

# Strategije upravljanja konfliktima u poslovnom pregovaranju u povratničkim sredinama

Dragoljub Jovičić\*

**Apstrakt:** Ukoliko organizacije, u tržišno razvijenim privredama, žele ostvariti profitabilno poslovanje neophodno je da primenjuju savremeni marketing koncept, koji između ostalog podrazumeva i marketing odnosa, sofisticirano tržišno komuniciranje i primenu efikasnog poslovnog pregovaranja. Značaj poslovnog pregovaranja i uspešnog upravljanja konfliktima u poslovnom pregovaranju u povratničkim sredinama je još veći, jer su organizacije u takvom okruženju izložene ne samo ekonomskim faktorima, već i izuzetno snažnim etničkim i političkim pritiscima. U tom kontekstu može se reći da će u povratničkim sredinama profitabilno poslovati samo one organizacije koje imaju efikasne strategije za upravljanje konfliktima u poslovnom pregovaranju i menadžere sa dobrim pregovaračkim sposobnostima.

**Ključne reči:** poslovno pregovaranje, strategije upravljanja konfliktima, marketing koncept, povratničke sredine

## *Uvod*

Konkurentska prednost na globalnom tržištu, na početku XXI veka, ne ostvaruje se više samo u proizvodnji, jer se zahvaljujući brzom naučnom i tehnološkom napretku, a posebno savremenim informacionim tehnologijama, ne može od konkurencije dugo sačuvati inovativnost nekog proizvoda ili tehnološkog rešenja. Lidersku poziciju, danas – u savremenim uslovima poslovanja, na sve turbulentnijim tržištima, mogu izboriti i dugoročno

---

\* [djovicic@uns.ac.rs](mailto:djovicic@uns.ac.rs)

zadržati samo one organizacije koje primenjuju savremeni marketing koncept – holistički marketing, a čiji osnovni segmenti su: marketing odnosa, interni marketing, integrisani marketing i društveno odgovoran marketing.

U aktuelnom privrednom trenutku, koji karakteriše snažna ekonomska i društvena globalizacija i savremeno tržišno poslovanje, sve više na značaju dobija izgradnja i negovanje dugoročno dobrih poslovnih odnosa, tj. efikasno poslovno komuniciranje organizacije sa subjektima i faktorima iz okruženja. U tom kontekstu posebno se ističe značaj poslovnog pregovaranja, odnosno veština vođenja uspešnog poslovnog razgovora i efikasno rešavanje eventualnih konfliktnih situacija. Strategija upravljanja konfliktima u poslovnom pregovaranju je veoma zahtevna i složena aktivnost, a njena kompleksnost se dodatno uvećava u povratničkim sredinama, koje su pored uobičajnih ekonomskih faktora, značajno opterećene i mnogim političkim i nacionalnim pitanjima. U tom smislu, zbog specifične političke i nacionalne situacije, može se konstatovati da je efikasno upravljanje konfliktima u poslovnom pregovaranju u povratničkim sredinama još značajnije za organizacije nego u tržišno razvijenim privredama, gde u poslovnim pregovorima uglavnom dominira samo ekonomska problematika.

### ***Poslovno pregovaranje***

Da bi se što bolje razumela materija o poslovnom pregovaranju neophodno je poći od komunikologije – mlade naučne discipline, koja je potpuno definisana tek polovinom prošlog veka. U tom kontekstu može se reći da je komunikologija mlada naučna disciplina koja proučava komunikacije, interdisciplinarnog je karaktera i dosta se oslanja na filozofiju, psihologiju, retoriku, lingvistiku, informatiku, sociologiju i sl.<sup>1</sup> Međutim, bez obzira na to što je komunikologija sa naučnog aspekta definisana tek nedavno, posmatrajući genezu ljudskog

---

<sup>1</sup> Marković M., Poslovna komunikacija, Beograd, Clio, 2008., str. 12-13

roda od prvobitne zajednice do danas, može se reći da je komunikologija i veoma stara disciplina, s obzirom na to da su se od pamtiveka pažljivo pratili i proučavali odnosi (komunikacije) između ljudi i odnosi između ljudi i njihovog okruženja. S druge strane, u stručnoj literaturi, komuniciranje se najčešće definiše kao razmena informacija, odnosno uspostavljanje dinamičnih odnosa između ljudi, putem kojih oni međusobno razmenjuju mišljenja, stavove ili ideje u različitim sferama društvenog života.<sup>2</sup> Dakle, vrlo je široka lepeza delatnosti u kojima ljudi putem komuniciranja uspostavljaju kontakte, druže se, keriraju različite organizacije i kontinuirano rade na uspešnom funkcionisanju određenih sistema. Da ne postoji komunikacija između ljudi, nesporno bi se moglo zaključiti da ne bi mogle uspešno funkcionisati ni porodice, škole, sportska društva, kompanije, crkve, države, niti bilo koji drugi oblici društvenog organizovanja.

Imajući u vidu sve napred navedeno, može se reći da je privredni segment veoma značajan deo celokupnog društvenog sistema, koji apsolutno ne bi mogao funkcionisati bez komunikacija između privrednih subjekata. U tom kontekstu, kao veoma značajan segment komunikologije i komuniciranja egzistiraju poslovno komuniciranje i poslovno pregovaranje. Zahvaljujući kontinuiranom i snažnom razvoju proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa, sve većem broju visoko obrazovanih i stručnih ljudi u privredi, kao i sve većem obimu kapitala – poslovna delatnost je postajala sve kompleksnija, a poslovna komunikacija i procesi poslovnog pregovaranja sve intenzivniji i složeniji.<sup>3</sup>

Poslovno komuniciranje se može definisati u užem i širem smislu. Ako se posmatra u užem kontekstu, odna se ono fokusira samo na komunikacije između poslovnih partnera koji razgovaraju o konkretnim poslovnim aktivnostima, kao što su: pregovaranje, nabavka, skladištenje, proizvodnja i/ili pružanje usluga, prodaja, naplata potraživanja i sl., dok se pod

---

<sup>2</sup> Kapor-Stanulović N., Vrgović P., Osnove komunikologije i poslovnog komuniciranja, Novi Sad, Alfa-graf NS, 2008., str. 6-9

<sup>3</sup> Jovičić D., Sudarov S., Savremeno tržišno poslovanje, Novi Sad, Alfa-graf NS, 2014., str. 310-312

poslovnim komuniciranjem u širem kontekstu podrazumeva razmena svih relevantnih informacija u kojoj učestvuje jedan ili više subjekata, koje ne moraju imati direktne veze sa nekom konkretnom poslovnom aktivnošću.<sup>4</sup> Mnogi primeri u privrednoj praksi upravo potvrđuju ovaj širi, fleksibilniji pristup, jer se često dešava da neke, na prvi pogled, „neposlovne“ informacije mogu veoma značajno doprineti indirektno, posrednim putem, donošenju dobrih poslovnih odluka i ostvarenju profitabilnog poslovanja. U tom kontekstu, s obzirom na to da se pod komunikacijom podrazumeva razmena informacija između ljudi, kao i razmena informacija između drugih živih bića, može se reći da poslovno komuniciranje predstavlja dinamičnu dvosmernu razmenu informacija između poslovnih ljudi, radi donošenja kvalitetnih poslovnih odluka, te prenošenja i ugrađivanja poslovnih odluka u poslovni sistem.<sup>5</sup> Poslovna komunikacija može biti jednosmerna, kada informacije idu samo od pošiljaoca do primaoca, međutim većina komunikacija, a posebno u pregovaranju su dvosmerne, jer su tokom pregovora obe strane aktivne, vode dijalog, raspravljaju, iznose argumente i kontraargumente, prilagođavaju se jedna drugoj i vrlo često čine ustupke drugoj strani – kako bi se pregovori uspešno privedi kraju.<sup>6</sup> U suštini, tokom pregovaranja, postoji recipročna situacija, oba aktera u pregovaračkom procesu naizmenično se javljaju i u ulozi pošiljaoca i u ulozi primaoca, šaljući i primajući informacije, a sve sa ciljem dolaženja do optimalnog, odnosno obostrano prihvatljivog rešenja konflikta, tj. pregovaračkog procesa. S obzirom na to da se tokom poslovnih pregovora vodi dinamična dvosmerna komunikacija, tj. međusobna razmena informacija, obično se smatra, da veći obim informacija sa kojima raspoložu, i koje razmenjuju strane u pregovorima, direktno vodi postizanju boljih rezultata, odnosno kvalitetnijem rešavanju konflikta. Nasuprot tom stavu, postoji mišljenje da razmena prevelikog broja informacija tokom poslovnog pregovaranja može biti kontraproduktivna, tj.

---

<sup>4</sup> Kapor-Stanulović N., Vrgović P., *Osnove komunikologije i poslovnog komuniciranja*, Novi Sad, Alfa-graf NS, 2008., str. 10-12

<sup>5</sup> Videnov, A., *Masovne komunikacije*, Učiteljski fakultet, Užice, 1995., str. 21-22

<sup>6</sup> Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B., *Pregovaranje*, Zagreb, Mate, 2009., str. 163

može doneti više štete nego koristi. Kao i obično, istina je negde na sredini, osim kvantuma informacija, za uspeh pregovora od izuzetnog značaja su i mnogi drugi faktori, kao što su sama tema pregovora, važnost (strateška, finansijska) pregovora za pregovaračke strane, motivisanost učesnika u pregovorima, njihova spremnost za prilagođavanje i činjenje ustupaka drugoj strani i sl. Mnogo važnije pitanje, kada se radi o informacijama, od njihovog broja u pregovaračkom procesu, odnosi se na njihovu tačnost, potpunost, blagovremenost i važnost, jer ukoliko pregovarači raspolažu sa potpunim, tačnim, blagovremenim i relevantnim informacijama za rešavanje konkretnog konflikta, vrlo su blizu kvalitetnog rešenja u pregovorima, bez obzira na obim, odnosno broj razmenjenih informacija.<sup>7</sup> Sigurno je da preveliki broj netačnih, irelevantnih i nepotpunih informacija samo usložnjava i opterećuje pregovore, tj. dodatno otežava pronalaženje optimalnog rešenja konfliktne situacije, odnosno pregovaračkog procesa.

Najčešće u poslovnom pregovaranju dominira verbalna komunikacija, tj. komunikacija pomoću reči, koja u suštini predstavlja upotrebu izuzetno složenog simboličkog sistema, odnosno upotrebu odgovarajućeg jezičkog sistema. U znatno manjoj meri, više kao potpora verbalnoj komunikaciji, zastupljena je i neverbalna komunikacija, koja putem svojih instrumenata potpomaže, odnosno pospešuje verbalnu komunikaciju. Da bi strane u pregovaračkom procesu mogle uspešno komunicirati i razumeti jedna drugu, neophodno je da koriste identičan jezik, tj. da se služe istim simboličkim sistemom. U tom smislu pregovaranje nije ništa drugo, do dvosmerna razmena informacija pomoću jezika, koji koordinira i upravlja značenjem. Međutim, za uspešno učešće u pregovaračkom procesu nije bitno samo šta se govori i kako se to govori, nego je vrlo značajno indetifikovati, osetiti i razumeti kakve se to još prikrivene, ispodpovršinske informacije šalju, tj. emituju i primaju tokom komuniciranja. Sasvim je uobičajeno i normalno da sagovornici reaguju na sadržaj

---

<sup>7</sup> Čokorilo R., *Poslovne komunikacije*, Novi Sad, Alfa-graf NS, 2008., str. 79

neke preteće izjave, ali isto tako, vrlo često vispreniji sagovornici reaguju i na neizrečenu, prikrivenu poruku, koja se može „pročitati“ samo „između redova“ tokom pregovaračkog procesa. Pod neverbalnom komunikacijom podrazumeva se čitav niz signala, tj. veoma kompleksan i heterogen sistem neverbalnih znakova koji potpomažu i olakšavaju verbalnu komunikaciju tokom pregovora. U literaturi se najčešće spominju: pogled, izraz lica, govor tela, korišćenje prostora pri komunikaciji, razni gestovi, klimanje glavom, mimika, boja i intezitet glasa, pauze pri govoru, brzina izgovaranja reči i sl. Svi ove nabrojani elementi, zajedno sa simboličkim sistemom, odnosno rečima i rečenicama, omogućavaju poslovnim ljudima da vode dinamičnu dvosmernu komunikaciju, sa ciljem da uspešno organizuju svoje poslovanje i ostvare pozitivan poslovni rezultat. Veština uspešnog komuniciranja ogleda se u sposobnosti pregovarača da podjednako dobro šalju i primaju informacije, odnosno da znaju kvalitetno izraziti svoje mišljenje, ali isto tako – da znaju u pravom trenutku zastati, ustupiti reč i saslušati drugu stranu. Upravo je zato paralelna upotreba verbalne i neverbalne komunikacije, odnosno njihova optimalna kombinacija, tj. pažljivo doziranje pojedinih elemenata, u pravom trenutku tokom pregovora, faktički preduslov uspešnog komuniciranja. Evidentno je da poslovno pregovaranje predstavlja veoma kompleksan proces, koji se poslednjih godina, zbog svog izuzetnog značaja za uspešno i profitabilno poslovanje organizacija, veoma intenzivno proučava od strane mnogih autora. Međutim, bez obzira na izuzetno bogato pregovaračko iskustvo iz svakodnevne privredne prakse i solidnu teorijsku bazu o pregovaranju nema jedinstvene, opšte prihvaćene „čarobne formule“ za uspešno pregovaranje. Svaki pregovori su „priča za sebe“, nema identičnih pregovora, praktično je nemoguće da se sve poklopi i da budu dva ista pregovaračka procesa. Premnogo je elemenata koji direktno ili indirektno utiču na proces pregovaranja, počevši od samih aktera – pregovaračkih strana, preko teme (predmeta) pregovaranja, pa sve do ambijenta – prostora gde se pregovori odvijaju, vremenske dimenzije, aktuelnih faktora okruženja, trenutne

situacije na konkretnom tržištu i sl., tako da je čak i teoretski nemoguće organizovati dva potpuno identična pregovaračka procesa. Upravo zbog toga, učesnici u poslovnim pregovorima moraju biti dobro upoznati sa svim potencijalnim modalitetima komunikacije, kao i sa svim raspoloživim komunikacijskim kanalima, kako bi u konkretnoj pregovaračkoj situaciji napravili najcelishodniji izbor, odnosno kreirali optimalnu kombinaciju ovih elemenata, koja će dovesti do efikasnog rešenja konflikta, odnosno do uspešnog okončanja pregovora.

### ***Karakteristike i modeli poslovnog pregovaranja***

U savremenim, tržišnim uslovima poslovanja, u eri sve veće ekonomske i društvene globalizacije, ni jedna organizacija se ne može nadati ostvarenju profitabilnog poslovanja bez primene efikasnog tržišnog komuniciranja i sofisticiranog poslovnog pregovaranja. U sve kompleksnijim uslovima privređivanja za sve tržišne učesnike, bez obzira na to da li su oni proizvođači ili posrednici, i bez obzira na to da li se radi o interpersonalnom (direktnom) ili o masovnom (indirektnom) poslovnom komuniciranju, neophodno je da menadžeri u organizacijama budu visoko obrazovani i dovoljno stručni da mogu efikasno učestvovati u svim komunikacionim procesima sa subjektima iz okruženja i uspešno voditi i finiširati, na obostrano zadovoljstvo poslovne pregovore. Dakle, neophodno je da menadžeri i marketari, koji učestvuju u složenim procesima poslovnog pregovaranja, dobro razumeju suštinu pregovaračkog procesa, odnosno da znaju napraviti dobru pripremu za pregovore, voditi i uspešno privesti kraju pregovaranje, uz ostvarenje što boljih rezultata. Bez obzira na to što poslovne pregovaračke situacije mogu biti veoma heterogene, manje ili više važne, vezane za veće ili manje sume novca i sl., postoji nekoliko karakteristika zajedničkih svim pregovaračkim situacijama:<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B., Pregovaranje, Zagreb, Mate, 2009., str. 6-8

- Egzistiranje najmanje dve strane u pregovaračkom procesu, tj. dvoje ili više pojedinaca, grupa ili organizacija
- Postojanje konflikta želja i interesa
- Dobrovoljnost, tj. pregovaranje je dobrovoljni proces
- Tokom pregovaranja očekuje se proces „davanja i uzimanja“, tj. obe strane moraju biti spremne da koriguju svoje početne pozicije, odnosno zahteve, tako da se često dolazi do kompromisnog rešenja
- Učesnici pregovora žele postići dogovor, odnosno žele sami pronaći najoptimalnije rešenje konflikta, a ne prekinuti kontakt ili prepustiti rešavanje konflikta nekom višem autoritetu, i poslednja opšta karakteristika
- Uspešno pregovaranje uključuje upravljanje opipljivim faktorima (cenom ili uslovima dogovora), ali i rešavanje neopipljivih faktora (potreba da se „pobedi“, da se bude „dobar“, „pošten“, „čvrst“ i sl.).

Ovo su samo osnovne, ključne karakteristike pregovaračkih situacija, koje se mogu uočiti u svim slučajevima pregovaranja, ali je sigurno da pored njih, svaki konkretni poslovni pregovarački proces ima i neke manje bitne, specifične karakteristike vezane za konkretnu pregovaračku situaciju, ali koje ne menjaju značajno suštinu poslovnog pregovaranja. Organizacije, odnosno zaposleni u njima pregovaraju, tj. razmenjuju informacije na internom (u okviru organizacije) i eksternom nivou (sa okruženjem), jer smatraju da putem pregovora mogu ostvariti bolje rezultate nego da ne kontaktiraju, jer tek onda, bez pregovora, neće moći usaglasiti svoje stavove i rešiti konfliktnu situaciju. Naravno, u nekim, ekstremnim situacijama postoje i sasvim opravdani razlozi da jedna strana izbegava, odnosno ne želi pregovarati, a to je obično u onim slučajevima kada se pregovorima ne može dobiti ništa ili eventualno veoma malo, a može se izgubiti mnogo, ili kada su u pitanju neki nemoralni, ili zahtevi koji nisu u skladu sa pozitivnom zakonskom regulativom i sl.



U stručnoj literaturi nema mnogo dilema, većina autora je saglasna i navodi tri osnovna modela pregovaranja: pregovori kao nagodba, pregovori kao nadmoć i pregovori kao rešavanje problema. Prvi model tumači proces pregovaranja kao nagodbu ili borbu između pregovarača, drugi model je još rigidniji i u prvi plan stavlja moć, tj. dominaciju jedne strane u pregovorima, koja nameće svoje stavove inferiornijem partneru, te na taj način ostvaruje svoje interese, koji su po njihovom obostranom uverenju neusklađivi sa interesima druge strane. Najzad, treći model – pregovori kao rešavanje problema, ili kako se još naziva spajajuća (integrisana) pogodba, tumači proces pregovora kao postupak u kome obe strane mogu da dobiju neku vrednost, odnosno ciljevi pregovaračkih strana nisu međusobno isključivi, već naprotiv, oni su usklađivi i mogu se na obostrano zadovoljstvo istovremeno ostvariti (pobeda – pobeda).<sup>9</sup>

Da li će se u praksi pregovori odvijati kao nagodba, nadmoć ili kao rešavanje problema u velikoj meri zavisi od postojećih odnosa između aktera u poslovnom pregovaranju. Obično se ti odnosi između pregovaračkih strana mogu opisati kao: nezavisni, zavisni i međuzavisni.<sup>10</sup>

Nezavisni učesnici u pregovaračkom procesu mogu zadovoljiti svoje potrebe bez pomoći drugog, dok se zavisni učesnici moraju oslanjati na druge da bi dobili ono što žele ostvariti pregovaranjem. Međuzavisni učesnici u pregovaračkom procesu imaju ciljeve koji se preklapaju, što ne znači da svi žele ostvariti isti cilj, ali ako žele ostvariti svoje ciljeve, onda moraju biti kooperativni i raditi zajedno. U praksi je mnogo više onih pregovaračkih situacija gde su učesnici zavisni ili međuzavisni, jer u onim slučajevima kada su nezavisni i svoje ciljeve mogu ostvariti bez saglasnosti ili pomoći drugih, oni obično ni ne žele da pregovaraju.

U pregovaračkim situacijama gde su učesnici snažno usmereni jedni na druge, dakle gde je visok stepen međuzavisnosti, obe strane su svesne da samo ukoliko usklade svoje želje i

---

<sup>9</sup> Salakjuz V. Dž., Svetski pregovarač, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2006., str. 7-11

<sup>10</sup> Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B., Pregovaranje, Zagreb, Mate, 2009., str. 8-9

obuzdaju svoje nerealne „apetite“ može doći do optimalnog rezultata, odnosno do zadovoljenja sopstvenih i tuđih ciljeva. Učesnici u poslovnim pregovorima, posebno oni na poslovnom tržištu, tj. tržištu proizvodnih dobara, moraju stalno imati na umu da će sa aktuelnim partnerom u pregovorima raditi i u budućnosti, tako da je ponekad mudro malo „popustiti“ u tekućim pregovorima, kako bi se održali dobri poslovni odnosi i u budućem periodu. Takođe je veoma značajno da međuzavisni učesnici u pregovaračkom procesu, a pogotovo oni u povratničkim sredinama, gledaju na drugu stranu, kao na ravnopravnog i dobronamernog sagovornika i budućeg poslovnog partnera, a ne da ga doživljavaju kao ljutog neprijatelja, koji želi da im onemogući ostvarenje njihovih poslovnih ciljeva. U suštini, svakoj strani u pregovaračkom procesu u sopstvenom je interesu da i druga strana izađe iz pregovora zadovoljna, sa mogućnošću – da zahvaljujući rezultatu pregovora, može uspešno da nastavi svoje poslovanje, a što će značiti, da će i u narednom periodu u njemu imati kvalitetnog i pouzdanog poslovnog partnera. Respektujući faktor „budućnosti“, tj. buduću poslovnu saradnju, značajno je napomenuti da se pregovori ne završavaju onog momenta kada poslovni pregovarači postignu dogovor i potpišu ugovor. Proces pregovaranja je trajan, odnosno ugovorne strane moraju svoj kontakt i saradnju nastaviti u kontinuitetu – kako bi ugovor učinile primenljivim i u narednom periodu, pa čak i u nekim otežanim i nepredvidivim okolnostima, koje mogu nastupiti tokom realizacije ugovorenog poslovnog aranžmana (ugovora).<sup>11</sup>

Vrlo bitan momenat, koji može veoma značajno uticati na uspešnost pregovaračkog procesa, bez obzira da li se vode pregovori kao nagodba, pregovori kao nadmoć ili pregovori kao rešavanje problema, jeste izbor komunikacijskog kanala.<sup>12</sup> Obično se podrazumeva da se pregovori obavljaju „licem u lice“, tj. u direktnom kontaktu, u velikom broju slučajeva

---

<sup>11</sup> Salakjuz V. Dž., Svetski pregovarač, Fakultet za ekomoniju, finansije i administraciju, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2006., str. 2-3

<sup>12</sup> Salakjuz V. Dž., Svetski pregovarač, Fakultet za ekomoniju, finansije i administraciju, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2006., str. 8-11

upravo je tako, međutim pregovori se vode i uz pomoć različitih kanala (medija) komuniciranja. Najčešće se koriste sledeći komunikacioni kanali: pismo, telefon, e-mail, a znatno ređe i telekonferencija, videokonferencija i sl. Bez obzira na izuzetno snažan i brz razvoj savremenih komunikacionih kanala, ipak je lični kontakt „licem u lice“ ostao neprevaziđen, jer on pruža najbolju osnovu za razvoj dobrih i konstruktivnih poslovnih, a može se slobodno reći i prijateljskih odnosa između pregovaračkih strana. Putem lične interakcije pregovarači brže razjašnjavaju nesporazume, imaju momentalnu povratnu spregu, a voljni ili nevoljni neverbalni signali koje emituju njihovi sagovornici, kao i sam prostor u kome se obavljaju pregovori, dodatno im pomažu da brže i tačnije percipiraju kompletnu pregovaračku situaciju i pregovarački ambijent, nego da samo imaju ispisan tekst pisma, čuju glas preko telefona i sl. U svakom slučaju, pregovori „licem u lice“ omogućavaju pregovaračima, bez obzira na sve savremene prenosnike, odnosno komunikacijske kanale, neuporedivo bolju percepciju svih verbalnih simbola i neverbalnih signala koji se razmenjuju tokom pregovaračkog procesa, a što značajno povećava šansu za uspešno rešavanje pregovora.

### ***Upravljanje konfliktima tokom poslovnog pregovaranja***

Bez obzira na to da li se poslovni pregovori vode direktno, licem u lice ili putem nekog komunikacijskog kanala, kao što su: telefon, e-mail, pošta (klasično pismo) ili sl., veoma često dolazi do različitih konfliktnih situacija. Pod konfliktom se podrazumeva neki sukob, nesporazum ili svađa u procesu pregovaranja, međutim ne treba a priori konflikt stavljati samo u negativan kontekst, jer osim evidentne destruktivnosti, svaki konflikt ima i svoje pozitivne, produktivne elemente, kao što su podsticanje svesti o sebi i drugima, podsticanje ličnog razvoja, podizanje morala, jačanje odnosa između pregovaračkih snaga i sl. Cilj pregovarača ne treba da bude uklanjanje konflikta, već oni treba sa njime da upravljaju, tako

da je suština uspešnog pregovaranja – strategija produktivnog upravljanja konfliktima. Može se reći da je konflikt jedna od mogućih posledica međuzavisnih odnosa, usled kojih dolazi do raznih nesporazuma – uzrokovanih pogrešnom percepcijom ili različitim željama i potrebama pregovaračkih strana. Da bi se što bolje razumela suština i priroda konflikta navešće se njihova podela na četiri osnovna segmenta: intrapersonalni konflikt, interpersonalni, unutargrupni i međugrupni konflikt.<sup>13</sup>

Intrapersonalni konflikti se odvijaju unutar pojedinca, a izvori konflikta mogu biti ideje, misli, emocije ili nagoni koji su međusobno u konfliktu. Interpersonalni konflikti su konflikti između dve ili više individua. Kada je u pitanju poslovni milje, onda se interpersonalni konflikti odvijaju između radnika, rukovodilaca i radnika, rukovodilaca različitih nivoa, tj. konflikti se javljaju između zaposlenih na istom, ili na različitim hijerarhijskim nivoima. Treći nivo su unutargrupni konflikti koji se dešavaju između članova porodice, učenika u razredu, između članova tima, članova neke radne grupe, odnosno unutar članova nekog kolektiva. Najzad, poslednji, četvrti nivo konflikta su međugrupni konflikti koji se odvijaju između organizacija, privrednih subjekata, etničkih grupa, zaraćenih naroda, i sl. Međugrupni konflikti su najkompleksniji, jer u njima učestvuje veoma mnogo ljudi - koji su uključeni u konflikt, pa su zato i pregovori u međugrupnim konfliktima veoma kompleksni i prilično neizvesni. Nažalost, svu kompleksnost i negativne posledice međugrupnih konflikata na bazi etničke pripadnosti žestoko je osetilo i još uvek oseća stanovništvo u povratničkim sredinama. Osim što im je veoma otežan, a nažalost ponegde faktički i potpuno onemogućen povratak u zavičaj, oni se suočavaju i sa nizom ozbiljnih poteškoća pri nameri da se uključe u privredne tokove, nailazeći na različite probleme, koji nisu samo iz segmenta ekonomije, nego su vrlo često iz administrativne i političke sfere.

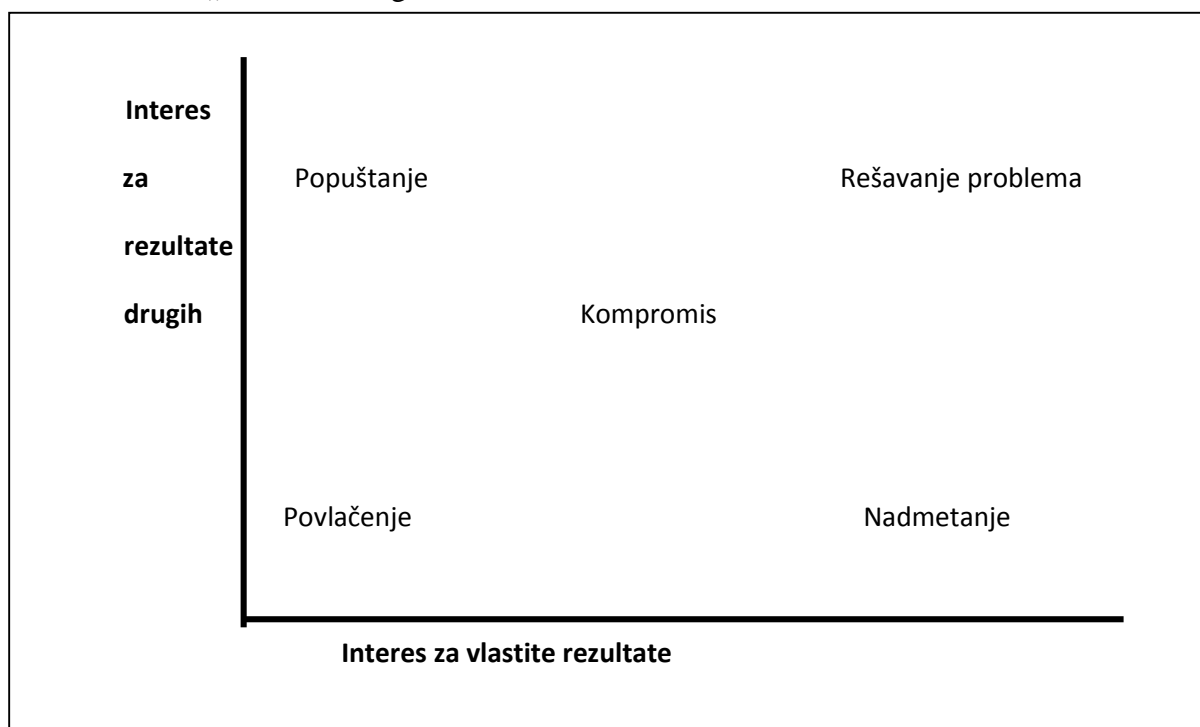
---

<sup>13</sup> Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B., Pregovaranje, Zagreb, Mate, 2009., str. 17-20

U literaturi postoje različiti modeli za upravljanje konfliktima, ovom prilikom prezentovaće se model „dvostruke brige“.<sup>14</sup> Ovaj model polazi od pretpostavke da strane u konfliktu imaju dve osnovne vrste interesa, interes za vlastite rezultate (horizontalna osa) i interes za rezultate drugih (vertikalna osa). Teoretski se može odrediti bezbroj različitih tačaka unutar modela dvostruke brige, ali se ipak najčešće navodi sledećih pet strategija upravljanja konfliktima:

1. Nadmetanje (dominiranje)
2. Popuštanje (prilagođavanje)
3. Povlačenje (izbegavanje)
4. Rešavanje problema (integrisanje) i
5. Kompromis

Slika 1. Model „dvostruke brige“



Izvor: Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B., Pregovaranje, Zagreb, Mate, 2009., str. 22

Strategija nadmetanja ili dominiranja simbolizuje želje učesnika u pregovorima da ostvare svoje ciljeve bez obzira na sredstva, a da pri tome uopšte ne uvažavaju ciljeve i želje druge strane (Slika 1.). Nasuprot njoj, u strategiji popuštanja, koja je locirana u gornjem levom uglu

<sup>14</sup> Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B., Pregovaranje, Zagreb, Mate, 2009., str. 22-24

prikaza, učesnici pregovaračkog procesa više interesa posvećuju ostvarenju ciljeva druge strane, dok za sopstvene ciljeve nisu preterano zainteresovani. Strategija povlačenja je locirana u donjem levom uglu grafikona, učesnici pregovora koji koriste ovu strategiju su prilično pasivni, nisu preterano zainteresovani za ostvarenje svojih ciljeva, ali isto tako nisu zainteresovani ni za ostvarenje ciljeva partnera u konfliktu. Rešavanje problema ili kako se još naziva strategija integrisanja, može se nazvati najaktivnijom strategijom pri upravljanju konfliktima, jer učesnici ispoljavaju izuzetan interes za ostvarenje sopstvenih, ali isto tako i partnerovih ciljeva. Ova strategija locirana je u gornjem desnom uglu grafikona i predstavlja snažno nastojanje oba učesnika da konflikt reše na optimalan način, kako bi obe strane bile zadovoljne konačnim rešenjem. Najzad, poslednja strategija upravljanja konfliktom zove se kompromis. Locirana je u središnjem delu grafikona, ona predstavlja „srednje rešenje“, odnosno učesnici pregovora čine umerene (osrednje) napore da ostvare sopstvene ciljeve, a isto tako čine umerene napore i za ostvarenje partnerskih ciljeva.

Različiti su stavovi autora iz ove oblasti po pitanju upotrebljivosti i efikasnosti pojedinih, od ovih pet navedenih strategija upravljanja konfliktom, ali ipak preovlađuje stav da je strategija integrisanja, tj. strategija rešavanja problema najpoželjnija. Međutim, ne treba izgubiti iz vida da svaka od njih ima određene prednosti i nedostatke, te u zavisnosti od konkretnog slučaja, odnosno konkretnog konflikta, svaka od njih može biti manje ili više pogodna za primenu u određenom trenutku.

### ***Zaključak***

Imajući u vidu sve napred navedeno o poslovnom pregovaranju, osnovnim karakteristikama i modelima poslovnog pregovaranja, kao i o strategijama upravljanja konfliktima tokom pregovaračkog procesa, nesporno se nameće zaključak da je, teoretski gledano, strategija integrisanja najprihvatljivija i da predstavlja optimalno rešenje. Međutim, u praksi, u realnim

uslovima privređivanja, nije uvek baš tako. Svaka od navedenih pet strategija za upravljanje konfliktima ima svoje specifičnosti, prednosti i nedostatke, tako da u zavisnosti od konkretnog stanja u određenom pregovaračkom procesu, pregovarač treba da izabere i primenjuje onu strategiju ili kombinaciju strategija koje će dati optimalne rezultate.

U tom kontekstu, posebno je teško menadžerima u povratničkim sredinama, u sredinama gde su u bliskoj prošlosti egzistirali oružani sukobi i progon civilnog stanovništva. To su dodatni opterećujući faktori, koji pored redovnih ekonomskih kategorija, značajno otežavaju poslovno pregovaranje. Zato menadžeri u povratničkim sredinama moraju biti dovoljno stručni, ali i veoma vispreni, kako bi u specifičnim uslovima privređivanja – pod latentnim etničkim i političkim pritiscima, izabrali i u praksi uspešno implementirali onu strategiju upravljanja konfliktima ili kombinaciju dve ili više strategija, koje bi dale optimalan rezultat: efikasno pregovaranje i profitabilno poslovanje.

**Summary:** If organizations in developed economies, want to make a profitable business it is necessary to apply modern marketing concept, which among other things includes the relationship marketing, sophisticated marketing communication and implementation of effective business negotiations. The importance of a business negotiation and successful conflict management in business negotiations in returnee areas is even greater, because the organizations in such an environment exposed to not only economic factors, but also extremely strong ethnic and political pressures. In this context it can be said that in returnee areas only those organizations that have effective strategies for conflict management in business negotiations and managers with good negotiation skills will be profitable.

**Keywords:** business negotiation, conflict management strategy, marketing concept, returnee areas

## **Literatura**

- Čokorilo R., Poslovne komunikacije, Novi Sad, Alfa-graf NS, 2008.
- Jovičić D., Sudarov S., Savremeno tržišno poslovanje, Novi Sad, Alfa-graf NS, 2014.
- Kapor-Stanulović N., Vrgović P., Osnove komunikologije i poslovnog komuniciranja, Novi Sad, Alfa-graf NS, 2008.
- Lewicki J. R., Saunders M. D., Barry B., Pregovaranje, Zagreb, Mate, 2009.
- Marković M., Poslovna komunikacija, Beograd, Clio, 2008.
- Salakjuz V. Dž., Svetski pregovarač, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2006.
- Videnov A., Masovne komunikacije, Užice, Učiteljski fakultet, 1995.

**Autor:** Jovičić dr Dragoljub

**E-mail:** djovicic@uns.ac.rs

**Telefon:** +381 65 6666 361