

POSLOVNA KOMUNIKACIJA I STILOVI PREGOVARANJA: KLJUČ USPEŠNOG PREGOVARAČKOG PROCESA

Andela Petrović¹ Ana Urošević²

Rezime: Poslovno pregovaranje predstavlja jedan od ključnih faktora uspeha u savremenom poslovnom okruženju, jer omogućava usklađivanje različitih interesa i postizanje obostrano korisnih dogovora. U literaturi se pregovaranje definiše kao proces interakcije u kojem učesnici nastoje da pronađu optimalno rešenje kroz komunikaciju i kompromis [1]. Reč je o složenom procesu koji obuhvata verbalne i neverbalne aspekte komunikacije, građenje poverenja i prilagođavanje specifičnom kontekstu. Tradicionalni modeli pregovaranja oslanjali su se na formalnost i rigidne strukture, dok savremeni pristupi ističu saradnički odnos, emocionalnu i kulturnu inteligenciju, kao i primenu digitalnih tehnologija, koje napreduju komunikaciju, olakšavaju analizu interesa učesnika i ubrzavaju celokupan proces postizanja saradnje. Ovaj rad analizira stilove poslovnog pregovaranja, ulogu komunikacije i značaj strategija koje doprinose uspešnom postizanju ciljeva. Doprinos rada ogleda se u sistematizaciji teorijskih saznanja i identifikaciji ključnih komunikacijskih strategija koje, omogućavaju efektivne i održive pregovaračke ishode.

Ključne reči: pregovaranje, poslovna komunikacija, poverenje, strategije verbalne i neverbalne komunikacije

BUSINESS COMMUNICATION AND NEGOTIATION STYLES: THE KEY TO A SUCCESSFUL NEGOTIATION PROCESS

Abstract: Business negotiation represents one of the key factors for success in the modern business environment, as it enables the alignment of different interests and the achievement of mutually beneficial agreements. In the literature, negotiation is defined as an interaction process in which participants seek to find an optimal solution through communication and compromise [1]. It is a complex process that encompasses verbal and non-verbal aspects of communication, trust-building, and adaptation to specific contexts. Traditional negotiation models relied on formality and rigid structures, whereas contemporary approaches emphasize a collaborative relationship, emotional and cultural intelligence, as well as the use of digital technologies, which enhance communication, facilitate the analysis of participants' interests, and accelerate the overall process of reaching agreements. This paper analyzes business negotiation styles, the role of communication, and the importance of strategies that contribute to successful goal achievement. The contribution of the paper lies in the systematization of theoretical knowledge and the identification of key communication strategies that enable effective and sustainable negotiation outcomes.

Key words: negotiation, business communication, trust, verbal and non-verbal communication strategies

1. UVOD

Moderni pregovori odvijaju se u dinamičnom kontekstu koji karakterišu globalne promene, digitalna transformacija i sve izraženija očekivanja u pogledu etike i održivosti, kao siguran put ka dugoročnom uspehu. Tradicionalni pregovarački modeli bazirali su se na formalnosti, hijerarhiji i jasno definisanim strategijama, dok savremeni pristupi naglašavaju fleksibilnost, saradnju, emocionalnu i kulturnu inteligenciju, kao i primenu digitalnih tehnologija za brže i informisanije donošenje odluka [2]. U takvom kontekstu, pregovaranje se više ne posmatra isključivo kao sredstvo maksimizacije lične koristi, već kao proces građenja poverenja, transparentnosti i međusobne vrednosti.

¹Asistent, Akademija strukovnih studija Šumadija, odsek Arandelovac, Josifa Pančića 11, apetrovic@asss.edu.rs

²Asistent, Akademija strukovnih studija Šumadija, odsek Arandelovac, Josifa Pančića 11, aurosevic@asss.edu.rs

Poslovno pregovaranje danas predstavlja jedan od najvažnijih elemenata uspešnog poslovanja, jer omogućava uspostavljanje ravnoteže između različitih interesa i kreiranje rešenja koja donose korist svim stranama. Reč je o procesu koji prevazilazi klasičnu razmenu ponuda i zahteva, jer podrazumeva razvijenu komunikaciju, sposobnost aktivnog slušanja i izgradnju poverenja među učesnicima.

Digitalne tehnologije, emocionalna i kulturna inteligencija postaju nezaobilazni elementi koji doprinose efikasnosti i kvalitetu pregovora. U tom kontekstu, razumevanje različitih stilova pregovaranja i adekvatnih komunikacionih tehnika postaje ključ za ostvarivanje konkurentске prednosti i dugoročnog uspeha.

Ovaj rad analizira stilove pregovaranja i ulogu poslovne komunikacije, sa posebnim fokusom na izgradnju poverenja i strategije komunikacije, kako bi se identifikovale ključne prakse koje doprinose efektivnim i održivim pregovaračkim ishodima u savremenom poslovnom okruženju.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Stilovi poslovnog pregovaranja

Pregovori se često klasifikuju po ciljevima, ishodima, trajanju, odnosima učesnika i stepenu konflikta [3] i javljaju se u svakodnevnom životu, porodici, školi, etičkim dilemama ili poslovnom okruženju [4]. Pregovaranje je složen proces u kojem učesnici sa različitim interesima nastoje da postignu dogovor kroz komunikaciju i kompromise [1]. Globalizacija, tehnološke inovacije, emocionalna i kulturna inteligencija, etika i održivost dodatno oblikuju savremene pregovore [5], [6], [7].

Efikasni pregovarači kombinuju hijerarhijsku strukturu i formalnost sa saradnjom i adaptacijom, te teže dugoročnim odnosima i održivim rezultatima [8]. Lične karakteristike pregovarača – pragmatičnost, fleksibilnost, kreativnost, vizija i fokus na interese obe strane, značajno utiču na uspeh [4].

Pregovaranje se deli na integrativno (kooperativno) i distributivno (kompetitivno) u zavisnosti od međuzavisnosti ciljeva [3]. Integrativni pristup omogućava da ostvarenje ciljeva jedne strane doprinosi ostvaranju ciljeva druge strane, što rezultira obostranom koristi i win-win situacijom [9]. Distributivno pregovaranje, s druge strane, karakteriše win-lose strategija, gde dobitak jedne strane podrazumeva gubitak druge [10]. U oba pristupa, efikasna komunikacija i izgradnja poverenja ostaju ključni za postizanje dugoročnih i održivih dogovora, jer omogućava razmenu informacija, usklađivanje interesa i postizanje kompromisa [11].

Efikasna verbalna i neverbalna komunikacija, zajedno sa aktivnim slušanjem i strateškim pristupom, ključni su faktori za ostvarivanje dugoročnih i održivih dogovora [2]. Destruktivno pregovaranje teži pobedi po svaku cenu [6], dok principijelno pregovaranje bazirano na saradnji i objektivnim standardima teži potpunom sporazumu i boljim rezultatima [12], [3].

Formalni stilovi naglašavaju pisanu reč i tekst, dok neformalni fokusiraju na odnose i duh dogovora [13]. Pozitivna uverenja, stil upravljanja konfliktom, inteligencija, kreativnost i lične karakteristike poput pola i starosti utiču na ishod pregovora [14]. Pregovarači sa pozitivnim stavom, visokim intelektom i emocionalnom osetljivošću postižu bolje rezultate.

2.2. Poslovna komunikacija u pregovaranju

Kompanije koriste jezik da bi ostvarile ključne ciljeve: ubedile kupce, stekle poverenje zaposlenih i sklopile povoljne ugovore sa dobavljačima. Kupci, zaposleni i dobavljači predstavljaju različite

stakeholder-e koji mogu uticati ili biti pogođeni ciljevima organizacije [15], a komunikacija je ključ za pristup resursima i za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Efikasna poslovna komunikacija u pregovorima omogućava jasno izražavanje potreba i razumevanje interesa drugih, kako verbalno, tako i neverbalno [16], [17]. Razumevanje kulturnih razlika i digitalnog konteksta dodatno utiče na percepciju i dinamiku pregovora [18], [19].

Jasne i sažete poruke smanjuju nesporazume, poboljšavaju produktivnost, olakšavaju koordinaciju timova i donošenje odluka, kao i saradnju u pregovorima, podržavajući održivost i konkurentnost preduzeća [20].

Kompanije primenjuju različite pisane i govorne žanrove prema publici i ciljevima, spoljašnja komunikacija obuhvata oglase, saopštenja i izveštaje, dok unutrašnja uključuje mejlove, sastanke, prezentacije i pregovore [21]. Pojmovi business discourse, corporate communication i workplace discourse, proučavaju jezik u organizacionom kontekstu, identitet i reputaciju kompanije i jezik u radnom okruženju [22].

2.3. Pregovaranje i aktivno slušanje

Pregovaranje predstavlja oblik komunikacije koji se često povezuje sa cenkanjem, sa korenima u ponašanju srednjovekovnih pijaca. Ipak, savremeno poslovno pregovaranje ne zahteva podignut ton ili verbalni pritisak; cilj je koristiti komunikaciju da bi se suprotna strana uključila u dijalog i istražila mogućnosti za obostrano korisna rešenja. Umetnost pregovaranja se može savladati, a uspeh zavisi od kombinacije verbalnih i neverbalnih komunikacijskih veština. Razvijanje ovih veština značajno povećava šanse za postizanje željenih ishoda [23], [24], [25].

Jedna od najvažnijih veština u pregovaranju je aktivno slušanje, koje se smatra temeljem efektivne komunikacije, kako u pregovaračkim kontekstima, tako i u drugim situacijama. Aktivno slušanje zahteva angažman, posvećeno razumevanje i upijanje poruke sagovornika – i razlikuje se od običnog slušanja, koje je biološka funkcija [26], [27], [28], [29].

Izazov aktivnog slušanja je naterati sagovornika da se zaista oseća shvaćeno. Dok govorimo brže, pažljivo slušanje uključuje procesuiranje izrečenog i pokazivanje razumevanja kroz tehnike poput parafraziranja, reflektovanja i postavljanja pojašnjavajućih pitanja. Tri ključna razloga zbog kojih pregovarači treba da slušaju aktivno su: jačanje odnosa sa sagovornikom, doprinos kvalitetu dijaloga i smanjenje nesporazuma [26], [27].

Ipak, aktivno slušanje nosi izazove. Koncentracija slušača na razumevanje može izgledati kao nedostatak pažnje, što sagovornik može protumačiti kao neozbiljnost; fokusiranje na poruku može odložiti formulisanje odgovora; uz to, aktivno slušanje je veština koja se razvija vremenom. Emocije mogu ometati razumevanje, ali njihovo prepoznavanje povećava šanse za uspeh u pregovaranju. Studije pokazuju da pregovarači koji aktivno slušaju češće postižu povoljne dogovore, a pokazivanje razumevanja može smanjiti iznos potraživanja [28], [29].

2.4. Strategije verbalne i neverbalne komunikacije

Komunikacija je složen proces koji uključuje i verbalne i neverbalne elemente. Verbalna komunikacija odnosi se na izgovorene reči, dok neverbalna obuhvata geste, mimiku, položaj tela i druge oblike izraza. Poruke se često prenose kombinacijom oba tipa, pri čemu neverbalni signali dopunjuju ili ponekad kontriraju verbalnoj poruci [30], [31], [32], [27].

Neverbalni signali često nastaju nenamerno i mogu uključivati udaljenost između sagovornika, položaj tela i izraze lica. Nesklad između verbalne i neverbalne komunikacije može otežati pregovore.

Strategije za poboljšanje verbalne komunikacije uključuju korišćenje izjava u prvom licu, pažljiv izbor reči i postavljanje otvorenih pitanja. Neverbalni signali uključuju položaj tela, mimiku, klimanje ili odmahujući glavom i naginjanje prema ili od sagovornika [30], [31], [32].

Pošto pregovarači koriste verbalne i neverbalne strategije simultano, izbor pregovaračke taktike često zavisi od prisutnosti konflikta ili potencijalnog rizika. Nivo intenziteta pregovora može rasti sa samopouzdanjem ili frustracijom, a strane se ponekad osećaju ovlašćenim da podele poverljive informacije. Pregovaranje se može kategorizovati kao “hladno” ili “vruće”, pri čemu ugroženi pregovarači koriste dvosmislene i duže poruke, često uz psihološke i etičke elemente. Takvo ponašanje karakteriše visok intenzitet glasa, pogleda, kinezike i paralingvističkih sredstava [23], [33].

U literaturi o pregovorima, prenosi informacija često moraju biti direktni i jasni, iako ponekad svrha retorike nadmašuje ekonomičnost izraza kako bi čitalac bio u potpunosti informisan. Pregovarač se očekuje da koristi svoje znanje efikasno i efektivno, a u literaturi o pregovorima sa teroristima primećeno je da “operativni” glas i rečnik nisu prethodno standardizovani, i njihova upotreba može otkriti unutrašnje stanje pregovarača [27], [34].

2.5. Poverenje kao osnova komunikacije u pregovorima

U svakom pregovaračkom procesu, bez obzira da li se radi o pravnim sporazumima, ugovorima o zakupu, razmenama ili svakodnevnim pregovorima, uspeh stranaka zavisi u velikoj meri od međusobnog poverenja. Ulaganje vremena u izgradnju pozitivnih odnosa sa kolegama, klijentima i drugim stranama može doneti neočekivane rezultate. Iako poverenje može zahtevati vreme da se razvije, istraživanja pokazuju da se određeni napredak može postići primenom nekoliko efikasnih tehnika [35], [36].

Poverenje u pregovorima funkcioniše kroz očekivanje da će druga strana postupati u skladu sa dogovorenim normama i principima fer ponašanja. Kada se ta očekivanja ispune, međusobno poverenje se dodatno jača, što podstiče saradnju i akcije koje su korisne za sve uključene strane. U kontekstu poslovnih pregovora, poverenje omogućava otvoreniju i konstruktivniju komunikaciju, kao i deljenje resursa koji bi inače mogli ostati neiskorišćeni, čime se postižu dugoročni i autentični rezultati [35], [36].

Saveti za izgradnju poverenja uglavnom se svode na ličnu pouzdanost, ispunjavanje obećanja, budite istiniti i pravedni, izbegavajte prikrivanje informacija i težite transparentnosti [36]. Sistematska analiza istraživanja o podsticanju poverenja u interakcijama između osoba koje se prethodno nisu poznavale identifikovala je pet ključnih faktora: ingraticija, samorazotkrivanje, imitacija, sličnost i halo efekat. Važno je napomenuti da način na koji se ovi faktori primenjuju značajno utiče na trajanje osećaja poverenja, pri čemu pravo poverenje nastaje kada se osoba istinski dopadne drugoj strani, dok površinsko poverenje brzo nestaje po završetku interakcije [35].

3. ZAKLJUČAK

Imajući u vidu globalizaciju, tehnološke promene i sve kompleksnije poslovno okruženje, savremeno pregovaranje postaje ključna veština koja omogućava postizanje održivih i efektivnih dogovora. Primena hibridnog modela pregovaranja, koji integriše tradicionalne i savremene pristupe, omogućava balans između formalnosti i fleksibilnosti, što doprinosi dugoročnim partnerstvima i uzajamnoj koristi. Verbalna i neverbalna komunikacija, zajedno sa aktivnim slušanjem i izgradnjom poverenja, igraju centralnu ulogu u ostvarivanju uspešnih pregovaračkih ishoda.

Teorijski doprinos rada ogleda se u sistematizaciji saznanja o stilovima pregovaranja, strategijama komunikacije i faktorima koji utiču na efikasnost pregovaračkog procesa, što doprinosi boljem razumevanju kompleksnosti savremenih pregovora. Praktični doprinos rada je značajan za menadžere i

profesionalce u pregovorima, jer pruža smernice za primenu adaptivnih komunikacionih strategija, jačanje međuljudskih odnosa i postizanje održivih poslovnih rezultata.

U eri dinamičnih promena i sve zahtevnijih partnera, značaj ovih veština postaje sve izraženiji, kako za teoriju, tako i za praksu pregovaranja.

4. LITERATURA

1. Fells, R.: *Effective negotiation: From research to results*, Cambridge University Press, 2009.
2. Thompson, L.: *The mind and heart of the negotiator* (7th ed.). Pearson, 2020.
3. Gligorijević, M., Ognjanov, G.: *Poslovno pregovaranje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011.
4. Dobrijević, G.: *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, 2017.
5. Kim, Y. J.: Globalization and negotiation strategies: A cross-cultural analysis. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 469–490, 2017.
6. Kersten, G. E., Wachowicz, T., Lai, H.: AI in negotiations: Potentials, challenges, and risks. *Group Decision and Negotiation*, 30(2), 461–482, 2021.
7. Tomasik, M. J., Berger, S., Moser, U.: The digital transformation of negotiation: Human–AI collaboration and future challenges. *Computers in Human Behavior*, 123, 2021., 106879. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106879>
8. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: *Essentials of negotiation* (6th ed.), McGraw-Hill Education, 2016.
9. Chebet, W., Rotich, J., Kurgat, A.: Negotiation skills: Keys to business excellence in the 21st century. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(3), 26–35, 2015.
10. Thomas, S., Eastman, J., Shepherd, D., Denton, L. T.: Competitive negotiation strategies in business. *Negotiation Journal*, 34(3), 215–230, 2018.
11. Alvesson, M., Kärreman, D.: *Understanding organizational culture*, Sage, London, 2000.
12. Hercigonja, Z.: *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, Varaždin: TIVA tiskara, 2017.
13. Parker, C., Stone, B.: *Developing management skills for leadership*, Prentice Hall/Financial Times, 2003.
14. Elfenbein, H. A., Curhan, J. R., Baccaro, L., Eisenkraft, N., Shirako, A.: In negotiation, how much do personality and other individual differences matter? *Negotiation and Conflict Management Research*, 1(3), 191–215, 2008.
15. Freeman, R. E.: *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, 1984.
16. Adinda, N., Barkah, A., Achmawati, D.: Verbal and non-verbal communication in negotiation processes: A case study of business interactions. *Journal of Business Communication*, 59(4), 412–430, 2022, <https://doi.org/10.1177/00219436221094756>
17. Siagian, M., Nurkarim, N., Maharani, D.: Active listening and trust-building in business negotiation contexts, *Journal of Business and Management Studies*, 12(1), 55–72, 2024.
18. Baten, M. A., Hoque, R.: Nonverbal communication in negotiation contexts, *Journal of Business Communication*, 58(3), 245–267, 2021.
19. Ren, H.: Cross-cultural negotiation communication: Challenges and strategies, *International Journal of Business Communication*, 61(2), 210–228, 2024, <https://doi.org/10.1177/23294884231234567>
20. Kalogiannidis, S., Kagioglou, F., Kalfas, D., Kagioglou, A.: Business communication strategies as an internal locus of sustainability in SMEs: A case study of Greece, *Discover Sustainability*, 6 (91), 2025.
21. Van Herck, P., et al.: Internal and external corporate communication: Best practices and case studies. *Corporate Communication Review*, 14(3), 45–63, 2021.
22. Cornelissen, J.: *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.), SAGE Publications, 2017.
23. Kramár, T., et al.: Negotiation strategies and communication effectiveness, *Journal of Management Studies*, 59(6), 1453–1478, 2022.

24. Kalogiannidis, S.: Verbal and nonverbal negotiation tactics, *Journal of Business Studies*, 12(4), 78-91, 2021.
25. Venugopal, P., Viswanathan, R.: Communication competencies in negotiation, *Journal of Business Research*, 125, 112-123, 2021.
26. Edwards-Fapohunda, K.: Active listening as a core negotiation skill, *Journal of Communication Management*, 28(1), 45-62, 2024.
27. Khan, S., Zeb, S.: The role of nonverbal cues in effective business communication, *International Journal of Business Communication*, 58(2), 200-215, 2021.
28. Karapetyan, A.: The impact of active listening on negotiation outcomes, *Negotiation Journal*, 40(2), 110-128, 2024.
29. Tustonja, et al.: Active listening in complex negotiation processes, *International Journal of Negotiation*, 15(1), 55-72, 2024.
30. Helmold, K.: Nonverbal communication strategies in negotiation, *International Journal of Business Communication*, 57(3), 301-320, 2020.
31. Baten, R. A., Hoque, E.: Technology- driven alteration of nonverbal cues and its effects on negotiation. *Negotiation Journal*, 37(1), 35-47, 2021. <https://doi.org/10.1111/nejo.12312>
32. Tamminen, M., et al.: Multimodal communication in business negotiations, *Business Communication Quarterly*, 85(1), 33-54, 2022.
33. Alam, S.: Verbal and nonverbal cues in negotiation dynamics, *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 678-694, 2022.
34. Zhang, L.: Operational language in high-stakes negotiations, *Negotiation and Conflict Management Research*, 15(2), 201-219, 2022.
35. Verčič, A.: Building trust in business communication, *Corporate Communications, An International Journal*, 26(3), 512-529, 2021.
36. Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., Vanhala, M.: Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions, *Journal of Business Research*, 130, 98-109, 2021.