



Пословни и правни факултет, Београд-Младеновац

Студијски програм МАС: Индустрijско економски менаџмент

Предмет: Пословно преговарање

Предметни наставник: **проф. др Весна Милановић**

Имејл: vmilanovic555@gmail.com



Преговарање као структурирани процес комуникације: вештине вербалне комуникације



Комуникација

Комуникација потиче од латинске речи (глагола) „communicare“ што значи саопштавати или објавити, односно споразумевати се, информисати се, размењивати мишљења и слично.

Комуникација је **процес размене порука** између најмање две стране.

Комуникација је **процес емитовања и примања знакова** који имају одређено значење и за једну страну (пошиљаоца) и за другу страну (примаоца), а које обе стране једнако разумеју.

*Прва комуникација јесте гестикулација и мимика, па онда вербално односно усмено комуницирање, тек након тога (много касније) писано (писмено) комуницирање.

Преговарање

Преговарање је *процес структуриране комуникације* у којој стране дискутују о могућим решењима, и покушавају да објасне своје разлике.

Преговарање је процес *друштвене интеракције* и *комуникације*, као и *размена информација* између преговарачких страна да би преговарачке стране дошле до компромиса односно договора.

Преговарање се заснива на *двосмерној комуникацији*.



Комуникација односно преговарање као *процес размене порука* – кретања поруке од пошиљаоца ка примаоцу/примаоцима садржи три елемента:

- **Извор** (пошиљаоц) – појединац који говори, пише, црта, гестикулира; организација, фирма, компанија; медији, нпр. новине
- **Порука** – слово, реч, симбол, знак на папиру, или звук, те махање руком, одмахивање, загрљај...
- **Одредиште** (прималац) – пријемник, појединац који слуша, гледа, чита; група, публика...

Медиј може бити глас, може бити тело, или технологија.

Комуникацију обично делимо на:

- интерну и
- екстерну.

Комуникацију можемо посматрати и као:

- директну комуникацију, односно
 - вербалну комуникацију и
 - невербалну комуникацију, и као
- индиректну комуникацију (комуникација преко посредника).

Комуникација се може посматрати и као:

- интерперсонална и
- групна односно интергрупна комуникација.



- ***Интерна комуникација** се одвија унутар организације, укључујући и комуникацију која се води током преговора са запосленим.
- ***Екстерна комуникација** се одвија између организације и спољних актера, укључујући купце, добављаче, конкуренте, посреднике, медије, представнике државе и друштва, и др.
- *Средство **вербалне комуникације** је језик, односно изговорена или писана реч.
- *Средство **невербалне комуникације** су невербални знаци.



***Интерперсонално комуницирање** се одвија између две или више особа. Има обележје намере, очекивања, утицаја или контроле.

Ова комуникација може бити **вербална и невербална** и под утицајем је личности саговорника, тј. темперамента, карактера, ставова, потреба, жеља, мотивације, система вредности.

Циљеви интерперсоналне комуникације су:

- да се обаве задаци (задати циљеви), и
- да се учесницима помогне да се осећају боље због њихове интеракције (циља одржавања) са собом и са другим.



***Интергрупно комуницирање** се одвија:

- између група у организацији (тада је реч о интерном интергрупном комуницирању), или
- између групе једне организације (једне стране у преговорима) и групе друге организације (друге стране у преговорима, нпр.).

***Интрагрупно комуницирање** се одвија између чланова групе унутар једне групе (преговарачког тима, нпр.).

***Циљ групне комуникације** је да се, *сарадњом неколико појединаца*, постигне *бољи резултат* него што би се постигао када би они појединачно уложили напоре. Она има велику улогу код стратешког или више ризичног одлучивања, или када су у питању инвестициони подухвати, технички сложенији послови, пројекти, производи.

Успех комуникације и преговора је у избору правих речи, и правих сигнала на прави начин у правом тренутку и правом саговорнику.

Вербални језик је напредна и рафинира „форма наслеђеног нелингвистичког (невербалног) система“ (Ноам Чомски, 1972)

Кључна разлика је што се вербални језик базира на симболима, а невербални на сигнаlima.

Вербална комуникација се посматра као:

- усмена и писана, и
- формална и неформална.



*Усмена комуникација

Усмена комуникација се одвија путем изговорене речи.

Комуникација у организацији треба да омогући њено успешно функционисање. Због тога се **формална комуникација** у оквиру организације одвија углавном на два нивоа: као вертикална и као хоризонтална:

- **вертикална комуникација** се одвија између менаџмента и запослених (укључујући појединце на различитим хијерархијским нивоима), а
- **хоризонтална комуникација** се одвија између појединаца који се налазе на истом хијерархијском нивоу.

Комуникација у **неформалном облику** представља нерегуларне тј. незваничне канале комуницирања између запослених (појединаца).

Комуникација у процесу преговарања је углавном формалног карактера.

Вештине вербалне комуникације

*Усмена комуникација

Када је **усмена, вербална комуникација** се одвија путем изговорене речи и то:

- непосредно „лицем у лице“, или
- путем посредника, односно других медија као што су телефон, други аудио-визуелни медији, интернет.

Усменом комуникацијом људи могу, на најлакши и најефикаснији начин, да размене искуства. У прилици су да **говоре, да слушају и дају одговоре** – повратне информације. Ако прималац није добро разумео поруку може одмах затражити додатне информације или појашњење исте.

У процесу усмене комуникације у односу на писану комуникацију, учесници треба да су **више посвећени садржају поруке**, односно томе **шта ће и како изговорити, па и како невербално комуницирати**.

*Усмена комуникација

У усменој комуникацији на значају добијају **израз лица или говор тела** саговорника, јер они могу указати колико треба или не треба веровати у изговорене речи.

Такође, усмену комуникацију одликују **боја гласа** комуникатора, **висина гласа, нагласак, интонација, начин на који комуницирају** и слично.

Уколико некој од страна у комуникационом процесу не одговара боја гласа саговорника или нека од других наведених одлика саговорника, утолико ово може да омете ефикасну комуникацију.

Такође, уколико се користе други медији за комуницирање (телефон, интернет и слично) може доћи до (техничких) сметњи у самој комуникационој вези, па комуникација може бити ометена.

*Комуникација лицем у лице

Комуникацијом лицем у лице се користе ефекти интерперсоналног, двосмерног односа у којем се размењују информације или поруке, и који омогућава добијање повратне информације током саме комуникације.

Ради се о својеврсној интеракцији учесника комуникационог процеса. Овакав облик комуникације ствара ближе везе између вође и члана групе или између најмање два члана, јер је директан, за разлику од електронских видова комуницирања.

(Голубовић и сар, ЕМАН, 2019).

*Активно слушање

Активно склушање захтева најпре интерес за говорника, потом праћење његових невербалних порука (његове невербалне комуникације), непрекидање, те постављање питања и парафразирање.

Ми (људи) углавном селективно слушамо, критикујемо или вреднујемо другог, дајемо себи за право да делимо савете, да прекидамо саговорника. Ређе поседујемо вештине активног слушања а да нису стечене: У 95% разговора када једна особа говори, друга особа, уместо да је слуша како би је разумела, заузета је процењивањем или размишљањем: „Шта да кажем следеће?“

(Tabs, 2013:203 u Šećibović & Muratović, Моћ комуникације, Apeiron, 2014).

Речи као емоције

Емоције су у преговорима непредвидиве.

Држати емоционалну дистанцу је важно у преговорима.

Потребно је пажљиво бирати речи да не изазову непожељне емоције.

Није препоручљиво: Да ли сте ме разумели ?

Препоручљиво је: Да ли сам то добро и јасно објаснила ?



****Писана комуникација** се одвија путем писане речи.

Писана комуникација представља директно и појединачно средство за остваривање контакта путем писаних докумената.

У свакој култури, **говор и писана реч**, који се користе у пословној комуникацији, имају три функционалне варијације:

- **Формални језик.** Он је језик наставних уџбеника, чланака у новинама, пословних, научних и владиних извештаја. Он подразумева значајну емотивну дистанцу између учесника у комуникацији (приповедача и слушаоца). Овај вид изражавања је услед тога логично организован, мора бити граматички исправан и оправдано искључује свакодневни језик, скраћенице и сленг.
- **Неформални језик.** Он је вид свакодневног изражавања, односно уобичајеног говора међу пријатељима и познаницима. Може садржати скраћене форме речи (нпр. фејс или факс) а често и сленг.
- **Фамилијарни језик.** Употребљава се у разговору са блиским члановима породице и интимним пријатељима. Укључује облике као што су лична писма, дневници и сл. У овом говору се користи прво лице једнине и веома мало пажње се поклања правилном граматичком изражавању.

****Писана комуникација**

Одвија се путем писане речи која може бити упућена различитим средствима комуницирања (пошта, електронска пошта, факс, мејл...).

Писана пословна комуникација се одвија путем:

- размене порука
- строгих пословних докумената
- информативних писама
- других врста писама (извештаји, захвалнице, писма одбијања, позиви)
- комуникација са запосленима (писма, обавештења, извештаји, приручници, билтени...)
- неформалних писама.



****Писана комуникација**

Унутар организације, писано комуницирање може да се манифестује и кроз разна обавештења и друге врсте писаних аката која се објављују на огласној табли, шаљу путем мејла, објављују на сајту организације или као штампан материјал.

У пословној комуникацији – комуникацији са пословним партнерима и другим припадницима екстерне јавности, писано комуницирање захтева познавање правила и уобичајених исказа.

Голубовић, маг, рад, 2017.

****Писана комуникација**

Писана комуникација омогућава да се **порука осмисли** и да се **њом управља до самог одредишта**, односно да се осмисли, коригује, и уреди пре него што се пошаље.

Међутим, пошилјалац **нема одмах повратну информацију** и није у прилици да сведочи реакцији примаоца.

Голубовић, маг, рад, 2017.

Предност ове комуникације је:

- документованост комуникације
- доказна вредност информација и
- прецизност информација.



Проблеми у комуникацији током преговора

- Преговарачи се не обраћају један другом или се недовољно разумеју (одустају од озбиљне комуникације и често од треће особе траже подршку немајући намеру да заврше сврсисходну комуникацију).
- Чак и када се обраћамо јасно и гласно другој страни, можда нас „не чују „ (бивају фокусирани на оно што ће и сами следеће рећи уместо да слушају саговорника).
- Неспоразум (различито тумачење исте ствари).



Проблеми у међународној комуникацији

- ✓ Стереотипи и предрасуде о припадницима других култура.
- ✓ Баријере:
 - Физичка
 - Културна
 - Перцептивна
 - Мотивациона
 - Искусствена
 - Емотивна
 - Језичка
 - Невербаална
 - Надметање (способност слушаоца да ради друге ствари уместо да чује саговорника).



Препоруке

- што мање страних речи, сложених и превише стручних речи, заменица, придева
- што више кратких реченица
- не говорити самом себи или са собом
- трудити се да се придобије пажња саговорника
- излагати јасно, доследно, не дуго
- започети афирмативним реченицама
- успоставити контакт очима.

Важно је шта кажете, како кажете и путем ког средства.

