



# KOMUNIKACIJA

*"Takvi smo mi ljudi, jednom merom merimo reč kada je upućujemo ljudima oko sebe, a posve drugom kada nas ta ista reč, vraćena, udari u lice. A stvar bi bila u redu kada bismo, upućujući reči drugome, imali barem deseti deo one osetljivosti koju pokazujemo primajući tu istu reč upućenu nama."*

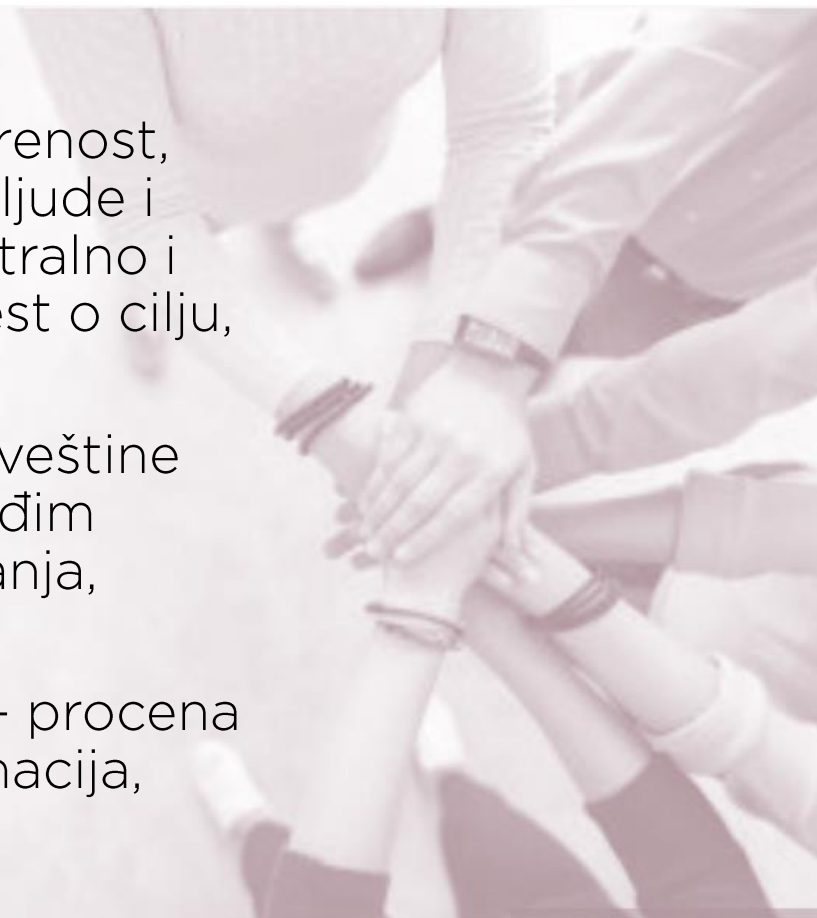
*Ivo Andrić*

# Ciljevi

- Dobijanje jasne predstave o načinu razmišljanja i veštinama pripreme i vođenja efektivne, konstruktivne komunikacije u poslovnom kontaktu
- Podizanje svesti o ličnoj odgovornosti za uspeh u poslovnoj komunikaciji i kvalitetu poslovnih odnosa (saradnja) kroz upravljanje sobom i sopstvenim reagovanjem i vršenjem uticaja na reakciju druge strane
- Razvijanje sposobnosti kombinovanja različitih asertivnih tehnika zarad što efikasnijeg dolaženja do cilja u komunikaciji po principu postizanje zajedničkog dugoročnog zadovoljstva
- Osveščivanje značaja verbalne i neverbalne komunikacije sa internim i eksternim klijentima i saradnicima.

# Tri generalne veštine koje vode uspehu u komunikaciji i vršenju uticaja:

- **samosvesnost i vladanje sobom** – smirenost, fleksibilnost i adaptabilnost na različite ljude i situacije, sposobnost da se reaguje neutralno i bez predubeđenja, samopouzdanje, svest o cilju, istrajnost i strpljenje
- **svest o drugima i vladanje drugima** – veštine slušanja i opažanja, empatija, svest o tuđim ciljevima, veštine pozitivnog komuniciranja, postavljanje pitanja
- **vladanje informacijama i rasuđivanje** – procena situacije, razmatranje relevantnih informacija, razumevanje konteksta



# Lokus kontrole

Mesto gde smeštamo **odgovornost** i **kontrolu** nad onim što nam se dešava u životu.



# Vršenje uticaja vs. Manipulacija

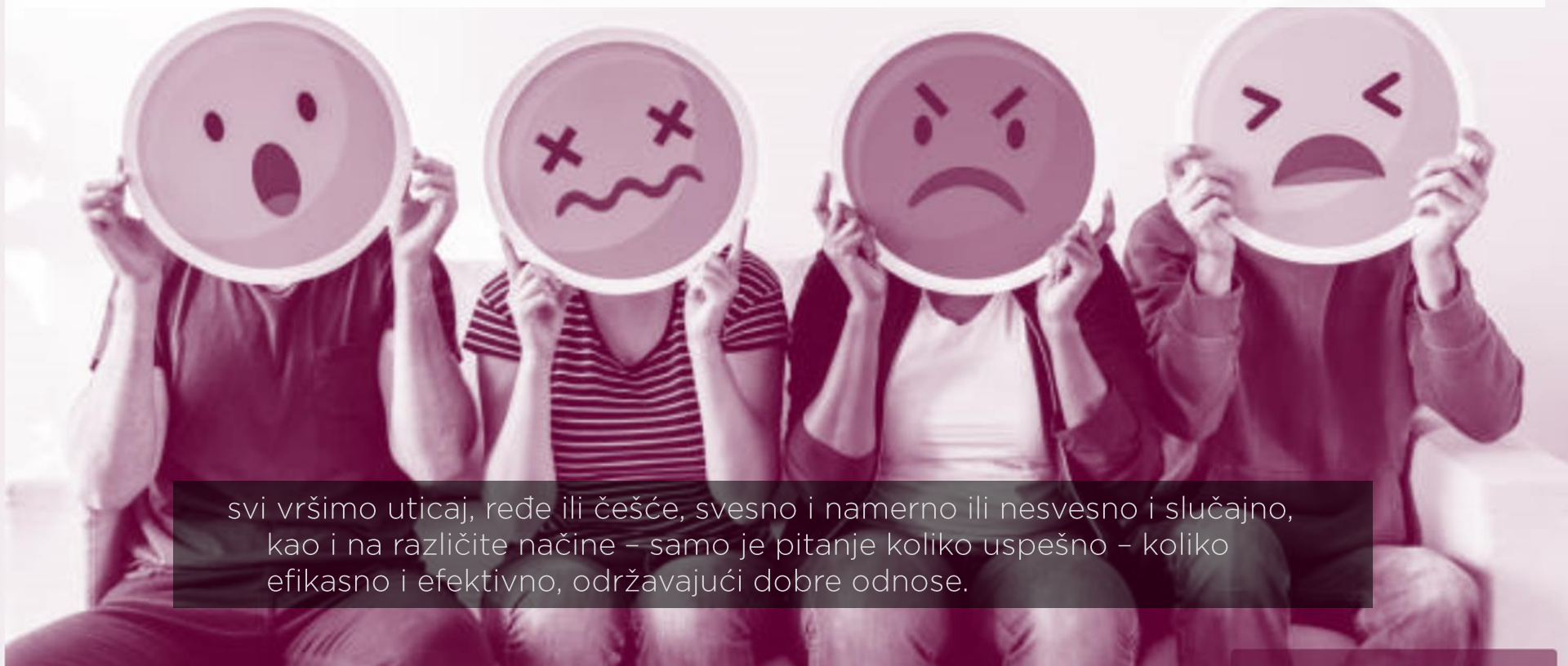
- U **manipulaciji** se koristi odnos samo da bi ostvarili ono što nama treba, sa jako malo ili ni malo uviđaja kakav to uticaj ima na drugu stranu. Uz to, dugoročno razvijamo lošu predstavu o sebi i kvarimo odnos i saradnju. To je najčešće „win-lose“ varijanata, a neretko se završi i sa „lose-lose“.
- U **konstruktivnoj komunikaciji** se fokusiramo na unapređenje ili negovanje odnosa, podrške, dok postignemo naše ciljeve. Otvoreni smo i iskreni. Fleksibilni smo u odabiru pristupa prema ljudima i uvažavamo to da druga strana ima svoje potrebe, ciljeve i prioritete. Vršenje uticaja je idealno kada se postigne «win-win» solucija, tj kada u isto vreme postignemo i naše i ciljeve druge strane.

# Potencijalni ishod vršenja uticaja:

**posvećenost:** entuzijastična reakcija sa visokim ulaganjem energije

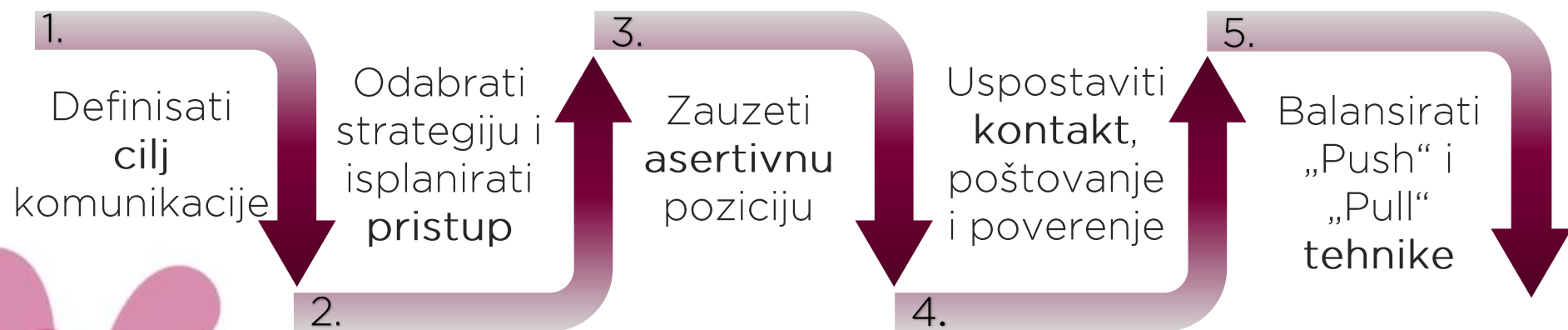
**prihvatanje:** umerena reakcija sa umerenim ulaganjem energije

**otpor:** minimalna reakcija (ako je uopšte ima) sa minimalnim ulaganjem napora – osim ako se ne preokrene u sabotazu, kada se ulaže energija u suprotnom smeru...



svi vršimo uticaj, ređe ili češće, svesno i namerno ili nesvesno i slučajno, kao i na različite načine – samo je pitanje koliko uspešno – koliko efikasno i efektivno, održavajući dobre odnose.

# 5 KORAKA USPEŠNE KOMUNIKACIJE





Kada znamo da je komunikacija uspešna?

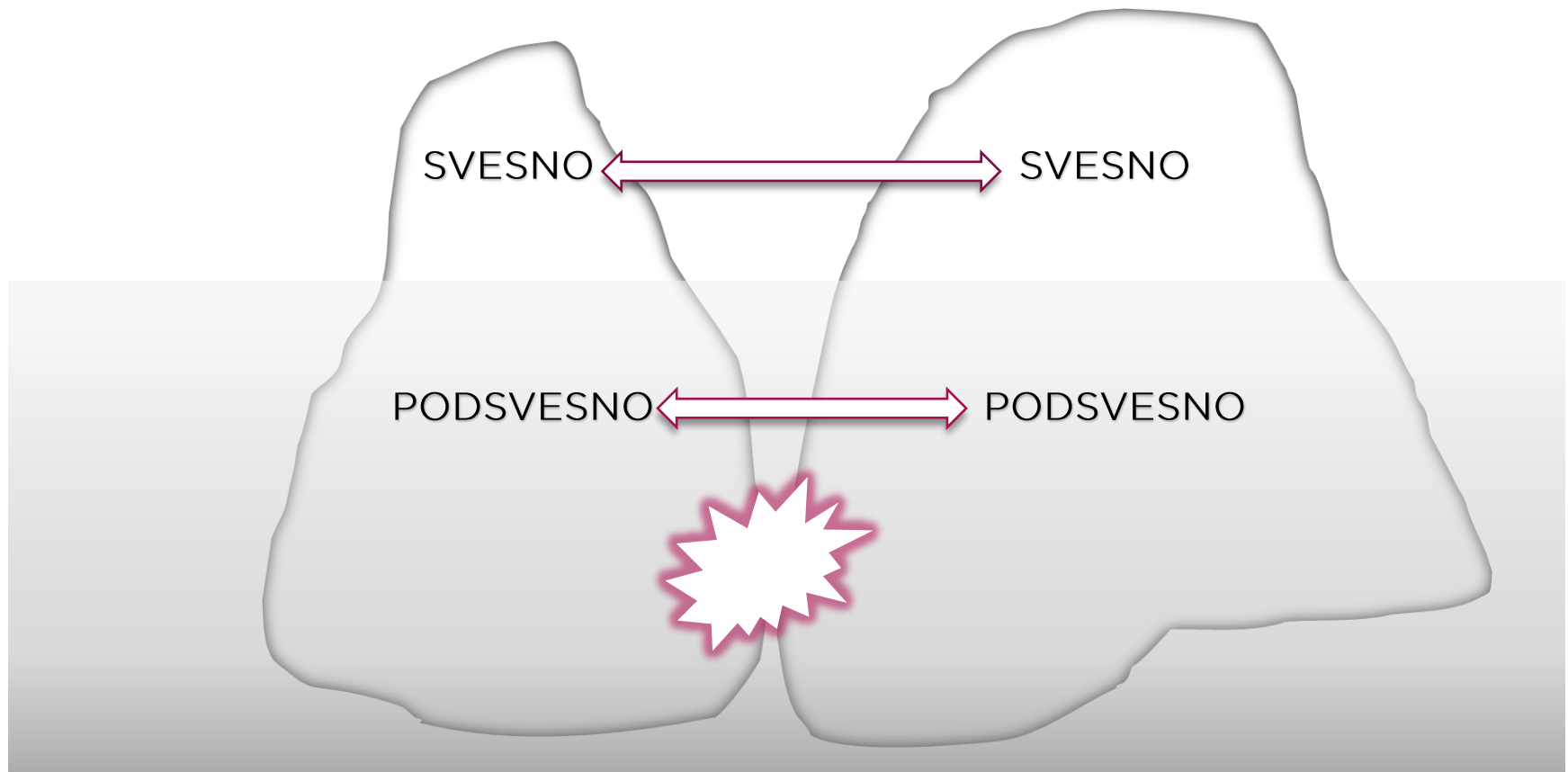
Kada ostvarimo **cilj**  
komunikacije!

Zapisujte  
sebi ciljeve  
razgovora!

Ciljevi bi trebalo da budu ekološki:  
dobri dugoročno za saradnju i dobri za sve strane

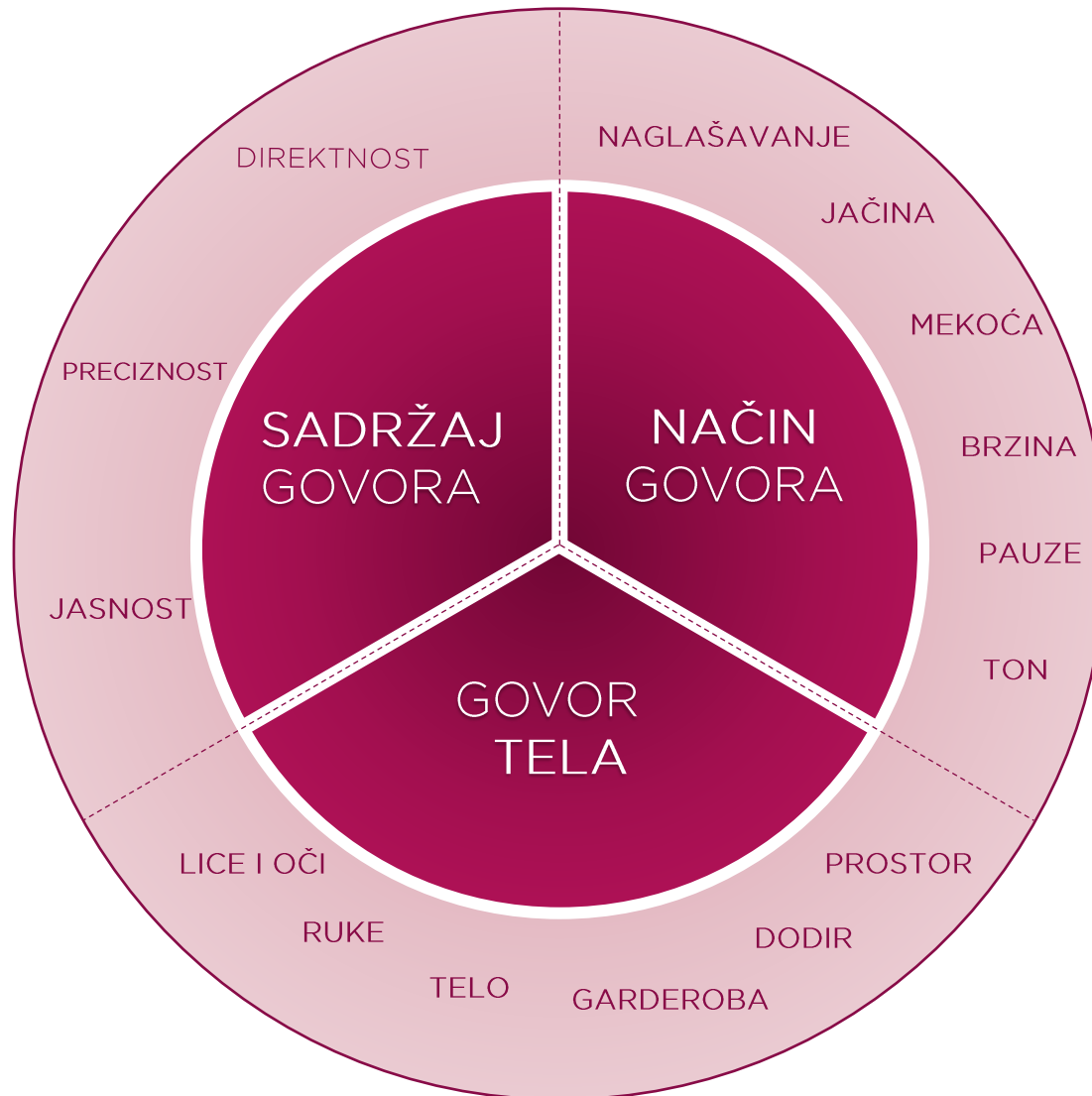


# Verbalna i neverbalna komunikacija



Bitno je da su ove dve poruke **usklađene**  
i da smo mi usklađeni sa sagovornikom!  
Neverbalna se smatra **efektnijim** aspektom od verbalne!

# Verbalna i neverbalna komunikacija



# DIE MODEL

## D - **deskripcija** (opisivanje):

treba da opisujemo samo ono što zaista vidite (ili čujete). Opisivanje je faktičko i neutralno

Primer: jedan dečak stoji pored čamca.

## I - **interpretacija** (tumačenje):

često tumačimo postupke drugih ljudi a da ne znamo dovoljno u kakvoj se situaciji oni ustvari nalaze. Tumačimo ono što vidimo; iznosimo hipotezu o nečemu što se događa ili se dogodilo. To može da bude tačno, a može da bude i pogrešno.

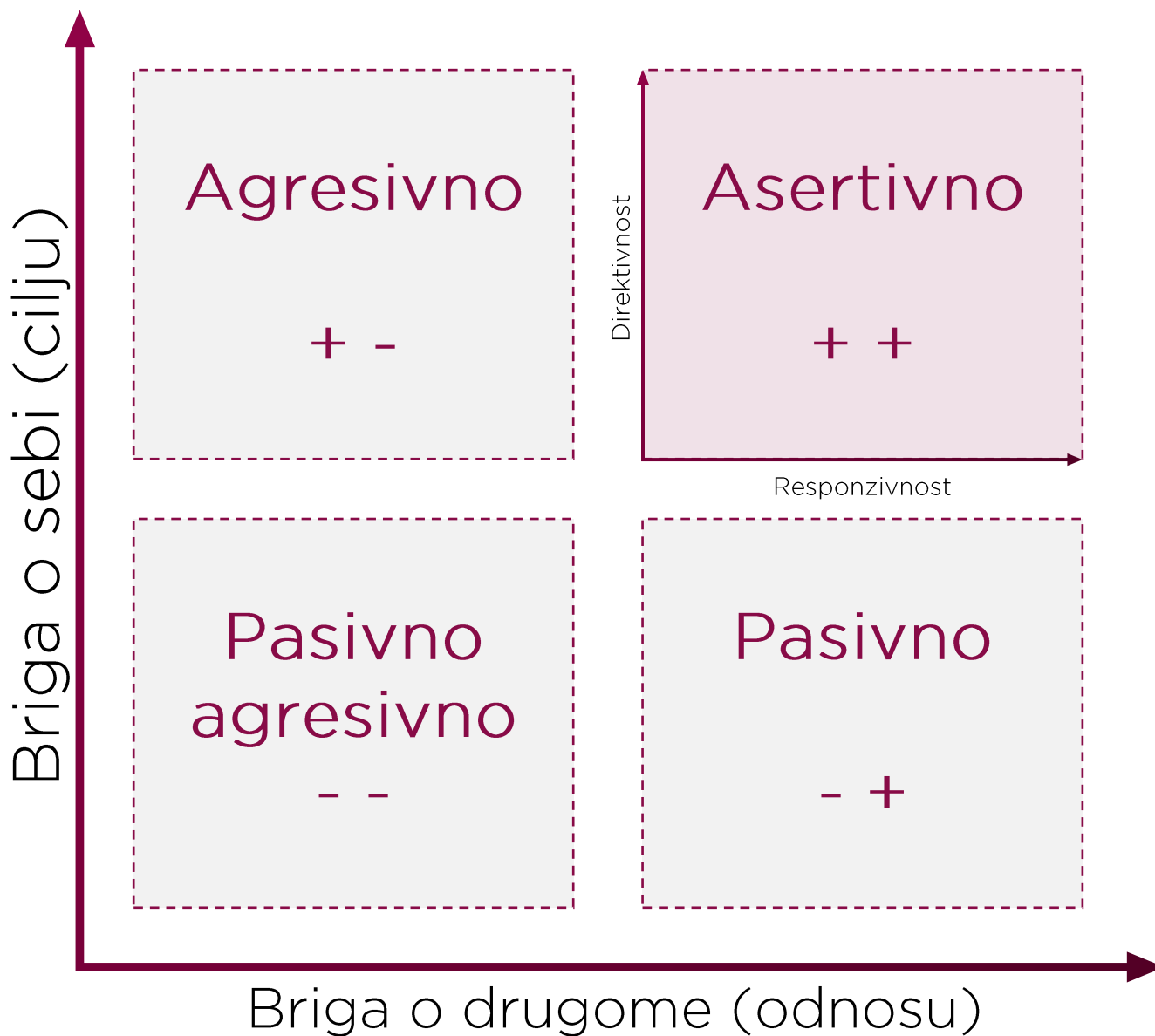
Primer: taj dečak je tim čamcem pobegao od kuće.

## E - **evaluacija** (vrednovanje):

dajemo vrednost onome što vidimo i što smo protumačili. Vi tada donosite vrednosni sud o svom tumačenju. Upravo ovaj proces u kom idemo od opisivanja ka tumačenju i vrednovanju a da pritom ne znamo kakva je u stvari situacija i koji su pravi razlozi nečijeg postupka, može da vodi ka diskriminaciji i konfliktu

Primer: dečak je doneo lošu odluku da pobegne od kuće.

# Načini reagovanja u komunikaciji



# Blokirajuća i korisna uverenja koja nas drže van i u asertivnosti

Briga o sebi (cilju)

Ja znam da sam u pravu i nemam šta da objašnjavam / neću kompromis...  
Moram da imam kontrolu nad situacijom  
Oni bi morali da znaju da...  
Ako bismo uradili na moj način, imali bismo najbolji rezultat  
Moram da im pokažem svog boga  
Ne zaslužuje da ja...  
Ne mogu da verujem da ne vidi i sam  
Nemam vremena da diskutujem s njima...

+ -

Kad ranije nisu hteli da urade po mom, neću sad ni da im kažem šta mislim...  
Ja to znam bolje, ali neka ih, sami će sebi biti krivi...  
Ja se ne slažem s njima a i njih baš briga za mene...  
Bolje da ne znaju šta ja stvarno nameravam...  
Ako kažem otvoreno, on će to zloupotребiti...

- -

Ako ja imam ideju, možda je imaju i oni  
Hajde da čujem kako njemu ovo izgleda  
Ako bi znao šta osećam u vezi sa tim, možda bi promenio...  
Mora da postoji zajednička osnova između moje ideje i onoga što on želi  
Ne mogu da mi čitaju misli  
I ja imam pravo da očekujem a i on ima pravo da...

+ +

Ja ni ne znam šta mislim, pa nek bude po njihovom...  
Verovatno nemaju sad vremena za mene  
Neprikladno je govoriti svoje potrebe u ovoj situaciji...  
Povrediću je ako kažem šta mislim...  
Nije bitno sad, mogu ja i drugi put...  
Ne želim da stvorim tenziju ili konflikt...  
On je glavni, pa treba da slušam šta kaže  
Ne umem ja to lepo da objasnim...

- +

Briga o drugome (odnosu)

# Da sumiramo...

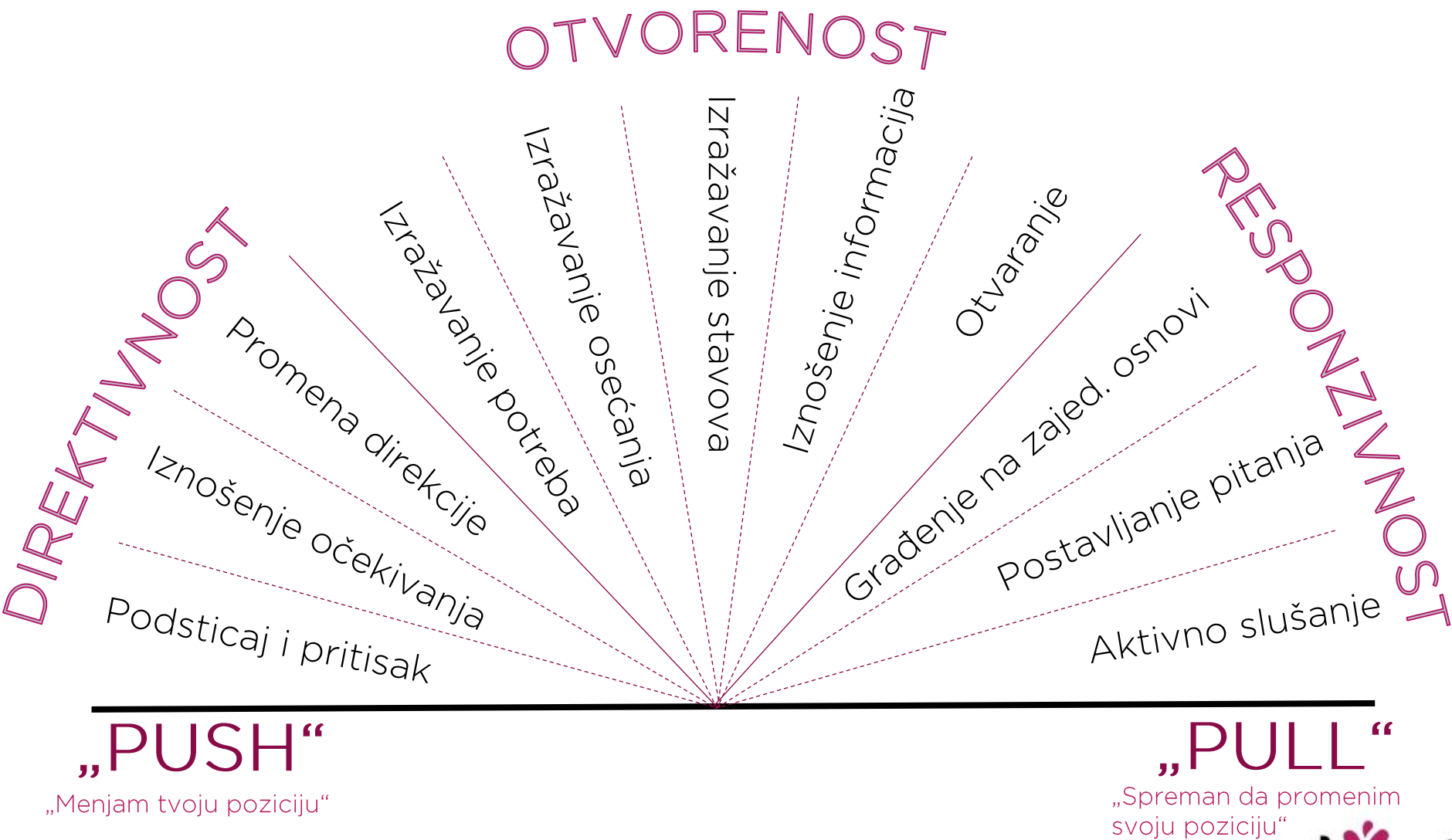
Pasivna	Pasivno agresivna	Agresivna	Asertivna
Prihvata tuđe mišljenje i potrebe	Zadržava svoje mišljenje ali ga ne iznosi otvoreno	Nameće svoje mišljenje i potrebe	Izražava mišljenje, osećanja, potrebe I sluša tuđe...
Submisivan prema drugima	Submisivan prema drugima ali nezadovoljan	Dominantan u odnosu na druge	Jednake pozicije
Prihvatanje ili delimična frustracija	Frustriran	Nadmen ili besan	Smiren i samouveren
Ne zastupa sebe (- +)	Ne zastupa ni sebe ni druge (- -)	Ne zastupa druge (+ -)	Zastupa i sebe i druge (+ +)

# Asertivne tehnike komunikacije



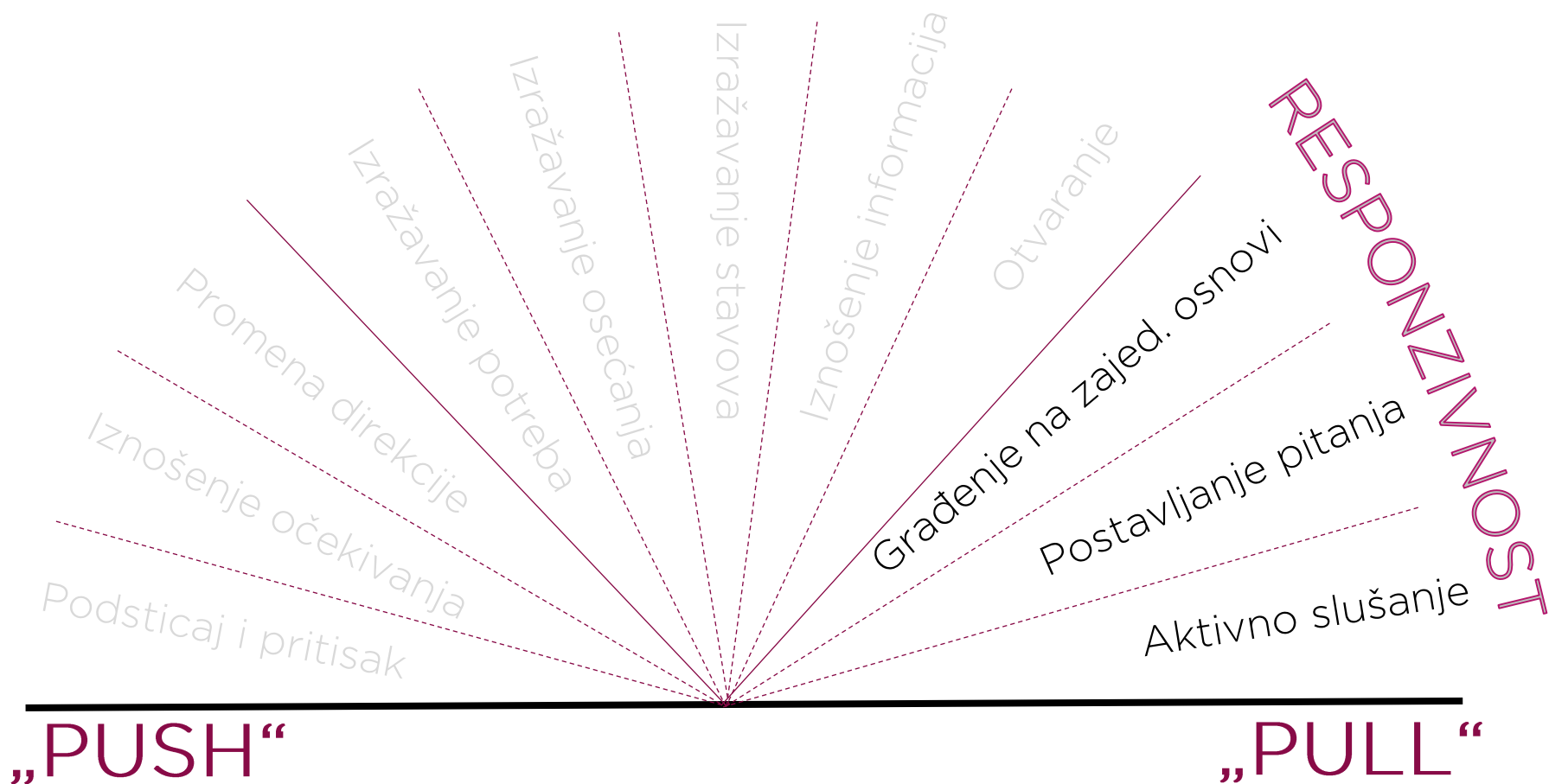


# SPEKTAR ASERTIVNIH TEHNIKA



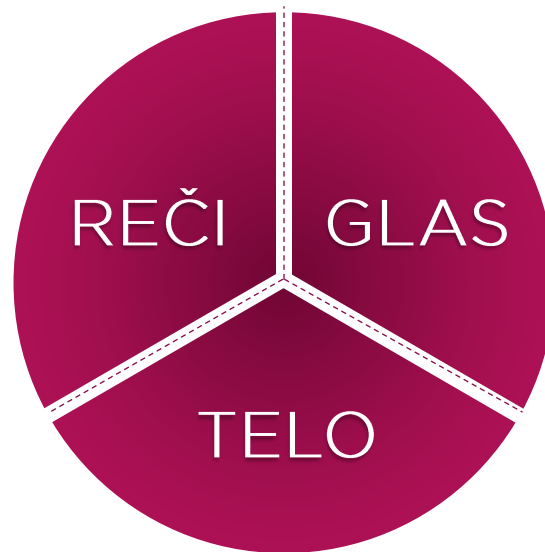
# SPEKTAR ASERTIVNIH TEHNIKA





# Aktivno slušanje

- Davanje pune pažnje: Mhm...
- Razjašnjavanje: Nije mi skroz jasno...
- Reflektovanje: Čini mi se da ste...
- Parafraziranje i rezimiranje: Ako mogu da sumiram...

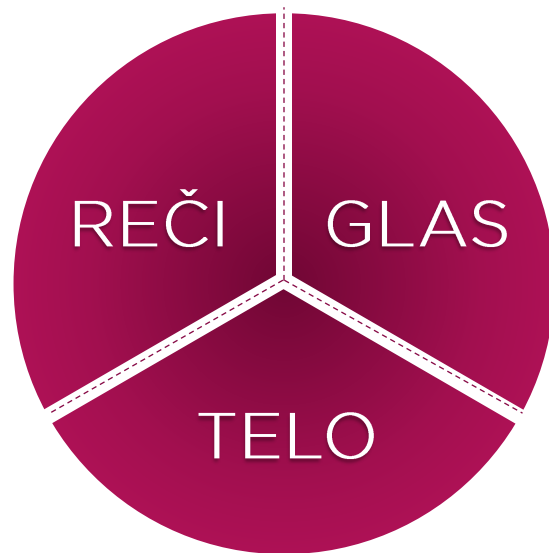


- Usklađeno (“pacing” i “leading”)
- Zainteresovano
- Podstičuće
- Empatišuće

- U skladu sa sagovornikom
- Direktan kontakt očima

# Postavljanje pitanja

- Otvorena i zatvorena: Šta/kako/zašto... Da li...
- Neutralna i usmeravajuća: Šta je tvoje mišljenje? Šta ti se sviđa?
- Retorička: Šta se desi kad...?
- Usmerena na cilj: Kako ćeš postići...?
- Kreativna: Ako bi imao beskrajne resurse kako...?
- Omekšivači: Zanima me...



- Toplo
  - Zainteresovano
  - Podstičuće
  - Empatišuće
- 
- U skladu sa sagovornikom
  - Malo telom nagnuti ka sagovorniku
  - Direktan kontakt očima

# Građenje na zajedničkoj osnovi

- Zajedniči cilj i vizija: Naš interes je da...

Zamislite kad jednog dana...

- “Mi” termini:           Mi bismo...

- Zajednička pravila: Hajde da dogovorimo pravila...

- Zajedničke karakteristike i “konektori”: I vi i ja...

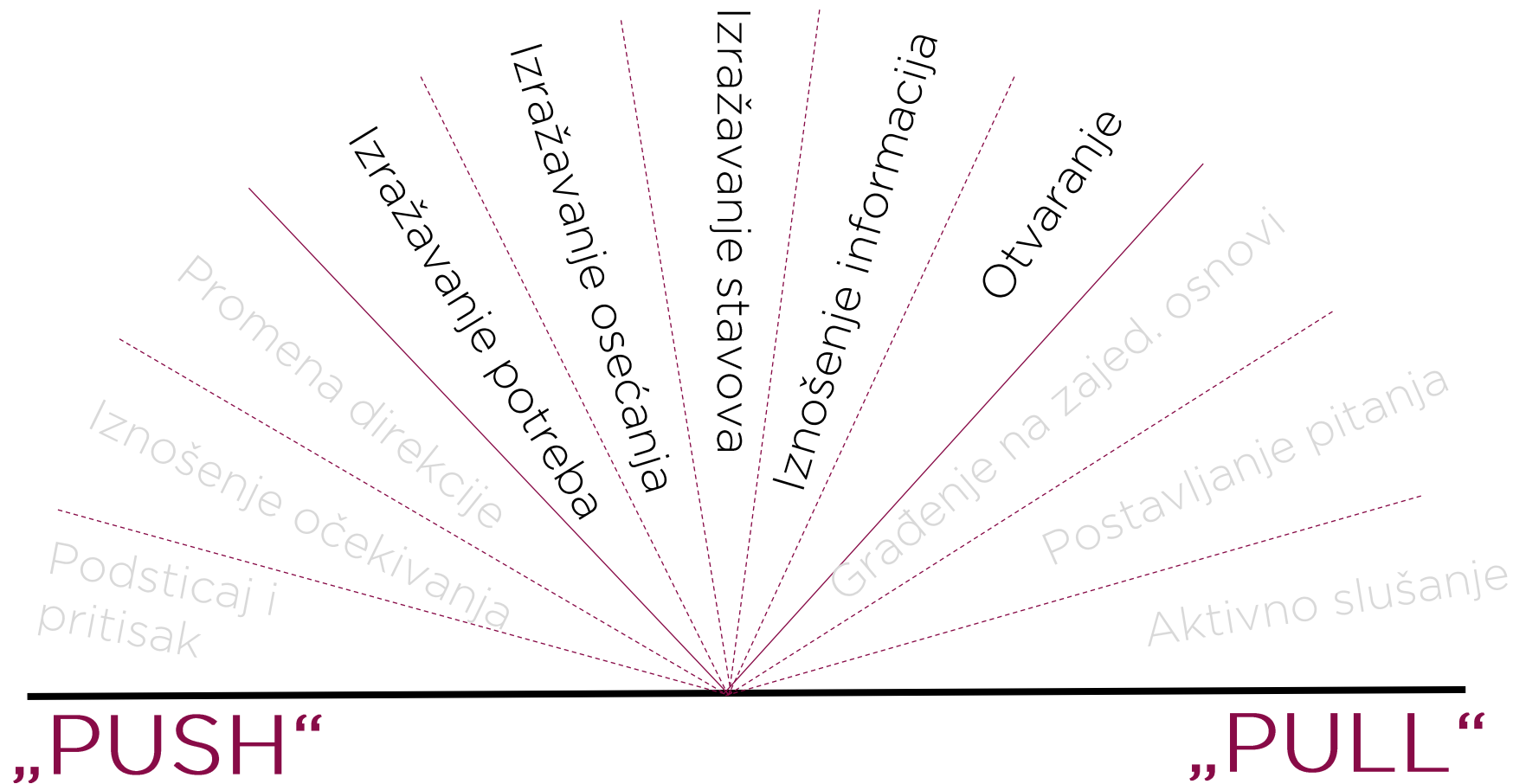
- Predlozi: Ja mislim da treba da... šta je tvoja ideja?



- Motivišuće
- Pozivajuće
- Entuzijastično
- Toplo

- U skladu sa sagovornikom
- Samouvereno
- Direktan kontakt očima

# OTVORENOST





# Iznošenje stavova i mišljenja

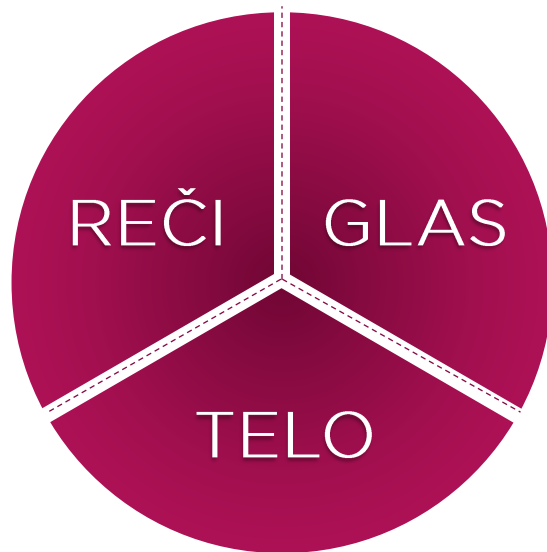
- Stav i 1-3 argumenta:

Čini mi se da...  
zasnovano na...

Iz ovih činjenica...  
zaključujem...

Moja ideja je... na  
osnovu...

(Imamo na umu i  
kontrargumente)



- Staloženo
- Logično
- Jednak ritam
- Racionalno bez previše emocija

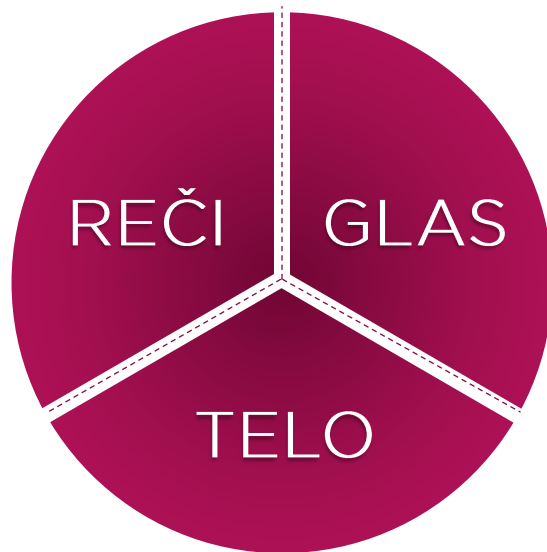
- Samouveren stav
- Uspravan položaj tela
- Dobar i direktan kontakt očima

# Izražavanje emocija

- Jasna emocija i objašnjenje:

Ja sam sada... zato što...

U ovim okolnostima... osećam se...

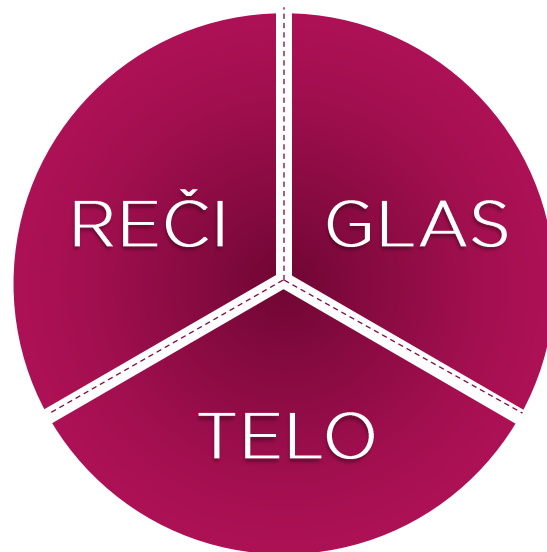


- Autentično
- Bez prekomernog reagovanja sa tonom
- Usklađeno verbalno i neverbalno

- Stabilan, uspravan položaj tela
- Samouveren
- Direktan kontakt očima

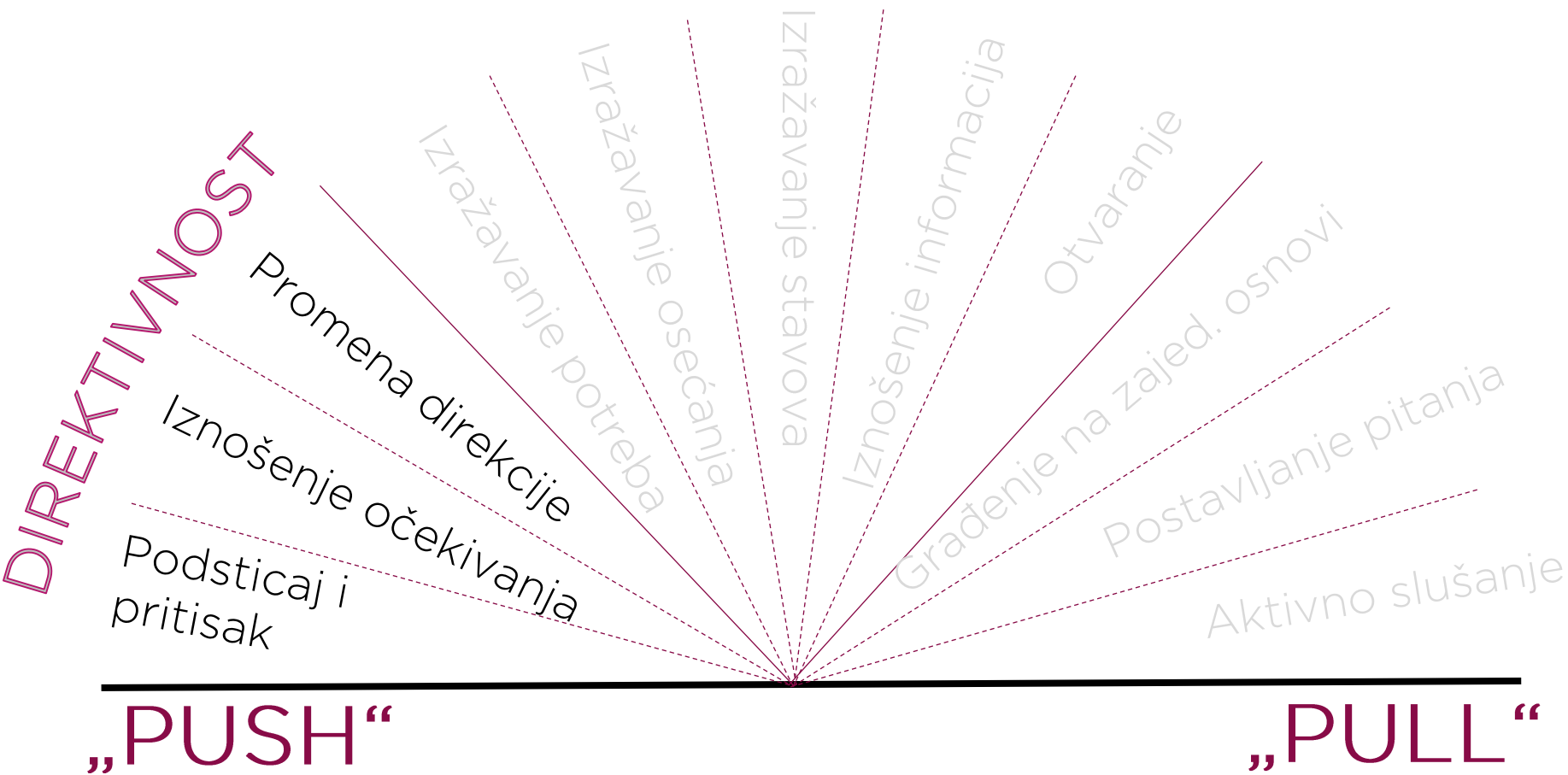
# Izražavanje potreba

- Potrebno mi je...
- Sada bih...
- Volelo bih da...



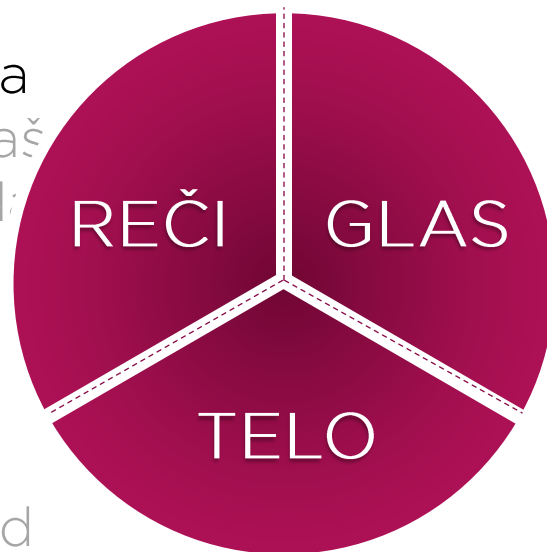
- Uvažavajući svoju potrebu i tuđe (ne)prihvatanje te potrebe
- Direktno
- Svesno

- Samouveren stav
- Uspravan položaj tela
- Dobar i direktan kontakt očima



# Promena direkcije

- Reći “ne”: Žao mi je, neću biti u prilici da...
- Korišćenje argumenta druge strane: Baš zbog toga, bitno je da... Da, i upravo to znači...
- Upravljanje očekivanjima: Kažite mi, šta vam je od ovoga najhitnije



- Sa motivišućim tonom, a ne arogantnim
  - Direktno
  - Samouvereno
  - Empatišuće
- Samouveren stav
  - Uspravan ali opušten položaj tela
  - Dobar i direktan kontakt očima

# Izražavanje očekivanja

- Očekujem od tebe...
- Želim da...



- Ne grubo ili arogantno
- Direktno i sa stabilnim glasom
- Svesno

- Samouveren stav
- Uspravan položaj tela, s obe noge na zemlji
- Dobar i direktan kontakt očima

# Iznošenje podsticaja i pritiska

- Pozitivno uslovljavanje: Ako uspeš..., obezbedićeš sebi...

- Negativno uslovljavanje: Ako to ne uradiš, moraću da...

- na kraju uradite ono što ste najavili



- Odlučno, sigurno
- Snažno, ako je potrebno, ali ne grubo
- Sa motivišućim ili empatišućim tonom, a ne arogantnim

- Stopala sigurno postavljena na podu
- Uspravan položaj tela
- Snažan kontakt očima