

# EFIKASNI I FER PREGOVORI NA ZAPADNOM BALKANU

## Razvoj veština i tehnika pregovora

Beograd, 27- 29. maj 2021





**EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA**

---

## **SADRŽAJ**

<i>I.</i>	<i>ECPD Univerzitet za mir UN</i>	<i>3</i>
<i>II.</i>	<i>Značaj pregovaračkih veština, program kursa i prijavni formular</i>	<i>6</i>
<i>III.</i>	<i>Odabrana bibliografija</i>	<i>16</i>
<i>Aneks 1</i>	<i>Rezime Profesora emeritusa dr Marjana Svetličića, Direktor kursa o pregovorima</i>	<i>20</i>
<i>Aneks 2</i>	<i>Prijavni list</i>	<i>21</i>

## Glava I - ECPD Univerzitet za mir Ujedinjenih nacija



Beograd, Terazije 41, sedište ECPD

### Nastanak i misija

Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija (ECPD), nezavisna, međunarodna poslediplomska obrazovna i istraživačka institucija sa eksteritorijalnim statusom, osnovan je u Beogradu, 1983. godine, kao Regionalni centar Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, osnovanog od strane Generalne skupštine Ujedinjenih nacija.

ECPD predstavlja jedinstvenu instituciju u ovom delu sveta i ima poseban značaj za zemlje **Jugoistočne i centralne Evrope**.

Univerzitet za mir Ujedinjenih osnovao je ECPD nacija sa glavnim zadatkom i ciljem da „organizuje i izvodi poslediplomske studije, istraživačke projekte i diseminaciju znanja, koji doprinose promociji mira, razvoja i međunarodne saradnje”. Sledeći svoju misiju definisanu u Povelji Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija i sopstvenog Statuta, ECPD „...sјedinjuje intelektualni potencijal svih delova sveta u dobrobit sprovođenja obrazovnih i istraživačkih programa i projekata posvećenim ispunjenju ECPD misije i ciljeva”.

### Zadaci i ciljevi

Osnovni zadaci i ciljevi ECPD inkorporirani su u njegov program, koji obuhvata:

- A. Studije koje vode do postdiplomske diplome i specijalističku postdiplomsku obuku u Pravu Evropske unije, Pravu međunarodnog poslovanja, Međunarodnih odnosa i diplomatije, Međunarodne MBA studije u polju strateškog, finansijskog, urbanog i ekološkog menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa i studije zdravstvenog menadžmenta u okviru međunarodnog programa Globalne škole zdravlja, Međunarodne studije iz oblasti bezbednosti, itd.;
- B. Interdisciplinarno istraživanja vezana za održivi razvoj, regionalni razvoj, multikulturalne, multireligijske i međuetničke odnose, ekološki menadžment i međunarodne odnose;
- C. Organizovanje međunarodnih skupova, konferencija, okruglih stolova i radionica na aktuelne teme iz svog programa;
- D. Izdavačka delatnost, zbornici radova, profesionalni i naučni tekstovi, istraživački radovi, studije slučaja, udžbenika, itd.

### Osnovne aktivnosti

ECPD obavlja svoju delatnost sa više od 150 članova stalnog i honorarnog osoblja, gostujućih profesora i istraživača iz brojnih zemalja Evrope i drugih zemalja širom sveta.

**(A) Postdiplomske studije:** ECPD sprovodi sledeće nastavne programe postdiplomskih studija:

**Master program** iz oblasti: Pravo Evropske unije i međunarodno poslovno pravo, međunarodni odnosi i diplomatija (sa fokusom na ekonomsku diplomatiju), Tehnologija rešavanja problema razvoja, Strateški, Finansijski, Urbani i ekološki menadžment, Menadžment ljudskih resursa i Zdravstveni menadžment u okviru međunarodnog programa Globalne škole zdravlja.

**Specijalistički program** u oblastima: Biomedicina i tradicionalna medicina i menadžment u zdravstvu.



## EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA

Treninzi za osvežavanje i upotpunjavanje znanja predstavljaju značajan deo ECPD postdiplomskih studija. ECPD organizuje godišnje preko 40 letnjih škola, specijalističkih kurseva i seminara. Polaznici koji završe ove trening programe dobijaju međunarodno validne sertifikate.

**(B) Doktorske studije** se organizuju i sprovode u onim naučnim oblastima u kojima ECPD izvodi međunarodne postdiplomske studije i istraživačku delatnost, to jest, u oblasti ljudskih resursa i prirodnog okruženja, društvenih studija, ekonomije, tehnologije, međunarodnih odnosa, prava i menadžmenta. Doktorske studije traju tri godine sa dva semestra po godini ili dve godine ako se pohađaju tri semestra po godini.

**(C) Istraživačka delatnost:** ECPD posvećuje izuzetno vreme i trud u ispunjenju jednog od tri osnovna zadatka - da sprovodi istraživačku delatnost sa ciljem da se doprinese nalaženju rešenja aktuelnih i hroničnih problema uopšte, a posebno u regionu Jugoistočne Evrope. Za trideset sedam godina svog delovanja ECPD je izveo desetine velikih istraživačkih projekata i studija koji se odnose na probleme održivog razvoja, međunarodnih odnosa i međuetničkih odnosa.

ECPD je razvio, između ostalog, jedan broj projekata koji se bave izgradnjom mira i društveno ekonomskim razvojem Jugoistočne Evrope. Glavni ECPD istraživački program je razvijen na temu „**Balkan u 21. veku - putevi koji vode poboljšanju mira, razvoja i regionalne saradnje.**” U okviru ovog programa razvijeno je nekoliko projekata, a neki su već i završeni.

Od 2005. godine, ECPD je uključen u svojstvu partnera u nekoliko projekata finansiranih od strane EU. Među ostalima, veliki uticaj je imao GREAT IST (o informacionom društvu), BIS-RTD (javno finansiranje RTD) i R4R (transfer tehnologije među regionima).

**(D) Međunarodni skupovi:** od svog osnivanja Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir UN je organizovao brojne međunarodne skupove na raznim nivoima i različitog karaktera, koji su održani u bivšoj Jugoslaviji (Dubrovnik, Ljubljana, Sveti Stefan, Miločer, Kotor, Beograd, Palić, Prizren\*, Brioni, Opatija, Ohrid, itd.), i u nekim evropskim zemljama, uključujući Atinu (Grčka), Bremen (Nemačka), Varna (Bugarska), Moskva (Ruska federacija), Budimpešta (Mađarska), Sent Andreol (Francuska), Trento (Italija) i Beč (Austrija). Većini ovih skupova je prisustvovalo više stotina učesnika (čak i do 1000), uključujući bivše i sadašnje šefove država i vlada, dobitnika Nobelove nagrade, vodeći akademici, eminentni profesori, eksperti i druge javne ličnosti od važnosti.

Oslanjajući se na svoje bogato iskustvo u ovoj oblasti, ECPD nastavlja sa organizovanjem ovakvih skupova, često u saradnji sa nekoliko međunarodnih partnera. U tu svrhu, ECPD je osnovao **Stalnu međunarodnu studijsku grupu za međuetničko pomirenje, versku toleranciju i ljudsku bezbednost na Balkanu**, i svake godine održava glavnu godišnju međunarodnu konferenciju na ovu temu.

**(E) Izdavačka delatnost:** ECPD godišnje izdaje više od 30 knjiga, zbornika radova, udžbenika i drugih publikacija koje su potrebne u obrazovne svrhe, uključiv i polugodišnji časopis.

### ECPD Rukovodstvo

Organizaciona struktura ECPD je definisana u skladu sa njegovom međunarodnom misijom i programom aktivnosti. Rukovodeća struktura se sastoji od rukovodećih i izvršnih tela.

Glavno rukovodeće telo jeste **ECPD Savet** koji se sastoji od devet članova. Savet definiše i određuje politiku delovanja ECPD i prati celokupnu aktivnost.

Između ostalog, Savetom je predsedavao Saburo Okita, poznati japanski diplomata i bivši Ministar spoljnih poslova, Ambassadeur de France Paul-Marc Henry, eminentni diplomata, vodeći rukovodioc nekoliko međunarodnih organizacija i osnivač UNDP (Program za razvoj UN), i poznati francuski general i geopolitički mislilac, Pierre-Marie Gallois, koji je bio na ovoj poziciji do 2004. godine. Zbog izvanrednog doprinosa razvoju i radu ECPD i njegove međunarodne afirmacije, general Pierre-Marie Gallois bio je izabran i na



## EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA

mesto Predsednika ECPD Počasnog saveta. Posle njegovog povlačenja sa ove pozicije, **Nj.E. Boutros Boutros-Ghali**, bivši Generalni sekretar OUN bio je izabran za Predsednika ECPD Počasnog saveta, koji čini grupa svetski poznatih ličnosti, političara, akademika i diplomata, a sada je na toj poziciji poznati japanski i svetski diplomata Yasushi Akashi.

**ECPD Akademski savet** se bavi razvojem i sprovođenjem ECPD master i doktorskih studija kao i istraživačkih projekata. **Nj.E. prof. dr Takehiro Togo**, istaknuti japanski diplomata i profesor Međunarodnih odnosa na Tokai univerzitetu, Tokio, Japan, Predsednik saveta je preuzeo ovu funkciju od **prof. dr Sinichi Ichimure**, Predsednika ICSEAD do 2014. godine. Od nedavno ovu poziciju je preuzeo bivši Predsednik UNESCO, **Nj.E. Federico Mayor**.

ECPD Međunarodno obrazovno i naučno veće vodi računa o sprovođenju ECPD postdiplomskih studija i istraživačkih delatnosti. **Akademik Branislav Šoškić**, član Evropske akademije nauka i umetnosti, i bivši predsednik Crne Gore i Predsednik Akademije nauka i umetnosti Crne Gore, je sadašnji predsednik Veća.

ECPD Izvršni bord kojim predsedava **prof. dr Jonathan Bradley**, Univerzitet, West of England, UK, je odgovoran za Koordinaciju aktivnosti i postavljanje programskih prioriteta.

ECPD organizacijska struktura je zasnovana na izvršnom osoblju koje čini **Izvršni direktor** i **ECPD Sekretarijat**.

ECPD Izvršni direktor **prof. dr Negoslav P. Ostojić**, ugledni stručnjak za međunarodne ekonomske odnose i održivi razvoj, predstavlja ECPD i koordinira sve njegove aktivnosti.

ECPD Sekretarijat se sastoji od: a) akademskog osoblja, b) službenika, i c) administrativno-tehničkog osoblja.

ECPD saradnici, izabrani iz ranga akademskih i drugih eksperata iz celog sveta, imaju značajnu ulogu u ECPD aktivnostima. Isti su imenovani na mesta direktora obrazovnih programa i istraživačkih projekata, direktora funkcionalnih ili teritorijalnih kancelarija (biroi, centri studiranja, afilijacije), predavači i profesori na programima međunarodnih postdiplomskih studija ili kao istraživači, konsultanti ili specijalni savetnici.



### Buduće aktivnosti

Kako bi uspešno sprovodio međunarodne aktivnosti, ECPD je osnovao, izvan svog sedišta, više operativnih jedinica (afilijacija, postdiplomske centre, istraživačke institute, kancelarije i/ili programske jedinice) u brojnim centrima, uključujući Grčku, Severnu Makedoniju, Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Sloveniju, Crnu Goru, UK, Austriju, Italiju, Belgiju, Rumuniju, Bugarsku, Rusku Federaciju, Finsku, itd.

Kao što je detaljno opisano u ovoj brošuri, ECPD je u proleće 2019. pokrenuo novi **Program o ekonomskoj diplomatiji, lobiranju i pregovorima (EDLP)**, kako bi ponudio specijalistički trening, obuku i





## EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA

---

mentorstvo predstavnicima biznisa i vlade, diplomatama, kao i onima iz nevladinih organizacija. Kursevi u ovom domenu su doprinos ECPD poboljšanju savremenih veština komunikacije i kompetencija potrebnih za uspešno legitimno zastupanje interesa, pregovaranje i lobiranja - kao etički alat za postizanje zdravih kompromisa i održivih rešenja koji služe opštim i posebnim interesima na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Direktori EDLP Programa su **prof. dr Boris Cizelj**, bivši ambasador Jugoslavije i Slovenije, profesor za oblast zastupanja interesa i lobiranja pri ECPD, Univerziteta za mir UN, te na DOBA Fakultetu i Alma Mater Europaea, Maribor; **zaslužni profesor dr Marjan Svetličič** koji godinama predaje na brojnim univerzitetima po svetu, matični mu je Univerzitet u Ljubljani, osposobljava kadrove iz privrede te nastupa na mnogim međunarodnim konferencijama (vidi CV u aneksu); te **prof. dr Sir Nicolas MacLean, CMG** Izvršni direktor, Federalnog fonda za obrazovanje i nauku, Velika Britanija.

Na osnovu Memoranduma o saradnji, potpisanom 2017. godine između **ECPD** i **Knowledge Economy Network, KEN** - kojim predsedava prof. dr Boris Cizelj, globalna mreža KEN specijalni je partner ECPD u EDLP Programu.

---

\* Kosovo - Ovaj naziv je bez prejudiciranja statusa i u skladu je sa Rezolucijom Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija 1244/1999 i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o Deklaraciji o nezavisnosti Kosova

## Glava II - Značaj pregovaračkih veština i program kursa

*“U poslu, kao i u životu, nećete dobiti ono što zaslužujete, već ono oko čega ste uspešno pregovarali.” – Chester L. Karrass*

### 1. UVOD

Očigledno je da je pregovaranje jedna od najvažnijih komunikacionih veština, kao deo opštih socijalnih veština (Deming 2015: 36), važnih kako u privatnom, tako i u profesionalnom životu svakoga od nas. Danas su ove veštine vrlo značajne, i dobijaju na važnosti i u budućnosti, kao jedna od najznačajnijih sposobnosti lidera (McKinsley, 2018: Skill Shift Automation and the Future of the Workforce) i opštih komunikacionih veština. Čovek se ne procenjuje po onome što zna, već po sposobnosti da to znanje artikuliše, kao što je rekao V. Čerčil, britanski premijer u toku II.og Svetskog rata. Sposobnost dobre komunikacije, kao i ubedljive prezentacije argumenata mogu da preokrenu pregovore u korist ubedljivog pregovarača. Sami **argumenti nisu dovoljni**.

Nije iznenađujuće da se sve češće upravo veštine pregovaranja nalaze u vrhu liste traženih veština kod kadriranja u međunarodnim organizacijama i uspešnim kompanijama. Skorašnje Nobelove nagrade za sferu ekonomije podvlače važnost ovakvih socijalnih veština. D. Kahneman je nagrađen ovom prestižnom nagradom 2002. godine, i to za integrisanje psihologije u ekonomiju u vremenu rastućih neizvesnosti, a 2017. godine mu se pridružio R. Tahler, koji je nagrađen za doprinos u oblasti biheviorističke ekonomije, uključujući i njegovu „teoriju gurkanja” (bihevioralni koncept u nauci, političkoj teoriji i bihevioralnoj ekonomiji koja predlaže pozitivno insistiranje i indirektno sugerisanje kao načine da se utiče na ponašanje i odlučivanje grupa i pojedinaca) toliko važnu za sticanje ubedljivosti i poboljšanje veština pregovaranja. Oba aspekta su uključena u naš program.

Drugi argument za opredeljenje za ovaj Program je činjenica da se uspešni pregovarači **nisu rodili takvima, već su za to obučeni**. Pregovaranja su zasnovana na nauci, ali predstavljaju i vrstu umetnosti zasnovane na iskustvu. Previše se često pretpostavlja da je neko naprosto rođen kao vešt govornik i pregovarač. Istina je da neko ima predispozicije za to, ali svako može postati bolji pregovarač, onaj koji može „da se takmiči u pregovaračkoj prvoj ligi”, s manjim ili većim izgledima da postane i svetski šampion.

Kursevi i individualni trening za tehnike pregovaranja koje nudi Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) u Beogradu, ne pružaju kandidatima samo opšte veštine i tehnike pregovaranja već su istovremeno usredsređeni na specifičnosti socio-kulturalnih okolnosti u zemljama Zapadnog Balkana. Zanimarivanje ovih specifičnosti učinile bi i dobrog pregovarača manje uspešnim. S toga je korisno shvatanje ovih specifičnosti koje predstavljaju renomirani eksperti – koje predvodi Direktor kursa, Profesor emeritus dr Marjan Svetličič, Univerzitet u Ljubljani.

### 2. OPŠTI CILJEVI

Osnovni cilj ovog Programa je da poboljša pregovaračke veštine učesnika kroz korišćenje savremenih znanja na polju pregovaranja, kao i njegovu psihološku pozadinu, i to uz upotrebu najmodernijih metoda praktičnih vežbi. Učesnici će poboljšati svoje pregovaračke sposobnosti u svim fazama pregovaranja; od pripreme, preko upravljanja procesom pregovaranja do zaključivanja ugovora. Ovaj kurs se uglavnom oslanja na **Harvardski model principijelnih pregovora**.

Unapređen je mnoštvom drugih pitanja od najvećeg značaja za svakog pregovarača, poput načina na koji da se realizuje ubojita prezentacija kojom svako pregovaranje treba da počne, najefektivnijim metodama ubeđivanja i prepoznavanja dobrih i pogrešnih poteza koje pregovarači često prave, odnosno načina, da te greške u budućnosti izbegnu. Drugim rečima, cilj kursa je da polaznici povećaju uspešnost ličnih i organizacionih pregovaranja i budu spremni da lako izađu iz pregovaračkog ćorsokaka i potpunog zastoja u pregovorima, kako da se izbore s preprekama i kompleksnim faktorima koji pregovore otežavaju.

Savladavši nauku i umetnost pregovaranja kroz interaktivno učešće u praktičnim vežbama, polaznici će steći sistematski okvir za analizu i razumevanje pregovora koje će moći praktično da vode kroz poboljšanje sopstvenih pregovaračkih veština, te će tako postati uspešniji pregovarači neposredno posle okončanog kursa. Naučiće kako da tokom pregovora odgovarajućim kreiranjem pozitivnog vrednovanja uvećaju važnost svoje pregovaračke strane, kao i da nauče tehnike rešavanja problema u distribuciji vrednovanja na korektan način. Oni će internalizovati svoje novostečene veštine i postati efikasniji pregovarači odmah nakon kursa. Na kraju, naučiće kako da se ponašaju tokom pregovora, kao i posebne taktike ponašanja van pregovaračkog stola. *Drugi modul* će pomoći polaznicima da prošire svoje pregovaračko znanje kada je reč o sasvim drugačijim kulturama s kojima treba pregovarati, da bi mogli da obavljaju uspešne pregovore širom sveta, međutim, fokus će biti na regionu Zapadnog Balkana. *Treći modul* će se dodatno baviti načinima da se polaznici suoče i sa teškim pregovaračima, odnosno kako da se ponašaju kada pregovori dođu do tačke konfrontacije.

### 3. METODE PRAKTIČNIH VEŽBI

Vežbe na kursu će se zasnivati na sledećim didaktičkim elementima:

- a. Interakciji profesora i polaznika;
- b. Dinamičnim predavanjima koje će uključiti otvorenu diskusiju;
- c. Simulaciji pregovora, „uradi sam” tehnikom, uz konsultacije sa predavačem, igranje „uloga“ i druge vežbe koje se odnose na poboljšanje pregovaračkih veština;
- d. Intenzivnom korišćenju video-snimaka za svaku pokrivenu oblast. Snimci koji će se koristiti su rad Harvard i Stanford Univerziteta, različitih konsultantskih organizacija poput Video Arts Limited, itd. Ovi snimci predstavljaju osnov za diskusije i rešavanje problema. Na primer, od polaznika će se tražiti da rešavaju probleme koje će na snimku videti, itd.;
- e. Analiza i ocena odabranih studija slučaja – one će se zasnivati na predavačevom bogatom ličnom i životnom iskustvu;
- f. Intenzivnom korišćenju Interneta da bi se polaznicima ilustrovali slučajevi, izazovi i problemi.

Pre nego što počnu da se bave posebnim problemima, obaviće se testiranje polaznika kada je reč o različitim pregovaračkim veštinama (poput veštine slušanja, asertivnosti ili opštih veština pregovaranja, primera radi) koje će im biti potrebne tokom ovog programa, tako da će moći da uporede svoje postojeće veštine sa idealnim, kojima teže.





EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA

#### 4. NASTAVNI MATERIJAL

- a. *Osnovni materijal se sastoji od power-point prezentacije (oko 100 slajdova ukupno);*
- b. *Direktan pristup najkvalitetnijoj literaturi vezanoj za ovaj predmet dostupnoj preko Interneta;*
- c. *Testovi koji će se deliti na predavanjima;*
- d. *Video i internet slučajevi.*

#### 5. NASTAVNA EKIPA

Program izvodi odabrana međunarodna grupa akademskih i praktičnih poznavaca interdisciplinarne problematike pregovora. Direktor kursa i glavni predavač će biti **Prof. Emeritus dr Marjan Svetličič**, Fakultet društvenih nauka, Univerziteta u Ljubljani, i profesor ECPD Univerziteta za mir UN, a **Prof. Dr. Boris Cizelj**, Predsednik Upravnog odbora, Knowledge Economy Network (KEN) će pokriti poglavlja vezana za legitimno lobiranje i multikulturalne pregovore.

U **Modulu 1** će takođe, kroz video snimke, učestvovati:

**Prof. R. Fisher, W. Uri i B. Paton (Pravni fakultet, Harvard)**

**Prof. Emeritus Robert Cialdini (Državni univerzitet, Arizona)**

**Prof. Margaret Neale (Univerzitet Stanford)**

U **Modulu 2** učestvovaće još:

**Jeswald W. Salacuse (Škola diplomatije i prava), video-snimak**

**Prof. Boris Cizelj (ECPD Univerzitet za mir UN, Poslovna škola DOBA, Alma Mater Europaea)**

**Prof. Reinhard Priebe (ECPD Univerzitet za mir UN)**

**Prof. Dr. Duško Lopandić (ECPD Univerzitet za mir UN)**

Pored toga on-line će učestvovati i eksperti koji se bave kulturnim razlikama i njihovoj važnosti tokom pregovaranja.

#### 6. KOME JE OVAJ KURS NAJKORISNIJI?

Program najviše odgovara profesionalcima iz svih oblasti – diplomatije, industrije, državnih službi, javnih i privatnih institucija, lokalne uprave, profesionalcima koji žele da poboljšaju svoje pregovaračke veštine, sa posebnim osvrtom na multikulturalni region Zapadnog Balkana. Dok prethodno iskustvo u pregovaranju nije neophodno, **poželjno je poznavanje engleskog jezika**, budući da će predavanja i video programi biti održani na ovom jeziku.

#### 7. REZULTATI

Svi polaznici će poboljšati svoje pregovaračke veštine i biti osposobljeni da učestvuju u sve komplikovanim pregovaračkim procesima u savremenom svetu. Testiranjem svojih sposobnosti polaznici će dobiti saznanja o sopstvenim slabostima u pregovaranju, koje će u budućnosti moći da izbegnu, a svoje pregovaračke veštine da znatno poboljšaju.



## EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA

---

Po uspešnom završetku ovog programa, polaznicima će ECPD uručiti međunarodni **Sertifikat o završenom kursu**. Polaznici takođe stiču izvestan broj **ECTS akademskih kredita**, koji im se priznaju za postdiplomske, specijalističke, master ili doktorske studije na ECPD Univerzitetu za mir UN i drugim univerzitetima.

### 8. PROGRAM

Program se sastoji od tri modula:

**MODUL 1: USPEŠNO PREGOVARANJE**

**MODUL 2: KAKO USPEŠNO PREGOVARATI U RAZLIČITIM KULTURNIM SREDINAMA**

**MODUL 3: KAKO SE POSTAVITI PREMA „TVRDIM” PREGOVARAČIMA**

### 9. MESTO ODRŽAVANJA KURSA

ECPD sedište, Beograd, Terazije 41 -- **moguće je i učešće on-line.**

### 10. KOTIZACIJA

Kotizacija – uključujući mentorisanje pre kursa i 3 meseca koučinga posle kursa, kao i radne ručkove i kafa/osveženja za dva i po dana – iznosi ukupno **€ 985**, **sa obavezom uplate najkasnije 7 dana pre početka kursa.**

## 11. DETALJNI NASTAVNI PROGRAM KURSA

### MODUL 1 USPEŠNO PREGOVARANJE

**Ciljevi modula** su upoznavanje sa ključnim elementima pregovaračkog procesa: od tipologije pregovora i pregovarača, do stubova pregovaračke strategije i tehnikama uspešnih pregovora.

<b>Dan 1 – prepodne</b>
<b>1. Ključni koncepti (ZOPA, BATNA), vrste pregovora (win-win, distributivna – integrativna pregovaranja)</b>
<b>2. Dobre i loše navike (klopke) pregovarača</b>
<i>a. Karakteristike dobrih pregovarača</i>
<i>b. Snaga dobre pripreme; kako, kada, gde, ko</i>
<i>c. Veštine slušanja i postavljanja pitanja; aktivno slušanje</i>
<b>3. Umetnost pravljenja ustupaka</b>
<b>4. Predstavljanje interesa i uspešni pregovori</b>
<b>5. Lobiranje u kontekstu legitimnog lobiranja</b>
<b>Dan 1 – posle podne</b>
<b>6. Gde i kada treba pregovarati, kako napraviti ubojitu (efikasnu) prezentaciju na osnovu W. Churchill »jezik rukovođenja« itd.</b>
<b>7. Kako biti ubedljiv (na osnovu video snimka)</b>
<i>a) Osnovna načela (reciprocitet, oskudnost, autoritet, predanost i konzistentnost, društveni dokaz, naklonost)</i>
<i>b) Teorija „gurkanja” (nudge) i značaj postavljenog pregovaračkog okvira</i>
<i>c) Ilustracije korišćenja svakog od principa u stvarnom životu</i>
<b>8. Osnovni principi pregovaranja s različitim kulturama</b>
<i>a. Plan ili scenario?</i>

*b. Identifikacija glavnih problema*

*c. Kreiranje okvirnog dogovora*

*d. Pristup „korak po korak” u rešavanju problema*

*e. Zaključne primedbe*

**Video - snimci**

- a. Video prikazi sa Univerziteta Harvard koji se bave principima pregovanja (standardi, ljudi, opcije, BATNA, završni pregovori)
- b. 10 principa pregovanja ( McCarthy; Internet)
- c. Snaga ubeđivanja (video-snimak za vrhunski menadžment Stanford univerziteta)
- d. Internet slučajevi

**Testovi**

- a. Proceni stepen svojih sposobnosti
- b. Lično procenjivanje
- c. Koliko si ubeđljiv
- d. Uručivanje poklona

## MODUL 2

### USPEŠNO PREGOVARANJE U MULTIKULTURNIM SREDINAMA

**Ciljevi modula 2:** Imajući u vidu činjenicu da je pokretač globalnog razvoja danas Azija i druge brzo rastuće ekonomije, uvećao se značaj pregovaranja sa ljudima koje ne poznajemo dobro, onima koji su od nas geografski, istorijski i kulturno veoma udaljeni. Njihove navike, kultura, religija su različiti od naših. Snažni i kvalitetni partnerski odnosi su neophodni za postizanje povoljnih pregovoračkih rezultata. Ovaj modul će poboljšati veštine polaznika da izbegnu **česte stereotipe o drugim kulturama**, insistirajući na ličnom kulturnom pristupu u odnosu na svaku kulturu. Polaznici će naučiti kako da izbegnu glavne klopke i tačke sukoba kulturnih razlika. Ovo je od posebne važnosti, imajući u vidu činjenicu da su greške zbog nepoznavanja neke kulture gotovo nepopravljive, za razliku od moguće popravke nekog proizvoda ili poboljšanja kvaliteta usluge. Učesnici će naučiti kako da pregovaraju u EU i savladaju osnove diplomatskog pregovaranja. Predmet je kreiran na takav način da se nastava može usmeriti prema potrebama polaznika kada je reč o specifičnim kulturama Zapadnog Balkana – ali i poređenje sa specifičnostima manje poznatih kultura u Aziji, posebno Kini, Koreji, Arapskim državama i Iranu. Eksperti koji imaju iskustva iz prve ruke u ovim regijama će biti dostupni preko Skype-a kao mentori. Polaznici će poboljšati veštine komunikacije sa drugim kulturama i savladati veštine uspešnog pregovaranja sa stranim kulturama.

**Nastavni plan Modula 2: Ovladavanje međunarodnim pregovorima, odnosno pregovorima sa državama različitih kultura**

<b>Dan 2 - prepodne</b>
<b>1. Zašto su potrebna dodatna znanja za pregovore u različitim kulturnim sredinama?</b>
<i>a. Glavne kulturne razlike</i>
<i>b. Kako izbeći podcenjivanje kulturnih razlika</i>
<i>c. Zašto propadaju međunarodni pregovori</i>
<b>2. Učenje na greškama</b>
<i>a. Slučajevi neuspeha</i>
<b>3. Specifičnosti pregovora sa različitim kulturama</b>
<i>a. Barijere u pregovorima sa različitim kulturama (Video-prezentacija)</i>
<i>b. Različita percepcija vremena</i>
<i>c. Ugovori ili dobri odnosi</i>
<i>d. Najčešći gafovi u kontaktu sa različitim kulturama</i>
<b>4. Glavni pregovarački principi se odnose i na pregovore sa različitim kulturama</b>
<b>5. Stereotipi koje treba izbeći</b>



<b>Dan 2 - poslepodne</b>
<b>6. Komunikacija kroz različite kulture</b>
<i>a. Posredna i neposredna komunikacija</i>
<i>b. Jezička barijera</i>
<i>c. Neverbalna komunikacija ima veću važnost u pregovorima sa različitim kulturama</i>
<i>d. Uloga ćutanja</i>
<b>7. Lewis i Hofstede: modeli kulturnih različitosti</b>
<b>8. Kako pregovarati u EU, u Evropi</b>
<b>9. Specifičnosti pregovaranja u diplomatiji</b>
<b>10. Strategije pregovaranja s različitim kulturama</b>
<i>a. Tri strategije u zavisnosti od stepena poznavanja različitih kultura</i>
<i>b. Individualistički (američki) i kolektivistički (istočni) ekspresivni kulturni modeli</i>
<b>11. Pripreme za pregovaranje s različitim kulturama, uključujući i odabir eksperata</b>
<b>12. Kako pregovarati u odabranim državama/regionima (selekcija "à la carte" Modula 2)</b>
<i>a. Pet država Zapadnog Balkana (Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Severna Makedonija, Kosovo*)</i>
<i>b. Evropa – kulturni kaleidoskop</i>
<i>c. Kina</i>
<i>d. Koreja</i>
<i>e. Turska</i>
<i>e. Arapske države i Iran</i>

\* Kosovo - Ovaj naziv je bez preudiciranja statusa i u skladu je sa Rezolucijom Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija 1244/1999 i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o Deklaraciji o nezavisnosti Kosova

**Video snimci:**

- Pravljenje globalnih dogovora
- Multi-kulturalni sastanci
- Dama iz Amerike u Argentini
- Kako pregovaraju Francuz, Englez i Namac
- Srednji Istok
- Internet slučajevi

**Testovi koji će se koristiti tokom nastavnog programa:**

- Stereotipi po državama
- Kulturne razlike po državama
- Zapadni i Istočni pregovarački stil
- Uručivanje poklona
- Testirajte svoje globalne multikulturalne veštine
- Etiketa u uslovima pregovaranja sa različitim kulturama
- Različita etiketa tokom obeda u kulturama sveta

## MODUL 3 KAKO SE ODNOSITI PREMA „TEŠKIM” PREGOVARAČIMA

**Specifični ciljevi:** Nisu baš svi pregovori unapred dobijeni. Nailazimo na pregovarače koji bi želeli da odnesu pobjedu gotovo po svaku cenu, oni koji su prilično „teški” i neprijatni za pregovaračkim stolom, i oni koji ne daju prostor za pregovaranje/cenkanje. Ima i onih sa kojim ne bi trebalo, tačnije, trebalo bi da izbegavate da sa njima uopšte i pregovarate (teroristi...). Ovaj Modul će vas pripremiti za ovako teške pregovarače na sastancima: „uništitelji” sastanaka. Identifikovaćemo tehnike kojima se možete suprotstaviti „teškim” pregovaračima.

<b>Dan 3</b>
<b>1. Šta ako su jači?</b>
<b>2. Značaj prethodno postavljenog okvira i „gurkanja” (nudging)</b>
<b>3. Transformisanje „Ne” u „Da” (video-prezentacija), i kako reći Ne na afirmativan način</b>
<b>4. Prodorno pregovaranje</b>
<i>a. Izađi na balkon</i>
<i>b. Pređi na njihovu stranu</i>
<i>c. Promeni pregovarački okvir</i>
<i>d. Izgradi im „zlatni most” (golden bridge)</i>
<b>5. Kako neutralisati „uništitelje” sastanka - video-prezentacija (John Clesse)</b>
<b>6. Video o „tvrdim” pregovorima:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The sluggers come home i</li> <li>• R. Mnookin (Harvard Law School)</li> </ul>
<b>7. Pregovaranje sa „teškim” ljudima</b>
<i>a. Od ulizica, pritajenih pakosnika do sveznalica i pregovarača koji uporno odbijaju sve predloge</i>
<b>8. Šta ako lažu ili se služe smicalicama (prijava trikovi)?</b>
<b>9. Unapredite svoje veštine ubedivanja (video prezentacija)</b>

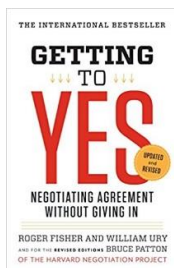
### Video snimci:

Kako neutralisati „uništitelje” sastanka/destruktivno ponašanje na sastancima? J. Cleese (Video Arts, UK)  
 Kako pretvoriti „Ne” u „Da” (Video Arts, Velika Britanija), R. Mnookin; Pregovaranje sa satanom (video-Internet)  
 The Sluggers come home (The Stanford video),

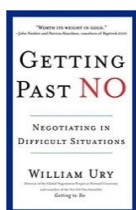
### Internet slučajeve

## GLAVA III ODABRANA BIBLIOGRAFIJA O PREGOVORIMA

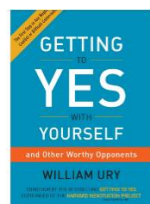
### 1. Ključni radovi



[file:///C:/Users/Marjan\\_Svetlicic/Downloads/OceanofPDF.com Getting to Yes Negotiating Agreement With - Roger Fisher.pdf](file:///C:/Users/Marjan_Svetlicic/Downloads/OceanofPDF.com%20Getting%20to%20Yes%20Negotiating%20Agreement%20With%20-%20Roger%20Fisher.pdf) third ed.

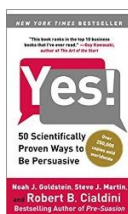


<https://viaconflict.wordpress.com/2013/11/15/getting-past-no-a-brief-synopsis/>

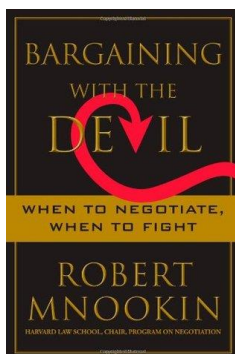


Uri: Getting to yes with yourself, Amazon 2016

<http://proz-x.com/platinum9/Getting%20to%20Yes%20with%20Yourself%20-%20William%20Ury.pdf>

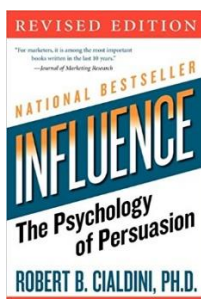


<http://www.ayanetwork.com/aya/201011/Yes!.%2050%20Scientifically%20Proven%20Ways%20to%20Be%20Persuasive.pdf>

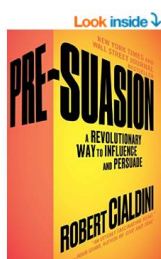


**Robert Mnookin** Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight .

<https://www.youtube.com/watch?v=BMC-FxqPDWU>



[http://elibrary.bsu.az/books\\_400/N\\_232.pdf](http://elibrary.bsu.az/books_400/N_232.pdf)



- Summary: <https://thepowermoves.com/pre-suasion-cialdini/>
- Interview transcript: <http://www.rogerdooley.com/wp-content/uploads/2016/09/EP126-BrainfluencePodcastTranscript.pdf>
- Ten best lessons: <http://growth.me/books/pre-suasion>

## 2. Literatura u oblasti multikulturalnih pregovora

Hendon, Donald W., Rebecca Angeles Hendon, Paul Herbig	Cross-Cultural Business Negotiations	1996	London: Praeger
Foster, Dean Allen	Bargaining Across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World	1992	New York [etc.]: McGraw-Hill
Bayne, Nicholas, Stephen Woolcock	The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations	2007	London: Ashgate Publishing
Salacuse, Jeswald W.	The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century	2003	Basingstoke: Palgrave Macmillan
Katz, Lothar	Negotiating International Business The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World	2006	Charleston: BookSurge Publishing
Richard Lewis	When Cultures Collide	2010	Nicholas Brealley International

Richard Lewis (2006): When Cultures Colide <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf>

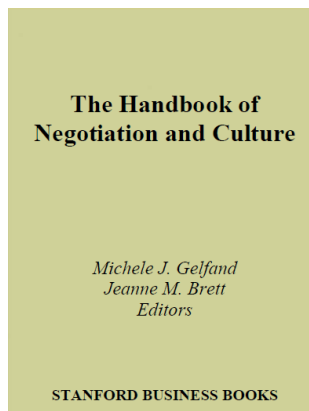
Jeswald W. Salacuse (1999): Intercultural Negotiation in International Business

Jeswald W. Salacuse (2003): The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century

Michelle LeBaron, Culture-Based Negotiation Styles, <https://www.gevim.co.il/wp-content/uploads/2014/01/Culture-Based-Negotiation-Styles.pdf>

James K. Sebenius (2002): Hidden Challenges of Cross- Border negotiation, Harvard Business Review, MARCH. [HTTPS://HBR.ORG/2002/03/THE-HIDDEN-CHALLENGE-OF-CROSS-BORDER-NEGOTIATIONS](https://hbr.org/2002/03/the-hidden-challenge-of-cross-border-negotiations)





The Handbook of Negotiation and Culture, 2004. Michele J. Gelfand Jeanne M. Brett, Editors  
STANFORD BUSINESS BOOKS

[http://www.unice.fr/crookall-cours/iup\\_cult/docs/Gelfand%202004%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Cu](http://www.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/docs/Gelfand%202004%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Cu)

**Odabrani linkovi na temumultikulturalnih pregovora:**

- Business culture: <http://www.businessculture.com>
- Etiquette guide: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html>
- World business: <http://www.worldbiz.com/index.php>
- International Business Etiquette and Manners: <http://www.cyborlink.com/>
- Cultural, Historical, and Statistical Country Information  
<http://www.countryreports.org/people/aboutThePeople.aspx>
- Expatriates practical info: <http://www.expatexchange.com/>
- Gift giving by countries: <http://www.1worldglobalgifts.com/giftgivingetiquetteandcustoms.htm>



## EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA

---

### Aneks 1: Prof. dr. Marjan Svetličič – CV direktora kursa

Marjan Svetličič je profesor emeritus na Fakultetu društvenih nauka Univerziteta u Ljubljani (bio je i nekadašnji dekan istog) predmeta; Međunarodna ekonomija, Međunarodno poslovanje, Pregovori, uključujući međukulturalni i Međunarodno upravljanje te menadžment i globalizacija. Pored toga predaje na brojnim univerzitetima: Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Mariboru, GEA College Ljubljana te na univerzitetima u Trentu, Readingu, Sarajevu, Skopju i Rijeci. Takođe često ima nastupe na međunarodnim konferencijama. Godine 2018. imenovan je i za prof. u ECPD, Univerziteta za mir.

Imenovan je za ambasadora nauke Republike Slovenije 2002. godine i dobio Zlatne plakete za izuzetne zasluge za jačanje ugleda Univerziteta u Ljubljani (2014), nagradu za životna postignuća Fakulteta društvenih nauka (2015), AIB-CEE nagradu za izuzetan doprinos međunarodnoj poslovnoj disciplini i praksi u Centralnoj i Istočnoj Evropi (2017). Saradnik je Evropske akademije za međunarodno poslovanje (EIBA). Bio je potpredsednik COST projekta Nastanak multinacionalnih kompanija brzo rastućih zemalja i predsednik i potpredsjednik EIBA-e te član Savetodavne grupe za međunarodnu naučnu saradnju FP7 (Komisija EU), Upravnog odbora Udruženja trans evropskih studija (TEPSA). Član je mnogih redakcija naučnih časopisa i konsultant mnogih međunarodnih organizacija. Autor je više od 400 članaka i knjiga. Bio je consultant UNCTAD, Svetske banke -IFC, UNIDO, UNESCO, OECD Centra za razvoj, IFC, UNDP, Univerzitetskog institute UN-a WIDER, OSCE i Evropske komisije.

**Iskustva vezana za pregovore uključuju:** predstavnik vlade na nekoliko međunarodnih konferencija kao što je UNCTAD, G-77 i bio je glavni pregovarač za uspostavljanje Kodeksa ponašanja za transnacionalne korporacije. Kao konsultant OVSE izveo je 2 kursa Pregovaranja za Ministarstvo unutrašnjih poslova Srbije u 2012. godini, trajno predaje na Akademiji za internacionalizaciju i održava kurseve pregovaranja za firme institucije (Elvez, Unior, Iskra mehanizmi, Borsen, Mercator, Kolektor, Unior, EVN-Skopje, Neptun Skopje, Ernst & Young, Slovenački državni holding, slovenačko ministarstvo odbrane). Predaje pregovaranje na postdiplomskim kursevima na Fakultetu društvenih nauka, Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Ljubljani i GEA College-u (u 2019. godini izabran je za najboljeg predavača na postdiplomskim studijama).



EVROPSKI CENTAR ZA MIR I RAZVOJ UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA

Aneks 2:

## EFIKASNI I FER PREGOVORI NA ZAPADNOM BALKANU

Razvoj veština i tehnika pregovora

Beograd, Terazije 41, 27- 29. maj 2021

(moguće je i on-line učešće)

### PRIJAVNI LIST

1. Ime i prezime \_\_\_\_\_
2. Obrazovanje \_\_\_\_\_
3. Specijalnost \_\_\_\_\_
4. Organizacija (ime, adresa, telefon) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Radno mesto ili pozicija \_\_\_\_\_
6. Adresa za korespondenciju (ako se razlikuje od adrese organizacije) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Telefon \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_  
E-mail adresa \_\_\_\_\_
8. Prethodna obuka u predstavljanju interesa i lobiranja  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Pitanje/komentar: \_\_\_\_\_
10. Da li ste zainteresovani za on-line učešće \_\_\_\_\_

**Popunjeni prijavni list u PDF formatu poslati mejlom na neku od navedenih adresa:**

Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir UN, Terazije 41, 11000 Beograd, Telefon: +381 11 3246 041, 3246 042, 3246 043, E-mail: [edlp@ecpd.org.rs](mailto:edlp@ecpd.org.rs) i [office@ecpd.org.rs](mailto:office@ecpd.org.rs)

Uplatu kotizacije od € 985 treba izvršiti na račun ECPD **najkasnije do 20. maja 2021.** U vezi sa instrukcijama za plaćanje i izdavanjem fakture obratiti se Finansijskoj službi ECPD na jedan od gornjih telefonskih brojeva, ili na E-mail adresu: [edlp@ecpd.org.rs](mailto:edlp@ecpd.org.rs) i [office@ecpd.org.rs](mailto:office@ecpd.org.rs)

Ako imate specifična stručna pitanja, možete se obratiti direktoru Programa **prof. dr Marjanu Svetličiću** na sledeći broj mobilnog telefona: (+386) 41 410 500

Mesto i datum \_\_\_\_\_

Učesnik Programa \_\_\_\_\_  
(Potpis)