

## КРЕАТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ



Самата помисла на преговори звучи застрашувачки, а сепак секој од нас е искусен преговарач. Секогаш кога постигнуваме некаков договор за што било, ние всушност преговараме. За некои работи се договараме во голема мера потсвесно, како на пример за одлуката кој прв ќе рече *здраво*, или, пак, кога ќе одлучиме да ја придржиме вратата од шталата отворена за да помине некој јавач. И носењето на одлуката за тоа каде ќе се оди на вечера со партнерот, или, пак, за тоа да ја замолите вашата ќерка да помогне за тренирањето на некое ждребе, вклучува преговори. Во потрадиционалните теми што си ги поврзуваме со преговарања за кои треба да се некаков заеднички јазик спаѓа постигнувањето договор за: (1) цената на режење со работниците задолжени за режење; (2) цената што ќе ја платите за изградба на амбар; (3) сумата што ќе ја добиете за извозот на цреси.

Она што е заедничко за сите три примери е нужната комуникација со луѓе. Многумина од нас го засакале земјоделството врз база на нашата љубов кон домашните животни и земјоделските култури. Наместо тоа, во почетокот можеме да бидеме изненадени од тоа колку голем дел од нашиот ден минува во интеракција со луѓе. Можеме да преземеме

одредени мерки за да станеме повешти преговарачи.

За да се биде добар преговарач треба да се поседуваат одредени преговарачки вештини: добра подготовка, покажување трпеливост и личен интегритет, доверба, контрола над емоциите, свесност за влијанието на работење под притисок, способност за постапно решавање на проблемите, избегнување на употребата на закани и манипулации, способност за фокусирање, најпрво на проблемот, а дури потоа на наоѓање решение за него и носење одлуки што се во интерес на субјектот што го застапува. За сето ова ќе стане збор подолу во ова поглавје.

Во голем дел од оваа книга, на еден или на друг начин, се опфатени принципите за преговарање. Ова поглавје е наменето да ви послужи како помош во справувањето со секојдневните предизвици, а особено за оние ситуации за кои во оваа книга нема конкретен одговор. Сметам дека е од помош да правите ментални или пишани белешки во врска со тоа како реагирате во тешки ситуации. Се разбира, секој од нас има безброј шанси за вежбање.

И покрај тоа што фокусот сè уште останува на организацијата на трудот во земјоделството, се надевам дека во ова



Голем број конфликти што на самата површина се чини дека се поврзани со ресурси, на крајот испаѓаат конфликти што содржат компоненти поврзани со учеството, заштитата на репутацијата, односите на работното место и идентитетот.

поглавје ќе успеам да објаснам како може проблемите на *другите луѓе* да извршат влијание и врз нас. Секое подобрување на квалитетот на нашето живеење во која било област ќе изврши влијание на сите аспекти од нашиот живот, како на пример: дома, на ранчот, во деловните зделки и слично. За оние читатели што управуваат со семејната фарма, односно земјоделската организација, ваквите разлики не се веќе толку видливи.

Сценаријата вметнати во ова поглавје ќе ви помогнат да ги подобрите вашите преговарачки способности. Направете пауза по секое прочитано сценарио и добро размислете за сите проблеми што би можеле да искрнат. Како вие би реагирале во дадената ситуација? Ставете се во кожата на секоја од засегнатите страни. Само по темелно и поединечно разгледување на секое од сценаријата треба да преминете кон барање на начинот на кој е постигнато решението.

Иако веќе се дадени решенијата за поголемиот дел сценарија, тоа не значи дека тие решенија го даваат најдобриот или најлошиот можен исход. Освен тоа, она што е *најдобро* за едната засегната страна, може да биде лошо за другата. Можеби ќе сакате да се запрашате на кој начин овие индивидуи можеле да дојдат до подобро решение. И, на крајот, овие сценарија не се наменети да ја одразуваат темата за којашто стануваше збор во тој дел.

Преговарањето *од интерес* е базирано врз принципот на задоволување на барањата на сите засегнати страни. Ваквиот тип преговарање честопати бара да се биде креативен во размислувањето за да се постигне нешто повеќе од некаков слабообмислен компромис - до каков што се

доаѓа доколку се брза да се најде решение за проблемот без претходно да се направи напор да се разбере самиот проблем. Потребно е длабоко разбирање на предизвикот за да се најде долготрајно решение. Голем број конфликти што на самата површина се чини дека се поврзани со ресурси, на крајот испаѓаат конфликти што содржат компоненти поврзани со учеството, заштитата на репутацијата, односите на работното место и идентитетот. За да бидат успешни ваквите преговори, работниците и луѓето општо треба да можат слободно да ги изразуваат своите потреби и стравови. Инаку, како би можеле да ги задоволиме потребите на одредени личности доколку не ги знаеме. Засегнатите страни во конфликтната ситуација што се појавила во рамките на една работна, односно земјоделска организација, мора да можат да задржат чувство на контрола врз сопствените потреби и стравови. Но сите знаеме дека ова не се постигнува толку лесно. Затоа, можеме да кажеме дека ваквите преговори се спроведуваат и се спротивставуваат на пристапите со натпреварување (победник/губитник) и со пристапите за компромитирање.

„За справување со длабоки конфликти е потребно големо количество психичка и физичка енергија... Еден раздорен конфликт може да биде креативно трансформиран кога спротивставените страни може да научат дека најдлабоките потреби и аспирации се исполнуваат и се задоволуваат само кога соработуваат со оние што жолчно им се спротивставуваат.“ Како што веќе кажавме во Глава 13, додека дискутираме на тема длабоковкоренети меѓучовечки конфликти, тогаш луѓето се поподготвени да слушаат кога знаат дека и некој ги слушал и нив и кога знаат дека имаат барем трошка контрола врз исходот од таа ситуација.

Потрадиционалните, односно пристапите што имаат посилен натпреварувачки дух, односно постигнатите преговори, создаваат услови во кои луѓето се склони кон упорно убедување на другата страна дека нивните принципи, односно нивната страна е правилната, вистинската и оправданата. Често се вели: „Доколку другата страна покаже разбирање за нашите идеи, тогаш сигурно ќе се согласи со она што го тврдиме“. Заслугата и оправдувањето играат голема улога во рамките на овие преговори, но никако не смееме да заборавиме на истражувањето на можностите што нудат друг вид решение со чија помош ќе се задоволат потребите на засегнатите страни во конфликтната ситуација што искрнала во рамките на една работна, односно земјоделска организација.

**СЦЕНАРИО 18-1****Сакаме покачување на платата**

Седум трактористи влегле во канцеларијата на сопственикот на фармата, односно раководителот на земјоделската организација. Сите седуммина работеле неколку години за таа работна организација. „Дојдовме“, почнал едниот трудејќи се да звучи убедливо додека зборувал, „затоа што сакаме повисока плата“. Сопственикот на фармата, односно раководителот на земјоделската организација, го кренал погледот и зачудено ги гледал работниците, еден по еден. „Како се осмелуваат“, си помислил сопственикот на фармата, односно раководителот на земјоделската организација, „како се осмелуваат да ми дојдат во канцеларијата и да ми за закануваат на ваков начин“. Си помислил, ама ништо не рекол. Двајца од трактористите му рекле дека ако не им се зголеми платата, ќе ја напуштат неговата работна, односно земјоделска организација.

**И што се случило?**

Сопственикот на фармата, односно раководителот на земјоделската

организација, им се развикал на трактористите тврдејќи дека ги прочитал и дека знаел дека блефираат. Набргу сопственикот на фармата, односно раководителот на земјоделската организација, останал без оператори на машини, бидејќи сите дале отказ. Надзорникот од истата работна, односно земјоделска организација, само неколку часа подоцна откако трактористите дале отказ отишол в град за да купи некои машински делови и таму видел еден од трактористите како бесцелно шета нагоре-надолу по улицата. Кога го застанал го прашал што му е, а трактористот му одговорил дека не сакал да си оди дома, бидејќи не знаел како ќе ја погледне жена си во очи. Не знаел како да < каже дека останал без работата што ја имал во последните пет години. Надзорникот успеал да се справи со ситуацијата на брз и правилен начин, и на крајот сопственикот на фармата, односно раководителот на земјоделската организација, успеал да убеди четворица од трактористите да се вратат на работа.

Ваквиот концепт не е лесен за сите, односно не може секој да го прифати. „Традиционалните техники на преговарање сугерираат дека треба да ги криете вашите потреби и цели, односно дека не треба да ѝ ги откривате на другата страна...“, така објаснува еден сопственик на лозје, кој веќе долго време не сака да ги воведо ваквите преговори во рамките на својата работна, односно земјоделска организација. „Веднаш штом другата страна дознае кои се вашите вистински потреби, со истото знаење може да ве задави.“

Затоа се вели дека кога човек преговара, треба да внимава, односно да биде трошка циничен. Знаеме дека можеме да се обидеме да направиме модел на ефикасни стратегии за преговарање кога сме принудени да се справуваме со други личности, но исто така знаеме дека понекогаш целата ситуација бара навистина потрадиционален пристап. Според добиените податоци од спроведените истражувања, можеме да кажеме дека оние што се подготвени „да играат за да победат“, доколку се принудени на тоа, претпочитаат еден пристап што ќе биде продуктивен и за двете страни, и таквите преговарачи се најчесто поефикасни и поуспешни.

Даниела, млада работничка од една работна организација, слушнала за тешката

репутација на Џон, еден од земјоделските техничари од таа работна, односно земјоделска организација, но никогаш не се нашла во тешка ситуација со него. Еден ден Даниела му пришла на Џон откако го видела како седи на столот и чита списание со нозете качени на масата. Даниела се извинила што го прекинала, претпоставувајќи и напоменувајќи дека можеби човекот си бил на пауза.

„Џон, би сакала да те замолам, ако можеш и кога ќе можеш, да ми подигнеш неколку машински дела што ми требаат од продавницата?“, љубезно го замолила Даниела. Џон, од друга страна, не одговорил исто толку љубезно. „Сега?“ Даниела одлучила да биде силна и продолжила со разговорот: „Да, сега, многу ти благодарам!“ Џон продолжил да биде тежок во однос на своето однесување на работното место и во однос на интеракцијата со другите работници во рамките на дадената работна, односно земјоделска организација, но никогаш повеќе не се нашол, односно не создал тешка ситуација за Даниела. Тука не вела дека Даниела го избрала најдобриот пристап, но никако не смееме да одречеме дека и пристапот што го избрала се покажал како вистинското решение за справувањето со таа ситуација.



Во одредени ситуации, способноста да се откажеш се смета за доблест. Но тоа не е секогаш точно и не треба секогаш да е така. Треба да се знае дека кога човек престанува да се грижи, често се повлекува и физички и психички.

Што треба да се напомене тука? Тоа дека штом луѓето се најдат заглавени во рамките на едни вакви „натпреварувачки“ преговори, често не знаат и не сакаат да се повлечат за подобро да ја согледаат работата и на еден колегијален начин да се справат со настанатата ситуација на работното место. Може да се појави потреба од посредништво, односно воведување трета личност во процесот на преговори (види Глава 13). Традиционалните пристапи на преговарање во рамките на една работна, односно земјоделска организација, понекогаш се опишуваат како преговори во чии рамки има натпреварувачки дух, што не остава место за повлекување, попуштање или за компромис. Не можеме да кажеме дека токму еден од сите овие пристапи е вистинскиот пристап, туку може да се каже дека пристапот зависи од ситуацијата.

Натпреварот значи дека една личност сака да биде победник, односно да испадне по негово/нејзино. Или барем така се чини во почетокот. Но најчесто и двете личности од конфликтната ситуација што искрснала во рамките на една работна, односно земјоделска организација, на крајот завршуваат како губитници. Џабе ви е доколку успеете да постигнете одличен договор со градежник за градење на новиот свињарник во рамките на

вашата земјоделска организација ако за тоа на градежникот му платите мал надоместок со кој нема да може да си ги покрие ни трошоците за изградбата на свињарникот.

Во рамките на една млекарница, сопственикот, односно раководителот на земјоделската организација, давал стимулации за работниците што работеле брзо. Односно работниците добивале цела дневница и тогаш кога работата ќе ја завршеле за неколку часа. Додека еден од молзачите си ги миел чизмите и се подготвувал да си оди дома, надзорникот го застанал и го замолил да продолжи и да ја одработи и наредната смена. Кога ја добил платата, работникот забележал дека не му била исплатена стимулацијата што требало да ја добие поради брзото завршување на работните должности што биле опфатени од првата смена.

Работникот почнал да се расправа со својот надзорник, но без разлика колку бил упорен да ја докаже својата вистина, надзорникот не сакал да попусти. Оттогаш работникот никако не сакал да прифати да работи дополнителна работа. Ова е совршен пример за тоа каков може да биде крајот на една ваква ситуација во којашто имаме и победник и губитник, што се претвора во ситуација во чии рамки имаме двајца губитници.

**СЦЕНАРИО 18-2****Водење по пример**

Еден надзорник ги принудил сите работници да го прифатат неговото мислење, ама тоа го сторил, односно постапил на таков начин, за доброто на сите. „Нема гајле“, си рекол, „само се обидувам да ги мотивирам да работат со целосен капацитет.“ Еден ден работниците биле гладни и побарале пауза за да ручаат. Надзорникот сакал да се заврши работата пред да седнат да јадат, па ги принудил работниците да работат уште цел еден час пред конечно да седнат да се одморат. Видел дека некои од работниците почнале да негодуваат, но не сторил ништо, туку си помислил: „И мене ми се јаде. Ако можам јас да издржам уште еден час, можат и тие.“

**И што се случи?**

„Сите бевме видно вознемирани“, рекол еден од работниците кога го прашале како се чувствувал кога му било кажано дека не смее да седне да јаде. „Наредниот пат кога надзорникот нè натера да работиме подолго отколку што требаше, сите станавме и си заминавме и го оставивме да се нервира. Потоа ни се закани дека не сме смееле така да се однесуваме и ни рече дека тоа не смее да ни се повтори, ама никогаш повеќе не нè натера да работиме сосила и да гладуваме.“

Конкуренцијата најчесто се фокусира на одредена епизода, а не на долготрајно ефикасно решение; конкуренцијата, односно натпреварувачкиот дух, се концентрира на сегашната цел, а не на градење долга и здрава врска на работното место. Јас лично се познавам со еден пензиониран раководител на земјоделска организација, кој често знаеше да се фали дека неговите работници веднаш учеле една важна лекција во рамките на неговата работна, односно земјоделска организација: „Тој не е секогаш во право, ама тој е и секогаш ќе биде газдата, односно главен.“ Иако треба да признаеме дека овој раководител на земјоделска организација придобивал работници на своја страна со помош на оваа своја победничка тактика, јас лично до денешен ден тврдам дека ниеден од тие работници не му бил вистински лојален. Губитниците најчесто се лутат долго време и бараат начини како да се одмаздат.

Зар не треба еден фармер, односно сопственик на земјоделска организација, да се обиде да добие добра цена од својата берба на кајсии? Зар не треба да се потруди да добие добра цена кога купува некаква земјоделска

Преглед на сценариото 18-1 и на сценариото 18-2. Какво влијание имале овие две сценарија на двете работни, односно земјоделски организации? Со какви предизвици, според вас, ќе мора да се соочуваат во иднина? Како се вклопува идејата за „заштита на репутација“ во рамките на двете сценарија? Иако некои од трактористите се вратија да работат за истиот работодавец, што мислите, ќе останат ли долго во рамките на таа работна, односно земјоделска организација, или ќе бараат друга работа? Може ли да стори нешто сопственикот на фармата, односно раководителот на земјоделската организација, за да ја подобри ситуацијата со трактористите? А надзорникот? Што може да стори тој за да поврати дел од загубената почит?

Другите, односно преостанатите, сценарија ќе бидат разделени на помали делови пред да биде изнесено крајното решение. Додека ги разгледувате овие делови, ставете се на местото на главните протагонисти и размислете што би сториле вие во една таква ситуација пред да прочитате што се случило. Некои од наведените сценарија се оставени недовршени за да ве поттикнуваат да размислувате во однос на тоа каков бил исходот на тие ситуации.

машина? А како треба да се постапи во ситуациите што ги делите со личности што нема да ги видите никогаш повеќе во својот живот?

Во рамките на овие прашања се кријат многу подлабоки прашања. Се разбира дека понекогаш мора да се ценкаме со идејата за добивање на најдобрите можни резултати. Во одредени култури луѓето се навредуваат ако им ја платите цената што ја наложуваат во почетокот без воопшто да се ценкате. Но често се случува во нашиот живот да постапуваме на одреден начин со одредени личности за кои сме процениле дека никогаш нема да има потреба да ги видиме, а потоа да треба да се соочуваме со истите личности уште еднаш и уште еднаш.

*Потчинување* (еднострана отстапка направена на трошок на личноста што се предава). Најчесто се откажуваме, односно предаваме, тогаш кога сметаме дека немаме шанси за победа или тогаш кога сметаме дека исходот на ситуацијата е многу поважен за другата страна.

„Еден гневен колега почна да ми вика и да ме турка, со цел да ме изнервира за да

**СЦЕНАРИО 18-3****Сместување**

*Прв дел.* Еден одгледувач на коњи бил под стрес поради еден работник што му живеел на ранчот. Односно не живеел. Сопругата на работникот го избркала мажот пред неколку недели, па работникот немал каде да оди и почнал да спие во својот камион. Сопственикот на ранчот морал да најде решение како да го врати работникот во домот што му следувал со работата. Требало да се оди на важен натпревар, па не сакал да го остави проблемот нерешен да му гние во рамките на фармата.

**И што се случило?**

*Втор дел.* Како прво, сопственикот на ранчот почнал да истражува дали може да стори нешто за да му ги реши брачните проблеми на својот работник. Се понудил да им плаќа брачно советување. Сопругата на работникот била изненадена што газдата на ранчот воопшто се грижи за тоа што им се случува на неговите работници и го замолила да се врати наредниот ден за да му каже што одлучила. Наредниот ден сопственикот на фармата се вратил кај сопругата на работникот, при што бил известен дека таа не сака да оди на советување, туку сака да го напушти својот сопруг. Иако сопственикот на ранчот не сакал да биде груб, морал да ја праша кога ќе може да го напушти домот.

**И што се случило?**

*Трет дел.* Сопственикот на ранчот знаел дека ако жената е доволно информирана, може да искица подолг период за себе. Откако ѝ дал неколку дена за да размисли, се вратил, тропнал на вратата и ја прашал кога ќе може да се отсели. Жената му рекла дека ќе се исели за еден месец, бидејќи ѝ требало време да собере пари за да земе нешто под кирија.

**И што се случило?**

*Решение.* Сопственикот на ранчот почнал да се распрашува колку се цените на кириите во околијата. Откако ги добил потребните податоци, повторно се вратил кај сопругата на работникот. „Ве молам да си заминете за точно две недели, а доколку го сторите тоа, јас лично ќе ви ја платам првата кирија“, рекол. „Знам дека не треба да ви наложувам ништо вакво, но доколку успеете да се иселите за една недела, ќе ви платам две кирии“. Жената се иселила за три дена откако сопственикот на ранчот се согласил да ѝ даде пари наместо да ѝ плати кирија.

Какво можеше да биде ова сценарио доколку сопственикот на ранчот понудеше иста понуда уште во самиот почеток, но со временски рок од една недела. „Знам дека ќе ви биде тешко, но доколку успеете да се иселите за една недела, ќе ви платам две кирии. Но ако се иселите за две недели, ќе ви платам само една кирија.“

почнеме да се тепаме, ама јас си заминав“, кажа еден работник од една млекарница. „Не знам зошто не останав, не знам зошто се повлеков и си заминав.“ Работникот спомена дека кога бил млад бил многу избувлив и, доколку таква ситуација му се случела за време на младоста, рече дека сигурно ќе се степал со работникот. Но, наместо да се тепа на работното место, работникот му го пријавил инцидентот на сопственикот на фармата и истиот ден неговиот колега бил отпуштен од работа.

Во одредени ситуации способноста да се откажеш се смета за доблест. Но тоа не е секогаш точно и не треба секогаш да е така. Треба да се знае дека кога човек престанува да се грижи, често се повлекува и физички и психички. Оној што постојано потклекнува пред другите, со текот на времето, престанува да се грижи и ништо повеќе не му е важно. Според мене, ред е човек да попусти некогаш на работа или дома или на училиште.

Но ме загрижуваат два вида потклекнувања: (1) потклекнување во смисла денес велиш *да*, а утре си заминуваш огорчен; во овој случај повлекувањето не се смета за доблест; (2) постојано велиме *да* на понудено решение што се смета за лошо решение, како што на пример правиме кога сакаме да избегнеме расправија по секоја цена. Секогаш кога престануваме да се грижиме, се повлекуваме во себе, и психички и физички.

*Компромис* (заемни отстапки направени од двете страни). Одредени компромиси подразбираат постигнување договор прифатлив за двете страни до одреден степен. Други компромиси подразбираат отстапка од едната страна, односно промени од страната на оној што ќе има најголема корист. Пример за првиот вид компромис е давање дваесет центи по изрежана лоза кога раководството понудило осумнаесет центи по изрежана лоза. Пример за вториот вид компромис е договарање во однос на тоа кој да го користи

компјутерот кога има ограничено време за користење на компјутерот. Но мора да се напомене дека и компромисот зависи од ситуацијата, односно не може секогаш да се постигне компромис.

За компромис е потребно трошка добра волја, доверба и зрелост, но не треба голема креативност. Зошто компромисот не резултира со долготрајно задоволство? Компромисот најчесто вклучува мрзлива комуникација и решавање и надминување на проблемите. За голем број од нас терминот компромис добил негативна конотација. Знаеме дека заедничките отстапки може да се направат во која било фаза од процесот на преговори, но исто така знаеме дека постигнувањето такви компромиси се случува прерано, пред да се постигне вистинското разбирање на предизвикот и пред да се разгледаат сите можни решенија.

Нашиот мозок е неверојатно способен за складирање огромно количество податоци, нивна брза преработка и наоѓање на вистинското решение. Ова е особено корисно кога се работи за донесување брзи одлуки, и во итни ситуации и кога се работи под притисок. За жал, донесувањето брзи одлуки често се покажува како погрешно поради тоа што најчесто резултира со краткотрајно ефикасно решение. Најчесто веднаш скокаме кон некое решение што на прв поглед ни се чини како ефикасно, без да се потрудиме да најдеме некое покреативно решение. Наоѓањето покреативно решение е навистина возбудиливо. Заразно е. Штом ќе успеете да ги мотивирате работниците да наоѓаат креативни решенија, тешко дека некогаш ќе ја забораваат таа своја навика.

Сигурно сите ја знаете приказната за двете братчиња што се карале кој да го изеде портокалот. Се договориле да го пресечат портокалот на половина и да си го поделат. Едното братче ја изело едната половина и ја исфрлило кората, а другото братче, кое готвело нешто со мајка си, ја изрендало кората и го фрлило остатокот од портокалот.<sup>2</sup>

Добро е да се постигне договор, односно компромис, особено кога човекот ја разгледува алтернативата, но креативните и преговорите од интерес може да резултираат со многу подлабоко задоволство.

Што треба да поседува еден ефикасен преговарач? Да биде веродостоен, односно луѓето треба да му веруваат за да може да води успешни преговори. Треба да им биде поддршка, да можат да му веруваат, односно да биде чесен и да биде конзистентен. Често се случува да слушнам некој што е дел од преговори да рече: „Не му верувам.“ А сите

знаеме дека во одредени случаи е подобро човек да ви верува отколку да ве сака.

Како што ќе почнеме да ги разгледуваме потребните особини на секој ефикасен преговарач, ќе видиме дека довербата игра главна улога. Штом ја загубиме довербата во одредена личност, нејзиното мислење воопшто не ни е важно. На таквите личности почнуваме да гледаме како на нечесни луѓе и ни на крај памет не ни паѓа да се потпреме на нив.

### ПОДГОТОВКА

За ефикасна подготовка е потребно да се знаат сите потребни информации и податоци за личностите што се дел од процесот на преговори. Кога се работи за економски прашања, потребно е да се направи процена на трошоците. Сите знаеме дека човек треба да внимава кога купува. Понекогаш може да се случи да искрсне нешто сосема неочекувано. Може да се случи, на пример, да треба да се соочите со работник што дошол да ви побара заем за да може да ги покрие трошоците за погребот на член на семејството. Еден работник се соочил со страшна трагедија: му починала младата сопруга. Морал да плати 4.700 долари за погребот (настрана трошоците за местото за гробот). Сопругата на сопственикот на фармата каде што работел работникот се заинтересирала за случајот и почнала да се распрашува за трошоците околу погребот. Успеала да дознае дека човекот може да си ја погребне жената за 1.024 долари. Но таквиот погреб вклучувал поинаков ковчег и немало цвеќиња. Според неа, разликата во однос на цената од едното до другото претпријатие била доволно голема за потоа да можат самите да си ги купат цвеќињата.

Да се биде подготвен може исто така да значи разбирање на стилот на личноста со којашто треба да се соочите. На пример, доколку вие како сопственик на фарма извезувате овошје во Азија и треба да се сретнете со потенцијални купувачи, ви се

Доволно е тешко да ги разбереме сопствените потреби и желби, а не пак да се концентрираме на туѓите. Но, со време, се чини дека полесно ги сфаќаме другите луѓе.



препорачува да се подготвите за состанокот со нив, односно треба да знаете како треба да се однесувате со нив и да знаете што очекуваат. Треба да знаете што да планирате, односно како да настапите. Дали веднаш треба да се почне со работа или можеби треба да се почне со поопуштен разговор? Дали има правилен и погрешен начин на поздравување? Дури и деталите од типот како треба да се прифати бизнис-картичка играат голема улога во однос на тоа како треба да им укажете на потенцијалните купувачи дека ги почитувате. Во одредени земји во Азија, на пример, ред е да ја прифатите картичката со две раце и малку да ја погледате. Исто така, не смеете да ја пикнете в џеб туку цело време треба да ја чувате пред себе. Најефикасен начин за подготовка за тешки или емоционални ситуации е претходни вежби со менување на улогите. Доколку се ставите на местото на другата личност, само така ќе можете да добиете најдобра слика за нивната перспектива.

#### ПОТРАГА ПО РАЗБИРАЊЕ

Доколку вие играте улога на преговарач, односно доколку водите преговори, ви се препорачува да се потрудите да ги разберете потребите на другата страна. Еден одгледувач го изнесе своето мислење дека е доволно тешко човек да си ги разбере сопствените потреби, а камоли да може да се сконцентрира на туѓите потреби. И можеби токму поради тоа ретки се појавата и употребата на преговори од интерес. Се разбира дека треба да се вложи труд, особено во почетокот. И така, како што ќе минува времето, целиот процес ќе стане сосема природен и воопшто нема да ве заморува.

За време на осумдесеттите години од минатиот век, кога движењето на поборниците против пушењето сè уште немаше стигнато до Чиле, јас предавав на тема организација на трудот. Речиси осумдесет проценти од моите студенти беа пушачи, а јас бев малцинство. Не сакав да ги навредам, ама исто така не сакав да ме боли главата. „Секој што сака да пуши, слободно може да запали“, реков. „Но, ќе ве молам да излезете надвор за да си ја испушите цигара и потоа слободно можете да се вратите.“ Мојот предлог беше прифатен од сите студенти.

Дел од ефикасната подготовка е разгледување на најлошото можно сценарио или „најдобрата алтернатива за постигнување договор“.<sup>3</sup> Веројатно мора да признаеме дека и одбивањето преговори е еден вид преговарање. Доколку не можеме

да постигнеме договор, што би било најлошиот исход на таквата ситуација? Што ќе направите доколку почнете да се расправате со соседот во врска со вашите права за користење на водоводот? Што би направиле доколку единствената заварувачка работилница во градот нагло ги покачи цените на своите услуги? Доколку вашиот син се закани дека ја напушти вашата млекарница доколку не исполните одредени услови?

#### БИДЕТЕ ТРПЕЛИВИ

Ефикасните преговори бараат голема трпеливост. Не треба само логика. Голем е бројот на факторите што играат значајна улога во секои преговори. Давањето доволно време за решавање на проблемите, како за нашите, така и за другите, е од најголема важност. Така беше кога со сопругата го купувавме нашиот прв дом. Толку бевме воодушевени од куќата што сосема се забравивме и не добивме можност да преговараме за цената. Се разбира дека мора да напоменеме дека има рамнотежа помеѓу очај и кога човек се прави повреден отколку што е. Ни едното ни другото не треба да се практикуваат.

#### ОДРЖУВАЊЕ НА ИНТЕГРИТЕТОТ

Во времето кога повеќето од одлуките се донесуваа со ракување, моите родители ги собраа сите свои деца на состанок: „Во почетокот на оваа година“, почнаа моите родители, „со договоривме со винарската визба за цената. Арно ама, оттогаш, мразот погоди голем број лозја и не се знае како ќе влијае тоа на набавката. Да почекавме некое време, сега ќе можевме да имаме подобар договор со подобра цена за нашето вино.“ Моите родители побараа мислење од сите свои пет деца. Едногласниот одговор беше да се почитува постигнатиот устен договор. Во тоа време се чувствував навистина привилегирано што моите родители го бараа моето мислење. Но дури подоцна дознав, односно ми текна, дека тие цело време го знаеле одговорот на прашањето, но сакаа да ни дадат можност од прва рака да ја научиме лекцијата за тоа колку е важен интегритетот.

Навистина не е можно да се дискутира на тема доверба и да се занемари прашањето за интегритетот. Интегритетот во бизнисот и во приватниот живот на човека е комплетно поврзан со нашата способност да бидеме ефикасни преговарачи.



**СЦЕНАРИО 18-4****Нема да работам со тој надзорник**

Прв дел. Еден одгледувач на праски го најмил надзорникот затоа што бил ефикасен и познат како вистински експерт во својата работа. Откако го вработил тој надзорник во рамките на својата фарма, работните задолженија на фармата се завршувале побрзо. Надзорникот бил љубезен, но строг. Но некои од операторите на машини не сакале да работат со него.

**И што се случи?**

Втор дел. Одгледувачот на праски сакал да се осигури дека нововработениот надзорник со почит ги третира неговите работници, дека им дава навремени паузи за одмор, дека се грижи да добиваат свежа и ладна вода додека работат и дека ги прави сите други работи што еден надзорник треба да ги прави во однос на работниците во рамките на една фарма. Сопственикот на фармата открил дека надзорникот си ги врши сите свои задолженија. Еден од неговите најдобри работници одлучил да разговара со својот газда во однос на ова. Му кажал дека повеќето од работниците веќе се навикнале да работат со надзорник особено откако тој како сопственик на фарма им објаснил кои се задолженијата на еден надзорник и како тој може да им помогне во однос на олеснување на работата. Но токму најдобриот работник не сакал да работи со надзорникот и веднаш го дал својот ултиматум: „Не сакам да работам со тој надзорник“, извикал работникот.

**И што се случило?**

Трет дел. Пред петнаесет години одгледувачот на праски веднаш би го отпуштил работникот поради непослушност. Но бидејќи бил многу години зафатен со таа работа, сопственикот на фармата значително омекнал. И, што е уште поважно, ја научил најважната лекција од сите: човек треба да ги слуша другите.

„Што е проблемот?“, заинтересирано го прашал работникот.

„Па, едноставно не сакам, затоа што не е во ред“, вознемирено одговорил работникот. „Човекот нема дозвола за работа!“

**И што се случило?**

Четврти дел. Одгледувачот на праски сакал од срце да се изнасмее на одговорот на работникот. Веќе долги години се занимавал со земјоделство, па слушнал

стотици приказни и изговори од работници уште од времето кога бил дете и почнал да му помага на татко си на фармата. Но оваа приказна му била сосема нова. Иако бил свесен за своето недоволно познавање на законските аспекти од работата, сепак овој случај бил сосема јасен. Според законот, искусниот надзорник не е обврзан да поседува дозвола за работа. Но одлучил да ја разгледа работата од перспективата на работникот и, откако се ставил на негово место, увидел дека во целата ситуација нема ништо смешно.

„Знаеш дека тука кај нас, во Калифорнија, надзорникот не мора да поседува дозвола за работа?“, почнал да објаснува сопственикот на фармата. Колку што знаел тој, во ни една држава законот не им наложувал на надзорниците задолжително да поседуваат дозвола за работа, но не сакал да го спомене тоа за да не го посрамоти работникот.

„Ова ти е добра забелешка и се согласувам со тебе дека и надзорниците треба да поседуваат дозвола за работа“, му рекол на работникот. А по некое време го прашал: „И, што велиш? Ќе останеш на работа кај мене или не?“

„Не знам, не знам“, рекол работникот нишајќи ја главата.

**И што се случило?**

Петти дел. Одгледувачот на праски чувствувал дека му се намалил бројот на опциите што би можел да ги искористи во една ваква ситуација и се натокмил да го отпушти работникот. Но, наместо тоа, се слушнал себеси како вели: „Ако ти треба време да размислиш, размисли. Знам дека ми бараше неколку слободни дена некаде околу Денот на благодарноста, па еве ти можност да ги искористиш.“ Работникот се согласил со предлогот на сопственикот на фармата и изгледал прилично задоволно.

**И што се случило?**

Решение. Одгледувачот на праски знаел дека нешто не е во ред и покрај тоа што се чувствувал многу смилено. Кога работникот се вратил на работа по неколку дена, повторно бил вознемирен и повторно избувнал: „Виe немате работа за мене!“ Сопственикот на фармата повторно морал да го уверува работникот дека има работа за него во неговата работна организација.

„Да, ама вака не можам да земам некој денар од осигурувањето!“ Работникот сакал да биде отпуштен од работа за да може да

### ИЗБЕГНУВАЈТЕ ЈА ПРЕСУМЦИЈАТА НА ЗЛО

„Не се ни потпишала на пораката!“ се пожали сопственикот на фармата. Целиот беше огорчен поради начинот на кој се одвивала соработката со една локална владина агенција. Во нашиот свет на електронска пошта секојдневно растат и се множуваат можностите за недоразбирање. Кога користиме електронска пошта имаме голем број опции во однос на тоа како подобро да комуницираме. Но, како и да е, никако не треба да претпоставуваме дека некој што не се потпишал на крајот од пораката го направил тоа за да нè навреди. Како прво, кога некој ни испраќа електронска пошта неговото име и презиме се наведени како дел од самата електронска пошта.

„Електронскиот“ бонтон воопшто не се разликува од другите видови бонтон. Постојат големи разлики во однос на тоа што сметаат луѓето за љубезност. На пример, во рамките на некои култури за бонтон се смета доколку го спуштите капакот од шолјата во бањата. Во други култури љубезно е да го кренете капакот за да ја одржувате хигиената на шолјата во бањата. Во некои од културите на Јужна Америка нељубезно е да ја бакнете сопругата на вашиот пријател во образ кога се поздравувате, а во други јужноамерикански култури за нељубезност се смета доколку не ја бакнете жената на вашиот пријател во образ додека се поздравувате.

Иако сите ние се трудиме да бидеме љубезни, не треба да заземаме осудувачки став во однос на тоа како се однесуваат другите околу нас. Во рамките на еден ранч, еден од партнерите, односно еден од сопствениците, секогаш претпоставувал дека другите двајца партнери зборуваат за него секогаш кога ќе ги видел како стојат еден до друг. Ова се вика негативна атрибуција. Лесно е човек на погрешен начин да ги интерпретира невините однесувања на други личности и да претпостави дека се работи за најлошото можно сценарио. Презирот раѓа недоверба. Не треба лесно да паѓате на провокации, односно не треба лесно да се провоцирате, особено од личности што не сакале да ве навредат.

Пред неколку години бев задолжен да разговарам со група млади адолесценти. Додека предавав, забележав дека едно младо момче како се наведнува кон својата колешка и ѝ кажува нешто. Додека јас зборував тој шепотеше, а штом ќе престанев јас престануваше и тој. Дури подоцна дознав дека момчето ѝ било преведувач на студентката.

Во еден друг случај бев повикан на состанок кај мојот надзорник, кој почна да ми укажува на одредени проблеми во однос на работата, а јас веднаш почнав да се бранам. „Не зборувај за тебе“, ми рече надзорникот. Срамота е да бегате од звукот на лисјата ако никој не ве брка. Избегнувајте претпоставки и избегнувајте заземање одбранбен став.

Затоа, треба да знаеме како да ги толкуваме нештата, а еден начин за постигнување на тоа е да се даде детален опис на тоа што се случува и да се побара од другата личност да даде објаснување за тоа. Ваквиот опис не треба да вклучува нагудување зошто некој постапил вака или онака. Речиси секогаш се покажува дека она што се случило се случило поради добра причина, а ако не успееме да постигнеме ваков резултат, доволна е можноста да се објасни сопствената перспектива.

### КОНТРОЛИРАЈТЕ ГИ ЕМОЦИИТЕ

Често се случува процесот на преговарање да биде прекинат или нарушен поради нашите емоции. Најбрзите и најстрашни убијци на креативноста се гневот, гордоста, срамот, зависта, алчноста и сите други силни негативни емоции. Гневот најчесто се толкува како израз на страв или недостиг од самоверба во однос на нашата способност за добивање на она што го сакаме. Емоционалните изливи често ескалираат, а не го решаваат конфликтот. Доколку успееме да ја подобриме нашата способност за контролирање и ракување со нашите емоции и доколку научиме како да одговараме на конфликтните ситуации без да заземеме одбранбен став, сме направиле навистина голем чекор кон креативно преговарање. Еден мој пријател еднаш ми рече: „Кога дозволуваме негативните емоции, како гневот, да нè контролираат, тоа треба да го прифатиме и да го толкуваме како знак дека ни се подготвува стапица.“<sup>4</sup>

Знаеме дека е тешко да се прикријат емоциите. Говорот на телото, а особено изразите на лицето и тонот на гласот се тоа што нè издава. Ние не сме бесчувствителни работи, ниту, пак, треба целосно да ги криеме нашите емоции. Но, во секој случај, подобро е да се даде детален опис на негативните емоции (на пример да кажеме зошто се чувствуваме разочарано) наместо да ги туркаме под површината.

### ИМАЈТЕ РАЗБИРАЊЕ ЗА ВРЕМЕНСКИТЕ РОКОВИ

Најчесто се случува сами да си ги наложуваме временските рокови. Колку често

ви се случува да се чувствувате обврзано веднаш да се справите со искрснатата ситуација што ве мачи? Дозволено е човек да побара дополнително време за разгледување одредено прашање или за завршување одредено работно задолжение. Не плашете се да прашате: „Може да ви одговорам до утре до три часот?“ или „Сега е седум и петнаесет и во наредните два часа ќе бидам зафатен. Дали може да ви се јавам некаде околу десет, десет и тринаесет?“ Ова е вовед во успешни преговори.

„Ќе ви се јавам најбрзо штом можам“, не може да се прифати како соодветен одговор тука, бидејќи ваквата изјава не остава доволно голем простор за надеж. Доколку некој нам ни одговори така, сигурно ќе се запрашаме дали другата личност ќе ни се јави во рок од половина час, два часа или во рок од една недела? Ваквиот одговор најчесто се толкува како тактика за избегнување на ситуацијата иако тоа не е секогаш така. Затоа, доколку сакате човек да ви верува, бидете конкретни, односно дајте конкретен временски рок во чии рамки ќе ја снабдите другата личност со одговор. Конкретноста важи и во однос на тоа што сте се договориле да постигнете заедно со другата личност.

Доколку можеме на некој начин да го амортизираме неочекуваното, тоа би било од голема помош за нас. Повеќето од луѓето не прават никаков проблем кога треба да се почека за некоја работа доколку знаат каква

е вистинската ситуација. Доколку секоја вклучена личност е вооружена со такво знаење, тогаш секоја вклучена личност може на ефикасен начин да планира како ќе се одвива работата.

Доколку се чини невозможно да се испочитува утврдениот временски рок, побарајте продолжување на преговорите пред навршувањето на договорениот рок. Секој ефикасен преговарач ќе побара од другата страна да предложи или да земе активна улога во утврдувањето на временскиот рок и нема да ги наметнува своите желби.

Исто така, добро е да им се даде време на другите личности за да може да се донесе заеднички прифатлива одлука. Доколку го направиме тоа што сме рекле дека ќе го направиме и доколку го направиме тоа навремено, другата страна ќе стекне доверба во нас. Бесценети се оние луѓе што си стојат на зборот.

#### РАЗГЛОБЕТЕ ГИ ПОГОЛЕМИТЕ ПРАШАЊА НА ПОМАЛИ ПРАШАЊА

Секој ефикасен преговарач постојано трага по нови начини за разглобување на големите предизвици во помали предизвици за полесно справување со проблемите. На пример, доколку еден надзорник не сака да прифати да се воведат некаква нова електронска направа на фармата, со која полесно би се следеле работата и

Доколку се чини невозможно да се испочитува утврдениот временски рок, побарајте продолжување на преговорите пред навршувањето на договорениот рок.



перформансите на сите работници, тогаш треба да се разговара со него и да се дознае зошто е загрижен. Може да се има разбирање за:

1. веродостојноста на системот,
2. времето на воведување; па дури и
3. следењето на податоците во врска со производството на самиот терен.

Секоја од овие грижи може да биде посебно разгледана.

### ОДДЕЛЕТЕ ГИ ПРОБЛЕМИТЕ ОД САМОПОЧИТУВАЊЕТО

Нема сомневање дека најлошиот вид на мешање на работите е комбинацијата на некој проблем што ни е важен со сопствената самопочит.

Сосема е неефикасно и манипулативно да се имплицира дека неприфаќањето на нашата идеја е еднакво на изгласување недоверба. Таквиот пристап може да го забрза процесот што води кон чувство на отфрленост.

Една членка на одборот на некоја млекарница им сугерирала на своите колеги дека секој што ќе гласа против воведувањето стимулации за работниците ќе се важи како глас против неа. По завршувањето на состанокот се соочила со еден од своите колеги, кој одлучил да гласа против предложената програма за стимулација на работниците. Имала среќа што човекот покажал волја да се соочи со таквиот вид притисок. Откако завршила со своето излагање, другиот член на одборот ѝ одговорил дека сè додека е член на одборот на млекарницата, ќе гласа само за работи што се за доброто на млекарницата. Освен тоа, проблемот го изнел и пред сопственикот на млекарницата и изјавил дека не сака да работи под таков притисок. Госпоѓата била принудена да се извини.

Фокусирањето на проблемот, а не на решението може да се чини нелогично, а сепак токму тоа е еден од најважните аспекти на секој ефикасен процес на преговарање.



### ИЗБЕГНУВАЈТЕ ЗАКАНИ И ТАКТИКИ ЗА МАНИПУЛИРАЊЕ

Со законите се намалува нашата способност за преговарање. Законите може да вклучуваат директни последици - и за нас и за некој друг. Секој вид закана може длабоко да ги поткопа темелите на нашата способност за преговарање. Ова се покажува како точно кога не се исполнува ветеното. Доколку ѝ се заканувате на некоја личност, треба да знаете дека на тој начин таа личност нема ниту да ви верува ниту да ве сака.

Дури и безначајните закани може да бидат вистински проблем. За време на една игра, еден од играчите, член на семејството што ја играло играта, постојано се заканувал дека ќе си замине. По пет-шест такви закани, мајка му му рекла: „Првиот пат кога се закани бев загрижена, арно ама со последната закана ја преполни чашата и дури ми олесна што конечно ние другите ќе можеме на мира да си ја довршине играта.“

Понекогаш ни самите не сме свесни дека нашето споделување на обесхрабреноста може да биде протолкувано како закана од другата страна. Оние што се вклучени во длабоко раздорни меѓучовечки конфликти во рамките на една фарма, најчесто размислуваат за напуштање на работното место. А сепак ретко се случувало овие луѓе да им ги изнесуваат своите грижи и намери на некои од колегите на работа. Тоа е добро!

Еден раководител на земјоделска организација постојано им се заканувал на сите околу себе дека ќе ја напушти работната организација и полека луѓето почнале да се отргнуваат од него и почнал да ја губи поддршката од сите околу себе. Овој човек толку бил упорен во својата желба, што конечно успеал да ги избрка сите од себе, па луѓето почнале да се сомневаат и во неговата лојалност за фармата.

Знаеме дека често се случува луѓето да имаат голема потреба да ги споделат своите чувства со некој што ќе им биде поддршка, но треба да се напомене дека треба да се биде особено внимателен при изборот на таа личност. Доколку таа личност секогаш се согласува со нас, секогаш ја избира нашата страна, секогаш верува во она што го кажуваме, тогаш треба да внимаваме, бидејќи токму таа личност може да е нашиот најголем непријател. Луѓето што наоѓаат поддршка на друго место вложуваат многу помалку труд во заздравувањето на прекинатите врски. Позитивен однос е оној во чии рамки слушателот може да ни помогне да увидиме со што сме придонеле за појава на проблемот. На сите нас ни требаат луѓе што ќе можат да

**СЦЕНАРИО 18-5****Лош квалитет на пакување**

Еден раководител на стаклена градина постигнал ужасни резултати минатата година во однос на пакувањето на домати, односно биле пакувани незрели и неквалитетни домати. Ги замолил својот помошник и надзорникот да го решат проблемот. Надзорникот бил убеден дека проблемот бил предизвикан од програмата за стимулации на работниците. Според него, работниците не внимавале на квалитетот бидејќи не следувале казни за лош квалитет на работа. Помошник-раководителот, од

друга страна, пак, сметал дека доколку се префрлат на плаќање на час, тоа ќе има страшни последици на продуктивноста. Исто така, се сетил дека минатата година работниците биле плаќани на час и сите имале проблем со квалитетот на работа.

На кого влијае овој предизвик? Дали засегнатите лица имаат заеднички потреби? Какви би можеле да бидат тие заеднички потреби? Дали тука постојат некакви скриени предизвици? Како можеме да бидеме сигурни дека вистинскиот проблем ќе биде решен?

ни помогнат да ги видиме тие слепи точки во рамките на нашиот карактер и во рамките на нашите различни однесувања.

**ФОКУСИРАЈТЕ СЕ НА ПРОБЛЕМОТ,  
А НЕ НА РЕШЕНИЕТО**

Предлогот да се фокусираме на проблемот, а не на решението може да звучи сосема нелогичен. А сепак може да се каже дека голем е бројот на причини поради кои токму ова тврдење е едно од главните клучови за ефикасно преговарање. Колку е посложена ситуацијата, толку е поважен овој принцип. Кога некој успева да најде решение, дури и кога се работи за добро решение на проблемот, со тоа на другата засегната страна во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на една фарма, како да ѝ ја одзема контролата врз ситуацијата. Според добиените податоци од спроведените истражувања, можеме да кажеме дека луѓето не сакаат да се најде предобро решение за конфликтната ситуација, туку решение што им нуди услови за имање поголема контрола врз самиот исход на ситуацијата.

Дури и тогаш кога едната засегната страна прави отстапка за да се најде фер решение за сите засегнати страни, кога таквото решение се претставува како цврсто решение, другата засегната страна зазема одбранбен став. Во еден случај, еден ранчер што добил решение на одреден проблем се чувствувал принудено да постапи на таков начин. Арно ама не знаел дека другата засегната страна веќе ги направила потребните отстапки и компромиси. Но времето и пристапот не биле погодени.

Секој што има одлична идеја треба да почека да се заврши со дискусија за проблемот што ги зближил сите засегнати страни и додека да се разберат потребите на засегнатите страни. Дури тогаш треба да

се презентира решение. „Дали со ваква или онаква идеја ќе бидат задоволени потребите на засегнатите страни или можеме да си дозволиме да си поиграме со концептот?“

Секаде каде што има емоционално набиена атмосфера или онаму каде што се очекуваат голем број последици за сите засегнати страни, овој пристап може да направи голема разлика помеѓу победникот или поразот. Ефикасна техника за преговарање е да се дојде на масата за преговарање со идеја за истражување на проблемот и индивидуалните проблеми, а не треба да се наметнува решение.

Овој пристап во моментално нафрлување на решението на ситуацијата е познат како тактика „земај или бегај“. Во контекст на колективно преговарање, истата оваа техника се нарекува булваризам, така именувана по потпретседателот на „Ценерал електрик“, Лемуел Р. Булвари. Раководството би му понудило последна понуда на синдикатот уште од самиот почеток. Раководството се обидело да ги проучи сите факти и „своеволно да помогне“. Никако не сакале да се откажат од својот став без нови докази. Синдикатот го презирал тој пристап на раководството. Два нови факти одиграле клучна улога во решавањето на целата ситуација:

1. ваквата практика до одреден степен била осудена како лоша практика од страна на Националниот одбор за работни односи и од страна на судовите;
2. синдикатот исто така ја побил оваа тактика со помош на успешен штрајк<sup>6</sup>.

Кога се случува некој нам да ни нуди решение на проблем, треба да се внимава. Доколку се затрчат кон нечиј предлог, другата личност лесно ќе се почувствува омаловажено. Две главни причини поради



Кога сме вклучени во традиционални преговори, склони сме да се фокусираме на нашите потреби и да претпоставуваме дека другата засегната страна треба да се грижи за своите потреби. Но треба да се знае дека со тоа што покажуваме дека се грижиме и за туѓите потреби си ги зголемуваме шансите нашите потреби да бидат задоволени.

кои треба да се избегнува давањето контрапредлози како избрзани тактики се следните:

1. другата засегната страна не сака да прифати туѓ предлог откако нејзиниот предлог е веќе прифатен на масата; и
2. таквите контрапонуди најчесто се восприемаат како несогласувања или расправи „лице в лице“.<sup>7</sup>

Во најмала мера треба да се направат обиди да се создадат услови за другите засегнати страни да се чувствуваат како нивниот предлог да се сфаќа сериозно и дека нивните потреби се разбрани. Доколку се нафрли контрапредлог на веќе дадениот предлог и доколку му се придаде поголемо значење на вториот предлог, се создаваат совршени услови за појава на негативни чувства.

#### ОБИДЕТЕ СЕ ДА НАЈДЕТЕ РЕШЕНИЈА ОД ИНТЕРЕС

Во рамките на традиционалните преговори, (кога фокусот паѓа на конкуренцијата, потклекнувањето или постигнувањето компромис), склони сме да се фокусираме на нашите потреби и да претпоставиме дека другата засегната страна треба да се грижи за своите потреби. Но треба да се знае дека со тоа што покажуваме

дека се грижиме и за туѓите потреби си ги зголемуваме шансите нашите потреби да бидат што е можно побрзо задоволени. Иако знаеме дека зборувањето за сопствените потреби може да се толкува како длабоко себичен чин, сепак самото зборување на таа тема воопшто не е себично по дефиниција, бидејќи не се разгледуваат само нашите потреби, туку и потребите на другите засегнати страни.

Ретко кој сака да истражува нешто подлабоко откако ќе се најде јасното решение на ситуацијата. Од голема помош се потврдувањето и признавањето на потребите на другата засегната страна и тоа може да послужи како појдовна точка за истражување на можните креативни решенија и како начин на намалување на негативните емоции. „Аха, значи ти денеска мораш да си одиш во четири. Аха. Е па, тогаш ајде да видиме што можеме да сториме за ти да си одиш дома во четири и да ги нахраниме кравите без ти да задоцниш.“ Преговорите што вклучуваат интегритет бараат јасно разбирање на вистинската природа на проблемот и искрен обид да се понудат решенија со кои се задоволуваат потребите на сите засегнати лица.

Во последните години е забележан вистински напредок во полето на преговорите и во однос на врските раководство-синдикат. Од искуство знаеме дека треба да се користи непријателски, турбулентен и понекогаш дури и насилен пристап за колективно преговарање и во однос на врските раководство-синдикат.

Овие позитивни промени во ова поле, кои никако не можат да се наречат универзално прифатени и спроведени, се појавија како резултат на користењето на пристапот што се базира врз основа на интересот. Претставниците на синдикатите стануваат свесни за потребата да се зголеми конкуренцијата на овие работодавци, а во меѓувреме да се подобруваат сигурноста на работните места и квалитетот на животот на сите работници.

Работодавците што се обврзани со договор со синдикатот, работат со синдикатот, а не против него, за да се задоволат и потребите на работниците и потребите на организацијата. Имав можност да ги гледам претставниците на синдикатите и претставниците на раководството како седат едни до други и изнесуваат извештаи за успешна соработка во однос на примената на пристапот што се базира врз основа на интересот.

Во срцето на креативните преговори лежи идејата дека постојат шанси сите

**СЦЕНАРИО 18-6****Расправија поради радио**

Двајца молзачи се скарале за тоа која радиостаница да се слуша. „Не знам“, воздивна едниот од нив и ги подигна рацете во знак на разочарување. „Која сакаш станица пушти си ја.“

*Решение.* Молзачот што победил во расправијата тргнал кон радиото. Но пред да успее да стигне до местото каде што се наоѓало радиото на другиот крај на просторијата за молзење, неговиот колега се побунил. „Не може така. Зошто секогаш да биде по твоето?“ Така, процесот на преговарање мораше да почне одново.

да добијат нешто повеќе од заедничката соработка. Темелот на ефикасното решавање на проблемите е самото разбирање на проблемот. Лесно е човек да натрупува погрешно решение врз погрешно решение кога се работи за лажни темели. Откако ќе се разбере проблемот, креативното преговарање подразбира трагање по скриените можности на предизвиците.

Затоа, не може човек да рече дека е лесно да си креативен. Треба работа. Долунаведениот процес во пет чекори се препорачува за поттикнување на креативноста: (1) активно разгледување на сите алтернативи; (2) разгледување и организација на податоците; (3) тргање на предизвикот настрана и чекање; а што се чека... се чека; (4) ненадеен наплив на инспирација што мора да биде; (5) строго тестирана.<sup>8</sup> Сите овие чекори се особено важни кога се разгледува предизвик или проблем. Понекогаш има потреба од повторување на првите три чекори за да дојде ненадејниот наплив на инспирација.

Како што вежбаеме креативно преговарање, вербата во нашата способност да се претворат предизвиците во можности што може да се искористат станува посилен и посилен. Оваа самодоверба ќе ни помогне да се фокусираме на процесот на решавање на проблемот и ќе ги намали шансите за повторна појава на презир, негативни емоции и компетитивно преговарање.

**ПРИЗНАЈТЕ ЈА ГРЕШКАТА И ИЗВИНЕТЕ СЕ**

Веќе споменавме дека силните негативни емоции може да нè вовлечат во психолошки стапици. Тоа може да ни се случи со претеран вложен труд во една единствена идеја. Доколку градиме врз погрешен темел, веројатно ќе треба да срушиме сè што сме изградиле и да почнеме од нула. Во зависност од тоа во која фаза на проектот се наоѓаме, ова може да се покаже како навистина скапо и болно искуство. Како прво треба да признаеме дека сме згрешиле и потоа да почнеме со поправање на грешката.

Доколку забележиме дека еден од темелите за новата млекарница што ја

градиме е виновен, можеме да замижиме и да продолжиме со изградбата, но треба да знаеме дека ризикот е само наш. Без разлика колку се чини болно признавањето на грешката, сепак, мора да се знае дека што побрзо се признае грешката толку полесно ќе се преземат потребни чекори за нејзино исправање. Темелот треба да се турне и треба да се фрлиме на градење од самиот почеток.

Понекогаш може да ни се чини дека премногу сме вложиле во одредена идеја, па полесно ни е да замижиме отколку да признаеме дека сме згрешиле па да туркаме и одново да градиме. Оној што си ја признава грешката е човек достоин за почит. Вистинското искрено извинување е една од најмоќните работи на светов.

Исто толку е моќна способноста да се сподели заедничка цел со некој друг. Доколку во минатото сме биле склони кон критики, денес треба да им се даде до знаење на луѓето дека работиме на подобрувањето, односно елиминирањето на таа наша негативна критика.

Да расчистиме: извинувањето не треба да звучи како оправдување за нашата грешка. Вистинското искрено извинување е придружено со понуда за обесштетување секогаш кога е можно. Исто така, треба да се напомене дека секое искрено извинување имплицира волја за воведување на потребните промени во однос на тоа што сме

Воздржувајте се од давање негативни забелешки за другата личност, на пример, „гледам дека си вознемирен“, ниту, пак, треба да ја наведувате причината за нивната состојба. „Сигурно си изнервиран бидејќи работеше трипати повеќе од мене“. Наместо ова, опишете ја неговата состојба на понеутрален начин и со извесна доза внимателност, со што другата страна ќе добие можност да ги потврди своите чувства или, пак, да понуди свое објаснување.



**СЦЕНАРИО 18-7****Не толку брзо!**

Бени и Џенифер Мацуа правеа заеднички планови во врска со работата на фармата. Се дојде до заемно прифатливо решение, ама Бени забележа дека неговата сопруга се колеба, но сепак се согласи, па рече: „Забележав дека не си целосно задоволна со нашата одлука. Многу ќе ми значи доколку знам дека ова е правилното и дека и ти си исто толку задоволна со ова како и јас.“ Џенифер рече дека е задоволна со одлуката, ама Бени не беше убеден. Бени имаше совршено добра шанса да ги сврти

згрешиле. Секогаш кога е можно треба да ѝ се постави следното прашање на личноста на која ѝ се извинуваме: „Ќе сакаш ли да го прифатиш моето извинување?“

Кога некој изразува жалење, но не презема никакви чекори за да ги направи потребните промени, тоа не е извинување. Колку што може да биде моќно едно извинување, кога некој го повлекува

работите во своја полза, ама повторно се поколеба. „Сепак, чувствувам дека има нешто што те мачи, можеби ти е тешко да го опишеш со зборови, ама сигурно е нешто важно штом се колебаш“. Џенифер рече: „Мислам дека си во право“. Се согласи да размисли уште еднаш. Истата ноќ повторно се најдоа во разговор. Џенифер сега ги искажа своите конкретни стравови. Како резултат на ова, тие беа во можност на направат мали но важни отстапки од коишто и двајцата беа задоволни. Џенифер дури и стекна поголема доверба во својот маж, бидејќи ги зел предвид и нејзините чувства, размислувања и решенија.

извинувањето со збор или дело, тогаш таа личноста ја губи предноста што можеше да биде поголема и да не се изразеше никакво чувство на жалење за направената грешка. Таков е случајот со домашното насилство (без разлика дали се работи за вербално или за физичко). Често се случува мажот да се кае откако ќе ја истепа жена си. Но доаѓа нов ден и сè се заборава, па пак ја тепа.

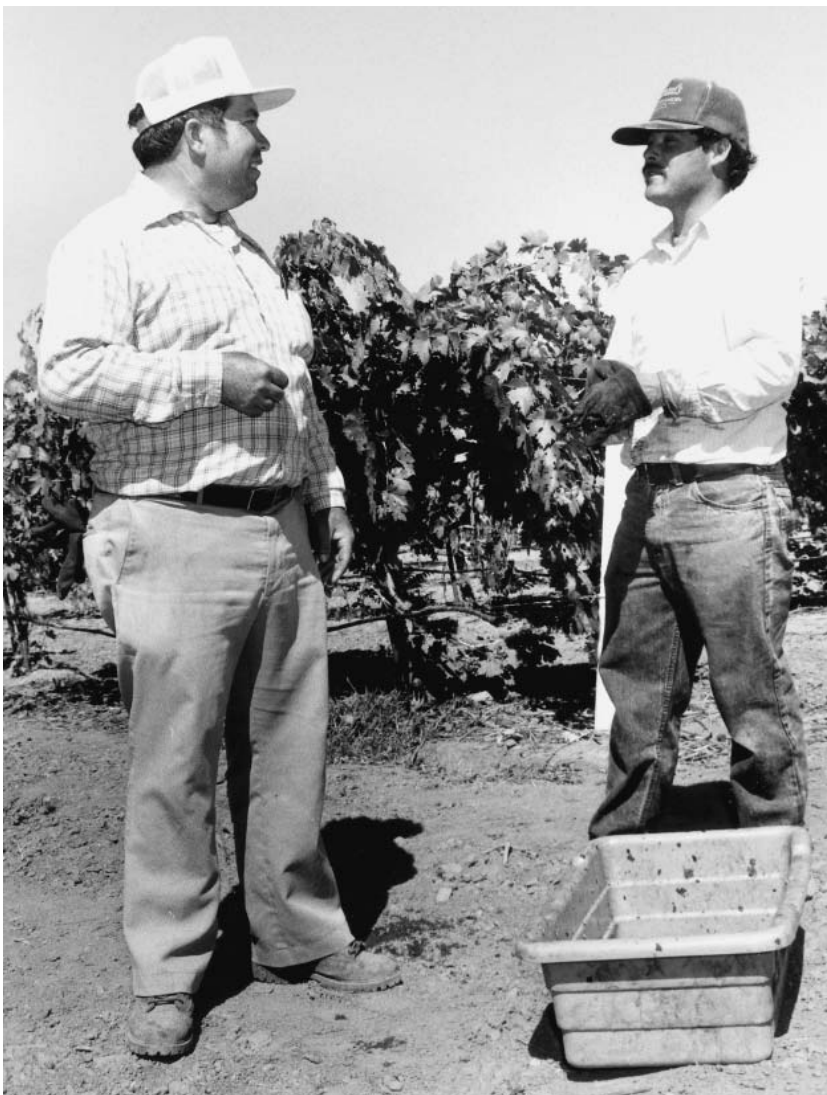
Секој што е подготвен да прифати нечие извинување и да му прости на некој друг е секогаш во подобра позиција од другиот. Исто така, сите знаеме дека тешко може да им се верува на луѓето што не прифаќаат извинување. Една личноста што целосно ѝ простила на друга личноста не треба постојано да се навраќа на тој факт и секојдневно да го споменува. Одредени коментари и дела се толку навредливи, што дури ни извинувањето не може да помогне, туку треба да помине доволно време за личноста да се ослободи од придружната болка на таквата ситуација.

**ОДБИВАЈТЕ ЛОШИ РЕШЕНИЈА**

Во традиционалното преговарање, штом ќе се доближиме до некакво прифатливо и задоволувачко решение за нас, склони сме да го прифатиме потчинувањето на туѓа волја под нашата. Понекогаш сме мотивирани од себични побуди, но понекогаш цврсто сме убедени дека нашето решение е најдоброто решение за сите инволвирани. Сепак, претходно рековме дека (1) тешко е кога правдата често потклекнува; и (2) донесувањето избрзани решенија пред внимателно разгледување на проблемот често резултира со донесување лоши решенија.

Некогаш луѓето потклекнуваат или се прават дека потклекнуваат поради фрустрирачката ситуација во која се наоѓаат. Со прифаќањето на нивниот пораз, ние ја намалуваме нашата посредна или непосредна преговарачка моќ. Наместо тоа, не само

Донесувањето избрзани одлуки често не спречува во донесувањето ефикасно долготрајно решение.





што донесуваме подобри решенија кога ќе се осигуриме дека и другата страна е во целост задоволна со решението туку и ја стекнуваме нивната доверба и на тој начин ја зголемуваме нашата преговарачка сила.

Често ни се чини дека другата страна попрво би попуштила отколку да прифати дека даденото решение е најдоброто можно решение. Ако добро ги согледате неговите убедувања (или токму спротивното), можеби ќе се повлечете и заедно ќе ги разгледате сè уште постојните проблеми за да се постигне заемно прифатливо решение.

### ВНИМАВАЈТЕ КАКО ГИ ТОЛКУВАТЕ ЧУВСТВАТА НА ЛУЃЕТО

Вашите забелешки треба да се неутрални и внимателни, на пример, „чувствувам дека нешто не е во ред тука“. Воздржувајте се од давањето негативни забелешки за другата личност, на пример, „гледам дека си вознемирен“, ниту пак треба да ја наведувате причината за нивната состојба. „Сигурно си изнервиран бидејќи работеше трипати повеќе од мене“. Наместо ова, опишете ја неговата состојба на понеутрален начин и со извесна доза на внимателност, со што другата страна ќе добие можност да ги потврди своите чувства или, пак, да понуди свое објаснување. „Чувствувам дека има уште недоречености во овој наш договор, ама не сум сигурен дека е така“.

### ПРЕГЛЕД

Целава книга, на еден или на друг начин, се однесува на полето на преговарање. Секој од нас го живее животот со водење на секојдневни преговори. Иако не постојат лесни одговори што би одговарале како решение за сите проблеми, постојат некои важни принципи што ќе ни помогнат да бидеме поефикасни. Во ефикасни преговарачки способности влегуваат: внимателно разгледување и учување на проблемот, способноста детално да се разглови проблемот, грижа за своите и за потребите на сите инволвирани странки и фокусирање најпрво на проблемот, а потоа на решението.

На прв поглед се чини дека креативното преговарање не е начинот на кој би се справиле со некој предизвик во минатото и дека читањето поглавје од некоја книга како оваа почнува да ви всадува некакви идеи во главата. Некогаш начинот на пристапување може отпрво да ви се чини дека е механички.

Сакам да си ги одржам во живот ваквите мисли од ден на ден читајќи книги и слушајќи музика. Исто така, тежнеам да ги анализирам меѓучовечките односи. Има многу нешта да се научат и од меѓучовечките успеси и пехови.

Постојат голем број одлични книги напишани на тема преговарање и преговарачки вештини, како да се биде добар слушател, како да се справи во даден конфликт, меѓучовечка комуникација итн. Побарајте во вашата локална библиотека и можеби ќе успеете да пронајдете вистинско богатство. Откако ќе прочитам некоја книга или ќе преслушам некоја касета, имам обичај да ги запишам најважните работи што сум ги научил од нив. Можеби нема да биде лошо и вие да го направите истото, да правите белешки за оној со кој преговарате.

Како што стареам, да *постанувам правилно* ми стана поважно отколку да *бидам во право* (во смисла на победа). Големо е задоволството кога ќе го дадете *најмекото решение* („Благоречивоста го одвраќа гневот“<sup>9</sup>). Ова е патот на кој нè чека предизвик што е толку тежок што никогаш нема да можеме да речеме „готово, стигнав“. Нека вашето патување биде исполнето со задоволства и со надеж.

### ГЛАВА 18 Користена литература

1. Rothman, J. (1997). *Resolving Identity- Based Conflict in Nations, Organizations, and Communities* (pp. xii, xiii). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
2. Follett, M.
3. Fisher, R., and Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York, NY: Penguin Books.
4. Alavi, K. *Personal communication*.
5. Swann, W. B., Jr., (1996). *Self-Traps: The Elusive Quest for Higher Self-Esteem* (p. 47). New York: W. H. Freeman and Company.
6. Sloane, A. A., and Witney, F. *Labor Relations* (4th Edition) (pp. 205-206). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.; and Peterson, W. (April 1991). “Ideas Have Consequences.” Commencement Address to Harvard Business School Alumni. The Freeman, a publication of the Foundation for Economic Education, Inc., (Vol. 41, No. 4) in “Liberty Haven” Website.
7. Rackham, N. (1999). “The Behavior of Successful Negotiators,” in Lewicki et. al. (Editors). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (3rd Edition) (p. 347). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
8. Sperber, P. (1983). *Fail-Safe Business Negotiating* (pp. 10-21). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, in Lewicki et. al. (Editors); *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (1993) (2nd Edition) (p. 173). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
9. Proverbs 15:1