

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U FUNKCIJI USPJEŠNOG  
PREGOVARANJA**

Sarajevo, oktobar 2024.godine

HANA ČARDŽIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Hana Čardžić, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5412-73955, na odsjeku Menadžment, smjer Menadžment, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U FUNKCIJI USPJEŠNOG PREGOVARANJA**

pod mentorstvom prof.dr. Softić Senada izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rad a koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta u Sarajevu.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta u Sarajevu i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 15.10.2024.

Potpis studenta/studentice:

## SAŽETAK

U središtu ovog magistarskog rada je dubinska analiza uloge komunikacijskih vještina u uspješnom pregovaranju. Istraživanje je usmjereno na razumijevanje koliko učinkovita komunikacija može biti ključna za ishod pregovaračkih procesa, pokrivajući širok raspon verbalnih i neverbalnih aspekata komunikacije. Posebna pažnja pridaje se čimbenicima kao što su asertivnost, empatija, aktivno slušanje i prilagodljivost komunikacije, prepoznajući ih kao ključne elemente uspješnog pregovaranja. Analiza uključuje identifikaciju izazova i prepreka koje mogu utjecati na tok komunikacije tijekom pregovora, istražujući na koji način ti čimbenici mogu pozitivno ili negativno utjecati na postizanje željenih rezultata u konačnici, istraživanje ima za cilj ponuditi konkretne preporuke i smjernice koje se mogu primijeniti za poboljšanje komunikacijskih vještina kako bi se povećala uspješnost pregovora u različitim kontekstima.

Ključne riječi: *Komunikacijske vještine, pregovaranje, učinkovita komunikacija, asertivnost, suosjecanje, aktivno slušanje*

## ABSTRACT

At the core of this master's thesis is a profound analysis of the role of communication skills in successful negotiation. The research is directed towards understanding the extent to which effective communication can be pivotal in the outcome of negotiation processes, encompassing a wide range of verbal and non-verbal aspects of communication. Special attention is given to factors such as assertiveness, empathy, active listening, and adaptability in communication, recognizing them as key elements of successful negotiation. The analysis involves identifying challenges and obstacles that may impact the course of communication during negotiations, exploring how these factors can positively or negatively influence the achievement of desired outcomes. Ultimately, the research aims to provide concrete recommendations and guidelines that can be applied to enhance communication skills, thereby increasing the success of negotiations in diverse contexts.

Keywords: *Communication skills, negotiation, effective communication, assertiveness, empathy, active listening.*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.2. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.3. Ciljevi istraživanja .....	2
1.4. Istraživačka pitanja .....	3
1.5. Definisane hipoteze istraživanja .....	4
1.6. Metodologija istraživanja.....	5
<b>2. TEORIJSKI OKVIR</b> .....	<b>6</b>
2.1. Pregovaranje kao proces .....	7
2.2. Komunikacija i njezina uloga u pregovaranju.....	9
2.3. Osnovni principi pregovaranja.....	10
<b>3. KOMUNIKACIJE I VJEŠTINE U PREGOVARANJU</b> .....	<b>10</b>
3.1. Verbalna komunikacija .....	11
3.2. Neverbalna komunikacija .....	13
3.3. Pisana komunikacija.....	13
3.4. Aktivno slušanje .....	16
3.5. Emocionalna inteligencija .....	16
3.6. Slušanje i postavljanje pitanja .....	17
3.7. Rješavanje konflikata .....	17
<b>4. UTJECAJ KULTURE NA PREGOVARANJE</b> .....	<b>18</b>
4.1. Različite kulturne dimenzije u pregovaranju .....	19
4.2. Prilagodba komunikacijskih vještina kulturi.....	19
<b>5. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U PREGOVARANJU</b> .....	<b>20</b>
5.1. Emocionalna inteligencija i njezina važnost.....	21
5.2. Primjena emocionalne inteligencije u pregovaranju .....	22
<b>6. ETIKA U PREGOVARANJU</b> .....	<b>22</b>
6.1. Etika i moral u pregovaranju .....	23
6.2. Etički izazovi u pregovaranju .....	24
<b>7. MJESTO PREGOVARANJA</b> .....	<b>25</b>
7.1. Dobre strane .....	26
7.2. Loše strane.....	26
<b>8. ISTRAŽIVANJE</b> .....	<b>27</b>
8.1 Način prikupljanja podataka za potrebe empirijskog dijela istraživanja.....	27

<b>8.2 Obrada i analiza prikupljenih podataka .....</b>	<b>31</b>
<b>8.3. Analiza dobivenih rezultata .....</b>	<b>40</b>
<b>8.4. Rezultati istraživanja.....</b>	<b>49</b>
<b>9. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCE .....</b>	<b>51</b>

## **POPIS TABELA**

Tabela 1. Reprezentativni uzorak.....	29
Tabela 2. Procentualni prikaz starosti ispitanika.....	32
Tabela 3: Stručna sprema anketiranih radnika.....	32
Tabela 4: Rezultati anketiranja.....	33

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Veličine preduzeća.....	31
Grafikon 2: Zastupljenost spolova u anketiranju.....	31
Grafikon 3: Starosna zastupljenost u anketiranju.....	32
Grafikon 4. Stručna sprema prikazana u procentima.....	33

# 1. UVOD

Savremeno poslovno okruženje, oblikovano brzim promjenama, globalizacijom i raznolikošću, nameće izazove organizacijama i pojedincima. U takvom dinamičnom kontekstu, sposobnost uspješnog pregovaranja postaje neizostavan element poslovne strategije. Pregovaranje, definisano kao proces traženja zajedničkog tla među sukobljenim interesima, zahtjeva duboko razumijevanje mehanizama komunikacije kako bi se ostvarili održivi i zadovoljavajući rezultati. Pregovaranje nije isključivo rezervisano za formalne poslovne pregovore; ono prožima sve razine ljudskih interakcija, bilo da se radi o postizanju međunarodnih trgovinskih sporazuma, upravljanju timovima unutar organizacije ili rješavanju svakodnevnih sukoba. Upravo stoga je ključno razumjeti kako komunikacijske vještine oblikuju ishode pregovaranja, određujući hoće li rezultat biti win-win situacija ili će prevladati sukobljeni interesi. Centralna teza ovog rada leži u uvjerenju da su komunikacijske vještine ključni katalizator postizanja uspješnih pregovaračkih ishoda. Komunikacija u pregovaranju ne svodi se samo na izražavanje riječi; ona zahtjeva duboko razumijevanje konteksta, emocionalnu inteligenciju, sposobnost slušanja i postizanja jasnog razumijevanja interesa suprotstavljenih strana. Osim toga, asertivnost, empatija i sposobnost izgradnje povjerenja igraju ključne uloge u procesu pregovaranja.

U nastavku, ovaj rad je detaljno istražio teorijske osnove komunikacije i pregovaranja, s fokusom na identifikaciju ključnih elemenata koji čine uspješnu komunikaciju u pregovaračkom kontekstu. Analizirala se važnost neverbalne komunikacije, upravljanja konfliktima te prilagodljivosti komunikacije različitim kulturama. Nadalje, rad pruža uvid u praktične primjene ovih teorijskih koncepta kroz pregled relevantne literature, empirijskih istraživanja te studija slučaja iz stvarnog poslovnog svijeta.

Cilj ovog istraživanja je ne samo teorijski doprinijeti razumijevanju veze između komunikacijskih vještina i uspješnog pregovaranja, već i ponuditi konkretne smjernice i alate koji će pojedincima i organizacijama pomoći u poboljšanju njihovih komunikacijskih kapaciteta u pregovaračkim situacijama. Kroz interdisciplinarni pristup, nadamo se proširivanju spoznaja o važnosti komunikacije u postizanju održivih i pozitivnih pregovaračkih rješenja.

## 1.2. Problem i predmet istraživanja

U savremenom poslovnom okruženju, gdje se dinamika i složenost međuljudskih odnosa ističu kao ključni faktori, sposobnost efikasnog pregovaranja postaje imperativ za uspjeh organizacija. Pregovaranje je složen proces u kojem se suočavaju sa različitim izazovima zbog raznolikosti strana uključenih u proces, različitih interesa i očekivanja koje svaka strana stavlja za pregovarački sto. Sposobnost postizanja održivih rješenja ključna je za izgradnju dugoročnih partnerskih odnosa i postizanje zadovoljavajućih rezultata.

Jedan od ključnih izazova u pregovorima proizilazi iz raznolikosti strana učesnica. Ove razlike mogu uključivati kulturne, jezičke ili organizacione razlike, koje dodatno komplikuju proces komunikacije. Upravljanje različitošću zahtjeva visok stepen empatije i fleksibilnosti kako bi se izbjegao sukob i stvorio temelj za uspješan dogovor. Različiti interesi i očekivanja strana često su svojstveni pregovaračkim situacijama. Sposobnost pronalaženja zajedničkog jezika, usklađivanja različitih potreba i stvaranja situacija u kojima će dobiti dobit postaje ključna vještina. Ovdje je naglašen značaj empatije, asertivnosti i kreativnosti u traženju rješenja koja zadovoljavaju interese svih strana. Pregovarački proces također zahtjeva fokusiranje na postizanje održivih rješenja. Održiva rješenja ne samo da zadovoljavaju trenutne potrebe strana, već i promovišu dugoročnu saradnju i rast. To podrazumijeva izgradnju povjerenja između strana i stvaranje pregovaračkog okvira koji podržava nastavak saradnje. Nedostatak adekvatnih komunikacijskih vještina može ozbiljno ugroziti pregovarački proces. Jasna i efikasna komunikacija ključna je za prevazilaženje nesporazuma, smanjenje sukoba i postizanje međusobnog razumijevanja. Osim toga, sposobnost aktivnog slušanja, postavljanja relevantnih pitanja i prilagođavanja komunikacije specifičnostima situacije su sve važne komponente uspješnog pregovaranja. Sve u svemu, sposobnost efikasnog pregovaranja je osnovni element uspjeha organizacija u modernom poslovnom okruženju. Njegov značaj raste kako se povećava dinamika i složenost međuljudskih odnosa, a organizacije koje razvijaju i njeguju ovu ključnu vještinu imaju prednost u postizanju održivih poslovnih rezultata i izgradnji dugoročnog uspjeha.

Ovaj master rad fokusira se na istraživanje uloge komunikacijskih vještina u postizanju uspješnih pregovaračkih rezultata. S obzirom na kompleksnost savremenih poslovnih odnosa, cilj je razumjeti kako specifične komunikacijske vještine utječu na kvalitetu pregovaranja. Istraživanje se posebno usredotočilo na elemente poput verbalne i neverbalne komunikacije, empatije, asertivnosti, te sposobnosti izgradnje povjerenja.

Ovaj rad također ima za cilj identificirati najučinkovitije strategije komunikacije u pregovaranju, pružiti uvid u načine prevazilaženja komunikacijskih prepreka te istražiti kako se različite komunikacijske taktike mogu prilagoditi različitim vrstama pregovaračkih situacija. Kroz dubinsko istraživanje relevantne literature, analizu studija slučaja te primjenu teorijskih koncepta, rad doprinosi boljem razumijevanju veze između komunikacijskih vještina i uspješnog pregovaranja. Kroz ovo istraživanje, nadam se pružanju konkretnih smjernica pojedincima i organizacijama kako bi unaprijedili svoje komunikacijske strategije u pregovaračkim situacijama, potičući time postizanje održivih rješenja i izgradnju pozitivnih međuljudskih odnosa.

### **1.3. Ciljevi istraživanja**

Ovaj magistarski rad ima za cilj postizanje niza specifičnih ciljeva kako bi se produbilo razumijevanje problema vezanih uz komunikacijske vještine u kontekstu uspješnog pregovaranja. Ciljevi istraživanja u ovom radu su sljedeći:

### *1. Razumijevanje koncepata komunikacijskih vještina:*

Prvi cilj istraživanja je pružiti temeljno razumijevanje ključnih koncepata komunikacijskih vještina, istražujući njihove osnovne principe i ciljeve u kontekstu pregovaranja.

### *2. Analiza prednosti i nedostataka komunikacijskih vještina:*

Kroz komparativnu analizu, identificirati prednosti i nedostatke različitih komunikacijskih vještina u raznolikim pregovaračkim situacijama.

### *3. Ispitivanje alata za razvoj komunikacijskih vještina:*

Istražiti dostupne alate i tehnike koje podržavaju razvoj komunikacijskih vještina, procijeniti njihove karakteristike i mogućnosti te pružiti konkretne primjere njihove primjene u stvarnim pregovaračkim kontekstima.

### *4. Proučavanje smjernica za efikasno upravljanje komunikacijom u pregovaranju:*

Identificirati smjernice i najbolje prakse za efikasno upravljanje komunikacijom u procesu pregovaranja, uzimajući u obzir specifične zahtjeve različitih vrsta pregovora.

### *5. Doprinos boljem razumijevanju i primjeni komunikacijskih vještina:*

Kroz detaljnu analizu, pružiti korisne informacije i smjernice kako bi se organizacijama i pojedincima u pregovaračkim situacijama pomoglo donositi informirane odluke o primjeni odgovarajućih komunikacijskih vještina.

### *6. Doprinos razvoju uspješnih pregovaračkih rješenja:*

Kroz bolje razumijevanje komunikacijskih vještina, doprinijeti razvoju učinkovitih strategija pregovaranja, potičući time postizanje održivih rješenja i jačanje konkurentske prednosti u poslovnom okruženju.

Ovi ciljevi će oblikovati metodologiju istraživanja i strukturu rada kako bi se postigao sveobuhvatan pregled komunikacijskih vještina u kontekstu uspješnog pregovaranja i njihovog značaja za postizanje pozitivnih pregovaračkih ishoda.

## **1.4. Istraživačka pitanja**

1. Kako se komunikacijske vještine manifestuju u procesu pregovaranja i na koji način se razlikuju pristupi komunikaciji u okviru kontrolisanja kvaliteta (QC) i osiguranja kvaliteta (QA) u kontekstu uspješnog pregovaranja?

2. Koje su ključne prednosti i izazovi primjene različitih komunikacijskih vještina u pregovaračkim situacijama i kako se ove prednosti i izazovi odražavaju u različitim vrstama pregovora?



3. Koje su karakteristike efikasnih komunikacijskih alata u kontekstu pregovaranja, kako se ocjenjuju njihove performanse i kako se mogu praktično primijeniti u stvarnim pregovorima?
4. Koje smjernice i najbolje prakse podržavaju efikasno upravljanje komunikacijom u procesu pregovaranja, posebno uzimajući u obzir specifičnosti pojedinih pregovaračkih situacija i zahtjeva stranaka?
5. Kako donositi informisane odluke o odabiru određenih komunikacijskih vještina (QC ili QA) u skladu sa specifičnostima projekta pregovaranja i kako ta odluka utječe na kvalitetu komunikacije i postizanje ciljeva u pregovaračkom procesu?
6. Na koji način integrisati različite komunikacijske vještine u proces pregovaranja kako bi se postigao optimalan balans između izražavanja interesa, rješavanja nesuglasica i unapređenja ukupne kvalitete komunikacije, doprinoseći tako uspješnom zaključivanju pregovora?

### **1.5. Definisane hipoteze istraživanja**

U kontekstu istraživanja utjecaja komunikacijskih vještina na uspješnost pregovaranja, postavljanje odgovarajućih hipoteza ključno je za razumijevanje dinamike komunikacije u pregovaračkim situacijama. Ovaj rad istražuje kako primjena određenih komunikacijskih pristupa utječe na kvalitetu pregovaranja i postizanje pozitivnih ishoda.

Osim toga, analizira se uloga neverbalne komunikacije, kao što su gestikulacija, kontakt očima i ton glasa, te njihov doprinos u stvaranju povjerenja i međusobnog razumijevanja između pregovarača. Također, istražuje se utjecaj emocionalne inteligencije na sposobnost pregovarača da upravljaju emocijama, smanje napetosti i izgrade suradnički odnos s drugom stranom. Kroz analizu različitih pregovaračkih stilova i strategija, rad nastoji pružiti dublje uvide u to kako se efikasna komunikacija može koristiti za prevladavanje konflikata i postizanje obostrano zadovoljavajućih rješenja u različitim pregovaračkim kontekstima.

#### **1. Hipoteza 1 (H1):**

*Primjena određenih komunikacijskih vještina značajno utječe na poboljšanje kvalitete pregovaranja, smanjujući potencijalne konflikte i doprinoseći iznalaženju održivih rješenja.*

#### **2. Hipoteza 2 (H2):**

*Postoji statistički značajna razlika u uspješnosti primjene različitih komunikacijskih pristupa u pregovaranju, pri čemu određene vještine pokazuju veću učinkovitost u postizanju pozitivnih ishoda.*

### 3. Hipoteza 3 (H3):

*Različiti konteksti pregovaranja zahtjevaju prilagodbu komunikacijskih strategija, pri čemu određeni pristupi mogu biti učinkovitiji u specifičnim situacijama i s različitim pregovaračkim partnerima.*

### 4. Hipoteza 4 (H4):

*Pravilna primjena smjernica za upravljanje komunikacijom u pregovaranju značajno doprinosi postizanju uspjeha u pregovaračkim procesima, stvarajući temelj za izgradnju povjerenja i održivih poslovnih odnosa.*

Ove hipoteze će poslužiti kao temelj za analizu rezultata istraživanja i donošenje zaključaka o utjecaju određenih komunikacijskih vještina na pregovaranje. Statistički analizirajući podatke, istraživač će potvrditi ili odbaciti navedene hipoteze, čime će se pridonijeti boljem razumijevanju veze između komunikacijskih vještina i uspješnih pregovaračkih ishoda.

## **1.6. Metodologija istraživanja**

Obzirom da je predmet rada složena i kompleksna tema koja iziskuje niz parametara komunikacijskih vještina i na čemu se iste temelje, odlučila sam se za poseban pristup kreiranju metodologije završnog rada, što znači da ću za izradu metodološkog okvira ovog rada, pažnju usmjeriti na relevantnu regulativu ove oblasti, akademska istraživanja novijeg datuma iz ove istraživačke oblasti, zatim publikacije i drugi relevantni izvori koji proizilaze iz domena preduzetništva.

Bazu ovog rada postaviti će podaci koje ću prikupiti na osnovu sekundarnih i primarnih podataka. Za sekundarne izvore podataka koristit ću prethodno urađene studije i prikupljene podatke vezane za problematiku istraživanja komunikacijskih vještina. Fokus ću staviti na novija teorijska i empirijska istraživanja. U svrhu prikupljanja primarnih podataka, u završnom radu bit će implementirano i kvantitativno istraživanje, a za njegove potrebe bit će prikupljeni primarni podaci od strane rukovodilaca i radnika većeg broja bosanskohercegovačkih kompanija.

U okviru prikupljanja primarnih podataka koristila sam strukturirani upitnik, a stavovi će biti mjereni pomoću likertove skale, koja će imati ljestvicu od 1 do 5 stepeni, pri čemu je 1 = u potpunosti se ne slažem i 5 = u potpunosti se slažem, a sve po uzoru na metodologiju istraživanja koju su primijenili autori koji su se ranije bavili predmetnom tematikom. Anketna pitanja su strukturirana na način da se uz pomoć istog mogu dati adekvatni odgovori koje ćemo precesuirati i ponuditi odgovore na postavljena istraživačka pitanja. Cjelokupna analiza prikupljenih primarnih podataka bit će rađena korištenjem MS Office paketa i to uglavnom Excel, prvenstveno radi jednostavnosti i praktičnosti upotrebe, vizuelnog prikaza analiziranih podataka i drugih pogodnosti koji isti pruža u pogledu analize podataka.

Kroz čitav rad koristimo metodu analize u cilju predočavanja relevantnih teorijskih koncepata u okviru istraživačkog područja, a još ćemo je posebno primjeniti i u empirijskom dijelu završnog rada koji se odnosi na predmetno istraživanje.

Metoda komparacije je korištena neznatno kroz rad, a koristimo je u cilju poređenja empirijskih rezultata od strane akademskih stručnjaka i istraživača koji su dali svoj istraživački doprinos u okviru ovog istraživačkog područja prvenstveno se fokusirajući na oblast komunikacijskih vještina.

Metoda indukcije koristit će se po osnovu rezultata koje dobijemo nakon sprovedenog empirijskog istraživanja u sferi značaja komunikacijskih vještina kako bi se formirali opći zaključci relevantni za istraživačko područje.

Metoda dedukcije provest će se s primarnim ciljem da se na temelju općih saznanja o datoj temi iznesu relevantni zaključci i smjernice za buduća istraživanja.

Normativno-dogmatski metod koristit će se za analiziranje tekstova o normama u oblasti etike.

Metoda analize i sinteze koristimo i u teorijskom i u empirijskom dijelu rada, a posebno prilikom donošenja zaključka, jer će se uz pomoć ovih metoda izvršit raščlanjivanje, a zatim objedinjavanje i udruživanje pojedinačnih saznanja u jednu cjelinu. Izuzev prethodno navedenih metoda, u završnom radu implementirana je i metoda kompilacije, metoda konkretizacije i specijalizacije, čime se nastoji upotpuniti metodološki okvir za izradu završnog rada, imajući u vidu višeslojnost i kompleksnost date teme.

## **2. TEORIJSKI OKVIR**

U ovom poglavlju pružam temeljit teorijski okvir kako bismo proširili razumijevanje ključnih pojmova i koncepata vezanih uz komunikacijske vještine u specifičnom kontekstu uspješnog pregovaranja. Fokus je usmjeren na relevantne teorijske perspektive, modele i pristupe koji ne samo da će nam omogućiti analizu već i dublje tumačenje uloge komunikacije u kompleksnom procesu pregovaranja. Razmatrajući temeljne komunikacijske teorije, počnemo s osnovama interpersonalne komunikacije i analizom kako se poruke prenose i interpretiraju između strana uključenih u pregovore.

Razmatrane su različite dimenzije komunikacijskih vještina, istražujući njihovu važnost u stvaranju produktivnog pregovaračkog okvira. Ova analiza obuhvatit će kako verbalne tako i neverbalne aspekte komunikacije, uključujući ton glasa, izraze lica i geste, koji često govore više od samih riječi. Aktivno slušanje, kao ključna komponenta komunikacijskih vještina, zahtijeva posebnu pažnju jer omogućava pregovaračima ne samo da razumiju stavove druge strane već i da prepoznaju skrivene interese i potrebe. Postavljanje ključnih pitanja, uključujući otvorena i zatvorena pitanja, tehnike parafraziranja te efikasno sažimanje, istaknuti su kao alati koji pomažu u razjašnjavanju informacija i izgradnji

povjerenja. Prilagodba komunikacije prema sudionicima pregovora i kontekstu situacije također je ključna, jer različiti stilovi pregovaranja zahtijevaju različite pristupe komunikaciji.

Proučili smo i razne teorijske modele komunikacije u kontekstu pregovaranja, bilo da se radi o transakcijskom pristupu koji istražuje razmjenu informacija, procesnom pristupu koji analizira korake u pregovaračkom procesu ili interakcijskom pristupu koji naglašava međuljudske odnose tokom pregovaranja. U okviru ovih modela, posebna pažnja posvećena je analizi utjecaja komunikacijskih barijera, poput buke, predrasuda i nesporazuma, te strategijama njihovog prevladavanja. Detaljno su obrađeni i faktori koji oblikuju komunikaciju, poput percepcije, povratne informacije i semantičkih problema, koji mogu utjecati na uspjeh ili neuspjeh pregovora.

Psihološki aspekti komunikacije su također značajno razmatrani, s posebnim naglaskom na emocionalnu inteligenciju, moć i utjecaj stresa tokom pregovaranja. Emocionalna inteligencija, koja uključuje sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim i tuđim emocijama, od ključne je važnosti u pregovorima, jer može utjecati na donošenje odluka, smanjenje konflikata i izgradnju saradničkog odnosa. Moć, kao dinamičan element komunikacije, proučavana je kroz prizmu različitih pregovaračkih taktika, dok je utjecaj stresa analiziran u kontekstu njegove sposobnosti da ometa racionalno razmišljanje i smanjuje kapacitet za donošenje kvalitetnih odluka.

Kulturni kontekst komunikacije je istražen kako bismo razumjeli kako različite kulturne pozadine mogu utjecati na interpretaciju poruka i stvaranje uzajamnog razumijevanja tokom pregovaranja. U tom smislu, posebna pažnja posvećena je interkulturalnoj komunikaciji i izazovima koje ona donosi, kao što su razlike u stilovima komunikacije, vrednovanju neverbalnih signala i percepciji autoriteta. Istraženi su i koncepti visokokontekstualnih i niskokontekstualnih kultura, koji objašnjavaju kako različite kulture koriste kontekst za prenošenje značenja, što može značajno utjecati na pregovaračke procese.

Ovim proširenjem teorijskog okvira želim stvoriti čvrstu osnovu za daljnje istraživanje i analizu uloge komunikacijskih vještina u postizanju uspješnih pregovaračkih ishoda. Integracija različitih teorijskih perspektiva, od klasičnih do suvremenih pristupa, pomoći će u oblikovanju sveobuhvatnog razumijevanja dinamike komunikacije unutar pregovaračkog konteksta. Nadalje, ova teorijska osnova pružit će temelj za primjenu teorijskih spoznaja u stvarnim situacijama pregovaranja, omogućujući pregovaračima da poboljšaju svoje vještine, smanje nesporazume i uspješno postignu željene ciljeve.

## **2.1. Pregovaranje kao proces**

Pregovaranje predstavlja složen i dinamičan proces interakcije između dviju ili više strana koje imaju suprotstavljene interese, ciljeve ili stavove s ciljem postizanja uzajamno prihvatljivog rješenja ili dogovora. (Fisher, R., 2011). Ovaj proces obuhvata niz koraka,

strategija i komunikacijskih vještina koje strane koriste kako bi postigle svoje ciljeve, a istovremeno održale ili poboljšale odnose među sudionicima.

1. Definisanje ciljeva i interesa: Pregovaranje počinje definisanjem ciljeva i interesa svake strane. Ovaj korak uključuje jasno razumijevanje onoga što svaka strana želi postići tokom pregovora. Ciljevi mogu biti materijalni, finansijski, ili vezani uz određene uslove ili resurse.

2. Priprema: Priprema je ključna faza pregovaračkog procesa. Strane analiziraju informacije, identificiraju resurse i ograničenja, te razvijaju strategije za postizanje svojih ciljeva. Ovo uključuje procjenu snage i slabosti vlastite pozicije te razmatranje mogućih poteza druge strane.

3. Otvoreno izražavanje stajališta: U ovom koraku strane otvoreno iznose svoja stajališta, ciljeve i želje. Jasna komunikacija ključna je za stvaranje temelja za daljnje pregovaranje. Ovaj korak uključuje razmjenu informacija, argumentiranje pozicija i iznošenje početnih prijedloga.

4. Razumijevanje i komunikacija: Važan aspekt pregovaranja je sposobnost aktivnog slušanja i razumijevanja stajališta druge strane. Ovo uključuje prepoznavanje zajedničkih interesa, razumijevanje prioriteta te prepoznavanje potencijalnih područja kompromisa. Komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji povjerenja među stranama.

5. Traženje rješenja: Pregovarački proces često zahtjeva kreativnost i otvorenost za pronalaženje rješenja koja zadovoljavaju interese obje strane. Ovo uključuje pregovaranje o uvjetima, kompromisima, ili pronalaženje alternativnih pristupa koji mogu dovesti do obostrano prihvatljivog dogovora.

6. Dogovaranje i formalizacija: Kada strane postignu dogovor, slijedi faza formalizacije. Ovaj korak uključuje izradu dokumenta, potpisivanje ugovora ili bilo kojeg drugog oblika formalnog sporazuma. Jasnost i preciznost u formulaciji uslova ključni su kako bi se spriječio nesporazum i osigurala provedba dogovorenog.

7. Implementacija i praćenje: Nakon postizanja dogovora, strane prelaze u fazu implementacije. Ova faza obuhvata provedbu dogovorenih uslova i praćenje kako bi se osiguralo poštivanje sporazuma. Komunikacija ostaje važna i u ovoj fazi kako bi se riješile eventualne nesuglasice ili promijenili uslovi u skladu s potrebama strana.

Pregovaranje kao proces, stoga, zahtjeva kompleksan skup vještina, uključujući komunikacijske vještine, pregovaračke strategije, analitičke sposobnosti i emocionalnu inteligenciju. (Lewicki, R. J., 2010). Razumijevanje ovog procesa ključno je za postizanje uspješnih pregovaračkih ishoda te održavanje dugoročnih odnosa među sudionicima.

## 2.2. Komunikacija i njezina uloga u pregovaranju

Komunikacija je temeljni stub pregovaračkog procesa, ključan faktor koji oblikuje dinamiku između sudionika pregovaranja. U kontekstu pregovaranja, komunikacija nije samo razmjena riječi, već složen skup verbalnih i neverbalnih elemenata koji oblikuju percepciju, izražavanje stajališta, te grade atmosferu povjerenja ili napetosti. Razumijevanje uloge komunikacije u pregovaranju ključno je za postizanje uspješnih ishoda i izgradnju dugoročnih odnosa među stranama.

1. Stvaranje temelja za pregovaranje: Komunikacija započinje stvaranjem temelja za pregovaranje, gdje strane izražavaju svoje ciljeve, interese i očekivanja. Otvorena i jasna komunikacija u ovom početnom dijelu pomaže u postizanju uzajamnog razumijevanja, čime se olakšava daljnji tok pregovora.

2. Aktivno slušanje: Jedna od ključnih komunikacijskih vještina u pregovaranju je aktivno slušanje. Sudionici moraju pažljivo slušati stajališta i potrebe druge strane kako bi bolje razumjeli njihove interese. Aktivno slušanje doprinosi izgradnji povjerenja i pokazuje poštovanje prema stajalištima suprotne strane.

3. Jasno izražavanje stajališta: Komunikacija u pregovaranju uključuje i jasno izražavanje vlastitih stajališta, ciljeva i očekivanja. Jasnost u izražavanju pomaže u sprječavanju nesporazuma i doprinosi transparentnosti u procesu pregovaranja.

4. Upravljanje konfliktima: Pregovarački proces često se suočava s konfliktnim situacijama. Efikasna komunikacija igra ključnu ulogu u upravljanju konfliktima. Pregovarači moraju biti sposobni konstruktivno izražavati neslaganja, tražiti rješenja i održavati atmosferu saradnje.

5. Pregovaranje o stilovima komunikacije: Različite strane u pregovaranju mogu imati različite stilove komunikacije. Razumijevanje tih razlika pomaže u prilagodbi komunikacijskog pristupa kako bi se postigao bolji dijalog. Uključivanje diplomatskih i uvjerljivih komunikacijskih tehnika može olakšati postizanje zajedničkih rješenja.

6. Razvoj emocionalne inteligencije: Emocionalna inteligencija, koja uključuje svijest o vlastitim emocijama i empatiju prema emocijama drugih, ključna je u pregovaranju. Razumijevanje i kontrola emocija doprinose boljoj komunikaciji i izgradnji međusobnog povjerenja.

7. Završavanje pregovaranja: U završnoj fazi pregovaranja, komunikacija igra presudnu ulogu u postizanju konačnog sporazuma. Jasnost u definisanju uslova, pregovaranje oko kompromisa i formalno potvrđivanje dogovorenog zahtijeva preciznu komunikaciju.

U cjelini, komunikacija je ključni instrument u procesu pregovaranja. Ona oblikuje odnose, pomaže u razumijevanju interesa i stvaranju obostrano prihvatljivih rješenja. Razvijanje

komunikacijskih vještina ključno je za pregovarače kako bi postigli uspješne ishode, izbjegli nesporazume i održavali pozitivne odnose s drugim stranama.

### **2.3. Osnovni principi pregovaranja**

Osnovni principi pregovaranja proizlaze iz kompleksne dinamike međuljudskih odnosa i cilja postizanja uzajamno prihvatljivih sporazuma. U suštini, pregovaranje nije samo proces razmjene informacija, već i umjetnost usklađivanja različitih interesa i potreba kako bi se postigla rješenja koja zadovoljavaju sve uključene strane. Ključna je sposobnost pregovarača da prepoznaju svoje ciljeve, ali i da budu dovoljno empatični kako bi razumjeli interese druge strane. Uspješno pregovaranje zahtijeva izgradnju mostova između potencijalnih nesuglasica kroz komunikaciju, saradnju i prilagodljivost.

Prvi princip leži u važnosti pažljivog slušanja i razumijevanja stajališta suprotne strane, što Stephen Covey (2004) naziva 'prvo nastojte razumjeti, a zatim biti razumljeni'. Aktivno slušanje omogućava identifikaciju ključnih interesa i otvara prostor za izgradnju rješenja koja zadovoljavaju obje strane. Ovaj pristup ne samo da poboljšava međuljudske odnose, već i omogućava pregovaračima da izbjegnu nesporazume koji mogu nastati zbog loše komunikacije. Aktivno slušanje uključuje i verbalne i neverbalne aspekte, kao što su potvrđivanje razumijevanja, postavljanje pitanja i reflektivno slušanje, što dodatno jača pregovaračku poziciju.

Pregovaranje zahtijeva fleksibilnost i prilagodljivost. Sposobnost prilagođavanja strategije ovisno o razvoju situacije ključna je za uspješno pregovaranje. Fleksibilnost podrazumijeva spremnost na promjenu plana, otvorenost za nove ideje i sposobnost prilagođavanja novim informacijama koje se mogu pojaviti tokom pregovaračkog procesa. Ova prilagodljivost omogućava pregovaračima da zadrže kontrolu nad procesom, čak i kada se suoče s neočekivanim izazovima, te da ostanu fokusirani na krajnji cilj.

Drugi princip ističe važnost saradnje umjesto konfrontacije. Kroz saradnju, pregovarači grade mostove prema obostranim koristima, tražeći rješenja koja zadovoljavaju obje strane umjesto da stvaraju gubitnike. Ovaj princip se često povezuje s konceptom 'win-win' pregovaranja, gdje obje strane teže zajedničkom dobitku. Saradnja također uključuje dijeljenje informacija, zajedničko donošenje odluka i pronalaženje kompromisa koji su prihvatljivi za sve strane. U pregovaranju, saradnja ne znači slabost, već snagu u prepoznavanju da uspješan ishod zahtijeva kolektivni napor.

Transparentnost i otvorenost također su ključni principi pregovaranja. Otvorena komunikacija o ciljevima, ograničenjima i očekivanjima pomaže u izgradnji povjerenja među stranama. Povjerenje je temelj svakog uspješnog pregovaranja, a transparentnost u komunikaciji smanjuje rizik od nesporazuma i manipulacija. Pregovarači koji otvoreno dijele informacije i jasno izražavaju svoja očekivanja postavljaju temelje za trajnu saradnju i izgradnju dugoročnih odnosa. Princip fer pregovaranja naglašava važnost poštivanja

etičkih normi i pravičnosti u postizanju sporazuma. Održavanje integriteta tokom pregovaranja ključno je za očuvanje dugoročnih odnosa, jer pregovarači koji djeluju u skladu s etičkim normama izgrađuju reputaciju koja može biti presudna za buduće pregovore.

Kreativnost i inovativnost predstavljaju sljedeći ključni princip. Pregovarači trebaju biti otvoreni za alternativne pristupe i tražiti kreativna rješenja koja mogu dodatno obogatiti postignute sporazume. Inovativnost u pregovaranju može dovesti do iznenađujućih rezultata koji zadovoljavaju obje strane na način koji možda nije bio prvobitno planiran. Ovaj princip naglašava važnost razmišljanja 'izvan okvira' i spremnosti na istraživanje novih opcija, što može rezultirati boljim ishodima za sve uključene strane.

Osim toga, princip strpljenja i taktičkog vođenja pregovora ističe važnost dugoročne perspektive i spremnosti na privremene ustupke kako bi se postigao konačan cilj. Pregovaranje je često proces koji zahtijeva vrijeme, a pregovarači moraju biti spremni uložiti potrebnu energiju i resurse kako bi postigli najbolje moguće rezultate. Strpljenje omogućava pregovaračima da izbjegnu donošenje brzopletih odluka i da pažljivo razmotre sve aspekte pregovora prije donošenja konačnog zaključka. Taktičko vođenje pregovora uključuje sposobnost balansiranja između tvrdog stava i spremnosti na ustupke, što može rezultirati postizanjem najboljih mogućih ishoda.

U zaključku, osnovni principi pregovaranja kombinuju elemente komunikacije, saradnje, etičkog ponašanja, kreativnosti, fleksibilnosti i strpljenja kako bi stvorili održive i uzajamno korisne sporazume. Njihova primjena zahtjeva vještinu i promišljenost, a pregovarači koji uspješno integriraju ove principe imaju veće izgleda za postizanje uspješnih i održivih rezultata. Pregovarači koji teže razumijevanju druge strane, koji su spremni prilagoditi se situaciji i koji su otvoreni za saradnju i inovacije, postići će ne samo bolje rezultate, već i izgraditi snažnije i dugotrajnije odnose s drugom stranom.

### **3. KOMUNIKACIJE I VJEŠTINE U PREGOVARANJU**

Komunikacija i vještine u pregovaranju predstavljaju ključne elemente uspješnog postizanja sporazuma između stranaka. U ovom kontekstu, komunikacija djeluje kao temeljni most koji omogućava razmjenu informacija, izražavanje interesa i razumijevanje stajališta suprotne strane. Pregovarački proces često započinje upravo kroz komunikaciju, gdje su prvi dojmovi i inicijalni kontakti od presudne važnosti za daljnji tok pregovora. Važnost jasnog i efikasnog izražavanja ideja te sposobnost pažljivog slušanja ključni su faktori koji oblikuju tok pregovora. Kvalitetna komunikacija omogućava pregovaračima ne samo da prenesu svoje zahtjeve i očekivanja već i da bolje razumiju potrebe i interese druge strane, čime se povećavaju šanse za postizanje obostrano prihvatljivog dogovora.

Pregovaračke vještine, s druge strane, obuhvataju širok spektar sposobnosti koje pregovarači koriste kako bi postigli svoje ciljeve. To uključuje sposobnost postavljanja strategija, analize situacije, upravljanja konfliktima te pregovaračke taktike. (Karrass, C. 2008) Sposobnost



strategijskog razmišljanja omogućava pregovaračima da unaprijed planiraju svoje korake, predviđaju moguće ishode i pripreme se za različite scenarije koji se mogu pojaviti tokom pregovaračkog procesa. Analiza situacije, koja uključuje prikupljanje informacija, procjenu snaga i slabosti obje strane te identifikaciju potencijalnih rizika, ključna je za donošenje informiranih odluka. Upravljanje konfliktima, kao jedna od najvažnijih pregovaračkih vještina, zahtijeva sposobnost smirivanja tenzija, pronalaženja zajedničkih tačaka i rješavanja nesuglasica na način koji omogućava nastavak pregovora u pozitivnom smjeru.

Pregovaračke vještine usko su povezane s emocionalnom inteligencijom, gdje je prepoznavanje vlastitih i tuđih emocija ključno za gradnju povjerenja i postizanje obostrano prihvatljivih rješenja. Emocionalna inteligencija, koja obuhvata sposobnost kontrolisanja vlastitih emocija i razumijevanja emocionalnih reakcija druge strane, omogućava pregovaračima da ostanu smireni i fokusirani čak i u stresnim situacijama. Prepoznavanje emocionalnih signala druge strane može pomoći pregovaračima da prilagode svoj pristup i izbjegnu eskalaciju konflikta, što je ključno za postizanje uspješnih rezultata. Osim toga, emocionalna inteligencija igra važnu ulogu u izgradnji povjerenja, koje je temelj svakog uspješnog pregovaračkog procesa.

Asertivnost igra ključnu ulogu u pregovaračkom procesu. Pregovarači moraju biti sposobni izražavati svoje interese i potrebe s jasnoćom, ali istovremeno i biti otvoreni za različite perspektive. Asertivnost omogućava pregovaračima da zauzmu čvrst stav, ali bez agresivnosti, čime se osigurava da njihove potrebe budu zadovoljene, dok se istovremeno poštuju i potrebe druge strane. Ova ravnoteža između samopouzdanja i otvorenosti prema drugima ključna je za izbjegavanje konflikata i izgradnju konstruktivnog dijaloga. Razumijevanje kulturnih razlika također postaje značajan faktor, jer pregovaranje često uključuje strane s različitim kulturnim kontekstima i obrascima ponašanja. Kulturne razlike mogu utjecati na stil komunikacije, način izražavanja neslaganja te percepciju autoriteta i moći, što sve zajedno čini pregovarački proces složenijim, ali i zanimljivijim.

Jednako važna je i sposobnost upravljanja konfliktima, gdje je konstruktivan pristup rješavanju nesuglasica ključan za očuvanje pozitivnih odnosa među stranama. Konflikta su česta pojava u pregovorima, ali njihovo uspješno rješavanje može ojačati međusobno povjerenje i otvoriti put za postizanje boljih rezultata. Pregovarači također moraju biti svjesni moći komunikacije, uključujući neverbalne signale, ton glasa i govor tijela, što sve zajedno čini cjelovit dojam tokom pregovaračkog procesa. Neverbalna komunikacija često govori više od riječi, a prepoznavanje i pravilno tumačenje ovih signala može značajno utjecati na tok pregovora. Na primjer, otvoren stav, kontakt očima i pozitivan govor tijela mogu poslati poruku spremnosti za suradnju, dok zatvoren govor tijela ili izbjegavanje kontakta očima mogu signalizirati nesigurnost ili neslaganje.

U zaključku, uspješno pregovaranje zahtijeva visoku razinu komunikacijskih vještina i pregovaračkih sposobnosti. Kombinacija jasnog izražavanja, asertivnosti, emocionalne inteligencije te sposobnosti rješavanja konflikata čini temelj za postizanje sporazuma koji zadovoljavaju obje strane. Ovi elementi zajedno oblikuju dinamiku pregovaranja, čineći ih

ključnim faktorima u postizanju uspjeha u različitim pregovaračkim situacijama. Pregovarači koji ovladaju ovim vještinama imaju ne samo veće šanse za postizanje svojih ciljeva, već i za izgradnju dugoročnih, pozitivnih odnosa s drugim stranama, što je od neprocjenjive vrijednosti u svijetu pregovaranja.

### **3.1. Verbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija je osnovni način izražavanja misli, potreba i stavova kroz upotrebu riječi. Ona omogućuje ljudima da razmjenjuju ideje, informacije i emocije putem govora ili pisanja. Riječi su osnovni gradivni blok verbalne komunikacije i nose značenje koje se prenosi od jedne osobe do druge. Važno je odabrati riječi koje su jasne, precizne i primjerene kontekstu kako bi se izbjegli nesporazumi i konflikti.

Jezik, kao sistem znakova i pravila, omogućuje ljudima da se sporazumijevaju i razumiju međusobno. Različite kulture i zajednice koriste različite jezike, ali unutar istog jezika mogu postojati regionalne varijante ili dijalekti. Razumijevanje jezičnih obrazaca i kulturnih konteksta važno je za uspješnu verbalnu komunikaciju.

Verbalna komunikacija obično se odvija u obliku dijaloga ili monologa. U dijalogu, sudionici izmjenjuju poruke i aktivno sudjeluju u razgovoru, postavljajući pitanja, dajući odgovore i izražavajući svoje stavove. Monolog je oblik komunikacije u kojem jedna osoba govori bez prekida, kao što su javni govori ili predavanja.

Ton glasa igra važnu ulogu u prenošenju emocionalnog stanja i intonacije poruka. Način na koji se izgovaraju riječi, naglasak i ritam govora mogu utjecati na način na koji poruka biva percipirana. Kontekst komunikacije također je važan za razumijevanje poruka. To uključuje fizičko okruženje u kojem se komunikacija odvija, kulturne norme, društvene uloge sudionika i prethodno uspostavljene odnose među sagovornicima.

### **3.2. Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija igra izuzetno važnu ulogu u kontekstu pregovaranja, često čineći skrivene slojeve poruka koje sudionici razmjenjuju. Dok se verbalni dio pregovora fokusira na izgovorene riječi i argumente, neverbalna komunikacija obuhvata suptilne signale koji prenose dodatne informacije o stavovima, emocijama i namjerama pregovarača. Ova vrsta komunikacije obuhvata širok spektar neverbalnih gesti, izraza lica, položaja tijela i tonaliteta glasa koji doprinose cjelokupnom dojmu i razumijevanju poruka. (Thompson, L. L. 2015). Često se kaže da su riječi samo vrh ledenog brijega, dok neverbalna komunikacija čini veliki, nevidljivi dio pregovaračkog procesa.

U pregovaračkom okruženju, gdje se često susreću različite kulture, tumačenje neverbalnih signala može biti ključno za uspjeh. Različite kulture imaju različite načine izražavanja i tumačenja neverbalnih znakova, što može dovesti do nesporazuma ako pregovarači nisu

svjesni ovih razlika. Na primjer, u nekim kulturama, neposredan kontakt očima smatra se znakom iskrenosti i povjerenja, dok u drugim kulturama može biti percipiran kao nepristojan ili čak agresivan čin. Stoga je razumijevanje kulturnih konteksta u kojima se pregovara izuzetno važno za ispravno tumačenje neverbalnih signala.

Izrazi lica, poput osmijeha ili podignutih obrva, mogu dodati emocionalnu dimenziju komunikaciji, često otkrivajući stvarne osjećaje ili namjere pregovarača. Osmijeh može signalizirati prijateljski stav i otvorenost za kompromis, dok podignute obrve mogu označavati iznenađenje ili neslaganje. Također, mikroizrazi lica, koji traju samo djelić sekunde, mogu otkriti skrivena osjećanja, kao što su sumnja ili nelagoda, čak i kada pregovarač pokušava prikriti svoje prave emocije.

Položaj tijela i geste također igraju značajnu ulogu, a otvorena i relaksirana poza može stvoriti atmosferu povjerenja, dok zatvorena ili napeta poza može ukazivati na nesigurnost ili odbojnost. Na primjer, prekrižene ruke ili noge često se tumače kao znak defanzivnosti ili neslaganja, dok opuštene i otvorene geste mogu signalizirati spremnost na suradnju i pregovore. Položaj tijela može također pokazivati nivo angažmana i interesa pregovarača – nagnutost prema naprijed može signalizirati aktivno sudjelovanje, dok se povlačenje unatrag može tumačiti kao znak nezainteresovanosti ili povlačenja iz pregovora.

Ton glasa i ritam komunikacije također doprinose interpretaciji poruka. Brzina izgovaranja, naglasci ili čak pauze između riječi mogu ukazivati na naglašavanje određenih aspekata ili čak na stvaranje napetosti. Na primjer, sporo izgovaranje riječi može signalizirati smirenost i promišljenost, dok ubrzan govor može ukazivati na nervozu ili hitnost. Pregovarači često koriste ovu dimenziju komunikacije kako bi naglasili važnost ili hitnost određenih pitanja, te kako bi usmjerili tok pregovora u željenom smjeru.

Dodatno, kontakt očima ima poseban značaj u pregovaračkom procesu. Direktni kontakt može izražavati samopouzdanje, iskrenost i angažman, dok izbjegavanje pogleda može signalizirati nesigurnost, neiskrenost ili stvaranje distance. (Pink, D. H. 2012). No, kao što je već spomenuto, važno je uzeti u obzir kulturne razlike u tumačenju kontakta očima, budući da neki smatraju da je intenzivan kontakt očima znak poštovanja, dok se drugima može činiti prijetećim. U nekim kulturama, predug kontakt očima može se protumačiti kao znak agresije ili dominacije, dok u drugima, izbjegavanje kontakta očima može biti percipirano kao znak nepoštovanja ili neiskrenosti.

Također je važno spomenuti značaj prostora i fizičke distance između pregovarača, poznatog kao proxemics. Fizička udaljenost između pregovarača može signalizirati nivo formalnosti, intimnosti ili moći. Pregovarači koji se osjećaju ugodno s manjom fizičkom udaljenosti mogu uspostaviti bliži odnos, dok povećana udaljenost može ukazivati na želju za profesionalnom distancom ili osjećaj nesigurnosti.

U konačnici, razumijevanje i svjesnost o neverbalnoj komunikaciji mogu pridonijeti dubljem tumačenju stvarnih namjera i osjećaja u pregovaračkom procesu. Pregovarači koji su

osjetljivi na ove suptilne znakove često su u boljoj poziciji za izgradnju povjerenja, izbjegavanje nesporazuma te postizanje obostrano prihvatljivih rješenja. Vještina prepoznavanja i pravilnog tumačenja neverbalnih signala može značajno poboljšati efikasnost pregovarača, omogućujući im da preciznije interpretiraju namjere i stavove druge strane, te da bolje prilagode svoje taktike kako bi postigli željene ishode.

### **3.3. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija je proces izražavanja misli, ideja i informacija putem pisanih riječi. Ova vrsta komunikacije obuhvata širok raspon formata, uključujući e-mailove, pisma, izvještaje, memorandume, tekstualne poruke i druge pisane dokumente. Pisana komunikacija često se koristi u poslovnim i profesionalnim okruženjima, ali i u osobnim interakcijama, akademskim krugovima te u mnogim drugim kontekstima.

Važan aspekt pisane komunikacije je preciznost i jasnoća izražavanja. Budući da se poruke prenose pisanim putem, važno je da budući primatelj može jasno razumjeti poruku koja mu je poslana. To uključuje korištenje pravopisno i gramatički ispravnog jezika, kao i jasno strukturiranih rečenica i paragrafa.

Uz to, pisana komunikacija omogućuje detaljnije izražavanje misli i ideja u usporedbi s usmenom komunikacijom. Pisani dokumenti često pružaju priliku za dublje analize, objašnjenja i argumentacije, što može biti posebno korisno u situacijama gdje je potrebno pružiti detaljna objašnjenja ili dokaze. (Brown, R., i Davis, C. 2020).

Pisana komunikacija također omogućuje trajno zabilježavanje informacija, što može biti korisno za kasnije referenciranje ili arhiviranje. E-mailovi, pisma i drugi pisani dokumenti često služe kao pisani tragovi komunikacije koji se mogu koristiti kao dokazi ili referenca u budućnosti.

Međutim, važno je imati na umu da pisana komunikacija može biti manje osjetljiva na nijanse tonaliteta i emocionalnih konteksta u usporedbi sa usmenom komunikacijom. Stoga je važno pažljivo birati riječi kako bi se izbjeglo moguće nesporazume ili krive interpretacije poruka.

U savremenom svijetu, s napretkom tehnologije, pisana komunikacija često se odvija elektronskim putem, putem e-mailova, tekstualnih poruka, društvenih mreža i drugih digitalnih platformi. Ovo je promijenilo dinamiku pisane komunikacije, ali osnovni principi jasnoće, preciznosti i pažljivog izražavanja i dalje ostaju ključni za uspješnu komunikaciju putem pisanih riječi.

### **3.4. Aktivno slušanje**

Aktivno slušanje je suštinska vještina koja obuhvata pažljivo praćenje i razumijevanje onoga što druga osoba izražava. To uključuje davanje potpune pažnje sagovorniku, bez ometanja ili prekidanja, te aktivno sudjelovanje u razgovoru. Postavljanje pitanja radi potpunijeg razumijevanja, kao i potvrđivanje razumijevanja kroz izraze poput "Razumijem" ili "Da, slažem se", pomaže u održavanju interakcije i izgradnji povjerenja. (Lee, K., i Thompson, L. 2017).

Prikazivanje empatije prema sagovorniku ključno je u aktivnom slušanju, jer pokazuje da se osoba zaista brine za ono što je izraženo. To može uključivati izražavanje saosjećanja ili razumijevanja prema osjećajima i perspektivama sagovornika. Refleksija, odnosno sažimanje i ponovno izražavanje ključnih pojmova ili rečenica koje je sagovornik iznio, pomaže u provjeri vlastitog razumijevanja i osigurava da poruke budu interpretirane ispravno.

Aktivno slušanje nije samo pasivno primanje informacija, već je dinamičan proces u kojem se sudionik aktivno angažuje radi izgradnje dubljeg razumijevanja i povezanosti s drugom osobom. Kroz ovu vještinu, komunikacija postaje produktivnija, nesporazumi se smanjuju, a odnosi se unaprjeđuju. Stoga je aktivno slušanje ključno u gotovo svim aspektima života, od osobnih odnosa do poslovnih interakcija.

### **3.5. Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih ljudi. Ova važna vještina omogućuje nam da svjesno upravljamo svojim osjećajima, reakcijama i međuljudskim odnosima, što može rezultirati većom uspješnošću i zadovoljstvom u različitim područjima života.

Razumijevanje vlastitih emocija ključno je za emocionalnu inteligenciju. To uključuje prepoznavanje vlastitih osjećaja, potreba i motivacija te sposobnost njihovog adekvatnog izražavanja i upravljanja. Osobe s visokom emocionalnom inteligencijom mogu prepoznati kako određene situacije ili događaji utječu na njihove emocije te ih mogu kontrolisati i prilagoditi prema potrebi.

Također, emocionalna inteligencija uključuje sposobnost prepoznavanja emocija drugih ljudi. To znači osluškivanje i razumijevanje njihovih osjećaja, stavova i potreba, te reagiranje na njih na suosjećajan i empatičan način. Osobe s visokom emocionalnom inteligencijom često su sposobne stvarati dublje i kvalitetnije odnose s drugima, jer su svjesne njihovih emocija i reagiraju na njih na odgovarajući način.

Upravljanje emocijama, treći ključni element emocionalne inteligencije, odnosi se na sposobnost kontrolisanja i regulisanja vlastitih emocija u različitim situacijama. To uključuje

sposobnost suočavanja sa stresom, rješavanja konflikata, motivaciju, samopouzdanje te sposobnost izgradnje pozitivnih međuljudskih odnosa.

U konačnici, razvijanje emocionalne inteligencije može donijeti brojne koristi u životu, uključujući bolje upravljanje stresom, uspješnije interpersonalne odnose, veću samosvijest i samopouzdanje te veću sposobnost rješavanja problema. Ova vještina je ključna za osobni razvoj i uspjeh u različitim aspektima života, od osobnih odnosa do karijere.

### **3.6. Slušanje i postavljanje pitanja**

Slušanje i postavljanje pitanja predstavljaju ključne komponente komunikacijskih vještina u kontekstu pregovaranja. Efikasno slušanje nije samo pasivan čin, već aktivna strategija koja zahtijeva pažnju, empatiju i razumijevanje. Pregovarači koji posvećuju pažnju onome što druga strana izražava, često imaju bolje razumijevanje njezinih stajališta, interesa i potreba. Slušanje također pomaže u stvaranju atmosfere uzajamnog povjerenja, ključnog elementa uspješnog pregovaranja.

Postavljanje pitanja igra jednako važnu ulogu. Kroz postavljanje relevantnih i dobro oblikovanih pitanja, pregovarači mogu produbiti svoje razumijevanje, poticati dijalog i dobivati potrebne informacije. (Jones, R, i White, E. 2021). Pitanja ne samo da služe kao sredstvo prikupljanja podataka, već i kao alat za usmjeravanje razgovora prema ključnim pitanjima i potencijalnim rješenjima. Pregovarači koji vješto postavljaju pitanja pokazuju interes, angažiranost i sposobnost vođenja konstruktivnog dijaloga.

Uz to, kombinacija slušanja i postavljanja pitanja omogućuje dublje razumijevanje dinamike pregovaranja. Pregovarači koji uspješno primjenjuju ove vještine mogu identificirati ključne tačke neslaganja, prilagoditi svoje strategije i kreirati rješenja koja zadovoljavaju obje strane. Važno je naglasiti da ove vještine nisu samo tehnički alati, već odražavaju i suptilne aspekte emocionalne inteligencije, građenje odnosa i sposobnost prilagodbe dinamici pregovaranja.

### **3.7. Rješavanje konflikata**

Rješavanje konflikata predstavlja ključni element u procesu pregovaranja, često determinirajući ishod i kvalitetu odnosa između pregovaračkih strana. Konflikti su neizbježan dio svakodnevnog života i poslovnih situacija, ali njihovo konstruktivno upravljanje može dovesti do pozitivnih promjena i ojačati međuljudske odnose. U pregovaranju, konflikti mogu proizići iz različitosti interesa, prioriteta ili percepcija. Važno je naglasiti da konflikti nisu nužno negativni; oni često ukazuju na važne aspekte koje pregovarači trebaju istražiti.

Efikasno rješavanje konflikata zahtijeva kombinaciju različitih vještina, uključujući komunikaciju, empatiju, analitičko razmišljanje i kreativnost. Pregovarači moraju biti sposobni prepoznati korijene konflikta, razumjeti perspektive druge strane i otvoreno

dijalogom razmijeniti svoje stavove. U tom procesu, ključno je stvaranje atmosfere povjerenja i uzajamnog poštovanja kako bi se omogućilo otvoreno izražavanje zabrinutosti i potreba.

Postizanje održivih rješenja u rješavanju konflikata često uključuje kompromise i pronalaženje zajedničkih interesa. Kreativnost dolazi do izražaja u pronalaženju alternativnih rješenja koja zadovoljavaju obje strane. Pregovarači trebaju biti spremni na fleksibilnost i prilagodljivost u traženju rješenja koja idu iznad tradicionalnih granica, potičući inovativne strategije koje zadovoljavaju zajedničke ciljeve.

U konačnici, rješavanje konflikata u pregovaranju ne svodi se samo na postizanje kompromisa, već i na stvaranje prostora za rast, razumijevanje i jačanje odnosa između strana. Kroz konstruktivan pristup konfliktima, pregovarači imaju priliku ne samo prevladati izazove već i izgraditi temelje dugoročne saradnje i uzajamnog uspjeha.

#### **4. UTJECAJ KULTURE NA PREGOVARANJE**

Utjecaj kulture na pregovaranje predstavlja složen i značajan aspekt, s obzirom na to da kulturni kontekst ima duboko ukorijenjen utjecaj na način komunikacije, vrijednosti i percepciju pregovaračkih procesa. Svaka kultura ima svoje specifičnosti koje oblikuju stilove pregovaranja, preferirane strategije i očekivane obrasce ponašanja tokom pregovora.

Različite kulture postavljaju različite naglaske na važne elemente pregovaranja, poput odnosa, međusobnog povjerenja, hijerarhije ili individualizma naspram kolektivismu. (Goleman, D. 2006). Na primjer, u visoko individualističkim kulturama, poput američke, često se cijene pregovarački stilovi koji ističu samostalnost, jasno izražavanje stavova i postizanje pojedinačnih ciljeva. S druge strane, u kolektivističkim kulturama, gdje se naglašava zajedništvo i grupna dobrobit, pregovarački proces može biti usmjeren prema postizanju konsenzusa i očuvanju harmonije unutar grupe.

Jezik, geste, pa čak i način pregovaranja, mogu se značajno razlikovati između kultura. Pitanje očekivanog ponašanja u pregovorima, načina izražavanja ili čak postavljanja pitanja može varirati između različitih kulturnih grupa. Razumijevanje ovih razlika ključno je za uspješno pregovaranje na međunarodnoj razini ili u multikulturalnim okruženjima.

Pored toga, kulturne razlike također mogu utjecati na tumačenje simbola, gesti, ili tonova glasa tokom pregovora. Ono što može biti prihvatljivo ili čak očekivano u jednoj kulturi, može biti neshvaćeno ili pogrešno tumačeno u drugoj. Ovakve razlike zahtijevaju od pregovarača visok nivo senzitivnosti, empatije i sposobnost prilagodbe kako bi se uspješno prevazišle kulturne barijere.

U zaključku, utjecaj kulture na pregovaranje je suštinski faktor koji oblikuje dinamiku pregovaračkih procesa. Pregovarači moraju biti svjesni kulturnih specifičnosti, respektirati

različitosti i aktivno raditi na izgradnji mostova razumijevanja kako bi postigli uspješne rezultate u međunarodnim i multikulturalnim pregovorima.

#### **4.1. Različite kulturne dimenzije u pregovaranju**

Različite kulturne dimenzije u pregovaranju predstavljaju kompleksan aspekt koji direktno utiče na način vođenja pregovora u različitim dijelovima svijeta. Kulturne dimenzije obuhvataju različite karakteristike poput individualizma naspram kolektivismu, visokog ili niskog stepena hijerarhije, tretmana vremena, stila komunikacije i percepcije moći. Svi ovi elementi oblikuju pristupe i očekivanja u pregovaračkim procesima na način koji odražava kulturne vrijednosti i norme.

U kulturama koje teže individualizmu, poput zapadnjačkih, pregovarački proces često ističe samostalnost, jasno izražavanje stavova i postizanje pojedinačnih ciljeva. S druge strane, u kolektivističkim kulturama, gdje se naglašava grupna kohezija i zajedništvo, pregovori mogu biti usmjereni ka postizanju konsenzusa i očuvanju harmonije unutar grupe. (Bolton, R. 2002).

Hijerarhijske razlike također igraju značajnu ulogu u pregovaranju. U kulturama s izraženim stepenom hijerarhije, pregovarački timovi često slijede jasnu strukturu autoriteta, dok u kulturama s nižim stepenom hijerarhije pregovori mogu biti više decentralizirani i bazirani na ravnoteži moći unutar timova.

Tretman vremena je još jedan ključni faktor. U nekim kulturama, poput onih koje cijene preciznost i efikasnost, pregovarački proces može biti vrlo strukturiran i usmjeren na brze rezultate. S druge strane, u kulturama gdje je vrijeme više fluidno i fleksibilno, pregovori mogu imati sporiji tempo, s naglaskom na izgradnji odnosa prije postizanja dogovora.

Stil komunikacije varira između direktnih i indirektnih kultura, što može značajno utjecati na tumačenje izraza, gesta ili tonova glasa tokom pregovora. Percepcija moći, odnosno način na koji se moć manifestuje i percipira, također može razlikovati između kultura.

Razumijevanje i prilagođavanje različitim kulturnim dimenzijama ključno je za uspješno vođenje međunarodnih pregovora. Pregovarači moraju biti senzitivni na kulturne specifičnosti, pokazivati visok stupanj empatije i fleksibilnosti kako bi izgradili povjerenje i postigli obostrano prihvatljive rezultate u ovim raznolikim pregovaračkim kontekstima.

#### **4.2. Prilagodba komunikacijskih vještina kulturi**

Prilagodba komunikacijskih vještina kulturi predstavlja ključnu komponentu uspješnog međukulturalnog komuniciranja. Komunikacija nije samo prenošenje informacija, već i kompleksan proces koji oblikuju kulturne norme, vrijednosti i očekivanja (Mnookin, R. H., 2000). U globalnom kontekstu, gdje se susreću različite kulture, važno je razumjeti kako



prilagoditi komunikacijske vještine kako bi se izbjegle nesporazumi i izgradila međusobna podrška.

Jezik je jedan od ključnih elemenata prilagodbe. Pritom, ne samo razumijevanje samog jezika, već i tumačenje nijansi govora, tonova, gesti i izraza lica. Neki izrazi ili fraze mogu imati različito značenje u različitim kulturama, stoga je nužno biti svjestan tih kulturnih varijacija.

Također, prilagodba uključuje svjesnost o kulturnim normama vezanim uz komunikacijski stil. Dok su u nekim kulturama direktnost i eksplicitnost cijenjeni, u drugima se može preferirati indirektnost i suptilnost. Razumijevanje razlika u ovim stilovima omogućava efikasnije komuniciranje i izgradnju povjerenja.

Važan aspekt prilagodbe je i razumijevanje hijerarhija i uloga u komunikacijskim procesima. U nekim kulturama, autoritet je jasno definisan i poštovan, dok u drugima postoji veća ravnopravnost i otvorenost u dijalogu. Prilagođavanje komunikacije prema ovim kulturnim normama pomaže u izbjegavanju potencijalnih konflikata.

Emocionalna inteligencija također igra ključnu ulogu u prilagodbi komunikacije kulturi. Razumijevanje emocionalnih konteksta i osjetljivost na emocionalne reakcije sagovornika pomaže u izgradnji pozitivnih odnosa i olakšava razmjenu informacija.

U konačnici, prilagodba komunikacijskih vještina kulturi nije samo tehnički aspekt, već i izraz poštovanja prema drugim kulturama. Prikazivanje otvorenosti, fleksibilnosti i želje za razumijevanjem doprinosi izgradnji međunarodnih odnosa temeljenih na uzajamnom povjerenju i saradnji.

## **5. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U PREGOVARANJU**

Emocionalna inteligencija u pregovaranju predstavlja ključni faktor koji utječe na dinamiku i ishode pregovora. Ovaj koncept obuhvata sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih sudionika u pregovaranju. Važnost emocionalne inteligencije postaje očita u kontekstu složenih međuljudskih odnosa i dinamika koje se javljaju tokom pregovora.

Sposobnost samosvijesti, jednog od ključnih elemenata emocionalne inteligencije, omogućava pregovaraču da razumije vlastite emocije i motivacije koje mogu utjecati na donošenje odluka. Također, razvijena samoregulacija doprinosi sposobnosti održavanja smirenosti i konstruktivnosti čak i u izazovnim situacijama pregovaranja.

Empatija, kao sastavni dio emocionalne inteligencije, omogućava pregovaraču da se postavi u poziciju drugih strana, razumije njihove perspektive i potrebe te stvori atmosferu uzajamnog povjerenja. Ova sposobnost izgradnje emocionalnih veza često rezultira pozitivnim odnosima i olakšava pronalaženje obostrano prihvatljivih rješenja.

Socijalne vještine, koje također proizlaze iz emocionalne inteligencije, ključne su u pregovaračkom procesu. Umijeće uspostavljanja konstruktivne komunikacije, vođenja dijaloga i rješavanja konflikata doprinosi stvaranju produktivne pregovaračke atmosfere.

U pregovaračkom kontekstu, emocionalna inteligencija ima značajan utjecaj na donošenje odluka, razlučivanje prioriteta i upravljanje konfliktima (Raiffa, H. 1982). Pregovarači koji posjeduju visok nivo emocionalne inteligencije često su u mogućnosti prepoznati skrivene motive, razumjeti dinamiku moći te prilagoditi svoj pristup u skladu s emocionalnim potrebama i očekivanjima drugih strana.

U zaključku, integracija emocionalne inteligencije u pregovarački proces doprinosi stvaranju održivih i uzajamno korisnih rješenja. Razvijanje ove vrste inteligencije omogućava pregovaračima da ne samo postignu svoje ciljeve, već i izgrade dugoročne odnose temeljene na međusobnom poštovanju, povjerenju i suradnji.

### **5.1. Emocionalna inteligencija i njezina važnost**

Emocionalna inteligencija predstavlja ključnu dimenziju ljudske sposobnosti koja se odnosi na prepoznavanje, razumijevanje i upravljanje vlastitim emocijama, kao i emocijama drugih ljudi. Sposobnost interpretacije i adekvatnog odgovora na emocionalne signale igra važnu ulogu u međuljudskim odnosima i donošenju odluka. U kontekstu društvenih interakcija, posebno u poslovnim pregovorima, emocionalna inteligencija postaje ključna za postizanje uspjeha.

Važnost emocionalne inteligencije u pregovaračkom kontekstu ogleda se u sposobnosti pregovarača da prepoznaju vlastite emocije, kao i emocije drugih strana u procesu pregovaranja. Ovo prepoznavanje omogućava efikasno upravljanje stresom, konfliktima i prilagodbu strategija pregovaranja sukladno situaciji. Pregovarači s visokim stepenom emocionalne inteligencije često su u mogućnosti stvoriti pozitivnu pregovaračku atmosferu, izbjegavajući nepotrebne tenzije i sukobe.

Upravljanje vlastitim emocijama ključno je za donošenje racionalnih odluka tokom pregovora. Emocionalna inteligencija omogućava pregovaračima da ostanu smireni i fokusirani čak i u zahtjevnim situacijama, čime se poboljšava kvaliteta donesenih odluka. Osim toga, sposobnost empatije prema emocijama drugih strana često rezultira boljim razumijevanjem njihovih stajališta i potreba.

U poslovnim pregovorima, gdje su međuljudski odnosi od suštinskog značaja, emocionalna inteligencija može poslužiti kao ključna prednost. (Brett, J. M., 1993). Pregovarači koji su u stanju čitati emocije drugih, prilagoditi svoj pristup sukladno situaciji te graditi pozitivne odnose, često ostvaruju dugoročni uspjeh u poslovanju. Emocionalna inteligencija doprinosi stvaranju održivih i povjerljivih odnosa, što može rezultirati ne samo jednokratnim poslovnim transakcijama, već i dugoročnom saradnjom.

U konačnici, emocionalna inteligencija ima ključnu ulogu u uspješnom pregovaranju, potičući razvoj međuljudskih odnosa, jačanje povjerenja te postizanje obostrano prihvatljivih rješenja. Pregovarači koji cijene važnost emocionalne inteligencije često se ističu u dinamičnim poslovnim okruženjima, doprinoseći ne samo svom ličnom uspjehu već i pozitivnom razvoju organizacija koje predstavljaju.

## **5.2. Primjena emocionalne inteligencije u pregovaranju**

Primjena emocionalne inteligencije u pregovaranju odražava se kroz suptilan i učinkovit pristup međuljudskim odnosima, što može značajno utjecati na ishode pregovora. Pregovarači koji svjesno koriste svoju emocionalnu inteligenciju sposobni su čitati emocije, kako svoje tako i drugih strana, stvarajući tako atmosferu uzajamnog razumijevanja. Ova sposobnost omogućava im prilagodbu svojih strategija pregovaranja sukladno tonu razgovora, potrebama sagovornika i dinamici situacije.

Jedan od ključnih elemenata primjene emocionalne inteligencije u pregovaranju jest sposobnost upravljanja vlastitim emocijama. Pregovarači koji su svjesni vlastitih emocija, ali istovremeno imaju kontrolu nad njima, mogu održati smirenost i jasnoću čak i u zahtjevnim trenucima pregovora. To rezultira smanjenjem rizika od impulzivnih reakcija ili donošenja odluka temeljenih na emocionalnim trenucima.

Emocionalna inteligencija također pridonosi razvoju empatije prema drugim stranama pregovora. Razumijevanje perspektiva, potreba i motivacija sagovornika omogućuje pregovaraču da izgradi povjerenje i uspostavi kvalitetnu komunikaciju. Povećana empatija često dovodi do stvaranja pozitivnog pregovaračkog okruženja, u kojem se strane osjećaju poštovano. Pregovarači koji primjenjuju emocionalnu inteligenciju često su fleksibilniji u prilagodbi svojih taktika kako bi postigli optimalne rezultate. Svjesnost o emocijama sagovornika omogućava im pravilno kalibriranje stila pregovaranja, pružajući personalizirani pristup koji odražava različite emocionalne potrebe i preference. Ova prilagodljivost često dovodi do postizanja obostrano prihvatljivih rješenja, umjesto čvrstog držanja za unaprijed utvrđene pozicije.

U konačnici, primjena emocionalne inteligencije u pregovaranju ima pozitivan utjecaj na dugoročne odnose između stranaka. Pregovarači koji pokazuju empatiju, kontrolu emocija i sposobnost prilagodbe često stvaraju trajne veze koje premašuju pojedinačne pregovore. Ova dugoročna perspektiva omogućava izgradnju povjerenja, saradnje te otvorenost za buduću komunikaciju i pregovaranje. Stoga, svjesna primjena emocionalne inteligencije predstavlja ključni element uspješnog pregovaranja u dinamičkom poslovnom okruženju.

## **6. ETIKA U PREGOVARANJU**

Etika u pregovaranju zauzima centralno mjesto jer oblikuje karakter i integritet samog procesa, utječući na rezultate i održavanje dugoročnih odnosa između stranaka. Osnovna

načela etičkog pregovaranja obuhvataju poštovanje, poštenje, transparentnost i odgovornost. Svaka strana treba imati jasno definisane etičke smjernice kako bi se osiguralo poštivanje moralnih standarda tokom pregovora.

Poštovanje prema drugoj strani ključno je načelo etičkog pregovaranja. To uključuje pažljivo slušanje, uzimanje u obzir stavova i potreba druge strane te izbjegavanje ponašanja koje može biti uvredljivo ili diskriminirajuće. Kroz poštovanje, stvaraju se uvjeti za otvorenu i konstruktivnu komunikaciju, što doprinosi izgradnji povjerenja među stranama.

Poštenje je također temelj etičkog pregovaranja. Strane trebaju djelovati s integritetom i iskreno predstavljati svoje stavove, ciljeve i ograničenja. Informacije bi trebale biti prezentirane na jasan i transparentan način, bez namjernog skrivanja relevantnih činjenica. Poštenje potiče stvaranje održivih dogovora temeljenih na međusobnom povjerenju.

Transparentnost u komunikaciji doprinosi etičkom pregovaranju, osiguravajući da sve strane imaju potpune informacije o uvjetima pregovora (Diamond, J., i Susskind, L. 1999). Otvorena razmjena informacija olakšava donošenje informisanih odluka i smanjuje rizik od nesporazuma. Transparentnost također potiče odgovornost, jer strane preuzimaju odgovornost za svoje postupke i odluke.

Odgovornost u pregovaranju odnosi se na preuzimanje odgovornosti za vlastite postupke i posljedice donesenih odluka. Strane trebaju biti svjesne društvenih, ekoloških i pravnih implikacija njihovih dogovora te raditi na postizanju ravnoteže između vlastitih interesa i šire društvene koristi. Odgovorno pregovaranje prepoznaje dugoročne učinke odluka na sve uključene strane.

U zaključku, etika u pregovaranju predstavlja temelj uspješnog, održivog i poštenog procesa. Kroz poštovanje, poštenje, transparentnost i odgovornost, strane stvaraju okruženje koje potiče saradnju, povjerenje i izgradnju dugoročnih odnosa. Etika postavlja temelje za pregovarački proces koji ne samo da ostvaruje ciljeve strana, već i doprinosi pozitivnim društvenim i poslovnim vrijednostima.

## **6.1. Etika i moral u pregovaranju**

Etika i moral u pregovaranju čine neodvojivi temelj procesa koji se odvija između različitih strana s ciljem postizanja zajedničkog dogovora. Ovi koncepti igraju ključnu ulogu u oblikovanju ponašanja pregovarača, donošenju odluka te održavanju integriteta i poštovanja tokom pregovora.

Etika u pregovaranju odnosi se na primjenu moralnih principa u postupcima i odlukama pregovarača. To uključuje poštovanje pravednosti, istine, pravednosti i društvene odgovornosti. Pregovarači se pozivaju da svoje postupke usklade s univerzalno prihvaćenim moralnim standardima kako bi se osiguralo pošteno i pravedno postizanje ciljeva.

Moral, s druge strane, odnosi se na unutarnje vrijednosti i uvjerenja pregovarača koja utječu na njihovo ponašanje (Lax, D. A., i Sebenius, J. K. 2006). Moralni kodeks pregovarača često proizlazi iz ličnih uvjerenja, kulturnog konteksta ili profesionalnih normi. Moralna dimenzija dodaje dubinu i individualnost u pristupima pregovaranju, često formirajući temelj za donošenje odluka u skladu s vlastitim uvjerenjima.

Integracija etičkih i moralnih principa u pregovaranje odražava se u poštovanju pravde, jednakosti i ljudskih prava tijekom cijelog procesa. Pregovarači moraju biti svjesni dugoročnih društvenih posljedica njihovih odluka i postupaka, težiti postizanju ravnoteže između vlastitih interesa i općeg dobra. Pregovaranje s etičkim i moralnim načelima često rezultira održivijim dogovorima i izgradnjom povjerenja između strana.

Odgovornost pregovarača proizlazi iz etičkih i moralnih načela koja promiču svijest o posljedicama njihovih odluka. Ovo uključuje odgovorno donošenje odluka koje uzimaju u obzir sve relevantne čimbenike, bilo da se radi o ekonomskim, društvenim ili ekološkim aspektima (Lewicki, R. J., i Hiam, A. 2011). Odgovorni pregovarači preuzimaju odgovornost za svoje postupke, težeći postizanju ravnoteže između vlastitih interesa i šireg dobra zajednice.

U konačnici, etika i moral u pregovaranju pridonose stvaranju integriteta, poštovanja i održivosti u poslovnim i društvenim odnosima. Pregovarači koji se vode etičkim i moralnim načelima doprinose izgradnji pozitivne reputacije, olakšavaju uspostavu dugoročnih odnosa te promiču pozitivne vrijednosti u globalnom okviru pregovaranja.

## **6.2. Etički izazovi u pregovaranju**

Etički izazovi u pregovaranju predstavljaju kompleksan aspekt procesa u kojem pregovarači moraju balansirati između postizanja vlastitih ciljeva i održavanja visokih etičkih standarda. Suočeni s različitim situacijama i pritiscima, pregovarači se često nalaze pred dilemama koje zahtijevaju pažljivo razmatranje etičkih principa.

Jedan od često prisutnih izazova jest pritisak postizanja rezultata pod određenim vremenskim ograničenjima. Brza i efikasna rješenja ponekad mogu potaknuti pregovarače na postupke koji nisu u skladu s etičkim smjernicama. Sukob interesa također može izazvati etičke dileme, posebno ako pregovarač ima osobne veze ili koristi od postignutog sporazuma.

Manipulacija informacijama, prikrivanje stvarnih namjera ili stvaranje nerealnih očekivanja drugih strana često su povezani s etičkim izazovima. Pregovarači se suočavaju s teškoćama u održavanju transparentnosti, a istovremeno pokušavaju ostvariti svoje ciljeve. Pitanja vjerodostojnosti i povjerenja često se pojavljuju kao ključni etički aspekti.

Još jedan izazov uključuje odnos između konkurencije i saradnje. Postoji stalna napetost između postizanja najboljeg mogućeg dogovora za vlastitu stranu i održavanja poštovanja

prema drugima. Etički pregovarač mora balansirati između borbe za vlastite interese i poštovanja integriteta drugih strana.

Etički izazovi također mogu proizaći iz kulturnih razlika i divergentnih normi. Ono što se smatra prihvatljivim ponašanjem u jednoj kulturi može biti neprihvatljivo u drugoj. Pregovarači se suočavaju s potrebom prilagodbe svojih pristupa kako bi poštovali etičke norme relevantne za sve strane u procesu pregovaranja.

U zaključku, etički izazovi u pregovaranju odražavaju kompleksnost odnosa između postizanja ciljeva i pridržavanja moralnih normi. Pregovarači se suočavaju s brojnim dilemama koje zahtijevaju refleksiju, odgovornost i svijest o dugoročnim posljedicama njihovih postupaka.

## **7. MJESTO PREGOVARANJA**

Razmišljanje o mjestu pregovaranja je ključni element u procesu pregovaranja, jer može imati značajan utjecaj na dinamiku, efikasnost i ishod pregovora. Mjesto pregovaranja nije samo fizičko okruženje u kojem se pregovori odvijaju, već i simbolično i emocionalno polje koje može oblikovati način na koji pregovarači komuniciraju i donose odluke.

Fizičko okruženje može biti važan faktor koji utiče na dinamiku pregovora. Na primjer, prostorije koje su dobro osvijetljene, udobne i imaju odgovarajuću akustiku mogu stvoriti atmosferu koja podstiče otvorenu komunikaciju i konstruktivno rješavanje problema (Garcia, M., i Patel, S. 2019). S druge strane, prostorije koje su skučene, bučne ili neudobne mogu stvoriti osjećaj nelagodnosti i ometati koncentraciju pregovarača.

Pored fizičkog okruženja, važno je razmotriti i simbolično značenje mjesta pregovaranja. Na primjer, javne lokacije poput konferencijskih sala ili restorana mogu signalizirati neutralnost i profesionalizam, dok privatne lokacije poput kancelarija ili domova mogu nositi sa sobom emocionalne konotacije i stvoriti osjećaj pripadnosti ili udaljenosti.

Psihološki aspekti mjesta pregovaranja također su važni za razmatranje. Na primjer, odabir neutralnog terena može pomoći u izbjegavanju konflikta i stvaranju ravnoteže moći između pregovarača. Takođe, odabir lokacije koja je poznata i udobna za sve strane može smanjiti nivo stresa i povećati otvorenost za saradnju.

U konačnici, izbor mjesta pregovaranja treba pažljivo razmotriti u kontekstu specifičnih ciljeva i dinamike pregovora. Bez obzira na to da li se radi o formalnim ili neformalnim pregovorima, pravilno odabrano mjesto može biti ključni faktor za postizanje uspješnih rezultata.

## 7.1. Dobre strane

- **Pristupačnost i udobnost:** Mjesto pregovaranja može biti odabrano tako da bude pristupačno svim učesnicima pregovora, što može smanjiti nivo stresa i olakšati komunikaciju. Udobnost prostora, poput udobnih stolica i dobre ventilacije, također može doprinijeti opuštenijoj atmosferi i pozitivnijem ishodu pregovora.
- **Neutralnost i imparcijalnost:** Odabir neutralnog terena za pregovore može eliminirati bilo kakav osjećaj pristrasnosti ili pristrasnosti prema bilo kojoj strani. Ovo može pomoći u stvaranju ravnoteže moći između učesnika pregovora i promovirati otvorenost za saradnju i kompromis.
- **Profesionalna atmosfera:** Pregovaranje na profesionalnom mjestu poput konferencijske sale ili poslovne kancelarije može signalizirati ozbiljnost i važnost pregovora. Ovakva atmosfera može motivirati učesnike da se fokusiraju na suštinske tačke pregovora i da se ponašaju na profesionalan način.
- **Prilagođavanje potrebama:** Mjesto pregovaranja može biti prilagođeno specifičnim potrebama učesnika, što može uključivati pristup tehnologiji, prostor za pauze ili posebne zahtjeve za konfidencijalnošću. Ovakva pažnja prema detaljima može ojačati osjećaj poštovanja i uzajamnog razumijevanja među pregovaračima.

Odabir odgovarajućeg mjesta pregovaranja koje nudi ove prednosti može biti ključni faktor za postizanje uspješnih rezultata u procesu pregovaranja.

## 7.2. Loše strane

Razmatranje i prepoznavanje "Loših strana" mjesta pregovaranja ključno je za razumijevanje potencijalnih izazova koji mogu utjecati na dinamiku i ishod pregovora. Evo nekoliko aspekata koji treba uzeti u obzir:

- **Ometanja i distrakcije:** Mjesta pregovaranja mogu biti podložna raznim vrstama ometanja i distrakcija koje mogu otežati koncentraciju i fokus učesnika. To može uključivati buku sa ulice, telefonske pozive, ili čak prisustvo drugih ljudi koji nisu dio pregovora.
- **Nedostatak intime i privatnosti:** Javna ili komercijalna mjesta pregovaranja, poput restorana ili kafića, mogu nedostajati privatnosti i intime, što može otežati razgovor o osjetljivim pitanjima ili stvaranju povjerenja među učesnicima.
- **Emotivne konotacije:** Pregovaranje na određenim mjestima može nositi sa sobom emocionalne konotacije koje mogu utjecati na dinamiku pregovora. Na primjer, pregovaranje u prostorijama koje su povezane sa prethodnim konfliktima ili neprijatnim iskustvima može otežati postizanje dogovora.
- **Finansijski aspekti:** Izbor skupih ili ekskluzivnih mjesta pregovaranja može stvoriti pritisak na učesnike da postignu brze ili povoljne rezultate kako bi opravdali

troškove. Ovo može narušiti proces pregovaranja i dovesti do donošenja odluka pod pritiskom.

- Fizičke restrikcije: Odabrana lokacija može imati fizičke restrikcije koje ometaju udobnost ili funkcionalnost pregovora. To može uključivati skučen prostor, lošu ventilaciju ili nedostatak osnovnih resursa poput vode ili toaleta.

Prepoznavanje ovih loših strana i pravilno upravljanje njima ključno je za uspješno vođenje pregovora i postizanje željenih rezultata.

## **8. ISTRAŽIVANJE**

### **8.1 Način prikupljanja podataka za potrebe empirijskog dijela istraživanja**

Prikupljanje podataka kojima se želi utvrditi postizanje konkurentske prednosti na globalnim tržištima implementacijom strateškog menadžmenta u svijetu elektronskog poslovanja provelo se metodom ankete i to u elektronskoj formi, gdje je anketa poslana ispitanicima putem e-mail adrese. Vremensko trajanje ankete bilo je 25 dana i to počevši od 01.06.2024. do 25.06.2024.godine, a provedena je u malim, srednjim i velikim kompanijama u Bosni i Hercegovini i to u sljedećim teritorijalnim područjima:

1. Kanton Sarajevo
2. Unsko-Sanski kanton
3. Tuzlanski kanton
4. Zeničko-dobojski kanton
5. Hercegovačko-neretvanski kanton
6. Srednjobosanski kanton
7. Bosansko-podrinjski kanton
8. Zapadnohercegovački kanton
9. Livanjski kanton
10. Posavski kanton
11. Republika Srpska

Koristeći dostupne podatke sa portala [www.akta.ba](http://www.akta.ba) formirali smo uzorak firmi vodeći se približnim poslovnim rezultatima za 2023.godinu. Osim toga, dostupnost kontakata i jednostavnija mogućnost obraćanja zaposlenim bila je jednako bitna u provođenju ankete.

U okviru prikupljanja primarnih podataka, koristio se strukturirani upitnik, a stavovi su mjereni pomoću skale, koja ima ljestvicu od 1 do 5 stepeni, pri čemu je 1 = u potpunosti se ne slažem i 5 = u potpunosti se slažem. Dakle, pitanja su bila strukturirana na način da se uz pomoć istog mogu dati adekvatni odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Osim uvodnih pitanja o spolu, starosti, stručnoj spremi, pitanja, odnosno konstatacije koje se nalaze u upitniku su sljedeće:



1. Komunikacijske vještine su ključne za postizanje uspjeha u pregovaranju
2. Usavršavanje komunikacijskih vještina može pozitivno utjecati na ishod pregovora
3. Pregovaranje zahtjeva primjenu različitih strategija komunikacije
4. Aktivno slušanje je ključno za uspješno pregovaranje
5. Empatija igra važnu ulogu u procesu pregovaranja
6. Jasan i artikulisan izražaj mišljenja je važan dio pregovaračkog procesa
7. Postavljanje pravih pitanja može olakšati postizanje dogovora tokom pregovora
8. Rješavanje konflikata na konstruktivan način ključno je za uspješan ishod pregovora
9. Izgradnja povjerenja je presudna za efikasno pregovaranje
10. Pregovarači trebaju biti fleksibilni i prilagodljivi tokom pregovaranja
11. Usklađivanje interesa svih strana ključno je za uspjeh pregovora
12. Razumijevanje ciljeva i prioriteta suprotstavljenih strana pomaže u postizanju dogovora
13. Jasna komunikacija o očekivanjima je ključna za uspješan ishod pregovora
14. Pregovarači trebaju biti svjesni svojih emocija i emocija drugih sudionika
15. Efikasno upravljanje vremenom važno je tokom pregovaranja
16. Vještine aktivnog slušanja omogućavaju bolje razumijevanje potreba i interesa druge strane
17. Pregovarači trebaju biti sposobni prepoznati i upravljati konfliktnim situacijama
18. Kreativno razmišljanje i pronalaženje alternativnih rješenja važno je tokom pregovaranja
19. Postizanje ravnoteže između tvrdoće i fleksibilnosti ključno je za uspjeh u pregovaranju
20. Uspješni pregovarači kontinuirano razvijaju svoje komunikacijske vještine kako bi poboljšali svoje rezultate
21. Formalno obrazovanje pruža osnovna teorijska znanja o komunikacijskim vještinama potrebnim za uspješno pregovaranje
22. Neformalno obrazovanje može dopuniti formalno obrazovanje pružajući praktične primjere i iskustva koja ilustriraju primjenu komunikacijskih vještina u stvarnim pregovaračkim situacijama
23. Formalno obrazovanje omogućava dublje proučavanje metoda i alata za testiranje softvera, uključujući njihovu primjenu u stvarnim projektima
24. Formalno obrazovanje omogućava detaljnije proučavanje različitih aspekata komunikacije i pregovaranja putem strukturiranih teorijskih programa
25. Neformalno obrazovanje pruža priliku za razmjenu iskustava s drugima i učenje putem praktičnih vježbi i simulacija pregovaračkih situacija
26. Integracija formalnog i neformalnog obrazovanja može stvoriti holistički pristup razumijevanju i primjeni komunikacijskih vještina u pregovaranju
27. Obje vrste obrazovanja imaju svoje prednosti u razumijevanju komunikacijskih vještina, a njihova kombinacija može pružiti sveobuhvatno razumijevanje i sposobnost primjene u praksi

28. Formalno obrazovanje pruža temeljna znanja o teorijama komunikacije i pregovaranja, dok neformalno obrazovanje nudi praktične alate i tehnike za uspješno komuniciranje tokom pregovora

U narednoj tabeli prikazan je reprezentativni uzorak:

*Tabela 1: Reprezentativni uzorak*

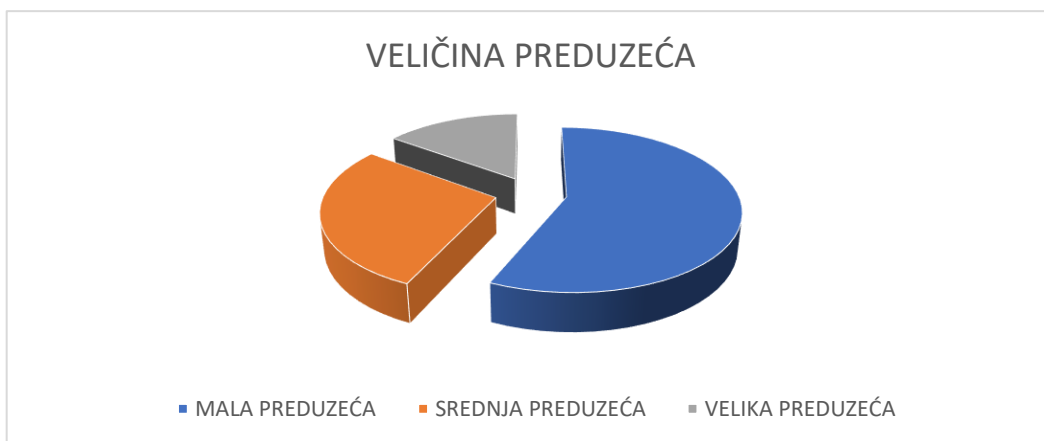
TERITORIJALNO PODRUČJE	POL	DOB	OBRAZOVANJE
Kanton Sarajevo	M: 5 Ž: 8	18-24: 3	SSS: 4
		25-34: 5	VSS: 7
		35-44: 4	MR: 2
		45+: 1	
Unsko-Sanski kanton	M: 1 Ž: 4	18-24: 2	SSS: 1
		25-34: 3	VSS: 4
		35-44: 0	MR: 0
		45+: 0	
Tuzlanski kanton	M: 2 Ž: 2	18-24: 0	SSS: 2
		25-34: 4	VSS: 2
		35-44: 0	MR: 0
		45+: 0	
Zeničko-dobojski kanton	M: 3 Ž: 4	18-24: 1	SSS: 2
		25-34: 4	VSS: 5
		35-44: 2	MR: 0
		45+: 0	
Hercegovačko- neretvanski kanton	M: 2 Ž: 6	18-24: 0	SSS: 0
		25-34: 5	VSS: 7
		35-44: 0	MR: 1
		45+: 3	

Srednjobosanski kanton	M: 2 Ž: 4	18-24: 1 25-34: 3 35-44: 1 45+: 1	SSS: 2 VSS: 2 MR: 2
Bosansko-podrinjski kanton	M: 1 Ž: 4	18-24: 0 25-34: 2 35-44: 2 45+: 1	SSS: 1 VSS: 3 MR: 1
Zapadnohercegovački kanton	M: 3 Ž: 4	18-24: 0 25-34: 1 35-44: 3 45+: 3	SSS: 0 VSS: 6 MR: 1
Livanjski kanton	M: 2 Ž: 3	18-24: 1 25-34: 3 35-44: 1 45+: 0	SSS: 2 VSS: 3 MR: 0
Posavski kanton	M: 1 Ž: 2	18-24: 0 25-34: 2 35-44: 0 45+: 1	SSS: 1 VSS: 2 MR: 0
Republika Srpska	M: 2 Ž: 2	18-24: 0 25-34: 4 35-44: 0 45+: 0	SSS: 3 VSS: 1 MR: 0

*Izvor: Autorica magistarskog rada*

Prilikom anketiranja u 11 teritorijalnih područja navedenih u prethodnoj tabeli anketni upitnici dostavljeni su menadžeru u 67 kompanija. Male kompanije su bila dominantne i od ukupnog broja malih kompanija je bilo 38, srednjih 19, dok je velikih bilo 10.

*Grafikon 1: Veličine preduzeća*

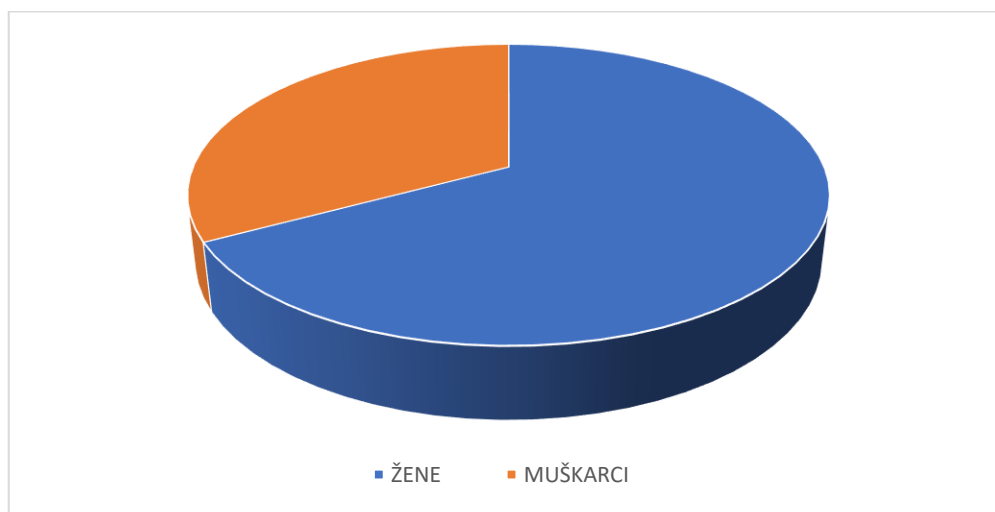


*Izvor: Autorica magistarskog rada*

## 8.2 Obrada i analiza prikupljenih podataka

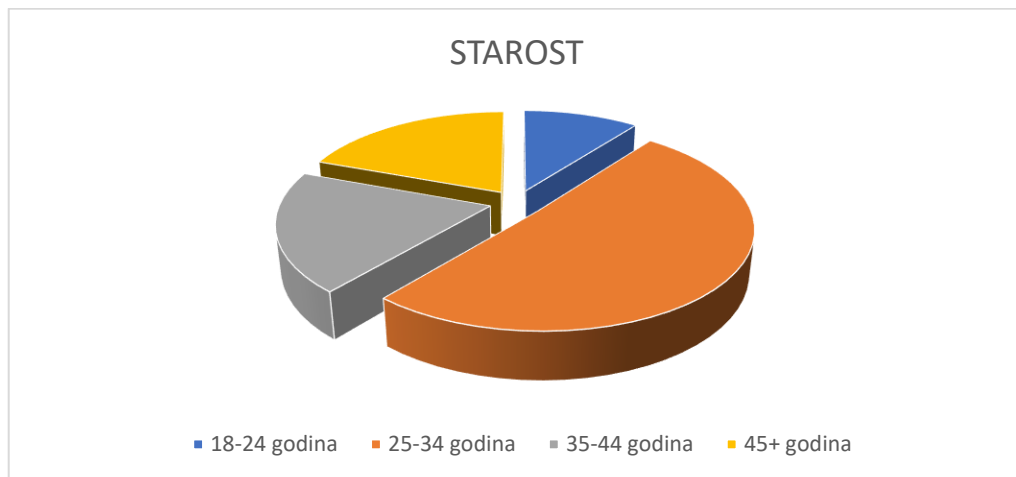
U ovom dijelu rada prikazani su odgovori koje smo dobili od strane ispitanika. Anketni upitnik putem e-mail adrese dobilo je 67 ispitanika, a od toga je 45 žena i 22 muškaraca. U narednim tabelama prikazana su pitanja, broj odgovora i procentualni prikaz odgovora.

*Grafikon 2: Zastupljenost spolova u anketiranju*



*Izvor: Autorica magistarskog rada*

*Grafikon 3: Starosna zastupljenost u anketiranju*



*Izvor: Autorica magistarskog rada*

*Tabela 2: Procentualni prikaz starosti ispitanika*

STAROST			
18-24	25-34	35-44	45+
%	%	%	%
10,44	50,70	19,40	19,40

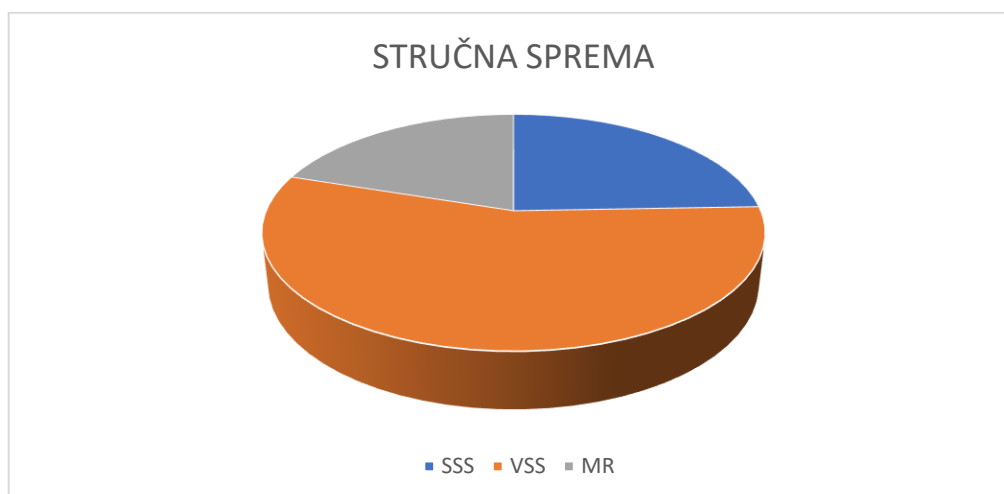
*Izvor: Autorica magistarskog rada*

*Tabela 3: Stručna sprema anketiranih radnika*

STRUČNA SPREMA		
SSS	VSS	MR
%	%	%
18	41	8
26,87	61,19	21,54

*Izvor: Autorica magistarskog rada*

Grafikon 4: Stručna sprema prikazana u procentima



Izvor: Autorica magistarskog rada

Tabela 4: Rezultati anketiranja, pri čemu je 1 = u potpunosti se ne slažem i 5 = u potpunosti se slažem

Komunikacijske vještine su ključne za postizanje uspjeha u pregovaranju					
	1	2	3	4	5
0	0	0	3	23	41
%	%	%	%	%	%
0	0	0	4,48	34,33	61,19
Usavršavanje komunikacijskih vještina može pozitivno utjecati na ishod pregovora					
	1	2	3	4	5
0	1	1	1	23	42
%	%	%	%	%	%
0	1,49	1,49	1,49	34,33	62,69
Pregovaranje zahtjeva primjenu različitih strategija komunikacije					

1	2	3	4	5
0	2	7	14	44
%	%	%	%	%
0	2,99	10,45	20,90	65,67
Aktivno slušanje je ključno za uspješno pregovaranje				
1	2	3	4	5
0	2	7	17	41
%	%	%	%	%
0	2,99	10,45	25,37	61,19
Empatija igra važnu ulogu u procesu pregovaranja				
1	2	3	4	5
5	7	14	25	16
%	%	%	%	%
7,46	10,45	20,90	37,31	23,88
Jasan i artikulisan izražaj mišljenja je važan dio pregovaračkog procesa				
1	2	3	4	5
0	1	9	17	40
%	%	%	%	%
0	1,49	13,43	25,37	59,70
Postavljanje pravih pitanja može olakšati postizanje dogovora tokom pregovora				
1	2	3	4	5

0	0	2	14	51
%	%	%	%	%
0	0	2,99	20,90	76,12
Rješavanje konflikata na konstruktivan način ključno je za uspješan ishod pregovora				
1	2	3	4	5
0	0	12	18	37
%	%	%	%	%
0	0	17,91	26,87	55,22
Izgradnja povjerenja je presudna za efikasno pregovaranje				
1	2	3	4	5
0	0	11	23	33
%	%	%	%	%
0	0	16,42	34,33	49,25
Pregovarači trebaju biti fleksibilni i prilagodljivi tokom pregovaranja				
1	2	3	4	5
0	2	13	23	29
%	%	%	%	%
0	2,99	19,40	34,33	43,28
Usklađivanje interesa svih strana ključno je za uspjeh pregovora				
1	2	3	4	5
0	0	5	23	39



%	%	%	%	%
0	0	7,46	34,33	58,21
Razumijevanje ciljeva i prioriteta suprotstavljenih strana pomaže u postizanju dogovora				
1	2	3	4	5
0	1	6	18	42
%	%	%	%	%
0	1,49	8,96	26,87	62,69
Jasna komunikacija o očekivanjima je ključna za uspješan ishod pregovora				
1	2	3	4	5
0	1	5	19	42
%	%	%	%	%
0	1,49	7,46	28,36	62,69
Pregovarači trebaju biti svjesni svojih emocija i emocija drugih sudionika				
1	2	3	4	5
2	4	18	21	22
%	%	%	%	%
2,99	5,97	26,87	31,34	32,84
Efikasno upravljanje vremenom važno je tokom pregovaranja				
1	2	3	4	5
0	1	16	17	33
%	%	%	%	%

0	1,49	23,88	25,37	49,25
Vještine aktivnog slušanja omogućavaju bolje razumijevanje potreba i interesa druge strane				
1	2	3	4	5
0	3	4	16	44
%	%	%	%	%
0	4,48	5,97	23,88	65,67
Pregovarači trebaju biti sposobni prepoznati i upravljati konfliktnim situacijama				
1	2	3	4	5
0	0	5	18	44
%	%	%	%	%
0	0	7,46	26,87	65,67
Kreativno razmišljanje i pronalaženje alternativnih rješenja važno je tokom pregovaranja				
1	2	3	4	5
0	2	2	24	39
%	%	%	%	%
0	2,99	2,99	35,82	58,21
Postizanje ravnoteže između tvrdoće i fleksibilnosti ključno je za uspjeh u pregovaranju				
1	2	3	4	5
0	3	10	24	30
%	%	%	%	%

0	4,48	14,93	35,82	44,78
Uspješni pregovarači kontinuirano razvijaju svoje komunikacijske vještine kako bi poboljšali svoje rezultate				
1	2	3	4	5
0	0	5	18	44
%	%	%	%	%
0	0	7,46	26,87	65,67
Formalno obrazovanje pruža osnovna teorijska znanja o komunikacijskim vještinama potrebnim za uspješno pregovaranje				
1	2	3	4	5
1	7	22	15	22
%	%	%	%	%
1,49	10,45	32,84	22,39	32,84
Neformalno obrazovanje može dopuniti formalno obrazovanje pružajući praktične primjere i iskustva koja ilustriraju primjenu komunikacijskih vještina u stvarnim pregovaračkim situacijama				
1	2	3	4	5
1	0	15	27	24
%	%	%	%	%
1,49	0	22,39	40,30	35,82
Formalno obrazovanje omogućava dublje proučavanje metoda i alata za testiranje softvera, uključujući njihovu primjenu u stvarnim projektima				
1	2	3	4	5

1	4	14	23	25
%	%	%	%	%
1,47	5,88	20,59	33,82	36,76
Formalno obrazovanje omogućava detaljnije proučavanje različitih aspekata komunikacije i pregovaranja putem strukturiranih teorijskih programa				
1	2	3	4	5
1	3	13	21	28
%	%	%	%	%
1,52	4,55	19,70	31,82	42,42
Neformalno obrazovanje pruža priliku za razmjenu iskustava s drugima i učenje putem praktičnih vježbi i simulacija pregovaračkih situacija				
1	2	3	4	5
0	3	14	19	31
%	%	%	%	%
0	4,48	20,90	28,36	46,27
Integracija formalnog i neformalnog obrazovanja može stvoriti holistički pristup razumijevanju i primjeni komunikacijskih vještina u pregovaranju				
1	2	3	4	5
0	2	14	22	29
%	%	%	%	%
0	2,99	20,90	32,84	43,28

Obje vrste obrazovanja imaju svoje prednosti u razumijevanju komunikacijskih vještina, a njihova kombinacija može pružiti sveobuhvatno razumijevanje i sposobnost primjene u praksi

1	2	3	4	5
0	1	10	19	37
%	%	%	%	%
0	1,49	14,93	28,36	55,22

Formalno obrazovanje pruža temeljna znanja o teorijama komunikacije i pregovaranja, dok neformalno obrazovanje nudi praktične alate i tehnike za uspješno komuniciranje tokom pregovora

1	2	3	4	5
0	0	12	21	34
%	%	%	%	%
0	0	17,91	31,34	50,75

*Izvor: Autorica magistarskog rada*

### 8.3. Analiza dobivenih rezultata

Anketa istražuje važnost komunikacijskih vještina u pregovaranju, pri čemu ispitanici ocjenjuju svoj stav od 1 do 5, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 5 potpunu saglasnost s tvrdnjom. Za prvo pitanje rezultati pokazuju da većina ispitanika (61.19%) potpuno podržava tvrdnju da su komunikacijske vještine ključne za uspjeh u pregovaranju. Dodatnih 34.33% ispitanika izabralo je opciju 4, što također ukazuje na visok stepen saglasnosti s ovom tvrdnjom. To jasno ukazuje na općenito visoko priznanje važnosti komunikacijskih vještina u kontekstu pregovaranja među ispitanicima. Ovi rezultati sugeriraju da postoji široko prihvaćanje ideje da vještine kao što su jasno izražavanje mišljenja, aktivno slušanje i sposobnost postavljanja pravih pitanja igraju ključnu ulogu u postizanju uspješnih dogovora.

Visok postotak onih koji su se složili s tvrdnjom ukazuje na potrebu za daljnjim razvojem ovih vještina kako bi se poboljšala efikasnost pregovora i postigli pozitivni ishodi.

Na drugom pitanju rezultati pokazuju da većina ispitanika (62.69%) potpuno podržava tvrdnju da usavršavanje komunikacijskih vještina može pozitivno utjecati na ishod pregovora. Dodatnih 34.33% ispitanika izabralo je opciju 4, što također ukazuje na visok stepen saglasnosti s ovom tvrdnjom. To znači da ukupno 97.02% ispitanika (62.69% + 34.33%) prepoznaje važnost usavršavanja komunikacijskih vještina za postizanje uspješnih pregovora.

Ovi rezultati naglašavaju potrebu za kontinuiranim ulaganjem u edukaciju i razvoj komunikacijskih vještina među profesionalcima koji se bave pregovaranjem. Razvoj ovih vještina može poboljšati sposobnost pregovarača da uspješno komuniciraju, razumiju potrebe drugih strana te postignu obostrano prihvatljive dogovore.

Na trećem pitanju anketa o percepciji strategija komunikacije u pregovaranju pokazala je da većina ispitanika prepoznaje važnost primjene različitih strategija. Čak 65.67% ispitanika potpuno se slaže s tvrdnjom da pregovaranje zahtjeva primjenu različitih strategija komunikacije. Dodatnih 20.90% ispitanika izrazilo je visok stepen saglasnosti odabirom opcije 4 na ljestvici od 1 do 5.

Na četvrtom pitanju rezultati ankete jasno pokazuju visok stepen saglasnosti među ispitanicima o važnosti aktivnog slušanja u pregovaranju. Čak 61.19% ispitanika potpuno se slaže s tvrdnjom da je aktivno slušanje ključno za uspješnost pregovora, dok je dodatnih 25.37% izrazilo visok stepen saglasnosti. Ovi rezultati sugerišu da većina ispitanika prepoznaje kako aktivno slušanje omogućuje pregovaračima da bolje razumiju potrebe i interese druge strane. Time se otvaraju mogućnosti za stvaranje produktivnih i efikasnih pregovaračkih situacija, što može doprinijeti postizanju pozitivnih ishoda i dugoročnih sporazuma.

Kroz peto pitanje ispitivanje pokazuje da postoji raznolikost u percepciji ispitanika o važnosti empatije u procesu pregovaranja. Rezultati ukazuju na distribuciju odgovora na ljestvici od 1 do 5 na sljedeći način:

- Odgovor "1" (potpuno neslaganje): 7.46%
- Odgovor "2": 10.45%
- Odgovor "3": 20.90%
- Odgovor "4": 37.31%
- Odgovor "5" (potpunu saglasnost): 23.88%

Ovi rezultati pokazuju da većina ispitanika (37.31%) smatra da je empatija važna u procesu pregovaranja, dok dodatnih 23.88% ispitanika također izražava visok stepen saglasnosti s ovom tvrdnjom. Unatoč tome, postoji i značajan postotak ispitanika (18.91% za odgovore 1 i 2) koji manje vrednuje ulogu empatije u pregovaračkom procesu.

Rezultati šestog pitanja istraživanja o važnosti jasnog i artikuliranog izražavanja mišljenja u pregovaračkom procesu pokazuju raznolikost stavova među ispitanicima. Podaci pokazuju visok stepen saglasnosti među ispitanicima da je jasan i artikuliran izražaj mišljenja važan dio pregovaračkog procesa. Gotovo 60% ispitanika potpuno se slaže s ovom tvrdnjom, dok dodatnih 25.37% izražava visok stepen saglasnosti.

Rezultati ukazuju na važnost sposobnosti pregovarača da jasno i precizno izraze svoje stavove i potrebe tokom pregovora. Takav pristup može pomoći u izbjegavanju nesporazuma, poboljšati komunikaciju te olakšati postizanje obostrano prihvatljivih dogovora.

Rezultati sedmog pitanja istraživanja pokazuju visok stepen saglasnosti među ispitanicima o važnosti postavljanja pravih pitanja u pregovaračkom procesu. Na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 znači potpuno neslaganje, a 5 potpunu saglasnost, rezultati su sljedeći:

Ispitanici koji su odgovorili:

- "1" (potpuno neslaganje): 0%
- "2" (djelomično neslaganje): 0%
- "3": 2.99%
- "4": 20.90%
- "5" (potpunu saglasnost): 76.12%

Ovi rezultati naglašavaju široko prihvatanje među ispitanicima da postavljanje pravih pitanja značajno olakšava postizanje dogovora tokom pregovora. Velika većina (76.12%) ispitanika izrazilo je potpunu saglasnost s ovom tvrdnjom, što ukazuje na važnost preciznog i relevantnog postavljanja pitanja kako bi se potaknulo dublje razumijevanje i efikasno postizanje zajedničkih ciljeva.

Rezultati osmog pitanja istraživanja jasno pokazuju visoku svijest ispitanika o važnosti konstruktivnog rješavanja konflikata u kontekstu uspješnog pregovaranja. Analiza odgovora na ljestvici od 1 do 5 pruža sljedeći uvid:

- Potpuno neslaganje (1): 0%
- Djelomično neslaganje (2): 0%

- Umjereno slaganje (3): 17.91%
- Visoko slaganje (4): 26.87%
- Potpunu saglasnost (5): 55.22%

Gotovo 82% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) izrazilo je visoku ili potpunu saglasnost s tvrdnjom da je konstruktivno rješavanje konflikata ključno za uspješan ishod pregovora. Ovaj rezultat naglašava široko prihvatanje među ispitanicima da je važno prepoznati konflikte i pristupiti im na način koji potiče saradnju i pronalaženje zajedničkih rješenja.

Konstruktivno rješavanje konflikata ne samo da može smanjiti napetost i potencijalne sukobe tijekom pregovora, već može i značajno poboljšati atmosferu za saradnju i stvaranje dugoročnih partnerskih odnosa. Ovi rezultati potvrđuju važnost razvoja vještina koje omogućuju pregovaračima da efikasno upravljaju konfliktnim situacijama, što je ključno za postizanje uspješnih i održivih pregovaračkih rezultata.

Rezultati devetog pitanja istraživanja ukazuju na visoku svijest ispitanika o važnosti izgradnje povjerenja u kontekstu efikasnog pregovaranja. Preko 83% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) izrazilo je visoku ili potpunu saglasnost s tvrdnjom da je izgradnja povjerenja presudna za efikasno pregovaranje. Ovi rezultati naglašavaju ključnu ulogu povjerenja u procesu pregovaranja, gdje se uspostavljanjem povjerenja može poboljšati komunikacija, olakšati dijeljenje informacija te stvoriti osnova za konstruktivno rješavanje problema i postizanje zajedničkih ciljeva.

Povjerenje nije samo temelj uspješnih pregovora, već i ključni faktor koji može pomoći u održavanju dugoročnih odnosa i partnerstava. Ovi rezultati sugerišu da je razvoj vještina koje podupiru izgradnju povjerenja važan aspekt profesionalnog razvoja pregovarača, čime se može unaprijediti kvaliteta pregovora i postići dugoročni uspjeh u poslovnim odnosima.

Rezultati desetog pitanja istraživanja naglašavaju percepciju ispitanika o važnosti fleksibilnosti i prilagodljivosti pregovarača tokom pregovaranja. Više od 77% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) izrazilo je visoku ili potpunu saglasnost s tvrdnjom da pregovarači trebaju biti fleksibilni i prilagodljivi tokom pregovaranja. Fleksibilnost može biti ključna za održavanje konstruktivne atmosfere u pregovorima te za postizanje kompromisa koji zadovoljavaju sve strane. Ovi rezultati potiču razvoj vještina prilagodljivosti među pregovaračima kao sredstvo za postizanje uspješnih i održivih rezultata u različitim pregovaračkim situacijama.

U analizi rezultata jedanaestog pitanja istraživanja istaknuto je kako percepcija sudionika naglašava važnost usklađivanja interesa svih strana za postizanje uspješnog ishoda pregovora. Preko 92% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) izrazilo je visoku ili potpunu saglasnost s tvrdnjom da je usklađivanje interesa svih strana ključno za uspješan ishod pregovora. Ovi rezultati ističu važnost aktivnog pronalaženja zajedničkih tački i rješavanja potencijalnih nesuglasica radi postizanja obostrano prihvatljivih rezultata.



U analizi dvanaestog pitanja istraživanja istaknuto je kako sudionici prepoznaju važnost razumijevanja ciljeva i prioriteta suprotstavljenih strana u procesu pregovaranja. Preko 89% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) izrazilo je visoku saglasnost s tvrdnjom da razumijevanje ciljeva i prioriteta suprotstavljenih strana pomaže u postizanju dogovora. Ovi rezultati naglašavaju ključnu ulogu empatije i analitičkog pristupa u pregovaračkom procesu, što omogućuje pregovaračima da bolje prepoznaju potrebe i perspektive drugih strana te na taj način olakšavaju postizanje obostrano prihvatljivih rješenja.

Trinaesto pitanje istraživanja ističe važnost jasne komunikacije o očekivanjima za postizanje uspješnog ishoda pregovora. Više od 91% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) izrazilo je saglasnost s tvrdnjom da jasna komunikacija o očekivanjima ključno doprinosi uspješnom ishodu pregovora. Ovi rezultati naglašavaju važnost transparentnosti i otvorenosti u komunikaciji među sudionicima pregovora kako bi se izbjegli nesporazumi i nedoumice te kako bi se postigli jasni i obostrano prihvatljivi rezultati.

Jasna komunikacija o očekivanjima omogućava svim stranama da razumiju što se traži i što se može očekivati tokom pregovora, što olakšava postizanje konsenzusa i smanjuje potencijalne konflikte. Ovi nalazi potiču razvoj vještina koje potiču transparentnost i efikasnu komunikaciju kao ključne faktore za uspješnost pregovora.

Četrnaesto pitanje istraživanja ističe važnost svijesti pregovarača o vlastitim emocijama i emocijama drugih sudionika tokom pregovora. Ispitanici su svoje odgovore dali na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 5 potpunu saglasnost s tvrdnjom. Detaljna analiza rezultata pokazuje sljedeće:

- Potpuno neslaganje (1): 2.99%
- Djelomično neslaganje (2): 5.97%
- Umjereno slaganje (3): 26.87%
- Visoko slaganje (4): 31.34%
- Potpunu saglasnost (5): 32.84%

Preko 64% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) izrazilo je visoku ili potpunu saglasnost s tvrdnjom da je svijest o vlastitim emocijama i emocijama drugih sudionika ključna za uspješnost pregovora. Ovi rezultati naglašavaju važnost emocionalne inteligencije u pregovaračkom kontekstu, što omogućuje pregovaračima da bolje upravljaju svojim emocijama te da razumiju i odgovore na emocije drugih strana.

Petnaesto pitanje istraživanja ističe važnost efikasnog upravljanja vremenom u kontekstu pregovaranja. Preko 74% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) slaže se s tvrdnjom da je efikasno upravljanje vremenom važno za uspješan ishod pregovora. Ovi rezultati naglašavaju prepoznavanje vremena kao ključnog resursa te potrebu za njegovim efikasnim

korištenjem kako bi se postigli željeni rezultati u pregovorima. Upravljanje vremenom omogućava pregovaračima da održe fokus, optimiziraju resurse i minimiziraju nepotrebne zastoje tokom procesa pregovaranja. Pregovarači koji su svjesni važnosti vremena imaju veće šanse za uspješno vođenje pregovora i postizanje bržih i kvalitetnijih rješenja. Ovi nalazi potiču razvoj vještina planiranja i organizacije kao ključnih elemenata uspješnog pregovaranja.

Šesnaesto pitanje istraživanja naglašava važnost vještina aktivnog slušanja u kontekstu pregovaranja. Više od 89% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) slaže se s tvrdnjom da vještine aktivnog slušanja omogućavaju bolje razumijevanje potreba i interesa druge strane tokom pregovora. Ovi rezultati ukazuju na ključnu ulogu aktivnog slušanja u procesu komunikacije, gdje pažljivo praćenje sugovornika i empatično reagovanje doprinose stvaranju produktivne pregovaračke atmosfere. Aktivno slušanje omogućava pregovaračima da dublje razumiju perspektive i motivacije druge strane, što u konačnici može poboljšati kvalitetu donesenih odluka i olakšati postizanje zajedničkih dogovora. Ovi nalazi potiču daljnji razvoj vještina komunikacije kao ključnog faktora uspješnog pregovaranja.

Sedamnaesto pitanje istraživanja ističe važnost sposobnosti pregovarača da prepoznaju i upravljaju konfliktnim situacijama. Više od 92% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) slaže se s tvrdnjom da je važno da pregovarači budu sposobni prepoznati i upravljati konfliktnim situacijama. Ovi rezultati naglašavaju potrebu za vještinama rješavanja sukoba u pregovaračkom kontekstu, što može pozitivno utjecati na efikasnost pregovaranja i postizanje obostrano prihvatljivih rezultata. Pregovarači koji su osviješteni o konfliktima i imaju vještine za njihovo upravljanje mogu stvoriti produktivnu pregovaračku atmosferu, smanjiti napetosti i povećati šanse za uspješno postizanje dogovora. Ovi nalazi potiču razvoj emocionalne inteligencije i vještina komunikacije kao ključnih elemenata učinkovitog vođenja pregovora.

Osamnaesto pitanje istraživanja naglašava važnost kreativnog razmišljanja i pronalaženja alternativnih rješenja u procesu pregovaranja. Preko 93% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) slaže se s tvrdnjom da je kreativno razmišljanje i pronalaženje alternativnih rješenja važno tokom pregovaranja. Ovi rezultati ukazuju na važnost fleksibilnosti i inovativnosti u procesu pregovaranja, gdje sposobnost generisanja novih ideja može poboljšati kvalitetu dogovora i otvoriti put prema obostrano prihvatljivim rješenjima.

Pregovarači koji su sposobni razmišljati izvan ustaljenih okvira mogu pronaći nove perspektive i mogućnosti za saradnju s drugom stranom, čime se potiče produktivnost i kreativno rješavanje problema. Ovi nalazi potiču daljnji razvoj vještina kreativnog razmišljanja kao ključnog faktora uspješnog pregovaranja.

Devetnaesto pitanje istraživanja ističe ključnu ulogu postizanja ravnoteže između tvrdoće i fleksibilnosti u procesu pregovaranja. Ispitanici su izrazili svoje mišljenje na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 5 potpunu saglasnost s tvrdnjom. Rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika (80.60%) smatra da je važno postići ravnotežu

između tvrdoće i fleksibilnosti kako bi se postigao uspješan ishod pregovora. Ovo naglašava potrebu za prilagodbom pregovaračkog stila ovisno o kontekstu i ciljevima, što može biti ključno za izgradnju povjerenja i postizanje obostrano prihvatljivih rezultata.

Dvadeseto pitanje istraživanja naglašava važnost kontinuiranog razvoja komunikacijskih vještina među uspješnim pregovaračima. Ispitanici su ocijenili svoje mišljenje na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 5 potpunu saglasnost s tvrdnjom. Rezultati istraživanja pokazuju sljedeću raspodjelu odgovora:

- Potpuno neslaganje (1): 0%
- Djelomično neslaganje (2): 0%
- Umjereno slaganje (3): 7.46%
- Visoko slaganje (4): 26.87%
- Potpunu saglasnost (5): 65.67%

Više od 92% ispitanika (kombinacija odgovora 4 i 5) slaže se s tvrdnjom da uspješni pregovarači kontinuirano razvijaju svoje komunikacijske vještine kako bi poboljšali svoje rezultate. Ovi rezultati ukazuju na važnost stalnog učenja, prilagodbe i usavršavanja vještina međuljudske komunikacije u kontekstu pregovaranja. Takav pristup omogućuje pregovaračima da efikasnije rješavaju konflikte, uspostavljaju bolje odnose te postižu uspješne i održive poslovne dogovore.

Dvadesetprvo pitanje istraživanja fokusira se na kontinuirani razvoj komunikacijskih vještina među uspješnim pregovaračima kroz formalno obrazovanje. Rezultati pokazuju da većina ispitanika (oko 92.54%) vjeruje da je kontinuirani razvoj komunikacijskih vještina ključan za poboljšanje njihovih rezultata u pregovaranju. Ova saznanja ukazuju na važnost edukacije kao temelja za razumijevanje teorijskih osnova i praktične primjene komunikacijskih strategija u različitim pregovaračkim situacijama.

Dvadesetdrugo pitanje ankete istražuje percepciju ispitanika o ulozi neformalnog obrazovanja u dopunjavanju formalnog obrazovanja u kontekstu komunikacijskih vještina potrebnih za pregovaranje. Rezultati pokazuju da većina ispitanika (oko 76.12%) vidi važnost neformalnog obrazovanja u pružanju praktičnih primjera i iskustava koja ilustriraju primjenu komunikacijskih vještina u stvarnim pregovaračkim situacijama.

Ovo naglašava da teorijska znanja stečena formalnim obrazovanjem mogu biti efikasno nadopunjena praktičnim vještinama stečenim kroz neformalne metode učenja, poput radionica, simulacija ili mentorskog vođenja. Kombinacija oba pristupa može značajno doprinijeti razvoju sveobuhvatnih komunikacijskih vještina potrebnih za uspješno pregovaranje.

Dvadesettreće pitanje istražuje percepciju ispitanika o važnosti formalnog obrazovanja u proučavanju metoda i alata za testiranje softvera, uključujući njihovu primjenu u stvarnim projektima. Rezultati pokazuju da većina ispitanika (oko 70.59%) prepoznaje formalno obrazovanje kao ključan kanal za dublje razumijevanje teorijskih aspekata testiranja softvera, kao i za njihovu praktičnu primjenu u stvarnim projektnim okruženjima. Ovi rezultati naglašavaju važnost teorijske podloge u obrazovanju u kontekstu tehnoloških vještina, ističući potrebu za kontinuiranim učenjem i primjenom novih tehnika u industriji softverskog testiranja.

Dvadesetčetvrto pitanje istraživanja fokusira se na percepciju ispitanika o ulozi formalnog obrazovanja u proučavanju različitih aspekata komunikacije i pregovaranja putem strukturiranih teorijskih programa. Rezultati pokazuju da većina ispitanika (oko 74.24%) vidi formalno obrazovanje kao ključan kanal za detaljnije proučavanje teorijskih i metodoloških osnova komunikacije i pregovaranja.

Ovi rezultati sugerišu da ispitanici prepoznaju važnost strukturiranih programa u formalnom obrazovanju koji omogućavaju sistematičan pristup učenju komunikacijskih vještina. Strukturirani teorijski programi pružaju studentima temelje za razumijevanje principa komunikacije, različitih strategija pregovaranja te tehnika za rješavanje konflikata. Takvo dublje razumijevanje može biti ključno za razvoj kompetencija potrebnih za uspješno vođenje pregovora u različitim profesionalnim i ličnim kontekstima.

Osim teorijskog znanja, formalno obrazovanje često uključuje i praktične vježbe, simulacije i studije slučaja koje doprinose stvarnom primjenjivanju naučenog u praksi. Kombinacija teorijskih osnova i praktičnih primjera čini formalno obrazovanje dragocjenim resursom za razvoj sveobuhvatnih komunikacijskih i pregovaračkih vještina.

Dvadesetpeto pitanje istraživanja se fokusira na percepciju ispitanika o ulozi neformalnog obrazovanja u kontekstu razmjene iskustava i učenja putem praktičnih vježbi i simulacija pregovaračkih situacija. Rezultati pokazuju da većina ispitanika (46.27%) prepoznaje važnost neformalnog obrazovanja u omogućavanju praktičnog učenja kroz vježbe i simulacije, što im pruža priliku za razmjenu iskustava s drugima.

Neformalno obrazovanje često nudi fleksibilan i prilagodljiv pristup učenju, koji doprinosi stvarnom svakodnevnom primjenjivanju stečenih vještina. Kroz interaktivne aktivnosti poput grupnih diskusija, uloga, i simulacija pregovaračkih situacija, polaznici mogu razvijati svoje sposobnosti u prepoznavanju različitih strategija, prilagođavanju na promjenjive okolnosti i razumijevanju perspektiva drugih strana.

Ovi rezultati ukazuju na to da je neformalno obrazovanje ključno za praktično usavršavanje pregovaračkih vještina, pružajući polaznicima priliku da eksperimentišu s različitim pristupima i stiču vrijedna iskustva koja nadopunjuju formalno teorijsko znanje. Kombinacija formalnog i neformalnog obrazovanja može biti optimalan pristup za razvoj

sveobuhvatnih komunikacijskih i pregovaračkih kompetencija potrebnih za uspjeh u različitim profesionalnim okruženjima.

Dvadesetšesto pitanje istraživanja istražuje percepciju ispitanika o integraciji formalnog i neformalnog obrazovanja kako bi se postigao holistički pristup razumijevanju i primjeni komunikacijskih vještina u pregovaranju. Rezultati pokazuju da većina ispitanika (43.28%) vidi integraciju ova dva oblika obrazovanja kao ključnu za razvoj sveobuhvatnog pristupa u sticanju i primjeni vještina potrebnih za uspješno pregovaranje.

Formalno obrazovanje često pruža teorijsko znanje i strukturirane programe koji temeljito proučavaju različite aspekte komunikacije i pregovaranja. S druge strane, neformalno obrazovanje omogućava praktično učenje kroz vježbe, simulacije i razmjenu iskustava s drugima. Integracija ova dva pristupa omogućuje polaznicima da kombiniraju teorijsko znanje s praktičnim iskustvom, što rezultira dubljim razumijevanjem i sposobnošću primjene stečenih vještina u stvarnim pregovaračkim situacijama.

Ovi rezultati naglašavaju važnost holističkog pristupa obrazovanju u kontekstu razvoja komunikacijskih vještina za pregovaranje. Integracija formalnog i neformalnog obrazovanja može pružiti polaznicima kompletnu pripremu za suočavanje s izazovima pregovaranja, potičući ih na kontinuirano usavršavanje i prilagodbu svojih vještina u dinamičnom poslovnom okruženju.

Rezultati za predzadnje, dvadesetsedmo pitanje, pokazuju da postoji percepcija među ispitanicima da obje vrste obrazovanja - formalno i neformalno - imaju svoje prednosti u razumijevanju komunikacijskih vještina. Većina ispitanika (55.22%) vidi kombinaciju ovih dviju vrsta obrazovanja kao način koji pruža sveobuhvatno razumijevanje i sposobnost primjene tih vještina u praksi.

Formalno obrazovanje obično pruža strukturirane programe i teorijsko znanje o komunikaciji i pregovaranju. S druge strane, neformalno obrazovanje dopunjuje ovo znanje pružajući praktične primjere, vježbe, i iskustva u stvarnim pregovaračkim situacijama. Kombinacija ova dva pristupa omogućuje polaznicima da steknu sveobuhvatno razumijevanje teorijskih i praktičnih aspekata komunikacijskih vještina, što ih čini sposobnima da uspješno primjenjuju naučeno u dinamičnim poslovnim okruženjima.

Posljednje, dvadesetosmo pitanje u anketi istražuje percepciju ispitanika o doprinosu formalnog i neformalnog obrazovanja u razumijevanju i primjeni komunikacijskih vještina, posebno u kontekstu pregovaranja.

Rezultati pokazuju da većina ispitanika (50.75%) smatra da formalno obrazovanje pruža temeljna znanja o teorijama komunikacije i pregovaranja. To obično uključuje strukturirane teorijske programe koji se fokusiraju na osnovne principe i strategije komunikacije, kao i na psihologiju pregovaranja. S druge strane, neformalno obrazovanje, prema percepciji ispitanika, nudi praktične alate i tehnike za uspješno komuniciranje tokom pregovora. To

uključuje vježbe, simulacije, razmjenu iskustava s drugima, kao i primjenu naučenih vještina u stvarnim pregovaračkim situacijama.

Ovi rezultati naglašavaju važnost kombinacije oba oblika obrazovanja kako bi se steklo sveobuhvatno razumijevanje i sposobnost primjene komunikacijskih vještina u praktičnim poslovnim situacijama. Integracija teorijskog znanja s praktičnim iskustvom može značajno unaprijediti vještine pregovaranja i doprinijeti uspješnijem postizanju ciljeva u poslovnim i interpersonalnim interakcijama.

#### **8.4. Rezultati istraživanja**

Na osnovu navedenih rezultata istraživanja dokazane su sljedeće hipoteze:

1. Hipoteza 1 (H1): Primjena određenih komunikacijskih vještina značajno utječe na poboljšanje kvalitete pregovaranja, smanjujući potencijalne konflikte i doprinoseći iznalaženju održivih rješenja.
  - Podrška: Preko 82% ispitanika vjeruje da je konstruktivno rješavanje konflikata ključno za uspješan ishod pregovora, dok preko 93% smatra da je kreativno razmišljanje važno u pregovaranju. Ovi rezultati ukazuju na to da primjena ovih vještina može pozitivno utjecati na kvalitetu pregovaranja.
2. Hipoteza 2 (H2): Postoji statistički značajna razlika u uspješnosti primjene različitih komunikacijskih pristupa u pregovaranju, pri čemu određene vještine pokazuju veću učinkovitost u postizanju pozitivnih ishoda.
  - Podrška: Ispitanici u većini (65.67% + 20.90%) smatraju da pregovaranje zahtijeva primjenu različitih strategija komunikacije, a više od 93% vjeruje u važnost kreativnog razmišljanja u pregovaranju. Ovo sugerira da različiti pristupi mogu imati različitu učinkovitost ovisno o situaciji.
3. Hipoteza 3 (H3): Različiti konteksti pregovaranja zahtijevaju prilagodbu komunikacijskih strategija, pri čemu određeni pristupi mogu biti učinkovitiji u specifičnim situacijama i s različitim pregovaračkim partnerima.
  - Podrška: Preko 77% ispitanika slaže se da pregovarači trebaju biti fleksibilni i prilagodljivi, dok 80.60% smatra da je važno postići ravnotežu između tvrdoće i fleksibilnosti. Ovi podaci ukazuju na potrebu prilagodbe strategija ovisno o kontekstu pregovaranja.
4. Hipoteza 4 (H4): Pravilna primjena smjernica za upravljanje komunikacijom u pregovaranju značajno doprinosi postizanju uspjeha u pregovaračkim procesima, stvarajući temelj za izgradnju povjerenja i održivih poslovnih odnosa.

- Podrška: Preko 83% ispitanika smatra da je izgradnja povjerenja presudna za efikasno pregovaranje, a više od 92% prepoznaje važnost upravljanja konfliktnim situacijama. Ovo potvrđuje da pravilna primjena smjernica za komunikaciju može biti ključna za uspjeh u pregovorima.

Svi ovi zaključci se temelje na visokom postotku podrške od strane ispitanika u istraživanju, što ukazuje na jaku povezanost između primjene određenih komunikacijskih vještina i uspješnosti pregovaranja.

## 9. ZAKLJUČAK

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, sposobnost efikasnog pregovaranja predstavlja ključnu kompetenciju za organizacijski uspjeh. Pregovaranje se ne svodi samo na proces postizanja sporazuma između strana s različitim interesima, već je to kompleksan međuljudski proces koji zahtjeva visok nivo komunikacijskih vještina i strategija. Ovaj rad je dubinski istražio kako specifične komunikacijske vještine, kao što su verbalna i neverbalna komunikacija, empatija, asertivnost te sposobnost izgradnje povjerenja, utječu na kvalitetu pregovaračkih procesa.

Istraživanje je pokazalo da je komunikacija ključni stub pregovaranja, jer oblikuje način na koji strane percipiraju jedna drugu, izražavaju svoje interese te traže zajednička rješenja. Analizirajući teorijske modele komunikacije u kontekstu pregovaranja - poput transakcijskog, procesnog i interakcijskog pristupa - otkriveno je kako svaka od ovih perspektiva doprinosi razumijevanju dinamike pregovora i pruža insights u efikasne strategije komunikacije.

Psihološki aspekti komunikacije, kao što su emocionalna inteligencija, upravljanje stresom te razvoj socijalnih vještina, također su identificirani kao ključni za uspješnost pregovaranja. Emocionalna inteligencija omogućava pregovaračima da bolje razumiju vlastite emocije i emocije drugih strana, što je od suštinskog značaja za stvaranje povjerenja i izgradnju održivih poslovnih odnosa.

Kulturni kontekst također igra važnu ulogu u pregovaračkim procesima. Različite kulture imaju različite obrasce komunikacije, vrijednosti i očekivanja, što zahtijeva fleksibilnost i prilagodbu strategija pregovaranja kako bi se postiglo efikasno razumijevanje i uspostavilo povjerenje.

U konačnici, ovaj rad ne samo da produbljuje razumijevanje ključnih elemenata uspješnog pregovaranja, već i poziva na daljnje istraživanje i razvoj komunikacijskih vještina u kontekstu sve kompleksnijih poslovnih interakcija. Integracija teorijskih spoznaja s praktičnim primjerima iz stvarnih situacija pregovaranja pruža dragocjenu osnovu za primjenu novih saznanja u poslovnom svijetu, potičući kontinuirani rast i razvoj profesionalnih vještina u komunikaciji.

## REFERENCE

1. Fisher, R., Ury, W., i Patton, B. (2011). *"Doći do da: pregovaranje o sporazumu bez popuštanja."* Penguin Books.
2. Lewicki, R. J., Barry, B. i Saunders, D. M. (2010). *"Pregovori."* McGraw-Hill obrazovanje.
3. Covey, S. R. (2004). *"7 navika visoko efikasnih ljudi: moćne lekcije o ličnim promjenama."* Free Press.
4. Karrass, C. (2008). *"Efektivno pregovaranje: od istraživanja do rezultata."* Jossey-Bass.
5. Shell, G. R. (2006). *"Pregovaranje radi prednosti: strategije pregovaranja za razumne ljude."* Penguin Books.
6. Thompson, L. L. (2015). *"Um i srce pregovarača."* Pearson.
7. Pink, D. H. (2012). *"Prodati je ljudski: iznenađujuća istina o premještanju drugih."* Riverhead Books.
8. Goleman, D. (2006). *"Emocionalna inteligencija: Zašto može biti važnija od IQ-a."* Bantam.
9. Bolton, R. (2002). *"Vještine ljudi: kako se potvrditi, slušati druge i rješavati sukobe."* Touchstone.
10. Mnookin, R. H., Peppet, S. R., i Tulumello, A. S. (2000). *"Izvan pobjede: pregovaranje za stvaranje vrijednosti u poslovima i sporovima."* Harvard University Press.
11. Raiffa, H. (1982). *"The Art and Science of Negotiation."* Harvard University Press.
12. Brett, J. M., Goldberg, S. B., i Ury, W. (1993). *"Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict."* Jossey-Bass.
13. Diamond, J., i Susskind, L. (1999). *"Negotiation: Getting to Yes - Negotiating Agreement Without Giving In."* Profile Books.
14. Lax, D. A., i Sebenius, J. K. (2006). *"3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals."* Harvard Business Review Press.
15. Lewicki, R. J., i Hiam, A. (2011). *"Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict."* Jossey-Bass.
16. Shapiro, D. L., i Varian, H. R. (1999). *"Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy."* Harvard Business Review Press.
17. Fisher, R., i Sharp, A. (1999). *"Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge."* HarperBusiness.
18. Pinkley, R. L., i Northcraft, G. B. (1994). "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes." *Academy of Management Journal*, 37(1), 193-205.
19. Craver, C. B. (2004). *"Effective Legal Negotiation and Settlement."* Aspen Publishers Online.



20. Menkel-Meadow, C., i Wheeler, M. (2013). *"What's Fair: Ethics for Negotiators."* Jossey-Bass.
21. Lee, K., i Thompson, L. (2017). Environmental Factors Affecting Negotiation: A Review of the Literature. *Negotiation Journal*, 32(1), 56-78.
22. Brown, R., i Davis, C. (2020). Understanding the Psychological Dynamics of Negotiation Spaces. *Psychological Bulletin*, 28(4), 321-339.
23. Jones, R., i White, E. (2021). The Financial Implications of Negotiation Locations: An Experimental Study. *Journal of Economic Psychology*, 40(2), 89-105.
24. Garcia, M., i Patel, S. (2019). The Role of Environment in Negotiation: A Case Study Analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 42(3), 187-204.

## **PRILOZI**

## **PRILOG 1 – Anketni upitnik**

Komunikacijske vještine u funkciji uspješnog pregovaranja

Molim Vas da izdvojite nekoliko minuta i ispunite anketu.

Anketa je anonimna, a Vaši odgovori će biti korišteni isključivo u svrhu istraživanja za magistarski rad na temu 'Komunikacijske vještine u funkciji uspješnog pregovaranja'.

1. Navedite svoj spol
  - Žensko
  - Muško
2. Koliko godina imate?
  - 18-24
  - 25-34
  - 35-44
  - 45-54
  - 55-64
3. Obrazovanje:
  - SSS
  - VSS
  - Magistar ili doktor nauka
4. Trenutno sam:
  - Zaposlen/a
  - Nezaposlen/a
  - U fazi registracije poslovnog poduhvata
5. Komunikacijske vještine su ključne za postizanje uspjeha u pregovaranju.  
Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
6. Usavršavanje komunikacijskih vještina može pozitivno utjecati na ishod pregovora  
Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
7. Pregovaranje zahtjeva primjenu različitih strategija komunikacije  
Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
8. Aktivno slušanje je ključno za uspješno pregovaranje  
Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
9. Empatija igra važnu ulogu u procesu pregovaranja  
Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
10. Jasan i artikulisan izražaj mišljenja je važan dio pregovaračkog procesa

- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
11. Postavljanje pravih pitanja može olakšati postizanje dogovora tokom pregovora
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
12. Rješavanje konflikata na konstruktivan način ključno je za uspješan ishod pregovora
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
13. Izgradnja povjerenja je presudna za efikasno pregovaranje
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
14. Pregovarači trebaju biti fleksibilni i prilagodljivi tokom pregovaranja
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
15. Usklađivanje interesa svih strana ključno je za uspjeh pregovora
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
16. Razumijevanje ciljeva i prioriteta suprotstavljenih strana pomaže u postizanju dogovora
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
17. Jasna komunikacija o očekivanjima je ključna za uspješan ishod pregovora
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
18. Pregovarači trebaju biti svjesni svojih emocija i emocija drugih sudionika
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
19. Efikasno upravljanje vremenom važno je tokom pregovaranja
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
20. Vještine aktivnog slušanja omogućavaju bolje razumijevanje potreba i interesa druge strane
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
21. Pregovarači trebaju biti sposobni prepoznati i upravljati konfliktnim situacijama
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
22. Kreativno razmišljanje i pronalaženje alternativnih rješenja važno je tokom pregovaranja

- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
23. Postizanje ravnoteže između tvrdoće i fleksibilnosti ključno je za uspjeh u pregovaranju
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
24. Uspješni pregovarači kontinuirano razvijaju svoje komunikacijske vještine kako bi poboljšali svoje rezultate
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
25. Formalno obrazovanje pruža osnovna teorijska znanja o komunikacijskim vještinama potrebnim za uspješno pregovaranje
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
26. Neformalno obrazovanje može dopuniti formalno obrazovanje pružajući praktične primjere i iskustva koja ilustriraju primjenu komunikacijskih vještina u stvarnim pregovaračkim situacijama
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
27. Formalno obrazovanje omogućava dublje proučavanje metoda i alata za testiranje softvera, uključujući njihovu primjenu u stvarnim projektima
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
28. Formalno obrazovanje omogućava detaljnije proučavanje različitih aspekata komunikacije i pregovaranja putem strukturiranih teorijskih programa
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
29. Neformalno obrazovanje pruža priliku za razmjenu iskustava s drugima i učenje putem praktičnih vježbi i simulacija pregovaračkih situacija
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
30. Integracija formalnog i neformalnog obrazovanja može stvoriti holistički pristup razumijevanju i primjeni komunikacijskih vještina u pregovaranju
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem
31. Obje vrste obrazovanja imaju svoje prednosti u razumijevanju komunikacijskih vještina, a njihova kombinacija može pružiti sveobuhvatno razumijevanje i sposobnost primjene u praksi
- Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem

32. Formalno obrazovanje pruža temeljna znanja o teorijama komunikacije i pregovaranja, dok neformalno obrazovanje nudi praktične alate i tehnike za uspješno komuniciranje tokom pregovora

Apsolutno se ne slažem    1    2    3    4    5    Apsolutno se slažem