

UDK: 005.574 | DOI: 10.5937/etp2403128C

Datum prijema rada: 27.8.2024.

Datum korekcije rada: 13.9.2024.

Datum prihvatanja rada: 18.9.2024.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina XVII • broj 3

str. 128–141

STRUČNI RAD

ULOGA I ZNAČAJ POSEDOVANJA DOBRIH VEŠTINA POSLOVNOG PREGOVARANJA ZA SAVREMENE MENADŽERE

Cvetković Filip¹

Kovačević S. Maja²

Stanković Aleksandar³

Andrejević Dejan⁴

Filev Mihajlo⁵

Sažetak: Pregovaranje predstavlja veštinu koja je prisutna u svakom aspektu života, bilo da se radi o svakodnevnom pregovaranju o jednostavnim elementima u životu, do poslovnih pregovora, što je glavna tema ovog rada. Pregovaranje je uvek prisutno između dve zainteresovane strane. Ova veština postoji koliko i ljudska vrsta, ali nikada nije bila važna kao danas.

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet primenjenih nauka, Dušana Popovića 22a Niš, cvetkovic.filip.srb@gmail.com

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska 2 Novi Sad, m.kovacevic@fimek.edu.rs

³ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet primenjenih nauka, Dušana Popovića 22a Niš, aleksandar.st.srb@gmail.com

⁴ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet primenjenih nauka, Dušana Popovića 22a Niš, dejan.andrejevic971@gmail.com

⁵ Fakultet primenjenih nauka, Dušana Popovića 22a, 18 000 Niš, mihajlo_filev@yahoo.com

Trgovina je stvorila fenomen pregovaranja, a u stara vremena je zamenila otimanje i krađu. Poslovno pregovaranje je danas veoma cenjena veština. Nema svaki pregovarač prirodnu veštinu za pregovaranje i zato su se mnogi istraživači posvetili proučavanju ove veštine i stvorili čitav niz teorijskih aspekata koji pomažu mnogim ljudima da nauče i usavrše svoje pregovaračke veštine. Ove osnovne postavke su tema ovog rada, uz glavne elemente poslovnog pregovaranja, karakteristike svakog uspešnog pregovarača, kao i mnoge preporuke za usmeravanje veština poslovne komunikacije i pregovaranja. Cilj ovog istraživačkog rada jeste da se ukaže na značajnost uloge menadžera, kao i da njegove veštine poslovnog pregovaranja iziskuju informisanost, preciznost, procenu psiholoških aspekata.

Ključne reči: *poslovni pregovori, pregovaračka veština, osobine pregovarača, psihologija pregovaranja, protivnik u pregovaranju.*

UVOD

Pregovaranje je ključna veština koja utiče na uspeh organizacija u dinamičnom poslovnom okruženju. Fokus je na identifikaciji ključnih aspekata poslovnih pregovaranja, uključujući komunikacijske veštine, emocionalnu inteligenciju, analitičko razmišljanje i strategijsko planiranje. Osim toga, razmatraju se i izazovi s kojima se menadžeri suočavaju prilikom pregovaranja, kao što su kulturne razlike, pregovaračke taktike i upravljanje konfliktima. Kroz pregled literature i studija slučaja, pružaju se preporuke za unapređenje veština pregovaranja u savremenom menadžmentu. Konačno, naglašava se važnost kontinuiranog obrazovanja i razvoja veština kako bi se efikasno nosili sa izazovima i ostvarili pozitivni rezultati u poslovnim pregovorima.

U bilo kom posmatranom obliku, pregovara se uvek između dve zainteresovane strane, ali ono što je od velikog značaja za poslovni oblik pregovaranja je da je to veština koja postoji koliko i ljudska vrsta, ali danas je značaj poslovnog pregovaranja veći nego ikad. Sa razvojem trgovine, pregovori su ustupili mesto nasilnom preuzimanju vlasti i iznudi izraženom u antičko doba. Upravo je trgovina stvorila fenomen pregovaranja kao suprotnost tiraniji u kojoj se želi nešto dobiti bez dobrovoljnog pristanka drugog lica (Kovačević, 2004). Kada su ljudi

shvatili da je moguće izbeći rat ako uđu u pregovore, počeli su da pronalaze rešenja, manje-više prihvatljiva za obe strane, kako bi izbegli uništenje i ustupili mesto trgovini i napretku civilizacija.

Poslovno pregovaranje je danas veoma cenjena veština. Kao i svaka druga osobina pojedinca, prirodni talenat je ono što nema svaki pregovarač, ali su se zato mnogi naučnici posvetili proučavanju ove veštine i stvorili čitav niz teorijskih aspekata koji danas pomažu mnogim ljudima da se obrazuju i unaprede svoje pregovaračke veštine. Ove osnovne odrednice biće tema rada, gde će biti reči o glavnim elementima svakog poslovnog pregovaranja, kvalitetima koje svaki uspešan pregovarač mora da poseduje, kao i o mnogim preporukama za usmeravanje poslovne komunikacije i veština pregovaranja.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE VEŠTINA POSLOVNOG PREGOVARANJA

Pregovaranje je proces kojim pronalazimo uslove da dobijemo ono što želimo od nekoga ko nešto želi od nas (Kennedy, 2003).

Ishod pregovora zavisi od mnogih elemenata, ali postoji opšte mišljenje da najviše zavisi od napora uložениh tokom pregovaračkog procesa. Veštine pregovaranja se proučavaju i usavršavaju dugi niz godina, ali malo ljudi ima formalno obrazovanje fokusirano na ovu veštinu.

Jedna od definicija je da je pregovaranje dvosmerna komunikacija sa ciljem postizanja sporazuma između strana koje imaju zajedničke ili suprotstavljene interese. Odnosno, podrazumeva da postoji zajednički interes ili zajednički problem i potreba za dijalogom koji treba da dovede do sporazuma (Petrović, 2008).

Nepopularnosti pregovora u određenim krugovima doprinosi i korišćenje raznih vrsta manipulacija kao pregovaračke taktike. Mnogi ljudi doživljavaju pregovore kao nepravedan proces u kome jači uvek pobeđuje, a slabiji neizbežno gubi. Postoji i „zlatno pravilo” pregovaranja koje kaže: „Ljudi neće pregovarati sa vama osim ako ne veruju da im možete pomoći ili da im možete naštetiti” (Volkema, 2000).

„U poslu ne dobijate uvek ono što zaslužujete, dobijate ono za šta pregovarate (Karrass, 1996). Za Fišera i Urija, profesore Univerziteta

Harvard, pregovaranje je: „osnovno sredstvo da dobijemo ono što želimo; dvosmerna komunikacija sa ciljem postizanja sporazuma kada vi i druga strana imate neke zajedničke i neke suprotstavljene interese” (Fisher, 1999).

Uspešan pregovarač je inteligentna i duhovita osoba koja odiše elegancijom, dostojanstvom i razvijenom sklonošću za igru. Voli da pobeđuje, ali ne koristi nečasne ili prljave trikove. Oseća snažnu sklonost ka rešavanju problema. Krasi ga znanje, samostalno ali fleksibilno razmišljanje, visoka motivacija, radoznalost i smisao za humor.

Svaki uspešan pregovarač se prema svojim sagovornicima odnosi sa poštovanjem i prijateljstvom, jer se strana sa kojom pregovara postavlja tako da dođe do zajedničkog rešenja koje može, ali i ne mora nužno biti obostrano korisno za obe strane, na šta utiču mnogi faktori i okolnosti u konkretnom kontekstu pregovora. Tako se danas najčešće koristi termin protivnik koji se odnosi na suprotnu stranu sa kojom se pregovara, jer druga strana predstavlja konkurenta ili protivnika sa kojim je potrebno dogovoriti najbolje prihvatljivo rešenje za obe strane.

Međutim, obe strane nisu uvek ravnopravne u dogovoru, pa se često dešava da jedna strana po svaku cenu dobije šta želi (teški pregovarači) ili da druga strana dođe do prihvatljivog rešenja u kojem će ostati u dobrim odnosima sa drugom stranom (meki pregovarači). Postoji i takozvano principijelno pregovaranje, koje su u okviru „Harvardskog pregovaračkog projekta” analizirali naučnici Rodžer Fišer i Vilijam Uri. Ovi pregovori podstiču uzajamno korisno rešenje kad god je to moguće, a tamo gde se interesi sukobljavaju, insistira se na rezultatima zasnovanim na poštenim standardima koji su nezavisni od volje bilo koje pregovaračke strane (Solomon, 2008).

Pregovori se dele prema rezultatima, odnosno prema međuzavisnosti ciljeva i strukture pregovaračke situacije: konkurentsko (distributivno) i kooperativno pregovaranje (saradničko, interegativno) (Solomon, 2008). Konkurentsko pregovaranje pripada staroj školi i shvatanju da dobitak jedne strane određuje gubitak druge strane. Kooperativno pregovaranje ima karakteristiku da obe strane veruju da će imati koristi od zajedničkog rada i veruju da je druga strana otvorena i motivisana za saradnju (Cohen, 2006).

FAZE PREGOVARANJA

Možemo izdvojiti pet faza pregovaranja. U zavisnosti od konkretnih pregovora i lica uključenih u pregovore, ove faze ne moraju biti jasno razgraničene, već donekle proizvoljne (Knowles, 2015).

a) Prva faza: upoznavanje

Elementi faze pripreme poslovnih pregovora su određivanje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu, određivanje zone mogućeg dogovora i određivanje strategije pregovaranja. Svrha procene ravnoteže pregovaračke moći je da se otkrije koliko je određena kupovina/prodaja ili transakcija važna za svaku od strana i koliko je svaka od strana spremna da izmeni svoje početne zahteve (Tomašević Lišanin et al., 2019). Dobra i kvalitetna priprema, kao i jasno poznavanje ciljeva koje se želi postići pregovorima, odnosno svest o najboljoj alternativni pretpostavljenom sporazumu, pomoći će da se pregovori se ne završavaju na način i sa rezultatima zbog kojih će se kasnije žaliti (Fisher, 2011).

Dve pregovaračke strane su ljudi sa različitim potrebama i ljudskom prirodom. Važno je poštovati karakteristike protivnika, kako bi se lakše razlikovali konkretni problemi od emocija u vezi sa problemom, koje se mogu povezati sa odbranom stava sagovornika. Da bi se problem uspešno prevazišao, akcenat nije na davanju ustupaka, već na činjenicama koje onemogućavaju ustupke. „Ustupak je promena ponude u pravcu pretpostavljenih interesa druge strane, čime se smanjuje nivo traženih pogodnosti” (Pruitt, 1981). Pregovarači treba da precizno identifikuju ciljni iznos suprotne strane i izbegavaju prebrzo ustupke.

b) Druga faza: izjava o ciljevima (postavljanje scene)

U ovoj fazi se postavlja opšti ton pregovora – da li će oni biti konfrontacioni ili usmereni na saradnju. Postavljaju se okviri konkretnih zahteva, raspravlja se o problemima sa kojima se susreću protivnici, objašnjavaju interesi i neophodnost promene. Često se pregovarački proces smatra arenom za konfrontaciju gde je „normalan” impuls da se odbije ono što druga strana traži. Cilj je da se izgradi poverenje i saradnja koja neće biti narušena postojećim odnosima koji postoje van pregovaračke arene. U ovoj fazi pregovarači treba da se pozabave proceduralnim pitanjima kao što su rokovi i dinamika, pregovaračka ovlašćenja itd.

c) Treća faza: početak pregovora

Pregovarački postupak obično počinje tako što jedna strana iznosi svoje zahteve ili stav. Ne postoje pravila koja strana pokreće pregovore. Međutim, u ovoj fazi moguće je uspostaviti bazu i fokus pregovora, na koji se može vratiti ukoliko u nastavku pregovora dođe do neslaganja i neusaglašavanja o aktuelnim stavovima. U pregovorima su sva pitanja povezana, tako da je nemoguće baviti se pojedinačnim elementima, jer je potrebno na kraju doći do konačnog rešenja koje će svakako obuhvatiti sve pojedinačne elemente. Nijedno pitanje se ne smatra rešenim dok se svako pitanje pojedinačno ne reši.

Kada je reč o konkretnom rešavanju problema tokom pregovora, mišljenja se razlikuju da li je najbolje početi sa manjim ili većim problemima; svaki izbor ima svoje prednosti i mane. Ako počnete da rešavate manje probleme, stvara se pozitivna atmosfera i utisak da se dolazi do konačnog rešenja. S druge strane, krupna pitanja će ostati na kraju, a može se desiti da sva ranije rešena manja pitanja padnu u vodu ako se utvrdi da se za neko veće pitanje nije moguće dogovoriti. Zbog toga ne postoji opšteprihvaćena preporuka da li se početi sa manje ili više važnim problemima u pregovorima.

Da bismo postigli najbolje rezultate pregovora, potrebno je da „pregovaramo sa obe strane stola”, odnosno da znamo ne samo svoje ciljeve, već i ciljeve i interese druge strane. Da bi se to postiglo, pregovarači mogu otvoreno da postavljaju pitanja, čitaju između redova, stavljaju se u poziciju druge strane ili daju više ponuda jednake vrednosti, ali različitog sadržaja u isto vreme (Benoliel & Cashdan, 2006).

g) Četvrta faza: trenutak krize

Ova faza je neizbežna u svim pregovorima. Nesporno je da će postojati pitanja oko kojih je teško naći obostrano prihvatljivo rešenje bez dugog razmatranja. Ova faza se ne može izbeći, a izbegavanje se ne preporučuje, jer upravo u ovoj fazi dolazi do konačnog rešenja ili razmimoilaženja strana. Ovo može biti stresno vreme koje ne bi trebalo da bude test moći, već prilika da se otkrije šta je strankama potrebno.

e) Peta faza: sporazum

Postizanje konačnog dogovora karakteriše olakšanje zbog prevaziđenih problema i pronađenih rešenja, ali strane i dalje moraju da obezbede da su uslovi sporazuma jasno shvaćeni i nedvosmisleno zabeleženi. Na ovaj

način će se izbeći zabuna koja može nastati ukoliko se ne poštuju svi elementi pregovora i ne objasne jasno rezultati.

Ako se dođe do rešenja, sastavlja se precizan novi ugovor u kome su jasno navedeni svi uslovi i postignut dogovor između dve strane. Ovo neće biti moguće ako postoje nerešeni problemi ili ako postignuto rešenje zahteva preispitivanje istih ili novih problema koji mogu nastati kao rezultat nerešenih pitanja i problema. Do sukoba dolazi kada se ono što želimo razlikuje od onoga što možemo da imamo (Withers, 2003).

Pregovaranje se smatra procesom razmene i osnova ovog procesa je davanje i uzimanje različitih valuta. Valute (vrednosti) definišemo kao „opipljive ili nematerijalne resurse koji imaju zapaženu vrednost za stranu koja ih prima. Najčešća valuta je novac među svim valutama koje se svakodnevno menjaju. Pregovaranje je kada u razmenu uključimo više valuta” (Gosselin, 2007).

KARAKTERISTIKE USPEŠNOG POSLOVNOG PREGOVARAČA

Pregovarači sa velikim iskustvom jasno se razlikuju po nekim sposobnostima i osobinama svog karaktera, ali na sve utiču karakteristike pregovaračke ličnosti, pa je moguće razlikovati: dominantnog pregovarača, ekstrovertnog pregovarača, introvertnog pregovarača, nevinog, glumca, filozofa i staratelja (Lester, 1997).

Međutim, svaki od njih ima sledeće karakteristike (Vesić, 2011):

1) Sklonost pregovaranju

Svaki uspešan pregovarač polazi od pretpostavke da je sve podložno pregovaranju, da nema zabranjenih tema i „konkretnih” stavova. Ne prihvata niti veruje bezuslovno u sve što mu se kaže i spreman je da otvori svaku temu koju smatra važnom. Istovremeno, uvek pokušava da zaštiti svoje interese, ali ne bez uvažavanja interesa svojih protivnika.

2) Veština slušanja

U interesu dobrog pregovarača je da ima sve relevantne informacije. Zato je izuzetno važno saslušati sve stavove protivnika. Sagovornik uvek treba da govori više, a idealno je da vi govorite 30%, a vaš sagovornik 70%. Pregovarač ne sme da se plaši da traži više pojašnjenja o bilo kom

detalju, kako bi izbegao nejasnoće i nesporazume, ali uvek prati „govor tela” koji može dati signale o pravoj prirodi problema.

3) Velika očekivanja

Uspešni pregovarači su optimisti koji imaju velike ambicije i očekivanja. Ako očekujete malo, verovatno ćete i dobiti malo. Ako očekujete mnogo, imate dobre šanse da dobijete nešto od toga.

4) Veština ispitivanja

Neophodno je dobiti što više stvarnih informacija, pa iskusni pregovarači znaju da moraju da postave mnogo konkretnih pitanja. Na ovaj način se pokazuje i poštovanje prema protivniku, jer se kroz razgovor i traženje saveta cilja na konkretan problem uz uvažavanje sagovornika i njegovog mišljenja i stavova.

5) Strpljenje

Prednost i superiornost u pregovaranju uvek ima onaj ko nije opterećen hitnošću rešavanja problema, ili onaj ko se kao takav predstavlja drugoj strani. Stranka pod teretom hitnosti je u nepovoljnom položaju, jer je sklona da pristane na nepovoljnija rešenja. Strpljenje vam daje priliku da razmislite o stvarima, a to skida pritisak sa druge strane, posebno ako joj je stalo da što pre zaključi posao.

6) Fleksibilnost

U poslovanju je ova karakteristika izuzetno važna, jer se okolnosti stalno menjaju. Prilikom pregovora potrebno je imati adekvatne informacije i biti spreman na ustupke, ako će doneti neke druge prednosti koje protivnik može da predloži, čak i ako se o ovim predlozima nije ni razmišljalo pre početka pregovora. Svakako, uspešan poslovni pregovarač je uvek spreman da razmotri bilo koje rešenje pre nego što ga prihvati ili odbije na osnovu predrasuda ili nedovoljne informisanosti o njemu.

7) Fokusiranje na zadovoljstvo sagovornika

Nije uvek moguće postići pozitivna i ravnopravna rešenja za obe strane, ali je svakako zadovoljstvo sagovornika pozitivan faktor za svakog pregovarača, jer stvara dobru atmosferu u kojoj postoji veća spremnost za postizanje daljih dogovora. Istovremeno, potrebno je pozabaviti se interesima obe strane, kao i

rešenjima koja mogu biti apsolutno štetna i neprihvatljiva. Međutim, način na koji se sagovornici ponašaju daje ton i atmosferu razgovora i neophodna je tema kojom se strane moraju pozabaviti.

8) Sklonost preuzimanju rizika

Rizik je uvek prisutan i ne može se izbeći. Ipak, ponašanje pregovarača može ukazivati na spremnost da prihvati rizik, pa može doći do situacija u kojima se postavlja ultimatum, podiže tenzija i uspostavlja demonstrativni ton.

9) Rešavanje problema

Uspešni pregovarači ne dozvoljavaju da im osećanja smetaju u postizanju ciljeva, što je najbolji način za uspešno okončanje pregovora.

10) Spremnost da ustanete i odete

Dobri pregovarači uvek pokušavaju da imaju više opcija na raspolaganju. Ako zavise samo od jedne opcije – a to je uspešno okončanje pregovora, oni sebi uskraćuju pravo da kažu „ne”, ustanu i odu, čime se dovode u inferioran i težak položaj.

Pregovaranje u poslovnom okruženju obično se povezuje sa dve oblasti: prva je komercijalna, a druga su međusobni odnosi unutar industrije. Međutim, postoje mnoge druge oblasti u kojima je korisno imati pregovaračke veštine: pregovaranje o vremenu i načinu isporuke, dužini i vremenu odmora zaposlenih, rasporedu održavanja sastanaka (Baines, 1994).

ULOGA PSIHLOGIJE U USPEŠNOM PREGOVARANJU

Prema istraživanjima iz oblasti psihologije i primenjenim na konkretnu temu, vodeće pozicije u pregovorima su da samopouzdanje pregovarača i stav koji zauzimaju daju ton daljem toku razgovora. Prilikom susreta, prvi utisci se stiču u prvih pet minuta sastanka i taj prvi utisak utiče na atmosferu koja će se stvoriti u daljem toku razgovora.

Jedan od elemenata koji se pojavljuje je koncept moći, opisan kao potencijal za promenu tuđih stavova i ponašanja koje pojedinac ima u

datoj situaciji. Aktivirana moć predstavlja uticaj (moć u akciji), stvarne poruke i taktike koje pojedinac koristi da promeni stavove i/ili ponašanje drugih (Lewicki et al., 2006; Dobrijević, 2009). Uvek je važno uspostaviti odnos saradnje i kooperativnog ponašanja. Nije moguće uspešno voditi pregovore kada strane imaju utisak da ih protivnik posmatra kao konkurenciju i da nije spreman da saraduje.

Neophodno je istaći suštinu teme i poentu izlaganja, kao i zaključak. Određene karakteristike govornika, kao što su smisao za kreativnost, humor i improvizacija, neophodne su za uspešan monolog (Marinković, 2003). Vreme igra veoma važnu ulogu u pregovorima, pa se sa sve većim pritiskom izdvajaju vešti pregovarači, dok se slabiji pregovarači nađu u situaciji da im se strategija urušava i počinju da prave neplanirane ustupke i prihvataju gora rešenja.

Prema različitim teoretičarima, uticaj ličnosti na uspeh pregovora varira. Šonfield smatra da ne postoji direktna korelacija između ličnih karakteristika pregovarača i postignutih rezultata. Prema njegovim rečima, uspešan pregovor je dogovor koji je što je moguće bliži konačnom prihvatljivom rešenju druge strane (Schoenfield, 1983) (Bisno, 1988). S druge strane, postoje čak i naučni dokazi da određeni tipovi ljudi mogu biti uspešniji u pregovorima vezanim za integracije, a potpuno drugačiji u konkurentskim pregovorima (Levicki et al., 2006).

Ljudi koji prave male ustupke tokom pregovora postižu povoljnije rezultate, a za izuzetno brze poslove preferiraju se vešti pregovarači. Pregovarači koji veruju drugoj strani imaju veću verovatnoću da pregovaraju i imaju više fleksibilnosti u pronalaženju rešenja. Takođe, reputacija pregovarača utiče na spremnost da se sporazum prihvati, jer se smatra garancijom efektivnosti implementacije rešenja. Prisustvo javnosti na taj način motiviše pregovarače da nađu pozitivne a izbegavaju negativne ocene.

Pregovarači koji su etički veoma fleksibilni ponašaju se kooperativnije od onih koji imaju krute etičke stavove. Kada je reč o važnim slučajevima, formalne procedure moraju da prate dogovore, a ceni se prisustvo treće (neutralne) strane, jer se na taj način unosi element neutralnosti i nepristrasnog mišljenja. Pritisak vremenskog ograničenja povećava verovatnoću postizanja sporazuma i ima tendenciju da se manifestuje u smanjenju količine pregovaračkih očekivanja, zahteva i blefiranja do kojih dolazi. Osim toga, pretnje upućene protivniku smanjuju mogućnost

postizanja dogovora, dok obećanja obično povećavaju verovatnoću postizanja pozitivnog rešenja. Jedna od prednosti pregovarača može biti „domaći teren”. Takođe, smatra se da uticaj ima i raspored prisutnih tokom pregovora, pa se smatra da takmičari vole da sede jedni preko puta drugih, a portparoli mnogo efikasnije komuniciraju ako sede jedan pored drugog.

ZAKLJUČAK

Kada bilo koja dva pojedinca, grupe, organizacije ili države dođu u kontakt i pokušaju da ostvare svoje ciljeve, njihov odnos postaje nekompatibilan. Konflikt je važan element međuljudskih odnosa, pa u današnjim organizacijama upravljanje konfliktima predstavlja veoma važnu menadžersku veštinu za normalno funkcionisanje preduzeća.

Ciljevi sukobljenih strana mogu biti od jednostavnog pokušaja da nateraju druge da prihvate njegov način razmišljanja, preko obezbeđivanja prednosti nad resursima, do povrede ili eliminisanja protivničke strane. Umetnost pregovaranja je veština neophodna za postizanje sporazuma između dve zainteresovane strane. Vešti pregovarači su visoko cenjeni i njihove sposobnosti se spremno primenjuju u okolnostima kada ishod pregovora u velikoj meri utiče na dalje poslovanje uključenih strana.

Na kraju, ipak je potrebno proceniti najbolje rešenje sa pozicije svake strane ponaosob: ponekad je dobro naći rešenje gde će obe strane biti zadovoljne i održavati dobre odnose, makar i po cenu ustupaka, ali uz dugoročne prednosti. Rešenje će zavistiti od konkretne situacije i cilja koji se želi postići, ali je u svakom slučaju jasno da je neophodna izuzetna stručnost u ovoj oblasti da bi se neko nazvao profesionalnim pregovaračem, koji će pomoći da se poslovanje nastavi u boljim uslovima nakon postizanja adekvatnog sporazuma između stranaka.

LITERATURA

1. Baines, A. (1994). *Negotiate to Win*. Emerald Group Publishing Limited, 43(8), 25-26.
2. Benoliel, M. & Cashdan, L. (2006). *The Upper Hand, Winning Strategies from WorldClass Negotiators*. Avon. MA: Platinum Press, Oakland.
3. Bisno, H. (1988). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*, 25(1), 7.
4. Cohen, H. (2006). *Negotiate This! By Caring, But Not That Much*. Warner Business Books, New York.
5. Dobrijević, G. (2009). *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama*. Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Fisher, R. & Ury, W. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Random house business books, London.
7. Fisher, R. (1999). *Negotiating Agreement Without Giving In*. Random house Business Books, New York.
8. Gosselin, T. (2007). *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*. Hoboken, New Jersey.
9. Karrass, C. (1996). *In Business As in Life, You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate*. Stanford Street Press, California.
10. Kennedy, G. (2003). *The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships*. Nicholas Brealey Publishing, London.
11. Knowles, A. & Wilton, B. (2015). *Negotiating Skills; A Guide to Assist Employers in Collective Bargaining, Bureau for Employers' Activities, ACT/EMP and IOE, Belgrade, 2015*. Retrived from: https://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/vestine_pregovaranja.pdf
12. Kovačević, Ž. (2004). *Međunarodno pregovaranje*. Filip Višnjić, Beograd.
13. Lester, R. B. (1997). *Liderstvo*, Clio, Beograd.
14. Lewicki, R., Saunders, D.M. & Barry, B. (2006). *Negotiation*, McGraw-Hill/Irwin, Singapore.
15. Petrović, P. (2008). *Poslovna diplomatija*. Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
16. Pruitt, D.G. (1981). *Neotiation Behavior*, Academic Press, New York.

17. Schoenfield, M.K. (1983). Strategies and Techniques for Successful Negotiations. *American Bar Association Journal*, 69(9), 1226-1230.
18. Solomon, R. (2008). *The Information Revolution and international conflict management*. Retrived from:
http://www.usip.org./pubs/pworks7virtual18inforev_18.html
19. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajić, S. & Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb.
20. Vesić, D. & Beko, L. (2011). Veština poslovnog pregovaranja. *Ekonomski horizonti*, 13(1), 169-180.
21. Withers, B. & Lewis, K.D. (2003). *The Conflict and Communication Activity Book*, AMACOM, New York.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF GOOD BUSINESS NEGOTIATION SKILLS FOR MODERN MANAGERS

Filip Cvetković

Maja S. Kovačević

Aleksandar Stanković

Dejan Andrejević

Mihajlo Filev

Abstract: *Negotiating represents a skill that is present in every aspect of life, whether it is everyday negotiations over simple matters, or business negotiations, which are the primary focus of this paper. Negotiation always occurs between two interested parties. This skill has existed as long as humankind, but it has never been as important as it is today. Trade gave rise to the phenomenon of negotiation, which, in ancient times, replaced violent seizure and theft. Today, business negotiation is a highly valued skill. Not every negotiator possesses a natural talent for negotiation, which is why many*

researchers have dedicated themselves to studying this skill, developing a wide range of theoretical frameworks to help people learn and refine their negotiation abilities. These foundational principles are the subject of this paper, along with the main elements of business negotiation, the characteristics of a successful negotiator, and numerous recommendations for honing business communication and negotiation skills. The aim of this research is to highlight the significance of the manager's role and to demonstrate that effective business negotiation requires knowledge, precision, and the ability to assess psychological factors.

Keywords: *business negotiations, negotiation skill, characteristics of negotiators, negotiation psychology, negotiating counterpart.*