

# Utjecaj pregovaračkih vještina na rješavanje konflikata u komunikaciji

---

**Gretzer Vrdoljak, Dubravka**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:614245>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**DUBRAVKA GRETZER VRDOLJAK**

**UTJECAJ PREGOVARAČKIH VJEŠTINA NA RJEŠAVANJE**  
**KONFLIKATA U KOMUNIKACIJI**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2024. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ PREGOVARAČKIH VJEŠTINA NA RJEŠAVANJE**  
**KONFLIKATA U KOMUNIKACIJI**

**Mentorica:**  
**doc. dr. sc. Sanela Ravlić, pred.**

**Naziv kolegija:**  
**POSLOVNO PREGOVARANJE**

**Studentica:**  
**Dubravka Gretzer Vrdoljak**

**JMBAG studenta:**  
**0067221425**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PREGOVARANJE KAO KOMUNIKACIJSKA VJEŠTINA.....</b>	<b>5</b>
2.1. SLUŠANJE I POSTAVLJANJE PITANJA .....	5
2.1.1. SLUŠANJE.....	5
2.1.2. 2.1.2. POSTAVLJANJE PITANJA .....	6
2.2. KOMUNIKACIJSKA JASNOĆA .....	6
2.3. EMPATIJA I EMPATIJSKO KOMUNICIRANJE.....	7
2.4. TAKTIČKO KOMUNICIRANJE.....	8
2.5. RIJEČI KAO MOĆ UPOTREBE .....	10
2.6. UPOTREBA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE .....	10
<b>3. KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>12</b>
3.1. INTRAPERSONALNA KOMUNIKACIJA .....	12
3.2. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA.....	13
3.2.1. VERBALNA KOMUNIKACIJA .....	13
3.2.2. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA .....	14
3.3. GRUPNA KOMUNIKACIJA.....	15
3.4. MASOVNA KOMUNIKACIJA .....	15
3.5. FORMALNA KOMUNIKACIJA.....	15
3.6. NEFORMALNA KOMUNIKACIJA.....	16
<b>4. KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI.....</b>	<b>18</b>
<b>5. PREGOVARANJE.....</b>	<b>21</b>
5.1. FAZE PROCESA PREGOVARANJA .....	21
5.2. STRATEGIJE PREGOVARANJA.....	23
5.2.1. DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE.....	23
5.2.2. INTEGRATIVNO PREGOVARANJE.....	25
5.3. PREGOVARAČKE TAKTIKE I VJEŠTINE .....	26

5.3.1.	DOBAR DEČKO, LOŠ DEČKO.....	26
5.3.2.	OGRANIČENE OVLAŠTI .....	26
5.3.3.	EMOTIVNI PRITISAK ILI IGRANJE NA KARTU EMOCIJA .....	27
5.3.4.	NISKE LOPTE ILI NISKO GAĐANJE .....	27
5.3.5.	OGRANIČENI PRORAČUN .....	27
5.3.6.	ODVLAČENJA POZORNOSTI ILI TAKTIKA CRVENE HARINGE.....	27
5.3.7.	IŠČUĐAVANJE .....	28
5.3.8.	POKUSNI BALON ILI ŠTO AKO .....	28
5.3.9.	TIŠINA KAO SREDSTVO MANIPULACIJE .....	28
5.3.10.	VREMENSKA STISKA ILI PRITISAK ROKOVA .....	28
5.3.11.	NAŠI UVJETI ILI UZMI ILI OSTAVI.....	28
5.3.12.	KOMPROMIS ILI DIJELJENJE RAZLIKE .....	28
5.3.13.	POBIRANJE VRHNJA ILI CHERRY PICKING .....	29
5.3.14.	KONAČNA PONUDA.....	29
<b>6.</b>	<b>ČOVJEK KAO „PREGOVARAČ“ .....</b>	<b>30</b>
<b>7.</b>	<b>USPJEŠAN PREGOVARAČ.....</b>	<b>32</b>
7.1.	KOGNITIVNA INTELIGENCIJA .....	33
7.2.	EMOTIVNA INTELIGENCIJA.....	34
7.3.	SOCIJALNA INTELIGENCIJA .....	34
<b>8.</b>	<b>KORIŠTENJE ETIČKIH I NEETIČKIH POSTUPAKA PRILIKOM PREGOVARANJA.....</b>	<b>36</b>
<b>9.</b>	<b>METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>39</b>
9.1.	PREDMET RADA.....	39
9.2.	CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	39
9.3.	INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA.....	39
9.4.	UZORAK.....	40
9.5.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	42
9.6.	KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE.....	60
<b>10.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>62</b>
<b>11.</b>	<b>IZJAVA.....</b>	<b>64</b>
<b>12.</b>	<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>65</b>

12.1.	KNJIGE I ZBORNICI .....	65
12.2.	INTERNETSKI IZVORI .....	66
<b>13.</b>	<b>POPIS SLIKA I GRAFIKONA.....</b>	<b>68</b>
13.1.	POPIS SLIKA .....	68
13.2.	POPIS GRAFIKONA .....	68
<b>ŽIVOTOPIS</b>	<b>.....</b>	<b>70</b>

## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je Utjecaj pregovaračkih vještina na rješavanje konflikata u komunikaciji te se kroz rad obrađuje pojam komunikacije, konflikti, vještine i taktike pregovaranja. U radu je pojašnjena komunikacija kao glavna vještina pregovaranja koja obuhvaća širok spektar tehnika i taktika kojima se mogu ostvariti ciljevi te riješiti nesporazumi odnosno konflikti. Osim aktivnog slušanja, koje nam omogućuje razumijevanje interesa, potreba i prioriteta sugovornika, dobar pregovarač bi trebao postavljati prava pitanja, prenositi precizne, razumljive i jasne poruke suprotnoj strani. Razvijanjem empatičnog komuniciranja stvara se osjećaj povjerenja i olakšava se postizanje zajedničkih rješenja. Taktičko komuniciranje kao sposobnost osobne prilagodbe pregovaranja potrebno je voditi u skladu sa etičkim normama. Moć riječi predstavlja glavnu stavku utjecanja i uvjeravanja suprotne strane da prihvati određene ideje, stavove ili akcije. Neverbalna komunikacija ima velik utjecaj u procesu pregovaranja, a svaki uspješan pregovarač je svjestan da korištenjem svoga tijela, izraza lica i gesta, emocionalnim putem može utjecati na razumijevanje i interpretaciju poruka koje se šalju tijekom pregovaranja. Kroz rad su pojašnjene vrste komunikacija te ciljevi komuniciranja kojima se smanjuje neizvjesnost i olakšava upravljanje organizacijom. U radu su prikazani konflikti kao glavni razlozi pokretanja procesa pregovaranja, vrste, uzroci nastanka te faze i taktike pregovaranja koje pomažu pri njihovom rješavanju. Svaki uspješan pregovarač trebao bi biti svjestan sebe, svojih mogućnosti i imati samopouzdanje koje bi se percipiralo prema van i koje bi prepoznala suprotna strana. Pronalaženje kompromisa predstavlja najispravniji rezultat pregovaranja, a ono se može ostvariti spojem inteligencija, stavova i vještina koje se razvijaju na raznim edukacijama, radionicama i usavršavanjima. Etičko pregovaranje predstavlja proces vođenja pregovora koji se temelji na visokim standardima etičkog ponašanja i poštovanju moralnih načela koji vodi ka dugoročnim odnosima zajedničkom suradnjom. U radu je predstavljeno istraživanje putem anketnog obrasca u kojem je sudjelovalo 168 ispitanika različite dobi, stupnja obrazovanja, interesa, mišljenja i stavova, kojim se prikazalo njihovo poznavanje procesa pregovaranja, vještina i taktika, ali i sudjelovanje u etičkim i neetičkim postupcima prilikom pregovaranja.

**Ključne riječi:** komunikacija, pregovaranje, vještine i taktike pregovaranja, konflikti, uspješan pregovarač

## **ABSTRACT**

The topic of this diploma thesis is the influence of negotiation skills on the resolution of conflicts in communication, the concept of communication, conflicts, and negotiation skills and tactics are processed through work. The paper explains communication as the main negotiation skill that includes a wide range of techniques and tactics that can be used to achieve goals and resolve misunderstandings or conflicts. In addition to active listening, which allows us to understand the interlocutor's interests, needs and priorities, a good negotiator should ask the right questions, convey precise, understandable and clear messages to the opposite party. Developing empathetic communication creates a sense of trust and facilitates the achievement of common solutions. Tactical communication as the ability of personal adjustment, negotiations must be conducted in accordance with ethical and fair negotiations. The power of words is the main element of influencing and persuading the opposite side to accept certain ideas, attitudes or actions. Non-verbal communication has a great influence in the negotiation process, and every successful negotiator is aware that by using his body, facial expressions and gestures, he can emotionally influence the understanding and interpretation of messages sent during negotiations. Through the paper, the types of communication and the goals of communication, which reduce uncertainty and facilitate the management of the organization, are clarified. The paper presents conflicts as the main reasons for starting the negotiation process, types, causes of their occurrence, and negotiation stages and tactics that help in solving them. Every successful negotiator should be aware of himself, his capabilities and have a self-confidence that would be perceived externally and recognized by the opposite side. Finding a compromise is the most correct result of negotiations, and it can be achieved through a combination of intelligence, attitudes and skills that are developed at various educations, workshops and trainings. Ethical negotiation is a process of conducting negotiations based on high standards of ethical behavior and respect for moral principles, which leads to long-term relations through joint cooperation. The paper presents research through a survey form in which 168 respondents of different ages, levels of education, interests, opinions and attitudes participated, It showed their knowledge of the negotiation process, skills and tactics, as well as their participation in ethical and unethical procedures during negotiations.

**Key words:** communication, negotiation, negotiation skills and tactics, conflicts, successful negotiator



## 1. UVOD

Rješavanje konflikata putem vještina pregovaranja predstavlja ključan element u suvremenom društvu, gdje su sukobi prisutni na svim razinama međuljudskih odnosa, od osobnih do profesionalnih i međunarodnih. Pregovaranje kao tehnika rješavanja konflikata omogućuje stranama u sukobu da izbjegnu nasilje, postignu obostrano prihvatljiva rješenja te očuvaju ili čak unaprijede svoje odnose. Ovaj rad će istražiti ključne principe i strategije pregovaranja te kako se mogu primijeniti u rješavanju različitih konflikata.

Pregovaranje je kompleksan proces koji zahtijeva vještine komunikacije, empatije, kreativnosti i fleksibilnosti. Ključni elementi u pregovaranju su slušanje, postavljanje pitanja, prepoznavanje interesa, stvaranje zajedničkih rješenja te upravljanje emocijama. U rješavanju konflikata, prvi korak je razumijevanje uzroka sukoba i identifikacija interesa i potreba svih strana uključenih u sukob. Ovo stvaranje prostora za dijalog i empatiju omogućuje pregovaračima pronaći zajedničke ciljeve i alternative koje bi mogle zadovoljiti interese svih strana. Jedna od ključnih strategija u pregovaranju je princip "win-win", koji teži postizanju rješenja koje zadovoljava interese i potrebe svih strana u sukobu. Ovo zahtijeva kreativno razmišljanje i otvorenost prema novim idejama i kompromisima. Pregovarači također trebaju biti svjesni moći i dinamike odnosa između strana te koristiti svoje vještine kako bi izbalansirali moćne dinamike i osigurali da pregovori budu fer i jednakopravni za sve strane.

Važnu ulogu u pregovaranju ima komunikacija. Jasna i otvorena komunikacija ključna je za izgradnju povjerenja i razumijevanje među stranama. Aktivno slušanje i postavljanje pitanja omogućuje pregovaračima dublje razumijevanje interesa i potreba drugih strana te kako prilagoditi svoje prijedloge kako bi ih što bolje zadovoljili. Osim toga, upravljanje emocijama igra ključnu ulogu u pregovaranju, jer emocije mogu ometati racionalno razmišljanje i donošenje odluka. Pregovarači trebaju biti svjesni svojih i tuđih emocija te ih kontrolirati kako bi održali konstruktivan dijalog i izbjegli eskalaciju sukoba. Važno je imati na umu da neki konflikti neće biti riješeni pregovaranjem. U tim slučajevima, pregovarači bi trebali biti otvoreni za druge oblike rješavanja sukoba, poput medijacije<sup>1</sup> ili arbitraže.<sup>2</sup> Međutim, pregovaranje ostaje moćan alat za rješavanje širokog spektra konflikata, pružajući stranama u

---

<sup>1</sup> Pregovaranje uz pomoć treće osobe od povjerenja stranaka

<sup>2</sup> Postupak u kojemu spor između stranaka pravomoćno ili konačno rješava arbitražni sud

sukobu priliku da izraze svoje interese, razviju međusobno razumijevanje i postignu obostrano prihvatljiva rješenja.

Ovaj diplomski rad se sastoji od osam poglavlja sa zaključkom. Prvo poglavlje je uvod u rad, drugo poglavlje objašnjava pregovaranje kao komunikacijsku vještinu. Treće poglavlje daje pregled komunikacije i osnovnih karakteristika komunikacije kao glavne pregovaračke vještine. Četvrto poglavlje je orijentirano na pojam konflikata u komunikaciji i načine njihovog rješavanja. Peto poglavlje objašnjava pojam, faze i taktike pregovaranja. Šesto poglavlje odnosi se na čovjeka kao uspješnog pregovarača, a sedmo poglavlje opisuje provedeno istraživanje putem anketnog obrasca, njihov pogled na pregovaranje, koje taktike koriste pri pregovaranju i drugo.

## **2. PREGOVARANJE KAO KOMUNIKACIJSKA VJEŠTINA**

Pregovaranje je složen proces komunikacije koji uključuje razmjenu informacija, stavova i prijedloga između dvije ili više strana s ciljem postizanja dogovora ili rješenja koje zadovoljava sve uključene. Kao komunikacijska vještina, pregovaranje obuhvaća širok spektar tehnika i strategija koje se koriste kako bi se postigla obostrano prihvatljiva situacija. Korisna je u mnogim aspektima života bilo da se radi o poslovnim pregovorima, dogovaranju s prijateljima ili članovima obitelji, ili čak pregovaranju sa samim sobom.

Evo nekoliko ključnih aspekata pregovaranja kao komunikacijske vještine:

### **2.1. SLUŠANJE I POSTAVLJANJE PITANJA**

Slušanje i postavljanje pitanja su ključne vještine u pregovaranju, ali i u svakodnevnoj komunikaciji.

#### **2.1.1. SLUŠANJE**

Slušanje kao vještina komunikacije može se provesti kroz aktivno slušanje pri čemu se mora fokusirati na sugovornika i dati mu do znanja da ga se pažljivo sluša. To se može učiniti klimanjem glave, davanjem verbalnih potvrda poput "razumijem" ili ponavljanjem ključnih rečenica. Imamo i empatično slušanje pri čemu trebamo pokušati razumjeti stajalište sugovornika i prepoznati njegove osjećaje. Postavljanje pitanja poput "Kako se osjećaš zbog toga?" može pokazati da nam je stalo do onoga što govore. Također treba biti spreman izbjegavati prekidanje sugovornika dok govori, i tek nakon što je sugovornik završio svoju misao, može se izraziti svoje mišljenje.

Autori Baković, Štimac, Tanasić (n.d.) su uočili da važnost aktivnog slušanja izrazito naglašena kod suradničkog stila pregovaranja, ali i neverbalne komunikacije kojom se signalizira da je neka osoba spremna saslušati te doći do zajedničkih rješenja.

Prema riječima autora Vesić i Beko (2011:173) važna komponenta u pregovaračkom procesu je komunikacija, koja omogućava bolje razumijevanje i otvara prostore za razmjenu mišljenja i za dolazak do novih, kreativnih rešenja. Neophodno je da u procesu pregovaranja postoji aktivno slušanje, pravilna interpretacija onoga što je izrečeno, praćenje neverbalnih signala itd. Na kraju pregovaračkog procesa važno je ponovo ga razmotriti. Tako sami učimo kako da drugi

put postupimo mudrije i postignemo bolji rezultat. Pitanja na koja treba odgovoriti su: Šta je bilo dobro? Šta mogu poboljšati sljedeći put?

Aktivno slušanje predstavlja svojevrsnu tretmansku intervenciju jer pruža snažnu podršku i prihvaćanje, omogućava bolje razumijevanje osjećaja, omogućava korisniku da o svojoj aktualnoj situaciji razmišlja "na glas" u interakciji sa stručnjakom (Žižak, Vizek Vidović, Ajduković, 2012:111).

Dobri pregovarači aktivno slušaju sugovornike kako bi razumjeli njihove potrebe, interese i prioritete.

### **2.1.2. 2.1.2. POSTAVLJANJE PITANJA**

Postavljanje relevantnih pitanja kao jedne od ključnih vještina u pregovaranju pomaže da se dobiju dublji uvidi i jasnija slika situacije. Koriste se otvorena pitanja koja potiču sugovornika na detaljnije odgovore. Na primjer, umjesto pitanja "Jesi li zadovoljan/a s tim prijedlogom?", može se pitati "Možeš li mi reći što ti se sviđa u ovom prijedlogu?". Postavljaju se pitanja koja potiču sugovornika na razmišljanje i detaljnije objašnjenje. Na primjer, umjesto pitanja "Što želiš postići?", može se pitati "Kako vidiš da bi ova situacija mogla poboljšati tvoj tim?" Koristeći potvrđujuća pitanja dobije se potvrda razumijevanja onoga što je rečeno. Na primjer, može se pitati "Dakle, želiš reći da ti je važno riješiti ovaj problem što je prije moguće?"

## **2.2. KOMUNIKACIJSKA JASNOĆA**

Kada je u pitanju komunikacijska jasnoća, važno je da su poruke precizne, razumljive i jasne sugovornicima. Načini kojima se može poboljšati komunikacijska jasnoća su:

- Jednostavnost: potrebno je koristiti jednostavan jezik i izraze koji su razumljivi širokom krugu ljudi i izbjegavati komplicirane riječi ili tehničke termine ako nisu nužni.
- Struktura: potrebno je organizirati poruke tako da imaju jasnu strukturu, započeti s uvodom koji uvodi temu, zatim izloži glavnu ideju ili poruku, i na kraju završiti sa sažetkom ili pozivom na akciju.
- Konkretnost: potrebno je biti konkretan/a u svojim izjavama i izbjegavati općenite izraze koji mogu biti višeznačni, koristiti konkretna imena, datume, brojeve i primjere kako bi se pojačale poruke.

- Jasnoća u izražavanju: potrebno je biti jasan i direktan u izražavanju misli i stavova te izbjegavati dvosmislene izjave koje mogu dovesti do nesporazuma.
- Potvrđivanje razumijevanja: nakon izražavanja poruke potrebno je provjeriti razumijevanje zamolivši sugovornika da ponovi što je razumio ili pitati ako ima dodatnih pitanja.
- Prilagođavanje publici: potrebno je prilagoditi način komunikacije publici s kojom se razgovara, razmisliti o njihovom stupnju poznavanja teme i prilagoditi svoj jezik i stil komunikacije prema tome.
- Empatija: potrebno je pokušati se staviti u cipele svog sugovornika i razumjeti kako bi se mogla interpretirati poruka. To može pomoći u identificiranju potencijalnih nesporazuma i poboljšanju jasnoće komunikacije.

Jasnoća komunikacije je najčešće intuitivni, laički kriterij procjenjivanja komunikacijske kompetentnosti povezan s doživljajem da jezik koji se koristi u komunikaciji dobro odražava i opisuje zbilju na koju se odnosi (Žižak i sur., 2012:81). Jasno izražavanje vlastitih stavova, potreba i ciljeva ključno je u pregovaranju. Dobri pregovarači koriste precizan jezik i izbjegavaju dvosmislene ili konfuzne izjave kako bi osigurali da njihove poruke budu razumljive i nedvosmislene.

### **2.3. EMPATIJA I EMPATIJSKO KOMUNICIRANJE**

Autori Tomulić i Grmuša (2017) definiraju empatiju kao kognitivno razumijevanje osjećaja i položaja druge osobe koji nam omogućava kognitivan vid odnosno perspektivu i usmjeravanje vlastitih postupaka prema tuđim osjećajima, dok nam emocionalno uživljavanje u osjećaje druge osobe omogućava i afektivan vid odnosno gledanje svijeta očima druge osobe i postizanje razumijevanja njezinih osjećaja. Empatijsko komuniciranje omogućuje pojedincima da se povežu na dubljoj razini, prelazeći barijere koje često nastaju zbog razlika u mišljenjima, kulturama ili iskustvima. Kroz empatiju, osobe mogu prepoznati i razumjeti osjećaje i perspektive drugih, što olakšava rješavanje sukoba, izgradnju povjerenja i stvaranje pozitivnih međuljudskih odnosa.

Razumijevanje perspektive i osjećaja druge strane pomaže u stvaranju povjerenja i olakšava postizanje zajedničkih rješenja. Empatijsko komuniciranje uključuje pokazivanje razumijevanja i poštovanja prema tuđim stavovima i osjećajima.

Autori Žižak i sur. (2012:171) ističu da osim razumijevanja motivacije korisnika, odupiranja refleksu „popravljanja“ okolnosti i problema u životu korisnika te slušanja korisnika, načela kojih se valja držati pri motivirajućem razgovoru vezana su uz pokazivanje empatije. Oni razvijaju raskorak odnosno nepodudarnost između onoga što korisnik ima, onoga što želi i onoga što čini. Kroz aktivno slušanje, reflektivno slušanje, neverbalnu komunikaciju, otvorena pitanja i validaciju osjećaja, pojedinci mogu razviti snažnije i zdravije odnose u svim aspektima života. U svijetu gdje su nesporazumi i sukobi česti, empatijsko komuniciranje nudi put prema mirnijem, povezanijem i harmoničnijem društvu.

#### **2.4. TAKTIČKO KOMUNICIRANJE**

Pregovarači često koriste taktičke tehnike kako bi postigli svoje ciljeve, kao što su postavljanje alternativa, stvaranje pritiska ili upotreba pregovaračkih trikova. Te taktičke tehnike trebaju biti u skladu s etičkim normama i voditi se poštenim pregovorima. Taktičko komuniciranje je sposobnost prilagodbe osobnog načina komuniciranja kako bi se postigli određeni ciljevi ili efekti u interakciji s drugima.

Prema komunikacijskom stručnjaku Mihaljeviću (2024) učinkovita komunikacija je kamen temeljac uspjeha. Bilo da se predstavljaju nove ideje kolegama ili nadređenima, prilikom prodaje, pregovora o poslu ili vođenju tima, sposobnost uvjeravanja i utjecaja na druge je jako važna. Autor navodi pet vještina i vrlina koje su ključne za svladavanje uvjerljive poslovne komunikacije:

1. Jasnoća i konciznost - jasna i koncizna komunikacija temelj je uvjerljivog dijaloga. U svijetu preplavljenom informacijama i sadržajima, jasnoća je ključna za privlačenje i zadržavanje pozornosti publike. Ako se održava prezentacija, piše ponuda ili sudjeluje u prodajnoj prezentaciji, potrebno je poruku prenijeti sažeto i učinkovito. Također se treba izbjegavati žargon i nepotrebnu složenost te se usredotočiti na komuniciranje svoje poruke na jednostavan i razumljiv način. Jasnim i kratkim artikuliranjem ideja povećava se vjerodostojnost i vjerojatnost uvjeravanja publike.
2. Empatija i emocionalna inteligencija - empatija je sposobnost razumijevanja i povezivanja s emocijama i perspektivama drugih. U poslovnoj komunikaciji empatija igra ključnu ulogu u izgradnji odnosa, uspostavi povjerenja i stvaranju značajnih odnosa. Aktivnim slušanjem publike i uvažavanjem njihovih briga pokazuje se empatija i stvara poticajno okruženje za

komunikaciju. Emocionalna inteligencija omogućuje dobro upravljanje međuljudskom dinamikom, prepoznajući suptilne znakove i prilagođavajući svoj stil komunikacije kako bi odgovarao preferencijama publike ili sugovornika. Kultiviranje empatije i emocionalne inteligencije osnažuje osobu da se poveže s drugima na dubljoj razini i ostvari veći utjecaj.

3. Autentičnost i integritet - autentičnost uvijek pomaže kod učinkovite i uvjerljive komunikacije. Kada se komunicira s iskrenošću i integritetom, gradi se vjerodostojnost i stječe povjerenje publike ili sugovornika. Autentičnost uključuje iskrenost i transparentnost u interakcijama, usklađivanje riječi s vrijednostima i namjerama. Potrebno je izbjegavati korištenje manipulativnih taktika ili obmanjujućih postupaka jer oni dugoročno potkopavaju povjerenje i štete ugledu. Umjesto toga, treba se potruditi komunicirati iskrenošću, integritetom i autentičnošću, dopuštajući istinskoj osobnosti i iskrenosti da zablistaju. Utjelovljenjem autentičnosti u komunikaciji, ulijeva se povjerenje i inspirira druge da slijede vodstvo. Ukratko, potrebno je biti „čovjek“!
4. Uvjerljivo pričanje priča - pripovijedanje ili pričanje priča moćan je alat za uključivanje emocija, zaokupljanje pozornosti i prenošenje složenih ideja na uvjerljiv način. Bilo da se predstavlja proizvod ili inspirira vlastiti tim, uključivanje pripovijedanja u komunikaciju može poruku učiniti nezaboravnijom i uvjerljivijom. Potrebno je osmisliti priče koje rezoniraju s iskustvima, težnjama i vrijednostima publike te koristiti metafore i uvjerljive anegdote kako bi se oživjele ideje. Ubacivanjem priča u prezentacije stvara se emocionalna veza sa publikom i ostavlja se dugotrajan utjecaj.
5. Prilagodljivost i fleksibilnost - u današnjem brzom poslovnom okružju, prilagodljivost je nužna za učinkovitu komunikaciju. Fleksibilnost omogućuje prilagodbu vlastitog pristupa, prilagodbu poruke i vješto odgovaranje na promjenjive okolnosti i dinamiku publike. Bilo da se obraća raznolikoj publici, pokušava snaći u izazovnim situacijama ili nailazi na neočekivane prigovore, sposobnost prilagodbe i fleksibilnosti u stvarnom vremenu je neprocjenjiva. Potrebno je ostati otvoren za nove ideje i biti spreman revidirati svoju komunikacijsku strategiju prema potrebi. Pokazujući prilagodljivost i fleksibilnost, osoba se pozicionira kao okretan komunikator, sposoban prevladati prepreke i postići svoje ciljeve.

## **2.5. RIJEČI KAO MOĆ UPOTREBE**

Moćna i uvjerljiva komunikacija ključna je u pregovaranju. To uključuje sposobnost artikuliranja svojih argumenata na način koji privlači pažnju, potiče povjerenje i utječe na odluke drugih strana. Autorica Tomašević Lišanin (2004:152) ističe da uspješna komunikacija omogućuje bolje razumijevanje potreba i strategija druge strane te otvara prostor za razmjenu mišljenja i pronalazke novih kreativnih obostrano prihvatljivih rješenja.

Prema autoru Stanković Pejnović (2019:59) podložnost utjecaju riječi, dubinsko je svojstvo psihe, nastalo znatno prije sposobnosti za logičko mišljenje, dok su riječi osnovno sredstvo prijenosa znanja i informacija. Kroz pisane i usmene komunikacije, riječi omogućuju širenje znanja i edukaciju širom svijeta. Upotrebom riječi se postiže uvjeravanje koje predstavlja vještinu koja se koristi kako bi se drugi ljudi potaknuli da prihvate određene ideje, stavove ili akcije. Ova vještina je ključna u mnogim aspektima života, uključujući poslovne pregovore, prodaju proizvoda ili usluga, političke kampanje, ali i u svakodnevnoj komunikaciji.

## **2.6. UPOTREBA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE**

Pregovarači također koriste svoje tijelo, izraze lica i geste kako bi komunicirali svoje stavove i osjećaje. Svjesnost o neverbalnim signalima može poboljšati učinkovitost komunikacije i olakšati postizanje dogovora. Autori Žižak i sur. (2012:46) ističu da neverbalna ponašanja služe za izražavanje onih razina poruke koje je nemoguće verbalno izraziti (naročito emocije) i uvijek su višeznačna. Neverbalna komunikacija prema autorima Judith A. Hall i Mark L. Knapp (2010:5) odnosi se na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi. Neverbalno ponašanje primjenjuje se samo za odašiljanje emocionalnih poruka, dok verbalno ponašanje služi izražavanju ideja. Neverbalna komunikacija uključuje geste, izraze lica, kontakt očima, držanje tijela, ton glasa i ostale signale koji se prenose bez upotrebe riječi. Svjesnost o neverbalnoj komunikaciji može poboljšati vještine u komunikaciji i olakšati razumijevanje i interpretaciju poruka koje šalju drugi ljudi.

Prema autorima Borovac Zekan i Gabrić (2021:156) cilj neverbalne komunikacije jest nadopuniti ono što je verbalno rečeno, upotpuniti i ispuniti ono što je izgovoreno bez nepotrebnog ponavljanja. Na taj se način dopunjuje verbalna komunikacija, jača emocionalna povezanost među ljudima, ostvaruje se iskrenost i autentičnost, stvara se dojam samopouzdanja,



kompetentnosti i pozitivnosti, ostvaruju ciljevi te se izbjegavaju nesporazumi i konflikti u međukulturalnim komunikacijama.

### 3. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je ključna interakcija koja se odvija između ljudi ili skupina ljudi, a uključuje razmjenu ideja, informacija, osjećaja i stavova. Ona je temeljna za međuljudske odnose, razumijevanje i suradnju. Ključna je za uspješne odnose, suradnju i razumijevanje među ljudima. Kako bi komunikacija bila uspješna, važno je razvijati vještine aktivnog slušanja, jasno izražavanje, empatiju i prilagodljivost. Komunikacija igra ključnu ulogu u pregovaranju, gdje se sudionici susreću s ciljem postizanja dogovora ili rješenja koje zadovoljava obje strane. Učinkovita komunikacija može pomoći u izgradnji povjerenja, razumijevanju stavova i potreba drugih strana te olakšavanju postizanja konačnog dogovora.



Slika 1. Komunikacija

Izvor: <https://prezi.com/p/e-oe7vjrnuvw/komunikacija/> (pristup 17.05.2024.)

Osnovne vrste komunikacija su:

#### 3.1. INTRAPERSONALNA KOMUNIKACIJA

Ova komunikacija se odvija unutar pojedinca, gdje osoba razmišlja, analizira, planira i procjenjuje svoje misli, osjećaje i ponašanje. Intrapersonalna komunikacija omogućuje samorazumijevanje i samoregulaciju. Prema autorima Spehnjak i Plenković (2015:152)

intrapersonalne komunikacije možemo komunicirati sa samim sobom, planirati rješavanje problema, rješavati unutarnji sukob, prosuditi i procijeniti situaciju o sebi i drugima. Ova je komunikacija osobito važna u današnje vrijeme obilježeno ubrzanim tempom života, nametnutim obvezama i pritiscima koji često dovode do prisutnosti stresa. Uzroci mnogih konfliktnih komunikacijskih situacija su upravo na intrapersonalnom području. Središte intrapersonalnog aspekta je područje duhovne dimenzije čovjeka.

### **3.2. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA**

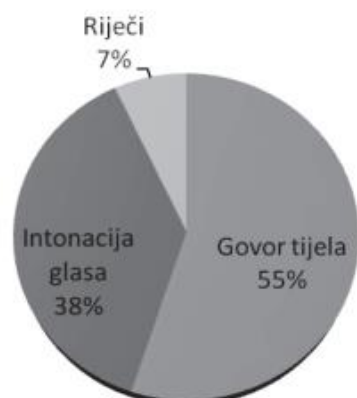
Interpersonalna komunikacija je komunikacija koja se odvija između dvije ili više osoba i obično se odnosi na komunikaciju unutar malih grupa, obitelji, prijatelja ili kolega. Interpersonalna komunikacija uključuje razmjenu informacija, izražavanje emocija i izgradnju odnosa. Prema autorima Tomić, Radalj i Topić Stipić (2020:94) interpersonalna komunikacija je interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija. Ona može biti verbalna i neverbalna.

#### **3.2.1. VERBALNA KOMUNIKACIJA**

Verbalna komunikacija omogućuje izražavanje misli, ideja, informacija i osjećaja i te se može direktno kontrolirati. Autori Borovac Zekan i Gabrić (2021:156) ističu da ovaj oblik komunikacije opisuje jezično izražavanje. Može se manifestirati kroz govor ili pismo. Govor i slušanje su osnovni preduvjeti potrebni kako bi došlo do verbalne komunikacije. Prema autorici Krešić V. (2013:41), ona predstavlja jednu od osnovnih aktivnosti čovjeka kao društvenog bića, zato što čovjek:

- Ostvaruje interkaciju sa životnom i radnom okolinom;
- Mijenja svoje ponašanje kao odgovor na poruke koje prima komunikacijom;
- Kroz verbalnu komunikaciju provodi se dvosmjerna meditacija – čovjek meditira sa svemirom i svemir sa čovjekom

### Odnos između verbalne i neverbalne komunikacije

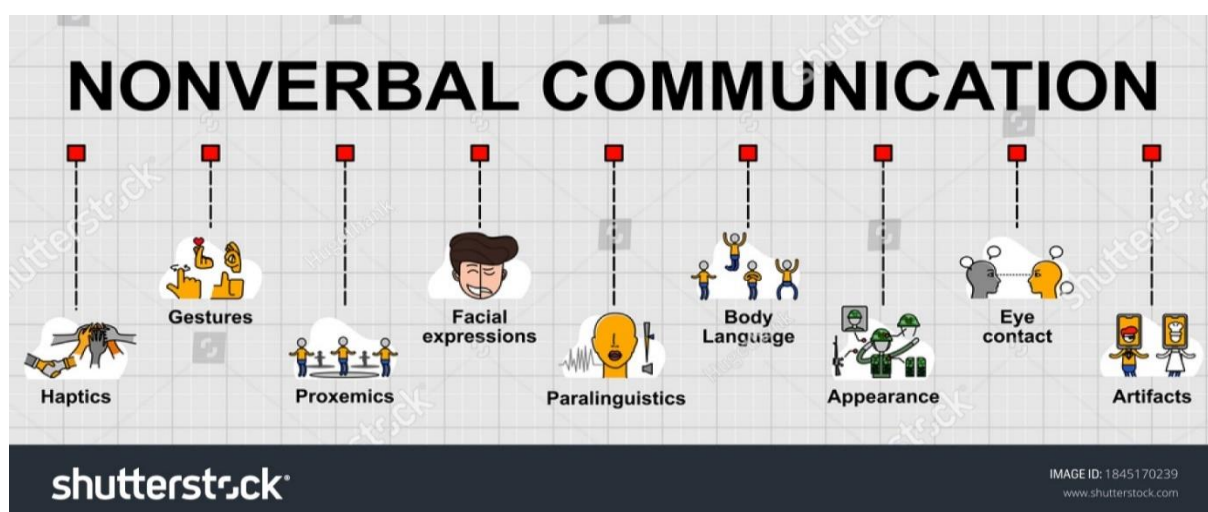


**Slika 2. Odnos između verbalne i neverbalne komunikacije**

Izvor: prema Krešić, V. (2013). *Komunikacija u sestrinstvu – međuljudski odnosi zdravstvenih radnika*. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/144566> (pristup 20.05.2024.)

### 3.2.2. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Neverbalna komunikacija se odvija putem gesta, izraza lica, tijela, tonova glasa i drugih neverbalnih signala. Ona može prenositi emocije, stavove i druge poruke bez upotrebe riječi. Autori Borovac Zekan i Gabrić (2021:156) ističu da neverbalna komunikacija predstavlja nesvjesni dio izražavanja. Neverbalni dio komunikacije otkriva i ono što govornik nije spreman otkriti te time značajno utječe na ukupan dojam slušatelja. Ovaj tip komunikacije sadrži različite komponente kao što su kontakt očima, izrazi lica, gestikulacija, položaj tijela, ton glasa, brzina govora, fizički kontakt kao što je rukovanje, stil odijevanja, šminka, frizura i mnoge druge.



**Slika 3. Neverbalna komunikacija.**

Izvor: Preuzeto s [Vektorski natpis Neverbalna komunikacija 9 vrsta vektora dionica \(bez naknade\) 1845170239 | Shutterstock](https://www.shutterstock.com) (pristup 20.05.2024.)

### **3.3. GRUPNA KOMUNIKACIJA**

Grupna komunikacija se odvija unutar većih skupina ljudi, kao što su sastanci, timski rad ili javne prezentacije. Ona uključuje koordinaciju između više sudionika i moguće izazove u upravljanju komunikacijom unutar grupe. Ključni aspekti grupne komunikacije je koordinacija između više sudionika kako bi se osiguralo da poruke budu jasno prenesene i razumljive svima u grupi. To može uključivati usklađivanje uloga, zadataka i odgovornosti unutar grupe. Jako važnu ulogu u grupnoj komunikaciji ima suradnja pri čemu otvorena razmjena ideja, konstruktivna kritika i dijalog pomažu u razvijanju kreativnih rješenja i postizanju zajedničkih ciljeva. Ostali elementi grupne komunikacije su: aktivno slušanje, vođenje od strane određenih osoba unutar grupe, raznolikost perspektiva koje mogu doprinijeti boljim odlukama, inovativnim rješenjima i širem razumijevanju problema ili izazova s kojima se grupa suočava, zatim rješavanje konflikata kako bi se osiguralo da rasprava ostane konstruktivna i produktivna, odgovornost i povratne informacije te redovite evaluacije u rješavanju konflikata kako bi se osiguralo da rasprava ostane konstruktivna i produktivna.

### **3.4. MASOVNA KOMUNIKACIJA**

Ovo je komunikacija koja se odvija putem masovnih medija, poput televizije, radija, novina, interneta i društvenih medija. Masovna komunikacija omogućuje širenje informacija na velike mase ljudi i može imati širok utjecaj na javno mišljenje i društvene promjene. Prema autoru Tubbs (2012:159) u masovnoj komunikaciji povećavaju se zahtjevi za uspješnog govornika. Autor navodi da su u javnoj i grupnoj komunikaciji interakcija licem u lice često u nekoj mjeri moguća, a u slučaju masovne komunikacije to je uglavnom onemogućeno zbog veličine publike. Postoji i mogućnost komentiranja vijesti, tekstova, reportaža, ali broj komentara koji pristiže često je toliko velik da autor ili urednik nema prilike razmotriti velik dio pristiglih komentara. U masovnoj komunikaciji je izvor poruke često nepoznat ili anonimn, i to je jedna od glavnih razlika masovne i javne komunikacije.

### **3.5. FORMALNA KOMUNIKACIJA**

Formalna komunikacija se odvija unutar formalnih struktura i hijerarhija, poput komunikacije unutar organizacija, vlada ili institucija. Formalna komunikacija obično slijedi određene protokole, pravila i procedure. Prema autoru Jurković (2012:353) ova vrsta komunikacije je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacija u govorenom i pisanom

obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova. Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije.

### **3.6. NEFORMALNA KOMUNIKACIJA**

Ova vrsta komunikacije odvija se izvan formalnih struktura i hijerarhija, često u neformalnim okruženjima kao što su društveni događaji, prijateljski razgovori ili pauze na poslu. Neformalna komunikacija obično je opuštenija i manje strukturirana. Autori Grandov, Laketa i Jakupović (2017:139) ističu da neformalni kanali komunikacije omogućavaju brži protok informacija, brže donošenje odluka, ostvarenje osobnih i društvenih potreba, unapređuju suradnju između odjela koji nemaju direktan poslovni kontakt, te pomažu u obavljanju posla. Neformalne komunikacije imaju svoju ulogu u organizaciji, koja može biti pozitivna ili negativna. Sudionici u lancu rekla-kazala smatraju da su poruke vjerodostojne u većem broju slučajeva.

Neformalna komunikacija igra važnu ulogu u izgradnji društvenih veza, održavanju prijateljstava i stvaranju opušteno atmosfere u različitim situacijama. Ova vrsta komunikacije omogućuje ljudima da se povežu na osobnijoj razini i izraze svoje osjećaje i stavove na spontan i opušten način. Bez obzira na to što neformalno komuniciranje ne slijedi unaprijed utvrđena pravila i smjer, ono je jednako važno kao i formalno jer se tim putem mogu prenositi važne informacije koje je menadžment izostavio u formalnim kanalima. Formalni i neformalni modeli se uvijek nadopunjuju sa ciljem prenošenja što većeg broja informacija kako bi se problemi riješili što brže i efikasnije.<sup>3</sup>

Neformalna komunikacija osobnim kontaktima između djelatnika organizacije ima sljedeće učinke:

- pridonosi stvaranju organizacijske kulture
- potiče osjećaj pripadnosti i jača povezanost među djelatnicima
- djelatnici se lakše nose s frustracijama, što dovodi do više motivacije i većeg zadovoljstva djelatnika na poslu

---

<sup>3</sup> Filipović (2018). *Organizacijska komunikacija* 2/2. Preuzeto s <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-2-dio/> (pristup 10.05.2024.)

- odličan je izvor informacija o organizacijskoj klimi ili stavovima zaposlenika o određenim pitanjima

Komunikacija će biti učinkovita komunikacija ako postavimo i ostvarimo željene ciljeve komunikacije. Određivanje ciljeva komunikacije smanjuje neizvjesnost i olakšava upravljanje organizacijom. Najčešći ciljevi poslovne komunikacije su stvaranje odnosa i reputacije. Još neki ciljevi zbog kojih se ljudi odlučuju komunicirati s drugim ljudima su: otkrivanje, pomaganje, uvjeravanje i zabava.

Prema autorici Krešić (2013:42) osnovni čimbenici komunikacije su:

1. Komunikacija mora sadržavati svrhu i cilj;
2. Treba biti primjerena situaciji;
3. Izbor odgovarajućeg jezika i metode komunikacije prema osnovnoj svrsi/cilju;
4. Konzultacije sa stručnjacima za planiranje komunikacije uz učenje osnova za uporabu različitih metoda komunikacije;
5. Vjerodostojnost.

Nadalje autorica navodi da za kompetenciju u komunikaciji osim komunikacijskih vještina odnosno kognitivnih, koje pomažu osobi da otkrije način uspješnog ostvarivanja osobnih i relacijskih ciljeva te bihevioralnih, koje pomažu da se ciljevi ostvare (ponašanje za vrijeme interakcije), važni su relacijski i situacijski čimbenici. Komunikacijska kompetencija stvar je kompromisa. Ona traži pronalaženje konstruktivnih rješenja za istodobnu primjerenost i uspješnost.

#### 4. KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI

Čovjek je društveno biće koje je sposobno da uspostavlja odnose i živi u međusobnim odnosima s drugim ljudima. Da bismo bili zadovoljni životom, potrebni su nam kontakti s drugim ljudima. Želimo zadovoljiti našu potrebu za ljubavlju, osjećajem sigurnosti, prihvaćenosti i osobnog kontakta s drugim ljudima (Dashofer, 2024). Zbog komunikacije u odnosima s drugim ljudima dolazi do određenih nesporazuma koji mogu biti toliko snažni da dovedu i do konflikata.

Prema autoru Brajši (1996:9) konflikti se ističu kao nužna pratnja različitosti među ljudima, njihove sačuvane individualnosti, identiteta i osobnosti. S obzirom da su dozvoljena različita mišljenja, tada mogu biti dozvoljeni i određeni konflikti. Nadalje autor ističe da bez prisutnosti konflikata ne bi bilo niti demokratskog niti humanog društva, jer bez konflikata društvo propada, ne razvija se, stagnira i postaje „bolesno“.

Konflikti u komunikaciji su neizbježan dio međuljudskih odnosa i mogu se pojaviti iz različitih razloga, u različitim kontekstima i situacijama. Konflikti u komunikaciji mogu proizlaziti iz neslaganja, različitih stavova, vrijednosti ili interesa među sudionicima. Autori Luteršek i Backović (2014:53) ističu da kada kontrola nad komunikacijom slabi, većinom se razvija nesporazum odnosno konflikt. Konflikti se mogu definirati kao sukob interesa, stavova, vrijednosti ili potreba između dviju ili više strana. Ti sukobi mogu biti otvoreni ili skriveni, izraženi ili neizraženi. Prema autoru Brajši (1996:9) konflikti se mogu definirati kao sukob nespojivih ili teže spojivih tendencija i djelovanja u pojedincu, grupi i narodu ili djelovanje između pojedinaca, grupe i naroda unutar konkurentskog ili kooperacijskog ozračja.

Uzroci konflikata u komunikaciji mogu biti nesporazumi, različiti stavovi ili vrijednosti, nedostatak empatije, nepoštovanje, komunikacijske barijere, nedostatak povratnih informacija ili pak negativni emocionalni naboji.

- Nesporazumi mogu nastati zbog nedostatka jasnoće ili preciznosti u komunikaciji. Različita tumačenja riječi, gesta ili izraza mogu dovesti do nesporazuma koji mogu eskalirati u konflikte.
- Različiti stavovi i vrijednosti ili perspektive o određenoj temi mogu rezultirati konfliktima ako se ne uspije postići međusobno razumijevanje ili poštovanje različitosti.
- Nedostatak empatije ili nerazumijevanje za tuđe osjećaje, potrebe ili perspektive dovode do konflikata i otežavaju rješavanje konflikata i pronalaženje zajedničkih rješenja.



- Nepoštovanje drugih sudionika u komunikaciji, njihovih mišljenja, osjećaja ili prava može dovesti do osjećaja nepravde, ljutnje ili neprijateljstva među sudionicima.
- Komunikacijske barijere poput jezičnih razlika, kulturnih razlika, razlika u stilovima komunikacije ili nedostatka komunikacijskih vještina mogu otežati razumijevanje i komunikaciju među sudionicima.
- Nedostatak povratnih informacija i nedostatak otvorene i iskrene komunikacije može doprinijeti akumuliranju problema i frustracija među sudionicima, što može rezultirati konfliktima.
- Negativni emocionalni naboji poput ljutnje, frustracije, straha ili tuge mogu otežati komunikaciju i dovesti do konflikata. Emocionalne reakcije mogu otežati racionalno razmišljanje i postizanje konstruktivnih rješenja.

Kao što je uočio autor Brajša (1996:9) konflikti se dijele na konflikte unutar pojedinaca (intrapersonalni konflikt), i između pojedinaca (interpersonalni konflikt), unutar grupa (unutargrupni konflikt) i između grupa (međugrupni konflikt), unutar jednog naroda (intranacionalni konflikt i između više naroda (internacionalni konflikt).

KONFLIKTI	
u nama (intrapersonalni)	između nas (interpersonalni)
unutargrupni	međugrupni
latentni	manifestni
emocionalni	percepcijski
konfliktni potencijal	konfliktno ponašanje
iracionalni	racionalni
destruktivni	konstruktivni
eskalirajući	neeskalirajući
lažni	stvarni
subjektivni	objektivni
neprijateljski	suprotnički
konkurentski	kooperacijski

**Slika 4. Podjela konflikata**

Izvor: Izrada autora Brajša P., *Umijeće svadanja – svadam se, dakle postojim*. C.A.S.H., Pula, 1996., str. 9

Razumijevanje uzroka konflikata pomaže u identificiranju potencijalnih problema i razvoju strategija za njihovo rješavanje ili prevenciju. Važno je otvoreno komunicirati, prepoznati razlike i tražiti konstruktivne načine za postizanje zajedničkih ciljeva i interesa.

Možemo reći da je komunikacijski konflikt najčešće rezultat nesporazuma, a ne sadržajnog neslaganja. Vrlo često istim riječima pridajemo različito značenje, ili obratno, različitim riječima isto značenje. Subjektivni razlozi poput receptivnih, intelektualnih ili emocionalnih razloga predstavljaju šum u komunikaciji jer se pogrešno tumači ili doživljava odasлана poruka. Da bi se izbjegao komunikacijski nesporazum, potrebno je obratiti pažnju, ne samo na izrečeno, već jednako tako i na neizrečeno.

Prema autorima (Jurković Majić i Janjić, 2022:2) općeljudska i društvena dimenzija komuniciranja očituje se u skladnom funkcioniranju ljudi zbog čega se komunikacijsko-pregovaračke vještine javljaju kao protuteža nerazumijevanju i konfliktima. Te vještine su neophodne za izgradnju pozitivnih odnosa, rješavanje sukoba i postizanje ciljeva.

Autori Martić Kuran i Jelić (2014:178) objašnjavaju da je danas najpopularniji način rješavanja konflikata putem kompromisa. Njega je moguće primijeniti samo onda ako su osobe u konfliktu zrele i psihički formirane ličnosti te ako imaju izgrađen stupanj vlastitog kulturnog i civilizacijskog nivoa. Nadalje autori ističu da se kroz kompromis svaka strana u konfliktu treba odreći dijela svojih interesa na koje polaže pravo i zbog kojih je ušla u konflikt, a u korist druge strane u konfliktu. Kod kompromisa i jedna i druga konfliktom zahvaćena strana istovremeno i gube i dobivaju. Taj mehanizam kognitivne spoznaje, istovremeno gubljenje dijela interesa i istovremeno dobivanje kod obje konfliktne strane, daje jednu psihološku dimenziju.

Kompromis je neizostavan dio pregovaračkog procesa, omogućujući stranama da postignu obostrano prihvatljiva rješenja i očuvaju pozitivne odnose. Iako kompromis može donijeti određene izazove, učinkovite strategije poput identifikacije osnovnih interesa, kreativnog rješavanja problema, fleksibilnosti, komunikacije i postavljanja granica mogu pomoći pregovaračima da uspješno pregovaraju. U svijetu gdje su interesi često sukobljeni, sposobnost postizanja kompromisa predstavlja ključnu vještinu za izgradnju održivih i pravednih rješenja. Kroz kompromis pregovarači održavaju pozitivne odnose i spremnost na suradnju, pronalaze sredinu koja zadovoljava minimalne potrebe i smanjuje napetosti, te se postižu praktična i izvediva rješenja koja su prihvatljiva za sve strane, čak i ako nisu idealna.

## **5. PREGOVARANJE**

Pregovaranje je proces interakcije između dvije ili više strana s ciljem postizanja dogovora ili rješenja koje zadovoljava njihove interese ili potrebe. Ovaj proces obično uključuje razmjenu informacija, izražavanje stavova, postavljanje uvjeta i pregovaranje o različitim aspektima dogovora. Pregovaranje je važna vještina u osobnom i poslovnom životu te može biti ključna za postizanje uspjeha i zadovoljavanje različitih interesa i potreba. Razvijanje vještina pregovaranja može olakšati postizanje ciljeva i izgradnju uspješnih odnosa s drugima.

Prema riječima autora Jurković Majić i Janjić (2022:2) pregovaranje nije proces rezerviran samo za „odabrane pregovarače ili situacije“, pregovaranje je nešto što svi rade, svakodnevno, ponekad i nesvjesno izbjegavajući nesporazume i sukobe, tj. izbjegavajući situacije koje možemo nazvati „ili – ili“ situacije koje, najčešće, ne nude prihvatljivo rješenje (bar jednoj strani). Bilo da ste zaposlenik ili samo osoba u svakodnevnom životu, pregovaranje je neizbježan alat za ostvarivanje zamišljenih ciljeva koje čovjeku nude zadovoljenje potreba i korist iz nastale situacije. Izuzetno je zahtjevan proces, te iziskuje psihičke i fizičke napore.

Kao što je autorica Tomašević Lišanin (2010:153 ) uočila pregovaranje je unikatni događaj koji za sebe traži odgovarajuće prilagodbe na određenom mjestu. Isto tako pregovaranje prema ostalim autorima je i univerzalan proces i s obzirom da svako pregovaranje sadrži osnovne faze, za njih se može unaprijed pripremiti kako bi se donijele bolje odluke tijekom pritiska u procesu pregovaranja.

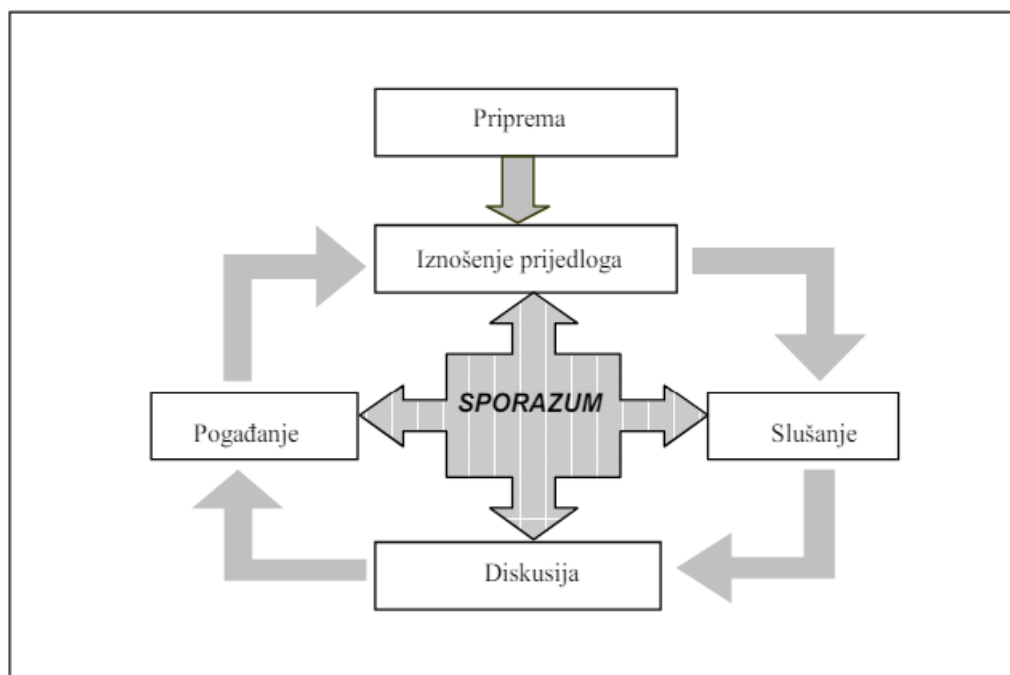
### **5.1. FAZE PROCESA PREGOVARANJA**

Autori Jurković Majić i Janjić (2022:3) su proučavajući razne teoretičare s područja pregovaranja, došli do spoznaje da sva pregovaranja, neovisno o tome tko pregovara ili neovisno o predmetu pregovaranja, postoje osnovne karakteristike svih pregovaračkih situacija:

- uvijek postoji dvije ili više strana u pregovaranju
- uvijek postoji određeni konflikt potreba ili želja zbog kojeg se ulazi u proces pregovaranja i pronalaženje najoptimalnijeg rješenja za taj konflikt
- pregovaranje se vrši dobrovoljno kako bi se ostvario što bolji ishod

- tijekom pregovaranja odvija se proces „davanja i uzimanja“ kao glavni element samog procesa pregovaranja
- umjesto otvorenog sukoba, strane odlučuju pregovarati kako bi postigle dogovor

Prema autorici Tomašević Lišanin (2010: 150) proces pregovaranja se odvija kroz sljedeće faze:



**Slika 5. . Faze pregovaranja**

Izvor: autorica Tomašević Lišanin M., *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, HUPUP. 2010. prema Baguley P. *Negotiation*, Hodder & Stoughton Ltd. London, 2003., str. 82

1. **Priprema i planiranje pregovora** u kojoj se pripisuje oko 70 - 90% uspješnosti pregovaranja. U ovoj fazi je potrebno proučiti i utvrditi potrebne, raspoložive izvore informacija kako bi se ustanovile kako osobne, potrebe, želje i mogućnosti, tako i partnera s kojim pregovaramo. Prilikom uspješne analize potreba jedne i druge strane, veće su mogućnosti za ostvarenje rješenja koja će maksimalno zadovoljiti jednu i drugu stranu, „win-win“ rješenje, bez obzira što se u proces pregovaranja ušlo zbog nastalog nesporazuma ili konflikta. Autorica Tomašević Lišanin osim utvrđenih polaznih maksimalnih, minimalnih i ciljanih pozicija u fazi priprema je potrebno utvrditi i sporedna pitanja od mjesta pregovora, određivanje podjednakog broja članova pregovaračkog tima, briga o ambijentu i rasporedu pregovarača, stankama za odmor i okrjepi, kako bi se uspostavila što bolja atmosfera i ugodno ozračje za sve uključene strane.

2. **Pregovaračka sesija** - susret u kojem se nastoji postići sporazum. Na početku sesije na najvažnije da se smanje eventualne napetosti vezane za motiv pregovaranja, te da se izraze namjere i želje za što boljim i uspješnijim ishodom za obje uključene strane. Autorica Tomašević Lišanin navodi da se pregovaračka sesija sastoji od sljedećih elemenata: usklađivanja i potvrđivanja dnevnog reda odnosno iznošenja stavki o kojima će se razgovarati, ukoliko to nije obavljeno već ranije. Nakon toga pregovaračke strane iznose svoja viđenja stanja temeljem kojih bi se trebale izlučiti ili barem nazrijeti stvarne potrebe i polazne pozicije svake od strana. Idući korak su konkretni prijedlozi te rasprava o razlikama u stanovištima, iznošenje argumenata, razmatranje mogućih povoljnih rješenja, ustupaka i stavaka o kojima se može razgovarati kao o predmetu moguće razmjene te u konačnici pogađanje oko uvjeta razmjene. Prilikom razmjene informacija, stavova i prijedloga među sudionicima, te pogađanja, najvažnije je da se dobije ono što je najbolje za vlastitu stranu, približna vrijednost i da se ne pristaje na manje od onoga što nam odgovara, kako ne bismo izašli iz pregovaranja sa lošijim ishodom.

## 5.2. STRATEGIJE PREGOVARANJA

Prema autorici Bartolović (2017:44) uzimajući u obzir prirodu pregovaračke situacije, postoje dva pristupa u pregovaranju:

- a) Distributivno pregovaranje (tzv. *Win-lose* pregovaranje),
- b) Integrativno pregovaranje (tzv. *Win-win* pregovaranje),
- c) U praksi najčešće – kombinacija oba (u nečemu popuštamo, u nečemu inzistiramo na našoj poziciji).

### 5.2.1. DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE

Autorica Bartolović ističe da su osnovni pojmovi u distributivnom pregovaranju koje je u definiranju parametara pregovaračke situacije potrebno poznavati sljedeći:

- **Cijena koju traži prodavatelj** (poznata, početna cijena, optimalna za prodavatelja),

- **Najniža cijena** ispod koje prodavatelj nije spreman ići (tajna ili pretpostavljena od strane kupca, točka otpora prodavatelja),
- **Cijena koju je kupac stvarno željan platiti** (tajna je za prodavatelja, optimalna za kupca),
- **Cijena iznad koje kupac ne želi ići** (tajna, točka otpora kupca),
- **Raspon pogađanja** – raspon između cijena u kojem je dogovor moguć,
- **Ustupci** – korisni su jer doprinose fleksibilnosti pregovora,
- **Konačna ponuda** - zadnja cijena po kojoj je kupac ili prodavatelj spreman kupiti/prodati proizvod ili stvar.“

Autorice Jurković Majić i Janjić (2022:4) ističu da su u strategiji distributivnog pregovaranja oni pregovarači koji žele maksimizirati svoju korist bez obzira na interes suprotne strane.

Distributivno pregovaranje je karakteristično po tome što jedan pregovarač dobiva upravo ono što drugi gubi („win-lose“), te za cilj ima da obje strane samostalno dobiju što veći dio predmeta pregovora, u kojem slučaju je najčešće novac, a druga strana dobije preostali dio predmeta pregovora. U takvoj strategiji pregovaranja, pregovarači su izrazito motivirani vlastitom pobjedom, što automatski dovodi do gubitka druge strane. Taktika pregovarača jedne strane u takvom pristupu pregovorima je nagovoriti drugu stranu da prihvati cilj strane koja je postavila taj cilj, pri čemu se drugu stranu u pregovorima uvjerava da je njezin cilj manje pravičan. U takvoj vrsti pregovaranja koriste se različite taktike, od one kojom jedna strana nastoji pobuditi emocionalnu velikodušnost druge strane kako bi ostvarila svoje ciljeve, do korištenja taktike "dobrog i lošeg policajca" i to putem cijelog niza članova pregovaračkog tima od kojih svaki ima svoju posebnu ulogu, a sve to kako bi se postiglo "win" rješenje za jednu stranu i naravno suprotno "lose" rješenje za drugu stranu u pregovorima. Kod ovih pregovora interesi pregovarača su suprotstavljeni, a trajanje je odnosa kratkoročno.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Petrić, P., *Strategije pregovaranja* (2017.) Preuzeto s <https://www.linkedin.com/pulse/strategije-pregovaranja-petar-petri%C4%87/> (pristup 14.05.2024.)

## 5.2.2. INTEGRATIVNO PREGOVARANJE

Autori Jurković Majić i Janjić (2022:8) objašnjavaju da je strategija integrativnog ili kooperativnog pregovaranja suprotna strategiji distributivnog pregovaranja. Ona je fokusirana na pregovarački proces koji za obje strane omogućava maksimalno zadovoljenje potreba, a visoka razina brige da obje pregovaračke strane ostvare svoje ciljeve dovode do suradničkog pristupa usmjerenog na rješavanje problema fokusirajući se na integrativni potencijal pregovaračke situacije. Integrativno pregovaranje je poznato i kao suradničko pregovaranje ili pregovaranje o stvaranju vrijednosti. To je pristup pregovaranju u kojem su strane usmjerene na stvaranje zajedničkog dogovora koji zadovoljava interese i potrebe svih sudionika. Ova vrsta pregovaranja fokusira se na suradnju, kreativnost i pronalaženje rješenja koja povećavaju vrijednost za obje strane, umjesto da se temelje na kompetitivnom (distributivnom) pristupu.

Integrativno pregovaranje karakteristično je po tome što obje strane u pregovorima dobivaju ("win-win"). Cilj takvog pregovaranja je povećavanje vrijednosti predmeta, odnosno onog o čemu se pregovara, na način da obje strane dobiju više te da budu zadovoljne i da se postigne dvostruko pobjedničko rješenje. Ovakvo pregovaranje traži međusobnu otvorenost pregovarača kod razmjene informacija, iskrenost u iskazivanju interesa, međusobno povjerenje i spremnost na uvažavanje druge strane u pregovorima. Kod ovih pregovora interesi pregovarača su sukladni, a trajanje odnosa je dugoročno.<sup>5</sup>

Konkurentsko/distributivno „Tvrda igra“	Suradničko/kreativno „Poštena igra“
Oštro/ muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Kreativno: integriraj i proširi
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj se oko svake stavke	Pregovaraj oko cijelog paketa
Insistiraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

### Slika 6. Postupanja tijekom distributivnog i integrativnog pregovaranja

Izvor: Šlogar H., *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*, prilagođeno prema Mattock. J., Ehrenborg. J., 1996. str. 46. preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/192457>

<sup>5</sup> Petrić, P., *Strategije pregovaranja* (2017.) Preuzeto s <https://www.linkedin.com/pulse/strategije-pregovaranja-petar-petri%C4%87/> (pristup 14.05.2024.)

Glavna razlika između distributivnog i integrativnog pregovaranja je u činjenici da nakon distributivnog pregovaranja jedna strana završi kao gubitnik što dovodi do daljnjih podjela, netrpeljivosti u situacijama u kojima obje strane trebaju dalje raditi zajedno, što često i onemogućuje nastavak zajedničkog rada. Nasuprot tome, integrativno pregovaranje stvara dugoročne dobre odnose, omogućuje pregovaračima da budu pobjednici i to obje strane, i omogućuje daljnju suradnju.

### **5.3. PREGOVARAČKE TAKTIKE I VJEŠTINE**

Prema autorici Tomašević Lišanin (2010:502) pregovaranje predstavlja međuljudsku interakciju u kojoj se manipulativnim i psihološkim mehanizmima ostvaruje vlastiti cilj i lošiji rezultati za drugu stranu. Takva upotreba etički upitnih taktika ima za svrhu utjecati i ostvariti dodatne ustupke. Primjenom i poznavanjem nekih etičkih taktika može se povećati pregovaračka moć i prepoznati protivničku taktiku te na sukladan način djelovati i stvoriti te mijenjati strategiju pregovaranja u cilju vlastite koristi.

Autorica ističe više vrsta pregovaračkih taktika, a mi ćemo u ovom radu nabrojati najzanimljivije:

#### **5.3.1. DOBAR DEČKO, LOŠ DEČKO**

Ova strategija uključuje alterniranje između prijateljskog, susretljivog ponašanja (dobar dečko) i autoritativnog, oštrijeg ponašanja (loš dečko) kako bi se postigao željeni ishod. Početak pregovaračkog ili komunikacijskog procesa obično se obilježava prijateljskim, susretljivim ponašanjem. Strana koja koristi ovu taktiku može biti izuzetno pristupačna, razumijevajuća i kooperativna kako bi stvorila pozitivnu atmosferu i izgradila povjerenje među sudionicima. Nakon što se uspostavi osjećaj povjerenja ili udobnosti, strana koja koristi taktiku može preći na autoritativniji ili oštrij pristup. To može uključivati postavljanje strožih uvjeta, izražavanje nezadovoljstva ili prijetnju prekidom pregovora ili suradnje.

#### **5.3.2. OGRANIČENE OVLASTI**

Taktika „ograničene ovlasti“ se koristi kako bi se stvorila percepcija da pregovarač nema potpune ovlasti za donošenje odluka ili postizanje dogovora, već se mora konzultirati sa nadređenima ili drugim relevantnim stranama prije donošenja odluka. Ova taktika može se koristiti kao sredstvo manipulacije kako bi se stvorila situacija u kojoj se protivnička strana



osjeća prisiljenom postići kompromis ili prihvatiti uvjete koje postavlja pregovarač. Prema autorici Tomašević Lišanin ovu taktiku možemo koristiti u privatnom životu kako bismo izbjegli neprovjereno obvezivanje ili dobili daljnje ustupke.

### **5.3.3. EMOTIVNI PRITISAK ILI IGRANJE NA KARTU EMOCIJA**

Pregovaranje putem „emotivnog pritiska ili igranja na kartu emocija“ je taktika koja se temelji na manipulaciji emocionalnim odgovorima drugih strana kako bi se postigao željeni ishod u pregovaranju. Ova taktika koristi emocionalne argumente, prijetnje ili manipulativne tehnike kako bi se pritisnula druga strana da pristane na uvjete ili kompromise koji inače ne bi bili prihvatljivi.

### **5.3.4. NISKE LOPTE ILI NISKO GADANJE**

Pregovaranje taktikom „niske lopte“ je strategija u pregovaranju koja se temelji na početnom postavljanju niskih ili skromnih zahtjeva ili očekivanja kako bi se stvorio osjećaj da su naknadni zahtjevi ili ponude prihvatljiviji ili povoljniji. Ova taktika često uključuje postavljanje početne ponude ili zahtjeva koji su niži od stvarnih ciljeva ili očekivanja pregovarača, kako bi se stvorio osjećaj postignuća ili kompromisa kada se dogovor postigne.

### **5.3.5. OGRANIČENI PRORAČUN**

Pregovaranje „ograničeni proračun“ je taktika u pregovaranju u kojoj pregovarač naglašava ili pretjeruje u ograničenjima svog proračuna kako bi pritisnuo protivničku stranu da prihvati niže cijene, povoljnije uvjete ili ograničenija rješenja. Ova taktika se često koristi u situacijama kada pregovarač stvarno ima ograničen proračun ili resurse, ali ih koristi kao taktički alat kako bi postigao povoljniji ishod u pregovorima.

### **5.3.6. ODVLAČENJA POZORNOSTI ILI TAKTIKA CRVENE HARINGE**

Taktika „crvenog haringe“ u pregovaranju je taktika koja se koristi kako bi se skrenula pažnja s ključnih pitanja ili problema, obično na nevažne ili irelevantne teme. Naziv potječe iz metafore o lovcu na lisice koji koristi crvenu ribu haringu da preusmjeri pse lutilice na krivi trag. Ova taktika se često koristi kako bi se ometala pažnja ili stvarao osjećaj zbunjenosti među sudionicima pregovaranja.

### **5.3.7. IŠČUDAVANJE**

Taktika pregovaranja "iščuđavanje" je taktika koja se često koristi kako bi se postavila početna točka ili referentna točka oko koje se oblikuju kasniji pregovori. Ova taktika uključuje postavljanje visoke ili niske ponude, uvjeta ili cijene u ranim fazama pregovora kako bi se utjecalo na konačni ishod.

### **5.3.8. POKUSNI BALON ILI ŠTO AKO**

Taktika "pokusni balon" u pregovaranju koristi se za testiranje reakcija protivničke strane na određeni prijedlog ili ideju prije nego što se konačno odluči o svojim stvarnim planovima ili zahtjevima. Ova taktika uključuje namjerno iznošenje nerealnih ili kontroverznih prijedloga kako bi se procijenila protivnička reakcija i otvorilo vrata za daljnje pregovore.

### **5.3.9. TIŠINA KAO SREDSTVO MANIPULACIJE**

Taktika korištenja tišine kao sredstva manipulacije u pregovaranju uključuje namjerno korištenje pauza ili tišine kako bi se izazvala neugodnost ili pritisak na protivničku stranu. Ova taktika se često koristi kako bi se natjerala druga strana da otkrije više informacija, da preuzme više inicijative ili da pristane na zahtjeve pregovarača.

### **5.3.10. VREMENSKA STISKA ILI PRITISAK ROKOVA**

Taktika vremenske stiske u pregovaranju uključuje namjerno stvaranje osjećaja hitnosti ili pritiska na protivničku stranu, postavljanje krutih rokova ili ograničenja, kako bi se postigao povoljniji ishod pregovora. Ova taktika se često koristi kako bi se natjerala druga strana da brzo donese odluke ili pristane na kompromise zbog nedostatka vremena za pregovore.

### **5.3.11. NAŠI UVJETI ILI UZMI ILI OSTAVI**

Ova taktika postavlja jednostavan izbor protivničkoj strani: ili prihvati ponuđene uvjete ili odbij i nema dogovora. Ova taktika obično ima cilj stvoriti osjećaj hitnosti i prisiliti protivničku stranu da brzo donese odluku ili pristane na uvjete pregovarača.

### **5.3.12. KOMPROMIS ILI DIJELJENJE RAZLIKE**

Taktika kompromisa u pregovaranju podrazumijeva pronalaženje zajedničkog rješenja, sredine, koje zadovoljava interese i potrebe obje strane. Ova strategija obično uključuje fleksibilnost,

otvorenost za pregovore i spremnost na ustupke kako bi se postigao dogovor koji je obostrano prihvatljiv te čuva odnose između pregovarača.

### **5.3.13. POBIRANJE VRHNJA ILI CHERRY PICKING**

Taktika „pobiranja vrhnja“ je izraz koji se često koristi u kontekstu pregovaranja kako bi se opisalo pokušavanje postizanja najboljeg mogućeg rezultata ili ishoda, najčešće u smislu ostvarivanja najveće koristi ili dobiti. Ova taktika uključuje aktivnosti ili strategije koje pregovarač primjenjuje te analitički pristup kako bi ostvario najvišu razinu koristi ili najbolji mogući rezultat u pregovorima.

### **5.3.14. KONAČNA PONUDA**

„Konačna ponuda“ u pregovaranju predstavlja posljednji prijedlog ili uvjete koje pregovarač nudi drugoj strani prije donošenja konačne odluke ili zaključivanja pregovora. Ova ponuda obično obuhvaća ključne elemente pregovora, poput cijene, uvjeta plaćanja, rokova isporuke ili druge relevantne detalje, i predstavlja posljednju priliku za postizanje dogovora prije nego što se pregovori zaključe.

Autorica Jurković Majić (2022:85) ističe da su pregovori specifično poslovno znanje i poslovna vještina. Oni pružaju velike prednosti i šanse, kako na razini pojedinca tako i na razini poslovnog subjekta, ali i velike rizike zbog površnog i jednostranog pristupa poslovnoj situaciji u kojoj se pregovaračke vještine koriste kao sredstvo manipulacije, površnosti, jednostranosti, nadmudrivanja, obmane. Tijek poslovnog pregovaranja nije univerzalan obrazac koji se može naučiti i primijeniti u svim situacijama i on ovisi o odnosu snage i pozicije sudionika u nekom pregovoru (Martić Kuran i Jelić, 2014:139).

## 6. ČOVJEK KAO „PREGOVARAČ“

Prema autorici Tomašević Lišanin (2010:144) pregovaračka snaga je pojam koji se odnosi na sposobnost pojedinca da nadvlada, uvijek relativna veličina koja se može temeljiti na čitavom nizu elemenata koji ne proizlaze uvijek iz veličine i ekonomske snage uključenih strana. Autorica je istaknula da je cilj svakog pregovarača razumijevanje kako on sam može pomoći ili nauditi suprotnoj strani, ali isto tako, i kako suprotna strana može pomoći ili nauditi njemu samome. Učinkovitost samog pregovarača često ovisi o njegovoj sposobnosti da prilagodi i kombinira vještine, osobine i strategije specifičnim zahtjevima svakog pregovora.

Pregovaranje je proces prevladavanja razlika kroz uzajamno davanje i primanje poruka u poslovnom i osobnom životu. Vještine pregovaranja nisu uvijek urođene, moraju se razvijati učenjem i mogu biti vrlo korisne u rješavanju bilo kakvih nesuglasica. Pregovaranje je jednostavno način rješavanja nesuglasica izbjegavanjem sukoba i postizanjem zajedničkog dogovora.<sup>6</sup>

Postoje različiti tipovi pregovarača, dok prema osnovnim karakteristikama prepoznajemo:<sup>7</sup>

- **DOMINANTNI PREGOVARAČI** su tipovi pregovarača koji uvijek nastoje dominirati u pregovorima, koriste pretežito grubu taktiku i skloni su zapovijedanju. Oni tuđe argumente najčešće pobijaju galamom i njihov pregovor je u biti nagovor.
- **EKSTROVERTIRANI PREGOVARAČI** slični su dominantnim pregovaračima, no puno su površniji. Pregovore provode brzo i kratko, nastojeći ostvariti isključivo svoje ciljeve, pridodajući prekomjernu pozornost izgledu i materijalnom okruženju.
- **INTROVERTIRANI PREGOVARAČI** su pregovarači koji nemaju povjerenja u nikoga, rijetko pristaju na pregovore i jako teško se ostvaraju prema ljudima.

---

<sup>6</sup> Preuzeto s <https://linguagrupa.hr/vjestine-pregovaranja-u-poslu-i-svakodnevnom-zivotu/> (2022.) Pristup 14.05.2024.

<sup>7</sup> Begićević Ređep, N., *Tipovi pregovarača*. Preuzeto s <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca> (n.d.). Pristup 14.05.2024.

- **GLUMCI** kao pregovarači koriste sve vrste glume, od prepoznatljivog imidža do nesvakidašnjeg ponašanja. Savršeno se uklapaju u situaciju koju su prethodno snimili.
- **NEVINAŠCA** su osobe koje su jako ugodni i pristupačni pregovarači, spremni su na sve samo da se pregovori okončaju u miru, ali ukoliko pregovori traju duže od 5 min, oni se pretvaraju u opasne pregovarače koji prikazujući se kao smirene osobe, mogu suprotnu stranu dovesti u podređen položaj.
- **FILOZOFI** kao pregovarači su jako promjenjivog mišljenja, jedan trenutak a su ZA, dok su idući trenutak PROTIV. Izvana izgledaju kao da ne znaju što hoće, ali zapravo jako dobro vladaju sa situacijom, i znaju što hoće. Njima se odmah u početku trebaju nametnuti jasni argumenti i jasni ciljevi.
- **ČUVARI** su pregovarači koji su konzervativni, zdravog razuma i vjeruju u tradicionalne vrijednosti. Teže pozitivnom cilju, kompromisnom rješenju i zadovoljstvu za obje strana.

Autori Vesić i Beko (2011:174) ističu da bi poslovni pregovarač bio uspješan u procesu donošenja odluka, on mora posjedovati brojne sposobnosti i vještine, a upravo najvažnija sposobnost je vještina pregovaranja.

## 7. USPJEŠAN PREGOVARAČ

Prema autorima Martinović, Vojvodić i Pušić (2020:119) sposobnost upravljanja i kontrole nad vlastitim ponašanjem i mislima te njihova prilagodba u skladu sa zahtjevima situacije daju pregovaraču prednost za pregovaračkim stolom, a ti emocionalni procesi se odražavaju na oblikovanje razvoja i rješavanje sukoba.

Autorica Šlogar (1996:6) ističe da se pregovaračke vještine mogu promatrati kao vrsta ponašanja, vještina i iskustva pojedinca koja se stječu ponajviše uvježbavanjem i prakticiranjem kroz obrazovne programe, a rjeđe su to urođene vještine. Taj spoj vještina, stavova i inteligencije omogućava rješavanje konfliktnih situacija i ostvarivanje boljih rezultata. Uspješni pregovarači su osobe koje imaju razvijen osjećaj za nove prilike u poslovanju, fleksibilni su i okrenuti budućnosti. Svijest o postojanju individualnih razlika utemeljenih na specifičnim osobnostima može pomoći pregovaraču u pronalaženju načina kako ta ograničenja umanjiti ili nadoknaditi te kako profitirati iz reakcija i postupanja druge strane.

Prema autorima Jurković Majić i Janjić (2022:5) definiranje realnih ciljeva i oblikovanje različitih rješenja u kontekstu razumijevanja i ispravnog percipiranja međusobnog odnosa nužno je za pronalaženje mogućnosti da se u pregovorima s drugom stranom postigne sporazum koji u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljava naše potrebe, ali i potrebe druge strane.

Svaki uspješan pregovarač trebao bi biti svjestan sebe, svojih mogućnosti i imati samopouzdanje koje bi se percipiralo prema van i koje bi prepoznala suprotna strana. Pronalaženje kompromisa predstavlja najispravniji rezultat pregovaranja jer na taj način obje strane izlaze iz pregovaračkog procesa zadovoljne. Tu se otvaraju mogućnosti za daljnju suradnju koja može biti i dugoročna.

Autorica Tomašević Lišanin (2010:144) smatra da nedovoljno upućeni pregovarači često imaju iskrivljen osjećaj o vlastitim pregovaračkim sposobnostima. Oni misle da su mnogo bolji u pregovaranju nego što to doista jesu, a njihova mjerila uspješnosti se temelje primarno na tome koliko su uspješni u ostvarenju vlastitih ciljeva, zanemarujući pritom što o takvim metodama i sredstvima misli druga strana. Suočavaju se s izazovima u pregovaračkom procesu zbog nedostatka potrebnog znanja, informacija ili razumijevanja situacije. Neuspješni pregovarači često pokazuju nedostatak ključnih vještina i osobina potrebnih za uspješno vođenje pregovora. To uključuje nedostatak komunikacijskih vještina, nedostatak empatije i razumijevanja,

nedostatak strategijskog planiranja, nedostatak upornosti ili fleksibilnosti, te poteškoće u upravljanju emocijama. Nedostatak samopouzdanja i nedostatak educiranosti također mogu biti česti uzroci neuspjeha u pregovorima.

Autori Jurković Majić i Janjić (2022:5) pak ističu da je razumijevanje odnosno osjetljivost za potrebe druge strane, ali i potreba za ostvarivanjem ishoda za sebe, najprimjerenija poslovnim situacijama i pregovorima kojima se žele ostvariti dugoročni odnosi. To je nužan preduvjet principijelnog pregovaranja koje se zasniva na objektivnim kriterijima, a suradnička atmosfera tijekom pregovaračkog procesa rezultirat će sporazumom kojim će biti zadovoljne obje pregovaračke strane. Postizanje vlastitih ciljeva, ali i uspostavljanje odnosa s drugom pregovaračkom stranom utječe na pregovaračko ponašanje te spremnost na prilagođavanje vlastitih interesa interesima druge strane.

Uspješni su oni poslovni pregovori u kojima je važno postići poslovne ciljeve odnosno ishode, ali je jednako važan i način na koji se do njih dolazi (Jurković Majić i Janjić, 2022:5). U izrazito konkurentnom poslovnom okruženju potrebno je samouvjerenost zastupati svoja stajališta vodeći računa o realističnoj procjeni vlastite pregovaračke snage kako se ne bi ugrozio pregovarački integritet i vjerodostojnost. Iskusni pregovarači znaju prepoznati manipulativne metode druge strane, te kako kvalitetnom strategijom odgovoriti na njih.

Kao što je uočila autorica Tomašević Lišanin (2010:439) pregovaranje je stečena vještina koja zahtijeva oboje, obučenosť kao i kompleksan spoj različitih vrsta inteligencije, stavova i vještina.

Prema autorici Lišanin (2010) postoji nekoliko vrsta inteligencija koje se tiču međuljudskih vještina i potrebne su za proces pregovaranja.

### **7.1. KOGNITIVNA INTELIGENCIJA**

Učinkoviti pregovarači koriste svoje kognitivne sposobnosti za ovladavanje materijom o kojoj se pregovara, unaprijed planiraju i razvijaju zdrave pregovaračke strategije. U postupanju s velikom količinom informacija služe se logikom, analizom i sintezom. Na pregovaranje gledaju kao na intelektualni izazov ili mentalnu vježbu na temelju koje su sposobni ostvariti osobno zadovoljstvo.

Kognitivna inteligencija igra važnu ulogu u razumijevanju pregovaračkih situacija, analizi informacija, planiranju strategija i donošenju odluka.

## **7.2. EMOTIVNA INTELIGENCIJA**

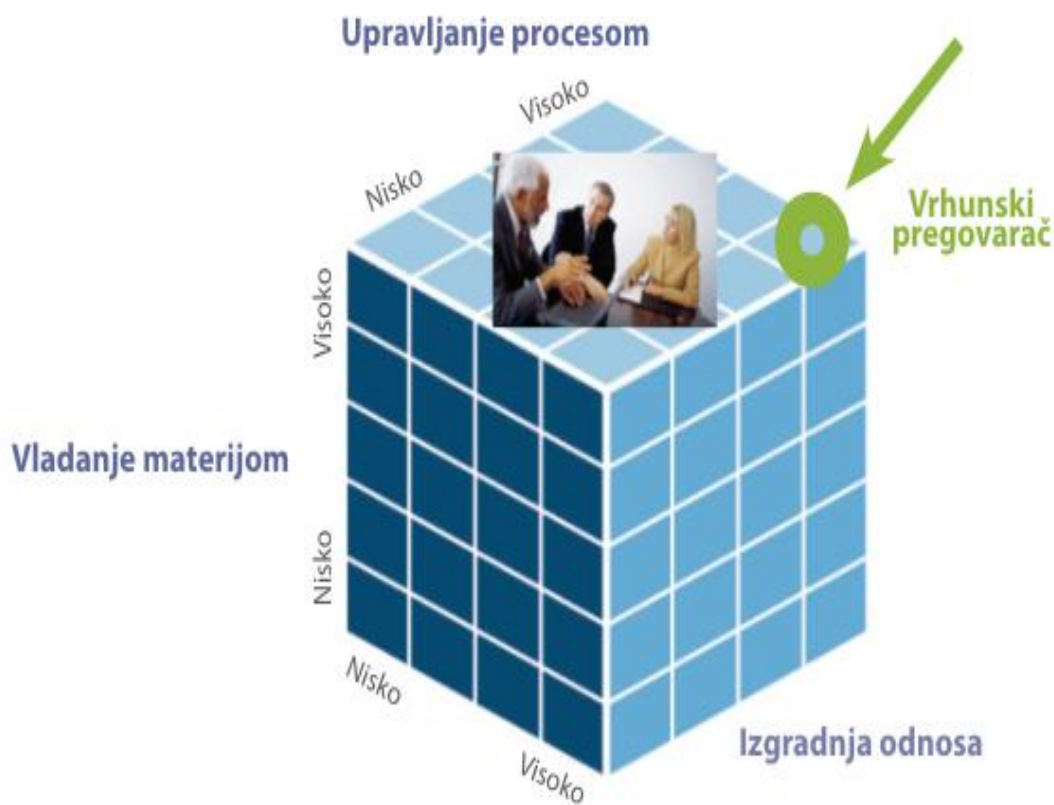
Pregovarači koji su pozitivno raspoloženi, učinkovitije procesuiraju informacije, kreativniji su i stoga inovativniji u rješavanju problema. Pozitivno raspoloženje smanjuje osjećaj neprijateljstva i potiče optimizam. To povećava izgleda da će osobe željeti istražiti višestruke mogućnosti i postići bolje, integrativne ili win-win sporazume.

Emotivna inteligencija omogućuje pregovaraču da bolje razumije sebe i druge, upravlja emocijama na konstruktivan način i gradi pozitivne odnose koji olakšavaju postizanje obostrano korisnih dogovora.

## **7.3. SOCIJALNA INTELIGENCIJA**

Ta se vrsta inteligencije tiče međuljudskih vještina, a odražava sposobnost razumijevanja drugih ljudi i osjetljivosti na njihove potrebe, pronicanje u to što ih motivira i kako s njima surađivati. Društveno su inteligentni pregovarači vješti u izgradnji odnosa, dobri su slušatelji i uživaju u interakciji s drugima. Najčešće su dobri i u organizaciji skupine, koordinirajućim aktivnostima i vođenju. Izvrsni su u pronalaženju uzajamno korisnih rješenja. Oni su također dobri poznavatelji i analitičari osobnosti, vrlo dobro opažaju situaciju i okruženje, pažljivi su i sposobni otkriti pokretačke motive drugih ljudi ili zbog čega se brinu.





**Slika 7. Model trostrukih kompetencija vrhunskih pregovarača**

Izvor: Tomašević Lišanin, *Profesionalna prodaja i pregovaranje* (2010.), prilagođeno prema teorijskom konceptu u Benoliel, M., Cashdan, L: *The Upper Hand, Winning Strategies from World-Class Negotiators*, Platinum Press, Avon, 2006., str. 227.

Prema autorici Tomašević Lišanin (2010:440) uspješni pregovarači posjeduju sve tri vrste inteligencije: kognitivnu, emocionalnu i socijalnu koja im pomaže da izgrade tri glavna stupa ili temelja vrhunskog pregovaranja: sposobnost ovladavanja materijom ili problemom o kojem se pregovara, sposobnost izgradnje odnosa i povjerenja te sposobnost upravljanja pregovaračkim procesom.

Uspješni pregovarači se stvaraju.

## **8. KORIŠTENJE ETIČKIH I NEETIČKIH POSTUPAKA PRILIKOM PREGOVARANJA**

Prema autoru Pešić (2023:5) nije rijetko da poslovni uspjeh i neuspjeh imaju malu granicu i da ne postoji mogućnost izbora odgovora na velika pitanja kako bi se uspjelo pod svaku cijenu, ugrozilo osobnu i obiteljsku egzistenciju ili odnos kolega na radnom mjestu. S takvim pitanjem se nameće potreba da se zaobiđu moralne norme, fleksibilno tumači moral ili se pak zloupotrijebe druge norme radi poslovnog uspjeha. Zato se dolazi do pitanja kako danas biti individualan, efikasan, pragmatičan, a istovremeno i etičan. Odgovor autora Pešića na to pitanje leži u znanju, a snaga znanja se odnosi na slobodu između onoga što je u pregovaranju dopušteno i onoga što nije. Autor ističe da su granice nejasne pogotovo kada se radi o profitu, konkurenciji, novcu i stvarima. Kao što je autor Pešić (2023:6) uočio, znanje određuje i moralne standarde pojedinca u odnosu na standarde zajednice ili društva i oni mogu biti veoma različiti. Neki pojedinci mogu imati visok prag tolerancije i razumijevanje ako se etičke norme ne primjenjuju, dok drugi postavljaju sebi vrlo stroge zahtjeve, čije neispunjenje smatraju poslovnim i osobnim neuspjehom. Kao i svuda i u poslovnom pregovaranju treba naći ravnotežu, kako etičke norme bilo da ih ima previše ili premalo ne bi bile prepreka uspješno obavljenom poslu.

Postoje postupci koji su dio procesa primjene etike u pregovaranju (Pešić, 2010):

- 1. Etička priprema** – obuhvaća pripremu prije pregovaranja koja se često zanemaruje. Vrlo je važno odrediti osobno i moguće protivničko etičko stajalište, odnosno što je etički prihvatljivo, a što nije. Na osnovu tih elemenata koji određuje mjeru primjene ili zloupotrebe etičkih normi može se odrediti i početna strategija i taktika pregovaranja.
- 2. Etička procjena** tijeka pregovora, pregovaračke strane i njene pozicije, što je početno, a što krajnje etički prihvatljivo i prema kojim mjerilima.
- 3. Etička procjena predloženih rješenja i reakcije na alternative i prigovore u procesu pregovaranja**
- 4. Pronalaženje zajedničkih ili najvažnijih etičkih pitanja koja određuju ili omogućuju odgovor**

5. **Dogovor** – pismen, precizan i jasni ishod pregovaranja koji ne izaziva nedoumice ili u etičkom smislu dovodi do iskušenja bilo koju stranu u pregovaranju
6. **Odgoditi pregovaranje** – ukoliko nije moguće s postojećim informacijama i znanjem postići dogovor ili procijeniti situaciju te etičke posljedice prijedloga ili odluke.

Etičko pregovaranje predstavlja proces vođenja pregovora koji se temelji na visokim standardima etičkog ponašanja i poštovanju moralnih načela. U takvim pregovorima, pregovarači se pridržavaju određenih vrijednosti i principa kako bi osigurali da se pregovori odvijaju na pošten, transparentan i moralno prihvatljiv način. Takav način pregovaranja je ključni element uspješnih i održivih poslovnih odnosa jer promiče povjerenje, poštovanje i suradnju među sudionicima pregovora. Pridržavanje visokih etičkih standarda ne samo da osigurava integritet pregovaračkog procesa, već također gradi reputaciju pouzdanog i poštenog poslovnog partnera. U etičkom pregovaranju važno je poštivanje svih sudionika pregovaračkog procesa, od kolega, protivnika, klijenata do svih drugih zainteresiranih strana. Visoki standard poštenja i integriteta te transparentnost i iskrenost važni su kako bi se postigli ciljevi. Odgovornost i povjerljivost važne su karakteristike etičkog pregovaranja. Takvi pregovarači nastoje minimalizirati negativne učinke svojih odluka na druge sudionike pregovora.

Neetičko pregovaranje obuhvaća primjenu nedopuštenih ili moralno upitnih metoda i taktika tijekom pregovaračkog procesa. Ovakvo ponašanje može rezultirati nepoštenim ili nepravednim ishodima pregovora te dugoročno oštetiti odnose između strana. Neetičko pregovaranje može imati ozbiljne posljedice ne samo za odnos između pregovaračkih strana, već i za reputaciju i integritet pojedinaca i organizacija u poslovnom svijetu. Stoga je važno pridržavati se visokih standarda etičkog ponašanja tijekom pregovora kako bi se osiguralo poštivanje moralnih načela, održavanje povjerenja i postizanje obostrano korisnih dogovora.

Primjeri neetičkog pregovaranja su:

1. **Prijevarama** - pregovarači koji koriste prijevaru ili laži kako bi postigli svoje ciljeve prakticiraju davanje netočnih informacija, skrivanje važnih činjenica ili manipulaciju podacima kako bi se dobili nepošteni npr. trgovinski uvjeti.

2. **Pritisak i prijetnje** - pregovarači koji koriste pritisak ili prijetnje kako bi iznudili željeni ishod pregovora. To može uključivati ugrožavanje ili zastrašivanje druge strane kako bi ih prisilili na prihvaćanje nepoželjnih uvjeta ili dogovora.
3. **Manipulacija** - pregovarači koji manipuliraju emocionalnim ili psihološkim stanjem druge strane kako bi postigli svoje ciljeve, to uključuje izazivanje krivnje, izbjegavanje odgovornosti ili iskorištavanje slabosti druge strane kako bi se postigao željeni ishod.
4. **Povreda povjerljivosti** - pregovarači koji krše povjerljivost ili dijele povjerljive informacije s trećim stranama bez pristanka mogu također prakticirati neetičko ponašanje. Ono obuhvaća širenje povjerljivih informacija kako bi se naštetilo drugoj strani ili dobila nepravedna prednost u pregovorima.
5. **Nepoštivanje dogovora** - nepoštivanje dogovora ili prekršaj ugovornih obveza obuhvaća neispunjavanje dogovorenih obveza, pokušaj promjene uvjeta nakon što su pregovori završili ili namjerno izbjegavanje odgovornosti.

Prema autorici Tomašević Lišanin (2010:155) svatko tko se upušta u neetičnu praksu u izlaže se opasnosti jer to što čini nije samo neetično, nedopušteno i kažnjivo nego i značajno može ugroziti reputaciju i materijalni položaj cijele tvrtke. Utjecaj na građenje dobrih odnosa s poslovnim partnerima također može biti izrazito nepovoljan s obzirom da se radi o bitnom narušavanju povjerenja.

## **9. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Kroz ovaj diplomski rad obrađuje se tematika utjecaja pregovaračkih vještina na rješavanje konflikata u komunikaciji kroz analizu ljudske spremnosti na pregovaranje kroz komunikacijske, intelektualne, konfliktne te pregovaračke vještine. U nastavku se objašnjava predmet rada te ciljevi i instrument istraživanja. Na kraju ovog poglavlja prikazan je kritički osvrt cjelokupnog istraživanja.

### **9.1. PREDMET RADA**

Proces pregovaranja je sastavni dio ljudskog, svakodnevnog života, i ono ima svoj ishod, odnosno ostvarenje cilja rješavanjem konfliktne situacije u komunikaciji. Predmet ovog rada je analiza pregovaranja kao ishod komunikacijske vještine, rješavanja konflikata u komunikaciji, prikaz tehnika i taktika samog procesa pregovaranja te utjecaj pozitivnog ili negativnog ishoda pregovaranja na samog pregovarača. Rad prikazuje važnost pregovaranja kroz prikaz konstruktivne, pozitivne alternative svađanju odnosno konfliktu koji vodi do pozitivnog ili negativnog sporazuma. Koliko su ljudi svjesni same pregovaračke situacije, spremnost upuštanja u nju, želje da dođu do svog cilja te korištenje etičkih i neetičkih postupaka su pitanja na koje ovaj rad pronalazi odgovore.

### **9.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog rada je prikazati važnost pregovaranja u svim sferama života, analizirati strategije pregovaranja te prikazati stvarnu i objektivnu sliku o ljudskoj pregovaračkoj snazi. Također istražiti komunikaciju kao glavnu vještinu pregovarača, koja uz vještine pregovaranja te ostale bitne elemente stvara uspješnog pregovarača. Analizirati ljudsku spremnost na pregovaranje kroz socijalne, ekonomske, intelektualne, psihološke i dobne aspekte života te istražiti tipove pregovarača i koji ishodi pregovaranja proizlaze iz njihovih karakteristika.

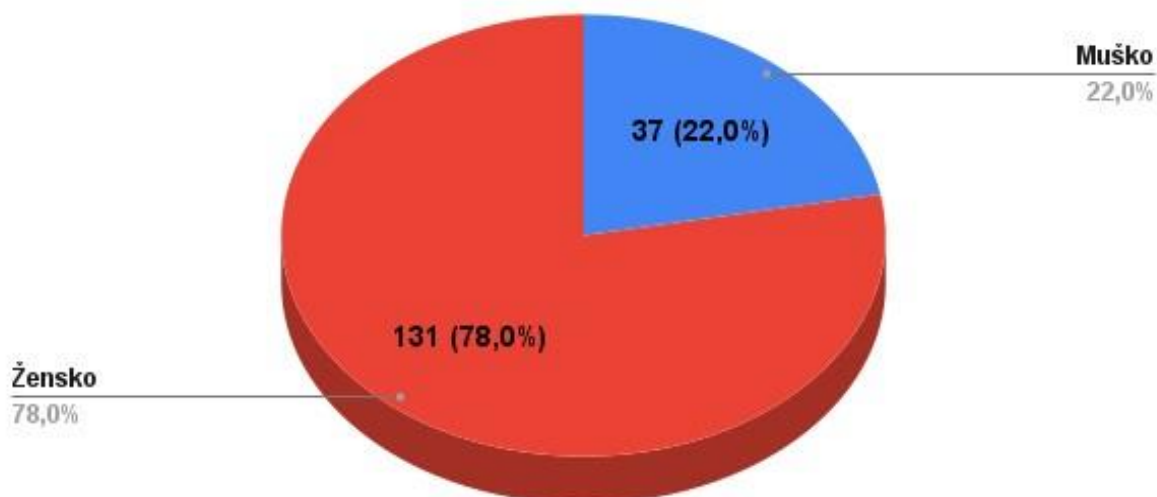
### **9.3. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA**

Za istraživanje zadataka i ciljeva ovoga rada korišten je anketni obrazac putem Google-ovog programa. Anketa je obuhvaćala 168 ispitanika u razdoblju od 29. ožujka 2024. do 14. travnja 2024. godine. Bila je dostupna svim zainteresiranim osobama različite životne dobi, zanimanja, stupnja obrazovanja, interesa, mišljenja i stavova. Anketa je obuhvaćala 19 različito strukturiranih pitanja. Određeni broj pitanja je tražio odgovore na izbor DA, NE, NEZNAM ili

MOŽDA, dok je jedno pitanje obuhvaćalo raspon odgovora na skali vrijednosti od 1 do 5. Ostala pitanja su strukturirana na način da su se tražili odgovori za sudjelovanje ispitanika u procesu pregovaranja. Anketa se provodila putem društvenih mreža, e-mailova te mobilnih aplikacija. Istraživanje je uspješno obavljeno, a cilj istraživanja je obuhvatio tematiku ovog diplomskog rada koja je potkrijepljena sa rezultatima provedenog anketnog obrasca.

#### 9.4. UZORAK

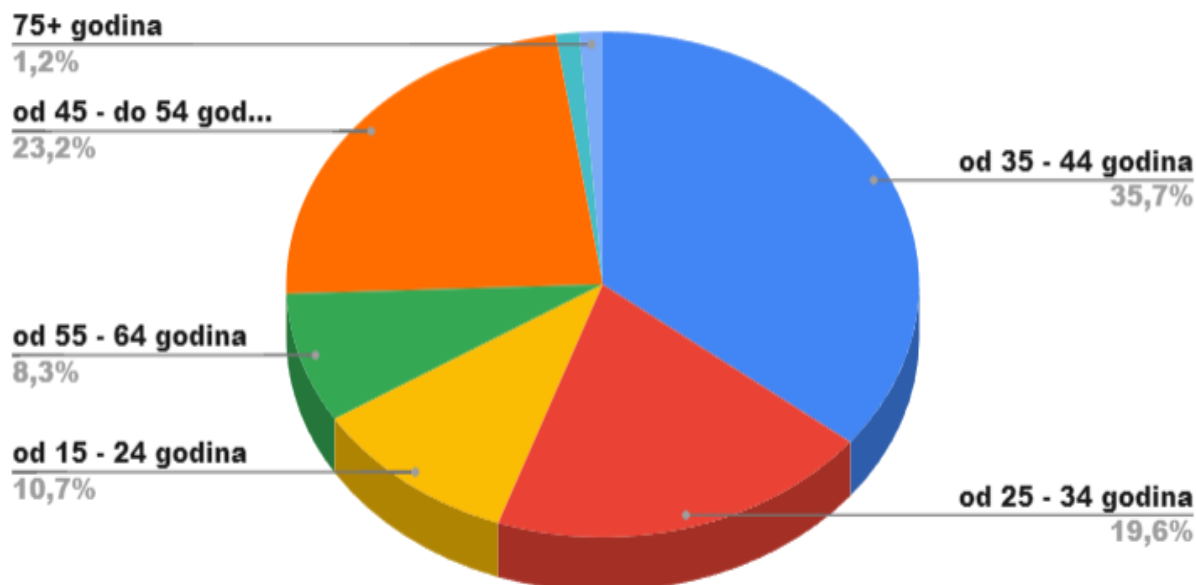
##### Grafikon broj 1. Spol ispitanika



Izvor: vlastita izrada autora

U istraživanju u anketnom obrascu sudjelovalo je 78% ispitanica, i 22% ispitanika. Većina ispitanika je bila ženskog spola, pa možemo zaključiti, s obzirom da je anketni obrazac bio dostupan široj javnosti, da su osobe ženskog spola zainteresiranije za upoznavanje s pojmom „pregovaranja“.

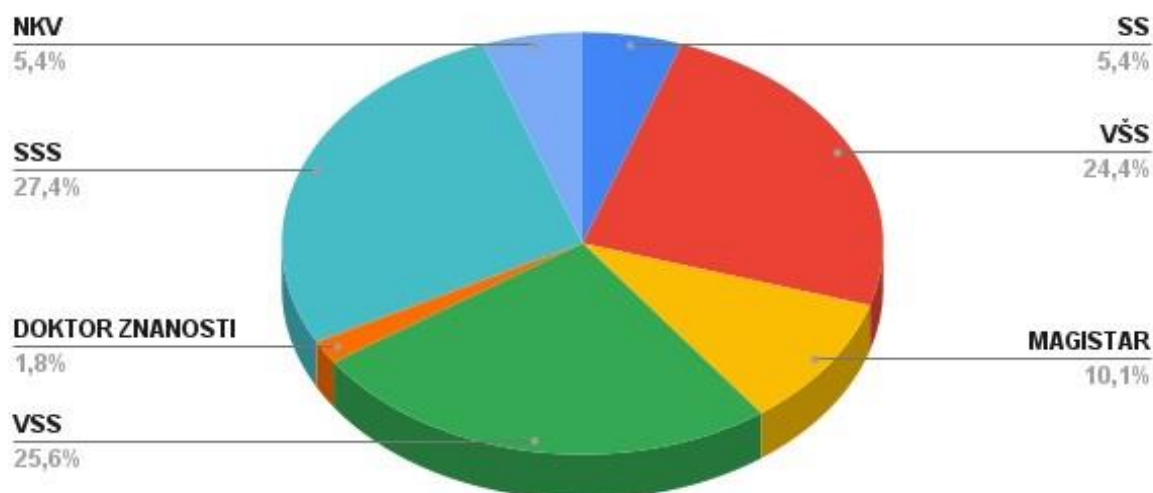
## Grafikon broj 2. Dob ispitanika



Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 2. prikazuje dob ispitanika. Primjećujemo da je najviše bilo ispitanika između 35 i 44 godine, čak 35,7%, zatim između 45 i 54 godine njih 23,2%, a zatim idu ispitanici starosti između 25 i 34 godine 19,6 %, pa između 15 i 24 godine 10,7%, između 55 i 64 godine 8,3% i od 75+ godina njih 1,2%. Možemo zaključiti da je najviše ispitanika srednje i niže životne dobi što je pozitivno jer se mlađa populacija više zanima za proces pregovaranja i služi ovakvim načinom ispitivanja.

### Grafikon broj 3. Stupanj obrazovanja



Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 3. prikazuje stupanj obrazovanja ispitanika. Najviše ispitanika je bilo sa srednjom stručnom spremom, 27,4%, sa visokom je ispitano 25,6%, dok je sa višom stručnom spremom bilo 24,4% ispitanika. Ispitanika sa magisterijem je bilo 10,1%, dok je ispitanika sa titulom doktora znanosti ispitano samo 1,8%. Ispitanika sa nižom stručnom spremom je bilo 5,4%. Iz grafikona se može zaključiti da je većina ispitanika obrazovana, i to sa višom i visokom stručnom spremom, što nam pokazuje da se pregovaranjem kao vještinom komunikacije bavi sve više obrazovanih osoba sa tendencijom porasta edukacije i znanja u tom području, što je i naglasio autor Stanković Pejnović u teorijskom dijelu ovog rada gdje je objašnjavao riječi kao moć upotrebe u komunikacijskom pregovaranju.

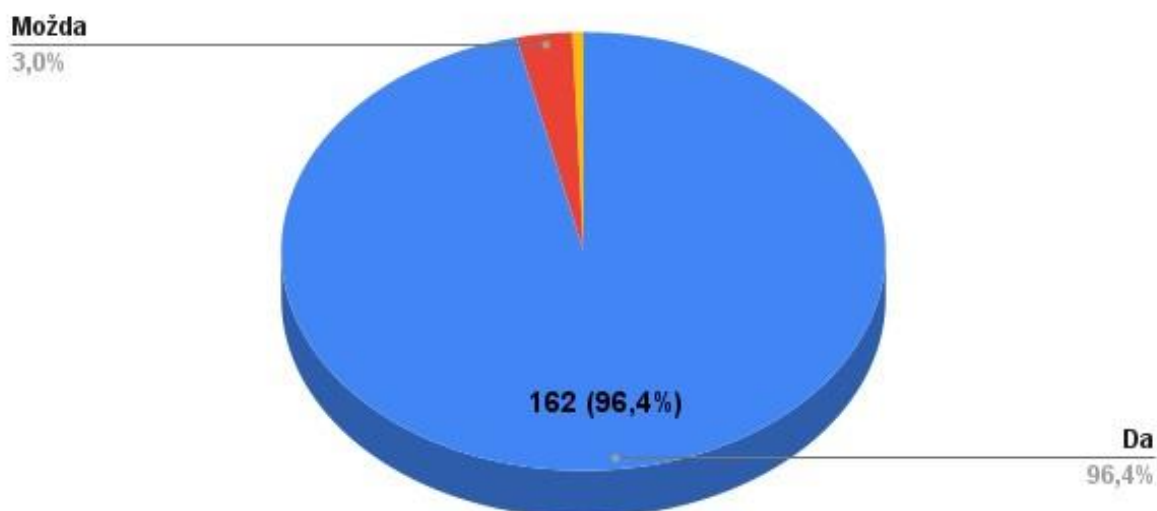
### 9.5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U niže navedenim grafikonima su odgovori na pitanja iz anketnog obrasca koja prikazuju koliko su ispitanici upoznati sa pojmom pregovaranja te primjenjuju li ga u stvarnom i poslovnom životu. Daljnji odgovori prikazuju koliko su ispitanici emocionalno, socijalno i intelektualno spremni pregovarati te koje tehnike pregovaranja preferiraju, koje ishode pregovaranja očekuju jesu li zadovoljni sa svojim pregovaračkim vještinama i taktikama te jesu li uspjeli doći do



postavljenog cilja pri pregovaranju. Također putem anketnog obrasca smo dobili odgovor na pitanje koliko su ispitanici, moralno odnosno etički ili nemoralno odnosno neetički, spremni upustiti se u proces pregovaranja. Zadnja dva odgovora su dala rezultate mogućnosti i htjenja sudjelovanja ispitanika u daljnjim edukacijama/radionicama kako bi poboljšali svoje pregovaračke vještine.

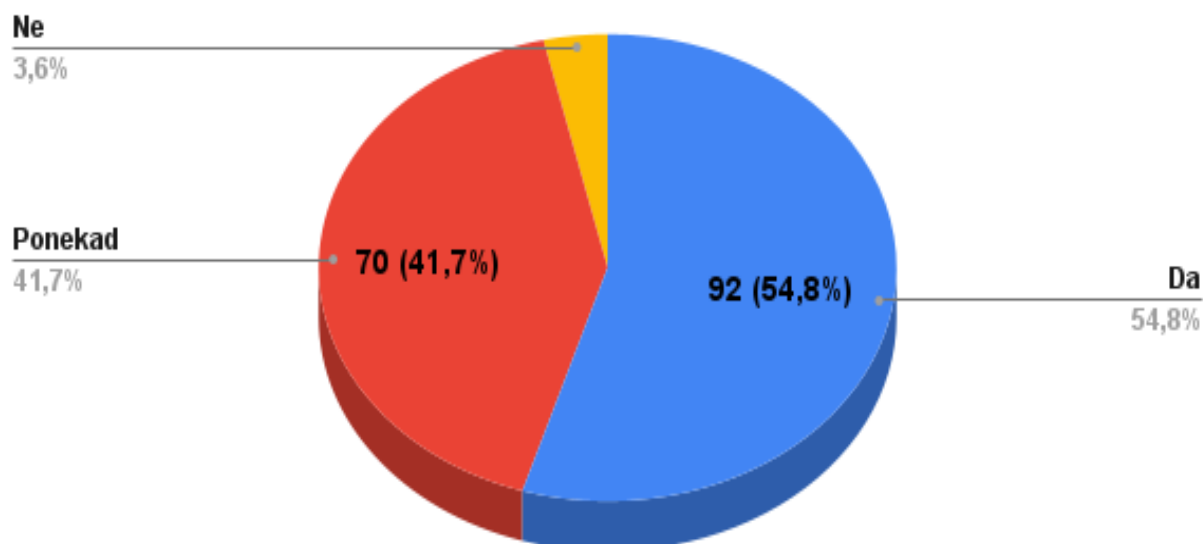
#### Grafikon broj 4. Znete li što je pregovaranje?



Izvor: vlastita izrada autora

Ovo pitanje je bilo postavljeno sa odgovorima DA, NE i MOŽDA, odnosno jesu li ili nisu ispitanici upoznati sa pojmom pregovaranja, ili jesu li možda ikada čuli za njega. Iz grafikona broj 4. je vidljivo da čak 96,4% ispitanika je upoznato sa pregovaranjem, što je izrazito velik postotak. Samo 3% ispitanika je možda upoznato sa pojmom pregovaranja, dok neznatni postotak ispitanika, samo 0,6% nije upoznato sa tim pojmom. Iz ovog odgovora možemo zaključiti da je vještina pregovaranja općeprisutna među obrazovanijom populacijom, te povezujući sa prethodnim pitanjem, vještinu pregovaranja prihvaća čak 96,4% ispitanika.

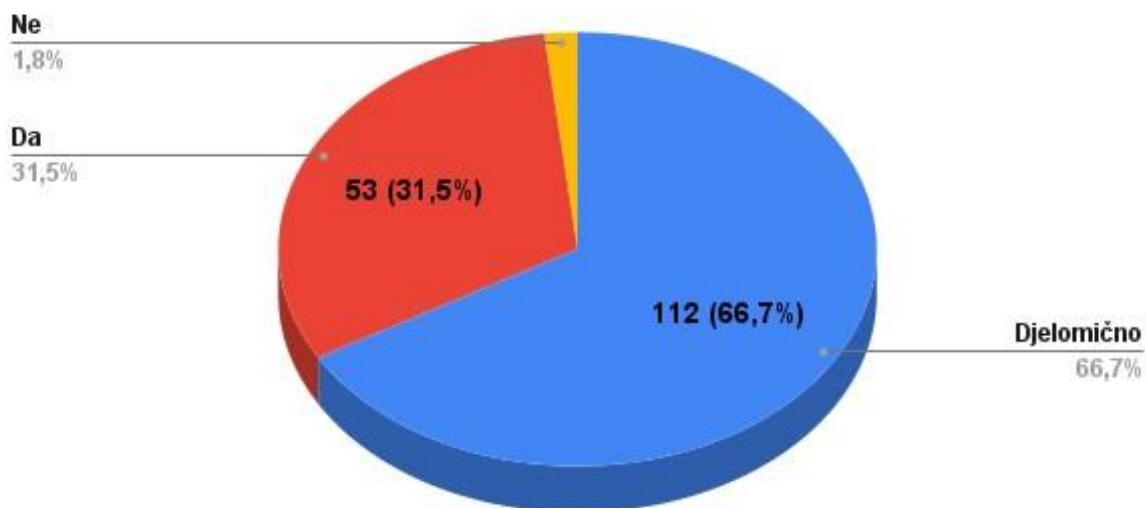
### Grafikon broj 5. Koristite li vještinu pregovaranja u svakodnevnom životu?



Izvor: vlastita izrada autora

Iz odgovora na pitanje iz grafikona broj 5. saznajemo da 54,8% ispitanika koristi vještinu pregovaranja u svakodnevnom životu, 41,7% ih ponekad koristi, a samo 3,6% nikada ne koristi pregovaranje. Za ispitanike koji su dali odgovor PONEKAD na ovo pitanje možemo pretpostaviti da možda ponekad pregovaraju, a da nisu svjesni svog postupanja. U teorijskom dijelu ovog rada u 5. poglavlju autorice Jurković Majić i Janjić su istaknule kako proces pregovaranja nije rezerviran za određene osobe ili situacije, već da svi ljudi svakodnevno pregovaraju izbjegavajući nesporazume i sukobe.

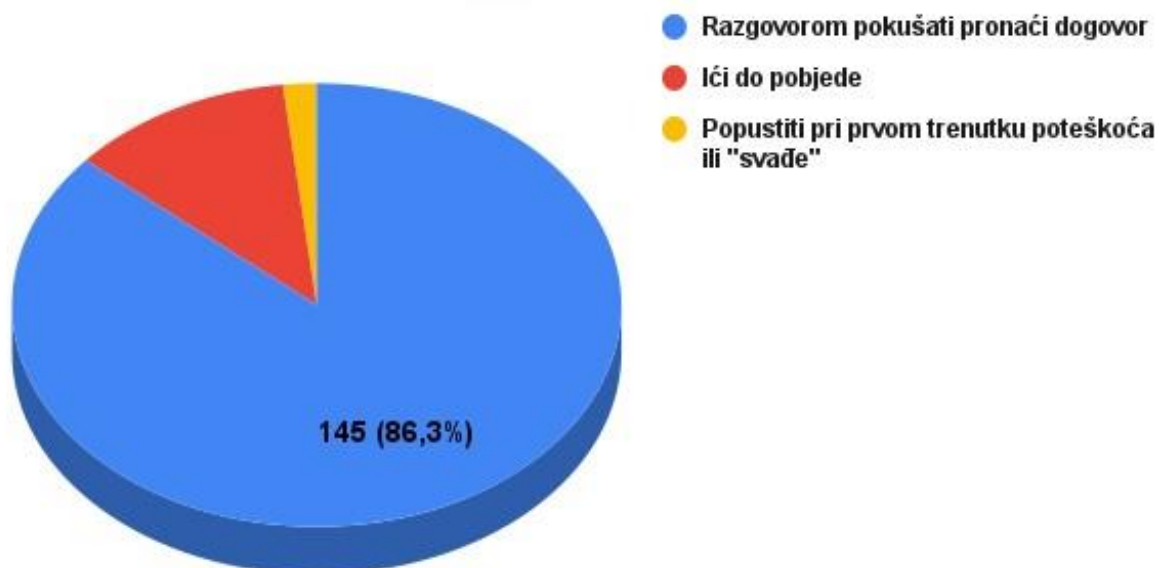
### Grafikon 6. Postižete li pregovaranjem svoje ciljeve?



Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 6. je obuhvatio odgovore ispitanika na pitanje da li postižu pregovaranjem svoje ciljeve. 66,7% ispitanika je odgovorilo da djelomično postižu postavljene rezultate, dok je njih 31% odgovorilo da postižu. Samo 1,8% ispitanika je odgovorilo da ne postiže svoje ciljeve pregovaranjem. Iz ovog uzorka odgovora možemo zaključiti da su ispitanici još uvijek premalo educirani i da im ne dostaje znanje kako bi bolje upravljali sa svojim vještinama pregovaranja, te na taj način imali više znanja iz područja pregovaranja te lakše dolazili do svojih ciljeva, bilo u poslovnom ili svakodnevnom životu.

### Grafikon broj 7. Pri pregovaranju jeste li skloniji?

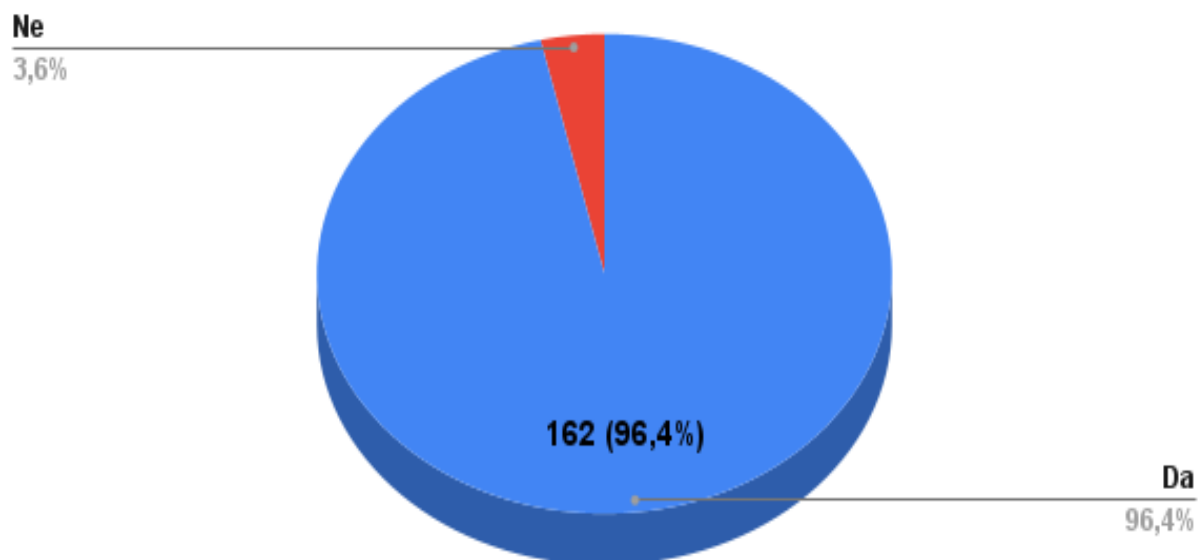


Izvor: vlastita izrada autora

Iz grafikona broj 7. vidljivo je da čak 86,3% ispitanika razgovorom odnosno kompromisom pokušava pronaći dogovor putem integrativnog pregovaranja. 11,9% ispitanika pri pregovaranju su skloniji ići do pobjede primjenjujući distributivno pregovaranje. Samo 1,8% ispitanika će pri prvom trenutku poteškoća ili „svađe“ popustiti i izaći iz pregovaranja, što se može objasniti u nedostatku znanja i vještina pregovaranja.

U četvrtom poglavlju ovog rada smo govorili o konfliktima u komunikaciji i istaknuli da je kompromis prema autoricama Martić Kuran i Jelić najpopularniji način rješavanja konflikata i da ga primjenjuju zrele i psihički formirane osobe koje imaju razvijen visok stupanj vlastitog kulturnog i civilizacijskog nivoa.

**Grafikon broj 8. Osjećate li zadovoljstvo i pozitivne emocije nakon ostvarivanja pozitivnog ishoda za vas pri pregovaranju?**

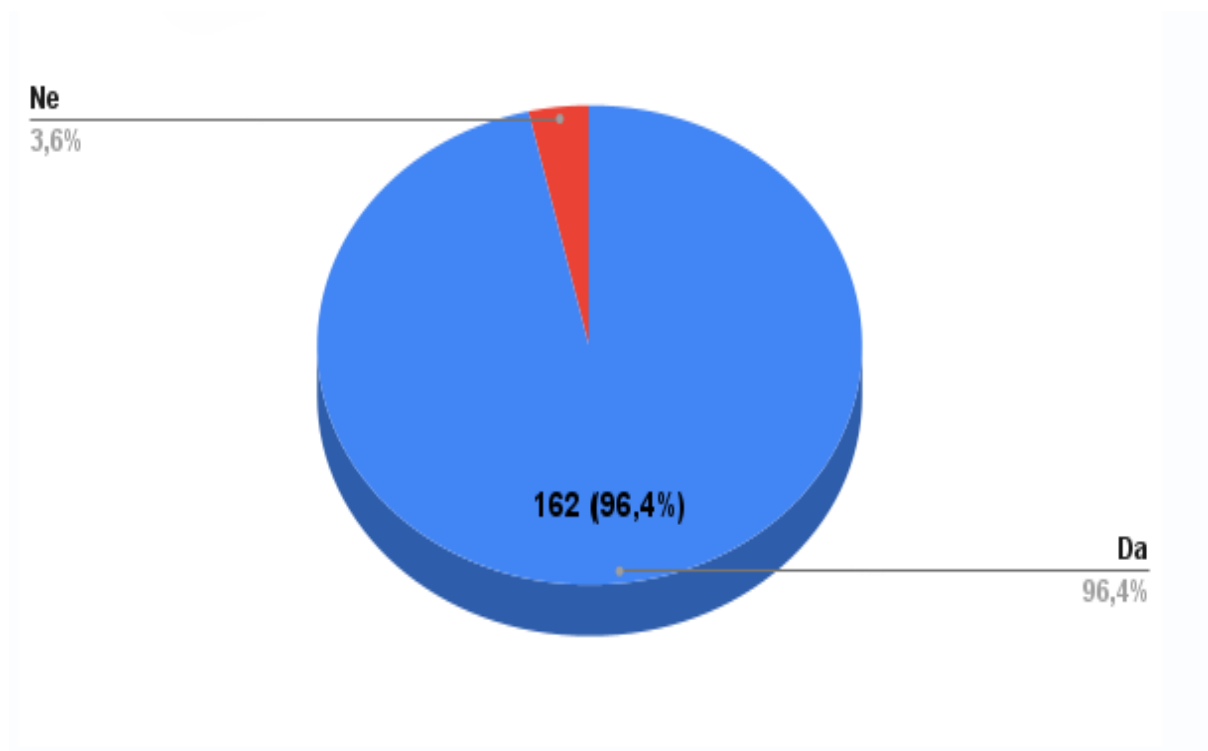


Izvor: vlastita izrada autora

Pitanje iz grafikona broj 8. obuhvatilo je odgovore sa DA ili NE na uzorku ispitanika objašnjavajući jesu li ispitanici emocionalno zadovoljni te osjećaju li pozitivne osjećaje ukoliko ostvare pozitivan ishod pri pregovaranju. Njih čak 96,4% ih je odgovorilo potvrdno što nam pokazuje da je emocionalno zadovoljstvo ispitanika na viskom mjestu zadovoljenja potreba. Samo 3,6% ispitanika je dalo negativan odgovor pri čemu možemo zaključiti da je taj uzorak ispitanika povezan sa odgovorom iz grafikona broj 4. u kojem ispitanici nisu upoznati sa pojmom pregovaranja. Prema autorici Lišanin kod pregovarača koji imaju izraženu emocionalnu inteligenciju, pozitivno raspoloženje smanjuje osjećaj neprijateljstva i potiče optimizam što pomaže pri rješavanju nastalih konflikata.

### Grafikon broj 9. Jeste li komunikativna osoba?

(Pojašnjenje – U komunikaciji se dobro snalazite i smatrate ju svojom pozitivnom kvalitetom kojom možete ostvariti ciljeve)



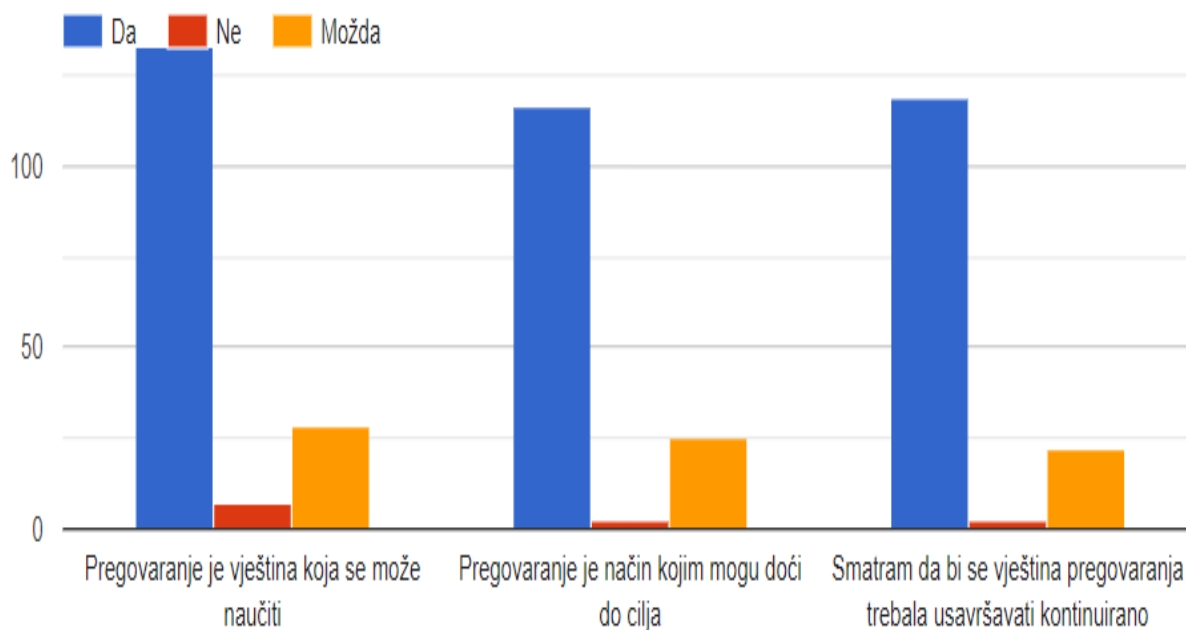
Izvor: vlastita izrada autora

Iz grafikona broj 9. uočavamo odgovore DA ili NE na pitanje jesu li ispitanici komunikativne osobe. Komunikacija je najvažnija vještina pregovaranja, i čak 96,4% ispitanika se izjašnjava kao komunikativna osoba, odnosno osoba koja svojom vještinom komuniciranja može ostvariti svoje ciljeve. 3,6% ispitanika je dalo negativan odgovor te potkrijepilo pitanje iz grafikona broj 4. i pitanje iz grafikona broj 8., odnosno pretpostavka je da taj uzorak ispitanika ne poznaje pojam pregovaranja kao komunikacijske vještine. Kada smo govorili o komunikaciji u trećem poglavlju ovog rada rekli smo da komunikacija igra ključnu ulogu u pregovaranju, pomaže u izgradnji povjerenja, razumijevanju stavova i potreba drugih strana te olakšavanju postizanja konačnog dogovora.

### Grafikon broj 10. Slažete li se sa sljedećim tvrdnjama? DA, NE, MOŽDA

#### Ponudeni odgovori:

- Pregovaranje je vještina koja se može naučiti
- Pregovaranje je način kojim mogu doći do cilja
- Smatram da bi se vještina pregovaranja trebala usavršavati kontinuirano

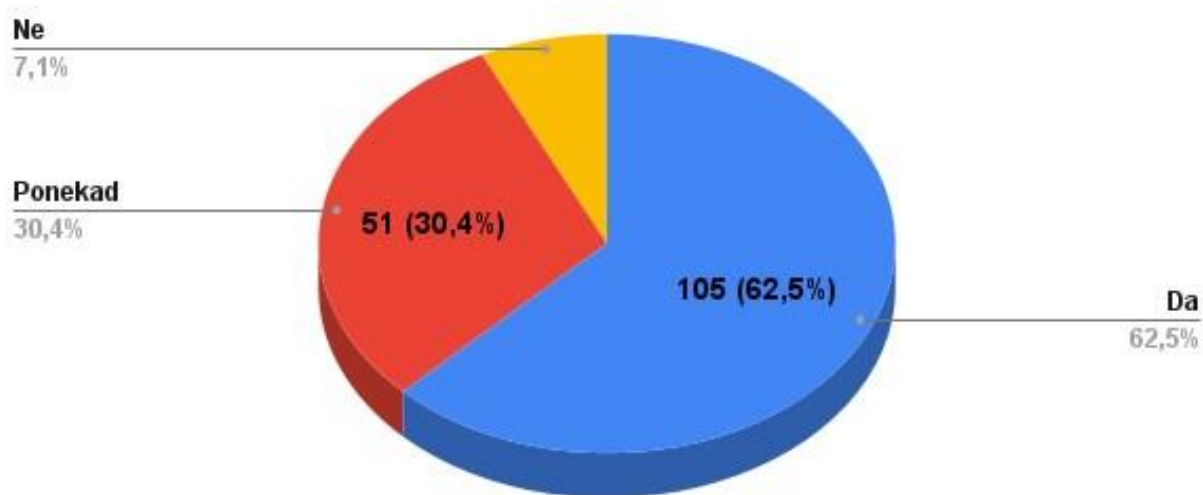


Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 10. prikazuje kako ispitanici doživljavaju pojam pregovaranja. 79,2% ispitanika smatra da je pregovaranje vještina koja se može naučiti, 16,6% ih smatra da se možda može naučiti, a samo 4,2% ispitanika je mišljenja da se vještina pregovaranja ne može naučiti. Sljedeće pitanje je dalo odgovor služi li pregovaranje kao sredstvo kojim se može doći do cilja. 69% ispitanika smatra da se pregovaranjem može doći do cilja, njih 14,8% misli možda, dok samo 2 ispitanika smatra da se ne može. Ispitanici su na pitanje smatraju li da bi se vještina

pregovaranja trebala usavršavati kontinuirano odgovorili opet sa najviše pozitivnih odgovora, njih 70,1%, 13,1% ih se izjasnilo sa možda, dok je samo 1,1% ispitanika odgovorilo da bi se vještina pregovaranja možda trebala usavršavati kontinuirano. Možemo zaključiti da prosječno oko 70% ispitanika koristi vještinu pregovaranja u svom što poslovnom, što privatnom životu kako bi ostvarilo svoj cilj, i spremni su dalje se usavršavati i širiti svoje znanje o pregovaranju.

### Grafikon broj 11. Upotrebljavate li vještinu pregovaranja u poslovnom okruženju za postizanje poslovnih rezultata?

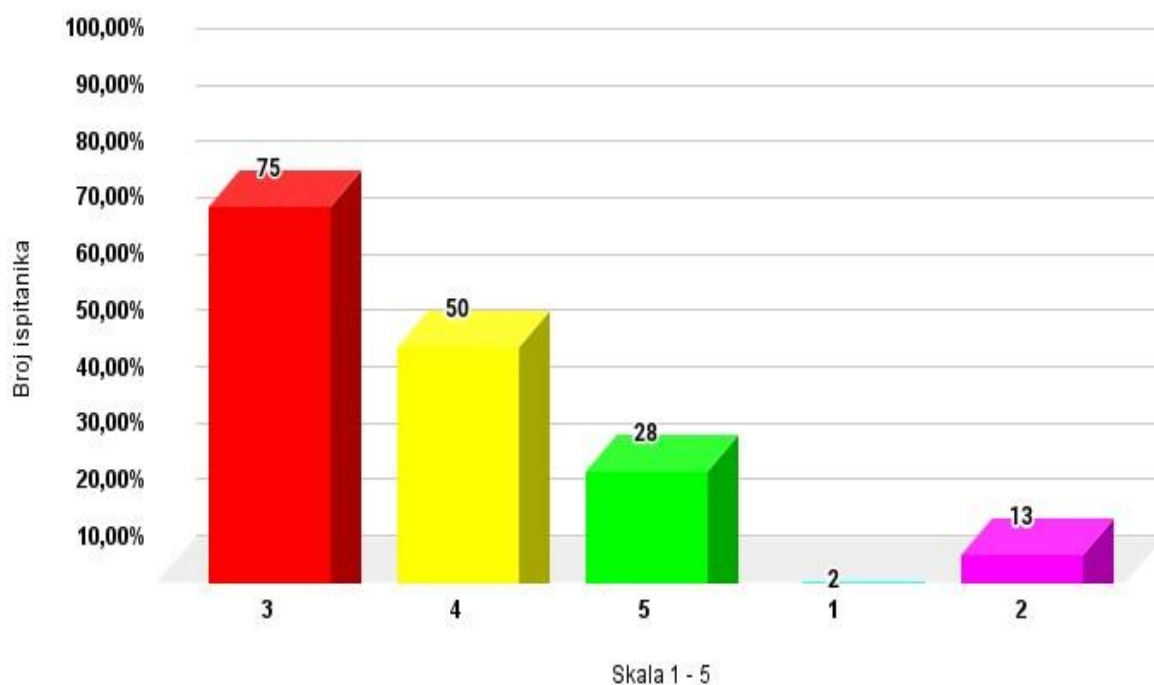


Izvor: vlastita izrada autora

Uzorak ispitanika u ovom anketnom obrascu se na pitanje upotrebljavaju li vještinu pregovaranja na svom radnom mjestu i postiži li poslovne ciljeve odgovarali sa DA, NE i PONEKAD. 62,5% ispitanika je potvrdno odgovorilo, njih 30,4% je odgovorilo ponekad, dok se 7,1% izjasnilo negativno. Autorica Šlogar u šestom poglavlju teorijskog dijela ovo rada ističe da spoj vještina, stavova i inteligencije omogućava rješavanje konfliktnih situacija i ostvarivanje boljih rezultata. Uspješni pregovarači su osobe koje imaju razvijen osjećaj za nove prilike u poslovanju, fleksibilni su i okrenuti budućnosti. Možemo zaključiti da se veći broj ispitanika bori za svoj položaj u svom poslovnom okruženju, želi se dokazati i napredovati. Na taj način ispitanici dokazuju da je uz trud bitan i stav te način razmišljanja i želja za boljom budućnosti, a vještina pregovaranja im u tome može pomoći.



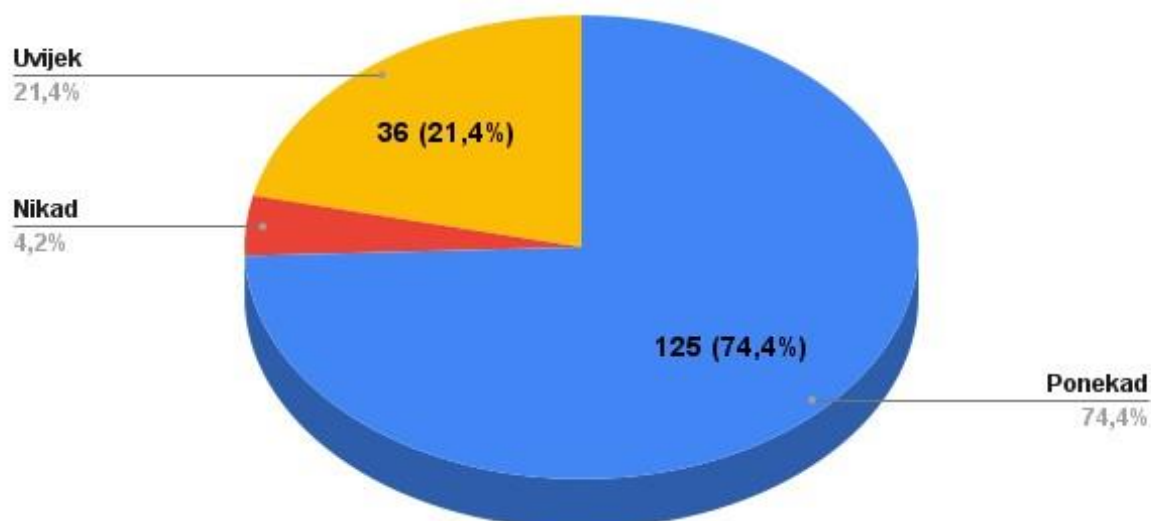
### Grafikon broj 12. Koliko često se nađete u situaciji da morate pregovarati sa drugim osobama?



Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 12. nam prikazuje koliko se ispitanika često nađe u situaciji da je primorano pregovarati, i da nema izlaza iz te situacije. Tablica nam pokazuje skalu sa odgovorima od 1 do 5, gdje 1 prikazuje da se nikada nije pregovaralo, dok 5 upotrebljava vještinu pregovaranja vrlo često, gotovo svakodnevno. Uzorak od 75 ispitanika, koji iznosi 44,6%, se izjasnilo da se na skali od 1 – 5 ponekad se nađe u takvoj situaciji, njih 29,8% se izjasnilo sa često, 16,7% ispitanika je navelo da se vrlo često, gotovo svakodnevno nađu u situaciji gdje moraju pregovarati, 7,7% rijetko dok samo 1,2% ispitanika (2 ispitanika) nikada nije sudjelovalo u pregovorima. Autorice Jurković Majić i Janjić su istaknule da je pregovaranje neizbježan alat za ostvarivanje zamišljenih ciljeva koje čovjeku nude zadovoljenje potreba i koristi iz nastale situacije. Izuzetno je zahtjevan proces, te iziskuje psihičke i fizičke napore. Uzorak ispitanika nam je prikazao da se u prosjeku svakodnevno koriste vještinom pregovaranja sa drugim osobama, odnosno da ju moraju koristiti jer nemaju izlaza iz te situacije. S obzirom da se izrazito malo ispitanika izjasnilo da se nikada nisu našli u situaciji gdje moraju pregovarati, zaključujemo da 99% ispitanika koristi pregovaranje kako bi došlo do svog cilja.

**Grafikon broj 13. Prilikom nesporazuma sa drugom osobom, imate li potrebu dokazati toj osobi da ste u pravu?**



Izvor: vlastita izrada autora

Referirajući se na prethodni grafikon u kojemu su ispitanici odgovorili da se ponekad nađu u situaciji kada moraju pregovarati, iz ovog grafikona uočavamo da čak 74,4% ispitanika ponekad ima potrebu dokazati suprotnoj osobi da je u pravu, 21,4% njih uvijek se dokazuje, dok 4,2% ispitanika nikada nema potrebu. U teorijskom dijelu smo objasnili da su ekstrovertni i dominantni pregovarači osobe koje idu do svog vlastitog cilja, pri čemu tuđe argumente najčešće pobijaju galamom i koriste grube taktike. Iz navedenih podataka možemo zaključiti da ispitanici imaju svoj stav što se tiče osobnog mišljenja, i taj stav ih ponekad vodi do pregovora u kojima ne odustaju dok se ne dokažu. Pregovaranje kao vještina obuhvaća jaki emocionalni stav i mišljenje, jer na taj način osobe putem pregovaranja dolaze do uspješnijih rezultata.

### Grafikon broj 14. Koje načine pregovaranja koristite?



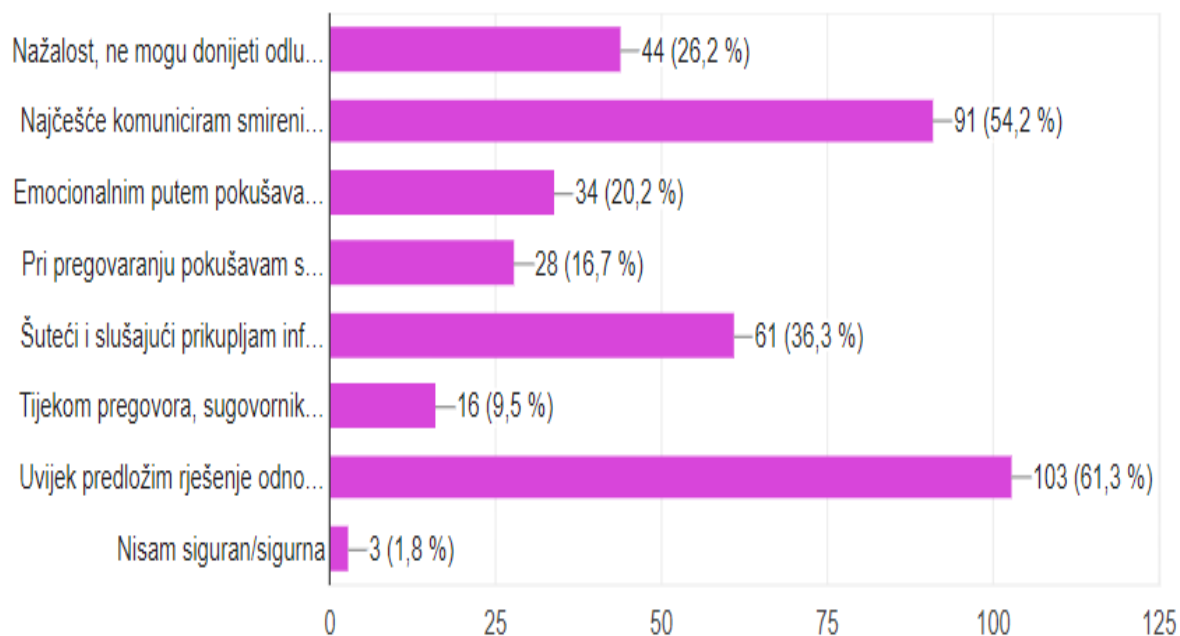
Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 14. nam prikazuje koje načine pregovaranja ispitanici koriste. 88,1% ispitanika se izjasnilo da uvijek nastoje postići pozitivan ishod za sve uključene strane, pa koriste integrativni način pregovaranja, odnosno žele uvijek pronaći kompromis odnosno dogovor koji zadovoljava interese i potrebe svih sudionika. U petom poglavlju teorijskog dijela smo objasnili da je integrativno pregovaranje suradničko pregovaranje i pregovaranje o stvaranju vrijednosti. Takav način pregovaranja stvara dugoročno dobre odnose, pomaže pregovaračima da budu pobjednici i omogućuje daljnju suradnju. 6% ispitanika se izjasnilo da nisu sigurni koji način pregovaranja koriste, što nam prikazuje da nisu upoznati sa vještinom pregovaranja kao procesom, dok 5,9% odgovorilo da tijekom pregovaranja žele postići najviše za sebe neovisno o drugoj strani. Taj dio ispitanika koristi distributivni način pregovaranja i pretpostavka je da su ga ispitanici koristili u svakodnevnom životu, pri čemu nisu razmišljali o nastavku zajedničke suradnje.

**Grafikon broj 15. Koja od sljedećih izjava je nešto što ste do sada koristili tijekom pregovora? (moguće odabrati više odgovora)**

**Ponuđeni odgovori:**

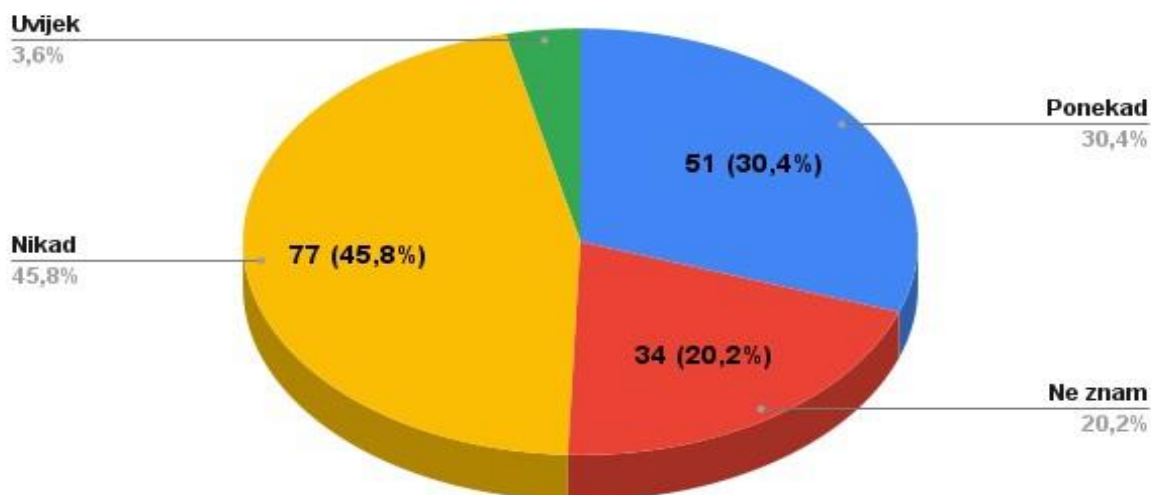
- Nažalost, ne mogu donijeti odluku samostalno već moram pitati nadređenog/partnera/neku drugu osobu
- Najčešće komuniciram smirenim tonom kako bih smanjio/smanjila napetost prilikom pregovora
- Emocionalnim putem pokušavam doći do svoga cilja (npr. komunikacijom pobuditi suprotnoj strani osjećaj koji mi želimo, npr. prilikom prodaje nekog proizvoda)
- Pri pregovaranju pokušavam skrenuti pažnju suprotnoj strani sa drugim pitanjima
- Šuteći i slušajući prikupljam informacije od suprotne strane
- Tijekom pregovora, sugovornika dovedem pred "gotov čin" i ponudim mu/joj opciju "uzmi ili ostavi"
- Uvijek predložim rješenje odnosno kompromis koji bi zadovoljio sve uključene
- Nisam siguran/sigurna



Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 15. nam prikazuje taktike pregovaranja s kojima se ispitanici koriste, svjesno ili nesvjesno. U 5.3. poglavlju teorijskog dijela objasnili smo taktike pregovaranja kojima se može povećati pregovaračka moć i prepoznati protivničku taktiku te na sukladan način djelovati, stvoriti i mijenjati strategiju pregovaranja u cilju vlastite koristi. Najviše odgovora, više od pola, čak 61,3%, ispitanici su imali kako uvijek predlože rješenje odnosno kompromis koji zadovoljava sve uključene strane, koriste „win-win“ taktiku. 54,2% ispitanika najčešće komunicira smirenim tonom kako bi smanjio napetost tijekom pregovaranja. Njih 36,3% šutnjom i slušajući prikuplja informacije od suprotne strane i koristi tišinu kao sredstvo manipulacije. 26,2% ispitanika ne mogu donijeti odluku samostalno već moraju pitati drugu osobu, bilo partnera, nadređenog ili neku drugu osobu te koristi taktiku „ograničene ovlasti“. Uzorak ispitanika od 20,2% se izjasnilo da emocionalnim putem pokušava doći do svog cilja, te koristi taktiku „emotivnog pritiska ili igranja na kartu emocija“. 16,7% ispitanika pri pregovaranju pokušava skrenuti pažnju suprotnoj strani sa drugim pitanjima. Taj uzorak ispitanika se koristi taktikom „crvene haringe“ te na taj način ometaju pažnju ili stvaraju osjećaj zbunjenosti među sudionicima pregovaranja. Tijekom pregovora, 9,5% ispitanika, sudionika dovedu pred „gotov čin“ te mu/joj ponude opciju „uzmi ili ostavi“. Tu ispitanici koriste taktiku „naši uvjeti“ i na taj način žele stvoriti osjećaj hitnosti i prisiliti protivničku stranu da brzo donese odluku ili pristane na uvjete pregovarača. Samo 1,8% ispitanika nije sigurno koju taktiku su koristili tijekom pregovora, pretpostavljajući da je to uzorak ispitanika koji nije upoznat sa pojmom pregovaranja.

**Grafikon broj 16. Pribjegavate li korištenju granično etičkih (moralnih, ispravnih) ili neetičkih (nemoralnih, neispravnih) postupaka prilikom pregovaranja?**



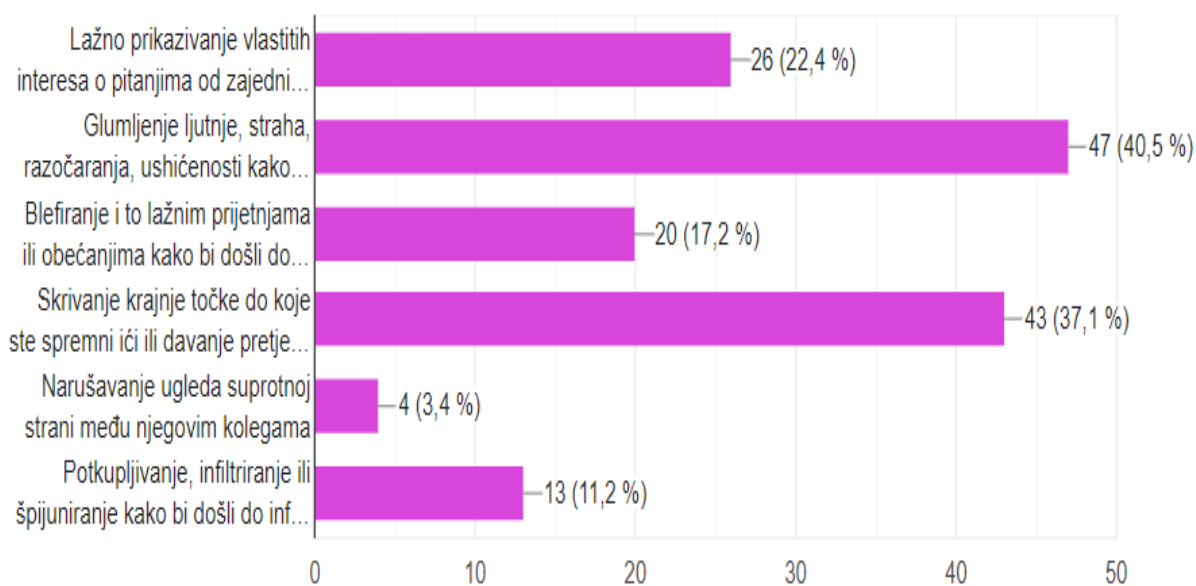
Izvor: vlastita izrada autora

Iz grafikona broj 16. uočavamo koliki uzorak ispitanika koristi etičke, a koliki dio neetičke postupke prilikom pregovaranja. Prema autoru Pešiću i njegovom objašnjenju u 14. poglavlju ovog rada smo zaključili da poslovni uspjeh i neuspjeh imaju malu granicu i da ponekad ne postoji mogućnost izbora odgovora na velika pitanja kako bi se uspjelo pod svaku cijenu, ugrozilo osobnu i obiteljsku egzistenciju ili odnos kolega na radnom mjestu. 45,8% ispitanika je odgovorilo da nikada nije koristilo niti moralne niti nemoralne postupke tijekom pregovaranja, na temelju čega možemo zaključiti da možda nisu svjesni svojih postupanja i koliko su ona ispravna ili neispravna. 30,4% ispitanika je odgovorilo ponekad, dok njih 20,2% ne zna koriste li etičke ili neetičke postupke prilikom pregovaranja. Samo 3,6% ispitanika je upoznato sa takvim postupcima pregovaranja i uvijek ih koristi. Zaključak je da bi ispitanici trebali više znanja o tome koliko neetičko ponašanje prilikom pregovaranja može naštetiti ugledu same firme, pogoršavanju odnosa sa suprotnom stranom, ali i naštetiti vlastitom ugledu, bilo da se pregovaranje odvija poslovno ili privatno.

### Grafikon broj 17. Koji od granično etičkih ili neetičkih postupaka ste koristili do sada? (moguće je odabrati više odgovora)

#### Ponuđeni odgovori:

- Lažno prikazivanje vlastitih interesa o pitanjima od zajedničke vrijednosti
- Glumljenje ljutnje, straha, razočaranja, ushićenosti kako bi izazvali kod druge strane pozitivan ishod
- Blefiranje i to lažnim prijetnjama ili obećanjima kako bi došli do svoga cilja
- Skrivanje krajnje točke do koje ste spremni ići ili davanje pretjerane početne ponude za rušenje partnerovih očekivanja
- Narušavanje ugleda suprotnoj strani među njegovim kolegama
- Potkupljivanje, infiltriranje ili špijuniranje kako bi došli do informacija od suprotne strane



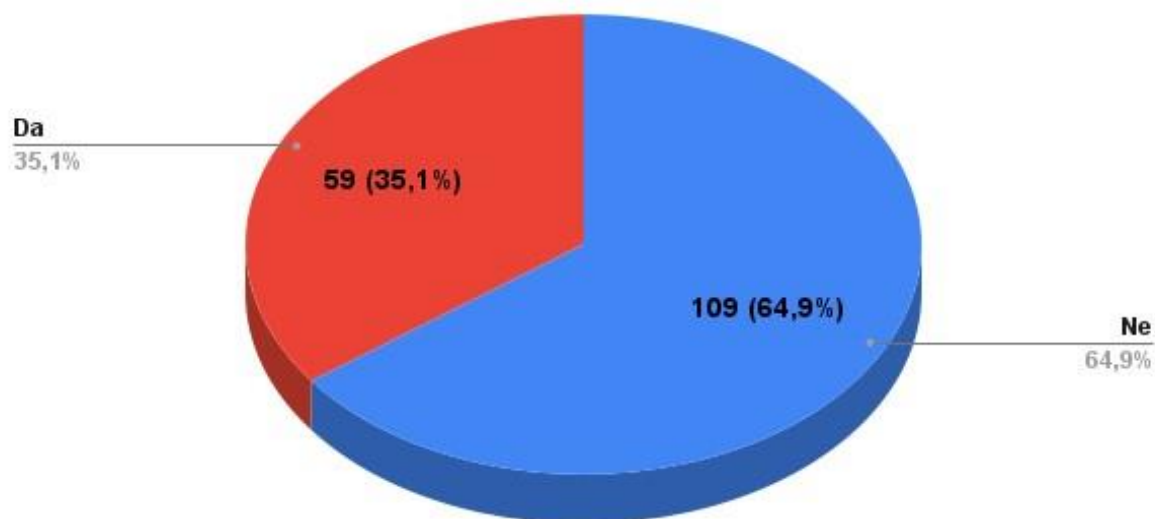
Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 17. nam prikazuje koje granično etičke ili neetičke postupke su do sada ispitanici koristili. U 2. poglavlju ovog rada smo objasnili da emocionalno uživanje u osjećaje druge osobe omogućava i afektivan vid odnosno gledanje svijeta očima druge osobe i postizanje razumijevanja njezinih osjećaja. 40,5% ispitanika se izjasnilo da je glumilo ljutnju, strah, razočaranje ili pak ushićenost tijekom pregovaranja kako bi emocionalnom manipulacijom

došli do svoga cilja. 37,1% ispitanika je skrivalo krajnju točku do koje su spremni ići ili su pak dali pretjeranu početnu ponudu kako bi srušili partnerova očekivanja. Koristili su taktiku „niske lopte“ kako bi se stvorio osjećaj da su naknadni zahtjevi ili ponude prihvatljiviji ili povoljniji. 22,4% ispitanika su se koristili lažnim prikazivanjem vlastitih interesa od zajedničke vrijednosti, i na taj način su se neetički ponijeli prema suprotnoj strani. Ukoliko je suprotna strana došla do te lažne spoznaje, daljnji odnosi nisu bili mogući. 17,2% ispitanika je blefiranjem odnosno lažnim prijetnjama ili obećanjima došlo do svog cilja. Iako je cilj bio postignut, ispitanici vjerojatno nisu bili svjesni svojih postupaka, i koliki utjecaj njihovo ponašanje može imati u budućnosti. 11,2% ispitanika se izjasnilo da je potkupljivalo, infiltriralo ili špijuniralo kako bi došli do informacija od suprotne strane,. Takvi postupci se najčešće primjenjuju prilikom pregovaranja u političkom svijetu, gdje se na razno razne načine pokušava postići visoki položaj. 3,4% ispitanika je priznalo da je narušavalo ugled suprotnoj strani među njegovim kolegama, što se može opisati kao „tračanje“ i ukoliko dođe do istine, osoba koja je lažno pričala može se naći u vrlo negativnom položaju među svojim kolegama. Iz odgovora na ova pitanja možemo zaključiti da se ispitanici najviše služe emocionalnim manipuliranjem suprotne strane, što predstavlja od svih ponuđenih odgovora najmanje štetni postupak.



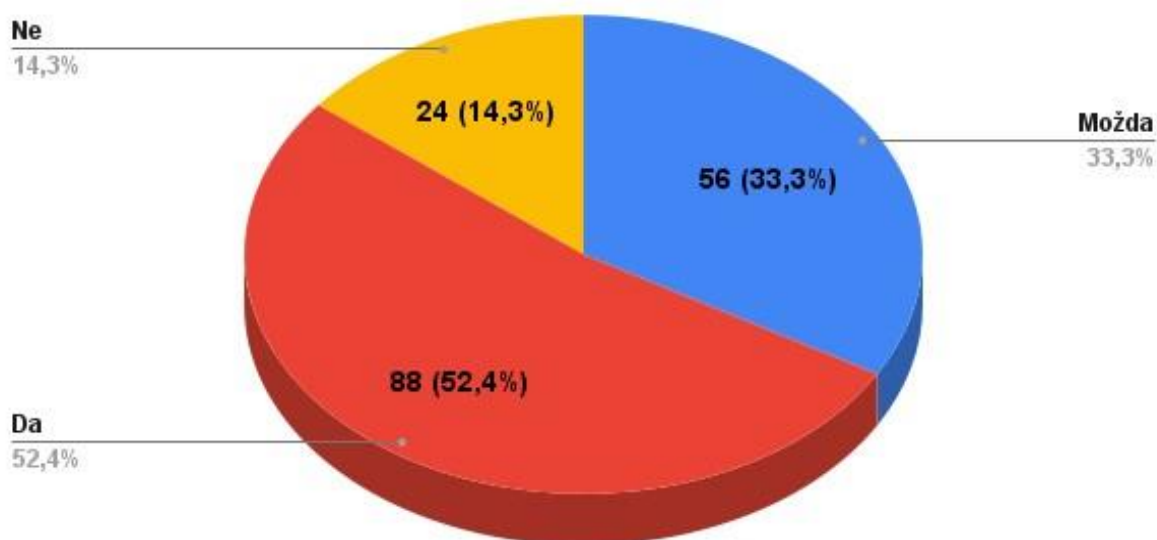
**Grafikon broj 18. Jeste li do sada sudjelovali u edukacijama/radionicama koje su uključivale poboljšanje vještina komuniciranja i pregovaranja?**



Izvor: vlastita izrada autora

Grafikon broj 18. nam prikazuje koliki uzorak ispitanika je sudjelovao na raznim edukacijama odnosno radionicama kako bi poboljšali vještine komuniciranja i pregovaranja. 35,1% ispitanika je odgovorilo potvrdno i na taj način pokazalo da su dobro upoznati sa procesom pregovaranja i vještinom komuniciranja, te ih znaju koristiti kako bi došli do svojih ciljeva. 64,9% ispitanika u ovom anketnom obrascu je odgovorilo da nisu nikada sudjelovali u takvim edukacijama ili radionicama. Taj odgovor možemo povezati sa prethodnim odgovorima, grafikonom broj 6., u kojemu su ispitanici pokazali da ponekad dolaze do svojih ciljeva pregovaranjem, što znači da im nedostaje znanja i vještina pregovaranja.

**Grafikon broj 19. Biste li željeli u budućnosti sudjelovati u edukacijama/radionicama koje bi vam pomogle poboljšati vaše komunikacijske sposobnosti i vještine pregovaranja?**



Izvor: vlastita izrada autora

Iz zadnjeg grafikona broj 19. proizlazi da ispitanici, njih 52,4% koji iz prethodnog grafikona broj 18. nisu nikada sudjelovali edukacijama ili radionicama kako bi poboljšali svoje komunikacijske sposobnosti i vještine pregovaranja, su spremni u budućnosti na nova znanja i vještine koje bi im pomogle u ostvarivanju vlastitih ciljeva. 33,3% ispitanika se izjasnilo da bi možda sudjelovali, dok se njih 14,3% izjasnilo da ne bi nikada sudjelovali u takvim edukacijama odnosno radionicama. Možemo zaključiti da je dio ispitanika svjestan da se razvijanjem komunikativnih i pregovaračkih vještina u budućnosti može dostići puno više nego stagniranjem sa znanjem u tim područjima.

## **9.6. KRITIČKI OSVRT NA PROVEDENO ISTRAŽIVANJE**

Istraživanje putem anketnog obrasca imalo je za cilj analizirati ljudske osobine, ljudsku spremnost i načine na koji osobe pregovaraju u poslovnom i privatnom životu. Većina ispitanika je upoznata sa pojmom pregovaranja te ju koristi u svakodnevnom životu. Manje od polovice ispitanika ponekad se služi pregovaranjem, što nam pokazuje da možda nisu svjesni

činjenice da se ipak služe sa takvim načinom ostvarivanja svog cilja ili nemaju dovoljno znanja za upotrebu vještine pregovaranja. Jako velika većina ispitanika je odgovorila da se koristi dogovorom odnosno kompromisom pri pregovaranju, pa koristi integrativan način pregovaranja u kojemu obje strane izlaze iz pregovora zadovoljne („win-win“) i na taj način otvaraju mogućnost za daljnje zajedničko surađivanje i dugoročne odnose, što smo objasnili u teorijskom dijelu ovog rada. Ispitanici su u istraživanju pokazali da jako velika većina posjeduje emocionalno zadovoljstvo pri pozitivnom ishodu rješavanja pregovora. Takav osjećaj ih osnažuje i motivira za daljnji trud u budućnosti. Skoro svi sudionici u istraživanju su se izjasnili kao komunikativne osobe kojima je vještina komunikacije pozitivna kvaliteta kojom dolaze do svojih ciljeva kako u poslovnom tako i u svakodnevnom životu. Velika većina ispitanika smatra da se vještina komunikacije i pregovaranja u budućnosti može razvijati. Određen broj ispitanika već je sudjelovao u edukacijama odnosno radionicama vezanim za vještinu pregovaranja, te su spremni razvijati svoja znanja i jačati svoje vještine pregovaranja kako bi imali pozitivne ishode pregovaranja u budućnosti. Većina ispitanika se našla u situaciji u poslovnom svijetu gdje su morali pregovarati, te su na taj način lakše došli do svog cilja. Ispitanici su se u najvećem dijelu prikazali kao smirene osobe, kako bi izbjegli napetost prilikom pregovaranja te pribjegavaju dogovoru kojim bi se zadovoljilo sve uključene strane. Povezujući se s teorijskim dijelom ovog rada rekli smo da je granica između korištenja granično etičkih ili neetičkih postupaka nekada izrazito tanka. Teško je reći do koje je granice ispravno postupanje, a nakon koje nepošteno i manipulativno. Većina sudionika u istraživanju se izjasnila da su se služili neetičkim postupcima kao emocionalnom manipulacijom, te su pokušali prikriti svoju krajnju vrijednost do koje su spremni ići i na taj način su ostvarili svoj cilj i osjećali zadovoljstvo i pozitivne emocije.

Ovim istraživanjem smo potkrijepili teorijski dio ovog diplomskog rada u kojemu se ljudi u svakodnevnom poslovnom i privatnom životu služe vještinom pregovaranja i komunikacijom te su svjesni i spremni da razvijanjem svojeg znanja o pregovaranju mogu postići uspjeh u poslovnom i privatnom životu te riješiti nastale konflikte u komunikaciji.

## 10. ZAKLJUČAK

Primjenom različitih govornih i prezentacijskih vještina u pregovaranju dolazi se do uspješnog upravljanja cijelim procesom pregovaranja. Za uspjeh cijelog procesa važno je znati kako uspješno završiti pregovore, kao i koje korake poduzeti nakon pregovora za uspješno ostvarivanje suradnje. Ako su pregovori odrađeni sa dobro pripremljenom i planiranom strategijom pregovaranja, trebali bi biti uspješni za obje strane pregovaračkog procesa, što može osigurati poboljšanje međusobnih odnosa.

Poboljšani odnosi dovode do mogućnosti novih suradnji i potencijalno novih pregovora. U tom slučaju, nakon provedenih uspješnih pregovora sa suprotnom stranom zna se da je ta strana netko s kime se može uspješno uspostaviti dogovor, s kime se može pregovarati i netko tko ima isto koristi u pregovaranju kao i suprotna strana, te će rado opet stupiti u suradnju. U konačnici, ulaganje u izgradnju povjerenja i održavanje pozitivnih odnosa će biti ključno za dugoročnu uspješnu suradnju.

Dio vještine pregovaranja je imati sposobnost pročitati u kojim dijelovima zahtjeva se može popustiti kako bi se zadovoljilo sugovornika, a u isto vrijeme i izvukao maksimum iz onog što se želi postići. Ako sugovornik napravi istu stvar, pregovori će biti završeni uspješno za obje uključene strane. U slučaju da je sugovornik tvrdoglav, treba ostati jak i uporan u svojim zahtjevima. U svakom trenutku se treba znati na što se pristaj, a na što ne. Cilj je ukazati suprotnoj strani da i oni imaju koristi od navedenih prijedloga, odnosno objasniti sugovorniku pozadinu razloga i elaborirati rezultate koji nastaju ako se ti zahtjevi prihvate.

Postati uspješan pregovarač zahtijeva kombinaciju vještina, osobina i strategija koje se mogu naučiti i razvijati tijekom vremena. To se može postići kroz razne edukacije gdje se stječu nova znanja te pregovaračke i komunikacijske vještine, čitanjem relevantnih literatura, pohađanjem seminara i tečajeva o pregovaranju i praćenjem iskusnih pregovarača u praksi. Svaki pregovarač da bi se istaknuo kao dobar pregovarač važno je da ima izgrađeno samopouzdanje u vlastite sposobnosti i vještine pregovaranja. Komunikacija je ključna u pregovorima, stoga je važno razviti vještine kao što su slušanje, postavljanje pitanja, izražavanje jasnih stavova i artikulacija argumenata. Također je važno naučiti kako čitati neverbalnu komunikaciju kako bi se bolje razumjela stajališta i interesi druge strane. Razvijanje empatije prema drugoj strani ključno je za uspješno pregovaranje jer se na taj način izgrađuje povjerenje i olakšava postizanje

dogovora. Prije ulaska u pregovore važno je pažljivo planirati akcije i strategije, definirati ciljeve, analizirati situaciju, identificirati snage i slabosti pozicije te razvijati fleksibilni plan pregovora koji omogućuje prilagodbu promjenama tijekom procesa. Pregovori mogu biti dinamični i ponekad izazovni, stoga je važno biti uporan i fleksibilan, treba biti spreman na kompromise i traženje kreativnih rješenja koja zadovoljavaju interese svih strana dok je istovremeno potrebno ostati čvrst u obrani svojih interesa i ne ustručavati se postaviti granice, ako je to potrebno. Emocije su također važne u pregovaračkim procesima jer imaju snažan utjecaj na sam proces pregovaranja, pa ih je potrebno prepoznati, kontrolirati i naučiti upravljati s njima, održati mirnoću pod pritiskom, izbjegavati konflikte i fokusirati se na racionalno donošenje odluka.

Dogovaranje plaće sa poslodavcem, pregovaranje s kupcima o cijenama, razilaženje u mišljenjima s kolegama, pokušavanje pronalaska kompromisa s poslovnim partnerima oko uvjeta projekta .... to su sve razlozi zašto su učinkovite vještine pregovaranja vrlo važne u našem poslovnom i svakodnevnom životu. Biti dobar pregovarač pomaže u poboljšanju odnosa jer obje strane mogu sklopiti zajednički dogovor bez da ijedna strana bude povrijeđena. Umjesto da se provode sati u sukobima i raspravama sa kolegama, može se postići zajednički jezik i pomiriti razlike učinkovitim pregovorima, te na taj način riješiti nastale nesporazume i konflikte u komunikaciji.

## 11. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: *Dubravka Gretzer Vrdoljak*

Matični broj studenta: *601983 21 0067221425 7*

Naslov rada: *Utjecaj pregovaračkih vještina na rješavanje konflikata u komunikaciji*

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

*26. 05. 2024*

*Dubravka Gretzer Vrdoljak*

## 12. POPIS LITERATURE

### 12.1. KNJIGE I ZBORNICI

Borovac Zekan, S. i Gabrić, K. (2021). *Neverbalna komunikacija kao alat uvjeravanja u javnom nastupu. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15 (3-4), 143-158.

Brajša, P. (1996). *Umijeće svadanja: svadam se, dakle postojim*. Pula: C.A.S.H.

Grandov, Z., Laketa, M. i Jakupović S. (2017). *6 Međunarodni naučni skup Beograd „Moć komunikacije 2017“*. 2017. Zbornik radova. Banja Luks: Panevropski univerzitet „APEIRON“

Judith A. Hall, i Mark L. Knapp, (2010.) *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Jastrebarsko*. Naklada Slap

Jurković Majić, O., & Janjić, B. (2022). *Taktike distributivnog pregovaranja. Communication Management Review*, 7(02), 68-86.

Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(2), 387-399.

Luteršek N. i Baković A. (2014.) *Pedagoško-psihološki aspekti nastave*. Obod: Cetinje

Laketa, L., Laketa, M., & Kolev, D. (2017). *Komunikacija u funkciji poslovnog uspjeha*. Urednici, 132.

Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., *Pregovaranje. 5. izdanje*. Zagreb: Mate 2009.

Lišanin, M. T. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. HUPUP.

Marijan Spehnjak, Mario Plenković: *Intrapersonalna i antropološka utjecajna dimenzija komuniciranja na dinamičko i stresno ponašanje profesionalnih sportaša. Media, culture and public relations*, 6, 2015, 2, 150-160

Martić Kuran, L., & Jelić, P. (2014). *Poslovno komuniciranje*. Knin: Veleučilište Marko Marulić

Pešić, Z. (2023.). *Etičke dileme malog biznisa u pregovaranju*. Fakultet za poslovne studije i pravo, „Univerzitet Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

Skelac, I. (2015). Stewart Tubbs: *Komunikacija – principi i konteksti. Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 53(2 (202)), 186-190.

Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.

Vesić, D. i Beko, L. (2011.) *Ekonomski horizonti* 13 (1), 169-180

Žižak, A., Vizek Vidović, V., & Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*

## 12.2. INTERNETSKI IZVORI

Baković, M., Štimac, H., & Tanasić, K. B. (n.d.) *Odnos neverbalne komunikacije i pregovaračkih stilova u poslovnom okruženju*. Preuzeto s [https://www.researchgate.net/profile/Helena-Stimac-4/publication/377781379\\_ODNOS\\_NEVERBALNE\\_KOMUNIKACIJE\\_I\\_PREGOVARACKIH\\_STILOVA\\_U\\_POSLOVNOM\\_OKRUZENJU/links/65b8a98c79007454974bdede/ODNOS-NEVERBALNE-KOMUNIKACIJE-I-PREGOVARACKIH-STILOVA-U-POSLOVNOM-OKRUZENJU.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Helena-Stimac-4/publication/377781379_ODNOS_NEVERBALNE_KOMUNIKACIJE_I_PREGOVARACKIH_STILOVA_U_POSLOVNOM_OKRUZENJU/links/65b8a98c79007454974bdede/ODNOS-NEVERBALNE-KOMUNIKACIJE-I-PREGOVARACKIH-STILOVA-U-POSLOVNOM-OKRUZENJU.pdf)

Bartolović, V. (2017). *Vještine prodavanja i pregovaranja*. Požega: Veleučilište u Požegi. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:193859>.

Begićević Ređep, N. (n.d.) *Tipovi pregovarača*. Preuzeto s <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/tipovi-pregovaraca>

Dashofer, V. (2024) *Konflikti i njihovo rješenje*. Preuzeto s <https://oncmz.dashofer.hr/onb/33/lekcija-4-konflikti-i-njihovo-rjesavanje-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMGw1ylb5yu2cv92txex5frDQ6s4X3dlw/>

Filipović, (2018.) *Organizacijska komunikacija 2/2*. Preuzeto s <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-2-dio/>

Krešić, V. (2013). *Komunikacija u sestrinstvu-međuljudski odnosi zdravstvenih djelatnika. Sestrinski glasnik*, 18(1), 41-43. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/144566>



Mihaljević, B. (2024.) *Poslovna komunikacija: 5 vrlina i vještina potrebnih da biste bili što uvjerljiviji*. Preuzeto s <https://www.poduzetnistvo.org/news/poslovna-komunikacija-5-vrlina-i-vjestina-potrebnih-da-biste-bili-sto-uvjerljiviji>

Somer Akmačić, M. (n.d.) *Vještine utjecanja i asertivnosti*. Preuzeto s <https://www.proago.hr/vjestine-utjecanja-i-asertivnosti/>

Stanković Pejnović, V. (2019.). *Manipulativna moć riječi*. Preuzeto s [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61478208/Manipulativna\\_moc\\_rijeci20191210-100788](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61478208/Manipulativna_moc_rijeci20191210-100788)

Šlogar, H. (2012.) *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/192457>

Tomulić, A.M. & Grmuša, T. (2017). *Empatija u radnom okruženju. Media, culture and public relations*, 8 (2), 194-205. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/199664>

### **13. POPIS SLIKA I GRAFIKONA**

#### **13.1. POPIS SLIKA**

Slika 1. Komunikacija .....	12
Slika 2. Odnos između verbalne i neverbalne komunikacije .....	14
Slika 3. Neverbalna komunikacija.....	14
Slika 4. Podjela konflikata .....	19
Slika 5. . Faze pregovaranja .....	22
Slika 6. Postupanja tijekom distributivnog i integrativnog pregovaranja .....	25
Slika 7. Model trostrukih kompetencija vrhunskih pregovarača .....	35

#### **13.2. POPIS GRAFIKONA**

Grafikon broj 1. Spol ispitanika .....	40
Grafikon broj 2. Dob ispitanika .....	41
Grafikon broj 3. Stupanj obrazovanja .....	42
Grafikon broj 4. Znate li što je pregovaranje? .....	43
Grafikon broj 5. Koristite li vještinu pregovaranja u svakodnevnom životu? .....	44
Grafikon broj 6. Postižete li pregovaranjem svoje ciljeve? .....	45
Grafikon broj 7. Pri pregovaranju jeste li skloniji? .....	46
Grafikon broj 8. Osjećate li zadovoljstvo i pozitivne emocije nakon ostvarivanja pozitivnog ishoda za vas pri pregovaranju? .....	47
Grafikon broj 9. Jeste li komunikativna osoba?.....	48
(Pojašnjenje – U komunikaciji se dobro snalazite i smatrate ju svojom pozitivnom kvalitetom kojom možete ostvariti ciljeve).....	48

Grafikon broj 10. Slažete li se sa sljedećim tvrdnjama? DA, NE, MOŽDA .....	49
Grafikon broj 11. Upotrebljavate li vještinu pregovaranja u poslovnom okruženju za postizanje poslovnih rezultata?.....	50
Grafikon broj 12. Koliko često se nađete u situaciji da morate pregovarati sa drugim osobama? .....	51
Grafikon broj 13. Prilikom nesporazuma sa drugom osobom, imate li potrebu dokazati toj osobi da ste u pravu?.....	52
Grafikon broj 14. Koje načine pregovaranja koristite? .....	53
Grafikon broj 15. Koja od sljedećih izjava je nešto što ste do sada koristili tijekom pregovora? (moguće odabrati više odgovora).....	54
Grafikon broj 16. Pribjegavate li korištenju granično etičkih (moralnih, ispravnih) ili neetičkih (nemoralnih, neispravnih) postupaka prilikom pregovaranja? .....	56
Grafikon broj 17. Koji od granično etičkih ili neetičkih postupaka ste koristili do sada? (moguće je odabrati više odgovora).....	57
Grafikon broj 18. Jeste li do sada sudjelovali u edukacijama/radionicama koje su uključivale poboljšanje vještina komuniciranja i pregovaranja? .....	59
Grafikon broj 19. Biste li željeli u budućnosti sudjelovati u edukacijama/radionicama koje bi vam pomogle poboljšati vaše komunikacijske sposobnosti i vještine pregovaranja? .....	60

## ŽIVOTOPIS

 europass



### Dubravka Gretzer Vrdoljak

---

**Datum rođenja:** 31/07/1982 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Telefonski broj:**  
(+385) 955177496 (Mobilni telefon) | **E-adresa:** [dgvrdojka@gmail.com](mailto:dgvrdojka@gmail.com) |

**Adresa:** Kanfanarska 15, Zagreb, 10000, Zagreb, Hrvatska (Kućna)

### ● RADNO ISKUSTVO

---

01/12/2020 – TRENUTAČNO Zagreb, Hrvatska

#### **VODITELJICA RAČUNOVODSTVENO KNJIGOVODSTVENIH POSLOVA SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**

---

- salda konto
- finansijski izvještaji
- proračunsko računovodstvo
- obračun PDV
- knjiženje URA/IRA
- zbrojni nalozi - izvršenje plaćanja

**Poduzeće ili sektor** Odgoj i Obrazovanje | **Služba** Središnji ured za poslovanje

08/2006 – 12/2020 Zagreb, Hrvatska

#### **STRUČNI SURADNIK - ROBNO MATERIJALNO KNJIGOVODSTVO STRIDON PROMET**

---

- robno knjigovodstvo
- fakturiranje robe
- vođenje maloprodaje i kontrola zaliha
- salda konti
- kompenzacije, cesije, asignacije
- knjiženje URA/IRA

Poduzeće ili sektor Veleprodaja | Maloprodaja, Popravak Motornih Vozila | Služba računovodstvo

## ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

Zagreb, Hrvatska  
VŠS Ekonomski fakultet

---

09/1997 - 09/2001 Požega, Hrvatska  
SSS Opća gimnazija

---

## ● JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	B2	B2	B2	B2	B2
<b>NJEMAČKI</b>	A2	A2	A2	A2	A2

---

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## ● DIGITALNE VJEŠTINE

---

Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint) | Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta) | Društvene mreže (različite platforme) | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Internet | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Windows | Prilagodljivost | Rad na računaru