

**Stručni rad**

**UDK 005.73:174**

**DOI 10.7251/SVR1511182M**

## **POSLOVNA KULTURA I POSLOVNO PREGOVARANJE**

**Doc. dr Milomir V. Martić<sup>1</sup>**

Nezavisni univerzitet Banja Luka

**Apstrakt:** Globalizacija i globalizacione promjene koje se dešavaju u svijetu i na ovim prostorima zadnjih decenija, kao i razvoj tehnike i tehnologije, izmjenile su način rada i poslovanja kao i metode i postupke u poslovnom komuniciranju. Upotreba savremenih tehnologija (satelita, računara, mobilnih telefona, ...) brzina, tempo i uslovi života i rada, zahtijevaju izrazito samostalne i obrazovane ljude, vješte govornike, menadžere koji pretenduju da budu lideri u svom poslu. Savremeni menadžer mora biti samostalan u donošenju odluka, kreativan i inovativan u osmišljavanju i sprovođenju novih programa, smio i sa neobičnim idejama, a ubjedljiv u pregovorima i odnosima sa javnošću. Sve to podrazumijeva permanentno obrazovanje, neprekidno napredovanje, sticanje novih znanja, te kreiranje vlastitog imidža i stila.

Neminovno se nameću određena pitanja: Kako se održati na vrhu? Kako biti vodeći i prvi u okruženju koje se tako brzo mijenja? Kako zadržati i razviti individualnost, kreativnost i osobenost sopstvene ličnosti? Kako se na dobar i pozitivan način uklopiti u zadato okruženje?

**Ključne riječi:** *globalizacija, poslovna kultura, poslovna komunikacija, poslovno pregovaranje.*

### **UVOD**

Istraživanja koja se provode na planu sociologije, pokazuju da to nikad nije završen proces, što predstavlja poseban izazov. Uvijek se može naučiti nešto novo, te da se napreduje i usavršava u okviru visoko postavljenih ciljeva. Različiti politički sistemi, različite tradicije i kulture, kreiraju različite standarde, shodno socijalnim, psihološkim, komunikološkim i drugim osobenostima. Postoje segmenti koji su zajednički za gotovo sve ljude na svijetu, ali postoji veći broj segmenata koji su lični i svojstveni samo određenim kulturama. Zbog toga se u obrazovanju ne smijemo samo usmjeriti prema ličnim navikama i potrebama jedne kulture, već moramo pratiti događanja, prije svega u okruženju, a zatim i razvijenim zemljama Evrope i svijeta. Mora se poznavati teorija biznisa u Americi i Njemačkoj, u razvijenim i manje razvijenim zemljama, ..., moraju se poznavati specifične poslovne komunikacije u Kini i Japanu, kao i Južnoj Americi ili Australiji, itd.

---

<sup>1</sup> Profesor sociologije, Nezavisni univerzitet Banja Luka

Sve to iziskuje potrebu da gotovo sve profesije moraju da prođu kroz posebnu fazu obrazovanja, odgovarajuće kurseve, treninge, predavanja, vježbe i sl. Pomenuti segmenti različiti su za različite grupe i profesije. Savremeni način poslovanja može se uspješno sprovesti samo ako su mladi ljudi spremni da uče i usvoje određene standarde i pravila u poslovnom ponašanju. Bez obzira na razvoj novih tehnika i tehnologija komuniciranja i dalje se insistira na ličnoj komunikaciji, najčešće "licem u lice". Vjerovatno zbog novog pristupa obrazovanju u 21. vijeku, kod nas mladi ljudi gube interes za daljnje usavršavanje i napredovanje. Ne vole svoj posao i ne nalaze zadovoljstvo u radu. Najčešće zaboravljaju da su profesionalci koji imaju obavezu da rade svoj posao odgovorno i da moraju poštovati osnovna etička pravila profesije.

Uslovi za bavljenje nekim poslom su: znanje, entuzijizam i energija, kreativnost i motivisanost, a ne mrzovolja, rutina, dosada i zamor. Znanje je veliko bogatstvo. Onaj ko posjeduje znanje i informacije, ima mogućnost za brz napredak, a dobro poznavanje poslovne korespondencije sigurno će mu osigurati visoko mjesto koje mu svakako i pripada.

Ako se ne posjeduju odgovarajuća znanja, ako se ne upoznaju mogućnosti savremene tehnologije i informatike, ne može se razumjeti novo vrijeme niti ubrzati vlastiti napredak, a možda čak ni osigurati sebi i porodici dostojnu budućnost.

Oni koji su imali priliku kroz obavljanje svakodnevnih poslova sudjelovati u ozbiljnijim pregovorima znaju sa kakvim su se pregovaračima susretali. Pregovaranje i kvalitetna poslovna kultura se mogu naučiti.

## **POSLOVNA KULTURA I INTERKULTURNI MENADŽMENT**

Najveći broj sociologa slaže se da je interkultura ukrštanje znanja i miješanje znanja i iskustava ljudi iz različitih kulturnih zajednica širom svijeta. Iz toga se nameće zaključak da je interkulturni menadžment proces nametanja, miješanja, prihvatanja i uzajamnog očuvanja kulturnih vrijednosti između različitih civilizacija, a u cilju globalizacije međunarodnog poslovanja. Interkulturni menadžment, može se vezati i za međunarodna politička zbivanja koja obilježavaju devedesete godine 20. vijeka. Konceptija novog svjetskog poretka sadrži u svojoj osnovi mnogo elemenata internacionalnog menadžmenta. Upravljanje među nacijama, treba zamijeniti upravljanjem među različitim kulturama. U kontekstu procesa regionalizacije i globalizacije svjetske privrede, nacionalno gubi značaj u odnosu na kulturno. Svijet budućnosti pokretaće sukobi kultura, a ne nacija. Aktivnosti velikog broja kompanija prevazilaze okvire matične zemlje i svijet ulazi u eru globalnih svjetskih aktivnosti koja podrazumijeva svjetsku proizvodnju, distribuciju i veliki broj multinacionalnih spajanja i pripajanja, kao i pojavu globalnih strateških alijansi. Za sve veći broj kompanija, međunarodni ugovori predstavljaju sastavni dio poslovanja. Uspješno poslovanje je moguće ukoliko se razumiju kulturne razlike i pravila učesnika iz različitih krajeva svijeta. Prije svega, naivno je ući u

međunarodne pregovore, vjerujući da su ljudi prilično isti ma gdje bili i ponašaju se slično nama i našoj kulturi. Da bi se stiglo do ostvarenja cilja kojem teži svaka strana u pregovorima neophodno je potpuno razumjeti druge. Da bi se stiglo do zaključenja ugovora, neophodno je pregovaranje. Poznavanje interkulturalnog menadžmenta pomaže da se razumije poslovanje na drugom tržištu, da se u zavisnosti od druge kulture kršenje obećanja toleriše, očekuje ili čak i priželjkuje. Rijetko je lakše primijeniti ugovor u stranoj zemlji nego u svojoj. Učtive fraze trebaju predstavljati svakodnevnu komunikaciju. Objektivnost, poštenje, držanje riječi, doprinose sticanju ugleda u poslovnom okruženju. Veoma je važno stvoriti u javnosti sliku o pouzdanom, povjerljivom i sigurnom partneru, prijatnom i korektnom, ljubaznom i predusretljivom kolegi, o lideru koji je sposoban da, pored izrazite stručnosti i znanja, oko sebe stvori i kreativnu atmosferu za rad. Poslovna komunikacija, u suštini, predstavlja sistem usvojenih konvencija koje se dobrovoljno prihvataju, njeguju i razvijaju.

Teško je u savremenim uslovima poslovanja zanemariti činjenicu da se uglavnom posluje van granica matične zemlje, tako da je neminovan susret sa različitim kulturama. Svijet ulazi u eru globalnih svjetskih aktivnosti koja podrazumijeva svjetsku proizvodnju, distribuciju i veliki broj multinacionalnih spajanja i pripajanja, kao i pojavu globalnih strateških alijansi. Cjelokupno poslovanje jednog poslovnog sistema treba da se usmjeri na globalno poslovanje, što zahtijeva i odgovarajući menadžment pristup u cilju boljeg razumijevanja različitih nacionalnih uticaja i kulture na poslovanje kompanije. Zanemarivanje uticaja kulture na poslovanje kompanije u drugoj zemlji definitivno dovodi do neuspjelih poslovnih pregovora, što se odražava na nepovoljan poslovni rezultat. Veliki broj kompanija, u početku, poslovanje fokusira u okvirima matične zemlje. Vremenom sa rastom, a kasnije i razvojem kompanije, prvo u vidu uvoza i izvoza, dolazi do širenja poslovnih aktivnosti van matične zemlje. Tada se pojavljuje i zahtjev za analizu drugog podneblja, onog na koje se šire poslovne aktivnosti. Različite kulture uslovljavaju da se one poštuju prilikom dizajniranja proizvoda i usluga za njihovo tržište. Menadžeri moraju da uče kako da vode ljude u svakoj zemlji u kojoj posluju.

Kompanije i druge vrste organizacija u svakoj nacionalnoj zajednici organizovane su i funkcionišu po pravilima koja su duboko ukorijenjena u nacionalnoj kulturi te zajednice. Kulturna determinanta menadžmenta podrazumijeva da se organizacija i upravljanje u kompanijama u jednoj nacionalnoj zajednici potčinjava dejstvu pretpostavki i vjerovanja nacionalne kulture u toj državi. Samo one kompanije i oni menadžeri koji budu razumjeli i poštovali kulturnu različitost, prave prvi korak uspješnog poslovanja. Interkulturalni menadžment kao sastavni dio globalizacije, podrazumijeva da savremeni menadžeri moraju poznavati nekoliko osnovnih elemenata, da bi mogli uspješno pregovarati i zastupati kompaniju, preduzeće, stranku, entitet, republiku, državu i sl. Neki od njih su: ponašanje-maniri, oslovljavanje-obraćanje, pozdravljanje, poslovni moral i odijevanje.

## **OSNOVNI ELEMENTI ZA USPJEŠNO PREGOVARANJE**

### **Ponašanje – maniri**

Ponašanje predstavlja skup određenih reakcija uslovljenih biološkim, fiziološkim, psihološkim, sociološkim i drugim faktorima. Maniri se, kao određena pravila ponašanja i standard u ophođenju, uče i stiču. Maniri su uspostavljeni standardi ili kodeks u ponašanju koje jedna zajednica ili većina dobrovoljno prihvata, uči, ali i kreira. Standardi ponašanja, jednako kao i glas, govor i pokret, obilježavaju i određuju ličnost. Način ponašanja, maniri, ophođenje sa ljudima, mogu da predstavljaju kako most, tako i prepreku u komunikaciji. Pristupačnost i otvorenost omogućava ljudima da prilaze jedni drugima bez bojazni da će biti odbijeni. Pozitivan stav privlači ljude, a odbojan, hladan, nepristupačan, upozorava na opreznost. Ukoliko je osoba otvorena i srdačna, ona u prvom trenutku uliva povjerenje.

Dobri maniri podrazumijevaju visok stepen samokontrole. Kontrola je znak zrelosti, prisebnosti, znak razumijevanja i poštovanja drugih. Kontrola emocija je posebno značajna u poslovnom okruženju. Pokazivanje ljutnje i bijesa je nepoželjno ponašanje, jer provocira sukob, dovodi do napetosti u pregovorima, gubi se kontrola, gubi se pregovarač, posao, egzistencija. Osoba sklona rješavanju situacije kroz vikanje, galamu i svađu, zapravo je nesigurna i nestabilna ličnost. Kada se uspostavi kontrola nad sopstvenim ponašanjem i reakcijama, tada se otvara mogućnost za kontrolisanje drugih, za postizanje uspjeha u pregovorima, za ostvarenje cilja pregovaranja, za stvaranje samopouzdanja, za buduće poslovne razgovore.

### **Oslovljavanje – obraćanje**

Oslovljavanje zavisi od doba starosti, relacije: muškarac – žena, hijerarhijskih i drugih odnosa. Prilikom upoznavanja, obraćanje teče sljedećim redoslijedom: „Gospodin Petrović, gospođa Marković“ – pri čemu se prvo predstavlja muška osoba ženskoj ili mlađa – starijoj. U profesionalnim odnosima oslovljavanje se vrši po zanimanju ili funkciji (gospodine profesore, gospodine direktore) ili ako se radi o mlađim osobama samo: profesore ili direktore.

Kada se neko obraća većem skupu, redosljed oslovljavanja je: Dame i gospodo ili gospođe i gospodo. Na skupovima posvećenim jednoj profesiji može se obratiti: poštovane kolege ili pojedincu: kolega.

Za pismeni način obraćanja uobičajeno je obraćanje sa: „Poštovani gospodine“ ili samo „Poštovani...“ ili „Poštovane kolege“ ili „Cijenjeni gospodine“ ili „Poštovani prijatelji“.

Tituliranje se može vršiti po funkciji koju neko obavlja ili stepenu stručne spreme. Uz titulu doktora nauka neophodno je ide prezime osobe kojoj se obraćamo.

U poslovnom svijetu, oslovljavanje varira, od kulture do kulture, od naroda do naroda i savremeni menadžer mora biti spreman za poslovne razgovore na cijeloj planeti, što podrazumijeva permanentan rad i učenje.

### **Pozdravljanje**

Slično kao i oslovljavanje, varira i zavisi od naroda, kulture, zemlje, kontinenta. Različiti narodi, različito pozdravljanje. Ipak, najčešći su oblici pozdravljanja rukovanjem, klimanjem glave, mahanjem, pozdravljanjem sa dodirivanjem i sl.

Prilikom pozdravljanja, pravila bontona nameću redosljed postupaka: starija osoba prva pruža ruku mlađoj, a žena muškarcu, iako je muškarac dužan da riječima prvi pozdravi ženu. Osoba koja ulazi u prostoriju, dužna je prva pozdraviti prisutne. Prilikom susretanja, važno je da se predstave osobe koje se ne poznaju međusobno.

### **Poslovni moral**

Poslovni moral predstavlja skup ili niz utvrđenih kriterijuma i načina ponašanja u okviru poslovnog komuniciranja. Standardi u ponašanju i poslovanju uspostavljaju se radi stvaranja povjerenja koje je garant sigurnosti i bezbjednosti u poslovanju. Ime i pouzdanost firme, upravo se stiču poslovanjem, poštovanjem dogovora i rokova, održavanjem riječi, uspostavljanjem odnosa koji podrazumijevaju toleranciju i fleksibilnost. Ne treba se osloniti samo na povjerenje koje se bazira na emotivnom poimanju ili utisku, već na činjenicama koje se tokom vremena provjeravaju i dokazuju. Određenu rezervu uvijek treba zadržati, ali ona je dragocjena barijera i granica koja se u poslovnim vezama spontano uspostavlja. Poslovanje koje prednost daje sigurnosti, bezbjednosti, poštovanju date riječi, pouzdanosti, solidnosti, garant je dugovječnosti i uvijek dobrih rezultata.

### **Odijevanje**

Dobar ukus u odijevanju znači pravilan izbor odjeće, obuće, nakita i drugih ukrasnih detalja za svaku priliku, doba dana i okruženje.

U svakodnevnom poslovnom okruženju, potrebno je naglasiti poslovni karakter odjeće, jednostavnu svakodnevnu eleganciju. Dnevna toaleta poslovnog čovjeka ne može se zamisliti bez odijela, odnosno kostima, kod poslovnih žena.

Mladi ljudi se ponekad osjećaju nelagodno u klasičnim odijelima, pa se mogu praviti kombinacije odijela sa pantalonama jedne boje, a sakoom u drugoj kombinaciji.

Odjeća nije samo način oblačenja, ona je spoljašnja karakteristika ličnosti koja se pojavljuje u javnosti. Stoga, u izboru odjevnih predmeta, u odnosu na različite prilike, treba biti veoma obazriv. Biti moderno obučen, ne znači uvijek biti dobro i shodno prilikama odjeven.

Pored brige o odijevanju, važno je njegovati i zdrav izgled, svježinu, jer to svjedoči o snažnom organizmu koji misli kreativno i spreman je na ozbiljan i naporan rad, te realizaciju zadatah ciljeva. Zdravi zubi prilikom govora, mimike i osmjehivanja, važan su signal dobrog zdravlja, odnjegovane ruke i nokti, takođe. Zapušten izgled nikome ne

uliva povjerenje, a često se može čuti da oku i drugim čulima „prij a osoba koja vodi računa o sebi“.

Naravno, način odijevanja zavisi od vrste profesije. Odjećom ponekad treba istaći ličnost, individualnost, posebnost.

## **POSLOVNA KORESPONDENCIJA**

Poslovna korespondencija je vještina koja se može naučiti, te usavršiti i usvojiti do savršenstva. Vještina korespondencije predstavlja aktivnost duha koji se vremenom i iskustvom mijenja, transformiše, preoblikuje. Istovremeno nas upućuje na vještinu življenja, ljepotu odnosa sa ljudima, podizanje kulture odnosa na viši, umjetnički nivo.

Korespondencija je proces koji podrazumijeva slanje i primanje poruka i informacija, te verbalnu i neverbalnu komponentu u opštenju. U tu svrhu koriste se i uvježbavaju tehnike i metode korespondencije.

Pitanja koja treba sebi svako da postavi, prilikom uspostavljanja bilo kakvih odnosa, jesu:

- Zašto vršimo korespondenciju?
- Zašto i sa kim komuniciramo?
- Kako da budemo pristupačni i fleksibilni u tom procesu?
- Kako da uvijek budemo ljubazni, taktični i strpljivi?
- Kako da ostvarimo upečatljiv utisak na druge?

Prilikom korespondencije vrši se razmjena informacija. Informacija je obavještenje, odgovarajuće saopštenje ili protumačeni podatak. Informacije moraju biti:

- provjerene,
- pouzdane,
- kontrolisane,
- dinamične.

Proces protoka informacija i podataka ne sastoji se samo u emisiji – slanju, već zahtijeva i primanje, pravilno dekodiranje i tumačenje određene poruke, te povratnu reakciju.

Neki teoretičari smatraju da je proces korespondencije jednosmjernan, pri čemu je odašiljač informacija – aktivna, a primalac – pasivna strana. Kasnija istraživanja su pokazala da se radi o dvosmjernom procesu i da se sastoji od aktivnosti svih učesnika, koje povezuje neprekidan lanac akcije i reakcije u kojoj učestvuju najmanje dva sagovornika, pregovarača, partnera itd. U ovom procesu ne postoji pasivan posmatrač, čak i kad je jedna strana izrazito aktivnija.

### **Uspješna komunikacija**

Pored poznavanja kulture date zemlje sa kojom treba poslovati, neophodno je poznavati i sam proces komuniciranja, kako verbalni, tako i neverbalni. Dobra priprema za neverbalnu komunikaciju, kasnije olakšava i verbalnu u toku pregovora. Dokazano je da se u toku poslovne saradnje uglavnom nastoji stvoriti povjerenje kod osobe sa kojom će se poslovati.

Komunikacija je proces razmjene informacija, stavova, vrijednosti, ideja i poruka između ljudi. Komunikacija je, zapravo, proces kojim ubjeđujemo, informišemo i motivišemo pojedince i grupe da bismo ostvarili određeni cilj. U biznisu je naš cilj razmjena informacija, usluga, dobra, stvaranje imidža firme itd. Najbitnije je, da je za osobe koje rade sa drugim ljudima, posebno za osobe koje rade sa javnošću, komunikacija naš osnovni oblik rada i to onaj oblik rada preko koga iskazujemo našu uspješnost.

Komunikacija je, prije svega, dinamičan proces. Ona živi sopstvenim životom, ima tendenciju da sama sebe hrani i podstiče. Komunikacija predstavlja proces (ili zbir procesa) u kome se informacije emituju i primaju. Riječ "informacija" može imati više značenja: činjenice, stavove, ideje, namjere, ali i gestove, položaj tijela, izrazi lica (neverbalna komunikacija), zvuk ili boju. Cilj komunikacije je da nešto "saopšti" drugoj strani. Komunikacije nema i neće je biti ako druga strana nije primila i razumjela poslanu poruku. Ono što je potrebno naglasiti jeste da komunikacija postoji i kada nema neposredne namjere da se nešto saopšti, tačnije, postoji i spontano komuniciranje. Primjetna je povezanost sa ciljem poslovnih pregovora, ubjeđivanja i prodaje. Jedan od rezultata uspješne komunikacije je promjena stavova. Uspješna komunikacija je sposobnost jasnog iznošenja činjenica, informacija i razmišljanja – KISS (Keep It Short & Simple). Albert Mehrabijan je u istraživanjima pokazao da 55% svojih osjećanja izražavamo neverbalno, a 45% verbalno, od kojih se 38% svodi na izražavanje glasom, a samo 7% riječima. Ovo znači da se uviđa način na koji je nešto rečeno. Značaj poruke nije u tome šta ste stvarno rekli, niti u tome šta ste stvarno mislili, nego na kakav ste odziv naišli.

Pri poslovanju van matične zemlje, kao poslovni jezik, uglavnom se koristi engleski, ali to ne umanjuje značaj poznavanja i drugih jezika, mada treba naglasiti da je važnije poznavanje kulture date zemlje nego u osnovi jezika.

Razvoj tehnike i tehnologije je olakšao i ubrzao komunikaciju, tako da se danas poslovanje ne može zamisliti bez telefona, upotrebe kompjutera, e-mail prepiski. U poslovnoj korespondenciji potrebno je poštovati neka pravila:

- na poruke poslate u elektronskoj formi odgovara se u roku od 24 časa,
- potvrda o prijemu pošiljke je obavezna,
- upotreba mobilnih telefona na poslovnim sastancima i na ručkovima je zabranjena.

Pregovaračku vještinu posjeduju oni koji imaju sposobnost:

- da postavljaju ciljeve,
- da postavljaju veći izbor načina koji omogućavaju dostizanje cilja,
- da se temeljno pripreme,

- da ocijene šta je to što druga strana želi,
- da postave prioritete,
- da prepoznaju i razumiju druge kulture i da poznaju oblast poklanjanja, pa u skladu sa tim: treba znati da su pokloni važan dio menadžerskih odnosa
- voditi računa o tome kako uručiti poklon, u kakvoj ambalaži.

### **Pregovaranje i uvažavanje kulture**

Za uspješnu poslovnu saradnju sa inostranim partnerima neophodno je poznavati njihovu kulturu. Iako znamo da postoje razlike Evrope u odnosu na Ameriku i na Aziju, treba naglasiti da i u samoj Evropi treba biti svjestan postojanja različitosti. Početne razlike se mogu uočiti na osnovu uvida u kulturne poglede na vrijeme:

- Vrijeme je novac (SAD)
- Oni koji žure prvi stižu na groblje (Španija)
- Nije sat izmislio čovjeka (Nigerija)
- Ako čekate dovoljno dugo, i jaje će da prohoda (Etiopija)
- Prije vremena nije vrijeme, poslije je prekasno (Francuska).

Treba razlikovati opažanje i stereotip. Opažanje je čovjekovo tumačenje realnosti. Stereotip je sklonost da se druga osoba vidi kao pripadnik neke grupe. Istraživanja su ukazala koliko su opažanja i stereotipizacija prisutni na međunarodnoj sceni zasnovana na tri pitanja:

Kako vide sami sebe?

Kako vide druge?

Šta misle o tome kako drugi vide njih?

Ispitani su japanski i britanski menadžeri. Japanci su sebe vidjeli kao izuzetno marljive, iskrene, oprezne, učtive i metodične, a Britanci su se složili oko tih pitanja. Britanci se nisu složili sa japanskim viđenjem da su odlučni, fleksibilni i otvoreni. Japanci nisu uvidjeli da ih Britanci vide kao ambiciozne i tajanstvene.

Japanci su vjerovali da su britanski stereotipi o njima stidljivi, neambiciozni, neodlučni i introvertni ljudi. Japanska opažanja njih samih bila su prilično tačna, ali su Japanci precijenili način kako ih Britanci vide.

Britanci su za sebe smatrali da su iskreni, učtivi, predvidljivi, kooperativni, logični i marljivi. Japanci ih po ovim osnovama nisu tako visoko ocijenili i nisu ih smatrali naročito odlučnim, otvorenim, ambicioznim, sigurnim i fleksibilnim. Smatrali su čak da Britanci nisu previše oprezni, metodični, logični i šaljivi, kao što to oni za sebe misle.

Opštepoznato je da je na sjeverozapadu Evrope naglasak na organizovanosti, a na jugu na temperamentu. Zakazivanje sastanaka u skandinavskim zemljama i Njemačkoj strogo se poštuje. Suprotnost su Španija i Portugalija, kod kojih se sastanak često odlaže, a kašnjenja od 30 minuta su uobičajena.



Kako će se ljudi ponašati u poslovnoj komunikaciji na internacionalnom nivou, zavisi od mjerila vrijednosti koje ljudi, pripadnici jedne kulture, imaju. Vrijednosti su vezane za pitanje šta je pravično, a šta ne, šta je dobro, a šta je loše. U zavisnosti od kulture kojoj pripadaju, menadžeri imaju drugačije poslovne ciljeve, odnos prema kompaniji i drugim kolegama.

### **Sličnosti i razlike među kulturama**

Polazna osnova poslovnog uspjeha je u poznavanju, razumijevanju, prihvatanju i prilagođavanju raznim kulturama. Poznavanje i poštovanje različitosti utiče na naklonost poslovnih partnera. Poznavanje činjenica date zemlje sa kojom se posluje, bitno je i uglavnom se odnosi na:

- puno zvanično ime države
- glavni grad države
- ime predsjednika države
- poznavanje vjere i vjerskih običaja
- državne i vjerske praznike
- kulturne razlike u prehrani
- statističke podatke o najvažnijoj privrednoj grani
- istoriju i geografiju ukratko, itd.

Osnova neuspješnog pregovaranja je u:

- nedovoljnom razumijevanju da postoje različiti načini razmišljanja,
- nedovoljnom poznavanju i poštovanju zemlje sa kojom se posluje,
- nedovoljnom poznavanju procesa donošenja odluka kao i međuljudskih odnosa,
- nedovoljnoj procjeni neophodnog vremena za pregovaranje.

Pored svih različitosti, postoje i sličnosti među kulturama koje se odnose na uspješnost.

### **VJEŠTINE PREGOVARANJA**

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima. Njegovo izučavanje započelo je relativno kasno, negdje u kasnim šezdesetim godinama. Od tada je pregovaranje u središtu pažnje i interesovanja. Možemo ga promatrati sa sociološke, komunikacijske, etičke, pravne, kulturne, ekonomske i druge strane. Odstupićemo od standardnog načina proučavanja pregovaranja sa bilo kog stanovišta, već ćemo ga promatrati kao proces kojim možemo doći do odgovarajućeg sporazuma. Još i danas se susreću ljudi koji pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobija, a slabiji neminovno gubi. Takav pristup, nažalost, ne uzima u obzir bitnu činjenicu da je pregovaračka snaga pojam koji se odnosi na sposobnost pojedinca, a da se kvalitetnom obukom i treningom može dovesti do savršenstva.

Konačni rezultat pregovora nikada nije unaprijed određen, a često puta dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadjačati svog protivnika koristeći se znanjima koja se mogu naučiti, najviše u samom procesu pregovaranja. Rezultat pregovora je najčešće u rukama samog pregovarača, a zavisi o trudu i naporu koji se ulaže u poznavanje i pripremu samoga procesa, te vlastiti rast i razvoj u ovom području. To jednako vrijedi i za lični i za organizacijski nivo. Problem često proizlazi iz toga što premalo ljudi, bez obzira na iskazanu potrebu, zaista ima iza sebe bilo kakvo formalno obrazovanje ili obuku u razvoju odgovarajućih pregovaračkih vještina.

Pregovaranje nije ni vojni ni politički termin, nego je to termin koji se koristi u svakodnevnom životu. Koristi se u porodici, na ulici, u braku, ugostiteljskom objektu, a posebno u institucijama, organizacijama, preduzećima i sl.

### **ZAŠTO SE PREGOVARA?**

Poslovni subjekti sve manje djeluju samostalno i izolirano, a sve češće se povezuju sa svojim dobavljačima, posrednicima, partnerima, kupcima, ponuđačima komplementarnih proizvoda i usluga, a ponekad i s konkurencijom. Jedna od faza procesa povezivanja je proces pregovaranja.

Strane pregovaraju da bi premostile sukobljene interese, ali je isto tačno da uvijek postoje i zajednički interesi. Kada oni ne bi postojali, ne bi bilo ni potrebe da se pregovara.

Zajednički interes može da bude, na primjer:

- održavanje dobrih i uzajamno korisnih odnosa (pregovori između kupca i prodavca),
- pridobijanje radnika da se vrate na posao (u slučaju štrajka),
- sprečavanje rata (pregovori o razoružanju).

Tokom pregovora dobro je vraćati se na zajedničke osnove, s vremena na vrijeme, kako bi svi mogli da se podsjetite da zajedničke osnove postoje. Ponekad je očigledno da strane u pregovorima imaju zajedničke interese, ali ponekad to nije jasno. Od presudne važnosti je da na početku pregovora strane koje u njima učestvuju, izdvoje vrijeme i ispitaju gdje (ili da li) zajednički stavovi eventualno postoje.

Po definiciji, postoji uvijek bar jedan zajednički interes, a to je da se dođe do sporazuma. Očigledno, jedna je stvar doći do sporazuma, a druga je ispuniti sporazum, tj. ono što je ugovoreno, primijeniti. Konačan cilj pregovarača nije samo da se dobije komad hartije sa nekim potpisima.

Krajnji rezultat pregovora treba da bude iskrena obaveza svih strana da će se držati sporazuma i, što je još važnije, da nijedna strana neće shvatiti sporazum kao nešto što može da ima različita tumačenja. Pa ipak, pregovarači ne sjedaju uvijek za pregovarački sto sa ciljem da dođu do sporazuma; ponekad dolaze samo da bi stekli određene informacije o suprotnoj strani.

Strane u pregovorima potpuno zavise jedna od druge, u smislu da nema sporazuma dok jedna ne pokaže spremnost da kaže "da". Obje strane imaju pravo veta. Čak i u slučaju gdje je jedna strana mnogo jača od druge (kao što je skoro bez razlike slučaj!), jačoj strani je potrebna ona slabija, koja treba da prihvati sporazum.

Ako se već upuštate u pregovore, morate biti spremni na izvjesnu mjeru:

- Popuštanja, davanja i uzimanja,
- Razmjene informacija,
- Glume, manipulacije, pogrešnog tumačenja,
- Neizvjesnosti.

### **Popuštanje, davanje i uzimanje**

Ako niste spremni da popuštate i napravite ustupke, ma kako mali oni bili, vi niste spremni da pregovarate.

### **Razmjena informacija**

Obje strane treba da budu spremne da pruže odgovarajuće informacije, koje, ma kako oprezno i postepeno date, moraju da budu tačne. Ravnoteža između pokazivanja svih karata protivniku i držanja karata dobro pokrivenih, čini jednu od vještina pregovaranja.

### **Gluma, manipulacija, pogrešno tumačenje**

Pregovaranje nije postupak u kome preovlađuje potpuno poštenje. Ipak, povlačenje granice između čiste laži i izvjesnog stepena izvrđavanja ili pretjerivanja, prihvatljivo je sve dok se mjerila druge strane ne razlikuju u tolikoj mjeri da to ugrozi proces pregovaranja.

### **Neizvjesnost**

Kada biste znali sve reakcije svog protivnika unaprijed - kada blefira, kada će da kaže "da" ili "ne", postupak pregovaranja bio bi mnogo kraći, mnogo izvjesniji i možda daleko manje interesantan.

### **Preuzimanje rizika**

Cio postupak pregovaranja je postupak preuzimanja rizika na odlučujućim mjestima. Čim dođete do izvjesnog mjesta u postupku pregovaranja, treba da budete spremni na sljedeći korak. Da li da sljedeći korak bude vaš ustupak, da dobijete nešto za uzvrat ili da uzmete ulogu tvrdog pregovarača pošto ste postigli ustupak? Rizik je neizbježan dio igre, ali treba preuzimati samo unaprijed uračunate rizike. Čovjek treba da zna posljedice preuzetih rizika i da bude u stanju da se sa njima suoči.

### **Ko treba da pregovara**

Kaže se da kruti ljudi koji razmišljaju u okvirima tačnog i pogrešnog ne treba da pregovaraju. Treba shvatiti da je većina stvari u životu relativna i da, ako se čovjek stavi na mjesto svog protivnika, ili stvari pogleda njegovim očima, time neće da izgubi dio svog dostojanstva. Pregovarač treba da posjeduje samokontrolu. Emocije mogu ponekad da

budu efektne, pa čak i ubjedljive, ali treba izbjegavati svadljivost ili ratobornost. To skoro uvijek navodi ljude da ratoborno uzvrate i da izraze neslaganje. Ako protivnika skoro navedete da vam kaže "ne" i otežate mu da izusti "da" poslije niza svađalačkih argumenata, vi ćete gotovo sigurno propustiti priliku da postignete sporazum. Želja da se definiše idealni pregovarač, stara je stotinama godina. Još 1716. Dekajer u eseju "Kako se pregovara sa prinčevima itd." opisuje idealnog pregovarača na sljedeći način: "Idealni pregovarač ima hitar um, ali neograničeno strpljenje; on zna kako da bude skroman, a ubjedljiv, kako da zavede, a da ne bude lažov, kako da uliva povjerenje, a da sam ne vjeruje drugima, kako da očara druge, a da ne podlegne njihovim čarima; on ima dovoljno novca i lijepu ženu tako da može ostati neosjetljiv na sva iskušenja kojima mame bogatstva i žene."

Ovladavanje vještinom pregovaranja može se odvijati po fazama:

- Posmatranje i uočavanje nekih karakteristika ljudi i predmeta.
- Razvrstavanje tih karakteristika na grupe: bitne i nebitne, selektivno uočavanje određenih osobina neophodnih za poslovnu komunikaciju.
- Prilagođavanje ponašanja, odabir određenih komunikoloških vještina neophodnih za uspješno pregovaranje.
- Uočavanje reakcije sagovornika.
- Zadržavanje, transformisanje ili kompletno mijenjanje određenog ponašanja. Mijenjanje ponašanja je vještina, a nikako ulagivanje ili odstupanje od određenog stava. Promjena ponašanja znači prilagođavanje partneru, improvizaciju, traženje različitih mogućnosti za kontakt, postizanje dogovora i kompromisa. To pokazuje odgovarajuću sigurnost, samouvjerenost, sposobnost kontrole kompletnog procesa i potpunu dominaciju pregovarača.
- Treba uočiti moment prilagođavanja druge strane u dijalogu, kao pokušaj uspostavljanja mostova u pregovaranju i pokazivanje želje za razumijevanje. Ovo je trenutak iskazivanja vrhunske vještine komunikatora, koja se koristi u procesu složenih pregovora.
- Uočavanje sopstvene greške i posljedica koje ona može imati.
- Nikad ne treba pokazivati da se iz pregovora izlazi kao pobjednik. Sigurnost i kompetentnost ne treba dokazivati uživajući u postignutom uspjehu i nadmoći.

### **Orijentaciona faza**

Pregovori počinju orijentacionom fazom, u kojoj se pregovarači predstavljaju. Oni razmjenjuju informacije o sebi i svojim firmama. Od svakog se očekuje da kaže svoje ime, titulu i položaj, jer je važno da svako zna sa kime pregovara. Kod formalnijih pregovora daju se uvodne izjave, a kod mnogih pregovora – dnevni red, broj sjednica, kontakti sa sredstvima informisanja itd., predmet su rasprave prije nego što pravi tok pregovora

započne. Iz raznih razloga, posebno kod političkih pregovora, ovim pitanjima pridaje se velika važnost.

Prilikom malih, manje formalnih pregovora, gdje se pregovaračka grupa sastoji od dvije do pet osoba, vođa grupe-domaćina počeeće, otprilike, ovako (prije nego što sjednu, na putu ka kancelariji ili prostoriji u kojoj će se voditi pregovori):

- Pozdravljam vas. (Dobar dan). Dobro došli na Nezavisni univerzitet Banja Luka ...
- Dobar dan, Aleksandra, želeo bih da vas upoznam sa gospodinom Perićem.
- Milo mi je što smo se upoznali gospodine Periću.

#### **U sali za sastanke:**

- Dame i gospodo, dozvolite mi da vam u ime .... poželim dobrodošlicu u Banju Luku. Nadam se da će vaš boravak biti plodan i uspješan.

Ako se članovi pregovaračkog tima sami predstavljaju, vođa (tima, grupe) će ih zamoliti da to učine, poslije čega će vođa predložiti tok (u stvari, dnevni red) tog sastanka, sljedećim riječima:

- Možemo li da počnemo utvrđivanjem dnevnog reda?
- Željeli bismo predložiti sljedeći dnevni red za sjednicu.
- Mogu li početi time što ću predložiti vođenje sjednice?

Svakako, treba provjeriti da li se svi slažu jer, kao što smo već rekli, postupak može da se smatra kao nešto što je od presudne važnosti.

#### **Provjera slaganja**

- Da li se ovo prihvata?
- Da li biste željeli da nešto promijenite?
- Da li je ovo u redu?

Ako ima sreće, predlagač će dobiti odgovor u ovom tonu:

#### **Slaganje**

- Ja mislim (mi mislimo) da smo tu saglasni.
- Ja mislim (mi mislimo) da možemo da prihvatimo vaš stav.
- Za nas je to prihvatljivo.
- Što se nas tiče, dobro je. (Manje formalno)

Druga strana u pregovorima može da iskaže slaganje, ali da ipak ostavi manevarski prostor, izražavajući to ovako:

#### **Djelimični pristanak:**

- Mi se uglavnom slažemo, ali..
- Iako se slažemo sa najvećim dijelom onoga što ste rekli, smatramo da je teško da usvojimo...

Prijedlozi mogu da naiđu na jako ili nešto blaže neslaganje.

#### **Neslaganje:**

Ni pod kojim uslovima ne bismo mogli na to da pristanemo.

- Ono što kažete, naprosto nije moguće (izvodljivo).

- Ja (mi) se uopšte ne slažem(o). Ili;
- Nažalost (bojim se da)
- Nažalost... (praćeno manje više istim izrazima kojima se izražava jako neslaganje). Ili:
- Cijenim vaše mišljenje, svakako, ali...

Treba napomenuti da je dobro da se "umekša" svaka forma neslaganja. Postoji i nešto što se može nazvati neutralnim neslaganjem. Kada se ti oblici koriste, može da izgleda da se slažete u velikoj mjeri, dok, u stvari to obično znači suprotno. Mogući oblici:

### **Neutralno neslaganje**

- Ja se ne slažem u potpunosti sa vama u vezi sa tim.
- Ne mogu da kažem da dijelim vaše gledište.
- Vaši argumenti nisu me sasvim ubjedili.
- (Osjećam da) moram da izrazim neslaganje.
- Moraćemo da se složimo da se tu razmimoilazimo.
- Ja zaista moram da izrazim neslaganje.

### **Ili veoma taktično:**

- Slažem se u izvjesnoj mjeri, ali...
- Ja shvatam šta želite da kažete, ali da li ste uzeli u obzir...?

Svakako ćete zapaziti da postoji nesrazmjera između izraza koji znače "da" i onih koji znače "ne", ili odlažu ono "da" za neku kasniju fazu, kada je neko osvojio najveći mogući broj ustupaka za svoju stranu.

Važan dio orijentacione faze je utvrđivanje ovlašćenja koja imaju pregovarači. Da li druga strana ima snagu završne rječi. Ili će sve što ona usvoji biti podložno potvrđivanju od strane nekog drugog? Ako zaključite da vaš protivnik ima ograničena ovlašćenja, zahtijevajte da se sastanete sa onim ko stvarno donosi odluke. To jeste gubitak vremena, truda i poleta, kada se po završetku pregovora čuje da je sve u redu što se tiče protivnika u pregovorima, ali da će i on morati da dobije pristanak svojih pretpostavljenih, a koji će on skoro sigurno dobiti!

Nemojte da u potpunosti obavežete svoju firmu ili svoju stranu, prije nego što budete sigurni da i druga strana ima ovlašćenja da uradi to isto. Ne potejenjajte orijentacionu fazu! Ona može mudro da se iskoristi kako bi se prikupile i provjerile informacije i kako bi se na pregovaranju stvorila odgovarajuća atmosfera.

### **Zauzimanje pozicija**

U ovoj fazi pregovarači objašnjavaju i brane svoje pozicije i nastoje da saznaju što više mogu o pozicijama svojih protivnika. Ovdje se u stvari pokazuje gdje leži sukob interesa.

U ovoj fazi može da dođe do žučnih prepirki, ali nemojte smatrati da su one apsolutno izlišne: potrebno je da pregovarači vide u kolikoj mjeri su jedan od drugog zavisni. Čak i u veoma oštrim pregovorima, važno je da pregovarači budu svjesni interesa koji su zajednički.

Početna faza pregovora podjednako je važna da se i vi upitate da li vaš protivnik zaista želi sporazum. Ponekad političari pregovaraju, jer ih na to prisiljava javnost ili drugi politički pritisci, ili da bi jednostavno dokazali da nije moguće postići sporazum sa tim određenim protivnikom. Ako postoji i sjenka sumnje, počnite oprezno, ne pružajte informacije velikodušno, ali i ne ometajte napredovanje – prosto nastojte da potvrdite ili odbacite svoje sumnje.

Ne opovrgavajte tvrdnje! Nastojte ubijediti putem plodne rasprave!

Kako se to postiže? Svakako ne tako što ćete naglašavati razlike. Što govoriti drugoj strani koliko griješi, što ćete se podsjećati starih uvreda. Evo nekoliko prijedloga kako da pokušate da ubijedite drugu stranu:

- Slušajte pažljivo. Koliko god vam bilo teško da sačekate dok na vas dođe red da govorite, koristite vrijeme dok druga strana govori da prikupite informacije, da se usredsredite na nijanse, da pokušate da odvojite neprekidni niz riječi od stvarne poruke. To će vam pomoći da uobličite svoj odgovor na prikladan način. Ono što ste unaprijed spremili, možda neće biti odgovajuća reakcija na ono što je upravo rečeno. U svom odgovoru provjerite da li ne bi bilo prikladnije da osporavate tvrđenja druge strane sa "Više bih volio," umjesto "Ja zahtijevam", "Nažalost ne" umjesto "Nipošto". Posmatrajte protivnika dok govori. Možda mu neće biti teško da govori ono u šta i sam ne vjeruje, ali će ga neki nejezički znaci odati. (A možda i neće, ako je u tome savršeno vješt!)
- **"Dva monologa ne čine dijalog."** Uobličite svoj odgovor u skladu sa onim što je upravo rečeno, a da pokažete da ste slušali, možete da se poslužite, na primjer, ovakvom frazom: "Zahvaljujem vam se na objašnjenju", ili "Shvatam zašto tako mislite, ali to nama ne ostavlja nikakav izbor, je li tako"? U tom slučaju druga strana će možda ponuditi drugu mogućnost.
- **Ne govorite isuviše u jednom javljanju.** Ali i za ovo postoje izuzeci. Neki spretni pregovarači iscrpljuju svoje protivnike ili sve prisutne i na kraju postignu što žele, posebno ako je raspoloživo vrijeme na izmaku, a problem se ne može zaobići.
- **Pitanja su od presudnog značaja** u svakoj raspravi-postavljajte mnogo pitanja, saslušajte odgovore, ali ne odgovarajte na sva pitanja. Prije svega, ne odgovarajte na pitanja za koja niste sigurni da ste ih razumjeli. Svakako, na neka pitanja nećete namjerno odgovoriti, ali druga strana, pošto je i sama uključena u proces pregovaranja, nastojaće da dobije odgovor, što biste i vi uradili! Pokušajte da postavite isto pitanje više puta u različito vrijeme i u različitim kontekstima. Da biste provjerili iskrenost protivnika, možete da mu postavite pitanja na koja već znate odgovor, i to pitajte manje-više uzgred.
- Bez međusobnog komuniciranja nema pregovora. Pregovaranje je postupak uzajamnog komuniciranja u cilju postizanja

zajedničke odluke, ali kao što je nažalost često slučaj, pregovarači ne nastoje da navedu učesnika na neki konstruktivan korak; umjesto toga, oni nastoje da navedu posmatrača da se, ako su pregovori javni, opredijele za jednu od strana. Uspješno međusobno opštenje između strana u pregovorima je skoro nemoguće, ako svaka od njih pravi predstavu za galeriju. Ne treba posebno naglašavati da u političkim pregovorima to može da predstavlja otvoren poziv nekoj trećoj strani da preuzme vođenje, ako se to oteže u nedogled i ako obje strane smatraju da je to igra u kojoj treba pokazati svoju rječitost, dok glavni problem ostaje nedirnut.

- Slušajte pažljivo i pokažite da ste primili k znanju ono što je rečeno. Ma koliko da vam je druga strana odbojna, lično ili na neki drugi način, pružite joj zadovoljstvo činjenicom da je saslušana i da je ono što je rekla razumljivo. To je ustupak koji vas najmanje košta u odnosu na drugu stranu, a koji predstavlja početni korak u uspostavljanju međusobnog opštenja.

## ZAKLJUČAK

Važno je znati, da je poslovna kultura bitan faktor savremenog poslovanja, posebno, ako želimo ostvariti pozitivan efekat na inostranom tržištu. U okviru poslovne kulture i poslovnog pregovaranja treba uvažavati i poštovati tuđe, a pri tome ne zaboravljati svoje. Teško je u savremenim uslovima poslovanja zanemariti činjenicu da se uglavnom posluje van granica matične zemlje, tako da je neminovan susret sa različitim kulturama. Svijet ulazi u eru globalnih svjetskih aktivnosti koja podrazumijeva svjetsku proizvodnju, distribuciju i veliki broj multinacionalnih spajanja i pripajanja, kao i pojavu globalnih strateških alijansi. Cjelokupno poslovanje jednog poslovnog sistema treba da se usmjeri na globalno poslovanje, što zahtijeva i odgovarajući menadžment pristup u cilju boljeg razumijevanja različitih uticaja i kulture na poslovanje kompanije. Zanemarivanje uticaja kulture na poslovanje kompanije u drugoj zemlji definitivno dovodi do neuspjelih poslovnih pregovora, što se odražava na nepovoljan poslovni rezultat. Veliki broj kompanija u početku poslovanje fokusira u okvirima matične zemlje. Vremenom sa rastom, a kasnije i razvojem kompanije, prvo u vidu uvoza i izvoza, dolazi do širenja poslovnih aktivnosti van matične zemlje. Tada se pojavljuje i zahtjev za analizu drugog podneblja, onog na koje se šire poslovne aktivnosti. Različite kulture uslovljavaju da se one poštuju prilikom dizajniranja proizvoda i usluga za njihovo tržište. Menadžeri moraju da uče kako da vode poslovnu politiku i ljude u svakoj zemlji u kojoj posluju.

## BUSINESS CULTURE AND BUSINESS NEGOTIATIONS

**Milomir Martić PhD**

**Abstract:** The globalization and the globalization of the changes that are happening in the world and in the region in recent decades, as well as the development of technology, altered the way of work and business, as well as methods and procedures



in business communication. The use of modern technologies (satellites, computers, mobile phones, ...), speed, pace and conditions of life and work, require extremely independent and educated people, skilled speakers, managers who aspire to be leaders in the business. Modern managers must be independent in making decisions, creative and innovative in the design and implementation of new programs, daring and unusual ideas and convincing in negotiations and relations with the public. All this implies a permanent education, continuous improvement, learning new skills, and create their own image and style. Inevitably, the question arises: how to keep on top? How to be a leading and first in an environment that is changing so rapidly? In order to maintain and develop individuality, creativity and personality of their own personality? How is a good and positive way to fit in the given environment?

**Keywords:** *globalization, business culture, business communication, business negotiation.*

### LITERATURA

1. Agencija za državnu upravu Republike Srpske: *Zbirka propisa i okumenata o reformi državne uprave Republike Srpske*, Banja Luka, 2003.
2. Branković, Zvonimir (1972). *Kancelarijsko poslovanje državnih organa i radnih organizacija*, Informator, Zagreb
3. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1999). *The balanced scorecard-translating strategy into action*, Harvard Business school press, Boston, M.A.
4. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
5. Kremenović, Ostoja (1999). *Menedžment lokalne samouprave*, Banja Luka
6. Kremenović, Ostoja (2004). *Priručnik za primjenu propisa o kancelarijskom poslovanju*, Banja Luka
7. Mačić S. Zoran (2002). *Kancelarijsko poslovanje*, Banja Luka
8. Radivojević M. (2003). *How to reach e-Uprave by radical changes in administration, informatika, e-Economy and necessary IT skills and university programs*, Mostar
9. Radivojević M. *Informatin Technology and Managment Strategy*, Otawwa, Canada, Oktobar 2000.
10. Radivojević M. (1998). Kako ubrzati postupak razvoja GIS-a upotrebom statističkih podataka, *Glasnik, Geografsko društvo Republike Srpske*, Sveska 3. (str. 39 – 56), Banja Luka
11. Radivojević M. (2002). Metodologija upravljanja kvalitetom softvera, Zbornik radova, *Informacione tehnologije - upravljanje u industrijskim postrojenjima*, INFOTEH-JAHORINA
12. Radivojević M. (2005). *Nove tehnologije u reformi javne uprave*, Grafotisak, Trebinje
13. Radivojević M. (2005). *OFFICE 2000 za menadžere*, Prirodno-matematički fakultet, Banja Luka
14. Radivojević M. (2002). *Osnove informatike*, Prirodno-matematički fakultet, Banja Luka
15. Radivojević M. Pravci razvoja informatike u Republici Srpskoj, Zbornik radova, *"Položaj nauke u Republici Srpskoj"* 2001. godina Banja Luka.
16. Radivojević M. (2000). *Standardizacija u razvoju informacionih sistema državnih organa u Republici Srpskoj*, V Balkanska konferencija iz operacionih istraživanja, Banja Luka