



# Пословна комуникација и преговарање

*„Ништа неће указати тако брзо на нашу префињеност, културу и порекло, као наша конверзација. Она прича читаву причу о нашем животу.“*



## УВОД



- Главна последица глобализације, која је на неки начин постала њен заштитни знак, јесу **промене**. По својој свеобухватности, дубини и (нарочито) брзини, оне су без преседана у људској историји.
- То се нарочито одражава на начин на који комуницирамо. Обавеза прилагођавања се подједнако односи на оне који примају и оне који шаљу поруке.
- Људи који доносе одлуке имају императив брзог реаговања на сигнале из окружења, у ситуацији када су преплављени информацијама из различитих извора.



Зато они који им се обраћају морају бити веома ефикасни. Ефикасност у комуникацији значи две ствари: прва – бити јасан; друга – бити концизан (сажет).

## УВОД



- Многи пословни људи (нарочито они у врху хијерархије) чак и не крију да писане поруке које немају јасну поруку препознатљиву већ на први поглед, које су преопширне, садрже граматичке и правописне грешке или су естетски неприхватљиве - једноставно и не читају.
- Исто је и са директном („*face to face*“) комуникацијом– уколико у првих пар минута пословног састанка не успемо да заинтересујемо саговорника, наше шансе се значајно смањују како састанак одмиче. Важност првог утиска је немерљив!



- Зато, наша комуникација са људима изван организације не сме да буде добра или прилично добра. Мора бити **савршена** и то у **првом покушају!**

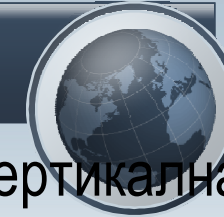
## УВОД



- Добра комуникација је подједнако важна и у организацији у којој радимо (интерна комуникација). За то постоји неколико јаких разлога.
  - Реформе у циљу прилагођавања организације су логичан и једини исправан одговор на турбуленције у окружењу. С друге стране, страх, тензије и несигурност су природна реакција запослених на промене. Руководилац који је добар комуникатор може да мобилише запослене **за** промене а не **против** њих.



## УВОД



- Начин на који руководиоци комуницирају са запосленим (вертикална интерна комуникација), увек а нарочито у кризним временима, пресудно утиче на **изградњу поверења у организацији.**

*„Ако сумњате у нечије мотиве, све што та особа ради постаје инкриминисано.“ (М. Ганди)*

- Комуникација на релацији руководилац – запослени је кључна и за **мотивисање запослених.** То је, истовремено, најважнија улога сваког руководиоца.
- Подједнако је важна и хоризонтална интерна комуникација, која се одвија између запослених. Она развија **осећај припадности организацији** и пресудна је за **добру атмосферу унутар тима.**



Бројна истраживања показују да су то два најснажнија мотиватора.

## УВОД



- У данашње време, вештина у вођењу пословне комуникације постаје кључна компетенција, не само за менаџере већ и за све запослене.
- Растућа незапосленост и незапамћена мобилност радне снаге на глобалном нивоу, померају однос моћи у корист послодавца. Дobar посао је све теже добити и задржати.



- Суочени са изразито конкурентним окружењем послодавци постављају пред своје запослене све оштрије захтеве у погледу стручности, а то се односи и на умеће комуницирања.

**„Знање које се преноси у тишини – умире.“** (Кинеска пословица)

## УВОД



- Како на то треба да одговоре запослени и кандидати за посао? Пре свега, треба да разумеју ситуацију на тржишту рада, а она се најкраће може сагледати кроз 5 чињеница:

прво – нестабилност окружења у коме фирме послују (економско, правно, политичко, финансијско и др.) није привременог карактера, већ дугорочни тренд.

друго – уместо идеје о доживотном запослењу код једног послодавца, треба радити на „доживотној запошљивости.“



Другим речима, наша каријера постаје само наша брига, а не брига послодавца или државе.

## УВОД



треће – компаније све више запошљавају раднике по уговору за конкретне послове, а све мање у стални радни однос. То додатно заоштрава борбу за радна места.

четврто – мала предузећа су у великом успону (према неким проценама, ускоро би се могло десити да преко 80% запослених у САД ради у компанијама с мање од 200 људи). То за запослене значи да ће њихов лични допринос бити лакше мерљив и упоредив.





## УВОД



нето – формирање малих, флексибилних, „*ad hoc*“ тимова је општеприхваћен модел организовања запослених у већини организација. Појединац тако добија још једног контролора, можда и најстрожег, а то су колеге из истог тима.



- Имајући у виду све ово, збунjuje чињеница да велики број високих школа нема посебан предмет „*poslovna komunikacija*.“ Тако ова важна компетенција postaje talac личне spremnosti pojedinca da radi na sebi.

## УВОД



- Последица тога је да у пракси имамо огромну неуједначеност у погледу квалитета комуникације.

То је данас главни лимитирајући фактор за две најважније функције у свакој организацији - тимски рад и руковођење.



Осим што су такве организације у „сталном рату саме са собом“ и због тога мање отпорне, у њима се дешава интензивна нежељена флукуација запослених, инспирисана персоналним питањем руковођења или лошом атмосфером на радном месту.

## УВОД



- Запослени који су вешти у писању, добри говорници, поседују умеће слушања, разумеју суптилне невербалне сигнале и који умеју да лако прилагоде своју комуникацију конкретној пословној ситуацији, стичу велику предност у развоју каријере.

Они који крену да унапређују властите комуникацијске вештине, приметиће да им се позитивне промене дешавају одмах и свуда – у односима с колегама, запосленим, клијентима, претпостављеним, пријатељима и породицом.



## УВОД



- Подизање квалитета пословне комуникације на свим нивоима у организацији, обезбеђује бројне бенефите:
  - даје резултате одмах
  - ништа не кошта
  - утиче на квалитетније одлучивање, тако што брига о колективу постаје свачији посао (пример „Тојоте“)
  - помаже да се брже решавају проблеми у раду и да се избегну сукоби
  - високо мотивисани људи су продуктивни, иновативни и лојални организацији



# УВОД



- хумана је и друштвено прихватљива
- тешко се копира од стране конкурената
- снажно подиже имиџ организације и менаџмента
- ствара победнички дух и фирму претвара у добро место за рад.



## УВОД



- Према истраживању проф. *Garett Jones*-а из 2003. године, ово су разлози зашто се менаџери на највишим позицијама у компанијама чак 85% времена проведеног на послу баве комуникацијом.
- На важност интерне и екстерне комуникације указује и Америчко удружење менаџера. Они својим колегама широм света поручују:

*„Менаџери, ваш примарни изазов данас може се сажети у једну реч – комуникација.“*



## УВОД



- У наредним поглављима анализираћемо најважније аспекте интерне и екстерне комуникације, кроз сва три појавна облика: **усмена, писана и невербална (говор тела).**

Препоруке читаоцима за прилагођавање конкретним пословним ситуацијама су базиране на великом искуству аутора у области комуникације, најбољој литератури и бројним истраживањима која су последњих година вршена код нас и у свету.

Основни принцип кога сам се држао током писања књиге „*Пословна комуникација и преговарање*“ био је **примењивост стечених знања у пракси.**



*Аутор: Др Слободан Панић, дипл ек*

# I. УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ УМЕТНОСТ ДОБРЕ КОНВЕРЗАЦИЈЕ

*„Најважнија особина доброг комуникатора није елоквентност већ емпатичност.“  
„Шта је то једно што ако поседујеш, имаћеш и све друге врлине? Саосећајност.“  
(Буда)*

## ➤ СТИЛОВИ КОНВЕРЗАЦИЈЕ

*„Шармантан човек не покушава да буде увек интересантан. Насупрот томе, он покушава да се његови саговорници осећају важним и интересантним.“*

## ➤ ЕТИЧНОСТ У КОМУНИКАЦИЈИ

*„Бити етичан значи разумети разлику између оног на шта имате право и оног што је праведно да чините. А најгоре од свега је да чините неправду позивајући се на право.“  
(Potter Stewart, судија Врховног суда САД)*



**„На крају се све своди на то какав је неко човек.“**

**„Није образован онај који има велике школе, већ онај који сачува образ.“  
(Владика Николај Велимировић)**



# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ КОМУНИКАЦИЈА ТЕЛЕФОНОМ

(21 препорука за ефикасан разговор телефоном).

## ➤ ПОСТАНИТЕ ДОБАР СЛУШАЛАЦ

„Ако постоји „правило број 1“ за успешну комуникацију било које врсте то је, свакако, умеће активног слушања.“

## ➤ КАКО ДА УСПЕШНО ГОВОРИМО У ЈАВНОСТИ?

Бројна истраживања показују да је држање говора у јавности, за већину људи једно од најтрауматичнијих искустава уопште. Поред га чак са страхом од губитка ваздуха.



Људи који су овладали вештином јавног говора кажу да је то осећај који се ни са чим не може мерити, савршена комбинација адреналина, ендорфина и осећаја властите вредности. Не постоји ништа што може тако ефикасно да вам подигне самопоуздање.

## УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



### ➤ КАКО ДА ОДРЖИМО ПРЕЗЕНТАЦИЈУ ЗА ГРУПУ СЛУШАЛАЦА?

*„Увек се зауставите пре него што ваша публика то пожели.“*

### ➤ КАКО ДА „ПОЕНТИРАМО ИЗ СУКОБА“ ИЛИ КАКО ДА „ОД ЛИМУНА НАПРАВИМО ЛИМУНАДУ?“

*„Наш основни циљ у полемици је да **помогнемо** саговорнику **да сам закључи** да треба нешто да промени у свом ставу или понашању, да то заиста уради и да се добро осећа док то ради.“*

*Када вам због неког „крв прокључа“ запитајте се: „**Шта могу да кажем да би се овај човек осећао боље?**“ (Вејн Дејер, доктор психологије)*

*„Најбољи договор је када све стране имају осећај да су се нечег одрекле.“*



## КОМУНИКАЦИЈА И ТИМСКИ РАД

*„Све срећне породице личе једна на другу, а све несрећне су несрећне на свој начин. Исто важи за тимове.“*

## УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



### ➤ РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА У РАДУ

*„Проблем је прилика.“ (Ђовани Медичи)*

*„Нема боље школе од невоље.“ (Црногорска пословица)*

*„Невоља је досетљива.“ (Михиз)*

### ➤ КАКО ДА РАД У КОМИСИЈАМА И САСТАНКЕ УЧИНИМО ЕФИКАСНИЈИМ?

*„Ако имаш проблем који не желиш да решиш – формирај комисију.“ (Vinston Čerčil)*

*„Будите људима извор информација и пустите их да они буду ваш извор. Већина послова се добија захваљујући контактима, а не знању.“*

### ➤ КАКО ПОСТУПАТИ С ПРИМЉЕНОМ ПОШТОМ?



*У данашње време, информације се брже дистрибуирају него што настају.“*

**„У будућности, свако ће моћи да постане популаран за 15 минута.“ (Енди Ворхол)**

# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ ОСНОВНА ПРАВИЛА ПИСАНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

*„У свету пословне комуникације писма имају нарочиту тежину.“*

Пракса нас упозорава – писане поруке и документи су направили људима више проблема него сви други видови комуникације заједно.

## ➤ ПИСАЊЕ КРАТКИХ ПОРУКА

Кратке поруке за електронске медије су у великом успону последњих година и то би ускоро могао постати доминантан вид комуникације.

Креирање кратких порука: писање е-mail порука, дописивање у реалном времену - IM и SMS, пословни блогови и подкастови.



(26 практичних примера)

# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ ПИСАЊЕ РУТИНСКИХ И ПОЗИТИВНИХ ПОРУКА

Око 75% свих порука које пошаљемо или примимо су рутинске или позитивне.

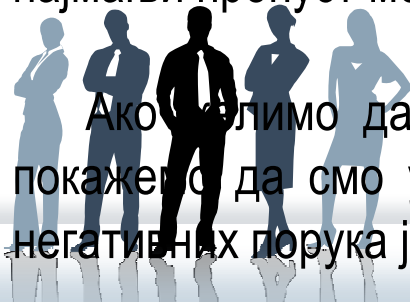
*„Занемарити нешто само зато што није проблематично је исто што и правити проблем да бисмо га касније решавали.“*

(13 практичних примера).

## ➤ ПИСАЊЕ НЕГАТИВНИХ ПОРУКА

Док читају негативне поруке, људи се налазе у посебном емотивном стању, па чак и најмањи пропуст може да покрене „буру.“

Ако хелимо да изградимо репутацију професионалца у комуникацији, морамо да покажемо да смо у стању да се успешно носимо с најтежим ситуацијама, а писање негативних порука је управо то.



# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ ПИСАЊЕ УБЕЂУЈУЋИХ ПОРУКА

Већина пословних порука су по свом карактеру убеђујуће.

*„Убеђивање није исто што и манипулација. Напротив, етичност у убеђивању значи три ствари: едуковати саговорника, предочити му добре и лоше стране сваке опције и дати му могућност да бира.“*

(6 практичних примера).

## ➤ КВАЛИТЕТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ КАО ПОДРШКА ПОРУКАМА

*„Јака порука уз слабу подршку – не постоји.“*

(У савременој пословној комуникацији постоје два моћна средства за подршку порукама: 1. поуздане информације 2. моћни визуелни ефекти).



(2 практична примера).

# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ ДИЗАЈНИРАЊЕ ВИЗУЕЛНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

*„Постоји разлог зашто се најбољи пословни планови скицирају на салветама – једноставне цртеже је лакше разумети од докумената са 120 страница.“*

*(Aric Wood, CEO Xplan-a)*

*„Једноставност је сама суштина префињености.“*

(17 практичних примера)

## ➤ ПИСАЊЕ ИЗВЕШТАЈА, ПРЕДЛОГА И ЕЛАБОРАТА

(Писање извештаја, предлога и елабората је најсложенији облик писане комуникације. Њихова важност као и последице могу бити огромни).



(13 практичних примера)

# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ ПРИПРЕМА И ДРЖАЊЕ УСМЕНИХ И ОНЛАЈН ПРЕЗЕНТАЦИЈА

*„Усмене презентације су, на неки начин, врхунац у пословном комуницирању.“*

Од аутора захтевају све вештине које чине доброг комуникатора:

- Познавање теме,
- Разумевање ширег контекста проблема,
- Познавање публике којој се обраћа и прилагођавање наступа,
- Писање текста и прављење презентације,
- Руковање савременим компјутерским алатима,
- Вештину јавног говора,
- Способност да превлада трему и страх од јавног наступа,
- **Вежба чини мајстора.**



*„Ниједан други облик пословне комуникације нема такав потенцијал да истакне појединца и „погура“ његову каријеру напред.“*



# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ УПОТРЕБА ВИЗУЕЛНИХ ЕЛЕМЕНАТА У ПРЕЗЕНТАЦИЈАМА

Више студија је потврдило да је људски мозак „програмиран“ да преферира садржаје које може лакше и брже да обради.

Визуелне елементе у порукама мозак процесуира 60.000 пута брже него текст. Визуелизација побољшава учење и до 400%.

Изговор да је то скупо не пролази, јер и најједноставнија средства визуелизације могу бити од велике помоћи.

(4 практична примера).



***„Ништа није толико једноставно да не може бити погрешно схваћено.“***

# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ ПИСАЊЕ БИОГРАФИЈЕ (CV-a)

***„Ваша биографија је најважнији документ који ћете икад написати.“***

*C. Bovee & J. Thill*

Две најчешће заблуде у писању биографије су: 1. евентуалне мањкавости ћу поправити када ме позову на разговор за посао; 2. мало претеривања неће шкодити, уосталом сви то раде.

Ваш CV не треба да буде добар или прилично добар – мора да буде савршен!“



(10 практичних примера).

# УСМЕНА И ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА



## ➤ ПОСЛОВНИ ИНТЕРВЈУ (РАЗГОВОР ЗА ПОСАО)

*„Бити спреман – то је све.“ (В. Шекспир)*

Тачност, уредност, поштовање дрескода и пристојност су доказ да сте високомотивисани. Такође су и доказ да поштујете будућег послодавца.

Пословни интервју је прилика, не само да одговарате на питања, већ и да питате. Осим тога, послодавац то очекује од вас.

*„Добро увезана кравата је ваш први озбиљан корак у животу.“ (Оскар Вајлд)*



Важност првог утиска је немерљива.

(11 практичних примера)

## II. ГОВОР ТЕЛА У ПОСЛОВНОЈ КОМУНИКАЦИЈИ



*„Докле год не осветлиш несвесно, оно ће управљати твојим животом, а ти ћеш то називати судбином.“ (Карл Густав Јунг)*

Регистровање и тумачење говора тела дешава се на нивоу подсвесног и представља наслеђе еволуције.

Говор тела има три основне функције: 1. подршка говору 2. замена за говор 3. откривање стварних емоција и ставова саговорника.

И више од тога – то је најискренији вид комуникације и представља саму суштину емоционалне интелигенције.

- УВОД
- ОДНОС: ВЕРБАЛНО - НЕВЕРБАЛНО
- ДА ЛИ СЕ И КОЛИКО РАЗЛИКУЈЕМО?
- 5 ФИЛТЕРА У ТУМАЧЕЊУ ГОВОРА ТЕЛА  
ИЛИ КАКО ДА ИЗБЕГНЕМО ГРЕШКЕ?



## II. ГОВОР ТЕЛА У ПОСЛОВНОЈ КОМУНИКАЦИЈИ



- ИЗРАЗИ ЛИЦА
- ОСМЕХ
- СМЕХ
- СИГНАЛИ ОЧИМА
- ГЕСТОВИ РУКАМА И ШАКАМА
- СНАГА ДОДИРА
- СТИЛОВИ РУКОВАЊА
- СИГНАЛИ НОГАМА
- ПОЛОЖАЈ ТЕЛА У НЕВЕРБАЛНОЈ КОМУНИКАЦИЈИ



## II. ГОВОР ТЕЛА У ПОСЛОВНОЈ КОМУНИКАЦИЈИ



- ЗНАЧАЈ ПРОСТОРА У НЕВЕРБАЛНОЈ КОМУНИКАЦИЈИ
- ИМИТИРАЊЕ (ПОДРАЖАВАЊЕ) САГОВОРНИКА
- ПОЈАВА, ГРАЂА И ВИСИНА – ВАЖНОСТ ФИЗИЧКОГ ИЗГЛЕДА
- РАСПОРЕД СЕДЕЊА КАО ВИД НЕВЕРБАЛНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
- ЦИГАРЕТЕ, НАОЧАРИ И ШМИНКА У НЕВЕРБАЛНОЈ КОМУНИКАЦИЈИ
- СИГНАЛИ ЛАГАЊА
- НЕКОЛИКО ТАЈНИ УСПЕШНИХ ПРЕГОВАРАЧА



### III. ИНТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА



➤ УЛОГА ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У ИЗГРАДЊИ ПОВЕРЕЊА

*„Боље је бити човек коме људи верују него човек кога воле.“*

➤ УЛОГА ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У МОТИВИСАЊУ ЗАПОСЛЕНИХ

➤ ИНТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА У ФУНКЦИЈИ УСПЕШНОГ

РЕСТРУКТУРИСАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

➤ ИНТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА И ИНОВАЦИЈА МЕНАџМЕНТА (НАЈБОЉИ

ПРИМЕРИ ИЗ ПРАКСЕ)

➤ ЗЛОУПОТРЕБА ИНТЕРНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У ФУНКЦИЈИ МОБИНГА



*„Нико не може да вам усади осећај мање вредности, без вашег пристанка.“* (Бертолд Брехт)

*„Неправда је најскупља.“*



КРАЈ ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ

*Хвала на пажњи и учешћу!*



За све додатне информације можете ме контактирати на мејл:

[slobodan.panic.sp@gmail.com](mailto:slobodan.panic.sp@gmail.com)