

BEBA BAJALSKI

MOĆ

PREGOVARANJA

SADRŽAJ



<i>Predgovor</i>	VII
<i>Uvodna reč autora</i>	IX
<i>Uvod</i>	X

PRVO POGLAVLJE

Moć

1.1. <i>Klasifikacije moći</i>	1
1.2. <i>Objektivni i subjektivni faktori</i>	20

DRUGO POGLAVLJE

Pregovori – najkomplikovanija vrsta komunikacije

2.1. <i>Pojam pregovora kao najsloženijeg dela komunikacije</i>	25
2.1.1. <i>Šest pitanja vezanih za bilo koje pregovore i osnovni komunikativni stilovi</i>	31
2.1.2. <i>Elementi pregovaranja</i>	34
2.1.3. <i>SWOT u pripremi za pregovore</i>	38
2.1.4. <i>Pet klasičnih faza pregovora</i>	40
2.1.5. <i>Tehnike pregovaranja</i>	48
2.1.6. <i>Strategije pregovaranja</i>	56
2.1.7. <i>Taktike pregovaranja</i>	58
2.1.8. <i>Stilovi pregovaranja</i>	63
2.1.9. <i>Tvrđi pregovori – umeti reći „ne”</i>	69
2.1.10. <i>Vrste pregovarača</i>	77
2.1.11. <i>Vrste slušanja u pregovorima</i>	82

TREĆE POGLAVLJE

Pregovarač

3.1. <i>Karakteristike moći vrhunskih pregovarača</i>	88
3.1.1. <i>Psihološka čvrstina i kultura pregovarača</i>	91

3.1.2.	<i>Emotivna priprema pregovarača za uspešno pregovaranje</i>	96
3.1.3.	<i>Pozitivna moć pregovarača koji ne istupa s pozicije sile</i>	98
3.1.4.	<i>Staviti se u tuđe cipele</i>	104
3.1.5.	<i>Čuvanje obraza</i>	106
3.1.6.	<i>Umetnost pozitivnog završetka pregovora</i>	108

ČETVRTO POGLAVLJE

Moć u procesu pregovaranja

4.1.	<i>Uspešno pregovaranje</i>	110
4.1.1.	<i>Faktori moći uspešnog pregovaranja</i>	112
4.1.2.	<i>Značaj prvog susreta za postizanje subjektivne moći</i>	115
4.1.3.	<i>Vrste pažnje za sticanje subjektivne moći</i>	117
4.1.4.	<i>Moć glasa kao činioca subjektivne moći</i>	118
4.1.5.	<i>Osećaj za vreme kao parametar moći</i>	119
4.1.6.	<i>Staložena neverbalna komunikacija kao činilac subjektivne moći</i>	120
4.1.7.	<i>Moć asertivnosti uz fleksibilnost i uvažavanje druge strane</i>	122
4.1.8.	<i>Razvijanje „win-win” strategije kreira moć za uspešno pregovaranje</i>	125
4.1.9.	<i>Individualno ili timsko pregovaranje gledano s pozicije tvrde ili meke moći</i>	126
4.1.10.	<i>Moć u procesu pregovaranja usmerena na finalni dogovor i potpisivanje sporazuma</i>	128

PETO POGLAVLJE

Faktori za pozitivan ishod pregovora

5.1.	<i>Važnost rešenosti za ulazak u pregovore bez obzira na objektivnu moć</i>	129
5.1.1.	<i>Faktor samopouzdanja</i>	130
5.1.2.	<i>Kulturna percepcija – kulturološke razlike</i>	133
5.1.3.	<i>Uravnoteženost kao predispozicija zaključivanja dogovora</i>	139
5.1.4.	<i>Etički pristup pregovorima</i>	141
5.1.5.	<i>Ishodi pregovaranja</i>	142
	<i>Završna reč autora</i>	145
	<i>Popis literature</i>	146
	<i>Internet</i>	147

PREDGOVOR



Sfera moći procesa pregovaranja u istoimenoj knjizi Bebe Bajalski pronalazi svoju neposrednu aplikaciju u gotovo svim životnim i profesionalnim situacijama. Posebno je zanimljiv aspekt primene etike u oblasti poslovnih, političkih i svakodnevnih životnih pregovora kojima se cenjena autorka bavi. Ona sa pravom ističe da se problemi većma pojavljuju zbog prisutnog jaza koji nastaje usled nesuglasja između ličnih vrednosti pojedinca i stavova kompanija, a u politici i stavova različitih država.

Autorka kroz proučavanje moći u procesu pregovaranja, ali i etike u neposrednoj poslovnoj komunikaciji i poslovnim pregovorima iznosi niz indikativnih i vrednosnih sudova, koji kao bazu imaju ljudske težnje i interese. Kontinuirano ispitujući potencijal moći u procesu pregovaranja, na krajnje pragmatičan način proučavaju se pregovaračke pozicije u kojima se nalaze najrazličitiji akteri kako u tržišnom poslovanju tako i na savremenoj političkoj sceni. Predano se bavi ovom problematikom i kad su u pitanju određene interesne grupacije u odnosu na celokupno javno mnjenje.

Dajući poseban osvrt na globalne primere u praksi pregovaranja, autorka se značajnim delom fokusira i na sukob interesa, što je najvidljivije kroz većitu dilemu između isključivo profitabilnog delovanja kompanije, sa jedne strane, i politički pragmatičnog u sferi međudržavnih odnosa, sa druge strane, gde je jasno da se politika i veliki biznis tesno prepliću.

Kroz proces dostizanja pregovaračke moći Beba Bajalski pomno ispituje i proces komunikacije koja se odvija između različitih interesnih strana, na koji način loše ili nepotpuno prosleđene informacije daju iskrivljenu dimenziju toka pregovora, ali i kako obmanjujuće poruke nanose više nego štetna dejstva u samom toku i, naposljetku, u finalizaciji pregovora. Primeri u knjizi *Moć pregovaranja* dokumentuju stilove pregovaranja sa ciljem očuvanja poslovne pozicije na tržištu, kao i odbranu pozicije u međudržavnim odnosima.

Autorka u finalizaciji knjige insistira na poštenju i otvorenosti, jer se kroz dvosmislenu komunikaciju u pregovorima, ali i kroz druge vidove poslovne ili političke diskriminacije istovremeno nanosi nemerljiva šteta akterima i celokupnom javnom mnjenju. Neophodno je da postoje određeni načini odgovornosti strana u procesu pregovaranja, bilo da su oni formalnog ili neformalnog pojavnog oblika, jer se

samo na taj način podiže moralni kodeks ponašanja ljudi, umesto što se pojavljuju dvostruki standardi.

Beba Bajalski daje dobre razloge i primere za primenu takozvane meke moći u stilu i načinu procesa pregovaranja.

Dr Nevenka Popović Šević

PRVO POGLAVLJE



Moć

1.1. *Klasifikacije moći*

Počnimo od toga šta je moć: „Za pojam koji se tako često koristi 'moć' je začuđujuće neuhvatljiva i teško ju je odmeriti.”¹ S obzirom na to da se moć upotrebljava za realizaciju sopstvenih, grupnih ili društvenih interesa, ona se određuje kao lična, grupna ili društvena. U kontekstu teme „Moć pregovaranja”, moć kao takvu posmatram kao društvenu pojavu u kojoj su ekonomska i politička moć tesno povezane. Profesor Fakulteta političkih nauka u Beogradu, Dragan Simeunović, ekspert pri Evropskoj komisiji u Briselu i direktor Akademije za nacionalnu bezbednost Srbije, ukazuje na to da je „ekonomska moć osnova političke moći i kao takva, tesno povezana sa njom. Posedovanje prve je uslov za posedovanje druge, i obrnuto, politička moć služi uvećanju ekonomske moći. Zajedno, sa drugima predstavljaju društvenu moć”².

Svaka moć u pregovorima demonstrira neku vrstu podređenosti ili nadređenosti i, naravno, onaj ko u pregovorima ima veću moć ima i veći uticaj. Profesor Simeunović navodi da „među definicijama moći kao sposobnosti uticanja izdvajamo Openhajmovu, po kojoj je moć sposobnost uticanja, ograničavanja ili kažnjavanja”³. Još jedna čuvena definicija moći je Veberova, koji kaže da je moć korišćenje „svake šanse da se sopstvena volja

¹ Naj, Dž., *Budućnost moći*, Arhipelag, Beograd, 2012, str. 19.

² Simeunović, D., *Teorija politike*, Udruženje „Nauka i društvo”, Beograd, 2002, str. 145.

³ Oppenheim, F. E., *Dimensions of Freedoms: An Analysis*, New York, 1961, str. 7, u: Simeunović, D., *Teorija politike*, Udruženje „Nauka i društvo”, Beograd, 2002, str. 146.

sprovodi u okviru jednog društvenog odnosa, makar i protiv otpora i bez obzira na čemu se ta šansa temelji”⁴.

Moć se uvek posmatra iz ugla posedovanja kontrole sredstava, ponekad čak i raspolaganja i primene sile ukoliko je neophodno. Međutim, svi autori se slažu oko toga da je najbitnija osnova moći uvek ekonomska moć. Na primer, u septembru 2015. godine gledali smo zahuktavanje izborne kampanje za budućeg predsednika Sjedinjenih Američkih Država. Donald Tramp, američki tajkun nekretnina, ogromnim ličnim kapitalom obezbedio je sebi toliku ličnu moć u političkim pregovorima o ulasku u izbornu trku za budućeg predsednika da je u tu trku uspeo i da uđe, a na kraju i da pobedi i postane četrdeset peti predsednik SAD-a. S druge strane, moć daje mogućnost raspolaganja društvenim bogatstvom. Predsednik Kine, Si Đinping, nije vlasnik ogromnog ličnog bogatstva, ali ima mogućnost upravljanja društvenim bogatstvom Kine, što mu daje veliku političku moć. „Takođe, još je Hobs u 10. poglavlju *Levijatana* primetio da već i same percepcije nečije moći od strane stvarnih ili potencijalnih objekata mogu značajno da doprinesu uvećanju potencijala njegove moći. [...] Što je percepcija objekata moći veća, veća je i mogućnost da se naiđe na njihovu spremnost za realizaciju njegovih interesa i ciljeva pri upućivanju poruke u kojoj je izraženo ili nagovešteno da se takva reakcija od njih očekuje.”⁵

Da rezimiramo neke od osnovnih postulata u pregovorima:

- Uvek kaži manje nego što je potrebno.
- Bez dobrog glasa se ne može – zato ga štiti svim sredstvima.
- Ako trebaš pomoć – apeluj na koristoljublje.
- Uništi svoje neprijatelje potpuno.
- Drži druge u stalnom strahu: neguj kult nepredvidljivosti.
- Zaziri od odnosa u kojima uvek sve može.
- Glumi glupaka da bi nadmudrio glupake.
- Ne prljaj ruke. (Pogotovo važi za moć zavređenu poštovanjem)
- Odvažno se uhvati ukoštac sa zadacima.
- Sve isplaniraj do kraja.
- Ponašaj se kao car da bi se prema tebi ponašali kao prema caru.
- Ovladaj umetnošću tajminga.
- Ubij pastira i ovce će se razbežati.
- Nikad ne budi sasvim savršen.
- Teži neformalnosti.⁶

⁴ Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 1956, str. 28, u: Simeunović, D., *Teorija politike*, Udruženje „Nauka i društvo”, Beograd, 2002, str. 146.

⁵ Simeunović, D., *Političko nasilje*, Radnička štampa, Beograd, 1989, str. 9.

⁶ Robert, G., *Power*, *Zeitschrift für Politikwissenschaft ZPOL 1/2001*, str. 459, u: Simeunović, D., *Teorija politike*, Udruženje „Nauka i društvo”, Beograd, 2002, str. 149.