

Menadžment konflikata

Nastavni materijal (interaktivni materijal predavanja, studentskih seminarskih radova i vježbi uz predavanja školske godine 2009./2010., 2010./2011. i 2011./2012.)

Programski sadržaj:

Početak i razvoj sukoba, uzroci.

Posredovanje, uključivanje treće strane, izbor medijatora, uloga medijatora, procjena i povećanje interesa sudionika u rješanju problema kroz medijaciju, postavljanje pravila za poboljšanu komunikaciju, vođenje sudionika tijekom zajedničkih sastanaka, pomoć sudionicima sukova u planiranju budućih interakcija.

Aktivno slušanje, percepcija.

Vođenje sudionika vještinama pregovaranja, shvaćanje drugih, umijeće razgovora, zahtjev za jasnoćom, strpljivost, zadržavanje integriteta, izbjegavanje pretpostavljanja i zloće, procjene drugih, kontrola emocija, priznavanje grešaka i ispričavanje, razumijevanje vremenskog okvira, podjela većih pitanja u manja, odjeljivanje problema od samosvijesti, izbjegavanje prijetnje i manipulativne taktike, efektivna upotreba humora, fokusiranje na problem a ne na rješenje, definiranje rješenja temeljenih na interesima, odbacivanje slabih rješenja, osjetljivost na kulturološke barijere (zajedničke značajke svih ljudi, kulturološke i ideološke razlike).

MENADŽMENT KONFLIKATA

POČETAK I RAZVOJ SUKOB, UZROCI

KONFLIKT

- ✓ „confligo“ - „udariti što o što“ (riječi sugovornika su se „sudarile“), ozbiljna nesuglasica, oštra prepirka, sukob riječima
- ✓ sukob nespojivih tendencija i djelovanja u pojedincu ili grupi ili između pojedinaca i grupa unutar konkurentskog ili kooperacijskog ozračja.
- ✓ sukob-normalna pojava u svim odnosima, situacija međusobnog neslaganja dvije ili više strana koja uključuje različite interese, vrijednosti ili vjerovanja da njihovi interesi ne mogu biti istovremeno zadovoljeni.
- ✓ situacija u kojoj postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanja i osjećaji...
- ✓ sukob je svojevrsni dijalektički i dinamički proces.

Konflikt = psihološka kriza. Konflikt definiramo kao "socijalno stanje u kojem sudjeluju najmanje dvije strane (pojedinci, grupe, države) koje imaju sasvim različite polazne točke, na prvi pogled nepomirljive, i teže različitim ciljevima koje može ostvariti samo jedna od partija i/ili koje upotrebljavaju sasvim različita sredstva za ostvarivanje određenog cilja" (Pennington, 2001).

STAVOVI PREMA KONFLIKTU

- ✓ **Tradicionalni pristup:** konflikt je nešto nepoželjno, štetno, nepristojno i neprihvatljivo; zagovara se izbjegavanje, potiskivanje ...
- ✓ **Suvremeni stav:** konflikt je neizbježan, sastavni dio svake promjene a ponekad čak i optimalan način međusobnog ponašanja; konflikt je šansa a ne opasnost, nešto što je korisno a ne štetno, bez bjega ili straha.

Posljednja podjela:

- funkcionalni i disfunkcionalni.

Način izražavanja sukoba

- otvoreni i latentni.

Na svaki sukob utječu:

- ✎ raniji odnosi sa sudionikom sukoba,
- ✎ naše i njegovo ponašanje za vrijeme rješavanja sukoba,
- ✎ promatrači sukoba,
- ✎ okolina u kojoj se sukob događa,
- ✎ posljedice koje rješenje sukoba može izazvati,
- ✎ individualna strategija rješavanja sukoba.

Pojava sukoba

Sukob može nastati kada postoji:

1. interakcija pretpostavlja postojanje barem dviju suprotstavljenih strana,
2. da su interesi, ciljevi ili vrijednosti (i kulturne) suprotstavljenih strana inkompatibilni,
3. konflikt postoji ukoliko se kao takav percipira, percepcija neuskладivih razlika,
4. korisnost sukoba, sukob interesa (stjecanje materijalnih dobara), osobnosti i obrazovanja osoba,
5. većina definicija: koncept i doživljavanje oporbe, oskudnosti i blokade,

Situacije u kojima nastaje konflikt:

- ✓ Kada jedna strana uoči da se druga strana ne pridržava pravila,
- ✓ Kada se jedna strana odupire drugoj,
- ✓ Kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane.

Bez obzira na to gdje i kako nastaju, glavni uzrok nastanka konflikata **percepcija** a jedini način rješavanja je **komunikacija**.

Mnoga istraživanja pokazuju da su sukobi vezani uz međuljudske odnose gotovo uvijek disfunkcionalni te ih je potrebno svesti na najmanju moguću razinu.

Uzroci konflikata

- ✓ Konflikti nastaju radi osobnih uzroka, krive procjene, nerealnih tumačenja i iskrivljavanja stvarnosti,
- ✓ Nepoznavanja sebe, krive slike o sebi, pomanjkanje uvida u vlastito ponašanje,
- ✓ Netolerantnost prema drukčijem mišljenju, ponašanju i stavovima drugih,
- ✓ Pomanjkanje humora kao osobni uzrok konfliktnog ponašanja.
- ✓ Nedostatak sredstava (želje i razlike u percepcijama, paradigmi i vrijednostima)

- ✓ Osobni stil, odgoj i obrazovanje
- ✓ Konfuzija uloga, promjena uloga (ovlasti i statusa)
- ✓ Organizacijsko preklapanje
- ✓ Različite organizacijske kulture
- ✓ Neadekvatan sustav nagrađivanja
- ✓ Razlika u percepciji problema
- ✓ Nezadovoljavanje potreba (vanjske i unutarnje prepreke)
- ✓ Rivalstvo
- ✓ Razlika u percepciji problema
- ✓ Nezadovoljavanje potreba
- ✓ Nesigurnost
- ✓ Otpor prema promjenama
- ✓ Težnja za identitetom
- ✓ Siromašna, nedovoljna komunikacija ili pomanjkanje komunikacije: različito tumačenje pojedinih činjenica, pojedine riječi i sadržaji, mogu imati različita značenja, reagiranje je vezano za subjektivna značenja a ne objektivne činjenice i sadržaje.

Tri tipa situacija u kojima nastaje konflikt:

- ✓ kada jedna strana uoči da se druga ne pridržava pravila,
- ✓ kad se jedna strana odupire drugoj,
- ✓ kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane.

Emocija povezana sa sukobom je ljutnja, praćena tjeskobom, frustracijom ili osjećajem krivnje. Problemi: kada je ljutnja prečesta, prejaka, kada dugo traje, vodi k agresivnosti i ometa posao ili međuljudske odnose.

Najbitnije: oduprijeti se iskušenju kritiziranja, osuđivanja i prigovarivanja. Kritika je najčešće neproduktivna a rezultat je obrambeni stav i opravdavanje (opravdati sebe i osuditi druge ili osobu koja je uputila kritiku) radi ugroženog osjećaj važnosti. Kritiziranje ne utječe na dugotrajne promjene.

OBLICI KONFLIKATA

- ✚ Intrapersonalni - Interpersonalni (sukob motiva unutar osobe i između osoba)
- ✚ Intragrupni – Intergrupni (sukobi između članova ili dijelova organizacije i između dvije ili više grupa)
- ✚ Latentni -Manifestni
- ✚ Emocionalni - Percepcijski
- ✚ Konfliktni potencijal – Konfliktno ponašanje
- ✚ Iracionalni - Racionalni
- ✚ Destruktivni - Konstruktivni
- ✚ Eskalirajući – Neeskalirajući
- ✚ Lažni – Stvarni
- ✚ Subjektivni - Objektivni
- ✚ Neprijateljski - Suprotnički
- ✚ Konkurentski - Kooperacijski
- ✚ Kulturalni

VRSTE SUKOB:

Dvije vrste (uzroka) sukoba:

- ✚ sukob zbog sadržaja - usmjeren na objekt, događaj ili osobu, obično nema direktne veze s osobama.
- ✚ sukob zbog odnosa - usmjeren na međuljudske odnose, određivanje tko će biti vođa, jednakost u zajednici, tko određuje pravila....

Konfliktu se odvijaju kroz **faze konflikta**.

U **predfazi** (latentni ili manifestacijski konflikti) ne ocjenjuju se negativni.

U **fazi eskalacije**, djeluje posebna dinamika, zaoštava djelovanje.

U **“fazi razjašnjavanja”**, zajednički suživot ponovno se definira i gradi.

Ove faze nazivaju se “krivine” konflikta.

Druga podjela faza sukoba:

- ✓ Faza 1: moguća/potencijalna oporba (činioci komunikacije, činioci strukture i osobne varijable)
- ✓ Faza 2: spoznaja i personalizacija (osjećanje i personalizacija sukoba)
- ✓ Faza 3: ponašanje
- ✓ Faza 4: ishodi (posljedice sukoba)

OBILJEŽJA SUKOBA

Sukob ne mora nužno biti isključivo negativna pojava ali su posljedice sukoba pozitivne i negativne, želja za rješavanjem sukoba na pozitivan način doprinosi boljem ishodu.

Sukob (bez obzira bio on riješen ili ne) pomaže ljudima boljem razumijevanju drugih, što može dovesti do boljih međuljudski odnosi; ako sukoba nema, možda se radi o izbjegavanju ili potiskivanju problema (koji će se jednom morati riješiti kako ne bi postajao sve teži, a rješenje sve kompliciranije).

Konflikt pomaže u uočavanju problema da u organizaciji ili među ljudima ne prođu neopaženo, pomaže u brzem pronalaženju rješenja za razne probleme.

Neke od prednosti postojanja konflikta su:

- Sprječavanje stagnacije,
- Jačanje znatiželje,
- Upoznavanje samoga sebe,
- Poticanje promjena,
- Učvršćivanje identiteta pojedinca i grupe.

RJEŠAVANJE SUKOBA

Postoje određene vještine i strategije koje pomažu u rješavanju sukoba.

Upravljanje sukobima može biti:

- konstruktivno (mirno rješavanje, a posljedice su obično pozitivne pa se povećava kreativnost, smanjuje napetost među pojedincima i sl.)
- destruktivno (smanjena komunikacija i povećano nepovjerenje među ljudima, smanjene suradnje i brige za zajedničke ciljeve, uslijed čega se smanjuje efikasnost pojedinca, grupe i organizacije).

STRATEGIJE RJEŠAVANJA KONFLIKTA

Ovisno o intenzitetu osobnog interesa pojedinca odnosno njihove brige za dobrobit drugih, razlikujemo strategije rješavanja konflikta:

- ✓ **Kooperativnost**
- ✓ **Odlučnost**
- ✓ **Utakmica** - odražava onu situaciju u kojoj je jednoj strani stalo prvenstveno do zadovoljenja vlastitih interesa, bez obzira kako će to utjecati na obje strane

- ✓ **Izbjegavanje** - kao strategija odražava nezainteresiranost ili želju da se izbjegne otvoreno pokazivanje neslaganja ili pokušaje izbjegavanja otvorenih formi sukoba
- ✓ **Izglavljenje spora** - označava pristajanje na žrtvu, u kojoj jedna strana u potpunosti odustaje od svojih interesa na račun zadovoljenja interesa suprotne strane
- ✓ **Suradnja** - uvažavanje i želja zadovoljiti vlastite i suprotstavljene interese (međusobna, zajednička korist).
- ✓ **Kompromis** - dogovor, svaka strana u sukobu mora od nečega odustati. Tu nema jasnog pobjednika niti poraženog, već je kompromisni ishod rezultat ustupaka kojima se žele djelomično zadovoljiti obje strane.

PRODUKTIVNE STRATEGIJE RJEŠAVANJA SUKOB

Gordonova metoda koju čini šest koraka:

- Definiranje problema
- Traženje mogućih rješenja
- Evaluacija rješenja
- Donošenje odluke o najboljem rješenju
- Akcija i ispitivanje uspješnosti

Temeljena na ovim koracima, metoda nenasilnog rješavanja sukoba daje bolje i stabilnije rezultate te trajnije od onih koji se baziraju na metodama gubitnika i pobjednika.

Za rješenje sukoba potrebno je stvoriti atmosferu otvorenog dijaloga koji potiče kreativnost i napore za pronalaženjem novih odgovora, bez obzira da li je riječ o pojedinačnim ili društvenim problemima.

Neki od osnovnih savjeta kako izbjeći i rješavati sukobe su slijedeći:

- Nemojte pretpostaviti da znate zašto se netko ponaša onako kako se ponaša.
- Ne dozvolite emocijama da nadvladaju razum i logiku.
- Pokušajte u raspravi, umjesto svojih argumenata i dokazivanja ispravnosti, pronaći kompromis.
- Pustite da prođe neko vrijeme od početka sukoba do ponovne rasprave da se obje strane «ohlade» i budu spremnije na kompromis.
- Ostavite prošlost i usmjerite se na sadašnjost i budućnost!
- Potražite savjet o problemu kako biste dobili objektivniji uvid i drugo mišljenje.

KAKO SUKOB UČINITI POZITIVNIM?

- ✚ borba ZA odnos, stav pozitivnog sukoba, cilj je unaprijediti odnos, a ne boriti se protiv
- ✚ usmjeravanje na glavni predmet razmirice, ne unositi stare sukobe i uvrede,
- ✚ imenovanje osjećaja, neoptuživanje, vrijeđanje i omalovažavanje partnera,
- ✚ slušanje suprotstavljene strane, ispraviti ili objasniti postupke i riječi,
- ✚ isticanje pozitivnih osjećaja, ne zaboraviti,
- ✚ smiren govor, prirodan i lagan govor, visoki ton djeluje napadački,
- ✚ odgoda razgovora, radi umora ili napete situacije odgoditi razgovor uz određivanje vremena nastavka,
- ✚ donošenje zajedničkih zaključaka, kod okončanja rasprave, donijeti zajedničke odluke za buduće ponašanje i djelovanje.

✚ sukob bez pobjednika i gubitnika, u borbi za odnos, nema pobjednika ili gubitnika.

Postavljanje pravila za poboljšanje komunikacije: Uspješna komunikacija, Učinkovita, Ostvaruje ciljeve osoba koje komuniciraju, Prikladna, Ne krši pravila, očekivanja ili norme konteksta.

Komunikatori se:

1. usmjeravaju na druge osobe s kojima komuniciraju,
2. pokazuju zanimanje za vrijednosti i standarde drugih,
3. uvažavaju u određenoj mjeri interese drugih.

Komunikatori su sposobni:

1. razumjeti, objasniti i predvidjeti događaje u komunikacijskoj situaciji,
2. ponašati se sukladno svom razumijevanju i namjerama.

Pravila kojih se treba pridržavati u verbalnoj komunikaciji: pridržavaj se gramatičkih pravila, prilagodi jezik sugovorniku, pojasni što misliš (metafore), definiraj što misliš (riječi sa više značenja), neka tvoja poruka bude jednostavna i izravna, vježbaj opisivanje, pojasni svoje ideje definicijama, primjerima, usporedbama i kontrastima, upotrebljavaj ponavljanja i parafraziranje.

Kako kvalitetno verbalno komunicirati?

Više slušati - manje govoriti, više potvrđivati – manje negirati, slagati se, pažljivo slušati, tražiti obrazloženja, postavljati pitanja, pohvaliti stvarni napredak ma kako bio mali, izbjegavati izravne savjete, stvoriti osjećaj povjerenja, uvažiti osjećaje, biti otvoren i ponašati se prirodno, neverbalno podupirati verbalno ponašanje, osigurati dovoljno vremena.

Neka od pravila neverbalne komunikacije:



- ✓ Otvoreni stav tijela (uključivanje u interakciju s drugima) ili zatvoreni stav tijela (nema uključivanja),
- ✓ Uskladiti stav tijela sa stavom druge osobe kada se slažeš s njezinim vjerovanjima, osjećajima, stavovima i vrijednostima ili imaj suprotan stav tijela kada se ne slažeš
- ✓ Uspostaviti jasne prostorne granice koje su sukladne tvojim potrebama i upotrebljavati ugodnu udaljenost kada razgovaraš s drugima
- ✓ Upotrebljavati dodir kako bi pokazao toplinu, zabrinutost, sklonost ili otvorenost prema drugima
- ✓ Mijenjati visinu, brzinu, intonaciju i glasnoću kako bi prikladno iskazao svoje namjere i nadopunio svoju verbalnu poruku te izbjegavati poštapalice
- ✓ Upotrebljavati prikladnu brzinu, glasnoću, kvalitetu i izgovor
- ✓ Prikladno se odijevati i upotrebljavati prikladne dodatke odjeći
- ✓ Izbjegavati ekstremna ponašanja

10 savjeta za uspješniju komunikaciju

- Kad nešto govorite ili objašnjavate, pitajte sugovornika razumije li Vas,
- Dajte sugovorniku priliku da prokomentira ili postavi pitanje ukoliko Vas ne razumije,
- Stavite se u poziciju osobe kojoj govorite, te uzmite u obzir njegove/njezine osjećaje,
- Ne komplicirajte govor, već ga pojednostavnite,
- Uspostavite vizualni kontakt sa sugovornikom, gledajte ga u oči,
- Pripazite na usklađivanje verbalnih i neverbalnih znakova,
- Izbjegavajte bezličan govor, mijenjajte ton i tempo,
- Budite jasni u izražavanju, ali ne komplicirajte izlažući puno detalja,
- Ne ignorirajte znakove nerazumjevanja sugovornika,
- Pratite feedback koji dobivate od sugovornika.

GOVOR TIJELA

Profesor Albert Mehrabian je tri glavna čimbenika komunikacije rasporedio prema važnosti:

-  7% ono što kažemo,
-  38% kako kažemo ono što kažemo i
- 55% govor tijela (dodir, orijentacija i držanje tijela, geste rukama i kimanja glavom).

POGREŠNI NAČINI RJEŠAVANJA SUKOBA

- ✚ **Pokoravanje** – cilj je ostvariti pobjedu i dokazati da je u pravu, poraziti protivnika, oblik sukoba: „borba za pobjedu“ (brakorazvodna parnica, sukob na radnom mjestu).
- ✚ **Izbjegavanje** – jedna/obje strane prave se da sukoba nema, nadajući se da će nestati sam od sebe.
- ✚ **Cjenjkanje** – ne postiže se trajno ni djelotvorno rješenje.
- ✚ **Krpanje ili pristup brzih rješenja** – sukob ne prestaje, traže se nove prilike za izbijanje (npr. sukob dvojice kolega na poslu rješava se različitim radnim vremenom, razmještanjem stolova i sl.)
- ✚ **Igranje uloga** – u sukobu se ljudi često skrivaju iza svojih uloga u obitelji i na poslu.

Postoji 5 glavnih kategorija feedbacka:

- Evaluativni: stvaranje suda o vrijednosti izjave sugovornika
- Interpretativni: parafraziranje – namjera da se objasni značenje odaslane poruke
- Potporan: pružanje podrške i potpore sugovorniku
- Istraživački: s namjerom da se doznaju dodatne informacije, razvije diskusija ili razjasni zaključak.
- Razumijevanje: s namjerom da potpuno otkrije što je sugovornik htio poručiti.

KONFLIKTI I POSAO

U organizacijama neizbježno dolazi do konflikta, ciljevi, vrijednosti i potrebe skupina i pojedinaca se ne poklapaju. Umjerena količina konflikta može biti pokazatelj zdrave organizacije. Konflikt postaje štetan kad je posljedica sukoba ličnosti ili nerada što treba što je prije moguće riješiti i rješavati konflikte, sukobe između skupina.

FOKUS KONFLIKTA

Konflikte u organizaciji dijelimo prema tome da li su fokusirani na ljude ili na probleme.

1. Konflikti fokusirani na probleme:

- unapređuju odnose, ukoliko zaposlenici vide konflikt kao nešto što je pozitivno i što utječe na performancu u organizaciji
- produktivni konflikt
- Konflikti koji su fokusirani na ljude :
- ugrožavaju međuljudske odnose

- predstavljaju lice u lice suočavanje i takve situacije će biti napete
- dovode do optužbi, istjerivanja pravde, osjećaja ozlojeđenosti
- izrazito teško riješiti, a dugoročne posljedice mogu biti poražavajuće
- 2/3 vlasnika malih poduzeća ne žele partnera

VODIČ ZA PONAŠANJE

- Prikupiti informacije o izvorima konflikta.
- Uzeti u obzir različitosti i kulturu kada se bavite konfliktnim situacijama.
- Primjeniti odgovarajući stil upravljanja konfliktom prema datoj situaciji.
- Koristiti upute za specifične uloge (inicijator, responder, medijator) za faze identifikacije problema i generiranje rješenja u procesu suradničkog procesa rješavanja problema.

PRISTUPI KONFLIKTU U RADNOJ SREDINI

Tradicionalni pristup – konflikti su loši, ishod loše komunikacije, nedostatka otvorenosti i povjerenja, nesposobnosti menadžera.

Međuljudski pristup - prirodna pojava, racionalizacija konflikta, ne može se izbjeći, katkad može čak i koristiti grupnoj performanci.

Interakcijski pristup potiče konflikt te ohrabruje voditelje grupa da održavaju stanovitu minimalnu razinu konflikta.

POSREDNIK

- Kada sukob ne možemo riješiti sami, potrebno je uključiti posrednika.
- Posrednik ili medijator je treća osoba koja u sukobu ne zauzima strane i ne nudi svoja rješenja, već omogućuje uvjete da sukobljene strane pronađu rješenje.
- Posrednici se koriste u pregovorima radnika i menadžmenta i na sudu.
- Mogu se sastati s obje strane zajedno ili pojedinačno (u slučaju netrepljivosti).

SUKOB ULOGA I NEJASNOĆA ULOGA:

- ✓ kada se šalju nekonzistentni zahtjevi ili različita i proturječna očekivanja od strane istog nadređenog,
- ✓ iz situacije u kojoj osoba dobiva neistovjetne poruke od dvoje ili više nadređenih,
- ✓ iz različitih uloga (npr. uloga zaposlenika i uloga roditelja) i
- ✓ iz situacije kada je profesionalna uloga u neskladu s našim osobnim vrijednostima.

POZITIVNE STRANE SUKOB

- Povećava se motivacija za razrješenje problema i dosezanje organizacijskih ciljeva,
- Potiče se raznolikost ideja, kreativnost i inovacijsko mišljenje,
- Omogućava se konstruktivna organizacijska promjena,
- Razrješenje konflikta dovodi do izgradnje napetosti,
- Razrješenje konflikta dovodi k samospoznaji,
- Jača se grupna kohezija, povećava moral i produktivnost i
- Razrješenje konflikta smanjuje psihičke i fizičke smetnje.

Sukob je nešto pozitivno i dobro kad:

- pomaže u uočavanju problema na drukčiji način,
- pomaže u bržem pronalaženju rješenja problema,
- sprječava stagnaciju zbog stereotipnog načina mišljenja, rada ili ustaljenih odnosa,
- olakšava upoznavanje samoga sebe s namjerom uspješnijeg rješavanja problema, znatizelje ili upornosti da se problem riješi na drukčiji način,
- potiče promjene u odnosima ili radu,
- učvršćuje identitet pojedinca ili grupe.

NEGATIVNE STRANE SUKOB

- Nestabilnost i organizacijska zbrka
- Poremećaj normalnog radnog toka
- Neravnomjerno traženje resursa
- Preuveličavanje vlastitih interesa na račun cijele organizacije
- Porast stresa, napetosti nezadovoljstva kod pojedinca i povećanje sklonosti konfliktu
- Krivo zapažanje i pojava stereotipa kao posljedica konfliktnog opadanja interakcija

POŠTIVANJE I OHRABRIVANJE

U odnosu prema ljudima potrebno je voditi računa o suradnji s osobama koje mogu odijeliti razum i emocije.

- Treba podići suradnju,
 - Promatranjem sa stajališta drugih ljudi i pobuđivanjem njihove želje za nečim ne smije rezultirati tuđom koristi na svoju štetu, već obostranim dobitkom (ukazati na razliku između poštovanja i ulagivanja, podizanja entuzijazma među ljudima i jeftine pohvale).
- Jedini način kojim se može razviti najbolje u osobi jest poštivanje i ohrabrivanje.

POSREDOVANJE/MEDIJACIJA (termini se mogu upotrijebiti kao sinonimi)

Proces posredovanja omogućuje osobama u sukobu:

1. definiranje svojih problema i potreba,
2. utvrđivanje i izražavanje svojih osjećaja i strahova,
3. spoznavanje osjećaja i strahova druge strane,
4. zamišljanje idealnog rješenja sa svog stajališta,
5. pronalaženje više ideja za akciju, vrednovanje vjerojatnih posljedica mogućih akcija,
6. odabiranje i slaganje o akcijama koje će poduzeti,
7. slaganje glede vrednovanja učinka akcije i ako bude potrebno, traženje novog rješenja

Proces posredovanja

Faze posredovanja:

1. početak,
2. izlaganje problema,
3. imenovanje problema i determiniranje ciljeva,
4. izrada raznih strategija za realizaciju ciljeva,
5. izbor i implementacija optimalnog rješenja.

Kod upravljanja konfliktom postoje 2 principa koja su uvelike pridonijela rješavanju sukoba u odnosima, a to su: prvo traži da ti razumiješ druge, a onda da drugi razumiju tebe.

Uključivanje treće strane

U rješavanju konflikta zbog razlika u jačini, osobnosti ili samopoštovanju između sudionika u konfliktu potrebno sudjelovanje treće strane - posrednika tj. medijatora. Medijator – educirana osoba za vođenje proces medijacije, slušanje strana u konfliktu, omogućavanje razmjene informacija, pomaganje u razvoju mogućih rješenja, nalaženje izlaza, pregovaranje za dogovor koji mogu prihvatiti obje strane i koji zadovoljava najvažnije interese obje strane.

Uloga posrednika - olakšava proces međusobne komunikacije sukobljenim stranama. Sastanak sa svakom stranom ili s obje strane zajedno.

Proces posredovanja olakšava i potiče:

1. Razumije tj. nastoji razumjeti stajališta sudionika prilikom individualnog sastanka;
2. Ocjenjuje i povećava interes sudionika za rješavanje konflikata;
3. Postavlja osnovna pravila za unapređenje komunikacije;
4. Vodi sudionike na zajedničkom sastanku;
5. Izjednačuje moć i
6. Pomaže planiranje buduće interakcije među sudionicima.

Zahtjevi, medijator:

- ✓ mora biti prihvaćen od sukobljenih strana;
- ✓ ne smije biti izravno umješšan u konflikt;
- ✓ mora biti nepristran;
- ✓ ne smije donositi sudove;
- ✓ je odgovoran za proces, a sukobljene strane za sadržaj;
- ✓ nije odgovoran za rješenje;
- ✓ treba pomoći da se iskažu interesi i osjećaji sukobljenih strana;
- ✓ treba paziti na održavanje ravnoteže moći između sukobljenih strana;
- ✓ mora biti povjerljiv.

Zadaci posrednika, kroz proces posredovanja posrednik obavlja ove zadatke:

1. Trenira strane u sukobu u ulogama, ciljevima i načinu rada,
2. Zahtjeva kompletnu predanost procesu,
3. Nastoji osigurati sigurno okruženje,
4. Osigurava da sukobljene strane budu jednake tj. ravnopravne,
5. Fokusira sukobljene strane na budućnost, a ne na prošlost,
6. Određuje i brine se o strukturi procesa posredovanja i
7. Ispituje razna rješenja koja predlože sukobljene strane.

FAZE MEDIJACIJE

1. Jasno definiranje problema
2. Smišljanje (lista) mogućih rješenja
3. Procjenjivanje rješenja
4. Donošenje odluke
5. Određivanje načina provedbe rješenja
6. Procjena uspješnosti rješenja

IZBOR MEDIJATORA

- ✚ Medijatore može službeno dodjeliti neka organizacija za usluge treće strane sa
- ✚ Liste medijatora
- ✚ Obje će strane smatrati potencijalnog medijatora prihvatljivim ako ga doživljavaju kao poštenu, nepristranu i iskusnu osobu.
- ✚ Utjecaj stila medijatora u njihovom izboru također je bitan prilikom izbora odgovarajućeg medijatora

Za posrednika može biti postavljena osoba koja ispunjava zakonom propisane opće uvjete za rad u državnim organima i sljedeće posebne uvjete:

- ➡ da ima visoku školsku spremu;
- ➡ da ima najmanje pet godina radnog iskustva u struci;
- ➡ da je završila odgovarajući program obuke za posrednika.

EVALUACIJA I POVEĆANJE ZAINTERESIRANOSTI SUDIONIKA ZA RJEŠAVANJE KONFIKATA POSREDOVANJEM

Jedna od dužnosti posrednika je sastanak sa svakim pojedinim sudionikom neformalno i pomogne im u vođenju života bez stresa, sukoba i rješavanju konflikt.

Odluka neformalnog sastanka: posredovanje ili arbitraža.

Svrha posredovanja je da sudionici kroz zajednički sastanak zajedničkim snagama saslušavajući jedni druge diskusijom razrješe konflikt koji ih razdvaja.

POSTAVLJANJE TEMELJNIH PRAVILA ZA POBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE

Jedna od važnih uloga posrednika je pomoć sudionicima koji su odustali od komunikacije da ponovno je počnu koristiti.

POMAGANJE SUDIONICIMA U PLANIRANJU INTERAKCIJA

Stručni posrednik pomaže sudionicima unaprijediti komunikaciju, pomaže predvidjeti neke izazove s kojima će se susresti u budućnosti. Poteškoća je odvajanje vremena za slušanje i komuniciranje. Glavne potrebne vještine su slušanje s osjećajem i efektivne tj. učinkovite međuljudske pregovaračke vještine.

PREGOVARANJE UZ POMOĆ TREĆE STRANE

Ako dođe do zastoja pregovora tražiti se pomoć treće strane. Osnovne uloge:

- ✚ Posrednik je neutralna treća strana koja pospješuje iznalaženje rješenja: objašnjavanjem, uvjeravanjem, sugeriranjem alternativa...
- ✚ Arbitar je treća strana koja ima moć diktiranja sporazuma...
- ✚ Pomiritelj je treća strana s povjerenjem, koja omogućava neformalnu komunikacijsku vezu između njih,
- ✚ Savjetnik je stručna i neovisna treća strana - nastoji olakšavati rješavanje problema kroz komunikaciju i analizu, uz poznavanje upravljanja konfliktom.

Treća strana i savjetodavni pristup:

- ✓ aktivno slušati i pažljivo promatrati
- ✓ pomagati ljudima shvatiti i opisati problem, postavljajući primjerena i tzv. otvorena pitanja (koja ostavljaju prostor za razmišljanje i samostalnu odluku što će se kazati)
- ✓ priznati i dopustiti izražavanje osjećaja
- ✓ pomoći ljudima da sami shvate problem
- ✓ poticati ljude na pronalaženje drukčijih rješenja
- ✓ postići da ljudi sami naprave plan provedbe rješenja, ali im pružiti savjet i pomoć kad to zatraže.

Medijacija je potrebna ukoliko jedna ili više strana:

- ✓ nijeće svaku odgovornost za nastali sukob ili krivnju prebacuje na drugoga
- ✓ ne može priznati ili imenovati svoje osjećaje
- ✓ ne može slušati bez prekidanja
- ✓ iskrivljuje ili manipulira onim što sugovornik kaže
- ✓ ima vidne znakove ozbiljne depresivnosti, straha, prisilnih misli, ponaša se neuračunljivo
- ✓ pod utjecajem je psihoaktivnih sredstava, u pijanom stanju ili pod utjecajem droga ili drugih sredstava ovisnosti

Posredovanje uspijeva ili ne ovisno o motivaciji za pregovaranje i rješavanje sukoba. Posredovanje je najdjelotvornije pod umjerenim razinama sukoba. Percepcije posrednika (djelotvornog) moraju biti „nepristrani i neprisiljavajući posrednik“. **Prednost posredovanja:** sukobljene strane će se identificirati s konačnom odlukom jer su je same donijele i odluka odražava njihove stvarne interese.

UMIJEĆE VOĐENJA POSLOVNIH RAZGOVORA

Odgovornost za uspješan razgovor podijeljena je - svi su odgovorni za kvalitetu razgovora ili sastanka, preporuke:

- Razmislite o svom stavu: budite prisutni, koncentrirajte se na tijek razgovora.
- Koristite primjeren broj riječi: budite koncizni.
- Pokažite poštovanje; ne kritizirajte osobu nego stav, mišljenje....!
- Pažljivo slušajte i dozvolite vrijeme potrebno za iznošenje različitih mišljenja.
- Povratna informacija je vrijedan doprinos – nije napad...

Za vođenje uspješnog razgovora potrebno je: usredotočiti se na sadašnjost.

Dodatni teret u razgovoru može biti:

- potreba predstavljanja u dobrom svjetlu - najboljem,
- potreba „dobrog“ shvaćanja ili dokazivanje stajališta,
- potreba da se sugovornici slažu s mišljenjem druge strane

Kako razgovarati bez tereta:

- Iskažite povjerenje, poštovanje, dozvolite mogućnost za istraživanje novih/boljih načina dolaženja do cilja.
- Rješenja sugovornika su bolja, nemamo uvijek sve odgovore na sva pitanja.
- Preduvjet uspješne komunikacije jest želja da se dobro iskomunicira željena poruka, poznavanje komunikacijskog procesa, savladavanje komunikacijskih vještina, vježbanje i strpljenje.

Priprema treba obuhvaćati:

- određivanje strategije,
- prikupljanje informacija,
- skiciranje odluka s varijantama,
- okvirni koncept razgovora,
- bar dvije varijante uvodnog izlaganja,
- dobru tehničku pripremljenost.

Vještine se mogu naučiti, ojačati "snage" i ostvariti rast u specifičnim područjima.

RAZVIJANJE VJEŠTINA RAZUMIJEVANJA DRUGIH

- Potrebno je oslušivati cjelovitu komunikaciju: izgovorenog, neizgovorenog, tona glasa, ritma govora, stanki i tišine, općeg dojma i govora tijela osobe koja govori,
- Pažljivo slušati i gledajti sugovornika, koncentrirajti se i pokušajti prepoznati osjećaje koji stoje iza komunikacije,
- Izdvojiti bit poruke - glavnu poruku,
- Potrebno je biti prilagodljiv, osjećaji se mogu mijenjati i miješati, potrebno je pitati, tražiti više detalja i informacija,
- Potrebno je suzdržavanje iskazivanja ideja, stavova i emocija (ljutnja, nezadovoljstvo). Pokušajte razmisliti o riječima, odgovoru i efektu istih.

RJEŠAVANJE KONFLIKTNIH SITUACIJA

Konflikt je dio našeg života, prisutan u svim radnim sredinama. Može se manifestirati kao različitost pogleda, razlika u mišljenju, drugačija osobnost ili suprotnost interesa. Moguća razrješenja konfliktnih situacija:

- Nema dogovora,
- Ja dobivam, ti gubiš,
- Pobjeda pod svaku cijenu,
- Kompromis,
- Arbitraža,
- Win-Win situacija.

NAJČEŠĆE GREŠKE U RAZGOVORU

- Nedovoljno pažljivo slušanje,
- Postavljanje previše pitanja,
- "Zatvorenost",
- Loš izričaj,
- Ja sam uvijek u pravu,
- Ne budite dosadni!,
- Nedostatak povratne informacije.

VOĐENJE SUDIONIKA VJEŠTINAMA PREGOVARANJA

Pregovaranje

- Svakodnevna, ali ne i prirođena sposobnost: “umjetnost prilagođavanja”
- Poslovanje sa jakom konkurencijom i stalnim promjenama poklanja veliku pozornost vještinama i znanjima koji doprinose većoj dodanoj vrijednosti,
- Poslovni subjekti ne djeluju izolirano te se povezuju sa dobavljačima, posrednicima, ponuđačima komplementarnih proizvoda i usluga, nekad i konkurencijom,
- Pregovaranje = kontrolirani komunikacijski proces sa ciljem rješavanja sukoba dviju ili više razumnih pregovaračkih strana,
- Kompromis kojim se dolazi do dogovora o nekoj stvari ili predmetu razgovora.
- Cilj: pregovaranje treba biti zajednički dogovor.

Primjena pregovaranja:

- Poslovni, kupoprodajni odnosi,
- Neprofitne djelatnosti,
- Unutar tvrtke ili organizacije,
- U političkom životu,
- Međunarodni odnosi,
- Svakodnevni život pojedinaca, tj. osobne situacije,
- Ostala područja (pripajanje ili udruživanje poduzeća, prodaja poduzeća i sl.)

Faze procesa pregovaranja

- Priprema i planiranje (određivanje ciljane, minimalne i otvarajuće/inicijalne pozicije),
- Prezentacija prijedloga,
- Sukob ili pogađanje,
- Postizanje sporazuma.

Tajne uspješnog pregovaranja

- Tražiti više nego što se očekuje dobiti
- Nikad ne prihvatiti prvu ponudu
- Nerado pristati na ponuđeno
- Koristiti tehniku škripca/manjka
- Ne brinuti o cijeni
- Pozivati se na viši autoritet
- Ne pristati prvi na podjelu
- Ostaviti teška pitanja koja su predmet neslaganja po strani

Dva opća pristupa pregovaranju

- Distributivno (dobivam -> gubiš) – taktika uredotočuje na pokušaj da se njen protivnik složi s određenom ciljnom točkom ili joj se približi koliko je to moguće
- Integrativno pregovaranje (dobivam -> dobivaš) – teži postizanju dogovora s kojim će obje strane biti zadovoljne

5 metoda kojima vođa tima rješava konfliktnu situaciju

- Direktni pristup
- Pregovaranje
- Nametanje timskih pravila
- Povlačenje
- Nalaženje zajedničkih dodirnih točaka

VOĐENJE SUDIONIKA VJEŠTINAMA PREGOVARANJA

Za obostrano povjerenje i olakšavanje suradnje potrebno je:

- eksplicitno izjaviti o svojoj spremnosti na suradnju
- izreći svoja očekivanja od druge strane
- predvidjeti i jasno reći kako ćemo reagirati ako ta očekivanja ne budu ispunjena
- navesti uvjete ponovnog uspostavljanja suradnje nakon povrede naših očekivanja

Tipovi pregovora:

- Integrativni (najbolji)
- Distributivni
- Destruktivni

Koraci pripreme za pregovore:

- Određivanje svrhe i ciljeva
- Analiziranje situacije
- Određivanje predmeta pregovaranja
- Analiziranje pregovarača
- Razmatranje zakonskih implikacija
- Financijska priprema
- Taktika

Tipovi pregovarača

Pregovarače možemo podijeliti na sedam psiholoških tipova:

- Dominantni pregovarači
- Ekstrovertirani pregovarači
- Introvertirani pregovarači

Savjeti za jasno komuniciranje tijekom pregovaranja:

- Neka vam govor bude razumljiv, privlačan i pouzdan
- Gledajte sugovornika, održavajte kontakt očima, izbjegavajte prekidanje sugovornika, dopustite mu da se do kraja i slobodno izrazi, te postavljajte pitanja vezana uz činjenice kako biste razjasnili svoja zapažanja
- Analizirajte neverbalne signale, ne dopustite da glas i izgled sugovornika utječe na sadržaj poruke
- Ne dopustite da vaše riječi budu nabijene osjećajima, u slučaju sukoba interesa, zadržite smireno, profesionalno držanje
- Uvijek morate vašem sugovorniku dati do znanja da su Vam važni njegovi ciljevi i da nastojite naći zajedničko rješenje
- Vaše ponašanje mora biti uvjerljivo, ali uvijek prihvatljivo

Savjeti za uspješno pregovaranje:

1. Voditi razgovor na prihvatljiv i profesionalan način,
2. Pregovaranje je trgovanje ustupcima za postignuće podjednako prihvatljivog zaključaka,
3. Uvijek pregovarati pripremljeni, sa jasanim planom (uz fleksibilnost),
4. Postavite jasne ciljeve,
5. Sugovornici se moraju ravnopravno odnositi jedan prema drugome,
6. Nema podcjenjivanja sugovornike,
7. Koncentracija na pregovore i sugovornika je pretpostavka uspješnog pregovaranja,
8. Postoji potreba za mijenjanjem pravila, pregovori su diskusija prije nego rasprava,
9. Budite otvoreni (imati obrambeni plan),
10. Budite iskreni.
11. Strpljenje je osnovno obilježje dobrog pregovarača.
12. Razumijevanje je presudno, gledajte stvari i iz tuđe perspektive i prosuđujte objektivno,
13. Izbjegavajte sukobljavanje,
14. Pažljivo navodite neslaganje sa sugovornikom

15. Ustupke činite progresivno, trgujte ustupcima kako biste uvećali njihovu vrijednost,
16. Ne dopustite da savršenstvo bude neprijatelj dobrog,
17. Ostanite pri svojim ciljevima,
18. Ostanite profesionalni, pregovaranje završite pozitivno.

VOĐENJE SUDIONIKA TIJEKOM ZAJEDNIČKIH SASTANAKA

Sastanci:

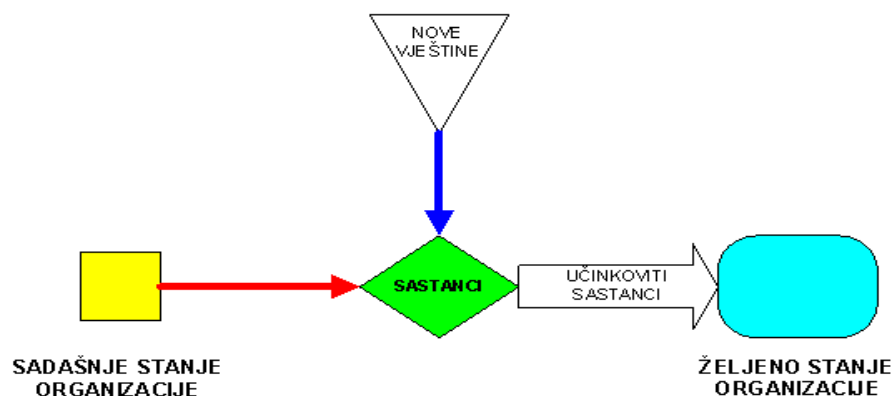
- uobičajen način rada
- oblik poslovne komunikacije
- potrebne vještine vođenja sastanaka
- više sudionika-informativni
- manje sudionika-učinkovitiji za rješavanje problema

Svrha:

- upoznati, naučiti nešto novo, razmijeniti iskustva ili uskladiti gledišta o stručnim pitanjima i sl.,
- pronaći brza rješenja za svakodnevne promjene na tržištu,
- potencijal za razvoj i upravljanje organizacijom i za postizanje osobne karijere pojedinaca.

UČINKOVITOST

- sastanak je prilika, a ne obveza



VRSTE SASTANAKA

Informativni sastanci:

- informiranje podređenih od strane rukovodstva
- prikupljanje informacija od podređenih

Redovni-obvezni sastanci: diskusije i polemike.

Eksplorativni-timski sastanci:

- dolaženje do novih spoznaja i ideja (oluja ideja – brainstorming i morfološka analiza - definira se problem, analiziraju prijašnja iskustva i prikupljaju podaci, poredbenom analizom prijedloga dolazi se do rješenja).

Alati učinkovitog sastanka:

- znanje (znanja prije, za vrijeme i poslije sastanka)
- tehnologija (internet, telekomunikacije)
- pojedinac (od podsjetnika do unapređenja prošlih sastanaka)
- grupa
- priprema, trajanje i zapisnik pomoću misaonih mapa.

UPRAVLJANJE SASTANKOM

Upravljanje sastankom podrazumijeva nekoliko faza, upravljanje:

- grupom kao takvom
- procesom rada u grupi
- vremenom sastanaka
- fazama sastanaka

UPRAVLJANJE GRUPOM KAO TAKVOM

- ✓ (Voditelj = ravnatelj "života" grupe na sastanku)
- ✓ Uloga voditelja: upravlja zajedničkim životom grupe.
- ✓ Ciljevi: povoljno stanje u grupi i kod svakog pojedinca, usmjerava grupu na cilj, osigurava jasnoću dnevnog reda, "štiti" proceduru donošenja odluke, podržava kreativnu proizvodnju ideja, osigurava kvalitetno komuniciranje u grupi, upravlja napretkom u radu, pazi na vrijeme odnosno plan trajanja
- ✓ Voditelj = ravnatelj radnih procesa na sastanku
- ✓ Uloga: upravlja radom grupe na sastanku.
- ✓ Cilj: ostvariti najbolji skupni učinak u poslovnom interesu tvrtke
- ✓ Sredstva: zajednički rad (timski)

UPRAVLJANJE VREMENOM SASTANAKA

- vrijeme sazivanja treba biti pravodobno,
- važno je vrijeme sastanaka u danu,
- trajanje sastanka se prilagođava temama,
- ušteda na vremenu,
- trošenje vremena: uvodno izlaganje do max 7 minuta, zatim dolazi „jaka“ diskusija, potkovan argumentima – do 3 minute, iznošenje mišljenja, replika, pojašnjenje – 1 minuta, iznošenje novog prijedloga, s obrazloženjem – 2-3 min.

UPRAVLJANJE FAZAMA SASTANAKA

- Otvaranje sastanka - objasniti ciljeve i očekivanja
- Prolaz kroz dnevni red - držati se cilja sastanka s provjerom doprinosa cilju

Privođenje kraju i završetak - jasno ponoviti dogovoreno, navesti tko, što i kada, način praćenja izvršenja, Odgovornost “da li su svi sve razumjeli?”

VOĐENJE SUDIONIKA TIJEKOM ZAJEDNIČKOG SASTANKA

- ✓ Prve 3min su najvažnije
- ✓ Održavati vizualni kontakt
- ✓ Skenirati ih i postaviti ponekad pitanje
- ✓ Paziti na vlastiti govor tijela

PRIPREMA

- Vrijeme, mjesto, prostorija, osvježenje, pauza, priprema materijala, zapisnik
- Prostorije; polukružni, u-raspored ili kružni
- Sadržajna priprema; cilj i sadržaj sastanka, obavijesti, zanimljivosti...dnevni red, način i plan izlaganja (dogovor s sudionicima), voditelj- stručna osoba, pozvati sudionike da aktivno sudjeluju, kontrolni mehanizmi

Osobine sudionika:

- o Upornost, Kolebljivost, Objektivnost, Temeljnost, Samopouzdanje, Optimizam, Dominacija, Spremnost na suradnju.

Vođenje sastanka

- o Konfuzna tehnika
- o Diktatorska tehnika
- o Demokratska tehnika

Uloga voditelja:

- ✓ Znati pripremiti, voditi, analizirati
- ✓ Poznavati socijalno-komunikacijske procese
- ✓ Poznavati interese i potrebe
- ✓ Dovoljno stručnog znanja
- ✓ Komunikacijske vještine
- ✓ Sposobnost motivacije
- ✓ Poticanje šutljivih
- ✓ Kako izaći na kraj s “teškim slučajevima”

Kako od skupine stvoriti tim?

- Prvi tip vođe, Drugi tip vođe
- Promatrač – procjenjivač
- Oni koji daju podršku
- Konformist
- Oni koji dovršavaju

Rješavanje sukoba

- ✓ Mogu uništiti tim
- ✓ Utvrditi da sukob postoji i da ga treba riješiti, da to znaju obje strane
- ✓ Objašnjavanje pozicije i pažljivo služanje druge strane
- ✓ Zajednički definirati problem
- ✓ Tražiti i vrednovati različita rješenja
- ✓ Dogovor i provođenje u djelo

Važnost vođe sastanka

Mjesto, vrijeme i predmet govora

- *pristupačnost, odlučnost, energičnost, uvjerljivost, istinitost, pronicljivost, usmjerenje na pravilne stavove, iskrenost, dosljednost*

POMOĆ SUDIONICIMA SUKOB U PLANIRANJU BUDUĆIH INTERAKCIJA

UPRAVLJANJE KONFLIKTOM

U svakoj konfliktnoj situaciji osoba se može ponašati na dva dominantna načina:

- asertivno, ispunjavajuće svoje potrebe i
- kooperativno, ispunjavajuće potrebe drugih.

Konflikti utječu na sposobnost shvaćanja i mišljenja da čovjek nije u stanju jasno vidjeti oko sebe. Postoje različiti pristupi upravljanju i rješavanju konflikta, s različitim efektima.

Važno je sustavno i trajno razvijati strategiju za rješavanje konflikta: mirno riješiti konflikt, riješiti suprostavljanjem i kompromisom.

AKTIVNO SLUŠANJE

Slušanje = druga strana medalje spretnog razgovora. Znati aktivno slušati i postavljati pitanja najlakši je put da se nekog uvjeri u vlastito stajalište

Slušati treba:

- ✚ kada je slušatelju potrebna **informacija** koju može dati druga strana
- ✚ kada govori **osoba koja je važna** slušatelju - muž, žena, dijete, direktor, šef
- ✚ kada postoji mogućnost **nesporazuma**
- ✚ kada govornik svome glasu dodaje i **osjećajnu dimenziju**.

Faze aktivnog slušanja

1. Pravi omjer
2. Gledati sugovornika u oči
3. Voditi bilješke
4. Ne dovršavati tuđe rečenice
5. Izbjegavati brzoplete zaključke
6. Odgovoriti
7. Izbjegavati prosudbe
8. Postavljati pitanja
9. Postavljati prava pitanja
10. Pričekati s odgovorom

AKTIVNO SLUŠANJE - VJEŠTINA SLUŠANJA

- 75% onoga što čujemo ignoriramo, krivo razumijemo ili odmah zaboravimo,
- još je manja naša sposobnost da čujemo ono što nam ljudi stvarno žele reći.

Postoji 7 vrsta neslušanja: pseudoslušanje, jednoslojno slušanje, selektivno slušanje, selektivno odbacivanje, otimanje riječi, obrambeno ili defenzivno slušanje, slušanje u zasjedi.

KOMPONENTE SLUŠANJA

Slušanje je proces aktivnog primanja signala od strane govornika, njihove točne procjene i prikladnog odgovora.

Komponente slušanja: raspoznavanje, procjena i odgovor.

Signali obuhvaćaju izgovorene riječi, prirodu zvukova (npr. brzina govora, ton glasa...) i neverbalne znakove. Aktivni slušači poboljšavaju primanje signala na način da odgađaju evaluaciju, izbjegavaju prekide i zadržavaju interes.

AKTIVNO SLUŠANJE

Usmjeravanje pažnje na govor osobe i osjećaje i uzvraćanje riječima da smo razumjeli govornikovu poruku (i riječi i osjećaje).

PREPREKE KOJE STVARA SLUŠATELJ

- Usmjeravanje, procjenjivanje i vrednovanje
- Optuživanje, agresivnost, moraliziranje
- Neuvažavanje tuđih osjećaja, neprikladno pričanje o sebi
- Savjetovanje i podučavanje, pretjerano interpretiranje
- skretanje pozornosti

SAVJETI ZA USPJEŠNO AKTIVNO SLUŠANJE

- Budite pažljivi i koncentrirani kada vam netko govori
- Budite više zainteresirani za izrečeno nego za svoj odgovoriti kako bi riješili problem
- Slobodno postavljajte pitanja kako bi provjerili jeste li dobro razumjeli
- Dajte si vremena da saslušate, osjetite što se događa, razjasnite sliku i oblikujete odgovor,
- Dobra komunikacija zahtijeva i "dobro" okruženje,
- Napravite listu onih ponašanja koje primjećujete na drugima
- Budite radoznali, zainteresirani više za rečeno nego za odgovoreno.
- Pratite svoje navike slušanja (ili neslušanja) i one drugih ljudi. Govorite.
- Ne sakrivajte se iza sms-ova i mailova.
- Komunicirajte svoje misli i svoje osjećaje. Budite direktni, ali blagi.
- Ne šaljte miješane poruke.
- Uvijek dajte priliku drugoj osobi da govori. Monolog nije komunikacija.
- Ne dozvolite stresu da govori umjesto vas.
- Vjerujte da je dobra komunikacija moguća.

VRSTE SLUŠATELJA

- Ograničeni slušatelji
- Slušatelji zaokupljeni sobom
- Slušatelji koji se pretvaraju da slušaju
- Aktivni slušatelji

Aktivno slušanje - proces aktivnog primanja signala od strane govornika, njihove točne procjene i prikladnog odgovora. Za kvalitetnu komunikaciju slušanje je jako važno. Aktivnim slušanjem primamo korisne informacije, izbjegavamo nesporazume i konflikte, te pokazujemo da nam je stalo do sugovornika.

PRINCIPI AKTIVNOG SLUŠANJA

1. Ohrabrivanje sugovornika
2. Postavljanje pitanja
3. Preformuliranje poruke
4. Reflektiranje
5. Sažimanje
6. Potvrđivanje

NAJVAŽNIJE UPUTE ZA AKTIVNO SLUŠANJE

- Odlučite da ćete slušati
- Gledajte sugovornika u oči
- U razgovor unesite i neke neverbalne znakove
- Pitajte
- Parafrazirajte
- Nemojte previše govoriti
- Nemojte prekidati
- Iskoristite šutnju
- Izbjegavajte pokrete koji ometaju

SLUŠANJE ONOG ŠTO ČUJEMO

engl.= hearing = sposobnost slušnog aparata da prima fizikalni podražaj

engl.= listening = razumijevanje tih zvukova pridavanjem značenja

AKTIVNO SLUŠANJE

- ▶ komunikacijska vještina
- ▶ uključuje razumijevanje,
- ▶ interpretaciju i zapamćivanje onoga što smo čuli

Postignuće vještine aktivnog slušanja

Izgradite odnos povjerenja

Poruka aktivnog slušanja :

- Čujem vaš problem
- Vidim kako se osjećate
- Pomoći ću vam da razmislite o problemu i
- Pronađete rješenje

Nekoliko značajki aktivnih slušača:

- Provode više vremena slušajući nego govoreći,
- Ne završavaju tuđe rečenice,
- Ne odgovaraju na pitanja pitanjima,
- Ne sanjare i ne razmišljaju o svojim preokupacijama dok drugi govore,
- Puštaju drugima da govore i ne dominiraju razgovorom,
- Planiraju odgovor nakon što osoba završi s izlaganjem, ne dok drugi govore.
- Daju feedback (povratne informacije) i ne upadaju u riječ,
- Analiziraju sagledavajući sve relevantne faktore, sumiraju izgovoreno,
- Razgovor temelje na onome što je sugovornik rekao,
- Rade bilješke.

PERCEPCIJA

Percepcija ili **Opažanje** je proces kojim mozak organizira podatke dospjele iz raznih osjetila i interpretira ih tvoreći smislenu cjelinu.

Percepcija nam omogućava da vidimo razne mrlje boje kao određeni predmet, da mnoštvo zvukova čujemo kao govor, da kombinaciju slatkog, kiselog i ostalih okusa okusimo kao određeno jelo.

GEŠTALT PSIHOLOGIJA

Percepciju proučava grana psihologije zvana geštaltizam. Pravac u psihologiji koji se razvio u dvadesetom stoljeću, razjasnili su značajne procese percepcije i ponudili teoriju kako nastaje percepcija.

PERCEPCIJA

Konstruktivan proces koji se definira kao složena reakcija na osjete u svjetlu

PERCEPCIJA OBJEKATA

- Percepcija je selektivna,
- Kontroliramo koje ćemo od dva tumačenja vidjeti odlučivanjem,
- Lik i pozadina međusobno se mijenjaju za različite percepcije jednog crteža,
- Odjednom se ne mogu vidjeti oba tumačenja.

Prošlo iskustvo (Leeper:1935g. djevojka-vještica)

Vrijednost koju povezujemo s objektom (Bruner i Goodman, 1947.): percepcija veličine kovanica kod djece iz bogatih i siromašnih obitelji – procijenili su veličinu novčića veće vrijednosti)

Emocionalno značenje koje se tom objektu pridaje (pokušava se zaniijekati nešto što je emocionalno neugodno)

SOCIJALNA PERCEPCIJA

Kako percipiramo svoje ponašanje i ponašanje drugih ljudi:

- ✓ Ljudi odabiru različita ponašanja na koja će obraćat pažnju
- ✓ Tumače isto ponašanje različito (Hastorf i Cantrill 1954g. Eksperiment utakmica – navijači)

STVARANJE DOJMOVA

Dojam stvoren o nekoj osobi je dinamički produkt svih informacija kod kojeg se neke informacije percipiraju kao značajnije od drugih. Dojmovi često daju grub i selektivan pogled na stvarne značajke neke osobe

PRVI DOJMOVI

- ✓ Prvi dojmovi su najvažniji, oni su trajni i otporni na promjenu
- ✓ Učinak prve informacije – prvo prikazana informacija ima veći utjecaj na stvorene dojmove
- ✓ Učinak zadnje informacije – kad zadnja informacija ima veći utjecaj
 - Eksperiment: porotnici

SAMOPERCEPCIJA

- Koliko dobro je moguće poznavati samog sebe?
- Kako vrednujemo sebe, naše sposobnosti i značajke ima važan utjecaj na kvalitetu i prirodu naših interakcija s drugima.

SAMOPOIMANJE

- ✓ Opisuje ono što mi mislimo o sebi ili kako vrednujemo sebe
- ✓ Sastoji se od onoga što mislimo o osobnim tjelesnim, moralnim i osobnim značajkama. j

Kako percipiramo sebe ovisi o tome koliko obraćamo pažnju na svoju društvenu okolinu ili na sami sebe. Istraživanje Duvala i Wicklunda 1972.g

PAMĆENJE OSOBA

Postoje dvije vrste pamćenja ljudi i društvenih događaja

- epizodičko pamćenje (specifični konkretni događaji)
- semantičko pamćenje (apstraktno i tiče se osobina i značenja)

TOČNOST PERCIPIRANJA OSOBA je teško utvrditi zbog:

- Metodoloških problema,
- Tvrdnje da je samo pitanje točnosti pogrešno,
- Pristranost pri socijalnom zaključivanju...

POGREŠKE U PROCJENJIVANJU

MEHANIZMI PROVJERE

- ✓ Prvi dojam – upitati se da li smo još pod utjecajem prvog dojma
- ✓ Selektivno promatranje osobe ili situacije - najlakše ako tražimo i mišljenje drugih
- ✓ Prije formalnog procjenjivanja ljudi podsjetiti se na pogrešku halo efekta
- ✓ Postati svjesni svojih stavova i razviti empatiju
- ✓ Biti svjesni svog raspoloženja

VOĐENJE SUDIONIKA VJEŠTINAMA PREGOVARANJA

PREGOVARAČKI PROCES:

- Priprema i planiranje
- Definiranje osnovnih pravila
- Pojašnjavanje i opravdavanje
- Pogađanje i rješavanje problema
- Zaključivanje i primjena

SHVAĆANJE DRUGIH U PROCESU PREGOVARANJA

KOGNITIVNA SHEMA – subjektivni mehanizam kojim ljudi procjenjuju i shvaćaju situaciju te odabiru ili izbjegavaju određena ponašanja u tim situacijama-

Primjeri shema u koje neki ljudi koriste u raspravama:

Sadržaj – o čemu se u konfliktu radi,

Ishod – nastojanje jedne strane u ostvarivanju rezultata/ishoda,

Ambicije – zadovoljavanje šireg sklopa interesa ili potreba,

Proces – način na koje strane će riješiti spor,

Identitet – kako strane doživljavaju sebe,

Karakterizacija – kako strane vide druge pregovarače,

Gubitak/dobitak – kako strane definiraju pozitivne i negativne aspekte.

Djelovanje shema u pregovaranju:

- ✓ Pregovarači mogu koristiti više shema,
- ✓ Nespojive sheme izvor su konflikta,
- ✓ Određene vrste shema dovode do određenih vrsta sporazuma,
- ✓ Određene sheme će se koristiti kod određene vrste problema,
- ✓ Ljudi koriste sheme zbog različitih čimbenika,
- ✓ Mijenjanje shema s razvojem pregovora,
- ✓ Raspoloženje V.S. Emocije.

EMOCIJE, MISLI, STAVOVI I OSOBINE KROZ NEVERBALNU KOMUNIKACIJU

Neverbalna komunikacija (govor tijela) je 60% kompletnog utiska na temelju neverbalne komunikacije. Sustav neverbalnog komuniciranja:

Usmjeravanje pogleda (Fiksiranje pogleda, lutanje pogledom – neslobodno, grčevito ponašanje, Izbjegavanje upućivanja pogleda sugovorniku – prekid veze, skretanje pogleda – izbjegavanje neugodnog sugovornika, širenje ili skupljanje zjenica – sukob, konflikt, simpatija i sl.).

- ✓ Mimička ekspresija
- ✓ Izraz lica Izravne geste kao npr. osmijeh – komunikacija ugodna, prirodna
Prekrivanje nesigurnosti stalnim osmjehivanjem ili željom za dopadanjem
Pokreti glavom – odobravanje ili odricanje

- ✓ Slušanje
- ✓ Pokreti rukama
- ✓ Pokreti u prostoru
- ✓ Položaj tijela u prostoru.

SLUŠANJE:

Fizičko slušanje ne znači dopiranje riječi do sugovornika.

Aktivno slušanje: razumijevanje i put prema ostvarivanju cilja.

POKRETI RUKAMA:

Lupanje rukama po stolu, često prekrížene ruke, vrćenje palčeva – znakovi barijere

Nemirni prsti – nesigurnost i nervoza

Isprepleteni prsti – zamišljenost

Rašireni prsti – sigurnost i samopouzdanje

Stegnuta šaka pri komuniciranju – bijes

POKRETI U PROSTORU:

Kretanje u prostoru veličine ureda – svedeno na minimum

Prilikom susreta s ljudima, upoznavanja i sretanja na otvorenomu udaljenost između ljudi – 120cm, u manjem 80cm

Udaljenost od 50cm – sugovornici se poznaju i u dobrom su poslovnom kontaktu

UMIJEĆE RAZGOVORA

Osnovni oblik verbalne komunikacije, temelji se na dvije komunikacijske vještine:

- govor i
- slušanje

Slušanje - druga strana medalje spretnog razgovora, koja ima iznimnu važnost

- aktivnim slušanjem bolje se upamti ono što je rečeno
- znati aktivno slušati i postavljati pitanja najlakši je put da se nekog uvjeri u vlastito stajalište, a ujedno i najlakši put da se utječe na tuđe misli i djela

Slušati treba:

- Kada je potrebna informacija koju može dati druga strana.
- Potrebno je aktivno slušati kada govori osoba koja je važna slušatelju
- Osobito pozorno potrebno je slušati kada postoji mogućnost nesporazuma,
- Posebnu pozornost treba obratiti kada govornik, svjesno ili nesvjesno, svome glasu dodaje i osjećajnu dimenziju. (sreća, tuga, ljutnja)

Umijeće govora ovisi o:

- visini i jakosti glasa,
- mijenjanju glasa, modulaciji,
- uljudnosti,
- tonu, intonaciji,
- razgovjetnosti,
- brzini govora,
- izgovoru

RAZGOVOR

Razgovor - način razmjene mišljenja i prenošenja poruka

Omogućava izgradnju odnosa između partnera, kolega , klijenata itd

Komunikacijski proces sastoji se od 4 osnovna elementa:

- pošiljaoca poruke,
- poruke,
- primaoca poruke
- konteksta,

UMIJEĆE RAZGOVORA

Razgovor - osnovni oblik verbalne komunikacije. Kako uspješno voditi razgovor :

1. ispitati želje sugovornika (percepcija)
2. istražiti gdje sugovornika vodi njegovo dosadašnje ponašanje

Istražiti je li njegovo dosadašnje ponašanje u skladu sa ostvarenjem njegovih želja (evaluacija) izraditi plan

Uspješnost komunikacije ovisi o:

1. osjećajima,
2. stavovima,
3. ponašanjima

Veća usklađenost tj. bolji odnos uvjetuje i bolju komunikaciju

Tri stupnja interakcijske povezanosti u :

1. niži stupanj uključuje komuniciranje bez međusobne povezanosti i uzajamnog utjecaja ("teški razgovor").
2. srednji stupanj uključuje empatijsko komuniciranje kada jedna osoba teži povezanosti i nastoji komunikaciju prilagoditi drugoj osobi ("teški razgovori").
- viši stupanj pretpostavlja obostrano empatijsko komuniciranje, koje uz međusobno informiranje uključuje i međusobno utjecanje

Ciljevi koje možemo postići govorom su:

- reći kako stoje stvari (tvrdnja, obavijest, konstatacija ..),
- navesti sugovornika da nešto učini (molba, zapovijed, savjet ..),
- obavezati da se nešto učini (obećanje, pozivanje, garancija ..),
- izraziti osjećaje ili odnos (zahvala, predbacivanje, isprika ..)
- ili promijeniti stanje stvari (dati otkaz, dati negativnu ocjenu ..)

ZAHTJEV ZA JASNOĆOM

Načelo jasnoće zahtijeva razumljivost izražavanja:

- kratke rečenice,
- poznate riječi,
- jednostavno izražavanje misli
- prikladan raspored sadržaja.

Prije pregovora „stanka za razmišljanje“:

- što se želi postići,
- predvidjeti zapreke
- nalaženje način za rješavanje zapreka.

Rezultati zanemarivanja:

- ✓ položaj loše definiran/slab
- ✓ nesposobnost sudjelovanja u pregovorima ili reagiranja.

Izjave trebaju biti:

- jasne i jezgrovite,
- pozorno slušanje što druga strana želi reći,
- stručne termine izbjegavajti ukoliko je to moguće,
- jednostavnost = djelotvornost.
- praćenje govora tijela.

Jasnoća pregovaranja

Tri temeljna pravila na kojima se zasniva dobra komunikacija odnose se na jasnoću:

- Prije pregovora: što želimo pregovarati,
- Jezgovitost i jasnost prenošenja poruka,
- Osiguranje za drugu stranu jasnoću i ispravnost razumijevanja naše poruke.

STRPLJENJE

O SHVAĆANJU STRPLJENJA

Načelo koje je potrebno za zdravo etično ponašanje jest **strpljenje**. Kad čovjek ima strpljenja, dobiva i drukčiji pogled na život. Važno je shvatiti da ne moramo baš uvijek i pod svaku cijenu dobiti odmah ono što poželimo. Negativna strana nestrpljenja - to da sve mora biti sada - jest mogućnost krive odluke. Kad imate strpljenja, shvatit ćete, da ako učinite ono što je ispravno - pa makar vas stajalo na kratki rok - isplatit će se na dugi rok, jer može se učiniti da poštene stižu posljednji, ali oni obično trče drukčijom stazom.

O STRPLJENJU U SKLOPU IZGRADNJE EMOCIONALNE INTELINGENCIJE

Emocionalna intelingencija uključuje:

- Samosvjesnost - sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija i njihovog utjecaja, kao i korištenje „intuicije“ u donošenju odluka;
- Samoreguliranje - kontroliranje vlastitih emocija i impulsa, te adaptaciju na promjenjive životne prilike i situacije;
- socijalnu svjesnost - sposobnost spoznavanja, razumijevanja i reagiranja na emocije drugih ljudi (između ostalog i empatiju), te razumijevanja socijalnih mreža;
- upravljanje vezama, odnosno sposobnost utjecanja i razvoja drugih ljudi, te upravljanja konfliktima.

Gubeći strpljenje, gubi se razboritost, gubi se ljudsko dostojanstvo i snaga, a takve životne vrijednosti je jako teško povratiti.

Definicija strpljenja je “da pretvoranje gubitka u dobitak, da pretvorimo negativne emocije i misli u pozitivne”.

- *Sapientia vincit omnia* (Strpljenje sve pobjeđuje)

INTEGRITET

UVOD

Riječ integritet potiče od latinske riječi *integritas*, što znači *cjelovitost*.

Integritet, znači potpunost, nedjeljivost, besprijekornost, poštenje. Kada se govori o integritetu osobe, tada se misli na ponašanje i na ono što potiče takvo ponašanje

- Osoba koja ima integritet ponaša se u skladu sa svojim uvjerenjima,
- ne govori jedno a radi - drugo.
- javno iznosi svoja moralna uvjerenja,
- vodi računa o drugima i njihovim potrebama.

INTEGRITET KROZ POVIJEST

- humanistička psihologija 1960- ih godina,
- Carl Rogers: o integritetu (kongruentnosti) možemo govoriti kad su osjećaji pojedinca dostupni njemu samom i njegovoj svjesnosti i kada ih može proživjeti i
- prikladno iskazati drugima.

INTEGRITET, PRIJATELJSTVO I LJUBAV

- Osoba s integritetom ima mnoge prednosti u društvu,
- Integritet pomaže u održavanju ljubavne veze - u većini istraživanja o poželjnim osobinama kod partnera iskrenost se pojavljuje na prvom mjestu.
- odražavanje osjećaja kad se suočimo s činjenicom da osoba nije ono što smo mislili

RAZVIJANJE INTEGRITETA

- istraživanje - studentima sa ciljevima su kasniji ciljevi bili još autentičniji i postizali su uspjeh u njihovom ostvarivanju,
- studentima sa neautentičnim ciljevima (ciljevima pod pritiskom okoline ili roditelja) intervencija nije pomogla

KAKO KOD SEBE RAZVITI INTEGRITET?

- ne govorite male laži,
- napraviti listu napravlljenih stvari koje nismo trebali i
- svega što nismo napravili a trebali smo,
- napraviti inventuru situacija u kojima smo pokušali biti ono što zapravo nismo, a kako bismo nekoga zadivili - bez obzira je li to uspjelo ili nije.

INTEGRITET I POSAO

- ✓ Američki psiholog Howard Gardner: uvijek ima ljudi koji su na svom poslu stručni, ali ne i odgovorni, ljudi koji dobro obavljaju svoj posao nisu samo stručni, nije im stalo samo do novca i slave nego su odgovorni i vode brigu o posljedicama svog rada
- ✓ većina ljudi želi dobro raditi svoj posao, žele biti ponosni na svoj rad i žele raditi nešto što ima smisla. Ponekad i kad uložimo sav napor, postoje prepreke koje onemogućuju dobro obavljanje posla.

KARAKTER LIDERA - OSOBNI INTEGRITET JE VAŽAN

Većina ljudi su krasni roditelji, brižni supružnici, profesionalci posvećeni poslu - a na radu se ponašaju loše, negativni osjećaji kao posljedicu pesimizma, sebičnosti ili nesigurnosti?

Karakter - jaka razina osobnog integriteta i pojavnosti:

- ✓ Donošenje odluka utemeljenih na procjeni odnosa: kompanija - osobni boljitak
- ✓ Iskreno iznošenje mišljenja
- ✓ Ispunjavanje obveza
- ✓ Zauzimanje vlastitog stava u konfliktnim situacijama
- ✓ Pristupačnost i davanje povratne informacije
- ✓ Jednoobrazno postupanje prema svim suradnicima
- ✓ Povjerenje i kooperativnost u radu s drugima
- ✓ Emocionalna stabilnost u teškim situacijama.

IZBJEGAVANJE PRETPOSTAVLJANJA I ZLOĆE U PREGOVARANJU

- ✓ Čovječnost i učinkovitost, ljudskost i profesionalnost su povezane u svijetu vrijednosti, u svakodnevnom i profesionalnom životu.
- ✓ Kvaliteta kulture dijaloga u poslovnom pregovaranju ovisi o sudionicima razgovora, a razgovori i rasprave su osjetljivo područje.

Jasnoća izražavanja

- ✓ Jasnoća izražavanja je preduvjet dobre komunikacije - precizno i smisleno iznošenje stavova, potreba i mišljenja sprječava nastanak nedoumica, pogrešnih pretpostavki od strane sugovornika i nejasnoća cilja koji želimo ostvariti.
- ✓ Pretpostavljanje (najčešće uzrokovano nejasno izrečenim stavovima) negativno utječe na smjer komunikacije - udaljavamo se od suštine razgovora i stvaraju se negativni efekti, kontraproduktivnost ometa pregovaranje i može biti i uzrok konflikta.

Jasnoća izražavanja vezana je za primjerenost situaciji (djelovanje u suglasju s izvanjskim kontekstom, s aktualnom situacijom i cjelokupnim sustavom), predmetnu razinu (predmetni sadržaj treba biti jasno definiran i izrečen, sadržajno i dijaloški se treba pripremiti za rasprave), samoočitovanje ("ja poruka", indirektno ili direktno prenešen vlastiti stav), apeliranje i dr.

Predmetna razina

- ✓ kriteriji istinitosti (točnost/istinitost sadržaja),
- ✓ relevantnost (značajnost činjenica, procjena relevantnih činjenica i izložiti relevantne)
- ✓ i dostatnosti (jesu li činjenice koje iznosimo dovoljne za argumentiranu raspravu ili je potrebno sagledati dodatne elemente).

Odnosna razina

- ✓ podrazumijeva međuljudske odnose i pretežno implicitno odašiljanje odnosnih signala (odabir riječi, boje glasa i mimike lica su značajne za prenošenje poruke).

Samoočitovanje

- ✓ Svaki iskaz je samoočitovanje, mišljenje, zalaganje, shvaćanje uloge – "ja poruka".
- ✓ Samoočitovanje može imati različite karakteristike i intenzitete koje utječu na odnosnu razinu i daljnje pregovaranje.

Apeliranje

- ✓ Izražavanje kojim utječemo na druge očekujući određenu reakciju.
- ✓ Apeliranje i samoočitovanje može biti produktivno i kontraproduktivno.
Svijest o učinku koja uključuje takt, diplomaciju i proračunatost pretjerivanjem prelazi u manipulativnu neprirodnost.

Metakomunikacija

- ✓ Izbjegavanje pretpostavljanja i negativnih reakcija (kontraproduktivno agresivno suprostavljanje sugovornika, izazivanje nejasnoća, mogući konflikt) kao podlogu zahtijeva *metakomunikaciju*; tj. izvrsno snalaženje u komunikaciji, sposobnost rukovođenja situacijom, poznavanje psihologije kojom utječemo na sam proces pregovaranja.
- ✓ META-komunikacija je sastavljena od modela, upotrebljivih aplikacija i stavova koji omogućavaju ubrzane promjene u područjima osobnog i profesionalnog razvoja. META-komunikacija je komunikacija više razine koja omogućava razumijevanje jezika i svih komunikacijskih kanala.
- ✓ Namjerno nekolegijalno ponašanje, motivirano osobnim pobudama koje šteti komunikaciji, radnoj atmosferi i postizanju ciljeva te koje je kontraproduktivno.

Izbjegavanje zloće

se može pokušati ostvariti:

- Smislenim argumentiranjem sadržaja pregovaranja koje ne ostavlja prostor za moguće sitne provokacije,
- Objašnjavanjem mogućih postojećih nejasnoća,
- Ignoriranjem neumjesnog ponašanja,
- Isticanjem biti razgovora i skretanjem pažnje na temu i cilj sastanka ili pregovaranja,
- Direktnim apeliranjem za suzdržavanjem od daljnjih kontraproduktivnih komentara,
- Poruka koju šaljemo mora biti kratka, jasna, sudržanog, ali ne neprijateljskog tona.
- Potrebna je kontrola vlastite reakcije na provokaciju/neugodnu i nekolegijalnu situaciju, i postupiti logično, primjereno i zdravorazumski.
- Situaciju je poželjno riješiti na nastanku, ne dozvoljavajući razvijanje sukoba.

PROCJENE DRUGIH TIJEKOM PREGOVARANJA

SOCIJALNA PERCEPCIJA

1. Neverbalna komunikacija
2. Stvaranje dojmova o drugim ljudima
3. Implicitna teorija ličnosti
4. Atribucijske teorije

Neverbalna komunikacija: ponašanje podložno opažanju, kodiranje i dekodiranje, izraz lica, ton glasa, govor tijela, osobni prostor, prikazivanje sebe, kontakt očima, stvaranje dojmova o drugim ljudima, središnje i periferne osobine

Prvi dojam, Halo efekt, Stereotipi, Priroda atribucijskog procesa, Unutarnja (dispozicijska) atribucija

Model kovarijacije - Kako ljudi odlučuju hoće li donijeti vanjsku ili unutarnju atribuciju?: Prikupljaju informacije

Model odgovarajućeg zaključivanja, Nezajednički učinci, Društvena poželjnost ponašanja: "U modi"

Osnovna atribucijska pogreška: Ponašanje proizlazi iz ličnosti, a ne situacije – podcjenjivanje vanjskih utjecaja

Proces atribuiranja u dva koraka:

- ✓ unutarnja atribucija
- ✓ vanjska atribucija

Intuitivno vjerujemo da ljudi stvaraju unutarnje atribucije: razlika izvođač/promatrač

Koliko su točne naše atribucije i dojmovi?

Zašto nam se naši dojmovi čine točnima, a često su pogrešni?

- ✓ Manjak informacija
- ✓ Drugi dijele naše mišljenje
- ✓ "Samoispunjavajuće proročanstvo"
- ✓ Načelo podcjenjivanja

PROCJENA DRUGIH

- Procjena je visoka razina percepcije drugih, odnosno, percepcija objektivne stvarnosti kojoj je pridodan vrijednosni sud opažača,
- Procjenjujemo misli i osjećaje, sposobnosti i buduće postupake i uzroka ponašanja.
- Naše procjene imaju i praktične posljedice: Koliko su procjene točne?

Mnogi čimbenici djeluju na to što ćemo i kako opažati.

- ✓ Osim o karakteristikama osobe koju procjenjujemo prosudbe ovise i o situaciji u kojoj se procjena odvija kao i o motivima, interesima, čuvstvima ali i prijašnjem iskustvu procjenjivača.
- ✓ Često prosuđujemo samo na temelju jedne značajke
- ✓ Najčešća pogreška u procjenjivanju: na temelju prvog dojma
- ✓ Trenutno raspoloženje, predrasude i stereotipi utječu na procjenu
- ✓ Opažamo aspekte situacije, crte osobnosti i značajke u skladu s našim potrebama, vrijednostima i stavovima
- ✓ Procjenjivati 'boljima' slične nama
- ✓ Vlastite mane lakše vidimo kod drugih

Smanjivanje pogrešaka pri procjeni – 'mehanizmi provjere'

- ✓ usmjeriti se na promatranje,
- ✓ odgoda zaključivanja,
- ✓ ulaz novih informacija
- ✓ promjena početnog mišljenja

Samopoštovanje:

- Uvjerenost u vlastite vrijednosti, snaga povjerenja u svoje ideje i misli i dubina vjere u svoje postupke.
- Nije urođeno, niti nasljedno, stvara se i mijenja tijekom cijelog života pod utjecajem odnosa sa drugima.
- Npr. djeca koja imaju visoko samopoštovanje lakše se nose sa promjenama, spremnija su na rizik, griješe i uče iz grešaka, imaju bolje odnose sa drugim ljudima.

Samopoštovanje nam pomaže da:

- imamo povjerenje u opažanja, sudove, izbore, odluke i postupke;
- razvijamo kreativnost;
- budemo nezavisni u odnosima sa drugima;
- vjerujemo da će nas zalaganje dovesti do povoljnih rezultata i postizanja uspjeha;
- aktivno sudjelujemo u razgovoru i slobodno postavljamo pitanja;

- imamo povjerenje u druge, stupamo u interakcije sa drugima i lako sklapamo i održavamo prijateljstva, budemo uvaženi i prihvaćeni u grupi;
- hrabro razmatramo nove ideje;
- izrazimo svoj stav, čak i kada znamo da se drugi sa njim neće složiti

Samopoštovanje se razvija cijelog života, nije odraz samo vlastitih procjena nego proizilazi i iz reakcija drugih ljudi, osoba koje volimo i koje su nam važne. Jednom formirano, samopoštovanje se teško mijenja. Nisko samopoštovanje snažno utječe na stvaranje prijateljstava i odnosa.

EMOCIJE

- ✚ Emocije ili čuvstva su doživljaji izazvani nekom vanjskom ili unutarnjom situacijom.
- ✚ **Emocije se manifestiraju kroz:**
- ✚ Emocionalni doživljaj (strah)
- ✚ Emocionalno ponašanje (bijeg)
- ✚ Fiziološke promjene u tijelu (bljedilo, tremor..)

Emocije se mogu razlikovati:

- ✚ po intenzitetu (jako ili slabo);
- ✚ hedonističkom tonu (ugodno ili neugodno);
- ✚ poticaju ka aktivnosti (“aktivirajuće” ili “inhibirajuće”).

NOŠENJE S EMOCIJAMA

SUOČAVANJE je stupanj uspješnosti u nošenju s fundamentalnim životnim zadaćama koje su važne za preživljavanje tj. univerzalne situacije koje dovode osobu u neugodan položaj (gubitak, frustracija, itd)

Emocije potiču individualnu adaptaciju pojedinca u stalno promjenjivim uvjetima u okolini.

KOMUNIKACIJA U SOCIJALNIM UVJETIMA

- ✓ Komunikacija naših osjećaja prema drugima
- ✓ Utjecaj na interakciju drugih s nama
- ✓ Izazivanje i poticanje socijalne interakcije
- ✓ Stvaranje, održavanje i razrješavanje odnosa

Utjecaj na interakciju drugih s nama

- ✓ Emocionalni izrazi dovode do selektivnog ponašanja drugih prema nama.
- ✓ Emocionalni izrazi kao “signal” drugima o vjerojatnim slijedećim reakcijama.
- ✓ U kontekstu socijalne interakcije emocije imaju barem 3 funkcije:
 - Informativna (“osjećam”)
 - Upozoravajuća (“ja ću učiniti”)
 - Usmjeravajuća (“namjeravam učiniti”)

Izazivanje i poticanje socijalne interakcije

- ✓ Emocionalni izrazi djeluju socijalno-poticažno i socijalno zastrašujuće.
- ✓ Emocionalni izrazi iskazuju i neizrečenu poruku.

KONTROLA EMOCIJA

Događaje koji pokreću emocije ne možemo kontrolirati, možemo kontrolirati način izražavanja. Odnosi se na mogućnost kontrole neugodnih emocija, ugodne emocije nemamo (toliko veliku) potrebu kontrolirati.

Vjerovanje u osobnu kontrolu

- ✓ Očekivanja djelotvornosti – prosudbe o sposobnosti da djelotvorno tj. učinkovito izvršenju ponašanja ili primijeni slijeda radnji,
- ✓ Očekivanja ishoda – prosudbe o postignuću (ili spriječenosti) izvršenja
- ✓ Samodjelotvornost je vjerovanje o posjedovanju potrebnih sadržaja za učinkovito suočavanje s različitim i potencijalno prezahtjevnim aspektima situacije, a proizlazi iz:
 - osobne povijesti ponašanja – ranijih pokušaja izvršenja određenog slijeda radnji,
 - promatranja drugih za vrijeme ponašanja na isti način,
 - verbalnog uvjeravanja (ili bodrenja) od strane drugih,
 - fizioloških stanja poput neuobičajeno brzog ili smirenog otkucaja srca.

Opći principi emocionalne kontrole (klasični):

1. Gledanje u lice svakoj emociji
2. Izbjegavanje emocionalno zasićenih situacija
3. Povećanje spremnosti za presretanje neugodnih situacija
4. Reinterpretiranje situacije
5. Angažiranje aktivnošću
6. Otkrivanje humora
7. Uklanjanje briga
8. Fizička relaksacija

BESPOMOĆNOST

- ✓ Naučena bespomoćnost je psihološko stanje koje nastaje kao posljedica očekivanja da su događaji izvan kontrole (osobe).
- ✓ Kada ljudi uče da njihovo ponašanje ima veći utjecaj na ishode od vanjskih utjecaja, tada razvijaju samodjelotvornost.
- ✓ Kada uče da njihovo ponašanje ima mali ili nikakav utjecaj na ishode, dok vanjski utjecaju zapravo kontroliraju ono što im se događa, tada uče biti bespomoćni.

CJELOKUPNO PONAŠANJE

- ✓ Emocije su samo dio ponašanja. Cjelokupno ponašanje sastoji se od (Glasser, W.):
 - Aktivnosti
 - Mišljenja
 - Emocija
 - Fiziološke reakcije

PRVA POMOĆ

- Preusmjeriti aktivnosti i mišljenje, jer će automatski emocije slijediti aktivnosti i mišljenje.

EMOCIJE NA POSLU – POKAZATI ILI PREVLAĐATI?

- ✓ neugodne i stresne situacije na koje se ne reagira adekvatno.
- ✓ nedostatak otvorene komunikacije na poslu.
- ✓ kako izraziti nezadovoljstvo i tražiti ono što žele, i nisu spremni adekvatno reagirati ukoliko se ukaže na propuste.
- ✓ često vlada naizgled harmonična klima, nema razgovara o problemima, a stvarna efikasnost trpi.

Kako naučiti upravljati emocijama na poslu, i zašto je to važno?

- Upravljanje emocijama uključuje vještine upravljanja sobom (samosvijest, samosvladavanje, samomotivaciju) i stvaranje klime za otvoreni i konstruktivni razgovara o problemima do rješenja prihvatljivih za sve.

Kako kontrolirati stresne situacije, kako ih na vrijeme prepoznati?

- stres = povećana osjetljivost + osjećaj bespomoćnosti

Kako izbjeći konflikte u radnoj okolini, kako se "smiriti"?

- ne rješavati problem odmah
- izaći iz situacije, smiriti emocije
- analizirati što dovodi do aktiviranja emocija, što se želi dobiti i razmisliti o mogućim rješenjima prihvatljivim za sve.

Treba li pokazati emocije?

- Otvoreno iskazivanje emocija u konfliktnoj situaciji treba izbjegavati.
- Može rezultirati kontranapadom ili razvijanjem osjećaja krivnje
- Nije konstruktivno rješavanje problema.

Dugotrajno potiskivanje emocija na poslu?

- štetno, dovodi do psihičkih i tjelesnih tegoba
- štetno je i nerješavanje problema radi aktivira potisnute emocije, što dugoročno može dovesti do ozbiljnih oboljenja
- učiti vještine efikasnog smirivanja emocija i efikasnog rješavanja problema

- **Najčešće negativne reakcije u radnoj sredini:**
 - veliki osjećaj dužnosti i odgovornosti, preopterećenost, zabrinutost
 - frustracija, ojađenost, ljutnja, prezir, obrana, stress
 - nepovjerenje, nesigurnost, oprez, strah
 - neuvažavanje, razočaranje, demotivacija, dosada
 - negiranje, krivnja, usamljenost, beznadnost
- **Potrebe u pozadini emocija**
 - pripadnost
 - sigurnost
 - uvažavanje

Kako upravljati emocijama na poslu:

1. Preuzmite kontrolu i poduzmite akciju
2. Izgradite mrežu potpore

PRIZNAVANJE GREŠAKA I ISPRIČAVANJE

- Ovisno o težini pogreška, otkrivanje znači kraj posla...prijateljstva, karijere.....
- Većina ljudi traži izlaz iz nezgodne situacije.
- Postoji niz načina pokušavanja odbacivanja pozornosti sa sebe, umanjivanja ozbiljnosti situacije ili poricanja.
- Često se problem uopće ne riješi.
- S druge strane, priznavanje pogreške vodi korak bliže rješavanju pogreške i prvi je korak ka promjeni (pokazivanje integriteta i hrabrosti).

Kako priznati pogrešku?

Sagledajte stvari iz tuđe perspective, Budite suosjećajni, Preuzmite odgovornost, Prihvatite posljedice, Imajte plan, Budite iskreni, Ispričajte se, Napravite to brzo, Budite kratki, Budite specifični, Izrazite žaljenje, Objasnite svoje razloge, Nemojte umanjivati

Tražite oprostaj, Pustite stvar i nastavite dalje, Pokažite da ste naučili nešto iz toga svega

Popravite stvar, Budite konkretni, Pažljivo birajte pozitivne riječi, Dajte vremena drugoj strani

ISPRIKE U POSLOVNOM SVIJETU

- Isprike poslovnih i političkih lidera, su složene radi utjecaja (organizacija).
- Izgleda kao znak slabosti lidera, a izostanak kao nedostatak poslovne mudrosti.
- Katkad isprike donoseti više štete nego koristi.
- U većini situacija, osobito u kriznima, isprika je bolja je od šutnje.

Koje su funkcije osjećaja krivnje?

Osjećaj krivnje nižeg intenziteta ima kompleksnu ulogu u psihičkom i socijalnom životu pojedinca: motivira prekid ponašanja, nadoknadu štete (ukoliko je moguće), suosjećanje, izražavanje žaljenja i krivice (pokazivanje poštovanja), prekid osjećaja neizvjesnosti (kazna?) Osjećaj krivnje podržava, potvrđuje i stabilizira vrijednosni sustav osobe.

Koliko isprika znači za čovjeka?

- Priznanje pogreške, mogućnost oprosta, se uči, mijenjanje ljude....

Način isprike?

- Držati se predmetnog/trenutnog problema.
- Dobro razmisliti i reći iskreno.
- Isprika je valjana samo ako se misli ono što se govori!

PRIZNAVANJE GREŠAKA, nekima je problem, zašto?

1). Socijalni strahovi

Separacijski strah (strah od odbijanja)

Strah od odbacivanja

Strah od posljedica

2). Samopoštovanje i samopouzdanje

a) snažno samopoštovanje/ snažno samopouzdanje

b) snažno samopoštovanje/ slabo samopouzdanje

c) slabo samopoštovanje/ slabo samopouzdanje

d) slabo samopoštovanje/ snažno samopouzdanje

Samopoštovanje - pozitivan ili negativan stav o sebi

Samopouzdanje – svjesnost osobe o svojoj vrijednosti i vjeri u sebe

3). Stav “ja mogu bez tebe”

PRIZNAVANJE GREŠAKA

- Analizom ponašanja moguće je utvrditi da postoje ljudi koji:
 - Sebi ne dozvoljavaju grešku
 - Drugima ne dozvoljavaju grešku
- Zašto je važno priznati da smo pogriješili ?

Važno - osjećaj nelagode – odnos dobra i zla, moral osobe. Samopouzdanje je važno za kvalitetan život.

Ispričavanje

- Lakše se ispričati nepoznatim ljudima (22% isprika) nego poznatima: 7% obitelji, partnerima 11%, a 46% prijateljima.
- Istraživanja: žene se više ispričavaju više.

Poželjni načini prihvatanja isprike

- Ne šutjeti
- “Medalja ima dvije strane”
- Zahvalite se i krenite dalje

RAZUMIJEVANJE VREMENSKOG OKVIRA TIJEKOM PREGOVARANJA

Kritičan element pregovaranja - vrijeme

Pregovarač mora imati osjećaj za vrijeme, neki pregovarači namjerno ne paze na vrijeme kako bi stvorili pritisak na sugovornika. Često se ne uviđa moć vremena tijekom pregovaranja.

Važan čimbenik kontrole kojim možemo priskrbiti bolje uvjete u pregovorima.

PODJELA VEĆIH PITANJA U MANJA

Postavljanje pitanja - glavno sredstvo dobivanja informacija tijekom pregovora:

- Tko, što, kako, kada, gdje, zašto... pitanja o činjenicama,
- Pojašnjavajuća pitanja - pojašnjavanje rečenoga ili
- Proširujuća pitanja - proširenje izgovorenoga.
- Otvorena - više i veći broj odgovora,
- Zatvorena – ograničeni broj odgovora (usmjeravanje razgovora/privođenje kraju).
- Upozorenje: ne postavljati pitanja koja mogu izazvati nelagodu i/ili pritisak.

Što pomaže ili odmaže tijekom pregovora:

- zadobiti pozornost - pitanja na početku pregovora za pridobivanje pozornosti,
- traganje za spoznajom - činjenična pitanja usmjerena za dobivanje korisnih informacija.
- dati negativnu poruku – pitanja/negativno mišljenje o nečemu (namjerno negativno ozračje).
- pokrenuti ljude na razmišljanje - otvorena pitanja koja usmjeravaju za rješenje.
- zaključiti pregovore - pitanje koja sugeriraju kraj razgovora.

Bitno: nije važno što nego i način postavljanja pitanja. U pregovaranju postoji veliki broj stajališta, pozicija i vrsti pregovaranja, te isto tako postoji i veliki broj pitanja koje je potrebno postaviti na odgovarajući način.

Pozicijska pitanja

Pozicijska pitanja su najvidljivija u zauzimanju tvrdog stava o vlastitom zahtjevu, izostanak rasprave o okolnostima, interesima strana, inicijalnim prijedlozima, varijantama rješenja - zauzima se pozicija, počinje obrazlaganje, natezanje, možda popuštanje, iscrpljivanje, mrtva trka i sve tako do nategnutog kompromisa (mogući je i prekid pregovora). Pozicijska pitanja se koriste/prednosti: čvrsta su i jednostavna, nedostaci: neracionalna potrošnja vremena, energije i sredstava, male mogućnosti doprinosa dobrih međuljudskih odnosa.

Pitanja u teškim situacijama

Osnovno pravilo o pregovaranju u teškim situacijama: ponašanje treba staviti pod nadzor, ne reagirati na ponašanje osobe treba voditi računa o postizanju cilja uz neutraliziranje negativnih emocija i neprijateljstva.

ODJELJIVANJE PROBLEMA OD SAMOSVJESTI

Samosvijest je osobina koja dolazi iznutra a odnosi se na to kako osoba doživljava sebe u cjelini:

- kvantitativna dimenzija - ono što znamo o sebi,
- kvalitativna dimenzija - kako se osoba odnosi prema tome što zna o sebi.

IZBJEGAVANJE PRIJETNJI I MANIPULATIVNE TEHNIKE PREGOVARANJA

U pregovarima očekujemo proces davanja i uzimanja: strane biraju pregovaranje i nastoje postići dogovor umjesto otvorenog sukoba,

uspješno pregovaranje uključuje upravljanje i rješavanje čimbenika.

Moguće prijetnje kod postizanja optimalnog rezultata pregovora:

- Nepoznavanje konteksta pregovara,
- Pregovaračka moć,
- (Ne)prepoznavanje psihološkog tipa pregovarača,
- Negativna emocionalna stanja,
- Nepoznavanje konteksta kao prijetnje.

Prilikom poslovnih pregovora možda postoje „skrivenne“ poslovne okolnosti koje mogu utjecati na daljnji tijek pregovora. Potrebno je imati potrebne informacije (o vlasnicima, partnerima, potencijalne veze sa drugim tvrtkama i konkurentima, o odnosu moći i interesa unutar organizacije suprotne pregovaračke strane).

Potrebno je analizirati ukupan kontekst pregovora, odnos moći i utjecaja, prepoznati psihološke karakteristike suprotne strane, upravljati svojim emocijama kao i prepoznati različite manipulativne pregovaračke tehnike te poznavati najoptimalniji odgovor na te tehnike.

EFEKTIVNA UPOTREBA HUMORA

Humor

- ✓ Smisao za komično, duhovitost, šaljivost, dosjetka ili anegdota
- ✓ Nezlobno prikazivanje smiješnoga, iznošenje događaja, ljudskih nedostataka i slabosti u neuvredljivom smiješnom, obliku vica....
- ✓ Humor treba biti umjereno doziran, primjeren, u pravo vrijeme i na pravom mjestu.
- ✓ U menadžmentu - nužan humor
- ✓ Prihvatanje menadžerskih obaveza sa humorom olakšava svakodnevicu i donošenje odluka
- ✓ Čovjek - jedino biće sa darom smijeha i smislom za humor

Humor na radnom mjestu

- ✓ Povezanost zabave i posla: oglasna humoristična ploča, soba za humor, dan neobičnog ponašanja, vic na račun hrane, natjecanje “.....vezano uz smiješne događaje”
 - Koristi karijeri – za rješavanje neugodnih situacija, za širenje vlastitih ideja
 - Timing za humor
 - Dozvoljeno je šaliti se na vlastiti račun
- ✓ Ne ismijavati suradnike i poduzeće za koje radite
- ✓ Prepustiti nadređenom da odredi do koje granice humor može ići
- ✓ Važne poruke i informacije nije dopušteno prenositi kroz šalu

Humor na radnom mjestu povećava produktivnost

- ✓ stil humora nije jednak u svim kulturama
- ✓ vrsta humora ovisi o stupnju povezanosti između sugovornika
- ✓ pozitivna atmosfera u radnom okruženju pridonosi većem zadovoljstvu radnika
- ✓ mogućnost razgovora s nadređenim bez osjećaja nelagode
- ✓ smijehom se rješava frustracija na poslu
- ✓ zanimljive teme, vedri suradnici i smisao za humor = smijeh na radnom mjestu
- Humor pridonosi boljim međuljudskim odnosima,
- u odnose unosi toplinu, povjerenje, poštovanje, radost i opuštanje,
- humor nije samo duhovitost već i smješak, pogled i šaljiv komentar
- utječe na fizičko i psihičko zdravlje,
- uči se u obitelji, razvija i postaje odraz života i karaktera.

HUMOR U SVAKODNEVNOJ KOMUNIKACIJI

- ✓ Humor se svakodnevno koristi u komunikaciji
- ✓ Proces humora obično uključuje tri strane: izvor humora, objekt humora i publiku

Nekoliko općih pravila koja vrijede gotovo u svakoj situaciji:

- Ako i izvor i objekt humora dijele zajedničke osobine, vjerojatnost da će nešto biti doživljeno kao smiješno velika je
- Humor će jednako dobro biti prihvaćen i ako izvor humora i publika dijele zajedničke osobine
- S doživljavanjem humora povezane su i različite karakteristike publike
- Postoje određene razlike između muškaraca i žena
- Na doživljavanje humora utječu i drugi čimbenici - poput dobi i obrazovanja, te osobito kulture, odnosno miljea u kojemu živimo

HUMOR KAO ZDRAVI MEHANIZAM OBRANE

- ✓ U frustrirajućim, stresnim i situacijama sukoba ljudi se služe i nekim oblicima ponašanja koje nazivamo obrambenim mehanizmima

ZDRAVI MEHANIZMI OBRANE: altruizam, humor, anticipacija i sublimacija

- ✓ Smijeh smanjuje razinu hormona stresa i neutralizira njihove učinke na kardiovaskularni sustav
- Smijeh povećava otpuštanje endorfina u mozgu, čime se smanjuje osjetljivost na bol, jačaju pozitivne emocije i smanjuju emocionalni problemi - dovodi do povećavanja kvalitete života

NEKI PODACI O HUMORU

- Smijeh kao terapija koristi se već više od trideset godina - začetnik te metode je američki liječnik Patch Adams
- Smijanjem se postiže stanje svijesti za kakvo je inače potrebna meditacija
- Čovjek smijehom izražava duševno stanje zadovoljstva i radosti
- Smijeh može biti i znak nervoze, a katkad i manira
- Što je osoba inteligentnija, tim je spremnija za svaku šalu
- ✓ Dr. Adams Patch – liječnik koji liječi smijehom

- ✓ Duboko povrijeđen, ponižen, očajan, traumatiziran ili teško bolestan čovjek, onaj koji je izgubio voljenu osobu, nije raspoložen za šalu
- ✓ Prirodan i iskren smijeh treba razlikovati od ironičnog podsmjeha i ciničkog ismijavanja
- Žene i muškarci koriste humor kao sredstvo kontrole drugih
- ✓ Zdrav humor je puno više od pričanja viceva
- ✓ Osobe koje imaju razvijene socijalne vještine znaju prepoznati kada je šala prikladna, a kada je neprikladna
- ✓ Svaka osoba može razviti vještinu humora
- ✓ Postoje i profesionalci koji rade kao treneri za humor
- ✓ Usavršavanjem humora možete usavršiti i ostale vještine, poput komuniciranja ili prezentiranja.

FOKUSIRANJE NA PROBLEM A NE NA RJEŠENJE PROBLEMA

Priroda problema

- ✓ Za rješenje problema treba vremena, razgovora, a ponaviše slušanja
- ✓ 70% tema razgovora su međuljudski odnosi (ostalo – sport, politika, automobili)
- ✓ Razinu i težinu problema teško je odrediti
- ✓ Problem je u raskoraku između dostižne stvarnosti i osobnih želja i ciljeva
- ✓ Za pravo rješenje problema važno je razumjeti problem i njegovo podrijetlo
- ✓ Stav - problem treba riješiti što prije

Fokusiranje na problem

- ✓ Prvi korak na putu razrješenja problema – nazvati problem pravim imenom
- ✓ Ljudi s poremećajima u sposobnosti prepoznavanja i imenovanje osjećaja
- ✓ Ljudi s dugogodišnjim radom – visok nivo samosvijesti i svijesti o onome što osjećaju
- ✓ Neznanje i neizvjesnost

Nazvati problem pravim imenom: problem nije onakav kakav je početku definiran, fokusirati se na osjećanje i što problem u nama izaziva.

Uviđanje cjeline problema: odvojiti vrijeme za pravilno imenovanje što problem izaziva, i za analizu problema s kojim se suočavamo.

Tehnika fokusiranja: imenovanje što osjećamo odnosno prihvaćamo cjelokupnost doživljaja koji neki problem izaziva i opisujemo ga riječima.

DEFINIRANJE RJEŠENJA TEMELJEM INTERESA TIJEKOM PREGOVARANJA

PREGOVARANJE je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana, obično se smatra kompromisom kojim se dolazi do dogovora o nekoj stvari ili predmetu razgovora. Cilj pregovaranja: zajednički dogovor?

Komunikacija u pregovaranju

Važna komponenta svakoga pregovaračkog susreta je uspješna komunikacija koja omogućava bolje razumijevanje potreba i strategije druge strane te otvara prostore za razmjenu mišljenja i pronalazke novih kreativnih obostrano prihvatljivih rješenja.

Svaka strana ima svoje interese, potrebno je identificiranje ciljeva obih pregovaračkih strana. Ni jedna strana ne može u potpunosti ostvariti svoje ciljeve postavljene prije pregovora. Smisao:

popuštanje i pronalaženje rješenja koja zadovoljavaju obje pregovaračke strane, strane moraju tijekom pregovora prilagođavati svoje ciljeve zahtjevima druge strane (prekinuti pregovore?). Prednost pregovarača: kada i ako pronalaze alternativna rješenja za prijedloge koje druga strana nije prihvatila.

Izgled na uspjeh pregovora povećavaju se poznavanjem motiva i upoznavanjem druge strane s motivima i ciljevima koji se žele ostvariti.

Formuliranje razumnih stavova u pregovorima

U poslovnim odnosima postoji određena logika ili uobičajena ravnoteža u podjeli koristi i tereta (prava i obveza), ugovoren sadržaj nije jedini mjerodavan za uspjeh pregovora, ukupnost preuzetih uvjeta daje krajnji sadržaj.

Ukoliko jedna pregovaračka strana nema dovoljno iskustva o predmetu pregovaranja, potrebno je pribaviti stručnjake predmeta pregovaranja (uvijek je bolje rješenje od sklapanja nepovoljnog ugovora).

Argumentirano pregovaranje

- Učinkovitije je protiviti se neprihvatljivom prijedlogu s razlozima/obrazloženjima,
- loše - izbjegavanje argumenata i preuzimanje obveza koje se ne mogu ispuniti,
- ako nismo sigurni za njeno izvršenje, treba postaviti neki uvjet za njeno izvršenje (slijed događaja, događaji koji mogu spriječiti izvršenje obveze).

KAKO POVEĆATI USPJEŠNOST PREGOVARANJA

- Odvojiti osobe od problema/područja sukoba
- Biti odlučan prema zajedničkom problemu, mekan prema osobi
- Usmjeriti se na interese i potrebe, a ne na status i poziciju
- Naglasiti zajedničke elemente
- Predlagati što više rješenja
- Dogovoriti jasno rješenje.

Postavljanje pravila za poboljšanu komunikaciju - komuniciranje kod pregovaranja

- Osobine jezika – osim što i kako se govori, obratiti pozornost kakve se dodatne, prikrivene informacije šalju, prenose i primaju,
- Neverbalna komunikacija – vještina slušanja,
- Postavljanje pitanja: otvorena pitanja/zatvorena pitanja,
- Zamjena uloga,
- Kontrola broja tema,
- Pronalaženje dodirnih točaka,
- Prikazivanje predloženih rješenja,
- Postavljanje pitanja – pravo pitanje u pravo vrijeme,
- Sugestivna pitanja u kombinaciji sa parafraziranjem,
- Aktivno slušanje.
- Parafraziranje i sažimanje

BATNE i WATNE štite od prihvaćanja nepovoljnih sporazuma ili od odbacivanja zapravo razumnih rješenja, znamo posljedice ako ne uspijemo postići zadovoljavajuće rješenje, pomažu zadržati fleksibilan pristup, bilo koji prijedlog može se usporediti s BATNA i WATNA i provjeriti što bolje zadovoljava zajedničke/pojedinačne potrebe.

STVARANJE OPCIIJA I RJEŠENJA

- Predlaganje rješenja koja zadovoljavaju što više potreba obiju strana,
- Vještine: oluja mozgova, dijeljenje problema u više manjih tematskih cjelina, dogovor o proširenju pregovaranja na drugom susretu ili s drugim bitnim osobama

ODABIR RJEŠENJA

- ✓ onog kojeg svi uključeni u sukob smatraju najboljim,
- ✓ procijeniti koliko rješenje zadovoljava potrebe svih uključenih u sukob.

ODBACIVANJE SLABIH RJEŠENJA TIJEKOM PREGOVARANJA

Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana.

Elementi elementa pregovaranja

1. pregovarači - dvije (ili više) strane (koje imaju svoje razlike, interese)
2. rezultat - što želimo postići pregovorima (prihvatljiv svim stranama u pregovorima)
3. proces kontrolirane komunikacije u kojoj strane razgovaraju o mogućim rješenjima, pokušavajući pojasniti svoje razlike i postići zadovoljavajući rezultat.

Priprema i planiranje prije pregovora:

- utvrditi svoj cilj pregovora,
- utvrditi što se može pružiti pregovaračkoj strani,
- zalagati se za rješenje pobjeda-pobjeda,
- odrediti svoju BATNU (The Best Alternative To a Negotiated Agreement), BATNA predstavlja odstupnicu, drugu najbolju odluku.

Definiranje osnovnih problema u fazi pregovaranja:

Jasno predočite vlastite želje (objektivno opisati situaciju, izostaviti optuživanje, nametanje stavova, pokazati kako određena radnja ili ponašanje utječu na vas, izbjegavati uopćavanja, izložiti ideju kako problem riješiti, potrebna vještina: asertivnost)

Saslušajte i shvatite želje drugih (istražite potrebe druge pregovaračke strane i kada nisu jasno iskazane, potrebna vještina: aktivno slušanje)

Pojašnjavanje i opravdavanje (jasno naglasiti što je pregovaračima zajedničko, a onda što su razlike između pregovarača, Potrebna vještina: podrška i suprotstavljanje)

Pogađanje i rješavanje problema

- ✓ Izaberite, definirajte dogovor (svaka pregovaračka strana daje prijedlog rješenja, razmišlja i novim idejama, na kraju se zajednički dolazi do rješenja koje odgovara, koliko je god to moguće, potrebama svih pregovaračkih strana, potrebna vještina: rješavanje problema/pregovori)

Zaključivanje i primjena (usuglašavanje s drugom stranom o načinu djelovanja i definiranje sporazum koji trebaju svi poštivati).

Rješenje «pobjeda-pobjeda» je ono za kojim treba tragati u tijeku pregovaračkog procesa: uz zajednički rad na istraživanju razlika, stvaranju alternativa i traženju rješenja koja zadovoljavaju potrebe obiju strana.

OSJETLJIVOST NA KULTUROLOŠKE BARIJERE

KOMUNIKACIJA I KULTURA

Kultura nije definirana precizno, mogu se naći razne definicije s različitih stajališta a kultura se može definirati kao način življenja društvenih skupina.

Kultura je u stalnoj promjeni i utječe na promjenu načina života. Civilizirana društva su kulturno heterogena - kulturne razlike su uvjetovane geografskim i društvenim čimbenicima. Poznavanje kulture poslovnog svijeta partnera u procesu međunarodnog poslovanja ključ uspjeha.

Subkultura je skup normi, vrijednosti i obrazaca ponašanja što razlikuje grupu ljudi od ostalih članova društva.

Kontrakultura je skup vrijednosti, normi i obrazaca ponašanja, te općenito životni stil neke grupe koja je u potpunom raskoraku i proturječju s kulturom šire društvene zajednice.

Komuniciranje među pripadnicima različitih kultura

Postoje elementi uspješne komunikacije s pripadnicima drugi kultura, a to su:

1. Tolerancija prema nejasnoći i
2. Empatija - maštovito intelektualno i osjećajno sudjelovanje u iskustvu druge osobe.

Društva su više ili manje direktna, što se manifestira u vjerovanjima, vrijednostima i ono najočitiije - načinu komunikacije.

Kultura i jezik

Kulturni su sustavi mreže simbola, jezik je jedan od simbola. Društveno – ekonomski status utjecat će na govor.

- ✓ Neverbalna komunikacija
- ✓ Pokreti tijela spadaju među najprimitivnije tipove društvene interakcije.
- ✓ Šutnja
- ✓ Govor tijela
- ✓ Govori tijela nekad znaju biti od presudne važnosti.
- ✓ Prostorna udaljenost
- ✓ Darivanje
- ✓ Naklon

CIVILIZACIJA (civilitas, lat.) ukupnost svih vještina, znanja, običaja, misaonih i umjetničkih uvjerenja te nazora do kojih se pojedina zemlja probila dugotrajnom borbom protiv prirodnih i drugih snaga otpora tijekom stoljeća.