

# VERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

---

**Buljubašić, Anita**

**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:145:051870>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*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*

Anita Buljubašić

**VERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Marketing*

Anita Buljubašić

**VERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010224518

e-mail: [abuljaba0@gmail.com](mailto:abuljaba0@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2023.

Josipa Jurja Strossmayera University of Osijeku

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Marketing


Anita Buljubašić

**VERBAL COMMUNICATION IN BUSINESS NEGOTIATION**

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 suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Anita Buljubašić

**JMBAG:** 0010224518

**OIB:** 80079079294

**e-mail za kontakt:** abuljuba0@gmail.com

**Naziv studija:** diplomski studij, smjer Marketing

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

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

U Osijeku, rujan 2023. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## SAŽETAK

Verbalna komunikacija je ključni faktor u svakodnevnom funkcioniranju društva, pa tako i u poslovnom pregovaranju. Diplomski rad na temu Verbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju daje prikaz poslovnog pregovaranja, vrsta i oblika komunikacije, važnosti komunikacije i same verbalne komunikacije kroz razvoj i vrste komunikacije. Dakle, neki razlozi zašto je komunikacija važna su: dijeljenje informacija, komunikacija omogućuje dijeljenje ideja, misli i informacija s drugima. Verbalna komunikacija je čin korištenja izgovorenih riječi za izražavanje misli, ideja, emocija i osjećaja. Uspješna verbalna komunikacija u poslu zahtijeva nekoliko ključnih elemenata poput jasnoće, vještine slušanja, empatije, govora tijela, povjerenja, pripreme i povratnih informacija. Međutim, postoje i neki izazovi i ograničenja povezani s verbalnom komunikacijom. Jedan od primarnih izazova je mogućnost pogrešne komunikacije ili nesporazuma, a za prevladavanje izazova bitno je prakticirati učinkovite komunikacijske strategije tj. čimbenike, poput aktivnog slušanja, empatije i otvorenog uma. Kroz drugi dio rada se prikazuje primarno istraživanje na temu čimbenika, prepreka i preduvjeta koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju.

Dakle, kroz diplomski rad je provedeno primarno istraživanje na temu verbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju gdje se provedenim i analiziranim primarnim istraživanjem zaključilo kako je verbalna komunikacija važna u poslovnom pregovaranju, te kako su čimbenici i preduvjeti koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju koncentracija, samopouzdanje, otvoren um i empatija. S druge strane, rezultati nisu pokazali kako prepreke u verbalnoj komunikaciji utječu na ishod poslovnog pregovaranja.

**Ključne riječi:** verbalna komunikacija, poslovno pregovaranje, govor, slušanje

## **ABSTRACT**

Verbal communication is a key factor in the daily functioning of society, including in business negotiations. The diploma thesis about Verbal communication in business negotiation presents a description of business negotiation, types and forms of communication, the importance of communication and verbal communication itself through the development and types of communication. So, some reasons why communication is important are: sharing information, communication allows sharing ideas, thoughts, and information with others. Verbal communication is the act of using spoken words to express thoughts, ideas, emotions, and feelings. Successful verbal communication at work requires several key elements such as clarity, listening skills, empathy, body language, trust, preparation, and feedback. However, there are also some challenges and limitations associated with verbal communication. One of the primary challenges is the possibility of miscommunication or misunderstanding, and to overcome the challenge it is essential to practice effective communication strategies, i.e., factors such as active listening, empathy, and an open mind. The second part of the paper presents primary research on the topic of factors, obstacles and preconditions that affect verbal communication in business negotiations.

Thus, through the diploma thesis, primary research was conducted on the subject of verbal communication in business negotiations, where the conducted and analyzed primary research concluded that verbal communication is important in business negotiations, and that the factors and prerequisites that affect verbal communication in business negotiations are concentration, self-confidence, open mind and empathy. On the other hand, the results did not show how obstacles in verbal communication affect the outcome of business negotiations.

**Keywords:** verbal communication, business negotiation, speaking, listening

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>3</b>
2.1 Predmet i cilj istraživanja .....	3
2.2 Znanstvene metode .....	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
2.3 Hipoteze rada .....	3
2.4 Struktura rada .....	4
<b>3. POSLOVNO PREGOVARANJE</b> .....	<b>5</b>
<b>4. VRSTE I OBLICI KOMUNIKACIJE</b> .....	<b>7</b>
4.1 Važnost komunikacije .....	9
<b>5. VERBALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>10</b>
5.1 Razvoj verbalne komunikacije .....	11
5.2 Vrste verbalne komunikacije.....	13
5.2.1. Govor.....	14
5.2.2. Slušanje .....	15
5.3 Verbalna komunikacija u poslovanju.....	18
5.4 Osnove uspješne verbalne komunikacije u poslovanju .....	19
5.5 Važnost verbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju .....	20
<b>6. ISTRAŽIVANJE: ČIMBENICI, PREPREKE I PREDUVJETI KOJI UTJEČU NA VERBALNU KOMUNIKACIJU U POSLOVNOM PREGOVARANJU</b> .....	<b>22</b>
<b>7. RASPRAVA</b> .....	<b>27</b>
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>29</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>31</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>33</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>34</b>
<b>PRILOG</b> .....	<b>35</b>



## 1. UVOD

Verbalna komunikacija je ključni element u poslovnom pregovaranju. Verbalna komunikacija uključuje korištenje jezika za prenošenje ideja, misli i poruka drugoj strani u pregovorima i ona se može klasificirati u različite kategorije, kao što su slušanje i govor. Učinkovita verbalna komunikacija može poboljšati pregovarački proces i pomoći stranama da postignu obostrano koristan sporazum. Slušanje je bitna komponenta verbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju. Slušanje zahtijeva obraćanje pozornosti na ono što druga strana govori i razumijevanje njihove perspektive. Prilikom pregovaranja važno je aktivno slušati i izbjegavati prekidanje druge strane (Tomašević Lišanin, 2004). Aktivno slušanje uključuje fokusiranje na poruku koja se prenosi, postavljanje razjašnjavajućih pitanja i pokazivanje empatije. Slušanje omogućuje pregovaračima da razumiju brige i prioritete druge strane, što može pomoći u pronalaženju zajedničkog jezika i postizanju dogovora. Govor je još jedan važan aspekt verbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju. Učinkovit govor uključuje jasno artikuliranje vlastitih ideja i njihovo predstavljanje na uvjerljiv način. Kada se razgovara u pregovorima, važno je biti koncizan, izbjegavati žargon i koristiti jezik koji druga strana može razumjeti. Govoriti treba s poštovanjem, a pregovarači bi trebali izbjegavati osobne napade ili sukobe. Učinkovit govor može pomoći u uvjeravanju druge strane u prednosti određenog prijedloga i može dovesti do uspješnih pregovora.

Pregovarači također moraju biti svjesni svog tona i jezika koji koriste u verbalnoj komunikaciji. Korišteni ton može izraziti poštovanje ili nepoštovanje, a pregovarači bi trebali težiti održavanju tona poštovanja tijekom pregovora. Jezik koji se koristi trebao bi biti jasan i nedvosmislen, izbjegavajući svaku dvosmislenost koja bi mogla dovesti do zabune ili nesporazuma. Pregovarači bi također trebali biti svjesni kulturoloških razlika i prilagoditi svoj jezik i ton kako bi odgovarali kulturnom porijeklu druge strane. Verbalna komunikacija bitan je aspekt poslovnog pregovaranja. Aktivno slušanje, učinkovito govorenje i postavljanje pitanja važne su tehnike koje mogu pomoći u postizanju obostrano korisnog dogovora. Pregovarači također trebaju voditi računa o dinamici moći u pregovorima. Jezik koji se koristi trebao bi biti primjeren razini moći koju svaka strana ima, budući da se korištenje pretjerano asertivnog jezika sa slabijom stranom može smatrati agresivnim ili zastrašujućim. Slično tome, korištenje jezika s pretjeranim poštovanjem s moćnijom stranom može se smatrati submisivnim ili slabim. Pregovarači bi trebali težiti uspostavljanju ravnoteže između asertivnosti i poštovanja,

osiguravajući da učinkovito komuniciraju svoje interese i prioritete, a istovremeno voditi računa o brigama druge strane (Bilopavlović, 2021).

Upravljanje emocijama važan je aspekt verbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju. Pregovori mogu biti stresni i mogu izazvati jake emocionalne reakcije. Učinkoviti pregovarači sposobni su kontrolirati svoje emocije i ostati smireni pod pritiskom. Također su sposobni prepoznati i upravljati emocijama druge strane, ublažiti potencijalne sukobe i pronaći zajednički jezik. Učinkovito emocionalno upravljanje može pomoći pregovaračima da zadrže fokus na problematiku i da rade na uspješnom rješavanju mogućih problema. Također, pregovarači bi trebali biti svjesni mogućnosti pogrešnog razumijevanja u verbalnoj komunikaciji. Do pogrešne komunikacije može doći zbog razlika u jeziku, kulturnom podrijetlu ili tumačenju. Učinkoviti pregovarači sposobni su prepoznati kada je došlo do pogrešne komunikacije i poduzeti korake da razjasne sve nesporazume. To može uključivati ponavljanje njihovog stava ili korištenje drugačijeg jezika za objašnjenje koncepta. Budući da su svjesni potencijala za pogrešnu komunikaciju i poduzimaju korake da to riješe, pregovarači mogu povećati izgleda za postizanje uspješnog sporazuma. Zaključno, verbalna komunikacija ključna je komponenta poslovnog pregovaranja. Učinkoviti pregovarači koriste tehnike aktivnog slušanja, učinkovitog govora i ispitivanja kako bi razumjeli zabrinutosti i prioritete druge strane te predstavili vlastite prijedloge na uvjerljiv način. Oni također vode računa o svom tonu i jeziku, prilagođavajući svoj stil komunikacije kako bi odgovarao kulturnoj pozadini i dinamici moći druge strane. Učinkovito upravljanje emocijama i sposobnost rješavanja potencijalnih pogrešaka u komunikaciji također su ključne vještine za uspješno pregovaranje. Savladavanjem ovih verbalnih komunikacijskih tehnika, pregovarači mogu povećati izgleda za postizanje obostrano korisnog sporazuma (Lewicki i sur., 2016).

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U ovom poglavlju će biti prikazani predmet i cilj istraživanja, metode rada, hipoteze rada, te sama struktura rada.

### **2.1 Predmet i cilj istraživanja**

S obzirom da je verbalna komunikacija najčešći oblik komunikacije koji ljudi koriste i bitan je dio svakodnevnog života, predmet rada je usmjeren na poslovno pregovaranje koje se u najvećoj mjeri sastoji od verbalne komunikacije i u skladu s tim su postavljeni sljedeći ciljevi istraživanja:

1. Utvrditi važne čimbenike verbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju.
2. Utvrditi preduvjete za uspješniju verbalnu komunikaciju.
3. Utvrditi prepreke koje utječu na verbalnu komunikaciju.

### **2.2 Metode rada**

Diplomski rad na temu Verbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju se sastoji od primarno i sekundarno prikupljenih podataka. Primarni podaci su prikupljeni uz pomoć upitnika koji je kreiran u Google obrascu na uzorku od 23 ispitanika. Sekundarni podaci su prikupljeni uz pomoć relevantne literature. Kako bi podaci bili objedinjeni i sistematizirani korištena je metoda analize kako bi se raščlanili složeni pojmovi i metoda sinteze kako bi se jednostavnije činjenice stavile u veću cjelinu. Također su korištene metode generalizacije i specijalizacije te dokazivanja. Generalizacija pomaže u uopćavanju pojmova, a specijalizacija u stvaranju novog pojma manjeg opsega, a većeg sadržaja, te su dokazivanjem potvrđene hipoteze i inkorporirane sve metode.

### **2.3 Hipoteze rada**

H1: Verbalna komunikacija je bitna u poslovnom pregovaranju.

H2: Čimbenici i preduvjeti koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju su koncentracija, samopouzdanje, otvoren um i empatija.

H3: Prepreke u verbalnoj komunikaciji utječu na ishod poslovnog pregovaranja.

Prva hipoteza je teorijski potvrđena tvrdnja, što će biti vidljivo u teorijskom dijelu rada, te je uzeta pri razmatranju kod primarnog istraživanja. Autori poput Kacpercka (1997) navode kako su ključni čimbenici koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju: koncentracija, samopouzdanje, otvoren um i empatija, a s obzirom da se čine kao zaista relevantni čimbenici uzeti su u obzir razmatranja kako bi se potvrdio njihov utjecaj. Nadalje, treća hipoteza se odnosi na prepreke u verbalnoj komunikaciji, koje su svuda prisutne, pa je pitanje utječu li one na ishod poslovnog pregovora.

## **2.4 Struktura rada**

Diplomski rad na temu Verbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju se sastoji od 9 poglavlja uključujući uvod, metodologiju, raspravu i zaključak. Prvi dio rada se odnosi na samo poslovno pregovaranje, te vrste i oblike komunikacije. Drugi dio rada se odnosi na verbalnu komunikaciju kroz njezin razvoj, vrste uključujući govor i slušanje. Također se u ovom dijelu stavlja fokus na verbalnu komunikaciju u poslovanju i osnove uspješne verbalne komunikacije. Zadnji dio rada se odnosi na važnost verbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju, te na istraživanje čimbenika, prepreka i preduvjeta koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju.

### 3. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Poslovno pregovaranje ključni je aspekt svakog poslovanja. Pregovaranje je proces u kojem se dvije ili više strana s različitim potrebama i ciljevima okupljaju kako bi razgovarale i pronašle obostrano prihvatljivo rješenje. Poslovno pregovaranje nije predvidiv događaj te se s njim nastoji ostvariti poslovne ili njima usko povezane organizacijske interese. Nadasve, pregovaranje kao posebna vještina ne može se više prepuštati ili delegirati nekolicini spretnih i iskusnih profesionalaca, kako se to uglavnom prije činilo. Sve veći i značajniji strateški naglasci koji se stavljaju na upravljanje odnosima s dobavljačima, integrirani pristup prodaji tvrtkinih proizvoda i usluga, povećano oslanjanje na eksterni rast preko akvizicija i strateških saveza, učinilo je pregovaranje bitno složenijim, dinamičnijim i s više izravnog utjecaja na ostvarenje ukupnog poslovnog uspjeha (Tomašević Lišanin, 2004).

U poslu se pregovaranje koristi za postizanje dogovora, sklapanje dogovora i rješavanje sukoba. Uspješno pregovaranje može pomoći tvrtkama uštedjeti novac, poboljšati odnose i postići svoje ciljeve. Ključ uspješnih poslovnih pregovora je priprema. Prije nego što se stupi u bilo kakve pregovore, bitno je dobro istražiti i razumjeti potrebe i ciljeve druge strane. Ove informacije pomoći će da se stvori pregovaračka strategija koja se bavi brigama i interesima druge strane, a istovremeno štiti vlastitu stranu. Također je važno imati jasno razumijevanje vlastitih ciljeva, kao i vlastitih granica i ograničenja. U poslovnom pregovaranju komunikacijske vještine su ključne. Učinkoviti pregovarači sposobni su jasno artikulirati svoj stav, saslušati potrebe druge strane i pronaći zajednički jezik. Aktivno slušanje je ključna komponenta učinkovite komunikacije u pregovorima. Aktivnim slušanjem pregovarači mogu bolje razumjeti potrebe i ciljeve druge strane, što im može pomoći u pronalaženju obostrano prihvatljivih rješenja (Fisher i sur., 1991).

Drugi važan aspekt poslovnog pregovaranja je sposobnost upravljanja emocijama. Pregovori mogu biti vrlo stresna situacija, a emocije mogu biti izražene. Uspješni pregovarači sposobni su ostati smireni i racionalni, čak i kad se suoče s teškim ili agresivnim taktikama druge strane. Također su sposobni upravljati vlastitim emocijama i ostati usredotočeni na svoje ciljeve. Pregovaranje može imati mnoge oblike u poslovanju, uključujući pregovore o cijeni, pregovore o ugovoru i pregovore o partnerstvu. Svaka vrsta pregovora zahtijeva drugačiji pristup i skup vještina. Na primjer, pregovori o cijenama zahtijevaju razumijevanje tržišnih uvjeta i vrijednosti robe ili usluga, dok pregovori o partnerstvu zahtijevaju fokus na izgradnju povjerenja i stvaranje obostrano korisnih odnosa. Drugi važan aspekt poslovnog pregovaranja

je sposobnost prilagodbe promjenjivim okolnostima. Pregovori mogu biti nepredvidivi, a okolnosti se mogu brzo promijeniti. Uspješni pregovarači sposobni su razmišljati na nogama i prilagoditi svoju strategiju prema potrebi. Također su u stanju prepoznati kada pregovori ne idu dobro i znaju kada treba odustati. Uz to, važno je zapamtiti da se pregovori ne odnose samo na uvjete posla. Također se radi o izgradnji odnosa i uspostavljanju povjerenja. Dobar pregovarač zna kako izgraditi odnos s drugom stranom i postaviti temelje za buduće interakcije (Levine, 2003).

Pregovori mogu dovesti do različitih ishoda ovisno o uključenim strategijama, ciljevima i dinamici (Shell, 2006):.

1. Win-win: Ishod u kojem svi pobjeđuju događa se kada obje strane uključene u pregovore postignu sporazum koji zadovoljava njihove interese i ciljeve. Često se smatra idealnim ishodom jer promiče suradnju, uzajamnu korist i dugoročne odnose. U scenariju u kojem svi pobjeđuju, obje strane smatraju da su njihove potrebe zadovoljene, što rezultira pozitivnim odnosom suradnje koji se kreće naprijed
2. Win-lose: Ishod pobjede i poraza događa se kada jedna strana postigne svoje željene ciljeve ili osigura povoljne uvjete, dok druga strana to ne učini. Ovaj ishod karakterizira natjecateljski ili suparnički pristup u kojem jedna strana stječe prednost nauštrb druge. Dok pobjednička strana može biti zadovoljna, gubitnička se strana može osjećati iskorišteno, što dovodi do potencijalnih napetosti ili budućih sukoba
3. Kompromis: Do kompromisa dolazi kada obje strane učine ustupke i postignu sredinu koja djelomično zadovoljava njihove interese. Uključuje pronalaženje obostrano prihvatljivog rješenja odustajanjem od određenih zahtjeva ili očekivanja. Iako kompromisi mogu biti učinkoviti u rješavanju sukoba i postizanju sporazuma, oni možda neće u potpunosti riješiti temeljne interese ili brige svake strane
4. Ishod bez dogovora: Ponekad pregovori ne uspiju rezultirati dogovorom, što dovodi do ishoda bez dogovora. To se može dogoditi kada strane ne mogu pronaći zajednički jezik, njihovi interesi su u temeljnom sukobu ili ne mogu prevladati značajne razlike. Ishod bez dogovora može se smatrati negativnim ili nepoželjnim rezultatom, jer može ukazivati na prekid komunikacije ili propuštenu priliku za potencijalno stvaranje vrijednosti
5. Dobar ishod: Dobar ishod odnosi se na rezultat koji zadovoljava uključene strane i koji je u skladu s njihovim interesima, čak i ako ne predstavlja nužno situaciju u kojoj svi pobjeđuju. Može uključivati pravedan kompromis, povoljne uvjete ili postizanje

značajnog dijela željenih ciljeva. Dobar ishod obično se smatra pozitivnim, budući da predstavlja uspješno rješenje pregovora

- Loš ishod: Loš ishod označava rezultat koji jednu ili obje strane ostavlja nezadovoljnom ili u nepovoljnom položaju. Može uključivati nejednake uvjete, značajne ustupke bez dovoljne dobiti ili sporazum koji ne rješava kritične probleme. Loš ishod može zategnuti odnose, dovesti do ljutnje ili čak rezultirati budućim sporovima

Važno je napomenuti da percepcija ishoda može varirati među stranama i da se može promijeniti tijekom vremena. Ono što jedna strana u početku može smatrati ishodom pobjede i poraza, kasnije bi se moglo smatrati dobrim ili pravednim ishodom kako se okolnosti budu razvijale. U konačnici, učinkovitost ishoda pregovora ovisi o ciljevima stranaka, kvaliteti komunikacije, razini suradnje i potencijalu za buduću suradnju (Shell, 2006)

### **3.1. Vrste i oblici komunikacije**

Komunikacija je proces prenošenja informacija od jedne osobe ili grupe do druge. Postoje mnoge različite vrste i oblici komunikacije koje ljudi koriste u svakodnevnom životu, uključujući verbalnu i neverbalnu komunikaciju, pisanu komunikaciju, vizualnu komunikaciju i još mnogo toga. Komunikacija predstavlja prijenos i razumijevanje značenja poruke (Robbins i Coulter, 2005). Ako se ne prenose nikakve ideje ili informacije, ne dolazi do komunikacije. Isto tako, komunikacije nema ako ne dođe do razumijevanja značenja. Ako čujete riječi na stranom jeziku koga ne razumijete, komunikacija nije uspjela. Ali ako vam policajac pokaže rukom da stanete, razumjet ćete ga bez obzira na to kojim jezikom govorite. Pri komunikaciji se ideje, informacije, osjećanja i želje prenose kodirane u simbole od jedne osobe do druge. Ovi simboli mogu biti verbalni, neverbalni, glazbeni, matematički itd. i svi su oni vezani za kulturu osobe koja ih koristi. Iako je govorni jezik najčešći oblik komuniciranja, neki ljudi uspješno komuniciraju čak i bez izgovaranja jedne jedine riječi, kao što su pantomimičari ili mala djeca (Gudykunst i Young, 1984). Postoji nekoliko vrsta komunikacije i u nastavku će se objasniti neke od njih.

Verbalna komunikacija je korištenje izgovorenih riječi za prenošenje poruke. Ova vrsta komunikacije često se koristi u razgovorima licem u lice, telefonskim pozivima, videokonferencijama i javnim govorima. Verbalna komunikacija može biti formalna ili

neformalna i može imati mnogo različitih oblika, kao što su govori, prezentacije, intervjui, debate i drugo (Thomas i Wareing, 1999).

Neverbalna komunikacija odnosi se na korištenje govora tijela, izraza lica, gesta i drugih neverbalnih znakova za prenošenje značenja. Ova vrsta komunikacije može biti posebno važna u situacijama u kojima je verbalna komunikacija teška ili nemoguća, kao što je glasno ili prepuno okruženje ili kada komunicirate s ljudima koji govore različite jezike. Dakle „neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem, bez izgovorenih riječi. Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju.“ (Glavaš i Lamza – Maronić, 2008:23)

Pisana komunikacija uključuje korištenje pisanih riječi za prenošenje poruke. Ova vrsta komunikacije uključuje e-poštu, dopise, izvješća, pisma i druge pisane dokumente. Pisana komunikacija može biti formalna ili neformalna i može imati mnogo različitih oblika, kao što su uvjerljivo pisanje, informativno pisanje i kreativno pisanje. Vizualna komunikacija odnosi se na korištenje slika, dijagrama, grafikona i drugih vizualnih pomagala za prenošenje značenja. Ova vrsta komunikacije može biti posebno učinkovita kada se pokušavaju prenijeti složene ideje ili podaci, a može se koristiti u različitim kontekstima, kao što su prezentacije, izvješća i materijali s uputama (Thomas i Wareing, 1999).

Ostali oblici komunikacije uključuju digitalnu komunikaciju, koja uključuje korištenje tehnologije kao što su e-pošta, društveni mediji i razmjena trenutnih poruka za komunikaciju, te međuljudsku komunikaciju, koja uključuje razmjenu informacija između dvije ili više osoba. Međuljudska komunikacija može imati mnogo različitih oblika, kao što su razgovor, pregovaranje, rješavanje sukoba i drugo (Adler i Elmhorst, 2019).

Učinkovita komunikacija zahtijeva duboko razumijevanje različitih oblika komunikacije i sposobnost prilagodbe različitim komunikacijskim stilovima i kontekstima. Učinkovita komunikacija također uključuje jasnost, konciznost i točnost u porukama, kao i sposobnost aktivnog slušanja poruka drugih. Važno je uzeti u obzir publiku i svrhu komunikacije jer različite vrste i oblici komunikacije mogu biti prikladniji za različite situacije.

Važan aspekt komunikacije je povratna informacija, koja je odgovor ili reakcija na poruku koja se komunicira. Povratna informacija može biti verbalna ili neverbalna, a pošiljatelju može pružiti vrijedne informacije o tome kako je njegova poruka primljena i je li bila učinkovita u postizanju predviđene svrhe. Osim toga, na komunikaciju mogu utjecati kulturni i društveni čimbenici, kao što su jezik, vrijednosti, uvjerenja i običaji. Razumijevanje i poštivanje ovih



čimbenika presudno je za učinkovitu komunikaciju u različitim okruženjima i s različitim publikama. Sve u svemu, učinkovita komunikacija ključna je vještina u osobnom i profesionalnom kontekstu. Zahtijeva praksu i trud da se razvije, ali dobrobiti jasne i učinkovite komunikacije su brojne, uključujući poboljšane odnose, povećanu produktivnost i bolje sposobnosti rješavanja problema i donošenja odluka (Adler i Elmhorst, 2019).

### **3.2.Važnost komunikacije**

Komunikacija je ključna za ljudski život i igra ključnu ulogu u osobnim i profesionalnim odnosima. Neki razlozi zašto je komunikacija važna su: dijeljenje informacija, komunikacija omogućuje dijeljenje ideja, misli i informacija s drugima. To omogućuje učenje, rast i donošenje informiranih odluka, izgradnja odnosa komunikacija je temelj svih odnosa, bilo osobnih ili profesionalnih (Fisher i sur., 1991).

Komunikacija omogućuje povezivanje s drugima, izgradnju povjerenja i uspostavljanje osjećaja zajednice, rješavanje sukoba i nesuglasica. Izražavanjem svojih misli i osjećaja pojedinac može identificirati područja neslaganja i raditi na njihovom rješavanju. (Kreps i Kunimoto, 1994).

Jasnom komunikacijom se osigurava da svi sudionici rade prema istim ciljevima. Kako bi došlo do poboljšanja produktivnosti, jasna komunikacija ključna je na radnom mjestu. Jasna komunikacija, također, osigurava da svi znaju svoje uloge i odgovornosti, razumiju očekivanja i mogu učinkovito surađivati i poboljšati kreativnost. Komunikacija omogućuje dijeljenje ideja i perspektive s drugima. To može dovesti do stvaranja novih ideja i rješenja, što može poboljšati kreativnost i inovativnost (Kreps i Kunimoto, 1994).

Imajući sve ove informacije u vidu, komunikacija je ključna vještina koja igra bitnu ulogu u svim aspektima života. Ona omogućuje dijeljenje informacija, izgradnju odnosa, rješavanje sukoba, donošenje odluka, postizanje ciljeva, poboljšanje produktivnosti i kreativnosti. Razvijanje učinkovitih komunikacijskih vještina ključno je za osobni i profesionalni uspjeh (Fisher i sur., 1991).

## 4. VERBALNA KOMUNIKACIJA

Verbalna komunikacija je čin korištenja izgovorenih riječi za izražavanje misli, ideja, emocija i osjećaja. To je najčešći oblik komunikacije koji ljudi koriste i bitan je dio svakodnevnog života. Verbalna komunikacija može imati mnoge oblike, od jednostavnih razgovora s prijateljima i obitelji do javnog nastupa pred velikom publikom.

Primarna svrha verbalne komunikacije je prenijeti informacije, ideje i emocije od jedne osobe do druge. Uključuje složen proces koji uključuje kodiranje, prijenos i dekodiranje poruka. Govornik kodira poruku u riječi, koristeći jezik i gramatiku za prenošenje značenja. Poruka se zatim prenosi putem zvučnih valova, koje primaju uši slušatelja. Slušatelj zatim dekodira poruku, koristeći vlastito razumijevanje jezika i konteksta kako bi protumačio govornikovo značenje. Poruka treba biti jasna i lako razumljiva, bez nepotrebne složenosti ili dvosmislenosti. Također bi trebao biti koherentan, s logičnom strukturom i tokom koji slušatelju omogućuje da slijedi govornikove ideje. Osim toga, govornik mora biti svjestan slušateljevih potreba i očekivanja, prilagođavajući svoju poruku razini razumijevanja i interesa slušatelja (De Meuse i Erffmeyer, 1994).

Verbalna komunikacija može biti formalna ili neformalna, ovisno o kontekstu i svrsi. Formalna komunikacija obično se koristi u profesionalnim okruženjima, kao što su poslovni sastanci ili akademske prezentacije, gdje govornik mora prenijeti informacije na jasan, koncizan i profesionalan način. Neformalna je komunikacija, s druge strane, opuštenija i ležernija, često se koristi u osobnim razgovorima ili društvenim interakcijama. Na verbalnu komunikaciju također mogu utjecati čimbenici kao što su ton, visina i glasnoća. Ton glasa može prenijeti emocije i stavove, poput samopouzdanja, entuzijazma ili ljutnje. Visina i glasnoća također mogu prenijeti značenje, poput naglaska ili hitnosti. Učinkoviti govornici koriste ove čimbenike kako bi poboljšali svoju poruku i angažirali publiku (Cialdini, 1993).

Verbalna komunikacija je temeljni dio ljudske interakcije jer ona omogućuje da se izraze misli, ideje i emocije. To je bitna vještina koja se može razviti i poboljšati kroz praksu i iskustvo. Osim svoje važnosti u osobnom i profesionalnom okruženju, verbalna komunikacija također je bitan alat za učenje i obrazovanje. U školama, na fakultetima i sveučilištima nastavnici koriste verbalnu komunikaciju kako bi držali predavanja, objašnjavali koncepte i uključili učenike u rasprave. Učenici također koriste verbalnu komunikaciju za postavljanje pitanja, traženje pojašnjenja i izražavanje svojih ideja i mišljenja. Verbalna komunikacija također je ključni

aspekt međuljudskih odnosa, uključujući prijateljstva, romantična partnerstva i obiteljske odnose. Dobre verbalne komunikacijske vještine mogu pomoći pojedincima da izgrade jače odnose i poboljšaju svoje opće blagostanje (De Meuse i Erffmeyer, 1994).

Međutim, postoje i neki izazovi i ograničenja povezani s verbalnom komunikacijom. Jedan od primarnih izazova je mogućnost pogrešne komunikacije ili nesporazuma. Za prevladavanje ovog izazova bitno je prakticirati učinkovite komunikacijske strategije, poput aktivnog slušanja, empatije i otvorenog uma. Drugo ograničenje verbalne komunikacije je to što ona nije uvijek moguća ili prikladna u određenim situacijama. Na primjer, osobe koje su gluhe ili nagluhe mogu se oslanjati na neverbalne metode komunikacije, kao što su znakovni jezik ili pisane bilješke (Lucas, 2014).

Pozadinska buka može se definirati kao svaka prepreka koja sprječava učinkovit komunikacijski proces. Kada oblik buke ometa komunikacijski proces od pošiljatelja do primatelja, smatra se komunikacijskom smetnjom, kako navodi Beaver (2022). Stoga se pozadinska buka zajedno sa različitim stavovima i dvosmislenim izrazima može klasificirati kao prepreka u poslovnom pregovaranju.

Osim toga, neki pojedinci možda radije komuniciraju neverbalnim metodama kako bi izrazili emocije ili osjećaje koji se ne mogu prenijeti izgovorenim riječima. Verbalna komunikacija kritičan je aspekt ljudske komunikacije koji omogućuje izražavanje, dijeljenje informacija i povezivanje s drugima. Stoga ona ostaje ključni alat za osobni i profesionalni razvoj, učenje i međuljudske odnose. Kontinuiranim razvojem verbalnih komunikacijskih vještina se poboljšava sposobnost učinkovite komunikacije i izgradnje čvršćih odnosa s drugima (Lucas, 2014).

#### **4.1. Razvoj verbalne komunikacije**

Verbalna komunikacija ima dugu i bogatu povijest koja seže do nastanka ljudske civilizacije. Najraniji oblici verbalne komunikacije vjerojatno su bili jednostavni glasovi, poput gundanja, povika i plača, koji su se koristili za signaliziranje opasnosti, izražavanje emocija i prenošenje osnovnih informacija. S vremenom su ljudi razvili sofisticiranije oblike verbalne komunikacije, uključujući jezik i govor. Razvoj jezika omogućio je ljudima komunikaciju složenih ideja, razmjenu znanja i stvaranje društvenih veza, što je bilo bitno za opstanak i razvoj ranih ljudskih društava (Jakobson, 1972).

Povijest verbalne komunikacije može se pratiti kroz razvoj različitih jezika i dijalekata. Lingvisti vjeruju da su prvi jezici vjerojatno bili jednostavni i jednosložni, s riječima koje su predstavljale osnovne pojmove kao što su "voda", "hrana" i "vatra". S vremenom su se ti jezici razvijali i postajali složeniji, s dodatkom gramatičkih pravila, sintakse i vokabulara. Razvoj pisma također je odigrao značajnu ulogu u povijesti verbalne komunikacije. Pisanje je omogućilo ljudima da zabilježe svoje misli i ideje te da komuniciraju kroz vrijeme i prostor. Izum tiska u 15. stoljeću omogućio je proizvodnju knjiga i drugih tiskanih materijala u velikim razmjerima, što je pomoglo širenju znanja i informacija. U novije vrijeme, razvoj novih tehnologija je revolucionirao način na koji se verbalno komunicira (Jakobson, 1972).

Izum telefona u 19. stoljeću omogućio je ljudima komunikaciju na velikim udaljenostima u stvarnom vremenu, dok je razvoj radija i televizije u 20. stoljeću omogućio masovnu komunikaciju na globalnoj razini. Danas su internet i digitalne tehnologije promijenile način verbalnog komuniciranja, omogućujući povezivanje s ljudima diljem svijeta u stvarnom vremenu i razmjenu informacija u velikim razmjerima. Iako je povijest verbalne komunikacije duga i složena, ona se nastavlja razvijati i prilagođavati novim tehnologijama i promjenjivim društvenim i kulturnim kontekstima. Osim jezika, govora i pisma, postoje mnogi drugi oblici verbalne komunikacije koji su se pojavili tijekom vremena. To uključuje javno govorenje, pripovijedanje, poeziju i pisanje pjesama, a sve je to imalo važnu ulogu u ljudskoj povijesti i kulturi. Na primjer, javni govor je kroz povijest bio moćan alat za nadahnuće i motiviranje ljudi. Od antičke Grčke do modernog doba, veliki govornici poput Sokrata, Cicerona i Martina Luthera Kinga Jr. koristili su svoje vještine verbalne komunikacije kako bi nadahnuli i uvjerali publiku (Robinson i Robinson, 1977).

Pripovijedanje je također važan dio ljudske kulture tisućama godina. Putem pripovijedanja ljudi su mogli prenositi znanje, prenositi tradiciju i zabavljati jedni druge. Narodne priče, mitovi i legende iz cijelog svijeta primjeri su kako se verbalna komunikacija koristila za razmjenu priča i ideja kroz generacije. Poezija i pisanje pjesama drugi su oblici verbalne komunikacije koji su odigrali važnu ulogu u ljudskoj povijesti i kulturi. Poezija se koristi za izražavanje emocija, opisivanje ljepote prirode i istraživanje misterija ljudskog iskustva. Pisanje pjesama koristi se za prenošenje emocija, pričanje priča i zbližavanje ljudi kroz zajednička iskustva. Povijest verbalne komunikacije duga je i složena, s mnogo različitih oblika i stilova koji su se pojavljivali tijekom vremena. Od jednostavnih vokalizacija do složenih jezika, govora i pisanja, ljudi su tisućama godina koristili verbalnu komunikaciju za razmjenu ideja, emocija i znanja. Dok su nove tehnologije promijenile način na koji se verbalno komunicira, važnost učinkovite

verbalne komunikacije ostaje jednaka. Nastavljajući razvijati verbalne komunikacijske vještine se može bolje povezati s drugima, dijeliti informacije i ideje te graditi jače odnose (Robinson i Robinson, 1977).

#### **4.2.Vrste verbalne komunikacije**

Postoje mnoge vrste verbalne komunikacije koje se koriste u različitim situacijama i kontekstima. Formalna komunikacija je vrsta komunikacije koja se obično koristi u profesionalnim ili poslovnim okruženjima i obično je strukturirana, planirana i slijedi utvrđene norme i protokole. Primjeri formalne komunikacije uključuju govore, prezentacije, izvješća i poslovne sastanke. Neformalna komunikacija ležernija je i spontanija od formalne komunikacije. Obično se koristi u društvenim okruženjima i uključuje razgovore, chatove i rasprave među prijateljima, obitelji i poznanicima. Interpersonalna komunikacija odvija se između dvoje ili više ljudi i uključuje razmjenu informacija, emocija i ideja (Brajša, 1991).

Primjeri međuljudske komunikacije uključuju razgovore, telefonske pozive i tekstualne poruke. Javni nastup uključuje iznošenje poruke ili prezentacije velikoj publici. Ova vrsta komunikacije često se koristi u profesionalnim okruženjima, kao što su poslovne konferencije, akademska predavanja i politički skupovi. Intervjuiranje je oblik verbalne komunikacije koji se koristi za prikupljanje informacija od druge osobe. Često se koristi u novinarstvu, istraživanju i ljudskim resursima za prikupljanje informacija o osobi ili situaciji. Pregovaranje je vrsta komunikacije koja se koristi za postizanje kompromisa ili dogovora između dvije ili više strana. Često se koristi u poslovnom, pravnom i političkom okruženju za rješavanje sukoba i donošenje odluka (Brajša, 1991)

Uvjeravanje je vrsta komunikacije koja se koristi za uvjeravanje ili utjecaj na druge da zauzmu određeno stajalište ili poduzmu određenu radnju. Često se koristi u oglašavanju, politici i prodaji kako bi se utjecalo na mišljenja i ponašanja drugih. Rješavanje sukoba uključuje korištenje komunikacije za rješavanje sukoba ili sporova između dvije ili više strana. Često se koristi u osobnim i profesionalnim odnosima za rješavanje nesuglasica i pronalaženje zajedničkog jezika (Borovac Zekan i Gabrić, 2021).

Različite vrste verbalne komunikacije mogu se koristiti za postizanje različitih ciljeva, poput prenošenja informacija, izgradnje odnosa i utjecaja na mišljenja i ponašanja drugih. Učinkovite verbalne komunikacijske vještine ključne su za uspjeh u osobnom i profesionalnom okruženju.

Učinkovita komunikacija kamen je temeljac uspješnog poslovnog pregovaranja, a dvije ključne komponente tog procesa su govor i slušanje. U idućim stranicama će se prikazati značaj ovih vještina i njihovih uloga u poticanju razumijevanja, izgradnji odnosa i konačnom postizanju obostrano korisnih ishoda u poslovnim pregovorima.

### 5.2.1. Govor

Govor je jedan od najvažnijih oblika verbalne komunikacije. Uključuje korištenje glasa za prenošenje poruke ili izražavanje ideja, misli i emocija. Govor može biti formalan ili neformalan, a može se koristiti u širokom rasponu konteksta, od javnog nastupa i poslovnih sastanaka do ležernih razgovora i društvenih interakcija. Govor se može raščlaniti na nekoliko različitih komponenti, uključujući visinu, glasnoću, brzinu, intonaciju i artikulaciju. Visina se odnosi na visinu ili niskost glasa, dok se glasnoća odnosi na glasnoću ili mekoću glasa. Stopa se odnosi na brzinu kojom se riječi izgovaraju, dok se intonacija odnosi na porast i pad glasa tijekom govora. Artikulacija se odnosi na jasnoću i preciznost kojom se riječi izgovaraju (Forgas, 1999). Na Slici 1 prikazana je uspješna komunikacija u kojoj se koristi govor kao oblik verbalne komunikacije.



*Slika 1: Uspješna komunikacija (Watzlawick, 2023).*

Učinkovit govor uključuje korištenje ovih komponenti na način koji je prikladan kontekstu i publici. „Govor treba biti bez nepotrebnih riječi, jasan, jednostavan i lak za razumijevanje, no ne i sumoran i suhoparan.“ (Glavaš i Lamza – Maronić, 2008:84). Na primjer, u kontekstu javnog nastupa, govornik može koristiti formalniji ton glasa, sporiji tempo govora i odmjerenu

intonaciju kako bi izrazio autoritet i gravitaciju. U ležernom razgovoru, s druge strane, govornik može koristiti neformalniji ton glasa, brži tempo govora i raznolikiju intonaciju kako bi izrazio toplinu i prijateljstvo. Uz ove komponente, učinkovit govor također uključuje korištenje jezika koji je jasan, koncizan i privlačan. To uključuje korištenje odgovarajućeg rječnika, izbjegavanje žargona ili tehničkih izraza koji publici mogu biti nepoznati te korištenje primjera, anegdota i priča za ilustraciju ključnih točaka (Forgas, 1999).

„U govoru sudjeluju različiti ljudski organi na koje je naš utjecaj vrlo ograničen. Osim njih na učinke verbalne komunikacije utjecaj imaju i varijable okruženja koje donekle možemo kontrolirati. Te okolišne varijable se odnose na vrstu i kvalitetu prezentacije, brojnost publike, raspoloživa tehnička pomagala. Osim navedenog na obilježja našeg glasa utječu i psihološki faktori poput vlastite životne filozofije, osobnog stava, motivacije i sl.“ Tomašević Lišanin i dr. (2019:70).

Jedan od ključnih čimbenika učinkovitog govora je vježba. Uvježbavanjem govora ili prezentacije unaprijed, govornik se može bolje upoznati sa sadržajem, poboljšati njihovu predaju i izgraditi svoje samopouzdanje. Povratne informacije od drugih, poput kolega, prijatelja ili govornog trenera, također mogu biti korisne u poboljšanju govornih vještina. Govor je bitna komponenta verbalne komunikacije. Učinkovitom upotrebom glasa i korištenjem pravog tona, jezika i tempa, govornici mogu učinkovito prenijeti svoju poruku i povezati se sa svojom publikom (Forgas, 1999).

### 5.2.2. Slušanje

Iznimno značajan dio verbalne komunikacije je slušanje. Još uvijek su aktualni rezultati istraživanja u kojem su prodajni menadžeri iz različitih gospodarskih djelatnosti sastavili rang listu najvažnijih obilježja uspješnih prodajnih profesionalaca. Taj popis tvori 60 stavki, a slušanje je na prvom mjestu. Premda bi se moglo činiti da je slušanje jednoznačan i općepoznat pojam, to nije točno. Autoriteti područja koriste različite klasifikacije vrsta slušanja. U cilju pojednostavljenja ove složene materije, predstavlja se četiri vrste slušanja: pasivno, selektivno, pažljivo i aktivno slušanje (Marshall i sur., 2003)

Pasivno ili čak selektivno slušanje se ne događa samo početnicima. Često i iskusni prodajni profesionalci u nekom trenutku postanu „presigurni“ u svoju prodajnu prezentaciju te prestanu primjenjivati tehnike aktivnog slušanja. To ima za posljedicu nestrpljivost i česta prekidanja kupca ili dovršavanje rečenice umjesto njega što je krajnje neprimjereno. Pasivno slušanje jedna

je od najčešćih slabosti prodajnog osoblja. Sve što je korisno i dobro za učinkovitu međusobnu interakciju oslanja se na aktivno slušanje, kao što je prikazano na Slici 2 u kojoj jedan član tima govori, dok ostali članovi aktivno slušaju. (Ingram i sur., 2017)

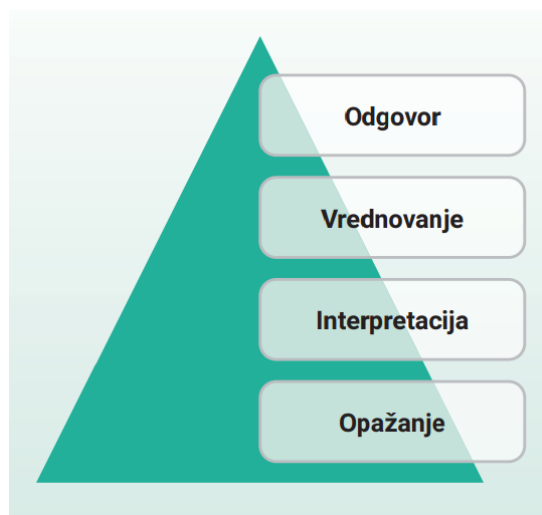


*Slika 2: Aktivno slušanje (BAPUSS, 2020).*

„Pažljivo je slušanje i dalje na višoj razini u usporedbi s ostalim vrstama slušanja te ima tendenciju da treniranjem preraste u aktivno slušanje. Ipak, osoba za koju vjerujemo da je pažljivi slušatelj, unatoč tome što značajnu pozornost posvećuje činjenicama, logičkim vezama i komponentama, zanemaruje emocionalnu sastavnicu komunikacije pa nema cjelovit uvid u komunikaciju sugovornika“ Tomašević Lišanin i dr. (2019:73).

Aktivno se slušanje u prodajnom kontekstu definira kao: opažanje, interpretiranje, vrednovanje i reagiranje na verbalnu i neverbalnu komunikaciju sadašnjih i budućih kupaca. Kasnije je u ovu definiciju uključena i empatija odnosno poistovjećivanje sa situacijom ili položajem kupca. Aktivno se slušanje može promatrati i uz pomoć tzv. SIER (engl. Sensing – Interpreting – Evaluating - Responding) hijerarhijskog modela (Slika 3).





*Slika 3: SIER model (Tomašević Lišanin i dr. (2019:73)).*

Aktivno slušanje po SIER modelu započinje zamjećivanjem i prijemom verbalnih i neverbalnih signala, što obuhvaća puno više od onoga što predstavlja riječ „čuti“. Mnogim ljudima se događalo da su se s nekim upoznali, rukovali, a zaboravili ime jer ga nisu zapamtili. Kako bi opažanje bilo učinkovitije, prodajno osoblje se treba staviti u ulogu kupca i sagledati situaciju iz njegove perspektive, služiti se kratkim bilješkama i ne dozvoliti da izgled sugovornika ili druga obilježja situacije utječu na njegovu pozornost (Steil i sur., 1983). Nakon što su signali opaženi potrebno ih je interpretirati bez vlastitih pretpostavki, ali imajući u vidu okolinu, pozadinu i iskustvo pošiljatelja poruke što će pomoći razumjeti značenje kupčevih signala, oslanjajući se na njegovu perspektivu. Sve nabrojano pospješuje ispravno razumijevanje onoga što je sugovornik želio prenijeti. Slijedi evaluacija ili vrednovanje osnovnih poruka, a ona može biti podržana dodatnim postavljanjem pitanja i provjeravanjem vlastita razumijevanja. Svoj odgovor treba oblikovati u skladu s interpretiranom i evaluiranom porukom te u njemu naglasiti razumijevanje primljene poruke uz korištenje neverbalne komunikacije, npr. uz blagi osmijeh, kimanje glavom i sl.

Aktivno slušanje bitan je dio učinkovite verbalne komunikacije. To uključuje davanje pune pažnje govorniku, fokusiranje na njegovu poruku i prikladno reagiranje. Aktivno slušanje zahtijeva koncentraciju, empatiju i otvoren um. Također uključuje davanje povratnih informacija, kao što je postavljanje pitanja ili sažimanje govornikove poruke, kako bi se osiguralo da se značenje ispravno razumjelo (Kacperck, 1997).

### **4.3. Verbalna komunikacija u poslovanju**

Verbalna komunikacija bitan je dio poslovanja u bilo kojoj industriji. Učinkovita verbalna komunikacija može pomoći u izgradnji snažnih odnosa s klijentima, poboljšati timski rad među zaposlenicima i olakšati uspješan završetak projekata i zadataka.

U poslovnom svijetu verbalna komunikacija može imati mnoge oblike, uključujući sastanke, prezentacije, pregovore te telefonske ili videokonferencije. Jedan od najčešćih oblika verbalne komunikacije u poslovanju su sastanci. Sastanci mogu imati mnogo različitih oblika, uključujući sastanke licem u lice, virtualne sastanke i konferencijske pozive. Svrha sastanka je okupiti pojedince s različitim perspektivama i stručnošću radi suradnje na projektu ili rasprave o poslovnim pitanjima. Da bi bili učinkoviti, sastanci moraju biti dobro organizirani, fokusirani i orijentirani na cilj.

Sudionike treba poticati da otvoreno i iskreno iznose svoje ideje i misli, a raspravu treba voditi prema rezoluciji ili odluci. Prezentacije su još jedan uobičajeni oblik verbalne komunikacije u poslovanju. Prezentacije se mogu koristiti za razmjenu informacija, predstavljanje novog proizvoda ili usluge ili uvjeravanje drugih da poduzmu određenu radnju. Učinkovite prezentacije trebaju biti privlačne, informativne i vizualno privlačne. Voditelj bi trebao koristiti jasan i koncizan jezik, održavati kontakt očima i koristiti geste i govor tijela kako bi naglasio ključne točke. Pregovori su još jedan važan aspekt verbalne komunikacije u poslu.

Pregovori mogu imati različite oblike, od pregovora o ugovoru do pregovora o plaći. Učinkovite pregovaračke vještine zahtijevaju snažne komunikacijske vještine, uključujući aktivno slušanje, sposobnost jasnog i uvjerljivog artikuliranja vlastitog stajališta te sposobnost pronalaženja zajedničkog jezika s drugom stranom. Telefonske ili videokonferencije postaju sve popularniji oblik verbalne komunikacije u poslovanju, osobito u svjetlu pandemije COVID-19. Ovi oblici komunikacije omogućuju pojedincima da se povežu s drugima preko velikih udaljenosti ili različitih vremenskih zona, što olakšava poslovanje i suradnju s drugima na daljinu.

Verbalna komunikacija bitan je dio poslovanja u bilo kojoj industriji. Učinkovita verbalna komunikacija može pomoći u izgradnji snažnih odnosa, poboljšati timski rad i olakšati uspješan završetak projekta. Bilo da se radi o sastancima, prezentacijama, pregovorima ili telefonskim ili videokonferencijama, sposobnost učinkovite komunikacije ključna je za uspjeh u poslovnom svijetu (Levine, 2003).

## 5.4 Osnove uspješne verbalne komunikacije u poslovanju

Uspješna verbalna komunikacija u poslu zahtijeva nekoliko ključnih elemenata. Osnova uspješne verbalne komunikacije u poslovnom okruženju su (Purnell, 2018):

1. Jasnoća: jasnoća i konciznost su ključni za učinkovitu verbalnu komunikaciju. Potrebno je koristiti jednostavan jezik koji je lako razumjeti, izbjegavati korištenje žargona i objasniti sve tehničke izraze ako je potrebno.
2. Vještine slušanja: Aktivno slušanje ključno je u poslovnoj komunikaciji. Pažljivo slušanje onoga što drugi govore i postavljanje pitanja radi pojašnjenja pomoći će u boljem razumijevanju sugovornikove perspektive i pospješit će izgradnju odnosa.
3. Empatija: Razumijevanje gledišta druge osobe i pokazivanje empatije ključna je komponenta uspješne poslovne komunikacije. U poboljšanju odnosa i većem razumijevanju pomaže suosjećajnost tako da se osoba stavi na mjesto sugovornika i time dobije bolji pregled njegove perspektive.
4. Govor tijela: Neverbalna komunikacija, poput govora tijela i izraza lica, može prenijeti puno značenja. Potrebno je obratiti pozornost na govor tijela i govor tijela drugih, jer može imati značajan utjecaj na to kako će poruka biti primljena.
5. Povjerenje: Povjerenje je važan faktor u učinkovitoj verbalnoj komunikaciji. Potrebno je govoriti jasno, asertivno i s uvjerenjem, ali pri tome treba izbjegavati agresivnost ili odbacivanje. To pomaže u stjecanju poštovanja i pažnje od strane publike.
6. Priprema: Biti dobro pripremljen ključan je za uspješnu verbalnu komunikaciju. Potrebno je planirati što reći i način kako reći, to će pomoći u stvaranju sigurnosti, te će osigurati da poruka bude jasna i koncizna.
7. Povratne informacije: Pružanje i primanje povratnih informacija ključno je za učinkovitu komunikaciju u poslovanju. Potrebno je biti otvoren za primanje povratnih informacija i koristiti ih konstruktivno za poboljšanje svojih komunikacijskih vještina.

Uspješna verbalna komunikacija u poslu zahtijeva jasnoću, aktivno slušanje, empatiju, učinkovito korištenje govora tijela, samopouzdanje, pripremu i povratnu informaciju. Ovladavanje ovim osnovama može pomoći učinkovitijoj komunikaciji, izgradnji boljih odnosa s kolegama i postizanju većeg uspjeha u poslovnim nastojanjima (Adler i Elmhorst, 2019).

## **5.5 Važnost verbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju**

Verbalna komunikacija jedan je od najvažnijih aspekata poslovnih pregovora. Verbalna komunikacija ima ključnu ulogu u prenošenju informacija, izražavanju ideja i uspostavljanju odnosa između pregovaračkih strana. Učinkovita verbalna komunikacija može povećati povjerenje, olakšati razumijevanje i stvoriti pozitivno ozračje za pregovore.

„Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošnje poruka, vođenje korespondencije, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću, itd. – sve to sačinjava sustav komuniciranja, bez kojega organizacija ne bi mogla poslovati“ (Glavaš i Lamza – Maronić, 2008:18).

Verbalna komunikacija je važna u poslovnim pregovorima jer omogućuje pregovaračima da jasno i točno izraze svoje misli i ideje. Kada ljudi pregovaraju, trebaju učinkovito komunicirati svoje interese, prioritete i ciljeve, što od njih zahtijeva da svoje misli i ideje artikuliraju na način koji je drugoj strani lako razumljiv. Ovdje dolazi do izražaja verbalna komunikacija. Koristeći jasan i koncizan jezik, pregovarači mogu prenijeti svoje ideje na način koji je lako razumljiv, što može pomoći u sprječavanju nesporazuma i pogrešne komunikacije. Također, verbalna komunikacija važna je u poslovnim pregovorima jer može pomoći u uspostavljanju povjerenja između pregovaračkih strana.

Povjerenje je bitna komponenta uspješnih pregovora, a može se izgraditi učinkovitim verbalnom komunikacijom. Kada pregovarači otvoreno i iskreno komuniciraju jedni s drugima, mogu uspostaviti odnos koji može dovesti do produktivnijeg pregovaračkog procesa. Štoviše, korištenjem aktivnog slušanja i empatije, pregovarači mogu stvoriti okruženje uzajamnog poštovanja, što može ojačati povjerenje i promicati suradnju. Verbalna komunikacija je važna u poslovnim pregovorima jer može olakšati razumijevanje između pregovaračkih strana. Pregovori često uključuju složena pitanja i ideje, koje može biti teško razumjeti. Koristeći jasan i koncizan jezik, pregovarači mogu pojednostaviti složene koncepte i ideje, čineći ih pristupačnijim drugoj strani. To može pomoći u promicanju razumijevanja i smanjiti vjerojatnost nesporazuma ili pogrešnog tumačenja.

Također, verbalna komunikacija važna je u poslovnim pregovorima jer može pomoći u upravljanju emocijama i sukobima. Pregovori mogu biti stresni i emotivni te je važno da pregovarači mogu učinkovito upravljati svojim emocijama. Koristeći aktivno slušanje i empatijsko reagiranje, pregovarači mogu stvoriti sigurno okruženje bez osuđivanja u kojem

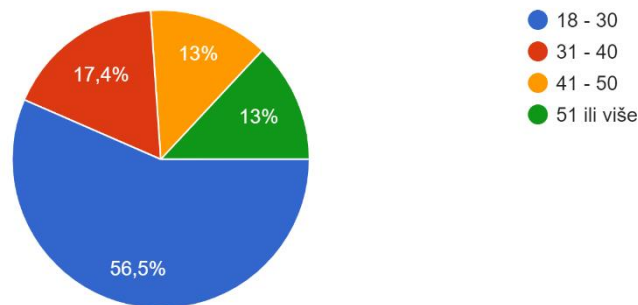
druga strana može izraziti svoje emocije. To može pomoći u sprječavanju sukoba i promicanju pozitivnijeg pregovaračkog procesa. Na kraju, verbalna komunikacija je važna u poslovnim pregovorima jer može utjecati na ishod pregovora.

Učinkovita verbalna komunikacija može pomoći u izgradnji povjerenja, uspostavljanju odnosa, promicanju razumijevanja, upravljanju emocijama i sprječavanju nesporazuma, a sve to može pridonijeti uspješnom pregovaračkom procesu. Štoviše, korištenjem uvjerljivog jezika i tehnika pregovaranja pregovarači mogu utjecati na drugu stranu i postići svoje pregovaračke ciljeve. Ona omogućuje pregovaračima da jasno i točno izraze svoje misli i ideje, uspostave povjerenje, olakšaju razumijevanje, upravljaju emocijama i utječu na ishod pregovora. Stoga bi pregovarači trebali nastojati razviti učinkovite verbalne komunikacijske vještine kako bi unaprijedili svoje pregovaračke sposobnosti i postigli uspješne ishode pregovora (Fisher i Shapiro, 2006).

## 5. ISTRAŽIVANJE: ČIMBENICI, PREPREKE I PREDUVJETI KOJI UTJEČU NA VERBALNU KOMUNIKACIJU U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Istraživanje čimbenika, prepreka i preduvjeta koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju je provedeno tijekom mjeseca lipnja i srpnja 2023., s pomoću Google obrasca (Prilog) na uzorku od 23 ispitanika od kojih je 57% ženskog, a 43% muškog roda. U uzorak su uzeti referenti poduzeća Vindija, koji se služe poslovnim pregovaranjem. Većina ispitanika pripada dobnoj skupini od 18 do 30 godina kao što je vidljivo na Grafikonu 1.

Kojoj dobnoj skupini pripadate?  
23 odgovora



Grafikon 1: Dobna skupina ispitanika

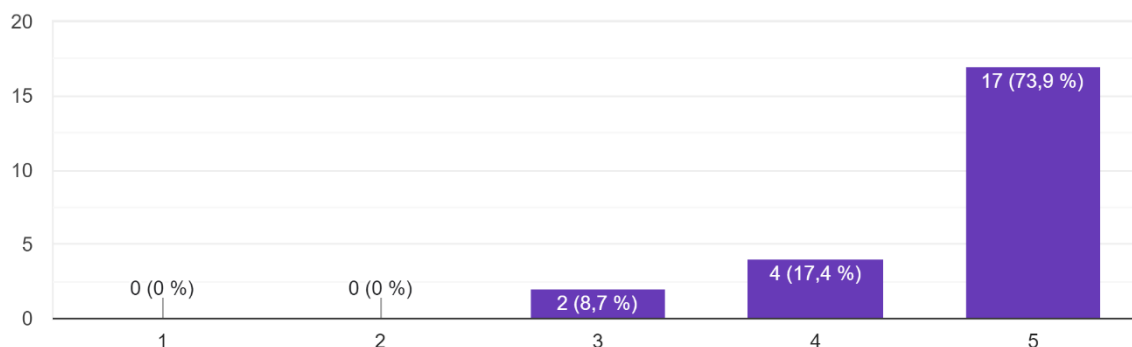
Većina ispitanika (52%) završila je preddiplomski studij, 30% ispitanika završilo je srednju školu, 13% diplomski studij i ostali osnovnu školu. 83% ispitanika s područja Osječko – baranjske županije. Ispitanici najčešće imaju 2 ili 4 člana u kućanstvu s prosječnim mjesečnim prihodima kućanstva od 1200 do 2000 eura, s tim da većina ispitanika (52,2%) zarađuje od 400 do 800 eura mjesečno.

Prvi dio upitnika se odnosio na važnost verbalne komunikacije gdje se u prvom pitanju stavlja fokus na međuljudske odnose gdje se 48% u potpunosti slaže s tvrdnjom da su međuljudski odnosi važni, 26% se slaže, 17% se niti slaže niti ne slaže, a 9% se ne slaže. Sljedeće pitanje govori o bitnosti verbalne komunikacije gdje se 74% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom

da je verbalna komunikacija bitna, 17% se slaže, a 9% niti slaže niti ne slaže, kao što je vidljivo na Grafikonu 2.

Smatram da je verbalna komunikacija bitna.

23 odgovora



Grafikon 2: Bitnost verbalne komunikacije

44% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da ih kvalitetna verbalna komunikacija motivira, 39% se slaže, 13% se niti slaže niti ne slaže, dok se 4% ne slaže s tvrdnjom.

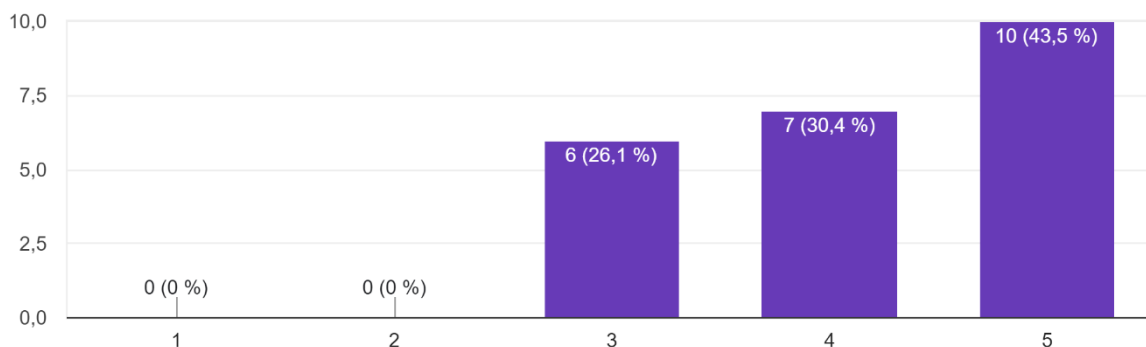
U drugom dijelu upitnika su se ispitanici stavili u situaciju kao da su trenutno u poslovnom pregovoru, te ocjenjivali zadane situacije. 78% ispitanika se u potpunosti slaže, a 22% se slaže kako bi postigli dogovor jer ih sugovornik aktivno sluša.

U situaciji kada sugovornik viče ili povisuje ton 39% ispitanika se u potpunosti slaže s tim da neće postići dogovor, dok se 26% ispitanika slaže, a 35% niti slaže niti ne slaže. Nadalje 70% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom kako će postići prije dogovor ukoliko sugovornik ima smiren ton glasa, s čime se slaže i ostalih 30% ispitanika.

74% ispitanika se u potpunosti slaže ili se slaže sa izjavom da ne žele postići dogovor ukoliko je sugovornik ljut, a 26% se niti slaže niti ne slaže, a u drugoj situaciji kada je sugovornik entuzijastičan 87% ispitanika želi ili u potpunosti želi postići dogovor, dok 13% niti želi niti ne želi. Iz Grafikona 3 i Grafikona 4 je vidljivo kako raspoloženje sugovornika utječe na verbalnu komunikaciju i sam proces pregovora.

Sugovornik je ljut i zbog toga ne želim postići dogovor.

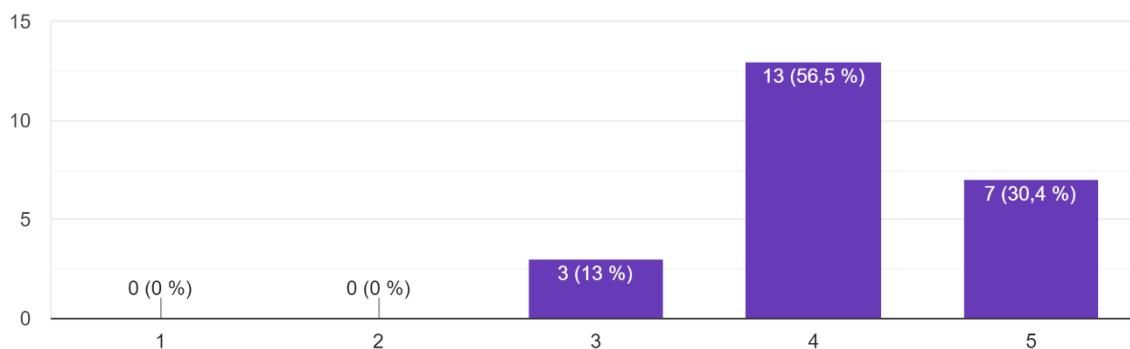
23 odgovora



Grafikon 3: Raspoloženje u verbalnoj komunikaciji

Sugovornik je entuzijastičan i zbog toga želim postići dogovor.

23 odgovora



Grafikon 4: Raspoloženje u verbalnoj komunikaciji

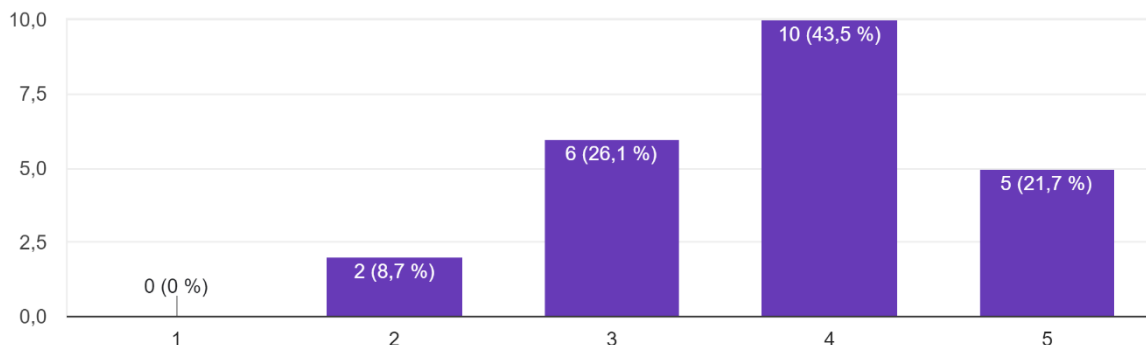
U nastavku istraživanja su ispitani čimbenici poput otvorenog uma, empatije, samopouzdanja i koncentracije na razgovor kao utjecaj na verbalnu komunikaciju i proces pregovaranja. U situaciji kada je sugovornik koncentriran na komunikaciju 74% ispitanika se u potpunosti slaže s postizanjem dogovora, 22% se slaže, a 4% se niti slaže niti ne slaže. Samopouzdanje također utječe na verbalnu komunikaciju jer bi se 96% ispitanika odlučilo na postizanje dogovora s osobom koja ima samopouzdanja, a 4% se niti slaže niti ne slaže s postizanjem dogovora. Otvoren um sugovornika također igra ulogu u verbalnoj komunikaciji jer se 96% sugovornika



ili slaže ili u potpunosti slaže s postizanjem dogovora, a 4% niti slaže niti ne slaže. Kod empatije je malo drugačija situacija kao što je vidljivo na Grafikonu 5.

Sugovornik je empatičan i zbog toga želim postići dogovor.

23 odgovora



Grafikon 5: Empatija kao čimbenik verbalne komunikacije

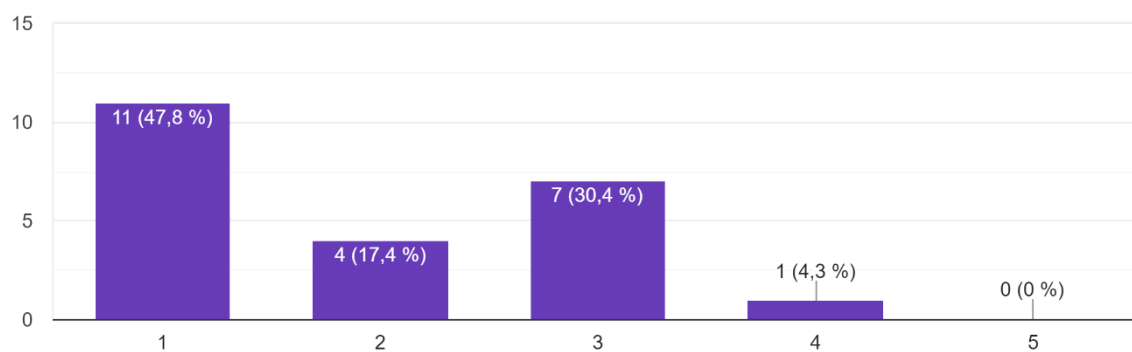
Dakle, iz Grafikona 5 je vidljivo kako se 21,7% ispitanika u potpunosti slaže s postizanjem dogovora s empatičnim sugovornikom, 43,5% ispitanika se slaže, 26,1% se niti slaže niti ne slaže, a 8,7% se ne slaže.

Zadnji dio istraživanja se odnosi na prepreke u verbalnoj komunikaciji poput dvosmislenih izraza, različitih stavova i pozadinske buke. 44% ispitanika se u potpunosti ne slaže, a 18% ne slaže s tvrdnjom da neće postići dogovor u situaciji kada ima različite stavove od sugovornika, s tim se 17% niti slaže niti ne slaže, te se 18% slaže i 4% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom. Dvosmislene riječi podjednako utječu i ne utječu na dogovor jer se 48% ispitanika u potpunosti ne slaže ili se ne slaže s postizanjem dogovora u komunikaciji sa sugovornikom koji koristi dvosmislene riječi, 45% ispitanika se u potpunosti slaže ili se slaže, dok se 9% niti slaže niti ne slaže.

Kroz Grafikon 6 je vidljivo kako pozadinska buka ne utječe na ishod pregovora, jer se 48% ispitanika u potpunosti ne slaže s činjenicom da neće postići dogovor zbog pozadinske buke, 18% se ne slaže, 30% se niti slaže niti ne slaže, a 4% se slaže.

Zbog pozadinske buke ne želim postići dogovor.

23 odgovora



Grafikon 6: Pozadinska buka kao prepreka u verbalnoj komunikaciji

## 6. RASPRAVA

Verbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju je od ključnog značaja za postizanje dogovora, što je i potvrđeno primarnim istraživanjem gdje 73,9% ispitanika smatra verbalnu komunikaciju bitnom, čime se potvrđuje hipoteza H1: verbalna komunikacija je bitna u poslovnom pregovaranju. Također se do istog zaključka došlo i u teorijskom dijelu jer većina autora upravo govori o važnosti verbalne komunikacije koja omogućuje povezivanje s drugima, izgradnju povjerenja i uspostavljanje osjećaja zajednice, rješavanje sukoba i nesuglasica.

Verbalna komunikacija je temeljni dio ljudske interakcije jer ona omogućuje da se izraze misli, ideje i emocije. Učinkovita verbalna komunikacija zahtijeva jasnoću, koherentnost, jednostavnost i aktivno slušanje. Postoje i neki izazovi i ograničenja povezani s verbalnom komunikacijom. Jedan od primarnih izazova je mogućnost pogrešne komunikacije ili nesporazuma. Za prevladavanje navedenih izazova bitno je prakticirati učinkovite komunikacijske čimbenike, poput aktivnog slušanja, empatije i otvorenog uma, te je u skladu s tim postavljena hipoteza H2: Čimbenici i preduvjeti koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju su: koncentracija, samopouzdanje, otvoren um i empatija. Primarno istraživanje je pokazalo sljedeće rezultate: 74% ispitanika lakše postiže dogovor ukoliko je sugovornik koncentriran na razgovor, 96% ispitanika lakše postiže dogovor ukoliko sugovornik ima samopouzdanja i otvoren um. Empatija igra ključnu ulogu kod 21,7% ispitanika koji se u potpunosti slažu s postizanjem dogovora, ali se u razmatranje trebaju uzeti ispitanici koji se slažu, njih 43,5%, tako da se hipoteza H2 potvrđuje jer se iz priloženog vidi kako su navedeni čimbenici i preduvjeti ključni u verbalnoj komunikaciji i poslovnom pregovaranju.

Kroz teorijski dio rada su prikazane prepreke u verbalnoj komunikaciji poput pozadinske buke, različitih stavova i dvosmislenih izraza jer je verbalna komunikacija kritičan aspekt ljudske komunikacije koji omogućuje izražavanje, dijeljenje informacija i povezivanje s drugima. Za primarno istraživanje je postavljena hipoteza H3: prepreke u verbalnoj komunikaciji utječu na ishod poslovnog pregovaranja, koja se odbacuje jer su ispitanici pokazali kako im navedene prepreke poput različitih stavova, dvosmislenih izraza i pozadinske buke ne utječu na krajnji cilj pregovora. Dakle u 47,8% slučajeva dvosmislene riječi ne igraju ulogu u verbalnoj komunikaciji u smislu postizanja dogovora, 8,7% ispitanika je neodlučno dakle njima niti igra niti ne igra ulogu u postizanju dogovora, prema ovome bi se hipoteza H3 odbacila, što potvrđuju i različiti stavovi gdje 60,9% ispitanika, ukazuje na to da različiti stavovi nisu ključni za postizanje dogovora. 65,2% ispitanika se u potpunosti ne slaže ili se ne slaže s tvrdnjom da

zbog pozadinske buke neće postići dogovor. Kao što je i u teoriji potvrđeno da se kontinuiranim razvojem verbalnih komunikacijskih vještina i razumijevanja poboljšava sposobnost učinkovite komunikacije i izgradnje čvršćih odnosa s drugima, te u se u skladu s navedenim odbacuje hipoteza H3: prepreke u verbalnoj komunikaciji utječu na ishod poslovnog pregovaranja.

## 7. ZAKLJUČAK

Komunikacija je ključna za ljudski život i igra ključnu ulogu u osobnim i profesionalnim odnosima. Neki razlozi zašto je komunikacija važna su: dijeljenje informacija komunikacija nam omogućuje dijeljenje ideja, misli i informacija s drugima. Primarna svrha verbalne komunikacije je prenijeti informacije, ideje i emocije od jedne osobe do druge. Uključuje složen proces koji uključuje kodiranje, prijenos i dekodiranje poruka. Verbalna komunikacija može biti formalna ili neformalna, ovisno o kontekstu i svrsi. Formalna komunikacija obično se koristi u profesionalnim okruženjima, kao što su poslovni sastanci ili poslovno pregovaranje, gdje govornik mora prenijeti informacije na jasan, koncizan i profesionalan način. Verbalna komunikacija je važna u poslovnim pregovorima jer može utjecati na ishod pregovora. Učinkovita verbalna komunikacija može pomoći u izgradnji povjerenja, uspostavljanju odnosa, promicanju razumijevanja, upravljanju emocijama i sprječavanju nesporazuma, a sve to može pridonijeti uspješnom pregovaračkom procesu.

Dakle, učinkovita komunikacija zahtijeva duboko razumijevanje različitih oblika komunikacije i sposobnost prilagodbe različitim komunikacijskim stilovima i kontekstima. Učinkovita komunikacija također uključuje jasnost, konciznost i točnost u porukama, kao i sposobnost aktivnog slušanja poruka drugih. Međutim, postoje i neki izazovi i ograničenja povezani s verbalnom komunikacijom. Jedan od primarnih izazova je mogućnost pogrešne komunikacije ili nesporazuma. Čimbenici kao što su jezične barijere, kulturne razlike i osobne predrasude mogu utjecati na tumačenje poruke, što dovodi do zabune ili sukoba. Za prevladavanje ovih izazova bitno je prakticirati učinkovite komunikacijske strategije, poput aktivnog slušanja, empatije i otvorenog uma.

Ciljevi rada su bili utvrditi važne čimbenike verbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju, utvrditi preduvjete za uspješniju verbalnu komunikaciju i utvrditi prepreke koje utječu na verbalnu komunikaciju, te se može zaključiti kako su ciljevi uspješno postignuti jer su primarnim istraživanjem potvrđeni čimbenici i preduvjeti koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju poput koncentracije, samopouzdanja, otvorenog uma i empatije. Teorijskim dijelom rada su utvrđeni izazovi i ograničenja povezani s verbalnom komunikacijom. Jedan od primarnih izazova je mogućnost pogrešne komunikacije ili nesporazuma. Za prevladavanje ovih izazova bitno je prakticirati učinkovite komunikacijske čimbenike, poput aktivnog slušanja, empatije i otvorenog uma, kao što je već spomenuto.

S obzirom na sve navedeno i u raspravi objašnjeno hipoteza H1: Verbalna komunikacija je bitna u poslovnom pregovaranju, se prihvaća kao i H2: Čimbenici i preduvjeti koji utječu na verbalnu komunikaciju u poslovnom pregovaranju su koncentracija, samopouzdanje, otvoren um i empatija. Hipoteza H3: Prepreke u verbalnoj komunikaciji utječu na ishod poslovnog pregovaranja se odbacuje.

## LITERATURA

1. Adler, R. B. i Elmhorst, J. M. (2019). *Communicating at Work: Strategies for Success in Business and the Professions*. McGraw-Hill Education.
2. BAPUSS (2023). Aktivno slušanje i govorne vještine. Dostupno na: <https://www.bpa.edu.rs/sr-latn-rs/kurs-govorne-vestine> [Pristupljeno: 21.8.2023.]
3. Beaver, K. (2022). Utjecaj pozadinske buke na komunikaciju. Dostupno na: <https://www.soundproofcow.com/how-noise-affects-communication/> [Pristupljeno: 8.8.2023.]
4. Bilopavlović, I. (2021). *Uloga žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju* (Doctoral dissertation, University of Dubrovnik. Department of Economics and Business Economics).
5. Borovac Zekan, S. i Gabrić, K. (2021). Neverbalna komunikacija kao alat uvjeravanja u javnom nastupu. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15(3-4), str. 143-158.
6. Brajša, P. (1991). Interpersonalna komunikacija u obitelji. *Defektologija*, 28(2), str. 117-124.
7. Cialdini, R.B. (1993). *Influence: The Psychology of Persuasion*. HarperCollins Publishers.
8. De Meuse, K. P. i Erffmeyer, R. C. (1994). The Relative Importance Of Verbal And Nonverbal Communication In A Sales Situation: An Exploratory Study. *Journal of Marketing Management*, 4(1), str. 11-17.
9. Fisher, R. i Shapiro, D. (2006). Beyond reason: Using emotions as you negotiate.
10. Fisher, R. i Ury, W. (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
11. Forgas, J. P. (1999). Feeling and speaking: Mood effects on verbal communication strategies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(7), str. 850-863.
12. Glavaš, J. i Lamza – Maronić, M. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studios HS Internet d.o.o. i Ekonomski fakultet u Osijeku.
13. Gudykunst, W. B. i Young, Y. K. (1984) *Communication With Strangers: An Approach to Intercultural Communication Reading And Menlo Park*, Addison-Wesley Publishing Company, prema: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business And Business Studies?" Freiberg Working Papers, Issue 13, p. 6
14. Ingram, T. N. LaForge, R. W. Avila, R. A. Schwepker, C. H. I Williams, M. R. (2017). *SELL5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning. str. 97.

15. Jakobson, R. (1972). Verbal communication. *Scientific American*, 227(3), 72-81.
16. Kacperck, L. (1997). Non-verbal communication: the importance of listening. *British Journal of Nursing*, 6(5), str. 275-279.
17. Kreps, G. L. i Kunimoto, E. N. (1994). *Effective communication in multicultural health care settings* (Vol. 3). Sage Publications.
18. Levine, R.V. (2003) *The Power of Persuasion: How We're Bought and Sold*. John Wiley & Sons.
19. Lewicki, R. J. Barry, B. i Saunders, D. M. (2016). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill Education.
20. Lucas, S.E. (2014). *The Art of Public Speaking*. McGraw-Hill Education.
21. Marshall, G. W. Goebel, D. J. i Moncrief, W. C. (2003). Hirng for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), str. 247-255.
22. Purnell, L. (2018). Cross cultural communication: Verbal and non-verbal communication, interpretation and translation. *Global applications of culturally competent health care: Guidelines for practice*, 131-142.
23. Robbins, S. P, Coulter, M. (2005) *Menadžment, Data status*, Beograd, p.256
24. Robinson, E. J., & Robinson, W. P. (1977). Development in the understanding of causes of success and failure in verbal communication. *Cognition*, 5(4), 363-378.
25. Shell, G. R. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin.
26. Steil, L. K., Barker, L. L. i Watson, K. W. (1983). *Effective Listening: key to your success*. New York: Mcgraw-Hill College.
27. Thomas, L. & Wareing, S. (1999) *Language, Society and Power*, Routledge, London,, p. 24
28. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
29. Tomašević Lišanin, M., Kadić – Maglajlić, S. i Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
30. Watzlawick, P. (2023). *Psihologija, filozofija i razmišljanje o životu*. Dostupno na: <https://hr.sainte-anastasio.org/articles/psicologia/la-comunicacin-exitosa-segn-paul-watzlawick.html> [Pristupljeno: 21.8.2023.]



## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Dobna skupina ispitanika.....	22
Grafikon 2: Bitnost verbalne komunikacije .....	23
Grafikon 3: Raspoloženje u verbalnoj komunikaciji.....	24
Grafikon 4: Raspoloženje u verbalnoj komunikaciji.....	24
Grafikon 5: Empatija kao čimbenik verbalne komunikacije.....	25
Grafikon 6: Pozadinska buka kao prepreka u verbalnoj komunikaciji .....	26

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Uspješna komunikacija (Watzlawick, 2023). .....	14
Slika 2: Aktivno slušanje (BAPUSS, 2020).....	16
Slika 3: SIER model (Tomašević Lišanin, Kadić – Maglajlić i Drašković, 2019). .....	17

# **PRILOG**

## **ANKETA**

### **VERBALNA KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

Poštovani,

pozivamo Vas da sudjelujete u istraživanju u svrhu izrade diplomskog rada na temu Verbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju. Istraživanje je u potpunosti anonimno i zaštićeno. Rezultati će biti prikazani u obliku prosjeka svih ispitanika. Istraživanje se odnosi na ispitivanje čimbenika, prepreka i preduvjeta za uspješnu verbalnu komunikaciju.

Molimo Vas da ne ispunjavate ponovno upitnik ako ste već sudjelovali u ovom istraživanju.

Unaprijed se najljepše zahvaljujem na Vašem sudjelovanju.

#### **DEMOGRAFSKI PODACI**

Spol

- Muško
- Žensko

Kojoj dobnoj skupini pripadate?

- 18 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 ili više

Najviša završena izobrazba?

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Specijalistički ili doktorski studij

U kojoj županiji živite?

- Bjelovarsko - bilogorska županija
- Brodsko - posavska županija
- Dubrovačko - neretvanska županija
- Istarska županija
- Karlovačka županija
- Koprivničko - križevačka županija
- Krapinsko - zagorska županija
- Ličko - senjska županija
- Međimurska županija
- Osječko - baranjska županija
- Požeško - slavonska županija
- Primorsko - goranska županija
- Sisačko - moslavačka županija
- Splitsko - dalmatinska županija
- Šibensko - kninska županija
- Varaždinska županija
- Virovitičko - podravska županija
- Vukovarsko - srijemska županija
- Zadarska županija
- Zagrebačka županija
- Grad Zagreb

Status zaposlenja?

- Učenik/ca
- Student/ica
- Student/ica i zaposlen/a
- Zaposlen/a
- Nezaposlen/a

U kojem sektoru ste zaposleni?

- Primarnom sektoru (poljoprivreda, stočarstvo, šumarstvo..)
- Sekundarnom sektoru (industrija, građevinarstvo, rudarstvo..)
- Tercijarni sektor (trgovina, promet, ugostiteljstvo...)
- Kvartarni sektor (obrazovanje, znanost, zdravstvo i kultura)

Broj članova u kućanstvu:

Vaš odgovor

Kojoj skupini pripadaju mjesečni prihodi Vašeg kućanstva (ukupno kada se zbroje prihodi svih osoba koje ostvaruju prihode)?

- do 400 €
- 401-800 €
- 801-1200 €
- 1201-1600 €
- 1601- 2000 €
- 2001€ i više
- ne želim se izjasnit

Kojoj skupini pripadaju vaši mjesečni prihodi (bez ostalih članova kućanstva)?

- 0 €
- 1- 400 €
- 401-800 €
- 801-1200 €
- 1201-1600 €
- 1601- 2000 €
- više od 2001 €
- ne želim se izjasniti









