješite vaš problem na mudar i pošten način.<sup>48</sup> Mogući izvor kriterijuma su naučni zaključci, profesionalni standardi, zakoni, mišljenje stručnjaka itd.<sup>49</sup> Naravno da je vrlo važno da se vi i vaš oponent prvo složite oko upotrebe objektivnih kriterijuma. Kad kažemo objektivni, mislimo na kriterijume koje je odredio neko treći i koji su nezavisni od subjektivnog mišljenja bilo vas, bilo vašeg oponenta.

Važno je da zapamtite da:

- insistiranje da se sporazum zasniva na objektivnim kriterijumima ne znači da su u pitanju kriterijumi koji vas stavljaju u povoljan položaj,
- koliko god da ste pripremili set objektivnih kriterijuma, potrudite se da za pregovarački sto sjednete otvorenog uma,<sup>50</sup>
- objektivni kriterijumi su tu da pomognu vašu argumentaciju, ali ne i da je zamijene,
- svakom problemu treba pristupiti sa stanovišta korišćenja objektivnih kriterijuma,
- nikada se ne povinujte pritisku druge strane već principima,
- ukratko, koristite objektivne kriterijume istrajno, ali fleksibilno.<sup>51</sup>

#### **4.2. Kad principijelno pregovaranje ne pomaže onda...**

---

Kakva je korist od priče o odvajanju ljudi od problema, baziranju na interesima, kreativnosti i nezavisnim kriterijumima kada vaš oponent ima drugačiju pregovaračku poziciju. Sada ćemo opisati neke od situacija u kojima principijelno pregovaranje nije dovoljno.

##### **Situacija 1: Vaš oponent ne pregovara principijelno**

Ponekad i pored vašeg truda da uradite sve kako treba, druga strana i dalje stoji zakopana u svojim pozicijama sa kojih vas napada, želeći da poveća svoj dobitak do maksimuma. Šta onda uraditi? Nastavite sa principijelnim pregovaranjem. Kad vas druga strana napadne, ne trošite energiju na vraćanje istom mjerom već se vratite na problem. Ako je druga strana zakopana u svoje pozicije, pitajte je za razloge koji stoje iza toga. Ako kritikuje vaše ideje, tražite pojašnjenje i savjet kako da ih unaprijedite. Ovo se zove *pregovaračka džudžicu*.<sup>52</sup>

---

48 Roger Fisher et al., 1991

49 *What is negotiation?*, Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania

50 Roger Fisher et al., 1991

51 Ibid

52 Roger Fisher et al., 1991

## Situacija 2: Vaš oponent ne želi da pregovara

Dovođenje oponenta za pregovarački sto može biti svojevrsan problem. Ako druga strana uporno ne želi da pregovara, dobro je da ponudite neke druge mogućnosti kao npr. učešće treće strane.<sup>53</sup> Pitajte ih i šta žele, koja su njihova pravila koja bi se trebala poštovati i sl. Dobro je da im predložite prednosti pregovora u odnosu na mogućnost da neka treća strana odlučuje umjesto vas (sudski proces, arbitraža).

## Situacija 3: Jedna strana je jača (a to niste vi)<sup>54</sup>

Vrlo je teško prevazići razlike u moći tokom pregovora. Postoje neke taktike koje vam mogu pomoći kao slabijoj strani da se zaštitite od loših dogovora. Jedna od taktika je da ustanovite donji prag do kojeg možete ići. Druga je već opisana - BATNA.

## Situacija 4: Vaš oponent koristi prljave trikove

Da bi postigli prednost i bolji rezultat za sebe, pregovarači ponekad koriste prljave trikove. Navešćemo neke od njih i pokušati opisati kako da im se suprotstavite:

- Dobar momak-loš momak

Ovaj trik je klasičan oblik psihološke manipulacije.<sup>55</sup> Jedan od vaših oponenta je vrlo zahtjevan, dok vam drugi „čini uslugu“, ustupajući vašim zahtjevima za jedan, često neznatan korak. Jedan od načina da se nosite sa ovom situacijom je da isto pitanje postavite dva puta - svakom ponaosob. Možete i vi da koristite svog „lošeg momka“.

- Ograničen autoritet

Vrlo je teško pregovarati sa osobom koja u pregovorima ima ograničen autoritet. Na svaki vaš predlog bi oponent pristao, ali mora da pita nekog drugog. Ovu situaciju ćete prevazići tako što ćete na početku razjasniti da li vaš oponent ima mandat za pregovore i ako nema, ko onda ima. Ovim rizikujete moguće prekide pregovora, ali dobra strana je što vaš oponent ima priliku da procijeni sopstvenu poziciju.

- Krivotvoreni podaci

Ukoliko nemate dobar razlog da vjerujete nekome - nemojte<sup>56</sup>. Potrudite se da druga strana ne doživi vaše sumnje kao atak na njenu ličnost. Provjera činjenica smanjuje mogućnost „friziranja“ podataka, a samim tim su šanse da budete prevareni manje. Tražite od oponenta da svoje izjave zapiše i potpiše - to će smanjiti želju za iskrivljavanjem stvarnosti.

- Rokovi

Jedan od trikova u pregovaranju može biti i vršenje pritiska da se određeni

---

53 Ibid

54 Ibid

55 Ibid

56 Ibid

rokovi ispoštuju. U ovoj situaciji je dobro da testirate da li su rokovi zaista toliko važni drugoj strani.

- Salama

Salama je taktika u kojoj se cilj postiže „otkidanjem“ jednog po jednog podcilja. Ova taktika zahtijeva dosta vremena i karakteristična je za situacije kada postoji disbalans snaga između pregovarača.<sup>57</sup> Za suprotstavljanje ovoj taktici posebno je važno da definišete donji prag i BATNA.

- Stresni radni uslovi

Ova taktika ima za cilj da vas natjera da zaključite pregovaranje brzo ili da napravite ustupke. U ovoj situaciji zahtijevajte promjenu okoline.

- Ekstremni zahtjevi

Neki pregovarači misle da će postići bolje rješenje za sebe ako na početku postave ekstremno visoke zahtjeve. Ako pretjeraju, stavite im do znanja da tako nešto nije vrijedno gubljenja vašeg vremena. „Mora da se šališ“ je dobra taktika da natjerate svog oponenta da razmisli o ponuđenom predlogu.<sup>58</sup>

- Rastući zahtjevi

Vaš oponent može da povećava svoje zahtjeve sa svakim ustupkom koji napravi. Može čak i da zahtijeva ponovnu raspravu o ranije raspravljenim i razriješenim stavkama vašeg dogovora. Jedan od ciljeva je da vas isforsira da potpišete prijevremeni sporazum da bi ste izbjegli neki novi neočekivani zahtjev. Kada ovo prepoznate, jasno im stavite do znanja i napravite pauzu da razmotrite eventualni nastavak pregovora. Ovo može uticati na drugu stranu da malo ozbiljnije priđe pregovorima.<sup>59</sup>

**Podsjetnik:**

- o Na osnovu toga da li su primarno orijentisani na ciljeve ili na odnose sa drugim ljudima, razlikuju se “tvrđi” i “meki” pregovarači;
- o Upotreba samo jednog ili drugog načina pregovaranja otežava rješenje problema na obostrano zadovoljstvo;
- o *Principijelno pregovaranje* podrazumijeva da: odvojite **ljude** od problema; fokusirate se na **interese**, a ne na pozicije; iznalazite **rješenja** usmjerena na zajedničku dobit; insistirate na upotrebi **objektivnih kriterijuma**;
- o Principijelno pregovaranje nije dovoljno onda kada vaš oponent ne pregovara principijelno, ne želi da pregovara, moćniji je ili koristi prljave trikove (dobar-loš momak, ograničen autoritet, krivotvoreni podaci, rokovi, salama, stresni radni uslovi, ekstremni ili rastući zahtjevi).

<sup>57</sup> Eric Garner, *The ABC of Negotiation Ploys and Tactics*, 2006, at: ManageTrainLearn.com

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> Roger Fisher et al., 1991

## 5. Pregovaranje sa teškim ljudima<sup>60</sup>

U ovom poglavlju pokušaćemo da odgovorimo na pitanje kako da izađete na kraj sa teškim ljudima, onda kada sa njima morate da pregovarate. Predstavićemo neke primjere ovakvih situacija, kao i ključne faktore koji će uticati na uspjeh takvih pregovora. Opisaćemo deset klasičnih tipova teških ljudi i ukazati na strategije i tehnike koje mogu da pomognu u ophođenju sa njima.

Pokušajte da se sjetite neke od situacija kada ste morali da pregovarate sa osobom koju biste kvalifikovali kao «tešku»:

### *Primjer pregovaranja sa «teškom» osobom*

Kako biste opisali karakternu strukturu osobe sa kojom ste morali da pregovarate?

---

---

Kako je teklo to pregovaranje?

---

---

Koliko ste bili zadovoljni rezultatom pregovora?

---

---

Ako bi ste nešto promijenili, šta bi to bilo?

---

---

Neki od primjera pregovora sa teškim osobama koji se možda razlikuju od onih koje ste vi naveli, a koji mogu biti česti, uključuju ubjeđivanje sa odbornikom u vašoj opštini, koji je očigledno pristrasan, o tome kako da ispoštuje predizborna obećanja (oblast: demokratizacija), savjetovanje rigidnog i netolerantnog šefa (oblast: upravljanje ljudskim resursima), povraćaj imovine izbjeglih lica (oblast: ljudska prava).

Da vidimo koji bi to ključni faktori uticali na uspjeh ovakve vrste pregovora:

- jasni, ostvarljivi ciljevi;

---

<sup>60</sup> Adaptirano prema Curtis Morris, *Dealing with Difficult People*, United States Institute of Peace, Negotiation Skills Training, Organization for Security and Cooperation in Europe, Vienna, 2002

- priprema i organizacija pregovora;
- upravljanje procesom, ljudima, sadržajem i situacijom;
- moć i autoritet;
- kultura, osobine ličnosti, vjerovanja;
- valjana upotreba pregovaračkih tehnika;
- strategije i tehnike uspostavljanja odnosa sa teškim ljudima.

U ovom dijelu osvrnućemo se na ovu posljednju stavku i razmotriti strategije i tehnike ophođenja sa teškim ljudima.

U literaturi<sup>61</sup> se navodi deset klasičnih tipova teških ljudi:

1. tenk
2. snajper
3. granata
4. sveznalica
5. onaj koji misli da sve zna
6. «da» osoba
7. «možda» osoba
8. «ništa» osoba
9. «ne» osoba
10. onaj koji se stalno prenemaže

Razmotrićemo na koji način je najbolje da pristupite pregovorima sa njima.

«**Tenk**» pokušava da kontroliše proces i da završi sve što se završiti da; ponašanje ovakve osobe varira od blagog navaljivanja do otvorene agresivnosti.

- U pregovorima sa ovakvom osobom, vaš cilj je da naredite poštovanje:
  - držite se na zemlji;
  - prekidajte napade;
  - pratite njihove glavne tačke;
  - ciljajte na donju granicu i «pucajte»;
  - uspostavite mir, uz uzajamno poštovanje jer ipak morate da radite zajedno.
- Ako pogriješite, priznajte svoju grešku, iznesite šta ste naučili iz iskustva i recite šta ćete uraditi u budućnosti da biste izbjegli greške.

«**Snajper**» je strateg koji pokušava da kontroliše ruganjem i ponižavanjem.

- U pregovorima sa ovakvom osobom vaš cilj je da ga razotkrijete:
  - o zastanite, gledajte, ponovite;
  - o koristite istražna pitanja: stvarne namjere, relevantnost;
  - o koristite «tenk» strategiju ako je neophodno;
  - o predložite civilizovanu budućnost.
- Učinite da se osjeća neprijatno zbog svog ponašanja.

«**Sveznalica**» posjeduje znanje i kompetenciju po mnogim pitanjima i pokušava da riješi pregovore na način koji je unaprijed utvrdio kao najbolji.

---

61 Rick Brinkman and Rick Kirschner, *Dealing with People you Can't Stand: How the bring out the best in people at their worst*, R.R. Donnelley & Sons Company, 1994

- Vaš cilj je da ga učinite prijemčivim za nove ideje:
  - o budite spremni i znajte o čemu govorite;
  - o ponavljajte sa poštovanjem;
  - o nadovezujte se na njihove ideje i želje;
  - o predstavite vaše mišljenje na indirektan način;
  - o preobratite ih u vaše mentore.
- Prepoznajući njihovu «ekspertizu» djelovaćete manje prijeteći.

«**Onaj što misli da sve zna**» je specijalista u pretjerivanju, poluistinama, žargonu, beskorisnim savjetima i davanju mišljenja onda kada to niko ne traži – jednom riječju takva osoba je harizmatična i očajnički traži pažnju.

- Vaš cilj je da njegovim lošim idejama date osnova:
  - o dajte im malo pažnje;
  - o razjasnite detalje;
  - o predstavite stvari onakvim kakve jesu;
  - o dajte im pauzu ;
  - o prekinite ciklus;
    - ljubazna konfrontacija da bi se utvrdile posljedice negativnog ponašanja;
    - pohvalite ono što urade kako treba.

«**Granata**» misli da je niko ne cijeni i ne uvažava i njeno buntovničko ponašanje je teško ignorisati.

- Vaš cilj je da uspostavite kontrolu nad situacijom:
  - o pridobijte njihovu pažnju;
    - potrudite se da vaš glas i jezik budu prijateljski;
  - o ciljajte na srce i pokažite vašu iskrenu brigu;
  - o smanjite intenzitet;
  - o dozvolite period da se smire strasti;
  - o nemojte im dozvoliti da eksplodiraju!

«**Da**» osoba želi da se sa svima slaže, ali može vrlo lako da preuzme na sebe više obaveza nego što može da obavi, nerazumijevajući pravu prirodu zadataka koje preuzima na sebe.

- Vaš cilj je da se obavežu na ono što i stvarno mogu da ostvare:
  - o napravite takvu atmosferu da bude sigurno biti iskren;
  - o govorite otvoreno i uvažite njihovu iskrenost;
  - o pomozite im da nauče da planiraju;
  - o osnažite vaš odnos sa tom osobom;
  - o obezbijedite posvećenost;
    - uzmite ih za riječ i ponovite ukratko na šta su se obavezali;
    - opišite koje mogu biti negativne posljedice.

«**Možda**» osoba nije u stanju da izabere najbolju odluku pošto je plaše negativne posljedice svake od mogućih odluka.

- Vaš cilj je da im pomognete da nauče da misle odlučno:
  - o utvrdite prihvatljivi stepen rizika;
  - o identifikujte konflikte i razjasnite sva pitanja;

- o koristite sistem donošenja odluka;
- o ohrabrite i obezbijedite da ispoštuju dogovor;
- o ojačajte lični odnos.

«Ništa» osoba je pasivna i može biti usmjerena na zadatke ili na ljude. Ako je usmjerena na zadatke, onda je perfekcionista u svijetu u kome ništa nije dovoljno dobro. Ako je usmjerena na ljude, ona se povlači prije nego što će da povrijedi bilo čija osjećanja.

- Vaš cilj je da ubijedite ovu osobu da razgovara:
  - o planirajte dovoljno vremena;
  - o postavljajte otvorena pitanja, uz puno nade da ćete dobiti odgovor;
  - o budite i duhoviti;
  - o pogađajte, ako vam ništa drugo ne bude pošlo za rukom;
  - o ukažite na buduće posljedice, ako se ne uključi u pregovore.

«Ne» osoba je orijentisana na zadatke i mora da ih obavi kako treba izbjegavajući greške. Ovakva osoba vidi negativno u svima i svemu.

- Vaš cilj je da ih preusmjerite sa traženja greški na rješavanje problema:
  - o idite niz rijeku – dozvolite im da budu negativni;
  - o koristite ih kao resurs i sistem za rana upozorenja;
  - o ostavite otvorena vrata – nemojte navaljivati da se odluka odmah donese;
  - o prepoznajte njihove dobre namjere;
  - o pokušajte sa suprotnim odgovorima – obrnuta psihologija.

**Osoba koja se prenamaže** pati od izražene nemogućnosti da vidi šta bi moglo i šta bi trebalo biti, ali to nadoknađuje mogućnošću da vidi šta nije u redu sa onim što je bilo i što jeste.

- Vaš cilj je da uspostavite savez za rješavanje problema:
  - o slušajte glavne tačke;
  - o prekidajte i budite konkretni;
  - o pomjerite fokus na rješenja;
  - o pokažite im budućnost;
  - o povucite crtu – govorite o rješenjima ili prestanite da govorite na momenat;

#### Podsjetnik:

- o U literaturi se navodi deset klasičnih tipova teških ljudi: Tenk, Snajper, Granata, Sveznalica, Onaj koji misli da sve zna, «Da» osoba, «Možda» osoba, «Ništa» osoba, «Ne» osoba, Onaj koji se stalno prenamaže
- o Različite strategije i tehnike treba koristiti u zavisnosti od toga sa kojim od ovih tipova ljudi morate da pregovarate

## 6. Savjeti za dobre pregovarače<sup>62</sup>

U ovom poglavlju pokušaćemo da rezimiramo šta su razni autori rekli da je korisno primijeniti ukoliko želite da postanete uspješni pregovarači. Predložićemo vam i detaljno obrazložiti trinaest savjeta koji vam mogu pomoći u procesu usavršavanja vaših pregovaračkih vještina.

Pregovarački proces često predstavlja test izdržljivosti za uključene strane. Zbog toga, prije nego se upustimo u pregovarački proces, korisno je prisjetiti se šta su Irokezi radili kada su se pripremali za bitku. Oni su postili, doveli svoju fizičku pripremljenost na najviši mogući nivo, vježbali korišćenje svoga oružja sve dok to nisu mogli činiti bez razmišljanja, i neumorno trenirali kao takmičari željni nagrada. Iako vaše pripreme za pregovore na moraju da budu tako opsežne, ipak je neophodno je da budete dovoljno fizički i psihički spremni za njih.<sup>63</sup>

Imajte na umu da su efikasni pregovarači oni koji su u stanju da efikasno rješavaju probleme, ali i da pomognu drugoj strani da dođe do kvalitetnog rješenja prihvatljivog za sve na koje će ono uticati. Važno je da budete načisto sa tim koja je vaša željena, koja realna i na kraju, koja je vaša rezervna i konačna pozicija. To će vam pomoći da se na najbolji mogući način borite za vaše interese. I ne zaboravite da će biti vrlo teško da se izborite za vaše interese ukoliko ostanete isključivo vezani za vaše početne pozicije.<sup>64</sup>

Za kraj, evo nekoliko savjeta koji vam mogu poslužiti ako želite da postanete uspješni pregovarači<sup>65</sup>:

### 1. Budite načisto sa sobom

Prije nego se upustite u pregovore, razmislite kako se osjećate u vezi s njima i da li vam je jedini cilj da se oni što prije završe. Ukoliko to želite, onda možete doći u situaciju da se predate prerano ili da date previše. Ako vam je s druge strane, cilj da pobijedite po svaku cijenu, može se desiti da postanete suviše agresivni i da ugrozite vaše odnose sa drugom stranom.

### 2. Budite pripremljeni

Dobra priprema je najvažnije element uspješnih pregovora. Što budete imali više relevantnih informacija, to ćete biti u boljoj poziciji da pregovarate, tako da ustvari nikad ne možete pretjerati sa pripremanjima. Zato je važno da date sebi dovoljno vremena da se pripremite za nastupajuće pregovore.

62 <http://www.bbraham.com/html/negotiation.html>: Copyright © 1999-2004, Barbara Braham, 1143 Neil Avenue, Columbus, Ohio 43201.

63 Garner, 2006

64 Fisher, 1996

65 Adaptirano prema <http://www.bbraham.com/html/negotiation.html> i <http://www.frontlinelearning.com/> Copyright 2003 Frontline Learning LLC. All Rights Reserved.

### 3. Obavite domaći zadatak

Saznajte s kim pregovarate i otkrijte kakva je njihova reputacija kao pregovarača, «pobjeda-pobjeda» ili «pobjeda-poraz» model? Saznajte i da li druga strana uopšte želi da pregovara sa vama, da li se usuđuje ili je neutralna po tom pitanju.

### 4. Praktikuje dvostruko i trostruko razmišljanje

Nije dovoljno da znate samo šta vi hoćete od pregovora u koje se upuštate, već bi trebalo i da pretpostavite šta druga strana želi (dvostruko razmišljanje), pa čak i šta druga strana misli da vi želite (trostruko razmišljanje).

### 5. Izgradite povjerenje

Pošto je pregovaranje veoma sofisticirana forma komunikacije, ono neće biti moguće bez povjerenja. U protivnom, manipulacija i sumnja će zauzeti mjesto komunikaciji. Zato je važno da budete od povjerenja, da govorite istinu i da poštujete dogovor. Ne zaboravite da samo mali broj pregovora podrazumijeva jedan susret. Ako vas uhvate u laži, vaš kredibilitet u budućnosti će biti izgubljen.

### 6. Razvijte vašu sposobnost da slušate «spolja»

Većina ljudi vodi jedan unutrašnji dijalog sa sobom koji postaje problem kada pokušavate da uspostavite komunikaciju sa nekim drugim. Nije moguće da slušate i unutrašnji i spoljašnji dijalog u isto vrijeme. Zato je važno da, kada pregovarate, isključite ovaj unutrašnji glas i slušate samo «spolja». U tom slučaju neće vam se desiti da propustite važne neverbalne poruke, izraze lica, promjene u boji glasa, ali i samo značenje verbalnih poruka vašeg oponenta.

### 7. Idite dalje od vaše početne pozicije

Pošto je rizično da pokažete drugoj strani da ste ranjivi, u pregovorima se počinje sa jasnim predstavljanjem *pozicija*. Kasnije, kada se tokom procesa izgradi povjerenje sa drugom stranom, može se rizikovati i utvrditi koji su stvarni *interesi* uključenih strana. Na vama je odgovornost da postavite pitanja koja mogu da razotkriju potrebe i interese druge strane, kao i da stvorite klimu od povjerenja u kojoj ćete lakše doći do iskrenih odgovora. Međutim, to ne znači da treba sve da kažete drugoj strani jer neizvjesnost je vaša ključna prednost u većini pregovora. Ukoliko vaš oponent zna šta najviše želite, vaša pregovaračka pozicija nije više tako jaka.

### 8. Posjedujte svoju moć

Nemojte misliti da je druga strana svemoguća ako ima jednu vrstu moći, jer se time odričete vlastite moći. Balansirajte moć tako što ćete procijeniti izvore moći svih uključenih strana. Iako postoji veliki broj izvora moći, možemo ih svrstati u dvije opšte kategorije: unutrašnja i spoljašnja moć (interna i eksterna). Zapamtite da vam ovu prvu niko ne može oduzeti jer ona podrazumijeva vašu moć kao ličnosti, vaš nivo samopouzdanja i samopoštovanja. S druge strane, eksterna vrsta moći fluktuirala sa situacijom

(npr. ako dobijete otkaz, možete izgubiti moć vaše pozicije, ili ako je razvijena nova tehnologija možete izgubiti vašu ekspertsku moć). Upravo zato što je dinamika moći tako promjenljiva, pregovaranje nije nikada mrtvo. Saznajte koje su to "pozicije moći" svake od uloga i budite sigurni da su vaše želje u skladu sa onim što je moguće u datoj situaciji. Treba biti strpljiv jer se dinamika moći može uvijek promijeniti.

### 9. Znajte svoju BATNA

Kao što smo već ranije opisali, BATNA predstavlja vašu najbolju alternativu postignutom dogovoru. Važno je da prije nego što krenete u pregovore, budete načisto sa tim koje su vaše opcije, kao i to koje su dobre i loše strane svake od njih. Bilo bi dobro da razmotrite i koja je BATNA druge strane.

### 10. Znajte šta je "pobjeda" za vas

Unaprijed razmislite o tome koji je vaš najbolji, a koji najgori scenario? Sve ono što se nalazi između ovih rješenja predstavlja vaš *raspon dogovora*. Ukoliko možete da dođete do dogovora u okviru ovog raspona, to je za vas "pobjeda"! Nemojte da idete ispod vaše donje granice jer ćete se onda osjećati loše i zbog sebe i zbog postignutog dogovora, što može dovesti do toga da ne ispoštujete vaš dio obaveza. Vašu donju granicu ćete najbolje utvrditi ako napravite listu vaših stvarnih potreba i onoga što želite da dobijete u pregovorima. Doradite ovu listu i odredite prioritete prije početka samih pregovora, identifikujući one elemente oko kojih je moguće i one oko kojih je nemoguće pregovarati.

### 11. Budite čvrsti, pravični, ali i fleksibilni

Ne zaboravite da pregovaranje nije pitanje pobjede i poraza, već da najbolji pregovarači dolaze do "pobjeda-pobjeda" rješenja u svim pregovorima. To naravno ne znači da treba da se zadovoljite sa nekom lošijom ponudom samo zato da bi druga strana mogla da dođe do svoje pobjede. Naprotiv, to samo znači da treba da budete spremni da uložite vrijeme i energiju da bi ste omogućili stvarno rješenje u kome dobijaju svi. Često pregovori podrazumijevaju pravljenje kompromisa i moraćete da pravite ustupke da bi ste došli do onoga što vam je najvažnije. Nemojte se igrati sa tim koliko daleko možete ići u traženju ustupaka druge strane, jer vas takav stav može udaljiti od rješenja i dovesti do kršenja dogovora. Najbolji pregovori su kratki i jasni. Uspostavite dogovor oko najvažnijih tačaka i zaustavite se jer sve ostalo može biti predmet sljedeće runde pregovora.

### 12. Vodite računa o vašim odnosima sa drugima

Većina pregovora se odvija između strana koje su već uspostavile dugoročne odnose bilo da su u pitanju rođaci, prijatelji ili poslovni partneri/kolege. Ne zaboravite da ćete se sa takvim oponentima i dalje sretati van konteksta pregovaračkog procesa. Zato je važno da uvijek vodite računa o mogućem efektu vaših pregovora na ove dugoročne odnose.

### 13. Uživajte u samom procesu jer svako pregovaranje je jedinstveno

Ne zaboravite da pregovaranje nije samo jedan događaj, već čitav proces koji uključuje neke predvidljive korake od pripreme, stvaranja prave klime, do utvrđivanja interesa i dostizanja željenih ishoda. I pored toga, svako pregovaranje treba da doživljavate kao jedinstveno jer je svako u suštini drugačije (npr. pregovaranje sa vašim partnerom je različito od kupovine automobila). Praksa će vam pomoći da uvijek budete vještine facilitiranja svake od faza tako da ćete se sa vašim vještinama uspjeti poigravati, u zavisnosti od zahtjeva svake od situacija. Na kraju ćete otkriti da pregovaranje može biti i zabavno.

#### Podsjetnik:

##### Ukoliko želite da unaprijedite vaše pregovaračke vještine:

- o Budite načisto sa sobom koji su vaši ciljevi
- o Ne zaboravite da je priprema najvažniji element uspješnih pregovora
- o Saznajte s kim pregovarate
- o Razmislite o tome šta druga strana želi i šta misli da vi želite
- o Izgradite odnos pun povjerenja
- o Slušajte šta druga strana govori, a ne samo vaš unutrašnji glas
- o Idite dalje od pozicija, ka interesima i potrebama
- o Budite svjesni svoje moći
- o Pripremite i znajte svoju BATNA
- o Definišite šta je za vas pobjeda
- o Budite čvrsti, pravični, ali i fleksibilni
- o Vodite računa o budućim odnosima sa pregovaračkim stranama
- o Uživajte u samom procesu jer svako je pregovaranje jedinstveno iskustvo

## 7. UMJESTO ZAKLJUČKA

Na kraju bismo završili sa komentarima g-dina Cravera koji je ispravno primijetio da smo sve ono što treba da znamo da bismo bili uspješni pregovarači, naučili još prije vrtića. On kaže: "(...) uprkos svim ovim sofisticiranim teorijama, i dalje ostajem zapanjen stepenom do koga većina pregovora uključuje koncepte koje smo svi naučili u godinama odrastanja. Djeca intuitivno nauče da budu manipulativni pregovarači. Ona su rođena sa osnovnim potrebama i ograničenim vještinama komunikacije. Ona brzo nauče da proizvode zvuke kada žele da ih nahrane, promijene ili stave na spavanje. Kako se njihove vještine komunikacije razvijaju, tako oni postaju sve veći manipulatori. Oni intuitivno prepoznaju jednu stvar koju većina ljudi zanemari – *moć pogađanja ne postoji sa-*

ma po sebi, već samo percepcija (opažanje) te moći. Ako vaš oponent misli da vi posjedujete moć pogađanja i vi znate kako da je koristite, vi onda imate autoritet. Međutim, ako je vaš oponent uvjeren da vi nemate moć pogađanja, onda imate problem (...) Kada odrasli pregovaraju, trebalo bi da se sjetite šta su naučili kao djeca. Kako su manipulirali roditeljima i braćom i sestrama da bi dobili šta žele, čak i onda kada nisu imali neku veliku moć pogađanja (...) Trebalo bi da sebi uvijek daju prostora za pogađanje, tražeći više, a nudeći manje nego što se stvarno nadaju da će dobiti (...)”<sup>66</sup> On nastavlja objašnjavajući da bi pregovarači trebalo uvijek da budu ljubazni i profesionalni. Grubo i neljubazno ponašanje samo je zamjena za nedostatak pregovaračkih vještina i vješti pregovarači znaju da je to najneefikasniji način da se dobije što se želi. Važno je shvatiti da druga strana nije neprijatelj, već obični ljudi sa druge strane “pregovaračkog stola,” bez kojih bi sam proces pregovaranja bio nemoguć. Craver završava ukazujući na to da “dok djeca odrastaju, roditelji daju velike sume novca za njihovo obrazovanje, a mladi ljudi zaborave sve što su naučili o pogađanju kad su bili djeca. Onda moraju da pohađaju kurseve da bi ponovo naučili ono što su intuitivno razumjeli kao djeca. Kada advokati i biznismeni naiđu na teške pregovore, trebalo bi da se zapitaju kako bi djeca reagovala u takvoj situaciji. To bi im trebalo omogućiti da krenu u dobrom pravcu da bi postigli svoje ciljeve.”<sup>67</sup>

---

66 Charles B. Craver, *Everything you need to know to be a great negotiator you learned before kindergarten*, 2005. Charles Craver is the Freda H. Alverson Professor of Law at George Washington University. He is author of *Effective Legal Negotiation and Settlement* (LEXIS: 5<sup>th</sup> ed. 2005) and *The Intelligent Negotiator* (Prima/Crown 2002) and coauthor of *Alternative Dispute Resolution: The Advocate's Perspective* (LEXIS: 2<sup>nd</sup> ed. 2001)

67 Ibid

## BIBLIOGRAFIJA

---

Brinkman Rick, Kirschner Rick, *Dealing with People you Can't Stand: How the bring out the best in people at their worst*, R.R. Donnelley & Sons Company, 1994

Community Builders Web stranica, <http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>

*Conflict Management and Human Rights*, seminar, Nansen Dialogue Centre, Nov 2000

Craver Charles B., *Everything you need to know to be a great negotiator you learned before kindergarten*, 2005

Englesko-srpskohrvatski školski rečnik, Beograd, 1973.

Fisher Fred et al., *Building Bridges between Citizens and Local governments to work more effectively together through Managing Conflict and Differences*, United Nations Centre for Human Settlements, 2000

Fisher Fred, Tees David W, *The Councilor as Negotiator*, Elected Leadership Series, United Nations Centre for Human Settlements (UNHABITAT), 1996

Fisher Roger, Ury Wiliam, Paton Bruce, *Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In*, Business psychology, Penguin book, 1991

*Frontline Learning Web stranica*, <http://www.frontlinelearning.com/>, Copyright 2003

Free Encyclopedia, <http://en.wikipedia.org>

Garner Eric, *The ABC of Negotiation Ploys and Tactics*, 2006, at: [www.ManageTrainLearn.com](http://www.ManageTrainLearn.com)

Monahan Ainsworth Kathryn, *Workbook on Mediation*, Mediation TOT, Regional Program "Working together" Romania, 2001

Morris Curtis, *Dealing with Difficult People*, United States Institute of Peace, Negotiation Skills Training, Organization for Security and Cooperation in Europe, Vienna, 2002

Stark Peter B. and Flaherty Jane, *The only negotiating guide you'll ever need: 101 ways to win every time in any situation*, Broadway Books, 2003

*Upravljanje multietničkim zajednicama*, ToT, Nansen Dijalog Centar, Inicijativa za lokalnu samoupravu (LGI), Program Ujedinjenih Nacija za razvoj (UNDP), Herceg Novi, Januar 2002

Vasilache Ana, *Ethnic Diversity and Conflict Management, Part I – Concepts*, Local Government and Public Service Reform Initiative, 2004

*What is negotiation?* Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania

*What is conflict?* Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania

*What is interpersonal communication?* Partners Foundation for Local Development, sponsored by UNDP Romania

Brabara Braham Web stranica, [www.bbraham.com](http://www.bbraham.com), Copyright © 1999-2004

Šarenac Ranka, Begu Bego, *Rješavanje konfliktnih situacija*, Uprava za kadrove, Podgorica, 2006.





