

KOMUNIKACIJSKI STILOVI U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Bonić, Ivona

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:145:201538>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



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*

Ivona Bonić

**KOMUNIKACIJSKI STILOVI U POSLOVNOM
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logistički menadžment*

Ivona Bonić

**KOMUNIKACIJSKI STILOVI U POSLOVNOM
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Kolegij: Poslovno pregovaranje

JMBAG: 0010218795

e-mail: ibonic@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Logistic management

Ivona Bonić

COMMUNICATION STYLES 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: Ivona Bonić
JMBAG: 0010218795
OIB: 32229337003
e-mail za kontakt: ivona.bonic1@gmail.com
Naziv studija: Logistički menadžment
Naslov rada: Komunikacijski stubovi u poslovnim pregovorima
Mentor/mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Helena Šimic

U Osijeku, 16. rujna 2021 godine

Potpis Ivona Bonić

Komunikacijski stilovi u poslovnom pregovaranju

SAŽETAK

Diplomskim radom pojašnjava se komunikacija, njezino opće značenje i važnost koju ima u privatnom i poslovnom okruženju. Predstavlja prenošenje poruke od primatelja do pošiljatelja verbalno pomoću glasa i neverbalno uz pomoć vizualnih elemenata. Dvosmjerni je proces koji podrazumijeva slanje i primanje informacija. Cilj rada je opisati komunikacijske stilove te njihov utjecaj u poslovnom pregovaranju. U današnje vrijeme podrazumijeva se da zaposlenici uspješno barataju komunikacijskim stilovima te poslovni subjekti sve više ulažu u edukacije. Bez komunikacije nema niti pregovaranja. Pregovaranje je proces uzajamne komunikacije s ciljem postizanja zajedničke odluke. Uz sve to, javlja se i etički kodeks čijim se poštivanjem dolazi do uspješne komunikacije tokom pregovora i u konačnici do sporazuma koji će zadovoljiti obje strane. Verbalnim i neverbalnim izražavanjem šalje se snažna i određena poruka koje pošiljatelj treba biti svjestan prije nego se uputi primatelju odnosno pregovaraču. Takvom komunikacijom stvara se povjerljiv i dugoročan odnos sa klijentima i partnerima, a time se ostvaruju željene potrebe i interesi.

Ključni dio rada čini istraživački dio. Primarnom metodom istraživanja proveden je upitnik na zastupnicima Croatia osiguranja sa sjedištem u Đakovu. Anketom se nastojalo istražiti u kolikoj mjeri je pregovaranje zastupljeno u navedenom poslovnom subjektu, jesu li zaposlenici uspješni pregovarači te koliko poslovni subjekt pridaje na važnosti edukacijama u svrhu razvijanja i poboljšanja komunikacijskih stilova i vještina prilikom pregovaranja. Također, jesu li pregovori više usmjereni izvan poslovnog subjekta ili unutar.

Ključne riječi: komunikacija, verbalna i neverbalna komunikacija, poslovno pregovaranje, komunikacijski stilovi

Communication styles in business negotiation

SUMMARY

The graduate thesis explains communication, its general meaning and the importance it has in the private and business environment. It represents the transmission of a message from the recipient to the sender verbally by voice and nonverbally by visual elements. It is a two-way process that involves sending and receiving information. The aim of this paper is to describe communication styles and their impact in business negotiation. Nowadays, it is understood that employees successfully deal with communication styles, and business entities are increasingly investing in education. Without communication there is no negotiation. Negotiation is a process of mutual communication with the aim of reaching a joint decision. In addition to all this, there is a code of ethics, the observance of which leads to successful communication during the negotiations and ultimately to an agreement that will satisfy both parties. By verbal and non-verbal expression, we send a strong and specific message that we need to be aware of before it is addressed to the recipient or negotiator. Such communication creates a confidential and long-term relationship with clients and partners, and thus achieves the desired needs and interests.

A key part of the paper is the research part. The primary research method was a survey questionnaire conducted by Croatia insurance representatives based in Đakovo. The survey sought to investigate the extent to which negotiation is represented in the business entity, whether employees are successful negotiators and how much the business entity attaches importance to training to develop and improve communication styles and skills in negotiation. Also, whether the negotiations are more directed outside the business entity or within.

Keywords: communication, verbal and nonverbal communication, business negotiation, communication styles

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	2
2.1. Predmet i cilj istraživanja	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
2.3. Hipoteze	3
3. Pojam i značenje komunikacije.....	4
3.1. Proces komunikacije.....	6
3.2. Vrste komunikacije.....	9
3.2.1. Neverbalna komunikacija	9
3.2.2. Verbalna komunikacija.....	12
3.2.3. Paraverbalna komunikacija	13
3.3. Ciljevi komunikacije	15
4. Komunikacijski stilovi.....	16
4.1. Agresivni stil komunikacije	16
4.2. Pasivni stil komunikacije	17
4.3. Pasivno agresivni stil komunikacije	18
4.4. Asertivni stil komunikacije	18
5. Pojam i značenje poslovnog pregovaranja.....	20
5.1. Vrste pregovora	21
5.2. Strategije pregovora	23
5.2.1. Reducirano pregovaranje	24
5.2.2. Principijelno pregovaranje	26
5.2.3. Međusobni odnos strategija pregovora.....	27

5.2.4. Taktike pregovaranja.....	28
6. Etika u poslovnom pregovaranju	31
7. Komunikacija u poslovnom pregovaranju u virtualnom okruženju	33
8. Komunikacijske vještine i stilovi u poslovnom pregovaranju na primjeru Croatia osiguranja.....	35
8.1. Opće informacije o Croatia osiguranju.....	35
8.2. Primarno istraživanje	36
8.3. Rasprava	54
9. Zaključak	59
Popis slika	63
Popis tablica.....	64
Popis grafikona.....	65
Prilozi	67

1. Uvod

Komunikacija između dvije ili više osoba čini čovjeka društvenim bićem te ga upravo to razlikuje od drugih živih bića. Čak i kada se ne priča može se odvijati komunikacija slanjem poruka okruženju kroz neverbalnu komunikaciju i šutnju. Kako bi poslovanje bilo uspješno nužna je komunikacija unutar poslovnog subjekta. Time se sprječavaju nesporazumi i konflikti, a potiče produktivnost, povjerenje i međuljudski odnosi. Učinkovita komunikacija je važna u poslovanju jer svaki zaposlenik mora biti u mogućnosti izraziti svoje mišljenje i stavove o radnoj atmosferi i ciljevima, a ujedno na razumljiv i informativan način mora moći klijentima opisati proizvod odnosno uslugu.

Kroz ovaj rad definirat će se komunikacija i komunikacijski stilovi koji su usko vezani uz poslovno pregovaranje. Naime, bez komunikacije nema niti pregovora. Pregovaranje je svakodnevni dio života. Svakoga dana nešto pregovaramo. Do pregovaranja dolazi kada dvije strane imaju određene zajedničke i suprotstavljene interese. Omogućuje da od drugih ljudi dobijemo što želimo. Prilikom pregovora odvija se komunikacija čiji je cilj postizanje dogovora sa uzajamnim popuštanjem. Tokom pandemije javio se novi način poslovanja i rada od kuće putem online platformi. Takav način rada donio je prednosti u vidu smanjenja troškova, ali i nedostatke poput izoliranosti, otežane verbalne i neverbalne komunikacije, a time i težih pregovora. Dokazano je kako pobjedu u pregovorima uglavnom odnose oni pregovarači koji bolje barataju komunikacijskim vještinama.

U završnom dijelu rada analizirati će se provedena anketa na poslovnom subjektu Croatia osiguranje, a pitanja su bazirana na prethodno navedenim komunikacijskim stilovima i vještinama ispitanika u poslovnom pregovaranju. Cilj je otkriti zastupljenost pregovora u navedenom poslovnom subjektu te otkriti kakvi su pregovarači zaposlenici.

2. Metodologija rada

Kroz rad se obrađuje tematika komunikacijskih stilova u poslovnom pregovaranju na primjeru Croatia osiguranja. U nastavku će ukratko biti objašnjen predmet i cilj istraživanja, metode istraživanja i postavljene hipoteze.

2.1. Predmet i cilj istraživanja

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja. Usvajanje ključnih vještina za uspješnu komunikaciju temelj su za prosperitet u raznim situacijama i međuljudskim odnosima, kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu. Važan je dio ljudskih odnosa, omogućuje suradnju i stvaranje bliskosti, ali isto tako i moguće konflikte i nerazumijevanje među ljudima. Uz to je usko vezano pregovaranje, komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa između dvije ili više pregovaračkih strana. Predmet istraživanja ovog rada bit će zastupnici osiguranja u Croatia osiguranju, istražiti će se njihov odnos prema pregovorima, funkcioniranje kao pregovarača, te na koji način koriste komunikacijske vještine. Potreba za razvijanjem komunikacijskih i pregovaračkih vještina je neophodna. Kako bi pregovarač ostvarivao uspjeh i poželjne sporazume potrebno je da usavrši vještine pregovaranja te lako prepozna neverbalne signale koji nadopunjuju verbalne. Upravo to je cilj rada, pojasniti i prikazati nužnost komunikacijskih i pregovaračkih vještina, te u istraživačkom dijelu zaključiti u kolikoj mjeri se zapravo primjenjuju na uzetom primjeru Croatia osiguranja.

2.2. Metode istraživanja

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni podaci prikupljeni iz knjiga, stručnih časopisa, interneta i radova koji su obrađivali sličnu temu komunikacije i pregovaranja. Uz navedeno, korištena su osobna znanja i iskustva stečena tokom cjelokupnog obrazovanja, ali i životnog iskustva. Primarni podaci su prikupljeni putem upitnika koji je plasiran zastupnicima Croatia osiguranja u Đakovu. Anketa je provedena u svrhu otkrivanja njihovih pregovaračkih i komunikacijskih vještina, te stavova o istome. Također su korištene kvalitativna metoda istraživanja tržišta, metoda promatranja i metoda ispitivanja.

2.3. Hipoteze

Kreirane su četiri hipoteze koje će se kroz istraživački dio rada potvrditi ili opovrgnuti.

Postavljene hipoteze istraživanja su:

H1- Većina ispitanika primjećuje neverbalni oblik komunikacije u poslovnom pregovaranju.

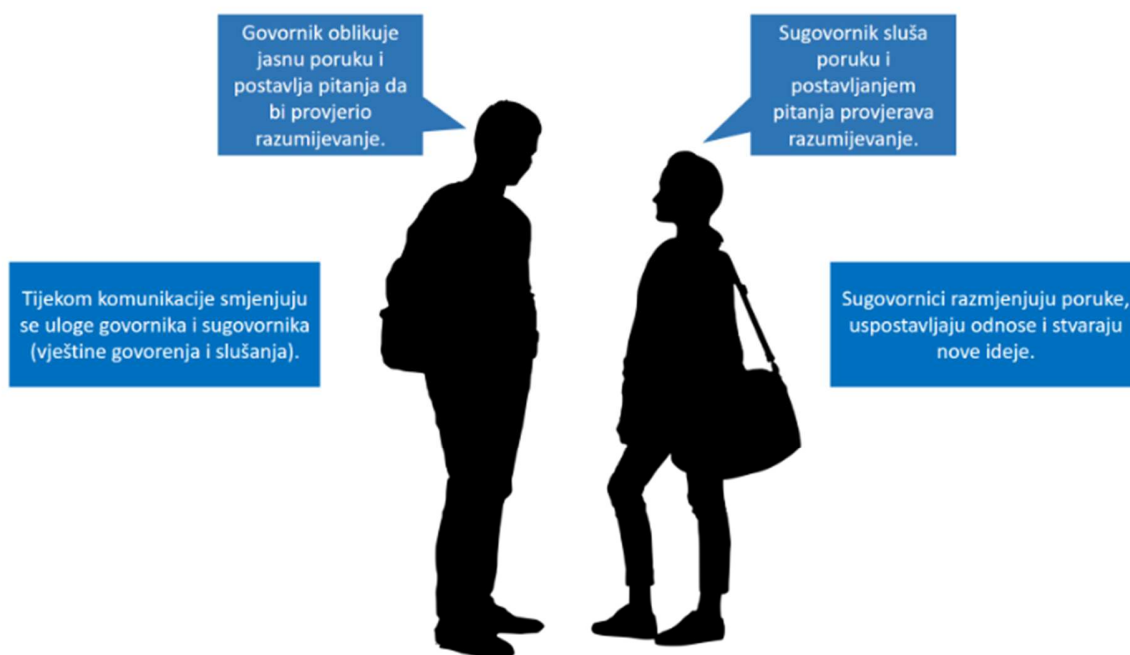
H2- Muški pregovarači su skloniji asertivnom stilu pregovaranja i komuniciranja.

H3- Ispitanici nisu skloni poštivanju etičkog kodeksa.

H4- Rad na daljinu je teži način komuniciranja.

3. Pojam i značenje komunikacije

„Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi comunis, ae, f. što znači zajednički, tj. communicare što znači učiniti nešto općim. Postoje brojne definicije komunikacije, a najjednostavnija glasi da komuniciranje znači priopćavanje, spajanje. Predstavlja prenošenje poruke od primatelja do pošiljatelja verbalno pomoću glasa i neverbalno uz pomoć vizualnih elemenata. Dvosmjerni je proces što znači da podrazumijeva slanje i primanje informacija. Komunikacija se provodi kroz dijeljenje informacija s drugima pri čemu se sugovornici međusobno obogaćuju“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:8). Funkcioniranje takvog dvosmjernog procesa komunikacije prikazano je na slici 1.



Slika 1. Dvosmjerni proces komunikacije (Centar za predavače, 2020)

Informacija je najkorisnija kada je točna, pravodobna, potpuna i važna. Točnost je vezana uz pouzdanost i neprobojnost same informacije. Njezina netočnost može dovesti do brojnih problema i velikih gubitaka. Iduća korisnost informacije je njezina pravodobnost što se ne odnosi samo na

potrebu njezina pristizanja u pravo vrijeme, iako je važno da je što brža moguća. Riječ je o njezinu pristizanju u vrijeme kada je ona potrebna, a takvo vrijeme se razlikuje od situacije do situacije. Uz pravodobnost je usko vezana i potpunost, a nju nije moguće uvijek dobiti. Dovoljna je potpunost u onoj mjeri koja je dovoljna za donošenje racionalne odluke. Važnost informacije ovisi o situaciji odnosno o menadžeru, što je važno u određenom kontekstu, ne mora biti u drugom i obrnuto. Navedenim karakteristikama informacija dovodi do povećanja uspješnosti poslovanja. Kako bi se uspješno koristila u komunikaciji potrebno je spoznati što je komunikacija i koje značenje nosi (Rouse i Rouse, 2005:40-42).

Sve definicije komunikacije potvrđuju kako ona obuhvaća „prenošenje različitih sadržaja s ciljem postizanja određenih učinaka izmjenom poruka između pošiljatelja i primatelja u okviru osobnih ili društvenih odnosa koje ljudi uspostavljaju kako bi informacije bile prihvaćene i obrađene prema namjeri pošiljatelja, te kako bi se ostvario željeni cilj“ (Antolović i Svilanović, 2020:21).

Krleža (2021:28) smatra kako je komunikacija složen i interdisciplinarni pojam te se iz tog razloga javila potreba za njenim istraživanjem sa različitih znanstvenih područja; ekonomije, sociologije, politologije, psihologije, etnologije, teorije sustava i informacija.

Prema Segetliji (2009:77) ljudska se komunikacija odnosi na socijalnu interakciju razmjenjivanja informacija, a sve u svrhu razumijevanja i socijalne interakcije. Ljudi posjeduju prirodnu i urođenu potrebu da komuniciraju jedni s drugima te tako održavaju i podržavaju međuljudske odnose. Komunikacija je zapravo razmjena informacija jer u sebi sadrži i prenošenje informacija i uspostavljanje informacijske veze. Budući da je proces komuniciranja složen, posebice u pregovorima, javit će se problemi ukoliko je komunikacija nejasna. Temeljem toga razvila se znanost o komuniciranju imena komunikologija. Predstavlja interdisciplinarnu znanost koja istražuje oblike komuniciranja među živim bićima. Glavni fokus stavlja na odnos koji se stvara komunikacijom između pojedinaca ili skupine ljudi.

Načela komunikacijske znanosti uključuju (Krleža, 2021:30):

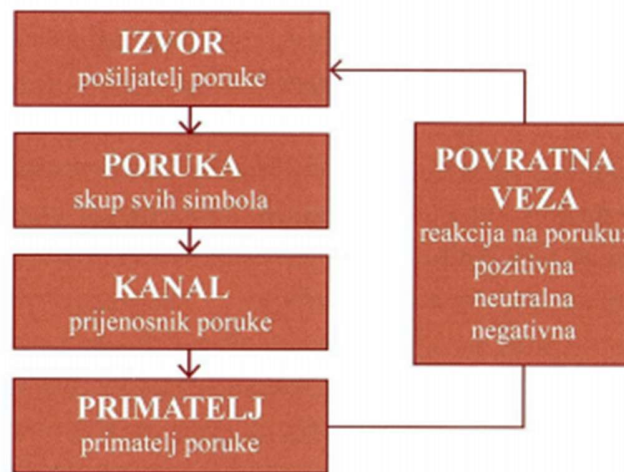
- stav prema primatelju – pošiljatelj vodi računa o primatelju, prihvaća ga i s njime suosjeća,
- vladanje vlastitom komunikacijom – komunikacija se najčešće vrši spontano, te pritom izaziva pozitivne i negativne reakcije primatelja i
- pridržavanje tri temeljne dimenzije komunikacijskih odnosa - vertikalna, horizontalna i radna. Vertikalna dimenzija odnosi se na relativni status pošiljatelja i primatelja, horizontalna na međusobnu povezanost među njima i radna proizlazi iz međudjelovanja ljudi koji rade zajedno.

3.1. Proces komunikacije

Lanza-Maronić i Glavaš (2008:9) smatraju kako komunikacija nije jednostavan proces. Cilj koji se želi postići ne mora uvijek biti ostvariv. Naime, poruka koja je poslana s jedne strane, a primljena s druge strane, može se znatno razlikovati i pritom drukčije interpretirati. Poslana poruka sklona je iskrivljenom interpretiranju jer sugovornici često različito čitaju iste komunikacijske znakove, a time se javljaju nesporazumi, prepreke i prekidi koji ometaju tijek komunikacije.

Kao i svi procesi, tako se i komunikacija može učinkovito oblikovati. Stvaranjem modela omogućuje se bolje razumijevanje procesa. Svaki od brojnih modela temelji se prvenstveno na osnovnom modelu komunikacije u kojem pošiljatelj prenosi poruku primatelju (Rouse i Rouse, 2005:42).

Prema Antolović i Sviličić (2020:31) osnovni model komunikacije ujedno je i jednostavan komunikacijski proces, a njegov tok prikazuje slika 2. Jednostavni tj. klasični proces komunikacije čini izvor/pošiljatelj poruke, poruka, medij/kanal kojim se poruka prenosi te primatelj. Izvor poruke čini onaj ili ono što šalje poruku: pojedinac, organizacija ili poduzeće. Poruka se sastoji od niza vizualnih ili auditivnih simbola, najčešće se radi o njihovoj kombinaciji. Odašilju se uvijek i svugdje bez obzira bilo to namjerno ili nesvjesno. Kada nastane poruka iznimnu ulogu ima medij odnosno kanal koji je prijenosnik poruke od izvora do primatelja. Kada je osoba medij tada se takva razmjena poruka naziva interpersonalna komunikacija. Na kraju se dolazi do primatelja poruke kojeg se ciljalo doseći porukom.



Slika 2. Jednostavan komunikacijski proces (Antolović i Sviličić, 2020:33)

Komunikacija predstavlja razmjenu različitih simbola između izvora i primatelja. Osobni razgovor spada u najstarije oblike komunikacije predstavljajući interakciju dvije osobe komunikacijom lice u lice prilikom koje se koriste sva osjetila. Najučinkovitiji je oblik komunikacije, jer osim verbalno, mogu se koristiti i tumačiti neverbalni znakovi. Proces poslovnog komuniciranja je proces koji ima povratno djelovanje, na jednoj strani nalazi se pošiljalac informacije, a na drugoj primatelj. Informacija pokazuje svoju djelotvornost jedino onda kada su obje strane aktivno uključene u interakciju. Često se prenose bez komuniciranja, a komunikacija ostvaruje svoju kompletnost onda kada je informacija shvaćena. Dakle uspješno podijeljena informacija je onda kada ju razumiju obje strane što sudjeluju u komunikaciji. (Antolović i Sviličić, 2020:32)

Naime, prema Lamza – Maronić i Glavaš (2008:20) razumljivost se ostvaruje ukoliko se poštuju navedena načela uspješne komunikacije:

- načelo jasnoće – poruka se prosljeđuje na najjednostavniji način. Važno je napomenuti kako se razumljivo izražavanje može naučiti, nije isključivo urođena predispozicija. Svakako treba steći i naučiti određena znanja i navike prilikom govorenja. Jasnoća se očituje kroz jasne rečenice, riječi koje su poznate sugovornicima, a misli i shvaćanja izražavaju se na razumljiv i potpun način,

- načelo jezgrovitosti – umjerenost u broju poruka i informacija koje se prenose sugovorniku. Naime, poruke koje su vremenski zgusnute su jasnije i lakše za razumijevanje negoli preopširne poruke sa nepotrebno dodanim podacima. Umjerenost je ključna, premalo ili previše riječi može pobuditi neuvjerenost i sumnju u namjere,
- načelo omeđenosti sadržaja – sugovornici jedni od drugih očekuju pridržavanje teme razgovora,
- načelo točnosti – prije negoli se informacija uputi sugovorniku potrebno je provjeriti njezinu točnost i
- načelo oblikovanja – stvaranje pravilne forme komunikacije.

Komunikacija nije problem, ali dostići uspješno komuniciranje jest. Uspješni komunikacijski proces zahtjeva potpuno shvaćanje poruke svih sugovornika. Primatelj reagira pozitivno kada shvati upućenu poruku, a negativno kada se poruka prenese uz smetnje u komunikacijskom kanalu. Proces je podložan brojnim utjecajima koji ometaju prijenos poruke, prijete prekidom, onemogućuju neometano odvijanje komunikacije ili usporavaju sam tijek komuniciranja.

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008:13) postoje negativni utjecaj iz okoline koji prijete uspjehu komunikacijskog procesa, a neki od njih su:

- nepoznavanje ili nedovoljno poznavanje jezika kojim sugovornici komuniciraju,
- neprimjerena upotreba jezika u određenom komunikacijskom procesu,
- različiti zvukovi koji odvlače pozornost aktivnog sudjelovanja u komunikaciji,
- kulturološke razlike sugovornika,
- ostala buka i šumovi i
- svi prekidi ili iskrivljavanja poruke.

Navedene utjecaje je nemoguće izbjeći u potpunosti, ali mogu se minimizirati planiranjem komunikacije, izborom odgovarajućeg prijenosnika i vremena komunikacije te upoznavanje i učenje o zemlji, kulturi i jeziku iz koje sugovornici dolaze.

Unutrašnji negativni utjecaji su uglavnom psihološke opasnosti od strane sugovornika. Javljaju se u vidu okupirajućih misli i stavova koji rezultiraju usporavanjem, prekidom ili onemogućuju provedu komunikacijskog procesa. Takve psihološke opasnosti imaju najveći utjecaj na poruku. Sugovornici od primljene poruke čuju, registriraju, interpretiraju, shvate i prihvate samo ono što im osobno odgovara, a ostale dijelove često ignoriraju, pogrešno tumače ili jednostavno zaborave. (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:14)

Lamza-Maronić i Glavaš (2008:15) navode kako su mogući unutrašnji utjecaji na komunikacijski proces:

- stavovi, ponašanje, odgoj, obrazovni status, društveni položaj,
- usmeno izražavanje,
- nerazjašnjene pretpostavke koje se pretpostavljaju jasnima i neverbalna komunikacija.

3.2. Vrste komunikacije

Komunikacija je sastavni dio međuljudskih odnosa te je nemoguće ne komunicirati. Predstavlja puno više od izgovorenih riječi. Plavi ured (2021b) navodi kako su riječi samo mali dio izražajnih sposobnosti čovjeka, te da komunikaciju čini:

- 55% neverbalna komunikacija – govor tijela, držanje, mimika itd.,
- 38% paraverbalna komunikacija – intonacija i 7% verbalna komunikacija.

U nastavku će se objasniti svaka od prethodno navedenih vrsta komunikacija.

3.2.1. Neverbalna komunikacija

Najčešće se neverbalna komunikacija definira kao komunikacija koja se provodi određenim drugim sredstvima, a ne riječima. Riječi pripadaju verbalnoj komunikaciji. Odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja, a koja nemaju oblik pisane ili izgovorene riječi. Potpuno odvajanje verbalnog od neverbalnog oblika komunikacije je gotovo nemoguće. Štimac (2020) navodi kako je „neverbalna komunikacija dopunski kanal slanja poruka koji obogaćuje komunikaciju tako što nadopunjuje verbalni oblik. Prenosi emocionalne komponente poruke.

Koristi se za izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti te poticanje ili mijenjanje toka verbalne komunikacije“.

Prema autorima Rouse i Rouse (2005:50) često se zanemaruje važnost neverbalne komunikacije, a dokazano je kako primatelj poruke više obraća pozornost na nju negoli na usmenu ili pisanu komunikaciju. Utjecaj neverbalnih elemenata ima toliko značajnu ulogu da ukoliko su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti od izgovorenih riječi, primatelj će više vjerovati neverbalnim znakovima koje odašilje sugovornik. Primjerice, ukoliko nekoga pohvalimo za dobro obavljenu posao, a da smo pritom namršteni ili ljutitog izraza lica, jasno je da nam neće povjerovati u ono što govorimo jer je kontradiktorno neverbalnim znakovima koje odašiljemo.

Neverbalna komunikacija obuhvaća elemente poput (Rouse i Rouse, 2005:51):

- govora tijela,
- izraza lica,
- gestikulacije,
- dodirivanja,
- pojavnost,
- prostorno i vremensko ponašanje.

Prema mišljenju Rouse i Rouse (2005:49) pod izrazom lica podrazumijevaju se različiti pokreti lica poput podizanja obrva, zatvorene ili poluzatvorene oči, širenje nosnica, položaj usana i slično. Lice je poprilično kompliciran kanal izražavanja. Razlog tome je količina izraza koje ljudi mogu proizvesti, te brzina kojom ih mijenjaju, dovoljna je samo petina sekunde. Kontakt očima vrlo je snažan neverbalni signal. Gledanje sugovornika u oči pokazuje želju za početkom komunikacije, dok gledanje u stranu pokazuje nelagodu ili želju za izbjegavanjem kontakta.

Štimac (2020) smatra kako su nadopuna emocionalnim izrazima lica gestikulacije koje ujedno i olakšavaju komunikaciju. Ukoliko se izbjegava njezino korištenje okolina može govornika doživjeti kao dosadnu osobu, dok njihovo korištenje oživljava komunikaciju, hvata pažnju sugovornika te povećava razumijevanje.

Kontakt odnosno dodirivanje također ima veliku ulogu u reakciji na druge, ali i na okolinu. Dodir prenosi brojne poruke. Postoji čak dvanaest različitih vrsta dodira poput pozitivnog, razigranog, kontroliranog i ritualnog. Ono pokazuje naklonost, bliskost, a ponekad i dominaciju. Pojavnost ostavlja prvi dojam, a čine ga cjelokupni fizički izgled i njegovanost osobe. Način odijevanja uvelike utječe na to kako nas drugi doživljavaju. Odjeća je komponenta neverbalne komunikacije koja pruža način kontrole dojma koji se ostavlja na druge.

Prema autorima Antolović i Sviličić (2020:103) komunikacijske zone označavaju preporučeni prostor između sugovornika. Prevelika udaljenost otežava komunikaciju, dok premala ugrožava sugovornikov intimni prostor. Definirane su četiri zone. Javna zona je ukupan javni prostor koji nema posebno komunikacijsko značenje. Predstavlja najudaljeniju zonu od preko 3,6 metara. Karakteristična je za javne nastupe. Društvena zona obuhvaća prostor u kojem se događa određeni društveni odnos, poput reda u prodavaonici i slično. Određena je na 1,2 m do 3,6 m. Zatim postoji osobna zona koja čini uski prostor oko nas samih od 45 cm do 1,2 m. Svaki neočekivani neželjeni ulazak u taj prostor izaziva nelagodu. Mjerljiva je na način da se njezina dužina računa otprilike koliko seže ispružena ruka. Zona sa najmanjom udaljenosti je intimna zona koja se kreće do 45 cm. Ulazak u takav prostor rezerviran je za ljude s kojima smo emocionalno bliski. Prilikom svake komunikacije valja pripaziti na navedene zone kako ne bi stvorili nelagodu kod sugovornika.

Neverbalnu komunikaciju prilikom razgovora može se poboljšati „usmjerenošću lica i tijela prema sugovorniku, izrazima lica i držanjem tijela na način koji pokazuje zanimanje za ono što sugovornik govori, gledanjem u oči te korištenjem prostora za postizanje bliskosti (Štimac, 2020).

Štimac (2020) navodi kako su kroz svoj razvojni put ljudi razmjenjivali poruke neverbalno te je razumljivo kako je govor tijela uvelike zastupljena komunikacijska komponenta. Samim načinom kretanja i hodanja šalje se niz poruka, a poznato je i kako su pokreti ruku i tijela najmanje kontrolirani. Ovisno o pokretima pokazuje se status, moć i stav. Kako bi se ostvarila empatija sa sugovornikom pomoći će držanje tijela u istom ili sličnom položaju kao on. Neovisno o značenju pojedinih poruka ili položaju tijela, neverbalnu komunikaciju je teško interpretirati u potpunosti.

Olakotno je što je većinom u sličnim kulturnim krugovima univerzalna. Naime, svugdje ljudi koriste istih šest izraza lica kada su u pitanju sreća, tuga, strah, ljutnja, gađenje i iznenađenje.

Budući da tumačenjem neverbalne komunikacije vrlo lako može doći do pogrešnog shvaćanja, u tablici ispod prikazani su pet najčešće tumačenih signala.

Tablica 1. Tumačenje neverbalnih znakova (prema Štimac, 2020)

Govor tijela:	Može značiti:	Često znači:
Češkanje nosa	Laganje, nevjerovanje	Svrbež nosa
Naginjanje unazad u stolici	Superiornost, aroganciju	Opuštenost, umor
Ruke u džepovima	Tajnovitost, povučенost	Hladne ruke, traženje kovanica
Prekrižene ruke	Obrambeni stav, nesigurnost, potreba za dodatnom sigurnošću	Hladno je, osjećaj udobnosti
Prekrižene noge	Obrambeni položaj, skučenost, neprijateljstvo	Udobnost kada su u pitanju muškarci, a ženstvenost kod žena
Zijevanje	Dosada, teška situacija	Umor, nedostatak kisika

3.2.2. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je oblik komunikacije na koji se prvo pomisli kada se spomene komunikacija. Najčešći način prijenosa informacija i vijesti je usmeni. Verbalna komunikacija je temelj razvoja civilizacije i suvremenog društva. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2005:22) „usmenim izražavanjem u stvarnom vremenu prenose se i razmjenjuju informacije, poruke i misli pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji sudjeluju u komunikacijskom procesu. Budući da se poruke tada razmjenjuju brzo, povratni odgovor je moguć

gotovo odmah, a moguće je i dodatno razjašnjavanje nerazumljivih dijelova poruke te rješavanje mogućih nesporazuma.

Prema Duraković (2019) prednost verbalne komunikacije je u tome što se sugovornici kod razgovora licem u lice mogu usmjeriti na neverbalnu komunikaciju. Izraz lica ili govor tijela pomoći će im da procjene trebaju li vjerovati u primljenu poruku ili ne. Ljudi uče govoriti gotovo odmah nakon rođenja, a većina u tome postane toliko dobra da ne mora unaprijed promišljati i planirati što će izgovoriti, ukoliko se radi o neformalnom razgovoru. Formalni razgovori licem u lice ipak zahtijevaju određeni oblik pripreme. Većinom se koristi strateški i planirani pristup, ali pojedinci pak i to mogu odraditi bez vježbanja.

Naime, Lamza-Maronić i Glavaš (2008:23) smatraju kako je formalno usmeno izražavanje iznimno važno za svakodnevno poslovanje i uspješnu komunikaciju. Takvim načinom prenose se službeno informacije u poslovnom okruženju. Nerijetko dolazi do njenog iskrivljavanja i mijenjanja prvobitne poruke prijenosom kroz razine organizacijske strukture. Češća je kod zaposlenih na različitim položajima unutar organizacijske strukture, dok komunikacija osoba na istom ili sličnom položaju teži neformalnom obliku. Oblik neformalnog usmenog izražavanja sačinjen je od različitih načina osobne neslužbene komunikacije u radnom okruženju. Iako nadopunjuje formalnu komunikaciju, često iskrivljava prvotnu poruku i informacije te može postati izvor glasina i predrasuda što utječe na smanjenje motivacije zaposlenih.

Vezano uz navedeno, nedostatak verbalne komunikacije uviđa se kada pošiljatelji poruke ne promisle dovoljno prije nego li pošalju poruku. Tako dolazi do situacija kada se kaže više nego što se planiralo ili nešto zbog čega se požali. Pravi naziv ovog oblika komunikacija trebao bi biti glasovna komunikacija s obzirom da je njezin manji dio vezan uz samu riječ, a veći dio poruke koja se šalje vezan je uz paraverbalnu komunikaciju.

3.2.3. Paraverbalna komunikacija

Iza naziva paraverbalne komunikacije nalaze se glasovi, tempo i intonacija koji prate poruku koja je izrečena govorom te ju dodatno obogaćuju. Odnosi se na sve ono što se izgovara glasom: tempo,

visina, glasnoća izgovora, stil i ritam govora, intonacija te sve vezano uz auditivnu percepciju. Svatko drukčije izgovara poruku. Netko izgovara sporije od uobičajenog načina jer se tako prisjeća ili se oslanja na imaginaciju. Osobama višeg tonaliteta glasa preporuča se prilikom javnog prezentiranja koristiti laganiji tempo izgovaranja rečenica, dok se osobama dubljeg glasa preporuča brži govor.

Prema Antolović i Sviličić (2020:73) glas je glavno sredstvo komuniciranja poruke te je poželjno prilagoditi ga što je više moguće. Sugestivnost glasa uključuje tri glavna elementa: intonacija, ton i sekvencijalni ritam. Intonacija je podizanje i spuštanje glasa s ciljem da se naglase određeni dijelovi poruke, a ujedno se time zadržava pažnja i disciplina slušatelja. Promjene u tonu glasa mogu često ukazati na promjene emocionalnih stanja, mogu pojačati sadržaj poruke, ali i mijenjati njezin sadržaj.

Neprimjereno glasan ton može djelovati agresivno i ljuto, a jedan od razloga može biti navika ili slab sluh. Dok se tih govor povezuje sa strahom ili nesigurnošću. Ritam govora je važan kako bi se održala pažnja slušatelja, ujednačen tonalitet je zamoran i izaziva dosadu. Važne informacije trebaju se izgovarati sporije kako bi ih slušatelji percipirali kao važne i lakše procesuirali. Brz govor daje dojam odlučnosti i održava dinamiku, ali ukoliko je konstantno brz otežava praćenje i shvaćanje poruke. Pauze u govoru su još jedan od načina kako naglasiti važne informacije i ostavljanje malo vremena za promišljanje. Paraverbalna komunikacija pokazuje koliko smo svi slični, a opet različiti. Ukoliko se poznaju osnovne činjenice paragovora puno lakše i sa više pažnje će se ostvariti pažnja slušatelja.

Prema Štimac (2020) paraverbalnim znakovima može se poboljšati komunikacija ukoliko se:

- koristi ton zavisno od onoga što se govori,
- reagira na signale koje nam šalju drugi ljudi,
- pažljivo sluša što nam druge govore,
- reagira na emocije drugih,
- iskaže zahvalnost osobi koja nas pažljivo sluša i
- obraća pažnja kako drugi reagiraju na naše riječi.

3.3. Ciljevi komunikacije

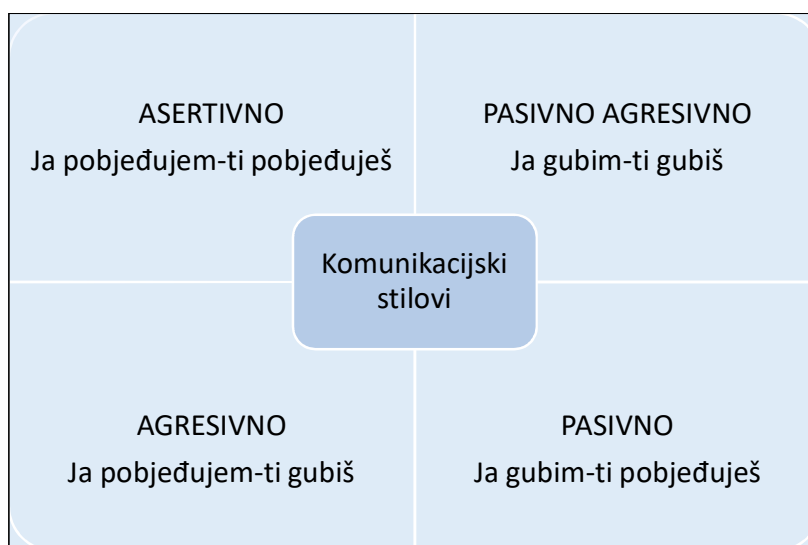
Prvo o čemu se komunicira prilikom planiranja određenog pothvata su ciljevi koji se njime žele ostvariti. Njihova pravodobna i kvalitetna komunikacija je iznimno važna za uspješno poslovanje. Jasno postavljenim ciljevima lakše se dolazi do partnera, kupaca, a time i zadovoljenja potreba i interesa.

Prema mišljenju Plavog ureda (2021a) ključni ciljevi učinkovite komunikacije su:

- razumijevanje ljudskih potreba,
- izbjegavanje sukoba i nesporazuma u interakciji s drugima,
- stvaranje doživljaja zajedništva,
- učinkovito prenošenje poruke,
- motiviranje drugih za efikasnu komunikaciju razumijevanjem, suosjećanjem i asertivnošću,
- stvaranje pozitivnog ozračja,
- omogućavanje dogovora na obostrano zadovoljstvo i
- omogućavanje pridržavanja dogovora.

4. Komunikacijski stilovi

Tokom života svaki čovjek usvoji određeni stil komunikacije. Takav stil karakterizira ga kao osobu, pa se razlikuju oni koji su povučeni, napadni, nametljivi ili teški. Postoji četiri stila komunikacije: pasivni, agresivni, pasivno-agresivni i asertivni stil, a prikazani su grafikonom 1 (Antolović, Sviličić, 2020:47).



Grafikon 1: Komunikacijski stilovi (prema Zovak, 2017)

Prema Antolović i Sviličić (2020:48) svatko od nas povremeno koristi različite stilove komunikacije ovisno o situaciji i ljudima s kojima komunicira. Primjerice ukoliko se vrši razgovor s osobom koja nam se ne sviđa, postoji mogućnost da ćemo koristiti pasivno agresivni stil, dok s nekim ne želimo ulaziti u konflikte te koristimo pasivno dominantni stil. Stil se može birati i svjesno, ovisno o tome koji će nas prije dovesti do željenog cilja. Izbor ovisi o sugovorniku, situaciji, ciljevima i okruženju u kojem se odvija komunikacija.

4.1. Agresivni stil komunikacije

Prilikom korištenja agresivnog stila komunikacije koristi se govor sa povišenim tonom i neverbalnim znakovima koji ostavljaju dojam želje dominantnosti, unošenja u lice, nestrpljivo i intenzivno gestikuliranje, zauzimanje velike površine prostora, itd. Koriste se i verbalni znakovi

od kojih se ističe često prekidanje sugovornika, upadanje u riječ i jasno davanje do znanja nezainteresiranosti za slušanje (Antolović i Sviličić, 2020:47).

Zovak (2017) smatra da osobe koje se služe agresivnim stilom pokazuju i koriste ga na društveno i socijalno neprihvatljiv, manipulativan i po druge ugrožavajući način. Glavni cilj predstavlja im uspostavljanje kontrole nad situacijom, ali i ljudima, zatim dokazivanje moći i u konačnici ostvarivanje pobjede nad drugima. Lako se prepoznaju jer se njihova komunikacija temelji na naređivanju, optuživanju i zahtjevima. Ne priznaju svoje greške, uvijek traže krivce, kritiziraju druge i vole „zuriti“ u sugovornike. Naučeni su da takvim ponašanjem i komuniciranjem mogu dobiti ono što žele, te na taj način zadovoljavaju svoje potrebe. Takvo ponašanje može imati nekoliko uzroka. Pojedinci se koriste ovim stilom kako bi prekrili stid koji se javlja, a samim time i osjećaj manje vrijednosti, dok drugi koriste agresivnost iz egoizma, nemoći ili zbog manipulacije drugima.

4.2. Pasivni stil komunikacije

Potpuna suprotnost agresivnom stilu je pasivni komunikacijski stil. Opisuje ga samozatajnost, blage geste i smanjena rječitost. Osobe koje ga koriste su povučene, ne govore glasno i jasno. Glavni razlog povučenosti i rezerviranosti je strah da će se zamjeriti sugovorniku ukoliko istupe. Verbalni znakovi su tih govor, usporeno i rijetko javljanje za riječ prilikom razgovora odnosno rasprave (Antolović i Sviličić, 2020:47).

Prema Zovak (2017) oni koji upražnjavaju pasivni stil stavljaju tuđe potrebe i želje ispred svojih. Boje se iznositi svoje mišljenje i nerijetko zbog toga odustaju od vlastitih mogućnosti i prava. Zauzimanje za sebe smatraju agresivnim nametanjem vlastitog mišljenja. Dugoročno korištenje isključivo pasivnog stila dovodi kod osoba do osjećaja bijesa i očaja zbog nemogućnosti iznošenja vlastitih stajališta, misli i emocija. Iako osjećaju bijes, ne pokazuju ga jer je to za njih zabranjena emocija, osjećaju nemoć, a za to krive isključivo sebe. Iz navedenog proizlazi viđenje kako ih drugi ljudi ne poštuju, zanemaruju i time sebe smatraju žrtvom.

4.3. Pasivno agresivni stil komunikacije

Prema Antolović i Sviličić (2020:47) prvi pogled na kombinaciju pasivno agresivnog stila u jednoj komunikaciji djeluje kontradiktorno. Sačinjen je od agresivnog stila koji je prezentiran kroz pasivno ponašanje. Naime, očituje se kada se osoba ponaša kao da zauzima pasivnu poziciju, a zapravo komunicira agresivnu tendenciju koja postoji iza tog ponašanja. Najbolje se opisuje kroz uzrečicu pričati jedno, a raditi drugo.

Naime, Zovak (2017) smatra da pasivno agresivni stil komunikacije predstavlja pasivno suprotstavljanje zahtjevima radnog i socijalnog okruženja, a koje je praćeno tvrdoglavošću, odugovlačenjem, neefikasnosti i mrzovoljnošću. Osobe koje koriste ovakav stil ne iznose često svoje mišljenje, ne pokazuju svoje prave osjećaje, a druge optužuju za svoje frustracije. Kod drugih osoba namjerno nastoje izazvati osjećaj krivnje i sažaljenja te se često ne drže dogovora. Ovim stilom istovremeno se izražava i mržnja i ljubav, želja da se istovremeno bude u kontaktu sa sugovornikom, ali i da do znanja da ga se kažnjava. Sarkazmom se prikazuje skriveno nezadovoljstvo.

4.4. Asertivni stil komunikacije

Asertivan stil pruža mogućnost da se svatko izbori za sebe, kaže ono što ima i što želi reći jasno i direktno, a da pritom ne nanosi štetu ni sebi ni drugima. Omogućuje ubranu i olakšanu komunikaciju koja postaje učinkovita. Asertivnost se može naučiti, ali potrebno je tome posvetiti više pažnje nego li drugim oblicima ponašanja (Antolović i Sviličić, 2020:48).

Prema Zovak (2017) osoba koja koristi asertivan stil komuniciranja:

- aktivno sluša gledajući u oči i pokazujući emocije,
- poštuje druge i traži pošten odnos prema njemu,
- govori jasno i direktno, bez okolišanja,
- ton glasa prilagođava situaciji,
- jasno pokazuje svoja očekivanja i osjećaje,
- izražava pozitivnu kritiku,

- zna pohvaliti druge,
- preuzima odgovornost za svoja djela i svoje riječi,
- spremna je ispričati se kada pogriješi i
- uspješno kontrolira svoje negativne osjećaje.

Asertivna komunikacija dvostrani je proces kroz koji se poštuje sugovornika, ali i sebe. Predstavlja prihvaćanje teških situacija na jasan i učinkovit način. Omogućuje osobi da zadrži svoje granice i sačuva dostojanstvo u situacijama kada suprotna strana nastoji izmanipulirati, zloupotrijebiti i iskoristiti.

5. Pojam i značenje poslovnog pregovaranja

Prema Segetliji (2009:4) pregovaranje je poseban oblik ljudske aktivnosti, a traženo je svakodnevno u okruženju, od strane ukućana, kolega, rukovoditelja, poslovnih partnera i slično. Pregovara se o svemu i u različitim okolnostima. Važnost poznavanja pregovaračke aktivnosti vidi se u tome što krajnji rezultat pregovora nije predodređen, nego ovisi o samom pregovaraču, kao i o nizu drugih čimbenika.

Prema Tudoru (1992:3-5) definicije pregovora su mnogobrojne. Svaka od kreiranih definicija je specifična i objašnjava pregovore s drugog gledišta:

- „Pregovaranje je proces koji koristimo da bi zadovoljili potrebe u situaciji kada netko drugi kontrolira ono što mi želimo.“ Navedena definicija pregovora jasno daje do znanja o čovjekovim potrebama i kako kontrola nad njima nije u našim rukama, već u rukama sugovornika. Potrebno je voditi računa o partneru u pregovorima i o njegovim potrebama, a ne isključivo nastojati dokazati sebe,
- „Putem pregovora obje bi strane trebale zadovoljiti svoje potrebe i to pravednom podjelom dobivenog i nedobivenog.“ Druga definicija pregovora više se bazira na etičnost. Ne bi trebalo postojati nezadovoljstvo u sporazumu. Opuštanjem svojih zahtjeva i razumnim ustupcima stječe se predispozicija za kvalitetan sporazum. Rijetko kada pregovori uspijevaju agresijom,
- „Pregovaranje je davanje – uzimanje uz pristanak.“ Prilikom svakog sporazuma sudionici smo u odluci te naknadno nemamo pravo prigovora na ishod i
- „Pregovori su način da izgubimo što nam realno pripada na temelju konkretne pregovaračke situacije.“ Neovisno što svaki pravedniji rezultat donosi zadovoljstvo, šansu možemo izgubiti nevještim i spontanijem pregovaranjem.

Sumiranjem navedenih definicija pregovora Lamza-Maronić i Glavaš (2008:82) zaključuju kako je pregovaranje komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dvije ili više razumnih pregovaračkih strana. Poseban je oblik socijalne interakcije te oblik suživota u različitosti. Pregovori započinju kada se osoba pojavi u vidnom polju sugovornika te se tada stvara i prvi dojam kojeg čine izgled, kretnje i odijevanje. Pregovarač se treba pripremiti za pregovore tako što će

prikupiti podatke o temi pregovora, sudionicima te svemu što može biti predmet pregovora. Tko se bolje pripremi za pregovore ostvaruje veće prednosti, a to je najvažnije pravilo kada su pregovori u pitanju. Uz to, govornik treba imati definiranu granicu do koje je spreman ići. Govor treba biti razumljiv, ostvaren kontakt očima, ne smiju se zanemariti neverbalni znakovi, ponašanje treba biti mirno i staloženo, a ton glasa prilagođen.

Prema mišljenju Plavog ureda (2021c) priprema za pregovore obuhvaća sedam koraka: određivanje svrhe i ciljeva, analiziranje situacija, određivanje predmeta pregovaranja, analiziranje pregovarača, razmatranje zakonskih implikacija, financijska priprema i taktika. (Rouse i Rouse, 2005:194). Nakon pripreme slijede faze u procesu pregovaranja. Započinju fazom upoznavanja suprotne strane prilikom koje se nastoje ostvariti dobri odnosi, otkriti njihove potrebe i zbliziti se kroz zajedničke teme. Druga faza nastaje započinjanjem pregovora kada se nude koristi i prednosti za suprotnu stranu. U trećoj fazi suprotna strana izražava neslaganje i dolazi do mogućeg konflikta. Pregovarač nastoji otkriti probleme druge strane, neutralizirati prigovore te ponuditi rješenje. Potom se ponovno procjenjuje i stvara kompromis koji bi trebao zadovoljiti obje strane. I na kraju se potpisuje sporazum kao peta faza (Plavi ured, 2021c).

5.1. Vrste pregovora

U poslovnom okruženju pregovori se provode na službenoj i radnoj razini. Mogu biti u formalnom obliku kada se pregovara o ciljevima i uvjetima poslovanja, a mogu biti i na neformalnoj razini kada je riječ o sastancima na kojima se dogovara način obavljanja određenog zadatka.

Prema Segetliji (2009:10) u poslovanju se primjenjuju dvije osnovne vrste pregovora:

- integrativno pregovaranje i
- distributivno pregovaranje.

Integrativno pregovaranje još nosi naziv win-win jer pokušava pronaći način kojim će obje strane izaći zadovoljne iz pregovora. Kvalitetni pregovori završavaju obostranim osjećajem pobjede. Prema Tudoru (1992:40) primjenom ove vrste pregovora pregovarači moraju razviti:

- odgovornost obojice za dvostruku pobjedu,

- znatiželju za razotkrivanjem tuđih potreba,
- sposobnost razlikovanja vlastitih potreba od vlastitih želja,
- kreativnost u traženju zajedničkog, a ne izdvojenog izlaza i
- spremnost na opravdan kompromis.

Šlogar (2015) navodi kako win-win pregovarači vide skrivene prilike u onome što mogu učiniti za suprotnu stranu. Usmjeravaju se odnosi među pregovaračima te time smanjuju tenzije koje su karakteristične pregovaračkom susretu. Ovakav način pregovora potiče sinergijske učinke i ostvaruje obostrano zadovoljavajuću razmjenu. Obostrano zadovoljstvo ostvaruje se tako što jedna pregovaračka strana postiže dobitak koji je njoj važan u zamjenu za dobitak koji je značajniji za drugu pregovaračku stranu. Primjerice, razlog za zadovoljstvo jedne strane može biti neočekivana tj. neplanirana vrsta dobitka, a kod druge strane to može biti spoznaja dugoročnog poslovnog odnosa (Tudor, 1992:40).

Nadalje, Šlogar navodi (2015) da distributivno pregovaranje nosi naziv win-lose jer su ciljevi jedne strane u konfliktnom odnosu sa ciljevima druge strane. Situacija je natjecateljska, resursi su ograničeni, a obje strane nastoje ostvariti što veći udio u njima. Dakle, jedna strana mora izgubiti. Pregovarač obično prije pregovora utvrdi svoje realne mogućnosti, a za vrijeme pregovora poboljšava svoje drugo najbolje moguće rješenje – BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Kada pregovarač razumije BATNA-u i učini ju što bolje mogućom, imati će veću moć u trenutnim pregovorima. Prikazana metoda isplativa je ukoliko pregovarači imaju cilj ostvariti maksimalnu korist od druge strane, a da je pritom riječ o jednokratnom poslovanju bez želje za dugoročnijim partnerstvom. Na tablici ispod prikazano je djelovanje prilikom integrativnog i distributivnog pregovaranja.

Tablica 2. Djelovanje prilikom integrativnog i distributivnog pregovaranja (prema Šlogar, 2017)

Integrativno pregovaranje/ win-win	Distributivno pregovaranje/ win-lose
Nježno/ženski	Oštro/muški
Kreativno: integriraj i proširi	Distributivno: analiziraj i podijeli
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj se oko svake stavke	Pregovaraj oko cijelog paketa
Inzistiraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

5.2. Strategije pregovora

Prema Štimac (2020) strategija pregovaranja opći je plan ili okvir djelovanja poslovnog subjekta ili njegovih dijelova, u ostvarenju zacrtanih poslovnih ciljeva i osiguranja budućnosti putem predviđanja određenih događaja te spremnosti da se na iste odgovori.

Izbor strategije ovisi o:

- važnosti ishoda,
- važnosti osobe ili poslovnog subjekta koji je dio pregovora,
- predmetu pregovaranja,
- vremenskom ograničenju,
- lokaciji pregovora i
- pregovaračkoj snazi.

Strategija pregovora odnosi se na jedan određeni pregovarački slučaj, okrenuta je pregovaračkom sadržaju, a strategija pregovaranja odnosi se na način djelovanja. Predstavlja način i sredstvo kako bi se zadovoljili postavljeni ciljevi. Priprema za pregovore završava strategijom pregovora i strategijom pregovaranja. Može se opredijeliti na strategiju principijelnog ili reduciranog

pregovaranja. Principijelno pregovaranje obuhvaća interese obje strane pregovora. Prilikom strategije reduciranog pregovaranja su reducirani ciljevi ili sredstva (Šlogar, 2017).

5.2.1. Reducirano pregovaranje

Prema Tudoru (1992:21-23) najpoznatije strategije pregovaranja koje proizlaze iz reduciranog pregovaranja su:

- tvrdo pregovaranje,
- meko pregovaranje,
- pozicijsko pregovaranje i
- fiktivno pregovaranje.

Kod tvrdih pregovora cilj je dobiti sporazum sa jednostranim zadovoljenjem potreba. Glavno obilježje ovakvih pregovora je jednostrano zagovaranje vlastitih interesa. Koristi se mantra „Cilj opravdava sva sredstva“. Strategija tvrdih pregovora koristi se u raznim situacijama. Kada situacija objektivno ide u prilog pregovaraču tada se tvrdi pregovori koriste kao pravo jačega. Tvrdi pregovori pojedinim pregovaračima idu uz osobnost i karakter, te oni teško pregovaraju na druge načine. Postoje i pregovarači koji toliko jako žele ostvariti željeno da to nadvlada sve ostale ciljeve. Zatim se javljaju osobe koje tvrdo pregovaranje koriste kako bi sakrili slabu pripremu za pregovore. Tvrdim pregovaranjem služe se kao mjerom opreza od nepoznate situacije. Prednosti tvrde strategije pregovaranja očituju se u koristi prava jačeg pregovarača, oni snagom volje gotovo uvijek pobjeđuju. Omogućuje se predah za orijentaciju te pružaju taktički izgovor za nasilni prekid ili zamrzavanje odnosa. Uz prednosti, imaju i svoje nedostatke. Reducirani ciljevi i sredstva ne rezultiraju postizanjem najboljih rezultata, ne iskorištavaju se sve mogućnosti situacije, sporazum je nastao velikim pritiskom na suprotnu stranu, ucjenom ili prijetnjom. Također i korištenje trikova pripada nedostacima ove strategije (Tudor, 1992:24).

Tudor (1992:23) navodi kako se tvrdo pregovaranje izbjegava na slijedeće načine:

- Psihološki osjećaj nadmoći protivnika treba narušiti kontra potezima. Pravovremenim oduzimanjem pretjerane samosvijesti. Važna je prevencija,

- Stalna kontrola i samokontrola te svjesno djelovanje da se održi pravilan tijek pregovora omogućuju razvoj u željenom pravcu i
- Na vrijeme treba upozoriti sugovornika da nismo spremni prihvatiti tvrdo pregovaranje. .

Tudor (1992:32) također pojašnjava kako je kod mekih pregovora prvenstveni cilj ostvariti sporazum, neovisno o količini zadovoljenih potreba. Drugi cilj je razvoj dobrih odnosa između pregovarača. Glavna obilježja su nedovoljno tvrdo pregovaranje i inzistiranje na zadovoljenju vlastitih interesa, visoka tolerancija za tuđe interese, spremnost prelaska na lakšu temu u svrhu izbjegavanja spornih tema te spremnost ponude popusta i kompromisa, čak i ako druga strana nije zatražila iste. Meki pregovori opravdavaju se ukoliko pregovarač zna da je ovisan o suprotnoj nadmoćnoj strani, zato kao cilj postavlja sporazum. Opravdani su i ukoliko poslovanje pregovarača ide sve lošije te mu je mogući spas ostvareni sporazum, te ukoliko je i druga strana sklona mekim pregovorima. Prednosti mekih pregovora su u manjini. Ključna je što se gotovo uvijek dogodi sporazum te mekim odnošenjem tokom pregovora stvaraju potencijalan dugoročni odnos sa poslovnim subjektima. S druge strane, javlja se puno nedostataka. Kvalitetan sporazum nije cilj, vrlo su važni međuljudski odnosi, nauštrb vlastitih potreba i kompromis se ostvaruje prerano. Uz navedeno javlja se i kreativno mrtvilo, izostanak zdravog i produktivnog konflikta interesa. „Meko pregovaranje izbjeci će se ukoliko se traži više, odupre pritisku suprotne strane, pusti da se stvar zategne kada treba i sačeka da protivnik prvi popusti“ (Štimac, 2020).

Najčešći oblik pregovaranja je pozicijsko pregovaranje. Odnosi se na zauzimanje tvrdog stava za vlastiti zahtjev. Karakteristično je po načinu postizanja ciljeva. Zauzme se pozicija, započne obrazloženje, natezanje, iscrpljivanje, mrtva trka i konačno stiže nategnuti sporazum. Razlikuje se od tvrdog pregovaranja jer se tvrdo brane interesi i zahtjevi, dok u tvrdom samo interesi. Nastaje zbog preuranjeno postavljenih zahtjeva. Pozitivna strana pozicijskog pregovaranja je taktičko djelovanje, dok je negativno neispunjenje brojnih kriterija kvalitetnih pregovora (Tudor, 1992:26).

Prema Štimac (2020) taktički potezi uključuju:

- traži više-dobij dovoljno,
- kazna za neupućene,
- provokacija,
- druga runda,
- osiguranje,
- monopol,
- trošenje vremena,
- odbacivanje i
- bez posebnog taktičkog poteza.

Fiktivno pregovaranje je poseban oblik poslovnog komuniciranja, ne razlikuje se puno od tzv. normalnih pregovora. Cilj fiktivnih pregovora je ne postići pregovore. Ostvaruje se korištenjem određenih taktičkih poteza poput odgađanja početka susreta, ali partner se drži u pripravnosti, neproduktivno trošenje vremena jer sporazum nije potreban, izbjegavanje konkretizacije, ograđivanje od dogovora na licu mjesta te iznošenje nejasnih uvjeta kako bi se izbjeglo ostvarivanje sporazuma. Pozitivne strane ovise o postavljenim i dostignutim ciljevima. Dobra strana je pragmatičnost pregovora što znači da mogu biti vrlo korisni. Negativno je što ne doprinose međuljudskim odnosima, ne postoji interes za obostranim sporazumom, ne zahtjeva se dugoročna suradnja te se nastoji uopće ne provesti sporazum ukoliko dođe do njega. Izbjegavanje ovakvih pregovora nastupa u prevenciji da se oni uopće ne započnu, ili barem da ne odu predaleko (Tudor, 1992:33-35). „Potrebno je stalno kontroliranje pregovaračke strane, korištenje rezervnog rješenja, navući protivnika da se otvori te neutralizirati koristi koje je druga strana ostvarila“ (Štimac, 2020).

5.2.2. Principijelno pregovaranje

Tudor (1992:36) smatra da principijelno pregovaranje nastoji ostvariti cjelovito pregovaranje te se time ističe u odnosu na druge strategije. Takvo nastojanje daleko je napornije i zahtijeva rad po pravilima, ali isplati se budući da daje optimalne rezultate. Ciljevi su jednaki kriterijima za vrednovanje kvalitete pregovora: kvalitetan sporazum, racionalan utrošak vremena, energije i

sredstava, doprinos dobrim međuljudskim odnosima, najšira moguća rješenja, neočekivana zajednička rješenja, optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja i pouzdana provedba.

Prema Tudoru (1992:37) osnovni pristup principijelnog pregovaranja temelji se na četiri točke:

- odvojiti problem od ljudi – pregovarači se moraju stalno uvažavati, kao i problem pregovora. Njihovi problemi izražavaju se kroz emocije, percepciju i komuniciranje. Stoga je važnije shvatiti kako oni zaključuju nego ih primorati da zaključuju kao mi,
- fokus na interese, ne poziciju – interesi su pokretači procesa i problema. Relativno malo interesa vode sukobu dvije strane,
- pronaći opcije povoljne za obje strane - ne treba odmah tragati za najboljim rješenjem, neka se svi izjasne s nekoliko prijedloga i
- ocjenjivati prema objektivnim kriterijima – objektivna mjerila trebaju biti nevezana o volji svake strane. Između mnogo rješenja treba izabrati najbolje.

5.2.3. Međusobni odnos strategija pregovora

Prema Tudoru (1992:38) svaka od strategija nosi posebno razmišljanje pregovarača, pa je tako:

- razmišljanje tvrdog pregovarača: „Moram izdržati i osigurati sporazum čijom ću provedbom zadovoljiti svoje potrebe i interese. Suprotna strana nije moj problem, uvijek mogu naći drugog“,
- razmišljanje mekog pregovarača: „Trebamo postići sporazum kojim ćemo zadovoljiti naše potrebe. Pristat ću na ustupak ako je potrebno. To su ipak samo pregovori, najvažnije je da ostanemo poslovni partneri i prijatelji“ i
- razmišljanje principijelnog pregovarača: „Moram aktivno raditi da bismo postigli sporazum koji je prihvatljiv za obje strane. Njegove realne potrebe pokušat ću pomiriti sa svojim, a njegove povećane želje neću razmatrati. Korektni poslovni odnosi će se potvrditi kvalitetnim sporazumom.“

Nakon spomenutih razmišljanja pojedinog pregovarača, postavlja se pitanje tko će pobijediti kada se nađu u pregovorima određeni pregovarači. Odgovor je prikazan tablicom u kojoj je legenda TP- tvrdo pregovaranje, MP-meko pregovaranje, PRP- principijelno pregovaranje.

Tablica 3. Tko je jači? (prema Tudor, 1992)

		Partner A			
		Strategija ...			
		TP	MP	PRP	
Partner B	Strategija ...	TP	Pregovori će puknuti	B	A, možda i B
		MP	A	A ili B	A
		PRP	B, možda i A	B	A i B

Kada se sukobe oba tvrda pregovarača tada gube obojica. Oni ne otkrivaju prave potrebe, a lako dolazi do prekida pregovora. Ukoliko se sukobe oba meka pregovarača, također gube obojica, ali ipak sa boljom krajnjom situacijom nego li to bude kod sukoba tvrdih pregovarača. Dok sukobljavanjem oba principijelna pregovarača obojica dobivaju.

5.2.4. Taktike pregovaranja

Prema Segetliji (2009:49) taktikom se može smatrati upotreba manje važnih čimbenika od onih koji se koriste kod strategije, dodatna su podrška strategiji. U pregovaranju se upotreba taktike ponekad smatra neprihvatljivom zbog njezine pragmatičnosti. No, u svakom slučaju se taktika i strategija smatraju važnim i potrebnim, osobito prilikom usmenih pregovora. Važno je da su taktike planovi akcija kojima se provode strategije. Taktike se odnose i na cilj i na sredstvo, često predstavljaju prikrivene i neizravne načine djelovanja kojima se nastoje riješiti problemi situacija i problemi ljudi tj. pregovarača tokom pregovora. Taktike pregovaranja dijele se na opće taktike/metode i posebne taktike.

Opće taktike/metode mogu se raščlaniti na (Segetlija, 2009:60):

- manevre: taktika detaljiziranja problema, taktika forsiranja ili bježanja od teme
- varke: taktika visokog zahtjeva pa popuštanje, taktika ograničenih ovlaštenja
- obmana: krivo prikazivanje stvarne pregovaračke snage, krivo prikazivanje glavnog cilja
- prijevara: taktika fiktivnih pregovora, taktika podmetnutih krivih informacija i
- ataci: taktika psihološkog napada na osobnost, taktika ucjene itd.

Na temelju navedenog vidljivo je kako sve taktike nisu etički dopustive. Granicu između dopustivih i nedopustivih taktika nije lako odrediti. Protivnika treba nadmudriti u granicama mjere, te time zadovoljiti i moralne i pravne norme.

Posebne se taktike pak planiraju za svaki konkretni slučaj na licu mjesta, koriste se uz opće taktičke metode. Pregovarač koji ima iskustva i znanja o općim taktikama, bit će kreativniji, dosjetljiviji i brži u formiranju posebnih taktika.

Prema Segetliji (2009:61) posebne taktike dijele se na:

- kadrovske uloge - započinje stvaranjem kadrovske rezerve kada se osigurava rezerva novih ljudi koji će upadati u pregovarački tim kad zatreba,
- osobni napadi - temelji se na stvaranju psihološke nelagode, biološke nelagode i prijetnjama osobi,
- igra na niz tema - istovremeno se započinje rasprava o svim otvorenim pitanjima kako bi se mogla predlagati rješenja u kojima se pažljivo namještaju rješenja za svaku pojedinu temu,
- neodmjereni zahtjevi - jedna pregovaračka strana pronalazi moguće slabosti druge strane te na temelju toga iznosi svoje zahtjeve. Tu se radi o upotrebi mašte i namjernom pretjerivanju kako bi se druga strana dovela u podređen položaj i oslabila njegova pregovaračka pozicija,
- visoki pritisak - koriste se taktike uzastopnih prijetnji prekidom, vremenski škripac, svršeni čin i blokada i autoblokada,

- taktike pri kraju pregovora - blokada i autoblokada, izbjegavanje sporazuma, forsiranje kraja pisanjem protokola, manevri vezani uz zadnje ustupke i
- poigravanje - namjerno neefikasno trošenje vremena druge pregovaračke strane s ciljem izbjegavanja sporazuma.

6. Etika u poslovnom pregovaranju

Etika je znanost o moralu. Njezin zadatak je izvršavanje vrijednosne ocjene i davanje upute za prave i istinske vrijednosti. Ne postoje striktna pravila kada je u pitanju etika u poslovnom pregovaranju, bitno je suosjećanje. Najvažnije je da pregovarač posjeduje empatiju te da sam raspoznaje jesu li njegovi učinci etični ili nisu.

Prema Štimac (2020) najčešće etički upitne situacije u poslovanju:

- davanje mita ili potkupljivanje,
- obmana ili prijevara,
- pogrešno predstavljanje ili nadilaženje vlastitih ovlasti,
- favoriziranje ili poseban tretman,
- zlouporaba povjerljivih informacija i
- prodaja iza leđa.

Prema Lasić (2016) svaki poslovni subjekt trebao bi razgraničiti etiku i poslovanje. Nesigurno je ulaziti u pregovore kada je dobit na visokoj razini, a etika na niskoj. Postoje pregovarači koji idu iz krajnosti da su spremni napraviti sve što je potrebno u zamjenu za ostvarenje cilja, te postoje i oni čija krajnost smatra da treba iznositi istinu uvijek i bez obzira na datu situaciju. Najveći broj pregovarača se ipak nalazi na nekakvoj sredini te dvije krajnosti. Održavaju iskrenost dokle god im to situacija omogućuje, odnosno dok uspijevaju zadržati ključne informacije o svojim pozicijama. Najjednostavnije održavanje etičkog odnosa je ukoliko se ponašamo prema drugima onako kako bismo htjeli da se oni ponašaju prema nama. Uostalom, takvim etičnim ponašanjem ostavlja se dobar dojam te stvaraju uvjeti za buduću poslovnu suradnju. Tajna uspješnog pregovarača je da nikada ne prijete i ne obećava nešto što ne može ispuniti, te isto tako da ne požuruje suprotnu stranu u donošenju odluke. Oni pregovarači koji prisiljavaju na brzo donošenje odluka najčešće postupaju neetično, služe se lažima, mitom, korupcijom i slično. Takav način narušava nepovjerenje.

Štimac (2020) smatra kako žene pregovaraju na drukčiji način od muškaraca. Muškarci su češće dominantniji i asertivni tokom pregovora što pripada distributivnom pregovaranju, dok su žene suradnički nastrojene, fleksibilne u pregovorima, te uvažavaju tuđe zahtjeve i interese. Ženski način pregovaranja dio je integrativnog pregovaranja. Važno je da svaki sudionik pregovora prije samog početka obavi pripremu, prikupi informacije i analizira suprotnu stranu. Nužno je da sudionik prvo promisli što pregovorom želi postići i hoće li ponašanjem možda narušiti vlastiti ugled i ugled poduzeća kojeg zastupa.

7. Komunikacija u poslovnom pregovaranju u virtualnom okruženju

Pojavom korona virusa u Hrvatskoj početkom 2020. godine zavladao je „novo normalno“ vrijeme. Tako je rad na daljinu postao trend gotovo preko noći. Epidemiološka slika zahtijevala je brzu prilagodbu poslovnih subjekata te su video tehnologija i slični oblici komuniciranja postali zastupljeni više nego ikada. Predviđa se kako će povodom toga do kraja 2022. godine čak 1,87 milijardi ljudi raditi online od kuće. Navedeni broj čini više od 40% radne populacije, dok će u razvijenijim zemljama on sezati i do 75%. Novim načinom izvođenja poslovanja javlja se potreba brojnih prilagodbi, a kako je komunikacija ključ poslovanja, potrebno je i nju prilagoditi (Poropat Darrer, 2020).

Izazovima virtualne komunikacije može se smatrati prostorna udaljenost timova i izostanak interakcije uživo, implementiranje novih tehnologija pri čemu se javlja otpor ili strah rada s novim alatima i slabljenje odnosa unutar tima kao i stvaranje nepovjerenja zbog izostanka neformalne komunikacije. Prednosti se javljaju u brojnim uštedama ukoliko se radi od kuće, ali s druge strane negativnost se ističe kroz usamljenost i izoliranost.

Prema Poropat Darrer (2020) izostanak neverbalne komunikacije dodatno otežava komuniciranje. Oni su namijenjeni da prate i osnažuju poruku. Verbalnom komunikacijom prenosi se sadržaj, dok se neverbalnom pokazuje stajalište i odnos prema izrečenom. Također, glas i ton glasa su jaki neverbalni znakovi. Poželjno je postaviti pravila komunikacije u virtualnom timu, vrijeme za povratnu informaciju i osigurati pomoć kada je potrebna. Takvim načinom jača se povjerenje i pripadnost timu što je važno za uspješnu i produktivnu komunikaciju. Treba zadržati međuljudske odnose i osobine koje ljudi imaju i koje su im potrebne za društveni život.

Fizičku odsutnost pregovarača prilikom pregovora teško može zamijeniti njegova virtualna prisutnost. Prednosti koje se ostvaruju virtualnim pregovaranjem su financijske uštede, nema putnih troškova, promidžbeni materijali su digitalizirani i troškovi prezentacije su minimalni. S

druge strane, nedostaci su otežano društveno povezivanje pregovarača i uspostave komunikacije, a to rezultira nesporazumima što vodi do konflikta koje je teško izbjeći i izgladiti u virtualnom okruženju. Nerijetko se javlja i slabost internet signala prilikom kojeg može doći do nejasno poslanih poruka zbog prekida u prijenosu ili potpunog prekida pregovaračkog sastanka uzrokovanog pucanjem internet veze.

Galović (2021) navodi da je analizom dokazano kako su prilikom virtualnih pregovora ženski pregovarači manje suradnički nastrojeni, dok se taktičnost muškaraca ne mijenja puno. Kreirani su savjeti koji mogu poboljšati takve pregovore. Poželjno je smjestiti se u prostoriju bez vanjskih smetnji koji mogu potencijalno utjecati na koncentraciju, treba pripaziti na pozadinu koja je vidljiva preko kamere. Timovi bi trebali biti međusobno povezani, makar preko poruka, kako bi konstantno bili usuglašeni i djelovali skladno. Iako međusobna komunikacija treba biti minimalna kako ne bi ostavili neprofesionalan dojam ukoliko su prečesto odsutni pišući i čitajući poruke.

Pregovore je poželjno započeti neformalno kako bi se opustila atmosfera jer je virtualnim putem puno teže steći povjerenje i razviti odnose. Nakon zaključivanja pregovora valja postaviti pitanje koliko su sugovornici zadovoljni na koji način su se pregovori odvijali, te pitati za savjete kako bi idući sastanak prošao još uspješnije (Galović, 2021).

8. Komunikacijske vještine i stilovi u poslovnom pregovaranju na primjeru Croatia osiguranja

Bez komunikacije nema niti pregovaranja. „Pregovaranje je proces uzajamne komunikacije s ciljem dolaženja do zajedničke odluke“ (Fisher i drugi, 2003:55). Komunikacija nije lagan proces, čak ni kada se odvija između sugovornika koji imaju zajedničke vrijednosti i usklađena vjerovanja.

Kroz ovaj dio rada prikazat će se rezultati provedenog istraživanja. No, prije toga će se predstaviti poslovni subjekt u kojem se provodilo primarno istraživanje.

8.1. Opće informacije o Croatia osiguranju

Croatia osiguranje osnovano je 1844. godine u Zagrebu kao Croatia osiguravajuća zadruga. Jedno je od prvih institucija hrvatskog nacionalnog identiteta. Najveće je, a ujedno i najstarije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj.

Bez obzira na stranu dominaciju, dva svjetska rata i državnu ekonomiju tada, uspjeli su se održati i sve više jačati. Tijekom prve polovice 20. stoljeća pokrivali su veći dio tržišta osiguranja te se bavili osiguranjem ljudi, imovine, motornih vozila, transporta i kredita. Krajem drugog svjetskog rata ime mijenjaju u Državni osiguravajući zavod, a ponovo vraćaju ime Croatia osiguranje 1970. godine. 1990. godine postaje dioničko društvo s većinskim udjelom državnog vlasništva. Unatoč konkurenciji, ostali su vodeći osiguravatelj na tržištu (Lasić, 2016).

Od 2014. godine dio su rovinjske Adris Grupe. Poslovanjem se vode vrijednosti izvrsnosti, društveno odgovornog poslovanja i nastoje osigurati kontinuirani rast kroz pružanje kvalitetne usluge svojim klijentima. Uzastopno podržavaju projekte kojima se pomaže očuvanju kulturnih vrijednosti, potiče zdrav način života te promiče solidarnost (Croatia osiguranje, 2021a).

Prvi su osiguravatelj u Hrvatskoj sa certifikatom sustava upravljanja kvalitetom prema međunarodnoj normi ISO 9001:2015. Samim time što su ostvarili certifikat te ga i obnovili

potvrđuju njihovo uspješno djelovanje kada je u pitanju kvaliteta zadovoljavanja potreba i zahtjeva kupaca. Certifikati se izdaju na razdoblje od tri godine od strane renomirane certifikacijske kuće Lloyd's Register Quality Assurance. Kroz te tri godine provode se stalne unutarnje i vanjske provjere primjene sustava. Do sada su sve provjere bile uspješne, a zadnja je provedena 6. svibnja 2019. godine (Croatia osiguranje, 2021b).



Slika 3. Logo Croatia osiguranja (Croatia osiguranje, 2021a)

8.2. Primarno istraživanje

Istraživanje je provedeno u obliku upitnika koji se sastoji od 32 pitanja. Anketni upitnik je ispunjavan u kolovozu 2021. godine, a nalazi se u prilogu ovog rada. U istraživanju su sudjelovale osobe zaposlene u Croatia osiguranju na mjestu zastupnika osiguranja. Zastupnik osiguranja je osoba koju je osiguravatelj ovlastio za nuđenje i sklapanje ugovora o osiguranju. Anketirani su zaposlenici samo Croatia osiguranja lociranog u Đakovu. Istraživanje je provedeno slanjem upitnika na e-mail kontakt osobe te je s njegove strane prosljeđena dalje kolegama na ispunjavanje. Prednost ovog načina provođenja ispitivanja može se navesti brzina slanja upitnika i nemogućnost utjecaja ispitivača na ispitanike. Cilj istraživanja je saznati koliko je učestalo pregovaranje u Croatia osiguranju u Đakovu, koliko osiguravajuće društvo ulaže u obučavanje zaposlenika u tom segmentu te kakvi su oni pregovarači. Istraživanje je provedeno na 14 zaposlenika, a ispitano je 6 žena i 8 muškaraca što je prikazano grafikonom 2.

Postavljene su četiri hipoteze koje će se potvrditi ili opovrgnuti istraživanjem:

H1- Većina ispitanika primjećuje neverbalni oblik komunikacije u poslovnom pregovaranju.

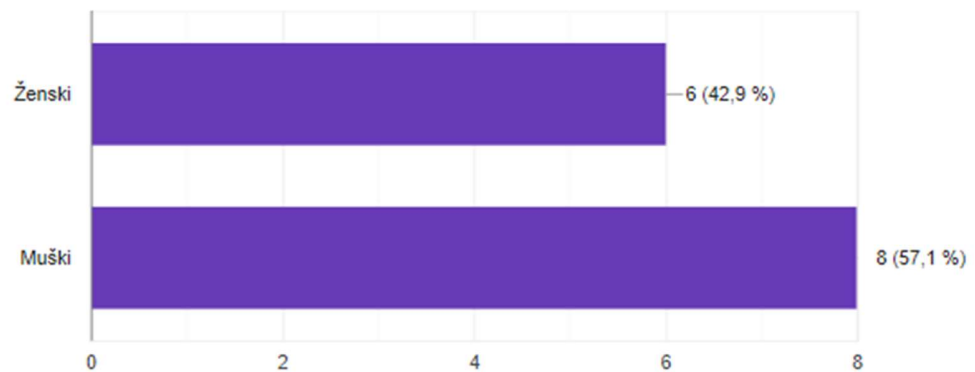
H2- Muški pregovarači su skloniji asertivnom stilu pregovaranja i komuniciranja.

H3- Ispitanici nisu skloni poštivanju etičkog kodeksa.

H4- Rad na daljinu je teži način komuniciranja.

Spol?

14 odgovora

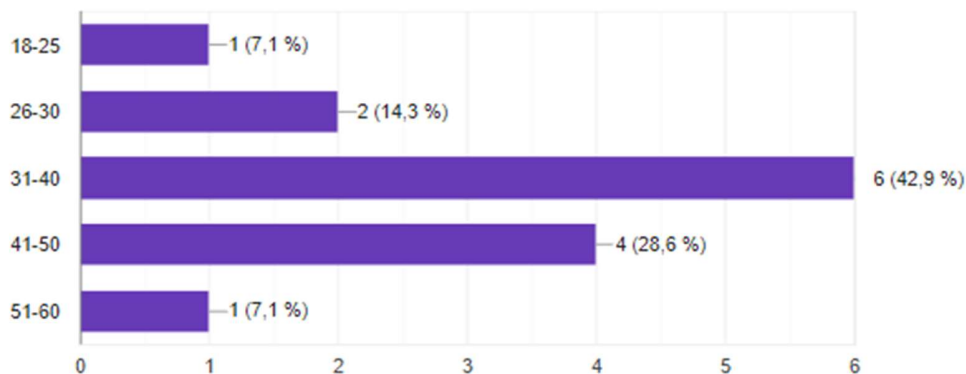


Grafikon 2: Spol ispitanika

Grafikon 3 prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Najveći broj ispitanika je starije životne dobi. Pripadaju dobnim skupinama kako slijedi: od 31-40 godina 42,9% ispitanika, 41-50 godina njih 28,6%, te 51-60 godina 7,1% ispitanika. Mlađa skupina zaposlenika čini skupinu 18-25 godina, njih 7,1%, te 26-30 godina njih 14,3%.

Dob?

14 odgovora

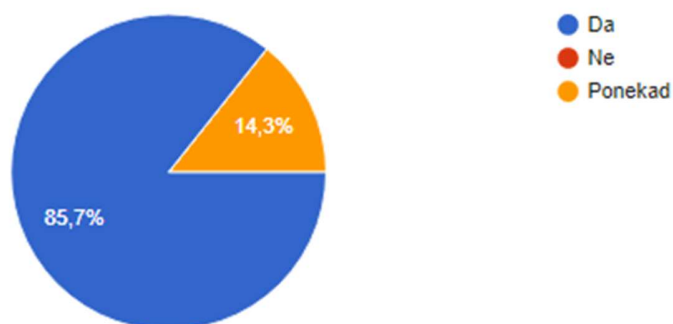


Grafikon 3: Dob ispitanika

Iduće pitanje otkriva primjećuju li ispitanici neverbalne znakove kod sugovornika, a rezultati su prikazani na grafikonu 4. 85,7% ispitanika uvijek primijeti neverbalne znakove sugovornika, a 14,3% ponekad. Pohvalno je što nijedan ispitanik nije odgovorio da ih ne primjećuje jer je neverbalna komunikacija iznimno važna u razumijevanju poruke.

Primjećujete li neverbalne znakove kod sugovornika?

14 odgovora



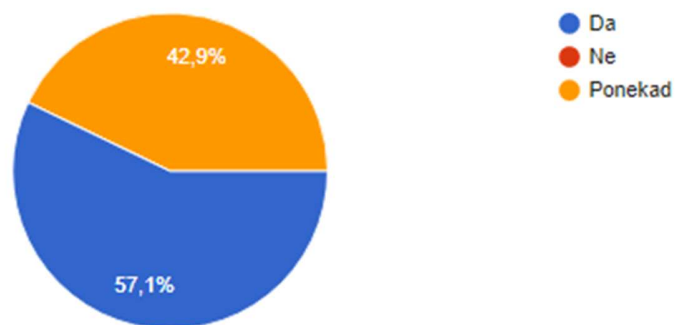
Grafikon 4: Uočavanje neverbalnih znakova

Važnost neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju znaju i ispitanici. Grafikon 5 jasno prikazuje da ispitanicima neverbalna komunikacija pomaže u razumijevanju poruke. 57,1%

ispitanika uvijek poboljšano razumije poruku uz pomoć neverbalnih znakova, dok njih 42,9% ponekad.

Ukoliko da, pomažu li vam u razumijevanju poruke?

14 odgovora

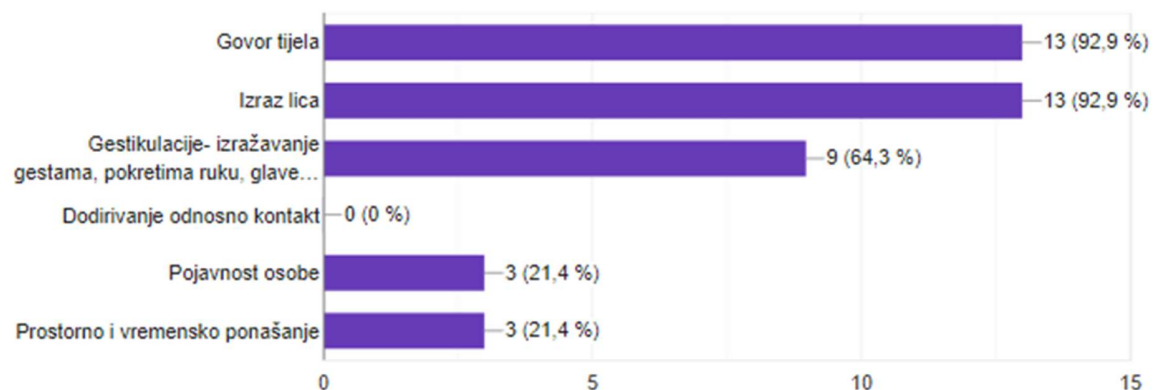


Grafikon 5: Korist neverbalnih znakova u razumijevanju poruke

Utjecaj neverbalnih elemenata je toliko značajan da im se ponekad više vjeruje nego li izgovorenim riječima. Ispitanici najčešće primijete elemente govora tijela, izraza lica i gestikulacije, a cjelokupni rezultati su prikazani na grafikonu 6.

Koje elemente neverbalne komunikacije uglavnom primijetite?

14 odgovora

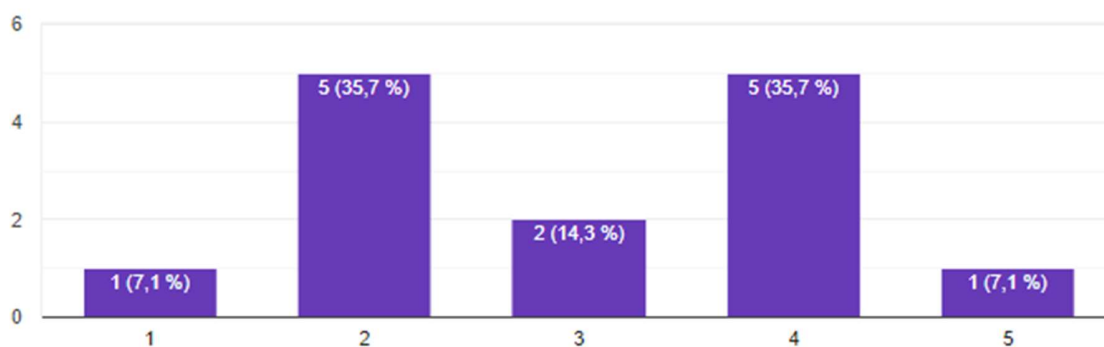


Grafikon 6: Elementi neverbalne komunikacije

Tumačenje neverbalnih znakova može biti dvojako, te tako dolazi do pogrešnog shvaćanja poruke. Stoga su ispitanici odgovarali kako oni tumače pojedine znakove sa dvojakim značenjem. Grafikon 7 prikazuje kako tumače „češkanje nosa“ tokom pregovora.

Od 1-5 kako tumačite češkanje nosa tokom pregovora, ukoliko 1 označava laganje/nevjerovanje, a 5 svrbež nosa.

14 odgovora

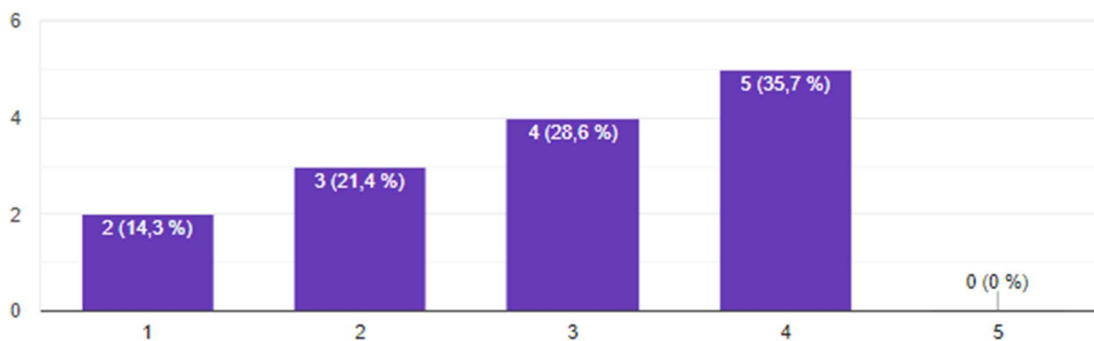


Grafikon 7: Tumačenje češkanja nosa kao neverbalnog znaka

Grafikon 8 detaljno prikazuje tumačenje neverbalnog znaka „naginjanja u stolici“ tokom pregovora. Većina ispitanika tumači navedeni znak kao opuštenost/umor, a najmanje kao superiornost/aroganciju.

Od 1-5 kako tumačite naginjanje unazad u stolici tokom pregovora, ukoliko 1 označava superiornost/aroganciju, a 5 opuštenost/umor.

14 odgovora

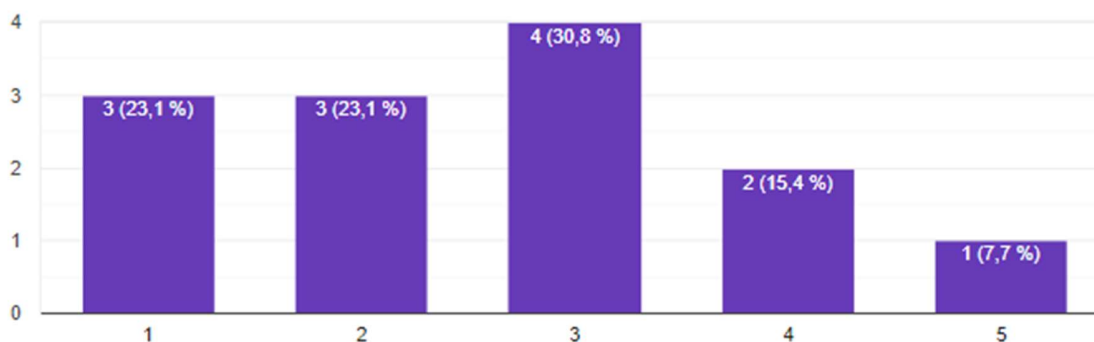


Grafikon 8: Tumačenje naginjanja unazad u stolici kao neverbalnog znaka

Idući neverbalni znak koji su tumačili je „zijevanje“. Najveći broj ispitanika (30,8%) teško se izjašnjava, niti su označili dosadu/tešku situaciju, niti umor/nedostatak kisika. Detaljniji prikaz nalazi se na grafikonu 9.

Od 1-5 kako tumačite zijevanje tokom pregovora, ukoliko 1 označava dosadu/tešku situaciju, a 5 umor/nedostatak kisika.

13 odgovora



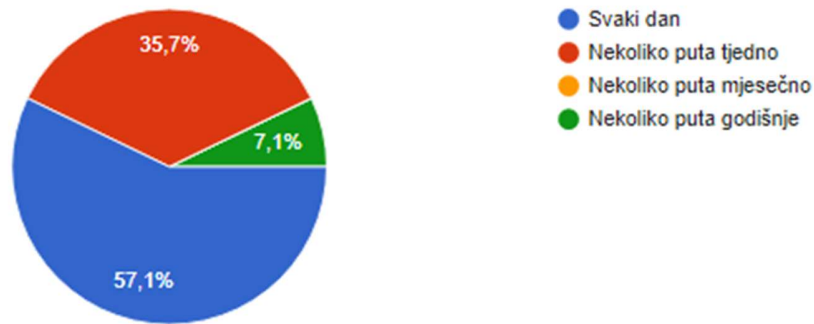
Grafikon 9: Tumačenje zijevanja kao neverbalnog znaka

Iduće pitanje se odnosi na učestalost pregovaranja ispitanika na njihovom radnom mjestu kako bi se utvrdilo koliko često se nalaze u situaciji prepoznavanja neverbalnih znakova tokom pregovora.

Velik broj ispitanika (57,1%) pregovara svaki dan, nekoliko puta tjedno njih 35,7%, te jednom godišnje 7,1% ispitanika što je vidljivo na grafikonu 10.

Koliko često pregovarate na svom radnom mjestu?

14 odgovora

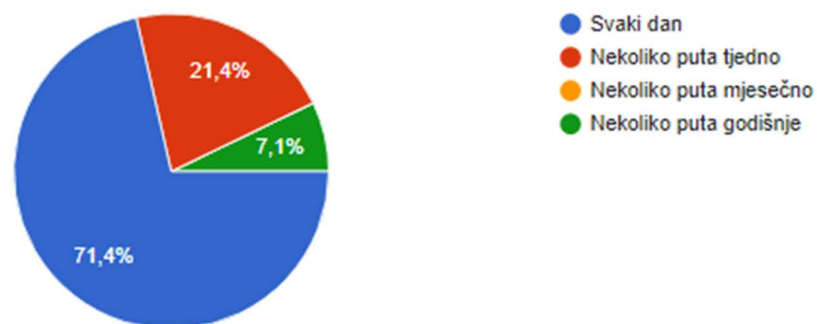


Grafikon 10: Pregovaranje na radnom mjestu

Iduće pitanje daje odgovor koliko ispitanici pregovaraju međusobno unutar poduzeća, a prikazano je na grafikonu 11. Najviše ispitanika, njih 71,4% pregovara svakodnevno sa kolegama, slijede ih ispitanici koji pregovaraju nekoliko puta tjedno, njih 21,4%. Najmanje je ispitanika koji pregovaraju nekoliko puta godišnje, 7,1%.

Koliko često pregovarate unutar tvrtke sa kolegama?

14 odgovora



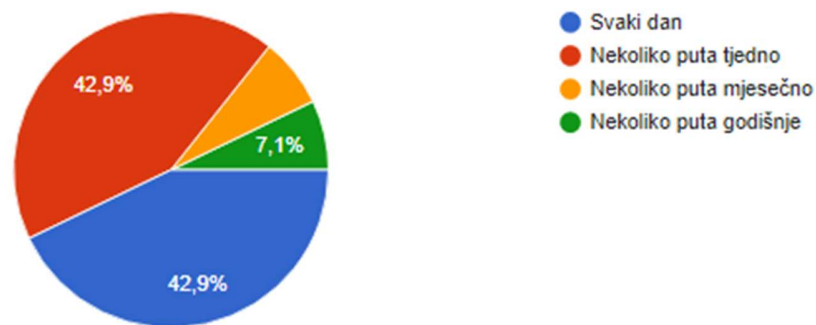
Grafikon 11: Pregovaranje unutar tvrtke

Uz pregovaranje unutar tvrtke sa kolegama, vezano je i pitanje koliko često pregovaraju sa suradnicima izvan tvrtke. Rezultati su nešto drukčiji u ovom slučaju. Jednak broj ispitanika, njih

42,9%, pregovara svaki dan i nekoliko puta tjedno. Zatim u postotku od 7,1 slijede ispitanici koji pregovaraju sa suradnicima nekoliko puta mjesečno i nekoliko puta godišnje.

Koliko često pregovarate sa suradnicima izvan tvrtke?

14 odgovora

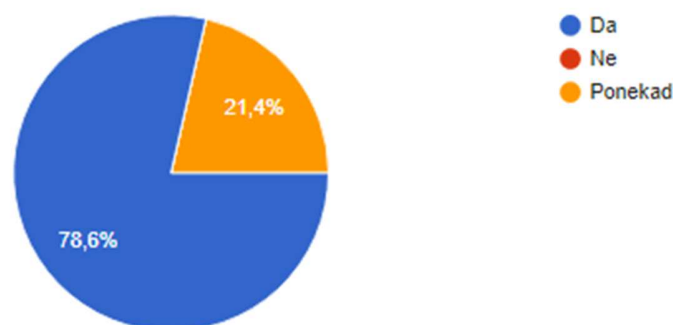


Grafikon 12: Pregovaranje izvan tvrtke

Kada su pregovori učestali, poslovni subjekt trebao bi educirati zaposlenike kako poboljšati njihove komunikacijske vještine što vodi uspješnosti pregovora. Stoga se iduće pitanje odnosi upravo na to, a prikazano je na grafikonu 13. 78,6% ispitanika izjavilo je kako poslovni subjekt redovito provodi edukacije, a 21,4% kako su edukacije povremene.

Provodi li vaša tvrtka edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina u pregovorima?

14 odgovora



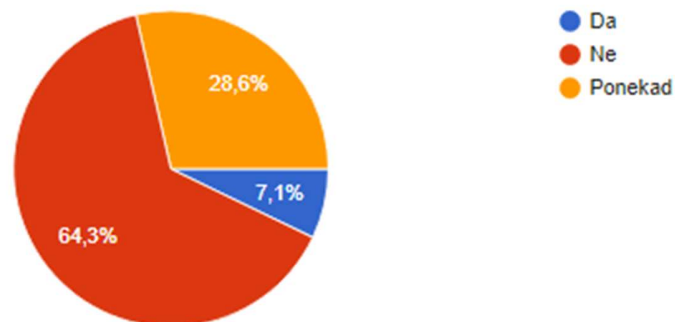
Grafikon 13: Edukacije

Ukoliko bi odgovor na prethodno pitanje bio negativan, postavljeno je pitanje proučavaju li ispitanici samostalno tehnike za poboljšanje komunikacijskih vještina u pregovorima. Grafikon 14

prikazuje kako 64,3% ispitanika ne proučava samostalno tehnike, 28,6% ispitanika samo ponekad, dok 7,1% ispitanika ipak proučava.

Ukoliko tvrtka ne provodi edukacije, proučavate li samostalno tehnike za uspješno pregovaranje?

14 odgovora

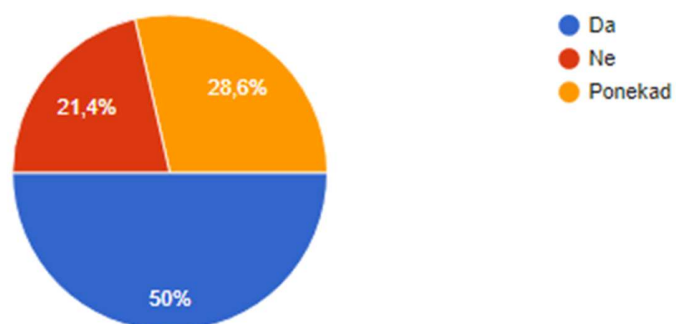


Grafikon 14: Samostalno proučavanje tehnika za uspješno pregovaranje

Pripremaju li se ispitanici za pregovore prikazano je na idućem grafikonu. Najviše ispitanika, njih 50%, priprema se za pregovore, 28,6% se samo ponekad priprema, dok se 21,4% ispitanika nikada ne priprema.

Pripremate li se za pregovore?

14 odgovora

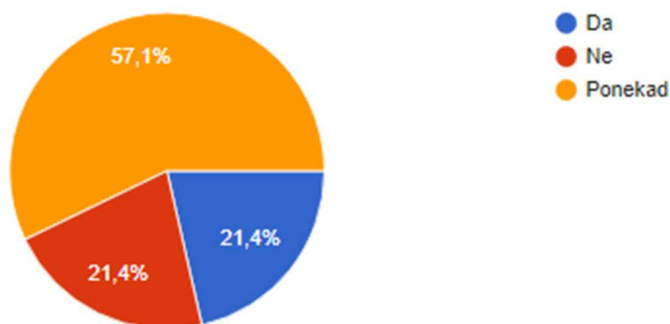


Grafikon 15: Priprema za pregovore

Vođenje odgovarajućih bilješki tokom pregovora pomaže kvalitetnijem pregovaranju. Grafikonom 16 prikazano je da 57,1 % ispitanika ponekad vodi bilješke prilikom poslovnih pregovora. 21,4% vodi bilješke uvijek, dok ih 21,4 % ispitanika uopće ne vodi.

Vodite li bilješke tokom poslovnih pregovora?

14 odgovora

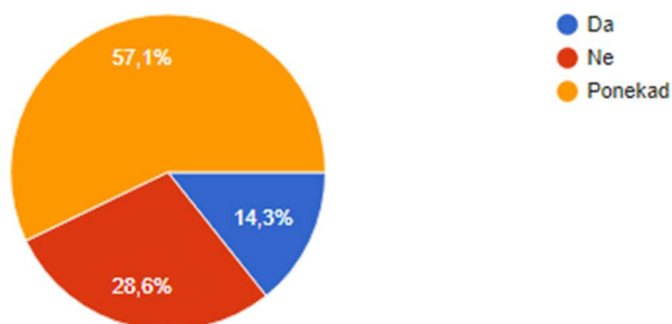


Grafikon 16: Vođenje bilješki tokom pregovora

Grafikon 17 prikazuje kako se 57,1 % ispitanika ponekad služi određenim taktikama u pregovorima, 28,6% se ne služi, a 14,3 % uvijek. Kao otvorena opcija postavljeno je pitanje kojim taktikama se služe. Samo 3 ispitanika su odgovorila jer pitanje nije bilo obavezno za ispunjavanje. Odgovori su dobra pripremljenost i prednost Croatia osiguranja kao dugogodišnjeg lidera na tržištu.

Služite li se određenim taktikama u pregovorima?

14 odgovora

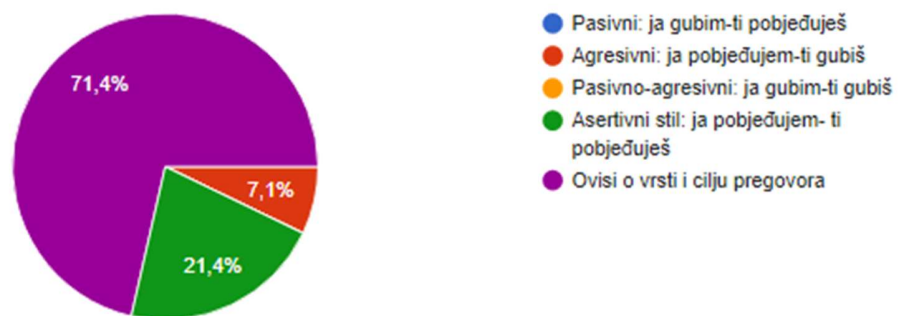


Grafikon 17: Taktike u pregovorima

Iduće pitanje odnosi se na stilove komunikacije u pregovorima. Od ukupno 4 stila komunikacije, 71,4% ispitanika ipak koristi stil ovisno o vrsti i cilju pregovora. 21,4% ispitanika služi se uglavnom asertivnim stilom komunikacije, dok njih 7,1% agresivnim stilom. Grafikon 18 daje detaljan pregled.

Od ukupno 4 stila komunikacije u pregovorima, koji stil smatrate da vas najbolje karakterizira?

14 odgovora

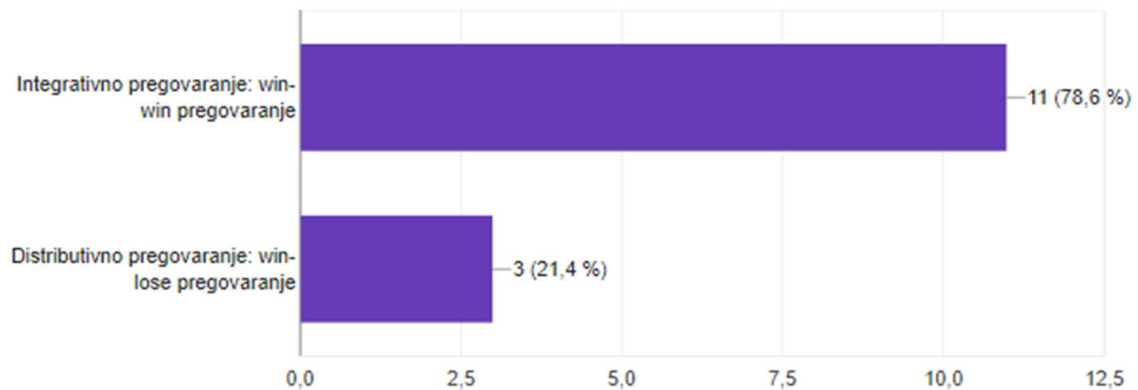


Grafikon 18: Stilovi komunikacije u pregovorima

U poslovanju se primjenjuju dvije osnovne vrste pregovaranja: integrativno i distributivno pregovaranje. Ispitanici se služe integrativnim pregovaranjem u postotku od 78,6, dok distributivno pregovaranje nije toliko zastupljeno kao što je vidljivo na grafikonu ispod.

U poslovanju se primjenjuju dvije osnovne vrste pregovaranja: integrativno i distributivno pregovaranje. Integrativno pregovaranje je win-win pregovaranje koje pokušava pronaći način kojim će obje strane izaći zadovoljne iz pregovora. Distributivno pregovaranje predstavlja win-lose pregovore jer su ciljevi jedne strane u konfliktnom odnosu sa ciljevima druge strane. Kojom vrstom se vi služite?

14 odgovora



Grafikon 19: Vrste pregovaranja

Od ukupno 4 strategije tokom pregovora, među ispitanicima je najzastupljenije pozicijsko pregovaranje (42,9%). Jednak postotak od 28,6 dijele tvrdo i meko pregovaranje.

Kojom strategijom tokom pregovora se najčešće služite?

14 odgovora



Grafikon 20: Strategije u pregovorima

Grafikon 21 prikazuje 85,7% ispitanika koji se uvijek pridržavaju i poštuju etički kodeks prilikom pregovora, a 14,3% ponekad. Nijedan ispitanik nije odgovorio da nikada ne poštuje etički kodeks..

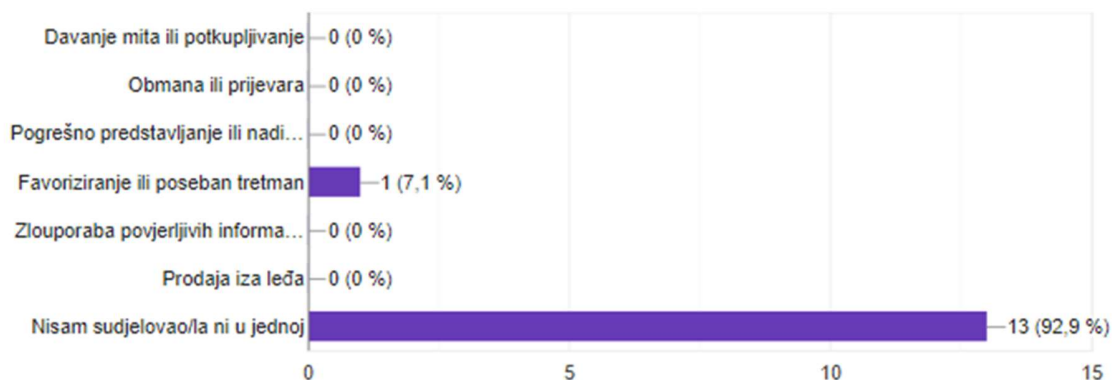


Grafikon 21: Etički kodeks u pregovorima

U etički upitnim situacijama nije sudjelovalo 92,9% ispitanika, dok 7,1% je. Detaljan prikaz odgovora sadrži grafikon 22.

Jeste li ikada sudjelovali u nekoj od navedenih etički upitnih situacija u poslovanju?

14 odgovora

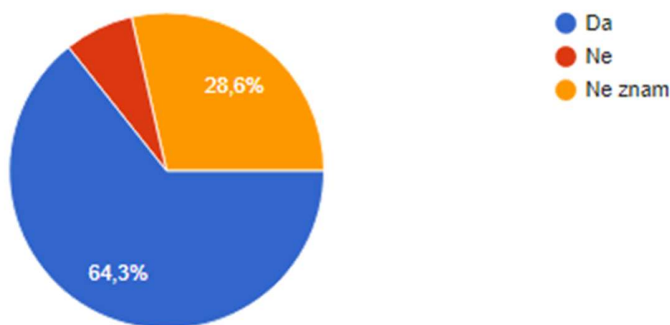


Grafikon 22: Etički upitne situacije u poslovanju

Grafikon ispod prikazuje razlikuju li ispitanici muškarce i žene u njihovom načinu pregovora. 64,3% ispitanika smatra da postoji razlika između žena i muškaraca u pregovorima.

Smatrate li da žene pregovaraju na drugačiji način nego li muškarci?

14 odgovora

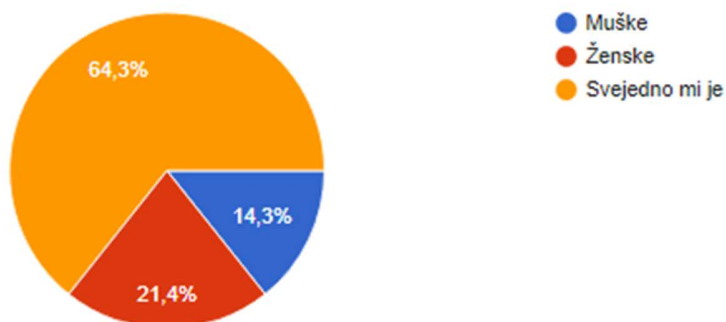


Grafikon 23: Žene i muškarci u pregovorima

Većina ispitanika, njih 64,3%, nema preferencije kada su u pitanju muški ili ženski pregovarači. 21,4% preferira ženske, dok 14,3% ispitanika muške pregovarače kako je i vidljivo na grafikonu ispod.

Preferirate li više muške ili ženske pregovarače?

14 odgovora

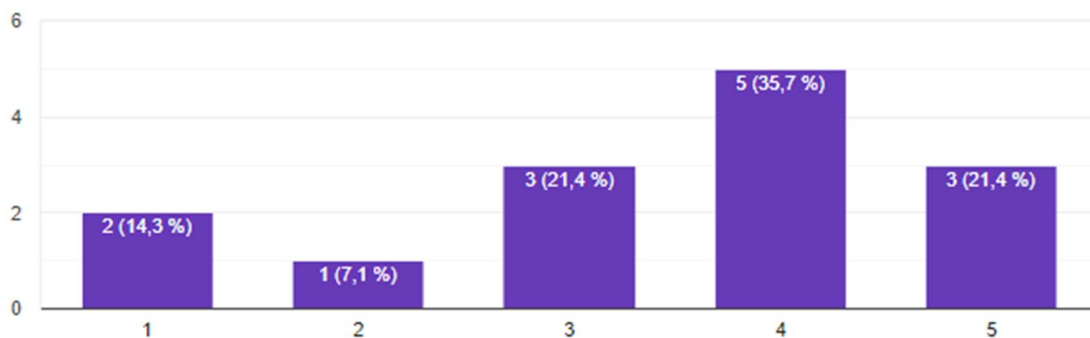


Grafikon 24: Preferencije pregovarača prema spolu

Grafikon 25 prikazuje kako su se ispitanici izjasnili na pitanje jesu li muškarci dominantniji i asertivni u pregovorima u odnosu na žene. Većina ispitanika izjasnila se kako su muškarci dominantniji i asertivni.

Od 1-5 koliko smatrate da su muškarci dominantniji i asertivniji u pregovorima u odnosu na žene. Ukoliko 1 označava da nisu dominantniji i asertivniji, a 5 u potpunosti su dominantniji i asertivniji.

14 odgovora

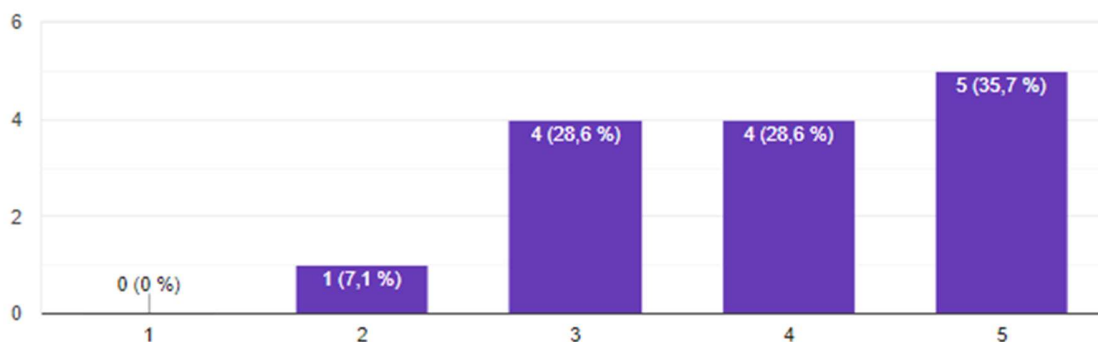


Grafikon 25: Muškarci u pregovorima

Grafikon ispod jasno prikazuje kako ispitanici smatraju da su žene fleksibilnije u pregovorima, suradnički nastrojene i da više uvažavaju tuđe zahtjeve i interese u odnosu na muškarce.

Od 1-5 koliko smatrate da su žene fleksibilnije u pregovorima, suradnički nastrojene i da više uvažavaju tuđe zahtjeve i interese u odnosu na muškarce. Ukoliko 1 označava ne slaganje sa tvrdnjom, a 5 potpuno slaganje.

14 odgovora

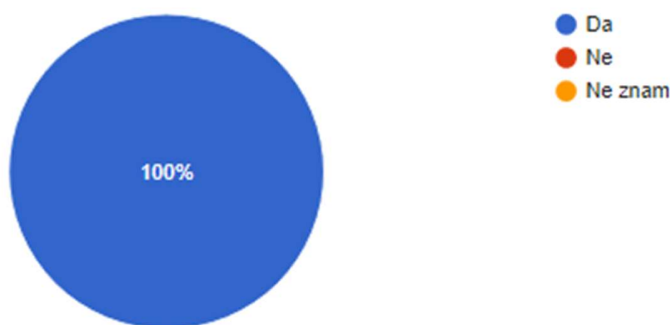


Grafikon 26: Žene u pregovorima

Korona virus promijenio je način funkcioniranja i poslovanja mnogim poslovnim subjektima, pa tako i Croatia osiguranju što je potvrdilo 100% ispitanika. Pitanje koje je slijedilo nakon toga, vezano je uz način prilagodbe Croatia osiguranja pandemiji. Pitanje je otvorenog tipa i neobavezno, stoga su na njega odgovorila samo 3 ispitanika. Naveli su kako su radili od kuće, a pritom su sa partnerima i kolegama komunicirali putem video poziva, mailovima i telefonskim putem. U poslovnom subjektu su radili samo dežurni zastupnici osiguranja, te su omogućeni i digitalni potpisi kako bi se ostvarivao međusobno manji kontakt.

Jeli pojava korona virusa utjecala na vaš način poslovanja?

14 odgovora

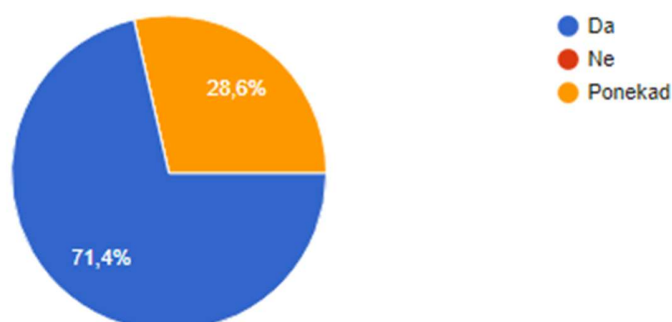


Grafikon 27: Utjecaj korona virusa na poslovanje

Pojavom korona virusa rad na daljinu je postao novo normalno gotovo preko noći. Temeljem toga ispitanici su iskusili online pregovaranje. Njih 71,4% redovito je vodilo online pregovore, a 28,6% ponekad. Navedeno je prikazano na grafikonu 28.

Jeste li imali prilike pregovore voditi online?

14 odgovora

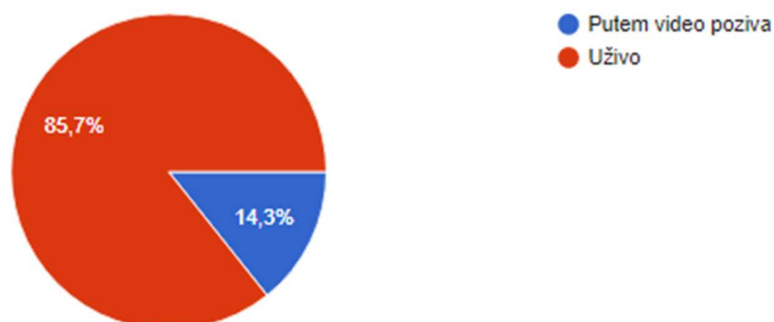


Grafikon 28: Vođenje pregovora online

Pregovaranje putem video poziva se svidjelo 14,3% ispitanika, dok njih 85,7% ipak preferira pregovore uživo.

Preferirate li vođenje pregovora više putem video poziva ili uživo?

14 odgovora

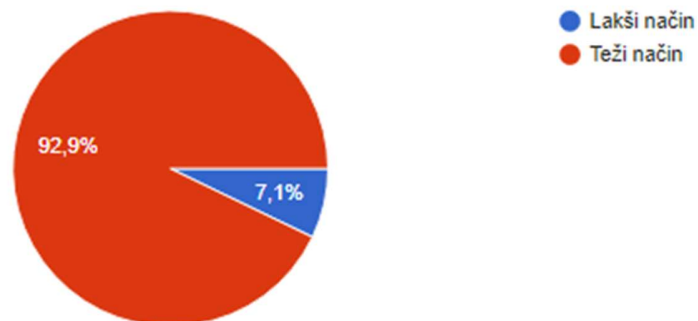


Grafikon 29: Pregovori putem video poziva ili uživo

Kako je vidljivo na grafikonu ispod, 92,9% ispitanika uočilo je kako je rad na daljinu teži oblik komunikacije. Manji postotak ispitanika ipak smatra takav oblik komunikacije lakšom.

Smatrate li rad na daljinu kao lakši ili teži način komunikacije?

14 odgovora

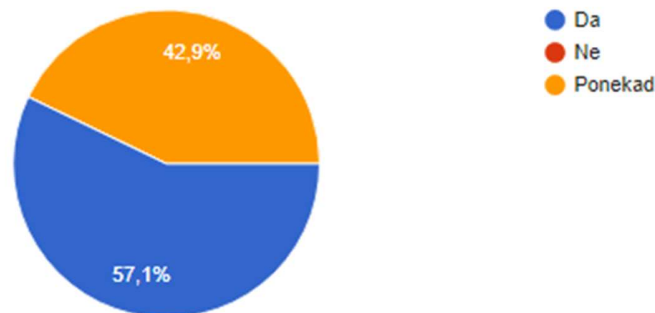


Grafikon 30: Rad na daljinu kao teži ili lakši način

Online pregovore je poželjno započeti neformalno kako bi se situacija opustila i razvili odnosi. 57,1% ispitanika upoznato je s tim i na takav način uvijek započinju pregovore, dok njih 42,9% samo ponekad kako je vidljivo i na grafikonu ispod.

Započinjete li online pregovore neformalno kako bi se situacija opustila i stvorilo povjerenje?

14 odgovora

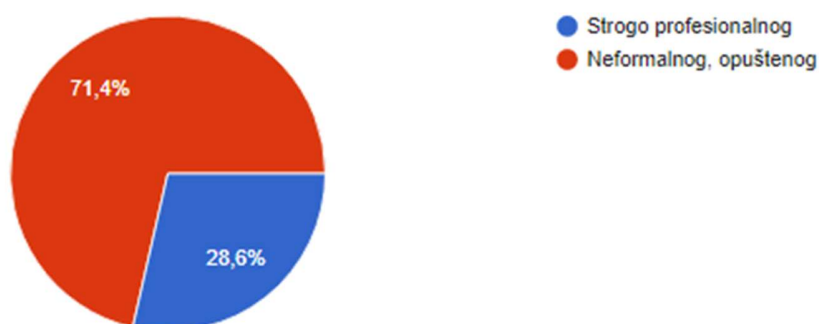


Grafikon 31: Online pregovori

Od pregovarača se očekuje i podrazumijeva profesionalnost, ali razlikuju se po tome što su pojedini strogo profesionalni, dok drugi uz profesionalnost stvaraju opuštenu atmosferu. 71,4% ispitanika izjasnilo se kako lakše pregovaraju uz neformalnog i opuštenog sugovornika u online pregovorima, dok 28,6% priželjkuje da sugovornik ipak bude strogo profesionalan.

Kakvog sugovornika priželjkujete prilikom online pregovora?

14 odgovora



Grafikon 32: Preferencije sugovornika u online pregovorima

8.3. Rasprava

Rezultati istraživanja prikazali su određena saznanja i upotpunili teorijski dio rada. Anketirano je 14 zastupnika Croatia osiguranja lociranog u Đakovu. Na radnom mjestu zastupnika osiguranja u analiziranom poslovnom subjektu jednako se zapošljavaju žene, kao i muškarci. Neočekivan je podatak kako su zaposlenici u najvećem broju starije životne dobi, iako ih ima u svim dobima.

Nakon pitanja o spolu i dobi, uslijedila su pitanja o neverbalnoj komunikaciji tokom pregovora da bi se utvrdilo prepoznaju li ispitanici neverbalne elemente i pomažu li im u komunikaciji tokom pregovora. Neverbalni znakovi pojačavaju verbalnu komunikaciju i više im se vjeruje. Pregovarač koji je u mogućnosti prepoznati neverbalne znakove kod sugovornika uspješniji je, te može procijeniti u kojoj mjeri može vjerovati izgovorenom. U ovom slučaju svi ispitanici primjećuju neverbalne znakove. Razlikuju se jedino po tome što ih neki primijete uvijek, dok neki samo ponekad. **Potvrđena je hipoteza 1- Većina ispitanika primjećuje neverbalni oblik komunikacije u poslovnom pregovaranju.** Dodatnom edukacijom zaposlenici koji samo ponekad primijete neverbalne znakove mogli bi usavršiti vještinu i prijeći u skupinu koja ima mogućnost pomoći si u pregovorima njihovim razumijevanjem. Budući da svi ispitanici u određenom trenutku primijete neverbalne znakove, izjasnili su se kako im takvi znakovi pomažu u razumijevanju poruke. Nijedan negativan odgovor dokazuje da i najmanji primijećeni neverbalni znak poboljšava razumijevanje poruke. Utjecaj neverbalnih elemenata ima toliko značajnu ulogu

da, ukoliko su, na primjer ton glasa ili govor tijela u suprotnosti od izgovorenih riječi, primatelj će više vjerovati neverbalnim znakovima koje odašilje sugovornik. Najčešći elementi neverbalne komunikacije koje ispitanici primijete kod sugovornika su govor tijela, izraz lica i gestikulacije. Manje primjećuju pojavnost osobe i prostorno i vremensko ponašanje, dok dodirivanje odnosno kontakt ne zamjećuju kao neverbalni znak.

Croatia osiguranje često provodi edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina. 21,4% ispitanika izjasnilo se kako su edukacije ipak povremene. Njihovo viđenje može ovisiti o vremenu zaposlenja, možda u tom vremenu nisu organizirane edukacije ili bi htjeli da su češće. Croatia osiguranje u velikoj mjeri brine o zaposlenicima i održava redovite edukacije te time osigurava buduću suradnju i uspješnost svojih pregovarača u pregovorima. Ukoliko poslovni subjekt ne provodi edukacije, postavljeno je pitanje proučavaju li ispitanici samostalno određene tehnike kojima bi usavršili svoje pregovaračke vještine. Više od pola ispitanika uopće ne proučava samostalno određene tehnike. Smatra se kako im samostalno proučavanje tehnika nije prijeko potrebno jer su zadovoljni količinom edukacija, ali pojedinci ih ipak dodatno proučavaju kako bi podigli pregovaračke vještine na još veću razinu.

Za pregovore se priprema većinski broj ispitanika. Iako i dalje ostaje postotak od 21,4 onih koji se ne pripremaju. Pregovarač se treba pripremiti za pregovore tako što će prikupiti podatke o temi pregovora, sudionicima te svemu što može biti predmet pregovora. Tko se bolje pripremi za pregovore ostvaruje veće prednosti, a to je najvažnije pravilo kada su pregovori u pitanju. Kroz rad je nekoliko puta naglašeno kako je priprema za pregovore važnija i od samih pregovora. Ukoliko pregovarač jasno zna koji mu je cilj, maksimalna granica do koje ide te ukoliko poznaje partnera i zna kako se postaviti prema njemu, šanse za uspjeh su veće.

Kako bi pregovarači bili uspješni tokom pregovora trebali bi voditi bilješke jer se često zaboravi ili predvidi nešto što je rečeno i suprotna strana može reći da to nikada nisu izrekli. Bilješke služe kao podsjetnik i pomažu u lakšim i uspješnijim pregovorima. Više od pola ispitanika samo ponekad vodi bilješke, a jednak je postotak onih koji ih vode uvijek ili nikad. Kada bi ispitanici koji ponekad vode bilješke činili to uvijek, vjerojatno bi si time olakšali pregovaranje. Kako bi

pregovore usmjerili u pravcu koji oni žele, pregovarači se ponekad služe određenim taktikama. Postoje razni oblici taktika, a nisu svi dopušteni. Protivnika treba nadmudriti u granicama mjere i moralnih normi.

Taktikama u pregovorima ponekad se služi 57,1% ispitanika, a uvijek njih 14,3%. Kojim se taktikama služe bilo je pitanje otvorenog tipa na koje su odgovorila samo tri ispitanika. Odgovori su dobra pripremljenost i prednost Croatia osiguranja kao dugogodišnjeg lidera na tržištu. Na temelju danih odgovora kojim se taktikama služe, može se pomisliti kako ispitanici nisu upoznati sa svim postojećim taktikama u pregovorima. No, budući da 11 ispitanika ipak nije odgovorilo teško je i neproduktivno donositi zaključak na uzorku od 3 ispitanika. Uz taktike se veže i etički kodeks. Ne postoje striktna pravila kada je u pitanju etika u poslovnom pregovaranju, bitno je suosjećanje. Najvažnije je da pregovarač posjeduje empatiju te da sam raspoznaje jesu li njegovi učinci etični ili nisu. 85,7% pregovarača poštuje etički kodeks, a 14,3% samo ponekad. Odnos prema etičkom kodeksu ispitanika koji ga samo ponekad poštuju vjerojatno ovisi o pregovorima i danoj situaciji kojoj se nastoje prilagoditi. Najčešće etički upitne situacije su: davanje mita ili potkupljivanje, obmana ili prijevara, pogrešno predstavljanje ili nadilaženje ovlasti, favoriziranje ili poseban tretman, zlouporaba povjerljivih informacija i prodaja iza leđa. U navedenim etički upitnim situacijama nije sudjelovalo 92,9% ispitanika, a njih 7,1% se izjasnilo kako se pronašlo u situaciji favoriziranja ili posebnog tretmana. Stoga se **opovrgava hipoteza 3- Ispitanici nisu skloni poštivanju etičkog kodeksa.**

Postoji četiri stila komunikacije: pasivni, agresivni, pasivno-agresivni i asertivni stil. Svatko od nas povremeno koristi različite stilove komunikacije ovisno o situaciji i ljudima s kojima komunicira. Stil se može birati i svjesno, ovisno o tome koji će nas prije dovesti do željenog cilja. Izbor ovisi o sugovorniku, situaciji, ciljevima i okruženju u kojem se odvija komunikacija. Od ukupno 4 stila komunikacije u pregovorima ispitanici smatraju kako najviše koriste asertivni stil (21,4%) i agresivni (7,1%). Ipak velika većina ispitanika izabire stil na temelju vrste i cilja pregovora. Postavljena hipoteza **3- Muški pregovarači su skloniji asertivnom stilu pregovaranja i komuniciranja, temeljem navedenog se opovrgava.** Naime, od ukupno 14 ispitanika, 57,1% su muškarci, a samo 21,4% ispitanika služi se asertivnim stilom.

Budući da postoje dvije osnovne vrste pregovaranja u poslovanju, nastojalo se otkriti koju vrstu ispitanici češće primjenjuju. Služe se integrativnim pregovaranjem u postotku od 78,6, dok distributivno pregovaranje nije toliko zastupljeno. Pohvalno je što pokušavaju pronaći način kojim će obje strane izaći zadovoljne iz pregovora. Svaki kvalitetni pregovor završava obostranim osjećajem pobjede. Ostvarivanje zacrtanih ciljeva u pregovorima vezano je uz određenu strategiju. Strategija pregovora odnosi se na jedan određeni pregovarački slučaj, okrenuta je pregovaračkom sadržaju, a strategija pregovaranja odnosi se na način djelovanja. Od ukupno 4 strategije tokom pregovora, među ispitanicima je najzastupljenije pozicijsko pregovaranje. Jednak postotak od 28,6 dijele tvrdo i meko pregovaranje. Pozicijsko pregovaranje je obično najčešći oblik pregovaranja, pa rezultati ne iznenađuju. Karakteristično je po načinu postizanja ciljeva. Zauzme se pozicija, započne obrazloženje, natezanje, iscrpljivanje, mrtva trka i konačno stiže nategnuti sporazum.

Smatra se da žene pregovaraju na drugačiji način od muškaraca. Navedeno je potvrdilo većina ispitanika, a samo dio njih je glasalo kako ne znaju postoji li razlika. Čak 64,3% pregovarača smatra da im je svejedno s kim pregovaraju i nemaju preferencije prema određenom spolu pregovarača. Muškarci su često dominantniji i asertivni u pregovorima u odnosu na žene što je potvrđeno provedenim istraživanjem. Također je anketom potvrđena i tvrdnja kako su žene fleksibilnije u pregovorima, suradnički nastrojene i da više uvažavaju tuđe zahtjeve i interese u odnosu na muškarce.

Pojavom korona virusa gotovo svi poslovni subjekti morali su promijeniti dosadašnji način poslovanja. Pandemija je utjecala i na analizirani poslovni subjekt što je potvrdilo 100% ispitanika. Rad na daljinu postao je novo normalno te su temeljem toga ispitanici iskusili online pregovaranje. Samo 14,3% ispitanika izjasnilo se kako više preferira online pregovaranje putem video poziva. Ipak velika većina, njih 85,7%, i dalje preferiraju pregovore uživo. Rad na daljinu označen je kao teži način komunikacije te su samim time otežani i pregovori. Time se **potvrđuje hipoteza 4- Rad na daljinu je teži način komuniciranja**. Prednost verbalne komunikacije je u tome što se sugovornici kod razgovora licem u lice mogu usmjeriti na neverbalnu komunikaciju. Izrazi lica ili govor tijela pomažu im u procjeni trebaju li vjerovati u primljenu poruku ili ne. Online

komuniciranje onemogućuje uvid u neverbalne znakove te time otežava cjelokupno razumijevanje poruke.

Online pregovore poželjno je započeti neformalnom komunikacijom kako bi se opustila atmosfera i steklo povjerenje. Iako se očekuje od sugovornika profesionalnost, razlikuju se po tome što su pojedini strogo profesionalni, dok drugi uz profesionalnost stvaraju opuštenu atmosferu. Većina ispitanika izjasnilo se kako lakše pregovaraju uz neformalnog i opuštenog sugovornika tokom online pregovora.

9. Zaključak

Komunikacija je važan segment svakog pojedinca, kako u poslovnom, tako i u privatnom životu. Sve definicije komunikacije potvrđuju kako ona obuhvaća prenošenje različitih sadržaja s ciljem postizanja određenih učinaka izmjenom poruka između pošiljatelja i primatelja u okviru osobnih ili društvenih odnosa koje ljudi uspostavljaju kako bi informacije bile prihvaćene i obrađene prema namjeri pošiljatelja, te kako bi se ostvario željeni cilj. Upravo to ostvarivanje željenih ciljeva i potreba trebalo bi potaknuti svakog pojedinca da radi na poboljšanju svojih komunikacijskih vještina.

Tokom života svaki čovjek usvoji određeni stil komunikacije. Takav stil karakterizira ga kao osobu, pa se razlikuju oni koji su povučeni, napadni, nametljivi ili teški. Ukupno postoji četiri stila komunikacije: pasivni, agresivni, pasivno-agresivni i asertivni stil.

O stilovima ovisi kakav se pregovarač postaje i koliko znaju stil prilagoditi komunikacijskom stilu sugovornika. Bez komunikacije nema niti pregovaranja. Nije lagan proces, čak ni onda kada se odvija između dva sugovornika koji imaju zajedničke interese i usklađena vjerovanja.

Pregovaranje je proces uzajamne komunikacije s ciljem dolaženja do zajedničke odluke. Svakodnevni je dio života, htjeli mi to ili ne. Tokom pregovora važno je postupati etički jer se time stvara podloga za dugoročnu suradnju i uspješnije dolaženje do sporazuma što vodi ostvarenju cilja. Postoje pregovarači koji idu iz krajnosti da su spremni napraviti sve što je potrebno u zamjenu za ostvarenje cilja, te postoje oni čija krajnost smatra da treba iznositi istinu uvijek bez obzira na datu situaciju. Najveći broj pregovarača se ipak nalazi na nekakvoj sredini te dvije krajnosti. Održavaju iskrenost dokle god im to situacija omogućuje, odnosno dok uspijevaju zadržati ključne informacije o svojim pozicijama. Ipak je najvažnija empatija te odnošenje prema drugima onako kako želimo da se oni odnose prema nama samima.

Pojavom korona virusa u Hrvatskoj zavladao je novo normalno vrijeme. Tako je rad na daljinu postao trend gotovo preko noći. Epidemiološka slika zahtijevala je brzu prilagodbu poslovnih subjekata te su video tehnologija i slični oblici komuniciranja postali zastupljeni više nego ikada. Izazovima virtualne komunikacije i pregovaranja može se smatrati prostorna udaljenost timova i

izostanak interakcije uživo, implementiranje novih tehnologija pri čemu se javlja otpor ili strah rada s novim alatima i slabljenje odnosa unutar tima kao i stvaranje nepovjerenja zbog izostanka neformalne komunikacije. Prednosti se javljaju u brojnim uštedama ukoliko se radi od kuće, ali s druge strane negativnost se ističe kroz usamljenost i izoliranost.

Empirijskim dijelom rada proveden je upitnik u Croatia osiguranju i zaključeno je kako su pregovori u tom poslovnom subjektu zastupljeni u velikoj mjeri, bilo to unutar poslovnog subjekta ili izvan s partnerima i klijentima. Redovito se provode edukacije kojima se poboljšavaju komunikacijske i pregovaračke vještine zaposlenika. Zaposlenici su uspješni pregovarači i svjesni su da je usavršavanje ključ njihova uspjeha. Kao takvi pregovarači, u mogućnosti su gotovo uvijek prepoznati neverbalne znakove kod sugovornika, a pregovarač koji je u mogućnosti prepoznati neverbalne znakove uspješniji je, te može procijeniti u kojoj mjeri može vjerovati izgovorenom. Korona virus utjecao je na njihov način poslovanja, bili su primorani okrenuti se online načinu poslovanju, pa tako i pregovore voditi online. Rad na daljinu označen je kao teži način komunikacije te su samim time otežani i pregovori. Uspješno su se prilagodili novim okolnostima, ali većina ispitanika ipak priželjkuje konstantno odvijanje pregovora uživo.

Ograničenje zaključka na temelju provedenog istraživanja je relativno mali broj uzorka ispitanika. Većim uzorkom podaci, i na njima temeljeni zaključci, bili bi vjerodostojniji. Komunikacija i pregovaranje opširna su i zanimljiva poglavlja o kojima bi se neprestano moglo istraživati i nadopunjavati naučeno.

Literatura

1. Antolović, K. i Sviličić, N. (2020). *Komunikacijske vještine*. Zagreb: K&K Promocija.
2. Centar za predavače. (2020). *Komunikacija i suradnja u virtualnom okruženju*. [Online] Microsoft.
Dostupno na: <https://education.microsoft.com/hr-hr/course/acf860e3/0>. [pristupljeno: 06.07.2021.]
3. Croatia osiguranje (2021a). *Vodeće hrvatsko osiguranje*. [Online]
Dostupno na: https://kompanija.crosig.hr/?_gl=1%2anvj9tu%2a_ga%2aMzUzMjk2NDM1LjE2MjU3NjI5NTc.%2a_ga_40E029YFZ4%2aMTYyNjI3MjQwNi4yLjEuMTYyNjI3MjQzOS4w%2F%2F [pristupljeno: 11.07.2021.]
4. Croatia osiguranje (2021b). ISO standardi. [Online]
Dostupno na: <https://kompanija.crosig.hr/iso-standardi/> [pristupljeno 11.07.2021.]
5. Duraković, J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. [Online] Fakultet političkih nauka: Univerzitet u Sarajevu.
Dostupno na: https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf [pristupljeno: 12.07.2021.]
6. Fisher, R., Ury, W., i Patton, B. (2003). *Do dogovora pregovorom, a ne predajom*. Zagreb: Neretva d.o.o.
7. Galović, T. (2021) *Prednosti i izazovi virtualnog pregovaranja u COVID-19 pandemiji*. [Online] NL.
Dostupno na: <https://www.novilist.hr/novosti/gospodarstvo/prednosti-i-izazovi-virtualnog-pregovaranja-u-covid-19-pandemiji/> [pristupljeno: 14.07.2021.]
8. Knapp, M.L. i Hall, J.A. (2002). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naknada Slap
9. Krleža, M. (2021). *Komunikacijska znanost*. [Online] Hrvatska enciklopedija.
Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=32687>. [pristupljeno: 06.07.2021.]

10. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
11. Lasić, D. (2016). *Analiza interne okoline u poduzeću Croatia osiguranje d.d. Zagreb*. [Online] Split: Završni rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet.
12. Plavi ured (2021a). *Kako uspješno komunicirati?*. [Online] Zagrebački inovacijski centar. Dostupno na: <https://plaviured.hr/kako-uspjesno-komunicirati/> [pristupljeno: 10.07.2021.]
13. Plavi ured (2021b). *Komunikacija kao važan segment u poslovanju*. [Online] Zagrebački inovacijski centar. Dostupno na: <https://plaviured.hr/komunikacija-kao- vazan-segment-u-poslovanju/> [pristupljeno: 10.07.2021.]
14. Plavi ured (2021c). *6 faza dobrog suradničkog pregovaranja*. [Online] Zagrebački inovacijski centar. Dostupno na: <https://plaviured.hr/6-faza-dobrog-suradnickog-pregovaranja/> [pristupljeno: 10.07.2021.]
15. Poropat Darrer, J. (2020). *Virtualni timovi – Nisam robot, moram komunicirati s ljudima*. [Online] Lider. Dostupno na: <https://www.lider.media/sto-i-kako/virtualni-timovi-nisam-robot-moram-komunicirati-s-ljudima-131052> [pristupljeno: 11.07.2021.]
16. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia
17. Šlogar, H. (2015). *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*. [Online] Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130274> [pristupljeno: 09.07.2021.]
18. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
19. Štimac, H. (2020). *Nastavni materijali*. [Online] Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/nastavni-materijali/> [pristupljeno 13.07.2021.]
20. Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač*. Zagreb: MEP
21. Zovak, V. (2017). *Asertivna komunikacija – kako ju naučiti, 1.dio*. [Online] Žena vrsna. Dostupno na: <https://zenavrsna.com/asertivna-komunikacija-prvi-dio/6985> [pristupljeno: 14.07.2021.]

Popis slika

Slika 1. Dvosmjerni proces komunikacije (Centar za predavače, 2020)	4
Slika 2. Jednostavan komunikacijski proces (Antolović i Sviličić, 2020:33).....	7
Slika 4. Logo Croatia osiguranja (Croatia osiguranje, 2021a).....	36

Popis tablica

Tablica 1. Tumačenje neverbalnih znakova (prema Štimac, 2020).....	12
Tablica 2. Djelovanje prilikom integrativnog i distributivnog pregovaranja (prema Šlogar, 2017)	23
Tablica 3. Tko je jači? (prema Tudor, 1992)	28

Popis grafikona

Grafikon 1: Komunikacijski stilovi (prema Zovak, 2017).....	16
Grafikon 2: Spol ispitanika	37
Grafikon 3: Dob ispitanika.....	38
Grafikon 4: Uočavanje neverbalnih znakova.....	38
Grafikon 5: Korist neverbalnih znakova u razumijevanju poruke.....	39
Grafikon 6: Elementi neverbalne komunikacije	39
Grafikon 7: Tumačenje češkanja nosa kao neverbalnog znaka	40
Grafikon 8: Tumačenje naginjanja unazad u stolici kao neverbalnog znaka.....	41
Grafikon 9: Tumačenje zijevanja kao neverbalnog znaka.....	41
Grafikon 10: Pregovaranje na radnom mjestu	42
Grafikon 11: Pregovaranje unutar tvrtke	42
Grafikon 12: Pregovaranje izvan tvrtke.....	43
Grafikon 13: Edukacije.....	43
Grafikon 14: Samostalno proučavanje tehnika za uspješno pregovaranje.....	44
Grafikon 15: Priprema za pregovore.....	44
Grafikon 16: Vođenje bilješki tokom pregovora	45
Grafikon 17: Taktike u pregovorima	45
Grafikon 18: Stilovi komunikacije u pregovorima	46
Grafikon 19: Vrste pregovaranja	47
Grafikon 20: Strategije u pregovorima	47
Grafikon 21: Etički kodeks u pregovorima.....	48
Grafikon 22: Etički upitne situacije u poslovanju.....	48
Grafikon 23: Žene i muškarci u pregovorima.....	49
Grafikon 24: Preferencije pregovarača prema spolu	49
Grafikon 25: Muškarci u pregovorima	50
Grafikon 26: Žene u pregovorima.....	50

Grafikon 27: Utjecaj korona virusa na poslovanje	51
Grafikon 28: Vođenje pregovora online	52
Grafikon 29: Pregovori putem video poziva ili uživo	52
Grafikon 30: Rad na daljinu kao teži ili lakši način.....	53
Grafikon 31: Online pregovori.....	53
Grafikon 32: Preferencije sugovornika u online pregovorima	54

Prilozi

Prilog 1: Anketni upitnik

Komunikacijski stilovi u poslovnom pregovaranju Croatia osiguranja

Komunikacijski stilovi u poslovnom pregovaranju Croatia osiguranje

Poštovani,

ispunjavanjem ove ankete sudjelujete u istraživanju koje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada. Istraživanje provodi Ivona Bonić, studentica 2.godine diplomskog sveučilišnog studija Logistički menadžment na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, pod mentorstvom izv.prof.dr.sc. Helene Štimac.

Anketa je u potpunosti anonimna!

Unaprijed se zahvaljujem na utrošenom vremenu i iskrenim odgovorima.

Spol?

Ženski

Muški

Dob?

18-25

26-30

31-40

41-50

51-60

Primjećujete li neverbalne znakove kod sugovornika?

- Da
 - Ne
 - Ponekad
-

Ukoliko da, pomažu li vam u razumijevanju poruke?

- Da
- Ne
- Ponekad

Koje elemente neverbalne komunikacije uglavnom primijetite?

- Govor tijela
- Izraz lica
- Gestikulacije- izražavanje gestama, pokretima ruku, glave i tijela, odnosno mimikom.
- Dodirivanje odnosno kontakt
- Pojavnost osobe
- Prostorno i vremensko ponašanje

Od 1-5 kako tumačite češkanje nosa tokom pregovora, ukoliko 1 označava laganje/nevjerovanje, a 5 svrbež nosa.

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

Od 1-5 kako tumačite naginjanje unazad u stolici tokom pregovora, ukoliko 1 označava superiornost/aroganciju, a 5 opuštenost/umor.

	1	2	3	4	5
Naginjanje unazad u stolici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Od 1-5 kako tumačite zijevanje tokom pregovora, ukoliko 1 označava dosadu/tešku situaciju, a 5 umor/nedostatak kisika.

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

Koliko često pregovarate na svom radnom mjestu?

- Svaki dan
- Nekoliko puta tjedno
- Nekoliko puta mjesečno
- Nekoliko puta godišnje

Koliko često pregovarate unutar tvrtke sa kolegama?

- Svaki dan
 - Nekoliko puta tjedno
 - Nekoliko puta mjesečno
 - Nekoliko puta godišnje
-

Koliko često pregovarate sa suradnicima izvan tvrtke?

- Svaki dan
 - Nekoliko puta tjedno
 - Nekoliko puta mjesečno
 - Nekoliko puta godišnje
-

Provodi li vaša tvrtka edukacije u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina u pregovorima?

- Da
- Ne
- Ponekad

Ukoliko tvrtka ne provodi edukacije, proučavate li samostalno tehnike za uspješno pregovaranje?

- Da
- Ne
- Ponekad

Pripremate li se za pregovore?

- Da
- Ne
- Ponekad
-

Vodite li bilješke tokom poslovnih pregovora?

- Da
- Ne
- Ponekad
-

Služite li se određenim taktikama u pregovorima?

- Da
- Ne
- Ponekad

Ako da, koje su to taktike?

Tekst kratkog odgovora

Od ukupno 4 stila komunikacije u pregovorima, koji stil smatrate da vas najbolje karakterizira?

- Pasivni: ja gubim-ti pobjeđuješ
- Agresivni: ja pobjeđujem-ti gubiš
- Pasivno-agresivni: ja gubim-ti gubiš
- Asertivni stil: ja pobjeđujem- ti pobjeđuješ
- Ovisi o vrsti i cilju pregovora

U poslovanju se primjenjuju dvije osnovne vrste pregovaranja: integrativno i distributivno pregovaranje. Integrativno pregovaranje je win-win pregovaranje koje pokušava pronaći način kojim će obje strane izaći zadovoljne iz pregovora. Distributivno pregovaranje predstavlja win-lose pregovore jer su ciljevi jedne strane u konfliktnom odnosu sa ciljevima druge strane. Kojom vrstom se vi služite?

- Integrativno pregovaranje: win-win pregovaranje
- Distributivno pregovaranje: win-lose pregovaranje

Kojom strategijom tokom pregovora se najčešće služite?

- Tvrdo pregovaranje - cilj je ostvariti sporazum sa jednostranim zadovoljenjem potreba
- Meko pregovaranje - cilj je ostvariti sporazum neovisno o količini zadovoljenih potreba
- Pozicijsko pregovaranje - obje strane čvrsto drže svoje pozicije, ostvaruje se nategnuti sporazum
- Fiktivno pregovaranje - cilj je izbjeći postizanje sporazuma i njegova provedba

Poštujete li etički kodeks tokom pregovora?

- Da
 - Ne
 - Ponekad
-

Jeste li ikada sudjelovali u nekoj od navedenih etički upitnih situacija u poslovanju?

- Davanje mita ili potkupljivanje
- Obmana ili prijevara
- Pogrešno predstavljanje ili nadilaženje vlastitih ovlasti
- Favoriziranje ili poseban tretman
- Zloupotreba povjerljivih informacija
- Prodaja iza leđa
- Nisam sudjelovao/la ni u jednoj

Smatrate li da žene pregovaraju na drugačiji način nego li muškarcima?

- Da
- Ne
- Ne znam

Preferirate li više muške ili ženske pregovarače?

- Muške
- Ženske
- Svejedno mi je

Od 1-5 koliko smatrate da su muškarci dominantniji i asertivniji u pregovorima u odnosu na žene. Ukoliko 1 označava da nisu dominantniji i asertivniji, a 5 u potpunosti su dominantniji i asertivniji.

	1	2	3	4	5
Muškarci su dominantniji i asertivniji u pregovorima od žena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Od 1-5 koliko smatrate da su žene fleksibilnije u pregovorima, suradnički nastrojene i da više uvažavaju tuđe zahtjeve i interese u odnosu na muškarce. Ukoliko 1 označava ne slaganje sa tvrdnjom, a 5 potpuno slaganje.

	1	2	3	4	5
Žene su fleksibilnije u pregovorima, suradnički više nastrojene i više uvažavaju tuđe zahtjeve i interese u odnosu na muškarce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeli pojava korona virusa utjecala na vaš način poslovanja?

- Da
- Ne
- Ne znam

Ukoliko da, na koji način se Croatia osiguranje prilagodilo pandemiji?

Tekst kratkog odgovora

Jeste li imali prilike pregovore voditi online?

- Da
- Ne
- Ponekad

Preferirate li vođenje pregovora više putem video poziva ili uživo?

- Putem video poziva
- Uživo

Smatrate li rad na daljinu kao lakši ili teži način komunikacije?

- Lakši način
- Teži način

Započinjete li online pregovore neformalno kako bi se situacija opustila i stvorilo povjerenje?

- Da
 - Ne
 - Ponekad
-

Kakvog sugovornika priželjkujete prilikom online pregovora?

- Strogo profesionalnog
- Neformalnog, opuštenog