



Razvoj plus

Komunikativnost

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Komunikativnost

...je sposobnost aktivnog slušanja i postavljanja pitanja uz poštivanje sugovornika te **razmjenu točnih, potpunih, pravovremenih i potrebnih informacija.**

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Vježba

- ❖ postavlja pitanja radi prikupljanja relevantnih informacija za obavljanje planiranih zadataka
- ❖ prenosi točne i potpune informacije na vrijeme svima kojima su te informacije potrebne (u sindikatu i van sindikata)
- ❖ sigurno i argumentirano brani svoje stavove
- ❖ sposoban je razvijati i njegovati odnos suradnje i povjerenja: konstruktivno izražava neslaganje, ne napada druge, ne podiže tenzije i napetosti i ne širi negativne informacije
- ❖ sposoban je podržati i promovirati donesene odluke sindikata bez obzira na osobni stav
- ❖ postavlja prava i konkretna pitanja, a svoja izlaganja ne pretvara u monolog
- ❖ svojim prijedlozima, idejama i mišljenjima pridonosi rješenju problema i kvaliteti donesenih odluka

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5



Kako razviti komunikativnost?

OSOBNNO

- ❖ usvajanjem pozitivnog stava „ja sam OK, ti si OK”
- ❖ usklađivanjem verbalne i neverbalne komunikacije
- ❖ oblikovanjem jasne i razumljive poruke
- ❖ korištenjem osobnih preferencija

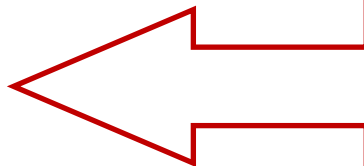
U ODNOSU S DRUGIMA

- ❖ aktivnim slušanjem sugovornika
- ❖ usklađivanjem sa sugovornikom
- ❖ umijećem vođenja razgovora



Stavovi

nesvjesni stavovi



ja sam OK, ti nisi OK
ja nisam OK, ti si OK
ja nisam OK, ti nisi OK

svjesni stav



ja sam OK, ti si OK

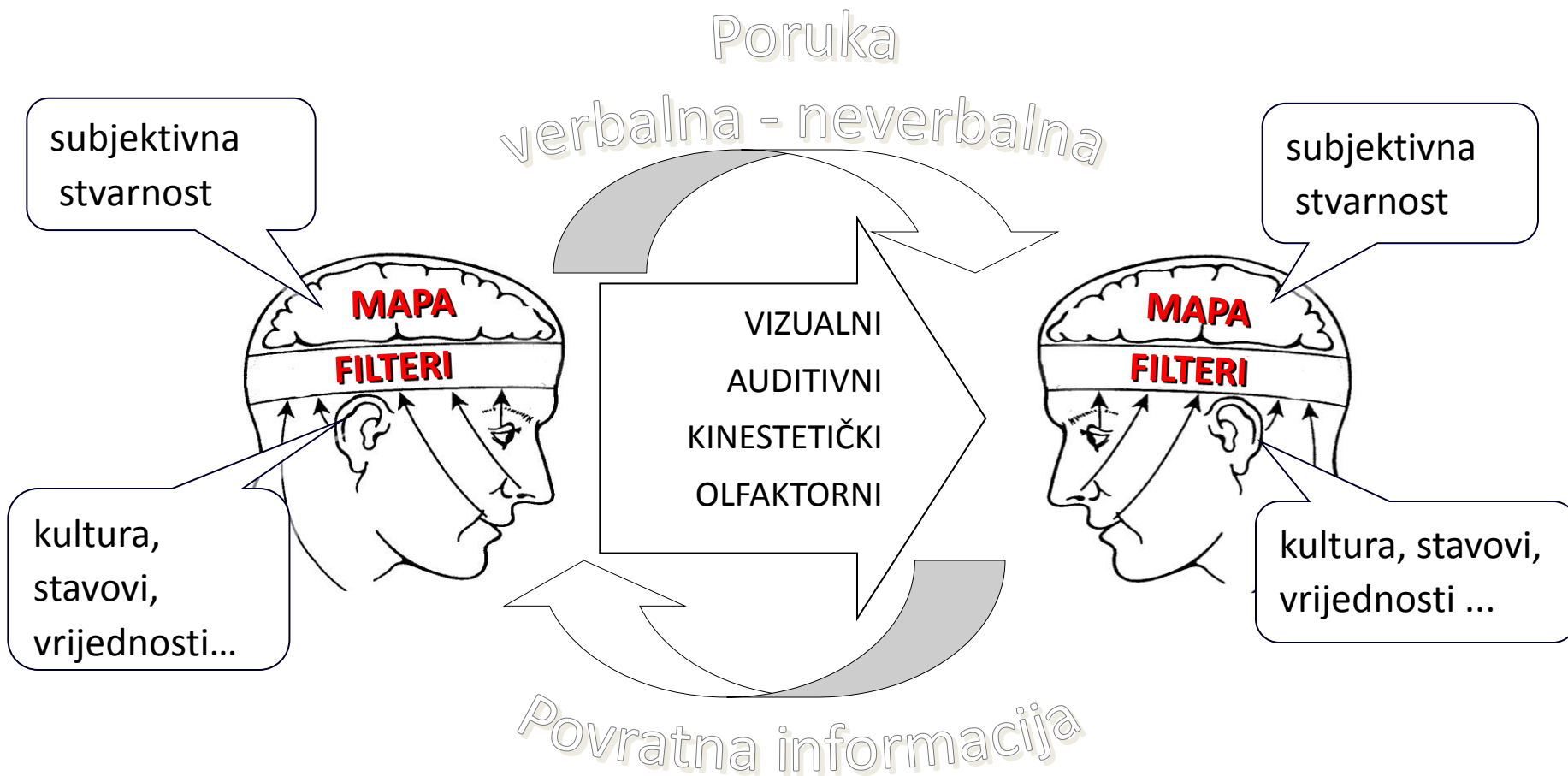
Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Verbalna komunikacija



SITUACIJA - OKRUŽENJE

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Neverbalna komunikacija

Ni jedan jezik nije tako jasan kao jezik tijela.

Alexander Lowen

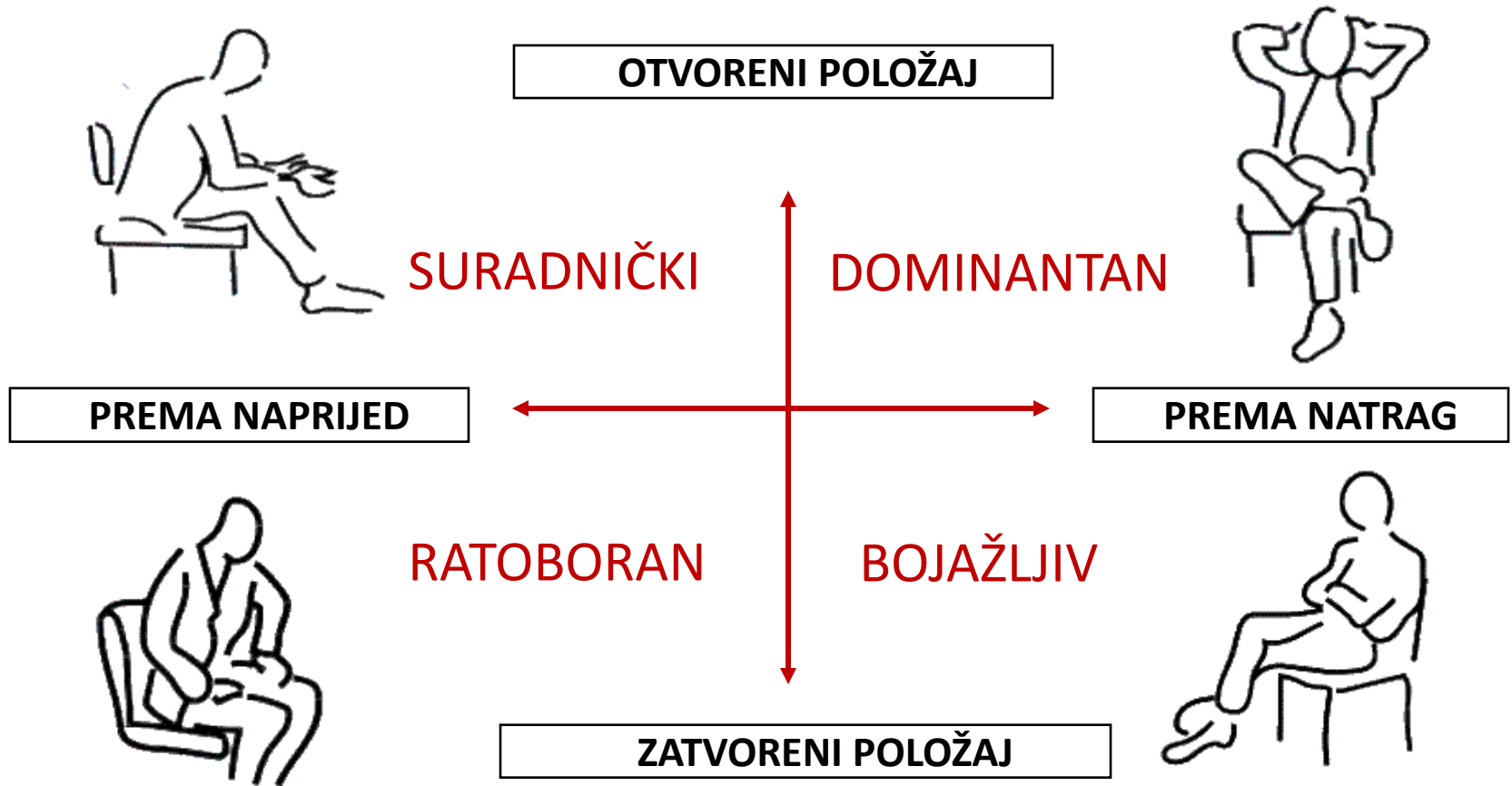
Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Tijelo u neverbalnoj komunikaciji



Ciljevi komunikacije

V



N

da zamijeni verbalnu poruku

da nadopuni verbalnu poruku

da pomogne u vođenju razgovora

da naglasi verbalne poruke

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Oblikovanje poruke

- ❖ Molim vas, nemojte govoriti tako brzo.
- ❖ Molim vas, govorite malo polaganije.

Negativna poruka	Pozitivna poruka
<p data-bbox="291 639 624 682">Nemojte kasniti.</p> <ul data-bbox="117 736 880 1036" style="list-style-type: none">❖ ima negativan oblik❖ usmjerava na ono što želimo izbjeći❖ blokira sugovornikove akcije❖ zatvara komunikaciju	<p data-bbox="1155 639 1532 682">Dođite na vrijeme.</p> <ul data-bbox="991 736 1760 1036" style="list-style-type: none">❖ ima afirmativni oblik❖ usmjerava na ono što želimo postići❖ potiče suradnju❖ otvara komunikaciju



Oblikovanje poruke

Ti ili Vi poruka	Ja ili mi poruka
<p data-bbox="227 418 606 458">Ništa niste shvatili.</p> <ul data-bbox="88 511 871 1072" style="list-style-type: none">❖ doživljava se kao napad, naredba, zabrana ili prijetnja❖ izaziva obranu i napetost❖ ugrožava komunikaciju❖ povećava prostor za sukob❖ još više iritira energične, ljute, nezadovoljne ili agresivne sugovornike	<p data-bbox="1012 418 1576 458">Možda nisam sve razumjela.</p> <ul data-bbox="973 511 1789 1072" style="list-style-type: none">❖ doživljava se kao izjava i sugovornik se ne osjeća ugroženim❖ stvara ugodniju atmosferu❖ unapređuje komunikaciju❖ smanjuje prostor za sukob❖ smiruje energične, ljute, nezadovoljne ili agresivne sugovornike



Razumljivost poruke

Moje ime je **jednostavnost**:
pišem kratke rečenice i koristim poznate riječi.
Stručne pojmove objasnim. Jasno opisujem stvari i
govorim kao običan čovjek.

Moje ime je **kompliciranost**:
moje ime, koje je proturječna suprotnost upravo
spomenutom, supsumira sve one stilističke
karakteristike od iznimno složene rečenične
konstrukcije, višestruke upotrebe tuđica, stručnih i
ostalih ezoteričnih riječi, koje pridonose jezičnom
obrascu na visokoj razini apstrakcije.



Razumljivost poruke

Moje ime je **povezanost**:

činim sve kako bi se slušatelj snašao i zadržao pažnju. Sve što govorim je logički povezano, čini cjelinu i dolazi po redu. Jasno upozoravam na misaoni slijed, uzajamnu povezanost i naglašavam ono što je bitno.

Moje ime je **nepovezanost**:

govorim jedno za drugim kako mi upravo padne na pamet. Izlaganje mi je nepregledno i ne kažem na početku o čemu želim govoriti. Mnoge rečenice nemaju uzajamnu vezu.

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Razumljivost poruke

Moje ime je **sažetost**:
mного informacija s malo riječi, kratko i
jednostavno, ograničeno na ono bitno.

Moje ime je **razvučenost**:
mojim imenom su naznačene i moje osobine, dakle
ona obilježja po kojima me je moguće prepoznati.
Volim se služiti s mnogo riječi. Često se daleko
zalijećem i objašnjavam stvar dugotrajno. Ponekad
se udaljavam od teme ili dodirujem mnogo
sporednih stvari. Kad se potpuno zanesem govorim
o svemu i svačemu. Koristim ... bla, bla, bla ...

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Razumljivost poruke

Moje ime je **dodatna stimulacija**:
činim sve da u kuću unesem malo života. Gotovo sam sol u obavijesnoj juhi. Bez mene bi ona imala istu hranjivu vrijednost, ali sa mnom je ukusnija. A to, kako svi znamo, potiče probavu. Međutim, znam da bi prevelike količine mogle presoliti juhu.

Moje ime je **odsutnost stimulacije**:
odričem se svega što bi načinom prikaza moglo neki tekst učiniti zanimljivim i poticajnim kao šaljive primjedbe, oslovljavanje slušatelja, usporedbe itd. ...
Oslanjam se na to da je sadržaj sam po sebi dovoljan.



Osobne preferencije

Postoje ljudi kojima je najvažnije:

- ❖ **POSTIGNUĆE**
potreba da ostvaruju rezultat i napredak
- ❖ **ODNOS**
potreba da budu voljeni i poštivani od drugih
- ❖ **MOĆ**
potreba za kontrolom i utjecajem na druge

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Kako ih prepoznati?

POSTIGNUĆE

- ❖ manje su komunikativni, zatvoreni, rezervirani ...
- ❖ često ostaju duže na radnom mjestu od drugih
- ❖ oduševljava ih kada stvari obavljaju bolje od drugih
- ❖ gube interes ako misle da u nečemu neće uspjeti
- ❖ vole ljude koji su konkretni i govore o rezultatima
- ❖ opažaju i dive se ljudima koji ističu postignuće
- ❖ važan im je osjećaj napredovanja u rezultatima
- ❖ važniji su im rezultati od ljudi i odnosa

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Kako ih prepoznati?

ODNOS

- ❖ otvoreni su, vedri i u svakom trenutku pokazuju emocije
- ❖ rado komuniciraju često povišenim, zvonkim glasom
- ❖ u odijevanju vole pratiti modne trendove
- ❖ važni su im osjećaji i odnosi, njeguju prijateljstva
- ❖ vole pričati o ljudima i analizirati ih
- ❖ vole provoditi vrijeme u druženju
- ❖ njima je važnije kako je nešto rečeno, nego što je rečeno
- ❖ važniji su im ljudi od rezultata i moći

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Kako ih prepoznati?

MOĆ

- ❖ vole imati i pokazivati statusne simbole
- ❖ vremenom razviju poseban stil odijevanja i ponašanja
- ❖ samopouzdana su i odlučna
- ❖ komuniciraju autoritarno i ne trpe prigovore
- ❖ vole i znaju svoje ideje i stavove nametnuti drugima
- ❖ izuzetno poštuju moćne i utjecajne ljude
- ❖ vole biti u centru pažnje
- ❖ vole biti u pravu i čvrsto braniti svoj stav



Kombinacije

ODNOS I POSTIGNUĆE

- ❖ dobro upravljaju poslovnim procesima i vode ljude
 - ❖ imaju fokus na rezultate uz poštivanje ljudi
- nedostatak** – osjećaju se loše u nadređenoj ulozi

POSTIGNUĆE I MOĆ

- ❖ visoko lete, daju golove, često nisu fleksibilni
- nedostatak** – s vremenom se osjećaju prazno i razočarano

MOĆ I ODNOS

- ❖ neobična, često srceparajuća kombinacija
 - ❖ na poslu autokrate, a doma su “mali plišani medvjedići”
- nedostatak** - potreba za kvalitetnim odnosom i moć teško idu zajedno



Kako razgovarati s njima?

POSTIGNUĆE

- ❖ komunicirajte s njima jasno i sažeto
- ❖ fokusirajte se uglavnom na poslovne teme
- ❖ dogovorite jasne ciljeve, kriterije i vremenski okvir
- ❖ uključite ih u natjecateljske aktivnosti
- ❖ pratite njihov rad i postignute rezultate
- ❖ osigurajte im povratne informacije
- ❖ uvijek istaknite u čemu su napredovali
- ❖ više koristite pohvalu nego kritiku
- ❖ proslavite njihovo postignuće
- ❖ ne očekujte da brinu o drugima



Kako razgovarati s njima?

ODNOS

- ❖ susret s njima učinite srdačnim
- ❖ budite vedri, nasmijani i puni razumijevanja
- ❖ komunicirajte otvoreno i iskreno
- ❖ u komunikaciji posebno pazite na usklađenost
- ❖ potaknite ih da pričaju o sebi i ljudima koje poznaju
- ❖ prokomentirajte izgled, odjeću i modne detalje
- ❖ ne pokazujte da vam je posao važniji od njih
- ❖ uključite ih u projekte pomoći drugima
- ❖ pamтите datume i držite se rituala (raspored rada, rođendan)
- ❖ izbjegavajte konflikte i cinizam pod svaku cijenu



Kako razgovarati s njima?

MOĆ

- ❖ obraćajte im se službeno i s poštovanjem
- ❖ nemojte izostaviti njihovu titulu
- ❖ komunicirajte s njima samopouzđano i kompetentno
- ❖ u komunikaciji koristite logiku i argumente
- ❖ nemojte napadati, ali se nemojte niti povlačiti
- ❖ akceptirajte njihove kvalitetne ideje
- ❖ uključite ih u zadatke u kojima treba motivirati druge
- ❖ osigurajte im povremeno da budu u centru pažnje
- ❖ budite oprezni s povratnim informacijama
- ❖ ne trudite se da im postanete dragi jer oni vole samo slične sebi



Slušanje sa 4 uha



Komunikacijsko usklađivanje

Usklađivanje je tehnika za iskazivanje poštovanja i stvaranje međusobnog povjerenja.

Ljudi silno žele da su djela i ponašanje drugih slični njihovima. Taj efekt je neurološki utemeljen.

Usklađivanje nije slaganje - možemo biti usklađeni sa sugovornikom, a da se ne slažemo s njegovim tvrdnjama.

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Kako vodimo razgovor?

Pitaj i
facilitiraj

pitanjem otvaramo razgovor i verbalnim i neverbalnim usklađivanjem potičemo sugovornika da govori

Reflektiraj
Parafraziraj
Pojašnjavaj

ponavljamo ključnu riječ koju je sugovornik rekao
provjeravamo jesmo li dobro razumjeli što sugovornik govori
postavljamo pitanja oko nejasnih pojmova radi razumijevanja

Sažmi i
zaključi

sažmimo glavne ideje, te kratkim i jasnim zaključkom zatvaramo razgovor

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda





Razvoj plus

Pregovaračke vještine

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Pregovaračke vještine

...je sposobnost osobe da nakon **detaljne analize situacije postavi jasne ciljeve** i uspješno upravlja ustupcima kako bi ostvarila postavljene ciljeve.

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



28



Vježba

- ❖ za svaku pregovaračku situaciju detaljno se priprema skupljajući informacije iz različitih izvora i konzultirajući vanjske stručnjake i članove tima
- ❖ tijekom pregovora postavlja konstruktivna pitanja, traži objašnjenja i brzo prepoznaje vrstu i dubinu problema
- ❖ vodi razgovor usmjeren ka cilju i preuzimanju odgovornosti
- ❖ predlaže različite mogućnosti rješenja i svako rješenje obrazlaže argumentirano sa fokusom na zajednički interes
- ❖ odbacuje privremena rješenja uz čvrste argumente
- ❖ inzistira na nastavku pregovora i kada se pregovarači nađu u „pat-poziciji“
- ❖ ne gubi vrijeme na neučinkovite razgovore izvan teme pregovora već ih konstruktivno prekida i vraća fokus razgovora na teme pregovora

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Što je uspješno pregovaranje?

Nije nužno postići najviše, niti dobiti minimum mogućeg, nego pronaći **kreativna rješenja** koja osiguravaju:

- ❖ **najbolji mogući ishod** za vaše potrebe
- ❖ **obostrano zadovoljstvo** pregovarača
- ❖ **reputaciju** čvrstog, ali uglednog pregovarača

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinansirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Za pregovore je važno ...

- ❖ izabrati ciljeve
- ❖ odrediti teme i elemente
- ❖ pripremiti ustupke
- ❖ pripremiti informacije
- ❖ odabrati taktiku



Pripreme za pregovore

ciljevi

**teme i
elementi**

ustupci

informacije

taktike

Koji od ciljeva:
morate
namjeravate
želite
ostvariti?

sve teme
elemente za
svaku temu

malo košta,
ali ima veliko
značenje

različiti
izvori
??????

APP – blef
ponuda
Oštra ponuda
Tek-tako
ponuda
Konstruktivna
ponuda

minimum
optimum
maksimum

članarina:
usporedba
usluga
načelo jednakost
posljedice

cijene/vrijednost

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinansirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Kako brzo iz krize?

Na temelju signala izvucite pravi zaključak i brzo djelujte!

- ❖ napravite kraći odmor da se smire strasti
- ❖ napravite radni prekid (do popodne, sutra ...) da se preispita situacija
- ❖ dajte inoviranu izjavu o spremnosti na suradnju
- ❖ koristite što više pitanja za vraćanje na pregovaračku atmosferu
- ❖ privremeno pomaknite razgovor sa sporne teme na neku drugu
- ❖ zamijenite pojedine članove tima ako je to potrebno

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Taktike za završni pristanak

**dva
rješenja**

temelji se na izboru ili – ili, konačna odluka može biti izvan pregovaračkih timova

„give - get”

temelji se na reciprocitetu davanja i uzimanja

**anticipacija
sporazuma**

temelji se na stavu da je dogovor postignut, a o detaljima će se kasnije pregovarati

**opće
prihvaćena
praksa**

temelji se na stavu da svi tako rade

salamina

temelji se na uzimanju malo po malo

Europska
Unija Ulaganje u
budućnost



Projekt je sufinancirala
Europska unija iz
Europskog socijalnog fonda



Usmeni dogovori i obećanja

Što manje usmenih dogovora i obećanja!

- ❖ provjerite značenje glavnih poruka, pitajte otvoreno ili parafrizirajte
- ❖ vjerujte da će dvosmislena obećanja ispasti loše
- ❖ ne postupajte kao da je dogovoreno ono što vama odgovara
- ❖ ne donosite olako zaključke o naravi dogovorenoga
- ❖ provjerite moguću zloupotrebu od strane „pisca” sporazuma
- ❖ provjerite općenite ili uvjetne formulacije u dijelu teksta
- ❖ izostavljena jamstva provedbe
- ❖ umjesto pisanog „usmeni sporazum” ili odgoda potpisa sporazuma

