

# NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

---

**Dijanović, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:145:462171>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*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

Ana Dijanović

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Ana Dijanović

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0291003218

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

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate University Study of Logistics management


Ana Dijanović

**NONVERBAL COMMUNICATION IN BUSINESS  
NEGOTIATION**

Graduate paper

Osijek, 2022

**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:** Ana Dijanović

**JMBAG:** 0291003218

**OIB:** 49790860364

**e-mail za kontakt:** dijana2006@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij, smjer Logistički menadžment

**Naslov rada:** Neverbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju

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

U Osijeku, rujan 2022. godine

Potpis           Ana Dijanović

# Neverbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju

## SAŽETAK

Pregovori u poslovnom svijetu su neizbježna svakodnevnica. Budući da se ne može utjecati na učestalost pregovora, fokus treba staviti na uspješnost istih. Pregovaranje služi i kao alat za rješavanje problema sukobljenih interesa. Njime se aktivira kreativnost u radu, te utječe i na poboljšanje međuljudske komunikacije. Uspješni se poslovni pregovori postižu razumnim sporazumom dva ili više pregovaračkih strana, kojima je cilj zajednički riješiti sukobe interesa na obostrano zadovoljstvo. Također, vrlo je važno da obje strane imaju cilj koji je jasno definiran. Jedan od najbitnijih čimbenika u poslovnim pregovorima je sama komunikacija. Ona može biti verbalna i neverbalna. Verbalna je komunikacija ono što je riječima izgovoreno, dok se neverbalnu komunikaciju može objasniti i kao govor tijela. Rad se sastoji od teorijskog dijela u kojem su pojašnjeni pojmovi poslovnih pregovora i neverbalne komunikacije te od istraživačkog dijela. Istraživanjem su se ispitali stavovi i znanja ispitanika o neverbalnoj komunikaciji i njenom utjecaju na poslovne pregovore. Rezultati su pokazali kako ispitanici prepoznaju važnost neverbalne komunikacije u poslovnim pregovorima, te kako se neverbalna komunikacija može uvježbati. Svi ispitanici smatraju kako se pojedini znakovi neverbalne komunikacije mogu krivo protumačiti. Također su mišljenja kako neverbalna komunikacija može promijeniti smisao izgovorenog, te da ima velik utjecaj na uspješnost poslovnih pregovora.

**Ključne riječi:** poslovni pregovori, komunikacija, neverbalna komunikacija

# **Nonverbal communications in business negotiation**

## **ABSTRACT**

Business negotiations are an inevitable everyday occurrence in the business world. Since the frequency of negotiations cannot be influenced, the focus should be on their success. Negotiation also serves as a tool for solving problems of conflicting interests. It activates creativity in work, and also affects the improvement of interpersonal communication. Successful business negotiations are achieved by a reasonable agreement of two or more negotiating parties, whose goal is to jointly resolve conflicts of interest to mutual satisfaction. Also, it is very important that both parties have a clearly defined goal. One of the most important factors in business negotiations is communication itself. It can be verbal and non-verbal. Verbal communication is what is said in words, while non-verbal communication can be defined and explained as body language. The paper consists of a theoretical part in which the concepts of business negotiations and non-verbal communication are clarified, and a research part. The research examines the respondents' attitudes and knowledge about non-verbal communication and its impact on business negotiations. In this paper, the concepts of business negotiations and non-verbal communication will be explained, and based on research, the awareness of business negotiators about the importance of non-verbal communication will be examined. It has shown that respondents recognize the importance of non-verbal communication in business negotiations, and how non-verbal communication can be practiced. All respondents believe that certain signs of non-verbal communication can be misinterpreted. They are also of the opinion that non-verbal communication can change the meaning of what is said, and that it has a great impact on the success of business negotiations.

**Key words:** business negotiations, communication, non-verbal communication

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
2.1. Predmet i ciljevi rada .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Hipoteze rada.....	2
<b>3. Poslovno pregovaranje</b> .....	<b>3</b>
3.1. Proces poslovnog pregovaranja .....	5
3.2. Bitni elementi u poslovnom pregovaranju.....	7
3.3. Važnost poslovnog pregovaranja .....	8
<b>4. Komunikacija</b> .....	<b>10</b>
4.1. Komunikacijski proces.....	12
4.2. Oblici komunikacije .....	14
4.3. Barijere uspješnog komuniciranja .....	15
4.4. Neverbalna komunikacija .....	16
4.4.1. Vrste neverbalne komunikacije .....	18
<b>5. Istraživanje o važnosti neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju</b> .....	<b>20</b>
5.1. Opis istraživanja .....	20
5.2. Rezultati istraživanja .....	20
<b>6. Rasprava</b> .....	<b>28</b>
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>30</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>33</b>
<b>Popis grafikona</b> .....	<b>34</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>35</b>
<b>Prilozi</b> .....	<b>36</b>



## 1. Uvod

Pregovaranje je zapravo jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti koju ljudi svakodnevno primjenjuju u komunikaciji s drugim ljudima. Na pregovaranje se često gleda kao na isključivo pregovaranje u poslovnom smislu, no to nije tako. Pregovaranje se događa u gotovo svakodnevnoj interakciji i primjenjivo je u svim životnim situacijama.

Svrha svakog pregovaračkog procesa je djelotvorna uporaba informacija. Primarni izvor informacija je svakako komunikacija. Pregovaranje predstavlja i vještinu i umijeće i iako ne postoji „čarobna formula“ koja bi dovela do uspješnog pregovaranja, važno je da se ispune svi elementi pregovaranja i da se razradi dobra strategija kako bi ono završilo uspješnim ishodom.

Komunikacija se može podijeliti na verbalnu i neverbalnu. U radu se stavlja veći naglasak na neverbalnu komunikaciju koja se može definirati kao način komunikacije bez riječi. Može se raditi namjerno ili nenamjerno. Ona je nadopuna verbalnoj komunikaciji, a koristi se kako bi se izrazile emocije, pokazali stavovi, odrazile osobine pojedinca i promijenila verbalna komunikacija. Ona se još naziva i govorom tijela, ali i komunikacijom bez riječi. Neverbalna komunikacija predstavlja sve radnje učinjene tijekom razgovora, a da to nije nužno povezano s izgovorenim riječima i intonacijom i tonom kojima se priča.

## **2. Metodologija rada**

U ovom dijelu rada prikazat će se predmet i ciljevi rada, metode istraživanja te postavljene hipoteze rada.

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

Predmet ovog rada je neverbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju. Cilj rada je objasniti proces poslovnog pregovaranja, elemente poslovnog pregovaranja, te istražiti i analizirati na koji način neverbalna komunikacija utječe na pregovarački proces. U istraživačkom dijelu rada prikazali su se rezultati istraživanja provedene ankete kojom su se ispitali svjesnost i znanje poslovnih pregovarača o neverbalnoj komunikaciji. Također, cilj je ispitati prepoznaju li ispitanici neverbalnu komunikaciju u procesu poslovnih pregovora, te koriste li ju.

### **2.2. Metode istraživanja**

U ovom radu koristilo se više metoda istraživanja. U teorijskom dijelu korišteni su sekundarni podaci, dok su u istraživačkom dijelu, korišteni primarni podaci. Kako bi se jasno definirali i objasnili pojmovi korišteni u teorijskom dijelu, te protumačili rezultati ankete u istraživačkom dijelu rada, korištena je deskriptivna metoda. Nadalje, teorijski dio rada sadrži i metodu kompilacije. Rad također sadrži i metodu sinteze. U istraživačkom dijelu se koristila i metoda ispitivanja, koja je provedena putem ankete izrađene pomoću Google obrasca. Metoda dedukcije i indukcije provedene su pri donošenju zaključka. Uz navedene metode, u radu su korištene i druge znanstvene metode.

### **2.3. Hipoteze rada**

U ovom radu postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Ispitanici su svjesni važnosti neverbalne komunikacije u poslovnim pregovorima.

H2: Ispitanici smatraju kako neverbalna komunikacija utječe na uspješnost poslovnih pregovora.

Nakon provedenog istraživanja utvrdit će se točnost postavljenih hipoteza.

### 3. Poslovno pregovaranje

Prgomet (2019:5) prema Segetlija (2009:5) navodi kako je pregovaranje stara ljudska i poslovna djelatnost, a njezino se nastojanje može povezati s nastajanjem robne razmjene. Ipak, smatra se da se pregovaranju tijekom povijesti nije u znanstvenim i stručnim radovima pridavala i adekvatna pozornost. Sustavno proučavanje prakse pregovaranja kao interdisciplinarnog fenomena započelo je tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća.

Pregovaranje je zapravo jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti koju ljudi svakodnevno primjenjuju u komunikaciji s drugim ljudima. Na pregovaranje se često gleda kao na isključivo pregovaranje u poslovnom smislu, no to nije tako. Pregovaranje se događa u gotovo svakodnevnoj interakciji i primjenjivo je u svim životnim situacijama.

Svrha svakog pregovaračkog procesa je djelotvorna uporaba informacija. Primarni izvor informacija je svakako komunikacija. Pregovaranje predstavlja i vještinu i umijeće i iako ne postoji „čarobna formula“ koja bi dovela do uspješnog pregovaranja, važno je da se ispune svi elementi pregovaranja i da se razradi dobra strategija kako bi ono završilo uspješnim ishodom.

Razlikuju se dvije vrste pristupa pregovaranju, a to su distributivni i integrativni tip pregovaranja. Kada je riječ o distributivnom pristupu pregovaranja, tada nema podjele resursa, a postoji i vrlo jak natjecateljski duh koji služi tome da jedna strana preuzme što je moguće veću korist za sebe kroz cjelokupni proces pregovaranja. Ovaj pristup se temelji na win-lose ishodu zato što je cilj svake od strana uzeti sebi što „veći dio“. S druge strane, integrativni tip pregovaranja se temelji na win-win ishodu i cilj mu je da se napravi kompromis kojim će obje strane profitirati i na kraju stvoriti veću vrijednost putem pregovaračkog procesa. Oba tipa pregovaranja i razlike među njima su prikazani u sljedećoj Tablici 1.

KONKURENTSKA/DISTRIBUTIVNA „TVRDA IGRA“	SURADNIČKA/KREATIVNA „POŠTENA IGRA“
Oštro/muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Kreativno: integriraj i proširi
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj se oko svake stavke	Pregovaraj oko cijelog paketa
Inzistiraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Tablica 1. Distributivno i integrativno pregovaranje (Tomašević Lišanin, 2004:146)

Prema Štimac (2020) pregovori su u poslovnom svijetu svakodnevna pojava. Svaki pojedinac koji sudjeluje u poslovnim pregovorima može odlučiti na koji način i koliko uspješno može voditi pregovore. Kako bi cilj pregovora bio ispunjen, potrebne su dvije ili više razume strane koje su voljne pregovarati. Također se može definirati i kao proces kojim se pokušava navesti partnera da donese odluku o zajedničkom pitanju kako bi zadovoljili i svoju stranu. Odnosno, cilj je pregovora postizanje dogovora između dvije strane unatoč tome kako imaju i zajedničke i suprotne interese. Pregovori nude rješenje problema kada dođe do sukoba interesa. Nadalje, povezuju više različitih informacija i podataka u širu cjelinu. Također povećavaju kreativnost rada obje strane te obogaćuju međuljudsku komunikaciju.

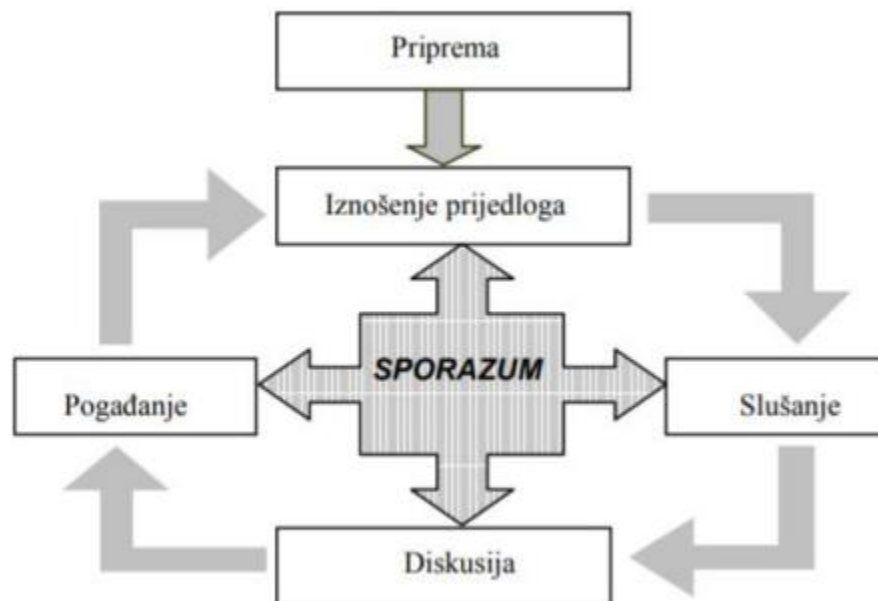
Dijanović (2020) navodi kako je za uspješne poslovne pregovore najprije potrebno imati dvije ili više zainteresiranih strana. Te strane trebaju imati zajedničko pitanje koje je ujedno i dio konflikta interesa. On bi trebao biti riješen na razuman i zadovoljavajući način. Na drugu stranu pregovarača treba gledati kao na partnera, a ne prijetnju, jer nam oni svojim inovativnim rješenjima pomažu postići zajednički cilj. Glavni su čimbenici uspješnih poslovnih pregovora aktivno slušanje, dobro govorništvo, stručnost u području na kojem se pregovara, te ulaganja u planiranje i taktičku i stručnu pripremu pregovora.

### 3.1. Proces poslovnog pregovaranja

Prema Tomašević Lišanin (2004) proces poslovnog pregovaranja odvija se u četiri faze:

- Priprema i planiranje
- Diskusija (prijedlozi)
- Ponuda
- Sporazum (postignut ili ne)

Sljedeća slika prikazuje proces poslovnog pregovaranja.



Slika 1. Proces poslovnog pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2004:15)

Dijanović (2020) nadalje navodi kako je prva faza priprema i planiranje. U ovoj fazi prikupljaju se sve informacije koje bi mogle dobro doći u procesu poslovnog pregovaranja. Cilj je analizirati vlastite želje i potrebe, kao i mogućnosti. Međutim, svakako je korisno pokušati analizirati i koje bi to želje i potrebe mogle biti važne drugoj strani kako bi se što bolje mogli pripremiti pregovori. Kada se sve dobro istraži i analizira, tada se može napraviti i kvalitetna strategija

pregovaranja. Svakako je važno pripremiti i potencijalne alternativne strategije ukoliko tijekom pregovaranja ne ide kako je zamišljeno.

Ukoliko se pregovori ne pripreme dovoljno dobro, odnosno ukoliko se ne napravi kvalitetna strategija, dolazi do oduzimanja vremena za obje strane, do gubitka strpljenja, do zauzimanja obrambenog stava, te do mogućnosti sukoba.

Sljedeći scenariji mogu se dogoditi ukoliko se ne napravi dobra priprema za pregovore (Tomašević Lišanin, 2004:155):

- „ne postavljaju se jasni ciljevi i ne mogu se procijeniti prijedlozi,
- ne mogu se uvidjeti prednosti i nedostaci određenih pregovaračkih situacija i ne može se primijeniti najbolja strategija koja bi zadovoljila želje i potrebe,
- ne može se vješto potkrijepiti argumentima vlastito stajalište,
- pregovarači postaju zbunjeni“

Druga faza pregovaranja je diskusija u kojoj se iznose prijedlozi. Na diskusiju uvelike utječe neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija se odnosi na izraz lica, položaj ruku, nogu i ramena, kontakt očima, kretanje tijela i slično. Iskusni pregovarači će pratiti i neverbalnu komunikaciju i na temelju nje će mijenjati i prilagođavati strategiju kojom se vode prilikom pregovaranja.

Za diskusiju je od velike važnosti i asertivnost u komunikaciji. „Konstrukcija asertivnosti prvi put je nastala kada su se počele razvijati rane teorije bihevioralnih terapija. Danas se smatra da asertivnost predstavlja obrazac ponašanja koji može spriječiti neželjene ishode komunikacije. Također, ona je instrument za podržavanje društvenih odnosa koji doprinose emocionalnom razvoju“ (Dijanović, 2020:3). Marangunić (2002) navodi da se asertivnost može smjestiti u nekoliko kategorija u ovisnosti o tome da li je se smatra osnovnim ljudskim pravom koje ima svaka osoba, otvorenim izražavanjem emocija u različitim situacijama, specifičnom kategorijom reagiranja koja također ovisi o situaciji u kojoj se neka osoba nalazi ili funkcionalnom osobinom nečije reakcije.

„Asertivnost je zapravo sposobnost izražavanja vlastitih misli i emocija koje mogu biti i pozitivne i negativne. Te misli i emocije se kroz asertivnost izražavaju na neagresivan način, a pri tome i bez kršenja prava drugih osoba. Asertivne osobe koriste ovakav način komunikacije u

raznim situacijama, kao što su recimo izražavanje nekih vlastitih želja ili odbijanje zahtjeva koji im se ne sviđaju, kao i suprotstavljanje nepravdi.“ (Dijanović, 2020:3)

Wolpe (1990) navodi da je asertivno ponašanje zapravo socijalno adekvatno verbalno i neverbalno izražavanje bilo koje emocije umjesto anksioznosti. Prema njemu asertivnost obuhvaća više mogućih kategorija emocionalnog izražavanja. Najbliže je kategoriji ponašanja osobe koja se suprotstavlja, odnosno osoba iskazuje svoje potrebe ili izražava nesuglasnost, a i odbija zahtjeve na socijalno prihvatljiv način.

Dijanović (2020) navodi kako asertivnost čini pet osnovnih elemenata. Ti elementi su slušanje sugovornika, pokazivanje sugovorniku da je ono što je izrekao i shvaćeno, iskazivanje vlastitog mišljenja i osjećaja, precizno objašnjavanje želja i potreba i razmatranje posljedica zajedničkog izbora. Ponuda predstavlja treću fazu poslovnog pregovaranja i ponuda se daje nakon što je diskusija obavljena do kraja. Ne smije ostati nepoznanica tijekom diskusije i davanja prijedloga jer onda ponuda neće moći biti obavljena na kvalitetan način. I verbalna i neverbalna komunikacija bi trebale imati značajan udio u odluci oko ponude.

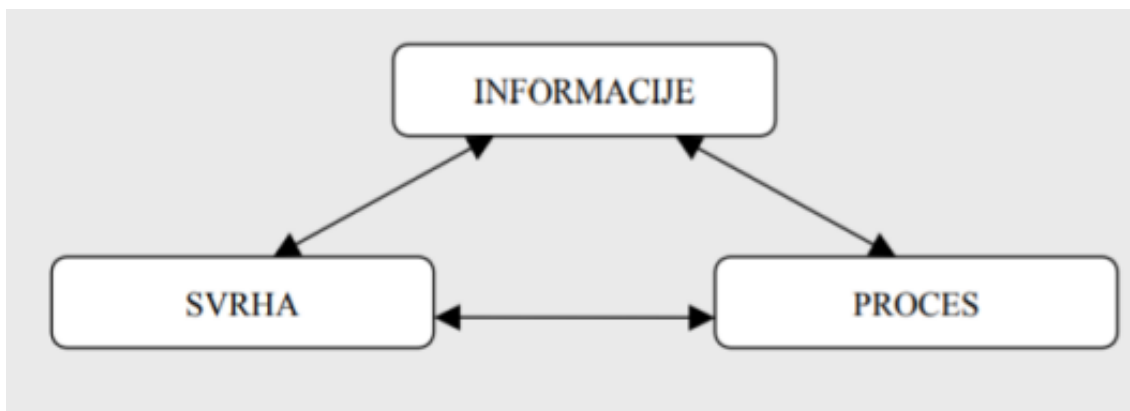
Posljednja faza je sporazum. Sporazum se može ili ne mora postići, međutim, ako se sporazum ne postigne onda je cijeli proces poslovnog pregovaranja bio uzaludan. Sporazum se smatra postignutim ukoliko su obje strane u win-win situaciji. Rizik od toga da situacija ne bude dobra za obje strane je u tome što tada jedna strana može odustati od pregovaranja i proces propada.

### **3.2.Bitni elementi u poslovnom pregovaranju**

Tomašević Lišanin (2004) navodi bitne elemente za učinkovito poslovno pregovaranje, a to su:

- informacija
- proces
- svrha

Navedeno se može vidjeti na Slici 2.



Slika 2. Elementi poslovnog pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2004:149)

Svi ovi elementi su međusobno povezani i čine jednu cjelinu, te moraju imati svoju svrhu u pregovaranju. Uspješna komunikacija je također važan element svakog uspješnog pregovaračkog sustava. Polić (2017) prema Bakić-Tomić (2012) navodi kako je za postizanje uspješne komunikacije potrebno koristiti razne metode, te da je zapravo vrlo kompleksna. Ona podrazumijeva dvije strane koje moraju istovremeno biti primaoci i pošiljalci poruka. Od njih se očekuje i svjesnost simultanosti čimbenika komunikacije, jer oni utječu na kodiranje i dekodiranje poruke, ali i na smanjenje buke u komunikacijskom kanalu. Pošiljalci i primatelji poruka su zaslužni i za osiguravanje dobre povratne informacije. Za postizanje uspješne komunikacije ne postoje definirana pravila, jer ona ovisi o situaciji u kojoj se nalazi, ali i o samim sugovornicima i njihovim prethodnim znanjima. Zaključno tome, svaki sudionik pregovora mora biti otvorenog uma i spreman na nova znanja i učenja, jer je komunikacija promjenjiv proces.

### **3.3.Važnost poslovnog pregovaranja**

Prema Šlogar i Cigan (2012) poduzetnici su oduvijek koristili pregovaračke vještine za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti, a da to nisu smatrali posebnim umijećem. S razvojem društva u cjelini te primjenom novih tehnologija povećala se produktivnost, a time i rast konkurentnosti te nužnost stjecanja pregovaračkih vještina. Ove vještine danas zauzimaju jedno od važnijih mjesta u planiranju strateškog razvoja poduzetnika.



U poslovnom je svijetu komunikacija vrlo važan čimbenik bez koje je nemoguće održati uspješno poslovanje. S obzirom na činjenicu da se sama komunikacija odvija na svim razinama poslovanja, te kako ju koriste svi djelatnici poduzeća, može se reći kako je ona jedan od ključnih čimbenika u stvaranju međuljudskih odnosa.

Uspješno pregovaranje vodi dobrim poslovnim rezultatima i poboljšanju cjelokupnog poslovanja neke organizacije. Savladavanje vještina pregovaranja čini zaposlenike poduzeća uspješnijima, a zaposlenici koji imaju ovakve vještine i sposobnosti mogu dati veliki doprinos poduzeću u cjelini.

## 4. Komunikacija

Komunikacija je prema Novak-Ištók (2004) prijenos misli i poruka. Nadalje, isti autor navodi kako je čovjek komunikacijsko biće i već 1,500.000 godina komunicira neverbalno, a tek 500.000 godina i verbalno kao simboličnim i samo čovjeku svojstvenim načinom izražavanja. Komunikacija može biti usmena i pisana, te verbalna i neverbalna. Kod pisane komunikacije pošiljatelju treba više vremena za cjelokupan proces jer on prvenstveno mora uzeti vremena da prikupi informacije, a zatim i da napiše pisanu poruku. Pisana poruka može biti putem pisma, no može biti i suvremenija, primjerice e-mail, poruka putem društvenih mreža i slično.

Segetlija (2009) navodi kako su ciljevi komunikacije prenošenje poruka, razmjena informacija i mišljenja, pregovori oko stavki koje su vezane za uspješno poslovanje samog poduzeća, te primitak informacija koji su važni za poslovanje. Ona je u poduzeću bitan faktor za stvaranje dobrih odnosa među zaposlenicima, uvođenje inovacija, te prijenos ideja, poruka i informacija. Nadalje, van poduzeća služi za poboljšanje odnosa sa vanjskim partnerima, ali i kupcima.

Bolju poziciju na tržištu zauzimaju poduzeća koja koriste resurse za razvoj komunikacijskih vještina svojih djelatnika. Kombinacija onoga što osoba ima urođeno, te ono što je kroz život naučeno u komunikacijskom smislu pomaže pri postizanju uspješne komunikacije.

Svaka informacija koju pošiljatelj šalje primatelju sadrži u sebi određenu poruku. Međutim, istovremeno svaka poruka koju primatelj prima, za njega ne mora imati nikakav informativni karakter, odnosno ne mora sadržavati informaciju. Nastajanje poruke se događa tek tijekom procesa komuniciranja.

Prema Mandić (2003) poruka sa aspekta čiste i apsolutne poruke ne postoji. Ona se stvara da bi i nestala i da bi mogla napraviti mjesta za novu poruku koja će se na nju nastaviti, a ne zato da bi ostala. Ona je dakle jedna funkcionalna jedinica. U procesu interpersonalne komunikacije može doći i do poteškoća, odnosno do šuma u komunikaciji. Taj šum nastaje kada primatelj poruke ne shvati što je pošiljatelj poruke htio reći, pa i adekvatna povratna informacija izostaje.

Dijanović (2020) prema Butorac (2018) navodi kako postoji nekoliko oblika komunikacije, a to su:

- submisivan oblik

- depresivan oblik
- agresivan oblik
- asertivan oblik

Submisivan (ili pasivan) oblik komunikacije je komunikacija osoba koje ne poštuju sebe, ali poštuju druge. Dijanović (2020) prema Butorac (2018) navodi karakteristike osoba koje su submisivne: izbjegavanje rasprava, šutnja dok drugi govore, neizjašnjavanje, često ispričavanje, tih govor, izbjegavanje direktnog pogleda u oči sugovornika, stalno smješkanje, te kimanje glavom. Submisivno ponašanje je zapravo vrlo učestala pojava.

Dijanović (2020) prema Butorac (2018) navodi kako su u jednom istraživanju promatrani studenti koji su učili dok ih je jedna osoba smetala svirajući preglasno glazbu.

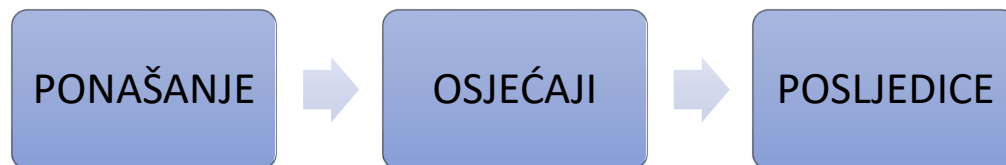
- 80% studenata ju je toleriralo i nije učinilo ništa.
- 15% ih je zamolilo osobu da utiša glazbu, ali kad ona to nije učinila, nisu ponovili svoj zahtjev.
- Samo 5% studenata je zamolilo dva puta i postiglo ono što im je trebalo – glazba je utišana.

Submisivne osobe šalju okolini poruke da njihovo mišljenje, želje i potrebe nisu važne i da će one podnositi loše ponašanje i iskorištavanje. Također, odaju dojam da smatraju da one nemaju nikakva prava u odnosu na druge.

Depresivan stil komunikacije je presjek stanja u kojem osoba ne poštuje sebe, ali ne poštuje ni druge. Ovakav stil komunikacije je često pasivno agresivan. Osobe koje se služe depresivnim stilom komunikacije su sarkastične, daju ironične primjedbe, od sebe rade žrtvu naspram drugih ljudi, ne pokazuju što zaista osjećaju i skloni su druge ljude optužiti za svoje frustracije.

Agresivan stil komunikacije je suprotnost submisivnom stilu. Agresivne osobe ne poštuju druge, no poštuju sebe. Ovakve osobe izražavaju svoje želje, potrebe i osjećaje, ali na štetu drugih, odnosno nemaju osjećaj za druge ljude. Karakteristike ovakvih osoba navodi Dijanović (2020) prema Butorac (2018) su glasan govor, uvredljivost i grubost u komunikaciji, sarkastičan ton, inzistiranje na tome da njena riječ "uvijek bude zadnja", težnja za nadvladavanjem drugih osoba. Osobe koje imaju agresivan stil komunikacije žele drugima poručiti da je ono što oni žele manje važno ili nije uopće važno, te da su njihove vlastite želje i potrebe najvažnije.

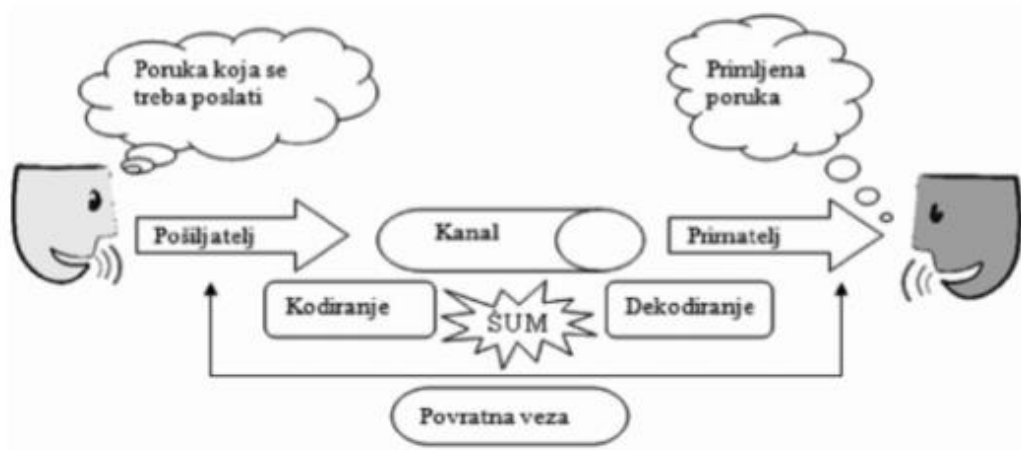
Zadnji oblik komunikacije je asertivni oblik. Asertivnost pomaže u svakoj komunikaciji, pa i u onoj u kojoj dolazi do različitih vrsta konflikata. Asertivno ponašanje vodi do potvrde vlastitih vrijednosti i dostojanstva uz istovremeno poštivanje drugih osoba, odnosno njihovih vrijednosti i dostojanstva. Asertivan stil komunikacije imaju osobe koje poštuju sebe, ali pri tome poštuju i druge. Asertivnost unosi ravnotežu u komunikaciju. Asertivne osobe imaju vrlo razvijene komunikacijske vještine, te su odlučne i pristojne. Jasno iskazuju svoje potrebe i brane svoja prava. Također, asertivne osobe su smirene i jasno pokazuju svoje osjećaje vezane uz određenu situaciju, a koriste i tzv. JA govor. Oblik JA poruke prikazan je na Slici 3..



Slika 3. JA poruke (Dijanović, 2020:13)

#### **4.1. Komunikacijski proces**

Određena poruka je element svake informacije koju jedna osoba prenosi drugoj. Međutim, ne mora svaka poruka koju jedna osoba prima od druge biti i informacija, odnosno primatelju ne mora biti korisna, pa je tada on ni ne smatra informacijom. Komunikacijski proces je prikazan na sljedećoj slici.



Slika 4. Komunikacijski proces (Jurković, 2012:391)

Prema Tomašević Lišanin i sur. (2019) komunikaciju započinje ona strana koja šalje poruku, odnosno pošiljalac. Pošiljalac poruke posjeduje određena znanja, informacije i ideje koje nastoji prenijeti drugoj strani, odnosno primalcu poruke. No, javlja se problem već u početku, odnosno pri samom pokušaju komunikacije jer se sve informacije nalaze kao apstraktni elementi u umu pošiljalca, te kao takvi nisu dostupni primalcu. Kako bi proces isporuke poruke bio uspješan, te je elemente potrebno kodirati u oblik koji će sugovorniku, odnosno primalcu poruke biti razumljiv. To bi najčešće bile riječi koje do primalca putuju nekim komunikacijskim kanalom. Razlikuju se verbalno izražene riječi koje su izgovorene u situaciji kada je primalac poruke prisutan, te one riječi koje su prenesene pisano ili usmeno koristeći se određenim tehničkim mogućnostima.

Komunikacijski proces predstavlja proces u kojem pošiljalac šalje poruku primalcu putem određenog kanala. U procesu komunikacije može nastati i šum. Šum se događa kada poruka nije ispravno prenesena ili kad primalac ne shvati poruku koju je pošiljalac poslao. U tom slučaju će izostati i povratna informacija. Kako bi poruka bila ispravno shvaćena, primalac poruke mora aktivno slušati. Model aktivnog slušanja je prikazan u nastavku na slici 5.



Slika 5. Model aktivnog slušanja (Žižak i sur., 2012:21)

Prema Lamza – Maronić i Glavaš (2008) komunikacijski proces podložan je brojnim utjecajima (kako psihološkim od strane svakog sugovornika ponaosob, tako iz okoline) koji nerijetko ometaju prijenos poruke, prijete prekidom, u potpunosti onemogućuju nesmetano odvijanje komunikacijskog procesa ili usporavaju uspješan komunikacijski tijek. Opasnosti se u obliku nesporazuma, prepreka, prekida i smetnji mogu pojaviti u bilo kojem dijelu komunikacijskog procesa (sastavljanju, slanju, primanju, interpretaciji, razumijevanju) i to na strani:

- Pošiljatelja - od procesa nastanka i prijenesa poruke,
- Primatelja - pri interpretaciji i razumijevanju poruke,
- Pri obostranim odgovorima.

## 4.2. Oblici komunikacije

Komunikacijske vještine se odnose na učinkovitu komunikaciju u govoru i pismu. Učinkovita komunikacija je ključna za bilo koji posao. Zaposlenici moraju biti sposobni za učinkovitu komunikaciju s kolegama, nadređenima i klijentima, bilo licem u lice, online ili telefonski.

Tomašević Lišanin (2010) navodi kako se jezik koji koristimo u svakodnevnoj komunikaciji sastoji od dviju značajki: verbalne i neverbalne. Kombinacijom verbalne i neverbalne komunikacije svaki pojedinac može izraziti svoje potrebe, želje, emocije, te iskustva vanjskom svijetu. Neverbalna se komunikacija najčešće koristi nesvjesno, dok je verbalna komunikacija svjesna. U nastavku rada će se podobnije objasniti neverbalna komunikacija.

### **4.3. Barijere uspješnog komuniciranja**

Miljković i Rijavec (2002) navode tri vrste problema koji stvaraju barijere u komunikaciji, a to su da je poruka koja stigne do sugovornika djelomično točna, te da postoje prekidi i šumovi u komunikacijskoj vezi. Također, iz istih razloga poruka ponekad ne stigne tamo kamo je poslana. Nadalje, sama poruka može se izmijeniti od strane same osobe koja ju šalje ili prenosi, ali isto tako i od strane primatelja poruke.

Naglasak treba staviti i na činjenicu kako su komunikacijske vještine područje na kojem veliki broj ljudi nailazi na poteškoće. Pojedinci imaju problem započeti razgovor s nepoznatom osobom. Također, trenuci tišine mnogima stvara neugodnu situaciju, dok određeni ljudi razgovor o nevažnim temama smatraju gubljenjem vremena. Stoga, kako bi komunikacija bila uspješna, razumljiva i zanimljiva svim sudionicima, svaki od njih trebao bi aktivno i dobrovoljno sudjelovati u komunikacijskom procesu. Nadalje, razgovor se treba prilagoditi sudioniku. To bi značilo da ukoliko se komunikacija odvija između odrasle osobe i djeteta, razgovor mora biti govoren jezikom koji je razumljiv djetetu. Kako bi komunikacija u privatnom i poslovnom svijetu bila uspješna, potrebno je potencijalne opasnosti iz okoline, kao i unutrašnje opasnosti svesti na minimum. Također, potrebno je sve moguće oblike prepreka, nesporazuma i prekida u komunikacijskom kanalu prekinuti na vrijeme.

Prema Tomašević Lišanin (2010), najčešće barijere uspješnoj komunikaciji od strane prodavača su nejasno izgovaranje i loše govorenje, odsutnost povratne informacije, stručni izrazi i dvosmislenost, kulturne razlike: jezik, simboli i običaji, te neprikladan komunikacijski kanal. Nadalje navodi kako su prezasićenost informacijama, prekidanje, buka, neudobnost, umor, iskrivljavanje: predrasude, iskustva i nepovjerenje najčešće barijere uspješnoj komunikaciji od strane kupca. Oni komunikatori koji su svjesni nepovoljnih učinaka loše komunikacije, ulažu

velik napor kako bi poruke koje žele prenijeti doveli do savršenstva. Po tom kriteriju se razlikuju dobri i lošiji komunikatori.

Kovačić (2018) prema Tatković i sur., (2016).navodi da su preduvjeti za uspješnu komunikaciju otvorenost, samopoštovanje, poštovanje prema sugovorniku i ljubaznost. Ukoliko ovi elementi nisu ispunjeni, komunikacija ne može biti uspješna. Da bi komunikacijski proces bio uspješan i da ne bi nailazio na prepreke, osobe koje komuniciraju moraju komunicirati na asertivan način.

#### **4.4. Neverbalna komunikacija**

U nastavku rada bit će prikazano mišljenje autora Pekas (2019) i Glavaš (2017), koji iznose različita mišljenja u vezi neverbalne komunikacije. Naime, Pekas (2019) objašnjava kako neverbalnoj komunikaciji pripadaju sve radnje koje se obavljaju tijekom komunikacije, a da nisu vezane za izgovorene riječi, ton i intonaciju kojima se razgovara. Nadalje, Glavaš (2017) navodi kako postoje dvije vrste neverbalne komunikacije, a to su paralingvističke i ekstralingvističke. Paralingvistička neverbalna komunikacija prema Glavašu (2017) povezana je s govorom, dok ekstralingvistička nije.

Pekas (2019) navodi kako su mnoga dosadašnja istraživanja potvrdila kako veći dio komunikacije čini upravo neverbalna komunikacija, što bi značilo da ona daje više informacija od izgovorenoga, odnosno od verbalne komunikacije. Ona se može definirati kao način na koji ljudi komuniciraju, ali bez riječi. Može se raditi namjerno ili nenamjerno, a ujedno je i dopuna verbalnoj komunikaciji. Koristi se za izražavanje emocija, pokazivanje stava i prikaz osobnosti. Dodatno se definira i kao „komunikacija bez riječi“.

Prema Tomašević Lišanin (2010) osim praćenja neverbalnih znakova potrebno je pažljivo slušati sugovornika kako bi izgovorene riječi bile shvaćene iz njegove perspektive. Nadalje, potrebno je dodatno postavljanje pitanja ili poticanje nastavka komunikacije kako bi se prikupilo više informacija. To je od velike važnosti kada se radi o obavljanju poslovnih pregovora, jer se tada treba čitati između redova te odmah prikupljati podatke i informacije koje su nam prethodno bile nedostupne.



Prema Pekas (2019) neverbalna se komunikacija odnosi na sve radnje koje se obavljaju prilikom razgovora, a da nisu povezane s onime što je izgovoreno, ni s intonacijom i tonom kojim se izgovara. Neki ju nazivaju i govorom tijela, jer ono svojim pokretima i raznim neverbalnim znakovima priča više od izgovorenoga, točnije, nadopunjuje verbalnu komunikaciju. Nadalje, isti autor navodi kako je tijelo naš najpouzdaniji pokazatelj osjećaja, stavova i percepcije. Zadatak govora je prenijeti informacije i podatke kojima govornik raspolaže, dok je tijelo ono koje prenosi osjećaje, točnije ispunjava te informacije osjećajima. Ono je pomoć u slanju jodne poruke sugovorniku. Pokreti tijela uvijek prate ono što se izgovara. Razne se emocije poput sreće, tuge, straha, agresije, kriju iza izgovorenih riječi, a upravo je tijelo ono koje ih razotkriva. Zaključno tome, tijekom razgovora treba se govoriti i tijelom i govorom, a u tome pomažu razvijene tehnike neverbalne komunikacije. Kako bi poslovanje, ali i sami poslovni pregovori bili uspješni, ključni je faktor dobra neverbalna komunikacija. Najveći utjecaj na sugovornika ostavlja prvi kontakt, odnosno prvih 15 sekundi susreta. U tom se vremenskom periodu donosi ključna odluka sugovornika o dojmu govornika.

„Pri tumačenju neverbalnih poruka osim samog položaja tijela još i važnije uočiti kretnje, odnosno prijelaze iz jednog položaja tijela u drugi, jer je to obično trenutačna i spontana reakcija na našu izjavu ili tvrdnju u prezentaciji u smislu njena prihvaćanja ili odbijanja. Uz sve ostalo, dobro je i opaženu neverbalnu poruku dodatno provjeriti, odnosno potvrditi uz pomoć oprobavanja, odnosno postavljanja pitanja. Paralelno uz opažanje i tumačenje neverbalne komunikacije sugovornika, nužno je voditi računa o vlastitom govoru tijela, o tome kakve signale odašilju naše držanje i kretnje – jesu li to iskazi samouvjerenosti i sigurnosti u vlastiti nastup i ono što govorimo, ili se iz našeg držanja i ponašanja naziru nervoza, pretjerano uzbuđenje, panika ili bilo koje drugo mentalno stanje koje će umanjiti ukupan dojam naše komunikacije s kupcem, ili pred nekom širom publikom kojoj želimo prenijeti određene prodajne poruke.“ (Tomašević Lišanin, 2010:125)

Također Pekas (2019) navodi kako neverbalna komunikacija služi izražavanju emocija, iskazivanju stavova, odražavanju osobina ličnosti itd. Neverbalni znakovi na ljude utječu u većoj mjeri nego verbalni. Postoji šest različitih emocija koje se iskazuju u neverbalnoj komunikaciji, a to su sreća, tuga, strah, gađenje, iznenađenje i ljutnja.

#### 4.4.1. Vrste neverbalne komunikacije

Glavaš (2017) navodi da su vrste neverbalne komunikacije:

- Paralingvistička – povezana je s govorom
  - Glasnoća
  - Ton
  - Intonacija
  - Šutnja i pauze
- Ekstralingvistička – nije povezana s govorom
  - Pokret i kontakt očima
  - Osmjeh
  - Izraz lica
  - Gestikulacija
  - Položaj tijela
  - Dodir
  - Vanjski izgled
  - Udaljenost od sugovornika

Prema Glavaš (2017) glasnoća, ton i intonacija, kao i šutnja i pauze su dio paralingvističke neverbalne komunikacije. Svi elementi su povezani s govorom, a promjene u tonu i intonaciji mogu čak i promijeniti sadržaj poruke ili ga pojačati. Šutnja i pauze su potrebne za sugovornika kako bi stigao organizirati svoje vlastite misli. Što se tiče šutnje i pauze postoje i određene zamke kao što su preduga ili prekratka šutnja, što može odvesti komunikacijski proces u neželjenom smjeru. Kod ekstralingvističke komunikacije koja nije povezana s govorom, od velike su važnosti pokreti očima. Pogled prema osobi koja je pošiljatelju poruke draga ili koja ga na bilo koji način privlači, traje duže. Osmijeh je također važan jer omekšava i olakšava komunikaciju, no mora se paziti na to da on bude iskren i autentičan. Vanjski izgled šalje određenu poruku sugovorniku, a u slučaju poslovne komunikacije, vanjski izgled bi trebao biti formalan.

Plavi ured (2015) navodi kako je govor tijela neverbalna komunikacija koja je nesvjesna, te predstavlja čak 55% komunikacije a uključuje:

- Vanjski izgled (odjeća, urednost, držanje tijela)
- Napetost kože, crvenilo, znojenje
- Položaj glave
- Izraz lica
- Kontakt očima
- Položaj ramena, ruku
- Položaj nogu, stopala
- Način hoda
- Gestikulacije“

## 5. Istraživanje o važnosti neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju

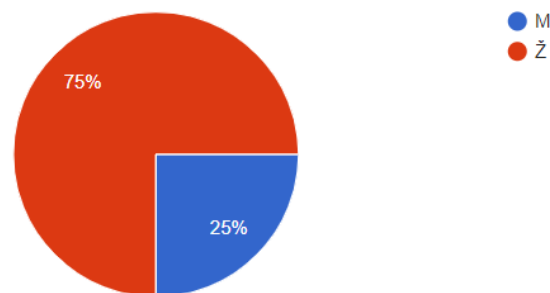
U ovom poglavlju navodi se opis provedenog istraživanja, te su prikazani rezultati.

### 5.1. Opis istraživanja

Za potrebe istraživanja ovoga rada, provedena je kratka anketa. Ispunilo ju je sveukupno 44 osobe, koje na svom radnom mjestu obavljaju i poslovne pregovore. Odabir ispitanika bio je nasumičan. Anketa je napravljena u obliku Google obrasca, te je provedena putem interneta u lipnju 2022. godine. Odgovori su anonimni te se koriste isključivo za potrebe ovog rada. Anketa sadrži sveukupno 14 koraka, od kojih je 13 pitanja te jedan kratki videozapis. Prva se tri pitanja odnose na nezavisna obilježja ispitanika poput spola, dobi i razine obrazovanja. Ostalih se 10 pitanja odnosi na njihovo opće znanje o neverbalnoj komunikaciji, te svjesnosti o važnosti neverbalne komunikacije pri obavljanju poslovnih pregovora. Videozapis prikazuje koja sve obilježja i znakove neverbalne komunikacije primjećujemo, ali i dajemo sugovorniku. U nastavku su prikazani rezultati istraživanja.

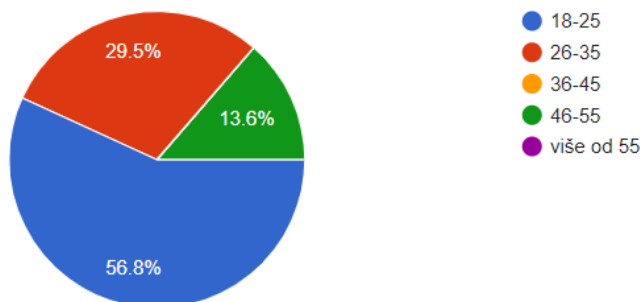
### 5.2. Rezultati istraživanja

Grafikon 1 prikazuje kako je većina ispitanika ženskog spola, dok su ispitanici muškog spola u manjini. 75% ispitanika su ženskog spola, dok preostalih 25% čine ispitanici muškog spola.



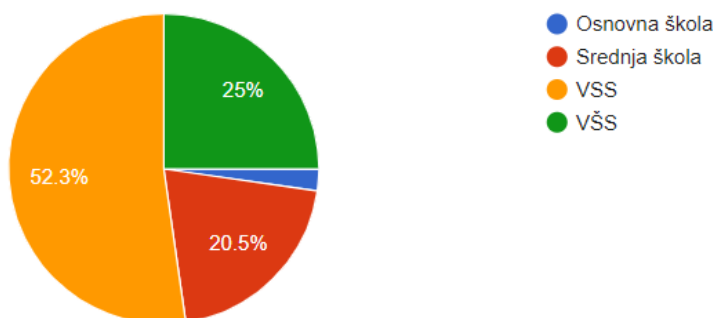
Grafikon 1: Spol

U grafikonu 2 prikazana je dobna skupina ispitanika. U anketi nisu sudjelovali ispitanici dobnih skupina od 36 do 45 godina, te osobe starije od 55 godina. Većinu ispitanika čine osobe starosti od 18 do 25 godina, što čini 56,8%. 29,5% ispitanika je dobnih skupine od 26 do 35 godina. Preostalih 13,6% je dobnih skupine od 46 do 55 godina.



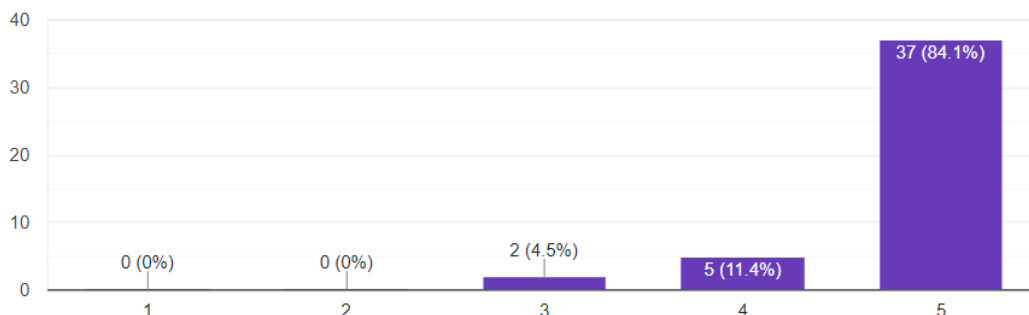
Grafikon 2: Dob

Razina obrazovanja ispitanika prikazana je u grafikonu 3. Najmanji postotak od 2,2% čini osoba sa završenom osnovnom školom, te 20,5% ispitanika ima završenu srednju školu. Najveći postotak ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu, što je 52,3% od ukupnog broja ispitanika. Višu stručnu spremu ima završeno 25% ispitanika.



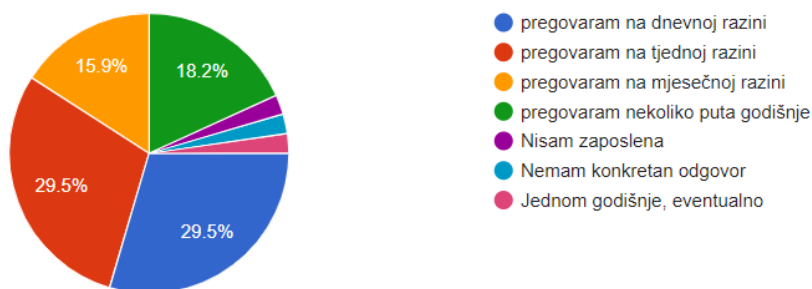
Grafikon 3: Razina obrazovanja

Grafikon 4 prikazuje koliko je ispitanicima bitna komunikacija u poslovnom okruženju. Ocjene su bile od 1 do 5, gdje 1 znači kako im komunikacija uopće nije bitna, a 5 kako im je komunikacija izrazito bitna. 4,5% ispitanika odgovorilo je kako im komunikacija u poslovnom okruženju nije ni bitna ni nebitna. 11,4% ispitanika odgovorilo je kako im je komunikacija vrlo bitna. Najveći broj ispitanika (84,1%) smatra kako je komunikacija u poslovnom okruženju izrazito bitna.



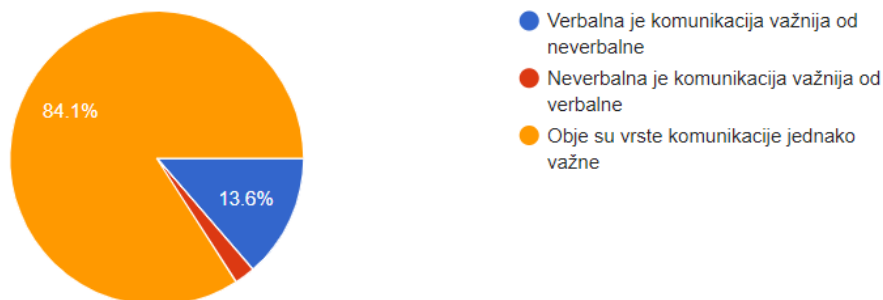
Grafikon 4: Važnost komunikacije u poslovnom okruženju

Grafikon 5 prikazuje učestalost pregovora koje ispitanici obavljaju na radnom mjestu. 2,3% ispitanika odgovora kako nema konkretan odgovor. Isti postotak ispitanika od 2,3% odgovara kako pregovara jednom godišnje. Nadalje 2,3% ispitanika je nezaposleno. 29,5% ispitanika pregovara na dnevnoj razini, a isti taj postotak čine ispitanici koji pregovaraju na tjednoj razini. Njih 18,2% pregovara nekoliko puta godišnje, dok njih 15,9% pregovara na mjesečnoj razini.



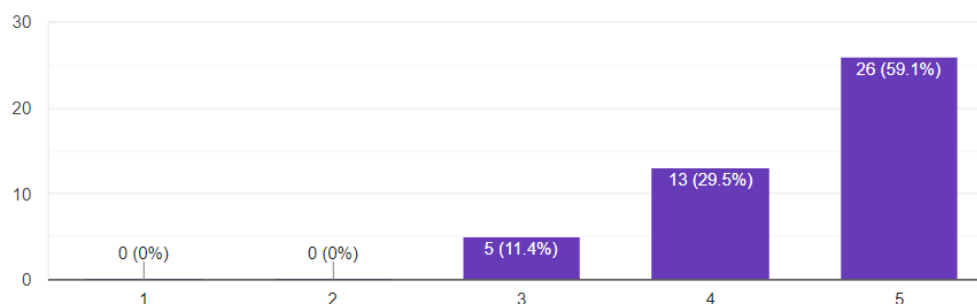
Grafikon 5: Učestalost pregovora na radnom mjestu

Grafikon 6 prikazuje vrstu komunikacije koja je ispitanicima važnija. Čak 84,1% ispitanika odgovorilo je da su im obje vrste komunikacije jednako važne. 13,6 %, ispitanika smatra kako je verbalna komunikacija važnija od neverbalne. 2,3% ispitanika mišljenja je kako je neverbalna komunikacija važnija od verbalne.



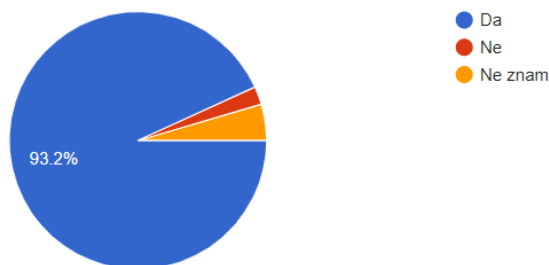
Grafikon 6: Važnija vrsta komunikacije

Grafikon 7 prikazuje ocjene od 1 do 5 kojim su ispitanici trebali ocijeniti važnost neverbalne komunikacije prilikom poslovnog pregovaranja. Ocjenom 1 odgovaralo se ukoliko se smatralo kako neverbalna komunikacija uopće nije važna, a ocjenom 5 ukoliko se smatralo kako je neverbalna komunikacija izrazito važna prilikom poslovnog pregovaranja. Najveći broj ispitanika, čak 59,1%, daje ocjenu 5, te smatra neverbalnu komunikaciju izrazito važnom prilikom poslovnog pregovaranja. Nadalje, njih 29,5%, ocjenjuje ocjenom 4 čime ju smatra vrlo važnom. 11,4% ispitanika smatra kako neverbalna komunikacija prilikom poslovnog pregovaranja nije ni važna ni nevažna te daje ocjenu 3.



Grafikon 7: Važnost neverbalne komunikacije prilikom poslovnog pregovaranja

Nadalje, grafikon 8 prikazuje odgovor na pitanje *Može li neverbalna komunikacija promijeniti smisao izgovorenoga?* 2,27% ispitanika smatra kako ne može, a 4,54% ne znaju odgovoriti. Najveći postotak od čak 93,2% mišljenja je kako neverbalna komunikacija može promijeniti smisao izgovorenoga.

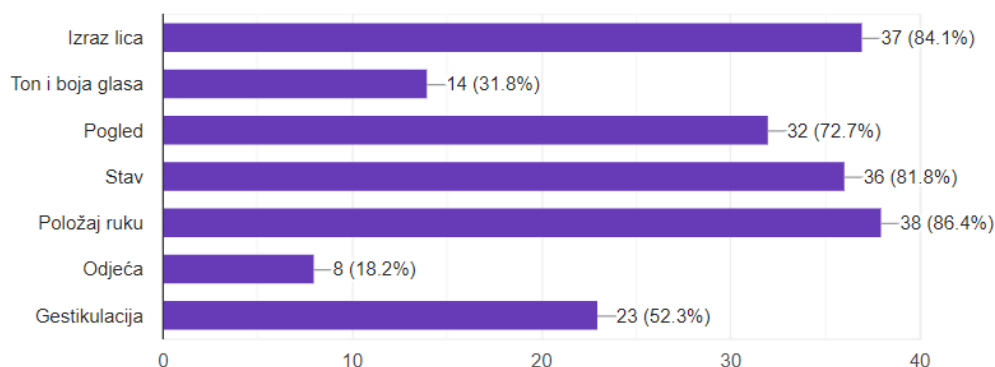


Grafikon 8: Promjena smisla izgovorenoga zbog neverbalne komunikacije

U idućem su koraku ispitanici trebali pogledati kratki videozapis o neverbalnoj komunikaciji. Tim se videozapisom htjela ispitati, a ujedno i povećati svjesnost pregovarača o važnosti neverbalne komunikacije. U njemu se spominju razni znakovi neverbalne komunikacije kojih često nismo svjesni. Također, u videozapisu iznese su i zanimljive činjenice i podaci o istoj.

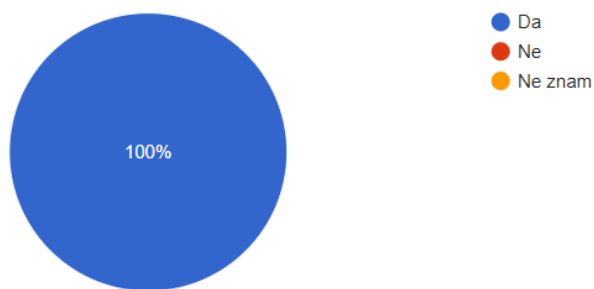


Sljedeće je pitanje bilo vezano uz priloženi videozapis. Grafikon 9 prikazuje znakove neverbalne komunikacije koje su ispitanici uočili u videu. Najviši postotak su imali položaj ruku (86,4%), izraz lica (84,1%) i stav (81,8%). Zatim slijede pogled sa 72,7%, gestikulacija s 52,3% i ton i boja glasa sa 31,8%. Najmanji postotak od 18,2% imala je odjeća.



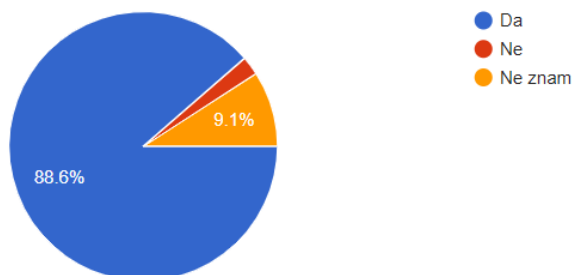
Grafikon 9: Uočeni znakovi neverbalne komunikacije iz videozapisa

U sljedećem su pitanju ispitanici trebali izraziti svoje mišljenje o tome mogu li se ponekad pojedini znakovi neverbalne komunikacije krivo protumačiti. Iz grafikona 10 se vrlo jasno može vidjeti kako je 100% ispitanika odgovorilo s pozitivnom odgovorom, odnosno da.



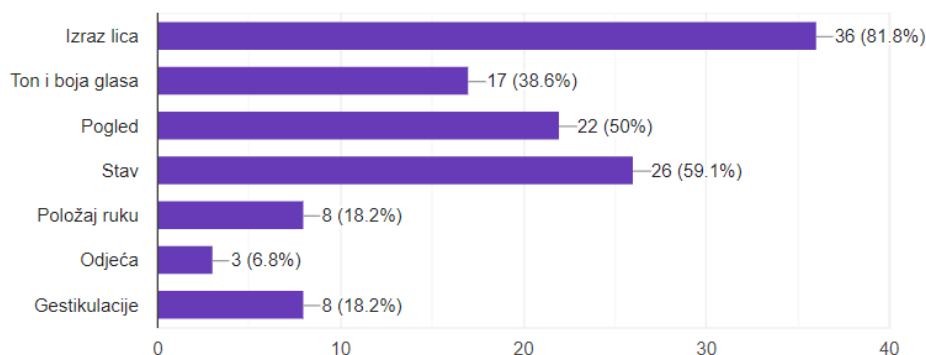
Grafikon 10: Mogućnost krivog tumačenja znakova neverbalne komunikacije

Grafikon 11 prikazuje mogućnost uvježbavanja neverbalne komunikacije. Čak 88,6% ispitanika smatra kako je moguće, dok 2,3% ispitanika smatra kako nije moguće uvježbati neverbalnu komunikaciju. 9,1% od ukupnog broja ispitanika nije znalo odgovoriti na pitanje.



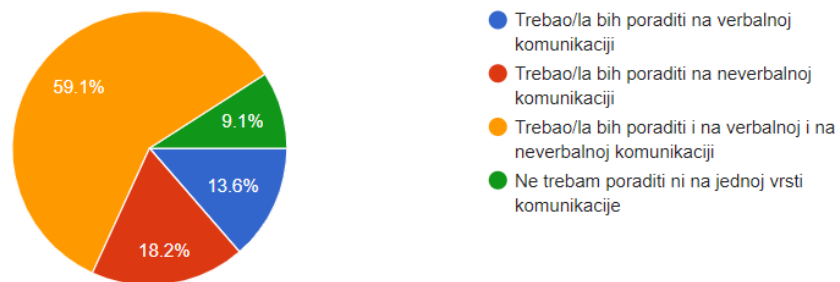
Grafikon 11: Mogućnost uvježbavanja neverbalne komunikacije

Grafikon 12 prikazuje koje znakove neverbalne komunikacije ispitanici prve uoče na sugovorniku. Iz grafikona 12 je vidljivo kako se prvo primijeti izraz lica, te taj odgovor ima 81,8%. Zatim slijedi stav sa 59,1%, pogled sa 50%, te ton i boja glasa sa 38,6%. Položaj ruku i gestikulacija imaju jednak postotak od 18,2%, dok odjeća ima najmanji postotak od 6,8%.



Grafikon 12: Prvi uočeni znak neverbalne komunikacije na sugovorniku

Grafikon 13 prikazuje vrstu komunikacije za koju svaki od ispitanika smatra kako treba ili ne treba poraditi kako bi povećao uspješnost poslovnih pregovora. 59,1% ispitanika smatra kako treba poraditi i na verbalnoj i na neverbalnoj komunikaciji. Nadalje, njih 18,2% smatra kako treba poraditi na neverbalnoj komunikaciji. 13,6% ispitanika mišljenja je kako treba poraditi na verbalnoj komunikaciji. Najmanji postotak ispitanika od 9,1% smatra kako ne treba poraditi ni na jednoj vrsti komunikacije.



Grafikon 13: Vrsta komunikacije na kojoj se treba poraditi u svrhu povećanja uspješnosti poslovnih pregovora

## 6. Rasprava

Navedeno istraživanje provedeno je putem interneta pomoću ankete, stoga su najveći postotak ispitanika činile mlađe osobe u rasponu od 18 do 25 godina. Ovdje se javlja ograničenje, jer je upitno imaju li ispitanici i koliko iskustva u pregovaranju. Što se tiče razine obrazovanja, najveći postotak ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu.

Velikoj većini ispitanika (84,1%) je komunikacija u poslovnom okruženju izrazito bitna, te je to jedan od prvih znakova svjesnosti ispitanika o važnosti iste. Kako bi se podobnije ispitalo iskustvo o pregovorima koje ispitanici imaju, od velike je važnosti bila učestalost pregovora na radnom mjestu. S obzirom na to kako većina ispitanika često pregovara na radnom mjestu, može se reći kako ovo istraživanje daje pravu sliku vrijednosti. Kada je riječ o vrsti komunikacije koju ispitanici smatraju važnijom, nije im bilo lako odlučiti se za jednu. Stoga je većina odgovora bila kako su obje vrste komunikacije jednako važne. To je još jedan od pokazatelja velikog znanja i svjesnosti o važnosti i verbalne i neverbalne komunikacije. Nadalje, kako bi se ispitala svijest o važnosti neverbalne komunikacije prilikom poslovnog pregovaranja, ispitanici su trebali ocijeniti istu ocjenama od 1 do 5. Iako se često ne razmišlja o pojedinim znakovima neverbalne komunikacije (kako stojimo, gdje su nam ruke, kako smo se obukli..), ovim pitanjem se može zaključiti kako sugovornici uvelike obraćaju pažnju na isto. Sukladno prethodno navedenom, dokazana je točnost prve hipoteze da su ispitanici svjesni važnosti neverbalne komunikacije u poslovnim pregovorima. Da neverbalna komunikacija može promijeniti smisao izgovorenoga smatra većina ispitanika. Zaključno tomu, ispitanici pokazuju svjesnost o tome da ukoliko se ne obraća pažnja na „govor tijela“, ono izgovoreno može izgubiti pravi smisao.

Zatim su ispitanici trebali pogledati kratki videozapis o neverbalnoj komunikaciji na radnom mjestu. Tu su navedeni razni znakovi i činjenice o neverbalnoj komunikaciji. Cilj videozapisa bilo je ispitati, ali ujedno i povećati svjesnost i znanje ispitanika o neverbalnoj komunikaciji i njenoj važnosti u poslovnom okruženju. Iduće pitanje odnosilo se na uočene znakove neverbalne komunikacije iz videozapisa, gdje je većina ispitanika uočila položaj ruku, izraz lica, stav i pogled. Da se neki znakovi neverbalne komunikacije mogu pogrešno protumačiti smatraju svi ispitanici. Što se tiče prvih znakova neverbalne komunikacije koje ispitanici uoče na sugovorniku, nedvojbeno je kako je odgovor izraz lica dobio najviše odgovora.

Većina ispitanika smatra kako trebaju poraditi i na verbalnoj i na neverbalnoj vrsti komunikacije, kako bi njihovi poslovni pregovori bili još uspješniji. Ovim se pitanjem potvrđuje da ispitanici smatraju kako neverbalna komunikacija utječe na uspješnost poslovnih pregovora, čime je ujedno i potvrđena druga hipoteza postavljena u teorijskom dijelu rada. Također, iz tog pitanja, ali i većine ostalih, zaključuje se kako je većina ispitanika svjesna važnosti neverbalne komunikacije u poslovnim pregovorima, ali i u svakodnevnom životu. Najviše se pažnje posvećuje onom prvom stečenom dojmu, odnosno izrazu lica, stavu i položaju ruku. Većina je ispitanika točno odgovorila na sva pitanja vezana uz videozapis, što potvrđuje posvećenost i pažnju prilikom gledanja istog. On je ujedno povećao znanje i svjesnost o važnosti neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju, pa tako i u poslovnim pregovorima.

## 7. Zaključak

U ovom radu predstavljen je utjecaj neverbalne komunikacije na poslovne pregovore. Prva faza pregovaranja je priprema i planiranje. U ovoj fazi prikupljaju se sve informacije koje bi mogle dobro doći u procesu poslovnog pregovaranja. Cilj je analizirati vlastite želje i potrebe, kao i mogućnosti. Međutim, svakako je korisno pokušati analizirati i koje bi to želje i potrebe mogle biti važne drugoj strani kako bi se što bolje mogli pripremiti pregovori. Druga faza pregovaranja je diskusija u kojoj se iznose prijedlozi. Na diskusiju uvelike utječe neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija se odnosi na izraz lica, položaj ruku, nogu i ramena, kontakt očima, kretanje tijela i slično. Iskusni pregovarači će pratiti i neverbalnu komunikaciju i na temelju nje će mijenjati i prilagođavati strategiju kojom se vode prilikom pregovaranja. Ponuda predstavlja treću fazu poslovnog pregovaranja i ponuda se daje nakon što je diskusija obavljena do kraja. Ne smije ostati nepoznanica tijekom diskusije i davanja prijedloga jer onda ponuda neće moći biti obavljena na kvalitetan način. I verbalna i neverbalna komunikacija bi trebale imati značajan udio u odluci oko ponude. Posljednja faza je sporazum. Sporazum se može ili ne mora postići, međutim, ako se sporazum ne postigne onda je cijeli proces poslovnog pregovaranja bio uzaludan.

Iz ankete koji je ispitao svjesnost poslovnih pregovarača o važnosti neverbalne komunikacije, može se zaključiti kako su većinom pregovarači svjesni važnosti iste. Iako se većinom ne razmišlja o stavu, položaju tijela, ruku ili ramena, sve to utječe na sugovornikov dojam o nama. Ispitanici imaju znanja o bitnim znakovima i činjenicama, ali i utjecaju neverbalne komunikacije na samu uspješnost poslovnih pregovora. Također, većina njih je svjesna kako uvijek postoji mjesta za dodatni napredak, te su svjesni da radom na verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji mogu postići još uspješnije poslovne pregovore, što ide na zadovoljstvo pregovarača, samog poduzeća, a na kraju i samog pojedinca kao osobe.

## LITERATURA

Dijanović, A. (2020). *Asertivnost kao karakteristika prodavača*, Završni rad, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Glavaš, J. (2017). *Komunikacija, poslovno komuniciranje, verbalna i neverbalna komunikacija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik : *Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*. Vol. XXV No. 2.

Kovačić, J. (2018). *Suradnička komunikacija u odgojno-obrazovnom radu*, Završni rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet.

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

Mandić, T. (2003). *Komunikologija, Psihologija komunikacije*. Zagreb: Clio.

Marangunić, N. (2002). *Evaluacija upitnika o sramežljivosti i asertivnosti USA – r*. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Miljković, D., Rijavec, M. (2002). *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP-D2 & Vern'.

Novak-Ištok, M. (2004). *Trendovi u poslovnom komuniciranju*,  
<http://www.agenti.hr/sadrzaj/info-agent/strukovni-forumi/forum-9/9-forum-Trendovi-u-poslovnom-komuniciranju.pdf> (pristupljeno 21.6.2022.)

Pekas, T. (2019). *Neverbalna komunikacija*, Završni rad, Split: Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne medije.

Plavi ured. (2015). *Neverbalna komunikacija*, <https://plaviured.hr/neverbalna-komunikacija/> (pristupljeno 22.6.2022.)

Polić, I. (2017). *Metode uspješne komunikacije*, Završni rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet .

Prgomet, M. (2019). *Pregovaranje kao ključni poslovni proces*, Završni rad, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

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

Šlogar, H., Cigan, V. (2012). *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*, *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2 No. 2, str. 259-265.

Štimac, H. (2020). *Poslovno pregovaranje*, nastavni materijali dostupno na <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/1.-predavanje.pdf> (pristupljeno 18.6.2022.)

Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 2 No. 1, str. 143-158.

Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Zagreb: HUPUP.

Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*, Zagreb: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.

Wolpe, J. (1990). *The practice of behavior therapy*, Pergamon Press, New York.

Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Proces poslovnog pregovaranja .....	5
Slika 2. Elementi poslovnog pregovaranja .....	8
Slika 3. JA poruke.....	12
Slika 4. Komunikacijski proces .....	13
Slika 5. Model aktivnog slušanja.....	14

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spol.....	20
Grafikon 2: Dob .....	21
Grafikon 3: Razina obrazovanja .....	21
Grafikon 4: Važnost komunikacije u poslovnom okruženju .....	22
Grafikon 5: Učestalost pregovora na radnom mjestu.....	22
Grafikon 6: Važnija vrsta komunikacije .....	23
Grafikon 7: Važnost neverbalne komunikacije prilikom poslovnog pregovaranja .....	24
Grafikon 8: Promjena smisla izgovorenoga zbog neverbalne komunikacije .....	24
Grafikon 9: Uočeni znakovi neverbalne komunikacije iz videozapisa.....	25
Grafikon 10: Mogućnost krivog tumačenja znakova neverbalne komunikacije .....	25
Grafikon 11: Mogućnost uvježbavanja neverbalne komunikacije .....	26
Grafikon 12: Prvi uočeni znak neverbalne komunikacije na sugovorniku .....	26
Grafikon 13: Vrsta komunikacije na kojoj se treba poraditi u svrhu povećanja uspješnosti poslovnih pregovora.....	27

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Distributivno i integrativno pregovaranje .....	4
--	---

## **PRILOZI**

### **PRILOG 1.**

#### **ANKETA**

### **SVJESNOST POSLOVNIH PREGOVARAČA O VAŽNOSTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE**

Anketa je anonimna, te služi u svrhu istraživanja za diplomski rad na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Za ispunjavanje ankete potrebno je do 5 minuta. Namijenjena je poslovnim pregovaračima.

#### **Spol**

- M
- Ž

#### **Dob**

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- Više od 55

#### **Razina obrazovanja**

- Osnovna škola
- Srednja škola
- VSS
- VŠS

Koliko Vam je bitna komunikacija u poslovnom okruženju?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Koliko često pregovarate na svom radnom mjestu?

- pregovaram na dnevnoj razini
- pregovaram na tjednoj razini
- pregovaram na mjesečnoj razini
- pregovaram nekoliko puta godišnje

Koju vrstu komunikacije smatrate važnijom?

- Verbalna je komunikacija važnija od neverbalne
- Neverbalna je komunikacija važnija od verbalne
- Obje su vrste komunikacije jednako važne

Koliko Vam je važna neverbalna komunikacija prilikom poslovnog pregovaranja?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mislite li da neverbalna komunikacija može promijeniti smisao izgovorenoga?

- Da
- Ne
- Ne znam

Pogledajte sljedeći video (2 minute), te odgovorite na dalje navedena pitanja.

<https://www.youtube.com/watch?v=1sfM-xx7tHI>

Koje ste znakove neverbalne komunikacije uočili u videu?

- Izraz lica
- Ton i boja glasa
- Pogled
- Stav
- Položaj ruku
- Odjeća
- Gestikulacija
- Ostalo...

Može li se ponekad određeni znak neverbalne komunikacije krivo protumačiti?

- Da
- Ne
- Ne znam

Može li se neverbalna komunikacija uvježbati?

- Da
- Ne
- Ne znam

Koji znak neverbalne komunikacije prvi primjećujete na sugovorniku?

- Izraz lica
- Ton i boja glasa
- Pogled
- Stav
- Položaj ruku
- Odjeća
- Gestikulacija
- Ostalo...

Kako bi Vaši poslovni pregovori bili još uspješniji, smatrate li kako biste trebali poraditi na svojoj verbalnoj ili neverbalnoj komunikaciji?

- Trebao/la bih poraditi na verbalnoj komunikaciji
- Trebao/la bih poraditi na neverbalnoj komunikaciji
- Trebao/la bih poraditi i na verbalnoj i na neverbalnoj komunikaciji
- Ne trebam poraditi ni na jednoj vrsti komunikacije