

Biblioteka
SAMOUSA VRŠAVANJE

Urednik
Borislav Pantić

Naslov originala

D. R. Gilbert

„Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine“

ISBN 978-86-7702-242-6

Nijedan deo ove publikacije, kao ni publikacija u celini, ne sme se reprodukovati, umnožavati, preštamovati niti u bilo kojoj drugoj formi i bilo kojim drugim sredstvom prenositi ili distribuirati bez odobrenja izdavača.

Sva prava za objavljivanje ove knjige zadržavaju autor i izdavač prema odredbama Zakona o autorskim pravima.

Čarobna knjiga
Beograd 2012.

D. R. Gilbert

**KAKO
UNAPREDITI
SVOJE
PREGOVARAČKE
VEŠTINE**



**Čarobna
knjiga**

SADRŽAJ

- Sadržaj	4
- Uvodna misao	6
- Izvod iz recenzije	7
- Komentari čitalaca	9
- Uvod	19

I Poglavlje

(U susret pregovaranju)

- Priprema za pregovarački proces	23
- Tipovi pregovaranja	28
- Tvrd i fleksibilan pristup u pregovaračkom procesu	30
- Najčešće greške u pregovaranju	34

II Poglavlje

(Tok pregovaračkog procesa)

- 5 faza u pregovaračkom procesu	33
- Često korišćene tehnike u pregovaranju	50
- Smernice za uspešno pregovaranje	56
- Stilovi pregovaranja	66
- Rešavanje konflikata	74
- Tumačenje govora tela u pregovaračkom procesu	78
- Pregovori sa „teškim“ ljudima	85
- Izvor moći u pregovaračkom procesu	88

III poglavlje
(I nakon pregovora pregovori)

- Rezultati pregovaranja	91
- Značaj pregovaranja u savremenom poslovanju	95
- Psihologija u pregovaranju	98
- Pregovori iz ugla nabavke	102
- Da li je pregovaranje traženje kompromisa?	106
- Osobine vrhunskog pregovarača	110
- Neke definicije pregovaranja	115
- Umesto zaključka	116
- Reč autora	119
- O autoru	121
- Odabrane misli	123
- Korišćena literatura	125
- D.R. Gilbert centar group Vam predstavlja...	126
- Ostale knjige D. R. Gilberta	130

*„Ne morate biti bolji od drugih.
Budite samo najbolji što možete.“*

– Duško Radović

IZVOD IZ RECENZIJE

U rukopisu knjige „Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine“ autora Dragiše Ristovskog, materija je prezentirana stilom koji je prihvatljiv za najširu čitalačku publiku zainteresovanu za problematiku pregovaranja, komunikacije, marketinga, prodaje, liderstva, motivacije itd.

Pojedine teme su, radi lakšeg razumevanja, propraćene grafičkim prikazima (šeme, slike, grafikoni).

Koncepcijski, materija je u rukopisu izložena u tri poglavlja:

- ❖ *U susret pregovaranju,*
- ❖ *Tok pregovaračkog procesa i*
- ❖ *I nakon pregovora pregovori*

Autor rukopisa je sva poglavlja konzistentno analizirao uz razgraničenja određenih termina, što rukopisu daje veći kvalitet. U svojim objašnjenjima autor koristi određene primenjene metode već pozitivno dokazane u praksi i takvim pristupom omogućava čitaocima da lakše razumeju i prate tokove, procese, smernice, stilove, rešavanja, rezultate i sl. u oblasti unapređivanja pregovaračkih veština. Sve to je praćeno i raznim citiranjima razmišljanja i izrečenih mudrosti značajnih ličnosti iz oblasti nauke, kulture, umetnosti, poslovanja i dr.

Kao recenzent pomenutog rukopisa posebno ističem poglavlje „I nakon pregovora pregovori“, koje predstavlja autorov doprinos kada su u pitanju načini razmišljanja i unapređivanje veštine pregovaranja, gde se ističu i pojedine

neophodne osobine vrhunskog pregovarača. Prezentirajući materiju u rukopisu, autor je na sebi svojstven način (sve vreme drži pažnju čitaoca, tera ga na razmišljanja i sl.) vršio korelacije određenih tema, čime je doprineo da ova izložena materija bude veoma razumljiva i prihvatljiva čitaocu. Autor je bio dosledan u svojim zaključcima i nisu primećene kontradiktornosti koje bi remetile koncepciju rukopisa.

Na osnovu svih ovih izloženih i obrazloženih navoda, mišljenja sam da je rukopis **KAKO UNAPREDITI SVOJE PREGOVARAČKE VEŠTINE** autora **D.R. GILBERTA** vrlo sadržajan i u njemu se autor predstavio kao dobar poznavalac u oblastima veštine pregovaranja i komunikacije. Sa zadovoljstvom predlažem da se pomenuti rukopis tretira kao praktičan priručnik poslovnog pregovaranja za svakodnevnu upotrebu, i kao takav štampa.

Beograd, 27. 5. 2012.

Prof. dr PETAR BOJOVIĆ

KOMENTARI ČITALACA

Naš obrazovni sistem nas uči svemu i svačemu – od toga koliko Švajcarska ima krava do toga kolika je proizvodnja uglja u Čileu, ali nažalost samo ne onome što nam je u svakodnevnom privatnom i poslovnom životu najpotrebnije – umeće komunikacije i pregovaranja. A onda, kada uvidimo da u tome nismo baš najbolji, mirno prihvatamo činjenicu da smo sa Balkana i da je to tako i da drugačije i ne može da bude. Verovatno zato i nije bilo na ovim našim područjima puno knjiga sa ovom tematikom, knjiga naših autora. Ova knjiga je iskorak našeg čoveka koji nosi energiju što može da menja i pojedinca i društvo. U njoj nema agresivnosti. Pregovaranje se predstavlja kao umeće, kao viteška veština, sa punim poštovanjem potreba i želja druge strane. Napisana je savremenim, pitkim jezikom i odiše ličnim doživljajem i iskustvom. Nemam dilemu da autor knjige dobro zna o čemu piše i da je u tome jako dobar. Sasvim sam sigurna da ću i ja u svom menadžerskom radu imati koristi od ove motivacione knjige i da ću unaprediti svoju komunikaciju a samim tim i poslovanje svoje firme.

Dr Jasmina Knežević
General Manager
BelMedic opšta bolnica

Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine je praktičan priručnik koji omogućava u svakodnevnom poslu lakše

pregovaranje, odnosno realizaciju posla na zadovoljstvo svih učesnika. Napisan je tako da ga svi mogu razumeti i čitati uvek, kako ne bi zaboravili šta je bitno za održavanje dugoročnih odnosa sa klijentima, ali i pretpostavljenima.

Dr Lidija Barjaktarović

Docent

***Fakultet za ekonomiju, finansije
i administraciju – FEFA***

Stara izreka kaže: „Ništa na ovom svetu nije tako dobro podeljeno u ljudima kao zdav razum, jer svako misli da ga ima dovoljno.“ Činjenica je da većina ljudi ne voli savete („pametovanje“), ali je i te kako spremna da prihvati korisnu preporuku, a takvih preporuka u ovoj knjizi ima zaista dosta. Formalno obrazovanje nam daje niz kvalitetnih informacija, možemo postati „putujuća enciklopedija“, međutim, samo aktivna primena stečenog znanja, kao i posedovanje korisnih veština, može nam obezbediti dugoročan uspeh. U svetu postoji jedan pogrešan, dominantan stav – da je čovek plaćen za ono što zna. U stvari, čovek nije plaćen za ono što zna, već za ono što čini koristeći znanja i veštine koje poseduje. Knjiga „Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine“ je puna praktičnih, u svakodnevnom poslovanju i životu izuzetno korisnih veština. Budući da sam i sam osoba koja poseduje veliko praktično iskustvo, mogu slobodno reći da ova knjiga može biti pravi „bukvar“ za pregovaranje mnogim poslovnim ljudima u svakodnevnim izazovima koje nam poslovanje donosi. Takođe, posebno ističem da je poruka

knjige: „Da pobeđujemo tako što pomažemo i drugima da oni pobeđuju!“. Odnosno, svrha dobrog pregovaranja jeste zadovoljstvo obe strane. Zbog svega izrečenog smatram da knjiga „Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine“ autora D.R. Gilberta ispunjava sve stručne, strukturalne i informativne zahteve za ovu vrstu izdanja i kao takvu je sa zadovoljstvom preporučujem.

Dr Dragan Trivan
Profesor Visoke strukovne škole za preduzetništvo u Beogradu i potpredsednik Privredne komore Beograda

*„Zato je važno da u toku pregovora **nikada** ne obećamo nešto što nakon završetka ne možemo da realizujemo.“* Ova rečenica na najbolji način dočarava da ovo nije još jedna knjiga koja želi nešto da vam proda. Naprotiv, autor nam velikodušno i pošteno nudi mogućnost izbora, uspešno nam predstavljajući njegov svet, svet konstantnog pregovaranja. Načini, tehnike, stilovi – sve je to u službi da (p)ostanemo uspešni pregovarači u svakodnevnoj borbi za ostvarenje poslovnih i životnih ciljeva.

Vlastimir Vuković
Predsednik izvršnog odbora
Intesa Leasing Beograd

Knjigu sam pročitao u jednom dahu, što mi se nije desilo još od Da Vinčijevog koda. Pravi priručnik za menadžere. Prepoznao sam i sebe i svoje prve saradnike. Smatram da je

ova knjiga najjači do sada napisan alat po principu pročitaj, izađi i primeni. Budući da sam veliki poštovalac knjiga D.R. Gilberta (Dragiše Ristovskog), a da je do sada njegova knjiga Arena prodaje bila moj najveći favorit, mislim da će ova knjiga zaseniti pomenutu.

Kao takvu, svima ju je preporučujem, a ju ću biti sigurno jedan od prvih kupaca više primeraka knjige, koja će biti obavezno štivo svih mojih menadžera u dve države.

Draško Jovanović
Managing director
Lupo Line, Lupo Health, Lupo Home Line

Ova knjiga nije namenjena onima koji vode večitu polemiku da li je čaša polupuna ili poluprazna. Ova knjiga je namenjena onima koji znaju da je čaša uvek do vrha puna. Ona treba da nam pomogne da pored onog vidljivog u čaši (voda) sagledamo i ono nevidljivo (vazduh), i tako sebi obezbedimo onaj ključni korak ispred konkurencije.

Borisav Milošević
Merkur Osiguranje a.d.o.
Direktor marketinga i prodaje

Knjige delimo na obimne i jezgrovite. Ove prve postanu dosadne u pokušaju pisaca da budu mudri. Pred nama je, nasuprot takvim, knjiga koja gađa suštinu. Verujem da svako ko ne ume da izloži izazov (neki to zovu i problem), kao i rešenje, za tri minuta (koliko prosečno traje jedna pesma na

radiju) nije kadar taj izazov da reši. Ovo ne podrazumeva da će sprovođenje predloga ili pregovori biti kratki i laki. Saveti iz ove knjige to svakako mogu olakšati. Kažu da nije potrebno popiti celo bure vina da se vidi da je kiselo. Ovu knjigu ćete sigurno popiti celu i naiskap.

Dobrica Stevanović
Direktor
Hahn+Kolb

Zanimljivo štivo, koje se čita u jednom dahu, sa mnoštvom primera primenljivih kako u poslovnom ambijentu tako i u svakodnevnom životu. Štaviše, vredi razmisliti o posedovanju dva primerka knjige, gde bi jedan stajao u fioci radnog stola u kancelariji, a drugi na polici za knjige u dnevnoj sobi sopstvenog doma kako bi u svakom trenutku, kao dobar savetnik, bio nadohvat ruke. Tekst se u početku bavi analizom većine situacija u kojima se suočavamo sa dilemama kada pripremamo sledeći „korak“; zatim evoluira u razvoj ideje, a na kraju predlaže konkretne pristupe i rešenja. Jednostavno i razumljivo, a opet vrlo ubedljivo i konkurentno. Knjiga je za svaku preporuku.

Davor Papac
Direktor sektora za srednje korporativne klijente
Alpha bank

Dragišina nova knjiga je odlična. Mislim da u potpunosti daje odgovore na sva pitanja u vezi s pregovorima. Poglavl-

lja su dobro osmišljena, a cela knjiga te prosto sama vodi kroz materiju. Zaključci prosto navode na prepoznavanje situacija u kojima smo do sada milion puta bili, a nismo bili svesni da je to to. No evo rešenja u vidu nove knjige u vezi s veštinom pregovaranja. Jedina poteškoća koju vidim u vezi sa celim projektom jeste takozvana egzekucija – primena pročitano i naučeno u praksi. Taj se segment pokazao kao najsofisticiraniji do sada. Verujem da je ovo jedno od rešenja problema. Uvek se radujemo svakoj inicijativi ili novoj knjizi koja će ovakvim ili sličnim sadržajem pomoći da se unapredi deo ekonomije koji se bavi marketingom, mrežnim marketingom, posredovanjem i uspešnim poslovanjem. Biće mi drago da budem jedan od prvih čitalaca konačne verzije ove knjige.

Branislav Rajić

Direktor

Forever living products

„Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine“ je knjiga u kojoj je sistematizovano iskustvo, teorija i veština prihvatanja izazova sa kojima se srećemo svakog dana. Mnoge stvari, iako su mi na osnovu iskustva bile poznate, čitanjem knjige našle su pravo mesto, koje treba da pomogne u daljem građenju profesionalnog i ličnog života. Čitanjem knjige razvija se pravilan odnos sa drugom stranom, bez obzira da li se radi o bračnom drugu, detetu, poslovnom partneru ili bilo kojoj drugoj osobi sa kojom se srećemo. Veština pregovaranja zavisi od onoga ko vodi pregovore i onoga sa kim se pre-

govara. *Uspješnost pregovaranja dolazi s vremenom, iskustvom i pozicijom. Posmatranjem deteta koje je počelo da živi uviđa se da ono pregovara, plaćem traži hranu, bira igračku, bira društvo i tako redom, a kada postane zreo čovek, ima „veće“ prohteve ili ciljeve, tada svesno ulazi u pregovore, koje sa manje-više uspeha ostvaruje. Veština pregovaranja se uči, vežba, ali je i urođena, zavisi od naravi i karaktera onoga ko pregovore vodi. Na osnovu sopstvenog iskustva od deset godina u državnoj upravi, nalazim da su važni karakter i narav čoveka, način na koji se kaže, ali su važne i stvari koje se stiču, kao što je to u čije ime vodite pregovore (memorandum) i koliko vam je stalo da se oni ostvare. Važno je razlikovati tzv. „vođenje rata“ od „bitke“, poznavati mogućnosti i granice do kojih se nešto može ostvariti, kao i vremenska ograničenja i rokove. Ponovo naglašavam, razlikovati „bitku“ od „rata“ veoma je važno. Previše se iscrpeti da bi dobili malo, a izgubiti mnogo pokazuje uspešnost pregovaranja. Takvim pristupom razlikuju se veliki igrači od onih koji su došli da nešto ušićare. Kad shvatite da svaki dan predstavlja pregovaranje, shvatićete da je svaki novi dan i novi izazov. I na kraju, knjigu toplo preporučujem svima koji žele da unaprede svoje pregovaračke veštine jer sadrži konkretne alate.*

***Dr Demir Hadžić, dipl. inž. Načelnik odeljenja za
bezbednost saobraćaja
u Ministarstvu za infrastrukturu***

Knjiga Dragiše Ristovskog je veoma praktično i korisno štivo. Lako, pitko i prilagođeno domaćem mentalitetu.

**Srdan Janićijević,
Osnivač Mokrogorske škole menadžmenta**

Ako niste spremni da se uhvatite u koštac sa velikim izazovima, ako niste spremni da dosegnete svoje maksimume, ako niste spremni da brže ustajete nego što padate, ako niste spremni da razgovarate sa mnogo „većim” igračima od sebe, onda Vas molim da ne čitate ovu knjigu. Ona je namenjena onima koji su spremni da im još više ojača spremnost.

**Darko Mirković
Osnivač i direktor Agencije za konsalting
i menadžment poslove Alterna Beograd**

Siguran sam da u jednostavnosti leži savršenstvo. Ova knjiga će imati praktičnu primenu u svim delovima društvenog života svakoga dana jer se svi mi svakodnevno srećemo sa temama koje su briljantno obrađene na jedan jednostavan i praktičan način, prijemčiv svima.

**Dragan Pejčinović
Direktor Sektora stanovništva
Credy Banka AD Kragujevac**

„Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine“ na najefikasniji način nam govori kako unaprediti svoje tehnike komunikacije i, u okviru njih, kako na najbolji način preneti svoje mišljenje i stavove. Ovo je veoma važno kod onih osoba koje se pre svega profesionalno bave poslovima u kojima je komunikacija primarna u poslovnim odnosima. Pisac ove knjige na jedan lagan način uvodi čitaoca u pripremu za pregovaranje, predstavlja načine i tehnike uspešnog pregovaranja, kao i post festum pregovaračkog ciklusa. Knjiga se čita u jednom dahu i daje jasne instrukcije, koje mogu čak da se uvrste u standarde rada ili pravila i procedure određenih uslužnih zanimanja. Toplo je preporučujem pre svega profesionalcima koji se bave prodajom i marketingom, kao i menadžmentu strateškog i operativnog nivoa.

Radomir Samčević

Direktor

Agencija za konsalting i menadžment u hotelijerstvu,

HT agencija

UVOD

„Kada čovek želi da ubije tigra, on to naziva sportom. Kada tigar želi da ubije čoveka, čovek to naziva okrutnošću!“

Ovo su reči Bernarda Šoa koje nam metaforično govore o tome koliko percepcija svakog čoveka može biti drugačija u zavisnosti iz kog ugla gleda na situaciju.

Svi smo mi poslovno i privatno svakodnevno upućeni na komunikaciju sa drugim ljudima i vidimo koliko oni često imaju potpuno drugačije tumačenje i očekivanje od našeg... Onda nam je jasno zašto često dolazi do nesporazuma, sukoba i nezadovoljstva!

A šta onda? Najčešće se realizuje jedan od sledeća dva scenarija:

1. U želji da izbegnemo dublji konflikt i nelagodnost, povlačimo se, po principu stare izreke: *„Pametniji popušta.“*

2. Na sukob i pritisak reagujemo još *„žešće“*, u želji da isteramo svoje, po principu: *„Ko tebe kamenom, ti njega kamenčinom.“*

A rezultat je sledeći...

U prvom slučaju živimo u zabludi da smo tolerantni i fino vaspitani jer zapravo radimo na štetu svojih ciljeva i interesa, a dopuštamo drugima da ostvare svoje interese na štetu naših. Ovu poziciju najbolje ilustruje poslovice: *„Dođe divlji i otera pitomog!“*

U drugom slučaju sve dublje ulazimo u sukob i nepotrebno trošimo veliku količinu energije, a efekat je kontraproduktivan jer **„dokazivanjem“** i pritiskom nikada

nećemo istinski korigovati nečiji stav. Zašto? Poznato je pravilo *da čovek koji je ubeđen protiv svoje volje i dalje ima isto mišljenje, samo je još mnogo negativniji ako je bio izložen većem pritisku.*

Dobra vest je da postoji i **treći pristup**, koji nam omogućava da budemo tolerantni, fino vaspitani, ostanemo uporni snagom svojih argumenata, i uz razumevanje stavova druge strane zaštitimo svoje interese. Pritom, vodimo računa i o interesima druge strane. Pomenuti treći scenario podrazumeva **veštinu pregovaranja.**

Bez obzira na to kakav je naš lični stav prema toj veštini, odnosno hteli mi to da prihvatimo ili ne, neosporna je činjenica da se svi mi svakodnevno bavimo nekom formom pregovaranja. Poslovno, kao prodavci sa kupcima, kao menadžeri sa zaposlenima, dobavljačima, ključnim kupcima, kao investitori sa bankarima, izvođačima radova, kao zaposleni sa kolegama, pretpostavljenima, klijentima ili u vezi s platom J...

Pored toga, želim istaći da to svakodnevno činimo i privatno! U porodici, sa decom, bračnim partnerom, roditeljima, u društvu sa prijateljima, rođacima... Zbog svega toga važno je pitanje koliko smo dobri u tome!

Odgovor na ovo pitanje je, siguran sam, jako važan za svakog pojedinca budući da ova veština direktno utiče na naš kvalitet života, kao i na celokupni uspeh i poslovnu poziciju.

Međutim, loša vest je što većina ljudi ne gleda baš blagonaklono na ovu veštinu ili jednostavno smatraju da nisu talentovani za „*cenkanje*“, kako oni nazivaju pregovaranje.

A šta je istina?

Pregovaranje je zapravo određena veština, pa se kao i svaka druga učenjem, treningom, iskustvom i primenom naučenog može unaprediti.

U knjizi ***Talenat je precenjen*** autor Džef Kolvin kaže da savremena biologija praktično još nije izolovala takozvani gen o nadarenosti. Shodno tome, vrlo je moguće da je priča o talentu više imaginacija i sigurno najbolja „*skrivalica*“ za sve one koji idući linijom manjeg otpora svoj neuspeh uvek pravdaju time da oni nisu rođeni za „*cenkanje*“. Takođe, smatraju da se tu ništa ne može učiniti (promeniti)!

Uprkos ovakvom stavu, knjiga *Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine* ima dobru nameru da konkretnim preporukama i dokazanim praktičnim tehnikama delom razuveri skeptične, a svima onima koji žele pomogne da „*izbruse*“ svoje veštine pregovaranja.

Čarli Džons je jednom prilikom izjavio da prosečni ostaju prosečni zato što ne urade ništa više od proseka!

Lično verujem da će ova knjiga pomoći mnogima da svoje veštine pregovaranja podignu daleko iznad proseka i da u „*igri*“ koju nam život svakodnevno nameće, a koja često podseća na partiju šaha, povuku što bolje poteze (ispregovaraju na bolji način)!

Uspeh u životu često ne postiže onaj koji ima očiglednu predispoziciju ili neku vrstu prednosti... Recimo, u priči o zecu i kornjači vidimo da ne pobeđuje uvek najbrži. Isto tako, kao u priči o Golijatu i Davidu – ne pobeđuje uvek najснаžniji. Praksa nam pokazuje da često ne pobeđuje najkvalitetniji. **Pobedi se obično raduju oni koji su najpripremljeniji, sa puno samopouzdanja, uporni i prilično vešti.**

Jedno je sigurno – ako mi nismo dovoljno vešti, bićemo samo odskočna daska onima koji to jesu!

Želeli ili ne, bili vešti ili ne, bili spremni ili nespremni, obratite pažnju – *vreme je za pregovaranje!!!* Čarolija pregovaračkog procesa može da počne.