

# EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

---

**Boban, Mihaela**

**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:145:607781>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Mihaela Boban

**EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Mihaela Boban

**EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010218662

e-mail: mboban@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

Mihaela Boban

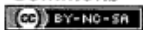
**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUSINESS NEGOTIATION**

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:** Mihaela Boban

**JMBAG:** 0010218662

**OIB:** 47409551496

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

**Naziv studija:** Diplomski studij Logistički menadžment

**Naslov rada:** Emocionalna inteligencija u poslovnom pregovaranju

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 21.09.2021. godine

Potpis Mihaela Boban

# Emocionalna inteligencija u poslovnom pregovaranju

## SAŽETAK

Pregovaranje je vještina koja zahtjeva obučenost i kompleksan spoj različitih vrsta inteligencije, stavova i sposobnosti. Inteligencija se, u ovisnosti o pojedinim teoretičarima, dijeli na nekoliko vrsta. Unatoč tomu, većina teoretičara u svojoj podijeli uz opću inteligenciju; ona koja se mjeri kvocijentom inteligencije, spominju i emocionalnu inteligenciju. Emocionalna inteligencija je sposobnost pojedinca da shvati i prepozna vlastite emocije, kao i emocije drugih, te da upravlja emocijama u sebi i u odnosima s drugima. Svrha rada je istražiti i analizirati razinu emocionalne inteligencije s pregovaračkim stilom odnosno pregovaračkim ponašanjem koje utječe na ishod poslovnog pregovaranja. Teorijska podloga ovog rada se odnosi na definiranje pojma poslovnog pregovaranja te prikaza pregovaračkog procesa, strategija, taktika, tehnika pregovaranja i osobina pregovarača. U radu je definirana i emocionalna inteligencija, njeni elementi, važnost emocionalne inteligencije s fokusom na poslovni aspekt. Zatim, prikazan je utjecaj emocija i emocionalne inteligencije, odnosno utjecaj elemenata emocionalne inteligencije na poslovno pregovaranje. Empirijsko istraživanje odnosi se na ispitivanje povezanosti razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog stila koje je povezano s pripadajućim ishodom pregovaranja. Uzorak koji se ispitaio su činile osobe koje se na svom radnom mjestu susreću s pregovaranjem. 94,2% ispitanika je navelo kako emocionalna inteligencija poprilično ili jako utječe na poslovno pregovaranje.

**Ključne riječi:** emocije, emocionalna inteligencija, poslovno pregovaranje

# **Emotional intelligence in business negotiation**

## **ABSTRACT**

Negotiation is a skill that requires training and a complex combination of different types of intelligence, attitudes and abilities. Intelligence, depending on individual theorists, is divided into several types. Despite this, most theorists in their division alongside general intelligence; it is measured by intelligence quotient, they also mention emotional intelligence. Emotional intelligence is the ability of an individual to understand and recognize their own emotions, as well as the emotions of others, and to manage emotions in oneself and in relationships with others. The purpose of this paper is to investigate and analyze the level of emotional intelligence with the negotiating style, respectively negotiating behavior that affects the outcome of business negotiations. Theoretical background of this paper refers to the definition of the concept of business negotiation and presentation of the negotiation process, strategies, tactics, negotiation techniques and characteristics of negotiators. The paper also defines emotional intelligence, its elements, the importance of emotional intelligence with a focus on the business aspect. Then, the influence of emotions and emotional intelligence, respectively the influence of the elements of emotional intelligence on business negotiation is presented. Empirical research refers to examining the relationship between the level of emotional intelligence and the negotiating style that is related to the associated outcome of negotiation. The sample consisted of people who encounter negotiation in their workplace. 94.2% of respondents stated that emotional intelligence significantly or strongly influences business negotiation.

**Keywords:** emotions, emotional intelligence, business negotiation

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>2.1. Predmet i ciljevi rada</b> .....	2
<b>2.2. Hipoteze istraživanja</b> .....	2
<b>2.3. Metode i izvori podataka</b> .....	3
<b>2.4. Struktura rada</b> .....	3
<b>3. Poslovno pregovaranje</b> .....	5
<b>3.1. Pregovarački proces</b> .....	6
<b>3.2. Strategije, taktike i tehnike pregovaranja</b> .....	7
3.1.1. Strategije pregovaranja .....	8
3.1.2. Taktike pregovaranja.....	11
3.1.3. Tehnike pregovaranja.....	12
<b>3.2. Osobine pregovarača</b> .....	14
<b>4. Emocionalna inteligencija</b> .....	17
<b>4.1. Elementi emocionalne inteligencije</b> .....	19
<b>4.2. Emocionalna inteligencija u poslovanju</b> .....	20
<b>5. Utjecaj emocionalne inteligencije na poslovno pregovaranje</b> .....	23
<b>5.1. Emocije u pregovaranju</b> .....	23
5.1.1. Negativni utjecaji emocija u pregovaranju .....	23
5.1.2. Pozitivni utjecaji emocija u pregovaranju.....	25
<b>5.2. Emocionalna inteligencija u poslovnom pregovaranju</b> .....	26
<b>5.3. Elementi emocionalne inteligencije u okviru poslovnog pregovaranja</b> .....	27
<b>6. Istraživanje povezanosti razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog ponašanja u poslovnom pregovaranju</b> .....	31
<b>6.1. Ciljevi i hipoteze istraživanja</b> .....	31



<b>6.2. Metodologija istraživanja</b> .....	31
<b>6.3. Rezultati istraživanja</b> .....	33
<b>7. Rasprava</b> .....	41
<b>7.1. Ograničenja i preporuka za buduća istraživanja</b> .....	43
<b>8. Zaključak</b> .....	45
<b>Literatura</b> .....	46
<b>Popis tablica</b> .....	V
<b>Popis slika</b> .....	VI
<b>Popis grafikona</b> .....	VII
<b>Prilog</b> .....	VIII

## 1. Uvod

Pregovaranje predstavlja neizbježan način komunikacije koji je sastavni dio ljudskog života. Premda se najčešće povezuje s poslovnim životom, čovjek pregovara svakodnevno, pa čak i nesvjesno sam sa sobom. Ipak, za uspješno poslovno pregovaranje potrebne su bolje vještine i sposobnosti od onih koje se koriste u privatnim odnosima. Sposobnosti koje su bile dovoljne za uspješno poslovanje prije deset i više godina, nisu iste kao i danas. Tržište se promijenilo, postalo je dinamično i globalno. Zbog brzih promjena, konstantnih novih trendova i globalizacije, poslovne organizacije prisiljene su na prilagođavanje, uvođenje novih promjena i mijenjanje poslovnih procesa. Opstaju one poslovne organizacije koje su sposobne ispuniti zahtjeve tržišta. Kako bi pronašli mjesto na tržištu, poslovne organizacije nastoje učiniti sve što je potrebno kako bi se ti zahtjevi ispunili. Ljudski resursi čine temelj svake poslovne organizacije, stoga se od njih očekuju određene kompetencije i sposobnosti, kako bi se na najbolji mogući način mogli riješiti svi ti problemi koje sa sobom povlači moderno tržište. Sposobnost koja sve više privlači zanimanje stručnjake je emocionalna inteligencija. Istraživanja pokazuju da emocionalna inteligencija ima značajno veću ulogu u poslovanju od opće inteligencije. Emocionalna inteligencija predstavlja niz sposobnosti koje su potrebne poslovnoj organizaciji da ostvari konkurentsku prednost. Emocionalna inteligencija se očekuje od svih zaposlenika uključujući i poslovne pregovarače, a uspješno pregovaranje je važno za uspješnost svake poslovne organizacije. S obzirom na slabu istraženost uloge emocionalne inteligencije u procesu pregovaranja, svrha rada je istražiti i analizirati povezanost razine emocionalne inteligencije s pregovaračkim stilom odnosno pregovaračkim ponašanjem koje utječe na ishod poslovnog pregovaranja.

## **2. Metodologija rada**

U sljedećim potpoglavljima prikazani su ciljevi i predmet rada, izvori podataka, znanstvene metode korištene u radu te struktura rada.

### **2.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet rada je analiziranje utjecaja emocionalne inteligencije u poslovnom pregovaranju. Iz toga proizlaze određeni ciljevi, a odnose se na: definiranje pojma poslovnog pregovaranja, prikazivanje poslovnog pregovaračkog procesa, strategija, taktika, tehnika pregovaranja i osobina i stilova pregovarača; definiranje emocionalne inteligencije i njene važnosti u svim sferama života te prikaz njenih elemenata; prikaz utjecaja emocionalne inteligencije i njenih kompetencija na pregovaranje; ispitivanje u kojoj mjeri poslovni pregovarači smatraju da emocionalna inteligencija utječe na ishod pregovaranja te prikazivanje povezanosti između razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog ponašanja odnosno preferiranog stila i tipičnih ishoda koje rezultira određeno ponašanje putem istraživanja.

### **2.2. Hipoteze istraživanja**

Na temelju predmeta i ciljeva rada, definirane su dvije hipoteze. Istraživanjem će se ispitati i provjeriti njihova točnost.

H1: Poslovni pregovarači smatraju da emocionalna inteligencija značajno utječe na ishod poslovnog pregovaranja.

Emocionalna inteligencija ima utjecaj na ishod poslovnog pregovaranja, a istraživanjem će se ispitati koliko su poslovni pregovarači toga i svjesni.

H2: Postoji povezanost između razine emocionalne inteligencije i preferiranog pregovaračkog stila odnosno pristupa pregovaranju.

Navedena hipoteza pretpostavlja da na različitim razinama emocionalne inteligencije, poslovni pregovarači koriste različite pregovaračke stilove. Pregovarači s visokom razinom

emocionalne inteligencije skloniji su koristiti suradnički stil, a manje konkurirajući stil u poslovnom pregovaranju. U suradničkom stilu potrebne su određene kompetencije i sposobnosti koje su sastavnice emocionalne inteligencije. Ukoliko pregovarač ima visoku razinu emocionalne inteligencije, bit će skloniji koristiti suradnički stil kako bi ostvario *win-win* situaciju. Suprotno tome, zbog manjka određenih kompetencija i sposobnosti koje su sastavni dijelovi emocionalne inteligencije, pregovarači sa srednjom ili niskom razinom emocionalne inteligencije bit će manje skloni suradničkom stilu u poslovnom pregovaranju od pregovarača s visokom razinom emocionalne inteligencije.

### **2.3. Metode i izvori podataka**

U teorijskom dijelu korišteni su sekundarni izvori podataka. Podaci su prikupljeni iz knjiga, praktikuma, časopisa, članaka, dostupnih izvora na internetu, znanstvenih i stručnih radova iz područja poslovnog pregovaranja, emocionalne inteligencije, emocija i ostalih tema vezanih uz predmet rada. Uz to, korišteno je i osobno znanje stečeno tijekom akademskog obrazovanja. U praktičnom dijelu rada korišteni su primarni izvori podataka. Empirijsko istraživanje je provedeno metodom ispitivanja. Znanstvene metode korištene u radu su sljedeće: induktivna, deduktivna, analize, sinteze, generalizacije, kompilacije, deskripcije i uzoraka.

### **2.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na teorijski i empirijski dio. Rad se sastoji od sedam poglavlja, a poglavlja prate postavljene ciljeve. Prva dva poglavlja odnose se na uvod i metodologiju rada. Treće poglavlje se odnosi na poslovno pregovaranje u kojem su prikazana obilježja pregovaranja, pregovarački proces, strategije, taktike, tehnike pregovaranja i osobine pregovarača. Zatim slijedi četvrto poglavlje u kojem je definirana emocionalna inteligencija i emocije, prikazani su elementi i važnost emocionalne inteligencije u svim sferama života s naglaskom na poslovni. U petom poglavlju je prikazan utjecaj emocija, emocionalne inteligencije i njenih elemenata na ishod pregovaranja, definiran je emocionalno inteligentan pregovarač i prikazane su prednosti emocionalne inteligenciju u pregovaranju. Empirijsko istraživanje,

odnosno rezultati istraživanja prikazani su u šestom poglavlju. Istraživanje se odnosi na ispitivanje povezanosti između razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog stila koje je povezano s pripadajućim ishodom pregovaranja. U raspravi, sedmom poglavlju rada, testirane su hipoteze i navedena su ograničenja istraživanja. U zadnjem poglavlju je prikazan zaključak rada.

### 3. Poslovno pregovaranje

Pregovaranje je oblik komunikacije koju ljudi koriste i kada nisu svjesni toga. Pregovaranje se primjenjuje svakoga dana i u privatnim i poslovnim odnosima. Petar (2001) smatra da čovjek pregovara i sam sa sobom (na primjer: napraviti ću ovo ili ono), no najčešće ono podrazumijeva komunikaciju između dvije ili više osoba, s različitim ciljevima, a cilj takve komunikacije je postizanje dogovora oko neke teme. Prema Poslovnom forumu (2021) „pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kad svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane). Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju. Pregovaranje je posebni oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti.“ Pregovaranje se koristi u rješavanju konflikata, u uspostavljanju i poboljšanju međuljudskih odnosa, u konačnici bilo gdje su prisutne različitosti, kako bi se došlo do jedinstvenog rješenja koje odgovara svim stranama prisutnim u pregovaranju. Dobrijević (2015) smatra da nisu sva pregovaranja jednaka. Ona koja se događaju u privatnim odnosima su uglavnom usmjerena na rješavanje problema, dok pregovaranje s poslovnim partnerima je usmjereno na sklapanje posla odnosno ugovora. Hercigonja (2017, prema Grubišić 2020) navodi kako „pregovaranje u svrhu uspješnog sklapanja poslova za sobom povlači i niz drugih faktora kao što su raspoloživi resursi poduzeća, odnosi s javnošću, organiziranje marketinških aktivnosti ili, ono najvažnije, kapital poduzeća.“ Osoba pregovara drugačije sa strancima nego sa osobama koje poznaje jer brine o više faktora. U svakodnevnom pregovaranju pregovarač odlučuje u svoju korist i brine samo o osobnom zadovoljstvu. Poslovni pregovarač donosi odluke koje se odnose na cjelokupne performanse poslovne organizacije, a jedna kriva odluka može dovesti do oštećenja te organizacije. Pregovori se mogu voditi u svrhu prodaje, nabave, investicija i tako dalje. U sudionike poslovnog pregovaranja ubrajamo izravne pregovarače/timove, sudionike koje donose ključne strategijske odluke, te vanjske suradnike kao što su odvjetnici, bankari i slično. Unatoč tomu što je komunikacija jedna univerzalna pojava, korištenje samo urođenih komunikacijskih sposobnosti često je nedovoljno za uspješno poslovno komuniciranje i pregovaranje. Komunikaciju treba prilagoditi određenim poslovnim situacijama, kako bi njeni učinci bili što uspješniji, stoga je potrebno razvijati komunikacijske i pregovaračke vještine.

Prema Dobrijević (2015), sve situacije u kojima se odvija pregovaranje imaju sljedeća obilježja:

1. Prisutne su dvije ili više strana (pojedinaca, grupa ili organizacija).
2. Postoji prilika ili konflikt potreba i želja između dvije ili više strana.
3. Strane su odabrale da pregovaraju te one pregovaraju jer smatraju da mogu postići bolji rezultat pregovorom u odnosu na ono što bi dobile od druge strane bez pregovora.
4. Kod pregovaranja se konstantno odvija davanje i traženje ustupaka. Očekuje se da obje strane tijekom pregovora prilagođavaju svoje početne izjave ili zahtjeve.
5. Strane više vole da pregovaraju umjesto da uđu u otvoreni sukob, da potpuno prekinu kontakt ili da jedna strana u potpunosti dominira nad drugom.
6. Uspješno pregovaranje uključuje dogovor o materijalnim pitanjima (npr. cijena ili uvjete sporazuma) i nematerijalnim pitanjima (psihološka motivacija koja direktno ili indirektno utječe na strane tijekom pregovora).

Uspješni pregovori su oni pregovori u kojemu su sve strane pregovara zadovoljne ishodom. Uspješno pregovaranje, prema Tomašević-Lišanin (2010), ovisi o najmanje dva elementa, od kojih su osnovna: razina postignutih planiranih ciljeva i kvaliteta postignutih odnosa s drugom stranom.

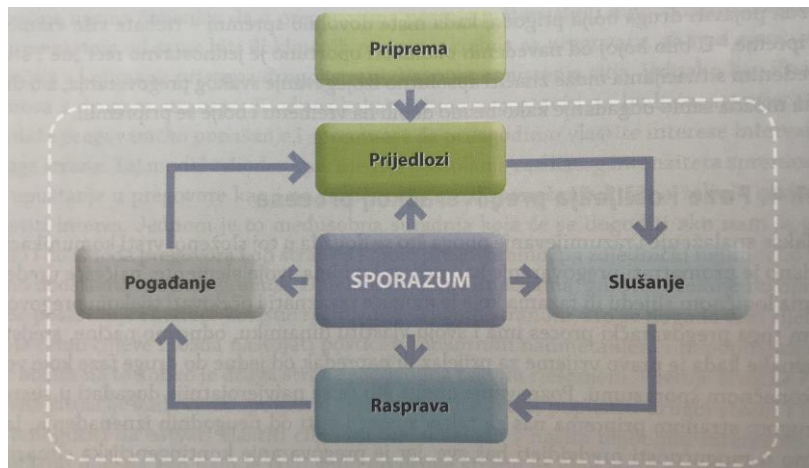
### **3.1. Pregovarački proces**

Pregovaranje je složena vrsta komunikacije te se ona u poslovnom okruženju najčešće planira. Prema Segetliji (2009) svi poslovi određene poslovne organizacije su dio nekog procesa, koji direktno ili indirektno stvaraju (ili umanjuju) vrijednost, što znači da i pregovaranje stvara vrijednost. Isti autor navodi pet faza strategijskog pristupa procesu pregovaranju prema smjernicama Jeffa Weissa:

1. Uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka i podražavajućih procesa – smjernice više razine menadžera koje dobivaju pregovarački timovi kako bi se zaštitili od nejasnoća.
2. Davanje naputaka i nedvosmislenih smjernica – pregovaraču moraju biti jasni ciljevi koji moraju biti ostvareni, kako treba vrednovati moguća rješenja i koje je najniža točka prihvatljivog kompromisa.
3. Konkretna pripreme – brojnim autorima najvažniji dio procesa. Segetlija (2009) prema Vukmiru navodi aktivnosti koje spadaju u pripreme pregovora: postavljanje ciljeva i

svrha pregovora, izbor partnera za pregovore, izbor osobe/tima za pregovore, te određivanje strategije i taktike pregovaranja.

4. Pregovaranje – pregovarački susret u kojemu se planirane aktivnosti počinju izvršavati. Ova faza se može povezati s procesom pregovaranja u užem smislu koja je prikazana na slici 1.
5. Revizija – analiza završenih pregovora i učenje na temelju dobivenih saznanja.



Slika 1. Proces pregovaranja u užem smislu (Tomašević-Lišanin, 2010)

Prema Segetliji (2009) postoje bitni elementi u procesu poslovnog pregovaranja:

- a) stanka za razmišljanje,
- b) istraživanje potreba,
- c) određivanje vlastitih ciljeva,
- d) usuglašavanje o činjenicama i
- e) nadziranje ozračja.

„Između svih ovih elemenata postoje stanoviti odnosi. Već spomenuta stanka za razmišljanje omogućuje, zapravo, otkrivanje potreba svake strane kao i pokretača pregovora. Isto tako, stanka za razmišljanje nudi nam i mogućnost pomirbe različitih tumačenja činjenica i stvaranje pozitivnog ozračja, odnosno daje nam manevarski prostor za dobivanje svega potrebnog za ostvarivanje vlastitih ciljeva“ (Segetlija, 2009:30).

### 3.2. Strategije, taktike i tehnike pregovaranja



Uspješni pregovarački proces ovisi o dobroj pripremi, o strategijama i taktikama koje pregovaračke strane primjenjuju te o vještinama i sposobnostima pregovarača koje posjeduju kako bi se prilagodili svakoj pregovaračkoj situaciji i tako učinili da svako pregovaranje završi na obostrano zadovoljstvo.

U nastavku su prikazane strategije, taktike i tehnike koje se koriste u pregovaranju.

### 3.1.1. Strategije pregovaranja

Kotler (1997, prema Bognar 2020) navodi da je „strategija predanost cjelokupnom pristupu pregovaranja koji ima dobre šanse za postizanje pregovaračkih ciljeva. Strategija kao dodatnu podršku ima taktiku, njihova povezanost najviše se uočava kod prelaženja iz jedne strategije u drugu.“ Prema Štimac (2020) odabir strategije u pregovaranju ovisi o različitim čimbenicima, a neki od njih su: važnost ishoda, vremensko ograničenje, pregovaračka snaga, predmet pregovaranja, lokacija pregovora i tako dalje.

Postoje dvije osnovne strategije pregovaranja: integrativno i distributivno pregovaranje<sup>1</sup>. Na tablici 1 prikazane su razlike između integrativnog i distributivnog pregovaranja.

---

<sup>1</sup> U literaturi se ova podjela često naziva: dva opća procesa u rješavanju konfliktnih situacija, vrste pregovaranja ili pristupi pregovaranja.

Tablica 1. Osnovne razlike između integrativnog i distributivnog pregovaranja (prema Tomašević-Lišanin, 2010)

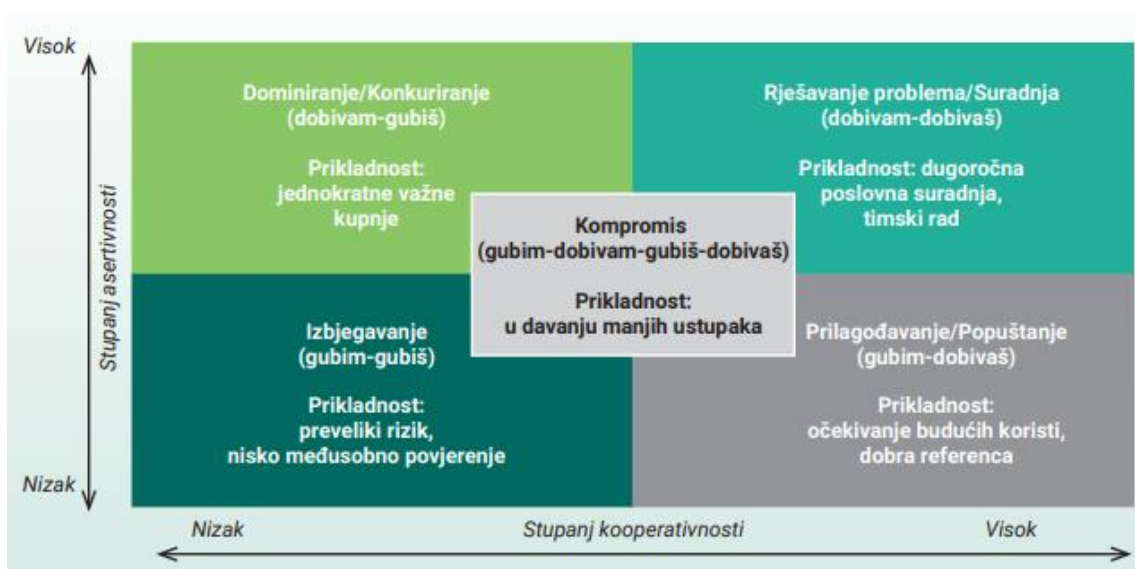
Konkurentsko/distributivno "Tvrda igra"	Suradničko/kreativno "Poštena igra"
Oštro/muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Kreativno: integriraj i proširi
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj sve zbog svake stavke	Pregovaraj o cijelom paketu
Ustraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Pregovaranje se, u današnje vrijeme, najčešće povezuje s *win-win* (dobivam-dobivaš) ishodom. *Win-win* pregovaranje se još naziva suradničko i integrativno pregovaranje. Njezino glavno obilježje je ostvarivanje obostranog zadovoljstva koje strane svojih ponašanjem tijekom pregovaranja nastoje postići. Lewicki i dr. (2009) smatraju da su glavne karakteristike ove strategije: otvorena razmjena informacija, suradnički pristup, isticanje zajedničkih interesa i težnja za minimiziranjem razlika. Pregovarači koji imaju tendenciju koristiti ovu strategiju (suradnički stil) su skloni otvorenoj i iskrojnoj komunikaciji te su usmjereni k pronalasku kreativnog i inovativnog rješenja koji zadovoljava interese obje strane.

Sljedeća osnovna strategija je konkurentsko, distributivno ili *win-lose* (dobivam-gubiš) pregovaranje. Prema Dobrijević (2015) ovo pregovaranje pripada tzv. staroj školi. Ovaj način je bio češće korišten u prošlosti. Pregovaračke strane ulaze u pregovore sa netočnom pretpostavkom. Smatraju da je dobitak jedne strane uvjetovan gubitkom druge strane. Tomašević Lišanin (2010) navodi da ovaj pristup nije uvijek loš te predstavlja prikladno ponašanje u situacijama gdje su ograničeni resursi, gdje je zauzimanje za vlastite interese sasvim prirodno. U stvarnosti je malo čistih distributivnih situacija u kojima ne postoji prostor da se ne dođe do novih kreativnih rješenja te time i do integrativne strategije. Unatoč tomu što se distributivnim pregovaranjem može doći do dobrih rezultata, ovom strategijom se mogu

trajno uništiti međusobni odnosi između pregovarača ili se prekinuti pregovaranje koje je bilo perspektivno. U ovoj strategiji je naglasak na rezultatu, a u ostvarenju željenog rezultata pregovarači (konkurentski stil) su vrlo samouvjereni, dominantni, nadmeću mišljenje, a mogu biti i agresivni. „U suvremeno doba, integrativno pregovaranje ima daleko veću primjenu i značenje, no nije jednostavno pronaći situaciju koja bi se zadovoljavajuće mogla riješiti uz isključivo oslanjanje na samo jedan pristup i uz potpuno ignoriranje potencijala drugačijeg postupanja. Većina pregovaračkih situacija predstavlja kombinaciju jednoga i drugoga, a u kojem će se omjeru upotrijebiti svaki od pristupa, ovisi o konkretnoj problematici, uključenim stranama, njihovoj pregovaračkoj moći, važnosti konačnog ishoda, ali i o educiranosti i kulturi pregovarača“ (Tomašević-Lišanin i dr. 2019:266).

Na slici 3 ukazuju se, uz integrativno i distributivno pregovaranje, još tri strategije, a to su: strategija prilagođavanja ili pretjeranog popuštanja drugoj strani za koju je karakteristično za gubim-dobivaš ishode, strategija izbjegavanja s obilježjima gubim-gubiš situacije te kompromisna strategija s ishodom gubim/dobivam-gubiš/dobivaš.



Slika 2. Osnovne strategije pregovaranja (Tomašević-Lišanin i dr. (2019)

Strategija prilagođavanja odnosno popuštanja, prema Tomašević-Lišanin i dr. (2019), predstavlja pregovaračku komunikaciju koja je bogata suradničkim namjerama i gradnji suradnje, ali i niskim stupnjem izražavanja vlastitog mišljenja, želja i prijedloga uz želju da se udovolji drugoj strani. U pregovaranje se ulazi sa stajalištem gubim-dobivaš. Navedenu strategiju koriste pregovarači (prilagodljiv stil) koji, većinom, imaju nisku razinu

samopouzdanja ili imaju veliku emocionalnu naklonost prema drugoj strani. Oni su vrlo kooperativni i očekuju suradnju, no imaju nizak autoritet.

Strategiju izbjegavanja karakterizira nepostojanje želje za suradnjom ili je ona vrlo mala, kao i nisko izražavanje vlastitih stavova i ciljeva. Ova strategija se smatra nepoželjnom, no ponekad je ona opravdana. Tomašević Lišanin (2010:476) navodi sljedeće razloge za izbjegavanje pregovara: „obično je riječ o osobama koje nastoje izbjeći bilo kakve konflikte, suzdržavaju se od iznošenja jakih stavova, prema naravi su pasivni, prepuštaju drugima donošenje odluke i preuzimanje odgovornosti jer su neskloni bilo kakvom riziku.“ Navedene karakteristike znače da je pregovarač izbjegavajućeg stila. Levison i suradnici prema Tomašević-Lišanin (2010) navode neke od situacija kada je bolje ne pregovarati: kada postoji mogućnost da se sve izgubi, kada su prisutni neetični, nemoralni ili nelegalni zahtjevi, kada se pregovorima nema šta dobiti, kada postoji vremenska stiska i kada pregovarač nije dovoljno pripremljen za pregovaranje.

Strategija pregovaranja koja teži kompromisu se nalazi u sredini navedenih strategija. Nastoji se doći do srednje vrijednosti odnosno prema načelu „pola meni, pola tebi.“ Pregovaračke strane nastoje da se nađu negdje na sredini međusobnih interesa i potreba te, u konačnici, niti jedna strana u potpunosti ne zadovolji vlastite interese što znači da nije prisutan *win-win* ishod. Pregovarači koji primjenjuju ovu strategiju osrednje su kooperativni i osrednje asertivni, te imaju kompromisni stil pregovaranja.

Iz navedenih strategija proizlaze i odgovarajući, već spomenuti, pregovarački stilovi: suradnički, konkurirajući, prilagodljiv, izbjegavajući i kompromisni stil. Jedna osoba može upotrijebiti više različitih stilova ovisno o pregovaračkoj situaciji, no svaki pojedini pregovarač ima sklonost određenom pregovaračkom stilu u većini pregovaračkih situacija.

### 3.1.2. Taktike pregovaranja

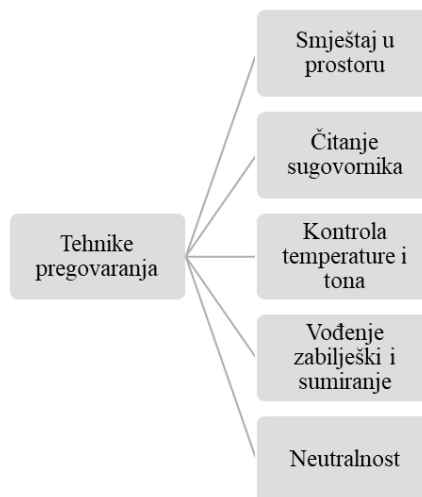
Taktike pregovaranja služe kao dodatna podrška strategiji. Tomašević Lišanin (2010) navodi da će taktike ostvariti svoju svrhu jedino ako im druga strana podlegne. Taktike se trebaju primjenjivati u ovisnosti od strategije koja se želi ostvariti te se istovremeno moraju primijetiti kod suprotne pregovaračke strane kako bi se na njih moglo odgovarajuće reagirati. Primjenom taktika se stvaraju uvjeti za postizanje cilja na način da pregovarači vlastitim

ponašanjem utječu na sugovornika. Postoji mnogo podjela i vrsta taktika, a ista autorica smatra da su najčešće primjenjivane:

- dobar dečko, loš dečko,
- ograničene ovlasti,
- emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija,
- ograničeni proračun,
- niske lopte,
- taktika odvlačenja pozornosti,
- iščuđavanje,
- pokusni balon ili što ako,
- vremenska stiska ili pritisak rokova,
- tišina kao sredstvo manipulacije,
- pisana riječ ili to je tako,
- naši uvjeti ili uzmi ili ostavi,
- kompromis ili dijeljenje razlike,
- pobiranje vrhnja i
- konačna ponuda.

### 3.1.3. Tehnike pregovaranja

Petar (2001) smatra da je u pregovaranju važno koristiti određene i tehnike, a koje pridonose uspješnom vođenju i završetku pregovora. Tehnike pregovaranja koje navodi Petar (2001) prikazane su na slici 3 te su u nastavku objašnjene prema istom autoru.



Slika 3. Tehnike pregovaranja (prema Petar, 2001)

Smještaj u prostoru dijelimo na fizički i psihički. Prostorija u kojoj se odvija pregovaranje predstavlja fizički prostor. Prostor može utjecati na kvalitete pregovora i raspoloženje pregovarača, stoga prostorija treba biti odgovarajuće veličine, tehnički opremljena i uređena i slično. Psihički prostor je prostor u kojem čovjek komunicira s drugima, odnosno udaljenost između osoba koje komuniciraju. „Svaki čovjek brani različite dijelove svoga prostora ovisno o razini ugroženosti koju osjeća ulaskom druge osobe u taj prostor: on to čini nagonski i podsvjesno. Stoga pregovarač treba znati svoje reakcije u pojedinom prostoru da bi ih uspješno kontrolirao“ (Segetlija, 2009:27).

Petar (2001) navodi kako čitanje sugovornika obuhvaća nekoliko bitnih faktora: čitanje između redaka, aktivno slušanje, promatranje govora tijela i reagiranje na sve postupke u cilju što boljeg dogovora. Ponekad pregovarači kažu nešto što uistinu ne misle, ali pravilnim čitanjem takvog sugovornika suprotna strana može saznati stvarno značenje tih riječi, te tako ne upada u zapreku pregovaranju te je bliže ostvarenju željenog ishoda pregovaranja.

Kontrola temperature i tona, prema Petar (2001), znači reći nešto u pravo vrijeme na pravi način. Najuspješnije pregovaraju oni koji imaju smiren pristup. Isto tako, pregovarači mogu i tišinu iskoristiti u svoju korist jer ona ponekad označava sigurnost u vlastitu odluku prilikom pregovaranja.

Također, Petar (2001) smatra kako su vođenje zabilješki i sumiranje vrlo korisne aktivnosti. Pregovaranje je složen proces, a sumiranje omogućuje kontrolu razvoja pregovaranja, drži konverzaciju organiziranom i izbjegava nerazumijevanja i odstupanja od postignutih dogovora.

Neutralnost se prema istom autoru može povezati i s pozitivnim stavom i raspoloženjem. Dogovor se ne postiže odmah nego se postupno do njega dolazi. Neutralnost u pregovaranju je važno sadržati što duže jer dobro raspoloženje i atmosfera vode k željenom ishodu, dok negativan stav i nepovjerenje može sve vratiti na početak.

### 3.2. Osobine pregovarača

Pregovaranje je jedna od osnovnih poslovnih sposobnosti koja utječe na ukupni poslovni uspjeh. Uključuje sposobnosti i vještine ljudskog resursa u poslovnoj organizaciji. Pregovaranje nije vještina s kojom se ljudi rađaju. Pojedinaac može raditi na njenom unaprijeđenju. Tomašević Lišanin (2010) ukazuje da je sposobnost pregovaranja u manjoj mjeri urođena, ali i zahtjeva obučenosť i spoj različitih inteligencija, stavova i vještina. Prema mišljenju istog autora, potrebne vrste inteligencije su:

- **Kognitivna** ili tradicionalna inteligencija se mjeri testovima kvocijenta inteligencije. Dugo se smatrala jedinom inteligencijom i ona je pokazatelj uspješnosti u rješavanju određenih zadataka. Ona je potrebna zbog razumijevanja ideja, rješavanje problema, zaključivanja, racionalnog odlučivanja i slično.
- **Emocionalna inteligencija** je sposobnost pojedinca da shvati i prepozna vlastite emocije, kao i emocije drugih, te da upravlja emocijama u sebi i u odnosima s drugima. Stvara dodatnu prednost u pregovorima.
- **Socijalna inteligencija** se odnosi na međuljudske vještine, a svrha joj je izgradnja odnosa i povjerenja.

Dobrijević (2015) tvrdi da pregovarač mora, uz inteligencije, posjedovati i sljedeće osobine:

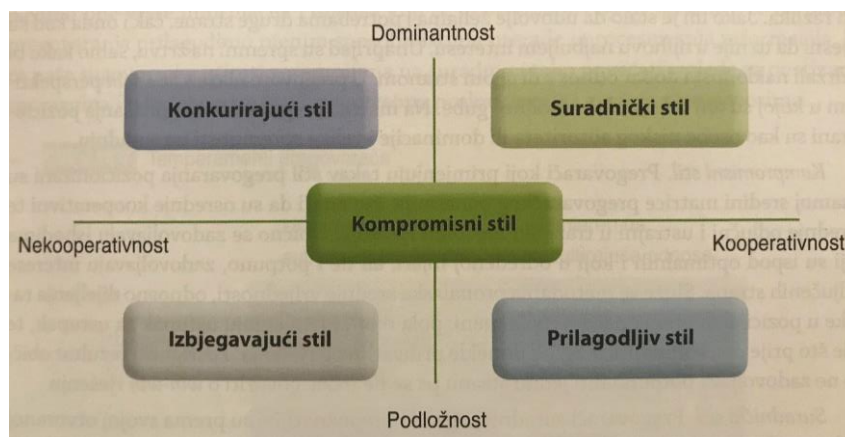
- vodi računa kako o svojim interesima, tako i o interesima suprotne strane;
- postavlja realne i ostvarive ciljeve;
- inovativan i kreativan (na primjer: osmišljavanje novih rješenja);
- vizionar (imaju zamisao za nešto bolje od postojećeg stanja);
- fleksibilan (tijekom pregovaranja se prilagođava novonastalim situacijama i mijenja smjer djelovanja).

Prema mišljenju istog autora komunikacija predstavlja ključnu osobinu uspješnog pregovarača, a uspješnu komunikaciju koju stvaraju pozitivno pregovaračko ozračje promatra

kroz sljedeće elemente: sažeta priča, aktivno slušanje, konstruktivno postavljanje pitanja, pozitivna neverbalna komunikacija i izbjegavanje skrivenih značenja.

Tomašević Lišanin (2010:441) navodi kako Weitz i dr. smatraju da osobine potrebne za uspješno pregovaranje mogu se mijenjati u ovisnosti od situacije pregovara, ali da postoje univerzalne osobine koje imaju svi uspješni pregovarači, a to su: „strpljivost i izdržljivost, spremnost na preuzimanje rizika i sposobnost toleriranja dvosmislenosti, samopouzdanje, komunikativnost. Osobine koje nisu dobre za pregovaranje, prema istim autorima su: zaziranje ili strah od konflikta, jaka potreba da se sviđa svima, uskogrudnost, ograničenost duha, neorganiziranost, nepoštenje i ratobornost.“

Pregovaračke osobine se mogu povezati i s pregovaračkim stilovima o kojima je već bilo riječ. Postoje dvije prevladavajuće osobnosti pregovarača – dominantnost i spremnost na suradnju, te se u zavisnosti o njihovom nivou svrstavaju u pet stilova koji su prikazani na slici 4.



Slika 4. Matrica pregovaračkih osobnosti (Tomašević-Lišanin, 2010)

Poželjno je da pregovarač prepozna svoj stil, a i stil sugovornika te prilagodi vlastito ponašanje s njegovim stilom. Veliki broj čimbenika utječe na stil, a samim time i na tijek pregovaranja. Tomašević Lišanin i dr. (2019) smatraju da su najvažniji čimbenici su oni koji se odnose na samog pojedinca, a to su već spomenute tri inteligencije te spol jer postoje vidljive razlike između muškaraca i žena u ulozi pregovarača, a koje se ogledavaju u načinu pregovaranja i izboru taktika. Za uspješno pregovaranje i stil pregovaranja važni su i čimbenici iz okoline. U toj skupini najvažnije mjesto pripada kulturi iz koje pregovarač dolazi. Ona izravno utječe na stil pregovaranja pojedinca. Na primjer, Japanci će većinom pregovarati po načelima integrativne strategije, dok će španjolski pregovarači, pod utjecajem



vlastite kulture, biti skloniji koristiti distributivnu strategiju. Stoga, u pregovorima na međunarodnoj razini važno je da pregovarač zna kulturu suprotne strane, a istovremeno da je svjestan kako drugi percipiraju njegovu vlastitu kulturu jer to pomaže u razumijevanju doživljaja druge strane i olakšava pregovaranje.

## 4. Emocionalna inteligencija

Dugo se smatralo da je kvocijent inteligencije jedino mjerilo inteligencije i zbog toga je mnogi autori nazivaju općom ili tradicionalnom inteligencijom. Lantieri i Goleman (2012) smatraju da je utjecaj kvocijenta inteligencije na uspjeh tek 20%, a ostalih 80% se pripisuje brojnim faktorima koji predstavljaju emocionalnu inteligenciju. Zbog boljeg shvaćanja i razumijevanja pojma emocionalne inteligencije, potrebno je definirati dva pojma: emocije i inteligencija.

Inteligencija dolazi od latinske riječi *intelligere* što u prijevodu znači razumjeti ili shvatiti. Prema Hercigonju (2018:11) „inteligencija je svojstvo uma da ovlada mnogim povezanim sposobnostima kao što je sposobnost razumijevanja, planiranja, rješavanja problema, apstraktnog mišljenja, stvaranja ideja, korištenja jezika i učenja.“

Riječ emocija proizlazi od latinske riječi *movere* što znači pokrenuti. Prema Golemanu (2013) emocije su impulsi koji čovjeka navode na djelovanje. Osjećaj se definira kao subjektivni doživljaj emocije. Emocije mogu biti uzrokovane unutarnjim (vlastitim mislima) i vanjskim podražajima. Svaka emocija uzrokuje fiziološke promjene u tijelu, na primjer određene izraze lica. Također, svaka emocija potiče na djelovanje i stvara određenu reakciju čovjeka na podražaj. Primjerice, emocija straha uzrokovat će bljedilo lica i određeni izraz lica, a čovjek može reagirati na način da počne bježati. Postoji veliki broj reakcija koje čovjek može učiniti, a one su obično određene osobnim iskustvima, vjerovanjima, kulturom i razmišljanjima pojedinca. Emocije mogu biti različitog trajanja i jačine. Ukoliko traju duži vremenski period, tada se pretvaraju u raspoloženja. Goleman (2013) smatra da postoje osnovne skupine emocija, od kojih svaka ima svoju svrhu: ljutnja, tuga, strah, ljubav, radost, začuđenost, gađenje i stid. Svaka emocija ima posebna obilježja pomoću kojih se one prepoznaju. Neki od vanjskih pokazatelja pojedine emocije su: pokreti tijela, glasovanje, pogled, položaj usta i obrva, a unutarnji su: disanje, znojenje i probavne smetnje. Izrazi lica su najbolji indikatori u prepoznavanju emocija te su univerzalni za svaku emociju u svakoj kulturi. Čovjek može naučiti prepoznati emocije i kako ih kontrolirati.

Iz navedenog proizlazi da je emocionalna inteligencija sposobnost prepoznavanja i kontrole kako vlastitih, tako i tuđih emocija. Štrk (2021) navodi kako „biti emocionalno inteligentan znači koristiti emocionalne informacije na efikasan i smislen način.“ Prema mišljenju istog autora, emocionalna inteligencija omogućuje pojedincu da gradi ispravan i iskren odnos sa

sobom i drugima tako što prepoznaje vlastite i tuđe emocije, te pravilno reagira na njih. Aristotel je rekao „svatko se može naljutiti – to je lako. Ali naljutiti se na pravu osobu, do ispravnoga stupnja, u pravi trenutak, zbog ispravnoga razloga i na ispravan način – to nije lako“ (Goleman, 2013). Emocionalna inteligencija nije urođena već se može unaprijediti i usavršiti, no najbolji se temelji stvaraju u djetinjstvu, u životnom periodu kada čovjek najviše pamti i uči. Međutim, svaki čovjek posjeduje emocionalne sposobnosti, samo je razlika u tome što su kod nekog više, a kod nekog manje razvijene. Svaki čovjek ima potencijal razvitka emocionalne inteligencije, a životna iskustva omogućuju pojedincu da sazrijeva cijelog života.

Prednosti posjedovanja visoke razine emocionalne inteligencije su brojne. Prema Goleman (2013) ona na utječe na sve aspekte života, ali stvara temelje za razvoj mnogim vještinama. Osobe koje prepoznaju i učinkovito upravljaju svojim emocijama, te učinkovito reagiraju na emocije drugih imaju prednosti u poslu, društvenim odnosima, ljubavnim odnosima i slično. Također, takve osobe bolje se nose sa stresom koji je okidač mnogih bolesti te su zadovoljnije vlastitim životom.

Teodosijević (2019) smatra da osobe koje imaju nisku razinu emocionalne inteligencije nisu svjesne što kod njih izaziva određenu emociju, odnosno ne znaju vlastite emocionalne okidače te tako i dalje ulaze u situacije koje ih čini uznemirenima. Isto tako, takve osobe lako i često ulaze u konfliktne situacije odnosno sklone su sukobima, agresivne su, lako se uzrujaju, naljute i uvrijede, donose prerano pretpostavke, loše slušaju, imaju emocionalne ispade jer ne znaju kontrolirati vlastite emocije i na neispravan način odgovaraju na emocije drugih jer ne razumiju tuđe emocije.

Na suprotnoj strani su osobe s visokom emocionalnom inteligencijom sa sljedećim karakteristikama: asertivnost, društvenost, energičnost, ambicioznost, uvjerljivost, strpljivost, aktivni slušaoci, odlučnost, pažljivost, znatiželjnost, empatičnost, stabilnost, smirenost, dosljednost i slično. Također, osobe koje ima visoku inteligenciju bolje savladavaju životne izazove te se bolje nose s istim.

Opću i emocionalnu inteligenciju ne treba shvaćati odvojeno već komplementarno. „Kvocijent inteligencije i emocionalna inteligencija nisu suprotstavljene, nego samo odvojene sposobnosti. Svi mi kombiniramo intelekt i emocionalnu pronicavost; unatoč stereotipima, osobe s visokim IQ-om, ali niskom razinom inteligencije (ili niskim IQ-om i visokom razinom emocionalne inteligencije), razmjerno su rijetke. Štoviše, postoji određena, ne

osobita izražena, korelacija između IQ-a i određenih aspekata emocionalne inteligencije – premda je veza dovoljno slaba da nam bude jasno kako je riječ o uvelike neovisnim entitetima“ (Goleman, 2013:45).

Emocionalnu inteligenciju je teško izmjeriti zbog njene kompleksnosti. Mjerenje emocionalne inteligencije najčešće se, prema Hercigonju (2018), odvija na tri načina:

- 1. Samoprocjena ispitanika** je najčešće korištena metoda zbog jednostavnosti, ali je i mogućnost pogreške najveća. Oslanjaju se na samorazumijevanje osobe te se javljaju problemi kao što su nepoznavanje vlastitih emocija, iskrivljavanje odgovora zbog utjecaja socijalne poželjnosti.
- 2. Procjena drugih ljudi** je najmanje korištena mjera zbog velikog broja nedostataka, a glavni je subjektivnost procjenitelja koji percipira iz vlastite perspektive.
- 3. Neposredno procjenjivanje sposobnosti** je mjerenje putem problemskih zadataka u kojima postoje točni i netočni odgovori. Problem je što točnost odgovora nikada nije apsolutna. Najpoznatiji test u ovoj kategoriji je MEIS koji obuhvaća ispitivanje sposobnosti: uočavanje emocija, utjecaj emocija, razumijevanje emocija i upravljanje emocijama.

#### **4.1. Elementi emocionalne inteligencije**

Goleman (2015) smatra da razumijevanjem elemenata emocionalne inteligencije čovjek identificira svoje jake strane, a i slabe zbog daljnjeg razvijanja. Podijelio je emocionalnu inteligenciju na osobne kompetencije: samosvijest, samosvladavanje i motiviranost; i društvene kompetencije: empatija i društvena umijeća. Samosvijest podrazumijeva osvještavanje i razumijevanje vlastitih emocija, a to povećava i samopouzdanje. Samosvladavanje se odnosi na nadzor i pravilno upravljanje vlastitim emocijama, stavovima i reakcijama. Motiviranost predstavlja osobni nagon za predanost u postizanju ciljeva. Empatija je svijest o osjećajima i potrebama drugih te mogućnost sagledavanja stvari iz perspektive drugih, a emocije se izražavaju putem neverbalnih znakova poput pokreta tijela, izraza lica i tona riječi, a manje samim riječima, pa se pomoću takvih znakova mogu prepoznati emocije u drugima. I konačno, društvena umijeća imaju svrhu stvoriti željenu reakciju kod drugih i pomažu u izgradnji kvalitetnih odnosa s drugima.

Tablica 2 prikazuje dimenzije emocionalne inteligencije i pripadajuće sposobnosti koje su međusobne povezane. Postoje razne tehnike i vježbe pomoću kojih se može poboljšati sposobnost emocionalne inteligencije, no budući da su psihološki procesi složeni, rezultati vrlo rijetko dolaze u kratkom roku. Nitko ne posjeduje sve sposobnosti, ali prema mišljenju istog autora potrebno je posjedovati barem šest; te su sposobnosti promjenjive kako se čovjek razvija.

Tablica 2. Dimenzije emocionalne inteligencije (prema Goleman, 2015)

<b>OSOBNNA KOMPETENCIJA</b>	<b>DRUŠTVENA KOMPETENCIJA</b>
Kako upravljamo sobom	Kako vladamo u odnosima s drugima
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Samosvijest</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emocionalna svjesnost</li> <li>➤ Točna samoprocjena</li> <li>➤ Samopouzdanje</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Samosvladavanje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vjerodostojnost</li> <li>➤ Savjesnost</li> <li>➤ Prilagodljivost</li> <li>➤ Samokontrola</li> <li>➤ Inovativnost</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Motiviranost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Težnja za postignućem</li> <li>➤ Predanost</li> <li>➤ Inicijativa</li> <li>➤ Optimizam</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Empatija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Razumijevanje drugih</li> <li>➤ Potpomaganje drugih</li> <li>➤ Usmjerenost prema klijentu</li> <li>➤ Oslonac na raznolikostima</li> <li>➤ Politička svijest</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Društvena umijeća</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utjecajnost</li> <li>➤ Komunikativnost</li> <li>➤ Razrješavanje sukoba</li> <li>➤ Vodstvo</li> <li>➤ Poticanje promjena</li> <li>➤ Stvaranje veza</li> <li>➤ Suradnja</li> <li>➤ Sposobnost timskog rada</li> </ul> </li> </ul>

#### 4.2. Emocionalna inteligencija u poslovanju

Važno je spomenuti sve važniji značaj emocionalne inteligencije u poslovanju. Nedostatak emocionalne inteligencije u nekoj poslovnoj organizaciji očituje se kroz negativnu i nepovoljnu radnu klimu koju stvaraju nesuglasice, konflikti, nervoza i slično. Poslovna organizacija koje posluje u takvim uvjetima je nekonkurentna i smanjuje joj se šanse za

opstanak. Vještine komunikacije, suradnje, prilagodljivosti, prihvaćanja kritika, timskog rada, preuzimanje odgovornosti i druge sposobnosti emocionalne inteligencije imaju sve veći utjecaj i značaj u poslovnim organizacijama. Prema Golemanu (2015) ono što poslodavci traže pri zapošljavanju potencijalnih zaposlenika je sposobnost učenja na poslu, dok su specifične tehničke vještine manje važne. Na slici 5 su prikazane deset osobina zaposlenika koje poslodavci smatraju najvažnijima. Zbog dinamičnog tržišta koja su pod utjecajem trendova, globalizacije i tehnologije, poželjne osobine se brzo mijenjaju. Posljednjih godina je nemoguće zamisliti uspješno poslovanje bez emocionalne inteligencije.

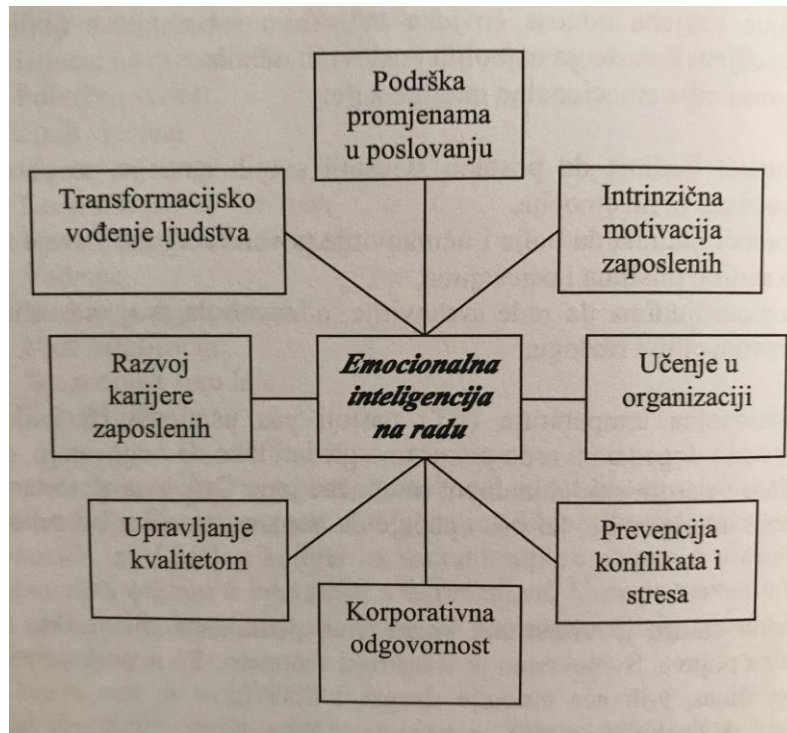


Slika 5. 10 najvažnijih sposobnosti zaposlenika u 2020. i 2015. godini (Tomašević-Lišanin i dr., 2019)

Gutić i Peterschik (2018) iznose da je za ključ uspjeha odnosa čovjeka sa samim sobom i ljudima u okruženju, s ciljem donošenja boljih poslovnih odluka, zaslužna upravo emocionalna inteligencija. Autori navode tri glavna cilja emocionalne inteligencije:

1. pomoći ljudima da postanu svjesniji svojih emocija i postupaka koji proizlaze iz tih emocija,
2. pomoći ljudima da učinkovitije povežu svoj rad i radne uloge sa svojim osjećajima i mislima,
3. pomoći ljudima da rad usmjere prema pravom cilju i razlogu.

Na slici 6 su prikazani najvažniji segmenti u kojima se implementirala emocionalna inteligencija u poslovanju.



Slika 6. Emocionalna inteligencija u poslovanju (Gutić i Peterschik, 2018)

## **5. Utjecaj emocionalne inteligencije na poslovno pregovaranje**

Petar (2001:11) smatra da „poznavanje tehnika pregovaranja, određivanje strategije, priprema teme i taktike, oblikovanje pitanja, stvaranje povoljne atmosfere i znanje čitanje poruka tijela, jesu sastavni dijelovi dobrog pregovaranja, tu nema dvojbe. No, ukoliko u ta znanja ne unesete sebe, svoje misli i osjećaje (hladna glava i vruće srce su strašno dobra kombinacija za ljude koje žele dobro pregovarati), ukoliko ne pokušavate razgovarati kao vaš sugovornik i ukoliko niste spremni na trenutne prilagodbe, samo mala promjena u ponašanju druge strane učinit će sva vaša znanja i tehnike neprikladnima za pravilno rješenje u tom, promijenjenom trenutku.“

U nastavku je prikazan negativan i pozitivan utjecaj emocija, emocionalne inteligencije i njenih elemenata na ishod pregovaranja. Također, definiran je emocionalno inteligentan pregovarač, prikazane su prednosti emocionalne inteligenciju u pregovaranju te kako da se pregovarač emocionalno inteligentno pripremi za poslovno pregovaranje.

### **5.1. Emocije u pregovaranju**

Dobrijević (2015) iznosi kako se uloga emocija u pregovaranju dugo vremena zanemarivala, a naglašavali su se racionalni aspekti u pregovaranju. Često su se isticale samo prepreke emocija u pregovaranju. Istraživanja su pokazala da emocije nisu suprotstavljene razumu te da su sastavni dio razuma i procesa odlučivanja. Jake negativne emocije i odsustvo emocija imaju negativan utjecaj na pregovaranje i odlučivanje, a potisnute emocije utječu na kognitivne sposobnosti i razmišljanje.

#### **5.1.1. Negativni utjecaji emocija u pregovaranju**

Dobrijević (2015) navodi razloge zbog kojih se emocije u pregovaranju mogu promatrati s negativnog aspekta:

- Mogu skrenuti pažnju sa suštinskih stvari - pažnja pregovarača se kreće od dostizanja zadovoljstva u pregovaranju do zaštite ili napada na drugu stranu.



- Mogu naštetiti međuljudskim odnosima – jake emocije umanjuju sposobnost da pregovarač postupi racionalno, stvaraju napetost što se odražava na želju daljnjih odnosa.
- Mogu biti iskorištene na vlastitu štetu – emotivne reakcije pregovarača mogu biti pažljivo promatrane od druge strane. Na temelju toga, druga strana zaključuje, na primjer gdje je pregovarač ranjiv i te informacije upotrijebi protiv njega.

Brkić (2021) navodi kako Shapiro (2009) predstavlja klasifikaciju mogućih negativnih utjecaja koje emocije mogu imati na pregovarače, a očituju se kroz:

- odvratanje pažnje pregovarača od bitnih stvari;
- otkrivanje osjećaja može otvoriti put za manipulaciju;
- emocije mogu ometati razmišljanje;
- emocije mogu obuzeti pregovarača.

Lewicki i dr. (2009) iznose kako negativne emocije utječu većinom negativno na ishod pregovaranja. Posljedice negativnih emocija u pregovaranju su: one dovode do toga da pregovarači vide situaciju distributivno, mogu narušiti sposobnost točne analize situacije, dovode do povećanja konflikta, mogu natjerati pregovarače da uzvrate istom mjerom i osjete postizanje integrativnih rezultata. Zbog negativnih posljedica koje proizlaze iz emocija, uočava se važnost kontrole istih odnosno važnost emocionalne inteligencije. Postoje niz tehnika za ublažavanje i neutralizaciju negativnih emocija tijekom, ili prije, pregovaranja što je poželjno kada se koristi integrativna strategija pregovaranja. Isto tako, ukoliko pregovarač nije zadovoljan vlastitim emocijama tijekom pregovaranja, poželjno je da se napravi pauza od pregovaranja. Također, i pozitivni osjećaji mogu dovesti i do negativnih posljedica. Pozitivno raspoloženi pregovarači su skloniji manje preispitivati argumente druge strane i skloniji su davati više ustupaka što dovodi do lošijeg ishoda pregovaranja. Pozitivne emocije mogu stvoriti i visoka očekivanja koja u slučaju ako se ne ostvare mogu kod takvog pregovarača stvoriti osjećaj poraza.

Određeni aspekti pregovaranja mogu uzrokovati negativne emocije i tako izbaciti pregovarača iz ravnoteže, a ono što uzrokuje negativne emocije koje utječu na ishod pregovaranja, prema Lewicki i dr. (2009), su:

1. Negativne emocije mogu biti uzrokovane kompetitivnim načinom razmišljanja.

2. Negativne emocije mogu biti uzrokovane zapinjanjem u slijepoj ulici (teško rješivi pregovori).

### 5.1.2. Pozitivni utjecaji emocija u pregovaranju

Shapiro (2009, prema Brkić 2021) navodi kako se pozitivni utjecaji emocija na pregovarače manifestiraju kroz:

- svijest o osjećajima omogućava razumijevanje čovjekovih potreba, želja i interesa;
- prijenos važnih informacija o sebi, svom položaju i načinu na koji želimo biti tretirani kroz emocije.

Dobrijević (2015) navodi da se pokazivanjem pozitivnih emocija postiže veći uspjeh u uvjeravanju druge strane da prihvati ponudu, a ostale prednosti pozitivnih emocija u pregovaranju su:

- Olakšavaju postizanje bitnih ciljeva - pozitivne emocije smanjuju strah i sumnjivost prema drugoj strani, a povećavaju želju za suradnjom, motivaciju te se pregovara efikasnije i brže dolazi do najboljeg ishoda.
- Mogu poboljšati međusobne odnose - opuštena i prijateljska atmosfera stvaraju unutarnje zadovoljstvo i želju za budućom suradnjom i nastavkom pregovora.
- Pozitivne emocije ne moraju povećati rizik da će pregovarač biti iskorišten.

Lewicki i dr. (2009) iznose pozitivne posljedice koje proizlaze iz pozitivnih emocija: dovode do korištenja integrativnijih procesa, potiču ustrajnost u smislu da se interesi pregovarača uzmu u obzir i da se postignu bolji ishodi, i dovode do pozitivnog stava prema drugoj strani. Isto tako, i negativne emocije mogu dovesti do pozitivnih ishoda. Negativne emocije pokazuju da je situacija problematična i vrijedna pažnje, što može motivirati pregovarače da se suoče s problemom i riješe problem. Kod distributivnog pregovaranja, izražavanjem negativnih emocija se mogu ostvariti određeni ciljevi.

Određeni aspekti pregovaranja, prema Lewicki i dr. (2009), mogu uzrokovati pozitivne emocije:

1. Pozitivne osjećaje uzrokuje korištenje pravednih postupaka tijekom pregovaranja.
2. Pozitivne osjećaje uzrokuje povoljna socijalna usporedba.

## 5.2. Emocionalna inteligencija u poslovnom pregovaranju

Dobrijević (2015) definira emocionalno inteligentnog pregovarača kao pregovarača koji je svjestan svojih i tuđih emocija te ih uspijeva strategijski koristiti u procesu pregovaranja. Emocije utječu na izbor pregovaračkih taktika, na samog pregovarača i na drugu stranu, na interakciju između njih, na ishod pregovaranja i buduće poslovne odnose.

Fulmer i Barry, prema Lewicki i dr. (2009) smatraju da su sljedeće prednosti emocionalne inteligencije u pregovaranju:

- bolje prikupljanje informacija o interesima druge strane,
- točniju procjenu rizika,
- uspješnije upravljanje vlastitim emocijama i
- izazivanje željenih emocija kod druge strane.

Dobrijević (2015:117) navodi kako „emotivno stanje pregovarača koje je stvoreno događajima koji nemaju veze sa samim pregovaranjem (nazvano sporedne emocije) također utječu na ponašanje pregovarača i rezultat pregovora. Postoje dva moguća načina reguliranja emocija: potiskivanje ili kontroliranje emocija putem ne izražavanja i revidiranje ili preispitivanje, tj. kontroliranje emocija promjenom načina na koji razmišljamo o određenoj situaciji. Uspoređujući efekte ove dvije strategije, istraživači su otkrili da su pregovarači koji su potiskivali emocije imali ometane kognitivne procese. Štoviše, manje su se sviđali pregovaračima suprotne strane i čak su možda uništili šansu za buduću suradnju.“ Emotivno stabilan pregovarač je smiren, siguran i samouvjeren i kao takav pregovara učinkovitije.

Mike Wheeler, navodi Gavin (2019), predlaže kako se emocionalno pripremiti za poslovno pregovaranje. Prije sudjelovanja u pregovaranju, potrebno je da si pregovarač postavi šest pitanja:

1. Što želite osjećati ulazeći u pregovore?
2. Zašto to želite osjećati?
3. Što je najbolje što možete učiniti unaprijed da biste se tako osjećali?
4. Što bi vas moglo izbaciti iz ravnoteže usred pregovora?
5. Što možete učiniti da oporavite svoju ravnotežu?

## 6. Što želite osjetiti kad završite?

Lewicki i dr. (2009) navode kako se emocije, za što je potreban određeni stupanj emocionalne inteligencije, mogu upotrijebiti kao dio pregovaračke taktike i metode utjecaja. Kako bi se natjerala druga strana da promijeni svoja uvjerenja i postupi na određeni način, pregovarači mogu namjerno manipulirati emocijama. Istraživanja su pokazala da se emocije mogu izraziti i kada se one ne osjećaju. Primjerice, pregovarač može utjecati na emotivnog osjetljivog pregovarača druge strane tako što napravi izraz lica koji znači čuđenje zbog situacije u kojoj su dovedeni zbog određenih zahtjeva i tako izazvati nelagodu druge strane i tad druga strana može popustiti zbog emotivnog pritiska.

Prema Dobrijević (2015) stupanj emocionalne inteligencije u pregovaranju se razlikuje u pojedinim kulturama. Primjerice, talijanski pregovarači ne kriju emocije odnosno dobro ih kontroliraju i dobro čitaju drugu stranu, dok su američki pregovarači suprotnih karakteristika po pitanju shvaćanja, korištenja i kontrole emocija u pregovaranju.

„Kad emocionalnost koristimo mudro i umjereno, može nam pomoći da naglasimo poentu toga što želimo. No, ako emocije zavladaju nama, možemo izgubiti vjerodostojnost, a samim time i pregovore, možda i neke važne klijente. Kako nam se ne bi dogodilo da u pregovorima koristimo taktike koje nam se javljaju u raspravama s obitelji, djecom ili partnerom, važno je motriti svoje emocije i upravljati svojim ponašanjem svjesno“ (Tportal prema InsideOut.hr, 2013).

### **5.3. Elementi emocionalne inteligencije u okviru poslovnog pregovaranja**

Emocionalna inteligencija se sastoji od osobne kompetencije (samosvijest, samosvladavanje i motiviranost) i društvene kompetencije (empatija i društvena umijeća). Obje kompetencije sa pripadajućim sposobnostima imaju presudnu ulogu u ishodu poslovnog pregovaranja.

Kako bi pregovarač uvjerio drugu stranu, u pregovaranju je potrebno koristiti emocije. Emocije ne smiju preuzeti kontrolu nad situacijom. Čovjek upravlja vlastitim emocijama, ali emocije ne smiju upravljati njime. Ako emocije upravljaju čovjekom, on se ne može nositi s njima, a to se može odraziti na sam proces pregovaranja i njegov uspješni ishod. Emocije utječu na pregovaračko ponašanje i odlučivanje. Jančić (2018) navodi da pregovarači moraju nastojati razumjeti vlastite emocije i biti svjesni emocija koje druga strana može imati.

Znajući kako prepoznati i upravljati emocijama moguće je unaprijediti mnoge aspekte pregovaranja i tako dobiti bolje rezultate za obje pregovaračke strane. Emocije mogu utjecati na shvaćanje određene situacije u pregovaranju, a sukladno tome i na izražavanje emocije. Na primjer, ljudi koji su trenutno ljuti će prije prepoznati takve riječi i argumente u pregovorima, te im biti skloniji nego argumentima koji su izrečeni s radosti. Kao što je ranije navedeno, prekomjerne pozitivne emocije mogu imati i negativne posljedice, koje se ogledaju prvenstveno u davanju previše ustupaka. Unatoč tomu, poželjnije su pozitivne emocije jer se povećavaju šanse za željenim ishodom i poboljšavaju se odnosi između pregovaračkih strana. Ponašanje jedne strane može uzrokovati emocionalnu reakciju druge strane. U tu svrhu, pregovarač može sam potaknuti stvaranje emocija koje stvaraju pozitivnu atmosferu.

Goleman (2015) ističe kako je suradnja (jedna od sposobnosti emocionalne inteligencije, a odnosi se na sposobnost rada u skupini sa zajedničkim ciljem) u pregovaranju iznimno korisna, a zahtjevi i prijetnje prekidaju suradnju.

Vješti pregovarači znaju da su u pregovorima prisutne emocije. Oni osjećaju što je drugoj strani najbitnije i tu popuštaju, ali traže i ustupke koje nemaju takvu emocionalnu težinu, a za to je potrebna empatija. Empatija pomaže u razumijevanju ponašanja druge strane. Prema Lewicki i dr. (2009) pregovarači koji mogu zauzeti gledište druge strane lakše će osmisliti uvjerljive argumente u pregovorima, mogu predvidjeti koje strategije i taktike će koristiti druga strana te predložiti rješenje koje će odgovarati drugoj strani, a to je osobito bitno u strategiji integrativnog pregovaranja gdje pregovarač nastoji razumjeti potrebe i interese druge strane, a stvara prednost i pomaže u boljem ishodu i kod distributivnog pregovaranja. Empatične osobe su dobri slušatelji, što uvelike pomaže u pregovaranju. Imati suosjećanja ne znači pristati na zahtjeve druge strane već pokazivanje razloga za zabrinutost i želju da se riješe problemi druge strane. Dopuštanje izražavanja mišljenja uz istovremeno pažljivo slušanje, dovode do rješavanja problema na novi način uz *win-win* ishod.

Prema Golemanu (2015), razrješavanje sukoba, kao dio sposobnosti emocionalne inteligencije, predstavlja sposobnost pregovaranja i rješavanja konfliktnih situacija. Predlaže nekoliko smjernica za smirivanje sukoba u pregovaranju:

1. Smiriti se, osvijestiti vlastite emocije i izraziti ih.
2. Izraziti želju za rješavanjem problema putem razgovora, a ne pojačanom agresivnošću.
3. Mišljenje i stavove izraziti neutralnim jezikom, a ne svadljivim tonom.

4. Pokušati riješiti raspravu na pravedan način, radeći zajedno na rješenju koje ispunjava prohtjeve svih pregovaračkih strana.

Pregovaranje se zasniva na komunikaciji, a ovladavanjem vještinama komunikacije stvara se emocionalno inteligentan pregovarač. Prema Petar (2001) važni elementi komunikacije se odnose na riječi, govor, aktivno slušanje i govor tijela. Za dobar rezultat pregovaranja, bitno je da pregovaračke strane pokažu međusobno razumijevanje te da se sporazume na pravi način. Kako bi se na pravi način interpretirala i prenijela poruka sugovornika, važno je da pregovarači ovladavaju neverbalnim znakovima i govorom tijela. Komunikacija se većim dijelom obavlja neverbalno nego verbalno. Neverbalna komunikacija prenosi mnoštvo informacija, a i emocije. Emocije se fizički manifestiraju i mogu ukazati neslaganje između govora tijela i izgovorenih riječi. Važno je da pregovarač prepozna koju vrstu emocije može prouzrokovati poruka koja se prenosi određenim neverbalnim znakovima, kako sugovornik ne bi krivo protumačio poruku jer to može dovesti do neslaganja i zbunjivanja. Primjerice, govor tijela odaje koliko je pregovarač siguran i samouvjeren u ono što govori. Također, i aktivno slušanje utječe na bolje poslovne odnose. „Emocionalno inteligentan pregovarač može vremenski podesiti svoje poruke (i verbalne i neverbalne), tako da oni pozitivno ili negativno utječu na ponašanje druge strane“ (Jančić, 2019).

Nadalje, prilagodljivost pregovarača je bitna sposobnost tijekom pregovara. Omogućuje brzo prilagođavanje promjenama koje se događaju na pregovaračkom susretu i otvorenost prema novim smjerom djelovanja te na promjenu pregovaračke taktike u skladu s novim i/ili neočekivanim informacijama koje se dobivaju tijekom pregovaranja.

Samokontrola pretpostavlja izbjegavanje impulzivnosti vlastitog nastupa, bolju koncentraciju, smirenost i učinkovito pregovaranje. Tomašević Lišanin (2010) navodi da prepuštanje emocijama i gubitak nadzora nad onim što se govori i kako se ponaša u pregovaranju može prerasti u oštru igru obilježenu ljutnjom, frustracijama ili čak vrijeđanjem, što ugrožava izgleda za uspješno pregovaranje. U pregovaranju, obje strane nastoje sklopiti najbolji posao za svoju poslovnu organizaciju i u tom slučaju dolazi do konflikta interesa, što je prirodan proces u pregovaranju u kojem se obično javlja napetost i ljutnja pregovarača i stoga je važno znati kontrolirati emocije, posebice vlastite gdje dolazi do izražaja emocionalna inteligencija i za to prikladne tehnike opuštanja. Mogu se kontrolirati i tuđe emocije na način da se suprotnoj strani dopusti iskazivanje zabrinutosti, što smanjuje njegovu anksioznost.

Vežano, optimizam i pozitivno razmišljanje se odražava na vlastito ponašanje, a utječu na smanjenje stresa, pritiska i sličnog, te omogućuju da se pregovarač bolje nosi s teškim pregovaračima, odbijanjem i neuspjesima. Pozitivno raspoloženje utječe na smanjenje neprijateljske atmosfere. Takvi pregovarači brže procesuiraju informacije, kreativniji su i inovativniji u rješavaju pregovaračkog problema. Važno je posjetiti da se sve te sposobnosti mogu naučiti.

Neutralnost, kao tehnika pregovaranja, u kontekstu emocionalne inteligencije se odnosi na što manje iskazivanja osjećaja i emocija posebice u trenucima kada pregovarač nije zadovoljan trenutnim razvojem pregovaranja. U takvim trenucima pregovarač može biti obuzet raznim emocijama, ali im se ne smije prepustiti i dopustiti da ovladaju njime jer to može utjecati na daljnji tijek pregovaranja i buduće radne odnose.

## **6. Istraživanje povezanosti razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog ponašanja u poslovnom pregovaranju**

U sljedećim potpoglavljima prikazani su ciljevi, hipoteze, metodologija i opis istraživanja, te su izneseni rezultati istraživanja o povezanosti razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog ponašanja u poslovnom pregovaranju.

### **6.1. Ciljevi i hipoteze istraživanja**

Ciljevi istraživanja se odnose na ispitivanje koliko poslovni pregovarači smatraju da emocionalna inteligencija utječe na ishod pregovaranja te prikazivanje povezanosti između razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog ponašanja odnosno pregovaračkog stila u poslovnom pregovaranju. Svaka osoba koja ulazi u pregovore ima svoj preferirani pregovarački stil koji najradije koristi, a svaki stil obično dovodi do tipičnog ishoda koje rezultira određeno ponašanje. Na temelju navedenog, proizlaze dvije hipoteze:

H1: Poslovni pregovarači smatraju da emocionalna inteligencija značajno utječe na ishod poslovnog pregovaranja.

H2: Postoji povezanost između razine emocionalne inteligencije i preferiranog pregovaračkog stila odnosno pristupa pregovaranju.

### **6.2. Metodologija istraživanja**

Provedeno je istraživanje na uzorku od 17 ispitanika. U istraživanju su sudjelovali poslovni ljudi koji se susreću s poslovnim pregovaranjem na svom radnom mjestu u poslovnoj organizaciji u različitim industrijama. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja putem upitnika koji je bio napravljen pomoću Google obrasca (upitnik u Prilogu). Upitnik je ispitanicima prosljeđivan putem interneta.

Upitnik se sastoji od tri dijela. Prvi dio se odnosi na opće podatke ispitanika, a to su: spol, dob, najviši završeni stupanj obrazovanja, industrija i pozicija u poslovnoj organizaciji. Ispitanicima je postavljeno i pitanje u kojoj mjeri smatraju da emocionalna inteligencija utječe



na ishod pregovaranja, a tvrdnju su mogli vrednovati na skali od 1 do 5, gdje je 1 značilo uopće ne utječe, a 5 jako utječe.

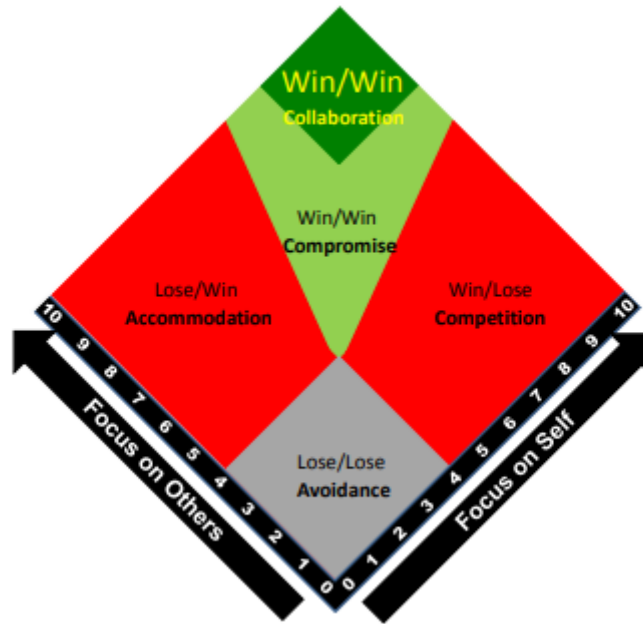
Drugi dio se odnosi na mjerenje nivoa emocionalne inteligencije. Upitnik samoprocjene emocionalne inteligencije je preuzet iz knjige: Tomašević-Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet. Upitnik sadržava 15 pitanja. Ispitanici su određene tvrdnje vrednovali na skali od 1 do 5, gdje je 1 značilo nikada, a 5 vrlo često. Rezultat koji su ispitanici mogli ostvariti odnosio se na kategorije visoke, srednje i niske razine emocionalne inteligencije. Najveći mogući ostvareni broj bodova je bio 75, a u ovisnosti od broja bodova ispitanici su smješteni u određenu kategoriju:

- Broj bodova 15-34 označava nisku emocionalnu inteligenciju.
- Broj bodova 35-54 označava nisku emocionalnu inteligenciju.
- Broj bodova 56-74 označava nisku emocionalnu inteligenciju.

Treći dio upitnika se odnosio na samoprocjenu pregovaračkog ponašanja kako bi se utvrdio pregovarački stil. Upitnik je preuzet od Tero International, poslovne organizacije koja se bavi istraživanjem međuljudskih vještina i korporacijskom obukom zaposlenika ističući kako je važan profesionalni razvoj i ljudski resurs za konkurentsku prednost. Upitnik sadrži 25 pitanja. Ispitanici su određene tvrdnje vrednovali na skali od 0 do 5, gdje je 0 značilo nikada, a 5 uvijek. Rezultat koji su ispitanici mogli ostvariti odnosio se na kategorije suradnički, konkurirajući, kompromisni, izbjegavajući i prilagodljiv pregovarački stil. Najveći broj bodova u svakoj kategoriji je 25, a rezultat broja bodova označava:

- Rezultat 5-10 bodova ukazuje na lagano oslanjanje na ovo ponašanje u pregovorima.
- Rezultat 11-19 bodova ukazuje na umjereno oslanjanje na ovo ponašanje u pregovorima.
- Rezultat 20-25 bodova ukazuje na snažno oslanjanje na ovo ponašanje u pregovorima.

Što pregovarač ima veći zbroj u kategoriji, veća je tendencija prema tom stilu i ponašanju. Najveći broj bodova u određenom stilu označava da pregovarač u većini situacija ima tendenciju koristiti taj stil, odnosno ponašanje. Na slici broj 7 predstavljen je model koji prikazuje pet pristupa pregovaranju (ponašanja) i odgovarajuće moguće ishode na temelju stupnja u kojem su interesi, potrebe i vrijednosti svake strane zadovoljene.

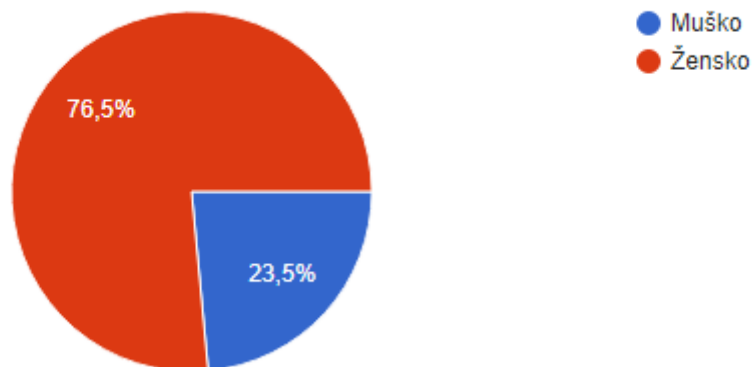


Slika 7. Pristupi pregovaranju (Tero International, 2021)

Broj 0 u modelu znači da interesi, potrebe i vrijednosti nisu zadovoljene. Broj 5 označava da su interesi, potrebe i vrijednosti donekle zadovoljeni. Broj 10 znači da su interesi, potrebe i vrijednosti potpuno zadovoljene.

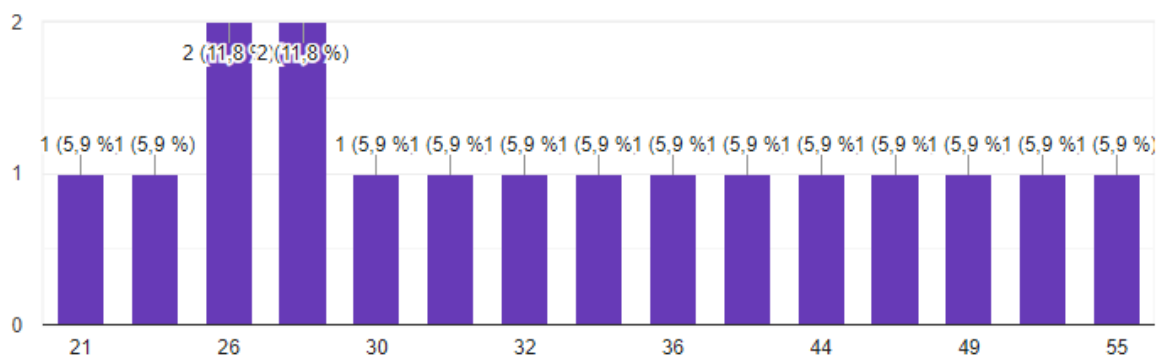
### 6.3. Rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 17 ljudi. Ispitani su oni koji se na svom radnom mjestu susreću s poslovnim pregovaranjem. U istraživanju je sudjelovalo 76% žena i 24% muškaraca, što je prikazano na grafikonu 1.



Grafikon 1. Spol ispitanika

Na grafikonu 2 je vidljiva dob ispitanika, a njihova dob se kreće od 21 do 55 godina. Odnosno dob ispitanika u godinama je: 21, 22, 26, 26, 29, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 39, 44, 47, 49, 53 i 55.

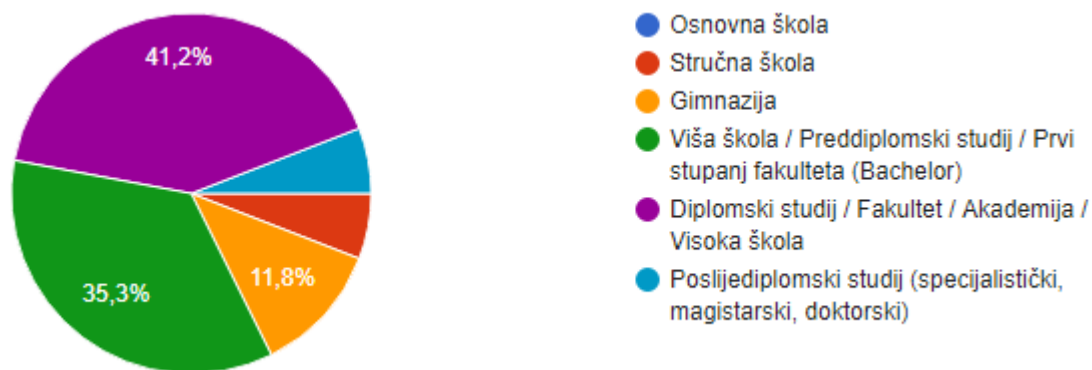


Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3 se odnosi na najveći završeni stupanj obrazovanja među ispitanicima. Najveći broj ispitanika je navelo da im je najveći završeni stupanj obrazovanja:

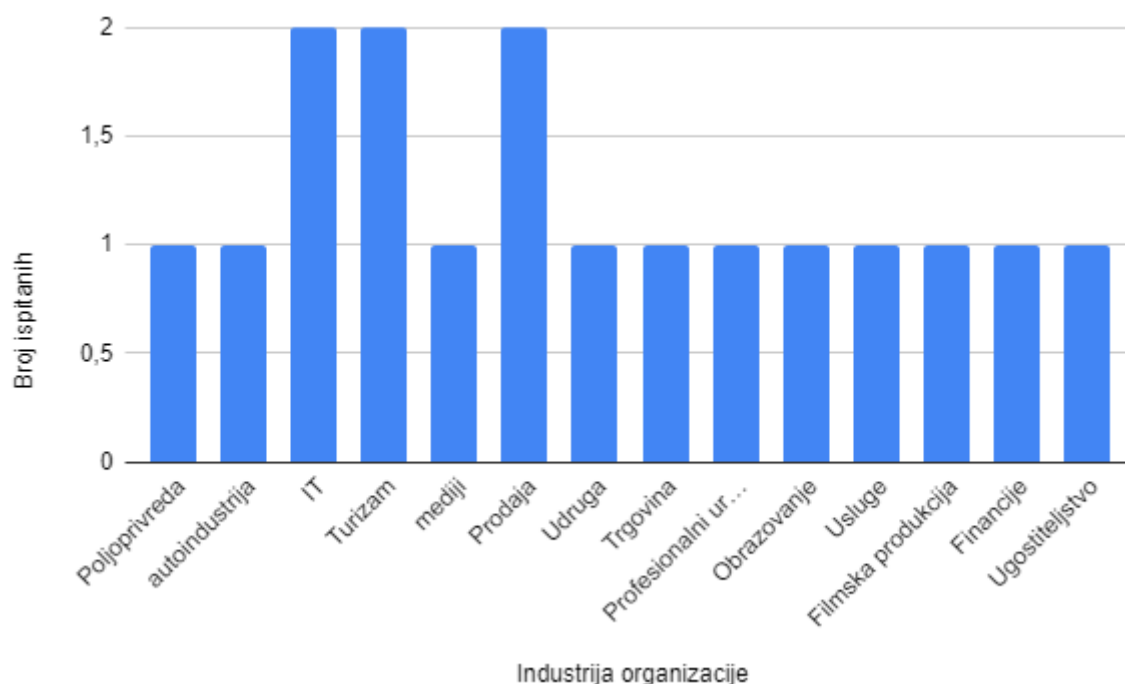
- Diplomski studij / Fakultet / Akademija / Visoka škola, njih 41,2%;
- Viša škola / Preddiplomski studij / Prvi stupanj fakulteta (Bachelor), njih 35,3%.

11,8% ispitanika izjasnilo se kako im je najveći završeni stupanj obrazovanja gimnazija. Zatim slijedi, poslijediplomski studij, kao i stručna škola, s 5,9% ispitanika. Niti jedan ispitanik nije naveo osnovnu školu kao najveći završeni stupanj obrazovanja.



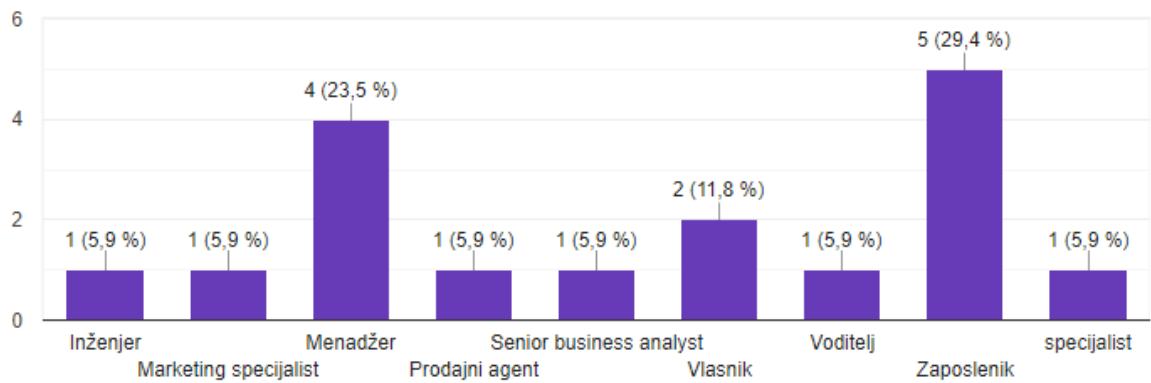
Grafikon 3. Najveći završeni stupanj obrazovanja ispitanika

Ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju su zaposleni u različitim industrijama. Dvije osobe su odgovorile da su zaposlene u IT industriji, prodaji i turizmu, dok je po jedna osoba odgovorila da je zaposlena u poljoprivredi, autoindustriji, medijima, udruzi, obrazovanju, trgovini, uslugama, filmskoj produkciji, financijama i ugostiteljstvu.



Grafikon 4. Industrija poslovne organizacije ispitanika

Grafikon 5 prikazuje pozicije odnosno uloge ispitanika koje imaju unutar poslovne organizacije. Najviše ispitanika, njih 29,4% su naveli kako su zaposlenici unutar poslovne organizacije. Zatim, 23,5% ispitanih su menadžeri poslovne organizacije, te vlasnici kojih je 11,8%. Ostali odgovori preostalih šest ispitanika su: inženjer, marketing specijalist, prodajni agent, *senior business analyst*, voditelj i specijalist.

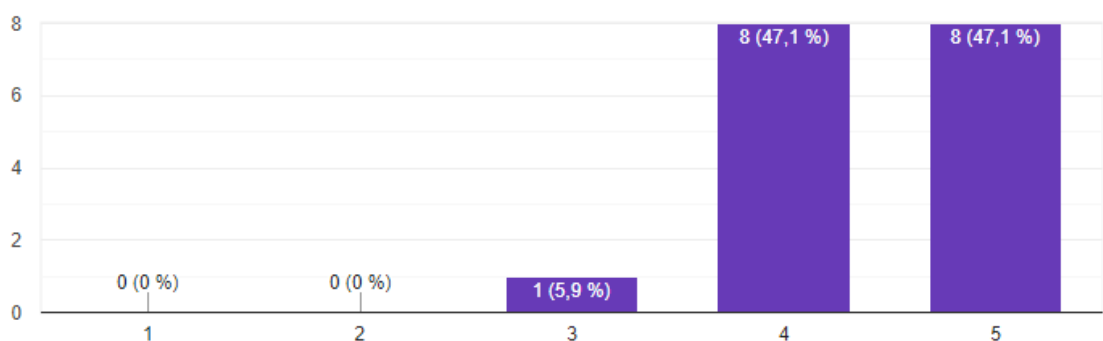


Grafikon 5. Pozicija/uloga ispitanika unutar poslovne organizacije

Grafikon 6 prikazuju mišljenje ispitanika o utjecaju emocionalne inteligencije na ishod poslovnog pregovaranja. 47,1% ispitanika je odgovorilo da emocionalna inteligencija jako utječe na ishod poslovnog pregovaranja. U istom postotku je odgovoreno da emocionalna inteligencija poprilično utječe na ishod poslovnog pregovaranja. Tek je jedan ispitanik odgovorio da emocionalna inteligencija srednje utječe na ishod poslovnog pregovaranja, a nitko nije odgovorio da emocionalna inteligencija malo utječe ili da uopće ne utječe na ishod pregovaranja. Iz navedenog se može zaključiti kako su ispitanici svjesni kako emocionalna inteligencija ima veliki utjecaj na ishod pregovaranja.

Goleman definira emocionalnu inteligenciju kao sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima. U kojoj mjeri smatrate da emocionalna inteligencija utječe na ishod poslovnog pregovaranja? (1=uopće ne utječe, 2=malo utječe, 3=srednje utječe, 4=utječe poprilično, 5=jako utječe)

17 odgovora



Grafikon 6. Utjecaj emocionalne inteligencije na ishod poslovnog pregovaranja

U sljedećoj tablici 3 prikazani su pojedinačni rezultati ispitanih koji imaju visoku emocionalnu inteligenciju.

Radi preglednosti tablica, emocionalna inteligencija i najviši završeni stupanj obrazovanja u tablicama će biti označen na sljedeći način:

- Emocionalna inteligencija = EI
- Osnovna škola = O
- Stručna škola = S
- Gimnazija = G
- Viša škola / Preddiplomski studij / Prvi stupanj fakulteta (Bachelor) = V
- Diplomski studij / Fakultet / Akademija / Visoka škola = D
- Poslijediplomski studij (specijalistički, magistarski, doktorski) = P

Tablica 3. Rezultati ispitanika s visokom emocionalnom inteligencijom

	<b>Ispitanici s visokom razinom emocionalne inteligencije</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Bodovi EI</b>	62	60	59	59	58	58	58	57
<b>Izbjegavajući</b>	14	11	18	5	13	13	10	15
<b>Konkurirajući</b>	12	8	14	11	5	9	12	6
<b>Prilagodljiv</b>	17	21	17	10	17	19	15	20
<b>Kompromisni</b>	18	21	20	16	19	19	15	19
<b>Suradnički</b>	22	23	24	21	22	18	20	21
<b>Spol</b>	Ž	Ž	Ž	Ž	M	Ž	Ž	Ž
<b>Dob</b>	26	29	32	31	30	37	21	55
<b>Najveći završeni stupanj obrazovanja</b>	D	V	D	D	D	D	S	G
<b>Pozicija/ uloga unutar poslovne organizacije</b>	Mena- džer	Menadžer	Zaposle- nik	Marketing specijalist	Inže- njer	<i>Senior business analyst</i>	Zaposle- nik	Vlasnik
<b>Industrija</b>	Turizam	Filmska produkcija	Financi- je	Profesionalni uređaji za pranje rublja	IT	IT	Prodaja	Turizam
<b>Utjecaj EI na ishod pregovaranja</b>	Poprili- čno	Jako	Jako	Poprilično	Jako	Poprili- čno	Jako	Srednje

Od ukupno 17 ispitanika, njih 8 ima visoku emocionalnu inteligenciju. U tablici, podebljani brojevi označavaju dominantni pregovarački stil pojedinca. Pojedinci koji imaju visoku emocionalnu inteligenciju se najčešće oslanjaju na pregovaračko ponašanje koje pripada suradničkom stilu, njih 7 od 8. Suradnički stil ponašanja označava da se pregovarači u jednakoj mjeri zalažu za svoje interese, potrebe i vrijednosti i za interese, potrebe i vrijednosti druge strane. Ovo ponašanje vodi do *win-win* ishoda.

Ispitanik broj 6 ostvario jednak rezultat na prilagodljivom i kompromisnom stilu, što znači da je u određenim situacijama, prema Tero International (2021), pregovarač razvio i svoje sekundarno ponašanje. Primjerice, mnogi ljudi smatraju da se oslanjaju na suradničko ili kompromisno ponašanje kad su u svom najboljem izdanju. Međutim, kada se osjećaju pod stresom, pritiskom, kada su uznemireni ili bijesni, pribjegavaju sekundarnom ponašanju poput prilagodbe, agresije ili izbjegavanja.

U tablici crveno označeni brojevi predstavljaju pregovarački stil kojem su pojedinci najmanje skloni. Pojedinci s visokom emocionalnom inteligencijom najmanje imaju tendenciju koristiti konkurirajući stil, njih 5 od 8. Konkurirajući stil označava da je pregovarač usmjeren isključivo na vlastite ciljeve, te žele pobijediti usprkos gubitcima druge strane. Takvi pregovarači su dominantni, čak i agresivni i nameću svoja mišljenja, samo kako bi ostvarili svoje ciljeve, a suradnja im nije bitna. Emocionalna inteligencija pretpostavlja brigu za druge, stoga se može zaključiti da su ovakvi rezultati opravdani. Ispitanici broj 4 i 7 najmanje koriste izbjegavajući stil ponašanja.

U tablici 4 prikazani su pojedinačni rezultati ispitanih koji imaju srednju razinu emocionalne inteligencije.

Tablica 4. Rezultati ispitanika sa srednjom emocionalnom inteligencijom

	<b>Ispitanici s srednjom razinom emocionalne inteligencije</b>								
	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
<b>Bodovi EI</b>	55	55	54	54	52	51	46	43	41
<b>Izbjegavajući</b>	<b>10</b>	21	<b>8</b>	<b>20</b>	9	<b>12</b>	21	<b>17</b>	<b>19</b>
<b>Konkurirajući</b>	12	<b>15</b>	9	19	<b>7</b>	13	20	16	15
<b>Prilagodljiv</b>	17	22	11	<b>11</b>	11	15	<b>24</b>	18	16
<b>Kompromisni</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	19	17	16	18	20	<b>14</b>	<b>13</b>
<b>Suradnički</b>	15	<b>24</b>	<b>23</b>	17	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	15	15
<b>Spol</b>	Ž	Ž	M	Ž	M	Ž	Ž	Ž	M
<b>Dob</b>	26	47	29	53	36	49	22	35	44
<b>Najveći završeni stupanj obrazovanja</b>	V	D	V	V	V	D	G	V	P
<b>Pozicija/ uloga unutar poslovne organizacije</b>	Zaposlenik	Specijalist	Vlasnik	Menađer	Voditelj	Zaposlenik	Zaposlenik	Zaposlenik	Menađer
<b>Industrija</b>	Prodaja	Mediji	Poljoprivreda	Autoindustrija	Ugostiteljstvo	Obrazovanje	Prodaja	Udruga	Usluge
<b>Utjecaj EI na ishod pregovaranja</b>	Jako	Jako	Jako	Poprilično	Poprilično	Jako	Jako	Srednje	Poprilično

Od ukupno 17 ispitanika, njih 9 ima srednju razinu emocionalne inteligencije. U tablici podebljani brojevi, označavaju dominantni pregovarački stil pojedinca. Pojedinci koji imaju srednju emocionalnu inteligenciju se najčešće oslanjaju na pregovaračko ponašanje koje pripada suradničkom stilu, njih 4 od 9. Pregovarači sa srednjom razinom emocionalne inteligencije imaju tendenciju ka izbjegavajućem stilu, tri ispitanika, za razliku od pregovarača s visokom emocionalnom inteligencijom kojih u ovoj kategoriji nema uopće. Ispitanik broj 9 i 10 najviše koriste kompromisni stil pregovaranja, no ispitanik 10 ima ostvaren jednak broj bodova u kompromisnom i suradničkom stilu što ukazuje na prisutno sekundarno ponašanje. Ispitanik broj 15 najviše koristi prilagodljiv stil ponašanja u poslovnom pregovaranju.



U tablici crveno označeni brojevi predstavljaju pregovarački stil kojem su pojedinci najmanje skloni. Pojedinci s visokom emocionalnom inteligencijom najmanje imaju tendenciju koristiti izbjegavajući stil (tri ispitanika), zatim kompromisni i konkurirajući stil (dva ispitanika u svakom stilu). Samo ispitanik broj 10 je najmanje sklon konkurirajućem pregovaračkom ponašanju.

Ispitanik broj 15 pripada prilagodljivom stilu, a najmanje koristi suradnički tip pregovaranja. Analizom se može utvrditi da je dob ispitanika 22 godine, te pregovarač nema dovoljno radnog iskustva, a i samopouzdanja u poslu pa teži stvaranju odnosa i prilagodljivom ponašanju, a izbjegava suradnje. Radom na sebi postoji potencijal za povećanjem sposobnosti i kompetencija emocionalne inteligencije, te time i suradničkog pregovaranja čije se ostvarenje ogleda u posjedovanju određenih sposobnosti.

## 7. Rasprava

Uspješno poslovno pregovaranje je ono pregovaranje u kojem su sve pregovaračke strane zadovoljne ishodom. Kako bi pregovarači uspjeli i željeli ostvariti navedeno, potrebno je posjedovanje određenih vještina i sposobnosti. Emocionalna inteligencija uz sebe veže veliki broj sposobnosti koje su potrebne za uspješno poslovno pregovaranje te kao takva ima brojne prednosti u poslovnom pregovaranju. No, poslovno pregovaranje ne mora uvijek završiti s *win-win* ishodom. Ishod pregovaranja ponajviše ovisi o strategiji i taktikama koju koriste pregovarači, a odabir određenih strategija i tehnika ovisi o osobnosti pojedinog pregovarača, njegovim sposobnostima i vještinama. Stoga se pregovarači na temelju osobnosti i svog ponašanja u pregovorima mogu svrstati u pet različitih pregovaračkih stilova. Svaka osoba koja ulazi u pregovore ima svoj preferirani pregovarački stil koji najradije koristi, a svaki stil obično dovodi do tipičnog ishoda koje rezultira određeno ponašanje. Emocionalna inteligencija je jedan od čimbenika koji utječe na pregovarački stil. Stoga je glavni cilj istraživanja ispitivanje u kojoj mjeri poslovni pregovarači smatraju da emocionalna inteligencija utječe na ishod pregovaranja te prikazivanje povezanosti između razine emocionalne inteligencije i preferiranog pregovaračkog stila. U istraživanju je sudjelovalo 17 ispitanika odnosno poslovnih pregovarača. Upitnik samoprocjene emocionalne inteligencije kategorizirao je ispitanike u tri skupine odnosno u osobe s visokom, srednjom i niskom emocionalnom inteligencijom, dok je upitnik samoprocjene pregovaračkog ponašanja kategorizirao ispitanike u pet skupina, odnosno osobe koje su sklonije koristiti izbjegavajući, konkurirajući, prilagodljivi, kompromisni ili suradnički pregovarački stil tijekom pregovaranja.

Definirane su i dvije hipoteze, a u nastavku će biti prikazani rezultati testiranja hipoteza na temelju provedenog istraživanja i rezultata istraživanja.

1. H1: Poslovni pregovarači smatraju da emocionalna inteligencija značajno utječe na ishod poslovnog pregovaranja.

Emocionalna inteligencija ima utjecaj na poslovno pregovaranje, a istraživanjem se ispitivalo koliko su poslovni pregovarači toga i svjesni. Neovisno o razini emocionalne inteligencije, 94,2% ispitanika je utvrdilo da emocionalna inteligencija ima jak ili popriličan utjecaj na ishod poslovnog pregovaranja, što potvrđuje hipotezu H1. Poslovni pregovarači u istraživanju su imali visoku ili srednju emocionalnu inteligenciju, no razine emocionalne inteligencije nisu

imale utjecaj na njihove odgovore, što ukazuje na to da bez obzira na razinu emocionalne inteligencije pregovarači uočavaju utjecaj, važnost i značaj emocionalne inteligencije u poslovnom pregovaranju.

2. H2: Postoji povezanost između razine emocionalne inteligencije i preferiranog pregovaračkog stila odnosno pristupa pregovaranju.

Uspoređujući rezultate, osobe s visokom emocionalnom inteligencijom u prosjeku više koriste suradnički pristup, a manje koriste konkurirajući. Dok osobe koje imaju srednju razinu emocionalne inteligencije skloniji su i drugim pristupima. Između osoba sa srednjom i visokom emocionalnom inteligencijom u pregovaračkom stilu, razlika je vidljiva. Pregovarači koji imaju visoku emocionalnu inteligenciju skoro svi preferiraju suradnički stil dok s manjom emocionalnom inteligencijom nije prosjek ni 50%. Nedostatak je što nema pojedinaca s niskom emocionalnom inteligencijom, te se ne može ispitati i analizirati, odnosno usporediti njihovo pregovaračko ponašanje sa sklonostima osoba koje posjeduju srednju i, naročito, visoku emocionalnu inteligenciju. Stoga je nemoguće utvrditi realniji utjecaj razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog ponašanja.

Budući da nema ispitanika s niskom emocionalnom inteligencijom, usporedit će se pojedinci koji imaju najmanji ostvareni broj bodova u upitniku emocionalne inteligencije, a to su ispitanici broj 16 i broj 17 s onim koji imaju najveći ostvareni broj bodova, a to su ispitanici broj 1 i broj 2. U tom slučaju, vidi se značajan utjecaj emocionalne inteligencije na poslovno pregovaranje odnosno pregovaračko ponašanje i tipične ishode. Oba ispitanika sa najmanjom razinom emocionalne inteligencije među ispitanima najviše se oslanjaju na izbjegavajući stil ponašanja, dok najmanje na kompromisni. Isto tako, oba ispitanika s najvećom razinom emocionalne inteligencije najviše se oslanjaju na suradnički stil ponašanja, dok najmanje na konkurirajući.

Zaključno, osobe s visokom razinom emocionalne inteligencije sklonije su koristiti suradnički stil, a najmanje konkurirajući stil u poslovnom pregovaranju. Osobe s nižom emocionalnom inteligencijom, odnosno srednjom emocionalnom inteligencijom u prosjeku manje koriste suradnički stil u pregovaranju od osoba s visokom razinom emocionalne inteligencije, te imaju tendenciju koristiti i druge pregovaračke stilove. Naročito se taj utjecaj emocionalne inteligencije na preferirane pregovaračke stilove i razlike u korištenju istih ističu prilikom usporedbe osoba koje su ostvarile najviši i najmanji broj bodova u upitniku samoprocjene emocionalne inteligencije. Može se potvrditi da postoji utjecaj i povezanost između razine

emocionalne inteligencije i preferiranog pregovaračkog stila, odnosno da na različitim razinama emocionalne inteligencije, pregovarači koriste različite pregovaračke stilove, čime se potvrđuje hipoteza H2. Rezultati testa samoprocjene nivoa emocionalne inteligencije nisu ukazali na pojedince koji imaju nisku emocionalnu inteligenciju, stoga ostaje otvoreno pitanje kojem pregovaračkom ponašanju i stilu su skloni pregovarači koji imaju nisku emocionalnu inteligenciju. Moguće je i pretpostaviti da svi koji se bave poslovnim pregovaranjem moraju imati određenu razinu emocionalne inteligencije kako bi se uopće bavili i opstali u pregovaračkom poslovanju. No, kako je izneseno najveći i najmanje emocionalno inteligentni među ispitanima, koriste različite pristupe poslovnom pregovaranju što dovodi do zaključka da razina emocionalne inteligencije utječe na pregovaračko ponašanje. U suradničkom stilu potrebne su određene kompetencije i sposobnosti koje su sastavnice emocionalne inteligencije. Bez tih sposobnosti nije moguće ostvariti ponašanje suradničkog stila. Za ostvarivanje *win-win* ishoda koje donosi suradnički stil pregovaranja potrebna je samokontrola, komunikacija, sposobnosti timskog rada, razumijevanje drugih, samopouzdanje, emocionalna svjesnost, predanost i ostale sposobnosti emocionalne inteligencije. Ukoliko postoji manjak određenih sposobnosti, poslovni pregovarači skloniji su koristiti druge pregovaračke stilove.

Na pregovaračko ponašanje pregovarača odnosno pregovarački stil utječe veći broj čimbenika. Emocionalna inteligencija je samo jedan od njih. Ipak, istraživanjem se nastojalo prikazati, te je rezultatima istraživanja i potvrđeno, da postoje razlike u pristupu pregovaranju na različitim razinama emocionalne inteligencije kod osoba koje se susreću s poslovnim pregovaranjem na svom radnom mjestu.

### **7.1. Ograničenja i preporuka za buduća istraživanja**

Ograničenja istraživanja ogledavaju se na malom broju uzorka te se ne mogu dobiti generalni zaključci. Također, budući da je riječ o upitnicima samoprocjene, moguće je da su ispitanici davali neiskrene odgovore odnosno socijalno poželjne odgovore ili da ne razumiju dovoljno svoje emocije i ponašanje te stoga postoji mogućnost nepouzdanosti odgovora. Nadalje, upitnik ima neuravnotežen omjer muških i ženskih ispitanika, što utječe na rezultat istraživanja. Međutim, prikazano istraživanje može služiti kao temelj za buduća istraživanja

gdje će se za ispitivanje razine emocionalne inteligencije i procjenu pregovaračkog stila koristiti kompleksnije metode mjerenja i/ili veći uzorak.

## 8. Zaključak

Rezultati dobiveni u istraživačkom dijelu pokazuju na važnost emocionalne inteligencije u poslovnom pregovaranju. 94,2 % ispitanika koji se susreću s poslovnim pregovaranjem naveli su da emocionalna inteligencija ima popriličan ili jak utjecaj na ishod pregovaranja. Cilj istraživanja je bio ispitati povezanost razine emocionalne inteligencije i pregovaračkog ponašanja odnosno preferiranog stila i tipičnih ishoda koje rezultira određeno ponašanje. Ispitanici s visokom razinom inteligencije obično imaju suradnički stil, a taj stil rezultira *win-win* ishodom, a najmanje su skloni koristiti konkurirajući stil pregovaranja. Ispitanici sa srednjom emocionalnom inteligencijom imaju tendenciju i ka drugim pregovaračkim stilovima. Analizirajući pojedince koji imaju najveću i najnižu emocionalnu inteligenciju te njihove pregovaračke stilove u pregovaranju, utvrđeno je da razina emocionalne inteligencije ima utjecaj na pregovaračko ponašanje odnosno stil pregovaranja kod osoba koje se u svom poslu susreću s poslovnim pregovaranjem. Znajući koje su prednosti emocionalne inteligencije i da se emocionalna inteligencija može razvijati, poslovne organizacije bi trebale ulagati u edukaciju za razvoj emocionalne inteligencije među zaposlenicima. Poslovno pregovaranje je složen proces, a kako bi ishod bio što bolji, potrebne su mnoge sposobnosti. Dugo se smatralo da su razum i opća inteligencija sinonim za uspjeh pregovaranju, a da emocije stvaraju prepreku. No, bitna je ravnoteža između razuma i emocija. Ukoliko pregovarač nije u stanju kontrolirati svoje emocije, one se mogu negativno odraziti na ishode pregovaranja. Svaka perspektivna *win-win* situacija uz erupciju emocija dovodi do neželjenih ishoda. S druge strane, upravljanje i kontrola emocija dovode do ugodne i pozitivne pregovaračke atmosfere, izgradnje kvalitetnih i dugoročnih odnosa, stvaranje prilika i u konačnici i uspjeha u poslovnom pregovaranju.

## Literatura

1. Brkić, M. (2021). *Povezanost emocionalne inteligencije i etičnog ponašanja u poslovnom pregovaranju*. Raspoloživo na: [urn:nbn:hr:148:399712](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:hr:148:399712) [pristupljeno: 10. srpnja 2021].
2. Dobrijević, G. (2015). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
3. Gavin, M. (2019). *The impact of emotions in negotiation*. Raspoloživo na: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotion-in-business-negotiation> [pristupljeno: 6. srpnja 2021].
4. Goleman, D. (2013). *Emocionalna inteligencija: zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
5. Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga
6. Gutić, D. i Peterschik, A. (2018). *Praktikum emocionalne inteligencije u menadžmentu*. Osijek: HS internet d.o.o.
7. Grubišić, L. (2020). *Teorijsko-empirijska analiza kulturno uvjetovanih pregovaračkih različitosti hrvatskih menadžera u odnosu na europske vanjskotrgovinske partnere*. Raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:011172> [pristupljeno: 6. srpnja 2021].
8. Hercigonja, Z. (2018). *Emocionalna inteligencija u odgoju i obrazovanju*. Varaždin: Fronta Impress.
9. Jančić, M. (2018). Emocije u pregovaranju. *Poslovni savjetnik*. 124. str. 23.
10. Jančić, M. (2019). Emocionalna inteligencija u pregovaranju. *Poslovni savjetnik*. 128. str. 26.
11. Lantieri, T. i Goleman, D. (2012). *Vježbe za razvoj emocionalne inteligencije*. Split: Harfa.
12. Lewicki, R.J., Saunders, D.M. i Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate d.o.o.
13. Petar, S.. (2001). *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila*. Rijeka: Andromeda.
14. Poslovni forum. *Osnove pregovaranja*. Raspoloživo na: [http://www.poslovniforum.hr/management/osnove\\_pregovaranja.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp) [pristupljeno: 6. srpnja 2021].
15. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet.
16. Štimac, H. (2020). *Poslovno pregovaranje: Nastavni materijali*. Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/nastavni-materijali/> [pristupljeno: 30. srpnja 2021].

17. Štrk, M. (2021). *Što je to emocionalna inteligencija i kako raditi na njoj*. Raspoloživo na: <https://www.koronavirus.hr/sto-je-to-emocionalna-inteligencija-i-kako-raditi-na-njoj/742> [pristupljeno: 8. srpnja 2021].
18. Tero International. *Negotiations Self-Assessment Inventory*. Raspoloživo na: <https://www.tero.com/pdfs/negassessment.pdf> [pristupljeno: 9. srpnja 2021].
19. Tomašević-Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP.
20. Tomašević-Lišanin, M., Kadić–Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
21. Tportal. (2013). *Znate li kako treba pregovarati?*. Raspoloživo na: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/znate-li-kako-treba-pregovarati-20130509/print> [pristupljeno: 10. srpnja 2021].



## **Popis tablica**

Tablica 1. Osnovne razlike između integrativnog i distributivnog pregovaranja .....	9
Tablica 2. Dimenzije emocionalne inteligencije .....	20
Tablica 3. Rezultati ispitanika s visokom emocionalnom inteligencijom.....	37
Tablica 4. Rezultati ispitanika sa srednjom emocionalnom inteligencijom.....	39

## Popis slika

Slika 1. Proces pregovaranja u užem smislu .....	7
Slika 2. Osnovne strategije pregovaranja .....	10
Slika 3. Tehnike pregovaranja.....	13
Slika 4. Matrica pregovaračkih osobnosti .....	15
Slika 5. 10 najvažnijih sposobnosti zaposlenika u 2020. i 2015. godini.....	21
Slika 6. Emocionalna inteligencija u poslovanju .....	22
Slika 7. Pristupi pregovaranju .....	33

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	34
Grafikon 2. Dob ispitanika .....	34
Grafikon 3. Najveći završeni stupanj obrazovanja ispitanika .....	35
Grafikon 4. Industrija poslovne organizacije ispitanika.....	35
Grafikon 5. Pozicija/uloga ispitanika unutar poslovne organizacije .....	36
Grafikon 6. Utjecaj emocionalne inteligencije na ishod poslovnog pregovaranja.....	36

## Prilog

Prilog: Upitnik

# Povezanost razine emocionalne inteligencije × ⋮ i pregovaračkog ponašanja u poslovnom pregovaranju

Poštovani, pred Vama se nalazi anketni upitnik kojim se provodi istraživanje u svrhu izrade diplomskog rada. Sudjelovanje je u potpunosti anonimno. Molim Vas da na postavljena pitanja odgovarate iskreno. Svaki odgovor je važan i utječe na rezultate istraživanja.

Unaprijed se zahvaljujem na uloženom vremenu!

---

Vaš spol je? \*

Muško

Žensko

---

Vaša dob je? \*

Najviši završeni stupanj obrazovanja?

- Osnovna škola
  - Stručna škola
  - Gimnazija
  - Viša škola / Preddiplomski studij / Prvi stupanj fakulteta (Bachelor)
  - Diplomski studij / Fakultet / Akademija / Visoka škola
  - Poslijediplomski studij (specijalistički, magistarski, doktorski)
  - Ostalo...
- 

Pozicija ili uloga unutar organizacije?

- Vlasnik
  - Menadžer
  - Ostalo...
- 

Industrija organizacije? \*

---

Goleman definira emocionalnu inteligenciju kao sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima. U kojoj mjeri smatrate da emocionalna inteligencija utječe na ishod poslovnog pregovaranja? (1=uoopće ne utječe, 2=malo utječe, 3=srednje utječe, 4=utječe poprilično, 5=jako utječe) \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

# Nivo emocionalne inteligencije

Molim Vas da na ljestvici 1 do 5 odaberete onaj odabir koji se odnosi na Vas kao osobu.  
1 = nikada 2 = rijetko 3 = ponekad 4 = često 5 = vrlo često

---

1. Mogu prepoznati svoje emocije dok ih proživljavam.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

2. Kada se iznerviram, izgubim takt.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

3. Ljudi mi kažu da znam slušati.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

4. Znam kako da sam sebe smirim kada se uznemirim.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Uživam u organizaciji grupe kojoj pripadam (porodica, prijatelji, kolege na poslu).

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

6. Teško mi je fokusirati se na nešto tokom dužeg vremenskog perioda.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

7. Teško mi je da se pokrenem kada se iznerviram ili kada sam tužan. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

8. Dobro znam što su moje snage, a što slabosti. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Izbjegavam konflikt i situacije u kojima trebam pregovarati.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

10. Ne uživam u svom poslu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Tražim od ljudi povratnu informaciju o onome što radim kako bih bio još bolji

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

12. Postavljam sebi dugoročne ciljeve i pratim njihovo ispunjenje.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

13. Teško mi je pročitati kako se drugi ljudi osjećaju.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

14. Mučim se da izgradim čvrste veze s drugima.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Koristim vještine aktivnog slušanja u razgovoru s drugima.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Pregovaračko ponašanje u poslovnom pregovaranju

Molim Vas da na ljestvici 0 do 5 odaberete onaj odabir koji se odnosi na Vas kao osobu.  
0 = nikad 1 = rijetko 2 = ponekad 3 = povremeno 4 = često 5 = uvijek

---



---

1. Ako mi se zahtjevi druge strane čine vrlo važnim, mogu žrtvovati vlastite zahtjeve.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

2. Probleme i nedoumice rješavam izravno bez optuživanja i presuda.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

3. Pokušavam pobijediti uvjeravajući drugu stranu u logičnost i koristi mojih zahtjeva.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

4. Ispričam drugoj osobi svoje ideje i zamolim ju da i ona ispriča svoje.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

5. Pokušavam pronaći kompromisno rješenje.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Pokušavam odgoditi rasprave dok ne budem imao vremena za razmišljanje.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

7. Ishod smatram važnijim od odnosa s drugom stranom.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

8. Koristim govor tijela koji može biti percipiran kao snishodljiv ili arogantan.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

9. Vrlo mi je neugodno suočiti se s nekim oko problema.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

10. Odričem se nekih zahtjeva u zamjenu za druge.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

11. Predlažem srednje rješenje.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

12. Vjerojatno ću povući komentar ili ga pokušati ublažiti ako shvatim da je povrijedio nečije osjećaje.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mislim da je u redu tražiti ono što želim ili objasniti kako se osjećam.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

14. Smatram da je sukob stresan i izbjeći ću ga na bilo koji način.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

15. Mogu biti opisan kao osoba koja je nestrpljiva, kontrolirajuća, neosjetljiva ili emocionalno nezavisna.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

16. Ako se od mene zatraži da učinim nešto s čime se ne slažem ili ne želim, učinit ću to, ali namjerno to neću učiniti onako dobro kako bih mogao.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

17. Puštam da moj govor tijela izražava moje osjećaje umjesto da ljudima izravno kažem kako se osjećam.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

18. Ostajem smiren i samopouzdan kad se suočim s agresijom ili kritikom.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Mogu biti preopterećen pokušavajući zadovoljiti svačije potrebe.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

20. Pokušavam pronaći pravednu kombinaciju dobitaka i gubitaka za mene i drugu stranu.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

21. Tražim i priznajem zajednički jezik.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

22. Teško mi je izražavati ono što želim i trebam iz straha da se ne bih pokazao kao zahtjevna ili sebična osoba.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Mogu previdjeti vrijedne ideje u korist ishoda.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

24. Nisam otvoren da čujem druge točke gledišta.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

25. Izbjegavam iznositi stavove koji bi stvorili raspravu.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>