

# Muškarci vs žene u poslovnom pregovaranju

---

Vuković, Jovana

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:713447>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Marketing

Jovana Vuković

**Muškarci vs žene u poslovnom pregovaranju**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij smjer Marketing

Jovana Vuković

**Muškarci vs žene u poslovnom pregovaranju**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010222438

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

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

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

Jovana Vuković

**Man vs woman 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 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: Jovana Vuković**

**JMBAG: 0010222438**

**OIB: 24271284269**

**e-mail za kontakt: [jvukovic@efos.hr](mailto:jvukovic@efos.hr)**

**Naziv studija: Diplomski studij smjer Marketing**

**Naslov rada: Muškarci vs žene u poslovnom pregovaranju**

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

**U Osijeku, \_rujan, 2022\_ godine**

*Vuković Jovana*

Potpis \_\_\_\_\_

## **Muškarci vs. žene u poslovnom pregovaranju**

### **SAŽETAK**

Važnost pregovaranja postaje sve veća iz dana u dan, kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Svakodnevno pregovaramo, a da toga nismo ni svjesni, bilo sa svojim ukućanima, radnim kolegom ili novim poslovnim partnerima. Potrebno je biti svjestan kako postoje komunikacijske vještine na kojima je poželjno svakodnevno raditi kako bi bili uspješni pregovarači jer je komunikacija od velike važnosti za same pregovore. Tijekom svog života priklanjamo se stilu pregovaranja, ali moramo dobro poznavati i stil pregovaranja druge osobe kako bi njegove nedostatke uzeli kao vlastitu prednost te došli do vlastitog cilja. S druge strane, veliku ulogu igra i sama priprema, kao i poznavanje pregovaračkog procesa. Kao pregovarač, poželjno je postavljati jasne ciljeve i biti fleksibilan, ne podcjenjivati sugovornike, voditi pregovore na sugovorniku razumljiv i profesionalan način, održavati visoku dozu koncentracije, profesionalnosti i razumijevanja te govoriti istinu. Stereotipi o muškim i ženskim pregovaračima postoje i dan danas, ali potrebno je upoznati se na koji način žene pregovaraju jer su sve više zastupljenije u poslovnom svijetu i nalaze se na vodećim pozicijama. Žene i muškarci koriste različite komunikacijske vještine prilikom sklapanja pregovora, ali i različite pregovaračke stilove. Žene su „na glasu“ kao asertivni pregovarači, a muškarci kao agresivni. U radu će se prikazati koje komunikacijske vještine te kakav pregovarački stil koriste muškarci, a koje žene prilikom pregovaranja.

Ključne riječi: žene, muškarci, poslovno pregovaranje, komunikacijske vještine, pregovarački stilovi

## **Man vs woman in bussines negotiation**

### **ABSTRACT**

The importance of negotiation is growing day by day, both in business and in private life. We negotiate every day without even realizing it, whether with our housemates, work colleagues or new business partners. It is necessary to be aware that there are communication skills that it is desirable to work on every day in order to be successful negotiators, because communication is of great importance for the negotiations themselves. Throughout our life, we tend to adopt a negotiation style, but we must also know well the other person's negotiation style in order to take his shortcomings as their own advantage and reach their goal. On the other hand, a big role is played by the preparation itself, as well as knowledge of the negotiation process. As a negotiator, it is desirable to set clear goals and be flexible, do not underestimate the interlocutors, conduct negotiations in an understandable and professional manner, maintain a high level of concentration, speak the truth, possess a high level of concentration, professionalism and understanding. Stereotypes about male and female negotiators still exist today, but it is necessary to know how women negotiate because they are increasingly represented in the business world and are in leading positions. Women and men use different communication skills when negotiating, but also different negotiation styles. Women are "reputed" as assertive negotiators, while men are aggressive. This thesis will show which communication skills and what negotiation style which are used by men and by women.

Key words: women,men, business negotiation, communication skills, negotiation styles

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj rada .....	2
2.2. Znanstvene metode .....	2
2.3. Hipoteze rada .....	3
<b>3. Komunikacijske vještine i stilovi.....</b>	<b>4</b>
3.1. Komunikacijske vještine kojima se postaje kvalitetan pregovarač .....	4
3.2. Komunikacijski stilovi u poslovnom pregovaranju .....	5
3.2.1. Agresivni stil komunikacije .....	6
3.2.2. Pasivni stil komunikacije .....	6
3.2.3. Pasivno agresivni stil komunikacije.....	7
3.2.3. Asertivni stil komunikacije .....	7
3.3. Komunikacijske vještine i stilovi u poslovnom pregovaranju ovisno o spolu .....	8
<b>4. Pregovaračke vještine i stilovi .....</b>	<b>12</b>
4.1. Pregovarački stilovi u poslovanju .....	13
4.1.1. Slušalac.....	13
4.1.2. Stvaralac .....	13
4.1.3. Aktivist .....	13
4.1.4. Mislilac.....	14
4.2. Pregovaračke vještine u poslovanju.....	15
4.6. Pregovaračke vještine i stilovi po spolu i njihove razlike.....	17
<b>5. Pregovarački stilovi i vještine muškaraca i žena u SMART Counselling</b>	
<b>d.o.o.....</b>	<b>21</b>
5.1. Opis istraživanja .....	21
5.2. Rezultati istraživanja.....	21
<b>6. Rasprava.....</b>	<b>28</b>
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>30</b>



<b>Literatura .....</b>	<b>31</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>34</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>35</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>36</b>

## 1. Uvod

Pregovaranje je bitno kako u privatnom životu, tako i u poslovnom. Pregovarači se ne rađaju, oni to postaju. Pregovaranje nije pitanje našeg izbora – želimo li mi to ili ne, ono je činjenica života. Nismo ni svjesni da svakodnevno pregovaramo s punicom, bračnim drugom, djetetom, šefom, profesorima... No, to ne mora značiti da to radimo dobro. Biondić Vince (2012) navodi kako prema jednom provedenom istraživanju polovica ispitanika smatra sljedeće: „Pregovor je pokvarena, prevarantska aktivnost. “Upravo zbog takve loše percepcije o pregovaranju ovim radom se želi pokazati koliko je bitno raditi na svojim pregovaračkim vještinama kako bi bili uspješniji u poslovanju te da se ne mora na „pokvaren“ način dolaziti do svojih ciljeva. Pregovaranje je davanje i uzimanje uz pristanak – to je razmjena ustupaka. Za proces pregovaranja potrebna je dobra priprema, jer to je zapravo pola obavljenog posla. Potrebno je poznavati svoju BATNU, ali i onu sa suprotne strane. Poželjno je cjeloživotno razvijanje komunikacijskih i pregovaračkih vještina. Postoji svjesnost kako od davnina postoje stereotipi o muškim i ženskim pregovaračima, ali žene su danas sve više zastupljene u poslovnom svijetu i na glasu su kao asertivni pregovarači koji na potpuno drugačiji način pregovaraju od suprotnog spola. Kako bi pregovaranje postalo ključ uspjeha i kako bi postali kvalitetan pregovarač potrebno je puno znanja, iskustva i ulaganja u sebe.

## **2. Metodologija rada**

Radom se žele prikazati pregovarački stilovi te komunikacijske vještine prilikom pregovaranja muškaraca i žena na primjeru SMART Counselling d.o.o.-a, u nastavku će ukratko biti objašnjeni predmet i cilj rada, metode istraživanja te postavljene hipoteze.

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

U ovome radu fokus će biti na pregovaranju. Navedenom se temom želi skrenuti pozornost na to koliko je pregovaranje bitno u životu - kako privatnom tako i poslovnom. Nitko se nije rodio kao vrhunski pregovarač, ali svaka osoba može postati pregovarač. U svakom trenutku svog života susrest ćemo se s nekim oblikom pregovaranja, a da toga nismo ni svjesni. Svaki taj trenutak vježba je za novo pregovaranje. Ne može se znati pregovaramo li dobro ili loše, ali ono što se zna jest rezultat koji je postignut nakon pregovaranja. To će se najviše odraziti u poslovnom svijetu gdje je pregovaranje neizbježno, a loš će rezultat poduzeće puno koštati. Radom se želi prikazati kako je pregovaranje dio svakodnevnice te na primjerima dati usporedbu muških i ženskih pregovarača. U radu će se prikazati koje vrste pregovarača postoje, elementi koje odlikuju muške i ženske pregovarače, koji komunikacijski stil koriste pri pregovaranju, koju ulogu najčešće zauzimaju u poslovnom pregovaranju te koju vrstu komunikacijskih vještina najčešće koriste. Upravo je to cilj rada, pojasniti i prikazati nužnost pregovaračkih i komunikacijskih vještina te u istraživačkom dijelu usporediti komunikacijske i pregovaračke stilove i vještine muškaraca i žena u SMART Counselling d.o.o.

### **2.2. Znanstvene metode**

Prilikom izradbe ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni i primarni podaci. Sekundarni podaci prikupljeni su iz knjiga koje obrađuju temu pregovaranja, načina komuniciranja ili utjecaj spolova u pregovaranju te iz brojnih stručnih časopisa i internetskih izvora na već spomenute teme. Uz sve navedeno, upotrebljena su i osobna znanja i iskustva stečena iz petogodišnjeg radnog iskustva. Primarni podaci prikupljeni su putem upitnika „Negotiation Skills Test“ (Psychology Today, 2022) koji je plasiran zaposlenicima SMART Counselling d.o.o.-a. Upitnik je proveden u svrhu otkrivanja razlika pregovaračkih stilova i

komunikacijskih vještina između spolova te su korištene kvalitativna metoda istraživanja tržišta i metoda ispitivanja.

### **2.3. Hipoteze rada**

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

Postavljene hipoteze istraživanja su:

H1: Muški pregovarači su skloniji agresivnom stilu pregovaranja i komuniciranja.

H2: Ženski pregovarači, skloniji su asertivnom stilu pregovaranja i komuniciranja.

H3: Komunikacijske vještine jednako su razvijene kod muškaraca i žena.

### 3. Komunikacijske vještine i stilovi

Dobra komunikacija je najvažniji preduvjet uspješnog pregovaranja. U poslovnom pregovaranju veliku ulogu ima i sama komunikacija koja se odvija prije i za vrijeme samih pregovora, a prema Dobrijević (2011) odvija se u pet različitih kategorija: ponude, protuponude i motivi, informacije o alternativama, informacije o rezultatima, objašnjavanje te komunikacija o procesu. Prilikom komunikacije važni su verbalni (govor i pismo) i neverbalni (geste, mimike, mikro ekspresije..) aspekti komunikacije. Poslovna komunikacija jedan od „alata“ uspješnog funkcioniranja jer kao što dobra i uspješna komunikacija može utjecati na poboljšanje poslovanja a samim time i povećanje profita, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti. Kako bi postojala podloga za dobro poslovno komuniciranje važno je imati razvijene dobre komunikacije vještine o kojima će se pisati u nastavku rada.

#### 3.1. Komunikacijske vještine kojima se postaje kvalitetan pregovarač

Koliko pojedina informacija može biti primljena i poslana je pokazatelj u kolikoj mjeri su razvijene pregovaračke vještine. Razvijanje komunikacijskih vještina pomaže u svim aspektima života pojedine osobe od profesionalnog života pa sve do druženja jer predstavlja sposobnost da se pojedina informacija prenese točno i jasno kako je zamišljeno. Heathfield (2019) smatra kako je prilikom razgovora za posao poslodavcu bitno da na odgovarajući način razgovarate s raznim osobama, zadržavate dobar kontakt očima, aktivno slušate, imate širok vokabular koji znate prilagoditi ciljanoj publici te postavljate pitanja. Kako je prethodno navedeno što je bitno prilikom razgovora za posao, isto tako su i te karakteristike od velike važnosti za pregovarače.

Ključne komunikacijske vještine prema Tomašević Lišanin (2010) su: *jačanje glasa* jer osobe koje imaju dublji glas ostavljaju dojam sigurne i ozbiljne osobe, *slušanje* jer njime započinje svaka komunikacija i važno je postaviti dobre temelje, *govor tijela* koji utječe na sugovorniku percepciju koja ubrzava ili usporava put do cilja, *doza samouvjerenosti* koja pravilnom kontrolom olakšava komunikaciju te *kontrola emocija* jer emocije ne bi smjele prevladati cijelom situacijom.

Prethodno spomenute komunikacijske vještine navode se kao ključne kako bi pregovori bili uspješni jer ako pregovarač posjeduje takve vještine znatno lakše dolazi do cilja u pregovorima. Uspješna komunikacija podrazumijeva otvorenost, pristupačnost i samopouzdanje. Važno je napomenuti da kako komunikacijske vještine treba razvijati do kraja života jer sve više je dobrih pregovarača koji svakodnevno ulažu u svoje komunikacijske vještine.

Komunikacijske vještine govore u kolikoj mjeri je osoba sposobna ispravno komunicirati s drugima, točnije koliko već spomenuta osoba na posve jasan način isplavljuje vlastite misli te na isti, odnosno, jasan način prenosi informacije koje je dobila od drugih ljudi. Uz dobro razvijene komunikacijske vještine na lakši se način mogu rješavati zadaci na dnevnoj bazi, primjerice pregovori, a jednako se tako osoba brže i uspješnije razvija - kako na individualnoj razini tako i na razini tvrtke u kojoj je zaposlena. Osim toga, važno je napomenuti kako komunikacijske vještine grade osobu, ali da ju i usavršavaju tokom cijelog života uz radno iskustvo, brojne životne situacije te putem raznovrsnih edukacija. U poslovnom svijetu se najčešće susreće s pojmom komunikacijskih vještina jer su poslodavci pri zapošljavanju u potrazi za osobama koji imaju visoko razvijene vještine komuniciranja.

Komunikacijske vještine koje su bitne za sam proces pregovaranja, a obrađivat će se u istraživačkom dijelu rada su sljedeće: empatija, odnosno uspješno poistovjećivanje i razumijevanje osjećaja, okolnosti i motiva drugih. Zatim slijedi samopouzdanje, drugim riječima - sposobnost izražavanja mišljenja, misli i želja na jasan i izravan način ophođenja s drugima. Potom sposobnost pregovarača da ostane smiren i staložen, bez obzira na date okolnosti, a s druge strane će se ispitivati i razina agresivnog pristupa te učinkovitog i produktivnog ophođenja s ljudima. Slijedi i snalažljivost, odnosno uspješno korištenje dostupnih resursa za dovršavanje zadataka ili učinkovito rješavanje situacija, posebice kada su u pitanju neočekivane ili nepoznate situacije te pregovaračko znanje, točnije razumijevanje pregovaračkog procesa, terminologije i taktike.

### **3.2. Komunikacijski stilovi u poslovnom pregovaranju**

Svaki pojedinac tijekom svog života usvaja određeni komunikacijski stil koji ga karakterizira kao osobu pa se može uvidjeti razlika između povučenih, napadnih, nametljivih ili teških osoba. Postoje četiri stila komunikacije (Antolović, Sviličić, 2020:47): pasivni, agresivni, pasivno-agresivni te asertivni stil. Izbor stila u velikoj mjeri ovisit će o sugovorniku, situaciji

u kojoj se nalazi, ciljevima te okruženju u kojem se komunikacija odvija. Činjenica je da svatko, ovisno u situaciji u kojoj se nalazi ili ljudima s kojima komunicira koristi drugačiji stil komunikacije. Na primjer, u slučaju da se komunicira s osobom koja nije odgovarajuća po brojnim aspektima, velika je vjerojatnost da će tom prilikom primjenjivati pasivo-agresivni stil. Način komunikacije se ponekad može birati i svjesno u ovisnosti o tome s kojim će se odabirom prije doći do željenih rezultata. U nastavku je detaljno objašnjen svaki od navedenih stilova komunikacije.

### **3.2.1. Agresivni stil komunikacije**

Antolović i Sviličić (2020) navode kako se korištenjem ovog stila koristi govor sa povišenim tonom i neverbalnim znakovima kao što su unošenje u lice, nestrpljivo i intenzivno gestikuliranje, zauzimanje velike površine prostora i brojni drugi znakovi koji ostavljaju dojam želje za dominantnošću. Uz neverbalne znakove, koriste se i verbalni, a to su: prekidanje sugovornika, upadanje u riječ i očito pokazivanje nezainteresiranosti za slušanje.

Osobe koje prakticiraju ovakav stil komunikacije pokazuju ga i koriste na društveno i socijalno neprihvatljiv, manipulativan i po druge ugrožavajući način. Uspostavljanje kontrole nad situacijom predstavlja njihov glavni cilj, slijedi dokazivanje moći te ostvarivanje pobjede nad drugima. Ajduković (2012:305) navodi kako je osobe agresivnog stila komunikacije lako prepoznati jer vole naređivati i optuživati, kritizirati druge, tražiti krivca te ne priznati svoje greške, zato što s takvim ponašanjem zadovoljavaju svoje potrebe i uvjereni su da mogu agresivnim stilom dobiti što god požele. Smatra se kako osobe koje se koriste ovim stilom žele prekriti osjećaj manje vrijednosti i stid koji se javlja u njihovim životima, dok s druge strane postoje osobe koje ovaj stil koriste zbog nemoći, prevelikog egoizma ili kako bi mogli manipulirati drugima.

### **3.2.2. Pasivni stil komunikacije**

Antolović i Sviličić (2020) objašnjavaju pasivni stil komunikacije kao čistu suprotnost prethodno navedenom stilu. Pasivni stil najbolje opisuju samozatajnost, blage gestikulacije i umanjena rječitost. To su povučene osobe koje ne govore jasno i glasno i kriju se iza ovog stila, a strah da će se zamjeriti sugovorniku je razlog njihovoj rezerviranosti. Verbalni znakovi poput tihog govora, usporenog i rijetkog javljanja za riječ prilikom razgovora mogu nam pomoći prepoznati pasivnog sugovornika.

Granić (2019) govori kako osobe koje prakticiraju pasivni stil ispred svojih želja i potreba stavljaju tuđe, imaju strah od iznošenja vlastitog mišljenja što za posljedicu dovodi do odustajanja od vlastitih prava i mogućnosti. Ne vole se zauzeti za sebe jer na to gledaju kao na agresivno nametanje vlastitog mišljenja. Kod osoba koje dugoročno prakticiraju samo ovaj stil komunikacije dolazi do osjećaja bijesa i očaja jer vlastite misli, emocije i stajališta ne iznose. Za njih je bijes koji osjećaju zabranjena emocija te ga niti ne pokazuju, a često osjećaju nemoć i za nju krive isključivo sebe. Zbog prethodno navedenog stvara se slika kako ih drugi ne poštuju i zanemaruju što dovodi do toga da na sebe često gledaju kao na žrtvu.

### **3.2.3. Pasivno agresivni stil komunikacije**

Nakon što su opisani pasivan i agresivan stil, kombinacija ta dva stila u jednom čini se kontradiktornom. Ovaj stil sastavljen je od agresivnog koji je prikazan kroz pasivno ponašanje. Najviše se može uvidjeti kada je određena osoba svojim ponašanjem zauzela pasivnu poziciju, a ustvari iza tog ponašanja se krije agresivna tendencija - pričati jedno, a raditi drugo.

Zovak (2017) pasivno agresivnu osobu opisuje na način da se suprotstavlja zahtjevima iz vlastitog okruženja koje je najčešće popraćeno s neučinkovitošću, odugovlačenjem, nepopustljivošću i mrzovoljnošću. Osobe pasivno agresivnog stila ne iznose svoje mišljenje i ne pokazuju svoje prave osjećaje, ali za svoju ljutnju optužuju druge kod kojih namjerno pokušavaju uzrokovati osjećaj grižnje savjesti, a uz sve navedeno najčešće se ne drže dogovora. Pasivno - agresivnim stilom, u isto se vrijeme iskazuju i ljubav i mržnja, odnosno želja za kontaktom sa sugovornikom, ali i potreba da ga kažnjava. Svoje skriveno zadovoljstvo prikazuje se sarkazmom.

### **3.2.3. Asertivni stil komunikacije**

Antolović i Sviličić (2020) asertivan stil opisuju kao pružanje mogućnosti da se svatko izbori za sebe, kaže ono što misli direktno i jasno, a da pri iznošenju svog mišljenja i stajališta ne ide na žao sebi i drugima. Ovakav stil omogućuje ubranu i olakšanu komunikaciju koja dovodi do učinkovitosti. U slučaju da netko želi postati asertivan, to se može naučiti, ali je potrebno tome pridati puno više pažnje nego ostalim stilovima u komunikaciji.

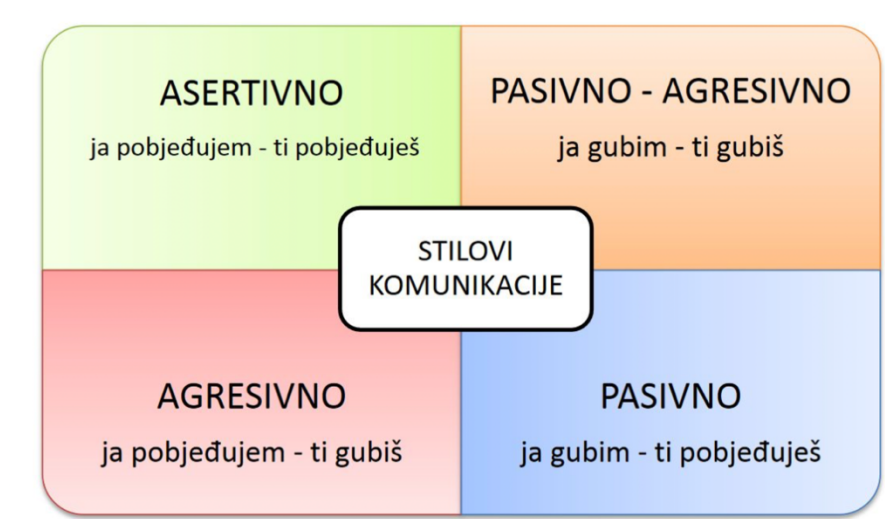
Zovak (2017) navodi kako asertivna osoba uvijek aktivno sluša, gleda svog sugovornika u oči, otkriva emocije, traži pošten odnos prema sebi i poštuje druge. Nastoji govoriti bez



okolišanja, a ton glasa prilagođava ovisno o situaciji u kojoj se nalazi, na očit način pokazuje svoje osjećaje i očekivanja, zna pohvaliti druge i izraziti pozitivnu kritiku. Osim toga, spremna se ispričati kada pogriješi, uspješno savladati svoje negativne osjećaje te preuzima odgovornost za svoje riječi i djela.

Sumirajući sve navedeno, asertivni komunikacijski stil je dvostrani proces kojim se poštuju sugovornici, prihvaćaju teške situacije na realan i efikasan način, što dovodi do toga da osoba može zadržati svoje granice i sačuvati vlastito dostojanstvo kada ju netko želi iskoristiti ili manipulirati njome.

Nakon opisivanja svih komunikacijskih stilova u nastavku rada Slika 2. prikazuje komunikacijske stilove na jednostavan način.



Slika 1. Slikoviti prikaz komunikacijskih stilova (Center for Career Development, 2022)

### 3.3. Komunikacijske vještine i stilovi u poslovnom pregovaranju ovisno o spolu

U nastavku će se opisati koje komunikacijske vještine i stilove koriste žene prilikom pregovaranja, a koje muškarci. Budući da su žene „novopridošlice“ u području poslovnog svijeta gdje dominiraju muškarci susreću se s preprekama i predrasudama. Lažnjak (2019) navodi kako u Hrvatskoj kao i u većini drugih zemalja prevladava kultura muške dominacije i moći. Korporativni svijet je u osnovi seksistički. Muškarci koji odlučuju ne žele uspjeh ženama pa to provode tako što ih ne promiču ili slabije plaćaju ili pak oboje. Jednostavno stvaraju ozračje u kojem žene uz najbolji trud ne mogu napredovati. Takve radnje su najčešće

suptilne i skrivene, ponekad muškarci nisu toga ni sami svjesni. Žene pristupaju diplomatskije svojem pregovaračkom partneru. Žene nisu orijentirane prema zaradi, radije se vole „prigriliti“. Time se misli da žene ne drže samo do zadanog cilja (financijske zarade) već definiraju dodatni cilj – završiti razgovor bez konflikata. Žene se za pregovore pripremaju temeljitije, pripremaju više argumenata i razmišljaju o tome koje će argumente iskoristiti sugovornik. Žene pregovaraju „ljepše“. Žene mogu uspostaviti odnose i dobru klimu. Žene uopće ne započinju napadom pa mogu računati i s manje protunapada. Kako bi nekoga uvjerali nisu dovoljni samo konkretni argumenti, partneri prilikom razgovora ne izmjenjuju samo informacije, nego ulaze u emocionalno međusobni kontakt. Upravo u tome leži snaga žena – emotivnost! Većina uspješnih pregovaračica s kojima se Biondić Vince (2012) susrela su simpatične, šarmantne, inteligentne i tvrde pregovaračice. Žene imaju tendenciju da koriste komunikaciju za izgradnju odnosa s drugom stranom. U komunikaciji joj fokus nikada nije samo na odašiljanju poruke već nastoji i izgraditi odnos. Žele se suosjećati s drugom osobom da bi postigle bolje razumijevanje i uvid u cijelu sliku. Što se vještina slušanja tiče, one češće upadaju sugovorniku u riječ s namjerom da mu pokažu da ga slušaju, razumiju i podržavaju. No, žele dobiti i više informacija. Kada se dogodi nešto neplanirano, čak iako nije njihova krivica – one se ispričavaju. Kod humora najčešće se šale na vlastiti račun i samokritične su. „Zafkanciju“ će ponekad shvatiti kao kritiku na vlastiti račun ili napad. Nierenberg (1997) kaže kako je ženi puno teže pregovarati sa ženom, nego s muškarcem. Vrlo su osjetljive i ne vole biti u krivu. Jednostavno žele napraviti najbolji posao i uzeti u obzir sve alternative prije nego što donosu odluku. U pregovorima je potrebno brzo razmišljanje i hladna glava. Žene ispituju mnoge opcije i zato im treba više vremena za odluku. Zapravo biti žena u poslovnom svijetu ima i svojih prednosti: zainteresiranije su za stvaranje odnosa, razgovor s ljudima, upoznavanje.

Žena polaže pozornost na detalje koje muškarci propuštaju ili zanemaruju. To daje veliku prednost u pregovorima, jer često je odlučujuću ulogu kod zaključivanja imao baš detalj koji je ženi „upao u oko“, a time bismo ih opisali kao asertivne pregovarače dok muškarce kao agresivne ili pasivno agresivne.

U području komunikacije tema razlike između spolova je zastupljena u velikoj mjeri. Naime, Hall i dr. (2016) proveli su opširno istraživanje u kojem se bazirala na različitost neverbalne komunikacije prisutne između muškaraca i žena. Rezultati su pokazali kako se žene više

smiješe prilikom interakcije, duže i učestalije postižu kontakt očima bez obzira radi li se o interakciji s muškim ili ženskim pregovaračem. Zatim, veću fizičku udaljenost sa suprotnom stranom održavali su muškarci kod kojih bi tijelo bilo opuštenije i mirnije, kod suprotnog spola prilikom pregovora udaljenost bi bila manja te bi imale veću uključenost gestikulacije uz potvrdno klimanje glavom. Kada se govori o vokalnom neverbalnom ponašanju, muškarci su među većinom ispitanika glasnije govorili te uz više prekida, a njihova intonacija manje varira, nego kod ženskih pregovarača. Baird (1976) zaključuje kako su muškarci u većoj mjeri usmjereni na cilj, a verbalno su više aktivni, agresivni i kompetentni te u određenim situacijama koje su usmjerene na cilj preuzet će vodstvo. Ženske pregovarače opisuje kao empatičnije, s manjom razinom kompetitivnosti, interpersonalno usmjerene, otvorene, u većoj mjeri izražavaju svoje emocije, ali i lako prepoznaju tuđe. Sumirajući, žene su usmjerene na osobu, a muškarci na zadatak.

Tannen (2013) navodi primjere razlika u komunikaciji između muškaraca i žena te do kojih je zaključaka došla; muškarci će sami pokušati doći do odgovora na pitanje u slučaju da ga ne znaju, dok će žene prije pitati nekoga bez obzira ako ne poznaju tu osobu. Razlog za prethodno navedeno krije se u podsvjesnom mehanizmu superiornosti, odnosno muškarcima ne odgovara položaj u kojem je on podređen jer ako netko zna određenu informaciju koju ti ne znaš to ga automatski postavlja iznad tebe. Prilagodbu jezika u različitim kontekstima također se može gledati kao razliku jer muški pregovarači u manjoj razini prilagođavaju vlastiti vokabular jer prilikom objašnjavanja koristi tehničke izraze osobi koja nema veliko znanje o programiranju, dok su žene pragmatički osjetljivije te će svoj vokabular pokušati prilagoditi situaciji i osobi s kojom komuniciraju. Muškarci se tako nazivaju iznositeljima činjenica i informacija, a žene utisaka bilo to kritika ili komplimenata.

Burleson (2003) je zajedno sa svojim kolegama razvio upitnik Communication Function Questionnaire (CFQ) kojim se htjelo ispitati kojim to komunikacijskim vještinama veću vrijednost daju žene, a kojima muškarci. Naime, žene su izdvojile komunikacijske vještine poput tješnja, verbalne podrške te regulaciju ponašanja, a s druge strane muškarci su izdvojili informiranje te narativne vještine.

Naime, Merchant (2012) ističe kako način poimanja same svrhe komunikacije predstavlja najveću razliku u komunikacijskim stilovima muškaraca i žena jer žene komunikacijom stvaraju odnose i socijale veze, a muškarci ju koristi za postizanje opipljivih i konkretnih ciljeva.

Za sve navedene razlike u ovome poglavlju Maltz i Borker (1982) navode kako dolazi do spomenutih razlika u komunikaciji između spolova. Razlike se počinju razvijati od malih nogu kada dječaci i djevojčice u igri sa svojim vršnjacima provode većinu svoga vremena. Djevojčice su uvijek za suradnju i podjelu moći koja dovodi do održivih odnosa. Dječaci su suprotnost jer im je važan identitet i status, odnosno mora se znati hijerarhija što dovodi do kompetitivnosti i stavljanju veće pažnje na status. Kada se te razlike jednom utvrde, budu prisutne i tokom odrasle dobi – žene su više usmjerene dolaskom do cilja zajedničkim snagama, dok se muškarci bore za sebe te ostvarivanju vlastitog cilja. Zaključno, muškarci i žene imaju drugačije stilove komunikacije koji reflektiraju njihove ciljeve i strategije koji su različiti, ali su jednako vrijedni.

#### 4. Pregovaračke vještine i stilovi

Mehanizam za postizanje sporazuma svakodnevno se koristi - bilo kod kupnje i prodaje nekog predmeta ili pak dogovora oko lokacije za ručak. U slučaju da se dogovor ne postigne istog trenutka oko svakog pojedinog elementa, odnosno izbora, potrebno je donijeti odluku, to jest služiti se procesom usvajanja odluka koji je svima razumljiv i prihvatljiv. Uspješno pregovaranje jest ono u kojem su strane, uključene u pregovore na kraju procesa, međusobno posvećene realizaciji sporazuma koji su postigle. Ključna stavka o kojoj ovisi hoće li proces pregovaranja biti uspješan jest pravednost. Uz brojne definicije pregovaranja Cohen (2014:23) u svojoj knjizi izdvaja dvije: „Pregovaranje predstavlja proces u kojem dvije ili više strana surađuju da bi postigle obostrano prihvatljivo rješenje jednog ili više pitanja kao što su komercijalne transakcije, ugovor ili bilo koja vrsta dogovora.“ i „Pregovaranje je proces cjenkanja u kojem svatko nešto mora dati da bi uzeo, a koji na kraju ako je dobro proveden završava tako da su sve strane zadovoljene rezultatom te su posvećene ispunjavanju dogovora.“. Kako bi se lakše razumjelo, Biondić Vince (2012:24) pregovaranje uspoređuje s pletenjem i tkanjem: „Kada nešto pletete, obično koristite jednu nit konca. Iako pletene tkanine mogu sadržavati niz boja i tekstura, lako ih možete razvući i promijeniti im oblik. Prilikom tkanja, tkanina se proizvodi korištenjem najmanje dviju niti koje dolaze iz različitih smjerova. Tkani materijali obično imaju veću čvrstoću i trajnost od pletenih tkanina. Pregovaranje je poput tkanja – za ovaj je proces potreban doprinos različitih strana. Za tkanje i pletenje potrebne su vještine jedne osobe, za pregovaranje su potrebni doprinosi dviju ili više osoba koji na temelju svojih znanja, vještina i drugih elemenata pridonose kvalitetnom pregovaračkom procesu.“ Cohen (2014) je zaključio kako većina ljudi danas pojam pregovaranja poistovjećuje s drugim pojmovima ili naredbama, ali će se u nastavku razjasniti što to nije pregovaranje. Primjerice, kada vam vaš šef izda naređenje i jedino što možete napraviti jest to što vam on ili ona kaže, to nije pregovaranje. Može se zaključiti kada strane ne rade zajedno na tome da postignu sporazum, to nije pregovaranje, a nastavno na sve navedeno treba imati na umu da pregovaranje nije natjecateljski sport. Osim toga, jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti je upravo pregovaranje, svakodnevno prakticiranje u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva pregovarača koji stupaju u interakciju s drugima. S obzirom da se pregovaranje može primjenjivati u različitim situacijama i svakodnevno koristiti postaje univerzalan proces. Prema Šlogar i Cigan (2012), najvažniji dijelovi spomenutog procesa su priprema, tijek pregovaranja, utvrđivanje sporazuma te analiza postignutog.

## **4.1. Pregovarački stilovi u poslovanju**

Biondić Vince (2012) navodi kako je tijekom svog pregovaračkog iskustva imala iskustva s četiri vrste pregovaračkih stilova koje će biti detaljno opisane u nastavku rada.

### **4.1.1. Slušalac**

Isić (2010) navodi da je ovaj tip orijentiran „na ljude i izrazito cijeni odnose s ljudima. Često počinje pregovore razgovorom o općim društvenim temama. Oni vas žele bolje upoznati kao osobu. Za njih je pregovaranje koje gradi povjerenje i međusobno razumijevanje mnogo više od posla. Ne vole javno govoriti te preuzimati rizik, više vole sigurnost u poslu. Mogu biti i vrlo spori u procesu donošenja odluka, ali su povjerljivi, optimistični i posvećeni rezultatu koji će biti dobar za obje strane.“ Uz sve navedeno, Biondić Vince (2012) navodi kako „slušalac svoje odnose s drugima može poboljšati tako što će više biti asertivan, fokusiran na zadatak i donositi zaključke na osnovi činjenica, a ne subjektivnih procjena. U pregovaranju, trude se zadovoljiti obje strane. Slušaoci najčešće imaju konflikte s aktivistima.,,

### **4.1.2. Stvaralac**

Stvaralac je također orijentiran na ljude. Matijević (2020) stvaraoce opisuje kao fleksibilne, kreativne i otvorene osobe spremne za promjene koje razmišljaju o velikim stvarima i nisu usmjereni na detalje. Osim toga, entuzijastični su ljudi koje često pokreću „zarazno“ uzbuđenje, ne prežu od prekidanja pregovora i zbijanja šala. Ugodni su za društvo, vole „pričati pred publikom bez obzira na to što možda nemaju pojma o temi. Nekada se ne mogu zaustaviti, a s vremenom mogu biti impulzivni i donijeti odluku naprečac. Kako im i ime kaže, vrlo su kreativni. Pravi izazov za njih jest naći pravu temu, a kasnije gube interes. Kad su pod stresom često mijenjaju temu. Ako malo uspore i smanje nivo svog entuzijazma mogu mnogo bolje komunicirati s drugima.“ navodi Isić (2010) Stvaraoci imaju najviše konflikta s misliocima.

### **4.1.3. Aktivist**

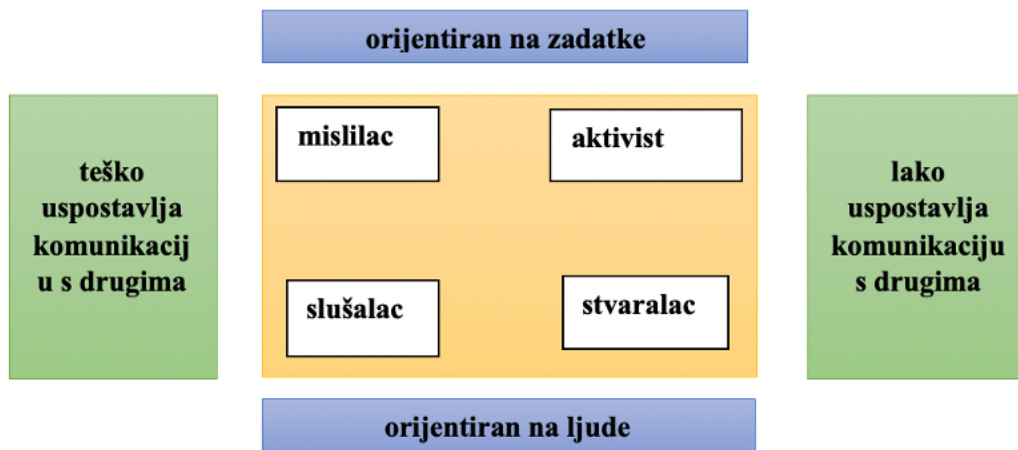
Isić (2010) govori kako su aktivisti orijentirani na zadatke, praktični, sigurni u sebe, natjecateljski raspoloženi i kompetentni. Uz to: „Odlično rješavaju probleme i na sebe preuzimaju najveći rizik i odgovornost. S druge strane mogu biti arogantni, dominantni, nepovjerljivi, nametljivi, pravi ulični borci. Ne obaziru se mnogo na potrebe drugih ljudi,

nestrpljivi su i loši su slušaoci. Njihov je imperativ pobjeda. Aktivisti mogu poboljšati svoju komunikaciju s drugima ako malo uspore i slušaju.“. Trebaju biti otvoreniji i pokazivati veći interes za odnose. Aktivisti imaju najviše konflikata sa slušaocima.

#### 4.1.4. Mislilac

O misliocima Isić (2010) govori kako su: „orijentirani na zadatke. Mislioci misle da su vrlo mudri. Oni istražuju svaku mogućnost ne ostavljajući nijedan milimetar „neobrađen“. Imaju strašnu potrebu za činjenicama i detaljima i neće se pomaknuti ako ne analiziraju svaku stvar do najsitnijih detalja. Oni traže fer i ekonomično rješenje za obje strane i to rade sporo jer teže savršenstvu. Upravo zbog navedenoga mogu biti povučeni i bezosjećajni. Ne vole preuzimati rizike. „Jedno po jedno“ je njihovo pravilo. Mislioci mogu svoju komunikaciju poboljšati s drugima ako se malo ubrzaju, prestanu s beskonačnim detaljiziranjem, ako preuzmu više rizika i pokažu malo više brige za ljude.“ Mislioci imaju najviše konflikata sa stvaraocima.

Sve navedeno o pregovaračkim stilovima može se sumirati te prikazati slikom 2. koja je izrađena od strane autora ovoga rada.



Slika 2. Pregovarački stilovi

## 4.2. Pregovaračke vještine u poslovanju

Biti vješt podrazumijeva da netko može djelovati na način koji zadovoljava ili nadilazi kriterije ili pokazatelje učinkovitosti. Lewicki (1997) navodi kako se pregovaračke vještine odnose na podskup znanja i ponašanja koji utječu na uspješnost pregovaranja . Te su vještine učinkovite kada postignu pregovaračke ciljeve ili kada izrastu iz razumijevanja procesa koje nadilazi minimalni učinak. Prema Lewicki (1986) cilj razvoja vještina pregovaranja je stvoriti nešto novo što nijedna strana ne bi mogla samostalno postići kako bi mogli riješiti složene probleme pregovaranjem. Postizanje ovog cilja rezultira brojnim značajnim prednostima. Učinkoviti pregovarači često dobivaju resurse, razvijaju ugovore i postižu teške dogovore u situacijama koje bi se inače mogle pokvariti (Lewicki i dr., 1999). Druga korist od pregovora je učinkovito upravljanje sukobom i izbjegavanje kapitulacije, povlačenja ili oslanjanja na odluke viših vlasti. Učinkovito pregovaranje znači da strane surađuju u donošenju odluka o vlastitoj sudbini i grade zdrave odnose kroz rad s drugim sugovornicima.

Vještina u pregovaranju također uključuje učinkovito upravljanje nematerijalnim aspektima upravljanja sukobom, kao što je prilagodba psihološkim motivima, očuvanje obraza i balansiranje razlike u moći. Stoga je učinkovitost u pregovaranju povezana s uspjehom u karijeri, često proizašlim iz prilagođavanja, analiziranja i rješavanja složenih problema. Učinkovitost pregovaranja nije samo korisna, već i prevladava propuštene prilike koje proizlaze iz loših pregovaračkih vještina. Jedna od posljedica slabog razvoja vještina je neuspjeh prepoznavanja da situacija zahtijeva pregovaranje (Lewicki, 1997). U takvim slučajevima pojedinci neučinkovito upravljaju problemima ili propuštaju prilike za postizanje svojih ciljeva. Loš razvoj vještina i nerazumijevanje što pregovaranje podrazumijeva također dovodi do iskorištavanja, izgubljenih ishoda, suboptimalnih rješenja, krutih i nefleksibilnih pozicija, eskalacije i disfunkcionalnih sukoba. Na primjer, bračni par koji pregovara o svom ljetnom odmoru mogao bi završiti ljut i frustriran, što bi dovelo do gubitničkog ishoda odluke o odvojenom odmoru. Štoviše, nemogućnost pregovaranja u dobroj vjeri može dovesti do zastoja ili slijepe ulice u kojoj se ne može postići nagodba. Stoga, dobre pregovaračke vještine pomažu stranama da postignu svoje ciljeve, učinkovito riješe sukob i izgrade zdrave odnose, dok nedostaci u razvoju vještina rezultiraju izgubljenim prilikama, nemogućnošću postizanja ciljeva, neoptimalnim nagodbama i eskalacijom sukoba.



Jedan od načina da se identificiraju ključne pregovaračke sposobnosti je da se profesionalne pregovarače pita koje vještine smatraju važnima. U istraživanju Karrass (1970) je proveo niz anketa među profesionalnim pregovaračima u kojima je ispitanicima predstavljeno šest skupina vještina, od kojih je svaka sadržavala sedam ili osam osobina. Ispitanici su zamoljeni da rangiraju svaku osobinu unutar određenog skupa prema tome koliko je bitna za uspješno pregovaranje i da nominiraju četiri osobine za koje su mislili da su najvažnije. Iz prve ankete, 26 muškaraca, odnosno rukovoditelja nabave nominiralo je sljedeće rangirane vještine: (a) planiranje i rješavanje problema, (b) iskorištavanje moći i konkurentnost, (c) osobni integritet i otvorenost, (d) verbalna jasnoća i vještine slušanja i koordinacije, (e) sposobnost zadobivanja poštovanja i uvažavanja protivnika i (f) jasno razmišljanje pod stresom i opća praktična inteligencija.

Kako bi se procijenilo mogu li se rezultati generalizirati, provedena su dodatna istraživanja među profesijama i spolovima. Upitnik su ispunila 483 pregovarača oba spola iz 10 različitih profesija. Nije iznenađujuće da su neke razlike u relativnoj važnosti vještina bile očite među profesijama i spolovima; međutim, ispitanici su se složili da je sedam osobina važno: (a) vještina planiranja, (b) sposobnost jasnog razmišljanja pod stresom, (c) opća praktična inteligencija, (d) verbalna sposobnost, (e) poznavanje proizvoda, (f) osobni integritet i (g) sposobnost opažanja i iskorištavanja moći. U obje studije, planiranje i rješavanje problema rangirani su kao vrhunska vještina.

Graham i Sano (1989) proširili su ovo istraživanje istražujući varira li procijenjena važnost osobine s kulturom u kojoj je pregovarač živio. Koristeći istih 45 stavki i zadatak prosuđivanja koje je koristio Karrass (1970), usporedili su rangiranje sedam najvažnijih vještina poslovnih rukovoditelja iz Sjedinjenih Država, Japana, Brazila, Tajvana i Koreje. Uzorci američkih i brazilskih pregovarača proizveli su gotovo identičan redoslijed vještina, pri čemu su tri najvažnije vještine priprema i planiranje, sposobnost razmišljanja pod pritiskom te vještine prosuđivanja i inteligencije. Ispitanici u tajvanskom i korejskom uzorku kao dvije najvažnije vještine svrstali su upornost i odlučnost te sposobnost zadobivanja poštovanja i povjerenja protivnika, a treće vještine planiranja i pripreme. Zanimljivo je da su pregovarači u japanskom uzorku smatrali da su najvažnije osobine predanost poslu, sposobnost uočavanja i iskorištavanja moći te sposobnost zadobivanja poštovanja i povjerenja protivnika. Za razliku od pregovarača iz drugih kultura, japanski ispitanici nisu svrstali vještine planiranja i pripreme među prvih sedam. To ne znači da Japanci planiranje

smatraju nevažnim; umjesto toga, istraživači su zaključili da američki i japanski pregovarači cijene različite vještine, pri čemu prvi ističu vještine obrade informacija koje vode do racionalne konceptualizacije dogovora, a drugi potvrđuju vještine koje se usredotočuju na prirodu odnosa. Čini se da su pregovarači iz Tajvana i Koreje cijenili oba skupa vještina.

Stoga se čini da relativna važnost određene vještine varira među profesijama i kulturama. Međutim, spomenute studije imale su brojna metodološka ograničenja. Iz izvješća nije bilo jasno kako i s kojih lokacija su uzorci, koje su stope odgovora postignute u anketama, točni demografski profili uzoraka i jesu li razlike u rangovima statistički značajne. Također, istraživači su se oslanjali na unaprijed izrađene popise vještina, a nisu navedena objašnjenja kako su popisi generirani. Stoga ne možemo biti sigurni da su popisi iscrpni ili da su u skladu s nekim širim konceptom pregovaračke vještine. Nadalje, bilo je teško utvrditi razlikuju li se uspješne i neuspješne pregovarače po vještinama koje se smatraju ključnima.

Sumirajući, podaci prikupljeni od stručnjaka sugeriraju da je planiranje ključna vještina. Dobra informiranost o problemima prije pregovora može dopustiti pregovaračima sklonima suradnji da dovedu u pitanje istinitost protivničkog stajališta, a agresivnim pregovaračima dopustiti da iznesu svoje brige. Nadalje, razmatranje niza ishoda i prijedloga prije pregovora omogućuje veću fleksibilnost tijekom sesija, što rezultira uspješnim ishodima. Tijekom pregovora, pregovarači moraju pokazati samokontrolu, aktivno tražiti informacije i ponašati se tako da izbjegavaju eskalacijske cikluse.

Iako se ovi rezultati čine razumnima, istraživanja provedena na stručnjacima pate od mnoštva metodoloških problema. Dijelom te slabosti proizlaze iz teškoća proučavanja stručnjaka kada su uključeni u stvarne pregovore. Profesionalni pregovarači su zaposleni ljudi koji možda nemaju vremena za sudjelovanje u istraživanju. Također, glavne strane u pregovorima ne smiju dopustiti zvučno snimanje pregovora.

#### **4.6. Pregovaračke vještine i stilovi po spolu i njihove razlike**

Goldman i Shapiro (2012) smatraju kako temeljni oblik ljudske interakcije predstavlja pregovaranje koje je ključno za upravljanje odnosima, koordinaciju plaćenog i kućnog rada, raspodjelu resursa i stvaranje ekonomske vrijednosti.

O kratkoj povijesti teorijskog razvoja spola u pregovaranju Goldman i Shapiro (2012) govore kako su u početku istraživači očekivali da će spol funkcionirati kao varijabla osobnosti, predviđajući pregovaračko ponašanje i učinak muškaraca i žena na rodno stereotipne načine, točnije žene bi bile suradnice orijentirane na odnose, a muškarci analitički orijentirani konkurenti. Kada bi muškarci i žene ispunili prethodno navedena očekivanja, tada bi muškarci kao pregovarači bili učinkovitiji od pregovarača koji su u "potraživanju vrijednosti" (tj. dobivanju većeg udjela vrijednosti koju treba podijeliti) i potencijalno u "stvaranju vrijednosti". S druge strane, žene bi mogle biti pouzdanije zagovornice mira u konfliktnoj situaciji. U prvom opsežnom pregledu istraživanja između spolova u pregovorima, Rubin i Brown (1975) izvijestili su o zbunjujućem nizu rezultata u kojima su žene ponekad bile kooperativnije od muškaraca. Odnosno, istraživanjem su primijetili da je ponašanje žena više ovisilo o ponašanju drugog pregovarača, nego kod ponašanja muškaraca. Pridržavajući se pretpostavke o spolu kao osobini, istraživači Rubin i Brown uvjetno su predložili da bi ženske osobnosti mogle biti manje predvidljive od muškaraca što dovodi do toga da su više "interpersonalno orijentirane" te manje analitične i reaktivnije na ponašanje svojih kolega. Sredinom 1990-ih, istraživači Rubin i Brown informirani napretkom u psihološkim istraživanjima o spolu društvenom ponašanju, započinju istraživanja o situacijskim čimbenicima koji bi mogli ublažiti učinke spola u pregovorima. Slijedom navedenog Walters i drugi (1998) objavili su revolucionarnu meta-analizu spola pregovaračkog ponašanja u kojoj su otkrili kako su žene više kooperativni pregovarači od muškaraca. No, taj je učinak potaknut rezultatima pregovora licem u lice, kao što su matrične igre, u kojima su strane obično fizički odvojene s različito očekivanim ishodom. Zaključili su da se potencijal za usklađenost stereotipa povećava kako se povećava i mogućnost komunikacije između pregovarača (npr. veća usklađenost u interakcijama licem u lice nego u pisanom obliku). Stuhlmacher i Walters (1999) otkrili su da muškarci pregovaraju o većem individualnom dohotku nego žene. Istraživači su otkrili da pregovarači prilagođavaju svoje ponude ovisno o tome pregovaraju li s muškarcem ili ženom vodeći se mišljenjem „tvrd“ poput muškarca ili „meke“ poput žena jer pregovarači prilikom sklapanja posla su nudili više novca muškarcima nego ženama i bili su spremniji prihvatiti ponude za manje novca od muškaraca nego od žena. Nakon provedenih istraživanja koji su prethodno navedeni došlo se do zaključaka kako ženska blagost predstavlja prepreku jer signalizira nedostatak kompetitivnosti i brige za sebe. Uz to, pregovarači doživljavaju rizike povezane s laganjem kod ženskih pregovarača manjim nego kod muških kolega. No, uočavaju se slabi obrasci žena koje pregovaraju više kooperativno od muškaraca. Muški pregovarači natjecateljski traže veći

udio u pregovaračkom kolaču od žena. Na primjer, Kray i Lind (2002) identificirali su verbalnu ekspresivnost, dobro slušanje i emocionalnu empatiju kao prednosti pregovaranja povezane više sa ženama nego muškarcima, a dobru pripremljenost, otvorenost i raspoloženje identificirali su kao rodno neutralne pregovaračke snage. Sumirajući, kada se zalažu za druge, žene imaju više slobode da snažno pregovaraju. Što se tiče prihvaćanja prve ponude žene bi doživjele “olakšanje nasuprot žaljenja” kada su pregovaračke norme bile nejasne. Iz svega navedenog moguće je zaključiti kako je stereotip o muškim i ženskim pregovaračima bilo i prije, a Biondić Vince (2012) ističe razlike u pregovaranju između muškaraca i žena koje je Plavi ured (2021) zabilježio: „Žene pregovaraju drugačije. Žene puno pričaju, površne su i ne nude vrijednost?! Jedini pravi pregovarači su snažni muškarci, autoritativnog izgleda i nepopustljivi?! Žene su ugodnije, a muškarci čvršći?!“, a upravo takve predrasude vezane uz spol ograničavaju mogućnost komuniciranja i uspješnosti u pregovaranju.“

Može se zaključiti kako su muškarci „skloniji natjecateljskom stilu pregovaranja, konfliktu i sukobljavanju te kontroli, a ne suradničkom odnosu. Osim toga, oslanjaju se na pozicijsku moć, ignoriraju tuđe osobne probleme i brige, ali teže i skrivanju vlastitih pogrešaka. Eksplozivniji su u napetim pregovaračkim situacijama, brzopleti i pokazuju manju samokontrolu u pregovorima.“ opisuje Plavi ured (2021). Inače za muškarce Razvojna agencija Vegora (2019) tvrdi „da su kompetitivniji i manipulativniji od žena što se manifestira i na pregovaranje. Pretpostavlja se da muškarci teže pregovorima koji rezultiraju pobjednikom i poraženim, dok žene nastoje naći “*win-win*” rješenje, u kojem su obje strane zadovoljene.“ Nastavno na prethodno, kada muškarci pregovaraju, izražavaju se direktnije, „nastoje pričati dulje vrijeme i prekidati sugovornika. S druge strane, žene se odabirom riječi poput „...ja mislim” izražavaju drugačije u pregovorima što uglavnom dovodi do mišljenja da su žene slabiji „igrači“ u pregovorima. No, korištenjem takvih riječi koje su manje napadne i intenzivne dio su pregovaračke taktike i neverbalnog izražavanja kojima utječu na tijek pregovora. Žene se u većini slučajeva bolje pripremaju za pregovore jer analiziraju što žele postići pregovorima na način da promišljaju od BATNI, pripremaju strategije kako da budu što impresivnije u pregovorima, kojima prilaze s pozitivnijim emocijama“ opisuje Razvojna agencija Vegora (2019), a zatim postižu dogovore u kojima su zadovoljene sve uključene strane.

O načinu pregovaranja muškaraca i žena govore i rezultati istraživanja provedenog u svrhu izdavanja knjige Laschever i Babcock (2003) koji su došli do zaključka kako žene četiri puta

manje potiču pregovaranje za razliku od muškaraca, muškarci su pojam pregovaranja opisali metaforama „dobivena utakmica“ i „hrvanje“, dok su žene pregovaranje opisale kao „odlazak zubaru“.

## **5. Pregovarački stilovi i vještine muškaraca i žena u SMART Counselling d.o.o.**

U ovom dijelu rada prikazat će se rezultati istraživanja provedeni na ispitanicima koji su zaposleni u SMART Counselling d.o.o koji je osnovan 2015. godine sa sjedištem u Osijeku. Registrirane djelatnosti kojima se bave su savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem, istraživanje tržišta i javnog mnijenja, promidžba, oglašavanje preko medija, djelatnost pružanja audio i/ili elektroničkih publikacija, djelatnost objavljivanja audiovizualnog i radijskog programa, audiovizualne i fotografske djelatnosti, djelatnost organiziranja sajмова, izložbi, kongresa, koncertnih priredbi i drugih skupova, izrada web stranica, marketinška promocija, odnosi s javnošću i priopćavanje, dizajniranje tiskanih proizvoda i dr. Agencija broji 22 zaposlenika i nekoliko stalnih vanjskih suradnika koji su bili uključeni u istraživanje. U nastavku su prikazani opis i rezultati istraživanja.

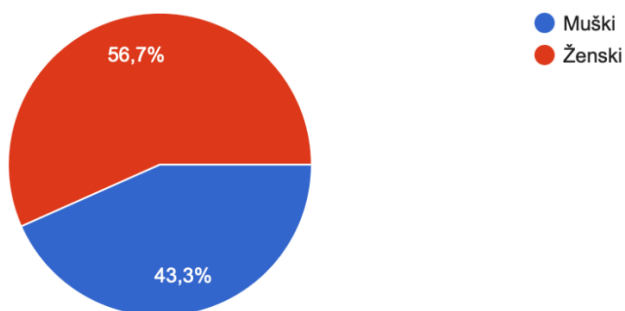
### **5.1. Opis istraživanja**

Istraživanje je provedeno na 30 ispitanika, točnije zaposlenika SMART Counselling d.o.o. te njihovih stalnih suradnika. Ispitivanje je trajalo 40 minuta jer nakon odrađenog Negotiation Skills Test-a koji sadrži 76 pitanja ispitanici su riješili dodatnu anketu koja je sadržavala osobne podatke ispitanika te upis rješenja dobivenog na testu. Upitnik je ispunjavan u Osijeku tijekom svibnja 2022. godine. U nastavku slijede rezultati provedenog istraživanja.

### **5.2. Rezultati istraživanja**

Grafikon 1. prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Od 30 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju malo više od polovice čine žene, točnije 56,7% te manji udio muškaraca 43,3%. Zbog ovakvog omjera „pola-pola“ bit će lakše provesti zaključke istraživanja jer nijedan spol ne dominira u velikom postotku.

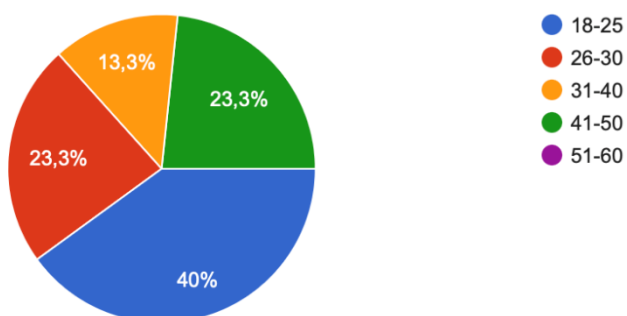
30 odgovora



Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2. prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Najveći broj ispitanika je mlađe životne dobi. Dobne skupine zastupljene u SMART Counselling d.o.o. su: od 18-25 godina 40% ispitanika, 26-30 godina njih 23,3% te 31-40 godina isto kao i prethodna skupina 23,3% ispitanika. Slijedi skupina od 41-50 godina koji su u manjini od 13,3%, a od 51-60 nema nijedan ispitanik.

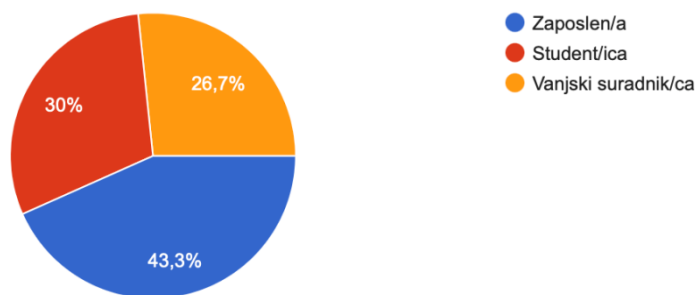
30 odgovora



Grafikon 2. Dob ispitanika

Od 30 ispitanika koliko je sudjelovalo u ispitivanju najveći udio su zaposleni u postotku od 43,3%, slijede studenti koji čine 30% te vanjski suradnici koji po potrebi projekta „uskaču“ čine 26,7% što prikazuje Grafikon 3.

30 odgovora

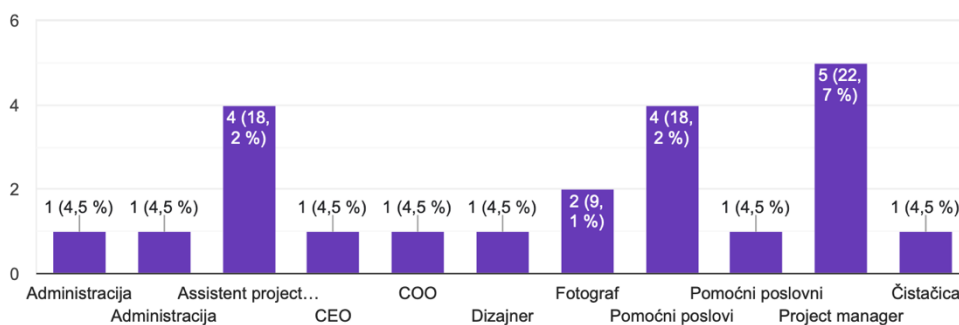


Grafikon 3. Struktura ljudi u SMART-u

Putem Grafikona 4. može se zaključiti kako su u SMART-u zastupljena šarolika radna mjesta. Od 30 ispitanika jedna je čistačica što čini 4,5%, a u istom postotku i broju zastupljeni su CEO (eng. Chief Executive Officer), COO (eng. Chief operating officer) te dizajner. Nakon toga slijede dva zaposlenika koja su zadužena za administraciju te dva fotografa što čini 9,1%. Zatim, pet zaposlenika obnaša funkciju projektnog menadžera što iznosi 22,7%, a 18,2% točnije, četiri studenta koji su asistenti projektnim menadžerima te na kraju šest studenata koji odrađuju pomoćne poslove na svakome projektu odnosno 22,7% ispitanika. Od vanjskih suradnika nije se tražilo radno mjesto jer ne rade direktno u SMART-u.



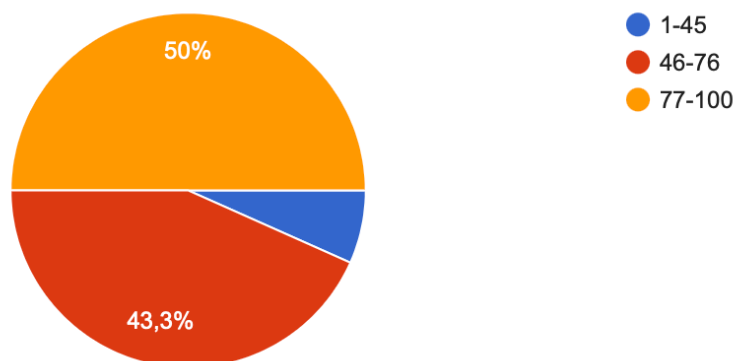
22 odgovora



Grafikon 4. Radno mjesto ispitanika u SMART-u

Rezultat riješenog testa podijeljen je u tri ranga koji se može vidjeti na Grafikonu 5. Značenje legende 1-45 bodova su pregovarači čiji rezultati budu crvenom bojom i predstavlja lošije pregovarače koji se koriste agresivnim stilom pregovaranja te ne nemaju dobro razvijene pregovaračke i komunikacijske vještine, zatim 46-76 je srednja skupina pregovarača čiji je rezultat narančastom bojom, ova skupina pregovarača „naginje“ ka asertivnom stilu pregovaranja, ali se koristi i asertivnim stilom, dok na komunikacijskim i pregovaračkim vještinama još moraju poraditi. Od 77-100 su iskusni pregovarači koji pripadaju asertivnom stilu pregovaranja, imaju u visokoj mjeri razvijene pregovaračke i komunikacijske vještine te obojeni su zelenom bojom. Najviše ispitanika, čak 50% njih spada u skupinu iskusnih odnosno dobrih pregovarača jer posjeduje većinu, ako ne i sve osobine i vještine koje ih stavljaju u izvrsnu pregovaračku poziciju. Nakon najbolje skupine pregovarača slijede oni u postotku 43,3%, a njihovu skupinu možemo opisati na način da pregovaranje s drugima zahtijeva sposobnost ophođenja s ljudima, a to je područje u kojem vam se čini da radite pošteno. Nije potrebno biti ekstrovert da bi se postao učinkovit pregovarač, ali potrebno je biti u stanju komunicirati jasno i učinkovito. Vještine dobrih ljudi potencijalno mogu nadoknaditi nedostatke u drugim područjima, poput samopouzdanja i asertivnosti. Dok u rezultatima lošoj skupini pregovarača jest samo jedan ispitanik (muškarac), navedenu skupinu istraživanje opisuje na način da osobe koje se nalaze u ovoj skupini moraju poraditi na svojim komunikacijskim vještinama te poraditi na kompromisu. Detaljnije analizirajući, od 50% ispitanika koji posjeduju rezultate 77-100, čak 11 ispitanika su žene iz čega možemo zaključiti kako su komunikacijske i pregovaračke vještine kod žena u većoj mjeri razvijene, nego kod muškaraca. U drugoj skupini koja je ostvarila rezultat 46-76 prevladava muški spol od 8 ispitanika.

30 odgovora



Grafikon 5. Rezultati Negotiation Skills Testa

U nastavku slijedi primjer izvještaja kojeg su dobili ispitanici koji se nalaze u najboljoj pregovaračkoj skupini nakon riješenog Negotiation Skills Test-a u kojemu je rezultat iznosio 82. Grafikon 6. prikazuje visoku sposobnost identificiranja i razumijevanja osjećaja, okolnosti i motiva drugih je visoka.



Grafikon 6. Prikaz razine empatije ispitanika

Grafikon 7. prikazuje visoku sposobnost izražavanja mišljenja, misli i želja na jasan, izravan način i samouvjereno ophođenje s drugima.



Grafikon 6. Prikaz razine samopouzdanja ispitanika

Deleted:

Grafikon 8. prikazuje visoku razinu sposobnosti učinkovitog i produktivnog ophođenja s drugima.



Grafikon 7. Prikaz razine ljudskih vještina ispitanika

Deleted:

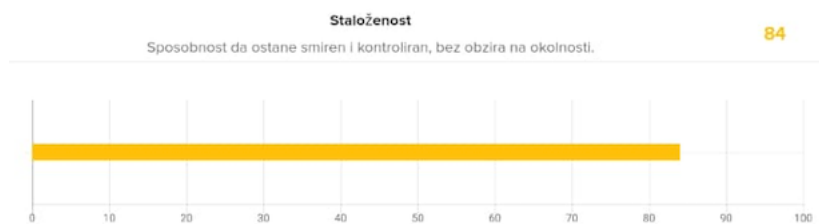
Grafikon 9. prikazuje razinu sklonosti ophođenju s drugima na snažniji i snažniji način.



Grafikon 8. Prikaz razine agresivnog pristupa ispitanika

Deleted:

Grafikon 10. prikazuje visoku razinu sposobnosti da osoba ostane smirena i kontrolirana, bez obzira na okolnosti.



Grafikon 9, Prikaz razine staloženosti ispitanika

Grafikon pod brojem 11. prikazuje razinu pregovaračkog znanja ispitanika koji ocjenjuje razumijevanje pregovaračkog procesa, terminologije i taktike.



Grafikon 10, Prikaz pregovaračkog znanja ispitanika

Zadnji grafikon pod brojem 12. u ovome poglavlju prikazuje razinu sposobnosti korištenja dostupnih resursa za učinkovito dovršavanje zadataka ili rješavanje situacija, osobito kada se ispitanik nosi s neočekivanim ili nepoznatim situacijama.



Grafikon 11, Prikaz razine snalažljivosti u pregovorima ispitanika

## 6. Rasprava

Rezultati istraživanja prikazali su određena saznanja i upotpunili teorijski dio rada. Ispitano je 30 zaposlenika, među kojima su bili i stalni i vanjski suradnici SMART Counselling d.o.o. iz Osijeka.

Došlo se do rezultata kako većina ispitanika spada u skupinu iskusnih pregovarača u kojima su većinom žene. Skupinu iskusnih pregovarača opisuje visoka razina empatije, odnosno sposobnosti poistovjećivanja i razumijevanja osjećaja, okolnosti i motiva drugih što je velika prednost jer ako se bude u mogućnosti pročitati protivnika i razumjeti motiv iza njegovih/njezinih postupaka neprocjenjiva je pregovaračka vještina koja omogućuje da se prilagodi vlastiti pristup i u skladu s time poboljša mogućnost da se dođe do osobnog cilja - šanse za uspjeh vjerojatno će se pospješiti ako se bude u stanju predvidjeti protivnikov sljedeći potez umjesto reakcije na licu mjesta.

Nakon empatije dolazi samopouzdanje, odnosno sposobnost izražavanja mišljenja, misli i želja na jasan, izravan način i ophođenja s drugima na samouvjeren način koje je također zastupljeno na visokoj razini. Kada pregovarači imaju veliku razinu samopouzdanja velika je šansa da se dođe do zacrtanog cilja, jer kada su u pitanju osobe koje prakticiraju agresivan stil pregovaranja ponašanje će poslati poruku da znate što želite te da vas neće lako „iskoristiti“ kako priliči tome stilu.

Nakon toga srednju skupinu opisuje sposobnost učinkovitog i produktivnog ophođenja s drugima jer se znaju nositi s ljudima, što dovodi do učinkovitog pregovaranja s drugima jer znaju jasno komunicirati. Dobre ljudske vještine potencijalno mogu nadoknaditi nedostatke u drugim područjima, poput samopouzdanja i asertivnosti. Navedenu skupinu predavača karakterizira slaba sklonost da s drugima postupaju na snažniji i žešći način. S druge strane velika je zastupljenost staloženosti - sposobnost da ostane smiren i kontroliran, bez obzira na okolnosti jer će pregovori ići mnogo lakše ako je pregovarač u stanju zadržati kontrolu nad svojim emocijama i ponašanjem s obzirom da negativne emocije ne samo da mogu pomutiti vlastitu prosudbu, nego i druge učiniti obrambenim ili podjednako agresivnim što je kontraproduktivno za učinkovito sklapanje dogovora. Važno je napomenuti činjenicu da izdavanje vlastitih emocija olakšava protivnicima da shvate koje su vaše potrebe i potencijalno iskoriste te informacije protiv vas.

Točno 50% zaposlenika SMART-a ima visoko znanje pregovaranja – drugim riječima, imaju razumijevanje pregovaračkog procesa, terminologije i taktike. Njihovo znanje o pregovaračkom procesu prilično je široko, ali je važno da se nastave upoznavati s metodama i postupcima kako bi bili dobro pripremljeni za rješavanje uobičajenih situacija koje se javljaju tijekom pregovaranja. Kao savjet se navodi izgradnja vlastitih znanja o različitim koracima u pregovaračkom procesu i taktikama koje protivnik može koristiti.

Kao zadnju vještinu spominje se snalažljivost koja se odnosi na sposobnost korištenja dostupnih resursa za dovršavanje zadataka ili učinkovito rješavanje situacija, posebno kada se radi o neočekivanim ili nepoznatim situacijama. Kada se ispitanici suoče sa pregovaračkim problemom ili taktikom s kojom se nikada nisu susreli uspjeh će pronaći način da prilagode svoju taktiku u skladu s time. Pregovori neće uvijek teći glatko i predvidljivo – ne postoje dva ista protivnika pa je važno znati se prilagoditi neočekivanom. Kako bi se unaprijedile sposobnosti potrebno je imati na umu da važan aspekt snalažljivosti uključuje rješavanje problema i dobivanje što više informacija o vašem protivniku i problemu o kojem se pregovara.

Nakon prethodno navedenog može se zaključiti kako ispitanici SMART-a spadaju pod iskusne pregovarače među kojima prevladavaju žene, koje se mogu opisati kao asertivne pregovarače i time potvrditi postavljenu hipotezu 2 kako su ženski pregovarači skloniji asertivnom stilu pregovaranja i komuniciranja. Muški dio ispitanika u najvećoj mjeri spada u skupinu pregovarača koji su na dobrom putu postati iskusni, ali moraju poraditi još na svojim pregovaračkim i komunikacijskim vještinama. Njihovi rezultati teže skupini iskusnih pregovarača čime se može djelomično dokazati H1 jer se u istraživanju došlo do rezultata kako muški pregovarači nisu skloniji agresivnom stilu pregovaranja i komuniciranja, dok se u teoriji to još uvijek navodi kao takvo. Jedan ispitanik imao je rezultat koji je potvrdio kako su muškarci skloni agresivnom načinu pregovaranja te da je potrebno poraditi na vlastitim vještinama. Rezultati se mogu povezati s karakterom, osobom koja nam je bila „učitelj“, pregovaračkom iskustvu ili neiskustvu, ali i radnom okruženju u kojem se nalazimo. Kako je već navedeno, među ispitanicima u iskusnoj skupini pregovarača prevladavaju žene, može se djelomično opovrgnuti hipoteza da su komunikacijske vještine jednako razvijene kod muškaraca i žena jer samim time što spadaju u spomenutu skupinu znači da su komunikacijske vještine na visokoj razini što se moglo vidjeti prikazima grafikona (6-11), dok u ostalim skupinama treba poraditi na komunikacijskim vještinama.

## 7. Zaključak

Nakon svega navedenog može se zaključiti kako je pregovaranje izrazito važno i potrebno u privatnom i poslovnom životu. U radu je objašnjeno što je to poslovno pregovaranje, zatim da u praksi postoje četiri stila pregovaranja (asertivni, agresivni, pasivni te pasivno - agresivni) te kako je na komunikacijskim vještinama poput aktivnog slušanja, postavljanja pitanja potrebno raditi svakodnevno kako bismo postali uspješni pregovarači. Naglašava se važnost pripreme koja je u svakom poslu vrlo bitna i bez nje je teško napraviti nešto kvalitetno. Nužno je poznavati osnove pregovaranja i sam izgled procesa. Sve to je dio kvalitetne pripreme i uvježbavanja. Bez vježbe nije moguće pregovarati na željeni način. Nadalje, objašnjena je i važnost komunikacije u pregovaranju, a jedno bez drugog ne ide. Puno faktora je povezano sa pregovaranjem i proces nije bezazlen, pogotovo u poslovnom svijetu. Žene u poslovnom svijetu igraju sve značajniju ulogu i postaju sve važnije te dolaze na visoke pozicije. U radu se govori o njihovom načinu pregovaranja i što ih očituje u procesu. Uspoređuju se s muškarcima i objašnjava se koje sve mane i prednosti imaju oba spola. I za kraj je ispitano i objašnjeno kako pregovaraju žene, a kako muškarci u praksi. Sumirajući sve navedeno, stvaranje prvog dojma je od velike važnosti ženama prilikom pregovaranja, prednosti su te da opažaju i jako dobro tumače neverbalnu komunikaciju i reakcije te zbog toga pregovaraju taktičnije, aktivno slušaju sugovornika, stvaraju odnose, sklone su dijeliti informacije, potiču suradnju, empatične su, spremne su priznati vlastite pogreške, izbjegavaju rizik, posjeduju veću dozu samokontrole te manju dozu brzopletosti. S druge strane, muškarci su više spremni preuzeti rizik, orijentirani su na ostvarenje ciljeva, analitički i racionalno rješavaju probleme. Žene bi se prema svemu navedenom moglo opisati kao stvaraocice i slušateljke, a muškarce kao aktiviste dok oba spola su djelomično mislioci.

## Literatura

1. Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko – rehabilitacijski fakultet.
2. Antolović, K. i Sviličić, N. (2020). *Komunikacijske vještine*. Zagreb: K&K Promocija.
3. Baird, J. E., Jr. (1976). Sex differences in group communication: A review of relevant research. *Quarterly Journal of Speech*, 62, 179-192.
4. Biondić Vince, D. (2012). *Kako uspješno pregovarati*. Zagreb: Biondi d.o.o.
5. Burleson, B. R. (2003). The experience and effects of emotional support: What the study of cultural and gender differences can tell us about close relationships, emotion, and interpersonal communication. *Personal Relationships*, 10(1), 1-23.
6. Career Development (2022). Asertivna komunikacija, dostupno na [https://www.razvoj-karijere.com/media/files/Asertivnost\\_Busatlic\\_tameplate.pdf](https://www.razvoj-karijere.com/media/files/Asertivnost_Busatlic_tameplate.pdf) [pristupljeno: 29.06.2022.]
7. Cohen, S. (2014). *Vještine pregovaranja za menadžere*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum., Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=CtHk3BreMEgC&oi=fnd&pg=PA84&dq=komunikacija+u+pregovaranju&ots=RywEXdsg--&sig=I8v\\_zindxf4KX5ShrMYRkzbzqmHk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=komunikacij](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=CtHk3BreMEgC&oi=fnd&pg=PA84&dq=komunikacija+u+pregovaranju&ots=RywEXdsg--&sig=I8v_zindxf4KX5ShrMYRkzbzqmHk&redir_esc=y#v=onepage&q=komunikacij+a%20u%20pregovaranju&f=false) a%20u%20pregovaranju&f=false [pristupljeno: 29.06.2022.]
9. Goldman, B., Shapiro, D. (2012). *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace*, The Organizational Frontier Series
10. Graham, J. L., Sano, Y. (1989). *Smart bargaining: Doing business with the Japanese* (rev. ed). New York: Harper & Row.
11. Granić, M. (2019). Asertivna komunikacija – glavna obilježja i tehnike. Dostupno na: <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/asertivna-komunikacija-glavna-obiljezja-i-tehnike> [pristupljeno: 29.06.2022.]
12. Hall, J., Gunnery, S. i Horgan, T. (2016). Gender differences in interpersonal accuracy. U J. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=YkfGCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA309&dq=11.%09Hall,+J.,+Gunnery,+S.+i+Horgan,+T.+\(2016\).+Gender+differences+in](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=YkfGCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA309&dq=11.%09Hall,+J.,+Gunnery,+S.+i+Horgan,+T.+(2016).+Gender+differences+in)



- +interpersonal+accuracy.+U+J.+&ots=LH-May3rrG&sig=WOFpCS6TOFhdYW242Go35gS8wJk&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false [pristupljeno: 29.06.2022.]
13. Heathfield S. (2019). How to Interview Potential Employees. Dostupno na: <https://www.thebalancecareers.com/interview-potential-employees-1918490> [pristupljeno: 29.06.2022.]
  14. Isić. U. (2010). Vršnjačka medijacija. Dostupno na: <http://www.nastavnickovodstvo.net/phocadownload/Vrsnjacka%20medijacija.pdf> [pristupljeno: 29.06.2022.]
  15. Karrass, C. L. (1970). *The negotiating game*. New York: Thomas Y. Crowell.
  16. Kray, L.J. i Lind, E.A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,
  17. Laschever, S., i Babcock, L. (2003). *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton University Press.
  18. Lažnjak, J. (2011). Dimensions of national innovation culture in Croatia, *Društvena istraživanja*, 20(4 (114)), str. 1015-1038. <https://doi.org/10.5559/di.20.4.05> [pristupljeno: 29.06.2022.]
  19. Lewicki, R. J. (1986). Challenges of teaching negotiation. *Negotiation Journal*, 2, 15–27
  20. Lewicki, R. J. (1997). Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: The state of the practice. *Negotiation Journal*, 13, 253–269
  21. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1999). *Negotiation* (3rd ed.). Boston: Irwin.
  22. Maltz, D. N. i Borker, R. (1982) A cultural approach to male-female communication, u J. J. Gumperz (ed.) *Language and Social Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.
  23. Matijević, B. (2020). Pregovaranje u funkciji ugovaranja osiguranja i obrade odštetnih zahtjeva. Dostupno na: <https://www.svijetosiguranja.eu/pregovaranje-u-funkciji-ugovaranja-osiguranja-i-obrade-odstetnih-zahtjeva/> [pristupljeno: 29.06.2022.]
  24. Merchant, K. (2012). How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles. *CMC Senior Theses*.

25. Nierenberg, J. (1997). *Women and the Art of Negotiating*. Dostupno na: <https://www.biblio.com/book/women-art-negotiating-nierenberg-juliet/d/1301992983> [pristupljeno: 29.06.2022.]
26. Plavi ured (2021). *Tko bolje pregovara, žene ili muškarci?*. Zagrebački inovacijski centar. Dostupno na: <https://plaviured.hr/tko-bolje-pregovara-zene-ili-muskarci/> [pristupljeno: 29.06.2022.]
27. Psychology Today. (2022). *Negotiation Skills Test*. Dostupno na: <https://www.psychologytoday.com/intl/tests/career/negotiation-skills-test> [pristupljeno: 29.06.2022.]
28. Razvojna agencija Vegora (2021). *Tko su bolji pregovarači – žene ili muškarci?*. Dostupno na: <https://vegora.hr/tko-su-bolji-pregovaraci-zene-ili-muskarci/> [pristupljeno: 29.06.2022.]
29. Rinčić, B. (2018). *Spolne razlike u komunikacijskim vještinama odraslih*. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:158:196852> [pristupljeno: 29.06.2022.]
30. Rubin, Z. i Brown, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/book/9780126012507/the-social-psychology-of-bargaining-and-negotiation> [pristupljeno: 29.06.2022.]
31. Shell, G. R. (1999). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people*. New York: Viking.
32. Stuhlmacher, A. F., Walters, A. E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52, 653–677.
33. Šlogar, H., i Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva, *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), str. 259-265.
34. Tannen, D. (2013). *You Just Don't Understand*. Harper Collins.
35. Tomašević Lišanin, M. (2010).: Pregovaračka moć – od čega se sastoji i kao se njome upravlja. *Poslovni savjetnik*.
36. Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1–29.
37. Zovak, V. (2017). *Asertivna komunikacija – kako ju naučiti*, 1.dio. Žena vrsna. Dostupno na: <https://zenavrsna.com/asertivna-komunikacija-prvi-dio/6985> [pristupljeno: 29.06.2022.]

## **Popis slika**

Slika 1. Slikoviti prikaz komunikacijskih stilova .....	8
Slika 2. Pregovarački stilovi .....	14

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	22
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	22
Grafikon 3. Struktura ljudi u SMART-u.....	23
Grafikon 4. Radno mjesto ispitanika u SMART-u .....	24
Grafikon 5. Rezultati Negotiation Skills Test.....	25
Grafikon 6. Prikaz razine empatije ispitanika.....	25
Grafikon 7. Prikaz razine samopouzdanja ispitanika.....	26
Grafikon 8. Prikaz razine ljudskih vještina ispitanika .....	26
Grafikon 9. Prikaz razine agresivnog pristupa ispitanika .....	26
Grafikon 10. Prikaz razine staloženosti ispitanika.....	27
Grafikon 11. Prikaz pregovaračkog znanja ispitanika .....	27
Grafikon 12. Prikaz razine snalažljivosti u pregovorima ispitanika .....	27

## Prilozi

### Prilog 1: Upitnik

Muškarci vs žene u poslovnom pregovaranju – SMART

## Muškarci vs žene u poslovnom pregovaranju - SMART

Poštovani,

ispunjavanjem ove ankete sudjelujete u istraživanju koje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada. Istraživanje provodi Jovana Vuković, studentica druge godine diplomskog sveučilišnog studija smjer Marketing na Ekonomskom fakultetu u Osijeku pod mentorstvom prof.dr.sc. Helene Štimac.

Prije ispunjavanja ovog obrasca rješite test <https://www.psychologytoday.com/intl/tests/career/negotiation-skills-test> i svoj označite na predviđenom mjestu.

Unaprijed se zahvaljujem na utrošenom vremenu i iskrenim odgovorima.

 vjadra@gmail.com (nije dijeljeno) [Promijeni račun](#) 

Spol

- Muški  
 Ženski

Dob:

- 18-25  
 26-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60

U SMART-u ste?

- Zaposlen/a  
 Student/ica  
 Vanjski suradnik/ca

Vaše radno mjesto (npr. project manager)

Vaš odgovor

Na temelju rješenog testa o pregovaračkim vještinama Vaš rezultat iznosi?

- 1-45
- 46-76
- 77-100

Podnesi

Izbriši obrazac

Nikada ne šalijte zaporku putem Google obrazaca.