

# NEVERBALNA KOMUNIKACIJA: PREPOZNAVANJE I KONTROLA U POSLOVNIM SITUACIJAMA

---

**Baković, Maja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:145:667631>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Maja Baković

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA: PREPOZNAVANJE I  
KONTROLA U POSLOVNIM SITUACIJAMA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Maja Baković

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA: PREPOZNAVANJE I  
KONTROLA U POSLOVNIM SITUACIJAMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010205818

e-mail: [majabakovic@gmail.com](mailto:majabakovic@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Graduate study Marketing

Maja Baković

**NONVERBAL COMMUNICATION: RECOGNITION AND  
CONTROL IN BUSINESS NEGOTIATIONS**

Graduate paper

Osijek, 2023

## 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 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam 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 studentice:** Maja Baković

**JMBAG:** 0010205818

**OIB:** 90158034290

**E-mail za kontakt:** majabakovic@gmail.com

**Naziv studija:** Marketing

**Naslov rada:** Neverbalna komunikacija: prepoznavanje i kontrola u poslovnim pregovorima

**Mentorica završnog rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, rujan 2023. godine.

Potpis 

## **Neverbalna komunikacija: prepoznavanje i kontrola u poslovnim pregovorima**

### **SAŽETAK**

Poslovno pregovaranje je univerzalan proces koji se može primjenjivati u raznim životnim sferama. Dugo se smatralo isključivo alatom za prisilu ili ucjenu moćnijeg da ostvari svoje ciljeve, ali u današnjem modernom poslovanju značajno je napredovalo i smatra se poslovnim procesom koji dodaje vrijednost cijeloj organizaciji. Uspješne poslovne organizacije i pojedinci ulažu značajne napore kako bi ostvarili povoljne ishode pregovaranja na način da strateški pristupaju pregovaranju, te kontinuirano rade na usavršavanju pregovaračkih vještina i procesa.

Pregovaranje je vrsta intrapersonalne komunikacije čiji je integrativni dio neverbalna komunikacija. Pomoću neverbalne komunikacije osobe prenose većinu informacija, te se obogaćuje komunikacijski proces davanjem šireg konteksta poruci. Neverbalnom komunikacijom mogu se davati informacije, regulirati tijek komunikacijskog procesa, iskazivati bliskost, prakticirati socijalna kontrola, prezentirati, upravljati emocijama, naglašavati ili umanjivati verbalne poruke. Pregovarači neverbalnim znakovima mogu projicirati samopouzdanje, pokazati empatiju i izgraditi povjerenje kao preduvjet za izgradnju suradničkog ozračja koje je izrazito važno za uspješno integrativno pregovaranje.

U ovome diplomskom radu teorijski su se obradili pojmovi poslovno pregovaranje i neverbalna komunikacija. U praktičnom dijelu rada provelo se istraživanje o pozitivnom utjecaju neverbalne komunikacije na ishode pregovaranja. Također se istražilo u kakvom su odnosu razina neverbalne komunikacije pregovarača i izbog pregovaračkog ponašanja. Rezultati istraživanja su potvrdili da neverbalna komunikacija pozitivno utječe na ishode poslovanja, te da većina ispitanika koja posjeduje snažne neverbalne vještine teži integrativnom pregovaračkom stilu.

**Ključne riječi:** poslovno pregovaranje, neverbalna komunikacija, marketing

## **Nonverbal Communication: Recognition and Control in Business Negotiations.**

### **SUMMARY**

Business negotiation is a universal process which can be used in various life spheres. For a long period, it was considered merely a tool for force or blackmail by the powerful to attain their goals, but in today's modern business it has significantly progressed, and it is considered a business process that adds value to the whole organization. Successful businesses and individuals are putting significant efforts to achieve positive negotiation outcomes, in a way that they approach negotiation strategically, and continuously work on perfecting their negotiation skills and processes.

Negotiation is a type of intrapersonal communication, of which nonverbal communication is an integrative part. Through nonverbal communication persons transmit majority of information and enrich the whole communication process by giving it a wider context. Through nonverbal communication it is possible to pass information, regulate the flow of communication process, display closeness, practice social control, present, manage emotions, highlight, or undermine verbal messages. Negotiators can use nonverbal cues to project confidence, show empathy, or build trust, as a foundation to build collaborative environment which is very important for successful integrative negotiations.

For the purposes of writing this graduate paper, it is provided a theoretical background for terms business negotiation and nonverbal communication. In the practical part of the paper, research was conducted, with the goal of exploring if nonverbal communication has a positive effect on business negotiation outcomes. Also, it was researched the relationship between the level of nonverbal communication skills and preferred negotiation style. Research results have demonstrated that nonverbal communication does influence positively the negotiation outcomes, and that most survey participants with strong nonverbal skills tend to use the integrative negotiation style.

**Key words:** business negotiation, nonverbal communication, marketing

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija istraživačkog rada</b> .....	2
<b>2.1. Predmet i ciljevi rada</b> .....	2
<b>2.2. Metode rada</b> .....	2
<b>2.3. Hipoteze istraživanja</b> .....	3
<b>2.4. Struktura rada</b> .....	4
<b>3. Poslovno pregovaranje</b> .....	5
<b>3.1. Proces poslovnog pregovaranja</b> .....	6
<b>3.2. Ishodi poslovnog pregovaranja</b> .....	8
<b>3.3. Strategije poslovnog pregovaranja</b> .....	11
3.3.1. Distributivna strategija.....	14
3.3.2. Integrativna strategija.....	14
3.3.3. Strategija prilagođavanja.....	15
3.3.4. Strategija izbjegavanja .....	15
3.3.5. Strategija pregovaranja koja teži kompromisu.....	15
<b>4. Komunikacijske vještine kao dio poslovnog pregovaranja</b> .....	17
<b>4.1. Klasifikacija komunikacijskih vještina</b> .....	17
<b>4.2. Vrste komunikacije</b> .....	19
<b>5. Neverbalna komunikacija kao dio poslovnog pregovaranja</b> .....	22
<b>5.1. Uloga neverbalne komunikacije</b> .....	23
<b>5.2. Prednosti i nedostaci neverbalne komunikacije</b> .....	24
<b>5.3. Klasificiranje neverbalne komunikacije</b> .....	27
5.3.1. Komunikacijska okolina .....	27
5.3.2. Fizičke značajke osoba koje komuniciraju .....	28
5.3.3. Pokreti i položaj tijela .....	29
<b>5.4. Utjecaj neverbalne komunikacije na ishode poslovnih pregovora</b> .....	31
<b>5.5. Prepoznavanje neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju</b> .....	32
<b>5.6. Kontrola neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju</b> .....	36
<b>6. Istraživanje povezanosti neverbalne komunikacije i njenog utjecaja na poslovno pregovaranje</b> .....	40
<b>6.1. Ciljevi i hipoteze istraživanja</b> .....	40



6.2. Metodologija istraživanja.....	41
6.3. Rezultati istraživanja.....	42
7. Rasprava .....	48
7.1. Ograničenja i preporuka za buduća istraživanja .....	49
8. Zaključak.....	50
Literatura.....	51
Popis slika .....	V
Popis tablica.....	VI
Popis grafikona.....	VII
Prilog 1 .....	VIII

## 1. Uvod

Kao što je pregovaranje prisutno u životu svakoga pojedinca, poslovno pregovaranje je dio svakodnevnice u gotovo svim vrstama poslovanja. Poslovno pregovaranje je izrazito važno i pruža razne mogućnosti za pojedince i organizaciju te mu se u modernom poslovanju pristupa sustavno i planski. Poslovno pregovaranje je proces pomoću kojeg se povećava dobit, smanjuju troškovi, rješavaju konflikti, gradi odnos s klijentima i partnerima, upravlja rizikom i prilagođava promjenama. Uspješnim pregovaranjem organizacije manevriraju kroz kompleksne poslovne situacije, ostvaruju uspješne rezultate za sve uključene partnere te podupiru strateško odlučivanje.

Poslovno pregovaranje je dugo vremena bilo sinonim za posjedovanje pregovaračkih vještina poput kritičkog razmišljanja, planiranja, emocionalne inteligencije, aktivnog slušanja, asertivnosti, te mnogih drugih. Veliku ulogu u poslovnom pregovaranju imaju upravo komunikacijske vještine, a u ovome radu će se fokus staviti na neverbalne komunikacijske vještine i njihovu ulogu u poslovnom pregovaranju. Neverbalna komunikacija je kompleksan proces koji ima ključnu ulogu u ljudskoj interakciji. Pomoću elemenata neverbalne komunikacije obogaćuje se verbalni izričaj i doprinosi bogatstvu poruke koja se prenosi koristeći neverbalne znakove poput gestikulacije, prostora, pojavnosti, tona ili izraza lica.

Neverbalne komunikacijske vještine i pregovaračke vještine su usko povezane i međusobno se podupiru. U ovome radu opisać će se kako pozitivna neverbalna komunikacija pospješuje interpersonalnu interakciju i time proces poslovnog pregovaranja. Također će se opisati kako važnost prepoznavanja neverbalne komunikacije i nedostatak kontrole neverbalne komunikacije utječu na rezultate poslovnih pregovora.

## **2. Metodologija istraživačkog rada**

U ovome poglavlju prikazat će se predmet i ciljevi rada, opisat će se metode rada koje su se koristile u teorijskom i istraživačkom dijelu rada, opisat će se postavljene hipoteze i struktura rada.

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

Predmet diplomskog rada pod nazivom „Neverbalna komunikacija: prepoznavanje i kontrola u poslovnim pregovorima“ je prikazati teorijska saznanja vezana za poslovno pregovaranje i neverbalnu komunikaciju, provesti istraživanje o utjecaju neverbalne komunikacije na ishode poslovnih pregovora, te ispitati odnos između razine neverbalne komunikacije i pregovaračkog stila. Opisat će se pojam i proces poslovnog pregovaranja, ishodi pregovaranja i strategije pregovaranja. Također će se opisati komunikacijske vještine i navesti vrste komunikacije. Teorijski će se obraditi i pojam neverbalne komunikacije kao dijela poslovnog pregovaranja. Opisat će se uloga, te prednosti i nedostaci neverbalne komunikacije. Posebno će se obraditi tematika prepoznavanja i kontrole neverbalne komunikacije.

Cilj ovog diplomskog rada je upoznati se s teorijskom podlogom poslovnog pregovaranja i neverbalne komunikacije kroz istraživanje adekvatne literature, provedbe istraživanja, te usporedbe rezultata s postavljenim hipotezama, kako bi se donijeli zaključci o povezanosti neverbalne komunikacije, poslovnog pregovaranja i pregovaračkog ponašanja. Cilj je temeljem provedenog istraživanja i prikaza rezultata, doći do zaključaka kako neverbalna komunikacija utječe na poslovno pregovaranje i u kakvom odnosu su razina neverbalne komunikacije i pregovaračko ponašanje.

### **2.2. Metode rada**

Korištena literatura za pojmove vezane uz poslovno pregovaranje su knjige: Profesionalna prodaja i pregovaranje (Tomašević-Lišanin), Principi prodaje i pregovaranja (Tomašević-Lišanin i dr.), Poslovno komuniciranje (Lamza-Maronić i Glavaš), Essentials of Negotiation (Lewicki i dr.) i The Expert Negotiator (Saner).

Primarni izvor za informacije o vrstama komunikacije, komunikacijskim vještinama i neverbalnoj komunikaciji korištene su knjige: Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu (Žižak i dr.), Application of Nonverbal Communication (Riggio i Feldman), Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji (Knapp i Hall), te Poslovno komuniciranje (Martić Kuran i Jelić). Korišteni su i znanstveni i stručni radovi na temu poslovnog pregovaranja i neverbalne komunikacije.

U teorijskom djelu rada opisuje se pojam poslovnog pregovaranja i neverbalne komunikacije. Navode se procesi poslovnog pregovaranja, ishodi pregovaranja, komunikacijske vještine, vrste komunikacije, uloga i obilježja neverbalne komunikacije. Analitičkom metodom se navode te opisuju strategije pregovaranja i vrste neverbalne komunikacije.

Praktični dio rada podrazumijeva provođenje istraživanja povezanosti svjesnosti neverbalne komunikacije i njenog utjecaja na poslovno pregovaranje. Provedeno je istraživanje pomoću *online* upitnika Google Forms s ciljem istraživanja utječe li neverbalna komunikacija na ishode poslovnih pregovora i u kakvom odnosu su razina neverbalne komunikacije i preferirani pregovarački stil ispitanika.

### **2.3. Hipoteze istraživanja**

U ovome radu postavljene su dvije hipoteze istraživanja:

H1: Neverbalna komunikacija značajno utječe na pozitivan ishod poslovnog pregovaranja.

Putem upitnika će se ispitati da li se ispitanici slažu da neverbalna komunikacija značajno utječe na pozitivne ishode poslovnih pregovora što je u teorijskom dijelu potvrđeno brojnim istraživanjima. Cilj je saznati jesu li ispitanici svjesni utjecaja neverbalne komunikacije, te pridaju li joj važnost u pregovaračkim situacijama.

H2: Integrativno pregovaranje zahtijeva visoku razinu pregovaračkih vještina, uključujući i neverbalne komunikacijske vještine.

Cilj integrativnog pregovaranja je stvaranje vrijednosti za sve uključene strane identificiranjem zajedničkih interesa i iznalaženje brojnih rješenja koja bi te interese mogla zadovoljiti. Ovaj kompleksni proces zahtijeva da su pregovarači stručni i posjeduju brojne pregovaračke vještine, uključujući i neverbalne pregovaračke vještine poput aktivnog slušanja, upotrebe mimike, iskazivanje empatije, te mnogih drugih koje će biti opisani u ovome radu. Pretpostavlja se da će pregovarači koji posjeduju snažne neverbalne vještine težiti

integrativnom pregovaranju, s ciljem postizanja vrijednosti i izgradnje odnosa s pregovaračima.

#### **2.4. Struktura rada**

Ovaj rad se sastoji od osam poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojemu je opisano zašto je važna neverbalna komunikacija kao dio poslovnog pregovaranja. U drugom poglavlju opisana je metodologija rada. U trećem poglavlju opisan je proces poslovnog pregovaranja, ishodi poslovnog pregovaranja i njene strategije, dok su u četvrtom poglavlju opisane komunikacijske vještine, klasifikacija komunikacijskih vještina i vrste komunikacija. U petom poglavlju obrađena je tema neverbalne komunikacije kao dijela poslovnih pregovora. Prikazani su pojmovi, uloga, prednosti i nedostaci, prepoznavanje i kontrola neverbalne komunikacije. U šestom poglavlju je opisano provedeno istraživanje i rezultati istoga o utjecaju neverbalne komunikacije na poslovno pregovaranje, te je opisan odnos razine neverbalne komunikacije i preferiranog pregovaračkog stila. Sedmo poglavlje se odnosi na raspravu gdje je povezana teorija o poslovnom pregovaranju i neverbalnoj komunikaciji s rezultatima provedenog istraživanja. U osmom poglavlju iznesen je zaključak, te je opisano što je postignuto u ovome radu, te koje su pretpostavke za buduća istraživanja.

### 3. Poslovno pregovaranje

Pregovaranje je neizostavan dio života svakoga pojedinca kako u poslovnom tako i u privatnom životu, te se smatra važnim dijelom ljudske interakcije od početaka civilizacije. Pregovaranje se koristilo za rješavanje rasprava, postizanje političkih i ekonomskih dogovora ili navigiranje kroz konfliktne situacije poput ratova i ekonomskih kriza. Iako se pregovaranje i dalje najčešće percipira kao vještina za rješavanje konfliktnih situacija, ono značajno doprinosi poslovnim subjektima te je često integrirani dio poslovnog odlučivanja, poslovne strategije poduzeća i upravljanja odnosa s partnerima. Poslovno pregovaranje je širok pojam koji je teško objasniti jednom definicijom, te će se u ovome radu navesti nekoliko definicija i bitnih obilježja.

Segetlija (2009:5) definira da je poslovno pregovaranje stara ljudska i poslovna djelatnost, čije se nastojanje može povezati s nastajanjem robne razmjene. Ova definicija se može proširiti navodima Tomašević-Lišanin (2010:430) koja smatra da je pregovaranje i vještina i znanost, te da vještina može biti stečena ili pak prirodni dar, ali u kompleksnim pregovaračkim situacijama nije dovoljno oslanjati se isključivo na vještinu nego je važno pristupiti pregovaranju kao kompleksnom procesu. Lewicki i Hiam (2006:2) također ističu važnost posjedovanja pregovaračkih vještina, te podupiru ovu tvrdnju brojnim istraživanjima koja su utvrdila kako su pojedinci koji savladaju pregovaranje ocijenjeni s većom emocionalnom inteligencijom od svojih vršnjaka, brže napreduju, produktivniji su, te se izdvajaju kao prirodne vođe. Isti autori navode da posjedovanje pregovaračkih vještina ima iznenađujuće veliku ulogu u poslovnom uspjehu bez obzira radi li se o prodavačima, administrativnim radnicima, inženjerima, menadžerima, ili bilo kojim drugim radnim mjestima.

Prema mišljenju autora Lamza-Maronić i Glavaš (2009:82) pregovaranje je „kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kada svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane)“. Lewicki i dr. (2015:2) navode da do pregovora dolazi zbog nekoliko razloga:

1. kako bi se dogovorili na koji način podijeliti ograničene resurse, poput zemlje, novca ili vremena;
2. kako bi stvorili nešto novo što nijedna strana nije u mogućnosti ostvariti sama; ili
3. kako bi riješili problem ili spor između sudionika.

Kennedy (2003, prema Štimac 2020) definira da je pregovaranje eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugog. Saner (2005:17) proširuje

definiciju i ističe kako poslovno pregovaranje označava proces između dviju ili više strana s ciljem postizanja dogovora kojim je utvrđeno tko će što dati ili uzeti, napraviti ili primiti, u međusobnoj transakciji. Isti autor navodi da su važne stavke ove definicije:

- dva ili više sudionika,
- konvergentni i divergentni interesi,
- dobrovoljni odnos,
- distribucija ili razmjena opipljivih i neopipljivih resursa,
- sekvencijalni, dinamički proces,
- nepotpune informacije,
- promjenjive vrijednosti i pozicije kao rezultat uvjeravanja i utjecaja.

Iz ovih definicija može se zaključiti da je pregovaranje kompleksna međuljudska interakcija, koja uključuje posjedovanje pregovaračkih vještina, ali i druge situacijske faktore koji mogu utjecati na pregovarače poput kulture iz koje pregovarač dolazi, prostor u kojem se pregovaranje održava, temperament i iskustvo pregovarača, predmet pregovaranja, itd. Važno je napomenuti da cilj poslovnog pregovaranja nije isključivo dobiti traženo pod svaku cijenu, jednako je važno i izgraditi ili zadržati dobre poslovne odnose nakon završetka pregovora. Tomašević-Lišanin (2010:430) navodi kako je bit „svakoga učinkovitog pregovaranja sklopiti posao ili postići neku drugu vrstu sporazuma na način koji će nam omogućiti uspješno zauzimanje za vlastite interese i interese poduzeća u kojem radimo, pazeći pritom da ne ugrozimo izgleda za ponovljenu ili buduću suradnju, koja je u uvjetima marketinga odnosa više pravilo nego iznimka.“

### **3.1. Proces poslovnog pregovaranja**

Segetlija (2009:16) navodi kako je pregovaranje proces kojim treba stvarati vrijednost, kao i druge aktivnosti poduzeća, koje izravno ili neizravno stvaraju vrijednost. Tomašević-Lišanin (2010:435) također ističe da „pregovarački proces ima i svoju vlastitu dinamiku, odnosno načine, sredstva i naznake kada je pravo vrijeme za prijelaz ili napredak od jedne do druge faze koje vode ka konačnom sporazumu“. Koliko će rezultat poslovnog pregovaranja biti uspješan ili neuspješan, ovisi upravo o poznavanju faza pregovaračkog procesa i vremena uloženog u pripremu. Ista autorica navodi kako transformirati pregovaranje iz vještine u posebnu poslovnu sposobnost pomoću pet sekvencijalnih i međuovisnih faza prema, stručnjaku za pregovaranje i harvardskom profesoru, Jeffu Weissu:

1. Prva faza se odnosi na stvaranje i održavanje unutarnje usklađenosti postupaka i podržavajućih procesa. Zaštita pregovaračkih timova od nejasnih i konfuznih poruka postiže se kroz nekoliko jednostavnih predefiniраниh koraka i smjernica.
2. Druga faza sastoji se od davanja jasnih uputa i smjernica. Važno je pregovarački tim izvijestiti o što više detalja koji se tiču pregovaračkog procesa a ne samo o minimalno prihvatljivom ishodu. S većim brojem informacija na raspolaganju pregovarački tim ima veće mogućnosti i lakše prepoznaje moguća rješenja ili signale koji ukazuju da je potrebno izaći iz pregovora.
3. Treća faza se odnosi na konkretnu pripremu. Pregovarački timovi se sve rijeđe sami pripremaju za pregovaračke susrete. Mnogi uspješni poslovni subjekti koriste moderna softverska i hardverska rješenja, vlastite baze podataka, analitičke i druge alate kako bi što detaljnije razumjeli drugu stranu, pronašli kreativna rješenja problemima, te što bolje predvidjeli tijek pregovaračkog susreta.
4. Četvrta faza je pregovaranje u kojoj se primjenjuju pripremni koraci. Tijekom pregovaranja moguće je dodatno poboljšati pregovore ovisno o situacijama u kojima se pregovarači pronadu, koje nekada mogu biti neugodne ili neizvjesne.
5. Peta faza odnosi se na reviziju završenih pregovora. Analizom onoga što je učinjeno i postignuto pregovarački tim se dodatno usavršava. U svrhu dodatnog razvijanja pregovaračkog procesa poslovnog subjekta mogu se voditi bilješke tijekom pregovaranja koje se unose u interne baze podataka kao priprema za buduće pregovaračke susrete.

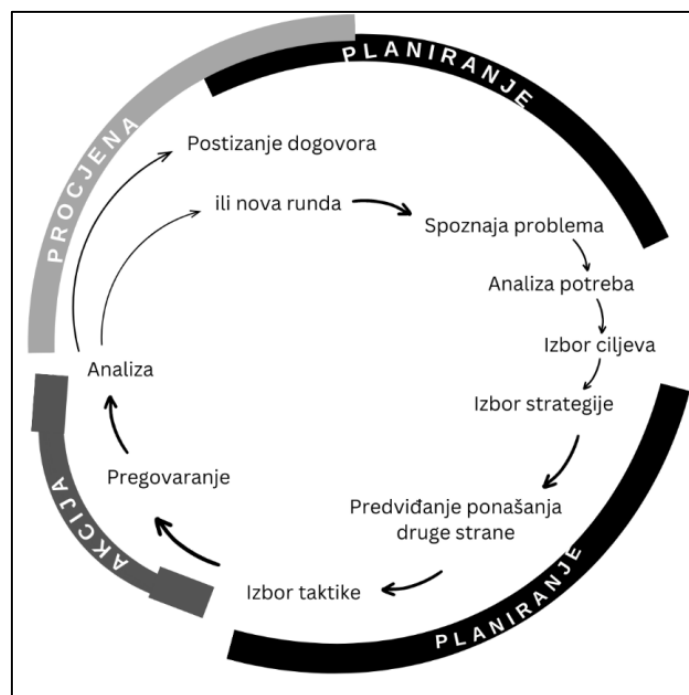
Saner (2005) posebice ističe važnost planiranja u pregovaračkom procesu, te dijeli pregovarački proces i planiranje pregovaranja na nekoliko faza, koje su:

- Spoznaja problema i generiranje mogućih rješenja i alternativa kako bi se pristupilo rješavanju problema sa što više opcija.
- Analiza vlastitih potreba i potreba suprotne strane kako bi se postigla prednost tijekom pregovaranja. Ne posjedovanje znanja o potrebama svih sudionika može prouzrokovati velike probleme tijekom pregovaračkog procesa.
- Određivanje željenog ishoda s vrlo preciznim detaljima oko iznosa, rokova, količina, uvjeta, te koliko fleksibilnosti postoji za svaku navedenu stavku.
- Izbor strategije pregovaranja ovisi o četiri faktora: pregovaračka moć, koliko je pregovaranje važno za pojedinu stranu, koliko je važan dobar poslovni odnos između pregovaračkih strana, te koliko zajedničkih interesa dijele.



- Proučavanje protivničke strane te predviđanje njihovog ponašanja tijekom pregovaračkog susreta.
- Biranje taktike koja će se koristiti tijekom pregovaranja, dobar odabir taktike je nadopuna ranije izabranoj strategiji pregovaranja.
- Pregovaranje je trenutak u kojem je važno primijeniti pregovaračke vještine kako bi se iznijela planirana strategija, taktika, te ostvarili zadani ishodi pregovaranja.
- Analiza pregovaračkog susreta je važna kako bi se objektivno procijenilo koliko je bio uspješan, može li se prihvatiti postignuti dogovor, te koje informacije mogu biti korisne za buduća pregovaranja.
- Postizanje dogovora ili priprema za novu rundu pregovora ukoliko je potrebno. Obje strane moraju pristati na dogovorene uvjete ili pristupiti novoj rundi pregovora.

Slika 1 prikazuje opisane faze pregovaračkog procesa i na koji način su povezane.



Slika 1. Životni ciklus pregovaranja (Saner, 2005:31)

### 3.2. Ishodi poslovnog pregovaranja

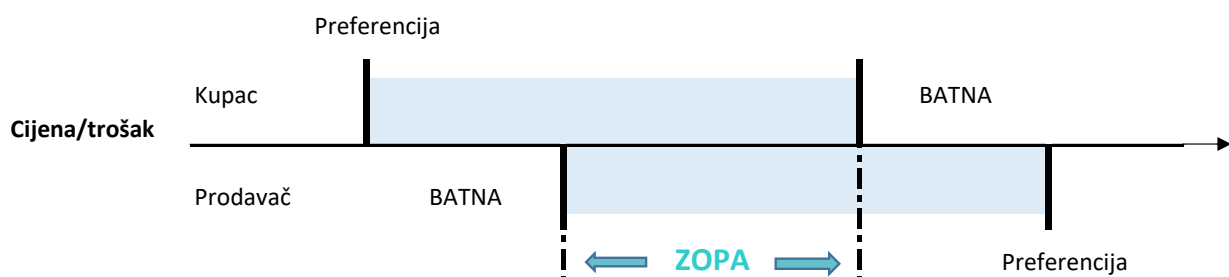
Kao što je već ranije opisano u ovome radu, pravilno određivanje željenog ishoda pregovaranja je jedna od važnih pripremnih radnji koja osigurava uspješnije rezultate. Tomašević-Lišanin i

dr. (2019:271) opisuju tri vrste ciljeva koje je potrebno definirati prije početka pregovora, a to su:

1. Osnovni ciljevi ili minimalni zahtjevi, bez mogućnosti ostvarenja ovih ciljeva ne pristupa se pregovorima.
2. Optimalni ciljevi ili realni ciljevi podrazumijeva postizanje osnovnih ciljeva i još nešto više od toga.
3. Željeni ciljevi ili maksimum se odnosi na najbolji mogući ishod koji se može postići na pregovorima.

Tomašević-Lišanin i dr. (2019) smatraju kako pregovaranje najčešće započinje sa željenim ciljevima koji se tijekom pregovora prilagođavaju i mijenjaju ukoliko je to potrebno, ali ističu da je jednako važno odrediti i osnovne i optimalne ciljeve. Ovaj način pristupanja određivanju ciljeva naziva se BATNA (engl. BATNA – Best Alternative to Negotiated Agreement) ili na hrvatskom jeziku NAPS odnosno „najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu“. Lewicki i dr. (2015:467) navode kako je dobro određivanje BATNE ujedno i izvor pregovaračke moći. Precizno određivanje BATNE osigurava alternativna rješenja u slučajevima kada željeni dogovor nije postignut, te se pregovarači okreću alternativnim rješenjima koja su im prihvatljiva.

U pregovaračkom procesu sve zainteresirane strane imaju BATNU, svoje ciljeve i interese, koji se u određenim područjima mogu preklapati te na taj način potencijalno stvaraju prostor za dogovor. To preklapanje ciljeva ili interesa se naziva ZOPA (engl. Zone of Possible Agreement) ili na hrvatskom jeziku zona mogućeg dogovora. Slika 2 opisuje BATNA-ZOPA scenarij pregovaranja. Tomašević-Lišanin i dr. (2019:272) smatraju da će postizanje dogovora unutar ZOPA zone ovisiti o pregovaračkim snagama i sposobnostima pregovaračkih strana.



Slika 2. BATNA-ZOPA scenarij pregovaranja (Tomašević-Lišanin, 2019:272)

U današnjem kompleksnom i modernom poslovanju pod pojmom uspješnog pregovaranja se ne podrazumijeva isključivo postizanje vrijednosnih ciljeva, jednaku važnost polaže se na

izgradnju odnosa sa suprotnom stranom, te je zapravo teško odvojiti jedno od drugoga. Lewicki i dr. (2015:V) navode kako je pregovaranje proces pomoću kojega pojedinac pokušava utjecati na druge kako bi zadovoljio svoje potrebe, te pri tome uzimajući u obzir potrebe drugih. Žitinski (2010:148) smatra da se vertikalni komunikacijski obrazac treba zamijeniti horizontalnim, te objašnjava da pregovarati na taj način podrazumijeva da je prioritet očuvanje dobrih interakcijskih odnosa s poslovnim partnerima, umjesto uspješnog rezultata jednokratnoga pregovaranja.

Slika 3 pokazuje model dualnog interesa koji se temelji na pretpostavci da pregovaračke strane imaju dva interesa ili cilja u pregovorima. Vertikalna dimenzija se odnosi na važnost odnosa, dok horizontalna dimenzija označava važnost ostvarivanja vlastitih ciljeva. Kada pregovarači za prioritet imaju ostvarivanje svojih ciljeva, prilikom odabira strategija pregovaranja birat će strategije s lijeve strane modela. Kod pregovora gdje je važno graditi i održavati uspješne odnose s partnerima, pregovarači će birati strategije s desne strane modela. Često u kompleksnim pregovaračkim situacijama, pregovarači moraju koristiti više od jednog pristupa.

		Da	Važnost ishoda	Ne
Ne	Važnost odnosa	<p><b>SURADNJA</b> Poslovni partneri Članovi radnog tima</p>		<p><b>PRILAGOĐAVANJE</b> Očekivanje budućih koristi Članovi obitelji, kolege</p>
	Da	<p><b>KONKURIRANJE</b> Jednostavne transakcije Kupnja stana, automobila</p>		<p><b>IZBJEGAVANJE</b> Previše rizika Nemamo što dobiti</p>

Slika 3. Model dualnog interesa ili osnovne pregovaračke strategije (Tomašević-Lišanin, 2010:433)

Tomašević-Lišanin (2010:434) smatra da će važnost ostvarenja cilja, jednako kao i narav odnosa s drugom stranom ili odnos kakav se nastoji ostvariti u budućnosti utjecati na pregovaračko ponašanje i spremnost da se prilagode vlastiti interesi interesima druge strane. Ista autorica navodi kako je važno procijeniti svaku pregovaračku situaciju zasebno, te na temelju objektivne analize odabrati najbolju strategiju.

### 3.3. Strategije poslovnog pregovaranja

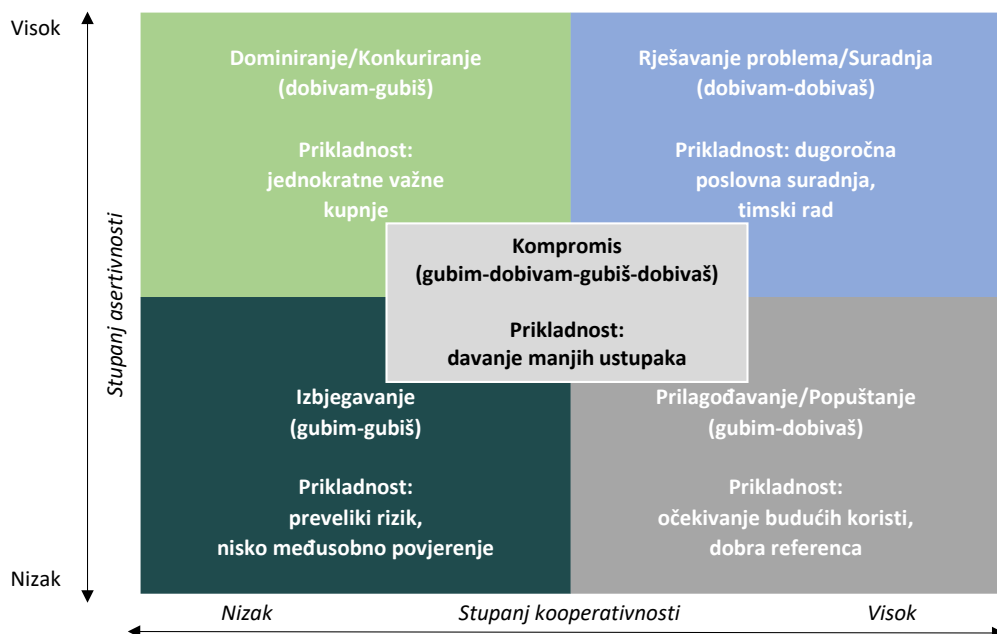
U poslovnom pregovaranju postoje brojne mogućnosti kako pristupiti pregovorima, ali u suvremenoj literaturi najčešće se izdvajaju dvije osnovne strategije pregovaranja, a to su integrativno i distributivno pregovaranje. Tomašević-Lišanin (2010:443) navodi kako se radi o „dvije psihološke teorije kojima se objašnjavaju oprečno postavljena načela ili ponašanja u pregovorima“.

Slika 4 pokazuje osnovne razlike između distributivnog i integrativnog pregovaranja. Distributivno ili konkurentsko pregovaranje, poznato kao i *win-lose* pregovaranje, je strategija koja se najčešće koristila u prošlosti, zbog koje mnogi ljudi i dalje percipiraju poslovno pregovaranje kao proces u kojem pobjeđuje samo jedna strana. U ovoj strategiji cilj pregovarača je ostvarenje vlastitih interesa, koristi se i danas u određenim situacijama gdje se ne očekuje ponovljena suradnja. Integrativno ili suradničko pregovaranje, poznato kao i *win-win* pregovaranje, se smatra najboljim izborom pregovaračke strategije jer stvara korist za sve uključene u pregovarački proces.

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

Slika 4. Osnovne razlike integrativnog i distributivnog pregovaranja (Tomašević-Lišanin, 2010:444)

Iako se integrativno pregovaranje smatra boljom strategijom od distributivne, u poslovanju je gotovo nemoguće uvijek primijeniti isključivo integrativnu strategiju. U literaturi se spominju i druge vrste strategija, ponekad i s različitim nazivima, koje su prikazane na slici 5, a to su: dominiranje ili konkuriranje, rješavanje problema ili suradnja, kompromis, izbjegavanje, prilagođavanje ili popuštanje. U nastavku ove strategije će biti opisane u kratkim crtama.



Slika 5. Osnovne strategije pregovaranja (Tomašević-Lišanin i dr., 2019:267)

Tomašević-Lišanin i dr. (2019:266) smatraju kako većina „pregovaračkih situacija predstavlja kombinaciju jednoga i drugoga, a u kojem će se omjeru upotrijebiti svaki od pristupa, ovisi o konkretnoj problematici, uključenim stranama, njihovoj pregovaračkoj moći, važnosti konačnog ishoda, ali i o educiranosti i kulturi pregovarača“. Lewicki i dr. (2015:25) smatraju da postoje dva ključna pitanja koje je potrebno uzeti u obzir kod izbora pregovaračke strategije:

1. Koliko je važan ishod pregovaranja?
2. Koliko je važan prošli, sadašnji i budući odnos s drugom stranom?

Isti autori (Lewicki i dr., 2015:27) u tablici 1 prikazuju različite mogućnosti pregovaranja kada se uzme u obzir samo izbor strategije kod obje pregovaračke strane. Iskusni pregovarači često će koristiti više strategija tijekom pregovaranja, ovisno o samom tijeku pregovaračkog procesa, važnosti ishoda i odnosa, preferiranom pregovaračkom stilu, te mnogim drugim elementima.

Tablica 1. Procjena interakcije između različitih pregovaračkih stilova (Lewicki i dr., 2015:27)

	<b>Izbjegavanje</b>	<b>Prilagodavanje</b>	<b>Konkurentski</b>	<b>Suradnički</b>	<b>Kompromis</b>
<b>Izbjegavanje</b>	Obje strane izbjegavaju ostvariti svoje ciljeve i ne poduzimaju nikakve radnje kako ne bi ugrozili odnos.	Prilagođavač pokazuje zabrinutost za izbjegavača, posebice odnos; izbjegavač pokušava smanjiti interakciju.	Konkurent će dominirati ili će izbjegavač pobjeći. Izbjegavač pokušava smanjiti interakciju, dok ju konkurent pokušava ostvariti.	Suradivač pokazuje interes za ciljeve i odnos, dok izbjegavač pokušava pobjeći. Suradivač može i odustati.	Kompromiser pokazuje interes za ciljeve i odnos; izbjegavač pokušava izbjeći pregovore. Kompromiser može odustati ili izbjegavač može započeti pregovore.
<b>Prilagodavanje</b>		Obje strane izbjegavaju svoje ciljeve, popuštaju drugoj strani u ostvarivanju svojih, te pokušavaju izgladiti probleme vezane uz odnos.	Konkurent teži ostvarenju svojih ciljeva, dok prilagođavač pokušava usrećiti konkurenta. Često konkurent pobjeđuje.	Suradivač pokazuje interes za ciljeve i odnos; prilagođavač pokušava usrećiti suradivača. Odnos bi trebao biti snažan, ali suradivač može postići bolje ciljeve.	Kompromiser pokazuje interes za ciljeve i odnos; prilagođavač pokušava usrećiti kompromisera. Odnos će se popraviti, kompromiser može poticati prilagođavača da se fokusira na neke od problema.
<b>Konkurentski</b>			Obje strane teže ostvarivanju svojih ciljeva i zanemaruju odnos; stvara se konflikt, nepovjerenje, neprijateljstvo	Suradivač pokazuje interes za ciljeve i odnos, dok konkurent teži samo ostvarenju ciljeva. Konkurent obično "pobjeđuje" te obje strane postaju konkurentske.	Kompromiser pokazuje interes za ciljeve i odnos, dok konkurent teži samo ostvarenju ciljeva. Konkurent obično "pobjeđuje" te obje strane postaju konkurentske.
<b>Suradnički</b>				Obje strane teže ostvarivanju svojih ciljeva, pokazuju snažan interes za ciljeve druge strane i održavanje povjerenja, otvorenosti i dobrog odnosa.	Kompromiser pokazuje određen interes. Suradivač pokazuje snažan interes za ciljeve i odnos. Minimalno, dobar kompromis ili nešto više.
<b>Kompromis</b>					Obje strane teže ostvarenju ciljeva na ograničen način i pokušavaju ne naštetiti odnos.

### 3.3.1. Distributivna strategija

Distributivno ili konkurentsko pregovaranje se često smatra sinonimom za pregovaranje. U prošlosti se ova strategija koristila u velikoj većini pregovaračkih situacija, ali i danas je potrebna u određenim situacijama. Lewicki i dr. (2015:19) navode kako naziv *win-lose* pregovaranje polazi od osnove da se fokusiranjem isključivo na ostvarivanje zadanih ishoda, zanemaruje vrijednost odnosa, te na taj način pregovarači gube. Isti autori navode da je u određenim pregovaračkim situacijama potrebno koristiti distributivnu strategiju, konkretno kada:

1. pregovaračka situacija se ne bi trebala ponoviti, te se ne očekuje budući odnos;
2. budući odnos nije važan za pregovaratelje;
3. odnos već postoji, ali je narušen;
4. druga strana ima reputaciju oštrog pregovarača ili neetičnog ponašanja, te se distributivna strategija koristi kao obrana.

Kod distributivnog pregovaranja koriste se taktike koje naglašavaju različitost između pregovarača, te se zauzima stav „*we-they*“, na hrvatskom jeziku „*mi-oni*“. Pregovarački proces je često ispunjen napetošću i konfliktom, sa svrhom postizanja brzih ciljeva putem oštrog pregovaranja.

### 3.3.2. Integrativna strategija

Integrativno ili suradničko pregovaranje se naziva još i *win-win* strategijom pregovaranja jer je pregovaračima podjednako važan i ishod i odnos. Ova vrsta pregovaranja podrazumijeva da će pregovaračke strane imati kompatibilne ciljeve ili će uložiti napor da se ciljevi s obje strane zadovolje. Iz navedenog proizlazi da obje strane moraju koristiti integrativno pregovaranje kako bi ova strategija funkcionirala. Lewicki i dr. (2015:23) ističu kako je predanost odnosu ključni element integrativnog pregovaranja, te ovdje razlikuju predanost:

1. razumijevanju ciljeva i potreba druge strane;
2. slobodnom toku informacija s obje strane; te
3. pronalaženje najboljeg rješenja za zadovoljenje potreba obje strane.

Lewicki i dr. (2015) navode kako se podrazumijeva da je kod ove strategije pregovaranja odnos izrazito važan, pretpostavka je da postoji povjerenje između pregovarača, te spremnost na kompromise i zajednički rad. Tomašević-Lišanin (2010:443) smatra kako *win-win* strategija

gleda na pregovaranje „kao na metodu rješavanja problema, gdje se uz primjenu različitih kreativnih tehnika, otvorenu razmjenu informacija i suradnju, isticanje zajedničkih interesa i minimiziranje razlika, nastoji pronaći još neko bolje rješenje od onoga koje nam se činilo očitim na samom početku“.

### 3.3.3. Strategija prilagođavanja

Strategija prilagođavanja, ili *lose-win* strategija, se koristi kada je važnost odnosa vrlo visoka, a važnost ciljeva pregovaranja niska. Lewicki i dr. (2015:18) ističu kako se strategija prilagođavanja ne spominje uvijek u literaturi jer često nije smatrana važnom, ali da postoje dvije situacije kada je ovu strategiju potrebno uzeti u obzir, konkretno u situacijama kada:

1. cilj pregovaranja nije toliko važan, ili će prouzročiti previše napetosti i neprijateljstva;
2. prioritet pregovaranja je odnos s drugom stranom.

Tomašević-Lišanin i dr. (2019:267) navode kako ovu strategiju karakterizira pregovaračka komunikacija bogata suradničkim nakanama, ali istodobno i vrlo nizak stupanj izražavanja vlastitih stavova i prijedloga što može biti rezultat niskog samopouzdanja pregovarača ili velike emocionalne naklonosti spram druge strane.

### 3.3.4. Strategija izbjegavanja

Strategija izbjegavanja se ne koristi često, ali je vrlo korisna u određenim pregovaračkim situacijama. Iako se ova strategija također naziva *lose-lose*, prema mišljenju Lewicki i dr. (2015:17) ovaj naziv nije zapravo prikladan jer ova strategija nije nužno gubitnička niti za cilj pregovaranja niti za odnos pregovaračkih strana. Isti autori smatraju kako je ponekad najbolje rješenje izbjeći pregovaranje u potpunosti, jer pregovaranje iziskuje vrijeme, novac, pripremu i druge resurse. Ukoliko pregovaračima cilj pregovaranja nije važan, niti je odnos izgrađen ili važan za budućnost, ne pristanak na pregovaranje može biti najbolje rješenje.

### 3.3.5. Strategija pregovaranja koja teži kompromisu

Strategija pregovaranja koja teži kompromisu, ili strategija *lose-win-lose-win*, podrazumijeva da će obje strane dobiti neke od ciljeva, a neke izgubiti. Lewicki i dr. (2015:24) smatraju da će pregovarači pristati na kompromis kako bi izbjegli distributivnu strategiju ili strategiju prilagođavanja i izbjegavanja gdje mogu izgubiti više. Isti autori smatraju da je strategija koja



teži kompromisu često dobra „druga opcija“ za pregovarače, te navode tri scenarija kada je korisna:

1. kada integrativna strategija nije uspješna, te se ne mogu ostvariti kompatibilni ciljevi i riskira se narušavanje odnosa;
2. pregovaračke strane imaju ograničeno vrijeme ili druge resurse za uspješno pregovaranje, u tom slučaju kompromis je brzo i efikasno rješenje za obje strane;
3. obje strane mogu dobiti ili nemaju gubitka u obje dimenzije, umjesto trošenja resursa na druge strategije, postiže se kompromis kojim obje strane ostvaruju svoj cilj i održavaju dobar odnos.

## 4. Komunikacijske vještine kao dio poslovnog pregovaranja

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio* koja znači priopćivanje, razgovor (Hrvatska enciklopedija, 2021). Komunikacija je temelj uspješne ljudske interakcije pomoću koje ljudi izražavaju svoje misli, osjećaje, ideje ili se jednostavno povezuju s drugim osobama. Postoje brojne definicije komunikacije jer je potrebno uzeti u obzir mnoštvo elemenata koje ona sadrži poput interakcije, zajedništva, broja sudionika, vrste informacije koja se prenosi, itd. Fisher i dr. (1991:20) smatraju kako bez komunikacije nema pregovaranja te da je pregovaranje komunikacijski proces prema naprijed i natrag s ciljem postizanja zajedničke odluke. Koliko će razmjena informacija biti uspješna ovisi o razini komunikacijskih vještina samih pregovarača. Lamza-Maronić i Glavaš (2009:10) smatraju da „uspjeh komunikacije ovisi o svim sudionicima, jer njihova prethodna iskustva i davanje zajedničkih istih ili sličnih značenja poruci u velikoj mjeri utječu na uspješnost komunikacijskog događaja“.

### 4.1. Klasifikacija komunikacijskih vještina

Komunikacijske vještine karakterizira sposobnost individualaca da efektivno prenose i primaju poruke u različitim interpersonalnim i profesionalnim situacijama. Bartolović (2017:28) smatra da se komunikacija kao vještina proteže kroz sve faze pregovaračkog procesa i može se već na početku istaknuti da su komunikacijske vještine ključne za pregovaračke vještine, vještine prezentacije i prodajne vještine. Michelson i dr. (1983. navedeno u Žižak i dr., 2012:83) su identificirali šest ključnih elemenata komunikacijskih ili socijalnih vještina, a to su:

1. „naučeno ponašanje,
2. verbalna i neverbalna ponašanja,
3. poticaji i odgovori,
4. usmjerenost ka povećanju mogućnosti nagrade/koristi od drugih,
5. vrijeme i kontrola ponašanja,
6. utjecaj činitelja važnih za okruženje“.

Tablica 2 prikazuje klasifikaciju komunikacijskih vještina kojih je zaista mnogo i pokrivaju različite kategorije vještina. Žižak i dr. (2012:86) ističu da je samo nekoliko komunikacijskih vještina uključeno u gotovo sve podjele u tablici, a to su: slušanje, postavljanje pitanja i davanje povratne informacije. Vještine postavljanja pitanja i slušanja su kategorizirane kao temeljne ili ključne vještine, a vještina davanja povratne informacije kategorizirana je kao temeljna ili

složena vještina. Važno je istaknuti da je i neverbalno ponašanje komunikacijska vještina koja u velikoj mjeri utječe na uspjeh komunikacijskog procesa u poslovnom pregovaranju.

Tablica 2. Usporedni prikaz klasifikacija komunikacijskih vještina (Žižak i dr., 2012:87)

Autori	Klasifikacija vještina
Burton i Dimpleby (1990)	<p>INTELEKTUALNE: selekcioniranje, uspoređivanje, stvaranje prioriteta, kategoriziranje, analiziranje, sažimanje, rješavanje problema, donošenje odluka</p> <p>SOCIJALNE: interpersonalno opažanje i evaluacija, slušanje, davanja povratne informacije, postavljanje pitanja, prezentacijske vještine</p> <p>FUNKCIONALNE: opće (pisanje pisama, seminara i sl.) i specifične (korištenje komunikacijske tehnologije)</p>
Sprafkin, Gershaw i Goldstein (1993)	<p>TEMELJNE: slušanje, započinjanje - završavanje razgovora, postavljanje pitanja, zahvaljivanje, samopredstavljanje, predstavljanje drugih</p> <p>SLOŽENE: iskazivanje emocija, davanje povratne informacije, suradnja, empatiziranje, pregovaranje, reflektiranje, konfrontiranje, rješavanje problema, rješavanje sukoba, uvjeravanje</p>
Hargi (1997)	<p>KLJUČNE: postavljanje pitanja, slušanje, davanje povratne informacije, reflektiranje, otvaranje, objašnjavanje, stil neverbalnog ponašanja, humor i smijeh</p> <p>KONTEKSTUALNE: asertivnost, konfrontiranje, pregovaranje, vještine izgradnje i održavanje odnosa</p>
Reardon (1998)	<p>KOGNITIVNE: empatiziranje, zauzimanje društvenih perspektiva, kognitivna kompleksnost, osjetljivost na standarde odnosa, poznavanje situacije, samopraćenje</p> <p>BIHEVIORALNE: uključenost u interakciju, upravljanje interakcijom, fleksibilnost ponašanja, slušanje, društveni stil</p>
Greene i Burleson (2003)	<p>TEMELJNE INTERPERSONALNE: primanje i slanje poruka, neverbalno ponašanje, ostavljanje utiska</p> <p>FUNKCIONALNE: informiranje, objašnjavanje, argumentiranje, uvjeravanje, rješavanje sukoba, pružanje emocionalne podrške</p> <p>ODNOSNE: prijateljstvo, partnerstvo, roditeljstvo</p> <p>PROFESIONALNE: pregovaranje, donošenja odluka u grupi, interkulturalne vještine</p>

Štimac (2020) detaljnije opisuje potrebne komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju, te navodi kako je za uspješno pregovaranje potrebno:

- a) govoriti tako da nas drugi slušaju i razumiju;
- b) slušati tako da dobijemo sve potrebne spoznaje;
- c) postavljati prava pitanja;
- d) proučavati neverbalne znakove;
- e) spoznavati „metajezik“.

Fisher i dr. (1991) smatraju kako postoje tri velika problema u komunikacijskom procesu kod poslovnog pregovaranja koja su međusobno povezana, a to su: govorenje na način da druga strana ne razumije; druga strana ne razumije ali njihovo ne razumijevanje nije percipirano; te potpuno ne razumijevanje obje strane. Isti autori objašnjavaju da se ovi problemi mogu riješiti posjedovanjem važnih komunikacijskih vještina, te izričito izdvajaju sljedeće vještine:

- Aktivno slušanje i davanje povratne informacije podrazumijeva da će sudionici pažljivo slušati što druga strana govori, navoditi drugu stranu da jasno izrazi svoje stajalište, te pitanjima poticati da se razjasne eventualne nedoumice oko stavova.
- Govorenje na način da druga strana razumije bit i s ciljem postizanja dogovora umjesto suparništva. Pregovaranje nije debata, niti sudski postupak, već poslovni susret s ciljem postizanja dogovora na obostranu suradnju.
- Govoriti o sebi, a ne o drugima je vrlo korisna tehnika za izražavanje stavova koje je važno izraziti iako mogu biti negativno percipirani ukoliko se koristi neprikladna komunikacija. S umjerenim frazama u osobno ime, umjesto direktnih optužbi upućenih drugoj strani, moguće je izraziti nelagodne stavove, npr. umjesto fraze „Prekršili ste dogovor“ može se reći „Osjećamo se iznevjereni“.
- Govoriti sa svrhom podrazumijeva sažetu i jasnu komunikaciju, bez nepotrebnih detalja koju mogu doprinijeti nerazumijevanju ili neslaganju. Ponekad je problem previše komunikacije, stoga se potiče koncizna komunikacija.

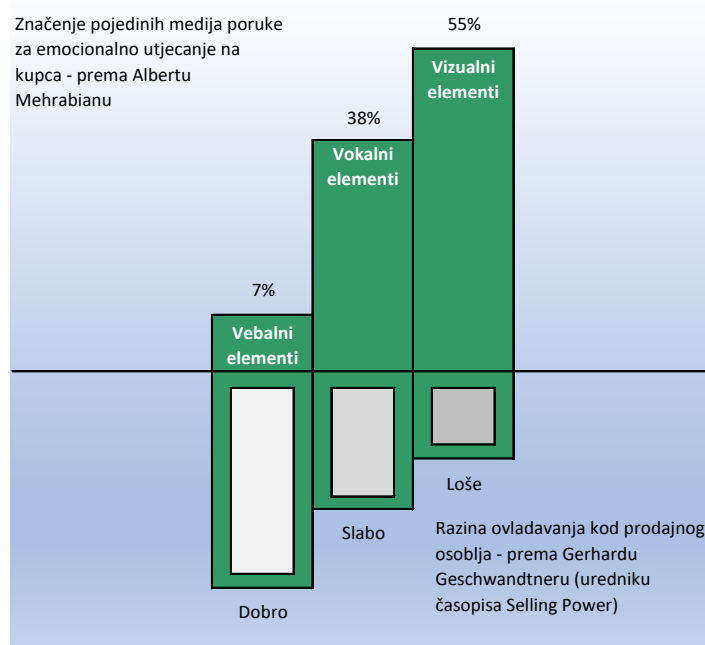
## 4.2. Vrste komunikacije

Postoji više vrsta komunikacija koje se uglavnom dijele prema kontekstu samog komunikacijskog procesa i razini uključenosti sudionika u komunikaciji. Prema King (1997 navedeno u Žižak i dr., 2012) ljudska komunikacija se „odvija na pet razina: unutar jedne osobe (intrapersonalna razina); između dvije osobe (interpersonalna razina), između pojedinca i grupe, grupe i pojedinca te dvije ili više grupa“. Lewicki i dr. (2016:165) smatraju da je

pregovaranje u svojoj osnovi vrsta interpersonalne komunikacije, te da su verbalni i neverbalni procesi ključni za postizanje pregovaračkih ciljeva i rješavanje konflikta.

Štimac (2020) komunikaciju dijeli na: verbalnu, paraverbalnu i neverbalnu; govornu i pisanu; namjernu i nenamjernu; posrednu i neposrednu, itd. Za potrebe ovoga rada pobliže će se opisati verbalna, paraverbalna i neverbalna komunikacija zbog velikog utjecaja koji imaju na pregovarački proces. Dobro je napomenuti da su ove tri vrste komunikacije međusobno povezane i teško ih je u potpunosti podijeliti u zasebne kategorije. Iako je verbalna komunikacija najčešće sinonim za cjelokupan komunikacijski proces, prema mnogim istraživanjima pokazalo se da verbalni dio najmanje utječe na sveukupan dojam i dekodiranje poruke.

Na Slici 6 prikazano je koliko značajan utjecaj govor tijela ima u međuljudskoj komunikaciji. Tomašević-Lišanin i dr. (2019:69) navode istraživanje koje je 1971. proveo Mehrabian u kojemu definira pravilo „3V“ koje govori o relativnoj važnosti pojedinih elemenata komunikacije u situacijama prenošenja osjećaja. Iz navedenog proizlazi da se stavovi koliko će se neka osoba sugovorniku svidjeti ili ne temelje 7% na osnovi verbalnih elemenata, 38% na temelju vokalnih elemenata te 55% na temelju vizualnih elemenata.



Slika 6. Utjecaj govora tijela u međuljudskoj komunikaciji (Tomašević-Lišanin i dr., 2019:69)

Verbalni elementi ili verbalna komunikacija se oslanjaju na izgovorenu ili pisanu riječ kako bi se izrazili misli, osjećaji ili stavovi. Tomašević-Lišanin (2010:120) definira govor kao

primarno sredstvo ljudske komunikacije koje služi „za prenošenje različitih poruka sugovornicima i ujedno je sredstvo koje ima najjače komunikacijske učinke, posebice ako ga kombiniramo s drugim pomagalima koja olakšavaju vizualizaciju“. Na verbalni izričaj utječu mnogi elementi poput ljudskih organa, koji se ne mogu kontrolirati, ali i drugi elementi koji se ne mogu kontrolirati poput okruženja i psiholoških faktora govornika.

Govor također karakteriziraju različiti paraverbalni elementi poput boje glasa, intonacije, artikulacije, te mnogi drugi elementi, koji otkrivaju raspoloženje govornika, ozbiljnost poruke, te druge važne signale tijekom komunikacije. Štimac (2020) smatra da se paraverbalnom komunikacijom može poboljšati komunikacija, te navodi sljedeće primjere kada je korisna:

1. „Koristiti ton zavisno od onoga što se govori.
2. Reagirati na signale koje nam šalju drugi ljudi.
3. Pažljivo slušati što nam drugi govore.
4. Reagirati na emocije drugih.
5. Iskazati zahvalnost osobi koja nas pažljivo sluša.
6. Obratiti pažnju kako drugi reagiraju na naše riječi.“

Vizualni elementi, govor tijela ili neverbalna komunikacija označavaju sve ono u komunikaciji što prenosi poruku ali nije govor. Tomašević-Lišanin (2010:123) ističe kako se promatranjem neverbalne komunikacije sugovornika može „dobiti više informacija, provjeriti njegovu iskrenost, spoznati njegov stav prema određenoj problematici, te dobiti bolju predodžbu o tome kako se osjeća dok razgovara s nama“. Neverbalna komunikacija je vrlo važan dio komunikacijskog procesa u poslovnom pregovaranju, te će se u sljedećem poglavlju pobliže opisati.

## 5. Neverbalna komunikacija kao dio poslovnog pregovaranja

Koliko je snažan utjecaj neverbalne komunikacije u komunikacijskom procesu najbolje se može opisati na primjeru emitiranja prve političke debate na televiziji tijekom američkih predsjedničkih izbora 1960. godine, u kojoj su sudjelovali do tada malo poznat senator John F. Kennedy i tadašnji potpredsjednik Richard Nixon. Emitiranje debate omogućilo je glasačima da prvi put u povijesti i vide, a ne samo čuju, predsjedničke kandidate. Iako je Nixon do tada bio favorit, tijekom debate izgledao je znojan i bolestan, dok je Kennedy bio preplanuo, opušten i samouvjeren, te je preko noći postigao popularnost kod glasača. Danas se smatra da je ova debata donijela pobjedu Kennedyu, ali i da je zauvijek promijenila način komunikacije političara i javne komunikacije općenito, gdje se velika pažnja pridaje upravo neverbalnoj komunikaciji (Webley, 2010).

Riggio i Feldman (2005:IX) navode kako je znanstveno istraživanje neverbalne komunikacije započelo 1872. godine knjigom Charlesa Darwina „Istraživanje emocija kod čovjeka i životinja“ i bazom podataka PsycINFO iz iste godine koja je sadržavala više od 20.000 zabilješki o neverbalnoj komunikaciji. Isti autori smatraju da je neverbalna komunikacija dio gotovo svakog ljudskog poduhvata, pomoću koje osoba prenosi moć i status, izražava ljubav i intimnost, uspostavlja komunikaciju, te regulira smjer komunikacije. Rijavec i Miljković (2002) ističu da je kroz veliki dio ljudske povijesti komunikacija bila izričito neverbalna jer se jezik razvio kasnije, te je stoga toliko važna komponenta komunikacije. Neverbalna komunikacija se izučava na područjima psihologije, sociologije, ekonomije, biheviorizma, lingvistike, te u mnogim drugim znanstvenim disciplinama.

Peter Drucker, poznati stručnjak za menadžment, smatra da je najvažnija stvar u komunikaciji čuti upravo ono što se ne govori (Goman, 2018). Žitinski (2010:195) navodi kako „neverbalni jezik (jezik tijela) učimo na isti način kao i govorni jezik, tj. promatrajući i imitirajući ljude iz svojega okruženja još u razdoblju djetinjstva“. Ista autorica opisuje kako se neverbalno komunicira raznim kanalima, izuzimajući izrečene i napisane riječi, s time da treba uzeti u obzir da i izgovorene riječi imaju neverbalne elemente, tj. način kako je riječ izgovorena nadopunjuje samu riječ. Iz svega navedenog proizlazi definicija da je neverbalna komunikacija poruka izražena drugačije od lingvističkih poruka, te da čini veliki dio ukupnog komunikacijskog procesa.

## 5.1. Uloga neverbalne komunikacije

Kada se govori o neverbalnoj komunikaciji, bitno je istaknuti koja je njezina uloga u prenošenju poruke. Prema Pattersonu (1983, navedeno u Žižak i dr., 2012:52) ključna funkcija neverbalne komunikacije je povezana s prezentacijom i interpretacijom neverbalnih ponašanja u interakciju uključenih osoba. U tablici 4 prikazano je sedam različitih funkcija neverbalne komunikacije.

Tablica 3. Funkcije neverbalne komunikacije prema Pattersonu (Žižak i dr., 2012:52)

<b>Funkcija</b>	<b>Ponašanja</b>
Davanje informacije	Sva ponašanja koja drugoj osobi prenose informaciju o prirodi i značenju verbalne poruke.
Reguliranje interakcija	Automatska ponašanja (položaj tijela, distanca, pokret, pogled, ton glasa) koja se pojavljuju na početku, tijekom ili u fazi završavanja interakcije.
Iskazivanje bliskosti	Uključuje ponašanja kojim se postiže otvorenost prema drugoj osobi, iskazuje određeni stupanj privlačnosti i zainteresiranosti za drugu osobu.
Prakticiranje socijalne kontrole	Ponašanja (primjerice: duljina pogleda, vrsta dodira, položaj tijela, intonacija glasa) usmjerena na pokazivanje i prepoznavanje razlika u socijalnim statusima osoba uključenih u interakciju.
Prezentiranje	Ponašanja kojima pojedinac, par ili skupina, kreira svoj imidž i stoga se češće javljaju u prisustvu drugih, onih koji nisu izravno uključeni u interakciju, koji mogu biti "svjedoci" tog imidža (primjerice: držanje za ruke, šaputanje, tjelesna bliskost i sl.).
Upravljanje emocijama	Ponašanja usmjerena na iskazivanje snažnih emocija i emocionalnih stanja ili socijalne anksioznosti (primjerice: zagrljaj, poljubac, plač, smijeh, diskretni dodir, odvrćanje pogleda, položaj tijela).
Ostvarivanje zadataka	Osobna ponašanja iskazana na relativno neosoban način u sklopu određene profesionalne uloge (primjerice dodir odgajatelja, liječnika, masera, frizera...).

Argyle (1988, navedeno u Knapp i Hall, 2010:11) identificira četiri glavne funkcije neverbalnog ponašanja, pomoću kojih osoba može:



1. izraziti emocije,
2. izraziti svoj odnos prema drugima (status, pristranost, itd.)
3. predstaviti se,
4. koristiti neverbalnu komunikaciju kako bi pratila ono što se govori, pružila uzvratnu reakciju, pokazala pažnju sugovorniku, itd.

Capper (2000, navedeno u Bicki, 2008) navodi pet funkcija neverbalne komunikacije i zašto su iste bitne za komunikacijski proces:

1. Regulatorna funkcija je posebno važna kod komunikacije između osoba s različitim lingvističkom ili socio-kulturološkom pozadinom. U ovim slučajevima neverbalni znakovi služe za regulaciju konverzacijskog ponašanja.
2. Interpersonalna funkcija omogućuje iskazivanje stavova i osjećaja u interpersonalnim odnosima, drugim riječima radi se o pokazivanju naklonosti.
3. Emblematska funkcija u najvećoj mjeri se odnosi na gestikulacije s ciljem prenošenja specifične poruke.
4. Ilustrativna funkcija se odnosi na neverbalnu komunikaciju pomoću koje se iskazuje veličina, oblik, udaljenost, itd.
5. Adaptivna funkcija koja ima ulogu uvjeravanja ili tješnja, često uključuje nesvjesne pokrete poput dodirivanja kose, češkanje brade, igranje olovkom, itd.

Može se zaključiti da je neverbalna komunikacija puno više od prijenosa poruke sugovorniku. Putem neverbalnih kanala daje se kontekst verbalnim izričajima, usmjerava se tijekom komunikacije, iskazuje se prisnost, bliskost ili odobravanje i neodobravanje, te se obogaćuje komunikacija na mnoge druge načine.

## **5.2. Prednosti i nedostaci neverbalne komunikacije**

Kao što je već više puta istaknuto u ovome radu, neverbalna i verbalna komunikacija su u međusobnom odnosu te mogu pozitivno ili negativno utjecati na prenošenje poruke sugovorniku. Interpretacija i razumijevanje neverbalne komunikacije je nužna za razumijevanje poruke koja se prenosi, jer se neverbalnim znakovima dodaje kontekst i dodatno značenje onome što je izrečeno. Neverbalnu komunikaciju karakterizira mnoštvo obilježja. Štimac (2020) smatra da je neverbalna komunikacija:

- „snažnija
- neposrednija

- manje kontrolirana
- manje namjerna
- više govori o osobi
- ponekad nejednoznačna
- više joj se vjeruje“.

Cherry (2023) smatra kako neverbalna komunikacija ima veliku ulogu u socijalnoj interakciji, te da omogućuje:

- izgraditi povjerenje pomoću pogleda, klimanja glavom za vrijeme slušanja ili imitiranja govora tijela sugovornika;
- naglasiti ono što je bitno pomoću intonacije, gestikulacije i proksemike;
- otkriti istinu promatranjem da li se govor tijela sugovornika slaže s verbalnom porukom koju prenosi;
- prepoznati vlastite potrebe pomoću proučavanja vlastitog govora tijela koje može otkriti instinktivne reakcije na okruženje u kojem se osoba nalazi.

Bicky (2008) također ističe mnoge prednosti neverbalne komunikacije, te opisuje na koje načine neverbalna komunikacija obogaćuje komunikacijski proces:

1. Riječi imaju ograničenja i postoje mnoge prilike u kojima je neverbalna komunikacija efikasnija od verbalne, npr. kod opisivanja oblika, smjera kretanja, osobnosti, itd.
2. Neverbalni signali prenose snažnu poruku i povezani su s izražavanjem unutarnjih osjećaja, dok se verbalni izričaj većinom odnosi na vanjski svijet i faktualnost.
3. Vrlo je vjerojatno da će neverbalna komunikacija biti iskrenija od verbalne, jer je neverbalnu komunikaciju puno teže kontrolirati nego izgovorenu riječ.
4. Pomoću neverbalnih znakova moguće je izraziti osjećaje koje je neprimjereno izreći. Društvene norme ponašanja ograničavaju što može biti izrečeno, stoga se u određenim slučajevima pomoću neverbalnih znakova može iskazati stav ili mišljenje.
5. Kod komuniciranja složene poruke važno je koristiti dodatne komunikacijske kanale. Govornik može značajno doprinijeti kompleksnoj komunikaciji koristeći male neverbalne znakove.

Kao što je ranije opisano, neverbalnu komunikaciju je puno teže kontrolirati nego verbalnu, te ukoliko dođe do proturječja, sugovornici su skloniji vjerovati više neverbalnim signalima nego onome što je rečeno. Stoga je važno obratiti pozornost da neverbalna komunikacija ne utječe

negativno na verbalnu poruku. Leathers (1979, navedeno u Knapp i Hall, 2010:13) je identificirao kako se osobe osjećaju kada su suočene s proturječnim verbalnim i neverbalnim porukama koje su im važne, te smatra da dolazi do procesa koji se sastoji od triju koraka:

- 1) Prvo se osoba osjeća zbunjeno i nesigurno.
- 2) Osoba zatim traži dodatne informacije s ciljem jasnijeg razumijevanja.
- 3) Ukoliko ne dođe do potrebnog objašnjenja, osoba će vjerojatno reagirati neodobravanjem, neprijateljstvom ili povlačenjem.

Patterson i dr. (2023) navode kako u znanstvenim istraživanjima postoje četiri općeprihvaćena mišljenja o neverbalnoj komunikaciji, ali da postoje određeni nedostaci koji je potrebno uzeti u obzir:

1. Ljudi komuniciraju govorom tijela i gestikulacijom čije se značenje ne može pouzdano dekodirati. Isti autori smatraju da je pojam komuniciranja govorom tijela problematičan iz dva razloga:
  - (a) nedostatak propozicionalnosti kod neverbalne komunikacije koji onemogućuje iskazivanje tvrdnji o svijetu koje mogu biti dokazane ili odbačene;
  - (b) nedostatak vokabulara, točnije popisa gesti u leksikonu s njihovim preciznim značenjem, onemogućuje precizno dekodiranje značenja govora tijela;
  - (b) nedostatak sintakse, to jest pravila kojim redoslijedom geste moraju biti iskazane da bi prikazale određeno značenje.
2. Osobe imaju stabilan osobni prostor prema kojem reguliraju svoju interakciju s drugima. Isti autori smatraju da je pojam osobnog prostora previše subjektivan i da u velikoj mjeri ovisi o spolu, kulturi i osobnosti pojedinaca, te da ne postoji univerzalan osobni prostor.
3. Postoje urođene i univerzalne emocije koje se očituju sličnim facijalnim izrazima u raznim kulturama. Isti autori navode kako postoji značajna kulturološka razlika u facijalnim izrazima u različitim kulturama, te da veza između emocija govornika i njegovog facijalnog izraza je značajnije manja nego što se prvotno smatralo.
4. Stručnjaci mogu otkriti laž uočavajući pouzdane neverbalne znakove i nesklad facijalnog izraza s verbalnim izričajem. Isti autori potvrđuju da osobe koje lažu često se otkrivaju određenim neverbalnim znakovima, ali problem je što i osobe koje govore istinu često demonstriraju iste neverbalne znakove zbog stresa ili anksioznosti.

Iz ranije navedenog može se zaključiti da je neverbalna komunikacija snažan komunikacijski kanal, ali ju je puno teže kontrolirati od verbalne komunikacije i nije uvijek moguće točno dekodirati neverbalnu poruku. Neverbalni znakovi podupiru i daju kontekst onome što je izrečeno, ali ponekad mogu odašiljati suprotnu poruku i pojačati konfuznost u komunikaciji. S obzirom da je komunikacijski proces dinamičan i uključuje dva ili više sudionika, postoje nepredviđeni trenutci u kojima često upravo neverbalna komunikacija pokazuje stvarne stavove ili reakcije o onome što je izrečeno u trenutku.

### **5.3. Klasificiranje neverbalne komunikacije**

Knapp i Hall (2010:7) opisuju tri primarne jedinice kod klasifikacije neverbalne komunikacije, a to su:

- komunikacijska okolina,
- fizičke značajke sugovornika,
- pokreti i položaj tijela.

U nastavku rada će se opisati sve tri kategorije s ciljem boljeg razumijevanja neverbalne komunikacije.

#### **5.3.1. Komunikacijska okolina**

Kada se govori o komunikacijskoj okolini najčešće se spominju dva pojma: fizička okolina i spacijalna okolina. Knapp i Hall (2010:7) opisuju fizičku okolinu kao elemente koji mogu utjecati na raspoloženje, izbor riječi i postupaka, koji utječu na odnos ljudi ali nisu dio ljudi, poput namještaja, rasvjete, boja, temperature, glazbe, itd. Okolinski čimbenici utječu na komunikacijski proces te su ljudi skloni birati ili uređivati prostor u kojem planiraju komunicirati u skladu s onom porukom koju žele poslati sugovornicima. Isti autori ističu da ovoj kategoriji pripadaju također takozvani „tragovi aktivnosti“ koji pomažu formirati dojam o osobi s kojom će se stupiti u komunikaciju, npr. uočavanje predmeta poput opuška ili zgužvanog papira koji pripadaju sugovorniku, a njihovo uočavanje će sudjelovati u kreiranju ukupnog dojma.

Pod spacijalnom okolinom podrazumijeva se proksemika ili dojam i upotreba osobnog prostora tijekom komunikacije. Martić Kuran i Jelić (2014:95) u proksemičke znakove ubrajaju sljedeće elemente:

- fizička blizina između sudionika u komunikaciji,
- prostorni raspored sudionika,
- teritorijalno ponašanje.

Žitinski (2010:103) spacijalni prostor ili fizičku blizinu između sudionika u komunikaciji dijeli na četiri glavne zone prema Edwardu Hallu:

1. Intimna zona se odnosi na prostor manji od pola metra. Najčešće se koristi za intimne kontakte, bliske prijatelje i članove obitelji ili u posebnim uvjetima gdje je bliži kontakt potreban poput posjeta zubaru, frizeru ili sl.
2. Osobna zona podrazumijeva veću udaljenost od intimne zone, u pravilu se radi o udaljenosti većoj od pola metra. U osobnoj zoni komunicira se najčešće s prijateljima i poznanicima.
3. Društvena zona se nalazi u razmaku od jednog do dva metra. Ovu distancu je važno poštivati s osobama koje su u neutralnom odnosu, u poslovnim organizacijama ili među strancima.
4. Javna zona je prostor veći od dva metra koji se koristi kada se drži govor ili se govornik obraća većem broju sugovornika, kod javnih nastupa ili predavanja. Udaljenost govornika daje mu određenu sigurnost i kontrolu kada se nalazi pred velikom grupom ljudi.

Tomašević-Lišanin i dr. (2019:77) ističu kako se kontrolom vlastitog prostora, osigurava veća intimna zona i viša percipirana osobna moć, što rezultira većim osjećajem sigurnosti i opuštenosti. Prostor u komunikaciji se koristi kako bi se sugovornici osjećali sigurno, kako bi uspostavili kontrolu nad komunikacijskim procesom, kako bi pokazali poštovanje prema sugovornicima ili promatrali njihove reakcije. Određivanje osobnog prostora će ovisiti o mnogim čimbenicima poput kulture sugovornika, dobi, spolu, statusu, itd.

### 5.3.2. Fizičke značajke osoba koje komuniciraju

Fizičke značajke osoba koje komuniciraju ili pojavnost je još jedna vrlo važna karakteristika neverbalne komunikacije. Knapp i Hall (2010:8) ističu kako ovi neverbalni znakovi nisu vezani za pokrete, te među njih ubrajaju građu ili oblik tijela, atraktivnost, visinu, težinu, kosu, boju kože ili tena, miris tijela ili daha. Također uključuje i artefakte kao što su odjeća, dekorativna kozmetika, odjevni predmeti, nakit i dodaci poput aktovke ili ručnog sata.

Ostavljajanje dobrog prvog dojma vrlo je važan i utjecajan faktor u komunikaciji. Tomašević-Lišanin (2010:131) smatra da stvaranje dojma na temelju samo onoga što vidimo ponekad može imati dugotrajan utjecaj na sugovornike i stvoriti takozvani „halo efekt“, gdje se osobi pripisuju karakteristike i osobine koje ta osoba ne mora nužno i posjedovati. Stoga je važno u poslovnoj komunikaciji obratiti pažnju na pojavnost na način da je odjeća primjerena i odražava profesionalnost, te doprinosi pozitivnom imidžu poslovne organizacije. Također je potrebno istaknuti nužnost održavanja osobne higijene, te njegovati dijelove tijela koji su izloženi pogledima poput glave, vrata i ruku.

### 5.3.3. Pokreti i položaj tijela

Veliki dio neverbalne komunikacije odnosi se na pokrete i položaj tijela koji uključuju, ali nisu ograničeni samo na, gestikulaciju, pokrete udova, držanje tijela, pokrete lica i očiju, te mnoge druge elemente. U ovome radu fokus će se staviti na one elemente koji su važni za proces poslovne komunikacije.

Knapp i Hall (2010:8) kategoriziraju pokrete i položaje tijela na geste, držanje tijela, dodirivanje, izraze lica, gledanje i glasovno ponašanje, kako slijedi:

1. Geste su brojne, te postoji veliki broj njihovih varijacija, ali najčešće se proučavaju geste neovisne o govoru i geste povezane s govorom.
  - (a) Geste neovisne o govoru su one geste koje imaju svoj izravni prijevod ili definiciju u rječniku, te mogu označavati samo jednu riječ a ponekad i cijelu rečenicu. U nekim kulturama ili supkulturama ove geste su u velikoj mjeri prihvaćene te ne postoji dvosmislenost oko njihovog značenja. Primjer ove geste su podignuta dva prsa u znak „V“ što označava pobjedu, na engleskom jeziku *victory*, što u verbalnom prijevodu označava „Mir“, ta je gesta opće prihvaćena u američkoj kulturi ali i velikom dijelu zapadne kulture.
  - (b) Geste povezane s govorom su one geste koje su izravno povezane s onim što je verbalno rečeno, na način da prate i ilustriraju govor. Ove kretnje su vrlo korisne i imaju razne svrhe poput naglašavanja ili isticanja ključnih riječi ili rečenica, upozoravanja na prisutne objekte, opisivanje tjelesnih radnji, itd.
2. Držanje tijela se najčešće promatra s drugim neverbalnim signalima, s ciljem određivanja stupnja pažnje ili sudjelovanja, statusa u interakciji ili kako bi se odredio stupanj svidanja sugovornika. Kod sugovornika koji se ne poznaju dobro u

istraživanjima se promatra držanje kako bi se bolje razumjelo koliko je uspješna komunikacija među sugovornicima, na primjer, naginjanje podrazumijeva veće svidanje a niži status. Držanje tijela može biti indikator i određenih emocionalnih stanja, na primjer, klonulo držanje je povezano s tugom ili napeto držanje je povezano sa srdžbom. Također, koliko se tijela sugovornika u komunikaciji uzajamno odražavaju, daje indicaciju radi li se o dobrom odnosu.

3. Dodirivanje može biti usmjereno na sebe ili na drugu osobu.
  - (a) Dodiri usmjereni na vlastito tijelo obično se ne koriste sa svrhom komuniciranja poruke sugovorniku, već odražavaju stanje ili navike pojedinaca. Većina takvih dodira se nazivan „nervoznim manirizmima“. Često se radi o navikama sudionika u razgovoru, reakcijama koje koristi kada pokušava obaviti neke radnje poput savladavanja osjećaja ili uspostavljanje novih poznanstava. Neki od ovih tipova dodirivanja se nazivaju „adapterima“ te se mogu manifestirati na razne načine, poput češkanja, štipkanja, pridržavanja, lizanja, itd.
  - (b) Dodirivanje u ovome kontekstu podrazumijeva kada sugovornici ostvare fizički kontakt, što je ujedno najsnažniji oblik neverbalne komunikacije. Dodir može goditi ili smirivati, ali i iritirati drugu stranu. Kod dodirivanja izrazito je važno obratiti pažnju na kontekst komunikacije, prirodu odnosa i način na koji dotaknuti osobu. Dok su istraživanja pokazala da je dodirivanje vrlo bitno za razvoj djece, u poslovnoj komunikaciji rijetko postoji potreba za dodirivanjem tijekom komunikacijskog procesa. Potkategorije dodirivanja su glađenje, udaranje, pozdravljanje, opraštanje, zadržavanje, te usmjeravanje kretnji druge osobe.
4. Izrazi lica se najčešće koriste za razumijevanje različitih emocionalnih stanja sugovornika. Najviše je proučavano šest primarnih osjećaja koje je moguće „pročitati“ s lica, a to su srdžba, tuga, iznenađenje, sreća, strah i gađenje. Izrazi lica imaju funkciju i regulacijskih gesti, na način da osiguravaju povratnu informaciju i upravljaju tijekom interakcije.
5. Gledanje u komunikacijskom procesu se odnosi na usmjeravanje pogleda općenito u smjeru lica sugovornika, te se promatra gdje, kako i koliko dugo se gleda. Može se promatrati i širenje i sužavanje zjenica sugovornika s ciljem otkrivanja stupnja interesa, pažnje ili uključenosti.
6. Glasovno ponašanje u kontekstu neverbalne komunikacije podrazumijeva način na koji je nešto rečeno, a ne sadržaj ili što je rečeno, što uključuje visinu glasa, trajanje

zvukova, stanke tijekom govora, rezonanciju, jasan ili nejasan izgovor, brzinu, ritam, itd. Postoji razlika između dvaju tipova zvukova, a to su:

- (a) glasovne varijacije koje proizvode glasnice tijekom govora, ovise o promjenama u visini, trajanju, glasnoći i šutnji;
- (b) glasovi koji su primarno rezultat drugih fizioloških mehanizama, osim samih glasnica, npr. ždrijelna, usna ili nosna šupljina.

#### **5.4. Utjecaj neverbalne komunikacije na ishode poslovnih pregovora**

Neverbalna komunikacija ima veliki utjecaj na ishode u poslovnom pregovaranju. Naquin i Kurtzberg (2009) ističu kako neverbalni znakovi poput facijalnih izraza, položaja tijela i gestikulacije, doprinose izgradnji povjerenja između pregovarača. Isti autori proveli su istraživanje koje je pokazalo da će pregovarači koji koriste pozitivne neverbalne znakove lakše izgraditi povjerenje tijekom pregovaranja i postići bolje ishode pregovora.

Iskazivanje osjećaja tijekom pregovaranja također može utjecati na ishode pregovaranja. Lount (2010) navodi kako izražavanje ljutnje tijekom pregovora, može navesti suprotnu stranu na davanje većih ustupaka, te s druge strane ističe kako iskazivanje empatije stvara suradničku dinamiku. Neverbalna komunikacija može otkriti i statuse pregovarača i dinamiku moći. Galinsky i dr. (2006) proveli su istraživanje koje je pokazalo da neverbalni znakovi poput dominacije i submisivnosti mogu utjecati na ishode pregovaranja. Kalkhoff i dr. (2017) proveli su istraživanje o utjecaju neverbalnih niskih frekvencija na percepciju moći i dominacije govornika pomoću FFT (Fast Fourier transform) uređaja za analizu zvuka, te su ustanovili da je neverbalna vokalna adaptacija također usko povezana s percepcijom moći.

Van Swol i Drury-Grogan (2017) proveli su istraživanje o utjecaju mimike ili imitiranja neverbalnih znakova na ishode pregovaranja, te su donijeli zaključke da mimika poboljšava socijalnu interakciju, te da postoji povezanost između pozitivnih ishoda i mimike. Ovu tvrdnju potvrđuju i Neale i Lys (2015:173) te navode kako pregovarači mimikom grade dobre odnose i povjerenje, te na kraju i spremnost na postizanje pozitivnih ishoda i stvaranje vrijednosti za sve uključene strane.

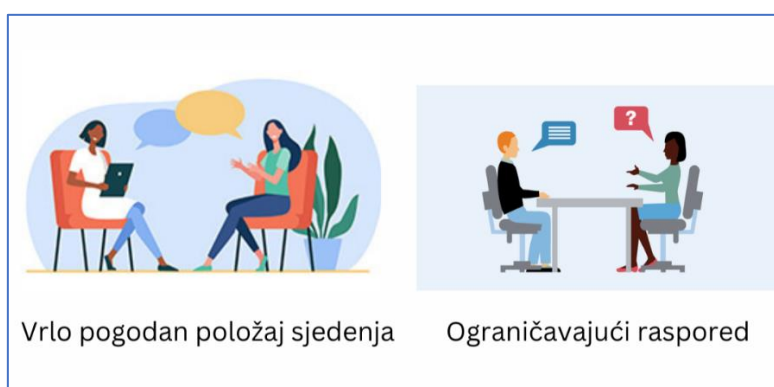
Harvard Law School (2023) opisuje tri slučaja u kojima neverbalna komunikacija može utjecati na ishode pregovaranja:



1. Upotreba mimike je važan dio pregovora koji potiče izgradnju odnosa i povjerenja među pregovaračima. Osobe koje imitiraju sugovornike su percipirane kao uvjerljivije i iskrenije od osoba koje ne koriste mimiku.
2. Promatranje neverbalnih znakova kako bi se ustanovila vjerodostojnost pregovarača postavljanjem kontrolnih pitanja i promatranjem njihovih reakcija. Pojavnost ima veliku ulogu kod stvaranja prvog dojma, što je potrebno uzeti u obzir kod procjene vjerodostojnosti pregovarača, te je bitno obratiti pažnju i na druge znakove kod kreiranja općeg dojma.
3. Kontrola vlastitih neverbalnih znakova u slučajevima kada se osjećaji pregovarača razlikuju od onoga što verbalno govori. Tijekom pregovora osoba može osjećati stres, nestrpljenje ili ljutnju, koju ne bi smjela pokazati drugoj strani kako ne bi ugrozila ishode pregovaranja.

### 5.5. Prepoznavanje neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju

Saner (2005:142) smatra kako se ne može dovoljno naglasiti važnost neverbalne komunikacije u poslovnim pregovorima, te smatra da svaki pregovarač ima dužnost proučavati neverbalnu komunikaciju pomoću specijaliziranih tečajeva ili dostupne literature. Tomašević-Lišanin (2010:123) ističe kako je moguće dobiti više informacija od sugovornika, provjeriti njegovu iskrenost ili stavove, praćenjem neverbalne komunikacije. Ista autorica navodi kako uspješno „čitanje“ sugovornika podrazumijeva pratiti da li se ono što sugovornik verbalno govori slaže s njegovim neverbalnim signalima. Kako bi se pratio položaj tijela sugovornika preporučuje se sjesti na takav način da je moguće promatrati reakcije sugovornika ukoliko je to moguće kao što je to prikazano na Slici 7. Posebno je važno obratiti pozornost na prijelazne kretnje koje su često spontane i mogu otkriti pravu reakciju sugovornika.



Slika 7. Raspored sjedenja i mogućnost zapažanja neverbalnih poruka (Izrada autora prema Tomašević-Lišanin, 2010:124)

Tomašević-Lišanin i dr. (2019:75) opisuju kako uspravno držanje, podignuta glava, opuštena ramena i ruke odražavaju samopouzdanje, dok suprotno tome su signali koji odaju nedostatak samopouzdanja i upućuju na to da je osoba podložna sugestijama. Naginjanje tijela unaprijed označava odobravanje ili sviđanje, a naginjanje unatrag rezerviranost i neodobravanje. Položaj ruke otkriva brojna stajališta poput otvorenosti ili zatvaranja u osobni prostor. Prekrižene ruke i noge također mogu pokazivati ili otvorenost ili zatvorenost prema sugovorniku i onome što je rečeno. Zanimljivo je napomenuti da se mnogi neverbalni signali mogu izvježbati, ali ne i širenje i sužavanje zjenica. Širenje zjenica označava veliko zanimanje i sviđanje, te zbog činjenice da ne podliježe kontroli čini jedan od važnih otkrivajućih neverbalnih znakova.

Tomašević-Lišanin i dr. (2019:75) ističu kako je potrebno uzeti u obzir da neverbalni znakovi nisu univerzalni i ne moraju uvijek označavati istu poruku. U tablici 4 prikazani su različiti neverbalni znakovi, koji mogu označavati različite poruke ili emocije, te se ponekada mogu i pogrešno protumačiti.

Tablica 4. Moguća pogrešna tumačenja „izoliranog“ signala (Tomašević-Lišanin, 2010:125)

Govor tijela:	Može značiti:	Često znači:
Češkanje nosa	Laganje, nevjerovanje	Svrbež nosa
Naginjanje unazad u stolcu	Superiornost, aroganciju	Opuštenost; umor
Ruke u džepovima	Tajnovitost, povučенost, možda deprimiranost	Hladne ruke, traženje kovanice
Prekrižene ruke	Obrambeni stav, nesigurnost, potreba za dodatnom sigurnošću	Hladno je, osjećaj udobnosti
Prekrižene noge	Obrambeni položaj, skučenost, neprijateljstvo	Udobno je (muškarac) Ženstveno držanje (žena)
Zijevanje	Dosada, teška situacija	Umor; nedostatak kisika

Vrlo je važno napomenuti da je uvijek potrebno uzeti u obzir razne elemente prilikom promatranja neverbalnih signala, poput konteksta situacije, kulturoloških razlika, situacijskih stresora i dr. Thompson (2011) ističe važnost primijene pravila „3C“ kako bi se smanjila mogućnost pogrešnog tumačenja neverbalnih signala:

- Engleski *context* što na hrvatskom jeziku znači „konkrets“, uključuje prostor u kojem se komunikacija odvija, povijest između osoba koje komuniciraju, status osoba koje komuniciraju, itd.
- Engleski *clusters* što na hrvatskom jeziku znači „skup“ podrazumijeva da je potrebno tražiti skup gesti, a ne ih gledati zasebno. Npr. osobi koja je prekrížila ruke, a ujedno drži podignuta ramena i drhti, je najvjerojatnije hladno i ne nalazi se u obrambenom stavu.
- Engleski *congruence* što na hrvatskom jeziku znači „podudarnost“, odnosi se na slučajeve kada neverbalna komunikacija u velikoj mjeri odudara od verbalne. U tome slučaju preporuča se produbiti komunikaciju i istražiti nedoumicu.

Sims (2002, navedeno u Žižak i dr., 2012:125) u tablici 5 pokazuje na primjeru odnosa nadređenog i zaposlenika neke od tipičnih neverbalnih signala u poslovnim organizacijama. Iz tablice je vidljivo koliku težinu i jaku neverbalnu poruku mogu prenositi neverbalni znakovi bez obzira koju verbalnu poruku govornik šalje.

Tablica 5. Reakcije podređenih na neverbalne znakove koje odašilju njihovi nadređeni (Žižak i dr., 2012:125)

Neverbalno ponašanje nadređene osobe	Primljeni signal	Doživljaj primatelja poruke
Gleda na drugu stranu dok razgovara sa zaposlenikom.	Podijeljena pažnja.	<i>Prezaposlen je da me sasluša ili ga jednostavno nije briga za mene.</i>
Ne reagira na pozdrav zaposlenika.	Ignoriranje.	<i>Ne želi me vidjeti, nepristupačan je.</i>
Mršti se.	Ljutnja.	<i>Osjećam strah, potrebu za izbjegavanjem ili uzvratnu ljutnju.</i>
Koluta očima i kima glavom.	Ne shvaća zaposlenika ozbiljno.	<i>Misli da je pametniji od mene.</i>
Glasno uzdiše.	Odvratnost ili nezadovoljstvo.	<i>Ne sviđam mu se, dosađujem mu.</i>
Duboko udiše i maše rukom.	Jaki stres ili bijes.	<i>Trebam mu se čim prije maknuti ispred očiju.</i>
Ima prekrížene ruke i zavaljen je u stolac.	Apatija ili mentalna isključenost.	<i>Ne sluša me, već je odlučio.</i>
Čita bilješke dok mu zaposlenik govori.	Nezainteresiranost.	<i>Moje mu mišljenje uopće nije važno.</i>
Gleda preko ruba naočala.	Sumnjičavost ili nepovjerenje.	<i>Ne vjeruje mi.</i>

Kinsey Goman (2018) navodi kako su govornici koji više koriste geste percipirani kao bolji, te se smatraju toplima, otvorenima i energičnima. Ista autorica opisuje četiri najčešće geste, a to su:

- Skrivene ruke ostavljaju dojam nepovjerenja. U povijesti skrivene ruke su označavale potencijalnu opasnost, iako danas ova logika nije primjenjiva, reakcija na skrivene ruke je dio ljudske podsvijesti i teško ju je kontrolirati.
- Pokazivanje kažiprstom se često koristi tijekom sastanaka, pregovora ili intervjua s ciljem ostavljanja dojma moći i dominacije. Ova agresivna gesta može značiti i da govornik gubi kontrolu nad situacijom.
- Entuzijastične geste podrazumijevaju veće i dinamične pokrete ne samo dlanova nego i ruku. Koristi se kako bi se pokazao entuzijazam, ali pretjerano dinamično podizanje ruku, pogotovo iznad ramena, može također ostaviti dojam eratičnog ponašanja, neuvjerljivosti i slabosti.
- Geste prizemljenja su ruke raširene u visini bokova, pomoću kojih se postiže dojam koncentriranosti i sabranosti. Poza s rukama na bokovima također ostavlja dojam fokusiranosti i prizemljenja.

Slika 8 prikazuje dvije od četiri gore opisane geste: skrivene ruke koje često ostavljaju dojam nepovjerenja i raširene ruke u visini bokova koje ostavljaju dojam koncentriranosti i sabranosti.



Slika 8. Razlikovanje gesti (Izrada autora)

## 5.6. Kontrola neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju

Kinsey Goman (2018) ističe kako se prvi dojam tijekom komunikacije ostavlja u prvih sedam sekundi, i nakon toga sve ono što će sugovornik doživjeti tijekom komunikacije biti će gledano kroz filter prvoga dojma. Ista autorica navodi kako neverbalna komunikacija ima veliku ulogu u tome, te je važno naučiti kontrolirati, koliko je to moguće, sljedeće neverbalne znakove:

- Držanje odaje puno o raspoloženju i općem stavu govornika, stoga se preporuča svjesno odlučiti s kojim stavom ući u prostor, pristupiti sugovorniku i započeti razgovor.
- Osmijeh je važan indikator i poziv na prijateljski susret.
- Uspostavljanje kontakta pogledom kako bi se pokazala otvorenost i zanimanje.
- Lagano nagnjanje prema naprijed u poslovnim situacijama označava zanimanje, otvorenost ali i dalje poštuje osobni prostor sugovornika.
- Položaj tijela ima veliku ulogu u emitiranju moći prema istraživanjima Northwestern sveučilišta. Preporuča se da osoba otvori tijelo i zauzme veći prostor položajem tijela.
- Rukovanje je najbrži način za uspostavljanje komunikacije. Istraživanja su pokazala da je potrebno tri sata kontinuirane interakcije sa strancem kako bi se postigao isti efekt kao s uspješnim rukovanjem. Kod rukovanja preporuča se čvrsti stisak cijelog dlana o cijeli dlan, ali bez uzrokovanja neugodnosti ili bolova drugoj strani.

Lewicki i dr. (2016:171) smatraju da je tijekom poslovnih pregovora potrebno koristiti neverbalnu komunikaciju s ciljem povezivanja s drugom stranom, posebno se koristeći sljedećim tehnikama:

- Uspostavljanje kontakta pogledom da bi se pokazalo zanimanje, pažnja i poštovanje. Iako većina ljudi posjeduje sposobnost slušanja dok istovremeno obavlja druge radnje, tijekom pregovara važno je pogled usmjeriti na sugovornika. Ova tehnika je važna i kod prenošenja važne poruke, jer pridaje dodatni značaj poruci koja se verbalno izražava.
- Prilagoditi položaj tijela prema sugovornicima, ispraviti tijelo, lagano se nagnuti prema naprijed, okrenuti svoj položaj izravno prema sugovorniku kako bi se izrazilo slaganje s onim što je rečeno. Pogrblijeno tijelo, okretanje leđa sugovornicima, stavljanje nogu na stol, mogu pokazati nepoštivanje prema sugovornicima. Kada govornik prekriži ruke, mršti lice, spušta pogled, šalje se poruka o neslaganju s onim što je rečeno.

- Neverbalno slaganje ili neslaganje s onim što je izgovoreno se može postići vrlo jednostavnim neverbalnim signalima. Kimanje glavom, jednostavna gesta rukom ili mrmljanje „hmhm“ mogu potaknuti drugu stranu da nastavi govoriti. Lagan osmijeh i kimanje glavom također mogu ohrabriti drugu stranu ukoliko je potrebno. S druge strane, mrštenje ili nijekanje glavom može poslati znak neodobravanja.

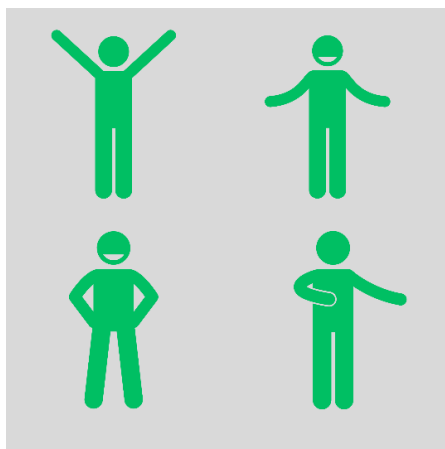
Važno je voditi računa o kontroliranju izraza lica. Štimac (2020) navodi da su kontakt očima i pogled vrlo moćni neverbalni znakovi koji pomažu regulirati tijek komunikacije, signaliziraju zanimanje za druge i povećavaju kredibilitet govornika. Govornici koji koriste kontakt očima otvaraju komunikacijski kanal, potiču zanimanje, stvaraju osjećaj brige, topline te kredibilitet. Martić Kuran i Jelić (2014:99) daju savjete kako pravilno koristiti pogled kao dio neverbalne komunikacije:

- „Pogled u pravilu kraće traje što je veći broj osoba koje učestvuju u nekom razgovoru i obratno: pogled je duži što je manje osoba u razgovoru.
- Pogled se najčešće usmjerava tijekom nekog razgovora na vođu grupe ukoliko u razgovoru nastupa nekoliko sudionika na jednoj strani.
- Na kraćim razdaljinama pogled je među sugovornicima kraći i obrnuto: na većim razdaljinama između sudionika razgovora pogled je dulji.
- Povjerljive teme prate kraći i letimični pogledi i obrnuto.
- Između poznanika pogled je po frekvenciji duži i obrnuto: kraći je među osobama koje se ne poznaju dovoljno.
- Kod stanja treme, nelagodnosti i sličnih stanja pogledi su u pravilu kraći.
- Pred kraj nekog razgovora sudionici se duže gledaju, nego na početku razgovora“

Odjeća je još jedan dio neverbalne komunikacije koju osoba može i treba kontrolirati. Tomašević-Lišanin (2010) smatra da se pažljivo odabranom odjećom ostavlja dojam profesionalnosti, dok previše ležerna odjeća može ostavljati dojam da se neozbiljno pristupa poslu.

Cuddy i dr. (2018) proveli su istraživanje u kojemu su podijelili osobe na dvije skupine koje su zatim intervjuirali. Jedna skupina je prije intervjua tijekom kratkog vremena trebala zauzeti *power pose*, ili „pozu moći“ na hrvatskom jeziku, dok druga skupina nije. Osobe koje su zauzimale moćne poze prije intervjua su osjećale više samopouzdanja i imali su bolje rezultate na intervjuima. Slika 9 prikazuje primjere moćnih poza: otvorene i raširene ruke iznad ramena, otvorene i raširene ruke u visini bokova, ruke na bokovima i stopala u ravnini bokova ujedno

poznata kao *superman* ili *superwoman* poza, te opuštene ruke u visini bokova koje se slobodno kreću.



Slika 9. Otvorene power poze (Izrada autora)

Cuddy (2015:203) preporuča koristiti položaje tijela koji iskazuju moć prije i tijekom važnog susreta kako bi i tijelo i mozak bili reaktivni i sinkronizirani u najvećoj mogućoj razini. Ista autorica smatra da je važno posvetiti pažnju svojoj neverbalnoj komunikaciji tijekom komunikacijskog susreta, te savjetuje:

- držati uspravno ramena i otvoriti prsa,
- disati polako i duboko,
- držati bradu uspravno, ali ne previsoko da je nos uzdignut iznad sugovornika,
- kod sjedenja držati stopala prizemljena, bez savijanja zglobova,
- koristiti otvorene geste, na primjer raširene ruke s otvorenim dlanovima,
- koristiti vrijeme i pauzu za kontrolu tijeka razgovora,
- pokušati opustiti mišiće grla kako bi glas funkcionirao na svojoj prirodnoj razini,
- ukoliko dođe do pogreške, ne potonuti s držanjem, nego nastaviti sjediti uspravno.

Uspješni pregovarači kontinuirano vježbaju neverbalne vještine na način da se trude usvajati nove ali i iskorijeniti nepoželjne neverbalne signale. Bartolović (2017:33) navodi neke od negativnih neverbalnih znakova koje ljudi najčešće uočavaju kod drugih i koje je stoga imperativno izbjegavati raditi u poslovnim pregovorima, a to su:

- 1) „Neprikladan kontakt očima.
- 2) Slab stisak ruke prilikom rukovanja.
- 3) Neprikladna odjeća.

- 4) Previše nakita koji odvlači pažnju.
- 5) Nesvjesno ljuljanje tijela ili pojedinih dijelova tijela dok govorite te nekontrolirani pokreti ruku (češkanje kose, uha, tijela)
- 6) Loše držanje koje odaje nesigurnost
- 7) Loša higijena tijela (higijena tijela, uredna frizura i dr.)
- 8) Općenite loše navike (prekidanje drugih, upadanje u riječ, bahatost u nastupu kao osobina i sl.)“.



## **6. Istraživanje povezanosti neverbalne komunikacije i njenog utjecaja na poslovno pregovaranje**

U ovome poglavlju opisat će se ciljevi i hipoteze istraživanja povezanosti neverbalne komunikacije i njenog utjecaja na poslovno pregovaranje. Opisat će se metodologija istraživanja, te na kraju prikazati rezultati provedenog istraživanja.

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

Cilj je temeljem provedenog istraživanja i prikaza rezultata, doći do zaključaka kako neverbalna komunikacija utječe na pozitivne ishode poslovnog pregovaranja, te utvrditi u kakvom odnosu su razina neverbalne komunikacije i izbor pregovaračkog stila.

Postavljene su dvije hipoteze istraživanja:

H1: Neverbalna komunikacija značajno utječe na pozitivan ishod poslovnog pregovaranja.

Kada su pregovarači svjesni neverbalne komunikacije i koriste ju tijekom pregovora mogu izgraditi povjerenje i bolji odnos s partnerima, iskazati osjećaje ili kontrolirati dinamiku pregovora. U radu su navedena brojna istraživanja koja potvrđuju kako neverbalna komunikacija može pozitivno utjecati na ishode poslovnog pregovaranja. Putem upitnika je ispitano jesu li ispitanici, na temelju svog pregovaračkog iskustva, primijetili da neverbalna komunikacija pozitivno utječe na rezultate pregovaranja.

H2: Integrativno pregovaranje zahtijeva visoku razinu pregovaračkih vještina, uključujući i neverbalne komunikacijske vještine.

Integrativno pregovaranje se smatra najboljim pristupom za većinu pregovaračkih situacija jer donosi više od jednokratnih rezultata. Integrativnim pregovaranjem stvara se vrijednost, grade odnosi s partnerima, ostvaruju dugoročni i strateški ciljevi, te rješavaju konfliktne situacije. Pronalaženje rješenja koje će zadovoljiti sve uključene zahtijeva suradničko ponašanje koje se potiče neverbalnim komunikacijskim vještinama kao što je aktivno slušanje, mimika ili iskazivanje empatije. Pretpostavlja se da će pregovarači koji posjeduju snažne neverbalne vještine težiti integrativnom pregovaranju, s ciljem postizanja vrijednosti za svoju organizaciju i sebe, ali i s ciljem izgradnje snažnih partnerskih odnosa s pregovaračima. U upitniku je izmjerena razina neverbalnih komunikacijskih vještina ispitanika i kojemu pregovaračkom stilu teže, te su rezultati uspoređeni kako bi se potvrdila ili odbacila navedena hipoteza.

## 6.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno putem upitnika (Prilog 1) koji je izrađen u programu Google Forms (obrasci), *online* alatu za istraživanje. Istraživanje obavljeno putem interneta (CAWI). Upitnik je dijelu ispitanika podijeljen putem emaila i poruka, te je bio objavljen na društvenim mrežama Facebook i LinkedIn u razdoblju od 4. lipnja 2023. do 26. lipnja 2023. Rezultati istraživanja su obrađeni u tablicama Microsoft Excel. Istraživanje je provedeno na uzorku od 118 ispitanika. U istraživanju su sudjelovale osobe koje su u radnom odnosu ili imaju radnog iskustva iz različitih industrija. Upitnik se sastojao od četiri dijela.

U prvom dijelu upitnika prikupljeni su demografski podaci, a to su: spol, dob, mjesto stanovanja, razina obrazovanja, radni status i radno mjesto. U drugom dijelu upitnika ispitanici su stavovi o neverbalnoj komunikaciji i poslovnom pregovaranju te su se njihove tvrdnje vrednovala na skali od 1 do 5, gdje je 1 značilo „Uopće se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“. Treći dio upitnika se odnosi na samoprocjenu i mjerenje razine neverbalne komunikacije ispitanika. Upitnik je djelomično preuzet od Quest Meraki, web stranice koja nudi besplatne savjete o provođenju znanstvenih istraživanja na različitim područjima poput psihologije, ekonomije i profesionalnog usavršavanja, gdje autor navodi kako su upitnici slobodni za korištenje kao predložak za istraživanje (Quest Meraki, 2018). Ovaj dio upitnika sadrži 12 pitanja, a ispitanici su svaku tvrdnju vrednovali na skali od 1 do 5, gdje je 1 značilo „Nikada“, a 5 „Uvijek“. Rezultat koji su ispitanici mogli ostvariti odnosio se na kategorije visoke, srednje i niske razine neverbalne komunikacije. Svaki odgovor nosi određen broj bodova, te su dodjeljivani kako je prikazano u tablici 6.

Tablica 6. Način bodovanja upitnika neverbalne komunikacije (Izrada autora prema Quest Meraki, 2018)

Pitanja	BODOVI				
	nikada	rijetko	ponekad	često	uvijek
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12	1	2	3	4	5
8	5	4	3	2	1

Najveći mogući ostvareni broj bodova je 60, a prema ostvarenom broju bodova ispitanici su smješteni u određenu kategoriju:

- Broj bodova 0-30 označava nisku razinu neverbalne komunikacije.

- Broj bodova 31-45 označava srednju razinu neverbalne komunikacije.
- Broj bodova 46-60 označava visoku razinu neverbalne komunikacije.

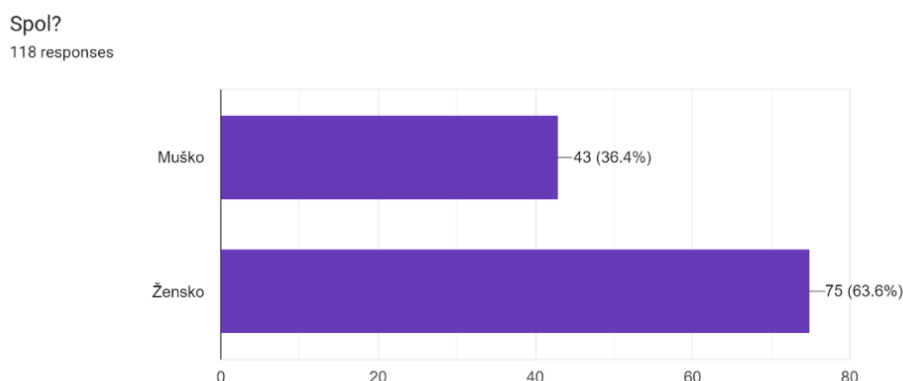
Četvrti dio upitnika se odnosi na samoprocjenu pregovaračkog ponašanja kako bi se utvrdio pregovarački stil ispitanika. Upitnik je preuzet od Blake Group Organizational Consulting LLC, konzalting grupe koja se bavi savjetovanjem, edukacijama i medijacijama poslovnih subjekata i individua. Upitnik sadrži 14 izjava, a ispitanici su svaku tvrdnju vrednovali na skali od 1 do 4, gdje je 1 značilo „Rijetko“, a 4 „Uvijek“. U tablici 7 je prikazano kako su se vrednovala tvrdnje za svaki stil pregovaračkog stila koji može biti suradnički, konkurirajući, izbjegavajući, kompromisni ili prilagodljiv. Kategorija u kojoj je ispitanik ostvario najveći zbroj bodova predstavlja preferirano pregovaračko ponašanje ispitanika.

Tablica 7. Reakcije podređenih na neverbalne znakove koje odašilju njihovi nadređeni  
(Izrada autora prema The Blake Group, 2021)

Pregovarački stil	Izjava
Suradnički	1, 5, 7
Konkurirajući	4, 9, 12
Izbjegavajući	6, 10
Prilagodljivi	3, 11, 14
Kompromisni	2, 8, 13

### 6.3. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 118 ispitanika, od kojih je 36,4% muškog spola a 63,6% ženskog spola.

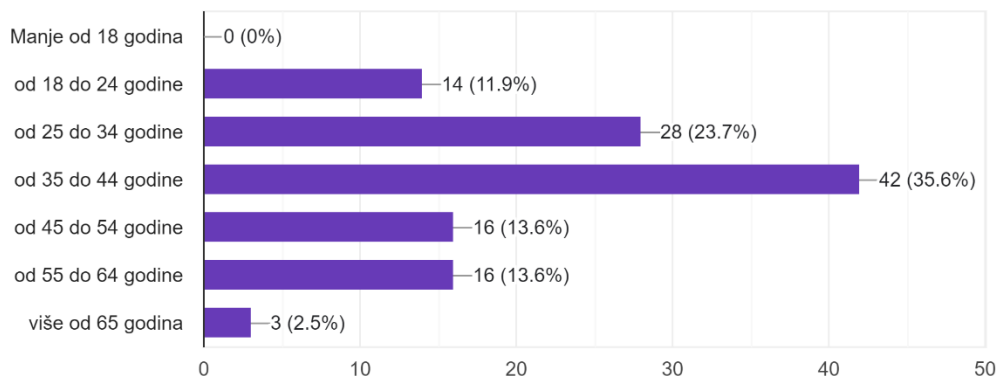


Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2 prikazuje dobne skupine ispitanika. Najviše ispitanika, njih 35,6%, pripada skupini od 35 do 44 godine. Zatim slijedi dobna skupina od 25 do 34 godine kojoj pripada 23,7% ispitanika. Najmanje ispitanika, njih 2,5%, pripada skupini koja broji ispitanike starije od 65 godina. Niti jedan ispitanik nema manje od 18 godina.

Dob?

118 responses

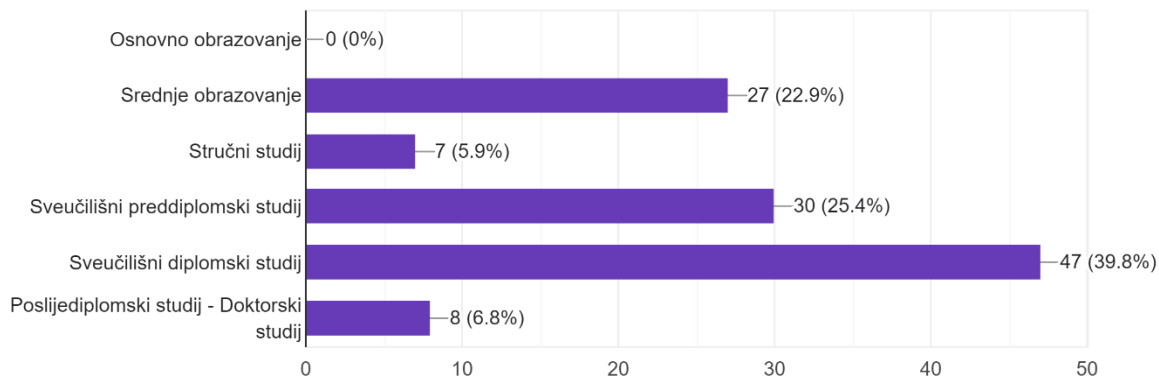


Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3 prikazuje razinu obrazovanja ispitanika. Najveći dio ispitanika, njih 39,8%, je završio sveučilišni diplomski studij. Zatim slijede ispitanici, njih 25,4%, sa završenim preddiplomskim sveučilišnim obrazovanjem. 22,9% ispitanika završilo je srednje obrazovanje, 6,8% ispitanika su doktori znanosti. 5,9% ispitanika posjeduje diplomu stručnog studija, a niti jedan ispitanik nije naveo osnovno obrazovanje kao najvišu razinu obrazovanja.

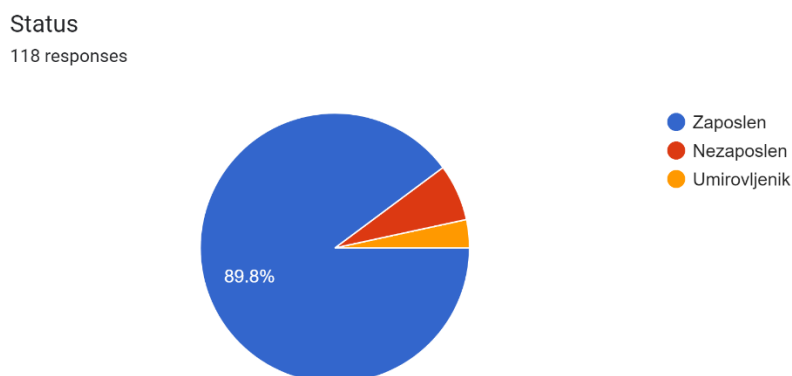
Razina obrazovanja

118 responses



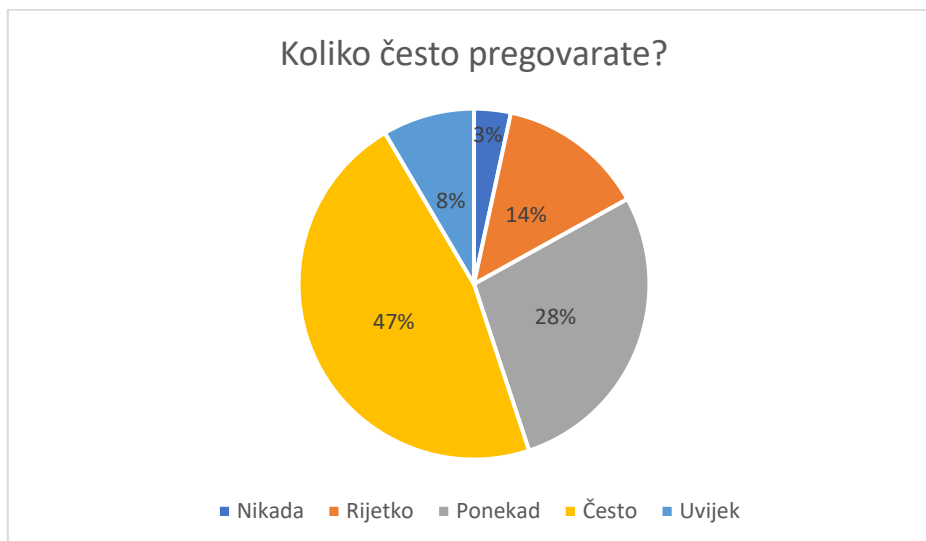
Grafikon 3. Razina obrazovanja

Grafikon 4 prikazuje da je u trenutku ispitivanja 89,8% ispitanika je bilo u radnom odnosu, 6,8% je bilo nezaposleno, dok je 3,4% ispitanika umirovljeno.



Grafikon 4. Radni status

Grafikon 5 pokazuje odgovore ispitanika na pitanje koliko često pregovaraju na radnom mjestu. Najviše ispitanika, njih 47%, je odgovorilo da često pregovaraju na radnom mjestu. 28% ispitanika je odgovorilo da ponekad pregovara na radnom mjestu.

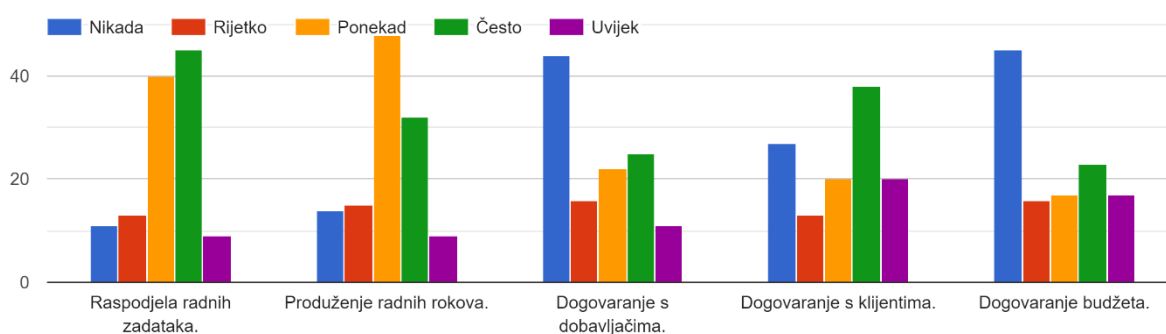


Grafikon 5. Koliko često pregovarate

Grafikon 6 pokazuje pet različitih primjera tipičnih pregovaračkih situacija na radnom mjestu za koje se od ispitanika tražilo da se izjasne koliko često sudjeluju u istima. Za svaku izjavu izračunata je prosječna ocjena kako bi se ustanovilo u kojim situacijama ispitanici najčešće pregovaraju. Rezultati istraživanja su pokazali da ispitanici najčešće pregovaraju oko

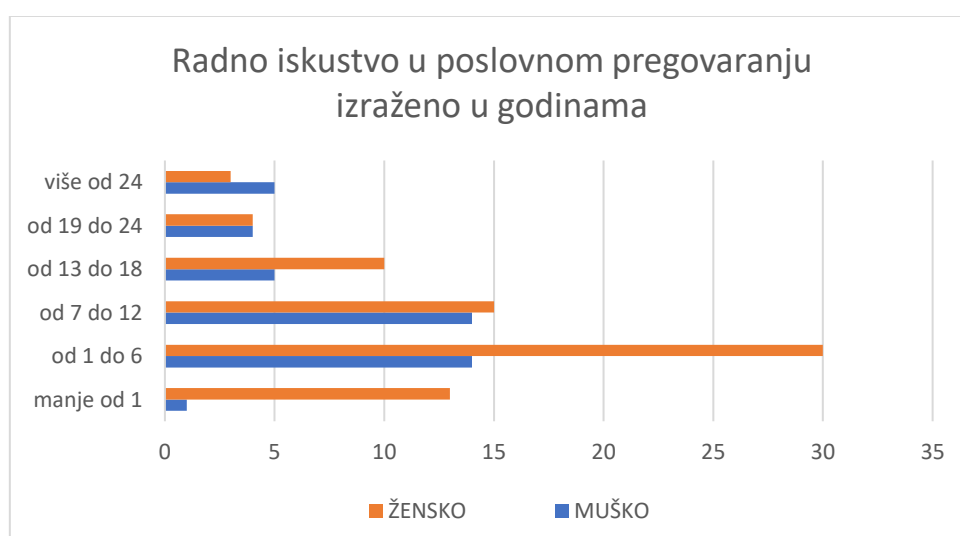
raspodjele radnih zadataka, ova izjava ima najvišu prosječnu ocjenu i iznosi 3.24. Rezultati su pokazali da ispitanici najmanje pregovaraju s dobavljačima, ova izjava je imala najnižu prosječnu ocjenu i iznosi 2.52. Prosječna ocjena za izjavu „Produženje radnih rokova“ iznosi 3,06, za izjavu „Dogovaranje s klijentima“ iznosi 3,09, te za izjavu „Dogovaranje budžeta“ iznosi 2,58.

U kojim situacijama i koliko često pregovarate na radnom mjestu?



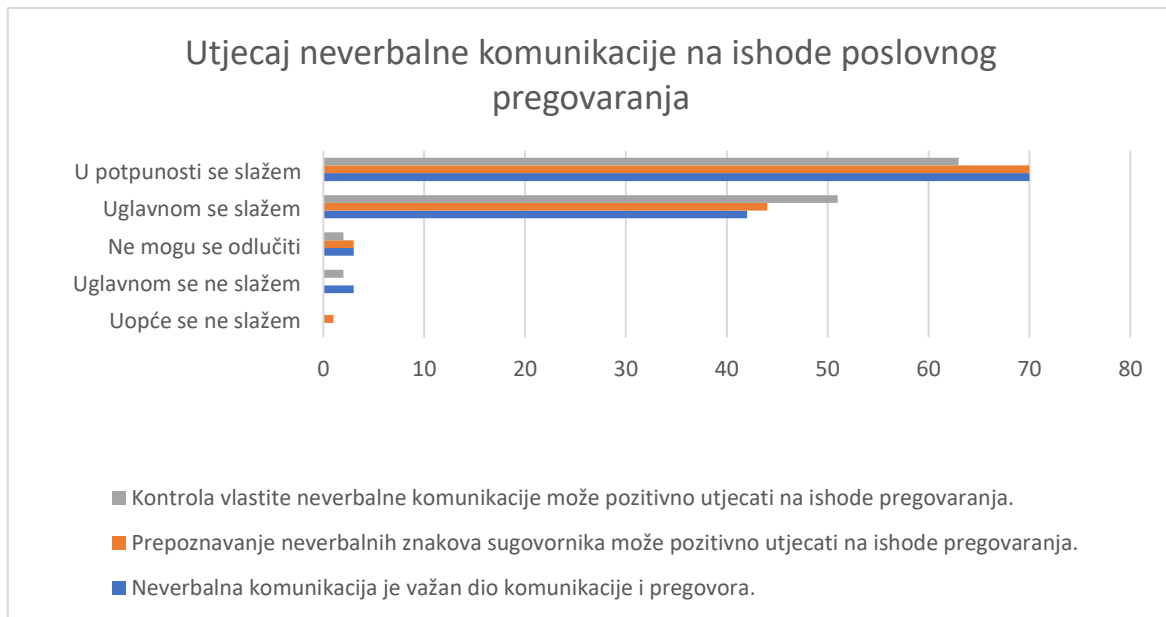
Grafikon 6. U kojim situacijama i koliko često pregovarate

Grafikon 7 pokazuje radno iskustvo ispitanika prikazano u godinama i prema spolu. Određeno je šest dobnih razreda. Najviše ispitanika, njih 37,29%, ima od 1 do 6 godina radnog iskustva, gdje je 68,18% ispitanika ženskog spola, a 31,82% ispitanika muškog spola. Najmanje ispitanika ima radnog iskustva od 19 do 24 godine, te više od 24 godine. U ovim dobnim razredima nalazi se po 6,8% ispitanika.



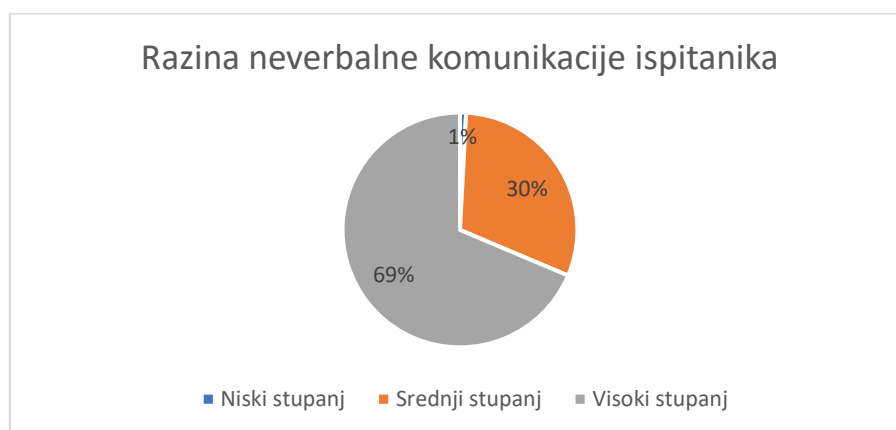
Grafikon 7. Radno iskustvo u poslovnim pregovaranju

Grafikon 8 pokazuje tri različite tvrdnje koje su ispitanici mogli vrednovati od 1, što označava „Uopće se ne slažem“, do 5, što označava „U potpunosti se slažem“. S tvrdnjom da je neverbalna komunikacija važan dio pregovaranja u potpunosti se slaže 59,3% ispitanika, a njih 35,6% uglavnom se slaže. S tvrdnjom da prepoznavanje neverbalnih znakova sugovornika pozitivno utječe na ishode pregovora u potpunosti se slaže 59,3% ispitanika, a njih 37,3% uglavnom se slaže. S tvrdnjom da kontrola vlastite neverbalne komunikacije pozitivno utječe na ishode pregovaranja u potpunosti se slaže 53,4% ispitanika, a njih 43,2% uglavnom se slaže.



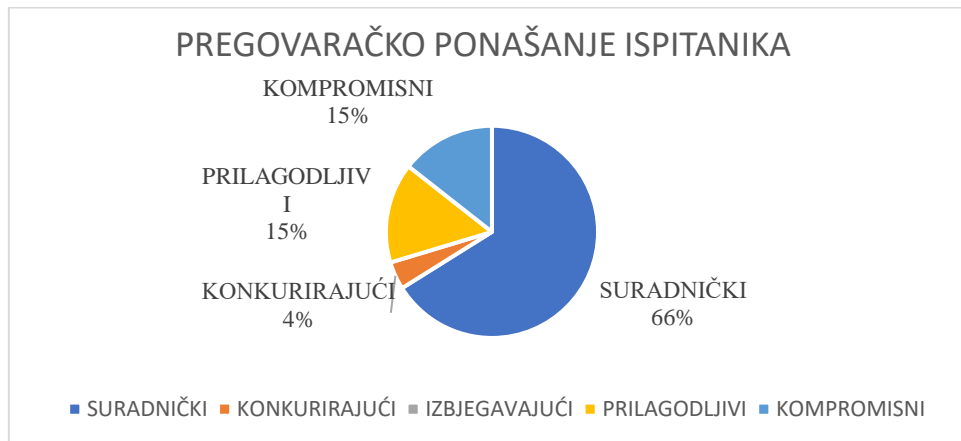
Grafikon 8. Utjecaj neverbalne komunikacije na ishode poslovnog pregovaranja

Grafikon 9 pokazuje rezultate 3. dijela upitnika koji se odnosi na samoprocjenu razine neverbalne komunikacije. 69% ispitanika rezultiralo je sa srednjim stupnjem neverbalne komunikacije, njih 30% posjeduje visoki stupanj, a samo 1% s niski stupanj.



Grafikon 9. Razina neverbalne komunikacije ispitanika

Grafikon 10 pokazuje rezultate četvrtog dijela upitnika koji se odnosi na samoprocjenu pregovaračkog ponašanja ispitanika. Najviše ispitanika, njih 66%, preferira suradnički stil pregovaranja. Kompromisni stil pregovaranja preferira 15%, prilagodljivi stil isto 15%, te konkurirajući 4% ispitanika. Niti jedan ispitanik nije imao za rezultat izbjegavajući stil pregovaranja.



Grafikon 10. Pregovaračko ponašanje zaposlenika

Grafikon 11 pokazuje odnos preferiranog pregovaračkog stila ispitanika te njihove razine neverbalne komunikacije. Kao što je ranije navedeno, najveći broj ispitanika pokazao je tendenciju korištenja suradničkog stila pregovaranja. Od ukupnog broja ispitanika koji preferira suradnički stil pregovaranja, njih 71,79% ima visoku razinu neverbalne komunikacije, njih 26,92% ima srednju razinu neverbalne komunikacije, a samo 1,28% ima nisku razinu neverbalne komunikacije.



Grafikon 11. Odnos pregovaračkog stila i razine neverbalne komunikacije ispitanika



## 7. Rasprava

Neverbalna komunikacija i poslovno pregovaranje su usko povezani, što je više puta istaknuto u ovome radu. Također je istaknuta važnost planiranja i strateško pristupanje pregovaračkom procesu. Nakon određivanja ciljeva poslovnih pregovora i proučavanja suprotne strane, važnost se stavlja na izbor prikladne strategije pregovaranja. Strategija pregovaranja može biti integrativna, distributivna, strategija prilagođavanja, strategija izbjegavanja ili strategija koja teži kompromisu. Izbor strategije će ovisiti o ciljevima koji mogu biti dualni, usmjereni na kvalitetu partnerskog odnosa, usmjereni na ostvarenje zadanog vrijednosnog cilja ili kompromis između ova dva cilja. Eksperti se slažu da se u modernom poslovanju daje prednost integrativnom načinu pregovaranja, koje teži „win-win“ rješenjima. Integrativno pregovaranje za cilj ima „povećanje kolača“, tj. iznijeti rješenja koja mogu zadovoljiti obje strane na način da se zajedničkim naporima radi na ostvarenju vrijednosnih ciljeva ali i razvijanju dugoročnih partnerskih odnosa. Ova vrsta pregovaranja zahtijeva kreativna rješenja, koja potom zahtijevaju posjedovanje važnih pregovaračkih vještina pregovarača, među kojima se nalaze i neverbalne komunikacijske vještine.

Neverbalnom komunikacijom u poslovnom pregovaranju osoba može iskazati svoje osjećaje i namjere, kontrolirati prostor ili vrijeme, naglasiti ili ublažiti određene dijelove poruke koju prenose, ili joj pak dati širi kontekst. Proučavanje neverbalne komunikacije pojedincu omogućuje lakše razumijevanje ljudi s kojima se susreće, posebno ako se radi o različitim kulturama. Prepoznavanje neverbalnih signala sugovornika osigurava izbjegavanje nesporazuma, omogućuje bolje razumijevanje druge strane, te poboljšava ishode pregovaranja. Eksperti se slažu da se neverbalne komunikacijske vještine mogu usvajati, te preporučuju educiranje o neverbalnoj komunikaciji kako bi se uvelike olakšali napori prilikom pregovaranja. Stoga se pregovaračima preporuča pažljivo promatranje sugovornika, osvješćivanje vlastite neverbalne komunikacije, te vježbanje pozitivnih neverbalnih znakova.

Glavni cilj istraživanja ovog diplomskog rada je ispitati smatraju li poslovni pregovarači da neverbalna komunikacija pozitivno utječe na ishode poslovnog pregovaranja. Također je ispitano u kakvom odnosu su razina neverbalnih komunikacijskih vještina i izbor pregovaračkog ponašanja. Na temelju ovih ciljeva definirane su dvije hipoteze za koje će u nastavku biti prikazani rezultati, odnosno navest će se jesu li hipoteze potvrđene ili odbačene.

H1: Neverbalna komunikacija značajno utječe na pozitivan ishod poslovnog pregovaranja.

Provedeno istraživanje je pokazalo da se ispitanici slažu da neverbalna komunikacija utječe na pozitivan ishod poslovnog pregovaranja. 94,9% ispitanika se izjasnilo da se, u potpunosti slaže ili uglavnom slaže, s tvrdnjom da je neverbalna komunikacija važan dio pregovaranja. 96,6% ispitanika se izjasnilo da se, u potpunosti slaže ili uglavnom slaže, s tvrdnjom da prepoznavanje neverbalnih znakova sugovornika pozitivno utječe na ishode pregovora. Te, se 96,6% ispitanika izjasnilo da se, u potpunosti slaže ili uglavnom slaže, s tvrdnjom da kontrola vlastite neverbalne komunikacije pozitivno utječe na ishode pregovaranja.

H2: Integrativno pregovaranje zahtijeva visoku razinu pregovaračkih vještina, uključujući i neverbalne komunikacijske vještine.

Provedeno istraživanje je pokazalo da najveći broj ispitanika, njih 66%, teži integrativnom ili suradničkom stilu pregovaranja. Od ukupnog broja ispitanika koji preferira suradnički stil pregovaranja, njih 71,79% ima visoku razinu neverbalne komunikacije, njih 26,92% ima srednju razinu neverbalne komunikacije, a samo 1,28% ima nisku razinu neverbalne komunikacije. Ova hipoteza se temelji na pretpostavci da integrativno pregovaranje zahtijeva visoku razinu pregovaračkih vještina, uključujući i neverbalne komunikacijske vještine. Iz istraživanja se može zaključiti da integrativno pregovaranje zahtijeva posjedovanje visoke razine pregovaračkih vještina, uključujući i neverbalne komunikacijske vještine.

Postizanje pozitivnih ishoda pregovaranja je kompleksan proces koji ovisi o velikom broju čimbenika, a neverbalna komunikacija je samo jedna od njih. Provedeno istraživanje je ipak pokazalo da neverbalna komunikacija utječe na pozitivne ishode pregovaranja, te da razina neverbalne komunikacije može utjecati na izbor pregovaračkog stila pregovarača.

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

Ograničenja istraživanja prvenstveno se odnose na mali uzorak ispitanika. Nadalje, upitnik ima neuravnotežen omjer ispitanika muškog i ženskog spola, što također utječe na reprezentativnost uzorka. Anketa sadrži dva upitnika samoprocjene što otvara mogućnost da su ispitanici davali neiskrene odgovore ili da nisu dobro razumjeli ili procijenili svoje ponašanje i stavove. Iz svega navedenog može se zaključiti da postoji mogućnost nepouzdanosti odgovora, međutim, provedeno istraživanje može poslužiti za buduća istraživanja.

## 8. Zaključak

Poslovno pregovaranje je specifična vrsta intrapersonalne komunikacije i složen poslovni proces koji ima veliku važnost u poslovanju. Uspjeh pregovaračkog procesa ovisi o mnogim čimbenicima. Brojna znanstvena istraživanja su pokazala da neverbalna komunikacija ima značajan utjecaj na poslovno pregovaranje korištenjem mimike, prokesmike, gestikulacije, facijalnih izraza, položaja tijela, tona glasa, itd. Ciljevi istraživanja su bili potvrditi da li neverbalna komunikacija utječe na pozitivne ishode poslovnih pregovora, te istražiti u kakvom odnosu su razina neverbalne komunikacije pregovarača i izbor pregovaračkog ponašanja. Rezultati koji su prikazani u istraživačkom dijelu ovoga diplomskog rada potvrđuju da, bez obzira na preferirani pregovarački stil ispitanika, većina ispitanika se slaže da neverbalna komunikacija značajno utječe na ishode poslovnih pregovora.

Važno je napomenuti da prilikom teorijskog istraživanja nisu pronađeni rezultati znanstvenih istraživanja koja istražuju u kakvom odnosu su razina neverbalne komunikacije i pregovarački stil pregovarača. Preporuča se provođenje daljnjih istraživanja koji će detaljnije istražiti u kakvom odnosu su razina neverbalne komunikacije i pregovaračko ponašanje pregovarača. Brojna istraživanja potvrđuju da su komunikacijske vještine i komunikacijski proces vrlo važan dio ukupnog pregovaračkog procesa, a integrativno pregovaranje zahtijeva mnoge vještine koje su osnova za uspješnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija pomaže stvoriti suradničko ozračje koje je osnova za integrativnu strategiju, pomoću neverbalnih znakova pregovarač može davati informacije, regulirati tijek komunikacijskog procesa, iskazivati bliskost, prezentirati, upravljati emocijama, naglašavati ili umanjivati verbalne poruke.

Zaključak koji je postignut ovim radom je da poslovne organizacije i pojedinci trebaju ulagati u razvijanje neverbalnih komunikacijskih vještina koje su ključne za postizanje uspješnih pregovaračkih uspjeha kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Integrativno pregovaranje kao preferirana pregovaračka strategija zahtijeva suradničko ponašanje i posjedovanje izvrsnih komunikacijskih vještina, pa tako i neverbalnih komunikacijskih vještina. Prepoznavanje neverbalnih znakova sugovornika i kontrola vlastite neverbalne komunikacije povećava mogućnosti za profesionalan razvoj pojedinaca, pa tako i poslovne organizacije.

## Literatura

1. Argyle, M. (1988). Bodily communication. London: Methuen.
2. Bartolović, V. (2017). Vještine prodavanja i pregovaranja. Požega: Veleučilište u Požegi.
3. Bički, A. (2008). An observation of nonverbal immediacy behaviours of native and non-native lecturers. Journal of Social Sciences. 5.1. str. 1-20. Raspoloživo na: [https://scholar.google.fr/scholar?q=An+Observation+of+Nonverbal+Immediacy+Behaviours+of+Native+and+Non-native+Lecturers&hl=hr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.fr/scholar?q=An+Observation+of+Nonverbal+Immediacy+Behaviours+of+Native+and+Non-native+Lecturers&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar) [pristupljeno: 17. kolovoza 2023].
4. Burton, G., Dimpleby, R. (1990). Teaching communication. London: Routledge.
5. Capper S. (2000). Nonverbal Communication and the Second Language Learner: Some pedagogic considerations. Raspoloživo na: <http://langue.hyper.chubu.ac.jp/jalt/pub/tlt/00/may/capper.html> [pristupljeno: 17. kolovoza 2023].
6. Cherry, K. (2023). Understanding Body Language and Facial Expressions. Raspoloživo na: <https://www.verywellmind.com/understand-body-language-and-facial-expressions-4147228> [pristupljeno 20. lipnja 2023].
7. Cuddy, A. (2015). Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges. New York: Little, Brown and Company.
8. Cuddy, A. J. C., Schultz, S. J., i Fosse, N. E. (2018). P-Curving a More Comprehensive Body of Research on Postural Feedback Reveals Clear Evidential Value for Power-Posing Effects: Reply to Simmons and Simonsohn (2017). Psychological Science. 29(4). str. 656–666. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1177/0956797617746749> [pristupljeno: 13. kolovoza 2023].
9. Fisher, R., Ury, W. i Patton B. (1991). Getting to Yes. Chicago: Penguin Books.
10. Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., i Gruenfeld, D. H. (2006). Power and Perspectives Not Taken. Psychological Science. 17(12). str. 1068–1074. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x> [pristupljeno: 13. kolovoza 2023].
11. Greene, J. O., Burlison, B. R. (2003). Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

12. Hargie, O. D. W. (1997). The handbook of communication skills. London, New York: Routledge.
13. Harvard Law School. Program on Negotiation (2023). Using Body Language in Negotiation. Raspoloživo na: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-techniques-and-body-language-body-language-negotiation-examples-in-real-life/> [pristupljeno: 13. kolovoza 2023].
14. Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). Komunikacija. Raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686> [pristupljeno 14. lipnja 2023].
15. Kalkhoff, W., Thye, S. R., i Gregory, S. W. (2017). Nonverbal Vocal Adaptation and Audience Perceptions of Dominance and Prestige. *Social Psychology Quarterly*. 80(4). str. 342–354. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1177/0190272517738215> [pristupljeno: 13. kolovoza 2023].
16. Kennedy, G. (2003). The new negotiating edge: The behavioral Approach for Results and Relationships. London: Nicholas Brealey Publishing.
17. King, R. G. (1979). Fundamentals of human communication. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
18. Kinsey Goman, C.K. (2018). 5 Ways Body Language Impacts Leadership Results. Raspoloživo na: <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2018/08/26/5-ways-body-language-impacts-leadership-results/?sh=1d748786536a> [pristupljeno 16. lipnja 2023].
19. Knapp, L.M. i Hall, J.A. (2010). Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji. Jastrebarsko: Naklada Slap.
20. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet i Ekonomski fakultet u Osijeku.
21. Leathers, D. G. (1979). The impact of multichannel message inconsistency on verbal and nonverbal decoding behaviors. *Communication Monographs*. str. 88–100.
22. Lewicki, R.J. i Hiam, A. (2006). Mastering Business Negotiation – A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict. San Francisco: Josey Bass A Wiley Imprint.
23. Lewicki, R.J., Barry, B. i Saunders, D.M. (2015). Negotiation Reading, Exercises and Cases, New York: McGraw-Hill Education.
24. Lewicki, R.J., Barry, B. i Saunders, D.M. (2016). Essentials of Negotiation. New York: McGraw-Hill Education.

25. Lount, R. B., Jr. (2010). The impact of positive mood on trust in interpersonal and intergroup interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*. 98(3). str. 420–433. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1037/a0017344> [pristupljeno: 13. kolovoza 2023].
26. Martić Kuran, L.M. i Jelić, P. (2014). Poslovno komuniciranje. Knin: Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu.
27. Michelson, L., Sugai, D., Wood, R. i Kazdin, A. (1983). *Social skills assessment and training with children*. New York: Plenum Press.
28. Naquin, C. E. i Kurtzberg, T. R. (2009). Team negotiation and perceptions of trustworthiness: The whole versus the sum of the parts. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 13(2). str. 133–150. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1037/a0013879> [pristupljeno: 13. kolovoza 2023].
29. Neale, A.M., i Lys, T.Z., 2015., *Getting (more) of What You Want*, New York, Basic Books.
30. Patterson, M. L. (1983). *Nonverbal behavior: A functional perspective*. New York: Springer.
31. Patterson, M. L., Fridlund, A. J. i Crivelli, C. (2023). Four Misconceptions About Nonverbal Communication. *Perspectives on Psychological Science*. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1177/17456916221148142> [pristupljeno: 14. kolovoza 2023].
32. Quest Meraki (2018). *Nonverbal Communication Skills*. Raspoloživo na: <https://questmeraki.com/nonverbal-communication-skills/> [pristupljeno: 14. kolovoza 2023].
33. Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija: Gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.
34. Riggio, R.E. i Feldman, R.S. (2005). *Applications of Nonverbal Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
35. Rijavec, M. i Miljković, D. (2002). *Neverbalna komunikacija – jezik koji svi govorimo*. Zagreb: VERN.
36. Saner, R. (2005). *The Expert Negotiator*. Leiden: Koninklijke Brill NV.
37. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
38. Sims, R. R. (2002). *Managing organizational behavior*. Westport: Quorum Books.
39. Sprafkin, R. P., Gershaw, N. J. i Goldstein, A. P. (1993). *Social skills for mental health: A structured learning approach*. Needham Heights: Allyn and Bacon.

40. Štimac, H. (2020). Poslovno pregovaranje. Ekonomski fakultet u Osijeku, nastavni materijali. Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/nastavni-materijali/> [pristupljeno: 17. svibnja 2023].
41. The Blake Group (2021). Conflict Management Styles Assessment. Raspoloživo na: <http://www.blake-group.com/free-assessments> [pristupljeno 29. svibnja 2023].
42. Thompson, J. (2011). Is Nonverbal Communication a Numbers Game? Raspoloživo na: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-a-numbers-game> [pristupljeno 10. kolovoza 2023].
43. Tomašević-Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/26200> [pristupljeno 10. lipnja 2023].
44. Tomašević-Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP.
45. Tomašević-Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S. i Drašković, N. (2019). Principi prodaje i pregovaranja. Zagreb: Ekonomski fakultet.
46. Van Swol, L. M. i Drury-Grogan, M. L. (2017). The Effects of Shared Opinions on Nonverbal Mimicry. SAGE. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.1177/2158244017707243> [pristupljeno 10. kolovoza 2023].
47. Webley, K. (2010). How the Nixon-Kennedy Debate Changed the World. Raspoloživo na: <https://content.time.com/time/nation/article/0,8599,2021078,00.html> [pristupljeno 20. lipnja 2023].
48. Žitinski, M. (2010). Kultura poslovnog komuniciranja. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
49. Žižak, A., Vizek Vidović, V. i Ajduković, M. (2012). Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.

## Popis slika

Slika 1. Životni ciklus pregovaranja .....	8
Slika 2. BATNA-ZOPA scenarij pregovaranja .....	9
Slika 3. Model dualnog interesa ili osnovne pregovaračke strategije.....	10
Slika 4. Osnovne razlike integrativnog i distributivnog pregovaranja .....	11
Slika 5. Osnovne strategije pregovaranja.....	12
Slika 6. Utjecaj govora tijela u međuljudskoj komunikaciji.....	20
Slika 7. Raspored sjedenja i mogućnost zapažanja neverbalnih poruka .....	32
Slika 8. Razlikovanje gesti.....	35
Slika 9. Otvorene power poze .....	38



## **Popis tablica**

Tablica 1. Procjena interakcije između različitih pregovaračkih stilova .....	13
Tablica 2. Usporedni prikaz klasifikacija komunikacijskih vještina .....	18
Tablica 3. Funkcije neverbalne komunikacije prema Pattersonu .....	23
Tablica 4. Moguća pogrešna tumačenja „izoliranog“ signala .....	33
Tablica 5. Reakcije podređenih na neverbalne znakove koje odašilju njihovi nadređeni .....	34
Tablica 6. Način bodovanja upitnika neverbalne komunikacije .....	41
Tablica 7. Reakcije podređenih na neverbalne znakove koje odašilju njihovi nadređeni .....	42

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	42
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	43
Grafikon 3. Razina obrazovanja .....	43
Grafikon 4. Radni status .....	44
Grafikon 5. Koliko često pregovarate .....	44
Grafikon 6. U kojim situacijama i koliko često pregovarate .....	45
Grafikon 7. Radno iskustvo u poslovnom pregovaranju .....	45
Grafikon 8. Utjecaj neverbalne komunikacije na ishode poslovnog pregovaranja .....	46
Grafikon 9. Razina neverbalne komunikacije ispitanika .....	46
Grafikon 10. Pregovaračko ponašanje zaposlenika .....	47
Grafikon 11. Odnos pregovaračkog stila i razine neverbalne komunikacije ispitanika .....	47

# Prilog 1

Upitnik “Neverbalna komunikacija: prepoznavanje i kontrola u poslovnim pregovorima”

Section 1 of 4

## Neverbalna komunikacija: prepoznavanje i kontrola u poslovnim pregovorima

Poštovani,

studentica sam druge godine diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku te provodim istraživanje sa svrhom izrade diplomskog rada.

Sudjelovanje u anketi je u potpunosti dobrovoljno i anonimno.

Vaši odgovori biti će upotrebljeni isključivo za pisanje diplomskog rada.

Hvala na sudjelovanju.

**Demografska pitanja**  
Description (optional)

Spol? \*

Muško

Žensko

Dob? \*

Manje od 18 godina

od 18 do 24 godine

od 25 do 34 godine

od 35 do 44 godine

od 45 do 54 godine

od 55 do 64 godine

više od 65 godina

Mjesto stanovanja (upišite) \*

Short answer text

Razina obrazovanja \*

- Osnovno obrazovanje
- Srednje obrazovanje
- Stručni studij
- Sveučilišni preddiplomski studij
- Sveučilišni diplomski studij
- Poslijediplomski studij - Doktorski studij

Status \*

- Zaposlen
- Nezaposlen
- Umirovljenik

Na kojoj poziciji radite? (upišite) \*

Short answer text

After section 1 Continue to next section

Section 2 of 4

**Stavovi o pregovaranju i neverbalnoj komunikaciji**



Description (optional)

Pregovaranje je dio svakodnevnice svakoga pojedinca kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Koliko često pregovarate na radnom mjestu? \*

- Nikada
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

8. U kojim situacijama i koliko često pregovarate na radnom mjestu? \*

Mark only one oval per row.

	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
<b>Raspodjela radnih zadataka.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Produženje radnih rokova.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dogovaranje s dobavljačima.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dogovaranje s klijentima.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dogovaranje budžeta.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koliko godina radite na poziciji na kojoj koristite pregovaračke vještine? (upišite broj) \*

Short answer text

Tomašević-Lišanin opisuje neverbalnu komunikaciju kao sve ono što sudjeluje u razgovoru, a nije govor. Neverbalna se komunikacija odnosi na držanje, položaj i pokrete tijela, ruku, nogu te izraza lica i mimike, prostornu udaljenost i pojavnost.

Neverbalna komunikacija je važan dio komunikacije i pregovora. Koliko se slažete s ovom izjavom?

- Uopće se ne slažem
- Uglavnom se ne slažem
- Ne mogu se odlučiti
- Uglavnom se slažem
- U potpunosti se slažem

Prepoznavanje neverbalnih znakova sugovornika može pozitivno utjecati na ishode pregovaranja.

- Uopće se ne slažem
- Uglavnom se ne slažem
- Ne mogu se odlučiti
- Uglavnom se slažem
- U potpunosti se slažem

Kontrola vlastite neverbalne komunikacije može pozitivno utjecati na ishode pregovaranja.

- Uopće se ne slažem
- Uglavnom se ne slažem
- Ne mogu se odlučiti
- Uglavnom se slažem
- U potpunosti se slažem

Jeste li se ikada informirali ili educirali o neverbalnoj komunikaciji? \*

- Da
- Ne

Da li biste se željeli informirati ili educirati o neverbalnoj komunikaciji? \*

- Da
- Ne

Section 3 of 4

Procjena kontrole i prepoznavanja neverbalne komunikacije



Na ljestvici od 1 do 5 odaberite izjavu koja najbolje opisuje Vaš stav.

1 = nikada 2 = rijetko 3 = ponekad 4 = često 5 = uvijek

Svjesno kontroliram svoju neverbalnu komunikaciju tijekom važnih razgovora. \*

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

Koristim gestikulacije kako bih naglasio/la ono što govorim. \*

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

Korištim tišinu kako bih izrazio/la svoje neodobranje. \*

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

Vjerujem da se osmijehom mogu riješiti mnogi problemi. \*

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

Promatram neverbalne znakove svojih sugovornika. \*

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

Biram kako odgovoriti sugovornicima na osnovu tumačenja njihove neverbalne komunikacije. \*

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

Srdačno se rukujem sa sugovornikom prilikom upoznavanja. \*

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

Držim prekrizene ruke kada osjećam strah ili nelagodu. \*

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

Koristim ozbiljan ton prilikom komuniciranja važne poruke. \*

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

Vjerujem u svoje umijeće prepoznavanja neverbalnih znakova. \*

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

Uspješno procjenjujem kako se moji sugovornici osjećaju na temelju njihovog izraza lica i položaja tijela. \*

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

Procjenjujem da li se neverbalna komunikacija sugovornika slaže s onime što govori. \*

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

After section 3 Continue to next section

#### Section 4 of 4

##### Pregovaračko ponašanje



Description (optional)

Pregovaram s drugima kako bih pronašao/la rješenje koje je zadovoljavajuće za sve uključene. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek



Kada pregovaram koristim pristup give-take (dajem i dobivam). \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Trudim se ispuniti tuđa očekivanja. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Inzistiram na svojim stajalištima. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

U konfliktnim situacijama prikupljam što više informacija i otvoren/a sam za razgovor. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

U konfliktnim situacijama najčešće govorim jako malo i pokušavam napustiti razgovor što prije. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Pokušavam sagledati konfliktne situacije s obje strane. Što trebam ja, a što druga strana? \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Težim kompromisnim rješenjima s ciljem što bržeg rješavanja konflikta. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Smatram da su konfliktne situacije uzbudljive i uživam u inteligentnim raspravama. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Osjećam se nelagodno i anksiozno kada raspravljam s drugima. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Mogu prepoznati što je potrebno poduzeti i često sam u pravu. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

U teškim pregovorima, mogu se naći na pola puta sa sugovornicima. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Možda neću dobiti što tražim pod cijenu održavanja dobrih odnosa. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

Izbjegavam napetosti s drugima tako što svoja neslaganja zadržavam za sebe. \*

- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek