



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 невербалне комуникације



„Невербална комуникација је најбољи одраз човековог стварног става, вредности и осећаја“ (Cai, 2019, p. 296 у Бучалина Матић и сар., Зборник радова....., Пирот, 2019).

Њу је тешко прикрити, тако да може бити у сукобу са садржајем вербалне поруке, али јој може дати и додатну вредност.

Невербална комуникација је подобна да се њоме изрази психолошка димензија комуницирања. Путем ње се преносе поруке без коришћења речи, а путем различитих знакова/симбола/сигнала, односно кодова.



У једној студији је утврђено да је већина испитаника сматрала важнијом невербалну комуникацију од садржаја вербалне комуникације (са становишта утицаја на њихову интеракцију с другим). Они који су више *вешти у декодирању невербалних порука* су просуђивали ***тачност информација кроз експресију лица, а мање вешти у томе кроз јачину гласа, односно тон*** (Graham et al., у у Бучалина Матић и сар., Зборник радова....., Пирот, 2019).

И новија истраживања указују на важност невербалне комуникације и свесности запослених о њеној важности. У једној од студија, већина испитаника је сматрала да ***невербална комуникација може подржати вербалну, ако се исправно протумачи док је само неколицина сматрала да она није важна за пословни успех*** (Hunjet et al., 2017 у у Бучалина Матић и сар., Зборник радова....., Пирот, 2019).

Невербална комуникација

Према проценама социолога и психолога, без употребе речи остварујемо између 65% и 94% наше комуникације.

Када је у питању преношење емоција, сматра се да се оне пренесу невербалним начином у чак 99 процената.

Невербално – из угла наука“, преузето са <http://psihoskola.wordpress.com/> (7.8.2017.) у Голубовић, маг. рад, 2017.

Ово потврђује и следећи исказ: „Вербалним начином углавном преносимо информације, а **невербалним ставове и емоционални однос** према информацијама које примамо или однос према особи са којом комуницирамо.“

Симендић, М., Баровић, Љ. (2012): 372-388.

Кодови:

Постоје различити **кодови** везани за комуникатора, али се углавном своде на **телесни додир, гестове, изразе лица и боју гласа**.

Кодови, или начини изражавања су:

- хаптички код или телесни додир
- проксемички/просторни код или блискост
- прозодични код или невербални аспекти говора (пре свега се односе на нагласак, тон)
- хронемички код (односи се на различиту употребу времена код људи)
- кинетичан код или миметичан код (односи се на подручје телесног језика и гестова)
- физички изглед и облачење
- олфакторни код (код чула)
- артефактни код – преноси се неким другим кодом (односи се на предмете које поседујемо, начин на који украшавамо себе или простор у којем живимо и/или радимо).

У литератури се углавном срећемо са поделом на:

- паралингвистичке
- кинезичке и
- проксемичке кодове.

Друге студије препознају следеће невербалне знаке:

- паралингвистичке и
- екстралингвистичке.

Екстралингвистички знаци се деле на:

- проксемичке и
- кинезичке.



***Паралингвистика** се бави: интонацијом, тоном гласа, темпом, вокалном буком и паузом.

Ово подразумева да се она односи на брзину и интензитет говора, ритам изговарања речи и реченица, наглашавање речи и слично.

Веома је важно шта се изговара али и **како**:

- Спор говор, тих глас, говор без динамике, ритма, уједначен говор може да укаже на незаинтересованост говорника за комуникацију, али и да створи непријатан и неугодан замарајући осећај и осећај досаде код слушаоца.

Симендић и Баровић, 2012), 372-388 у Голубовић, маг рад, 2017

***Проксемика** изучава дистанцу између комуникатора, коришћење простора и територијалност.

Особа, у односу на окружење, успоставља четири невидљиве границе, које се називају комуникационим зонама и то:

- *интимна зона*: 0 - 50 цм (дистанца за грљење и шапутање);
- *лична зона*: 50 цм - 120 цм (поставља се у разговорима између добрих пријатеља);
- *друштвено-консултантска зона*: 120 цм - 3 м (оптимална је за разговоре између познаника - при сусретима друштвеног или пословног типа);
- *јавна зона*: 3 м и више (дистанца у јавним говорима или наступима).

„Проксемичка комуникација“, преузето са <https://sites.google.com/site/ucenicakatarinacupovic/2-neverbalna-komunikacija/2-2-proksemicka-komunikacija> (21.8.2017.) у Голубовић, маг рад, 2017.

*Проксемика

Распоред седења на пословним састанцима представља веома битан вид невербалне комуникације.

У формалном стилу када саговорници седе један наспрам другог се демонстрира хијерархија, моћ, и контрола.

Уколико је распоред седења под правим углом утолико је мање изражена неравноправност.

Правоугаони столови формализују разговоре.

Овални или округли столови највише омогућавају стварање атмосфере „свих једнаких“. На овај начин се даје саговорнику на значају, што га чини више самопоузданим и сигурним.

Илић, Б. (2005): 47, преузето од Голубовић, маг рад, 2017.

*Проксемика

„Лидерска позиција је у челу које је удаљеније од улазних врата док особа која седи на супрот лидера служи као помоћ да се састанак успешно одржи. Истраживања су показала да особе које се налазе **лево и десно од лидера** обично говоре мање или су ту да асистирају и помогну лидеру. **Особе које се налазе у центру једне од страна имају велику шансу да преузму реч и доминирају састанком.** Учесници могу да се обесхрабре уколико нису у стању да визуелно контактирају са лидером. **Када су два учесника у разговору антагонистички један према другом**, најбоље је у току састанка поставити их у положај у коме им је онемогућено да се директно гледају на истим странама стола са најмање једном неутралном особом између.“

***Кинезика** се бави покретима, упућује на говор тела.

„Поруке се првенствено прикупљају **посматрањем очију**, а потом **уста саговорника**“. У пословној комуникацији, сталним **контактом очима** саговорник изражава своју заинтересованост.

Дуготрајнији непрекидан контакт очима није пријатан за саговорника, па ни прикладан у пословном свету. Али, „**Предуг контакт** може исказивати претњу, супериорност, а **премало контакта** може се тумачити као неискреност, стидљивост или непажња.“

У наведеном, а у свакој конкретној ситуацији, потребно је проценити у којој мери треба остваривати контакт очима. Ово се односи и на **осмех, учесталост понављања, дужину трајања и јачину**, иако уз контакт очима, **осмех представља један од најбољих начина исказивања емоције** (радости, среће, бриге, ироније и сл.).

Илић, Б. (2005): 47, преузето од Голубовић, маг рад, 2017.

*Кинезика

У случају када комуницирају две особе, свака од њих усмерава поглед на свога саговорника током 25% до 75% укупног трајања комуникације.

(Рот, 2004, Знакови и значења, 169-200. у Голубовић, маг рад, 2017).

Погледом могу да се изразе топлина, поверење, жеља, брига, страх и др.

Истраживања су показала да **фацијална експресија** (израз лица изазван покретима мишића лица) омогућава чак око 7000 различитих израза, па је она најмоћније обележје невербалне комуникације. Ово због тога што је **лице најистакнутије и најпокретљивије у комуникацији**.

На основу израза лица оцењују се реакције на саопштења. **Израз лица има много већи утицај од боје и висине гласа или покрета тела.**

(Рот, 2004, Знакови и значења, 169-200. у Голубовић, маг рад, 2017).

*Кинезика

- **Говор тела** може да укаже на то да ли су особе у добрим односима и у којој су врсти односа. **Особе које су вољне да комуницирају или се слажу са саговорником** свесно или несвесно му се приближавају, нагињу се ка њему, смеше се, више комуницирају односно контактирају очима, чак и додирују или тапшу другу особу као знак одобравања, слагања и слично.
- **Положај тела** обично шаље поруку о карактеристикама личности саговорника у смислу да ли је самоуверен или не, да ли је тип „лидера“, да ли воли доминацију и да изражава моћ, и супротно. Особе – оптимисти, и особе које су доминантне и самоуверене углавном држе своје **тело усправно** (често и главу, односно врат нагињу ка назад више него уобичајено). Наклоност, позитиван и подржавајући став према саговорнику углавном изражавају **нагињањем напред**.

*Кинезика

- **Положај руку** указује на ниво отворености у комуникацији.
 - ***Опуштене руке дуж тела или руке којима гестикулирамо*** у односу на прекрштене руке показују отвореност, симпатију и спремност за комуникацију. Ово прате обично отворене шаке (које нису стиснуте) и дланови који су окренути ка горе.
- **Начин руковања, стисак, дужина руковања**, такође, могу да изразе став саговорника у комуникацији.
 - Ни чврст, ни лабав стисак руке нису пожељни, као ни дуго поздрављање.
 - Наклон при поздрављању изражава поштовање и извесну понизност.

*Кинезика

- **Додиривање** углавном није препоручено у пословној комуникацији. Када се користи, саговорник се радије додирује када се пружају неке информације, даје савет, моли за услугу, када се покушава да се друга особа убеди, када се изражавају одушевљења, а ређе када се испуњавају наређења, примају савети, чини неке услуге.
- **Гестикулацију** обично повезујемо са покретима главе, уста, обрва, очију. Не треба претерати у гестикулацији. Примера ради, „колико помажу у комуникацији, покрети и гестови могу и ометати када су неумерени и пренаглашени, јер могу указивати на нервозу и недостатак самопоуздања (**интензивно махање рукама, трљање дланова, увијање косе**).

Симендић и Баровић, 2012: 375 у Голубовић, маг. рад, 2017.

*Кинезика

Климањем главом се обично подржава саговорник, односно оно што он говори, док одмахивање или спуштена глава обесхрабрују и знак су неслагања.

Подигнуте и размакнуте обрве изражавају позитивизам, док скупљене и спуштене изражавају негодовање, љутњу, па и забринутост.

Правилно одмерена гестикулација уноси живост и подстиче саговорнике или слушаоце на већу пажњу.

Истраживања сугеришу да ***гестикулација током говора може побољшати употребу језика и да је ретка комуникација која се одвија само вербалним путем.***

„Невербално – из угла наука“, преузето са <http://psihoskola.wordpress.com/> (7.8.2017.) у Голубовић, маг рад, 2017.

Резиме кроз ток преговора

У фази самог чина преговарања преговарачке стране покушавају, сагласно својим припремама, да утичу на другу страну да прихвати што више њихових захтева и одустане од што више својих захтева. У овој фази користе се припремљене тактике и стратегије преговарања и прате сви детаљи друге стране за време преговора, као што су **невербална комуникација, вербални знакови, окружење унутар преговарачке просторије, те информације које даје друга страна, а које понекад могу бити изговорене да би збуниле преговараче.**



Брезак, 2019

Почетак преговора састоји се од **усаглашавања и изношења тема о којима ће се разговарати**. Након тога обе стране износе **своје понуде** из којих би се требало да наслуте стварне намере и потребе сваке од страна. У свему томе комуникација има кључну улогу.

Следе **конкретни предлози и изношење аргумената** везано за предмет преговора. **Износе се аргументи, разматрају решења и уступци и на крају погађање око услова размене**, с циљем стварања додате вредности. Јер, централни је и узвишени циљ **додата вредност** и како је креирати. У противном, може да се догоди, да се из преговора изађе с лошијом позицијом него оном на којој сте били пре почетка преговора (Томашевић Лишанин, 2004).

Важна компонента сваког преговарачког сусрета јесте комуникација, без које не би било могуће разумевање потреба, те се отвара простор за размену мишљења и проналаске прихватљивих решења за обе стране.

Брезак, 2019