

Definisanje trajanja i kvaliteta pregovaračkog procesa i njegova unutrašnja struktura

UDK: 005.574

Dragan Gruevski¹

¹“St. Kliment Ohridski” University

Faculty of Administration and Information Systems Management

Bitola, Republic of Macedonia

Šta uopšte znači pregovarati u poslovnom svetu? Da li je to u suštini isti konceptualni okvir ili je to nešto sasvim drugo? I u teoriji i u praksi tvrdi se da je to apsolutno isti odnos između dve ili više strana koje pokušavaju da dodu do sporazuma o određenom broju pitanja, koje prepoznaju sličnosti i razlike u svojim interesima a vodi ih želja da prođu jednako dobro, bilo da je reč o neuspehu ili o uspehu u ovoj aktivnosti. Ono što se razlikuje jeste sadržaj pregovora koji se definiše specifičnošću oblasti u okviru koje se pregovara. Glavni motiv je uvek profit koji obezbeđuje privilegovan društveni status, ali i otuđenje. Postoje ipak i drugi motivi. Stara odeća, papir, staro gvožđe takođe mogu da budu tema poslovnih pregovora za kompanije koje o njima pregovaraju sa dobavljačima ovih roba. Izgleda da u ovakvim slučajevima profit nije primarni motiv. Ipak, elementi pregovaranja između dve strane s ciljem da svaka zadovolji svoje interese prisutni su u svakom slučaju; čak i u najjednostavnijem slučaju kada vam siromah zazvoni na vrata i ponudi da vam očisti dubre za minimalnu kompenzaciju možete naći iste one elemente pregovaranja koji su prisutni i kod pregovora između velikih korporacija, prilikom obimnih transakcija. Strane uključene u pregovore, njihovi interesi, zahtevi, pozicije, pregovaračka klima, društveni položaj strana u pregovorima, sve su to faktori koji određuju pojedine delove pregovaračkog procesa. Ne zaboravimo da čak i lokalni biznismen obezbeđuje bolji plasman svoje robe/proizvoda/usluga time što „kuca na vrata“ nekog jačeg preduzetnika koji će mu pomoći da proširi svoje prisustvo na tržištu.

1. Uvod

Kad govorimo o (poslovnom) pregovaranju, govorimo u stvari o neposrednom odnosu između saradnika, partnera, potrošača roba i usluga u različitim preduzećima, organizacijama, kompanijama. To znači da govorimo o tipu komunikacije koji se može veoma uspešno primeniti, koji se može planirati, usmeravati i primenjivati. U ovom slučaju, kao i kod poslovne komunikacije, tema je poslovni protok informacija koje se razmenjuju, a sve u jednom cilju – postizanja zajedničkog dogovora. Svakodnevni kontakti sa zaposlenima, potrošačima, dobavljačima, vlastima, konkurenjom, prevoznicima, često poprimaju oblik formalne ili neformalne transakcije, pregovaranja, što je kao oblik komunikacije od suštinskog značaja u poslovnom svetu.

Ključni momenat od koga uspeh pregovora zavisi jeste određivanje faktora – odrednica; karakteristike koje mnogo znače i koje nas vode saradnji i uspešnom zaključenju posla predstavljaju pravi izazov koji se nalazi pred ovim naučno-istraživačkim radom. Ovaj rad predstavlja pokušaj da se uspostavi određeni poređak u okviru najraznovrsnijeg haotičnog eksperimentalnog znanja i nezavršenih naučnih elementarnih istraživanja i prepostavki, a takođe i da se otvori polje za dalja istraživanja problematike pregovaranja u Makedoniji.

2. Struktura rada

Ovaj rad je podeljen na dva dela (teorijski i istraživački). U prvom, teorijskom delu, razmatraju se stavovi velikog broja poznatih autora o psihologiji, sociologiji, komunikologiji, a čije sugestije se opravdano i u celini mogu povezati sa savremenim koncepcijama, shvatanjem i percepcijama nekih problema u pregovaranju. Drugi, istraživački deo sadrži prezentaciju, analizu i tumačenje rezultata sprovedenih anketa i konkretnе zapise (pregovaračkih situacija u realnom vremenu) do kojih smo došli u nekoliko gradova u Makedoniji (Bitola, Kumanovo, Strumica, Veles, Skopje, Tetovo, Demir Hisar, Kruševo, Kavadarci i Štip), u kojima je učestvovalo 130 ispitanika koji su učestvovali u cilju transformisanja ukupnih odnosa i restrukturiranja kapitala.

3. Tematika i predmet istraživanja

Tema ovog istraživanja jeste pitanje uticaja situacionih faktora na kvalitet procesa pregovaranja. Takvo određivanje problematike naglašava prevashodno istraživački karakter ovoga rada. (Kako situacioni faktori ispoljavaju svoj uticaj? Koje su glavne karakteristike ovih odnosa?) Stoga, kad se ima u vidu trenutno naučno znanje o tzv. „situacionim faktorima“, bilo je neophodno da se oni specifikuju kroz nekoliko nivoa i pod-problema kojima se ovo istraživanje bavi: 1) problem klasifikacije, u stvari, da li se varijable odred-

nica pregovaračkog procesa mogu odrediti tako da same po sebi budu dovoljno „snažne“ da bi imale uticaja u svakoj pregovaračkoj situaciji i da se razlikuju jedna od druge? 2) *problem istraživanja*, u stvari, u čemu se sastoji interakcija između situacije i drugih faktora u pregovaračkim situacijama u realnom vremenu? i 3) *problem deskripcije*, koji je u vezi sa profilom prosečnog pregovarača u Makedoniji, u odnosu na određene aspekte pregovaranja.

Cilj ovog istraživanja jeste da ispita uzajamni odnos između unutrašnjih fizičkih personalnih faktora (poverenja, saradnje, stepena tolerancije frustracije, potencijala koji se poseduje) i spoljnih varijabli (vrsta i karakter date aktivnosti), koje se posmatraju kao moguće odrednice poželjnog načina ponašanja zato što je činjenica da tokom te interakcije oni vrše snažan uticaj na kvalitet pregovaranja u smislu klime, pristupa i vremena pregovaranja.

4. Značaj i naučna opravdanost istraživanja

Danas u svetu postoji ogromna količina materijala, istaknuta, i ogroman broj modela, šema, pravila i postupaka u pregovaranju. (William, M.:1955; Pruitt, G.D :1981; Micik, P. : 1988; Plenkovic, P.: 1991; Tudor, G. :1992; Ninberg, H.: 1993; Gnjato, V.: 2003; Mandic, T.:2003; Lax A.D and Sebenius K.J. : 2003; Harvey, B: 2008) Popularisane su mnoge škole; mnogi metodi su nuđeni kao najbolji. Veliki broj seminara, kurseva i obuka organizovano je za različite profile pojedinaca i grupa koje su prolazile obuku za ovaj posao. Takođe je štampan veliki broj priručnika, brošura i knjiga kao osnovica za dodatnu sistematizaciju u cilju teorijskog i naučnog razumevanja ove problematike. Istovremeno, literatura ne nudi potpuno precizne podatke i vremenske okvire, mada se isto tako kaže da u zapadnim zemljama „još od ranije“ postoje određeni oblici organizovane obuke i kvalifikacija biznismena koji tokom intenzivnih kurseva stiču znanja o poslovnoj komunikaciji i pregovaranju. U svakom slučaju, za početak se uzima godina 1924., kada je autor Mary Parker Hayward pisala o tzv. „integrativnom pregovaranju“.

Smatra se da je na Balkanu (u bivšoj Jugoslaviji) prvi pokušaj teorijske i praktične obrade tematike poslovnog pregovaranja učinio Predrag Mićić u svom delu *Kako voditi poslovne razgovore*, objavljenom 1980. godine. U Makedoniji je ova tematika naglo izbila u prvi plan po objavljivanju nezavisnosti, 1991. godine, u stvari, nakon uvođenja parlamentarne demokratije i tržišne ekonomije. Ipak, ranija posmatranja pregovaranja na akademski način, kao pitanje od naučnog interesovanja, nisu zadovoljavajuća. Vredi pomenuti da

je broj objavljenih naslova o ovoj tematici zanemarljivo mali u poređenju sa zemljama u okruženju. Naime, u Makedonije je objevljeno samo nekoliko knjiga o poslovnom pregovaranju, a i to su uglavnom bili prevedeni. Jedino rad T. Arsovskog (1995), *Kako voditi uspešne poslovne razgovore*, predstavlja skroman početni pokušaj koji se samo delimično može nazvati „originalnim autorskim delom“.

Nasuprot tome, činjenice o globalnom povezivanju, postojanje ogromnih banaka podataka, neograničeni broj vremenskih i prostornih mogućnosti govore o tome da poslovni svet prodire duboko u sve sfere poslovne egzistencije i na taj način osnažuje svoj uticaj. Stoga svest da uspešna poslovna aktivnost predstavlja jedan od ključnih faktora za unapredjenje ukupnog društvenog i poslovnog života jeste značajna činjenica koja se mora prihvati. U tom kontekstu, pregovori zaista mogu da budu samo mali deo tih odnosa, ali je njihov značaj suštinski. Njihova dinamika, razvoj i postignuti rezultati imaju značajan uticaj na dalje napore u svakom poslovnom sektoru.

Ovo je i razlog što su svi naši napori usmereni na uspostavljanje naučnih istraživačkih ciljeva u pregovaranju (kao što je ispitivanje i poboljšanje znanja o odrednicama pregovaranja, ispitivanje metodskih pristupa i stvaranje većeg broja instrumenata za istraživanje, nalaženje praktičnih rešenja i uputstava potrebnih u poslovnoj praksi i u obuci za pregovaranje) izgleda sasvim aktuelni i opravdani. Ovi napor i pokušaji ponudili su veliki broj odgovora na neka veoma značajna pitanja u ovoj sferi (kao što je prosečni vremenski okvir pregovaranja u Republici Makedoniji, količina teorijskog znanja o pregovaranju koju biznismeni imaju, svest o značaju ove teme, stav prema istraživanjima ove teme, prosečni profil pregovarača u Makedoniji, itd.).

5. Hipotetički okvir istraživanja

Opšti postulat postavljen je afirmativno i glasi: Postoje određeni spoljni (faktori okruženja) i unutrašnji (lični) faktori koji poseduju jednak nivo sposobnosti prognoziranja i određivanja kvaliteta pregovaranja, u svim uslovima i situacijama u pregovaranju. Shvatanje i razumevanje ovih faktora vodi unapredjenju kvaliteta pregovora čime se skraćuje vreme pregovaranja. U suštini, vrsta i karakter organizacije u čije ime se pregovaranje vrši, nivo menadžmenta, kao i elementi latentne zrelosti pregovarača, predstavljaju ključne odrednice u tom procesu. Ovaj postulat se postiže kroz niz od tri dodatne i osam pojedinačnih hipoteza koje neposredno dovode do indikatora koje sada imamo.

6. Metodološki pristup

U ispitivanju teme u našem istraživanju pre svega smo počeli teorijskom analizom znanja o ovoj tematiki koju su naučnici ponudili, a kojoj smo pristupili na dva načina. Naime, u domenu pregovaranja očigledna su sledeća istraživanja: 1) istraživanja izazvana analizom profila, zaključaka i postupaka ranijih vrhunskih menadžera, sistematizovana lična iskustva, i 2) klasični eksperimenti, psihometrijski i drugi testovi sa ciljem da se ocene odnosi između uspostavljenih varijabli. Prvom pristupom precizno smo odredili različite profile praktičara (pravni savetnici, advokati, inženjeri) koji su sistematizovali svoje znanje o pregovaranju i lična iskustva i ponudili ih kao originalne modele, načine i škole. Drugi pristup poznat je u radu sociologa, socio-psihologa, teoretičara menadžmenta koji su sprovodili neposredna ispitivanja pregovora ili su posredno došli do zaključaka na osnovu istraživanja drugih problema i aspekata pregovaranja (Deutsch and Krauss; Chertkoff & Conley; Baron; Hofstade and Crozier).

Istraživanje se zasniva na analitičko-deskriptivnoj metodologiji čiji je cilj da se odrede značajne percepcije interpersonalnih odnosa koji se javljaju u procesu pregovaranja i da se nadu odgovori na pitanja postavljena u istraživanju primenom odgovarajućih statističkih postupaka i zaključaka. Isto tako, tokom određivanja interakcije između različitih tipova varijabli (na primer, lični kontakt, elementi okruženja i uslovi interakcije), najprimenljiviji postupak je neposredno istraživanje događaja zabeleženih u pregovaranju u realnom vremenu. To znači da je klasično analitičko-deskriptivno ispitivanje obogaćeno studijom slučaja.

Sve u svemu, ispitivanje je dobilo prvenstveno operativni karakter, u pogledu vremena u kome se odvija i neposrednog istraživanja aktuelnog, stvarnog, tranzisionog perioda života i rada.

Tehnike istraživanja koje smo primenili su sledeće: anketa sa upitnikom za ocenjivanje, tehnika ocenjivanja i posebno tehnika sistematskog posmatranja u viđu studije slučaja. Anketni upitnik korišćen je za ocenjivanje najznačajnijih osnovnih pokazatelja i činjenica o međuljudskim odlikama pojedinaca koji su značajni za ovo istraživanje. Ocenjivanje odgovora ispitnika (dato na formularu upitnika) vršeno je na skali za evaluaciju, a ocene su se kretale od krajnje zadovoljavajuće do nezadovoljavajuće, za poznavanje određenih posebnih elemenata u procesu pregovaranja i njihovog odnosa prema pregovaranju. Na kraju, studija slučaja omogućava nam (na osnovu određenih pozicija) da sprovedemo objektivno posmatranje, potvrdu i

opisivanje različitih specifičnih i relevantnih informacija do kojih smo došli u konkretnom pregovaračkom procesu – specifičnoj situaciji. Vredi pomenuti odgovarajuće organizovane pojedinačne sastanke sa zainteresovanim pojedincima, kao i seminar na kome su primjenjeni sledeći metodi: metod nastave, tehnika prezentacije, igre, video projekcija, itd.

7. Zaključna predviđanja

Ovo istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se odrede i klasifikuju relevantne odrednice pregovaranja, sa posebnim akcentom na tzv. faktore okruženja (situacione faktore). U datom trenutku (suprotno očekivanjima koja o njemu govore kao o „nematerijalnoj pojavi u zoni sumraka“), istraživanje je počelo stavom da su pregovarači opšteprisutna društvena pojava, da su zapaženi u mnogim vrstama društvenih odnosa i da tu pojavu treba istražiti. Činjenica da je izdvojen ogroman broj teorijskih koncepata nije doprinela stvaranju neke eklektičke teorije pregovaranja; upravo suprotno, ona predstavlja osnovu za naš sopstveni pristup bavljenju ovom problematikom.

Opšta hipoteza o uticaju inter-fizičkih faktora i faktora okruženja na pregovarački proces još uvek nije potvrđena (tri posebne hipoteze su samo delimično potvrđene); jedini potvrđeni uticaj jeste onaj o stepenu tolerancije frustracije tokom vremena pregovaranja (a to pripada grupi inter-fizičkih varijabli) i uticaj tipa vlasništva i grane poslovanja na uzajamno zavisnu saradnju i formalnost (što spada u spoljne, variable okruženja). Zbog čega ovo? Razlozi se nalaze u potverdi i oceni predstavnika tzv. „socijalne revolucije“. Naime, pregovaranje kao društvena situacija uglavnom zavisi od interakcije između uzajamnog odnosa pregovarača i spoljnih, situacionih okolnosti što stvara tzv. „pregovarački kontekst“ (poseban i jedinstven za svaku novu situaciju). Velika je verovatnoća da upravo ovakva predviđanja treba definisati kao „nematerijalna“. Uopšteno govoreći, smatramo da se rešenje ovog problema nudi ovim predviđanjima (kao što je teotija igara, koncepcije korelacija). Stoga, ako odrednice (stepen frustracije, tip vlasništva i grana deletnosti, a verovatno i druge) koje su dovoljno „moćne“ da bi mogle da utiču na sve pregovaračke situacije treba izdvajati, onda treću grupu odrednicu interakcije treba najbolje razumeti i objasniti gore navedenim teorijskim konceptima. U stvari, ovo je glavni koncept autora koji se bave određivanjem situacija interaktivnog konteksta dijada (E. Bern; C. Stayner; T. Mandić).

Varijable koje izgleda da su značajne odrednice pregovaračkog procesa prvo ukazuju na vlasništvo. Uticaj

caj vlasništva na kvalitet pregovaranja statistički je potvrđen u odnosu na aspekte: osnovni stav (saradnja-takmičanje) ($X_2 = 8.7 > 5.99 * 0.05 / \text{s.s. } 2$), osnovni pristup (formalni-neformalni), ($X_2 = 7.62 > 5.99 * 0.05 / \text{s.s. } 2$). Sve u svemu, sa sigurnošću možemo da tvrdimo da: vlasnici privatnih kompanija su kooperativniji i opredeljeni su za formalni pristup. ($t = 2.98 > 2.57 * 0.01$) Ova informacija verovatno proizilazi iz osnovnih potreba za opstankom i razvojem kompanije koja je „na svome“. Ovo govori o očekivanom i opravданom izboru (kada vlasnik privatne kompanije tvrdi da su uvek otvoreni za saradnju, sporazum, razumevanje, kompromise kojima se garantuje opstanak i razvoj). Njegov način proaktivne saradnje, kao crta karaktera, potrebniji je njemu nego onima koji rade u javnom sektoru, a koji su, u odnosu na tip vlasništva nad kapitalom, manje motivisani da insistiraju na poštovanju principa „saradnje“ do maksimuma. U stvari, ovo je potvrđeno i u komentarima zaposlenih u „društvenim službama“ pre nego što su otvorili svoje privatne firme. Poistovećivanje sa svojom firmom veoma je uobičajeno među svim ispitanicima u privatnom sektoru obuhvaćenim ovim istraživanjem, što nije slučaj sa onima iz javnog sektora. S duge strane, tendencije za potpunom razmenom između ličnih i društvenih interesa kompanije uglavnom javno iznose i komentarišu ispitanici zaposleni u „društvenom sektoru“, a imaju svoje privatne firme.

Isto tako, vlasnici privatnih firmi opredeljuju se za formalni pristup (koji je očigledan prilikom potpisivanja dokumenata, zahteva za verifikaciju, konfirmaciju, kad se radi o činjenicama, tačnim podacima, raspravama, itd.) koji im obezbeđuje odgovarajuću zaštitu i garantuje pouzdanost u konkretnim poslovima i odlučivanju. Princip „čist račun, duga ljubav“ prihvatljiviji je kad dođe do pregovora od opšteg značaja, iako verovatno postoji i prostor za „privatne“ interese, nasuprot činjenici da su mnoga pitanja ostavljena kao „otvorena“ (što znači nedefinisano ugovorena).

Vrsta rada (delatnosti) predstavlja varijablu koja ima značajan uticaj na pregovaranje. Za razliku od tipa vlasništva, tip delatnosti ima neposredan uticaj na vreme pregovaranja, ali nema uticaj na osnovni stav i na pristup. Naime, procenjene vrednosti pokazuju da su stav i pristup tokom pregovaranja slični i kod trgovaca i kod isporučilaca usluge, samo se „vreme trajanja“ razlikuje. ($t = 2.69 > 2.57 * 0.01$) Za ovo postoje dva verovatna razloga: a) verovatno duže vreme pregovaranja jer u svakodnevnoj praksi borbe za prednost, za nižu cenu, kod kupovine, prodaje, nisu stekli ni znanje ni originalnost i 2) različite robe nameću različito vreme pregovaranja zato što treba odgovoriti na mnoga

pitanja o kvalitetu, ceni, uslovima plaćanja, odbijanja prijema robe, servisiranju i garancijama, transportu, itd. U uslužnim delatnostima potrebno je u proseku kraće vreme za pregovaranja (prosečno 1 sat) zato što se pregovara o manjem broju stavki, a cena je već utvrđena i ne menja se često pošto ne zavisi od tržišta.

Kad govorimo o ličnim varijablama, jedino značajna je nivo tolerancije frustracije koji ima neposredan uticaj na vreme pregovaranja. Nema izuzetno značajnih statističkih podataka o drugim konjunktturnim odnosima koji bi ukazivali na njihovu povezanost. Tako saradnja ($X_2 = 3.97 < 12.59 / \text{s.s. } 6$) i poverenje ($X_2 = 2.26 < 9.49 / \text{s.s. } 4$) kao osobine latentne zrelosti u svojoj ekskluzivnosti nemaju nikakav uticaj na pregovaranje. Ni one ni nivo njihove legitimne moći. ($X_2 = 4.24 < 5.99 / \text{s.s. } 2$) Ali ovo je u potpunoj suprotnosti u odnosu na gornja istraživanja. Zašto je to tako? Razlog je jednostavan. Naime, moć predstavlja funkcionalni odnos između nosioca moći i onoga koji od te moći zavisi. U stvari, suština ovog odnosa jeste ravnoteža, ali nema dovoljno „moći“ koja bi proizvela akciju u bilo kojoj vrsti pregovaranja (ispitanici su veoma svesni ovoga – „zavisi s kim pregovaram i o čemu“). Stoga se moć može posmatrati samo kao lična varijabla (varijabla ličnosti) koja ima različit uticaj u različitim situacijama. U stvari, sasvim je prihvatljivo definisati moć kao funkciju, korelaciju moći, s jedne strane i zavisnost od te moći, sa druge (Blau).

Sličan je i odnos između saradnje i poverenja. Naime, saradnja i poverenje – kao osobine ličnosti (posmatrane zasebno) ne pokazuju uticaj na kvalitet pregovaranja. Uticaj osobina ličnosti raste ili se smanjuje u zavisnosti od specifičnosti situacije. Kako objasniti ovu očiglednu kontradiktornost? Objašnjenje proizilazi iz suštine interakcije odnosa komunikacije i njihove složenosti (Rogers; Bern, Janakov; Beshka; Mandic). Stoga, kvalitet komunikacije zavisi od percepcije partnera, ali i od saglasnosti inicijatora. To znači da u vrlo osetljivoj sferi društvene interakcije kao što je pregovaranje, partner našu saradnju i poverenje uvek može da sagledava na drugačiji način, što opet dokazuje da „zavisi kome, kada i kako“. Ali ovo nije slučaj sa nivoom tolerancije frustracije. Dobro je poznato da ona nema uticaj na osnovni stav (saradnja-takmičanje) ($X_2 = 7.67 < 9.49 / \text{s.s. } 4$) niti na osnovni pristup (formalni-neformalni) ($X_2 = 7.46 < 9.49 / \text{s.s. } 4$), ali svakačko utiče na vreme pregovaranja u svakoj pregovaračkoj situaciji ($X_2 = 7.4 > 5.99 * 0.05 / \text{s.s. } 2$), što se kao podatak objašnjava osnovnim karakteristikama ove tematike i fiziološkom pozicijom u pogledu reakcija i manifestacija (gestikulacije) koje nastaju pod uticajem frustracije.

Postavlja se pitanje: Da li se posebne pregovaračke situacije mogu odrediti tako da se mogu klasifikovati u reprezentativne tipove? Ovo se postiže studijom slučaja. Prema distinkтивним karakteristikama interakcije ovi slučajevi su grupisani u nekoliko grupa: 1) pregovaranje sa nepoznatim partnerom; 2) pregovaranje sa dobro poznatim partnerom koji je izgubio kredibilitet; 3) pregovaranje sa dobro poznatim partnerom sa kojim se dobro sarađuje. Prvi tip nazivamo inicijativnim, drugi je kulminativni, a poslednji je pregovarački (ova podela je napravljena po teoriji koju je postavio Blau). Poslednji tip nazvan je „pregovarački“ zato što se smatra da je „pregovaranje moguće čak i uslovima odsustva moći, što ne znači slabost, već znači da se odnosi uspostavljaju preko drugih postulata“ a to je verovatno poverenje, koje se, prema autoru, ali i prema praksi, smatra najboljim instrumentom za nalaženje novih rešenja. Mnogi autori predlažu neke nove modele u kojima se naglasak stavlja na pitanje preformulacije pozicija posmatranja pregovaračkog procesa kao problema koji zahteva zajedničko kreativno rešenje, u stvari, koji traži odgovor na pitanje kako ...? Stoga je to ključni momenat i ključni korak u uspešnim pregovorima. To je trenutak kada su obe strane dovedene u tzv. „alarmantnu situaciju“ (putem velikog broja „situacija kulminacije“ u kojima je moć najjači instrument) kada počinju da tragaju za najprihvatljivijim rešenjem.

Iz gore navedenog, a u kontekstu metodološkog cilja istraživanja, ispostavlja se da su teorijski modeli u kojima se podiže momenat „preformulacije“ kao poslednji korak, prihvatljiviji i superiorni (Rayder, Koleman, Mandic). Kad govorimo o pristupu posmatranju, analiziranju i ispitivanju pregovaranja, najimpresivniji je pristup koji predstavlja transakcionalna analiza. Onde zapažamo najveće pojednostavljenje shvatanja međusobnih odnosa između dva ili više pojedinaca „uhvaćenih“ u činu pregovaranja. Analiza transakcija koje „dolaze jedna za drugom“ tokom pregovaranja, obogaćena poznavanjem „igara“ koje su prisutne u poslovnom svetu, nudi drugaćiju mogućnost za naučnu obradu ove problematike.

Ovo svakako ne znači psihologizovanje poslovne operacije, mada ipak zahteva da se prihvate očigledne činjenice da, kada govorimo o analiziranju spoljnih manifestacija, ni u kom slučaju ne smemo da zanemarimo da su one povezane sa elementima koji čine „čoveka kao celinu“. Ovo je razlog što smo veoma skloni autorima koji posebno naglašavaju nauku o čovečanstvu (Cicourel), pre nego onima koji ovu problematiku klasificuju u „nematerijalne pojave“ kojima svako može da „žonglira“. Činjenica da postoji još mnogo škola, ogranka, seminara, obuke za pregovarače u odnosu

na broj relevantnih naučnih istraživanja u ovoj sferi ukazuje na to da je pristup posmatranju ove problematike neadekvatan.

Iskreno se nadamo da će prethodne tvrdnje o distinkтивnom karakteru i interdisciplinarnosti pregovaranja kao fenomena doći do onih u R. Makedoniji koji namjeravaju da zakonom zaštite ekskluzivitet u bavljenju ovom veštinom (medijacija u pregovaranju u pravnoj formi). Oni treba da shvate i prihvate suštinske razlike između gore navedenih pristupa. Naime, bavljenje aktivnostima koje predstavljaju akt pregovaranja i medijacije otvoreno je za svakog, ali ekskluzivitet naučnog bavljenja ovom tematikom pripada nauci o čoveku o čijem je nadmoćnom ponašanju u smislu njegovih postupaka i instrumenata već nekoliko puta bilo reči u ovom istraživanju.

Profil prosečnog pregovarača u Makedoniji ukazuje na to da razlike između različitih pregovarača koji pripadaju različitim nivoima hijerarhije, različitim tipovima vlasništva i poslovnih delatnosti nisu statistički značajne i uglavnom ostaju neutralne. Zapaženo je samo nekoliko ekstrema kada je u pitanju potreba za obukom i emocionalni stav prema pregovaračima. Sve u svemu, prosečni pregovarač u Makedoniji više voli individualna pregovaranja, u kojima se sfera odlučivanja prihvata kao ekskluzivni akt i poslovna tajna. On ne prihvata preveliki rizik, niti preduzima nagle korake tokom pregovaranja. Njegovo znanje o ovom procesu je skromno, ali on toga nije uvek svestan. U stvari, on ovu aktivnost smatra ključnom i uvek je spreman da se usavršava. Po njemu, ključne odrednice pregovaranja su partner i problem o kome se pregovara.

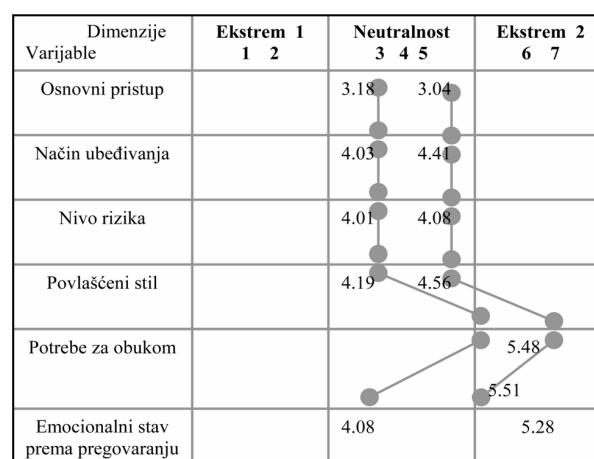


Tabela 1. Profil prosečnog pregovarača u Makedoniji

Kad posmatramo gore navedene varijable, ozbiljno je istraženo samo pitanje rizika u odlučivanju (Stoner, Kogan & Wallach, Miller, Moscovici & Zavalloni, De

Goulleu). Iz celokupne teorijske rasprave (u vezi sa različitim aspektima pitanja rizika) značajni su sledeći zaključci: 1) nivo rizikovanja je u korelaciji sa sistemom vrednosti i kulturom pojedinaca koji donose odluke; 2) rizik je veći kada se odluke donose grupno. Ovaj stav može da predstavlja osnov za određivanje statusa prosečnog pregovarača u Makedoniji, u odnosu na pregovarače iz različitih društvenih sredina.

Nažalost, ne znamo ništa o rezultatima sličnih istraživanja sprovedenih u našoj zemlji, osim, možda, istraživanja motiva za postizanjem cilja (Lazarević, Havelka; T. Nikolovski) koji su naglašeni kao značajne odrednice za postavljanje i postizanje ciljeva. Gore pomenuti autori zapažaju da je nivo ovakvog motiva kod nas na nezadovoljavajuće niskom nivou, što se verovatno može povezati sa uticajem nekih karakteristika prethodnog društvenog sistema (anti-preduzetnički, ugovorna privreda, fobija od privatnog vlasništva, tendencija ka osrednjosti, nedostatak inicijative), kao i uticaju nekih tradicionalnih vrednosti. Kad se uzme u obzir nekoliko popularnih izreka kao što su „Ne ističi se“, „zlatna sredina“, „Dvaput meri, a jedamput seci“, „Neće grom u koprive“, vidi se da je naš sistem vrednosti uvek isticao „umerenost i ravnotežu“ po čemu se razlikujemo od društava u kojima se konkurenca i rizik sistematski nameću (čak i procesu obrazovanja). Novi sistem koji se uvodi, u kojem će individualnost, slobodna konkurenca, timski rad i preduzetništvo biti deo instrumentalnih vrednosti verovano će doprineti promeni svesti i širem prihvatanju ovih vrednosti.

Na kraju, možemo da zaključimo da je većina postavljenih ciljeva u ovom naučnom radu postignuta. Naglašavanje uticaja situacionih faktora kao ključnih odrednica različitih društvenih odnosa sasvim je opravданo, iako, kad govorimo o pregovorima, ključne faktore uticaja treba tražiti u uzajamnom uticaju između situacionih faktora i nekih ličnih odlika ponašanja.

Vredi pomenuti da kao poseban doprinos ovom naučnom radu ističemo: 1) otkriće nekoliko tzv. „jakih“ odrednica pregovaranja; 2) uspostavljanje i definisanje tri tipa pregovaračkih situacija i 3) pripremu novog instrumenta „Protokol beleženja pregovaračkog procesa“.

LITERATURA

- [1] Becker, F.E; Wormann, J: Mastering Comunication at Work , McGrawHil, New York, 2007
- [2] Gnjato, V. :*Sastanci - interesno komuniciranje*, Zagreb, Alinea, 2003.
- [3] Krech D.; Crutchfield R.; Ballachey E. : *Individual in society - A textbook of socioal psychology*, New York, McCraw - Hill Book Company, Inc., 1962.
- [4] Lazaroski, J. : Ramkovna skica za proučevanje na odnosot megu odnesuvaweto i strukturata na licnosti, Vo: Nikola Petrov, ed. *Prosvetno delo br. 4 i 5*, Skopje, SPDRM, 1992.
- [5] Ludlow, R. & Panton, F. : *The essence of EFFECTIVE COMMUNICATION*, Prentice Hall Europe, 1992.
- [6] Lax A.D and Sebenius K.J. : *3 – D Negotiating, Harvard Business Review*, 2003.
- [7] Mandic, T. : *Komunikologija – psihologija komunikacije*, Beograd, CLIO, 2003.
- [8] Micic. P. : *Kako voditi poslovne razgovore*, Beograd, P&N, 1988
- [9] Nirnberg. X. : *Vestina na pregovaranjeto*, Skopje, Kultura, 1993.
- [10] Plenkovic, M.: *Poslovna komunikologija*, Zagreb, Alinea, 1991
- [11] Pruitt, G.D. : *Negotiation Behavior*, New York, Academic Press, 1981.
- [12] Tudor, G. : *Kompletan pregovarac , umijece poslovnog pregovaranja*, Zagreb, Consult, 1992
- [13] William, M: Proactive Selling – Control the Process – Win the Sale, AMACOM, New York, 1955
- [14] Haris E.T&Nelson,D.M: Applied Organizational Communication, third edition, LEA, New York, 2008
- [15] Harvey, B: Tork & Grunts Guide To Effective Negotiations, MC Business, London, 2008