

# Specifičnosti pregovaranja u izabranim europskim zemljama

---

**Marić, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:302950>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet - Zagreb**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer**  
**Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI PREGOVARANJA U IZABRANIM**  
**EUROPSKIM ZEMLJAMA**

**Diplomski rad**

**Marija Marić**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet - Zagreb**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer**  
**Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI PREGOVARANJA U IZABRANIM**  
**EUROPSKIM ZEMLJAMA**  
**SPECIFICS OF NEGOTIATION IN SELECTED EUROPEAN**  
**COUNTRIES**

**Diplomski rad**

**Student:** Marija Marić

**JMBAG:** 0067568746

**Mentor:** Prof. dr. sc. Najla Podrug

**Zagreb, rujan 2023.**

Marija Marić

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad: „Specifičnosti pregovaranja u izabranim europskim zemljama“, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da niti jedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad, u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica: Marija Marić

U Zagrebu, rujan 2023.

(potpis)

Marija Marić

## **STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm with my signature that the graduation thesis is exclusively the result of my own autonomous work based on my research and literature published, which is seen in the notes and bibliography used. I also declare that no part of the paper submitted has been made in an inappropriate way, whether by plagiarizing or infringing on any third person's copyright. Finally, I declare that no part of the paper submitted has been used for any other paper in another higher education institution, research institution or educational institution.

Student: Marija Marić

Zagreb, September 2023.

(signature)

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja.....	1
1.3. Metode prikupljanja i obrade podataka.....	1
1.4. Struktura rada i stručni doprinos .....	2
<b>2. PREGOVARANJE KAO POSLOVNI PROCES.....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam pregovaranja.....	3
2.2. Elementi pregovaranja.....	6
2.3. Pregovaračke strategije .....	10
2.3.1. Strategija „tvrdog“ pregovaranja.....	10
2.3.2. Strategija pozicijskog pregovaranja .....	12
2.3.3. Strategija „mekog“ pregovaranja .....	13
2.3.4. Fiktivno pregovaranje .....	14
2.3.5. Principijelno pregovaranje .....	15
2.4. Pregovaračke taktike .....	17
<b>3. KULTUROLOŠKI ASPEKTI MEĐUNARODNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA .....</b>	<b>21</b>
3.1. Pojam i važnost nacionalne kulture.....	21
3.2. Elementi nacionalne kulture.....	25
3.3. Pregovarački proces u međunarodnom poslovanju.....	27
3.4. Primjeri kulturoloških razlika u međunarodnom poslovnom pregovaranju.....	30
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O RAZLIKAMA U POSLOVNOM PREGOVARANJU U ODABRANIM ZEMLJAMA .....</b>	<b>33</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	33
4.2. Rezultati istraživanja .....	35
4.3. Rasprava istraživanja.....	47
4.4. Ograničenja istraživanja.....	53
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>54</b>
<b>POPIS IZVORA.....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>57</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>58</b>
Prilog 1. Anketni upitnik .....	58
Prilog 2. T-testovi .....	61
<b>ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE .....</b>	<b>64</b>

## SAŽETAK

Razumijevanje kulturoloških razlika, odnosno dimenzija kulture važno je za uspjeh pregovora jer omogućuje uvid i bolju usporedbu i prilagodbu različitim vrijednostima, normama i uvjerenjima. Kulturološke dimenzije su alat koji sadrži elemente određene kulture, omogućujući lakšu usporedbu i bolje razumijevanje kulturnih razlika. Kroz teorijsku analizu i empirijsko istraživanje, cilj diplomskog rada bio je kroz navike i preferencije ispitanika analizirati utjecaj kulture na pristup procesu pregovaranja te istaknuti važnost međukulturalnih kompetencija za uspjeh u globalnom poslovanju. Samim time, namjeravalo se doći do zaključka o strategijama, odnosno taktikama koje inozemni pregovarači koriste u međusobnom pregovaranju. S ciljem boljeg razumijevanja kulturnih utjecaja na pregovaračke prakse, istraživanje je obuhvatilo anketni upitnik koji je ponuđen online pregovaračima iz četiri različite zemlje: Mađarske, Hrvatske, BiH i Italije. Ukupno je prikupljeno 80 ispunjenih upitnika, po 20 iz svake zemlje, omogućujući dubinsku analizu i usporedbu pristupa pregovaranju unutar ovih kultura. Rezultati istraživanja su se pokazali sukladni Hofstedeovim nalazima u pogledu svih pet dimenzija.

**Ključne riječi:** pregovaranje, kultura, Hofstedeove dimenzije, Hrvatska, Italija, Mađarska, Bosna i Hercegovina

## **SUMMARY**

Understanding cultural differences, i.e. the dimensions of culture, is important for the success of negotiations because it enables insight and better comparison and adaptation to different values, norms and beliefs. Cultural dimensions are a tool that contains elements of a certain culture, enabling easier comparison and better understanding of cultural differences. Through theoretical analysis and empirical research, the aim of the diploma thesis was to analyze the influence of culture on the approach to the negotiation process through the habits and preferences of respondents and to highlight the importance of intercultural competences for success in global business. By doing so, it was intended to come to a conclusion about the strategies, that is, the tactics used by foreign negotiators in mutual negotiations. With the aim of better understanding cultural influences on negotiation practices, the research included a questionnaire that was offered to online negotiators from four different countries: Hungary, Croatia, BiH and Italy. A total of 80 completed questionnaires were collected, 20 from each country, enabling an in-depth analysis and comparison of negotiation approaches within these cultures. The results of the research proved to be consistent with Hofstede's findings regarding all five dimensions.

**Keywords:** negotiation, culture, Hofstede's dimensions, Croatia, Italy, Hungary, Bosnia and Herzegovina



## **1. UVOD**

U današnjem globaliziranom poslovnom okruženju, pregovaranje igra ključnu ulogu u postizanju uspješnih poslovnih dogovora i suradnji među različitim zemljama i kulturama. Svaka zemlja nosi sa sobom bogatu kulturnu baštinu, tradicije i vrijednosti koje duboko oblikuju način na koji se pregovarački procesi odvijaju. U tom kontekstu, pristup pregovaranju nije univerzalan, već se prilagođava specifičnostima svake zemlje.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem istraživanja predstavlja nedostatak dubokog razumijevanja utjecaja kulturnih razlika na proces pregovaranja u međunarodnom poslovnom okruženju. Specifično, nedostajala je jasna analiza kako kulturne dimenzije mogu oblikovati strategije i taktike pregovaranja te kako bi te informacije mogle doprinijeti boljim rezultatima u međunarodnim pregovorima.

### **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha ovog diplomskog rada bila je istražiti kako kulturne razlike utječu na strategije i taktike pregovaranja u međunarodnom poslovnom okruženju te istaknuti važnost međukulturalnih kompetencija za uspješno poslovanje na globalnoj razini. Cilj istraživanja bio je identificirati dominantne stilove pregovaranja u različitim kulturnim kontekstima te analizirati njihov utjecaj na ishode pregovora.

### **1.3. Metode prikupljanja i obrade podataka**

Za postizanje ciljeva istraživanja, koristila se kvantitativna metoda prikupljanja podataka. Anketni upitnik sastavljen je na temelju prethodnih istraživanja Metcalfa i suradnika iz 2006. godine te Metcalfa i Birda iz 2007. godine. Upitnik je sadržavao niz pitanja koja su se odnosila na različite aspekte pregovaranja i kulturnih dimenzija. Prikupljeni su odgovori od ukupno 80 ispitanika iz četiri zemlje: Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Mađarske i Italije. Prikupljeni podaci zatim su podvrgnuti statističkoj analizi kako bi se dobila kvantitativna slika o razlikama u pregovaračkim strategijama i taktikama među navedenim zemljama. Srednje vrijednosti, standardne devijacije i korelacijske analize korištene su kako bi se identificirale relevantne obrasce i veze između kulturnih dimenzija i pristupa pregovaranju.

#### **1.4. Struktura rada i stručni doprinos**

Diplomski rad je strukturiran u pet glavnih poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, drugo poglavlje bavi se pregovaranjem kao poslovnim procesom. Treće poglavlje veže se uz kulturološke aspekte međunarodnog poslovnog pregovaranja, dok četvrto poglavlje sadrži empirijsko istraživanje o razlikama u poslovnom pregovaranju u odabranim zemljama. Peto poglavlje odnosi se na zaključak autorice, a zatim slijedi popis korištenih izvora, popis slika, tablica i grafikona, prilozi s anketnim upitnikom i provedenim statističkim testovima te životopis kandidatkinje.

Stručni doprinos ovog rada sastoji se u razvoju boljeg razumijevanja veze između kulturnih razlika i strategija pregovaranja u međunarodnom poslovnom okruženju. Analizom empirijskih podataka, rad je ponudio uvid u specifične tendencije i obrasce ponašanja pregovarača iz različitih zemalja te je ukazao na ključne faktore uspješnih međunarodnih pregovora

## **2. PREGOVARANJE KAO POSLOVNI PROCES**

Pregovaranje predstavlja suštinski mehanizam interakcije među pojedincima, grupama ili organizacijama, koji ima ključnu ulogu u postizanju sporazuma, rješavanju konflikata i ostvarivanju poslovnih ciljeva. Ovaj proces predstavlja kompleksno preplitanje komunikacije, strategije, psihologije i analize te zahtijeva duboko razumijevanje kako ljudskog ponašanja tako i poslovnih dinamika. Shodno tome, u nastavku je najprije predstavljen pojam pregovaranja, a zatim i elementi pregovaranja, dok je poglavlje zaključeno s analizom strategija i taktika pregovaranja.

### **2.1. Pojam pregovaranja**

Pregovaranje predstavlja metodu pomoću koje ljudi rješavaju nesuglasice. Radi se o procesu kojim se dolazi do kompromisa ili dogovora između dvije strane (Baguley, 2003). Naime, spajanjem većeg broja definicija, može se reći kako je pregovaranje metoda ili proces društvene interakcije i komunikacije, pri čemu uključuje dvoje i/ili više ljudi koji su uključeni u razmjenu informacija kako bi došli do kompromisa i kako bi se donijela neka odluka (Fisher i sur., 1999; Lewicki i sur., 2006; Katz, 2017). Govoreći o pregovorima, važno je naglasiti kako pregovaranje uključuje stalnu interakciju između dvije i/ili više strana kako bi se našlo rješenje koje će maksimizirati zadovoljstvo i korist svih sudionika pregovora. Upravo pomoću pregovora se nastoji ostvariti zajedničke ciljeve i interese sudionika pregovora. Postoje mnogobrojne definicije i objašnjenja pregovora. Prema Kennedyju (2003) pregovaranje predstavlja proces uz pomoću kojeg se pronalaze i iznalaze uvjeti kako bi se dobilo ono što se želi od nekoga tko želi nešto što druga strana pregovorima mu može omogućiti. Činjenica je kako svakodnevni odnosi čovjeka s okolinom se također odvijaju putem pregovora. Odnosi između prijatelja, odnos djece s roditeljima, odnosi između partnera, bračnih drugova, odnosi u trgovini između kupca i prodavatelja, odnosi u poduzeću između podređenog i nadređenog ali i odnosi između zaposlenika, kao i svi ostali odnosi koji se uspostavljaju, temelje se na pregovorima (Lewicki i sur., 2006). Ljudi vode pregovore iz mnoštvo razloga, između kojih su najznačajniji sljedeći (Lewicky i sur., 2009):

- s ciljem postizanja dogovora kako podijeliti neki ograničeni resurs (primjerice zemlja, imovina i slično),
- kako bi se izbjegao konflikt i riješio problem ili nesuglasica s drugim sudionicima pregovora te

- kako bi se stvorilo nešto novo što samostalno niti jedna strana pregovaračkog procesa ne bi uspjela sama ostvariti, odnosno stvoriti.

Sumirajući sve prethodno navedeno, može se navesti nekoliko ključnih karakteristika pregovora, a to su (Dobrijević, 2009):

- Sudionici pregovora su dvije ili više suprotstavljenih strana.
- Sudionici pregovora smatraju kako će pregovorom postići bolje rezultate nego što bi ih postigli samostalno.
- Sudionici tijekom pregovora kontinuirano daju i traže ustupke.
- Sudionici ulaze u pregovore kako bi se riješio određeni konflikt ili nesuglasica.
- Sudionici ulaze u pregovore jer postoje zajedničke potrebe i želje dviju ili više strana.

Autori iz oblasti poslovnog pregovaranja se razlikuju s obzirom na broj definiranih faza poslovnog pregovaračkog procesa. Primjerice, Shell (2006) je identificirao četiri faze poslovnog pregovaranja, a to su redom: priprema, razmjena informacija, eksplicitno dogovaranje i izvršenje. S druge strane, Gosselin (2007) smatra kako proces poslovnog pregovaranja se odvija kroz tri faze, a to su otvaranje, istraživanje i završetak pregovora. Nadalje, mnogobrojni autori smatraju kako postoji šest i više faza pregovora, primjerice Parker i Stone (2003) identificirali su sljedeće faze pregovora: priprema, otvaranje, ustupci, promjene, postizanje dogovora i završetak pregovora. Bilman (2017) je također definirao četiri faze pregovaračkog procesa, a to su: priprema, uvođenje i određivanje stavova, prezentacija i pregovaranje te zaključak. S obzirom na sve navedeno, moguće je sintetizirati pregovarački proces kroz četiri temeljne faze pregovora, a to su priprema, razmjena informacija ili podataka, pregovarački proces i zaključivanje pregovora.

Kada je riječ o konceptu poslovnih pregovora, ponajprije je nužno utvrditi zašto određeni pojedinci, organizacije ili poduzeća provode poslovne pregovore, odnosno utvrditi ciljeve i svrhu poslovnih pregovora. Iako se poslovno pregovaranje iz znanstveno-praktičnog aspekta počelo izučavati relativno kasno (kraj 20. stoljeća), potrebno je naglasiti da je pregovaranje staro gotovo kao i sama ljudska civilizacija (Graham i sur., 2014). Razlog tome je ljudska potreba za postizanjem konsenzusa koji se javlja kao zamjena za diktaturu i tiraniju, koja obilježava stanje u kojem jedna strana dobiva sve što poželi, na potencijalnu štetu druge strane, dakle druga strana ne dobiva ništa zauzvrat. Iako su se kroz povijest očitovale brojne „anomalije“ u smislu pojave diktatorskih režima i neuvažavanja ljudskih prava, razvoj trgovine kao poslovne aktivnosti značajno je doprinio razvoju pregovaranja. Zahvaljujući razvoju

trgovine još od antičkih vremena, poslovno pregovaranje je pomoglo trgovcima da postignu konsenzus pri razmjeni dobara, bez da ijedna strana ostane zakinjuta. Daljnjim razvojem ljudske civilizacije značajno je ojačala poslovna aktivnost te se stoga poslovno pregovaranje nastavilo ubrzano razvijati. Jačanjem međunarodnog poslovanja u novom vijeku na važnosti su dobile značajke razumijevanja specifičnosti drugih kultura, dok su u suvremenom svijetu globalizacija i digitalne tehnologije omogućile mnogo pravedniju alokaciju informacija i transparentnost poslovanja, što je dodatno unaprijedilo poslovne pregovore (poduzeća danas znaju tko s kim posluje, kakve su tržišne cijene te kakvu kvalitetu i uvjete mogu ponuditi njihovi konkurenti) (Katz, 2017).

Razmatranjem razvoja pregovaranja kroz povijest, vidljivo je kako je poslovno pregovaranje postajalo sve kompleksnije i razvijenije, no i kako mu je suštinska svrha ostala ista. Prema tome, može se iznijeti zaključak kako je osnovna svrha poslovnih pregovora postizanje dogovora koji donekle odgovara svim sudionicima uključenima u poslovne pregovore. To znači da svaka strana ima nešto (proizvod ili uslugu) koju druga strana želi te je druga strana spremna ustupiti svoje resurse (najčešće novac) za stjecanje dobara koje želi. Pritom je važno napomenuti kako obje strane dobrovoljno ulaze u pregovore te ne postoji mogućnost upotrebe prisile od ijedne strane (Baguley, 2003). Shodno tome, u suvremenom poslovnom svijetu prisutan je sve veći broj poslovnih subjekata koji nude sve veći broj dobara, što znači da poduzeća putem poslovnih pregovora nastoje dobiti najbolje moguće uvjete za dobra koja pribavljaju, odnosno najbolju moguću cijenu za dobra koja prodaju. Prema tome, kao sekundarna svrha poslovnih pregovora navodi se postizanje optimalne ravnoteže dodane vrijednosti pri razmjeni (Deresky, 2003).

Nadalje, pregovaranje, kao složen proces postizanja sporazuma između strana sa suprotstavljenim interesima, sastoji se iz nekoliko ključnih faza koje se izmjenjuju kako bi se postigao željeni ishod. Svaka faza ima svoju specifičnu ulogu i značaj, doprinoseći cjelokupnom toku pregovaračkog procesa. Prva faza pregovaračkog procesa je priprema. Priprema predstavlja iznimno važan dio pregovaračkog procesa, a Bilman (2017) je smatra i najvažnijom fazom. Prilikom pripreme samih pregovora, pregovaračke strane definiraju što žele postići pregovaranjem, koji je njihov cilj i potrebe, međutim, moraju voditi računa i o potrebama i ciljevima druge pregovaračke strane. Osim toga, potrebno je rangirati interese prema važnosti kao i odrediti mogućnost davanja ustupaka suprotnoj strani (Gosselin, 2007). Osim navedenog, u fazi pripreme potrebno je voditi računa o mnogočemu kao što je planiranje potencijalnih poteza vezanih uz novac, lokacija na kojoj se pregovori provode pri čemu je

najbolje izabrati neutralno mjesto za poslovno pregovaranje, voditi računa o zakonskim implikacijama, važno je uzeti u obzir i spol pregovarača ali i godine. Pri tome, ako se radi o međunarodnim pregovorima, potrebno je istražiti kulturu države s kojom se pregovora. Također, u fazi pripreme od ključne je važnosti definiranje zone mogućeg dogovora (Cronin-Harris, 2004.).

Druga faza je vezana u razmjenu informacija, odnosno podataka, pregovaračkih strana. Navedeno upućuje na činjenicu, da je potrebno znati ciljeve, želje i potrebe suprotne strane pregovaračkog procesa, a ne samo svoje. Kako bi se navedeno postiglo, potrebno je pažljivo slušati. U većini slučajeva je aktivno slušanje zapravo bolje od pričanja zato što se može više toga saznati. S toga, može se reći kako je potrebno manje pričati, više slušati. Osim toga, važno je da i suprotna strana zna aktivno i pažljivo slušati, što se može ostvariti kroz neverbalnu komunikaciju, odnosno znakove te zapisivanje važnih informacija. Nadalje, važno je postavljati pitanja pri čemu ta pitanja u početku moraju biti otvorenog tipa na koja odgovor neće biti samo da/ne tipa. Potrebno je ponoviti ono što suprotna pregovaračka strana želi kako bi uvidjeli da ih se razumije i da su pažljivo saslušani. Važno je pokazati razumijevanje prema osjećajima suprotne strane kao i sagledavanje situacije sa suprotne pregovaračke strane (Dobrijević, 2009). Sama faza pregovaračkog procesa podrazumijeva razgovor između pregovaračkih strana gdje se vode pregovori o resursima koje posjeduje jedna strana, a koje želi druga ili o nekim drugim važnim elementima koje su predmet samih pregovora. U ovoj fazi dolazi do uporabe mnogobrojnih pregovaračkih taktika, kao što je cjenkanje, odnosno takozvane prljave pregovaračke taktike. Posljednja odnosno četvrta faza predstavlja zaključivanje pregovora gdje slijedi kratki rezime procesa pregovora kao i donošenje odluka (Baguley, 2003).

## **2.2. Elementi pregovaranja**

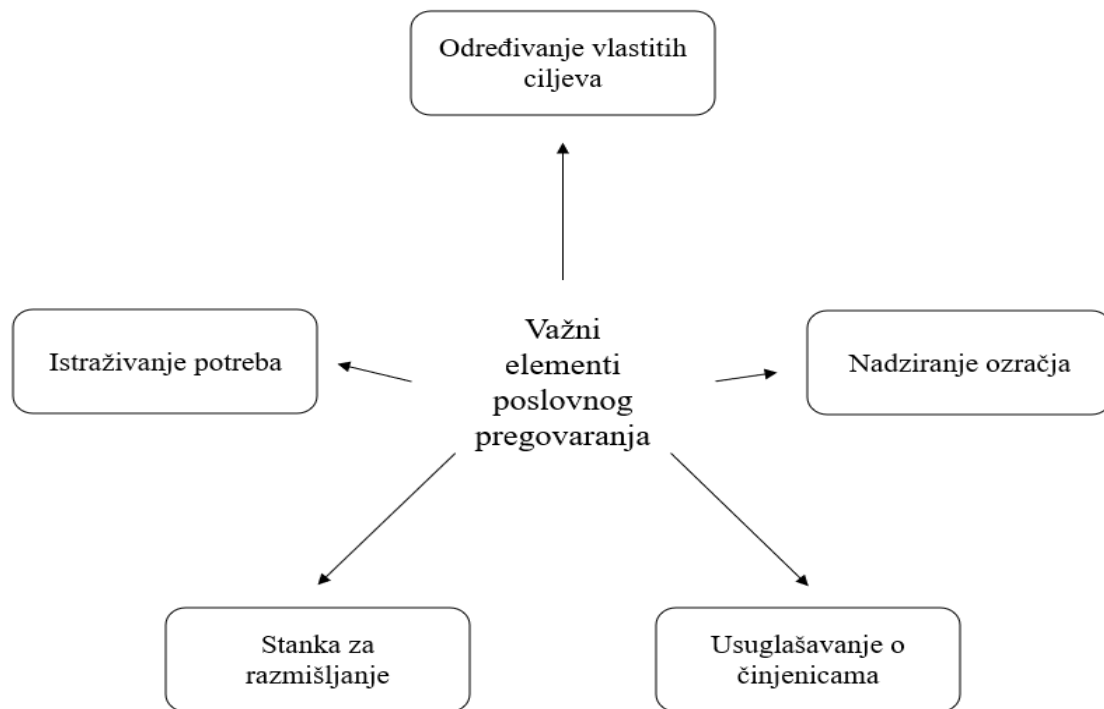
Elementi poslovnih pregovora su ključni i svim pregovaračima prepoznatljivi jer se bez njih pregovori ne bi mogli niti održati. Prema tome, pregovarača može iznenaditi pristup druge strane u poslovnim pregovorima, no on točno zna na koji se način mora pripremiti za poslovne pregovore, što je cilj u poslovnim pregovorima i kakvi su uvjeti postavljeni kako bi se pregovori održali. U poslovnim pregovorima koriste se elementi poslovnog pregovaranja kao svojevrsna načela kojih se sudionici pridržavaju, a sastoje se od sljedećih točaka (Segetlija, 2009):

- određivanje vlastitih ciljeva,
- istraživanje potreba,

- stanka za razmišljanje,
- usuglašavanje o činjenicama,
- nadziranje ozračja,

Međudnos elemenata u poslovnim pregovorima prikazan je u nastavku na primjeru slike 1.

Slika 1. Važni elementi poslovnog pregovaranja



Izvor: rad autorice prema: Segetlija, Z. (2009.), *Poslovno pregovaranje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 51.

Na Slici 1. prikazana je povezanost elemenata važnih za poslovne pregovore i međusobna povezanost. Svaki element nadovezuje se na ostale elemente i djeluje na njih. Primjerice, ukoliko se ne koristi stanka u pregovorima, dolazi do neugodne atmosfere, što može dovesti do neprijateljskog i napetog ozračja. Naime, ukoliko se priprema ne pristupa kvalitetno, postoji mogućnost da se u pregovorima pojavi negativan utjecaj istoga. Istraživanjem potreba i sebe i pregovarača, moguće je krivo tumačenje zbog npr. manjka truda uloženog u istraživanja ili polovičnih informacija, što dovodi do nezadovoljstva i neuspjeha u poslovnim pregovorima. Navedeni elementi poslovnog pregovaranja su nužni za uspješne poslovne pregovore. Potrebno je odrediti vlastite ciljeve u priprema za poslovne pregovore, ali oni nisu fiksni i može ih se prilagoditi ovisno u kojem smjeru pregovori krenu. Određivanje cilja bitan je element pregovora jer se temeljem ciljeva definira strategija pregovora (Baguley, 2003). Kako bi

pregovarač odabrao optimalan cilj, potrebna je analiza vlastitih potreba kao i potreba druge strane. Istraživanjem potreba pojedinih pregovaračkih strana, raste vjerojatnost uspješnih poslovnih pregovora. Istraživanjem i shvaćanjem potreba pregovarača za postizanje ciljeva, u poslovnim pregovorima može biti od velike koristi jer se, znajući potrebe pregovarača, pristup pregovorima može prilagoditi i modificirati sukladno tome. Potrebe pregovarača mogu se definirati putem Maslowljeve skale hijerarhije potreba, odnosno Maslowljeve piramide (Tomašević-Lišanin, 2014).

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba kojom se prikazuje ljestvica prioriteta koje je potrebno zadovoljiti, od osnovnih (fizioloških) potreba pa sve do potreba za estetikom i samoostvarivanjem. Iako pregovarači ulaze u proces s ciljem da zadovolje potrebe svog poduzeća, oni dolaze i kao osobe koje imaju neke svoje potrebe. Ukoliko poslovni pregovori budu uspješni, oni sami postaju uspješni pregovarači te im tako raste stupanj zadovoljstva prema Maslowljevoj piramidi. U nastavku je prikazana Maslowljeva piramida potreba (slika 2.).

Slika 2. Maslowljeva piramida potreba



Izvor: rad autorice prema: 27. Nierenberg, J. i Ross, I. S. (2005.), *Tajne uspješnog pregovaranja*, Zagreb: Školska knjiga, str. 18.

Koristeći se Slikom 2. gdje je prikazana Maslowljeva piramida potreba, pregovarač može definirati vlastite potrebe s kojima ulazi u pregovore, ali i potrebe druge strane, čime ostalim



pregovaračima može ponuditi rješenje koje bi težilo ka zadovoljenju njihovih potreba. Pregovarači teže ka poštovanju ostalih sudionika te zadovoljenjem svih prethodnih potreba, pregovarač može to i postići. Pregovaraču je u cilju uspješno djelovati u svim ostalim elementima te zaključiti uspješnost pregovora kako bi dobio poštovanje ostalih pregovarača. Uspješni pregovori za pregovarača su dobra reputacija što utječe na zadovoljenje njegove piramide potreba (Segetlija, 2009).

Stanka za razmišljanje element je kojim pregovarač, prije pregovora kao i u svakoj fazi pregovora, razmišlja što želi postići u pregovorima, je li bilo mogućih zapreka te ukoliko su postojale zapreke, je li uspješno riješio problem. Stanku za razmišljanje teže je dobiti ukoliko su pregovori uživo, ali neovisno o tome potrebna je kako bi se mogle definirati činjenice rečene u pregovorima, razmisliti o njima i dogovoriti u kojem smjeru idu daljnji pregovori. (Segetlija, 2009) Usuglašavanje o činjenicama jedno je od najčešćih sukoba u poslovnim pregovorima, stoga je potrebno pregovorima pristupiti u ispitivačkom duhu kako bi se mogla vidjeti razlika između nagađanja i činjenica. Problem se javlja ukoliko jedan od sudionika u poslovnim pregovorima drugačije viđenje od ostalih. Potrebno je razviti povjerenje u odnosima među sudionicima i definirati koje su činjenice i razgovorom potom definirati daljnje razvijanje pregovora (Deresky, 2003). Ukoliko obje strane ustraju na suprotnim činjenicama, u pregovore je potrebno uključiti treću stranu, koja je neutralna i koja će usuglasiti obje strane iznoseći neprijeporne činjenice (Segetlija, 2009)

Nadalje, ozračje u pregovorima utječe na način razvoja poslovnih pregovora i ovisi o načinu ponašanja sudionika pregovora. Kako bi se održalo pozitivno ozračje u poslovnim pregovorima, potrebno je pokazati suprotnoj strani da, iako se došlo u pregovore zbog vlastitih interesa, nisu zanemareni i njihovi interesi (Katz, 2017). Kako bi bilo pozitivno ozračje u pregovorima, potrebno je reagirati u ranim fazama pregovora i u pripremama za susret (Segetlija, 2009). Kako bi sudionik prilagodio ozračje u poslovnim pregovorima potrebno je da odabere mjesto i vrijeme ugodno drugoj strani, potruditi se biti gostoljubivi domaćin i učiniti sve u mogućnosti da se druga strana osjeća ugodno. Unatoč pozitivnom ozračju postoje i različite vrste ozračja koja nisu uvijek ugodna. Tipične vrste su neprijateljsko ozračje, ozračje dosade, ozračje sumnje, neorganiziranosti, pretjerano prijateljsko ozračje i napeto ozračje. (Segetlija, 2009)

Prema navedenom, potrebno je zadovoljiti različite uvjete kako bi poslovni pregovori dali željeni rezultat i stvorili *win-win* situaciju.<sup>1</sup> Pregovarač je uspješan ukoliko može odrediti vlastite ciljeve u pregovorima i istražiti potrebe ostalih pregovarača koje može iskoristiti kako bi postigao svoje ciljeve. On se može u pregovorima uspješno složiti sa ostalim pregovaračima o navedenim činjenicama te rado koristi stanke za razmišljanje, gdje analizira dosadašnji tok pregovora te kojim bi se smjerom pregovori mogli kretati. Potrebno je i pregovarač može djelovati na poslovne pregovore tako da izabere ugodno mjesto za pregovore gdje bi bilo ugodno i svim sudionicima poslovnih pregovora (Mattock i Ehrenborg, 1996).

### **2.3. Pregovaračke strategije**

Kvalitetnim planiranjem i odabirom adekvatne strategije pregovarači imaju vrlo veće šanse da ostvare postavljene ciljeve (Deresky, 2003). Neplanirano pregovaranje u većini slučajeva dovodi do nejasnih ciljeva, a nejasni ciljevi i loša priprema će dovesti do zbunjenosti i nejasnoća tijekom pregovora. Loša strategija, površno postavljeni ciljevi i planiranje može također dovesti do toga da pregovarači pristanu na sporazum koji ne razumiju te kasnije mogu požaliti svoju odluku (Katz, 2017).

#### **2.3.1. Strategija „tvrđog“ pregovaranja**

Prema Segetliji (2009), kada govorimo o tvrdom pregovaranju, možemo reći da se radi o napadačkom pregovaranju, a smatra se da su takvi pregovori borba volje i odlučnosti i da je popuštanje drugoj strani slabost. Cilj ovakvih pregovora je jednostrano zadovoljenje potreba.

Tvrđi pregovori sadrže svoje nedostatke, ali isto tako i prednosti. Putem prednosti koristi se pravo jačeg pregovarača, odnosno tvrđi pregovarači snagom volje uvijek pobjeđuju u mnogim situacijama, a to se najviše odnosi na pobjedu nad mekim pregovaračem. Za nedostatke se može reći da reducirani ciljevi pregovaranja ne omogućuju postignuće najboljih rezultata, time se ne iskorištava ni 100% mogućnost koju je mogla pružiti situacija, vrijeme je neproduktivno, partnerove kreativne snage angažiraju se samo do nivoa „za-protiv“, što se tiče kompromisa, on je iznuđen velikim pritiskom na jednog od partnera, ucjenom, prijetnjom ili iscrpljenošću (Deresky, 2003). Jedna od slabije strane ove strategije je pretjerano korištenje trik-taktika, koje

---

<sup>1</sup> Win-win (eng. prev.: *pobjeda – pobjeda*): situacija u pregovorima označava scenarij u kojem obje strane postižu svoje ciljeve i zadovoljavaju svoje interese, ostvarujući dobit i zadovoljstvo.

su vrlo česte. Kako bi slabija strana izbjegla tvrde pregovore, mora djelovati preventivno, a kako bito postigla mora koristiti tri modela (Katz, 2017):

- Psihološki osjećaj – u ovom slučaju mekši pregovarač nadmoć i lukavstvo tvrdog pregovarača mora ugroziti s kontra – potezom. Njegovu pretjeranu samosvijest treba u pravo vrijeme oduzeti, primjerice bilo bi dobro blefirati o svojoj snazi ili šokirati tvrdog pregovarača najavom ekstremnog zahtjeva, ne treba dopustiti da tvrdi pregovarač prvi dominira, odnosno da impresionira sa svojim potezima (Katz, 2017),
- Postoji stalan rizik za obje strane da iz „normalnih“ pregovora pređu u tvrdo pregovaranje svojih interesa i gotovih rješenja, stoga tijekom pregovora treba stalno držati u „normali“ uz samokontrolu da i meki pregovarač ne i prešao u „tvrdo“ pregovaranje,
- U pravo vrijeme treba upozoriti partnera da se tvrdo nadmetanje neće prihvatiti jer imamo i mi svoje prijedloge.

Ulazak u tvrde pregovore često zahtijeva primjenu različitih modela i strategija kako bi se situacija riješila i prešlo na konstruktivan pregovarački pristup. Pregovarači se mogu osloniti na nekoliko ključnih taktika kako bi izašli iz tvrdog pregovaračkog stanja (Deresky, 2003). Naime, prvi korak je pažljivo i strpljivo djelovanje kako bi se prekinuo začarani krug tvrdih pregovora. Potrebno je temeljito sagledati situaciju i pronaći izlaz koji će omogućiti obnovu komunikacije i produktivan pregovarački proces. Sugestije se mogu koristiti kao sredstvo za oslobađanje protivnika od iluzije o pobjedi putem tvrdih pregovora. Pružajući partneru mogućnost da razmotri širu sliku i dugoročne posljedice, pregovarači mogu usmjeriti situaciju prema pozitivnijem ishodu. Kako bi se prešlo s tvrdog na principijelno pregovaranje, važno je partneru omogućiti da se „spasi“. Fokusiranje na rješenja koja će zadovoljiti obje strane, a istovremeno izbjeći osjećaj poraza, može pomoći u stvaranju prostora za konstruktivne pregovore (Hercigonja, 2017).

Promjene u okruženju i dinamici pregovora također mogu olakšati izlazak iz tvrdog stanja. Pomicanje pregovora na drugu lokaciju, uzimanje vremenskih pauza, izmjena članova pregovaračkih timova ili sužavanje fokusa rasprave mogu biti korisni koraci ka preoblikovanju dinamike pregovora. U konačnici, dubinska analiza razloga tvrdog pregovaranja može biti ključna. Razumijevanje izvora problema omogućava adekvatniju intervenciju i promjenu dinamike pregovora. Kada je tvrdoglavost partnera posljedica njegove osobnosti, mogu se primijeniti strategije koje će smanjiti osjećaj ugroženosti ili negativnih emocija (Hercigonja, 2017). Sve u svemu, modeli za izlazak iz tvrdih pregovora pružaju pregovaračima alate i strategije za uspješno nadilaženje izazova i postizanje konstruktivnih sporazuma. Ključno je

prilagoditi pristup situaciji i dinamici pregovora kako bi se postigao najbolji mogući ishod (Deresky, 2003).

### **2.3.2. Strategija pozicijskog pregovaranja**

Pozicijsko pregovaranje je pregovaranje putem kojeg se žele postići određeni ciljevi. Pregovarači zauzimaju poziciju do takozvanog „nategnutog“ kompromisa (Graham i sur., 1994). Jedna od osnovnih razlika između tvrdog i pozicijskog pregovaranja je ta što tvrdo pregovaranje čvrsto brani vlastite interese, dok pozicijsko i interese i zahtjeve. Kako bi se pozicijsko pregovaranje izbjeglo, treba stvoriti takvu situaciju da ni jedna od strana neće inzistirati samo na jednom rješenju. Kako bi došlo do pronalaženja rješenja treba osigurati vrijeme i ignorirati činjenicu ako protivnik izađe sa zahtjevom (Hercigonja 2017).

Kao i tvrdo, tako i pozicijsko pregovaranje sadrži neke od prednosti, ali i nedostataka. Prema Segetliji (2009), dobrom taktikom s ciljem otkrivanja namjera protivnika i zaigravanje prave igre se može navesti kao jedna od prednosti pozicijskog pregovaranja. Smanjenje očekivanja partnera može biti također i dobra priprema za drugu rundu. Za pozicijsko pregovaranje se još kaže da je ono u nekim slučajevima i nastavak tvrdog pregovaranja. Najveći nedostatak pozicijskog pregovaranja je izostanak kvalitetnog sporazuma, a zapravo to mu i nije cilj (Hercigonja, 2017). Također se uzalud troši vrijeme, energija i sredstva te se ugrožavaju i dobri međuljudski odnosi. Rješenja su uvijek jednostrana i tvrda tako da se u sporazumu ne dolazi do optimuma.

Pozicijske pregovore, slično kao i tvrde, mogu se izbjeći ili ako je pregovarač već u njima, pokušati ih prebroditi. Prema Tudoru (1992), postoje metode koje omogućavaju djelotvornije postupanje kada pregovarač primijeti da partner želi ući u pozicijsko pregovaranje ili se već nalazi u njemu. Preventivni pristup ima ključnu ulogu u ovom kontekstu. Prvo, oba pregovarača trebaju ponuditi nekoliko varijanti ili alternativa prijedloga. Ovo otvara prostor za kreativnost i raznovrsnost te pomaže u izbjegavanju postavljanja čvrstih pozicija na početku pregovora. Pri tome, kako navodi Deresky (2003), važno je „zabraniti“ ulazak u konačne zahtjeve sve dok situacija nije zrela za to. Na primjer, mogli bismo naglasiti da nema potrebe za konačnim opredjeljenjem za određeno rješenje dok se ne razmotre i druge mogućnosti koje možda nude bolje rezultate. Također, prepoznavanje potrebe za vremenom kako bi se stiglo do održivih rješenja je također važno. Preuranjeni zahtjevi mogu kompromitirati kvalitetu konačnog sporazuma, pa je bitno ne priznavati ili uzimati ozbiljno takve zahtjeve dok ne dođe pravi trenutak. Shodno tome, primjenom navedenih strategija, pregovarači mogu prebroditi

izazove pozicijskog pregovaranja i usmjeriti pregovore prema obostrano korisnim i kreativnim rješenjima. Međutim, ključno je održavati otvoren dijalog i pridavati važnost fleksibilnosti kako bi se postigao najbolji ishod (Hercigonja, 2017).

U situacijama kada jedna strana protiv svoje volje upadne u pozicijski „sukob“, postoje različiti načini za izlazak iz tog rata i povratak konstruktivnom pregovaračkom okruženju. Ti pristupi omogućavaju povratak dijaloga i otvaranje puta ka obostrano korisnim rješenjima. Jedan pristup podrazumijeva da "mekša" strana pruži nepovoljno kontra rješenje, ali istovremeno poziva na nastavak razgovora. Ova strategija omogućava objema stranama da obrazlože razloge iza svojih zahtjeva ili rješenja, čime se otvara prostor za razumijevanje i kompromis (Graham i sur., 1994).

Nikada nije preporučljivo jednostavno prihvatiti pozicijski rat. Umjesto toga, može se usmjeriti protivnika da predloži više alternativnih rješenja. Ovo potiče kreativnost i otvara puteve ka izlasku iz kruga tvrdih stavova. Pri tome, uvođenje moderatora ili arbitra u pregovore također može biti korisno. Vanjski stručnjak može ponuditi objektivan savjet i pomoć u usmjeravanju pregovora ka produktivnom pristupu. Prekidi ili stanki se često koriste kako bi se pregovarači izvukli iz "klinča" tvrdih pozicija. Ova taktika omogućava stranama da se ohlade, razmisle i pripreme za daljnji pregovarački proces (Deresky, 2003). Međutim, i promjena okruženja može biti korisna kako bi se promijenila dinamika pregovora. Promjena mjesta pregovora, redoslijeda tema ili uvođenje pomoćnog radnog tima može olakšati prelazak iz tvrdih u konstruktivne pregovore (Katz, 2017). Osim toga, može se eksperimentirati s promjenom metoda rada. Definiranje onoga što je objema stranama prihvatljivo i dorada ili prilagođavanje zahtjeva može otvoriti vrata principijelnom pregovaranju i zadovoljiti sve strane. U konačnici, raznovrsni pristupi za izlazak iz pozicijskog rata omogućavaju pregovaračima da preokrenu situaciju, vrate konstruktivan dijalog i postignu obostrano korisne sporazume. Važno je prilagoditi strategiju situaciji i dinamici pregovora kako bi se postigao najbolji mogući ishod (Katz, 2017).

### **2.3.3. Strategija „mekog“ pregovaranja**

Prema Hercigonji (2017), cilj mekog pregovaranja je stvoriti sporazum s "kakvim-takvim" pokrićem potreba te razvoj dobrih međuljudskih odnosa između pregovarača. Meko pregovaranje ima preveliku toleranciju prema tuđim željama, potrebama i zahtjevima, a

premalu prema zadovoljenju vlastitih interesa što vodi k „lose-win“ položaju.<sup>2</sup> Kompromis i ustupak se daje kao odgovor na zategnutu situaciju, a s obzirom da je cilj sporazum, rijetko kad će se desiti da se on izostane. Ovakva vrsta pregovaranja daje dobre šanse za trajno povezivanje poduzetničkih strana, a pregovarači su vrlo često tolerantni što je dobra osnova za ubuduće poslovanje.

Pozitivne i negativne strane "mekog" pregovaranja opisuje Segetlija (2009) i navodi da pozitivne strane uključuju postizanje sporazuma, pružanje mogućnosti trajnije suradnje te ostvarivanje uzajamne tolerancije i dobrih taktičkih svojstava. S druge strane, negativne strane obuhvaćaju postizanje sporazuma koji možda nije dovoljno kvalitetan, nedostatak racionalnog iskorištenja vremena za poseban cilj, nepravilan uvid u konflikte interesa i nedostatak pronalaska optimalnih rješenja što može dovesti do prijevremenih kompromisa zbog nedostatka namjere i želje za postizanjem obostrano zadovoljavajućeg sporazuma. Također, nedostaje osjećaj zadovoljstva otkrićem novih i uspješno izvedenih zajedničkih rješenja te nedostaju dobra zajednička rješenja, inovacije i spontana rješenja zbog odsutnosti konflikata (Deresky, 2003).

Prema Tudoru (1992), važno je uvijek štititi vlastita stajališta i interese kao nešto što je očekivano, legitimno i prirodno. Također, treba uvijek biti oprezan i ne prihvaćati ono što je prvobitno ponuđeno. Umjesto toga, treba tražiti više od ponuđenog, ne prepuštati se povjerljivosti prema drugima i izbjegavati otkrivanje previše o vlastitim kartama. Otpornost prema pritiscima, postavljanje profesionalnog odnosa ispred prijateljstva te suzdržavanje od potpisivanja sporazuma pod svaku cijenu također su ključni. Dodatno, preporučuje se čekati da druga strana ili protivnik prvi pokaže znak popuštanja (Katz, 2017). Važno je napomenuti da ovi načini nisu samo zaštita od mekog pregovaranja, već također služe kao temeljne smjernice za principijelno pregovaranje.

#### **2.3.4. Fiktivno pregovaranje**

Primjeri ograničenih taktičkih poteza u pregovaranju, kako navodi Segetlija (2009), obuhvaćaju strategije poput namjernog gubljenja vremena kada sporazum za tu stranu nije od suštinskog značaja. Također, pregovarači se mogu pokušati ograničiti tvrdnjom da nemaju

---

<sup>2</sup> Lose-win (eng. prev.: *pobjeda – gubitak*): situacija u pregovaranju, također poznata kao "gubitnička pobjeda" ili "pobjeda jednog, gubitak drugog", označava scenarij u kojem jedna strana postiže svoje ciljeve i zadovoljava svoje interese, dok druga strana ostaje nezadovoljna i nije uspjela ostvariti svoje ciljeve ili interese.

ovlaštenja kako bi odgodili odluke ili sastanke. Osim toga, odugovlačenje s susretom ili odbijanje svih prijedloga i odugovlačenje mogu biti taktike da se izbjegne postizanje sporazuma. Dodatno, strategija uključuje davanje nejasnih i neobavezujućih uvjeta u sporazumu kako bi se izbjegla konkretna obveza (Katz, 2017).

Tudor (1992) naglašava da dobre strane fiktivnog pregovaranja ovise o postavljenim ciljevima. Pregovarač treba jasno definirati svoju svrhu, cilj i zadatak. To uključuje odabir odgovarajuće strategije za drugu rundu pregovora, sticanje dubljeg uvida u situaciju i interese protivne strane te održavanje konstruktivnog kontakta. Međutim, nedostaci fiktivnog pregovaranja leže u njegovoj suštinskoj prirodi koja se oslanja na lukavstvo, blefiranje i obmanu (Deresky, 2003).

Kako bi se izbjegli fiktivni pregovori, Segetlija (2009) nudi određene smjernice. Naime, važno je prvo razjasniti želi li druga strana uopće postizanje sporazuma i koliko je ozbiljna u tome. Često provjeravanje informacija koje druga strana daje također je ključno za izbjegavanje zamki fiktivnih pregovora. Pri tome, u situacijama kada se pregovarač nalazi u fiktivnim pregovorima, Tudor (1992) preporučuje upotrebu rezervnih rješenja kao izlaznih strategija, suzbijanje protivnikove koristi ako je već izvučena te stvaranje konstruktivnog dijaloga koji se temelji na principijelnom pregovaranju kako bi se normalizirali odnosi ili napravio pravovremeni prekid pregovora.

### **2.3.5. Principijelno pregovaranje**

Principijelno pregovaranje se razlikuje od ostalih strategija, naime ono jedino od svih njih vodi k cjelovitom pregovaranju. Iako je vrlo teško i naporno raditi po pravilima, dolazi do najbolje ostvarenih rezultata u odnosu na druge strategije. Visoko postavljeni ciljevi dovode do tako dobrih i kvalitetnih rezultata jer su doneseni prije samog susreta pregovarača (Tudor 1992).

Principijelno pregovaranje sadrži i ciljeve koji su isto što i uvjet za vrednovanje kvalitete poslovnih pregovora. Prema Hercigonji (2017), spomenuti ciljevi su sljedeći:

- kvalitetan sporazum,
- najšira moguća rješenja,
- optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja,
- učinkovita provedba,
- dobri međuljudski odnosi,
- razuman utrošak vremena, sredstava i energije te
- neočekivana zajednička rješenja.

Principijelno pregovaranje predstavlja strategiju koja se sastoji od četiri ključna koraka (Hercigonja, 2017). Ti koraci omogućavaju pregovaračima da se fokusiraju na stvaranje održivih i korisnih sporazuma koji uzimaju u obzir interese obje strane. Naime, primarno je važno razdvojiti problem od ljudi u procesu pregovaranja. Često, sami pregovarači mogu postati prepreka zbog emocionalnih reakcija i komunikacijskih prepreka. Ovaj korak naglašava važnost razumijevanja razmišljanja i zaključivanja druge strane umjesto nametanja vlastitih stajališta. Fokusiranje na interese umjesto pozicija je ključan aspekt principijelnog pregovaranja. Interesi pokreću pregovarački proces i često su kompleksniji od prvih vidljivih stajališta. Pregovarači bi trebali prepoznati te interese, postaviti problem na temelju njih te pronaći rješenja koja će zadovoljiti interese obje strane. Sljedeći korak u tom pristupu je traženje opcija koje su povoljne za obje strane. Umjesto da se odmah traži "najbolje" rješenje, principijelni pregovarači istražuju različite mogućnosti i opcije. Ovaj proces omogućava stvaranje kreativnih rješenja koja dosljedno zadovoljavaju potrebe obje strane (Katz, 2017). Konačno, ocjenjivanje najboljeg rješenja se temelji na objektivnim kriterijima i uvjetima. Civilizacijske norme i opći standardi često služe kao smjernice za procjenu. Važno je da objektivna mjerila budu nepristrana i neovisna o volji strana. Korištenje kriterija, mjerila i principa pomaže u izboru rješenja koje će imati najveći pozitivan utjecaj (Deresky, 2003).

U cjelini, principijelno pregovaranje pruža okvir za postizanje održivih i uzajamno korisnih sporazuma. Kroz razdvajanje problema od ljudi, fokusiranje na interese, traženje povoljnih opcija i ocjenjivanje prema objektivnim uvjetima, pregovarači mogu stvoriti ravnotežu između suprotstavljenih interesa i postići pozitivan ishod.

Za principijelno pregovaranje se još može reći da ono počiva na načelima, odnosno vodećim idejama (Roce 2015):

- Načelo zdravog konflikta interesa – pregovaranje je proces u kojem sudjeluju dvije pregovaračke strane koje moraju biti razumne kada dođe do konflikta interesa. Vrlo je važno da obje strane zajedno rješavaju problem odnosno da su međusobni partneri, a ne da se u procesu pregovaranja gledaju kao protivnici. Prema Tudoru (1992), putem konflikta interesa dolazi do nove kvalitete sporazuma, dakle konflikt interesa se opisuje kao proces koji je očekivan, opravdan, neophodan te prirodan.
- Načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa – ovo načelo se odnosi na kontroliranje procesa pregovora tako da obje strane štite svoje vlastite interese ali i da obuzdaju svoje jednostrane zahtjeve. (Tudor 1992). Ako pregovarači pristanu na ustupke, važno je da se ne donose na prebrzi i pretvrđi način.



- Načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi – ovo načelo je karakteristično po tome što su pregovarači uvjereni u to da će u pregovorima doći do obostrane koristi. Obje strane će dobiti ono što žele ako zajedno pokušaju riješiti nastale probleme te ako žele pronaći opcije koje će dovesti do obostrane koristi (Čeliković i Čizmadija 2012).
- Načelo give/get – odnosno načelo davanja i uzimanja. Odnosi se na to da će dobiti onaj pregovarač koji je spreman napraviti ustupak. Do sporazuma dolazi tako što je dobiveno i nedobiveno pravedno raspodijeljeno. Ovo načelo dovodi do zadovoljstva i nastavka pregovora jer predstavlja kvalitetno pregovaranje (Tudor 1992).
- Načelo zaštite ličnosti pregovarača – kao i sadržaj pregovora važan je i sam pregovarač. Doći će do neuspješnih ugovora ako se zanemari protivnika kao ličnost. Probleme u pregovorima je bitno odvojiti od ljudi. Kako bi se došlo do kvalitetnih sporazuma potrebno je drugoj strani prići s uvažavanjem.
- Načelo procedure – procedura se odnosi na sustav postupaka koju su jako važni za postizanje ciljeva. Principijelno pregovaranje se razlikuje od tvrdog po tome što je bitna disciplina i da se pridržava slijed postupaka. Takva procedura nije obavezna ali je naravno preporučljiva (Tudor 1992).
- Načelo djelotvornosti timskog rada – kako bi došlo do uspješnih priprema i discipline važan je timski rad. Važno je također pripremiti se tako da se u timu zna tko što radi, odnosno da dvije strane postanu jedan kreativni tim kako bi se postigla što kvalitetnija rješenja. (Katz, 2017).
- Načelo umjerenog taktiziranja – ovo načelo nalaže određenu mjeru manevriranja i taktiziranja koja pomaže da dođe do uvažavanja perioda partnerova adaptacije što dovodi do veće spremnosti na davanje (Tudor, 1992).

Naposljetku, može se zaključiti da principijelno pregovaranje zahtijeva svjesno usmjerenje na stvaranje obostrano korisnih rješenja, poštovanje interesa obje strane i održavanje otvorenog dijaloga. Stoga, takav pristup često vodi do dugotrajnih i pozitivnih ishoda u pregovaračkim situacijama.

## **2.4. Pregovaračke taktike**

Pregovaračke taktike razni autori (Deresky, 2003, Katz, 2017; Gelfand i Brett, 2004) dijele na verbalne i neverbalne. One predstavljaju aktivnosti koje provodi pregovarač kako bi došlo do ispunjenja njegovih ciljeva. Kooperativne taktike dovode do zbližavanja dviju strana i poboljšanju međusobnih odnosa, dok kompetitivne taktike plaše, obeshrabruju i ljute drugu

stranu. Kod pregovora, pregovarač mora unaprijed odabrati kakvu strategiju želi ostvariti kako bi mogao prepoznati taktiku druge strane i adekvatno odgovoriti na istu (Gelfand i Brett, 2004).

Pregovaranje je kompleksan proces u kojem sudjeluju različiti faktori i taktike kako bi se postigao željeni cilj. Kompetitivno pregovaranje, također poznato kao distributivno pregovaranje, temelji se na taktikama koje će omogućiti jednoj ili objema stranama ostvarenje vlastitih ciljeva (Katz, 2017). Pri tome dolazi do sukoba interesa, a taktike igraju ključnu ulogu u postizanju povoljnog ishoda. Važno je napomenuti da pravilno upravljanje informacijama igra značajnu ulogu u ovakvim pregovorima. Informacije se često koriste kao strategijski alat i otkrivaju se samo ako pružaju prednost jednoj strani. U kontekstu kompetitivnog pregovaranja, ključna je prikupljanje što više informacija kako bi se postigla pregovaračka moć (Katz, 2017).

Primjeri kompetitivnih taktika koje se često koriste u ovim pregovorima uključuju eskalaciju autoriteta, gdje se na početku pregovora utvrđuje tko donosi odluke kako bi se izbjegla neželjena uključenost viših autoriteta (Mattock i Ehrenborg, 1996). Blefiranje i laganje su još jedne česte taktike, gdje pregovarači mogu namjerno iznositi netočne informacije ili preuveličavati svoju poziciju. "Branje trešanja" je strategija u kojoj pregovarač potiče dobavljače da se natječu međusobno, dok se dovođenje pregovora u "škripac" koristi kako bi se pritisnula druga strana na ustupak (Gelfand i Brett, 2004). Podizanje rokova za donošenje odluke ili iznenadno dodavanje elemenata koji nisu bili planirani također su primjeri ovih taktika (Hall i Hall, 2017). Dobrijević (2017) također ističe važnost kooperativnog pregovaranja, gdje su ciljevi usmjereni na suradnju i postizanje obostrano korisnog sporazuma. U kooperativnim pregovorima, koriste se taktike poput određivanja dnevnog reda kako bi se pregovori održavali pod kontrolom. *Brainstorming*<sup>3</sup> se koristi kako bi se generirale nove ideje, dok se sklapanje posla primjenjuje kada je vrijeme da se sporazum zaključi. Kompromis, rješavanje problema i izbjegavanje su osnovne strategije kooperativnih pregovora. Izbor odgovarajuće strategije ovisi o kontekstu i ciljevima pregovarača.

Shodno tome, uspješno pregovaranje zahtijeva pažljivo planiranje i izbor pravih taktika i strategija. Bez obzira na to je li riječ o kompetitivnom ili kooperativnom pregovaranju, ključno je pravilno upravljati informacijama, postaviti ciljeve i prilagoditi se situaciji. Taktike koje se

---

<sup>3</sup> *Brainstorming* - kreativna tehnika koja se koristi za generiranje velikog broja ideja, prijedloga ili rješenja za određeni problem ili temu. Ta tehnika potiče sudionike da slobodno izražavaju svoje misli i ideje, bez kritike ili osude, kako bi se potaknula široka paleta mogućih rješenja.

primjenjuju trebaju biti odabrane pažljivo, uzimajući u obzir kontekst i željene rezultate. Kombinacija različitih taktika i strategija omogućuje pregovaračima da efikasno upravljaju situacijom i postignu željeni ishod.

U nastavku, tablica 1. sumira taktike koje se najčešće koriste unutar integrativnog i distributivnog pregovaranja.

Tablica 1. Taktike unutar integrativnog i distributivnog pregovaranja.

Faza	Integrativno pregovaranje	Distributivno pregovaranje
<b>Početa faza</b>		
Postavljanje opće klime pregovora i rasporeda rada	Zajednički interesi	Pritisak pomoću rokova
Uspostavljanje procesa	Otvorenost	Napadi na ličnost
Davanje početnih ponuda i odgovaranje na njih	Ograničavanje autoriteta	Dobar/loš pregovarač
	Raspored sjedenja tima	Pravila
	Objektivni kriteriji	Zahtjevi o kojima se ne može pregovarati
<b>Ugovaranje</b>		
Razlikovanje između želja i potreba	Stvaranje empatije	Blefiranje
Identifikacija alternativnih opcija	Proširivanje mogućnosti za zajednički dobitak	„Podijeli pa vladaj“
Usklađivanje opcija prema potrebama	Ustupci	Podjela razlika
	Strpljenje/upornost	Iznenadjenja
	Upozorenja, ne prijetnje	
<b>Postizanje sporazuma</b>		
Ugovaranje i postizanje sporazuma		Rast autoriteta
Komunikacija i implementiranje sporazuma	Promjena ritma	Rokovi
	Dogovor	Posljednja ponuda
	Rezimiranje	Podjela razlika

Izvor: rad autorice prema: Hercigonja, Z. (2017.), *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, Varaždin: Tiva, str. 91.

Tablica 1. prikazuje različite taktike koje se primjenjuju u fazama integrativnog i distributivnog pregovaranja. Integrativno pregovaranje naglašava suradnju i traženje zajedničkih interesa kako bi se postigao obostrano koristan ishod. U početnoj fazi integrativnog pregovaranja,

naglasak se stavlja na stvaranje pozitivne atmosfere pregovora kroz zajedničke interese, dok se u distributivnom pregovaranju koriste taktike pritiska, poput postavljanja rokova, kako bi se postigla povoljnija pozicija. U integrativnom pregovaranju, faza uspostavljanja procesa uključuje otvorenost među stranama kako bi se stvorila povjerenja i olakšalo dijeljenje informacija. U distributivnom pregovaranju, međutim, često se koriste napadi na ličnost kako bi se oslabila pozicija suprotne strane.

S druge strane, u fazi ugovaranja, integrativno pregovaranje potiče razlikovanje između želja i stvarnih potreba kako bi se bolje razumjelo što je za obje strane bitno. Identifikacija alternativnih opcija i njihovo usklađivanje prema potrebama omogućuje stvaranje više mogućnosti za zajednički dobitak. U distributivnom pregovaranju, taktike kao što su podjela razlika i upornost (strpljenje) koriste se kako bi se postigla što povoljnija pozicija za jednu stranu. U fazi postizanja sporazuma, integrativno pregovaranje uključuje komunikaciju i implementaciju sporazuma te promjenu ritma kako bi se olakšala suradnja u provedbi. U distributivnom pregovaranju, naglasak se stavlja na taktike kao što su rast autoriteta ili postavljanje rokova kako bi se prisilila druga strana na brzu odluku.

Zaključno, može se reći kako integrativno pregovaranje potiče na suradnju i zajednički dobitak, dok distributivno pregovaranje stavlja veći naglasak na postizanje povoljnog ishoda za jednu stranu. Shodno tome, razumijevanje ovih razlika može pomoći pregovaračima da bolje prilagode svoje strategije i taktike prema konkretnim situacijama.

### 3. KULTUROLOŠKI ASPEKTI MEĐUNARODNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA

Međunarodno poslovno pregovaranje danas zahtijeva više od tehničke vještine postizanja sporazuma – ono predstavlja umjetnost prilagodbe i razumijevanja raznovrsnih kulturoloških faktora koji oblikuju interakciju među globalnim poslovnim partnerima. U nastavku je najprije predstavljen pojam, odnosno važnost nacionalne kulture, a zatim i njeni elementi. Poglavlje sadrži i analizu pregovaračkog procesa u međunarodnom poslovanju te primjere kulturoloških razlika u međunarodnom poslovnom pregovaranju.

#### 3.1. Pojam i važnost nacionalne kulture

Kultura ima posebno značenje i karakter za različite društvene grupe. Ona proizlazi iz već unaprijed „šabloniziranih“ načina na koje ljudi u skupinama reagiraju u odnosu na razne probleme u društvenim interakcijama. Kultura kao značenje samo za sebe itekako ima veliki utjecaj na kvalitetu pregovaranja te je glavni element u opisivanju karakteristika za zemlje koje su dijelom visokog ili niskog konteksta (vrste kulture pregovaranja) (Mattock i Ehrenborg, 1996). U nastavku je prikazan primjer opisa kulture kroz santu leda.

Slika 3. Kultura kroz prikaz sante leda



Izvor: rad autorice prema: Lewicki i sur. (2009.), Pregovaranje, Zagreb: MATE, str. 65.

Slika 3. ilustrira kako iznad “vodene crte“ pronalazi se ono što je najuočljivije kod svake kulture, a to su ponašanja i institucije (ekonomske, društvene, političke, pravne, vjerske) (Lewicki i sur., 2009). Ono što je puno kompleksnije te s tim rjeđe uočljivo u istom trenutku, dio je koji se nalazi ispod “vodene crte“, odnosno psihološki elementi (vrijednosti, uvjerenja, norme te fundamentalne pretpostavke).. Za početak, najčešća zamka je to što se pretpostavlja kako vrijednosti i uvjerenja u nekoj kulturi su jednaka za svakog člana. Međutim, značajke neke kulture se prvotno mjere na individualnoj razini za određeni broj ispitanika u nekoj kulturi te se iz tog uzorka rezultati primjenjuju na cijelu populaciju. S obzirom da je to prosječan rezultat, ne znači da će svaka osoba unutar određene kulture imati jednake vrijednosti i uvjerenja. Ovo je česta zamka tijekom poslovnih pregovora jer uvijek treba imati na umu kako nešto što je generalizirano na temelju prosjeka ne znači da vrijedi za svakog pojedinca unutar populacije (Lewicki i sur., 2009).

Nadalje, globalizacija, razvoj informacijsko komunikacijskih tehnologija, intenzivne migracije i mnogi drugi društveno gospodarski fenomeni utjecali su na razvoj multikulturalnog društva. Multikulturalnost je obilježje gotovo svih zajednica u svijetu danas. Multikulturalno društvo je okruženje bogato raznovrсноšću i jezičnim, običajnim, vrijednosnim i kulturalnim principima (Hercigonja, 2017). Kultura je od uvijek bila od izuzetne važnosti i predstavlja jednu vrstu identiteta osobe uključujući navike, mentalitet i običaje društva i cjelokupne nacije. Prema Lewicki i sur. (2009) kultura je definirana kao skup svih ideja i navika članova društva koje se prenose s koljena na koljeno te oblikuju cjelokupan način života pojedinaca i pripadnika društva. Dva su osnovna elementa kulture: naučena je i zajednička. Ponašanje pojedinca temeljeno je na naučenim smjernicama. Kako bi društvo moglo djelotvorno funkcionirati, smjernice moraju biti zajedničke, u suprotnom članovi društva ne bi mogli komunicirati niti surađivati.

Pojam kulture se definira kao složen sustav znanja, uvjerenja, umjetnosti, donesenih zakona, ćudoređa, običaja i svih ostalih navika i sposobnosti koje čovjek stječe pripadnošću određenoj društvenoj zajednici (Brislin, 2008). Navedenom definicijom istaknuta je kompleksnost samoga pojma kulture koja je u svojoj samoj suštini svijest jedne nacije ili naroda. Prema Cohenu (2014) osnovne karakteristike kulture su:

- Načelnost – odnosi se na postojanje općih obrazaca i okvira društveno prihvatljivog ponašanja zasnovanog na nepisanim načelima
- Djeljivost – zajedništvo je osnovna funkcija kulture te ona kao takva nije vlasništvo pojedinca, nego je društvena kategorija koja se dijeli na članove društva

- Komunikativnost – odnosi se na komunikaciju sa svijetom i unutar kulture koja doprinosi koheziji i povezanosti članova
- Stečenost – kultura je stečena, a ne urođena kategorija
- Diferenciranost – svaka kultura ima različitu perspektivu
- Trajnost – kultura je trajna pojava koja se prenosi s koljena na koljeno
- Kumulativnost – kultura je u stalnom procesu razvoja i nadogradnje
- Dinamičnost kulture – svaka kultura je podložna promjenama.

Razumijevanje specifičnosti kulture jedne nacije igra ključnu ulogu u uspjehu na međunarodnom tržištu i predstavlja nužan element uspješnog poslovanja. Zbog tog razloga, sve veća pozornost posvećuje se kulturi, njezinim vrijednostima te razumijevanju razlika u kulturama. U skladu s time, sljedeće poglavlje pruža teoretsku analizu pojma kulture i njezinih komponenata, s ciljem dubljeg razumijevanja utjecaja kulture na poslovanje i proces pregovaranja. Kultura predstavlja ključni, takozvani 'identifikacijski' element svake nacije te snažno oblikuje identitet pojedinca, grupe i društva u cjelini. Definicija kulture može se tumačiti u općem i specifičnom kontekstu. "Općenito, ona označava obrazac ponašanja temeljen na vjerovanjima i vrijednostima oblikovanim tijekom vremena unutar određenog društva" (Lewicki i sur., 2006). U užem smislu, kultura obuhvaća "način života socijalne skupine, obuhvaćajući jezik, znanje, tradiciju, umjetnost, pravne norme, običaje - sve aspekte materijalnog i nematerijalnog života društva koji se prenose s generacije na generaciju" (Rahimić i Podrug, 2013).

Ključni aspekti specifične kulture obuhvaćaju sljedeće (Hercigonja, 2017):

- Označavanje, koje olakšava komunikaciju sa svijetom i omogućava stvaranje identiteta.
- Arhiviranje postignuća, informacija i znanja u posebnim institucijama poput muzeja, knjižnica, galerija i sličnih.
- Dinamičke veze između kulturnih vrijednosti, motiva i simbola te kulturnih i društvenih promjena.

Moguće posljedice nepravilnog razumijevanja kulture druge nacije su ozbiljne (Hercigonja, 2017). Ako kultura ne postavlja komunikaciju kao prioritet, to može dovesti do sukoba među pripadnicima različitih geografskih područja. Nedostatak razumijevanja kulture drugih naroda može prouzročiti značajne nesuglasice i konflikte. Pri tome, osnovne karakteristike odnose se na sve kulture, a ne na pojedinu kulturu. Zbog navedenih karakteristika i čvrstih stavova

pojedinaca život u multikulturalnom okruženju može predstavljati izvore netrpeljivosti i konstantnih izazova.

Današnja multikulturalna društva etnički su raznovrsnija (Sablić, 2014) čime se otvaraju mnoge prilike za razvoj, napredak i suradnju na individualnoj, lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj razini. Svaka kultura ima vlastita i jedinstvena obilježja čijim se usklađivanjem, poštivanjem na temelju kvalitetne komunikacije mogu ostvariti zavidni pomaci. S druge strane suživot različitih vjerskih, kulturnih, etničkih rasnih i sl. zajednica može biti izvor mnogih problema s kojima se cijela zajednica treba suočiti. 1960-ih godina pojavljuju se razni zahtjevi za priznavanjem različitih statusa identiteta (pokreti imigranata, feministkinja, homoseksualaca i sl.) Zajedničko je svim grupama pokreta da se po nekom obilježju razlikuju od obilježja dominantnog društva. Kao manjina često su društveno zanemareni te na različite načine pokušavaju ostvariti ravnopravnost i priznanje identiteta.

Nadalje, kako društva postaju sve više raznolika, pregovarači se često susreću s izazovima i prilikama koje proizlaze iz radnih, poslovnih ili diplomatskih interakcija s ljudima različitih kultura, jezika, vjerovanja i vrijednosti. Multikulturalno okruženje u pregovaranju može obuhvaćati situacije kao što su međunarodni poslovni pregovori, diplomatski razgovori, kulturna razmjena ili timski rad s ljudima različitog podrijetla. U takvim situacijama, pregovarači se suočavaju s potrebom da razumiju i prilagode se kulturnim razlikama kako bi postigli uspješne rezultate i održali produktivne odnose. Stoga, pojam multikulturalnosti označava koegzistenciju više različitih kultura na istom području. S druge strane razlikuje se pojam interkulturalnosti kojim se naglašava postojanost međuodnosa različitih kultura i stavlja se naglasak na međusobnoj interakciji (Piršl, 2007). UNESCO-vim smjernicama interkulturalnost je definirana kroz dinamičko međupostojanje i odnose među različitim kulturnim grupama. Interkulturalizam je definiran kao postojanje nepristrane interakcije i komunikacije među različitim kulturama i mogućnosti ostvarenja suradnje uz obostrano poštovanje na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili internacionalnoj razini. Važno je naglasiti kako interkulturalizam (Sablić, 2014) ne označava skup kultura ili pak zamjenu jednog mišljenja drugim, nego upravo suprotno, nudi mogućnosti i prilike za uspoređivanje različitih mišljenja, ideja, inovacija, kultura na jednom prostoru. Ovakvim pristupom omogućena je komunikacija, povezivanje, razmjena vrijednosti i modela života temeljenih na poštovanju.

Zaključno, kultura je jedinstveni karakter društvene grupe koji obuhvaća vrijednosti i norme koji članovi te grupe dijele. Kada osobe iz različitih kulturnih grupa pregovaraju, svaki donosi svoj način razmišljanja o problemima o kojima se pregovara i procesu pregovora. Taj način



razmišljanja djelomično je pod utjecajem pregovaračke kulturne grupe i načinima na koje se razmišlja o problemima i iste rješava unutar te grupe.

### **3.2. Elementi nacionalne kulture**

Nacionalna kultura je duboko ukorijenjena u identitetu svakog društva te igra ključnu ulogu u oblikovanju vrijednosti i ponašanja. U poslovnom kontekstu, organizacijska kultura je svojevrsno ogledalo nacionalne kulture, čineći je prepoznatljivom i jedinstvenom (Rahimić i Podrug, 2013). Iako postoji nekoliko definicija nacionalne kulture, Hofstede (2001) je istaknuo njezinu kolektivnu prirodu te ju opisao kao programiranje svijesti koje razdvaja pripadnike različitih grupa.

U dubokom modelu svijesti postoje tri razine - ljudska priroda, kultura i osobnost (Rahimić i Podrug, 2013). Ljudska priroda je univerzalna, srednja razina čini specifična kulturna obilježja, dok je osobnost individualna i djelomično naslijeđena. Kultura, kao posrednik između prirode i osobnosti, neprestano se mijenja i oblikuje kroz generacije, postajući ključna za razumijevanje društva (Hercigonja, 2017). Važno je prepoznati da su vrijednosti temeljni čimbenici nacionalne kulture, koji određuju opće standarde i prosudbe (Griffin i Pustay, 2015). Osim toga, ponašanje i elementi poput društvene strukture, komunikacije i religije doprinose identitetu kulture. Poslovna kultura, kao podskup nacionalne kulture, oblikuje se normama i vjerovanjima povezanim s poslovanjem. Supkulture unutar organizacija, kao što su odjeli marketinga i računovodstva, dodatno obogaćuju kulturni pejzaž (Griffin i Pustay, 2015).

Analizirajući ove koncepte, jasno je da menadžeri koji djeluju na međunarodnom tržištu moraju razumjeti kako poslovnu, tako i nacionalnu kulturu. Interakcija između ovih kultura može utjecati na uspjeh poslovanja. Kako bi se postigla usklađenost i efikasnost, ključno je sagledati kako različite kulture oblikuju vrijednosti, komunikaciju i ponašanje (Hall i Hall, 1990). U zaključku, nacionalna kultura duboko je ukorijenjena u identitetu društva te ima važne implikacije na poslovno okruženje. Razumijevanje kako se kultura prenosi i oblikuje kroz vrijednosti, norme i ponašanje ključno je za uspješno poslovanje na globalnom tržištu. Poslovni lideri trebaju biti osviješteni o utjecaju kulture kako bi postigli bolju suradnju i usklađenost s različitim skupinama dionika.

Većina autora koja proučava pojmove poslovne kulture ističe govor, saznanja, vrijednosti i simboli temeljne karakteristike poslovne kulture. Spomenuto je prikazano usljedjećoj tablici (tablica 2.).

Tablica 2. Temeljne karakteristike kulture

Govor	Temeljni oblik komuniciranja između kultura
Saznanja	Pružaju objektivnu sliku o svijetu (religija, ideologija, filozofija, predrasude, znanstvene spoznaje)
Vrijednosti	Materijalne i duhovne tvorevine koje osmišljavaju život i usmjeravaju čovjekovo djelovanje
Simboli	Postaju predmet pažnje u suvremeno doba kao poseban oblik tvorevina (zastave, parole, himne, grbovi i drugi statusni ili ideološki simboli)

Izvor: rad autorice prema: Vujić i sur. (2016.), *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 15.

Shodno tablici, govor predstavlja temeljni oblik komunikacije među kulturama. On obuhvaća jezik i način na koji ljudi izražavaju svoje misli i osjećaje. U kontekstu međukulturne komunikacije, govor je ključan jer može biti izvor nesporazuma i nejasnoća. Različiti jezici, nijanse govora i kulturne norme mogu utjecati na tumačenje poruka. Na primjer, iste riječi mogu imati različite konotacije u različitim kulturama, što može dovesti do nenamjernih uvreda ili netočnog razumijevanja. Zbog toga je važno razvijati svijest o kulturnim razlikama u komunikaciji kako bi se izbjegle potencijalne zamke. Saznanja se odnose na spoznaje i razumijevanje svijeta, uključujući religijske, ideološke, filozofske i znanstvene koncepte. Ova dimenzija kulture utječe na način na koji pojedinci percipiraju stvarnost, oblikuju svoje vrijednosti i donose odluke. Kroz interkulturalnu komunikaciju, važno je prepoznati kako različite kulture mogu imati različita stajališta prema istim pitanjima. Otvorenost za raznolikost saznanja može doprinijeti boljem razumijevanju i poštovanju drugih kultura.

Nadalje, vrijednosti su materijalne i duhovne tvorevine koje oblikuju način na koji ljudi žive i djeluju. One odražavaju prioritete i uvjerenja društva te utječu na donošenje moralnih i etičkih odluka. U kontekstu poslovne etike, razlike u kulturnim vrijednostima mogu dovesti do konflikata i dilema. Na primjer, vrijednosti vezane uz rad, uspjeh, obitelj i društvene odnose mogu varirati između različitih kultura. Razumijevanje i poštovanje tih vrijednosti ključno je za uspješno poslovanje i komunikaciju.

Naposljetku, simboli su vizualni ili verbalni znakovi koji predstavljaju određene koncepte, identitete ili ideje. U današnjem društvu, simboli postaju značajni kao posebni oblici komunikacije. Primjeri uključuju zastave, parole, himne i grbove, kao i simbole statusa i ideologije. Kroz interkulturalnu komunikaciju, razumijevanje simbola može pomoći u

prepoznavanju dubokih kulturnih vrijednosti i identiteta. Međutim, važno je biti svjestan da simboli mogu imati različite konotacije u različitim kulturama te ih valja tumačiti s pažnjom i osjećajem poštovanja.

### **3.3. Pregovarački proces u međunarodnom poslovanju**

Primarno, potrebno je istaknuti kako je svrha međukulturnih poslovnih pregovora uspostava dugoročne poslovne suradnje te se radi o procesu koji uključuje pomno planiranje i razumijevanje kulturnih specifičnosti sugovornika (Moore i Woodrow, 2010). Poslovno pregovaranje sastavni je dio međunarodnog poslovanja s obzirom na to da se brojne dugoročne suradnje između poslovnih partnera iz različitih kultura sklapaju upravo kao rezultat poslovnog pregovaranja. Međutim, poslovno pregovaranje u međukulturnom okruženju nosi određene izazove jer se različite kulture interpretiraju različite oblike komunikacije na različite načine.

Vukmir (2001) navodi kako u pregovaračkom procesu u međunarodnom poslovanju postoje razlike u:

- izražavanju emocija,
- razinama formalnosti u komunikaciji,
- vremenskoj perspektivi,
- upravljanju konfliktima te
- verbalnoj komunikaciji.

Kulture se značajno razlikuju u intenzitetu emocija tijekom pregovaranja. Dok su u istočnim kulturama, poput Tajlanda, Japana i Indonezije, emocije često suzdržane, u nekim zapadnim kulturama, kao što su SAD i Francuska, izražavanje emocija može ukazivati na iskrenost i angažman u pregovorima. Ovo ima važan utjecaj na razumijevanje sugovornika i izgradnju međusobnog povjerenja. Pregovarači moraju pažljivo procijeniti kako koristiti emocije u skladu s kulturnim kontekstom (Kopelman, 2008). S druge strane, formalnost komunikacije igra ključnu ulogu u međunarodnim pregovorima. Dok se u SAD-u komunikacija često odvija otvoreno i oslovljavanje je po imenu, u Njemačkoj je izuzetno važno pridržavati se formalnog oslovljavanja, osobito ako niste dovoljno bliski. Kombinacija formalnosti i opuštenosti može varirati između različitih kultura. Pregovarači trebaju biti svjesni tih razlika i prilagoditi svoj pristup kako bi izgradili odnos temeljen na poštovanju.

Odnos prema vremenu također se značajno razlikuje među kulturama. Primjerice, monokronske kulture, kao što je Njemačka, cijene točnost i strogo se pridržavaju dogovorenih

vremenskih okvira. Polikronske kulture, poput Španjolske i Italije, percipiraju vrijeme fleksibilnije i sastanci se često mogu odužiti izvan planiranog vremena. Razumijevanje i poštivanje ovih razlika ključno je za održavanje produktivnih pregovora (Mattock i Ehrenborg, 1996).

Nadalje, konflikti su neizbježni u pregovorima, ali različite kulture imaju različite pristupe njihovom rješavanju. U nekim kulturama, otvoreni konflikti su očekivani, dok se u drugima konflikti izbjegavaju ili se rješavaju pasivno. Pregovarači moraju prepoznati kulturne razlike u upravljanju konfliktima kako bi izbjegli nesporazume i negativne posljedice (Peleckis, 2013). Čak i kada pregovarači koriste isti jezik, varijacije u naglasku i dijalektima mogu uzrokovati nerazumijevanje. Na primjer, različite varijante engleskog jezika u SAD-u, Velikoj Britaniji i Australiji mogu stvoriti zbunjenost i komunikacijske probleme. Pregovarači moraju biti svjesni ovih razlika kako bi osigurali jasnu i preciznu komunikaciju (Simintiras i Thomas, 1998).

Shodno navedenom, međunarodni poslovni pregovori zahtijevaju razumijevanje i osjetljivost prema kulturnim razlikama. Kao pregovarači, ključno je proučiti specifičnosti kulture s kojom pregovarate kako biste izgradili međusobno razumijevanje i uspješno postigli ciljeve. Poštivanje kulturnih razlika pomaže izgraditi povjerenje i postići obostrano korisne rezultate. Osim toga, otvorenost za učenje o različitim pristupima pregovaranju u različitim kulturama može biti dragocjeno sredstvo za uspješno poslovanje na globalnoj razini.

Kao finalni rezultat poslovnih pregovora nastaje dogovor između poslovnih partnera nakon što se pregovaračke strana usuglase po pitanju ispunjenja svojih zahtjeva i ciljeva. No uzimajući u obzir činjenicu da kulturne specifičnosti i razina spremnosti na kompromis uvelike utječu na spremnost pojedinih pregovaračkih strana na postizanje sporazuma, potrebno je razmotriti različite ishode međunarodnih poslovnih pregovora te točke u kojima se postiže ravnoteža, odnosno optimalno zadovoljavanje zahtjeva svih uključenih strana u poslovne pregovore (Graham i sur., 1994).

Nadalje, postizanje ravnoteže u multikulturnom pregovaranju temelji se na uspješnom usuglašavanju svih strana u poslovnim pregovorima, odnosno na postizanju kompromisa koji zadovoljava ciljeve svih uključenih strana. Kao polazišna točka za analizu postizanja ravnoteže u multikulturnom pregovaranju razmotrit će se dvodimenzionalni model iznijet od strane Moorea i Woodrowa (2010) koji identificiraju pet ključnih strateških izbora za postizanje dogovora u međukulturnim pregovorima:

- Sukob – ova situacija se javlja kada se niti jedna pregovaračka strana ne može prilagoditi kulturnim specifičnostima druge pregovaračke strane. Razlozi tome mogu biti nerazumijevanje kulturnih specifičnosti druge strane ili predrasude prema drugim kulturama. Ovakav razvoj situacije tijekom poslovnih pregovora je veoma nepoželjan jer ne donosi osobitu korist niti jednoj strani.
- Pridržavanje - specifičnost situacije u kojoj se može primijeniti strategija pridržavanja je da se jedna strana može prilagoditi kulturi druge strane, dok suprotno ne vrijedi. U tom slučaju, strana koja se u mogućnosti prilagoditi mora napraviti veći ustupak pri postizanju konsenzusa. Ovakva situacija može rezultirati konsenzusom, no moguće je da jedna strana iz poslovnih pregovora izađe djelomično nezadovoljna, čime se riskira uspješnost dugoročne poslovne suradnje.
- Usvajanje – strategija usvajanja recipročna je pridržavanju što znači da ukoliko jedna strana koristi strategiju usvajanja, druga strana će koristiti strategiju pridržavanja. Usvajanje u pravilu koristi pregovaračka strana koja se može prilagoditi kulturnim specifičnostima druge strane, dok se druga strana nije u mogućnosti prilagoditi kulturnim specifičnostima prve strane.
- Prilagođavanje – strategija prilagođavanja primjenjuje se u situacijama kada su se obje pregovaračke strane barem djelomično u mogućnosti prilagoditi kulturnim specifičnostima druge strane. Shodno tome, lakše je zaobići određene kulturne prepreke, uspostaviti zajednički jezik u pregovorima te stvoriti povjerenje među pregovaračima, što u pravilu dovodi do uspješne provedbe poslovnih pregovora.
- Usuglašavanje – za usuglašavanje se može reći kako se radi o naprednoj inačici prilagođavanja. Ova se strategija kod multikulturnih poslovnih pregovora koristi ukoliko je mogućnost prilagodbe obje strane na kulturne specifičnosti suprotne strane visoka. Ovdje se obično radi o kulturama koje su relativno slične ili je riječ o veoma iskusnim pregovaračima koji su dobro istražili specifičnosti druge kulture. Iako je za očekivati kako će se kod gotovo svakog poslovnog posredovanja obje strane morati donekle prilagoditi sa svojim zahtjevima, pri usuglašavanju je suradnja tijekom poslovnih pregovora obično značajno bolja (zbog veće razine poštovanja između sugovornika).

Razmatranjem ključnih strateških smjerova u međukulturnom pregovaranju, dolazi se do zaključka kako mogućnost razumijevanja kulturnih specifičnosti sugovornika može u velikoj mjeri utjecati na ishod pregovora. Prema tome, u svrhu izbjegavanja potencijalnih problema

tijekom pregovora te minimiziranju rizika od neuspješnog ishoda pregovora, potrebno je pravovremeno identificirati kulturne specifičnosti sugovornika te se nastojati prilagoditi tim specifičnostima.

### **3.4. Primjeri kulturoloških razlika u međunarodnom poslovnom pregovaranju**

Suvremeni poslovni svijet postaje sve kompleksniji. Iako su se tijekom 21. stoljeća ubrzano počeli razvijati trendovi globalizacije i digitalizacije, sve veći broj konkurenata na globalnoj razini te konstantno rastuće želje i potrebe kupaca, pred poduzeća svakodnevno postavljaju nove poslovne zahtjeve. Stoga se poduzeća maksimalno moraju prilagoditi zahtjevima tržišta što se u pravilu može postići povećanjem prihoda i/ili smanjenjem troškova. Kako bi to uspjela postići, poduzeća moraju osigurati nabavu dobara koja su im potrebna za poslovanje po najboljim mogućim cijenama, dok poduzeća koja distribuiraju određena dobra žele maksimizirati svoju zaradu putem prodaje tih dobara (Gelfand i Brett, 2004).

Uzimajući, pri tome, u obzir da se globalizacijom otvorila prilika za suradnju s poduzećima iz cijelog svijeta, poduzeća su u mogućnosti dobiti mnogo širu ponudu različitih dobara koja im isključivo na lokalnom tržištu ne bi bila dostupna. Isto tako, suradnja s inozemnim partnerima predstavlja određene izazove zbog specifičnosti poslovanja u drugim zemljama kao rezultatom drugačijih kulturnih utjecaja (Mattock i Ehrenborg, 1996).

Moore i Woodrow (2010) navode kako geografska obilježja određenih zemalja imaju veliki utjecaj na kulturu tih zemalja pa tako i na poslovne običaje. Na primjer, planinsko i relativno izolirano područje na kojem se nalazi Japan, učinili su japansku poslovnu kulturu zatvorenom, konzervativnom i sumnjičavom prema strancima. Također, pustinjska klima i manji pristup vodenim površinama u Egiptu rezultirali su visokom razinom organizacije i tvrdoćom u poslovnom pregovaranju jer se većinom ne ostavlja prostora za pričanje o trivijalnim stvarima.

S obzirom na to da su kulturne specifičnosti u poslovnom svijetu zavisne o samim kulturnim skupinama kojima pojedinci pripadaju, moguće je očekivati kako će razlike između određenih kultura biti manje (npr. poslovna kultura u Njemačkoj i Velikoj Britaniji) ili će kulturne razlike između određenih zemalja biti veoma različite (npr. poslovna kultura u SAD-u i Indiji). Stoga će se u nastavku ovog poglavlja detaljnije razmotriti ključni aspekti poslovne kulture i navesti specifičnosti za određene zemlje kako bi se stekao bolji uvid u karakteristike poslovnih kultura diljem svijeta (Gelfand i Brett, 2004).

Kulturne razlike se očituju kroz aspekt komunikacije između poslovnih partnera. Pritom se promatraju različite perspektive poslovanja koje se u pravilu svode na verbalnu i neverbalnu komunikaciju:

- Verbalna komunikacija u međukulturnom poslovanju – činjenica da se pregovaračke strane iz različitih kultura u pravilu služe različitim jezicima, verbalna komunikacija može predstavljati značajan izazov. Stoga je poželjno da obje pregovaračke strane mogu pričati istim jezikom. Iako je engleski jezik dominantan u suvremenom multikulturnom poslovnom svijetu, određene kulture inzistiraju na upotrebi lokalnog jezika (npr. Francuska), stoga se suprotna pregovaračka strana mora prilagoditi njihovim zahtjevima (naučiti njihov jezik ili angažirati prevoditelja). Adekvatna razina razumijevanja jezika poslovnih partnera može uvelike pomoći pojedincima i poduzećima pri „čitanju između redaka“, kao i pri stjecanju poštovanja poslovnih partnera (McRill, 2019).
- Neverbalna komunikacija - predstavlja sve oblike komunikacije koji se ne odnose na riječi koje pregovarači izgovaraju te obuhvaća govora tijela, gestikulaciju, ton i dinamiku glasa. Primjerice, kontakt očima je česta tema rasprave kada je u pitanju neverbalna komunikacija. Townsend (2007) navodi kako se u određenim poslovnim kulturama, osobito kulturama Zapada (SAD i Europa) kontakt očima smatra iskazom otvorenosti, povjerenja i iskrenosti, dok se u određenim kulturama (osobito istočnim kulturama) može smatrati iskazom agresije i neprikladne razine prisnosti s poslovnim partnerima.

Tablica 3. prikazuje razlike između kultura u kojima se preferira kontakt očima i kultura u kojima se izbjegava kontakt očima.

Tablica 3. Pregled kultura u odnosu na percepciju kontakta očima

Preferira se kontakt očima	Izbjegava se kontakt očima
Srednji Istok	Indija
SAD	Japan
Europske zemlje	Afričke zemlje

Izvor: rad autorice prema: Garašić, A. (2015), Koliko je kontakt očima zapravo bitan?, preuzeto 12. srpnja 2023. s <https://www.womeninadria.com/koliko-je-kontakt-ocima-zapravo-bitan/>.

Pogledom tablice 3., moguće je zaključiti kako ne postoji jasna poveznica između kultura koje preferiraju kontakt očima s obzirom na to da su uključene zemlje Zapada i zemlje Istoka. Pri

izbjegavanju kontakta očima vidljivo je kako je taj pristup dominantan u azijskim i afričkim zemljama.

Glede gestikulacija, iako se ista može učiniti kao vrlo korisna metoda prilikom provedbe poslovanja, potrebno je voditi računa da se isti znakovi u različitim kulturama mogu različito protumačiti, pa čak i imati potpuno oprečno značenje. Kao primjeri mogu se istaknuti podizanje palca prema gore, što se u zapadnim kulturama tumači kao znak odobravanja, no u kulturi Bliskog istoka i Bangladešu može se protumačiti uvredljivo, stoga se pri poslovanju s partnerima iz tih zemalja treba voditi računa o izbjegavanju ove gestikulacije. Drugi primjer gestikulacije koji uzrokuje konfuzije pri poslovanju je pogledavanje na sat koje u zapadnim kulturama nema osobito važnu konotaciju (osoba samo provjerava koliko je sati), no u kulturama arapskog svijeta može se protumačiti kako sugovornik požuruje sastanak, što nikako nije poželjno za uspostavu dobrih poslovnih odnosa (Cipolla, 2018).

Zatim, oslovljavanje sugovornika ima specifična pravila u svakoj pojedinoj kulturi. Tako je u poslovnoj kulturi SAD-a uobičajeno da se poslovni partner oslovljavaju imenom, dok se u određenim kulturama Istoka, poput Japana ili Bliskog istoka, ovakav pristup može percipirati kao nepoštovanje. Također, oslovljavanje sugovornika u različitim kulturama uvelike ovisi o hijerarhijskoj razini sugovornika. Dok je u kulturi SAD-a prihvatljivo da se niže rangirani zaposlenik prvi obrati više rangiranom zaposleniku, u kulturama Istoka, poput Japana ili Indije, nije prihvatljivo prvi obraćati se starijem poslovnom partneru (Van Zandt, 1970). S druge strane, ton i dinamika glasa mogu se učiniti trivijalnim pri svakodnevnom govoru, no pri poslovnoj komunikaciji (osobito komunikaciji s poslovnim partnerima iz drugih kultura) ovaj element neverbalne komunikacije može imati veliku važnost za uspješnu provedbu poslovanja. Prema Twoseu (2019), u Njemačkoj je običaj govoriti glasno prilikom iznošenja ideja (što se smatra odrazom sigurnosti), dok je u Japanu običaj pričati tiho (što je znak smirenosti i poštovanja), stoga je pri poslovanju s partnerima iz drugih kultura važno prilagoditi ton i dinamiku govora kako se ne bi stvorio dojam nepoštovanja ili prisile.

Shodno navedenom, pregledom kulturnih razlika u suvremenom poslovanju moguće je zaključiti kako različite kulture različite načine interpretiraju aspekte verbalne i neverbalne komunikacije pri provedbi poslovanja. Stoga se prije same uspostave poslovanja moraju jasno razumjeti specifičnosti komunikacije u kulturi s čijim se predstavnicima posluje kako bi se izbjegle neugodne situacije te iskoristilo znanje o kulturnim specifičnostima sugovornika za postizanje vjerojatnosti za uspostavu uspješnog poslovnog odnosa.



## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O RAZLIKAMA U POSLOVNOM PREGOVARANJU U ODABRANIM ZEMLJAMA**

Jedan od značajnih modela koji je utjecao na sistematički pristup analizi efekata kulturnih razlika na pregovaranje i poslovanje općenito, predstavlja Hofstedeov koncept kulturnih dimenzija. U nastavku ovog odlomka su prikazane karakteristike tog modela, a nakon toga su analizirane teorijske dimenzije na primjeru četiri države: Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Mađarske i Italije.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Važan teorijski okvir koji je oblikovao istraživanje utjecaja kulturnih razlika na pregovaranje i poslovne prakse uopće je Hofstedeova teorija kulturnih dimenzija. Hofstedeova konceptualizacija kulturnih dimenzija koristi se kao smjernica za istraživanje interkulturalnih aspekata organizacijskog života i javnih institucija u različitim zemljama. Osnovne komponente nacionalne kulture prema Hofstedeovoj teoriji obuhvaćaju (Hofstede, 1980):

- distanca moći (niska distanca moći i visoka distanca moći),
- individualizam i kolektivism,
- maskulinitet i feminitet,
- izbjegavanje neizvjesnosti (nisko izbjegavanje neizvjesnosti i visoko izbjegavanje neizvjesnosti) te
- dugoročna i kratkoročna orijentacija.

Prema Hofstedeu (1980), distanca moći odražava stupanj neravnoteže i prihvaćanja hijerarhijske strukture unutar društva. U kulturama s visokom udaljenošću moći, postoji jasna hijerarhija te se očekuje da manje moćne osobe prihvaćaju autoritet i kontrolu viših struktura. Primjerice, u azijskim zemljama poput Japana ili Južne Koreje, poštivanje autoriteta je ključno i očekuje se. Nasuprot tome, kulture s niskom udaljenošću moći teže prema jednakosti i smanjenju razlika u moći. Skandinavske zemlje kao što su Švedska i Norveška promoviraju ravnotežu između nadređenih i podređenih te otvorenu komunikaciju. Dimenzija individualizma i kolektivism mjeri koliko pojedinci teže ostvariti vlastite ciljeve nasuprot povezivanju s grupom ili obitelji. U kulturama s jakim individualističkim naglaskom, poput SAD-a, naglasak je na osobnom uspjehu, samostalnosti i izražavanju vlastitih potreba. Nasuprot tome, u kolektivističkim kulturama, poput Japana ili Kine, naglasak je na zajedničkim ciljevima, obitelji te posvećivanju skupini prije osobnih interesa.

Dimenzija maskuliniteta i feminiteta ocjenjuje ravnotežu između "muških" i "ženskih" vrijednosti u društvu. U maskulinitetu dominiraju tradicionalno muške vrijednosti poput ambicije, natjecanja i uspjeha. Primjerice, SAD i Japan imaju tendenciju naglašavati ove vrijednosti. U društvima s naglaskom na feminitet, važni su aspekti poput brige za druge, suradnje i kvalitete života. Skandinavske zemlje, kao i Nizozemska, prepoznatljive su po feminitetnim vrijednostima. Dimenzija izbjegavanja neizvjesnosti ocjenjuje način na koji društvo reagira na neizvjesnost i promjene. U visokim kulturama izbjegavanja neizvjesnosti, poput Japana, postoje jasna pravila i norme koje pomažu smanjiti tjeskobu u neizvjesnim situacijama. Nasuprot tome, u niskim kulturama izbjegavanja neizvjesnosti, poput SAD-a, ljudi su skloniji rješavati probleme spontano i prilagođavati se novim situacijama.

Dimenzija dugoročne i kratkoročne orijentacije ocjenjuje koliko se društva fokusiraju na buduće rezultate i dugoročne ciljeve nasuprot trenutačnih potreba i brzih rezultata. U kulturama s dugoročnom orijentacijom, poput Kine i Japana, naglasak je na upornosti, štednji i postizanju budućih ciljeva. Nasuprot tome, u kulturama s kratkoročnom orijentacijom, poput SAD-a, veći je fokus na trenutačnoj potrebi i praktičnosti.

Hofstedeov pristup nacionalnoj kulturi nastao je kao rezultat empirijskog istraživanja nad više od 100.000 sudionika, gdje su se analizirali sustavi vrijednosti i stavovi povezani s radom i radnim okruženjem zaposlenika tvrtke IBM u više od 50 različitih zemalja i regija (Hofstede, 1980). Dobiveni podaci nisu bili podvrgnuti statističkoj analizi na individualnoj razini, već su bili agregirani i istraženi na nivou pojedinih zemalja, stvarajući tako model temeljen na raznim dimenzijama (npr. distanca moći, individualizam, kolektivizam, maskulinitet, feminitet te dugoročna i kratkoročna orijentacija). Ovaj pristup temelji se na prethodnim istraživanjima Metcalf i suradnika iz 2006. te Metcalf i Birda iz 2007. godine. Konkretno, ovo istraživanje koristi deset poddimenzija koje su proizašle iz spomenutih istraživanja, a koje su usklađene s Hofstedeovim dimenzijama. Međutim, spomenute poddimenzije ne uključuju Hofstedeovu dimenziju dugoročne i kratkoročne vremenske orijentacije, koja je uključena u ovo istraživanje.

Dakle, istraživanje je usmjereno na ispitivanje praksi pregovaračkih subjekata u dimenzijama kao što su distanca moći, individualizam i kolektivizam, maskulinitet i feminitet, sklonost izbjegavanju neizvjesnosti te vremenska orijentacija. Da bi se spomenuto ostvarilo, provođenje kvantitativnog deskriptivnog istraživanja podrazumijevalo je uporabu upitnika na ciljanom uzorku od 80 ispitanika, po 20 iz svake od četiri zemlje (Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Mađarska i Italija). Ispitanici su odgovarali na pet pitanja u demografskoj domeni, dok je

sljedeća skupina pitanja sadržavala spomenutih 11 poddimenzija, od koja je svaka imala tri podpitanja na koje su ispitanici izražavali svoje slaganje (Likertova skala).

Do ispitanika se došlo putem osobnih kontakata, a upitnici su im bili dostavljeni na njihovom materinjem jeziku putem elektroničke pošte. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 20. srpnja do 24. kolovoza 2023. godine, a svi ispunjeni upitnici bili su ispravno i potpuno popunjeni. U nastavku su prvo izneseni agregirani rezultati upitnika, a zatim su rezultati prikazani prema zemlji iz koje dolaze ispitanici.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Tablica 4. prikazuje demografske podatke svih ispitanika uključenih u istraživanje.

Tablica 4. Demografski podaci svih pregovarača uključenih u istraživanje

<b>Spol</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Muškarci	62	77,5	77,5	77,5
	Žene	18	22,5	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
<b>Dob</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	<25	4	5,0	5,0	5,0
	26-36	31	38,8	38,8	43,8
	37-47	28	35,0	35,0	78,8
	58>	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
<b>Obrazovanje</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Srednja stručna sprema	1	1,3	1,3	1,3
	Viša stručna sprema	32	40,0	40,0	41,3
	Visoka stručna sprema	32	40,0	40,0	81,3
	Doktor/ica znanosti	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
<b>Pozicija</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Niži menadžment	2	2,5	2,5	2,5
	Srednji menadžment	36	45,0	45,0	47,5
	Visoki menadžment	42	52,5	52,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
<b>Djelatnost</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Građevinarstvo	14	17,5	17,5	17,5
	Trgovina na veliko i malo	12	15,0	15,0	32,5
	Prijevoz i skladištenje	37	46,3	46,3	78,8
	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	6	7,5	7,5	86,3
	Poslovanje nekretninama	6	7,5	7,5	93,8
	Umjetnost, zabava i rekreacija	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Tablica 4. prikazuje demografske karakteristike svih ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Kada je riječ o spolu, od ukupno 80 ispitanika, njih 62 ili 77.5% su muškarci, dok je 18 ispitanika ili 22.5% žene, što ukazuje na značajnu prevlast muškaraca u ovom uzorku. Što se tiče dobi ispitanika, podaci pokazuju da 5.0% njih ima manje od 25 godina, 38.8% pripada dobnom rasponu od 26 do 36 godina, 35.0% ima između 37 i 47 godina, dok 21.3% ispitanika ima 58 i više godina. Ovi podaci ukazuju na raznoliku dobnu strukturu ispitanika, s većim brojem ispitanika u srednjem dobnom rasponu.

Što se tiče obrazovanja, raspodjela pokazuje da 1.3% ispitanika ima srednju stručnu spremu, 40.0% ima višu stručnu, odnosno visoku stručnu spremu, dok je 18.8% doktora znanosti. U vezi s pozicijom ispitanika u organizaciji, 2.5% njih pripadaju nižem menadžmentu, 45.0% srednjem menadžmentu, dok 52.5% čine visoki menadžment. Ovi podaci ukazuju na ravnomjernu raspodjelu ispitanika prema različitim pozicijama unutar organizacija. Što se tiče djelatnosti u kojima ispitanici rade, 17.5% njih radi u građevinarstvu, 15.0% u trgovini na veliko i malo, 46.3% u prijevozu i skladištenju, 7.5% u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja, 7.5% u poslovanju nekretninama te 6.3% u sektoru umjetnosti, zabave i rekreacije. U nastavku su prikazani rezultati bosanskohercegovačkih ispitanika.

Tablica 5. Demografski podaci bosanskohercegovačkih pregovarača uključenih u istraživanje

<b>Spol</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Muškarci	17	85,0	85,0	85,0
	Žene	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Dob</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	<25	1	5,0	5,0	5,0
	26-36	8	40,0	40,0	45,0
	37-47	9	45,0	45,0	90,0
	58>	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Obrazovanje</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Viša stručna sprema	7	35,0	35,0	35,0
	Visoka stručna sprema	9	45,0	45,0	80,0
	Doktor/ica znanosti	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Pozicija</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Srednji menadžment	9	45,0	45,0	45,0
	Visoki menadžment	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Djelatnost</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Građevinarstvo	4	20,0	20,0	20,0
	Trgovina na veliko i malo	4	20,0	20,0	40,0
	Prijevoz i skladištenje	8	40,0	40,0	80,0
	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	2	10,0	10,0	90,0
	Umjetnost, zabava i rekreacija	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Kada se razmatra spol ispitanika, uočava se da su muškarci zauzimali većinu od 85.0%, dok su žene činile 15.0% ukupnog uzorka. Kada je riječ o dobnim skupinama ispitanika, 5.0% njih spada u dobnu kategoriju mlađu od 25 godina, 40.0% se nalazi u dobnom rasponu od 26 do 36 godina, 45.0% je između 37 i 47 godina, dok 10.0% ispitanika ima 58 godina ili više. Što se tiče obrazovanja ispitanika, 35.0% ima višu stručnu sprema, 45.0% posjeduje visoku stručnu sprema, dok su 20.0% doktori znanosti. U odnosu na poziciju u organizaciji, 45.0% ispitanika pripada srednjem menadžmentu, dok visoki menadžment čini 55.0% uzorka. Kada je riječ o djelatnostima u kojima rade, 20.0% ispitanika radi u građevinarstvu, isti postotak sudjeluje u trgovini na veliko i malo, 40.0% se bavi prijevozom i skladištenjem, 10.0% se bavi financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja te isto toliko sudjeluje u sektoru umjetnosti, zabave i rekreacije.

U nastavku su analizirane poddimenzije. Na poddimenzije ispitanici su izražavali slaganje (1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem), a izračunata aritmetička sredina prikazuje njihovo opće (ne)slaganje sa spomenutim tvrdnjama.

Tablica 6. Analiza poddimenzija – bosanskohercegovački pregovarači

	N		Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija
	Validno	Nedostaje			
<b>Osobni Stil</b>	20	0	4,5000	4,6667	,46516
<b>Izgradnja Sporazuma</b>	20	0	4,4667	4,5000	,33157
<b>Organizacija Tima</b>	20	0	4,2167	4,3333	,31110
<b>Stavovi</b>	20	0	2,0167	2,0000	,43896
<b>Ciljevi</b>	20	0	2,0667	2,0000	,38389
<b>Emocionalnost</b>	20	0	2,6833	2,8333	,60674
<b>Komunikacija</b>	20	0	4,5167	4,3333	,27519
<b>Preuzimanje rizika</b>	20	0	4,5000	4,5000	,31530
<b>Oblik sporazuma</b>	20	0	4,5500	4,6667	,29170
<b>Vremenska orijentacija</b>	20	0	4,2833	4,3333	,49883
<b>Vremenska osjetljivost</b>	20	0	4,2167	4,3333	,53284

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Kada se razmatra osobni stil, prosječna ocjena od 4.5000 ukazuje na sklonost sudionika prema neformalnom pristupu pregovorima. Ovdje je važno naglasiti izgradnju povjerenja i bliskih odnosa među stranama. Primjerice, bosanskohercegovački pregovarači aktivno iniciraju neformalne razgovore tijekom pregovora, koristeći prilike kao što su ručak ili piće kako bi se uspostavila opuštena atmosfera. U kontekstu izgradnje sporazuma, prosječna ocjena od 4.4667 sugerira da oni ističu važnost postizanja uspješnog sporazuma koji je obostrano koristan. Stoga, oni se vode postizanjem kompromisa između vlastitih ciljeva i ciljeva druge strane.

S obzirom na organizaciju tima, prosječna ocjena od 4.2167 ukazuje na svijest o važnosti timskog rada i suradnje. Pregovarač koji preferira ovakvu organizaciju tima naglašava važnost postizanja konsenzusa unutar tima i donošenje odluka koje će biti podržane svim članovima. Što se tiče stavova, prosječna ocjena od 2.0167 ukazuje na raznolikost u preferencijama pregovarača. Ovdje se radi o sudionicima koji imaju različite perspektive o ishodima pregovora. Na primjer, bosanskohercegovački pregovarači će preferirati *win/win* ishode, dok će drugi biti skloniji *win/lose* strategijama.

Za ciljeve, prosječna ocjena od 2.0667 također ukazuje na raznolikost. Sudionik s ovakvom preferencijom može imati ciljeve usmjerene na obostrano korisne rezultate, ali i na ishode koji više odgovaraju njihovim vlastitim interesima. Kad je riječ o emocionalnosti, prosječna ocjena od 2.6833 ukazuje na umjerenu razinu emocionalnosti tijekom pregovora. Pregovarači s ovakvom sklonosti bit će otvoreni u izražavanju svojih emocija i strasti tijekom pregovora. U

kontekstu komunikacije, prosječna ocjena od 4.5167 ukazuje na važnost neformalne i opuštene komunikacije. Naime, pregovarač koji preferira ovakvu komunikaciju koristit će neformalni jezik i stvoriti opuštenu atmosferu kako bi se olakšala izgradnja povjerenja. Za preuzimanje rizika, prosječna ocjena od 4.5000 ukazuje na sklonost preuzimanju visokih rizika, od strane bosanskohercegovačkih pregovarača, tijekom pregovora radi postizanja značajnih rezultata. Sudionik s ovakvim pristupom bit će spremniji eksperimentirati s inovativnim pristupima u pregovorima.

Što se tiče oblika sporazuma, prosječna ocjena od 4.5500 ukazuje na preferenciju za implicitnim sporazumima temeljenim na povjerenju. Pregovarači koji preferiraju ovakav pristup smatraju da je važno izgraditi temelj povjerenja i razumijevanja, umjesto oslanjanja na formalne ugovore. Naposljetku, za vremensku orijentaciju, prosječna ocjena od 4.2833 ukazuje na naglašenu važnost dugoročnih ciljeva. Shodno tome, smatra se da bosanskohercegovački pregovarači s ovakvom preferencijom usmjerit će se prema postizanju rezultata koji su održivi i dugoročno korisni.

U nastavku su prikazani rezultati hrvatskih pregovarača.

Tablica 7. Demografski podaci hrvatskih pregovarača uključenih u istraživanje

<b>Spol</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Muškarci	17	85,0	85,0	85,0
	Žene	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Dob</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	26-36	6	30,0	30,0	30,0
	37-47	6	30,0	30,0	60,0
	58>	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Obrazovanje</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Viša stručna sprema	11	55,0	55,0	55,0
	Visoka stručna sprema	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Pozicija</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Niži menadžment	2	10,0	10,0	10,0
	Srednji menadžment	13	65,0	65,0	75,0
	Visoki menadžment	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Djelatnost</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Građevinarstvo	3	15,0	15,0	15,0
	Trgovina na veliko i malo	2	10,0	10,0	25,0
	Prijevoz i skladištenje	13	65,0	65,0	90,0
	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	1	5,0	5,0	95,0
	Umjetnost, zabava i rekreacija	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Što se tiče spola, rezultati hrvatskih pregovarača ukazuju na značajnu dominaciju muških sudionika, čija je udjel 85%. Žene čine manji udio od 15%. U odnosu na dob, vidljivo je da se sudionici najviše koncentriraju u dvije starosne skupine. Skupina u dobi od 37 do 47 godina čini 30% uzorka, dok skupina starija od 58 godina također čini 40% uzorka. Skupina od 26 do 36 godina čini preostalih 30%. Kada se radi o obrazovanju, većina sudionika ima višu stručnu sprema (55%), dok 45% ima visoku stručnu sprema. Odsutnost sudionika s nižim stupnjem obrazovanja sugerira da su sudionici većinom visokoobrazovani. U vezi s pozicijom, veći udio sudionika (65%) pripada srednjem menadžmentu. Niži menadžment čini 10% uzorka, dok visoki menadžment čini 25%. Što se tiče djelatnosti, najveći udio sudionika (65%) pripada sektoru prijevoza i skladištenja. Građevinarstvo čini 15%, dok trgovina na veliko i malo čini 10% uzorka. Ostale djelatnosti, poput financijskih djelatnosti i umjetnosti, zabave i rekreacije, zajedno čine preostalih 10%.

U nastavku su analizirane poddimenzije.



Tablica 8. Analiza poddimenzija – hrvatski pregovarači

	N		Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija
	Validno	Nedostaje			
<b>Osobni Stil</b>	20	0	3,8333	3,8333	3,67 <sup>a</sup>
<b>Izgradnja Sporazuma</b>	20	0	3,7833	3,8333	4,00
<b>Organizacija Tima</b>	20	0	4,0333	4,0000	4,00
<b>Stavovi</b>	20	0	2,1333	2,1667	2,33
<b>Ciljevi</b>	20	0	2,2833	2,1667	2,00 <sup>a</sup>
<b>Emocionalnost</b>	20	0	2,8167	3,0000	3,00 <sup>a</sup>
<b>Komunikacija</b>	20	0	4,4667	4,3333	4,33
<b>Preuzimanje rizika</b>	20	0	4,5167	4,3333	4,33
<b>Oblik sporazuma</b>	20	0	4,4333	4,3333	4,33
<b>Vremenska orijentacija</b>	20	0	3,3167	3,1667	3,00
<b>Vremenska osjetljivost</b>	20	0	3,4333	3,3333	3,33

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Tablica 8. prikazuje analizu poddimenzija za hrvatske pregovarače koji su sudjelovali u istraživanju. Ovi rezultati nude uvid u sklonosti, stavove i preferencije pregovarača u različitim aspektima pregovaračkog procesa. U osobnom stilu pregovaranja, hrvatski pregovarači imaju prosječnu aritmetičku sredinu od 3,8333 i medijan 3,8333. To ukazuje na umjereno skloni osobnom, neformalnom stilu tijekom pregovora. Pregovarači preferiraju stvaranje ugodne atmosfere i koriste neformalnu komunikaciju kako bi olakšali izgradnju povjerenja među stranama. U poddimenziji izgradnje sporazuma, hrvatski pregovarači imaju prosječnu aritmetičku sredinu od 3,7833 i medijan 3,8333. Ovi rezultati sugeriraju da pregovarači pokazuju sklonost prema postizanju sporazuma kroz napore usmjerene na izgradnju zajedničkih korisnih rezultata za obje strane.

Što se tiče organizacije tima, hrvatski pregovarači imaju prosječnu aritmetičku sredinu od 4,0333 i medijan 4,0000. Ovo ukazuje na njihovu tendenciju da cijene suradnju u timu te da se preferira organiziranje timskih napora kako bi se postigli pregovarački ciljevi. U poddimenziji stavova, hrvatski pregovarači imaju prosječnu aritmetičku sredinu od 2,1333 i medijan 2,1667. Ovi rezultati pokazuju da pregovarači imaju sklonost prema stvaranju pregovaračkog okvira usmjerenog na postizanje "win/win" situacija gdje su obadvije strane korisne. Kada je riječ o ciljevima pregovarača, prosječna aritmetička sredina iznosi 2,2833, dok je medijan 2,1667. To sugerira da hrvatski pregovarači cijene postizanje obostrano korisnih rezultata, ali manje naglašavaju ovaj aspekt u usporedbi s nekim drugim poddimenzijama. Što se tiče emocionalnosti tijekom pregovora, prosječna aritmetička sredina je 2,8167, a medijan 3,0000. Ovo ukazuje na manju sklonost izražavanju emocija i strasti tijekom pregovora, što može doprinijeti izgradnji angažmana među stranama.

U poddimenziji komunikacije, hrvatski pregovarači pokazuju visoku sklonost prema direktnoj komunikaciji. Prosječna aritmetička sredina je 4,4667, a medijan 4,3333. Ovo sugerira da se preferira otvorena, izravna komunikacija koja olakšava izgradnju povjerenja. U poddimenziji preuzimanja rizika, hrvatski pregovarači pokazuju sklonost prema preuzimanju visokih rizika tijekom pregovora. Prosječna aritmetička sredina i medijan iznose 4,5167. Ovo ukazuje na njihovu volju da se hrabro suoče s rizicima kako bi postigli značajne rezultate. U poddimenziji oblika sporazuma, prosječna aritmetička sredina je 4,4333, a medijan 4,3333. Ovo ukazuje na tendenciju hrvatskih pregovarača da preferiraju implicitne sporazume i oslanjaju se na povjerenje i razumijevanje više nego na formalne ugovore. Što se tiče vremenske orijentacije, hrvatski pregovarači pokazuju prosječnu aritmetičku sredinu od 3,3167 i medijan 3,1667. To sugerira da imaju blagu sklonost kratkoročnoj orijentaciji, ali s tendencijom prema srednjoročnim aspektima. Naposljetku, u vremenskoj osjetljivosti, hrvatski pregovarači imaju prosječnu aritmetičku sredinu od 3,4333 i medijan 3,3333. To ukazuje na umjerenu osjetljivost na vrijeme tijekom pregovora, pri čemu se uzima u obzir i brzina postizanja rezultata.

U nastavku su prikazani demografski podaci mađarskih ispitanika.

Tablica 9. Demografski podaci mađarskih pregovarača uključenih u istraživanje

<b>Spol</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Muškarci	15	75,0	75,0	75,0
	Žene	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Dob</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	<25	1	5,0	5,0	5,0
	26-36	8	40,0	40,0	45,0
	37-47	7	35,0	35,0	80,0
	58>	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Obrazovanje</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Viša stručna sprema	6	30,0	30,0	30,0
	Visoka stručna sprema	8	40,0	40,0	70,0
	Doktor/ica znanosti	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Pozicija</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Srednji menadžment	8	40,0	40,0	40,0
	Visoki menadžment	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Djelatnost</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Građevinarstvo	3	15,0	15,0	15,0
	Trgovina na veliko i na malo	3	15,0	15,0	30,0
	Prijevoz i skladištenje	9	45,0	45,0	75,0
	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	2	10,0	10,0	85,0
	Poslovanje nekretninama	2	10,0	10,0	95,0
	Umjetnost, zabava i rekreacija	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Što se tiče spola mađarskih pregovarača, 75% su muškarci, dok 25% čine žene. U pogledu dobi pregovarača, rezultati pokazuju da 5% pregovarača spada u dobnu skupinu mlađu od 25 godina, 40% spada u skupinu od 26 do 36 godina, 35% spada u skupinu od 37 do 47 godina, dok 20% pripada skupini starijih od 58 godina. Što se tiče obrazovanja pregovarača, 30% ima višu stručnu spremu, 40% visoku stručnu spremu i isti postotak ima doktorate znanosti. U vezi s pozicijom pregovarača unutar organizacija, 40% čini srednji menadžment, dok 60% predstavlja visoki menadžment. Kada je riječ o djelatnostima u kojima rade mađarski pregovarači, 15% se bavi građevinarstvom, isti postotak je u trgovini na veliko i malo, 45% se bavi prijevozom i skladištenjem, 10% u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja, 10% u poslovanju nekretninama te 5% u umjetnosti, zabavi i rekreaciji.

U nastavku su prikazani odgovori mađarskih pregovarača na poddimenzije unutar poddimenzija.

Tablica 10. Analiza poddimenzija – mađarski pregovarači

	N		Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija
	Validno	Validno			
<b>Osobni Stil</b>	20	0	3,0500	3,1667	,42268
<b>Izgradnja Sporazuma</b>	20	0	2,9667	3,0000	,74849
<b>Organizacija Tima</b>	20	0	2,9167	3,0000	,57098
<b>Stavovi</b>	20	0	4,2500	4,3333	,58114
<b>Ciljevi</b>	20	0	4,3667	4,3333	,38843
<b>Emocionalnost</b>	20	0	4,3000	4,5000	,70835
<b>Komunikacija</b>	20	0	4,3667	4,3333	,28408
<b>Preuzimanje rizika</b>	20	0	4,4500	4,3333	,32936
<b>Oblik sporazuma</b>	20	0	4,5000	4,3333	,36675
<b>Vremenska orijentacija</b>	20	0	3,2833	3,1667	,84656
<b>Vremenska osjetljivost</b>	20	0	3,1500	2,8333	,79821

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Analiza osobnog stila pregovarača otkriva da mađarski pregovarači prosječno preferiraju komunikacijski stil koji ima aritmetičku sredinu od 3,05. Ta vrijednost sugerira da mađarski pregovarači izražavaju sklonost prema nešto opuštenijoj i neformalnijoj komunikaciji tijekom pregovora, što može olakšati izgradnju povjerenja među stranama. Što se tiče izgradnje sporazuma, prosječna aritmetička sredina iznosi 2,97, što ukazuje na tendenciju mađarskih pregovarača prema postizanju sporazuma uz nešto više kompromisa i pregovaranja. To ukazuje na njihovu volju za pronalaženjem zajedničkih rješenja koja su prihvatljiva za obje strane.

U vezi organizacije tima, prosječna aritmetička sredina za tu poddimenziju iznosi 2,92. To upućuje na oprezno preferiranje timskog rada i organizacije, što ukazuje na važnost ravnoteže između vođe i konsenzusa u pregovaračkom timu kako bi se osigurala bolja koordinacija i donošenje odluka podržanih svim članovima tima. Analiza stavova pregovarača otkriva prosječnu aritmetičku sredinu od 4,25, što ukazuje na izražen interes za postizanje obostrano korisnih rezultata u pregovorima. Spomenuto predstavlja mišljenje da mađarski pregovarači teže rješenjima koja zadovoljavaju ne samo njihove ciljeve, već i ciljeve druge strane kako bi se osigurala dugoročna suradnja.

U pogledu ciljeva, prosječna aritmetička sredina iznosi 4,37, što sugerira da su mađarski pregovarači usmjereni prema postizanju sporazuma koji donosi obostranu korist. To ukazuje na važnost postizanja kompromisa i ravnoteže kako bi se osigurala uspješna provedba pregovora. Analiza emocionalnosti otkriva prosječnu aritmetičku sredinu od 4,30, što ukazuje na sklonost mađarskih pregovarača izražavanju emocija i strasti tijekom pregovora. To može potaknuti iskrenu komunikaciju i olakšati izražavanje stajališta, ali također može zahtijevati pažljivo upravljanje kako bi se izbjegli konflikti. U vezi komunikacije, prosječna aritmetička sredina iznosi 4,37, što ukazuje na naglašenu preferenciju za opuštenu i neformalnu

komunikaciju tijekom pregovora. U analizi preuzimanja rizika, prosječna aritmetička sredina iznosi 4,45, što ukazuje na sklonost mađarskih pregovarača preuzimanju većeg rizika kako bi postigli značajne rezultate. Spomenuto sugerira njihovu hrabrost i spremnost da se upuste u inovativne strategije kako bi postigli ciljeve pregovora.

U nastavku su prikazani rezultati talijanskih pregovarača.

Tablica 11. Demografski podaci talijanskih pregovarača uključenih u istraživanje

<b>Spol</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Muškarci	13	65,0	65,0	65,0
	Žene	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Dob</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	<25	2	10,0	10,0	10,0
	26-36	9	45,0	45,0	55,0
	37-47	6	30,0	30,0	85,0
	58>	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Obrazovanje</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Srednja stručna sprema	1	5,0	5,0	5,0
	Viša stručna sprema	8	40,0	40,0	45,0
	Visoka stručna sprema	6	30,0	30,0	75,0
	Doktor/ica znanosti	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Pozicija</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Srednji menadžment	6	30,0	30,0	30,0
	Visoki menadžment	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
<b>Djelatnost</b>					
		N	%	Validno	Kumulativ %
	Građevinarstvo	4	20,0	20,0	20,0
	Trgovina na veliko i malo	3	15,0	15,0	35,0
	Prijevoz i skladištenje	7	35,0	35,0	70,0
	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	1	5,0	5,0	75,0
	Poslovanje nekretninama	4	20,0	20,0	95,0
	Umjetnost, zabava i rekreacija	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Što se tiče spola, podaci otkrivaju da je 65% talijanskih pregovarača muškarci, dok su 35% žene. Analiza prema dobnoj skupini otkriva da je većina talijanskih pregovarača u dobi između 26 i 47 godina, s ukupno 75% sudionika unutar ove dobne skupine. Što se tiče obrazovanja, podaci pokazuju da je 25% talijanskih pregovarača doktori znanosti, 30% posjeduje visoku stručnu sprema, 40% višu stručnu sprema, dok je samo 5% sa srednjom stručnom spremom. U odnosu na poziciju, 70% talijanskih pregovarača pripada visokom menadžmentu, dok je 30%

u srednjem menadžmentu. Što se tiče djelatnosti, analiza pokazuje da je najveći udio talijanskih pregovarača (35%) u sektorima trgovine na veliko i malo te prijevoza i skladištenja.

U nastavku, tablica 12. prikazuje analizu poddimenzija.

Tablica 12. Analiza poddimenzija – talijanski pregovarači

	N		Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija
	Validno	Validno			
<b>Osobni Stil</b>	20	0	3,0667	3,0000	,44063
<b>Izgradnja Sporazuma</b>	20	0	2,9667	2,8333	,48244
<b>Organizacija Tima</b>	20	0	3,2667	3,3333	,35210
<b>Stavovi</b>	20	0	3,8833	3,8333	,47480
<b>Ciljevi</b>	20	0	3,8167	3,6667	,42543
<b>Emocionalnost</b>	20	0	4,2500	4,5000	,62008
<b>Komunikacija</b>	20	0	4,4500	4,3333	,27091
<b>Preuzimanje rizika</b>	20	0	4,3833	4,3333	,19571
<b>Oblik sporazuma</b>	20	0	4,5333	4,3333	,25131
<b>Vremenska orijentacija</b>	20	0	3,3167	3,3333	,69648
<b>Vremenska osjetljivost</b>	20	0	3,2667	3,0000	,85567

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Prema rezultatima, u analizi osobnog stila, prosječna ocjena od 3,07 ukazuje na sklonost talijanskih pregovarača prema komunikaciji koja je bliska neformalnom stilu, naglašavajući ugodnu atmosferu i osjećaj otvorenosti. Kroz navedene rezultate, primjerice, može se pretpostaviti da talijanski pregovarači preferiraju stvaranje neformalnih okruženja tijekom pregovora, često koristeći ručak ili piće kao dio procesa. Što se tiče izgradnje Sporazuma, ocjena 2,97 ukazuje na njihovu tendenciju prema pristupu pregovorima koji se temelji na postupnom stvaranju sporazuma, pri čemu se donose odluke postepeno, uz fokusiranje na obostrane korisne rezultate. Ovo bi moglo sugerirati da talijanski pregovarači preferiraju pregovaračke situacije koje omogućuju detaljan razgovor i analizu prije nego što se sporazum postigne. Poddimenzija organizacija tima s ocjenom 3,27 ukazuje na njihovu tendenciju prema uspostavljanju timova s ravnotežom između vođe i konsenzusa. To implicira da talijanski pregovarači cijene suradnju i sudjelovanje svih članova tima u procesu donošenja odluka.

Kroz analizu stavova, prosječna ocjena od 3,88 sugerira da talijanski pregovarači teže postizanju rezultata koji su obostrano korisni, s tendencijom prema *win/win* pristupu. Spomenuto ukazuje na njihovu sklonost prema pristupima pregovora u kojima obje strane postižu svoje ciljeve. Dalje, visoka ocjena za emocionalnost (4,25) upućuje na njihovu otvorenost izražavanju emocija i strasti tijekom pregovora. To bi moglo ukazivati na njihovu sposobnost izražavanja stajališta i potreba na emocionalnoj razini kako bi postigli željene rezultate. Kroz ocjenu komunikacije (4,45), može se pretpostaviti da talijanski pregovarači

cijene neformalnu i opuštenu komunikaciju tijekom pregovora, koristeći humor i spontanost kako bi izgradili povjerenje i otvorenost.

Zatim, pristupilo se provedbi ANOVA testa, prikazanog u tablici 13.

Tablica 13. ANOVA test

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Distancamoći	Between Groups	26,962	3	8,987	104,605	,000
	Within Groups	6,530	76	,086		
	Total	33,491	79			
IndividualizamVsKolektivizam	Between Groups	78,754	3	26,251	212,590	,000
	Within Groups	9,385	76	,123		
	Total	88,139	79			
MaskulinitetVsFeminitet	Between Groups	44,926	3	14,975	33,800	,000
	Within Groups	33,672	76	,443		
	Total	78,599	79			
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	Between Groups	,367	3	,122	,977	<b>,408</b>
	Within Groups	9,510	76	,125		
	Total	9,877	79			
VremenskaOrijentacija	Between Groups	13,947	3	4,649	10,647	,000
	Within Groups	33,186	76	,437		
	Total	47,133	79			

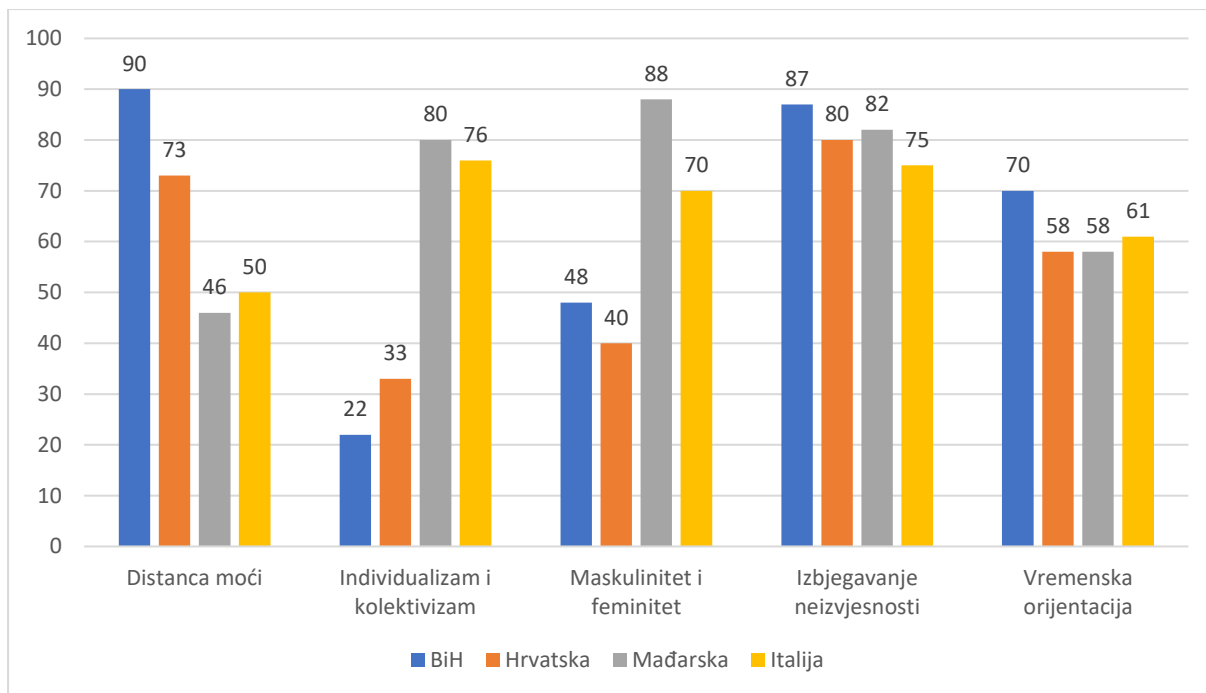
Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Prema prikazanoj tablici 13., rezultati pokazuju da postoji značajna statistička razlika između različitih zemalja u percepciji svih dimenzija (,000), osim dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti (,408). Ipak, u nastavku su razjašnjene određene sličnosti među zemljama glede dimenzija. Navedeno je potvrđeno i analizom T-testa (Prilog 2. diplomskog rada).

### 4.3. Rasprava istraživanja

Hofstedeova analiza zemalja predstavlja konceptualni okvir koji se koristi za proučavanje i razumijevanje kulturnih razlika među državama i njihovog utjecaja na ponašanje ljudi u različitim aspektima života, uključujući poslovanje, upravljanje, komunikaciju i pregovaranje. Takav koncept primjenjiv je i na proces pregovaranja. Grafikon u nastavku prikazuje usporedbu zemalja prema Hofstedeovim dimenzijama.

Grafikon 1. Usporedba zemalja prema Hofstedeovim nalazima



Izvor: Hofstede insights (n.d.), Country comparison tool, preuzeto 25. kolovoza 2023. s <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=bosnia+and+herzegovina%2Ccroatia%2Chungary%2Citaly>.

Grafikon 1. prikazuje rezultate usporedbe četiri zemlje (Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Mađarske i Italije) prema Hofstedeovim dimenzijama kulture. Svaka brojčana vrijednost predstavlja ocjenu ili indeks za određenu dimenziju, čime se istražuje kako se svaka zemlja pozicionira u odnosu na karakteristike distance moći, individualizma i kolektivism, maskuliniteta i feminiteta, izbjegavanja neizvjesnosti te vremenske orijentacije.

U pogledu dimenzije Distanca moći, rezultati pokazuju da Bosna i Hercegovina ima visok indeks distance moći (90), što ukazuje na društvo gdje postoji izražena hijerarhijska struktura i jasno definirane autoritetske uloge. Hrvatska ima niži indeks (73), dok su Mađarska i Italija još niži (46 i 50), što upućuje na manji jaz između autoriteta i podređenih. Glede Individualizma i kolektivism, Bosna i Hercegovina ima nizak indeks individualizma (22), što ukazuje na naglasak na zajedništvo i sklonost kolektivnom pristupu. Hrvatska (33) i Italija (76) pokazuju višu razinu individualizma, dok Mađarska ima izrazito visok indeks (80), što sugerira višu tendenciju prema individualizmu.

S druge strane, Mađarska ima visok indeks maskuliniteta (88), ukazujući na naglašeniju konkurenciju i tradicionalne rodne uloge. Italija također ima visok indeks (70), dok Hrvatska i Bosna i Hercegovina imaju niže vrijednosti (40 i 48), što implicira veći naglasak na ravnotežu i suradnju među spolovima. Također, Bosna i Hercegovina ima visok indeks izbjegavanja neizvjesnosti (87), što ukazuje na tendenciju izbjegavanja rizika i potrebu za sigurnošću.



Hrvatska (80), Mađarska (82) i Italija (75) također pokazuju visoke indekse, sugerirajući osjetljivost na neizvjesnost u različitim stupnjevima. Naposljetku, Bosna i Hercegovina (70) i Italija (61) imaju viši indeks vremenske orijentacije, što sugerira da teže dugoročnim planovima i perspektivama. Hrvatska i Mađarska imaju niže indekse (58), što ukazuje na balans između kratkoročnih i dugoročnih perspektiva.

U nastavku je prikazana srednja vrijednost poddimenzija prema zemljama.

Tablica 14. Srednja vrijednost poddimenzija prema zemljama

Hofstedeove dimenzije	Poddimenzija	Bosna i Hercegovina	Hrvatska	Mađarska	Italija
Distanca moći	Osobni stil	4.5000	3.8333	3.0500	3.0667
	Izgradnja sporazuma	4.4667	3.7833	2.9667	2.9667
	Organizacija tima	4.2167	4.0333	2.9167	3.2667
Individualizam i kolektivism	Stavovi	2.0167	2.1333	4.2500	3.8833
	Ciljevi	2.0667	2.2833	4.3667	3.8167
Maskulinitet i feminitet	Emocionalnost	2.6833	2.8167	4.3000	4.2500
Izbjegavanje neizvjesnosti	Komunikacija	4.5167	4.4667	4.3667	4.4500
	Preuzimanje rizika	4.5000	4.5167	4.4500	4.3833
	Oblik sporazuma	4.5500	4.4333	4.5000	4.5333
Dugoročna i kratkoročna orijentacija	Vremenska orijentacija	4.2833	3.3167	3.2833	3.3167
	Vremenska osjetljivost	4.2167	3.4333	3.1500	3.2667

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Prema prikazanoj tablici 14., u pogledu osobnog stila, zapaža se da pregovarači iz Bosne i Hercegovine imaju najvišu srednju vrijednost (4.5000). To ukazuje na njihovu preferenciju za neformalnim pristupom, često koristeći neformalne komunikacije kako bi izgradili povjerenje. Nasuprot tome, pregovarači iz Mađarske i Italije više naginju formalnijem pristupu (3.0500 i 3.0667). U Izgradnji sporazuma, pregovarači iz Bosne i Hercegovine također pokazuju višu preferenciju za ulogom lidera, odnosno potrebu za pristupanje pregovorima u kojima su odluke usmjerene od lidera prema nižim razinama (4.4667), dok pregovarači iz Mađarske i Italije favoriziraju manje formalne izgradnje sporazuma (2.9667 i 2.9667). Shodno tome, u području Organizacije tima, pregovarači iz Hrvatske i Bosne i Hercegovine pokazuju vrijednost koja sugerira veću sklonost vođi (4.2167). Ovakvi nalazi u skladu su s Hofstedeovim nalazima (grafikon 1.), koji navode da Bosna i Hercegovina, i u većem dijelu Hrvatska, imaju visok indeks distance moći što ukazuje na društvo gdje postoji izražena hijerarhijska struktura i jasno definirane autoritetske uloge.

Što se tiče stavova i Ciljeva, pregovarači iz Mađarske i Italije pokazuju veću sklonost postizanju obostrano korisnih rješenja (4.2500 i 3.8833), dok pregovarači iz Bosne i Hercegovine i Hrvatske više naginju postizanju vlastitih ciljeva (2.0167 i 2.1333). Ti rezultati u skladu su s Hofstedeovim nalazima u pogledu dimenzije individualizma i kolektivismu. Naime, Hofstedeova teorija prepoznaje razlike između zemalja u smislu naglaska na individualizam (fokus na osobnu autonomiju, slobodu izbora i individualne ciljeve) i kolektivismu (naglasak na zajedničke vrijednosti, timsku suradnju i grupne ciljeve). Prema rezultatima istraživanja, Bosna i Hercegovina i Hrvatska pokazuju niže vrijednosti u poddimenzijama stavovi i ciljevi, što sugerira naglašeni kolektivistički pristup. S druge strane, Mađarska i Italija imaju značajno više vrijednosti, ukazujući na tendenciju prema individualizmu. Ovaj zaključak se podudara s Hofstedeovom teorijom jer su Mađarska i Italija visoko individualističke zemlje prema njegovim nalazima, dok su Bosna i Hercegovina te Hrvatska sklonije kolektivismu (grafikon 1.).

U dimenziji maskuliniteta i feminiteta, istraživanje je pokazalo da pregovarači iz Mađarske imaju najvišu srednju vrijednost na toj dimenziji (4.3000), što ukazuje na veću naglašenost maskuliniteta - ambicije, natjecanja i neovisnosti. Slijede ih pregovarači iz Italije s visokim rezultatom (4.2500), također ukazujući na višu razinu maskuliniteta. Pregovarači iz Bosne i Hercegovine i Hrvatske imaju niže srednje vrijednosti (2.6833 i 2.8167), što ukazuje na manju naglašenost maskuliniteta i veću naglašenost feminiteta. Shodno navedenom, usporedba tih rezultata s Hofstedeovim nalazima ukazuje na to da rezultati za Mađarsku i Italiju odgovaraju Hofstedeovoj dimenziji maskulinitet i feminitet, gdje su obje zemlje klasificirane kao naglašeno "maskuline" kulture, s visokom naglašenošću natjecanja, uspjeha i ambicije. Također, rezultati za Bosnu i Hercegovinu i Hrvatsku pokazuju sklad s Hofstedeovim nalazima jer se te dvije zemlje klasificiraju kao "feminine" kulture prema Hofstedeu, naglašavajući brigu za druge, suradnju i kvalitetu života (grafikon 1.).

Nadalje, u analizi rezultata primjećuje se da su pregovarači iz svih četiri zemlje pokazali visoke srednje vrijednosti u poddimenzijama komunikacija, preuzimanje rizika te oblik sporazuma. To sugerira da postoji naglašena sklonost tim pregovaračima da se bave otvorenim komunikacijama (visoke srednje vrijednosti u svim zemljama) te da su spremni preuzeti rizik i izražavati hrabrost u pregovaračkim situacijama (visoke srednje vrijednosti u svim zemljama). Također, pregovarači pokazuju visoke srednje vrijednosti u preferiranju eksplicitnih oblika sporazuma (visoke srednje vrijednosti u svim zemljama), što ukazuje na naglašavanje preciznosti i formalnosti u njihovim sporazumima. Usporedba ovih rezultata s Hofstedeovim

nalazima pokazuje da visoke vrijednosti u navedenim poddimenzijama odražavaju tendenciju prema nižem stupnju izbjegavanja neizvjesnosti u pregovaračkom kontekstu. Naime, Hofstedeova teorija sugerira da zemlje s niskim izbjegavanjem neizvjesnosti imaju veću toleranciju za rizik, otvoreniju komunikaciju i sklonost eksplicitnim oblicima sporazuma. Ovi rezultati sugeriraju da pregovarači u svim četiri zemlje preferiraju aktivno suočavanje s neizvjesnostima, visoku razinu komunikacije te precizne i formalne sporazume, što podržava tu Hofstedeovu dimenziju (grafikon 1.).

U pogledu dimenzije vremenska orijentacija, primjećuje se da se srednje vrijednosti za poddimenzije vremenska orijentacija i vremenska osjetljivost razlikuju među pregovaračima iz četiri zemlje. Pregovarači iz Bosne i Hercegovine imaju visoke srednje vrijednosti u obje poddimenzije (vremenska orijentacija - 4.2833 i vremenska osjetljivost - 4.2167). Spomenuto sugerira da preferiraju dugoročnu perspektivu, postavljanje ciljeva s vizijom dugoročnih rezultata te da pridaju visoku važnost vremenskom aspektu pregovora. S druge strane, pregovarači iz Hrvatske, Mađarske i Italije imaju niže srednje vrijednosti u obje poddimenzije, ukazujući na manje naglašenu dugoročnu orijentaciju i nižu osjetljivost na vremenske aspekte pregovora. Usporedba ovih rezultata s Hofstedeovim nalazima pokazuje da su rezultati za ovu dimenziju i poddimenzije usklađeni s Hofstedeovom teorijom. Naime, prema Hofstedeu, društva s višim indeksima dugoročne orijentacije teže postavljanju ciljeva s vizijom dugoročnih rezultata i povećanoj osjetljivosti prema vremenskim aspektima. U skladu s time, pregovarači iz Bosne i Hercegovine, koji imaju više vrijednosti u tim područjima, podržavaju ovu dimenziju u skladu s Hofstedeovom teorijom. S druge strane, pregovarači iz Hrvatske, Mađarske i Italije, s nižim vrijednostima u tim područjima, također se usklađuju s društvenim profilom za te zemlje prema Hofstedeu (grafikon 1.).

Uzevši u obzir provedenu usporedbu rezultata istraživanja s Hofstedeovim nalazima, tablica 15. prikazuje određene preporuke za pregovarače sukladno promatranim zemljama.

Tablica 15. preporuke za pregovarače sukladno promatranim zemljama

Hofstedeove dimenzije	Preporuke za bosanskohercegovačke pregovarače	Preporuke za hrvatske pregovarače	Preporuke za mađarske pregovarače	Preporuke za talijanske pregovarače u
<b>Distanca moći</b>	- Prilagodite se hijerarhijskim strukturama.	- Uspostavite jasne uloge i autoritete.	- Potaknite timski pristup i suradnju.	- Potaknite timski pristup i suradnju.
	- Komunicirajte jasno s autoritetima.	- Potaknite dijalog i inkluzivnost.	- Potaknite dijalog i inkluzivnost.	- Potaknite dijalog i inkluzivnost.
<b>Individualizam i kolektivizam</b>	- Razvijajte međusobno povjerenje.	- Poštujte osobnu autonomiju i slobodu.	- Istaknite konkurenciju i postignuće.	- Istaknite konkurenciju i postignuće.
	- Fokusrajte se na zajedničke ciljeve.	- Potaknite samostalno donošenje odluka.	- Potaknite timsku suradnju i podršku.	- Potaknite timsku suradnju i podršku.
<b>Maskulinitet i feminitet</b>	- Naglasite važnost suradnje i timskog duha.	- Naglasite važnost suradnje i timskog duha.	- Poštujte tradicionalne rodne uloge.	- Poštujte tradicionalne rodne uloge.
	- Pokažite senzibilitet prema drugima.	- Potaknite ravnotežu između spolova.	- Poštujte različite načine komunikacije.	- Poštujte različite načine komunikacije.
<b>Izbjegavanje neizvjesnosti</b>	- Pružite sigurnost i stabilnost.	- Pružite sigurnost i stabilnost.	- Pružite sigurnost i izbjegavajte rizike.	- Pružite sigurnost i izbjegavajte rizike.
	- Izbjegavajte konflikte i neizvjesnosti.	- Budi fleksibilan u promjenjivim situacijama.	- Budi fleksibilan u promjenjivim situacijama.	- Budi fleksibilan u promjenjivim situacijama.
<b>Vremenska orijentacija</b>	- Razmišljajte dugoročno i postavite viziju.	- Budite fleksibilni i prilagodite se.	- Budite fleksibilni i prilagodite se.	- Budite fleksibilni i prilagodite se.
	- Cijenite vremenske aspekte i planiranje.	- Poštujte vrijeme i rokove.	- Poštujte vrijeme i rokove.	- Poštujte vrijeme i rokove.

Izvor: vlastiti rad autorice

Tablica 14 pruža pregled preporuka za pregovarače temeljem Hofstedeovih dimenzija kulture za četiri promatrane zemlje: Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Mađarsku i Italiju. Svaka dimenzija ima svoje specifične preporuke za svaku od tih zemalja, usmjerene prema njihovim kulturnim karakteristikama. U pogledu dimenzije distanca moći, preporuke se fokusiraju na prilagodbu hijerarhijskim strukturama te uspostavljanje jasne komunikacije s autoritetima. Za dimenziju individualizam i kolektivizam, naglasak je na razvijanju međusobnog povjerenja u Bosni i Hercegovini, poštovanju osobne autonomije u Hrvatskoj, isticanju konkurencije u Mađarskoj te postizanju zajedničkih ciljeva u Italiji. Što se tiče dimenzije maskulinitet i feminitet, preporuke uključuju naglašavanje važnosti suradnje i timskog duha za sve zemlje, poticanje ravnoteže između spolova u Hrvatskoj, poštovanje tradicionalnih rodni uloga u Mađarskoj te poštovanje različitih načina komunikacije u Italiji. Za dimenziju izbjegavanje neizvjesnosti, pregovarači se potiču da pruže sigurnost i stabilnost u svim zemljama, budu fleksibilni u promjenjivim situacijama u Hrvatskoj i Mađarskoj te izbjegavaju konflikte i rizike u Italiji. S druge strane, u dimenziji vremenska orijentacija, preporuke uključuju razmišljanje dugoročno i postavljanje vizije u Bosni i Hercegovini, fleksibilnost i prilagodbu u Hrvatskoj i Mađarskoj te poštovanje vremenskih aspekata i rokova u Italiji. Ove preporuke odražavaju različite kulturne tendencije i vrijednosti svake zemlje te ih povezuju s optimalnim pristupom pregovaranju kako bi se postigao uspješan ishod.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Primarno ograničenje odnosi se na veličinu uzorka i izbor sudionika. Iako je uzorak od 80 sudionika, s po 20 iz svake zemlje (Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Mađarska i Italija), pružio određeni uvid u percepciju pregovaračkih praksi unutar ovih zemalja, može se tvrditi da uzorak nije reprezentativan za širu populaciju pregovarača u tim zemljama. Ograničeni broj sudionika može dovesti do potencijalne nepreciznosti i generalizacije rezultata, s obzirom na raznolikost pregovaračkih praksi i kulturnih tendencija koje nisu nužno zastupljene među odabranim sudionicima. Drugo ograničenje vezano je za metodološki pristup. Naime, korištenje upitnika za prikupljanje podataka, iako omogućava kvantitativnu analizu i usporedbu, može imati svoje nedostatke u smislu subjektivnosti odgovora i potencijalne tendencije prema društveno prihvatljivim odgovorima. Pregovarači mogu imati različite interpretacije postavljenih pitanja ili mogu biti skloni prilagođavanju svojih odgovora očekivanjima istraživača ili društvenim normama.

Nadalje, ograničenje uključuje i specifičnost istraživanih zemalja. Izbor četiriju zemalja – Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Mađarske i Italije – može biti ograničenje u smislu generalizacije rezultata na druge zemlje ili kulture. Kulturne karakteristike i pregovaračke prakse unutar ovih zemalja nisu nužno reprezentativne za širi spektar svih kultura i država. Naposljetku, posljednje ograničenje tiče se fokusiranja na specifične dimenzije. Istraživanje je usmjereno na analizu utjecaja kulturnih razlika u dimenzijama koje su prepoznate prema Hofstedeovoj teoriji. Međutim, ograničeno fokusiranje na ovih pet dimenzija može propustiti druge relevantne faktore koji utječu na pregovaranje i poslovne prakse, kao što su povijesni kontekst, ekonomska situacija ili specifični poslovni običaji.

## 5. ZAKLJUČAK

Pregovaranje je kompleksan proces koji je duboko ukorijenjen u kulturnim vrijednostima, običajima i normama svake zemlje. Svaka kultura ima svoje jedinstvene aspekte koji oblikuju način na koji ljudi pristupaju pregovaranju, interakcijama i postizanju sporazuma. Raznolikost u načinima pregovaranja može biti rezultat specifičnih kulturnih karakteristika koje se ogledaju u komunikaciji, hijerarhiji, izražavanju interesa te pristupima postizanju sporazuma. Diplomski rad za cilj je imao istražiti važnost razumijevanja kulturoloških razlika za uspješno pregovaranje i globalno poslovanje. Kroz teorijsku analizu i empirijsko istraživanje, rad je istaknuo utjecaj kulture na pristup pregovaranju te važnost međukulturalnih kompetencija. Temelj istraživanja činio je sveobuhvatan okvir pregovaračkih tendencija, a anketni upitnik kombinira Metcalf i Birdove dimenzije iz 2006. i 2007. godine. Istraživanje je provedeno online upitnikom među 80 pregovarača, iz po četiri zemlje, analizirajući različitosti u pristupima pregovaranju i povezujući ih s kulturom.

U analizi rezultata, uočilo se da pregovarači iz Bosne i Hercegovine preferiraju neformalne pristupe (osobni stil) i izgradnju sporazuma s naglaskom na ulogu lidera. Pregovarači iz Mađarske i Italije često preferiraju formalnije pristupe. Pregovarači iz Hrvatske i Bosne i Hercegovine pokazuju sklonost kolektivizmu u stavovima i ciljevima, dok pregovarači iz Mađarske i Italije više naginju individualizmu. Rezultati se usklađuju s Hofstedeovim teorijama o individualizmu i kolektivizmu. Pregovarači iz Mađarske i Italije pokazuju naglašen maskulinitet, za razliku od pregovarača iz Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Naime, takvi rezultati se podudaraju s Hofstedeovim dimenzijama maskuliniteta i feminiteta. Pregovarači iz svih četiriju zemalja preferiraju otvorenu komunikaciju, preuzimanje rizika i precizne oblike sporazuma, podržavajući Hofstedeovu dimenziju izbjegavanja neizvjesnosti. Što se tiče vremenske orijentacije, pregovarači iz Bosne i Hercegovine preferiraju dugoročnu perspektivu, dok pregovarači iz drugih zemalja preferiraju ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih perspektiva.

Shodno tome, uzimajući u obzir rezultate i Hofstedeove dimenzije, izrađene su preporuke za pregovarače iz svake zemlje. Na primjer, pregovarači iz Bosne i Hercegovine trebali bi prilagoditi se hijerarhijskim strukturama i osigurati jasnu komunikaciju s autoritetima. Pregovarači iz Hrvatske trebali bi poticati ravnotežu između spolova i fleksibilnost. Pregovarači iz Mađarske trebali bi naglasiti konkurenciju i postignuće, dok pregovarači iz Italije trebaju poštovati tradicionalne rodne uloge i različite načine komunikacije.

## POPIS IZVORA

1. Baguley, P. (2003.), *Negotiating*, London: Hodder & Stoughton
2. Bilman, D. (n.d.) Umjetnost pregovaranja u nabavi, preuzeto 20. lipnja 2023. s <https://dokumen.tips/documents/umjetnost-pregovaranja-u-nabavi-lider-davor-bilman-asniva-i-direktor-tvrtke.html>.
3. Brislin, R. (2008.), *Working with Cultural Differences: Dealing Effectively with Diversity in the Workplace*, Los Angeles: Praeger Publishers
4. Cipolla, L. (2018.), 6 hand gestures in different cultures (& what they mean), preuzeto 1. srpnja 2023. s <https://blog.busuu.com/what-hand-gestures-mean-in-different-countries/>.
5. Cohen, S. (2014.), *Vještine pregovaranja za menadžere i ostale*, Zagreb: Mate
6. Cronin Harris, C. (2004.), Negotiation Strategy: Planning Is Critical, *CPA Journal*, 74(12), 44-45.
7. Čeliković, V i Čizmadija I. (2012.), Pregovaračke vještine poduzetnika u donosima s javnošću, *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), 273-280.
8. Deresky, H. (2003.), *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, New Jersey: Prentice Hall.
9. Dobrijević, G. (2017.), *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd: Univerzitet Singidunum
10. Fisher, R., Ury, W. i Patton, B. (1999.), *Getting to yes, Negotiating an agreement without giving in*, London: Random House business Books
11. Garašić, A. (2015.), Koliko je kontakt očima zapravo bitan?, preuzeto 12. srpnja 2023. s <https://www.womeninadria.com/koliko-je-kontakt-ocima-zapravo-bitan/>.
12. Gelfand, M.J. i Brett, J.M. (2004.), *The handbook of negotiation and culture*, Stanford: Stanford university press
13. Gosselin, T. (2007.), *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques*, New Jersey: Wiley
14. Graham, J. L., Mintu, A. T. i Rodgers, W. (1994.), Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States, *Management Science*, 40(11), 1-168. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.1.72>.
15. Griffin, R. i Pustay, M.W. (2015.), *International Business*, London: Pearson
16. Hall, E. i Hall, M. (1990.), *Understanding cultural differences: German, French, Americans*, Yarmouth: Intercultural Press
17. Hall, E. i Hall, M. (1990.), *Understanding cultural differences: German, French, Americans*, Yarmouth: Intercultural Press
18. Hercigonja, Z. (2017.), *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, Varaždin: TIVA
19. Hofstede, G. (1980.), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage, 1980., str. 3
20. Hofstede, G. (2001.), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks: Sage
21. Katz, L. (2017.), *Negotiating international business*, California: Booksurge
22. Kennedy, G. (2003.), *The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships*, London: Nicholas Brealey Publishing

23. Kopelman, S. (2008.), Cultural variation in response to strategic emotions in negotiations, *Group decision and negotiation*, 17(1), 65-77. <http://dx.doi.org/10.1007/s10726-007-9087-5>.
24. Lewicki, R. J., Saunders, D. M. i Barry, B. (2009.), *Pregovaranje*, Zagreb: Mate
25. Lewicki, R., Saunders, D.M. i Barry, B. (2006.), *Negotiation*, Singapore: McGraw-Hill/Irwin
26. Mattock, J. i Ehrenborg, J. (1996.), *How to be better negotiator*, London: Kogan Page, 1996.
27. McRill, D. (2019.), The Importance of Communication in International Business, preuzeto 22. srpnja 2023. s <https://bizfluent.com/info-7761139-importance-communication-international-business.html>.
28. Moore, C. J. i Woodrow, P. J. (2010.), *Handbook of Global and Multicultural Negotiation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishing
29. Nierenberg, J. i Ross, I. S. (2005.), *Tajne uspješnog pregovaranja*, Zagreb: Školska knjiga
30. Peleckis, K. (2013.), Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 7(3), 91-99.
31. Piršl, E. (2007.), Interkulturalna osjetljivost kao dio pedagoške kompetencije. u: V. Previšić, N. N. Šoljan, & N. Hrvatić (Eds.), *Pedagogija – prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja* (pp. 275-292), Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo.
32. Rahimić, Z. i Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu
33. Sablić, M. (2014.), *Interkulturalizam u nastavi*, Zagreb: Naklada Ljevak
34. Segetlija, Z. (2009.), *Poslovno pregovaranje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
35. Simintiras, A. C. i Thomas, A. H. (1998.), Cross-cultural sales negotiations; A literature review and research propositions, *International Marketing Review*, 15(1), 10-28. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004481>.
36. Townsend, B. (2007.), Nonverbal Communication in International Business. sideroad.com, preuzeto 1. kolovoza 2023. s [http://www.sideroad.com/Business\\_Communication/business-communication-nonverbal.html](http://www.sideroad.com/Business_Communication/business-communication-nonverbal.html).
37. Tudor, G. (1992.), *Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja*, Zagreb: MEP Consult
38. Twose, R. (2019.), How Does Culture Affect International Business?, preuzeto 29. srpnja 2023. s <https://www.languageinsight.com/blog/2019/how-does-culture-affect-international-business/>.
39. Van Zandt, H. (1970.), How to Negotiate in Japan, preuzeto 2. kolovoza 2023. s <https://hbr.org/1970/11/how-to-negotiate-in-japan>.
40. Vujić, V, Ivaniš, M i Bojić, B. (2016.), *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
41. Vukmir, B. (2001.), *Strategija i taktika pregovaranja*, Zagreb: RRIF Plus



## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### Slike

Slika 1. Važni elementi poslovnog pregovaranja .....	7
Slika 2. Maslowljeva piramida potreba .....	8
Slika 3. Kultura kroz prikaz sante leda .....	21

### Tablice

Tablica 1. Taktike unutar integrativnog i distributivnog pregovaranja. ....	19
Tablica 2. Temeljne karakteristike kulture .....	26
Tablica 3. Pregled kultura u odnosu na percepciju kontakta očima .....	31
Tablica 4. Demografski podaci svih pregovarača uključenih u istraživanje .....	35
Tablica 5. Demografski podaci bosanskohercegovačkih pregovarača uključenih u istraživanje .....	37
Tablica 6. Analiza poddimenzija – bosanskohercegovački pregovarači .....	38
Tablica 7. Demografski podaci hrvatskih pregovarača uključenih u istraživanje .....	40
Tablica 8. Analiza poddimenzija – hrvatski pregovarači.....	41
Tablica 9. Demografski podaci mađarskih pregovarača uključenih u istraživanje .....	43
Tablica 10. Analiza poddimenzija – mađarski pregovarači.....	44
Tablica 11. Demografski podaci talijanskih pregovarača uključenih u istraživanje .....	45
Tablica 12. Analiza poddimenzija – talijanski pregovarači.....	46
Tablica 13. ANOVA test.....	47
Tablica 14. Srednja vrijednost poddimenzija prema zemljama .....	49
Tablica 15. preporuke za pregovarače sukladno promatranim zemljama.....	52
Tablica 16. T-test bosanskohercegovački i hrvatski pregovarači .....	61
Tablica 17. T-test bosanskohercegovački i mađarski pregovarači .....	61
Tablica 18. T-test bosanskohercegovački i talijanski pregovarači .....	62
Tablica 19. T-test hrvatski i mađarski pregovarači.....	62
Tablica 20. T-test hrvatski i talijanski pregovarači.....	63
Tablica 21. T-test talijanski i mađarski pregovarači .....	63

### Grafikoni

Grafikon 1. Usporedba zemalja prema Hofstedeovim nalazima .....	47
---	----

# PRILOZI

## Prilog 1. Anketni upitnik

### ANKETNI UPITNIK

#### Spol?

- M
- Ž

#### Dob?

- <25
- 26-36
- 37-47
- 58>

#### Iz koje zemlje dolazite?

- Hrvatska
- Mađarska
- Italija
- Bih

#### Obrazovanje

- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Doktor znanosti

#### Pozicija u poduzeću

- Niži menadžment
- Srednji menadžment
- Visoki menadžment

#### Djelatnost poduzeća u kojem radite:

- Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- Rudarstvo i vađenje
- Prerađivačka industrija
- Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- Građevinarstvo
- Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala
- Prijevoz i skladištenje
- Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- Informacije i komunikacije

- Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- Poslovanje nekretninama
- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- Obrazovanje
- Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- Umjetnost, zabava i rekreacija
- Ostale uslužne djelatnosti
- Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe
- Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija i tijela
- Neka druga djelatnost, navedite koja \_\_\_\_\_

**Molimo Vas da izrazite slaganje sa sljedećim tvrdnjama:**

1 – U potpunosti se ne slažem, 2 – Ne slažem se, 3 – Niti se slažem niti ne slažem – 4 – Slažem se, 5 – U potpunosti se slažem)

<b>Cilj</b> (eng. <i>Goal: contract or relationship</i> )	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Smatram da je najvažnije postići konkretne ugovorne obveze tijekom pregovora.					
U pregovorima mi je prioritet izgraditi dobre odnose i uspostaviti povjerenje.					
Mislim da je postizanje obostrano korisnih rezultata ključno za uspješne pregovore.					
<b>Stavovi</b> (eng. <i>Attitudes: win/lose or win/win</i> )					
Smatram da je u pregovorima važno postići obostrano korisne rezultate, gdje obje strane ostvaruju svoje ciljeve.					
Preferiram pregovore u kojima se uspostavlja ravnoteža između vlastitih ciljeva i ciljeva druge strane.					
Vodim pregovore s ciljem postizanja dogovora koji donosi korist i meni i drugoj strani.					
<b>Osobni stil</b> (eng. <i>Personal style: informal or formal</i> )					
Pregovori se vode u ugodnoj atmosferi, često uz ručak ili piće					
Neformalna komunikacija tijekom pregovora pomaže u izgradnji povjerenja i otvorenosti između strana					
Stvaranje odnosa izrazito je važan dio pregovaračkog procesa					
<b>Komunikacija</b> (eng. <i>Communication: direct or indirect</i> )					
Tijekom pregovora, preferiram komunikaciju koja je opuštena, neformalna i koristi neformalni jezik.					
U pregovorima preferiram neformalne i spontane razgovore, gdje se koristi opuštena atmosfera i humor.					
Smatram da je neformalna komunikacija tijekom pregovora ključna za izgradnju povjerenja i otvorenosti među stranama					
<b>Vremenska osjetljivost</b> (eng. <i>Time sensitivity: high or low</i> )					
Preferiram pregovore koji su vrlo osjetljivi na vrijeme i zahtijevaju brze rezultate.					
U pregovorima mi je važno postići rezultate u što kraćem vremenskom roku.					
Smatram da je nužno pridavati visoku važnost vremenskom aspektu pregovora.					
<b>Emocionalnost</b> (eng. <i>Emotionalism: high or low</i> )					
U pregovorima preferiram visoku razinu emocionalnosti, gdje se otvoreno izražavaju emocije i strasti.					
Smatram da je važno biti emocionalno uključen/a tijekom pregovora kako bi se postigli željeni rezultati.					
Vjerujem da je emocionalna angažiranost ključna za uspješno vođenje pregovora.					
<b>Izgradnja sporazuma</b> (eng. <i>Agreement building: bottom up or top down</i> )					
Smatram da je u pregovorima najučinkovitije da lideri i nadređeni donose odluke koje se dalje prenose prema nižim razinama.					
Preferiram pristup pregovorima u kojima su odluke usmjerene od lidera prema nižim razinama, osiguravajući konzistentnost i koordinaciju.					
Vjerujem da je najbolje da pregovori započnu na višim razinama s aktivnim sudjelovanjem lidera te da se sporazum izgradi i prenese prema nižim razinama.					
<b>Organizacija tima</b> (eng. <i>Team organization: one leader or consensus</i> )					
Preferiram pristup timskoj organizaciji koji se temelji na konsenzusu, gdje svi članovi tima sudjeluju u donošenju odluka.					
Smatram da je važno postići zajednički dogovor među svim članovima tima kako bi se osigurala suradnja i zadovoljstvo svih.					
Vjerujem da je najbolje kada tim ima ravnotežu između vođe i konsenzusa kako bi se postigli najbolji rezultati					
<b>Preuzimanje rizika</b> (eng. <i>Risk taking: high or low</i> )					
Smatram da je važno preuzimati visok rizik tijekom pregovora kako bi se ostvarili veliki potencijali i postigli značajni rezultati.					
Preferiram pristup pregovorima s visokim rizikom, jer smatram da to donosi veće mogućnosti za uspjeh.					
Vjerujem da je bitno biti hrabar i poduzeti visok rizik kako bi se ostvarili inovativni i napredni rezultati tijekom pregovora.					
<b>Oblik sporazuma</b> (eng. <i>Form of Agreement: Explicit Contract or Implicit Agreement</i> )					
Preferiram pristup pregovorima koji se temelji na implicitnom sporazumu, gdje se razumijevanje postiže kroz neslužbene dogovore i povjerenje.					
Smatram da su eksplicitni ugovori nepotrebni i da je dovoljno postići međusobno razumijevanje bez formalnih dokumentacija.					
Vjerujem da je važno uspostaviti temelj povjerenja i razumijevanja umjesto oslanjanja na eksplicitne ugovore.					
<b>Vremenska orijentacija</b> (eng. <i>Short long term orientation</i> )					
Preferiram dugoročnu orijentaciju tijekom pregovora, gdje se ciljevi postavljaju s vizijom dugoročnih rezultata.					
Smatram da je važno promišljati o dugoročnim implikacijama pregovora i usmjeravati svoje akcije prema dugoročnim ciljevima.					
Vjerujem da je dugoročna perspektiva ključna za postizanje održivih i uspješnih rezultata tijekom pregovora.					

## Prilog 2. T-testovi

Tablica 16. T-test bosanskohercegovački i hrvatski pregovarači

Group Statistics					
ZEMLJA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Distancamoći	BiH	20	4,3944	,22934	,05128
	Hrvatska	20	3,8833	,30477	,06815
IndividualizamVsKolektivizam	BiH	20	2,0417	,20855	,04663
	Hrvatska	20	2,2083	,37022	,08278
MaskulinitetVsFeminitet	BiH	20	2,6833	,60674	,13567
	Hrvatska	20	2,8833	,71961	,16091
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	BiH	20	4,3889	,64133	,14341
	Hrvatska	20	4,5389	,13620	,03046
VremenskaOri	BiH	20	4,2500	,48816	,10916
	Hrvatska	20	3,3750	,65978	,14753

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Distancamoći	2,053	,160	5,993	38	,000	,51111	,08529	,33845	,68377
			5,993	35,294	,000	,51111	,08529	,33802	,68421
IndividualizamVsKolektivizam	11,291	,002	-1,754	38	,087	-,16667	,09501	-,35901	,02568
			-1,754	29,955	,090	-,16667	,09501	-,36072	,02739
MaskulinitetVsFeminitet	,745	,394	-,950	38	,348	-,20000	,21047	-,62608	,22608
			-,950	36,945	,348	-,20000	,21047	-,62648	,22648
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	2,769	,104	-1,023	38	,313	-,15000	,14660	-,44679	,14679
			-1,023	20,710	,318	-,15000	,14660	-,45514	,15514
VremenskaOri	,600	,443	4,768	38	,000	,87500	,18352	,50348	1,24652
			4,768	35,006	,000	,87500	,18352	,50243	1,24757

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Tablica 17. T-test bosanskohercegovački i mađarski pregovarači

Group Statistics					
ZEMLJA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Distancamoći	BiH	20	4,3944	,22934	,05128
	Mađarska	20	2,9778	,39424	,08815
IndividualizamVsKolektivizam	BiH	20	2,0417	,20855	,04663
	Mađarska	20	4,3083	,42328	,09465
MaskulinitetVsFeminitet	BiH	20	2,6833	,60674	,13567
	Mađarska	20	4,3000	,70835	,15839
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	BiH	20	4,3889	,64133	,14341
	Mađarska	20	4,5667	,19041	,04258
VremenskaOri	BiH	20	4,2500	,48816	,10916
	Mađarska	20	3,2167	,77441	,17316

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Distancamoći	10,870	,002	13,891	38	,000	1,41667	,10199	1,21021	1,62313
			13,891	30,538	,000	1,41667	,10199	1,20854	1,62480
IndividualizamVsKolektivizam	3,711	,062	-21,482	38	,000	-2,26667	,10551	-2,48027	-2,05307
			-21,482	27,711	,000	-2,26667	,10551	-2,48290	-2,05043
MaskulinitetVsFeminitet	,000	1,000	-7,752	38	,000	-1,61667	,20855	-2,03886	-1,19447
			-7,752	37,124	,000	-1,61667	,20855	-2,03919	-1,19415
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	1,810	,187	-1,188	38	,242	-,17778	,14959	-,48061	,12506
			-1,188	22,324	,247	-,17778	,14959	-,48775	,13220
VremenskaOri	2,887	,097	5,048	38	,000	1,03333	,20470	,61895	1,44772
			5,048	32,041	,000	1,03333	,20470	,61640	1,45027

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Tablica 18. T-test bosanskohercegovački i talijanski pregovarači

Group Statistics									
ZEMLJA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Distancamoći	BiH	20	4,3944	,22934	,05128				
	Italija	20	3,1000	,20677	,04624				
IndividualizamVsKolektivizam	BiH	20	2,0417	,20855	,04663				
	Italija	20	3,8500	,36635	,08192				
MaskulinitetVsFeminitet	BiH	20	2,6833	,60674	,13567				
	Italija	20	4,2500	,62008	,13865				
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	BiH	20	4,3889	,64133	,14341				
	Italija	20	4,5056	,18549	,04148				
VremenskaOri	BiH	20	4,2500	,48816	,10916				
	Italija	20	3,2917	,68798	,15384				

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Distancamoći	,417	,523	18,747	38	,000	1,29444	,06905	1,15466	1,43423
			18,747	37,599	,000	1,29444	,06905	1,15461	1,43427
IndividualizamVsKolektivizam	10,717	,002	-19,184	38	,000	-1,80833	,09426	-1,99916	-1,61751
			-19,184	30,144	,000	-1,80833	,09426	-2,00080	-1,61586
MaskulinitetVsFeminitet	,148	,702	-8,076	38	,000	-1,56667	,19399	-1,95938	-1,17396
			-8,076	37,982	,000	-1,56667	,19399	-1,95938	-1,17395
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	1,660	,205	-,782	38	,439	-,11667	,14928	-,41888	,18554
			-,782	22,157	,443	-,11667	,14928	-,42613	,19280
VremenskaOri	,787	,380	5,081	38	,000	,95833	,18863	,57647	1,34019
			5,081	34,263	,000	,95833	,18863	,57510	1,34157

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Tablica 19. T-test hrvatski i mađarski pregovarači

Group Statistics									
ZEMLJA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Distancamoći	Hrvatska	20	3,8833	,30477	,06815				
	Mađarska	20	2,9778	,39424	,08815				
IndividualizamVsKolektivizam	Hrvatska	20	2,2083	,37022	,08278				
	Mađarska	20	4,3083	,42328	,09465				
MaskulinitetVsFeminitet	Hrvatska	20	2,8833	,71961	,16091				
	Mađarska	20	4,3000	,70835	,15839				
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	Hrvatska	20	4,5389	,13620	,03046				
	Mađarska	20	4,5667	,19041	,04258				
VremenskaOri	Hrvatska	20	3,3750	,65978	,14753				
	Mađarska	20	3,2167	,77441	,17316				

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Distancamoći	3,075	,088	8,127	38	,000	,90556	,11142	,67999	1,13112
			8,127	35,733	,000	,90556	,11142	,67952	1,13159
IndividualizamVsKolektivizam	,083	,775	-16,701	38	,000	-2,10000	,12574	-2,35455	-1,84545
			-16,701	37,338	,000	-2,10000	,12574	-2,35470	-1,84530
MaskulinitetVsFeminitet	,461	,501	-6,274	38	,000	-1,41667	,22579	-1,87375	-,95959
			-6,274	37,991	,000	-1,41667	,22579	-1,87375	-,95958
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	1,450	,236	-,531	38	,599	-,02778	,05235	-,13375	,07820
			-,531	34,409	,599	-,02778	,05235	-,13412	,07856
VremenskaOri	,668	,419	,696	38	,491	,15833	,22749	-,30219	,61886
			,696	37,065	,491	,15833	,22749	-,30257	,61924

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Tablica 20. T-test hrvatski i talijanski pregovarači

Group Statistics					
ZEMLJA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Distancamoći	Hrvatska	20	3,8833	,30477	,06815
	Italija	20	3,1000	,20677	,04624
IndividualizamVsKolektivizam	Hrvatska	20	2,2083	,37022	,08278
	Italija	20	3,8500	,36635	,08192
MaskulinitetVsFeminitet	Hrvatska	20	2,8833	,71961	,16091
	Italija	20	4,2500	,62008	,13865
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	Hrvatska	20	4,5389	,13620	,03046
	Italija	20	4,5056	,18549	,04148
VremenskaOri	Hrvatska	20	3,3750	,65978	,14753
	Italija	20	3,2917	,68798	,15384

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Distancamoći	4,032	,052	9,512	38	,000	,78333	,08235	,61662	,95005
			9,512	33,433	,000	,78333	,08235	,61587	,95080
IndividualizamVsKolektivizam	,006	,938	-14,096	38	,000	-1,64167	,11646	-1,87743	-1,40590
			-14,096	37,996	,000	-1,64167	,11646	-1,87743	-1,40590
MaskulinitetVsFeminitet	1,250	,271	-6,434	38	,000	-1,36667	,21241	-1,79666	-,93667
			-6,434	37,188	,000	-1,36667	,21241	-1,79697	-,93636
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	2,800	,102	,648	38	,521	,03333	,05146	-,07084	,13750
			,648	34,874	,521	,03333	,05146	-,07114	,13781
VremenskaOri	,014	,906	,391	38	,698	,08333	,21315	-,34816	,51483
			,391	37,934	,698	,08333	,21315	-,34818	,51485

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

Tablica 21. T-test talijanski i mađarski pregovarači

Group Statistics					
ZEMLJA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Distancamoći	Mađarska	20	2,9778	,39424	,08815
	Italija	20	3,1000	,20677	,04624
IndividualizamVsKolektivizam	Mađarska	20	4,3083	,42328	,09465
	Italija	20	3,8500	,36635	,08192
MaskulinitetVsFeminitet	Mađarska	20	4,3000	,70835	,15839
	Italija	20	4,2500	,62008	,13865
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	Mađarska	20	4,5667	,19041	,04258
	Italija	20	4,5056	,18549	,04148
VremenskaOri	Mađarska	20	3,2167	,77441	,17316
	Italija	20	3,2917	,68798	,15384

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Distancamoći	14,860	,000	-1,228	38	,227	-,12222	,09954	-,32374	,07929
			-1,228	28,718	,229	-,12222	,09954	-,32590	,08146
IndividualizamVsKolektivizam	,054	,818	3,662	38	,001	,45833	,12518	,20493	,71174
			3,662	37,234	,001	,45833	,12518	,20476	,71191
MaskulinitetVsFeminitet	,094	,760	,238	38	,814	,05000	,21051	-,37615	,47615
			,238	37,346	,814	,05000	,21051	-,37639	,47639
IzbjegavanjeNeizvjesnosti	,061	,806	1,028	38	,310	,06111	,05944	-,05922	,18144
			1,028	37,974	,310	,06111	,05944	-,05922	,18144
VremenskaOri	,466	,499	-,324	38	,748	-,07500	,23163	-,54391	,39391
			-,324	37,480	,748	-,07500	,23163	-,54412	,39412

Izvor: vlastiti rad autorice (SPSS)

## **ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE**

Marija Marić rođena je u Zagrebu 17. srpnja 1998. godine. Završetkom osnovne škole Brestje upisuje opću gimnaziju u Sesvetama. Nakon srednje škole odlučuje se upisati na integrirani studij ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu na kojem odabire smjer menadžment. Za vrijeme studiranja osim studentskih obveza počinje raditi u A1 Hrvatska na radnom mjestu telefonskog agenta, a kasnije i u Konzum plus d.o.o. u odjelu računovodstva u kojem brzo napreduje prema novim radnim pozicijama. Zahvaljujući iskustvu kao student Marija stječe radnu naviku, samostalnost, odgovornost i sposobnost rada u timu. Od jezičnih vještina Marija izvrsno govori i sluša engleski jezik, a može se služiti i talijanskim i njemačkim jezikom. Posjeduje vozačku dozvolu B kategorije. Komunikacijske i međuljudske osobine kojima bi se opisala Marija su marljivost, komunikativnost i pristupačnost.