KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Babić, Josipa

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:460246

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

EFOS Ekonomski fakultet u Osijeku

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij *Logistički menadžment*

Josipa Babić

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij *Logistički menadžment*

Josipa Babić

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Diplomski rad

Kolegij: Poslovno pregovaranje

JMBAG: 0010212856
e-mail: josbabic@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate Study Logistics Management

Josipa Babić

COMMUNICATION SKILLS IN BUSINESS NEGOTIATION

Graduate paper

Osijek, 2021.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Josipa Babić
JMBAG: 0010212856
OIB: 20888376389
e-mail za kontakt: josipababic05@gmail.com
Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij Logistički menadžment
Naslov rada: Komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju
Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 20.rujna 2021. godine

Potpis Josipa Babić

Komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju

SAŽETAK

Urođena je potreba svakog pojedinca socijalna integracija i komunikacija s drugim ljudima te izgrađivanje i održavanje međuljudskih odnosa. Od nastanka ljudske civilizacije, komunikacija predstavlja nužan preduvjet za ljudsku egzistenciju. Kako bi čovjek preživio i osigurao osnovne životne potrebe morao je razvijati komunikacijske vještine. Razvojem komunikacijskih vještina te dijeljenjem informacija čovjek je svakodnevno napredovao.

Ključ uspjeha je dobra komunikacija koja se s godinama razvijala, pa je danas omogućena svakodnevna razmjena informacija nezamislivih razmjera, što se može uočiti i u ovo pandemijsko vrijeme. U suvremeno doba, imati pravu i točnu informaciju predstavlja moć. S obzirom na činjenicu da pojedini poslovni poduhvati ovise o uspješnosti pregovaranja, danas uspješna komunikacija i dobre pregovaračke vještine mogu izravno utjecati na uspjeh. Pozitivno je što se sve to može naučiti, izvježbati i savladati. Najvažnije vrste komunikacija su verbalna i neverbalna komunikacija, a posebna se pažnja obraća na neverbalnu komunikaciju i pojedine neverbalne znakove, koji mogu otkriti puno toga sugovorniku, ukoliko je spreman pozorno obratiti pažnju.

Razvojem trgovine u povijesti čovječanstva, razvijalo se i poslovno pregovaranje. Pregovaranje je sastavni dio života svih nas jer pregovaramo svakodnevno. Naravno, velika je razlika između svakodnevnog pregovaranja pojedinca i poslovnog pregovaranja. Poslovno pregovaranje može biti od izrazite važnosti pri sklapanju poslova, održavanju poslovnih odnosa itd. O važnosti posjedovanja razvijenih komunikacijskih vještina u prilog govori i činjenica kako je sve većem broju poslodavaca upravo to ključna stavka za zaposlenje.

U ovom radu posebna se pažnja posvećuje komunikacijskim vještinama, pripremama za pregovore te načinima i strategijama pregovaranja. Rad također istražuje izazove u pregovaranju za vrijeme pandemije Covid-19 te njezin utjecaj na komunikaciju i poslovno pregovaranje.

Ključne riječi: komunikacija, vještine, pregovaranje, pandemija

Communication skills in business negotiation

ABSTRACT

The innate need of every human being is social integration and communication with others, as well as the establishment and maintenance of interpersonal relationships. Since the dawn of human civilization, communication has been a necessary condition for human existence. In order for a human being to survive and provide for the basic needs of life, he had to develop communication skills. With the development of communication skills and the sharing of information, mankind has progressed every day.

The key to success is good communication, which has evolved over the years so that today it is possible to exchange information on a daily basis on an unimaginable scale, which we can see in these pandemic times. In this day and age, having the right and accurate information is a power. Considering that individual business ventures depend on the success of negotiations, successful communication and good negotiation skills can directly affect success today. On the positive side, all of this can be learned, practiced and mastered. The main types of communication are verbal and nonverbal, with special attention paid to nonverbal communication and certain nonverbal signs that can reveal much to the interlocutor if he is willing to pay attention.

With the development of commerce in the history of mankind, business negotiation has also developed. Negotiation is an integral part of the lives of all of us, as we negotiate on a daily basis. Of course, there is a big difference between an individual's daily negotiation and a business negotiation. Business negotiations can be extremely important when it comes to closing deals, maintaining business relationships, etc. The importance of having communication skills is underlined by the fact that it is a key element of recruitment for a growing number of employers.

This paper pays particular attention to communication skills, preparation for negotiations, and negotiation methods and strategies. The paper also examines the challenges of negotiating during the Covid-19 virus pandemic and its impact on communication and business negotiations.

Keywords: communication, skills, negotiation, pandemic

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Metodologija rada 2

2.1. Predmet i cilj rada 2

2.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 2

2.3. Hipoteze istraživanja 3

2.4. Struktura rada 3

3. Općenito o komunikaciji 4

3.1. Vrste komunikacije 5

3.1.1. Verbalna komunikacija 6

3.1.2. Neverbalna komunikacija 7

3.2. Komunikacijske vještine 9

3.3. Poslovna komunikacija 10

3.3.1. Komunikacija unutar organizacije 11

3.3.2. Komunikacija izvan organizacije 11

4. Općenito o poslovnom pregovaranju 12

4.1. Tipovi poslovnog pregovaranja 13

4.1.1. Integrativno pregovaranje 13

4.1.2. Distributivno pregovaranje 13

4.1.3. Destruktivno pregovaranje 13

4.2. Strategije poslovnog pregovaranja 14

4.2.1. Tvrdo pregovaranje 14

4.2.2. Meko pregovaranje 15

4.2.3. Pozicijsko pregovaranje 15

4.2.4. Fiktivno pregovaranje 16

4.2.5. Strategija „pregovaranja po načelima“ 17

4.3. Taktike poslovnog pregovaranja 18

4.3.1. Opće taktike pregovaranja 19

4.3.2. Posebne taktike pregovaranja 19

4.4. Bitni elementi u procesu poslovnog pregovaranja 20

4.5. Izbor osobe ili tima za poslovne pregovore 22

5. Istraživački dio 24

5.1. Opis istraživanja 24

5.2. Rezultati istraživanja 24

5.3. Analiza istraživanja **32**
6. Rasprava **33**
7. Zaključak **35**
Literatura **36**
Popis slika **37**
Popis tablica **38**
Prilozi (upitnik) **39**

1. Uvod

Komunikacija se može definirati kao proces koji je poznat svim ljudima. Najvažnije vrste komunikacija su verbalna i neverbalna. Osim u privatnom životu, komunikacija je naročito važna u poslovnom svijetu jer omogućuje razvoj poduzeća i ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

Pregovaranje je jedna od aktivnosti s kojom se susrećemo u svakodnevnom životu, bilo privatnom ili poslovnom. U današnje vrijeme može se pregovarati bilo kada i sa bilo kim. Primarni cilj pregovaranja je postići zadovoljavajuće rješenje za obje pregovaračke strane, a koje po završetku spomenute aktivnosti trebaju imati osjećaj pobjede u pregovorima. Isto tako, svaki pregovarač za cilj treba imati postizanje određenih poslovnih ciljeva, pa pregovarači trebaju nastojati uskladiti postojeće razlike te približiti interese. S obzirom da se pregovaranje uvijek odvija u važnim poslovnim situacijama, potrebno je konstantno usavršavati komunikacijske vještine te pratiti trendove suvremene komunikacije. Moderna poslovna komunikacija uvelike je olakšala poslovne pregovore, ali i donijela neke nove izazove. Iskustva su pokazala kako u poslovnim pregovorima najčešće pobjeđuju oni pregovarači koji su bolji poznavatelji komunikacijskih vještina.

U radu su se, nakon teorijskog dijela rada, analizirali i prikazali rezultati istraživanja te se na temelju dobivenih rezultata istraživanja dala usporedba komunikacijskih vještina od strane raznih tipova pregovarača, odnosno o njihovim iskustvima te eventualnim problemima i poteškoćama s kojima su se susretali prije, ali i tijekom pandemije Covid-19.

2. Metodologija rada

U ovom poglavlju ukratko će biti predstavljen predmet, cilj i struktura rada. Isto tako, navest će se korištene metode istraživanja te pregled izvora korištenih podataka.

2.1. Predmet i cilj rada

Predmet diplomskog rada je proučavanje i istraživanje komunikacijskih vještina za vrijeme poslovnog pregovaranja. Poslovni svijet kakav danas poznajemo teško je zamisliti bez uspješne komunikacije te poštivanja tuđih kultura i stajališta, ali isto tako razumijevanja načina na koje one komuniciraju. Potrebe za obnavljanjem, nadogradnjom i usavršavanjem komunikacijskih i pregovaračkih vještina više ne ulaze u razmatranje, već su obavezne. Komunikacijske vještine je važno svakodnevno razvijati s ciljem povećanja kvalitete prvenstveno vlastitog života, ali isto tako i poslovnog. Zbog trenutačnog stanja na tržištu u smislu njegovog intenzivnog širenja te same globalizacije poslovanja, poslovno pregovaranje svakim danom sve više zaokuplja pozornost istraživača i praktičara.

Cilj rada je prikazati vrste komunikacijskih vještina koje se javljaju u poslovnom pregovaranju, kakvu ulogu zauzimaju i koja je njihova važnost, te navesti najznačajnije tipove, strategije i taktike poslovnog pregovaranja. Također, na temelju istraživanja i analize iznijeti prijedloge za poboljšanjem komunikacijskih vještina s obzirom na odabrane primjere istraživanja.

2.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Pri pisanju diplomskog rada korišteni su sekundarni podaci prikupljeni iz udžbenika, stručnih časopisa, interneta i ostalih radova koji su obrađivali temu komunikacijskih vještina u poslovnom pregovaranju. Također su uključena i osobna znanja i iskustva stečena kroz školovanje i životne situacije, kao i informacije dobivene od strane raznih tipova pregovarača.

U radu su korištene sljedeće metode: metoda promatranja, metoda kompilacije, deskriptivna metoda, kvalitativna metoda, metoda ispitivanja, metoda intervjua, metoda usporedbe, metoda analize.

2.3. Hipoteze istraživanja

Za potrebe istraživačkog dijela rada kreirane su hipoteze rada, a koje će nakon provedenog istraživanja biti analizirane u raspravi.

Hipoteze rada:

H1: Ispitanici lakše pregovaraju sa ženama.

H2: Prilikom pregovaranja muškarci podcjenjuju žene.

H3: Iskusni pregovarači se znatno manje pripremaju za pregovore u odnosu na mlade pregovarače.

H4: Većina ispitanika ne odustaje od pregovora nakon prvog neuspješnog susreta.

H5: Tijekom pandemije Covid-19 ispitanici manje pregovaraju.

2.4. Struktura rada

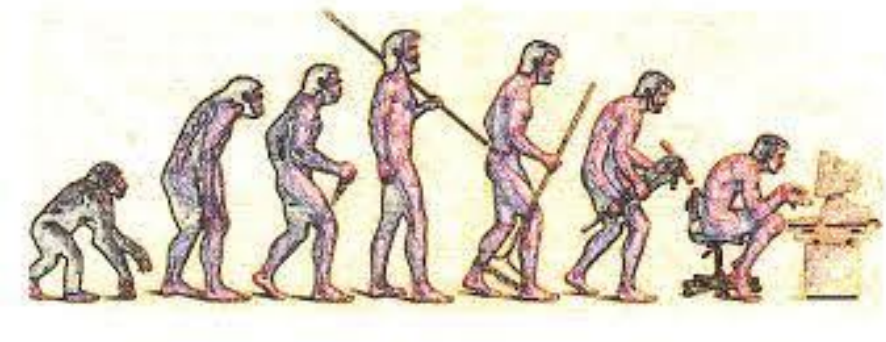
Rad je podijeljen na sedam poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja uvod u diplomski rad. Drugo poglavlje definira hipoteze, predmet i cilj rada te izvore i metode korištene pri pisanju diplomskog rada. Treće poglavlje teorijski opisuje komunikaciju i vrste komunikacije, a poseban naglasak dat je na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Također, u ovom poglavlju opisane su komunikacijske vještine pri poslovnoj komunikaciji. U četvrtom poglavlju opisano je poslovno pregovaranje te su navedeni najznačajniji tipovi, strategije i taktike u poslovnom pregovaranju. Peto poglavlje prikazuje rezultate istraživanja, na osnovu kojih je data analiza i usporedba. U šestom poglavlju na temelju dobivenih rezultata istraživanja napisana je rasprava, na osnovu koje je u sedmom poglavlju napisano zaključno mišljenje. Na kraju diplomskog rada navedeni su literaturni izvori korišteni pri pisanju diplomskog rada.

3. Općenito o komunikaciji

Govor je primarno sredstvo međuljudske komunikacije koje se u zdrava pojedinca stječe i razvija u prvim godinama života, a usavršavati se može dok smo živi. Služi nam za prenošenje različitih poruka sugovornicima i ujedno je sredstvo koje ima najjače komunikacijske učinke, posebice ako ga kombiniramo s drugim pomagalima koja olakšavaju vizualizaciju (Tomašević Lišanin, 2010:120).

Segetlija (2009) smatra kako komunicirati znači sporazumijevati se. Načelno, komunikacija predstavlja razmjenu iskustava, a prvenstvena uloga joj je razvoj živih bića. Osobito je važna jer predstavlja temelj za dijeljenje znanja interakcijom s drugim jedinkama i predmetima. Komunikacijom prvenstveno obogaćujemo vlastiti život, ali isto tako i živote drugih ljudi s obzirom da pomoću nje međusobno prenosimo svoje potrebe itd. Obogaćivanje života podrazumijeva urođenu ljudsku potrebu da doprinosi za dobrobit sebe i drugih ljudi kroz razne procese socijalne interakcije, empatijsko vezivanje itd.

Komunikacija se značajno mijenjala kroz svoju povijest. Gledajući iz današnje perspektive, ona je iznimno napredovala. Prema svojoj prirodi, ljudi posjeduju urođenu potrebu da komuniciraju jedni s drugima, stvaraju međusobne odnose, iznose svoja stajališta, mišljenja itd. Uvođenje novih tehnologija u velikoj mjeri je doprinijelo bržoj i uspješnijoj komunikaciji u smislu da ju je podiglo na neki viši nivo u usporedbi s počecima komunikacije. Na Slici 1 prikazan je povijesni razvoj komuniciranja.



Slika 1. Razvoj komunikacije kroz povijest (komunikologija.grf.hr)

U općem smislu ljudska se komunikacija odnosi na socijalnu interakciju razmjenjivanja informacija, a sve u svrhu razumijevanja i socijalne povezanosti. Komuniciranje se najprikladnije može definirati kao razmjena informacija, jer u sebi sadrži i prenošenje informacija i uspostavljanje informacijske veze. Budući da je proces pregovaranja vrlo složen, javit će se problemi ako je komunikacija nejasna (Segetlija, 2009:76).

Simboli se mogu definirati kao sredstvo pomoću kojih se komunicira. U procesu komunikacije predstavljaju važan čimbenik s obzirom da se pod njihovim pojmom podrazumijevaju riječi, slike, zvukovi, pokreti, geste itd. Međutim, bitno je napomenuti kako se iz ljudske perspektive različita značenja pridružuju istim simbolima, dok jedan simbol može imati više značenja.

Prema Segetliji (2009) postoji nekoliko metoda kojima se postiže komunikacija:

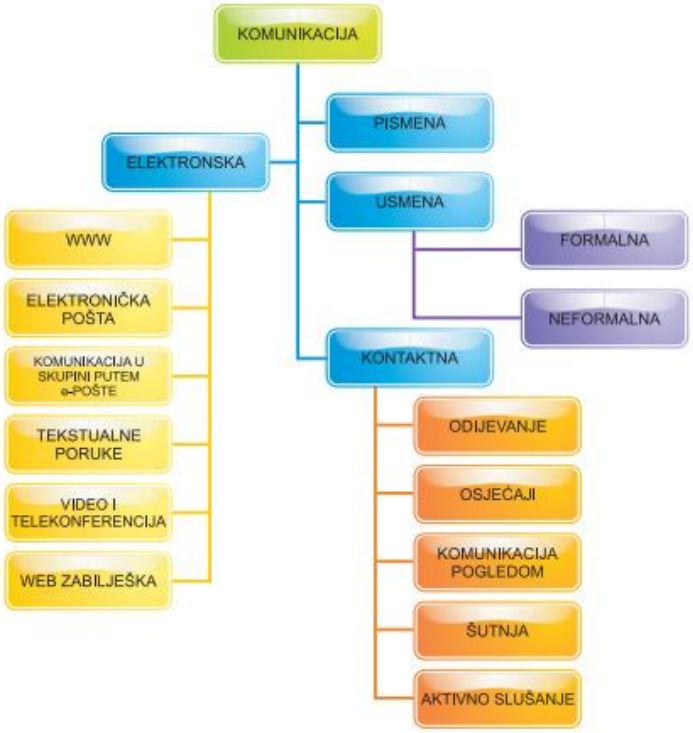
- vizualne metode (znakovni jezici),
- auditorne metode (glas, glazba),
- fizikalne metode (dodir, znak, pokret tijela).

3.1. Vrste komunikacije

Komunikacije se mogu podijeliti na (Segetlija, 2009:77):

- verbalne, paraverbalne i neverbalne,
- govorne i pisane,
- namjerne i nenamjerne,
- posredne i neposredne,
- usmene i pisane.

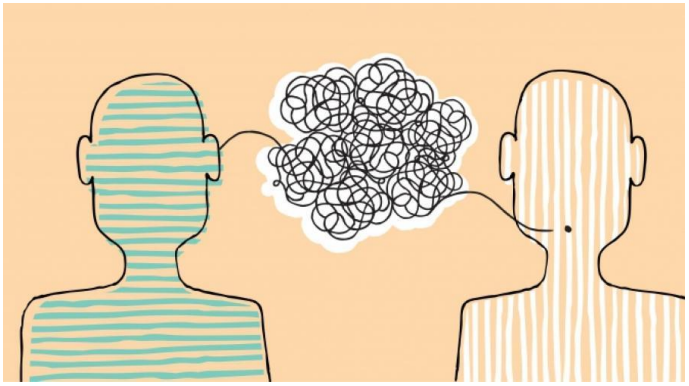
Najvažnija podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu, tako da će one biti detaljnije objašnjene u daljnjem tekstu. Slika 2 prikazuje načine kojima se pri međuljudskim osobnim i poslovnim odnosima u menadžmentu i organizaciji može komunicirati.



Slika 2. Načini komuniciranja (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:22)

3.1.1. Verbalna komunikacija

„Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju. Sugovornici brzo razmjenjuju poruke, uzvratni odgovor je moguć gotovo trenutno ili u vrlo kratkom vremenskom razmaku, uz dodatno razjašnjavanje nerazumljivih ili neshvaćenih dijelova poruke, te rješavanje nesporazuma ukoliko do njih dođe. U poslovnom okružju informacije se, poruke ili vijesti razmjenjuju usmeno među sugovornicima najčešće razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja, Slika 3. Upotreba komunikacijsko-informacijske tehnologije pri neizravnim susretima dodatno ubrzava usmenu komunikaciju. Može se uvježbati, naučiti i poboljšati. Usmeni dogovori ne ostavljaju pismeni trag, stoga ih je potrebno dodatno potvrditi pismenom komunikacijom. Beskonačni usmeni sastanci trate poslovno vrijeme zbog nepostignutih sporazuma i vidljivih rezultata. Neuvježbano i nepripremljeno usmeno izražavanje sugovornika - pošiljatelja poruke kod ostalih sugovornika odražava neshvaćenost i neozbiljnost“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:22).



Slika 3. Govor i jezik kao sredstvo verbalne komunikacije (valenteshop.ru, 2021)

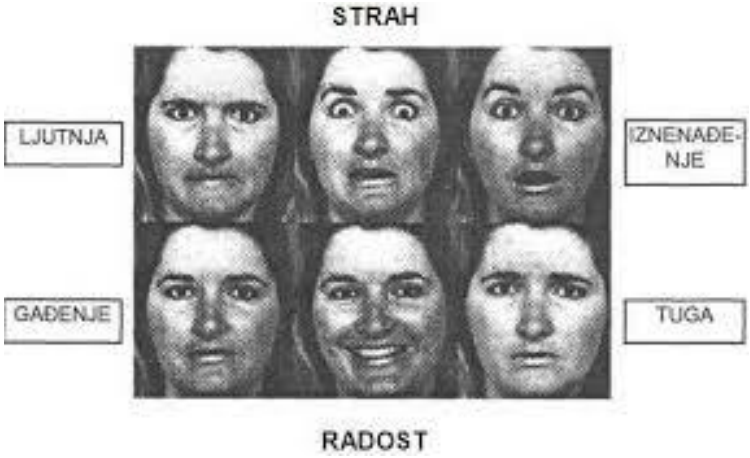
„Formalno usmeno izražavanje od iznimnog je značaja za svakodnevno poslovanje i uspješnost komunikacije. Na taj se način službeno prenose informacije u poslovnom okružju. Formalna komunikacija se razlikuje između organizacija različitosti potreba za informacijama. Formalna komunikacija nerijetko iskrivljuje i mijenja prvobitnu poruku prijenosom kroz razine organizacijske strukture. Učestala je kod zaposlenih koji se nalaze pri različitim društvenim razinama ili položajima unutar organizacijske strukture, dok će komunikacija osoba koje se nalaze na istom ili sličnom statusu organizacije težiti neformalnosti. Neformalno usmeno izražavanje podrazumijeva isprepletenost različitih načina osobne neslužbene komunikacije u radnom okružju pri različitim radnim skupinama i timovima, te organizacijskim razinama. Podrazumijeva „…neslužbeni dio tvrtke“ gdje se neformalnim izražavanjem razmjenjuju stavovi, osjećaji, iskustva, značajne informacije za organizaciju. Brzo i jeftino prenosi poruke i informira veći broj osoba u vrlo kratkom vremenskom razmaku uz osiguranje uzvratnog odgovora u vrlo kratkom vremenu. Iako služi kao nadopuna formalnoj komunikaciji, često iskrivljava informacije ili prenosi krive i nepotrebne, može postati izvorom glasina i predrasuda, te tako smanjiti proizvodnost i motivaciju djelatnika“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:23).

3.1.2. Neverbalna komunikacija

„Neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem „bez izgovorenih riječi“. Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:23).

„Tijelo upotpunjuje usmeno izražavanje pomoću brojnih nejezičnih i neverbalnih znakova kao što su zvukovi, ton glasa, miris, okus, geste, izrazi lica, položaj, držanje, usmjerenost i različiti pokreti tijela, fizički izgled osobe (boja kose, odjeća, šminka, nakit), okolina u kojem osoba djeluje (pokućstvo, osvjetljenje, temperatura, boje), udaljenost između sugovornika. Nadalje, „govorno ponašanje - brzina, ritam, jačina, boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalnog sadržaja“ također čine tjelesni i neverbalni izričaj pomoću kojega tijelo, bilo svjesno ili nesvjesno, iskazuje odnos prema izgovorenom sadržaju, iskreno komunicira stavove, osjećaje i mišljenja. Znakove je izuzetno korisno razumjeti kako bi se pravilno interpretirala primljena poruka ukoliko je nedovoljno dorečena i nepotpuna“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:23).

Fizički izgled u pravilu igra veliku ulogu pri prvom susretu u smislu da ostavlja dojam, odnosno stvara osobno mišljenje pojedinca. Na temelju odjeće može se utvrditi npr. financijsko stanje pojedinca, njegov socijalni status, životni uspjeh, stav prema sugovorniku, okruženju itd. Ipak, sa stajališta komunikacije poželjno je izbjegavati donositi predrasude o drugima temeljem fizičkog izgleda, odjeće itd. Na temelju lica moguće je zaključiti kako se sugovornici osjećaju, dok tijelo izražava jačinu tih osjećaja. Slika 4 prikazuje najčešće znakove koje lice izražava, a to su radost, tuga, strah, iznenađenje, ljutnja, gađenje itd.



Slika 4. Prikaz temeljnih emocija na licima sugovornika (maturski.org, 2021)

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) ljudi očima direktno prime više od 80 % svih informacija. Komunikacija pogledom usmjerava tijek i pozornost sudionika pri komuniciranju, signalizira početak i kraj razgovora, prati i olakšava davanje povratne informacije, odaje osjećaje i odražava prirodu odnosa među sugovornicima.

„Izravna komunikacija pogledom najčešće se koristi pri razgovorima o dobro poznatoj temi, kod izravnog utjecaja i pridobivanja sugovornika, te ukoliko se želi znati uzvratni odgovor. Sugovornici izbjegavaju komunikaciju pogledom kada govore o neugodnoj temi, uvrijeđeni su, nezainteresirani za sugovornika i temu. Komunikaciju pogledom potrebno je pravilno usmjeriti, ne pretjerati u trajanju ili neprestanom zurenju u sugovornika kako bi se izbjegle neugodnosti i komunikacijski prekidi. Šutnja kao pasivan oblik komunikacije tijelom koji simbolizira mističnost znakom je razmišljanja, nezadovoljstva, umora, neprijateljstva i kontrole. Najčešće se promatra u negativnom kontekstu kroz odsutnost govora, što može negativno utjecati na komunikacijski događaj. S komunikacijskog stajališta važno je poznavati pravilo šutnje, kao i pravilo govora“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:23-24).

3.2. Komunikacijske vještine

Pod pojmom komunikacijske vještine podrazumijeva se sposobnost osobe da ispravno komunicira s drugim ljudima, odnosno da spomenuta osoba na potpuno jasan način izražava svoje misli te isto tako prenosi informacije dobivene od drugih osoba. Pomoću razvijenih komunikacijskih vještina lakše se rješavaju svakodnevni zadaci kao npr. razgovori, pregovori, obavljanje raznih usluga itd. Osoba koja ima razvijene komunikacijske vještine brže se i uspješnije razvija, kako na osobnoj razini, tako isto na razini poduzeća u kojem je zaposlena. Također, treba napomenuti kako se komunikacijske vještine oblikuju i usavršavaju tijekom cijelog života, najčešće kroz radno iskustvo, različite životne situacije, razne edukacije i praktikume. Pojam komunikacijskih vještina najčešće se spominje u poslovnom svijetu. Upravo u ovom svijetu je vrlo čest slučaj da većina poduzeća pri zapošljavanju traži one osobe koje imaju dobro razvijene komunikacijske vještine.

Prema Tomašević Lišanin (2010) ključne komunikacijske vještine su:

- jačanje glasa – ljudi jakog i dubljeg glasa ostavljaju dojam sigurnije i ozbiljnije osobe,
- slušanje – komunikacija započinje slušanjem i važno ju je postaviti na dobrim temeljima,
- govor tijela – bitan je segment komunikacije i uvelike utječe na sugovornikovu percepciju, te znatno olakšava ili otežava dolazak do cilja,
- doza samouvjerenosti – pravilno doziranje samopouzdanja olakšava komunikaciju i dolazak do željenog rješenja,
- kontrola emocija – emocije ne bi smjele preuzeti kontrolu nad situacijom.

Spomenute komunikacijske vještine smatraju se ključnim za uspješnu komunikaciju. Uz posjedovanje takvih vještina se znatno lakše dolazi do zacrtanog cilja. Isto tako, važno je napomenuti kako se one trebaju svakodnevno razvijati s ciljem povećanja kvalitete vlastitog života u svim aspektima, od privatnog do poslovnog.

Uspješna komunikacija podrazumijeva (Psihološko savjetovalište Rijeka, 2014):

Otvorenost

„Fleksibilan, otvoreni um spreman je za slušanje i razumijevanje perspektive drugih, ne samo za prijenos svoje poruke. Spremnošću da se uključi u dijalog čak i sa neistomišljenicima kreira se mogućnost za iskrenu i produktivnu komunikaciju".

Pristupačnost

„Putem prijateljskog tona, iskazivanjem zanimanja za drugoga ili jednostavno osmijehom potičemo druge da s nama stupe u otvorenu i iskrenu komunikaciju".

Samopouzdanje

„Samouvjerenom komunikacijom šalje se poruka za povjerenjem u ono što se govori, čime se povećava šansa da i drugi vjeruju. Samopouzdanje se iskazuje primjerice neverbalnim znakovima kao što su kontakt očima, ton glasa, držanje tijela. Samopouzdani stav ne podrazumijeva aroganciju i agresivnost, već naprotiv, odražava empatiju i zainteresiranost za onoga s kime se komunicira. Samopouzdanje se svakako jača povećanjem znanja o temama koje su važne".

3.3. Poslovna komunikacija

„Komunikacija predstavlja vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošenje poruka, vođenje korespondencije, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću, itd. – sve to sačinjava sustav komuniciranja, bez kojega organizacija ne bi mogla poslovati" (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:8).

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) postoje dva načina realizacija poslovne komunikacije:

- unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije),
- izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije).

3.3.1. Komunikacija unutar organizacije

Prvenstvena svrha komunikacije unutar organizacije je realizacija plana, neovisno o prirodi djelatnosti (da li se radi o proizvodnji roba ili obavljanju usluga). Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim pravcima, pa se razlikuje (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:18):

- vertikalna komunikacija prema dolje (odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji, a karakteristična je za organizacije s autoritativnom atmosferom);
- vertikalna komunikacija prema gore (obuhvaća povratne informacije na naloge i upute, mišljenja, pritužbe);
- horizontalna i lateralna komunikacija (razmjenu informacija među djelatnicima), te svu popratnu dokumentaciju koja svjedoči o radnim procesima i operacijama.

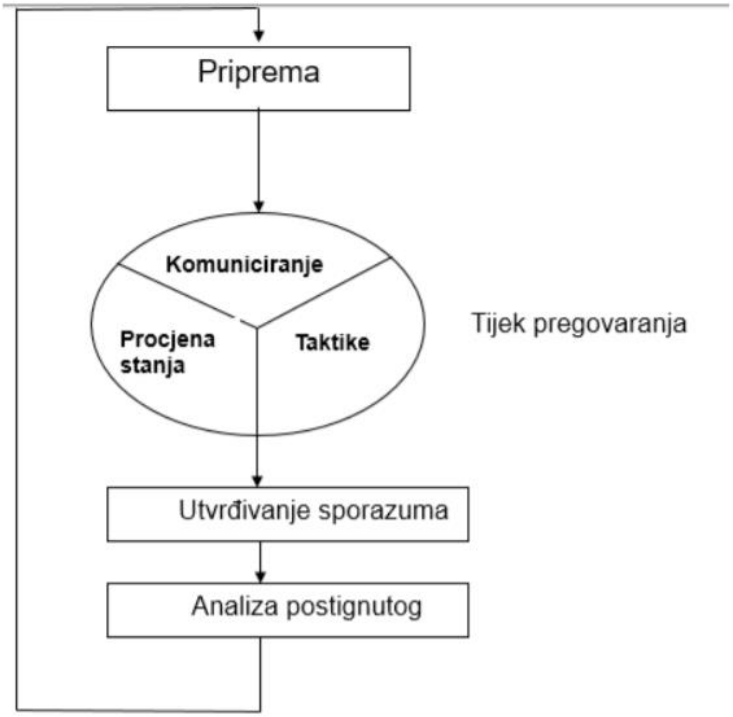
3.3.2. Komunikacija izvan organizacije

Uloga komunikacije u organizaciji nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije, nego i omogućiti razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline (kupaca, dobavljača, dioničara, vlade, itd.). Razmjenom informacija menadžeri postaju svjesni potreba kupaca, dostupnosti dobavljača, zahtjeva dioničara, državne regulative i brige za zajednicu. Komunikacijska organizacija postaje otvoreni sustav u interakciji sa svojim okruženjem (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:20).

„U relativno kratkom vremenskom razdoblju poslovna komunikacija, kako ona unutar organizacije, tako i izvan nje, doživjela je revolucionarne promjene. Primjena elektronskih sredstava komunikacije u velikoj je mjeri pojednostavnila te ubrzala protok informacija. Naravno, ne treba zaboraviti utjecaj nove tehnologije, koja je podigla razinu svijesti poslovnog čovjeka o potrebama i mogućnostima komunikacije. Svi sudionici u procesu poslovne komunikacije većinom teže istim ciljevima, pa hiperkompetitivnost suvremenog poslovnog okruženja ima za cilj poticanje organizacija na komunikaciju koja je drugačija, inovativnija, modernija i privlačnija. Na ovaj način kvaliteta poslovne komunikacije postaje predmetom tržišne utakmice, što se najočitije manifestira u izjavama o misiji organizacije, sloganima i komercijalno-propagandnim porukama“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:21).

4. Općenito o poslovnom pregovaranju

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koja se svakodnevno prakticira. U cilju ostvarivanja zacrtanih ciljeva pregovarači moraju stupiti u interakciju s drugima. Zbog svoje učestalosti, pregovaranje postaje univerzalan proces, koji se može primjenjivati u različitim životnim situacijama. Na Slici 5 shematski je prikazan proces pregovaranja. Najvažniji dijelovi spomenutog procesa su priprema, tijek pregovaranja, utvrđivanje sporazuma te analiza postignutog.



Slika 5. Proces pregovaranja (Šlogar, 2012:45)

Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kada svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane). Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:82).

U pregovaranju postoje dvije vrste interesa, oni koji su različiti i oni koji su zajednički. Naravno, tijekom pregovaranja veću pozornost treba usmjeriti na zajedničke interese, odnosno na podsjećanje njihovog postojanja. U pravilu uvijek postoji barem jedan zajednički interes, a to je da se dođe do sporazuma.

4.1. Tipovi poslovnog pregovaranja

U ovom poglavlju prikazat će se najvažniji tipovi poslovnog pregovaranja, a koji će biti detaljnije objašnjeni u daljnjem tekstu.

4.1.1. Integrativno pregovaranje

Integrativno pregovaranje je pregovaranje koje traži jedan ili više dogovora koji se stvaraju situacijom / rješenjem dobivam – dobivaš (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:89).

Kod ovog tipa pregovaranja rješenja su najčešće rezultat motivacije pregovarača, a uvjetovana su općim pristupom pregovaranju u organizaciji te postojanjem i sofisticiranošću samoga pregovaračkog sustava. Također, važno je napomenuti kako se kod integrativnog pregovaranja nastoji „povećati kolač“.

Ključni elementi integrativnog procesa pregovaranja su (Segetlija, 2009:10-11):

- slobodna razmjena informacija,
- nastojanje za razumijevanjem tuđih potreba,
- naglasak na onome što nam je zajedničko,
- traženje rješenja koja zadovoljavaju obje strane.

4.1.2. Distributivno pregovaranje

Distributivno pregovaranje je pregovaranje u kojem se pokušava podijeliti ograničena količina resursa; slučajem dobivam – gubiš (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:89).

Ovaj tip pregovaranja na konkurentski način dijeli raspoložive resurse. Nekooperativne taktike mogu dovesti, a obično i dovode do „win-lose“ ishoda u kojemu jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi. Također, važno je napomenuti kako se kod distributivnog pregovaranja nastoji „povećati vlastiti udio u postojećem kolaču“ (Segetlija, 2009:10-11).

4.1.3. Destruktivno pregovaranje

Destruktivno pregovaranje se najmanje koristi i nije popularan tip pregovaranja. Ovaj tip pregovaranja podrazumijeva neuspjeh za obje pregovaračke strane. Pregovarači su isključivo okrenuti svojim ciljevima. Pregovarači ne dijele bitne informacije niti stvaraju zajedničke vrijednosti kojima bi mogli trgovati.

Stav svakog pregovarača je tvrd i on nema namjeru odustati od njega. Pri pojavi konflikta cilj nije trenutno otkloniti konflikt, postižući na taj način samo kratkotrajne rezultate i mogućnost njegovog ponovnog izbijanja, već naučiti kako njime učinkovito upravljati i tako kontrolirati destruktivne elemente, a istovremeno izvući korist iz njegovog produktivnog dijela (Podrug, Gauta, 2013:127).

4.2. Strategije poslovnog pregovaranja

Dobro je poznato da je u današnjem poslovanju vrlo teško doći do željenog cilja, ali nije nemoguće pod uvjetom da se napravi dobra i kvalitetna strategija. U užem smislu strategija zapravo predstavlja plan djelovanja poduzeća u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Prema Kotleru (1997) strategija je predanost cjelokupnom pristupu pregovaranja koji ima dobre šanse za postizanje pregovaračkih ciljeva. Strategija kao dodatnu podršku ima taktiku, a njihova povezanost najviše se uočava kod prelaženja iz jedne strategije u drugu.

Najpoznatije strategije pregovaranja su (Štimac, 2021):

- strategija „tvrdog“ (čvrstog) pregovaranja,
- strategija „mekog“ pregovaranja,
- strategija pozicijskog pregovaranja,
- strategija fiktivnog pregovaranja,
- strategija „pregovaranja po načelima“.

U nastavku će se ukratko opisati svaka od navedenih strategija pregovaranja.

4.2.1. Tvrdo pregovaranje

Strategija tvrdog, odnosno čvrstog pregovaranja zapravo predstavlja borbu volje i odlučnosti, dok svako popuštanje predstavlja slabost. Primarni cilj ove strategije je postizanje sporazuma uz jednostrano zadovoljavanje potreba, odnosno maksimalno postizanje rezultata s minimalnim ustupcima. Ova strategija je u pravilu vrlo neproduktivna, pa ne garantira dugotrajnu suradnju.

Strategija tvrdog pregovaranja najčešće se koristi u sljedećim situacijama (Štimac, 2021):

- kada nekome situacija ide u prilog, pravo jačega,
- kada netko ima takav karakter, osobnost,
- kada kod nekog prevladava poslovni egoizam,
- kada se načinom pregovaranja želi prikriti stručna i taktička priprema.

Postoje razni načini za izbjegavanje tvrdog pregovaranja, a najčešći su sljedeći (Štimac, 2021):

- kontra potezima šokirati suprotnu stranu, zahtjevima ili snagom,
- tijek pregovora držati pod kontrolom,
- pravovremenim upozorenjem partner da ne prihvaća takav način pregovora.

4.2.2. Meko pregovaranje

Strategija mekog pregovaranja vrlo je jednostavna jer je njen prvenstveni cilj postizanje sporazuma, a nakon toga razvitak međusobno dobrih odnosa. Najznačajnija obilježja mekog pregovaranja su izbjegavanje teških tema, spremnost na suradnju, visoka tolerancija za sugovornike, kompromisna rješenja, ustupci, razumijevanje, dobronamjernost, kooperativnost te izgradnja dugoročnih poslovnih odnosa. Prednosti i nedostaci ove strategije prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci mekog pregovaranja (Štimac, 2021)

Prednosti	Nedostaci
Postiže se sporazum	Cilj je samo sporazum
Pružaju se mogućnosti trajnije suradnje	Racionalni trošak vremena nije poseban cilj
Postiže se uzajamna tolerancija	Prerano se ide na kompromis
Postiže se dobra taktička svojstva	Nedostaju zajednička (neplanirana) rješenja i inovacije

Kako bi se izbjeglo meko pregovaranje potrebno je uvijek tražiti više, pričekati da protivnik prvi popusti, oduprijeti se pritisku, pustiti da se situacija malo „zakuha“. Također, ne treba odmah prihvatiti ponudu i težiti prijateljstvu, nuditi ustupke i vjerovati protivniku, kao ni otkrivati svoje želje i očekivanja.

4.2.3. Pozicijsko pregovaranje

Prema Segetliji (2009) nakon spontanog pregovaranja, pozicijsko pregovaranje je najčešći oblik pregovaranja. Ova vrsta pregovaranja nastaje kada obje strane čvrsto drže svoje pozicije. U pravilu se javlja jer se sudionici ove vrste pregovaranja ne izjasne odmah na početku o vlastitim ciljevima i zanimanjima, pa se preskače početni dio pregovora te se odmah prelazi na tzv. normalne pregovore. Pozicijsko pregovaranje se može okarakterizirati kao tvrdo pregovaranje u kojemu se brane vlastiti interesi i zahtjevi.

Neki od taktičkih poteza kod pozicijskog pregovaranja su (Štimac, 2021):

- „traži više - dobij dovoljno“,
- trik „kazna za nepućene“,
- „monopol“,
- „osiguranje“,
- „trošenje vremena“,
- „provokacija“,
- „druga runda“,
- „odbacivanje“.

Prednosti i nedostaci ove strategije prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci pozicijskog pregovaranja (Štimac, 2021)

Prednosti	Nedostaci
Taktika otkrivanja namjera protivnika	Izostanak kvalitetnog sporazuma
Dobra priprema za drugu rundu	Nepotrebno trošenje resursa
Namjerni ulazak u pat-poziciju	Ugrožavaju se međuljudski odnosi
Neproduktivno trošenje vremena	Ne dolazi se do optimuma
	Nesigurnost provedbe sporazuma

U situaciji kada ipak dođe do pozicijskog pregovaranja, potrebno je izaći iz njega jer ono nema svrhe. Neki od načina izlaska su sljedeći: krenuti s više varijanti, ne priznati preuranjene zahtjeve, ponuditi nepovoljno kontra rješenja, tražiti alternative, uzeti stanku, promijeniti neke od stavki pregovora (Štimac, 2021).

4.2.4. Fiktivno pregovaranje

Prema Segetliji (2009) fiktivno pregovaranje je nešto drugačije od ostalih vrsta pregovaranja. U ovoj vrsti pregovaranja se zapravo želi izbjeći postizanje sporazuma kao i njegova provedba. Neki od načina za postizanje tog cilja su odgađanje pregovaračkog susreta, trošenje vremena, izbjegavanje konkretizacije, davanje nejasnih uvjeta.

S obzirom da ne postoji jasan cilj pregovora, to može značiti da se javljaju nekakve skrivene namjere, primjerice špijunaža, zavaravanje partnera, čekanje na nove okolnosti, one koje odgovaraju pojedinoj strani, a doći će s vremenom, te odgađanje izvršenja vlastitih obaveza. Prednosti i nedostaci ove strategije prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci fiktivnog pregovaranja (Štimac, 2021)

Prednosti	Nedostaci
Ovise o ciljevima, svrsi i zadacima	Cilj nije kvalitetan sporazum, a ni racionalnost resursa; različitost ciljeva
Pragmatičnost pregovora	Ne doprinosi međuljudskim odnosima
	Ne postoji interes za obostranim optimalnim sporazumom
	Nema neplaniranih zajedničkih rješenja
	Ne računa se na operativnost i dugoročnu poslovnu suradnju
	Sporazum se neće provesti ni ako do njega dođe

Kako bi se izbjegla ova vrsta pregovora potrebno je stalno kontroliranje druge pregovaračke strane, pridržavanje propisane tehnologije pregovaranja da bi se smanjili rizici, te stalno provjeravanje navoda druge pregovaračke strane. Ukoliko ipak dođe do ove vrste pregovora, potrebno je neutralizirati koristi druge pregovaračke strane, navući ju da se otvori kako bi se vidjelo što su ustvari interesi te strane, te koristiti rezervno rješenje – najniža točka prihvatljivog kompromisa (Segetlija, 2009:56).

4.2.5. Strategija „pregovaranja po načelima“

Strategija pregovaranja po načelima temelji se na sljedećim točkama (Štimac, 2021):

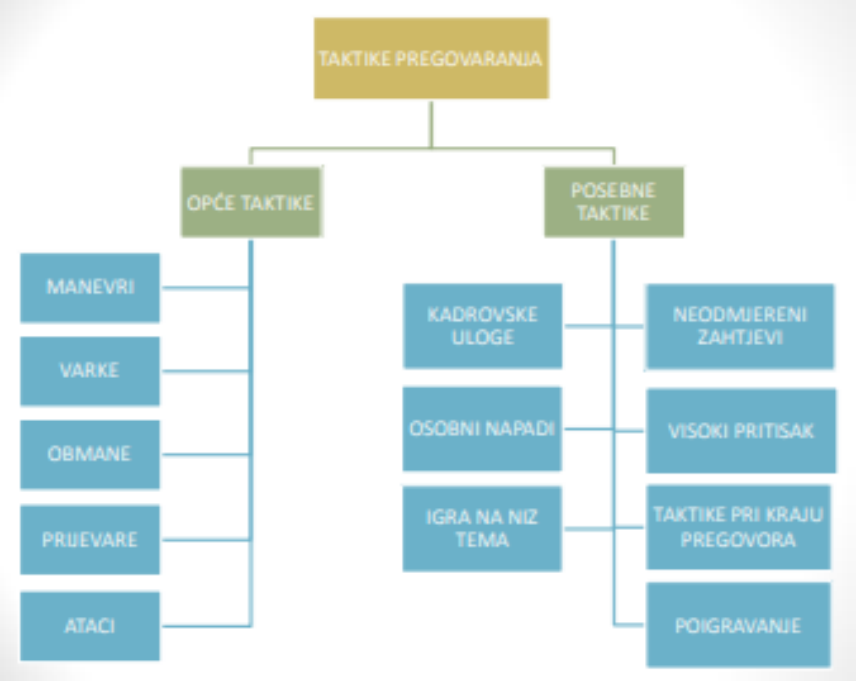
- odvojiti ljude od problema,
- stvoriti opcije za zajednički dobitak,
- fokus je na interesima, a ne na poziciji,
- inzistirati na objektivnim kriterijima.

Ova vrsta strategije teži cjelovitom ljudskom i poslovnom odnosu i usmjerena je na problem. Temelj ove strategije leži na dvjema najboljim strategijama rješavanja konflikta, strategiji suradnje i strategiji dvostrukih pobjednika „win - win“. Ciljevi ove strategije su kvalitetno rješenje, sigurna provedba, racionalno trošenje resursa, zajednička rješenja, bolji međuljudski odnosi i suradnja, te optimum operativnosti i dugoročna rješenja.

4.3. Taktike poslovnog pregovaranja

Taktike u pregovaranju su neophodne, stoga ih je važno prepoznati te odabrati onu pravu koja će omogućiti postizanje najboljeg rezultata. Nečasne taktike za cilj imaju zaokupiti pažnju druge strane kako bi se ona odmaknula od temeljnih problema.

Taktike se dijele na opće i posebne. Posebne taktike pregovaranja planiraju se za svaki pojedini slučaj na licu mjesta. Opće taktike vežu se uz posebne, stoga ih je važno poznavati. Na Slici 6 prikazana je podjela taktika.



Slika 6. Taktike pregovaranja (Štimac, 2021)

4.3.1. Opće taktike pregovaranja

U ovom potpoglavlju navedene su i ukratko opisane najznačajnije opće taktike pregovaranja (Tudor, 1992:121):

- ***Manervi***
  Taktika detaljiziranja problema, taktika forsiranja ili bježanja od teme.
- ***Varke***
  Taktika visokog zahtjeva pa popuštanje, taktika ograničenih ovlaštenja.
- ***Obmane***
  Krivo prikazivanje stvarne pregovaračke snage, krivo prikazivanje glavnog cilja.
- ***Prijevare***
  Taktika fiktivnih pregovora, taktika podmetnutih (krivih) informacija.
- ***Ataci***
  Taktika psihološkog napada na osobnost, taktika ucjene.

4.3.2. Posebne taktike pregovaranja

U ovom potpoglavlju navedene su i ukratko opisane najznačajnije posebne taktike pregovaranja (Segetlija, 2009:61-72):

- ***Kadrovske uloge***
  Prvo se radi o taktici kadrovskih rezervi kada se osigurava rezerva novih ljudi koji će upadati u pregovarački tim kad zatreba. Jedna od najpoznatijih je „dobar – loš momak“ taktika.
- ***Osobni napadi***
  Stvaranje psihološke (podsmijeh, ignoriranje itd.), biološke nelagode (mračna ili bučna prostorija, neudobne stolice, depresivan izgled prostorije, neodgovarajuća temperatura u prostoriji itd.) ili prijetnje osobama kojima se želi izazvati osjećaj elementarne i egzistencijalne ugroženosti u svrhu dodatnog pritiska na drugu pregovaračku stranu.
- ***Igra na niz tema***
  Razdvajanje tema u nekoliko blokova (nakon pozdravljanja i otvaranja pregovaranja) ili „otvaranje nove teme“ s ciljem ometanja rasprave ili podupiranja glavne teme.

- ***Neodmjereni zahtjevi***

  Obuhvaća više modela. „Razvlačenje prekrivača“ („drobljenje“ druge pregovaračke strane) koje se primjenjuje na početku pregovora. Jedna pregovaračka strana pronalazi moguće slabosti druge pregovaračke strane, a svrha je da se suprotna strana dovede u podređen položaj te da mu se time oslabi pregovaračka pozicija; on se „drobi“.
- ***Visoki pritisak***

  Jedna pregovaračka strana u toku pregovora konstatira da pregovori nemaju smisla ili da se treba prekinuti, kada pregovarač započinje pregovore s konstatacijom da situacija još nije zrela za sporazum.
- ***Taktike pri kraju pregovora***

  Jedna od njih je taktika „blokada“ koja nastaje u slučajevima želje da se pregovori izbjegnu.
- ***Poigravanje***

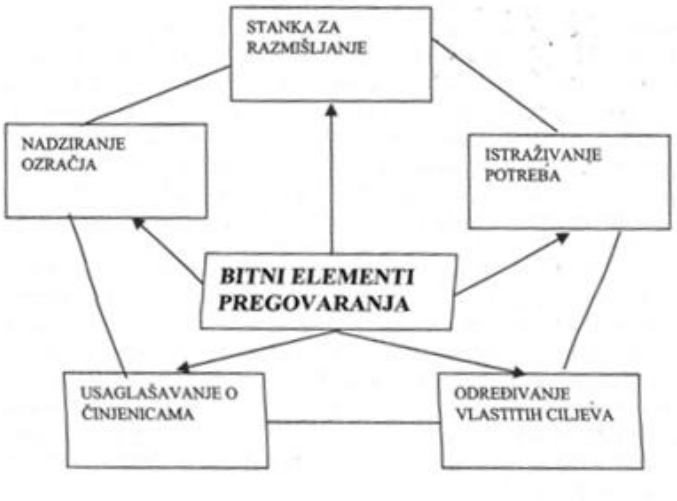
  Taktike pritiska u smislu da nema alternativnog izbora; npr. „uzmi ili ostavi“.

4.4. Bitni elementi u procesu poslovnog pregovaranja

Segetlija (2009) smatra da su u samim tehnikama pregovaranja iznimno bitni elementi (kao svojevrsna načela) i to:

- stanka za razmišljanje,
- istraživanje potreba,
- određivanje vlastitih ciljeva,
- usuglašavanje o činjenicama,
- nadziranje ozračja.

Na Slici 7 prikazani su bitni elementi procesa pregovaranja.



Slika 7. Bitni elementi procesa pregovaranja (Segetlija, 2009:30)

Segetlija (2009) smatra da između svih gore navedenih elemenata postoje stanoviti odnosi. Stanka za razmišljanje omogućuje, zapravo, otkrivanja potreba svake strane, kao pokretača pregovora. Isto tako, stanka za razmišljanje nudi i mogućnost pomirbe različitih tumačenja činjenica i stvaranje pozitivnog ozračja, odnosno daje manevarski prostor za dobivanje svega potrebnog za ostvarivanje vlastitih ciljeva. Prilikom pregovora treba posebno voditi računa o potrebama, dobro istražiti ciljeve kako bi se znalo za što se točno pregovara kako bi sve potrebe bile zadovoljene. Ciljevi su iznimno važni jer su oni temelj daljnjih pregovora. Unaprijed odabrani ciljevi uvijek se mogu promijeniti tijekom pregovora kako bi se osigurala dugogodišnja suradnja. Potrebno je stvoriti ugodno atmosferu i pri tome misliti na sve fiziološke potrebe pojedinca, napraviti pauzu za ručak ako se pregovori oduže i nastojati stvoriti dugogodišnji suradnju. Iznimno je važno stvoriti ugodnu atmosferu da se suprotna strana osjeća da je se poštuje i cijeni. Posebno je važno ukoliko sudjeluju više osoba u pregovorima da pojedine strane ne bi ostale isključene. Svaki član tima bi trebao pokazati određeno zadovoljstvo dodijeljenim ulogama, u suprotnom neće dati svoj maksimum i neće imati motivacije za izvršenje svojih zadataka. Velika prednost kod pregovaranja stvara pozitivno ozračje koje se dobije još u početnim fazama pregovora kao što je vrijeme pregovora, mjesto i uvažavanje želje suprotne strane, kako bi se pokazala da se ne zanemaruju ni interesi ni zahtjevi suprotne strane. Ukoliko se malo bolje obrati pažnja na ozračje i neverbalnu komunikaciju za vrijeme pregovora može se primijetiti više različitih vrsta ozračja.

Tipične vrste ozračja mogu se iskazati kao (Segetlija, 2009:36):

- neprijateljsko ozračje,
- ozračje dosade,
- ozračje sumnje,
- ozračje neorganiziranosti,
- prekomjerno prijateljsko ozračje,
- napeto ozračje.

4.5. Izbor osobe ili tima za poslovne pregovore

Segetlija (2009) smatra da je kvalitetan sastav pregovaračkog tima kao i izbor pregovarača iznimno važan iz razloga što o njima ovisi uspjeh pregovora. Ovisi radi li se o složenijim pregovorima, u pojedinim poslovima može biti više različitih timova. U timu trebaju biti svi potrebni specijalisti, ovisno o specifičnostima pregovora; no grupa ne treba biti prevelika. Članove i vođu pregovaračkog tima imenuje uprava firme; oni moraju biti svjesni svojih odgovornosti. Svi članovi pregovaračkog tima moraju se upoznati i biti suglasni sa strategijom i taktikom vođenja pregovora, a budući da se tok pregovora ne može predvidjeti unaprijed, potrebno je imenovati osobu koja je ovlaštena za donošenje ključnih odluka. No, i uloge drugih članova tima treba unaprijed odrediti. Vođa tima je "dirigent"; on daje zadatke članovima tima, određuje kad će koji član i kako nastupiti; on vodi "interne" rasprave unutar tima, govori u ime svih članova tima, određuje taktiku pregovaranja (strategiju je odredila uprava). Vođa tima treba imati tražene osobine kao što su: tolerantnost i sposobnost strpljivoga slušanja mišljenja ostalih članova tima, sposobnost stvaranja demokratske atmosfere u timu, veliko znanje i samopouzdanje, odlučnost u kritičnim trenucima. Vođu tima trebaju cijeniti svi članovi tima i imati u njega povjerenje, ali i druga pregovaračka strana mu treba vjerovati i cijeniti ga. On treba imati sposobnost u pregovore uključivati svoje članove tima – specijaliste za pojedina područja, ali zadržati svoj autoritet. Kod sustava pregovaračkog tima važno je u njemu imati potrebne specijaliste. Najčešće se koriste specijalisti kao što su: ekonomisti, inženjeri i pravnici. Uobičajeni je sastav tima između tri i pet članova. U timu treba stvoriti povjerenje i momčadski duh međusobnog pomaganja. Treba postići disciplinu i eventualno neslaganje ne iznositi van tima. Neslaganja su, zapravo, potrebna; no treba o njime raspraviti u timu.

Pojedina zanimanja, dakle, imaju svoje posebnosti te im se stoga i dodjeljuju različite uloge. Osobito se ovdje mogu uočiti razlike između inženjera, ekonomista i pravnika. Jaka strana inženjera je stručno znanje u tehničkom smislu, te oni kod sklapanja određenih poslova mogu zamijeniti i ekonomiste uz malo dodatne edukacije. No, zbog svoje želje za tehničkim unapređenjima često upadaju u prihvaćanje rizika određenih poslovnih odnosa. U svakom slučaju, kada se radi o tehnički složenim projektima, inženjeri su u pregovorima nezamjenjivi; no unutar tima treba napraviti "forum" za razmjenu mišljenja i stvoriti "filter" zbog ideja koje su štetne (Segetlija, 2009:41).

Segetlija (2009) smatra da su naši pravnici podcijenjeni u procesu pregovaranja, dok ekonomisti nemaju dovoljno znanja iz područja trgovačkog prava, pa se pregovaranje može odvijati i bez ekonomista. Uz pregovarače i dobar tim iznimno je važno imati i kvalitetnu i kvalificiranu upravu tvrtke koja određuje pregovaračku strategiju.

5. Istraživački dio

U ovom poglavlju opisat će se istraživanje koje se provela na 6 ispitanika, nakon čega će se prikazati njihovi odgovori tj. rezultati spomenutog istraživanja.

5.1. Opis istraživanja

Istraživanje je provedeno metodom intervjua, koji je sadržavao ukupno 21 pitanje na koja su odgovarala razni tipovi pregovarača. Tema istraživanja bila je komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju, prije i za vrijeme pandemije uzrokovane Covid-19 virusom.

Cilj ovoga istraživanja je utvrditi kakvi su pregovarači žene, a kakvi muškarci, igra li iskustvo veliku ulogu u procesu pregovaranja te s kojim su se problemima i poteškoćama pregovarači susretali prije i tijekom pandemije.

Pri izboru vrste pregovarača vodilo se računa o nekoliko kriterija kao što su:

- spol pregovarača (žena, muškarac),
- dobna skupina (18-24, 25-30, 31-44, 45-65),
- stupanj obrazovanja (SSS, VSS),
- vrsta djelatnosti.

Na temelju dobivenih rezultata dolazi se do novih informacija i spoznaja. Odgovori ispitanika jasno daju informacije o tome kakvi su pregovarači. Ukupni rezultati istraživanja dovode do rasprave u kojoj su još dodatno analizirani. U prilogu je prikazan izgled upitnika koji se koristio prilikom intervjua.

5.2. Rezultati istraživanja

Rezultati provedenog istraživanja prikazani su u daljnjem tekstu.

Pregovarač br. 1

Spol pregovarača: M
Dobna skupina: 31-44 (37 godina)
Stupanj obrazovanja: VSS (diplomirani pravnik)
Djelatnost: Poljoprivreda

Ovaj pregovarač ima mišljenje kako su jednako dobri pregovarači, i muškarci i žene jer je svima isti cilj – postizanje što boljih rezultata i uspjeha. Također, jednako dobro pregovara s oba spola. Kreće se na sreću samo u krugovima u kojima nema predrasuda prema ženama, pa nije imao negativnih iskustava. Uvijek ima tremu prije pregovora jer smatra da uvijek postoje određene stvari koje ne zna, bez obzira na prethodnu pripremu. Najviše vremena za pripremu mu treba kada su u pitanju poslovne osobe, čak do nekoliko dana. Obraća pažnju na neverbalne znakove prilikom pregovaranja. Ovaj tip pregovarača će pokušati ponovno pregovarati, ukoliko ne uspije odmah u startu, znači istog trena na ručku, kavi, šetnji itd. Također, smatra da treba pregovarati sve dok je u kontaktu sa određenom osobom, predlaže slanje e-maila kako bi se potvrdio prethodni dogovor jer se na ovaj način ostavlja bolji i profesionalniji dojam, pa ova stavka često zna biti prevaga u određenim pregovorima. Ima predrasude prvog dojma. Nije rođen s pregovaračkim vještinama, nego ih je naučio i savladao kroz životno iskustvo. Znao je izgubiti dobru priliku za pregovore zbog nepripremljenosti na vrijeme ili manjka iskustva. Za ovog pregovarača osoba koja pristaje na sve u samom startu bez ikakvih uvjeta, ostavlja očajan dojam. Ukoliko nije u pitanju određeni poslovni profit, ponekad zna odustati od tvrdog pregovarača. Promijenio je način komunikacije tijekom pandemije na način da se znatno povećao broj online sastanaka, video konferencija i telefonskih razgovora. Prije pandemije uopće nije sudjelovao niti na jednoj video konferenciji, smatra da je najbolje uživo tj. lice u lice. Način poslovanja i dalje mu je isti, uz napomenu kako je na samom početku pandemije većina poslovnih ljudi pokušavala dobiti nešto više za jednako novaca, iz razloga što nisu znali kako će se situacija s pandemijom dalje odvijati, željeli su odgodu plaćanja, postojala je neizvjesnost itd. S vremenom je naučio poslovati u ovoj situaciji, iako se polako sve vraća u normalu. Tijekom pandemije manje je pregovarao iz razloga što se smanjio broj kontakata i sastanaka, smanjile su se investicije, banke su postale opreznije. Voli pregovarati jer je to sastavni dio posla. Glavnu riječ voli voditi samo u onim situacijama kada predstavlja svoj rad ili ideju, a ukoliko njega netko treba, onda prepušta glavnu riječ suprotnoj strani. Smatra kako su svi pregovarači jednaki, jedina razlika je u tome tko predstavlja prvi svoju ideju, pa je mišljenja kako osoba koja je inicirala sastanak treba prva iznijeti svoje zahtjeve. Preferira pregovaranje uživo u odnosu na online zbog blizine suprotne osobe, njenih neverbalnih znakova itd.

Pregovarač br. 2

Spol pregovarača: Ž
Dobna skupina: 45-65 (65 godina)
Stupanj obrazovanja: SSS (ekonomist)
Djelatnost: Komercijala

Ovaj pregovarač ima mišljenje kako su žene bolji pregovarači jer su dosta otvorenije, odnosno nisu samozatajni kao muškarci, za razliku od muškaraca žene su senzibilnije u nekim situacijama te imaju više razumijevanja. Lakše pregovara s osobom suprotnog spola, iako sve ovisi od osobe do osobe tj. jesu li "kliknule" dvije strane koje pregovaraju. Kaže kako se prema njoj nitko nije loše odnosio za vrijeme pregovora, ali je bila svjedok gdje su se prema nekim ženama muškarci odnosili loše, pa u takvim situacijama uvijek stane na stranu žene na način da kaže sve njezine kvalitete i vrline. Ukoliko se dobro pripremi za pregovor, kod nje ne postoji trema s obzirom na njene godine iskustva i jako puno kontakta s osobama. Pripreme za pregovore ovisile su joj o težini posla. Ponekad obraća pažnju na neverbalne znakove prilikom pregovaranja, iako je mišljenja kako sve ovisi koliko poznaje osobu s kojom pregovara te o duljini suradnje. Ovaj tip pregovarača će pokušati ponovno pregovarati direktno ili indirektno, ukoliko ne uspije odmah u startu, ukoliko je važno za posao, plaće itd. Obično ima predrasude prvog dojma, iako se trudi da ih nema. Bitna joj je stabilnost osobe, da je u skladu sa svojim poslom itd. Nije rođena s pregovaračkim vještinama, ali kaže da ima nešto s čim je osoba rođena bez obzira na zvanje, obrazovanje itd., iako je važno iskustvo. Znala je izgubiti dobru priliku za pregovore jer ponekad nije bila na pravom mjestu u pravo vrijeme. Za ovog pregovarača osoba koja pristaje na sve u samom startu bez ikakvih uvjeta, ostavlja skeptičan dojam, misli da suprotnoj strani nije dovoljno stalo ili da ima druge ambicije. Na pitanje o odustajanju od tvrdog pregovarača kaže da sve ovisi o tome koliko je nekome stalo do posla, pa se treba uklopiti kako bi se ostvario zacrtani cilj. Ovaj tip pregovarača nije sudjelovao u pregovorima tijekom pandemije. Voli pregovarati jer je društveni tip, voli društvo, smatra da se najbolji pregovori postignu u nekoj opuštenijoj atmosferi kao npr. na nekom ručku itd. Voli biti dominantna te voditi glavnu riječ za vrijeme pregovaranja. Kod pregovora preferira da se suprotna strana prva izjasni, pa da ona ima više prostora za pregovore.

Pregovarač br. 3

Spol pregovarača: M
Dobna skupina: 45-65 (64 godine)
Stupanj obrazovanja: VSS (diplomirani ekonomist)
Djelatnost: Bankarstvo

Ovaj pregovarač ima mišljenje kako su jednako dobri pregovarači i muškarci i žene jer ne pravi razliku između njih s obzirom da su svi ravnopravni. Također, jednako dobro pregovara s oba spola. Nije nikada imao predrasude prema ženama, ali smatra da je ovoga više bilo u prošlosti. U početku je ponekad imao tremu prije pregovora, ali nakon 5-6 godina radnog staža i dobre pripreme kaže da nikada više nije imao tremu. Priprema za pregovore mu ovisi o vrsti i težini posla, nikada nije išao na sastanak, a da nije bio spreman. Obraća pažnju na neverbalne znakove prilikom pregovaranja. Ovaj tip pregovarača će pokušati ponovno pregovarati, ukoliko je ostavljen prostor za daljnje pregovore i suradnju. Nema predrasude prvog dojma, kaže da je dosta subjektivno, srž je u dogovoru. Mišljenja je kako postoje osobe koje su rođene s pregovaračkim vještinama i talentom, ali da se isto tako mogu naučiti kroz životno iskustvo. Znao je na početku karijere izgubiti dobru priliku za pregovor zbog nedovoljnog znanja, iskustva i slabe pripreme. Za ovog pregovarača osoba koja pristaje na sve u samom startu bez ikakvih uvjeta, ostavlja dojam velikog opreza tj. kako nešto nije u redu. Ukoliko su njegovi argumenti i zahtjevi u skladu sa zakonom u području bankarstva, suprotna strana je u pravilu pristajala na sve ponuđene uvjete bez dodatnih zahtjeva. Nije promijenio način komunikacije tijekom pandemije. Način poslovanja i dalje mu je isti, uz napomenu da su poduzetnici s kojima surađuje pristajali na sve zbog svojih problema za vrijeme pandemije. Mišljenja je kako se pregovaranje nije promijenilo za vrijeme pandemije, osim za one poduzetnike koji su imali financijskih problema, pa su bili prisiljeni nešto mijenjati kako bi opstali na tržištu. Tijekom pandemije manje je pregovarao. Voli pregovarati samo onoliko koliko je potrebno. Nije volio, ali je morao voditi glavnu riječ zbog opisa svoga posla. U početku je išao samostalno na pregovore, dok je kasnije bilo i timskih pregovora, a neiskusne pregovarače nikada nije imao u svome timu. Prvi svoje zahtjeve iznosi samo u onim situacijama kada se to od njega traži, uz napomenu kako je u većini slučajeva suprotna strana trebala njega.

Pregovarač br. 4

Spol pregovarača: M
Dobna skupina: 25-30 (30 godina)
Stupanj obrazovanja: VSS (magistar građevine)
Djelatnost: Građevinarstvo

Ovaj pregovarač ima mišljenje kako su žene i muškarci jednako dobri pregovarači jer po njemu to nema veze sa spolom, nego karakterom osobe. Lakše pregovara s istim spolom jer može direktnije iznositi svoje stavove i mišljenja bez zadrške. Nalazio se u situacijama kada su se drugi prilikom pregovora loše odnosili prema ženama, najčešće je u pitanju bilo upadanje u riječ, prekidanje razgovora i započinjanje iznova. Ponekad ima tremu prije pregovora, iako smatra kako ona ovisi o tipu pregovarača sa suprotne strane, njegovoj razini autoriteta te karakteru i argumentima s kojima se ulazi u pregovore. Vrijeme za pripremu pregovora ovisi mu o temi i značaju pregovora, zna trajati od par minuta, pa sve do nekoliko dana. Obraća pažnju na neverbalne znakove prilikom pregovaranja. Ovaj tip pregovarača će pokušati ponovno pregovarati, ukoliko ne uspije odmah u startu, ponekad i više puta jer smatra da vrlo rijetko pregovarači završe sa jednim sastankom ili samo sa prvim ishodom, osim u iznimnim slučajevima kada je stvar manje vrijednosti ili nema potrebe za velikim pregovorima. Uglavnom nema predrasude prvog dojma jer smatra kako prvi dojam fizičkog izgleda postaje nebitan kada se krene razgovarati, značajnijim smatra verbalne i neverbalne znakove u razgovoru. Nije rođen s pregovaračkim vještinama, nego ih je naučio i savladao kroz životno iskustvo. Mišljenja je kako određene osobe imaju u sebi urođenu spomenutu vještinu, ali da se samo vježbanjem te s godinama iskustva takve vještine usavršavaju. Znao je izgubiti dobru priliku za pregovore zbog nepripremljenosti na vrijeme ili manjka iskustva. Za ovog pregovarača osoba koja pristaje na sve u samom startu bez ikakvih uvjeta, ostavlja kooperativan dojam, naravno ukoliko cilj pregovora ne znači zakidanje ili umanjenje jedne ili druge strane, ali ukoliko se pretjeruje onda zna često ostaviti dojam osobe koja ne zna o čemu pregovara ili nije dovoljno pripremljena. Ponekad zna odustati od tvrdog pregovarača jer smatra kako je s takvim tipom pregovarača nemoguće pregovarati te tada odgovara istom mjerom sve dok ne pronađe zaobilazno rješenje, ukoliko ga ima, a ukoliko ne postoji onda smatra da vrijeme mora odraditi svoje. Nije promijenio način komunikacije tijekom pandemije, uz napomenu kako se ponekad pristaje na gotovo sve što je nužno samo kako bi se poslovalo.

Smatra kako je nužno ocijeniti pravi balans između popuštanja i nepopuštanja, ali da je uvijek dobro zadržati svoj stav, odnosno biti dosljedan svojem principu poslovanja. Način poslovanja i dalje mu je isti, uz napomenu kako se u razdobljima pred krizu čvrsto drže svoji stavovi te nude opcije koje inače nisu prihvatljive, dok se u razdoblju ozbiljnije krize takvi standardi popuštaju, stavovi omekšavaju te da se spašava što se spasiti može. Za vrijeme pandemije pregovarači uglavnom nisu pristajali na sve, ali je razina komunikacije bila popustljivija nego inače, tijekom ove godine polako sve dolazi na naplatu, odnosno svi pomalo zatežu retoriku. Tijekom pandemije pregovarao je ponešto više iz razloga što je bila iznimna situacija, kako se situacija normalizirala komunikacija mu je bila znatno manja, dok je ove godine situacija napetija, komunikacija teža te se stavovi žešće brane. Smatra kako se razlog ovome nalazi se u građevinarstvu, odnosno od bojaznosti prema nepoznatom. Nije ljubitelj pregovaranja, ali smatra kako je pregovaranje nužnost posla. Voli voditi glavnu riječ tijekom pregovora. Uglavnom prvi iznosi svoje zahtjeve jer je mišljenja kako time dolazi u bolju poziciju u odnosu na suprotnu stranu, pa u svojim prijedlozima zna pokazivati pozitivne stvari prema suprotnoj strani s ciljem osiguranja bolje pozicije za vrijeme pregovaranja.

Pregovarač br. 5

Spol pregovarača: Ž
Dobna skupina: 31-44 (33 godine)
Stupanj obrazovanja: VSS (magistrica ekonomije)
Djelatnost: Komercijalna prodaja

Ovaj pregovarač ne može procijeniti da li su bolji pregovarači žene ili muškarci, mišljenja je kako to ovisi o pojedincu te njegovoj funkciji, odnosno da postoji razlika kada se pregovara npr. sa direktnim vlasnikom ili menadžerom koji je zaposlen u tvrtki, a koji je zadužen za određeni sektor poslovanja. Lakše pregovara sa suprotnim spolom jer smatra kako su muškarci opušteniji te da imaju više smisla za humor. Osobno nije imala i nije se susretala sa situacijama u kojima se za vrijeme pregovora loše odnosilo prema ženama, iz svoje perspektive kaže kako uvijek tijekom pregovora glavni smisao cijelog sastanka vraća na robu koju prodaje, a ne na sebe. Uvijek ima tremu prije pregovora jer posao koji radi želi obaviti na najbolji mogući način te ostaviti što bolji dojam za daljnje uspjehe u poslovanju.

U početku pripreme za pregovore bile su joj u vidu šprance, koje je ponavljala od kuće određeni vremenski period, dok sada kada ima sve u svojim rukama eventualno na putu do sastanka ponovi važnije stvari i detalje na koje treba obratiti posebnu pažnju za vrijeme pregovaranja. Za vrijeme pregovaranja pokušava obraćati pažnju na neverbalne znakove, ali kada krene razgovor nema više vremena razmišljati o tome. Ovaj tip pregovarača će pokušati ponovno pregovarati, ukoliko ne uspije odmah u startu jer zna koliko je njen proizvod koji prodaje kvalitetan, s naglaskom kako se tržište neprestano mijenja, pa uvijek čeka situaciju da dogovori ponovno suradnju. Nema predrasude prvog dojma, ne zanima ju da li je netko došao u običnoj majici ili odijelu sa kravatom. Mišljenja je kako se dobre pregovaračke vještine stječu sa iskustvom, odnosno s godinama rada. Znala je izgubiti dobru priliku za pregovore zbog nepripremljenosti na vrijeme ili manjka iskustva. Za ovog pregovarača osoba koja pristaje na sve u samom startu bez ikakvih uvjeta ostavlja odličan dojam jer preferira osobe koje ne kompliciraju. Većinom ne odustaje od pregovora sa tvrdim pregovaračem iz razloga što gleda na sebe, odnosno na dobrobit i što uspješnije poslovanje svoje firme. Nije promijenila način komunikacije tijekom pandemije jer smatra kako će sve jednom proći, ali da će njen eventualni pristanak na manje ostati, pa će po završetku pandemije najveći gubitak imati ona. Način poslovanja i dalje joj je isti, uz napomenu kako je za vrijeme pandemije bilo manje sastanaka. Tijekom pandemije manje je pregovarala iz razloga što se smanjio broj kontakata i sastanaka. Voli pregovarati jer smatra kako je to zanimljiv i uzbudljiv dio posla. Voli voditi glavnu riječ tijekom pregovora, osobito kada suprotna strana zna jako malo o temi razgovora, pa tada voli dominirati i objašnjavati traženo. S obzirom na vrstu svoga poslovanja ne voli prva iznositi svoje zahtjeve jer najviše preferira kada se zajednički dogovore uvjeti, uz naglasak kako je svaki pregovarač drugačiji, pa pokušava svima udovoljiti uz uvjet da pri tome ne ošteti samu sebe tj. svoje poslovanje.

Pregovarač br. 6

Spol pregovarača: Ž
Dobna skupina: 45-65 (53 godine)
Stupanj obrazovanja: VSS (magistrica ekonomije)
Djelatnost: Farmacija

Ovaj pregovarač ima mišljenje kako su jednako dobri pregovarači i žene i muškarci jer smatra kako to ne ovisi o spolu, nego o osobnosti i sposobnosti pojedinog pregovarača. Također, jednako dobro pregovara s oba spola. Nije imala negativnih iskustava da se prilikom pregovora loše odnosilo prema ženama. Nikada nema tremu prije pregovora jer smatra kako ona može biti velika barijera prilikom pregovaranja. Vremenski period za pripremu pregovora joj prosječno iznosi 1 h, iako smatra kako ovaj podatak ovisi o nekoliko čimbenika kao npr. da li je u pitanju potpuno novi poslovni partner ili je u pitanju netko s kim je već surađivao, također o obujmu posla koji se dogovara itd. Obavezno obraća pažnju na neverbalne znakove prilikom pregovaranja jer smatra kako su oni prvi pokazatelji svega. Ovaj tip pregovarača će pokušati ponovno pregovarati, ukoliko ne uspije odmah u startu jer joj je cilj dogovoriti posao pod nekim zacrtanim uvjetima, pa je samim time prihvatljivo više krugova u pregovaranju. Nema predrasude prvog dojma. Nije rođena s pregovaračkim vještinama, ali smatra kako treba imati karakternih predispozicija za pregovore, ali da se godinama ta vještina izgrađuje kroz praksu. Nije u potpunosti znala izgubiti dobru priliku za pregovore jer se uvijek priprema za njih, ali da je iz današnje perspektive i sadašnjeg iskustva mogla bolje reagirati u nekim trenucima. Kaže kako se u svojem dugogodišnjem poslovanju nikada nije susretala s tipom pregovarača koji pristaje na sve u samom startu bez ikakvih uvjeta. U pravilu ne odustaje od tvrdog pregovarača jer je i ona takvog tipa, odnosno da nikada ne popušta. Nije promijenila način komunikacije tijekom pandemije. Tijekom pandemije u branši u kojoj radi, surađivala je samo s provjerenim dugogodišnjem suradnicima, tako da su zadržani svi prethodni ispregovarani uvjeti. Tijekom pandemije manje je pregovarala iz razloga što je njena branša zadržala sve uvjete koje su imali kao da pandemija ne postoji. Ponavlja, kako je surađivala s dugogodišnjim suradnicima, pa je svima bio interes zadržati postojeće poslovanje i uvjete u onim trenucima kada su vanjski uvjeti bili nepredvidivi. Voli pregovarati jer je to sastavni dio posla. Ponekad voli voditi glavnu riječ tijekom pregovora, iako je mišljenja kako to ovisi od situacije do situacije, ali i vrsti tj. tipu pregovarača sa suprotne strane. Neverbalni znakovi su joj prvi pokazatelji na osnovu kojeg će odlučiti da li će prva postaviti svoje zahtjeve ili će prvo pričekati suprotnu stranu da iznese svoje zahtjeve.

5.3. Analiza istraživanja

Kao što se moglo pretpostaviti, rezultati istraživanja pokazuju zanimljive rezultate. Također, veliki utjecaj na odgovore ispitanika imali su kriteriji postavljeni u istraživačkom dijelu kao npr. spol pregovarača, dobna skupina, vrsta djelatnosti itd.

Većina ispitanika ima mišljenje kako nema pretjerane razlike u pregovaračkim vještinama između žena i muškaraca, nego da spomenute vještine ovise o karakteru i osobnosti osobe te njenim individualnim sposobnostima.

Također, zanimljivo je uočiti kako se veći broj ispitanika izjasnilo da lakše i opuštenije pregovara sa muškarcima. Većina ispitanika iz ovoga istraživanja se nije susretala sa situacijom da se prilikom pregovaranja loše odnosilo prema ženama. Na pitanje o tremi prije pregovora, većina ispitanika se izjasnila kako nema tremu s obzirom na dugogodišnje iskustvo, ali da je ista postojala u njihovim počecima. Vremenski period za pripremu pregovora kod većine ispitanika ovisi o težini posla te vrsti pregovarača sa suprotne strane, najčešće do nekoliko dana. Svi ispitanici obraćaju pažnju na neverbalne znakove prilikom pregovaranja. Također, veći broj ispitanika ne odustaje od pregovora nakon prvog susreta s obzirom da gledaju svoje interese te uspješnost svoga poslovanja. Predrasude prvog dojma većini ispitanika nisu toliko bitne.

Na pitanje o stečenim vještinama u pregovaranju, veći broj ispitanika ima mišljenje kako se spomenute vještine stječu sa iskustvom, godinama rada, praksom itd., ali da postoje određene osobe koje jednostavno takve vještine imaju urođene. Većina ispitanika gubila je dobre prilike za pregovore, osobito u početnim fazama svojih karijera. Za ispitanike ona osoba koja dolazi na pregovore, a pristaje na sve ostavlja sljedeće dojmove: očaj, skeptizam, neambicioznost, oprez, kooperativnost itd. Na pitanje o tvrdom pregovaraču, većina ispitanika ne želi odmah odustati od pregovaranja, nego će na sve načine pokušati doći do suradnje u cilju što uspješnijeg i produktivnijeg poslovanja.

Tijekom pandemije većina ispitanika se izjasnila da nije mijenjala način pregovaranja, uz napomenu kako se u većoj mjeri smanjio broj sastanaka, kontakata itd., što je za posljedicu imalo manji broj pregovaranja za vrijeme trajanja pandemije. Također, većina ispitanika se izjasnila kako voli pregovarati s obzirom da je spomenuti proces sastavni dio svakog posla. Dominantnost u vođenju glavne riječi tijekom pregovaranja karakterizira većinu ispitanika. Na pitanje o iznošenju svojih zahtjeva, polovica ispitanika se izjasnila kako prva iznosi svoje zahtjeve, dok druga polovica ispitanika preferira prvo saslušati suprotnu stranu.

6. Rasprava

Nakon provedenog istraživanja i dobivenih rezultata, u daljnjem tekstu detaljnije će se razraditi i proanalizirati postavljene hipoteze rada:

Postavljena hipoteza H1: Ispitanici lakše pregovaraju sa ženama.

Ova hipoteza rada postavljena je sa osobnog stajališta da kao žena imam puno više razumijevanja, strpljenja, motivacije i želje za ostvarenjem zacrtanih ciljeva u odnosu na muškarce s kojima se svakodnevno susrećem. Međutim, na temelju dobivenih rezultata istraživanja ispostavilo se kako većina ispitanika lakše i opuštenije pregovara sa muškarcima s obzirom da su po njima oni dosta jednostavniji, manje kompliciran itd.

Postavljena hipoteza H2: Prilikom pregovaranja muškarci podcjenjuju žene.

Gledajući kroz povijest oduvijek su žene bile dosta više podcijenjene, prvenstveno iz muške perspektive. Do današnjeg dana muškarci su u odnosu na žene i dalje na gotovo svim visokim i vodećim pozicijama u svim sferama poslovnog svijeta. Na osnovu ovih činjenica postavljena je ova hipoteza rada, iako se na temelju dobivenih rezultata istraživanja dokazalo potpuno suprotno s obzirom da je većina ispitanika opovrgnula postavljenu hipotezu rada.

Postavljena hipoteza H3: Iskusni pregovarači se znatno manje pripremaju za pregovore u odnosu na mlade pregovarače.

Nepisano pravilo je kako za sve ono što se radi po prvi puta u životu, potrebno dosta više uloženog vremena, truda i pripreme u odnosu na nešto što se npr. radi svakodnevno ili dugi niz godina. Isto tako je i sa pregovaranjem, tako da je na temelju spomenutog postavljena ova hipoteza rada. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja je potvrđeno kako iskusni pregovarači, koji imaju dugogodišnje iskustvo iza sebe, znatno manje vremena provode na pripreme za pregovore u odnosu na mlade pregovarače, koji tek ulaze u pregovarački svijet.

Postavljena hipoteza H4: Većina ispitanika ne odustaje od pregovora nakon prvog neuspješnog susreta.

Općenito u životu vrijedi da onaj koji želi nešto ostvariti, neće tako lako odustati na prvoj prepreci. Isto tako je kod pregovaranja, ukoliko je potrebno dogovoriti posao sa suprotnom stranom te postići određenu korist, pokušat će više puta tj. sve dok se ne postigne zacrtano. Uostalom, logika nalaže kako se uopće ne bi upuštalo u određene pregovore, ukoliko se već u startu nema zacrtana korist.

Nakon provedenog istraživanja potvrđeno je kako većina ispitanika ne odustaje od pregovora, unatoč tome što se nakon prvog susreta gotovo pa ništa nije postiglo. Kako sami ispitanici navode, pregovore dogovaraju samo s onim osobama od kojih imaju određenu korist.

Postavljena hipoteza H5: Tijekom pandemije Covid-19 ispitanici manje pregovaraju.

Pandemija Covid-19 jednostavno je zaustavila i promijenila svijet kakav smo poznavali prije pojave spomenutog virusa. Zbog raznih zatvaranja i ograničenja u kretanju, bilo je neizvedivo organizirati i održavati fizičke sastanke, što je za posljedicu imalo smanjen broj kontakata, dok se gotovo sva komunikacija postepeno počela prebacivati na online model. Treba istaknuti kako su sa spomenutim modelom najveći problem imali pregovarači starije životne dobi. Na osnovu ovih činjenica postavljena je ova hipoteza rada, a nakon provedenog istraživanja je potvrđeno kako je većina ispitanika manje pregovarala za vrijeme pandemije Covid-19.

Zanimljivo je naglasiti kako većina ispitanika iz provedenog istraživanja posjeduje ključne komunikacijske vještine poput samouvjerenosti, otvorenosti, pristupačnosti, sigurnosti, ozbiljnosti itd. Također, većina ispitanika prilikom pregovaranja koristi integrativni tip pregovaranja s ciljem „povećanja svoga kolača“. Isto tako, većina ispitanika prilikom pregovaranja najčešće koristi strategije tvrdog i pozicijskog pregovaranja s obzirom da ih karakterizira ambicioznost, odlučnost, egoizam, obrana vlastitih interesa, zahtjeva itd.

7. Zaključak

Pojmovi poput komunikacije, pregovaranja i njihovih vještina su sastavni dio našeg života, osobito onog poslovnog. Kvalitetan pregovarač trebao bi posjedovati ključne komunikacijske vještine poput samopouzdanosti, sigurnosti, otvorenosti, ozbiljnosti, pristupačnosti itd. Najbolji pokazatelj o važnosti posjedovanja ključnih komunikacijskih vještina govori činjenica kako je u današnje vrijeme sve većem broju poslodavaca upravo to ključna stavka za zaposlenje. Dobra komunikacija i uspješno pregovaranje zasigurno se u velikoj mjeri nalaze u verbalnim i neverbalnim znakovima. Pregovaramo svakodnevno, bilo pri kupnji odjeće, pa sve do dogovora određenog posla. Primarni cilj pregovaranja uvijek treba biti pronalazak kompromisa, a koji predstavlja važan čimbenik za uspješno pregovaranje.

Iz rezultata istraživanja može se donijeti nekoliko zanimljivih zaključaka. Za početak, veliku i važnu ulogu za dobre pregovore ima iskustvo stečeno kroz dugogodišnji rad i praksu. Rezultat toga najbolje se očituje u činjenici kako ispitanici nakon dugogodišnjeg iskustva više nisu imali problema s tremom i pripremom za pregovore. Isto tako, zanimljivo je napomenuti kako su se i žene i muškarci izjasnili da više vole pregovarati sa muškarcima. Također, svaki od ispitanika je istaknuo kako za vrijeme dok su bili mladi i neiskusni, nisu bili toliko uspješni u pregovorima kao što su npr. danas te da su u početnim fazama svoga poslovanja imali dosta propuštenih prilika za dobru i kvalitetnu suradnju.

Pandemija koja nas je zadesila u velikoj je mjeri utjecala je na poslovne pregovore na način da se smanjio broj sastanaka i kontakata, dok se gotovo sva komunikacija prebacila na online model, a s kojim su određeni pregovarači imali velikih problema, osobito oni starije životne dobi. Jednostavno se izgubio onaj osjećaj kada se na jednom ručku ili večeri u opuštenoj atmosferi dogovori suradnja ili sklopi određeni posao. Srećom iz dana u dan se sve polako vraća u normalu.

Literatura

1. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control.* [Online] Dostupno na: http://static.poltronafrau.com/8vlk/19-mr-joesph-yost/9780135524800-marketing-management-analysis-planning-implement-1-jrtMZAe5h9n.pdf [Pristupljeno 12. srpnja 2021].

2. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. *(2008.) Poslovno komuniciranje.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

3. Maturski.org (2021). *Komunikologija. Neverbalna komunikacija.* http://www.maturski.org/index.html [Pristupljeno 07. srpnja 2021].

4. Podrug, N. i Gauta, N. (2013). Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. *Ekonomski pregled.* 64 (2), str. 123-142.

5. *Povijesni razvoj komuniciranja.* http://komunikologija.grf.hr/media/POVIJESNI%20RAZVOJ%20KOMUNICIRANJA.pdf [Pristupljeno 30. lipnja 2021].

6. Segetlija, Z. *(2009). Poslovno pregovaranje.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

7. Sveučilišni savjetovališni centar Sveučilišta u Rijeci – Psihološko savjetovalište Rijeka (2014). Dostupno na: https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske_vjetine_-_uvod.pdf [Pristupljeno 07. srpnja 2021].

8. Šlogar, H. i Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo.* 2 (2), str. 259-265.

9. Štimac, H. *(2021). Nastavni materijali kolegija Poslovno pregovaranje.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/poslovnopregovaranje-marketing/nastavni-materijali/ [Pristupljeno 12. srpnja 2021].

10. Tomašević Lišanin, M. *(2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje.* Zagreb: HUPUP - Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.

11. Tudor, G. *(1992). Kompletan pregovarač: Umijeće poslovnog pregovaranja.* Zagreb: MEP Consult.

12. Valentshop.ru (2021). *Verbalna komunikacija se provodi kroz. Govor i jezik: komunikacija i razlike. Metode učinkovite komunikacije.* https://valenteshop.ru/hr/verbalnoe-obshchenie-osushchestvlyaetsya-posredstvom-rech-i-yazyk-svyaz-i/ [Pristupljeno 05. srpnja 2021].

Popis slika

Slika 1. Razvoj komunikacije kroz povijest 4
Slika 2. Načini komuniciranja 6
Slika 3. Govor i jezik kao sredstvo verbalne komunikacije 7
Slika 4. Prikaz temeljnih emocija na licima sugovornika 8
Slika 5. Proces pregovaranja 12
Slika 6. Taktike pregovaranja 18
Slika 7. Bitni elementi procesa pregovaranja 21

Popis tablica

Tablica 1. Prednosti i nedostaci mekog pregovaranja 15
Tablica 2. Prednosti i nedostaci pozicijskog pregovaranja 16
Tablica 3. Prednosti i nedostaci fiktivnog pregovaranja 17

Prilozi (upitnik)

1. SPOL - M/Ž
2. Dobna skupina?
    18-24
    25-30
    31-44
    45-65
3. Stupanj obrazovanja?
4. Tko su po Vama bolji pregovarači muškarci ili žene? Molim Vas da kratko objasnite Vaš stav.
5. Prilikom pregovaranja lakše pregovarate sa istim ili suprotnim spolom? Molim Vas da kratko objasnite.
6. Jeste li se ikada susreli da se prilikom pregovora loše odnose prema ženama? Kako ste reagirali?
7. Imate li tremu prije pregovora? Zašto?
8. Koliko se vremenski u prosjeku pripremate za pregovore?
9. Obraćate li pažnju na neverbalne znakove u pregovaranju?
10. Ukoliko nakon prvog susreta niste uspjeli dogovoriti ništa sa suprotnom stranom hoćete li pokušati još koji put? Objasnite Vaš odgovor?
11. Imate li predrasude prvog dojma (fizički izgled, odjeća, hod)?
12. Smatrate li da ste dobro pregovarati naučili s godinama ili ste s tim rođeni?
13. Jeste li ikada izgubili dobru priliku za pregovorima samo zato što niste bili dobro pripremljeni ili niste imali dovoljno iskustva za reagirati u nekoj situaciji?
14. Kakav dojam ostavlja osoba koja dolazi na pregovore, a pristaje na sve što vi tražite odmah u samom startu bez ikakvih uvjeta?
15. Kakav dojam i kako pregovarate sa osobom koja ne želi nikakav kompromis, točno se drži svojih zahtjeva i ne pristaje na ništa što vi želite ponuditi?
16. Tijekom pandemije Covid-19 jeste li promijenili način pregovaranja? Jeste li pristajali na sve što se od vas tražilo samo kako bi mogli i dalje poslovati?
17. Tijekom pandemije Covid-19 jeste li primijetili da ljudi s kojima inače često znate surađivati i pregovarati promijenili svoje navike? Jesu li pristajali na sve ili možda tražili više? Ili smatrate da je sve bilo kao i prije.
18. Jeste pregovarali više ili manje tijekom pandemije Covid-19? Zbog čega?

19. Volite li pregovarati?

20. Volite li vi voditi glavnu riječ tijekom pregovora?

21. Iznosite prvi svoje zahtjeve ili čekate suprotnu stranu da prva kaže svoje zahtjeve? Objasnite.