

Menadžerske vještine



Master program: Menadžment i preduzetništvo

Predavač: prof. dr Branka Zolak Poljašević



Menadžerske vještine

- Lične vještine
- Interpersonalne vještine
- Grupne vještine
- **Komunikacione vještine**





Ishodi predavanja ...

- Priprema za ispit iz predmeta Menadžerske vještine
- Pобоljšanje verbalnog komuniciranja
- Povećanje svijesti o značaju neverbalne komunikacije
- Usvajanje pristupa i tehnika aktivnog slušanja
- Pобоljšanje prezentacijskih vještina
- Sagledavanje strategija i taktika pregovaranja



Kako ćemo to postići? - Struktura predavanja

- Pojmovno određenje komunikacije (proces i modeli komuniciranja)
- Određenje komunikacionih vještina
- Vještina interpersonalne komunikacije
 - Kooperativna komunikacija
 - Vještina aktivnog slušanja
 - Vještina neverbalne komunikacije
- Vještina prezentovanja
- Vještina pregovaranja
- Sumiranje naučenog
- Prijedlog dodatne literature i dogovor oko pristupnog rada



Značaj komunikacionih vještina



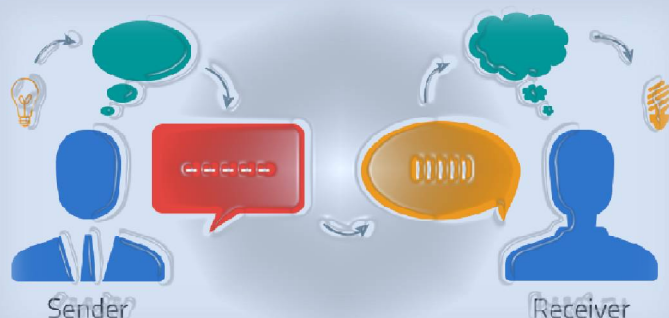
Značaj komunikacionih vještina ...

„Nerazumljivo govoriti zna svako, ali govoriti jasno zna malo njih!“

(Galileo Galilei)

Komunikacione vještine nam pomažu da:

- Iznesemo ideje i stavove
- Postignemo efekat koji želimo
- Napredujemo u karijeri
- Poboljšamo međuljudske odnose



Određenje komunikacije - proces i modeli komuniciranja -



Šta ćemo naučiti u ovom dijelu?

- Definiciju komunikacije ...
- Modele procesa komunikacije ...
- Nivo e proučavanja komunikacije ...
- Elemente komunikacije ...
- Vrste komunikacije ...
- Funkcije komunikacije u organizaciji ...

**„Ima ljudi koji govore,
govore, govore - sve dok
napokon ne uspiju nešto
reći.“**

(Sacha Guitry, francuski glumac, pisac,
pozorišni i filmski režiser)



Šta je komunikacija?

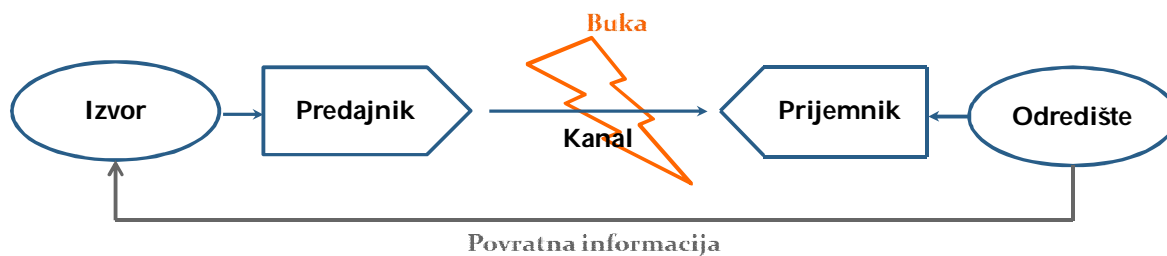
Uobičajene definicije kažu:

- Komunikacija je proces prenošenja informacija!
- Komunikacija je čin prenosa i prijema informacija!

Da li je komunikacija tako jednostavan proces???



Proces komuniciranja: Model prenosa



Shannon-Weaver matematički model prenosa (1949)



Šta nije u redu sa modelom prenosa?

- Model prenosa pretpostavlja da se komunikacija uvijek inicira i odvija sa jasnom namjenom!
- Model prenosa pretpostavlja da su namjera i komunikacija odvojene!
- Model prenosa zanemaruje kontekst!
- Model prenosa je linearan!

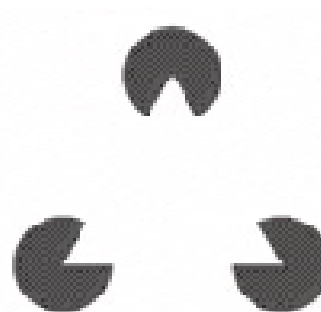
Šta sve to znači???

To znači da model prenosa zanemaruje način razumjevanja poruke od strane primaoca ...



Razumjevanje poruke – mentalni obrasci ...

- Razumjevanje je proces usklađivanja mentalnih obrazaca!
- U komunikaciji mi stalno usklađujemo nepotpune informacije sa naučenim obrascima!

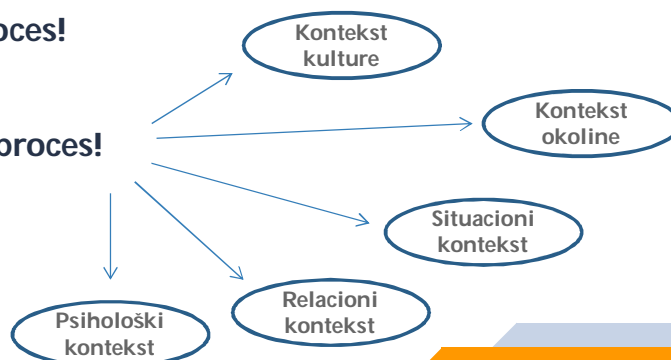




Proces komuniciranja – Model usklađivanja obrazaca

Model usklađivanja obrazaca se zasniva na tri načela:

- **Komunikacija je kontinuiran proces!**
- **Komunikacija je složen proces!**
- **Komunikacija je kontekstualan proces!**



Šta je komunikacija?

- ~~Komunikacija je proces prenošenja informacija!~~
- ~~Komunikacija je čin prenosa i prijema informacija!~~

Komunikacija je proces stvaranja zajedničkog razumjevanja!!!



Nivoi proučavanja komunikacije ...

- Intrapersonalni nivo ...
- Interpersonalni nivo ...
- Mrežni ili organizacioni nivo ...
- Makrodruštveni (masovni) nivo ...

„Lako je govoriti kad se ima
šta reći, ali je teško imati
šta reći kada valja govoriti.“

(Tadeusz Kotarbinski, poljski filozof)



Elementi komunikacije ...

- Komunikatori ...
- Poruka ...
- Kanal ...
- Buka (komunikacione barijere) ...
- Povratna informacija ...
- Kontekst ...
- Organizaciona kultura ...





Vrste komunikacije ...

Pisana
komunikacija

Usmena
komunikacija

Neverbalna
komunikacija



Funkcije komunikacije ...

- Informaciona funkcija ...
- Motivaciona funkcija ...
- Koordinacijska i kontrolna funkcija ...
- Funkcija ubjeđivanja ...

**Više o ovoj temi pročitati u
knjizi ...**



Da sumiramo ...

- **Komunikacija nije samo proces prenosa informacija, već je i proces stvaranja zajedničkog razumjevanja.**
- **Procesni model komunikacije zanemaruje način razumjevanja poruke od strane primaoca i stoga je mnogo bolji model usklađivanja mentalnih obrazaca.**
- **Komunikacija je kontinuiran, složen i kontekstualan proces.**
- **Pored komunikatora, poruke, kanala, buke i povratne informacije, elemente komunikacije još čine kontekst i organizaciona/nacionalna kultura.**
- **Dvije osnovne vrste komunikacije su: pisana i usmena.**
- **Funkcija komunikacije u organizaciji je višestruka (socijalna, motivaciona, integraciona i tako dalje).**



Određenje komunikacionih vještina



Šta su to komunikacione vještine?

- Komunikacione vještine se odnose na sposobnost slanja, primanja i razumjevanja informacija, misli, osjećaja i stavova!
- Vještina jasnog i konciznog oblikovanja i prenošenja misli, ideja i poruka drugima, usmeno ili u pisanom obliku!

U komunikacione vještine ubrajamo:

- Vještine interpersonalne komunikacije
- Vještine prezentovanja
- Vještine pregovaranja



Vještine interpersonalne komunikacije



Šta ćemo naučiti u ovom dijelu?

- Definiciju kooperativne komunikacije ...
- Osnovne razloge pokretanja interpersonalne komunikacije ...
- Faktore koji mogu uticati na neuspjeh interpersonalne komunikacije ...
- Načine poboljšanja interpersonalne komunikacije...

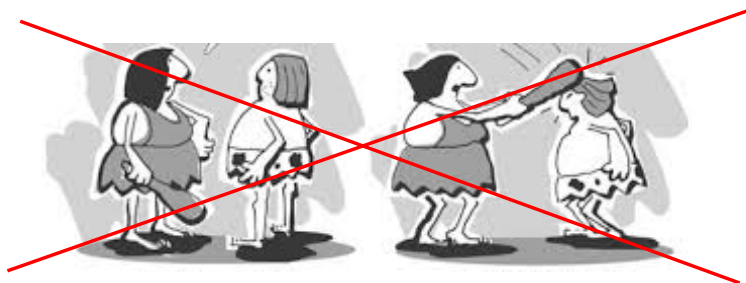
„Riječ izašla iz usta
nije lako zaustaviti
kao ni kamen pušten
iz ruke.“

(Euripid)



Kooperativna komunikacija

Kooperativna komunikacija je stil komuniciranja kojim se tačno prenosi poruka, a ujedno se ističe međusobno poštovanje i saradnja, podstiču dobri odnosi i razumjevanja između osoba koje komuniciraju.





Razlozi pokretanja interpersonalne komunikacije ...

- Izgradnja odnosa ...
- Dijeljenje informacije ...
- Pokretanje akcije ...

„Lako je sjetiti se da kažeš pravu stvar na pravom mjestu, ali je daleko teže ostaviti neizrečenom pogrešnu stvar u trenucima želje da je kažeš.“

(Bendžamin Frenklin)



Izgradnja odnosa ...

Pod izgradnjom odnosa podrazumijeva se uspostavljanje veze iz koje proizilazi međusobno razumjevanje i poštovanje sagovornika.

Mali svjesni napor da se stvori veza na samom početku razgovora može napraviti ogromnu razliku u njenom ishodu.

Odnos gradimo kroz:

- verbalno „ponašanje“
- vokalno „ponašanje“
- fizičko „ponašanje“.



Dijeljenje informacije ...

Čitavo vrijeme dok razgovaramo, mi oblikujemo informacije.

Razumjevanje informacija je povezano sa našim mentalnim modelima.

Da bismo imali uspješnu komunikaciju, informacije trebamo predstaviti u obliku koji naš sagovornik može razumjeti.



Pokretanje akcije ...

Ključ za efikasno pokretanje akcije nije informacija, već uvjerljiva ideja.

Ideja je ta koja daje značenje informaciji koju dijelimo sa sagovornikom.

Efikasna komunikacija čini ideje eksplicitnim.





Faktori koji utiču na ishod komunikacije ...

- Kontekst ...
- Odnosi ...
- Struktura ...
- Ponašanje ...

„Konflikti (koji, ako su posljedice dovoljno bolne, završavaju kod terapeuta ili pred sudom) - nastaju zbog smetnji u komunikaciji, zbog krivog razumijevanja ili nerazumijevanja, neiskrenosti ili dovođenja u zabludu. Spirala nasilja počinje sa spiralom ometenih komunikacija koja preko spirale neobuzdanog recipročnog nepovjerenja vodi prekidu komunikacije.“

(Jürgen Habermas, Racijepljeni Zapad)



Kontekst ...

Podsjetimo se: **Komunikacija je kontekstualan proces!**

Čest razlog za neuspjeh konverzacije je ignorisanje šireg konteksta od strane jednog ili oba sagovornika.

Pored konteksta na ishod komunikacije utiču i **pretpostavke**, koje unosimo u razgovor.

Ukoliko ih ostavimo nerazjašnjene, vrlo brzo može doći do nerazumjevanja u konverzaciji.

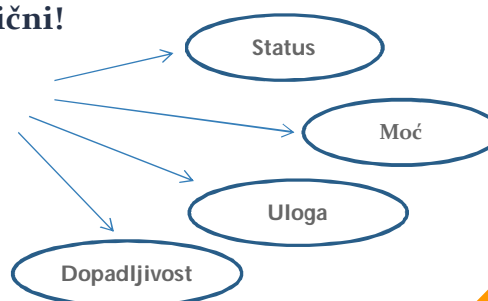


Odnosi ...

Odnosi definišu ograničenja, ali i potencijale konverzacije!

Odnosi su kompleksni i dinamični!

Na odnose utiče niz faktora ...



Struktura ...

Struktura razgovora potiče od načina na koji razmišljamo.

Mi u razgovoru često:

Skačemo ili lutamo od tačke do tačke!

Ponavljamo se!

Blokiramo

Žurimo!

Svako svoje priča, i ne slušamo našeg sagovornika!

To nikako ne smijemo dozvoliti!!!



Ponašanje ...

Razgovori nisu nikada prosta razmjena riječi. Da bismo podržali riječi mi koristimo čitav set neverbalne komunikacije: tonalitet glasa, pokret tijela, položaj lica i slično!

Uspješni komunikatori upravljaju svojim riječima. Oni se trude da usklade neverbalne komunikacije s riječima.

O ovoj temi ćemo govoriti u dijelu:
Vještine neverbalne komunikacije



Načini poboljšanja interpersonalne komunikacije ...

Interpersonalnu komunikaciju možemo poboljšati ako:

- se usmjerimo na problem ...
- uskladimo misli i osjećanja ...
- uskladimo verbalni i neverbalni govor ...
- afirmišemo sagovornika ...
- preuzmemo odgovornost za ...

Više o ovoj temi pročitati u knjizi ...

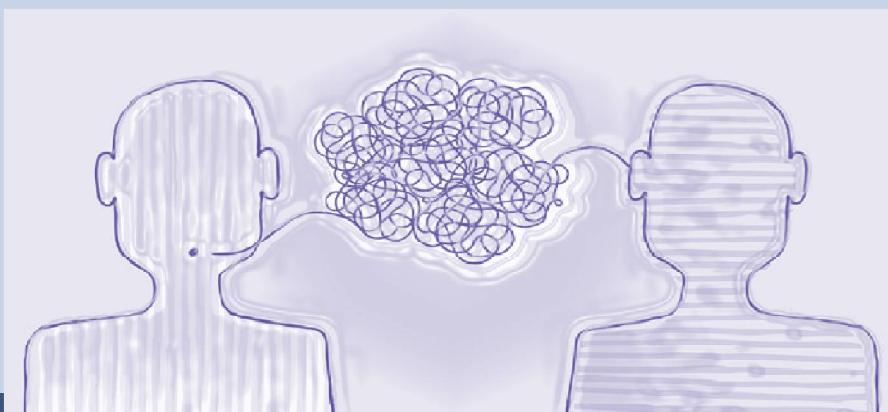


Da sumiramo ...

- Kooperativna komunikacija je stil komuniciranja kojim se tačno prenosi poruka, a ujedno se ističe međusobno poštovanje i saradnja, podstiču dobri odnosi i razumjevanja između osoba koje komuniciraju.
- Interpersonalnu komunikaciju pokrećemo radi: izgradnje odnosa, dijeljenja informacija, pokretanja akcije.
- Faktori koji mogu uticati na loš ishod komunikacije su: kontekst, odnosi, struktura i ponašanje.
- Karakteristike kooperativne komunikacije su: usmjerenost na problem, deskriptivnost, specifičnost, odgovornost za rečeno



Vještina aktivnog slušanja





Šta ćemo naučiti u ovom dijelu?

- Značaj aktivnog slušanja za uspješan ishod komunikacije...
- Nivoje slušanja sagovornika ...
- Osobine dobrog slušaoca ...
- Osnovne barijere aktivnog slušanja ...
- Načine razvijanja vještine aktivnog slušanja...

„Ima mnogo čudnih pasa koji razumiju ljudski govor. Pa i ljudi bi ga razumjeli kad bi naučili da ga slušaju.“

(Oiva Paloheimo, finski književnik)



Značaj aktivnog slušanja ...

Interpersonalna komunikacija je dinamika govora i slušanja. Bez slušanja, nema razgovora!

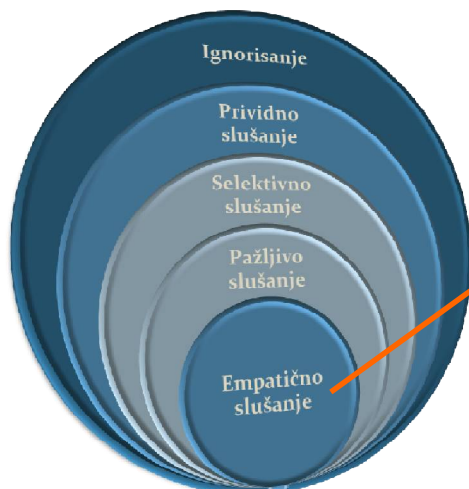
Samo kroz aktivno slušanje sagovornika možemo postići zajedničko razumjevanje, što je srž komunikacije.

Aktivno slušanje je proces u kome slušatelj aktivno sudjeluje, pokušavajući da shvati činjenice i osjećaje koje njegov sagovornik izražava.

Aktivno slušanje zahtjeva pažnju i koncentraciju, ali i podsticanje sagovornika.



Pet nivoa slušanja ...

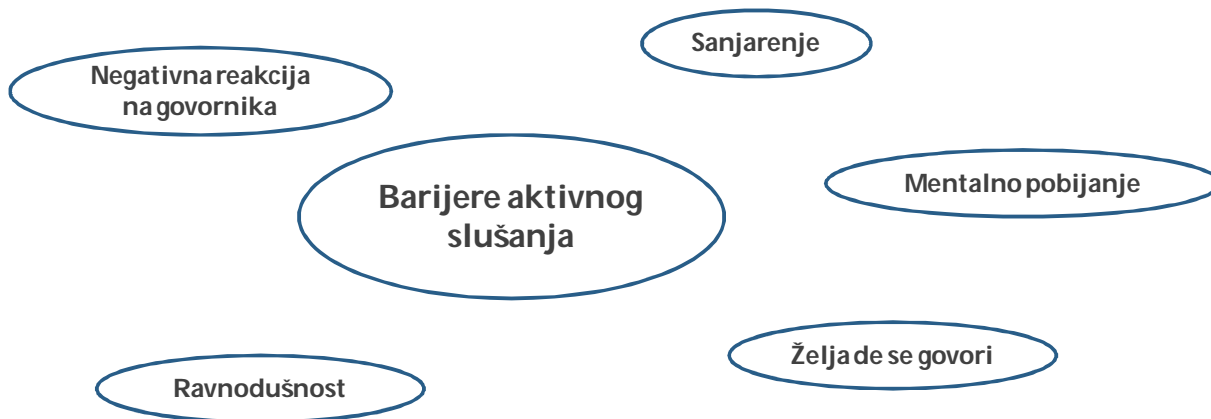


Osobine empatičnog slušatelja:

- objektivan je ...
- ne dopušta da njegovo lično mišljenje i emocije utiču na razumjevanje poruke ...
- ne interpretira i ne pretpostavlja šta neko misli ...
- izbjegava ometanje ...
- postavlja pitanja i nastoji otkriti stvarnu poruku ...
- govorom tijela pokazuje zanimanje za ono što govornik govori ...



Barijere aktivnog slušanja ...





Načini razvijanja vještine aktivnog slušanja ...

- Obraćanje pažnje!
- Tretiranje sagovornika kao ravnopravnog!
- Podsticanje opuštenog razgovora!
- Ohrabrenje!
- Postavljanje pravih pitanja!
- Pružanje informacija!
- Pružanje povratne informacije!



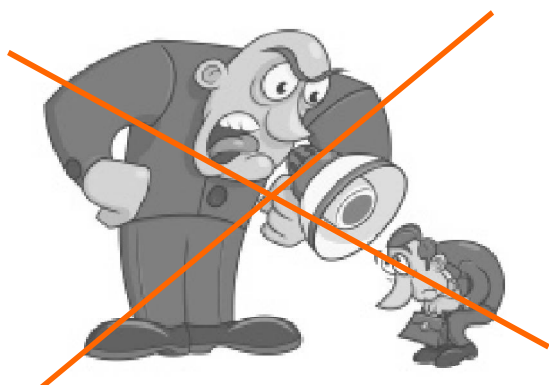
Obraćanje pažnje ...

- Utišajmo svoje misli ...
- Ne prekidajmo sagovornika ...
- Dozvolimo tišinu ...
- Pokažimo da obraćamo pažnju ...





Tretiranje sagovornika kao ravnopravnog ...



**Patronizacija sagovornika
je najveći neprijatelj
jednakosti u razgovoru!**



Podsticanje opuštenog razgovora ...

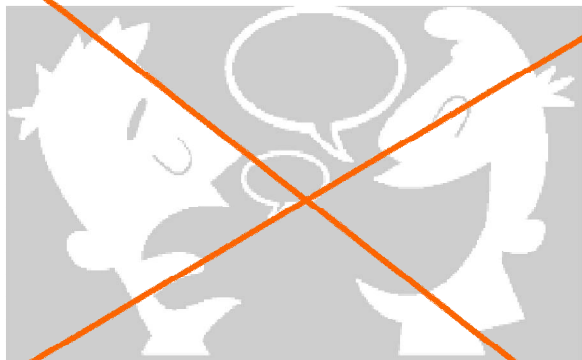
**Podsticanje opuštenosti u razgovoru je u najvećem stepenu vještina ponašanja....
Opustite prije svega sebe....
uzmite pauzu... osmehnite se ...
izgledajte samopouzdana ... usporite ritam svog govora ...**

„Priroda nam je dala dva uha, ali samo jedan jezik: da bismo više slušali, a manje pričali.“

(Benjamin Disraeli, britanski državnik i književnik)



Pružanje ohrabrenja ...



**Kompeticija (takmičenje)
je najveći neprijatelj
ohrabrenja!**

OPREZ !!!
Veoma je lako upasti u obrazac
korišćenja tuđih misli i ideja samo radi
promocije sopstvenih.



Postavljanje kvalitetnih pitanja ...

**„Ispitivanje nije način razgovora
među gospodom.”**

(Samuel Johnson, britanski književnik)

- TO NIJE TAČNO** ako postavljamo pitanja da bi:
- Razjasnili činjenice;
 - Ismijali sagovornika i učinili ga glupim;
 - Provjerili svoje razumjevanje;
 - Kritikovali i pronalazili greške;
 - Pomogli sagovorniku da poboljša svoje razumjevanje sebe pametnim;
 - Uticali na sagovornika da preispita svoje razmišljanje i slično.
- TO JE TAČNO** ako postavljamo pitanja da bi:
- Najprije se razumjeli;
 - Slijedili sagovornika da preispita svoje razmišljanje i slično.



Pružanje informacija ...

Čekanje da sagovornik završi svoju misao!

Tempiranje vremena pužanja informacija!

Filtriranje informacija!

Cilj informacija nije samopromocija!

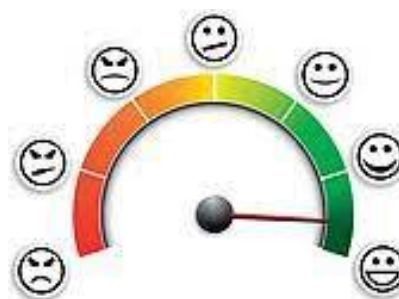


Pružanje povratnih informacija ...

Svjesno kontinuirano pružanje povratne informacije pokazuje da poštujemo sagovornika, čak i kad nismo saglasni sa njim

U pružanju povratne informacije potrebno je uspostaviti balans poštovanja i kritike

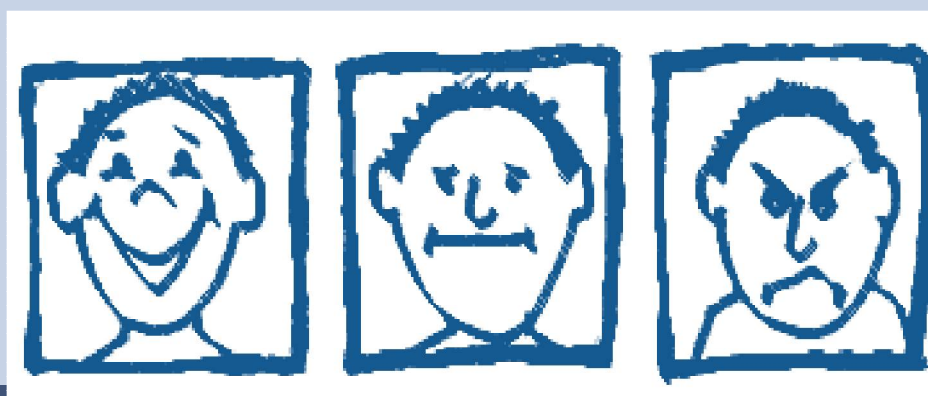
Najbolja povratna informacija je istinita i specifična. Suviše uopštena povratna informacija nema veliku korist....





Da sumiramo ...

- Razgovor, odnosno usmena interpersonalna komunikacija je dinamika govora i slušanja. Bez slušanja, nema razgovora!
- Postoji pet nivoa slušanja. Naviši nivo aktivnog slušanja je ematično slušanje. Empatično slušanje je rijetka vještina.
- Mnoge su barijere aktivnog slušanja: sanjarenje, rastresenost, mentalno pobijanje sagovornika, želja da se govori, ravnodušnost, negativna reakcija na pojavu i način govora govornika.
- Vještinu slušanja ćemo poboljšati ako: obraćamo pažnju, tretiramo sagovornika kao sebi ravnopravnog, podstičemo opušten razgovor, ohrabrujemo, postavljamo kvalitetna pitanja, pružamo prave informacije u pravo vrijeme, dajemo jasnu i iskrenu povratnu informaciju.



Vještine neverbalnog komuniciranja



Šta ćemo naučiti u ovom dijelu?

- Definiciju neverbalne komunikacije ...
- Značaj neverbalne komunikacije ...
- Funkcije neverbalne komunikacije ...
- Forme neverbalne komunikacije ...

„Iako govorimo našim vokalnim organima, razgovaramo cijelim tijelom!”

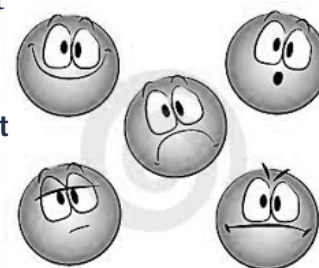


Značaj neverbalnog komuniciranja

Važna karakteristika kooperativne komunikacije je usklađenost verbalne i neverbalne komunikacije.

Neverbalna komunikacija može predstavljati najvažniji segment usmenog komuniciranja, jer poboljšava prenošenje i razumjevanje poruke.

Neverbalna komunikacija se odvija paralelno sa verbalnom komunikacijom, a može i samostalno jer ponekad se komunikacija odvija bez ijedne izgovorene riječi.





Šta je to neverbalno komuniciranje?

Uobičajene definicije kažu da je to:

Komunikacija koja se odvija bez riječi u kojoj se poruka prenosi ponašanjem, a ne riječima.

Sposobnost da se izražavanje ideja pojača sa upotrebom govora tijela, izraza lica i tona glasa, te sa upotrebom slika i simbola.

**„Kad usta kažu:
Da! Pogled veli:
Možda!”**

(Victor Hugo, francuski
knjževnik)



Funkcije neverbalne komunikacije?

- Zamjena verbalne komunikacije;
- Dopuna izgovorenih riječi;
- Otkrivanje pravog značenja riječi;
- Izražavanje emocija i stavova;
- Prenosjenje ličnog/društvenog/kulturnog identiteta;
- Regulisanje razgovora;
- Kontekstualizacija interakcije;





Forme neverbalne komunikacije?

Fizička pojava i stil oblačenja

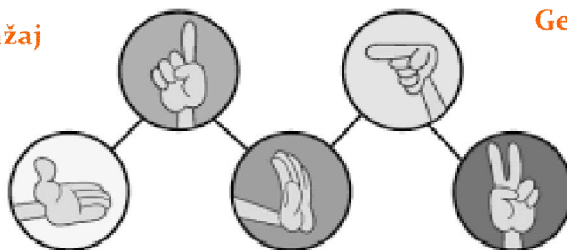
Pokreti očima

Vokalni izražaj

Gestovi

Položaj tijela

Izrazi lica



Teritorija i lični prostor

Razmještaj mjesta za sjedenje

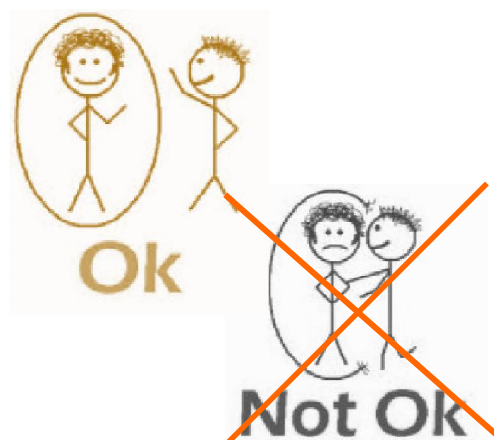
Interpersonalna distanca

Karakteristike okruženja



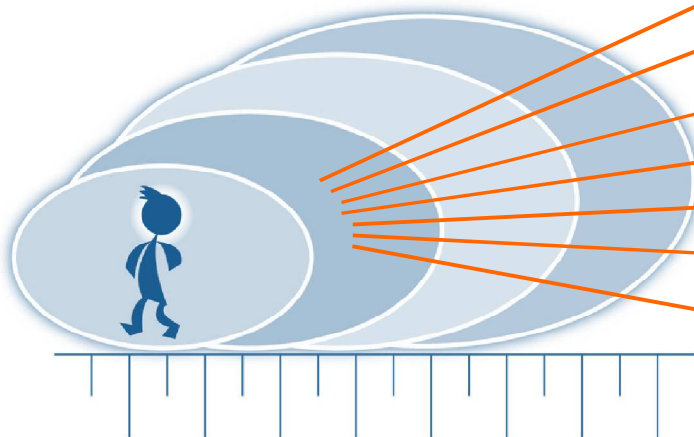
Teritorija i lični prostor ...

- Značaj ličnog prostora ...
- Veličina ličnog prostora koji osoba zahtijeva i u kome se osjeća sigurno i komforno zavisi od brojnih faktora, uključujući nacionalnu kulturu, karakter osobe, dob, pol, status, dominaciju i slično ...
- Narušavanje ličnog prostora ...





Interpersonalna distanca ...



Intimna, kežual, poslovna i **javna** distanca ...

Kulturološki /etnički background

Pol, dob

Karakterne osobine

Interpersonalne relacije

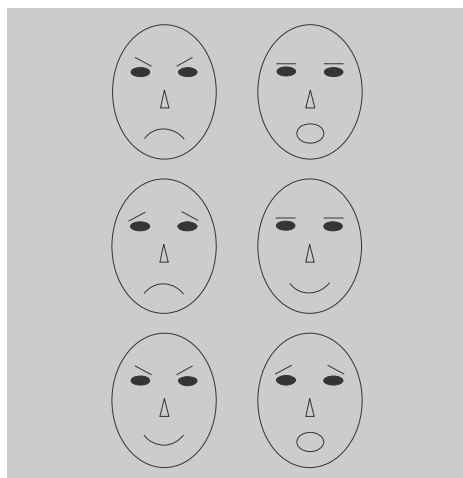
Tema konverzacije

Fizičke karakteristike sagovornika

Fizičko /društveno okruženje



Izrazi lica ...



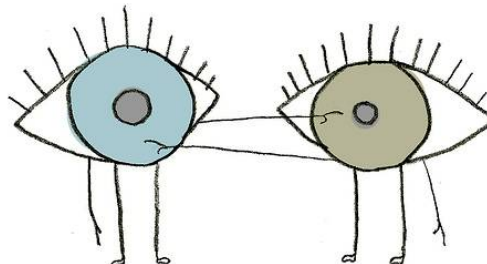
Koordinisana kretanja više od **20** različitih mišića, koje koristimo da kodiramo oko **1000** različitih izraza čini lice bogatim izvorom neverbalnih informacija, posebno emocija.



Pokret očima ...

Pogled i kontakt očima igraju nekoliko važnih uloga u interakciji "licem u lice". Na ovaj način mi:

- Iniciramo kontakt ...
- Definišemo međuljudske odnose ...
- Reguliramo tok razgovora ...
- Pratimo povratnu reakciju ...
- Dirigujemo tok diskusije ...
- Reflektujemo proces razmišljanja ...



Pokreti očima ...

Desno, prema gore



Vizuelno oblikovanje slike
(npr. Da li će mi bolje stajati crno ili sivo odjelo?)

Lijevo, prema gore



Vizuelno prisjećanje
slike (npr. Da li Marko ima crne ili plave oči?)

Lijevo, prema dolje



Interni dijalog (npr. Šta da kažem kada me pitaju gdje je Marko?)

Desno, prema dolje



Tjelesne reakcije i emocije
(npr. Kako će se Marko osjećati kada mu kažem da nije dobio posao?)

Pogled ulijevo



Zvučno prisjećanje (npr. Šta sam ono rekla Marku u vezi posla?)

Pogled udesno

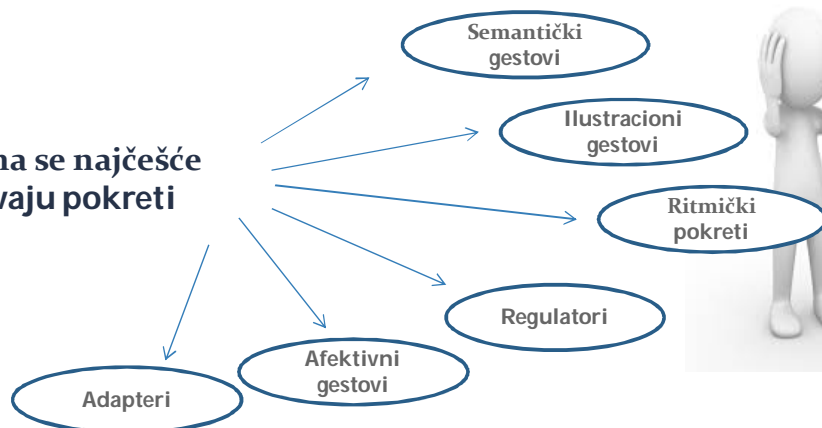


Zvučno oblikovanje (npr. Kako bi zvučalo ako Marku jednostavno kažem: Nisi dobio posao?)



Gestovi ...

Pod gestovima se najčešće podrazumjevaju pokreti šaka i ruku.



Položaj tijela ...

U komunikaciji, položaj tijela nam pomaže da iskažemo svoje stavove.

U konverzaciji se često dešava usklađivanje položaja tijela sagovornika, pri čemu jedan sagovornik usklađuje svoj položaj tijela prema drugom, nsvjesno ga oponašajući i zauzimajući isti stav.





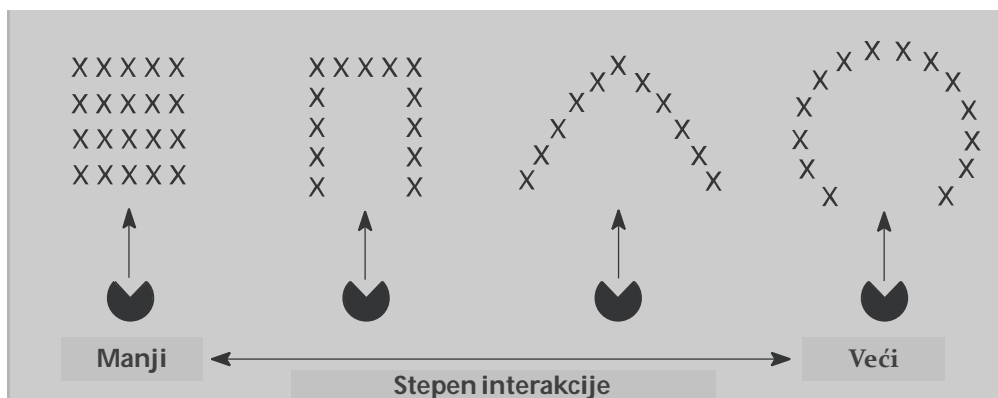
Vokalni izražaj ...



„vni” stil



Razmještaj mjesta za sjedenje ...



Karakteristike okruženja ...





Da sumiramo ...

- Povećavajući svoju vještinu razumjevanja neverbalne komunikacije možete poboljšati interpersonalne odnose u raznim situacijama.
- Funkcija neverbalne komunikacije je višestruka od zamjene i dopune verbalne komunikacije, izražavanja emocija i stavova, regulisanje razgovora, do prenošenja ličnog/društvenog/kulturnog identiteta.
- U poslovnom kontekstu pravilno tumačenje neverbalnih signala može biti korisno sredstvo za donošenje odluka.
- Većina neverbalnog ponašanja iskazuje značenje na manje eksplicitan ili precizan način nego riječi, ali je iskrenije jer se dešava podsvjesno i spontano.



Vještine prezentovanja



Šta ćemo naučiti u ovom dijelu?

- Kako smanjiti osjećaj nervoze ...
- Način upravljanja materijalom koji treba prezentovati ...
- Način upravljanja publikom ...
- Način upravljanja nepredviđenim situacijama ...

„Ljudi mogu zaboraviti šta ste rekli, ali nikada neće zaboraviti kako su se osjećali nakon vašeg govora!“

(Carl W. Buechner)



Prezentovanje i stres ...

Javni govor pred nepoznatim auditorijumom najčešće izaziva nervozu i stres kod govornika.



„Ljudski mozak je je čudesan organ, počne raditi čim se rodimo, i ne staje sve dok ne moramo održati govor!“

(Mark Twain)

U trenutku prije početka prezentacije, neki ljudi iskuse:

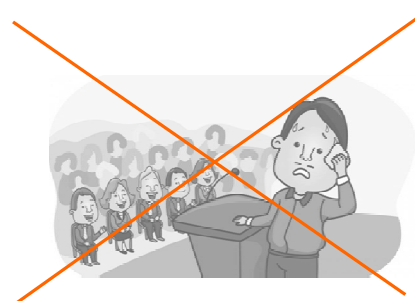
- Demofobiju – strah od grupe ljudi;
- Lalofobiju – strah od nastupa (govora);
- Katagelofobiju – strah od podsmjeha.



Prezentovanje i stres ...

Trema se može smanjiti na nekoliko načina:

- Fokusirajte se na publiku i poruku koju želite prenijeti, a ne na sebe;
- Ne mislite na svaki korak ili postupak, nego se fokusirajte na željeni rezultat;
- Preuzmite kontrolu nad: materijalom, publikom, sobom!



Upravljanje materijalom ...

- Postavljanje ciljeva! ←
- Analiza publike! ←
- Analiza situacije! ←
- Kreiranje strukture! ←
- Izgradnja dinamične atmosfere! ←
- Dizajniranje vizuelnih slika! ←
- Vježbanje! ←





Postavljanje ciljeva i definisanje poruke ...

Polazište svake prezentacije predstavlja utvrđivanje njene svrhe i ciljeva, odnosno utvrđivanje šta želimo postići kroz prezentaciju.

Izgradite poruku!
Poruka mora izraziti vaš cilj, ideju koju prenosite ...



Analiza publike ...

Poznavanje auditorijuma, odnosno publike, pomaže nam da odaberemo primjeren sadržaj, riječnik, način prezentacije, način uspostavljanja kontakta i zadržavanja pažnje, te upotrebu vizuelnih pomagala.

Da bi prezentacija bila uspješna, poruka mora biti primjerena za auditorijum!





Analiza situacije ...



Dobra prezentacija mora biti prilagođena situaciji i okruženju, što znači da treba voditi računa o vremenu prezentacije, veličini auditorijuma, fizičkim uslovima i tehničkim pomagalima.



Kreiranje strukture ...

Struktura prezentacije treba da bude jednostavna!

Neki uopšteni načini organizacije materijala su:

- prema redoslijedu važnosti
- prema hronološkom redoslijedu
- od poznatog ka nepoznatom
- od jednostavnog prema složenome
- od problema prema rješenju
- prema odnosu uzrok – posljedica





Izgradnja dinamične atmosfere i dizajniranje vizuelnih slika ...

U trenutku kada uključite projektor pažnja publike se preusmjerava na slajdove!

Ipak, vizualizacija ima i korisnih strana, neke od njih su:

- objašnjava bolje od riječi
- povećava pamćenje prezentacije
- pojašnjava kompleksne ili detaljne informacije
- pokazuje profesionalnost i pripremljenost govornika



Vježbanje ...

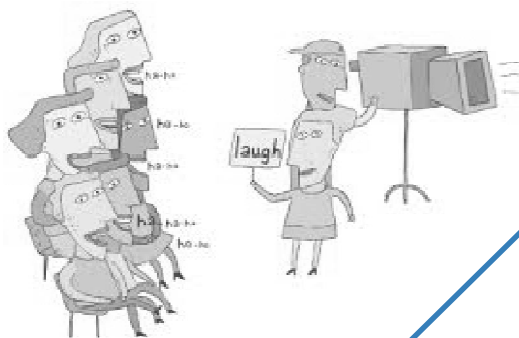
Postoji ogromna razlika između razmišljanja o prezentaciji i prezentovanja!

- Proba je provjera stvarnosti ...
- Proba je provjera vremena ...
- Proba vam daje slobodu u prezentovanju ...





Upravljanje publikom ...



Opet ta neverbalna komunikacija ...



Sagledavanje sebe ...

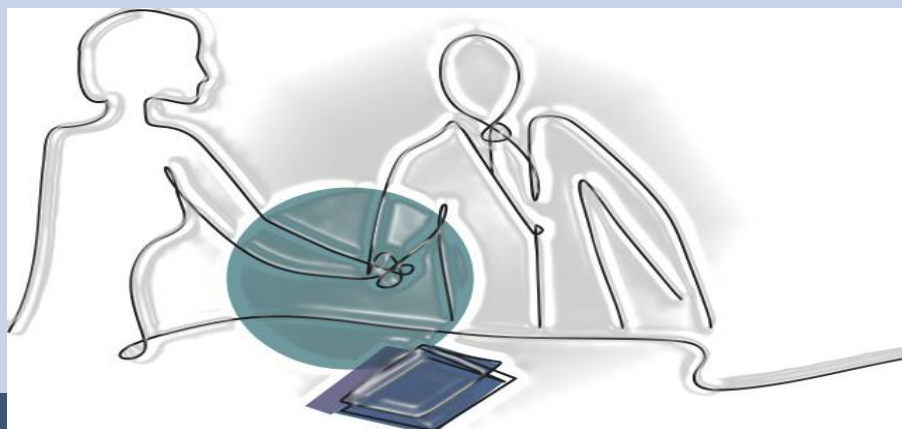
- Odgovori na pitanja ...
- Upravljanje prekidima ...
- Upravljanje katastrofama ...





Da sumiramo ...

- Predstavljanje organizacije prema okolini, držanje govora unutar ili van organizacije, prezentovanje ideja, informacija, problema, projekata, planova, važan su segment ne samo menadžerskog posla, već i posla mnogih izvršilaca.
- Publika možda neće zapamtiti informacije i podatke koje ste izlagali, ali način prezentovanja može napraviti snažan utisak koji će ostati u sjećanju.
- Uspješnu prezentaciju potrebno je planirati i pripremiti kao i svaki drugi zadatak.
- Priprema prezentacije znači preuzimanje kontrole nad materijalom, publikom i sobom!



Vještine pregovaranja



Šta ćemo naučiti u ovom dijelu?

- Definicija pregovaranja ...
- Pristupi i mogući ishodi pregovaranja ...
- Načela pregovaranja ...
- Proces pregovaranja ...
- Taktike pregovaranja ...

„Nikada se ne igrajte
mačke i miša,
pogotovo ako ste miš!”

(Don Addis, američki umjetnik)



Šta je pregovaranje?

Uobičajena definicija kažu:

- Pregovaranje je proces kojim se dvije ili više osoba s različitim i sukobljenim interesima suočavaju kako bi sklopile posao.
- Pregovaranje je oblik ubjedljive komunikacije ...
- Pregovaranje je prilika za rješavanje problema ...
- Pregovaranje je proces donošenja zajedničke odluke kada uključite različite želje.



Pristupi i ishodi pregovaranja ...



Ishodi su:

- Pobjeda-gubitak...
- Gubitak-gubitak...
- Delimično pobjeda-djelimično gubitak ...
- Dobitak-dobitak ...

Pristupi su:

- Distributivno pregovaranje ...
- Integrativno pregovaranje ...



Načela pregovaranja ...





Proces i taktike pregovaranja ...

Pročitati u knjizi o procesu i taktikama pregovaranja, kao i o reputaciji pregovarača !!!



Za one koji žele znati više...





Dodatna literatura

- Duraković, J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.



Da sumiramo ???

