



# MENADŽMENT U GRAĐEVINARSTVU

## VII dio

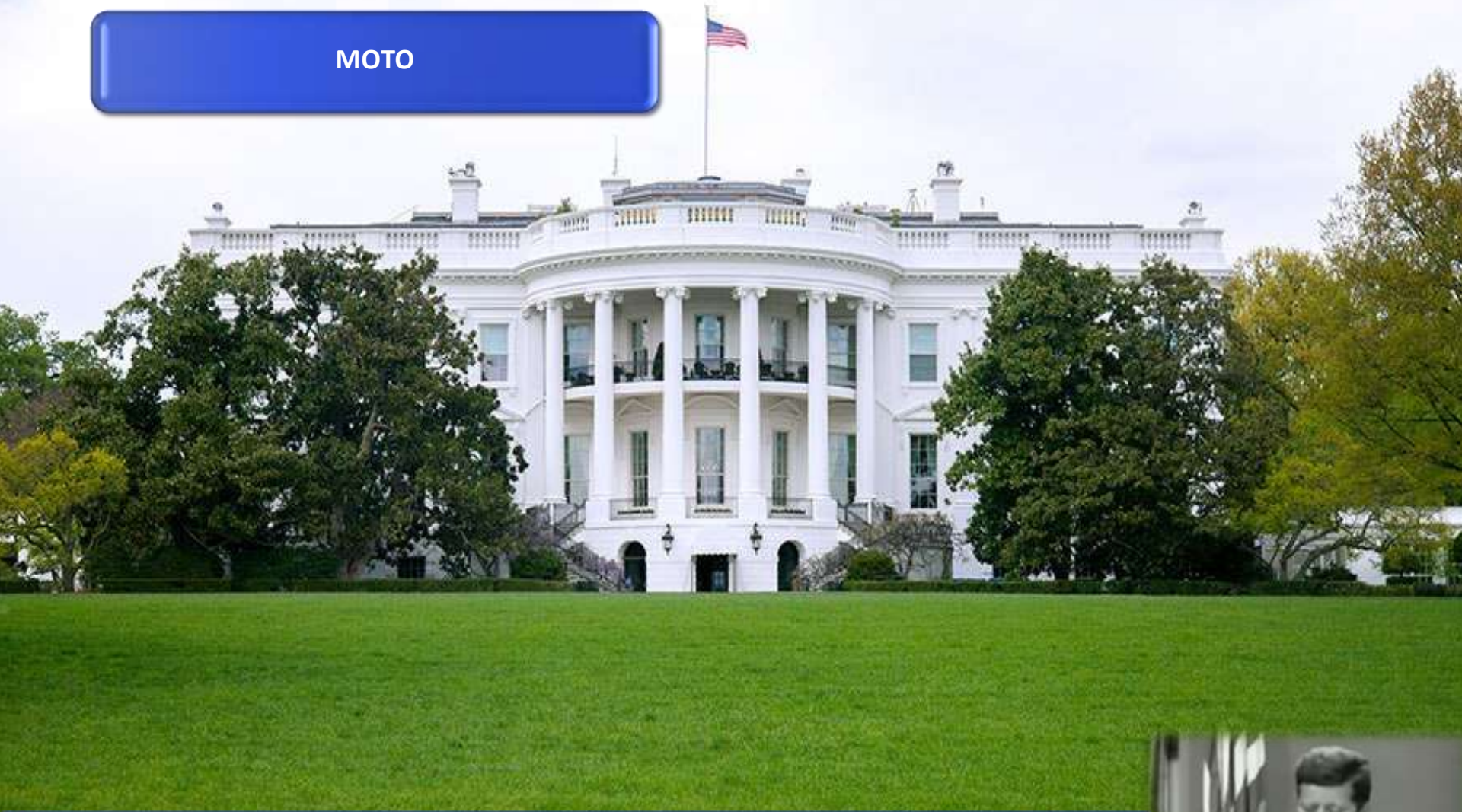
*Prof.dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.  
(tekst slajdova Prof. dr Živojin Prašević)*



VII-PREGOVARANJE



## MOTO



**“Nikada ne strahujmo od pregovaranja i nikada ne pregovarajmo iz straha”**

John Fitzgerald Kennedy u svom govoru prilikom inauguracije za predsjednika SAD 21. 01. 1961.





## Što je to pregovaranje?

Pregovaranje je element ljudskog ponašanja, odnosno proces u kojem u kojem dvije strane (individue, organizacije, firme, institucije i sl.) koje su njega uključene, treba da postignu uzajamno prihvatljiv dogovor ili cilj.

Pregovaranje zavisi od komunikacija i informisanosti pregovaračkih strana.

Pregovaranje se odnosi na pronalaženje kompromisnog rešenja, koje će u određenim stepenima zadovoljiti ili ispuniti očekivnja obe strane koje u njemu učestvuju.

Perfektno ostvareno pregovanje je karakteristično po tome što su postignuta rešenja koja maksimalno zadovoljavaju obje strane. (primjer: podjela kolača između dva dječaka u kojem jedan dijeli kolač, a drugi bira dio koji mu odgovara, tako da je posljedica ovakvog postupka podjela na dva jednaka dijela).

Pregovori su najmanje problematičan metod za rešavanje nesuglasica i sporova. ("Bolje je godinu dana pregovarati, nego jedan dan ratovati").



### Što to nije pregovaranje? (D. Oliver 2003)

Pregovaranje nije trgovina po sebi, iako se u trgovini pregovara. Pri tome jedna osoba (prodavac) nagovara ili ubjeđuje druge osobe (kupce) da kupe neku robu ili uslugu.

Pregovaranje nije davanje ili ustupanje, iako se davanju ili ustupanju (koncesiji) može pregovarati.

Pregovaranje nije “ukopavanje peta jedne strane” u jedno mjesto. Nefleksibilan pregovarač može očekivati istu ili veću nefleksibilnost druge strane, tako da do dogovora ili sporazuma neće doći, pa će pregovori propasti.





### Od čega zavisi uspjeh pregovora?

Da li se o nečemu može pregovarati (nije dozvoljeno da se pregovara o nekim ilegalnim poslovima ili aktivnostima koja predstavljaju prestupe ili krivična djela),

Da li su pregovaračke strane zainteresovane da dođe do dogovora (ako nijesu pregovori će propasti, a ako i dođe do dogovora, on se neće sprovoditi u djelo),

Da li pregovarači vjeruju jedan drugome do nekog nivoa ili stepena. "If you can't trust man's handshake, you can't trust his signature", "Ako ne možete vjerovati čovjekovom rukovanju, ne možete vjerovati ni njegovom potpisu" – WA Bechtel 1898, osnivač najveće građevinske multinacionalne kompanije "Bechtel"). Ako, dakle, ne postoji ni minimum povjerenja između pregovaračkih strana pregovori neće uspjeti i pored potpisanih dogovora.





Što je posebno važno za pregovore?  
(Nirnberg,1989)

Poznavanje ljudskog ponašanja, koje je  
esencijalno,

Dobra priprema za pregovore,

Izbor odgovarajuće tehnike pregovaranja  
(strategije i taktike),

Dobro poznavanje ciljeva i potreba  
pregovaračkih strana.

U pregovorima ni jedna strana ne može biti  
totalni dobitnik odnosno gubitnik, jer  
rezultati takvih pregovora nemaju izgleda za  
uspjeh zbog potpunog nezadovoljstva  
gubitničke strane.





### Što treba da posjeduju pregovarači?

Pregovarači moraju da dobro poznaju sebe.

U pregovorima kombinovati ozbiljnost i studioznost naučnika i lukavost detektiva.

Pregovarači moraju posjedovati "umjetnost slušanja" i sposobnost da se koncentrišu na važne stvari i probleme.

Pregovarači moraju dobro poznavati materiju koja je predmet pregovora.

Ljudi zahvaćeni emocijama ne žele da racionalno razmišljaju i podložni su sugestijama i predlozima druge (protivničke strane).

Hladnokrvni pregovarač, koji koristi i vlada svojim emocijama, će lako izaći na kraj sa emotivnim protivnikom.





## Priprema za pregovore (izrada "domaćeg zadatka")

Istraživanje i prikupljanje svih relevantnih informacija,

Ispitivanje prošlosti druge strane i njenih uspjeha i neuspjeha, iz čega se dosta nauči,

Prikupljanje informacija o drugoj strani od ljudi koji su sa njime ili njima ranije kontaktirali ili sarađivali.

Pregovaranje najčešće nije jednostavno, i nije prijatno za pregovarače, jer zahtijeva od njih mnogo znanja, strpljenja, pregovaračke vještine i spretnosti.





Koji su ciljevi pregovora koje treba postići?

Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")



Koji su najveći ustupci koji se mogu učiniti protivničkoj strani, odnosno naši najniži i najviši zahtjevi i ciljevi u pregovorima?



Da li postoje neke kaznene mjere za ove pregovore i koje su posljedice ako oni ne uspiju?



Da li je vrijeme za pregovore ograničeno?

Priprema za pregovore (ključna pitanja)



Da li su prepoznate sve zainteresovane strane?



Kome bi odgovarao Status quo (da se ništa ne mijenja)?



Koliko košta i kakve su posljedice propasti (neuspjeha) prgovora?



Koliki značaj ima komunikacija u pregovorima?



Mogu li neka pitanja i problemi biti istovremeno uvedeni u pregovore?



Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")

Priprema za pregovore

Određivanje sastava pregovaračkog tima i njegovog rukovodioca.

Održavanje sastanaka tima,

Prikupljanje svih relevantnih informacija i komunikacija,

Definisanje sadržaja i ciljeva pregovaranja,

Izbor tehnika koje će se primijeniti u pregovorima,

Određivanje svih neophodnih resursa i finansijskih sredstava za pregovore,

Procjena trajanja pregovora.

Pripreme se vrše uz saglasnost i učešće menadžmenta firme na odgovarajućem nivou.



U procesu pregovaranja u vezi sa prodajom i kupovinom (nabavkom) proizvoda i usluga britanski ekspert David Oliver ističe sedam ključnih elemenata:

Za svaki od ovih elemenata on daje uputstva kako postupati da bi se postigao uspjeh i navodi konkretne slučajeve iz svoje prakse.

**Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")**

**Sedam ključnih elemenata  
(D. Oliver, 2011)**

**Planiranje i priprema,**

**Dogovaranje,**

**Istraživanja i objašnjenja,**

**Predlaganje,**

**Pogodba,**

**Saglasnost,**

**Procjena rezultata  
pregovora.**



Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")

POJAVE KOJE MOGU IMATI UTICAJ NA  
USPJEH

D. Oliver ukazuje na više pojava koje imaju uticaj na rezultate pregovaranja :

Nedoumice pregovarača zbog neizvjesnosti i rizika,

Tvrdoglavost pregovarača, koju treba izbjegavati,

Razumijevanje aspiracija odnosno težnji da se smanji neka cijena od strane kupca,

Ne reći "da" prvi put, jer će se tako sačuvati novac i uvećati profit u svakom poslu,

Imati autoritet i samopouzdanje,

Prije nego se predloži rješenje treba biti siguran da su dobro sagledane potrebe i ispunjeni ciljevi i zadovoljena finansijska strana.



Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")

Neki značajni faktori (D. Oliver)

Informacija,

Prezentovanja materijala u štampanoj  
formi,

Strpljivosti, istrajnosti i pozitivnog  
stava, pregovarača,

Unutrašnje podrške od strane firme ili  
organizacije,

Sposobnosti da se uočavaju i  
otklanjaju slabosti.

Posebno ukazuje na način kako treba  
postavljati pitanja u toku  
pregovaranja, da bi se dobile što  
potpunije informacije.

# VII-PREGOVARANJE



Održavajte uvijek inicijativu,

Sve zaključke i dogovore formulišite u pisanoj formi,

Održavajte vaš autoritet na visokom nivou,

Sakrivajte i kontrolišite vaše emocije.

Tražite i ne ustručavajte se da se da se “povratite” u vašim nastojanjima unazad i da ponovo probate.

Koristite eksperte,

Održavajte pozitivan stav i držanje na sve nepovoljne i nekorektne komentare i stavove druge strane.

Napravite prekid u pregovorima ako se oni nepovoljno po vas odvijaju,

Ne napadajte vašeg protivnika, napadajte problem,

Ne pokazujte trijumf, odnosno ne ponašajte se triumfalistički,

Ne izražavajte cijene i druge parametre u okruglim brojevima 1,10, 100, 1000 itd, jer će vaš protivnik pomisliti da nešto sakrivate, što slabi vašu poziciju,

Izbjegavajte riječi: “oko”, “blizu”, “približno”, “grubo rečeno” itd., jer su to riječi koje ukazuju na vašu spremnost da pravite ustupke i mijenjate stavove.

Ne ukopavajte se “u rovove”, odnosno ne budite tvrdoglavi,

Ne ustručavajte se da se u vašim nastojanjima nekad “vratite unazad” i da probate ponovo,

Ne ustručavajte se da rizikujete, jer je svaka aktivnost, ustvari, povezana sa rizikom,

Ne upotrebljavajte neugodne fraze,

Priprema za pregovore (izrada “domaćeg zadatka”)

Ne ustručavajte se da vašem protivniku otežavate posao.

Posebni savjeti pregovaračima (D. Oliver)



**Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")**

**Neke novije metode pripreme  
(Nirnberg)**



Grupne tehnike u vidu psihodrame i sociodrame. U ovim metodama se simuliraju pregovori u okviru pregovaračkog tima.

Organizovanje "Moždane oluje" ("Brain storming") i konferencije eksperata.





Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")

Tehnika pregovaranja (Nirnberg)

Posle izvršene temeljne pripreme i odeđivanja pregovaračkog tima bira se tehnika pregovaranja.

Tehnika pregovaranja se sastoji od strategije i taktike pregovaranja.

Strategija je postupak ili metodologija koja se koristi u pregovaranju, dok je taktika alat koji se koristi za ostvarenje strategije.

Primjenjuju se sledeće strategije:

- "Kada?",
- "Kako i gdje?" i
- Posredovanje.



Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")

"Kada?" strategije

**Strpljenje** koriste stariji i iskusniji pregovarivači. Postoje neugodne situacije koje mogu izazivati ljutnju i nepromišljene korake. Stariji pregovarači su strpljiviji i ne preduzimaju takve korake. Primjenjivala se u Kini prije 4000 godina.

Karakteristika strategije je *znati kada treba stati*.

**Iznenadjenje** se sastoji u iznenadnoj promjeni metoda, činjenica i prilaza. Obično jedna strana iznenadno saopštava neke nepovoljne činjenice za drugu stranu.

**Svršen čin** je strategija u kojoj jedna strana teži da dovede drugu pred svršen čin. Ova tehnika je riskantna jer može dovesti do trajnog prekida pregovora.

**Učtivo povlačenje.** Primjer je osoba uhvaćena na djelu, koja se okrene i kaže "Ko, je li ja?" i izjavljuje da to nije tako i da je pogrešno shvaćena.

**Očigledno povlačenje.** Kombinacija strpljenja, samodiscipline i obmane. Cilj je da se ubijedi protivnik da se glavna osoba povukla, a ona i dalje ostaje u igri i kontroliše situaciju.



Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")

"Kada?" strategije (nastavak)



**Suprotnost.** "Naprijed možeš ići hodajući "unazad". B. Baruh je rekao da ljudi koji zarađuju mnogo novca na tržištu akcija su oni koji prvi ulaze u posao i kupuju akcije neke firme na početku, i prvi izlaze iz njega kada akcije dostignu visoku vrijednost na berzi. Ova strategija je dosta rizična.

**Limiti.** Kada se kaže "Ovo je potpun kraj". Često je koriste Francuzi. Ograničen dnevni red je jedna vrsta limita, tako da se neka važna pitanja ne mogu namjerno razmatrati.

Zavaravanje. "Pogledaj desno, kreni lijevo!" Označava pokret u jednom smjeru da bi se zavarao protivnik, a krene se suprotno ili se teži da se skrene pažnja sa pravog cilja. Koristi se u politici.



Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")

"Kako i gdje ?" strategije

**Participacija.** Zelite da pregovarača druge strane usmjerite u vašu korist jer ga odavno znate, sa njime ste studirali, sarađivali i sl. i obraćate mu se na početku "Mi smo stari poznanici".

**Asocijacija.** Koristi se reklamiranju nekih proizvoda ili usluga navodeći da su te proizvode koristile neke značajne ličnosti.

**Disasocijacija** je suprotna asocijaciji tu se navodi da su neke konkurentske proizvode koristile neke poznate, ali krajnje negativne ličnosti.

**Raskršće.** Uključuje se više predmeta u razmatranje po principu ukrstiti, uplesti i zamrsiti, tako da se može u jednom napraviti ustupak, a na drugom bitniji dobitak.

**Širok krug (sačmarica).** Cilj je pokriti što veći prostor, i koriste je dileri koji spajaju prodavce i kupce. Spajajući što više ljudi ostvaruju veći uspjeh u poslu i veću proviziju.



*Slučajnost* ili *slučajna obmana* koja je bazirana na Zakonu šansi iz Statistike.

*Slučajnj uzorak* bira se slučajni uzorak iz populacije na kojem se vrše testiranja i ispitivanja i tvrdi da on vjerno odražava cjelinu populacije iako to često nije tačno. Često se koristi u politici. (Darel Hars i Irving Gejs su u vezi sa zloupotrebom statistike napisali knjigu “Kako lagati pomoću statistike”)

*Salama* (“*Stepen obaviještenosti*”) podrazumijeva uzimanje nečega komadić po komadić, da bi se na kraju uzela cjelina i ostvario cilj. Ne treba pokazivati da se protivniku nešto želi uzeti u cjelini. Naziv potiče od Mađarskog političara Maćaša Rakošija iz sredine xx vijeka.

*Podrška* (“*Kako odrediti i pogoditi cilj?*”) Naziv preuzet iz vojne terminologije, odnosno artiljerije, gdje prva linija gađa iza mete, druga ispred, a posle toga se dometi koriguju dok se ne pogodi cilj. Pozicija direktora velike kompanije podrazumijeva donošenje velikog broja odluka. On ne može sve vrijeme da se usredsrijedi na cilj i zadovoljan je ako je na početku blizak cilju, da bi kasnije korigovao odluke koje odgovaraju ostvarenju cilja.

**Priprema za pregovore  
(izrada “domaćeg zadatka”)**

**“Kako i gdje ?” strategije (nastavak)**





Priprema za pregovore  
(izrada "domaćeg zadatka")

### Posredovanje

Posredovanje se veoma često koristi u pregovaranjima, tako što se koriste advokatske kancelarije, agencije, arbitraže ili specijalizovani stručnjaci "moderatori" za rešavanje sporova ili pomoć prilikom vođenja pregovora.



# PITANJA ?

