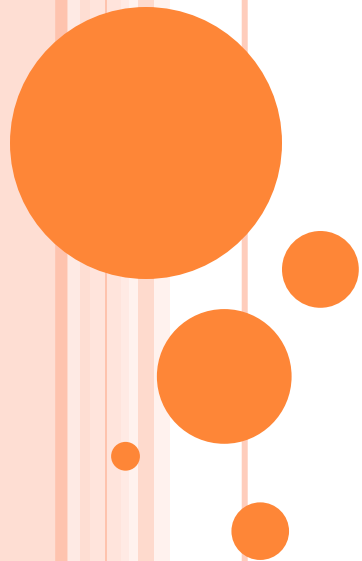


OSNOVI MENADŽMENTA

Predavanje 10



KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE



EFEKTIVNA KOMUNIKACIJA

- Komunikacija je jedna od osnovnih kompetentnosti uspešnih ljudi i obuhvata sposobnost slanja i primanja informacija i prenošenja i razumevanja tuđih misli, osećaja i stavova.
- Efektivna komunikacija počinje uočavanjem činjenice da niko ne doživljava svet na isti način i da pogledi drugih mogu biti isto toliko ispravni, možda čak i ispravniji od našeg.



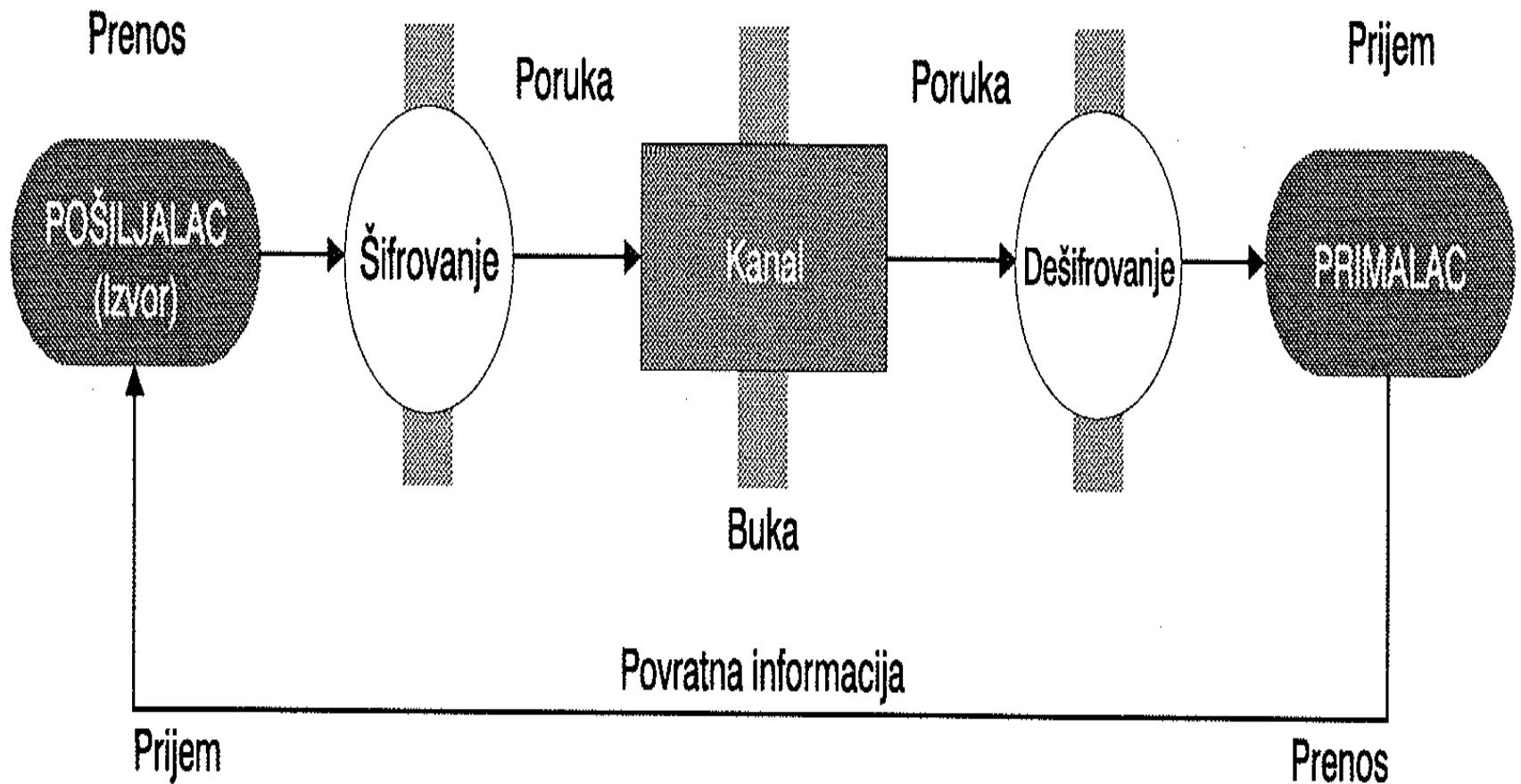
ZNAČAJ EFEKTIVNE KOMUNIKACIJE

Efektivna komunikacija je važna za menadžere iz tri osnovna razloga.

1. komunikacija je zajednička nit koja povezuje menadžerske procese: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.
2. efektivne komunikacione veštine omogućiće menadžerima da iskoriste široku lepezu talenata koju nudi multikulturalni svet organizacija.
3. menadžeri provode veliki deo svog vremena komunicirajući.



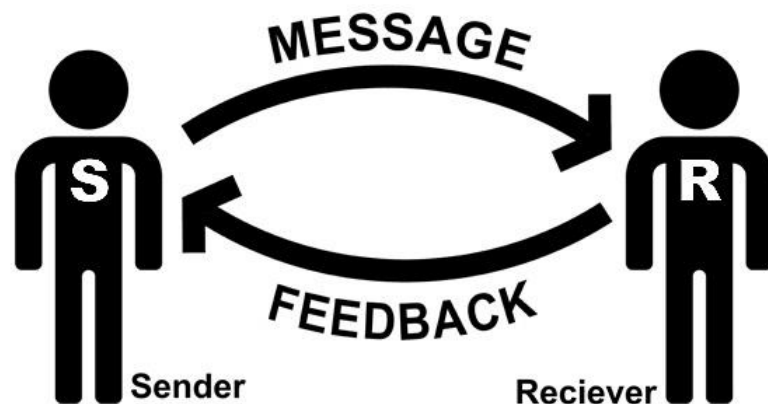
PROCES KOMUNIKACIJE



Komunikacija se obavlja između pošiljaoca i primaoca. Komunikacija može ići u jednom smeru i tu se završiti. Ili, primalac može odgovoriti na poruku - ovaj odgovor se formalno naziva povratna sprega.

Pošiljalac, ili izvor poruke, započinje komunikaciju.

Primalac je lice čija čula primaju poruku pošiljaoca.



Razlikujemo nekoliko oblika komunikacija:

- intrapersonalna komunikacija;
- interpersonalna komunikacija;
- grupna;
- organizacijska komunikacija.



- *Intrapersonalna komunikacija* je komunikacija koju subjekt obavlja sa samim sobom.
- *Interpersonalna komunikacija* se odvija između dve ili više osoba na sastanku ili u toku razgovora, pri čemu se uspostavljaju odnosi koji imaju obeležja namere, očekivanja, uticaja ili kontrole.

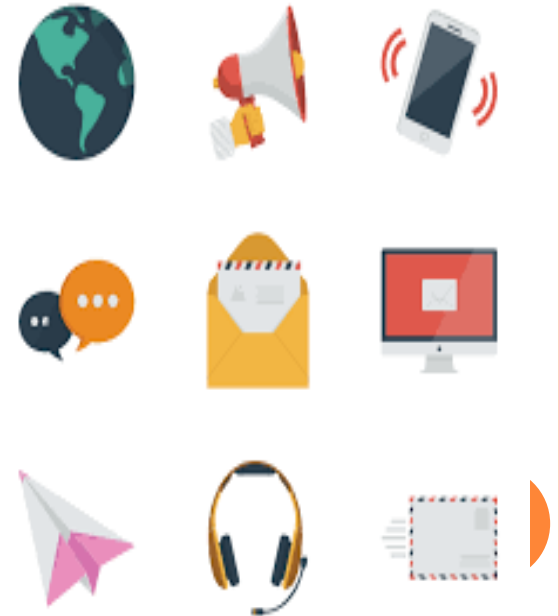


- *Grupna komunikacija* je komunikaciji između dve ili više grupa (formalnih i neformalnih).
- *Masovna komunikacija* podrazumeva veliki broj učesnika koji učestvuju u komunikacionom procesu. Ona se realizuje putem medija, odnosno sredstava masovne komunikacije (telefon, radio, televizija, internet). Medijima upravlja mali broj ljudi i to otvara mogućnost manipulacije i zloupotrebe i plasiranja kontroverznih informacija.



Prednosti pisane poslovne komunikacije su:

- Dokumentovanost informacija;
- Dokazna vrednost informacija u vidu dokumenta;
- Preciznost informacije.



Pisana informacija treba da bude precizno napisana.

Nedostaci pisane poslovne komunikacije su:

- Urednost i estetski izgled pisanog dokumenta;
- Relativna sporost obaveštavanja;
- Manja privatnost obaveštavanja;
- Manja pouzdanost obaveštenja;
- Obzirnost i taktičnost;
- Upotreba određenog oblika jezika;
- Preciznost izražavanja.



- Komunikacija će uvek biti prijatnija, ako je lice vedro i nasmevano, pod uslovom da je osmeh prirodan.
- Usmena komunikacija se preferira zato što je ona brza, spontana i obogaćena neverbalnim signalima. Ona je prisutna u komunikacijama jedan na jedan ili kroz sastanke sa nekoliko ljudi ili kada neko komunicira sa više ljudi na konferenciji.



- Značajan tip komunikacije u organizaciji je neverbalna komunikacija, odnosno govor tela. Reči u poruci imaju manji značaj za pošiljaoca od odgovarajućih neverbalnih simbola koje ih prate. Oni uključuju jačinu glasa, izraz lica, položaj tela i pojavu i ostvaruju snažan uticaj prilikom komunikacije licem u lice.
- U komunikaciji licem u lice, potrebna je oštrina čula kako bi se otkrilo da li ostvarujemo vezu ili je gubimo. Oštrina čula ima svoju ulogu i u telefonskoj konverzaciji i u pisanoj komunikaciji.



- Informaciona tehnologija je promenila mnoge aspekte komuniciranja unutar i izvan organizacija. E-mail omogućava elektronsko slanje poruka.
- Video konferencije omogućavaju ljudima na velikoj udaljenosti da drže sastanke.
- *Elektronska komunikacija* je omogućila brzu razmenu ideja i brzo dobijanje povratnih informacija.



Upravljanje komunikacijom „jedan na jedan“

- U upravljanju komunikacijom „jedan na jedan“ je veoma važno izabrati pravi medij za komunikaciju (usmena i pisana komunikacija), zatim je veoma važno kako slušamo sagovornika i kako se pružaju efektivne povratne informacije.
- Menadžeri uglavnom daju prednost usmenoj komunikaciji jer im omogućava da primete i procene neverbalnu komunikaciju koja prati govor tela, izraze lica i karakteristike glasa. Usmena komunikacija ne treba da se koristi za prenošenje svih poruka



- Kada slušamo govornika, veoma je važno dati objektivne povratne informacije (klimanje glavom, kontakt očima, kratke izjave) koje pokazuju da smo razumeli govornu poruku.
- Povratne informacije mogu da budu konstruktivne i destruktivne. **Konstruktivne informacije** se pružaju s ciljem da budu od koristi, da nekom pomognu da se popravi ili da ga ohrabre. **Destruktivne informacije** su one koje sadrže kritiku, pri čemu ne postoji nikakva namera da budu korisne i na destruktivne povratne informacije šefova, 98% zaposlenih reaguje verbalnom ili fizičkom agresijom.



Upravljanje komunikacijom sa celom organizacijom

Komunikacioni kanali su šeme u organizacionoj strukturi putem kojih informacije teku od jedne do druge osobe ili između radnih celina.

Za kvalitetne komunikacije je odgovorna organizacija. Struktura organizacije se može poboljšati postupcima:

- određivanja kanala komunikacija,
- preciziranjem dužnosti i odgovornosti učesnika,
- smanjenjem broja kanala na potreban obim



- **Komunikacija naviše** bitna je za zaposlene koji su u direktnoj vezi sa proizvodima, korisnicima usluga ili servisima. Sistem informisanja je različit i kreće se od periodičnog izveštavanja, preko sastanka i prezentacija do svakodnevnog referisanja.
- **Komunikacija naniže** podrazumeva prenošenje informacija i radnih zadataka od viših ka nižim nivoima. Sistem informisanja je različit, uglavnom se prenosi putem pisanih dokumenata i redovnih sastanaka.



- *Horizontalna komunikacija* postoji u organizacijama u kojima su poslovne funkcije odvojene i nezavisne i tamo gde odeljenja malo saraduju. Ako različiti delovi organizacije saraduju na projektima, ljudi će često komunicirati.
- *Dijagonalna komunikacija* nastaje kada se putem projektnog zadatka poveže više nivoa u organizacionu strukturu. Tipičan primer je timski rad.



Komunikacione mreže se mogu pružati vertikalno, horizontalno i eksterno.

- **Vertikalne veze** obuhvataju neposredne nadređene ili podređene, nadređene nadređenih i podređene podređenih.
- **Horizontalne obuhvataju** ljude u istom odeljenju i ljude u različitim odeljenjima na istom hijerarhijskom nivou.
- **Eksterne mreže** obuhvataju kupce, dobavljače, agencije, prijatelje itd.



- U poslovnim odnosima **neformalni komunikacioni kanali** često su mnogo aktivniji od formalnih. Ovi kanali nastaju u svakodnevnim kontaktima u jednoj organizaciji i sastavni su deo dobrih međuljudskih odnosa svih članova organizacije
- **Informacioni „grozdovi“** predstavljaju najčešći način neformalnog komuniciranja u kompanijama. Neka istraživanja pokazuju da grozdovi predstavljaju najsnažniji izvor informisanja za većinu zaposlenih.



- Komunikacija sa celom organizacijom podrazumeva i pronalaženje načina da se od zaposlenih čuje šta misle i osećaju.
- Situacija kada se u organizaciji ne daju informacije o problemima naziva se *organizacionom tišinom*. Takva situacija nastaje kada zaposleni smatraju da ništa neće postići time što će menadžere obavestiti o problemima ili da će na neki način biti kažnjeni zbog pružanja takvih informacija.



Pregovaranje

- Proces u kome učestvuju dve suprostavljene strane, koje se trude da približavanjem svojih stavova stvore situaciju prihvatljivu za obe strane nazivamo pregovori.
- Pregovaračka sposobnost se smatra jednom od najvažnijih za najveći deo izvršnih i generalnih direktora, kao i stručnjaka u mnogim oblastima.
- Ako druga strana nije zadovoljna mala je verovatnoća da možemo da ostvarimo naše interese.



- Tokom pregovora se odustaje od manje važnih tačaka, kako bi se postiglo nešto vrednije. Moramo biti sposobni jasno razumeti, šta druga strana predlaže.
- Način da se jedna od strana približi pozicijama suprotne strane su različiti u zavisnosti od kulture i prakse u svakoj zemlji. Pored jezika, različita percepcija vrednosti, sposobnosti, kao i poslovna filozofija, mogu da se pretvore u pravi zid u pregovorima.



Osobine modernog pregovarača

Moderan pregovarač treba da:

- ostavi povoljan prvi utisak i najsnažniji postupak kojim pregovarač može to postići jeste osmeh.
- se poznaje još na ulasku u salu, bilo da su obučeni konzervativno ili po poslednjoj modi, i da svojom odećom i spoljašnjošću odaje utisak jake ličnosti.
- ima jasne ciljeve koje treba da postigne u pregovorima. U suprotnom, suprotna strana će uočiti slabost stavova pregovarača i pojačaće svoje argumente.
- zna da pripremi i planira pregovore, odnosno treba da pripremi pregovaračku strategiju



- poznaje predmet o kome se pregovara -da ima tehničko i trgovačko znanje.
- poznaje kulturu suprotne strane u pregovorima i da ima sposobnost da lako stvori odnos sa osobama iz drugih kultura;
- zna da analizira i ima u vidu moguće ciljeve suprotne pregovaračke strane.
- bude strpljiv i smiren tokom čitavog pregovaračkog procesa;
- poznaje proces donošenja odluka u svakoj zemlji;
- da poznaje i poštuje običaje i navike zemlje koja se posećuje



Potrebna je dobra **priprema**, koja podrazumeva:

- formiranje liste tema o kojima će se razgovarati tokom procesa pregovora;
- određivanje učesnika;
- određivanje mesta i vremena za pregovor;
- dobijanje važnih informacija o suprotnoj strani i njenom okruženju, načinu na koji će se pregovarati i koji će se argumenti koristiti.
- opremanje prostora za pregovor;
- pre poslovnog susreta treba pripremiti i promotivne materijale



- Posle prvog susreta i predstavljanja, počinje **razmena informacija o pozicijama** svake od strana. Vrlo je bitno obratiti pažnju na značenje informacija i na način na koji se iznose.
- Nakon razgovora o početnim pozicijama, dolazimo do faze **predloga**, koji treba da su generalnog karaktera, ali veoma jasni i uslovni, pomoću kojih pokušavamo da vidimo reakcije suprotne strane i da ispravimo predloge ako je potrebno.
- Nakon ove etape, dolazimo do **razmene i prilagođavanja pozicija**, kada se naši predlozi usklađuju sa predlozima suprotne pregovaračke strane.



Četvrtu fazu procesa pregovaranja predstavlja zaključivanje ili postizanje optimalnog dogovora. Postoji nekoliko znakova koji nam mogu, na neki način, staviti do znanja kada i kako treba da se završe pregovori. *Na primer,* kontrapredlozi nestaju, svaki put su ređi i manje intenzivni; suprotna strana počinje da traži konkretne detalje u pogledu datuma isporuke, načina plaćanja i dr.; suprotna strana pravi lažne primedbe, kako bi odgodila trenutak odluke.



Pregovaračke tehnike

U praksi nailazimo na upotrebu više pregovaračkih tehnika i strategija koje se međusobno prepliću.

- Pregovaračka ekipa treba da bude sačinjena od tri osobe: rukovodioca, sintetizera i nadgledača
- **Rukovodilac** je osoba koja raspravlja licem u lice sa suprotnom stranom, pravi predloge i daje argumente. Rukovodilac ne mora da bude najvišeg ranga, jer ako pregovori dođu do mrtve tačke, u pregovore se može uključiti i osoba sa rukovodno najvišom funkcijom.



- **Sintetizer** ima zadatak da rezimira teme dogovora, rasvetljuje teme i upravlja konverzacijom kada se rukovodilac oseti umorno ili napadnuto od suprotne pregovaračke strane.
- **Nadgledač** ima za obavezu da sluša, zapiše i primeti nijanse u ponašanju, kao i znake koji bi dali ideje o stavovima, stvarnim ciljevima i namerama suprotne pregovaračke strane.
- Nekada je potrebno je uzeti **prevodioca**, koji treba da se prilagođava žargonu i kulturi suprotne strane, tačno informiše i ne preskače nijedno pitanje koje se pojavilo u pregovorima.



U pregovorima se najčešće koriste ***profesionalne taktike, agresivne taktike i nelojalne taktike.***

- Postoje dve grupe **profesionalnih taktika**, i to:
- ***direktne taktike***, kojim se objavljuje suprotnoj strani šta se želi uraditi ili dati na osnovu razloga, objašnjenja i argumenata
- ***indirektne taktike***, kojim se indirektno utiče na psihološke faktore suprotne strane (na primer: oslabiti samouverenost suprotne strane; stvoriti sumnje odlažući zaključke i pregledajući iznova sve teme; praviti se ravnodušnim; biti nepredvidljiv naglim promenama stava i strategije; podizati ego suprotne strane i sl.).



Tehnike pregovaranja

Svaki pregovor ima elemente navedenih tehnika:

- **Pregovori na silu su brzi**, efikasni i nekvalitetni, gde pregovaračke strane mere svoju snagu na osnovu različitih izvora moći. Ovaj način pregovaranja je prisutan u slučajevima nedostatka vremena ili kad je loš sporazum bolji od ne postizanja sporazuma.
- **Kompromisni pregovori** su bez pravila, često neprijatni i dugotrajni. U velikoj meri su deo svakog pregovora.
- **Takmičarski pregovori** protiču po pravilima koja prihvataju svi učesnici. Takmičarskim, kompromisnim i pregovorima na silu, zajedničko je to, da kad jedna strana dobije druga izgubi.



Saveti za dobro pregovaranje

- Odredite jasne ciljeve za svako pitanje o kojem se pregovara i shvatite kontekst u kojem su ciljevi određeni.
- *Ne žurite.*
- Ako ste u nedoumici, *organizujte sastanak.*
- *Treba da budete dobro pripremljeni* tako da jasni podaci podržavaju jasno definisane ciljeve.
- Treba da očuvate *fleksibilnost* vašeg položaja.
- Utvrdite *motivaciju* za ono što želi druga strana.
- *Nemojte dozvoliti da se ukopate.* Ako ne dođe do progresa po nekoj tački, predite na drugu, pa joj se kasnije vratite. Izgradite uslove za sporazum.
- Morate imati u vidu da druga strana želi da *sačuva obraz.*
- Pažljivo *slušajte.*
- Izgradite ugled *poštene, korektne* ali *čvrste* osobe.
- Kontrolišite svoje *emocije.*
- Morate biti sigurni da znate u kakvom je odnosu svaki pojedinačni potez u pregovorima u *odnosu na sve ostale poteze.*
- *Odmerite svaki potez* u odnosu na vaše ciljeve.
- Veliku pažnju treba da posvetite *sadržaju* svake klauzule o kojoj se pregovara.
- Morate imati na umu da je pregovaranje po svojoj prirodi *kompromis.*
- Naučite da *razumete ljude* - to se može isplatiti tokom pregovora.
- Razmotrite *uticaj tekućih pregovora na buduće pregovore.*

HVALA NA PAŽNJI!

