

# Pregovaranje i pregovaračke taktike u obrazovanju

---

**Salopek, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:094116>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Ivana Salopek

**PREGOVARANJE I PREGOVARAČKE TAKTIKE U  
OBRAZOVANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Ivana Salopek

**PREGOVARANJE I PREGOVARAČKE TAKTIKE U  
OBRAZOVANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0303086541

e-mail: [isalopek@efos.hr](mailto:isalopek@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Marketing

Ivana Salopek

**NEGOTIATION AND NEGOTIATION TACTICS IN  
EDUCATION**

Graduate paper

Osijek, 2024.

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

Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je         diplomski         rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

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*.

Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).

Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivana Salopek

**JMBAG:** 0303086541

**OIB:** 48287706565

**e-mail za kontakt:** ivanasalopek32@gmail.com

**Naziv studija:** Marketing

**Naslov rada:** Pregovaranje i pregovaračke taktike u obrazovanju

**Mentor/mentorica rada:** Prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 2024. godine

Potpis Ivana Salopek

## **Pregovaranje i pregovaračke taktike u obrazovanju**

### **SAŽETAK**

Pregovaranje je sastavni dio svakidašnjice kako u životu, tako i u obrazovanju. Učestalo komuniciranje i pregovaranje između učitelja i učenika u osnovnim školama nije nikakva novost, no postoje li problemi, kako učitelji i ostalo osoblje komunicira s učenicima, koliko je takav način komunikacije uspješan te koliko se dobro snalaze u svemu tome tema je ovog diplomskog rada. Postavljene su dvije hipoteze koje će se ispitati u ovom radu. Prva hipoteza pretpostavlja da djelatnici škole smatraju kako je poslovno pregovaranje korisno za uspostavu kvalitetnije komunikacije, suradničkog odnosa te je zaslužno za uspjeh u pregovorima s učenicima, dok druga hipoteza pretpostavlja da poslovno pregovaranje i pregovaračke taktike nisu potrebne u obrazovanju jer imaju smisla jedino u ekonomiji i poduzetništvu. Ciljevi rada su otkriti povezanost i korisnost uporabe poslovnog pregovaranja u obrazovanju, utvrditi poznavanje vještina pregovaranja u struci obrazovanja i dokazati korisnost stalne uporabe pregovaranja u procesu izobrazbe učenika. Koristeći metodu ispitivanja utvrdit će se uspješnost poslovno-pregovaračkih vještina i taktika u obrazovanju. Ispitat će se uspješnost poslovnog pregovaranja u obrazovanju, općenito se dotaknuti poslovnog pregovaranja, vrsti pregovaranja, pripreme i planiranja poslovnog pregovaranja, komunikacijskih vještina, pregovaračkih taktika te vještina koje omogućuju pregovaranje. U empirijskom dijelu rada prokomentirat će se rezultati istraživanja te zaključiti koliko je korisno poslovno pregovaranje kao vještina u obrazovanju, je li potrebno dodatno educirati učitelje kako uspješno pregovarati i postići željene rezultate s učenicima, te koliko to znanje smatraju korisnim u svom radu.

**Ključne riječi:** pregovaranje, obrazovanje, taktike, vještine

# **Negotiation and negotiation tactics in education**

## **ABSTRACT**

Negotiation is an integral part of everyday life, both in life and in education. Frequent communication and negotiation between teachers and students in elementary schools is nothing new, but whether there are problems, how teachers and other staff communicate with students, how successful such a method of communication is and how well they manage in all this is the subject of this diploma thesis. There are two hypotheses that we will examine in this paper. The first hypothesis assumes that school employees believe that business negotiation is useful for establishing better communication, collaborative relationships and is responsible for success in negotiations with students, while the second hypothesis assumes that business negotiation and negotiation tactics are not necessary in education because they only make sense in economics and entrepreneurship. The goals of the work are to reveal the connection and usefulness of the use of business negotiation in education, to determine the knowledge of negotiation skills in the education profession and to prove the usefulness of the constant use of negotiation in the process of training students. Using the test method, the effectiveness of business-negotiation skills and tactics in education will be determined. The effectiveness of business negotiation in education will be examined, business negotiation in general, the type of negotiation, preparation and planning of business negotiation, communication skills, negotiation tactics and skills that enable negotiation will be examined. The empirical part of the paper will comment on the results of the questionnaire and conclude how useful business negotiation is as a skill in education, whether it is necessary to further educate teachers on how to successfully negotiate and achieve the desired results with students, and how useful they consider this knowledge in their work.

**Keywords:** negotiation, education, tactics, skills

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj rada .....	2
2.2. Metode rada .....	2
2.3. Hipoteze istraživanja .....	2
2.4. Struktura rada .....	3
<b>3. Poslovno pregovaranje</b> .....	<b>4</b>
3.1. Definiranje pregovaranja.....	5
3.2. Interesi pregovaračkog procesa .....	5
3.3. Priprema i planiranje poslovnog pregovaranja.....	6
3.4. Vrste pregovaranja .....	9
<b>4. Pregovaračke taktike</b> .....	<b>12</b>
4.1. Vrste pregovaračkih taktika.....	14
4.2. Vještine u ulozi pregovaranja.....	19
4.3. Aktivno slušanje.....	20
4.4. Emocionalna kontrola .....	21
4.5. Verbalna i neverbalna komunikacija .....	21
4.6. Rješavanje problema .....	22
4.7. Sposobnost donošenja odluke .....	22
<b>5. Poslovno pregovaranje u obrazovanju</b> .....	<b>24</b>
<b>6. Istraživanje: Primjena poslovno pregovaračkih taktika u obrazovanju.</b> 26	
6.1. Opis istraživanja .....	26
6.2. Rezultati istraživanja .....	27
6.3. Analiza istraživanja .....	31
<b>7. Rasprava</b> .....	<b>33</b>
<b>8. Zaključak</b> .....	<b>34</b>
<b>9. Literatura</b> .....	<b>35</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>38</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>39</b>



## 1.Uvod

Pregovaranje je oblik komuniciranja koji ne zahvaća samo poslovni život, već i privatni život. O njegovoj važnosti ovise mnogi osobni i poslovni uspjesi. U određenim se okvirima pregovaranje može smatrati vještinom s obzirom na to da nije svaki poslodavac, voditelj, prodavač, drugim riječima pregovarač sposoban ostvariti svoje ciljeve i prepreke koje mu stoje na tome putu.

Pregovaranje se smatra postupnim procesom, tako Lewicky i dr. (2015) navodi da je prije ulaska u sam proces pregovaranja potrebno ispitati interese koje pregovarač ima, kolika je njihova vrijednost te koliko je spreman žrtvovati da bi ga ostvario.

Kao što svaka osoba nije ista ili jednako razmišlja, tako ne postoji jedan jedinstveni obrazac koji se pokazao kao uspješna formula u pregovaranju, niti postoje neka jedinstvena pravila koja jamče uspjeh. Specifičnost svake pojedine situacije jest baš u tome da je svaka osobnost drugačija te baš zbog toga pregovaranje čini kompleksnom aktivnošću. Pregovaranje daje detaljan uvid u osobnost, način rada i interese pregovarača ako se na to uistinu obrati pozornost. Ono je aktivan proces u kojemu je sve promjenjive naravi, pa bili to i interesi obje strana u pregovaračkom procesu. Može se reći da je pregovaranje i vještina i umijeće upravo zbog toga što je prisutno u svako doba i u svakom području života, od djece koja kroz igru pregovaraju i dogovaraju pravila igre do odraslih koji traže gdje će provesti ljetovanje. Nedostatak razumijevanja procesa pregovaranja te izostanak pregovaračkih vještina, nedostatak strpljenja, nedovoljno slušanje i razumijevanje između dviju strana često su uzroci slabog uspjeha (Tomašević Lišanin, 2010).

Ako se pregovaranju pristupi ispravno, ono može biti karta za rješavanje sukoba, stjecanje međusobnog poštovanja temeljeno na iskrenoj komunikaciji u partnerskim odnosima te razvoj kreativnosti koje znači dobitak za obje strane.

## **2. Metodologija rada**

Daljnja poglavlja obuhvaćaju cilj i predmet rada, potom metode rada koje su upotrijebljene i na kraju strukturu rada.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada analizirati je i utvrditi uporabu i uspješnost pregovaračkih taktika u obrazovanju. Sukladno tome proizlaze određeni ciljevi koji se odnose na analizu utjecaja poslovnog pregovaranja i pregovaračkih taktika u obrazovanju. Ciljevi rada su: otkriti povezanost i korisnost uporabe poslovnog pregovaranja u obrazovanju, utvrditi poznavanje vještina pregovaranja u obrazovanju i dokazati korisnost stalne uporabe pregovaranja u procesu izobrazbe učenika. je utvrditi koliko je korisno djelatnicima škole poznavati taktike i vještine poslovnog pregovaranja, te kakvi su rezultati dobrog poznavanja pregovaranja u komunikaciji među učenicima – učiteljima i djelatnicima škole; u empirijskom dijelu ispitali smo djelatnike o poznavanju i korištenju pregovaranja, koliko je uspješno, kakve rezultate daje pregovaranje te smatraju li da je korisno izučavati ovaj predmet i dodatno ga usavršavati.

### **2.2. Metode rada**

Teorijski dio rada obuhvaća stručnu literaturu, znanstvene i istraživačke radove koji se odnose na pregovaranje, uključujući pregovaračke vještine i strategije u obrazovanju. Nadalje, sadrži različite internetske izvore. Praktični dio rada potkrepljen je empirijskim istraživanjem koje je provedeno metodom ispitivanja u osnovnoj školi „August Cesarec“ u Ivankovu. Empirijsko i teorijsko istraživanje provedeno je pomoću induktivne i deduktivne metode, zatim analize, sinteze, generalizacije, kompilacije i deskripcije.

### **2.3. Hipoteze istraživanja**

Rad pretpostavlja dvije hipoteze koje su se nastojale dokazati navedenim empirijskim istraživanjem. Na taj se način nastojala provjeriti i ispitati točnost tih hipoteza.

**H1:** Djelatnici škole smatraju da je poslovno pregovaranje korisno za uspostavu kvalitetnije komunikacije, suradničkog odnosa te je zaslužno za uspjeh u pregovorima s učenicima.

Poslovno pregovaranje ima veliku prednost jer je dio svakidašnjice i poznavanjem taktika, vještina i strategija poslovnog pregovaranja, svakodnevni izazovi i ishodi pregovaranja postaju lakši.

**H2:** Poslovno pregovaranje i pregovaračke taktike nisu potrebne u obrazovanju jer imaju smisla jedino u ekonomiji i poduzetništvu.

Navedena hipoteza pretpostavlja da poslovno pregovaranje nije nužno za poznavati, koristiti ili izučavati u obrazovanju jer se smatra korisnom disciplinom jedino u smjeru ekonomije i poduzetništva. S učenicima se može dogovoriti i samo koristeći psihologiju i otvoren razgovor.

## **2.4. Struktura rada**

Diplomski rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo je uvodno poglavlje, te slijedi poglavlje metodologije rada. Treće poglavlje donosi teorijsku podlogu pregovaranja. Potpoglavlje donose vrste pregovaranja, zatim pripremu i planiranje poslovnog pregovaranja, strategije pregovaranja, pregovaračke taktike i vještine u ulozi pregovaranja. Četvrto poglavlje analizira poslovno pregovaranje u obrazovanju, zatim slijedi empirijsko istraživanje primjene poslovno-pregovaračkih taktika u obrazovanju, opis istraživanja i rezultati istraživanja i zaključak teme.

### 3. Poslovno pregovaranje

Hoćemo kupiti kuću na selu ili stan u gradu?, Kada ćemo i gdje ćemo na more?, Što ćemo učiniti ako nas preduhitre i postave situaciju u svoju korist?, Što ako ne uspijemo u svom naumu?, Koliko djece ćemo imati?, Hoćemo se pridružiti druženju ili ne?, itd. Ponekad život donese situacije ili pitanja, a da nismo niti svjesni što ta pitanja predstavljaju u životu, na koju etapu nas podižu, za što nas pripremaju, što sve možemo postići ako se znamo nositi s tim pitanjima, s takvim teškim problemima, ako znamo ostati mirni u situacijama koje nas „izuvaju iz cipela“, ako pokušamo iz najgorega ili onoga što nam je ponuđeno, naučiti i učiniti nešto veliko i dobro, „natjerati vodu na svoj mlin“. Naime, ovakva pitanja, scenariji takozvanog pregovaranja su sastavni dijelovi života. Bez da i znamo od malih nogu pregovaramo, dogovaramo, pokušavamo život prilagoditi jedni drugima, suživjeti u miru, pokušavamo ciljeve i planove ostvariti međusobno u obitelji, na poslu, zajednici, poslovnim grupama, itd.

Tomašević Lišanin (2010:430) kaže kako je pregovaranje specifična međuljudska komunikacija koja se proučava i analizira iz različitih kutova gledanja, iz različitih perspektiva. Pregovaranje istovremeno predstavlja znanost i vještinu. Tomašević Lišanin, (2004:144) objašnjava kako u okviru vještine pregovaranje podrazumijeva određena ponašanja, sposobnosti, umijeća i iskustva koje pojedinac i organizacija ostvaruju praksom, vježbom, iskustvom, itd. Dodaje kako ponekad uzrok može biti i prirodan dar, kada je riječ o posebno nadarenim pojedincima. Što se tiče složenijih poslovnih i drugih odnosa gdje je predvidivost pojedinaca i situacija nemoguća, smatra kako je potrebno puno više znanja i osobne posvećenosti koje se manifestiraju u temeljitim i ozbiljnim pripremama za svaki pregovarački susret.

Pregovaranje je oduvijek prisutno među ljudima, a njezino je sustavno proučavanje započelo šezdesetih godina dvadesetog stoljeća (Tomašević Lišanin, 2004:144). Važnost pregovaranja kao zasebne ljudske aktivnosti i kao procesa iščitava prvenstveno, u njegovoj ulozi u životu. Promatran i proučavan s različitih gledišta, bilo ekonomskog, biheviorističkog, etičkog, komunikacijskog, pravnog, kulturnog, itd., u svima se ističe kao interdisciplinarni fenomen (Segetlija, 2009:9).

### **3.1. Definiranje pregovaranja**

Kako bi se shvatila svrha i uloga pregovaranja u društvu te ga uspješno izolirali od ostalih načina komuniciranja, treba uzeti u obzir različite perspektive, tomu slijede i različite definicije poslovnog pregovaranja. Najpoznatija definicija poslovnog pregovaranja kaže: „Pregovaranje je eksplicitna, dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga“ ili kako navodi i obrazlaže sam autor, to je „proces putem kojega iznalazimo uvjete za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas“ (Tomašević Lišanin, 2010:431). Segetlija (2009) definira pregovaranje kao „Kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana“. Fisher i Ury (1990) reći će da je pregovaranje način ostvarivanja vlastitih interesa čiji je oblik komuniciranja poseban zbog takozvane komunikacije „naprijed-nazad“, koja je oblikovana za postizanje sporazuma, i ima smisla i odvija se u onim situacijama kada druga strana i vi imate zajedničke interese, ali i one koji su suprotni.

Prema Lewciky i dr. (2015), pregovaranje „nije samo uobičajeno nego i presudno“ radi postizanja određenog životnog standarda. Isti autor navodi kako narav ljudskih potreba u mnogim slučajevima teži komplementarnosti; „Pregovaranje je proces kojim pokušavamo uvjeriti druge da nam pomognu u ostvarenju naših potreba, dok mi istodobno vodimo računa o njihovim potrebama“.

Vukmir (2001) ističe kako svaki pojedinac ima iskustvo pregovaranja te objektivnim pogledom na sam pregovarački proces kojega je bio dio može zaključiti kako ishod pregovaračkog procesa ovisi o strategijama koje se koriste kako bi se ostvarili osobni interesi. Te će strategije uključivati način i vrijeme iznošenja zahtjeva suprotnoj strani, sposobnost iznošenja prijedloga poželjnim te prihvatljivim drugoj strani.

### **3.2. Interesi pregovaračkog procesa**

Na temelju prethodno navedenih definicija poslovnog pregovaranja zaključak je da se pregovaranje promatra kao način ostvarivanja vlastitih interesa koji će biti ishod suočavanja s izazovima, odnosno pozitivne procjene kako druga strana može pomoći u povoljnijem rješavanju situacije. Važno je istaknuti činjenicu da se dijelom pregovaračkog procesa postaje jedino ukoliko postoji uzajamna korist, odnosno pitanje kapaciteta i sposobnosti zadovoljavanja

tudih interesa, ali u isto vrijeme i osobnih. Pregovaranje je način svojevrijednog razmjenjivanja dobara, što ovisi o interesu obje strana. Ukoliko postoje nametnuta rješenja, tada se više ne govori o pregovaranju već o prisili, a ona je najmanje civilizirana alternativa koja dolazi u obzir u pregovorima i često izaziva sukobe koji se nanovo trebaju okončati pregovorima (Tomašević Lišanin i dr, 2019).

„Pregovori prestaju biti pregovori kada je jedna od strana ostala bespomoćna bilo psihički, bilo fizički ili politički i nije joj ostavljena mogućnost da može reći 'ne'“ (Dobrijević, 2011:70). Spomenuta autorica govori kako za pregovaranje postoji i naziv „igra života“ zato što svaki put kada se pokušava riješiti sukob, izmiriti strane koje su se zavadile, kada je želja uspostaviti dobre odnose ili se prilagoditi u nekim odnosima zapravo se igra „igra života“.

Kada je riječi o rješavanju konflikata identificirana su „dva opća procesa koja obično dovode i do različitih ishoda; integrativni i distributivni procesi“ (Segetlija, 2009). Tomašević Lišanin (2010) navodi kako je potrebno ostati usredotočen na interese koje se planira ostvariti u pregovorima, pri tom poštujući interese druge strane te ne ugrožavajući postojeći ili željeni odnos s drugom stranom jer osjetljivost, odnosno, empatija prema drugima, ali i osjetljivost na ostvarenje pozitivnog ishoda za sebe dovodi do povoljnih uvjeta za ponovljeni i kontinuirani suradnički, iskreni odnos, u kojemu će biti zadovoljene obje strane i gdje se umanjuje bilo kakva vjerojatnost za dolazak u sukob s drugom stranom.

### **3.3. Priprema i planiranje poslovnog pregovaranja**

U pregovaračkom procesu posebno je važna priprema za pregovore. Ta će priprema obuhvaćati prvenstveno utvrđivanje vlastitih interesa, potom pretpostavljanje interesa drugih strana te ono što se nudi ne ostajući bez vlastitih interesa. Planiranje će tako biti smatrano glavnom karikom u uspješnosti pregovaranja koje obuhvaća pristupanje pregovaračkom procesu sa svih mogućih aspekata uključujući i moguće probleme. Učinkovit pristup pregovaranju značilo bi sagledati ga kao cjelinu koja se sastoji od međusobno povezanih različitih elemenata. Ti elementi svojom logičnošću omogućuju pregovaračima predvidjeti tijek pregovaranja. Pregovaranje nije statično, smatra se dinamičnim jer zahtijeva neprestanu pozornost pregovarača kako bi uspješno uočio prijelaze kroz faze pregovaranja koje će ga dovesti do konačnog sporazuma. Predviđanje pregovaračkog procesa potiče pripravnost na iznenadne situacije, štiti od neugodnih iznenađenja, od nesnalaženja i gubljenja u cijelom procesu (Tomašević Lišanin, 2009). No, nemoguće je sve predvidjeti, stoga je važno elemente koje je moguće unaprijed, ali i za vrijeme

samog procesa uvidjeti i prepoznati, zatim i iskoristiti kako bi se izbjegla opasnost za ostvarivanje naših interesa. Ovakav pristup je važan upravo zbog toga što svaka nespremnost i „iznenađenje“ utječu na pregovaračku polugu i na odnos snaga u pregovorima.

Svakom se pregovaračkom procesu treba pristupati zasebno s obzirom na to da svaki puta sudjeluju različiti ljudi, drugačiji je predmet o kojemu se raspravlja, vrsta ambijenta, vrste rješenja koja se traže, pa i sam način kako se do tih rješenja dolazi. Stoga, preporučljivo je pažljivo i sigurno napredovanje iz koraka u korak, to nam osigurava najsigurniji način za pristizanje konačnom cilju – postizanju sporazuma (Tomašević Lišanin, 2010).

Za osmišljavanje primjenjive strategije potrebno je detaljno planiranje, predviđanje situacija te upotreba resursa koji su neophodni za pregovarački proces (Tomašević Lišanin, 2004).

Karakteristike dobrog pregovarača dokazao je Rackham čije je istraživanje 1980. godine dokazalo kako vješti pregovarači uzimaju u obzir sve moguće oblike odvijanja pregovaračkog procesa, ulažu u interes druge strane pritom ostvarujući svoje ili uzimajući u obzir do koje mjere smiju žrtvovati svoje interese radi ostvarivanja suradnje s drugom stranom (Lewicky i dr., 2009:102-103).

Prema Tomašević Lišanin (2004:148-149) pregovaranju u poduzeću potrebno je pristupiti strateški, odnosno rukovoditi se napucima Jeffa Weissa u kojem se navodi najuspješniji oblik pregovaranja. Weiss navodi pet sekvencijalnih i međuvisnih faza:

- 1) Uspostava i održavanje unutarne usklađenosti postupaka i podražavajućih procesa
- 2) Davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica
- 3) Konkretna priprema
- 4) Pregovaranje
- 5) Revizija, odnosno preispitivanje okončanih pregovora te učenje na temelju dobivenih spoznaja.

Prva faza se odnosi na smjernice koje međusobno donose pregovarački timovi. Te smjernice služe kao zaštita od nejasnoća i zbunjivanja prilikom postavljanja cilja u pregovorima i razloga zbog kojega se pristalo pregovarati. Potrebno je znati vlastite motive pregovaranja, ali također i motive suprotne strane. Ovdje je važno napomenuti kako je važno razmišljati i o alternativama i zamjenama. Pregovarački tim mora biti upoznat s minimalnim ishodom pregovora, ali i sa mjerilima uspješnosti njihova pregovaranja. Smjernice se odnose na ključne odluke i procese koje ili odobravaju ili same donose više razine menadžmenta (Segetlija, 2009:17).

Druga faza obuhvaća pružanje savjeta i nedvosmislenih uputa. Važno je navesti pregovaračkom timu koji su ključni interesi koje je nužno ostvariti za vrijeme pregovora, koji su kriteriji na temelju kojih pregovarači mogu valorizirati moguća rješenja, koja su signalna stanja kada treba izaći iz pregovora i navesti koje su najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu. Nužno je istaknuti ciljeve vezane uz radne odnose kojima treba stremiti tijekom pregovora (Tomašević Lišanin, 2004).

U trećoj fazi događaju se konkretne pripreme. Treća faza obuhvaća sastanke, zajedničke boravke kojima je cilj utvrditi osnovna pravila procesa pregovaranja i definirati odluke o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa. Važno je naglasiti da je ovakvu pripremu moguće temeljiti uz uporabu intraneta, suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, vlastitih baza podataka, materijala i obrazaca za organizaciju timova kao i analitička sredstva za bolje razumijevanje druge strane (Tomašević Lišanin, 2004).

Četvrta faza obuhvaća pregovaranje. Čak i na mjestu i u trenutku odvijanja pregovora, kada strane sjednu za pregovarački stol, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Također je moguće razviti i vlastite bilješke u kojima je prikupljena mudrost iskusnih pregovarača o tome kako pregovarati s različitim tipovima klijenata i kako se ponašati u određenim, ponekad i neugodnim, iznenadnim situacijama (Tomašević Lišanin, 2004).

U petoj fazi preispituje se okončanje postignutih pregovora. Za te svrhe moguće je koristiti spise u koje se upisuju iskustva i lekcije o tome što je i na koji način pomoglo i dovelo do cilja učinkovitog pregovaranja ili što ga je na bilo koji način ugrozilo. Obrascе ove vrste korisno je unijeti u vlastite alate i baze podataka kako bi uvijek bili pri ruci za buduće pregovore (Segetlija, 2009). Za dobrog pregovarača ne postoji izgovor niti izlika da nije očekivao nešto ili se dobro pripremio. Dovoljan broj prikupljenih, korisnih i obrađenih informacija dovodi ga u situaciju da se prilagodi okolnostima, trudeći se ostati staložen tako da ga ništa ne može iznenaditi ili izbaciti iz takta čak i u situacijama kada atmosfera postaje napeta ili puna „iznenađenja“. Prilagođavanje novonastalim situacijama zahtjeva unaprijed pripremljene strategije i taktike (Tomašević Lišanin, 2004).



### 3.4.Vrste pregovaranja

Postoje dvije psihološke teorije kojima se objašnjavaju oprečno postavljena načela ili ponašanja u pregovorima. Izrazi *win-lose* i *win-win* popularni su izrazi koji se koriste kao temeljni pregovarački pristupi (Tomašević Lišanin i dr, 2019).

#### ➤ Distributivno ili *win-lose* pregovaranje

Distributivno pregovaranje ili konkurentsko pregovaranje karakteristično je po tome što jedan pregovarač dobiva ono što drugi gubi, odnosno - “win“ (pobjeđujem) – „lose“(gubiš). Cilj takvog pregovaranja za svaku od strana je samostalno dobiti što veći dio predmeta pregovora, dok bi druga strana trebala dobiti samo preostali dio (Poell i dr., 2023). Riječ je o dijeljenju onoga što je raspoloživo (Tomašević Lišanin, 2010). Distributivno pregovaranje ima smisla u situacijama kada su resursi ograničeni, odnosno kada zauzimanje za sebe i vlastite interese ima smisla, normalno je, čak očekivano. U stvarnosti ne postoji puno čistih distributivnih situacija u kojima ne postoji mjesto za suradnju ili veći prostor za pregovore (Tomašević Lišanin, 2010). U distributivnom pristupu taktika pregovarača jedne strane je uvjeriti suprotnu stranu da prihvate postavljeni cilj, pri čemu se još dodatno suprotnu stranu pokušava uvjeriti kako je njezin cilj manje pravičan (Baber i Fletcher – Chen, 2020). Ova vrsta pregovaranja koristi različite taktike kako bi na kraju postigla „win“ rješenje (Nigro i dr., 2006). Kod ovakvih pregovora interesi pregovarača se nalaze u sukobu, te oni sami nisu voljni davati informacije i vrijednosne ustupke u postizanju dogovora, osim najnužnijeg. Zato je poznavanje važnih informacija tijekom distributivnog pregovaranja od presudne važnosti. „Ukoliko druga strana ne poznaje slabosti i stvarne preferencije, a s druge strane je upoznata s pregovaračkim snagama, tada se može reći da se radi o povoljnoj situaciji i obrnuto“ (Atkin i Rinehart, 2006).

Katanić (2018) navodi da se u ovoj vrsti pregovaranja može očekivati oštriji kompetentniji pristup kojim će se pokušati maksimizirati osobna dobit. Ipak, zavisno od važnosti odnosa i reputacije koja se gradi te o željenom pristupu pregovarača pregovorima, kompetitivni pristup može biti i umjeren.

➤ Integrativno ili *win-win* pregovaranje

Riječ integrativan svodi se na okupljanje ili ujedinjavanje u jedinstvenu cjelinu, kombiniranje koje stvara veće jedinice/vrijednosti (Stoshikj, 2014). Integrativno pregovaranje ili suradničko pregovaranje usredotočeno je na stvaranje veće koristi koje će donijeti korist za obje strane. Cilj integrativnog pregovaranja jest da se poveća vrijednost predmeta o kojemu se pregovara tako da obje strane dobiju više i budu zadovoljne (Zhang i dr., 2021). Teži se postići dvostruko pobjedničko rješenje. Na pregovore se gleda kao na jednu od metoda rješavanja problema, gdje se računajući na iskrenost, otvorenost suradnji, zajedništvu, kompromisima i minimiziranju razlika, nastoji pronaći bolje rješenje od onoga koje je na samom početku dato. Kod integrativnih pregovora interesi pregovarača su usklađeni, a trajanje odnosa dugoročno (Vo i dr., 2007).

Tudor (1992) ističe sljedeća načela kojima bi se pregovarači trebali voditi ako žele „win - win“ ishod pregovora:

- Prihvatanje opravdanih kompromisa
- Razlikovanje između vlastitih želja i potreba
- Želja za razotkrivanjem potreba drugih
- Traženje zajedničkog izlaza iz situacija, ne izdvojenog
- Spoznaja o tome kako su obje strane odgovorne za dvostruku pobjedu

Pored navedenih načela za „win - win“ pregovore Tudor (1992) također ukazuje na načela za ostale koncepte uspješnih pregovora, a to su:

- Umjereno taktiziranje
- Timski duh
- *Give / get*
- Zaštita osobnosti dionika
- Vjera u zajedničku korist
- Kontrola i zaštita vlastitih interesa
- Potenciranje zdravog konflikta u svrhu ostvarenja interesa

Tudor (1992) ističe da je temeljna razlika rezultata distributivnog i integrativnog pregovaranja u činjenici da nakon distributivnog pregovaranja jedna strana gubi, što za daljnju suradnju dovodi do podjela, netrpeljivosti i neugodnih situacija u kojima obje strane trebaju nastaviti raditi zajedno, što često može biti uzrok prekida suradnje i zajedničkog rada, a nasuprot tome,

integrativno pregovaranje stvara dugoročne dobre odnose, omogućuje pregovaračima da budu pobjednici i to s obje strane, i pruža dobre temelje za daljnju suradnju.

U nastavku slijedi Tablica 1 koja prikazuje na koji način se postupa tijekom distributivnog i integrativnog pregovaranja.

**Tablica 1.** Postupanja tijekom distributivnog i integrativnog pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2024:143-158).

<b>Konkurentsko/distributivno „Tvrda igra“</b>	<b>Suradničko/kreativno „Poštena igra“</b>
Oštro/muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Integrativno: 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

U Tablici 1 prikazana su postupanja tijekom konkurentskog i suradničkog pregovaranja u kojem je vidljivo kako suradničko pregovaranje stvara pozitivnu klimu i trajno dobre odnose, te je dugoročno bolje rješenje, dok s druge strane distributivno, odnosno konkurentsko ide na sve ili ništa, nema namjeru nastaviti suradnju te želi što prije ostvariti svoj cilj na „žestok“ način.

## 4. Pregovaračke taktike

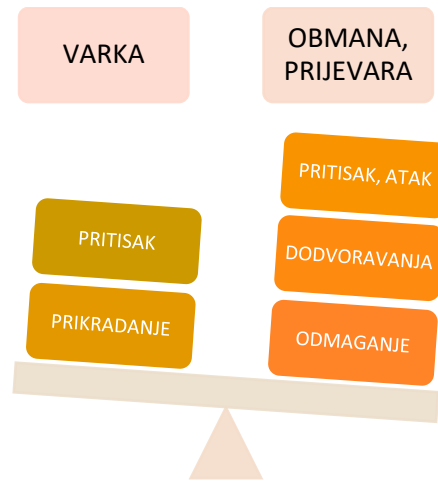
Pregovaračke taktike su postupci koji se pažljivo, mudro planiraju i uz pomoć kojih se provodi uspješan ishod pregovaranja. Ponekad taktike spašavaju raznorazne situacije, mogu biti presudan potez u zaključivanju pregovora (Klaić, 1982). Iako nema negativno značenje u svakodnevnom govoru i u poslovnom izričaju, kada se govori o taktikama u pregovaranju onda je moguće da mogu poprimiti i neka negativna svojstva. Pregovaranje zna doći do razine gdje se ljudi počnu koristiti manipulativnim metodama, psihološkim mehanizmima, što za krajnji cilj ima ostvarenje dominacije ili veće koristi za sebe, a na štetu druge strane (Tomašević Lišanin, 2010).

Taktike i strategije usko su povezane, jer su taktike plan akcije putem kojih se provode strategije. Cohen (1982) dodaje kako se jednom taktikom može postići više efekata, a da se isti cilj može postići i s više taktika. Tako se taktike odnose na sredstva i ciljeve pomoću kojih se rješavaju problemi bilo međuljudski, bilo poslovni. Različite taktike se međusobno nadovezuju i zbog toga ih je potrebno provoditi po određenom planu.

Rosić (2008) navodi taktike u praksi pregovaranja, kao što su suzdržljivost, žurba, mijenjanje razina, preuzimanje uloge nepopustljivog protivnika te zahtijevanje samo jednog dijela, a ne cjeline. Prije odluke koju taktiku izabрати i za koju situaciju ju iskoristiti, dobro je razmisliti prije nego što se povuče bilo kakav potez. Taktike su prisutne u svim pregovorima, veliki su pomagači tijekom pregovaranja i neizostavni dio poslovno-pregovaračkog svijeta, kao i u odnosima roditelji – djeca, učitelji – učenici (Richards, 2018).

Taktike pregovaranja obuhvaćaju veliki raspon vještina koje pregovaraču pomažu tijekom pregovora kako bi osigurao ispunjenje postavljenog cilja.

Slika 1 prikazuje negativne taktike u pregovaranju.



Slika 1. Autorski grafikon – Negativne taktike u pregovaranju (Tudor, 1992:118)

Taktičke metode se mogu dalje raščlaniti ovako (Vukmir, 2001):

**Manevri:** a) taktika poopćavanja ili detaljizacije problema;

b) taktika forsiranja ili bježanja od teme

**Varke:** a) taktika visokog zahtjeva pa popuštanje;

b) taktika ograničenih ovlaštena

**Obmana:** a) krivo prikazivanje stvarne pregovaračke snage,

b) krivo prikazivanje glavnog cilja

**Prijevara:** a) taktika fiktivnih pregovora;

b) taktika podmetnutih (krivih) informacija

**Ataci:** a) taktika psihološkog napada na osobnost;

b) taktika ucjene

#### 4.1. Vrste pregovaračkih taktika

Korisno je upoznati uži opus najčešće primjenjivanih taktika koje mogu pomoći u svakodnevnom životu, u svakodnevnom iskustvima ukoliko se dogode slične situacije da ih bude lakše prepoznati i znati kako im pristupiti (Tomašević Lišanin, 2010):

- a) Dobar dečko, loš dečko
- b) Ograničene ovlasti
- c) Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija
- d) Ograničeni proračun
- e) Taktika odvlačenja pozornosti ili taktika crvene haringe
- f) Iščuđavanje
- g) Pokusni balon ili što ako
- h) Tišina kao sredstvo manipulacije
- i) Vremenska stiska ili pritisak rokova
- j) Naši uvjeti ili uzmi ili ostavi
- k) Kompromis ili dijeljenje razlike
- l) Pobiranje vrhnja ili *cherry picking*
- m) Konačna ponuda

U nastavku će se detaljnije objasniti spomenute pregovaračke taktike.

##### a) Dobar dečko, loš dečko

Taktika „dobar dečko, loš dečko“ je izvediva u timskom pregovaranju, na način da sudionici iste pregovaračke strane nastupe prema unaprijed dogovorenom i uvježbanom scenariju. Primjena ove metode vidljiva je u detektivskim filmovima u situacijama saslušavanja osumnjičenika. Prema tom scenariju član koji igra ulogu „lošeg dečka“ nastupa vrlo samouvjeren i agresivno te zauzima vrlo rigorozan stav (Tomašević Lišanin, 2010). Često se kroz pregovaranje to održava u iznošenju neopravdano visokih prohtjeva od druge strane, što najčešće dovodi do granice bezobrazluka. Dok drugi član tima, koji ima ulogu „dobrog dečka“ pokušava smiriti situaciju i razljućenog, nervoznog partnera, a sebe prikazati kao prijatelja koji je na njegovoj strani, odnosno da radi za njegovo dobro. U takvoj situaciji iznosi nešto blaže i naizgled prihvatljivije zahtjeve koje predstavlja kao win-win rješenje. Ovu stratešku igru treba raspoznati kao takvu i ne treba prihvaćati novi „poboljšani prijedlog“. Vrlo je mudro u ovakvoj

situaciji pristupiti s dozom humora, pazeći da se očuva obraz druge strane, upozoriti da je jasno što pokušavaju učiniti i koji im je cilj te da odustanu jer u tom slučaju nestaje svaka mogućnost za daljnje pregovore (Tomašević Lišanin, 2010).

#### b) Ograničene ovlasti

Metoda ograničene ovlasti, ukoliko se služi kao manipulativna taktika, inačica je taktike „dobar dečko, loš dečko“ samo što u ovoj taktici „lošeg dečka“ nema, nego se sugovornik koristi njegovim neprisustvom i isprikom „kako nije mogao doći“, kao opravdanjem da nema ovlasti donijeti konačnu odluku kako bi stvorio zastoj u pregovorima. Postavljajući se u poziciju da suparnička strana ne može iznijeti nikakve ustupke ili ponude niti pritiskati drugu stranu da prihvati ponudu ili postignu mogućnost da dođu do nekog zajedničkog dogovora. Služi kao obmana za smanjivanje razine zahtjeva prije sklapanja suradnje (Rackham, 1980).

#### c) Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija

Emocije su prirodna reakcija na pozitivne ili negativne okolnosti koje se događaju, u pregovaranju se koriste kao taktika gdje pregovarač igra na kartu emocija jer smatra da su ljudi pod utjecajem emocija skloni donositi nagle ustupke i popustiti pod pritiskom. Ukoliko se netko okoristi ovom taktikom onda je jasno da nas je pročitao i da vidi kako ne vladamo najbolje pod emotivnim pritiskom te pokušava iskoristiti situaciju u svoju korist (Tomašević Lišanin, 2010).

Osoba koja je sklona donositi nagle i ishitrene odluke dok je pod dojmom emocija, obično nije u stanju donijeti najbolje odluke iz razloga što emocije imaju sposobnost da zasjene ili stvore iskrivljenu sliku u našem umu. Ukoliko netko zaigra na kartu emocija, to je zato što je vidno svjestan našeg stanja i želi to iskoristiti kako bismo pod emotivnim pritiskom popustili. Isto tako, drugi slučaj može biti da osoba počne neopravdano vikati, hysterizirati kako bi u nama pobudila osjećaj krivnje, jer smo možda rekli nešto što je suprotnu stranu uzrujalo te da popustimo pod pritiskom. Treba ostati smiren, zadržati dostojanstvo i ukoliko se suprotna strana povuče, napusti sastanak i ne vrati li se nakon primjerenog vremena, otići i ostaviti do znanja da imate drugog posla i da su svoju priliku iskoristili (Tomašević Lišanin, 2010).

#### d) Ograničeni proračun

Taktikom ograničenog proračuna kupac nastoji zadobiti određene ustupke u cijeni, opravdavajući se kako na raspolaganju ima točno određeni iznos sredstava. Ovo može biti i točna informacija, ali ipak bi bilo pametno provjeriti situaciju i istinitost proračuna ta namjere pregovora (Baines, 1994).

Tomašević Lišanin (2010:504) navodi da raspoznavanjem namjere kod druge strane za obmanom niskim proračunom kako bi isti dobio popust na konačni iznos, smatra da ga nismo uspjeli uvjeriti u prethodnim koracima u vrijednost rješenja koje nudimo. Autorica predlaže dva moguća rješenja: prvo rješenje je povećati predodžbu o vrijednosti ponuđenog rješenja, a drugo rješenje je dati pregovaraču naslutiti kako popust može ostvariti samo u slučaju povećanja količine proizvoda koji se kupuje, ukoliko to ide nama u korist.

#### e) „Crvena haringa“ ili taktika odvlačenja pozornosti

„Crvena haringa“ je jedna u nizu taktika koje služe za odvlačenje pozornosti. Naziv je dobila iz britanske tradicije sportskog lova na lisice. Nakon što se lisice predviđene za lov puste na teren za njima polaze lovački psi, no ako bi netko htio igrati prljavo i steći prednost onda bi se tragovi lisica prikivali tako što bi se na njih bacila smrdljiva riba „crvena haringa“, koja bi zbunila pse te bi oni otišli u drugom smjeru. U prenesenom značenju kao taktika u pregovaranju, ona služi kako bi se pozornost kupca skrenula na neku sporednu, manje bitnu stvar za koju bi kupac tokom rasprave o prijedlozima tvrdio da mu je važna, međutim njome se trudi izvući popuste, odnosno dobiti ustupke na nekim drugim važnim pitanjima (Dobrijević, 2011).

#### f) Iščuđavanje

Ova taktika nije toliko neuobičajena, štoviše, upotrebljava se u osobnim odnosima, ali i poslovnim. Odnosi se na iskazivanje čuđenja, iznenađenja ili pak zgroženosti nad neprihvatljivom ponudom osobe koja ju je iznijela. U takvim situacijama najčešće se koristi verbalno izražavanje izricanjem pitanja kao što su: „Nisam siguran da sam dobro čuo?“, „Molim?“ ili neverbalnom komunikacijom kao što je hvatanje za glavu, podignute obrve, zgroženi pogled, zakašljavanje, nevjerica i dr. Cilj je igrati na emotivnu osjetljivost kako bi se izazvala grižnja savjest kod druge strane te ju se navelo na „smekšavanje“ ponude ili pokušati natjerati osobu da iznese drugu ponudu poboljšanog prijedloga (Tudor, 2009).



#### g) Pokusni balon

Pokusni baloni su pitanja koja se koriste kod procjenjivanja pozicija druge strane, ali pritom pazeći na svoje planove. Najčešće se radi o pitanjima „Što ako“ i ona nisu konačna ponuda koja obvezuje, dok s druge strane pruža tok za prikupljanje informacija, a da se ne mora ništa konkretno dati zauzvrat (Tudor, 2009).

#### h) Tišina kao sredstvo manipulacije

Tišina kao sredstvo manipulacije zapravo služi kao mudra taktika u kojoj tišina stvara pritisak i dobrom pregovaraču koji posjeduje smirenost za suočavanje s pritiscima, daje moć da iznese svoju ponudu te kada ju iznese zašuti i čeka odgovor druge strane. Tomašević Lišanin (2010:507) navodi da dobar pregovarač šuteći i slušajući prikuplja informacije, a govoreći otkriva i daje besplatne informacije. Jedan od najpoznatijih svjetskih stručnjaka i savjetnika za pregovore, Brian Tracy, čiju tvrdnju iznosi Lewicky i dr. (2009) u svom djelu kaže: “Jedini pritisak koji vam je dopušten koristiti u prodajnoj prezentaciji je pritisak tišine nakon što ste postavili pitanje zatvaranja“ .

#### i) Vremenska stiska

„Vrijeme je novac“ kako kaže stara narodna poslovice, naravno upravo zato što je vrijeme toliko dragocjeno, u poslovnom svijetu se koristi i kao pregovaračka taktika koja strateški koristi vrijeme u pregovorima s namjerom da drugu stranu stjera u vremenski tjesnac, odnosno kako bi užurbala postupak vezan uz razgovor za posao ne bi li druga strana pod vremenskim pritiskom što brže iznijela svoj odgovor, koji bi naravno, tada išao u korist prvoj strani (Tomašević Lišanin, 2010).

#### j) Taktika uzmi ili ostavi

Taktika uzmi ili ostavi vrlo je osjetljiva pregovaračka taktika zato što ju druga strana može protumačiti kao ultimatum u kojem se predlažu samo dvije opcije, odustati od posla potpuno ili prihvatiti ponudu druge strane takva kakva je (Tomašević Lišanin, 2010). Autorica navodi da razlog postavljanja ovakve pozicije može biti jednostavno da predlagatelj smatra da je njegova ponuda najbolja i najisplativija te da ne želi gubiti vrijeme na pokušaje alternative ili bilo kakvog dogovora s drugom stranom, te predlaže svoj prijedlog kao najbolji i traži da ga druga strana prihvati. Naravno, druga strana u slučaju da joj odgovara ponuda može prihvatiti, ali i isto tako zahvaliti se i odbiti ponudu jer bi u budućnosti druga strana i da se sada pristane na ponudu, tražila ustupke koji bi doveli do iskorištavanja što nikako nije poželjan poslovni odnos koji vodi ka nekom uspjehu.

#### k) Kompromis ili dijeljenje razlike

Pregovarači će posegnuti za taktikom kompromisa u situacijama kada ne postoji bolja alternativa od postojeće ponude ili jednostavno nemaju ambicije razmišljati o bilo kakvim drugim opcijama. U tim situacijama posežu za ovom taktikom koja u konačnici dovodi do toga da se obje strane moraju odreći dijela svoga cilja kako bi obje strane bile zadovoljene (Page, 2021).

#### l) Taktika pobiranja vrhnja

Taktika pobiranja vrhnja tiče se vrlo proračunate prakse kupovanja kojom se nastoji ostvariti maksimalna korist, odnosno kupiti najbolju robu za što manje novca. Obično je riječ o manipulacijama gdje se ne otkrivaju vlastite namjere, dok je najbolji primjer toga kupac koji prati akcije u trgovinama i kupuje stvari na akciji, ne shvaća da kada u trgovinama postoje akcije na određene proizvode tada trgovac računa da taj isti kupac neće doći samo po tu jednu stvar nego će uzeti usput još neke stvari, i tu će trgovac pokupiti maržu koju je izgubio od proizvoda na akciji (Tomašević Lišanin, 2010). Najčešće se artikli na akciji stavljaju na pomno birana i najlakše viđena mjesta kako bi ih ljudi što lakše uočili, ali ne vide da iza tih akcija stoje redovi najtraženijih i svakodnevno potrebnih za život prehrambenih proizvoda gdje se kupca mami na kupnju istih (Skorup Sokolić, 2021).

#### m) Taktika konačne ponude

Ideja taktike konačne ponude jest stvaranje pritiska na drugu stranu s ciljem da posao bude prihvaćen pod određenim uvjetima bez daljnje želje za pregovaranjem. Iznosi se pred sugovornike u onom trenutku kada se želi izvršiti pritisak koji će dovesti do pristanka na ustupke koji su predloženi, te kako ne bi ispalo da je vrijeme koje je utrošeno bačeno u vjetar. Iza konačne ponude se krije informacija da se s njom završava pregovaranje bez ikakvih daljnjih ustupaka (Marušić, 2020).

## 4.2. Vještine u ulozi pregovaranja

Pregovaranje se zasniva na vještinama komunikacije (Segetlija, 2009). Pregovaračke vještine su se oduvijek koristile za obavljanje poslovnih aktivnosti. Uz razvoj tehnologije i društva porasla je produktivnost i konkurentnost te je nastala potreba stvaranja pregovaračkih poduzetnika (Lovrić, 2022). Okolnosti pregovaranja nastaju u trenutku kada dvije ili više strana ne može sklopiti dogovor, odnosno ne mogu naći rješenje oko dogovora, u tim trenucima stečene vještine pregovaranja kroz iskustvo i obuku pomažu u pronalaženju problema i nalasku rješenja, te dogovoru kako bi se sporazum završio (Tudor, 2009).

Uspješni pregovarači su osobe koje su kroz edukacije, iskustva i obuku razvili osjećaj za nove prilike u poslovanju, fleksibilni su i okrenuti budućnosti. Stečeno znanje koriste za rješavanje konfliktnih situacija, ostvarivanje boljih rezultata, kada naiđu na ograničenja ili poteškoće sposobni su okolnosti okrenuti na svoju stranu, profitirati iz krivih reakcija i postupanja druge strane (Tudor, 2009).

Kada se govori o razvoju ključnih sposobnosti i vještina tada se uvijek promatra jedan cilj, a to je usmjeravanje i ulaganje u sredstva i ljudske potencijale koji će voditi unapređenju poslovanja. Ovaj proces zahvaća cjeloživotno učenje, iskustvo koje se stječe kroz čitav život, jer svaka nova prilika je novo iskustvo, novo učenje za budućnost i osobni razvoj (Tomašević Lišanin, 2010).

Dobar pregovarač trebao bi imati sposobnost da ideje pretvori u djelo te biti svjestan da svaka odluka nosi sa sobom rizik, biti spreman uvijek prihvaćati odgovornost za odluke koje donosi, upravljati procesom i planiranjem, truditi se učinkovito zastupati za sebe i svoje radnike, raditi na međusobnoj suradnji, na obukama i stjecanju vještina svih zaposlenika i trajnom usavršavanju u razvitku poslovanja (Križman Pavlović i Kalanj, 2008).

Baines objašnjava da nužne vještine obuhvaćaju višenamjenski sklop stavova, znanja i vještina koji su nužni preduvjet za osobni razvoj i samoostvarenje (Baines, 1994.).

### 4.3. Aktivno slušanje

Slušanje je vještina koja je ljudima izuzetno teška, navikli smo da uvijek mi govorimo, iznosimo naša mišljenja, stajališta, komentare, pa često niti ne slušamo drugu osobu, barem ne aktivno kada nam priča o sebi, o onome što ona želi. Upravo zato što je toliko teška ova vještina, to ju čini toliko važnom. Ukoliko se ne koristi pravilno i nije usavršena, može dovesti do nesuglasica ili krivog razumijevanja između osoba u dijalogu. U biti, slušanje i razmišljanje o saslušanom uvelike može pomoći u razumijevanju sugovornika, često se kroz riječi, razgovor, nesvjesno iznose privatne stvari, problemi, intimne situacije, koje su možda važne, pridaje im se velika važnost, ili nešto treće, stoga aktivno slušanje može pomoći u stjecanju empatije prema sugovorniku, otvoriti vrata ka boljem upoznavanju sugovornika, možda ostvariti trajno prijateljstvo ili jednostavno dobre međuljudske i partnerske odnose. Aktivno slušanje je temeljna pregovaračka vještina (Tomašević Lišanin, 2010). Važnost aktivnog slušanja se očituje i u reakcijama koje su izazvane u govorniku. Ukoliko vlada nepažnja i nezainteresiranost, ukoliko je potrebno, sugovornik negoduje i stvara se ozračje nepovjerenja. Treba izbjegavati nestrpljivost, prevrtanje papira na svome stolu, izbjegavati susret očima, prekidati sugovornika ili pogledavati na sat (Segetlija, 2009:81).

Važno je proniknuti u sadržaj poruke, a prema Segetliji (2009) to se postiže:

- Paralelnim slušanjem i razmišljanjem o onom o čemu netko govori
- Davanjem govorniku povratne poruke da ga slušamo
- Traženjem objašnjenja ako nam poruka nije jasna
- Opreznim usvajanjem novih spoznaja, da ne bi pokolebali sugovornika u iznošenju svoga mišljenja/stava
- Praćenjem i neverbalnim znakovima koje primamo
- Smanjenjem u sebi negativnih emocija ako dođe do njih
- Sastavljanjem kratkih bilješki da nešto ne zaboravimo što je bitno za pregovore, ali i da ne gubimo pažnju
- Ne prekidanjem govornika savjetom dok ne završi, jer govornik želi razumijevanje, a ne savjetovanje

Kod slušanja je važno slušanje sadržaja, npr. predavanja (razumjeti i zapamtiti poruku), slušanje u cilju razumijevanja i ocjene (odlučivanje) i empatijsko slušanje (dati potporu govorniku s ciljem shvaćanja njegovih osjećaja, potreba i sl.) (Tomašević Lišanin, 2010).

#### **4.4. Emocionalna kontrola**

Svakoga dana suočeni smo s nizom podražaja koji izazivaju određena psihološka stanja u nama, odnosno određene emocije. Emocije su mentalna stanja izazvana različitim neurofiziološkim promjenama, odnosno laički rečeno, bilo kakva situacija koja je nepoznata, nesigurna, strah nas je, ne znamo se nositi s njom ili strah od budućnosti i mogućih negativnih posljedica, izaziva u ljudskom tijelu stres koji se odražava na naše kako psihičko, mentalno tako i na naše fizičko zdravlje. Kada je čovjek obuzet emocijama najčešće realnost ne vidi pravilno, odnosno iskrivljena je realnost (Segetlija, 2009). Ovisno o osobi postoje ljudi koji su općenito u komunikaciji agresivni, arogantni, zapravo dosta nesigurni u sebe, pa onda tonom i snažnim pristupom pokušavaju to zamaskirati i zaplašiti sugovornika, ali i uvjeriti ga u svoje namjere (Tomašević Lišanin, 2010). U pregovaranju je izrazito važno upravljanje emocijama, pogotovo onim negativnim zato što prepuštanje emocijama i trenutnim osjećajima dovodi do neugodnosti i želje za prekidanjem pregovora, jer gubitak kontrole znači silazak s tračnica i mogući nepovoljni rezultati bilo kakve diskusije. Zbog toga je vrlo važno da pregovarač razvije vještinu samokontrole, odnosno regulacije emocija, ali da bi to uspio prvo treba biti svjestan sebe, svojih mogućnosti, vrlina ali i mana, tek tada može bilo kakvu kritiku ili opasku primiti u miru, ne reagirajući odmah na prvu i stabilno, te u miru pronaći izlaz iz napete situacije (Rosić, 2008).

#### **4.5. Verbalna i neverbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija uključuje govor i slušanje, što znači da se poruke razmjenjuju izgovorenim riječima. Za vrijeme verbalne komunikacije potrebna je ravnoteža između govora i slušanja kako bi komunikacija bila što kvalitetnija. Neverbalna komunikacija podrazumijeva držanje tijela, gestikulacije i mimike (Rosić, 2008). Verbalna komunikacija obuhvaća glasovno i ne glasovno ponašanje. Glasovno ponašanje se odnosi na različite aspekte govora (paraverbalna komunikacija), kao što su intonacija, visina, brzina i oklijevanje, dok ne glasovno ponašanje uključuje sve druge oblike komunikativnoga ponašanja koje ne uključuje govor,

primjerice, gledanje i kontakt očima, izraz lica, međuljudska udaljenost, oblačenje itd. (Pennington, 2008.).

Pennington (2008) navodi da između verbalne i neverbalne komunikacije postoji razlika jer se pretpostavlja da svaka od njih ima različite funkcije. Verbalna komunikacija je u formi jezika pogodnija za prenošenje emocija, vrste odnosa koji postoje između dvoje ljudi i reguliranje/manipuliranje međuljudskom interakcijom.

Segetlija (2009) navodi da pravi pregovarači trebaju biti kompetentni precizno i efikasno komunicirati s drugom stranom tijekom pregovora. Nesporazumi se vrlo lako mogu dogoditi ako pregovarači ne razjasne dovoljno dobro svoje namjere. Tomašević Lišanin (2010) iznosi da tijekom sastanka pregovaranja, efikasni pregovarač treba posjedovati vještine izgovaranja željenoga ishoda, kao i vlastitoga razmišljanja i stajališta.

#### **4.6. Rješavanje problema**

Pennington (2008) ističe kako pojedinac koji raspolaže pregovaračkim vještinama treba ostati usredotočen na krajnji cilj pregovaranja. Posjeduju mogućnost traženja raznih rješenja za rješavanje nastalih problema, ukoliko se fokusiraju na rješavanje nastalog problema isti može donijeti koristi objema stranama.

#### **4.7. Sposobnost donošenja odluke**

Pregovarač koji ima razvijene vještine i sposobnosti donijeti valjanu odluku za vrijeme pregovora je onaj koji postiže da se sklapanje istog dogodi brže, učinkovitije i kako ne bi došlo do neželjenih, odnosno bilo kakvih zastoja za vrijeme pregovaranja, znanjem i iskustvom lako rješava i dolazi do zaključivanja pregovora (Tudor, 1992). „Sposobnost donošenja odluka je vještina koja se usavršava iskustvom i vremenom“ (Segetlija, 2009). U privatnom i poslovnom životu ne postoji razlika između odlučivanja s obzirom na način odlučivanja, razlika se nalazi u tome tko donosi odluke, tko je krajnji donositelj odluke, privatna osoba ili pravna osoba koja predstavlja poslovni subjekt. Odlučivanje je potrebno temeljiti na racionalnosti, sistematičnosti i logičnosti (Sikavica, 2014).

Nadalje, Sikavica (2014) navodi da se odlučivanje sastoji od nekoliko faza. Faza identifikacije problema, odnosno dijagnosticiranje problema zajedno s određivanjem uzroka problema koje je važno kako bi se spriječilo donošenje krive odluke. Nadalje, druga faza definira zadatak, odnosno odabir smjera djelovanja. Nakon što se utvrdi problem, važno je odrediti što je potrebno učiniti kako bi se problem otklonio. Treća faza analizira postojeće stanje te utvrđuje dostupna sredstva za sprječavanje poslovnog problema. Proučavaju se ograničenja u odlučivanju, kao što su ljudi, vrijeme, resursi, osobna ograničenja donositelja odluke, informacije i drugo.

Četvrta faza zahvaća traženje inačica problema, odnosno razvijaju se ideje na temelju kojih se formiraju moguća rješenja koja će dovesti do željenog rezultata. Zatim se formirana rješenja vrednuju, procjenjuju i analiziraju s ciljem odabira najpovoljnijeg rješenja nastalog problema. Ideje se temelje na vrednovanju kvalitativnih i kvantitativnih čimbenika te su oni najčešće presudni za ostvarivanje odluke, odnosno izbor inačice. Zatim slijedi šesta faza u kojoj se vrši izbor formiranih inačica, zatim slijede kontrola i faza provođenja odluke. Odnosno, odabrana inačica se „implementira u poslovanje te se prate rezultati i odstupanja od iste“ (Sikavica, 2014).

## 5. Poslovno pregovaranje u obrazovanju

Jedna od najpoznatijih spisateljica članaka iz područja obrazovanja, Patti Richards (2020) navodi kako je jedna od najvažnijih vještina koje bi profesori trebali posjedovati i usavršavati upravo vještina pregovaranja. Smatra kako pregovaranje može doprinijeti boljem odnosu i radu s učenicima, te na posljetku sa svim ostalim sudionicima u obrazovanju. Učitelji i učenici imaju vrlo različite odnose nego prošlih generacija, budući da su učenici i roditelji svjesniji svojih prava i manje je vjerojatno da će učitelja smatrati uvijek u pravu. Ovo može ojačati odnose između nastavnika i učenika tako da se učenici osjećaju kao da ih se čuje i poštuje dok učitelji podučavaju i modeliraju dobre komunikacijske vještine učenicima (Singh i dr., 2020).

Morris (2020) navodi da je danas to osobito važno jer učenje umijeća pregovaranja može učionicu učiniti mjestom stalnog učenja jer borbe između učenika ili između učenika i učitelja postaju trenuci iz kojih se može puno toga naučiti. Iako su se vremena promijenila, učenici i roditelji su svjesni svojih prava, izuzetno je teško doprijeti do učenika zbog razvoja tehnologije. Ograničena im je pozornost slušanja, pasivni su, isključeni iz nastave, često ne znaju komunicirati jer najčešće komuniciraju putem pisane elektronske pošte ili poruka gdje verbalnu komunikaciju rijetko koriste. Danas je posebno u školstvu uključen rad pedagoga. Igraju vrlo važnu ulogu u odgoju djeteta kao i uspostavljanju komunikacije, poštovanja učenika prema učiteljima, kao i uspostave suradnje, poslušnosti i empatije jednih prema drugima (Nayar i Koul, 2020).

U učionici kroz društvenu interakciju među učenicima i nastavnicima oblikuju se međuljudski procesi u kojima nastaju nova shvaćanja kako se poučavanje i učenje zapravo provode. Otvoreno pregovaranje između nastavnika i učenika o pitanjima jesu li shvatili o čemu se radilo na satu, je li način objašnjavanja bio jasan i razumljiv za shvaćanje gradiva koje se obradilo, i slična pitanja, omogućuje istraživanje i upotrebu alternativnih načina rada. Takvo otvoreno pregovaranje omogućuje pojedincu odličnu priliku za proširenje repertoara strategija tijekom učenja uz otkrivanje i usavršavanje načina učenja u grupi koja za pojedinca može biti od cjeloživotne važnosti. Povezujući poslovno pregovaranje i njegove taktike u poslovanju, vidljiva je učinkovitost iste i upotreba u obrazovnom načinu rada, temeljem toga lako je donijeti zaključak kako se poslovno pregovaranje već koheziralo u obrazovanje (Breen i Littlejohn, 2000).

Sudjelovanje u pregovorima na satu može pružiti temelje za sudjelovanje učenika, kroz nove načine promišljanja, u kontekstima raznih diskusija i van razredne nastave. Učionica je



multikulturalna u smislu različitih glasova i perspektiva o novim pogledima na stvari, učenju i većini stvari u svijetu. Pregovaranje može olakšati takve napore davanjem prostora multikulturalnim resursima kojima svaka razredna skupina inherentno doprinosi (Breen i Littlejohn, 2000).

Primarni naglasak proceduralnog pregovaranja jest na postizanju sporazuma. Ovakvu vrstu pregovora ilustriraju rasprave između ljudi s različitim interesima ili različitim gledištima, ali nastojanja da postignu sporazuman dogovor o nekoj stvari, riješe zajednički problem ili uspostave načine rada koji su im prihvatljivi. Odakle proizlazi važnost proceduralnog pregovaranja u obrazovanju? Njegova važnost proizlazi iz toga što se većinom provodi u društvenom kontekstu učionice. Proceduralno pregovaranje promatra se kao primarna funkcija u upravljanju poučavanjem i učenja kao grupnog iskustva. Ono uključuje pitanja kao što su: tko će i na koji način s kime raditi, s kojim resursima i koliko dugo, na kojoj temi, problemu i u koje svrhe, itd. Drugim riječima, odluke se donose s obzirom na to koji je cilj rada, je li poseban naglasak na nečemu ili specifičan sadržaj o kojemu se radi, te načini na koje će se provesti u sklopu razredne grupe. Konvencionalno se pretpostavlja kako je uloga učitelja da donose odluke kao što su: hoće li donesena odluka omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva, kakvi su ishodi odluka, te na kraju i njihova evaluacija. Najčešće nastavnici taj dio pripremaju i donose privatno kao dio planiranja i upravljanja razredom, ali i kroz otvorene upute učenicima u ključnim trenucima obrade lekcije (Breen i Littlejohn., 2000).

Glavna svrha postizanja proceduralnog pregovaranja u učionici je postizanje zajedničkog razumijevanja u odgovarajućim trenucima rada u učionici i zahtjeva koji podrazumijevaju, na primjer, kada se radi o vanjskom nastavnom planu i programu ili neko osobno nastavničko iskustveno informiranje o učinkovitim načinima rada ili kada je riječ o različitim programima učenja u razredu. Kroz ovaj trajni proces jasnog prilagođavanja, kolektivni jezični kurikulum razredne grupe postupno se razvija. Proceduralno pregovaranje u učionici uključuje otvoreno i zajedničko donošenje odluka kroz koje se razjašnjavaju alternativne pretpostavke i tumačenja, usavršavaju se brojna nova postignuća, te se otkrivaju poteškoće u radu i odabiru sklonosti i alternativa u načinu rada tako da nastava bude što učinkovitija (Breen i Littlejohn., 2000).

## **6. Istraživanje: Primjena poslovno pregovaračkih taktika u obrazovanju**

Istražena je primjena poslovno pregovaračkih taktika u obrazovanju u suradnji sa djelatnicima osnovne škole „August Cesarec“ u Ivankovu. Cilj istraživanja je bilo ispitati koriste li zaposlenici škole u odgoju djece vještine i taktike poslovnog pregovaranja, te koliko dobro se služe istima, na koji način i u kojoj mjeri je prihvaćeno od strane učenika. Koriste li vještine i taktike često u svakodnevnoj komunikaciji s učenicima, te kolika je uspješnost realizacije unaprijed osmišljenog i postavljenog cilja u pregovorima, koje posebne vještine pregovaranja koriste, strategije kojima se služe, na koji način se pripremaju za pregovore, kako se nose s „tvrdim pregovaračima“ u razrednoj nastavi, jesu li spremni na ustupke i odustaju li kada postane teško, te što čine u takvim situacijama?

### **6.1. Opis istraživanja**

Prvi dio istraživanja ovog diplomskog rada odnosi se na istraživanje putem upitnika u suradnji s nekolicinom učitelja/ica osnovne škole i pedagoginjom. Radi se o strukturiranim pitanjima na koje su ispitanici pozvani odgovoriti putem upitnika koji je poslan elektroničkom poštom. Ispitanici su izabrani na temelju radnog statusa i višegodišnjeg iskustva u području obrazovanja. Pitanja su sastavljena na način da obuhvate cjeloviti prikaz načina razmišljanja izabranih osoba zaposlenih u obrazovanju o upotrebi pregovaračkih vještina i taktika u njihovom radnom sektoru. Na samom kraju istraživanja djelatnici su zamoljeni podijeliti smatraju li poslovno pregovaranje izrazito korisnim u obrazovanju i smatraju li da im poznavanje istoga olakšava pristup učenicima? Cilj istraživanja je dobiti dublji uvid o promišljanjima i stavovima zaposlenika u području obrazovanja iz prve ruke.

U narednoj etapi, prikazana su pitanja i odgovori djelatnika škole. Korištene su skraćenice za učitelja vjeronauka (UČ.VJ.), pedagoginje (PEDAG.), magistra edukacije matematike i informatike (UČ.MAT.INF.), magistra glazbene pedagogije (MAG.GL.PED.) i profesora hrvatskoga jezika (UČ.HRV.J.)

## 6.2. Rezultati istraživanja

### 1. Zanimanje?

ODG: Magistra edukacije matematike i informatike, učitelj vjeronauka, pedagoginja, profesor hrvatskog jezika, magistra glazbene pedagogije.

### 2. Predmet koji predajete?

ODG: Vjeronauk, Hrvatski jezik, Glazbena kultura, Matematika i Informatika, Pedagoginja.

### 3. S obzirom da se način školovanja drastično promijenio unazad nekoliko godina, pregovarate li s učenicima više nego prije? Kako to izgleda?

**UČ.VJ.:** S učenicima nastojim pregovarati u kontekstu dogovora u skladu s njihovim mogućnostima, a nešto što sam kroz vlastito sazrijevanje (duhovno, intelektualno i predavačko) dobio kao povratnu informaciju na koji će način sami učenici bolje usvojiti gradivo, ali i po prirodi predmeta, usvojiti duhovnost i vjeru u Boga. Stoga mi u tome pomažu određene vrste pregovora (zadobiti povjerenje, pažljivo slušanje, mogućnost osobnog susreta, davanje određene nagrade i pohvale za učinjeno) kako bi se učenici osjetili važnijima. Ne nastojim od njih tražiti da nauče i zaborave, nego da nešto primjene i po tome žive.

**PEDAG.:** Mi ne koristimo pojam pregovarati već razgovarati i to radimo u svim situacijama u kojima postoje nekakve nejasnoće vezane za nastavu, poteškoće vezane za izvršavanje školskih obveza, kršenje kućnog reda škole, neprimjereno ponašanje van škole (posebno ako se događa za vrijeme dolaska u školu i odlaska u školu). Nastojimo osvijestiti kod učenika poželjna i nepoželjna ponašanja i odnos prema radu, djelatnicima škole, školskoj imovini... ali i moguće posljedice neprihvatljivih ponašanja.

**UČ.MAT.INF.:** Naravno, tražim više angažiranosti samih učenika, a zadatke koje postavljam pred učenike usko povezujem s njihovim interesima kako bi na njima bliskim primjerima uvidjeli primjenu znanja. Dozvoljavam i prijedloge projekata te povremeno koristimo i princip obrnute učionice. S učenicima često komuniciram putem virtualnih platformi i pokušavam biti u korak s aktualnostima kako bih zadržala interes.

**MAG.GL.PED.:** Trudim se učenicima iznijeti predmet na način da ga zavole i u skladu s time razgovarati s njima o temi koju obrađujemo.

**UČ.HRV.J.:** Svakako. Učenici si uzimaju više slobode.

#### **4. Jesu li učenici uvijek spremni na suradnju i dogovor? Ukoliko nisu, što bude njihov odgovor na pitanje zašto ne žele surađivati ili zašto su nezainteresirani?**

**UČ.VJ.:** Učenici nisu uvijek spremni na suradnju iz jednostavnog razloga što su taj dan umorniji. Ponekad određeni događaj u obitelji (roditelji ih ne slušaju, nemaju vremena za njih, ne doživljavaju ih, zanemare njihove potrebe i osjećaje), dječja nesretna zaljubljenost, svađa s prijateljem/prijateljicom, previše materije za naučiti iz ostalih predmeta.

**PEDAG.:** Na kraju razgovora uvijek obećaju da će poboljšati ono zbog čega su na razgovoru, međutim u području poboljšanja ocjena često ne bude uspjeha i uvijek su to odgovori: "nije mi se dalo", "ne znam", "nije mi imao tko pomoći", "nisam znao što treba", "učitelj me nije htio pitati ono što sam naučio"...

**UČ.MAT. INF.:** Uglavnom su spremni za suradnju ali češće i otvorenije razgovaraju putem virtualnih komunikacijskih kanala. Za učenike niskog ili nikakvog interesa, razlog za ne sudjelovanje uglavnom je isti, učenici ne vide mogućnost uporabe školskog znanja u životnim situacijama.

**MAG.GL.PED.:** Učenici su uglavnom spremni na suradnju i dogovor, ali u slučajevima kada to nije tako najčešći razlog je umor i previše obveza vezanih za školu.

**UČ.HRV.J.:** Nemaju interes za ozbiljan rad.

#### **5. Koristite li taktiziranje u pregovorima s učenicima?**

**UČ.VJ.:** Da, ponekad koristim taktiziranje u pregovoru s učenicima.

**PEDAG.:** Ne koristimo taktiziranje jer bi to značilo da izbjegavamo istinu u svrhu dobivanja nekih poželjnih rezultata. Nastojimo iskreno reći sve što je i kako je.

**UČ.MAT.INF.:** Naravno.

**MAG.GL.PED.:** Da.

**UČ.HRV.J.:** Da.

#### **6. Na koji način taktizirate s učenicima?**

**UČ.VJ.:** Slušanjem. Ne prekidam njihovu misao ako mi nešto žele objasniti, bio to dobar ili loš čin. Njihov loš čin ne napadam odmah, nego pustim da rašire priču. Ne prelazim "odmah na

stvar". Nastojim razgovarati o općenitom, opustiti ih kako bi znali da im ja nisam sudac, nego netko tko ih zaista sluša, tko razumije njihova loša ponašanja.

**PEDAG.:** Ne taktiziramo.

**UČ.MAT.INF.:** Primjer: učenici boljeg znanja pomažu učenicima lošijeg znanja kao mentori. Ukoliko učenici pod njihovim vodstvom isprave ocjenu, mentori dobivaju odličnu ocjenu koja ima istu težinu kao usmeno odgovaranje.

**MAG.GL.PED.:** Npr. kroz glazbene igre ih navodim da upamte glavne elemente teme koju obrađujemo.

**UČ.HRV.J.:** Pokušavam ih motivirati.

## **7. Kako se postavljate u slučaju da nađete na tvrdog pregovarača/učenika?**

**UČ.VJ.:** Dajem tom učeniku prostora u smislu da ga ne odbacujem i kažnjavam određenim prijekorom i "šaljem na mjesto". Činiti nešto na silu, u mojoj poziciji vjeroučitelja, nikada ne donosi ploda. Stoga ću poštivati kako učenik nešto u tom trenutku zaista ne želi, ali ću to kasnije u razgovoru usputno spomenuti i ubaciti u našu komunikaciju.

**PEDAG.:** Nemamo učenika koji odbijaju suradnju. Čak i oni učenici koji u početku štite samo svoje interese i imaju svoje stavove o nekim situacijama (na početku razgovora budu agresivni, čvrsti, nepopustljivi) na kraju razgovora shvate zašto je dobro poslušati neke naše savjete i ideje.

**UČ.MAT.INF.:** Tražim razumne i objektivne razloge kojima učenik opravdava svoj stav ili htijenja.

**MAG.GL.PED.:** Uvažavam učenikovo mišljenje

**UČ.HRV.J.:** Smišljam taktiku.

## **8. Imate li određena pravila kako komunicirati s djecom?**

**UČ.VJ.:** Imam određena pravila koja sam sam sebi zadao i toga se držim. Prvo i najvažnije pravilo kojeg se držim je to da učenicima ne govorim zašto je njima Bog potreban u životu, nego da im svojim životom pokažem zašto ga ja trebam. Drugo pravilo je, opet, s obzirom na prirodu mog zanimanja, ne raditi ništa na silu niti učenika tjerati na vjeru u Boga. Treće pravilo bi bilo pristupiti svakom čovjeku prvo kao čovjek, a tek onda vjeroučitelj. Djecu gledam kao male ljude koji ipak imaju svoje emocije, svoja razmišljanja i stavove i moje nije važnije od njihovog.

**PEDAG:** Uglavnom koristimo aktivno slušanje i asertivnost.

**UČ.MAT.INF.:** Naravno.

**MAG.GL.PED.:** Slušati i uvažavati ono što učenici govore.

**UČ.HRV.J.:** Ljubazno i s poštovanjem.

## **9. Kako se nosite u teškim situacijama? Odustanete li ili se postavite na drugačiji način?**

**UČ.VJ.:** Ne odustajem u teškim situacijama, samo se na tren od toga odmaknem. Tako i od učenika ne odustajem, ali se odmaknem ako vidim da je to potrebno. Bez obzira na odmicanje, svakom učeniku ću reći kako mi uvijek može pristupiti i reći što god želi. Teške situacije su u mojim očima blagoslov koji ću nastojati i djeci prenijeti.

**PEDAG:** Uglavnom nastojimo smiriti situaciju i rješavati nastale poteškoće. Ne odustajemo niti u jednom slučaju jer bi to značilo da odustajemo od djece ili pojedinih djelatnika, a to u školi nije prihvatljivo.

**UČ.MAT.INF.:** Ovisno o situaciji i učeniku.

**MAG.GL.PED.:** Ovisi do situacije koja je u pitanju.

**UČ.HRV.J.:** Ako moram, postavim se na drugačiji način.

## **10. O čemu najčešće pregovarate?**

**UČ.VJ.:** Najčešće se moje pregovaranje svodi na određeno dječje ponašanje. U tome potičem učenika na sljedeći način: "Ako si danas nešto pogriješio, znaj da ćeš to opet učiniti. Ali ako već moraš pogriješiti, nemoj pogriješiti odmah sutra, pogriješi prekosutra. I to vrijeme između grijeha produžuj sve više i više".

**PEDAG:** Učenje, poteškoće u ponašanju, međusobni odnosi na različitim relacijama (učenik-učitelj, učitelj-učitelj, učitelj-roditelj...), konflikti, osjećaji...

**UČ.MAT.INF.:** O ocjenama, projektima i ravnopravnoj raspodjeli poslova svih članova istog projekta.

**MAG.GL.PED.:** O usmenim provjerama.

**UČ.HRV.J.:** O suradnji.

## 11. Kakav je ishod najčešće?

**UČ.VJ.:** Ishod u ovakvom pregovoru je najčešće pozitivan.

**PEDAG:** U velikoj većini situacija zadovoljavajući.

**UČ.MAT.INF:** Raznolik, nekad su pregovori uspješni, a nekad manje uspješni.

**MAG.GL.PED.:** Pozitivan.

**UČ.HRV.J.:** Uglavnom pridobijem učenike.

## 12. Smatrate li da je poslovno pregovaranje i poznavanje načina kako pregovarati u kojem trenutku, kako se postaviti, što učiniti, što odgovoriti i sl., korisno za znati i koristiti u sustavu obrazovanja? Zašto?

**UČ.VJ.:** U vlastitom zanimanju ne mogu koristiti poslovno pregovaranje. Ali je izrazito dobro poznavati tehnike pregovaranja, konstantno napredovati u tome, redovito nešto o tome pratiti te nastojati primjenjivati. Razlog zbog čega tako smatram je taj što za djecu treba puno truda i poznavanje različitih pristupa, a to može samo poboljšati odnos s djecom jer svako dijete je zasebno i svako dijete traži drugačiji pristup u određenom trenutku.

**PEDAG.:** Naravno da je korisno. Dobro razvijene pregovaračke vještine mogu doprinijeti rješavanju različitih poteškoća s kojima se u školi susrećemo i postizanju uspjeha u dogovorima oko pitanja od zajedničkog interesa.

**UČ.MAT.INF.:** Vjerujem da da. Naučiti pregovarati na učenicima prihvatljiv i zanimljiv način zasigurno će poručiti bolji uspjeh.

**MAG.GL.PED.:** Da, smatram da je poželjno poznavati načine pregovaranja kako bismo stekli što bolju i kvalitetniju komunikaciju s učenicima.

**UČ.HRV.J.:** Naravno, zato što je to posao koji se radi s ljudima, kolegama i djecom, te je kvalitetna komunikacija ključna.

## 6.3. Analiza istraživanja

Kvalitativno istraživanje nastojalo je dokazati na koji način i u kojoj mjeri je poslovno pregovaranje, kao i druge vrste pregovaranja, pregovaračkih taktika i vještina zastupljeno u području obrazovanja. U realizaciji i odgovaranju na pitanja iz upitnika odgovaralo je pet osoba

koje su zaposlene u području obrazovanja (pedagoginja, učitelj hrvatskoga jezika, učitelj vjeronauka, magistra edukacije matematike i informatike i magistra glazbene pedagogije).

Svi ispitanici su odgovorili afirmativno o potrebi poznavanja i stjecanja vještina pregovaranja i upotrebi poslovno-pregovaračkih taktika u obrazovanju. Nadalje, smatraju i svjesni su činjenice kako je važno osvijestiti njihovu uporabu u području školstva i obrazovanja. Izjavili su da se koriste i dobro snalaze u upotrebi istih na radnom mjestu, te da su zadovoljni postignutim rezultatima.

Ispitanici su naveli kako se koriste taktikama, smatrajući da im pomažu u lakšoj realizaciji plana nastave i dogovora s učenicima. Pedagoginja se nije složila s ovom stavkom, iznijela je svoj stav da ne koriste taktike u pregovorima s učenicima. Također, svi ispitanici donijeli su zaključak kako je korisno poznavanje poslovnog pregovaranja jer smatraju da mogu steći bolju i kvalitetniju komunikaciju s učenicima, kolegama, djecom, prijateljima, itd. Isto tako zaključeno je da dobro razvijene pregovaračke vještine mogu doprinijeti rješavanju različitih poteškoća s kojima se u školi susrećemo i postizanju uspjeha u dogovorima oko pitanja od zajedničkog interesa.



## 7. Rasprava

Postavljene su dvije hipoteze koje su ispitane u ovom radu. Prva hipoteza pretpostavlja da djelatnici škole smatraju kako je poslovno pregovaranje korisno za uspostavu kvalitetnije komunikacije, suradničkog odnosa, te je zaslužno za uspjeh u pregovorima s učenicima, dok druga hipoteza pretpostavlja da poslovno pregovaranje i pregovaračke taktike nisu potrebne u obrazovanju jer imaju smisla jedino u ekonomiji i poduzetništvu. Rezultati istraživanja potvrdili su prvu hipotezu, odnosno da je poslovno pregovaranje poznato i korišteno u sustavu obrazovanja, te da su nastavnici upoznati s njom kao i s vještinama i taktikama pregovaranja, te da pomažu u ostvarivanju kvalitetnijih odnosa i komunikacije među učenicima i nastavnicima. Druga hipoteza nije potvrđena, odnosno pregovaranje i pregovaračke taktike dokazano su potrebne i upotrebljavaju se u obrazovanju te imaju smisao i svrhu ne samo u ekonomiji i poduzetništvu, već i na obrazovnom području, stoga se hipoteza odbacuje. Koristeći metodu ispitivanja utvrđena je uspješnost poslovno-pregovaračkih vještina i taktika u obrazovanju. Ispitana je uspješnost poslovnog pregovaranja u obrazovanju, teorijski je potkrijepljen dio oko poslovnog pregovaranja, vrsti pregovaranja, pripreme i planiranja poslovnog pregovaranja, komunikacijskih vještina, pregovaračkih taktika te vještina koje omogućuju pregovaranje. Temeljem odgovora ispitanika na postavljeni upitnik u empirijskom dijelu o korištenju poslovnog pregovaranja u obrazovanju zaključno je da je poslovno pregovaranje u školstvu itekako poznato, da se koristi, ali s obzirom na obujam vremena i školskog gradiva koji je nužno proći za vrijeme nastave, te samih učenika i različitosti karaktera, dobne granice, itd., nemoguće je konstantno ispregovarati ciljeve ili zadatke koje nastavnici odrede prije, ali i za vrijeme nastave. Većinom su učenici za razgovor i suradnju dobro raspoloženi, no postoje dani i trenuci kada jednostavno do njih nije moguće doprijeti lako ili jednostavno ponekad treba više vremena za pronaći način kako i na koji način doprijeti do njih kada je riječ o nekim stvarima koje za njih same nisu toliko bitne. Time zaključno nema potreba za promjenama, eventualno kontinuirana edukacija i usavršavanje kroz iskustva i nove pristupe učenicima radi nastavka uspješnosti rada u obrazovnom sustavu.

## 8. Zaključak

Svakodnevnica života je neosporno prožeta svakodnevnom međuljudskom komunikacijom koja je isprepletena međusobnom komunikacijom u kojoj je u većini slučajeva riječ o pregovaranju između minimalno dvoje ljudi. Izučavana kao posebno umijeće ili kao taktika, vještina, znanost, može se zaključiti kako je pregovaranje i više nego važna cjelina za uspješnost i zadovoljstvo života, kako osobnog tako i poslovnog. Kvaliteta pregovaranja i uspješnost realizacije pregovaranja, ostvarivanja ciljeva koji su zacrtani biti će uspješniji, naravno, ukoliko je dodatnim edukacijama, vještinama, iskustvima popraćena.

Ciljevi rada koji su postavljeni su uspješno dokazani. Cilj je bilo dokazati i otkriti povezanost i korisnost uporabe poslovnog pregovaranja u obrazovanju, također, utvrditi poznavanje vještina pregovaranja u struci obrazovanja i dokazati korisnost stalne uporabe pregovaranja u procesu izobrazbe učenika – uspješno dokazano teorijskim i empirijskim dijelom, čime su ciljevi zadovoljeni.

Poteškoće, odnosno ograničenja u ispitivanju ciljeva bila su u empirijskom dijelu, naravno, upitnik je ispitan na radnicima i školskoj djece jedne ustanove, te je nemoguće ostvariti zaključak za veći opseg obrazovanja i školstva i preispitati sve načine i vještine koje nastavnici koriste ili kakvi su opći rezultati, no upoznavajući sustav školstva i međusobne povezanosti, komunikacije i stalnih izobrazbi i seminara za nastavnike, te truda i rada na poboljšanju uvjeta komunikacije i za nastavnike i za djecu donosi se zaključak kako nije isključeno da se i u drugim školama koristi sličan način komunikacije i da je cjelokupno obrazovanje prožeto poznavanjem i educiranjem na području uspješnog pregovaranja i korištenja taktika i vještina.

Moguća su daljnja istraživanja na temu stalnog educiranja i seminara za nastavnike na temu pregovaranja jer smatram kako je proces svladavanja vještina i samog načina pregovaranja i njegovih taktika dug, te da učestalim učenjem, slušanjem iskustava drugih, načina kako su se „izborili“ s problemima, s poteškoćama, kako su ostvarili dobre rezultate, steći znanje o uspješnim ili „propalim“ pregovorima i možda nekad u životu povezati ili se prisjetiti saslušanog i riješiti svoj problem ili postići u konačnici suradnju uz pomoć onoga iskustvenog i doživljenog iz tuđih iskustava.

## 9. Literatura

1. Atkin, TS i Rinehart, LM (2006). Učinak pregovaračke prakse na odnos između dobavljača i kupaca. *Pregovarački dnevnik*, 22 (1), 47-65.
2. Baber, WW i Fletcher-Chen, CC (2020). *Praktično poslovno pregovaranje*. Routledge.  
Baines, A., (1994.) Business Negotiation as a Crucial Component of Sales. Dostupno na: <https://researchleap.com/business-negotiation-crucial-component-sales/> (pristupljeno:20.lipanj 2024).
3. Breen, M. P., i Littlejohn, A. (Eds.). (2000). *Classroom decision-making: Negotiation and process syllabuses in practice*. Cambridge University Press.
4. Cohen (1982). *You can Negotiate Anything*. (online) dostupno na; <https://medium.com/@mbuyisad/summary-of-you-can-negotiate-anything-by-herb-cohen-1f17bc2c7232> (pristupljeno: 12.lipnja 2024.).
5. Dobrijević (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Katanić, I. (2018). Distributivna pregovaračka situacija (online) dostupno na: <https://lidermedia.hr/komentari/ivica-katanic-kako-kreirati-vrijednost-u-pregovorima-131344> (pristupljeno: 25.lipnja 2024.)
7. Kennedy, G. (1991). *Everything is Negotiable*. (Online)Arrow. Available from: <https://pdfcoffee.com/gavin-kennedy-everything-is-negotiable-pdf-free.html>. (pristupljeno:6.lipnja 2024.)
8. Klaić, B. (1982) Rječnik stranih riječi. Zagreb: Nakladni zavod MH.
9. Križman Pavlović, D., & Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(4), 62-81.
10. Lewicky, R. J., Barry, B., i Saunders, D. M. (2015). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill.
11. Lewicky, R. J., Saunders, D. M. i Barry, B. (2009) *Pregovaranje*. Zagreb: MATE d.o.o.
12. Lovrić, L. (2022). *Vještine pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Chair of Marketing).
13. Marušić, M. (2020). *Poslovno pregovaranje na primjeru tvrtke KGS doo* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split).

14. Morris, N. P., Ivancheva, M., Coop, T., Mogliacci, R. i Swinnerton, B. (2020). Negotiating growth of online education in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17, 1-16.
15. Nayar, B., i Koul, S. (2020). Blended learning in higher education: a transition to experiential classrooms. *International Journal of Educational Management*, 34(9), 1357-1374.
16. Nigro, GL, Bruccoleri, M. i Perrone, G. (2006). Pregovaranje u okruženjima za planiranje distribuirane proizvodnje. *Međunarodni časopis za istraživanje proizvodnje* , 44 (18-19), 3743-3758.
17. Page, E. (2021). Negotiation and Compromise: Gender and Government Elementary Education1. In *Gender and Education in India* (pp. 206-219). Routledge.
18. Pennington (2008). Cross-Disciplinary Collaboration and Learning. Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Unifying-Negotiation-Framework-2008-Collaboration-Pennington/5a3136cc90dfa33472077de9b85b6271f96f6d04> (pristupljeno: 20. lipanj 2024.)
19. Poell, T., Nieborg, DB i Duffy, BE (2023). Prostor pregovaranja: Analiza moći platforme u industriji vijesti. *Digitalno novinarstvo*, 11 (8), 1391-1409.
20. Rackham (1980) (online): dostupno na: <https://ini-negotiation.org/bart-negotiation-behaviour-research/>. (pristupljeno: 6.lipnja 2024.)
21. Richards P. (2018) Negotiating Skills for Teachers. New York: Hearst Newspapers LLC[Online]. Dostupno na: <https://work.chron.com/negotiating-skills-teachers-12677.html> [Pristupljeno. (pristupljeno: 20.6.2024..)
22. Richards, P. (2020). *Negotiation skills for teachers*. (online) dostupno na: <https://work.chron.com/negotiating-skills-teachers-12677.html>. (pristupljeno: 24.lipanj 2024.)
23. Rosić, V. (2008) Komunikacija, pregovaranje, lobiranje. Zagreb: BART.
24. Segetlija, Z. (2009) Poslovno pregovaranje. Osijek: Ekonomski fakultet.
25. Sikavica, P. (2014) Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb
26. Singh, S. K., Marinova, D. i Singh, J. (2020). Business-to-business e-negotiations and influence tactics. *Journal of Marketing*, 84(2), 47-68.
27. Skorup Sokolić, M. (2020). Strategije i taktike pregovaranja, (Doctoral dissertation, Polytechnic in Pozega. Social department).
28. Stoshikj, M. (2014). Integrativni i distributivni pregovori i pregovaračko ponašanje. *Journal of Service Science Research* , 6 , 29-69.

29. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
30. Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP
31. Tomašević Lišanin, M., Kadić–Maglajlić, S. i Drašković, N. (2019). Principi prodaje i pregovaranja. Zagreb: Ekonomski fakultetTudor Goran (1992.). Kompletan pregovarač. Zagreb: MEP Consult
32. Tudor, G. (2009). Veliki poslovni pregovori. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
33. Vo, QB, Padgham, L. i Cavedon, L. (2007). Pregovaranje o fleksibilnim sporazumima kombinacijom distributivnog i integrativnog pregovora. *Inteligentne tehnologije odlučivanja*, 1 (1-2), 33-47.
34. Vukmir, B. (2001) Strategija i taktika pregovaranja. Zagreb: RRIF– plus.
35. Zhang, H., Zhang, K., Warsitzka, M. i Trötschel, R. (2021). Složenost pregovaranja: pregled i integrativni model. *Međunarodni časopis za upravljanje sukobima*, 32 (4), 554-573.

## **Popis slika**

**Slika 1.** Autorski grafikon – Prikaz sadržaja taktika (Tudor, 1992:118)..... 13

## Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> Postupanja tijekom distributivnog i integrativnog pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2024:143-158). .....	11
---	----

