

P12 Proces komunikacija

Proces komunikacija

- Godinama se smatralo da je galama isto što i čvrstina.
- Tvrdoglavost - isto što i nadmoćno znanje.
- Sklonost raspravljanju bila je izjednačena sa čašću.
- Na svu sreću takva razmišljanja su iza nas.
- Sve više ljudi u poslovanju uviđa koliko je komunikacija zapravo važna.
- Sposobnost da se dobro komunicira jeste ono što pali vatru u ljudima, pretvara odlične ideje u odlična dela, omogućuje da se sve ostvari.
- Ne postoji neki tajni recept za uspešno komuniciranje, tj. razgovor - prenošenje misli, ideja, stavova i osećanja.

Proces komunikacija

- Najveća greška koju su preduzetnici pravili osim što su mislili da sva mudrost potiče od njih samih - bila je neshvatanje da je komunikacija razgovor i da mora biti dvosmerna.
- Ako možete pokazati svojim kolegama da ste spremni i sposobni da ih prihvatite, svi su izgledi da će i oni biti korektni prema vašim idejama - i da će vam, iskreno, javljati o stvarima koje vi treba da znate.
- Jedna od elementarnih činjenica o međuljudskim odnosima: Ljudi vam neće reći šta misle - i neće rado prihvatiti vaše ideje - ako se prvo ne stvore temelji, koji se moraju sastojati od istinskog poverenja i zajedničkog interesovanja.

Proces komunikacija

Komunikacija je iskreno rečeno i **umešnost**, a ne samo **veština**.
Ona je jedan tok, o kome se mora razmišljati, više nego što to većina ljudi čini.

Komunikacija kod rukovođenja ima dva važna aspekta:

1. kroz komuniciranje se održavanju lični odnosi,
2. komuniciranjem se efikasno prenose poruke.

Pri komuniciranju preduzetnik mora da bude jasan i konkretan: treba izbegavati preteranu rečitost, nejasan jezik (ne koristiti strane reči), ne detaljisati, pisane poruke pišite jezikom razumljivim svim ljudima.

Proces komunikacija

1. Svaki menadžer pre slanja poruke mora se upitati:
2. Šta zapravo želim da postignem?
3. Šta je glavni cilj?
4. Ko će primiti poruku?
5. Kako primaoc poruke gleda na nju?
6. Šta primaoc poruke treba da sazna?
7. Da li poruku šaljem na vreme?
8. Šta je predmet poruke?
9. Šta je glavni predmet poruke?
10. Šta je osnovni predmet poruke?
11. Da li poruka ima suviše detalja?

Proces komunikacija

- ◆ Da li je jasna suština poruke?
- ◆ Šta primalac očekuje od poruke?
- ◆ Da li je poruka potpuno jasna?
- ◆ Da li su činjenice iz poruke tačne?
- ◆ Odrediti sredstvo za poruku.

Proces komunikacija

Dobar i spretan preduzetnik mora izabrati pogodan trenutak za kontakt.

Prvi deo razgovora treba da posveti ispitivanju stava sagovornika o problemu i na taj način će biti u povoljnijoj poziciji da dobije njegovu podršku.

Carl Gustav Jung, čuveni švajcarski psiholog, uočio je četiri tipa ljudi:

1. "*misleni*", koji barataju činjenicama i brojkama;
2. "*intuitivni*", koji su kreativni i rade idejom;
3. "*čulni*", koji su okrenuti akciji i
4. "*osećajni*", koje pokreću osećaji i emocije.

Proces komunikacija

Isak Adižes je napravio svoju podelu tipova ljudi:

P - telo	proizvođač
A - razum	upravljanje preduzećem
E - emocije	uloga preduzetnika
I - duh	integrisanje ljudi

Iz ovoga se da zaključiti da psihologija ličnosti ima uticaja na način na koji komunicirate sa ljudima. Preduzetnik treba da oceni ličnost svog sagovornika i pripremi poruku u skladu sa tim.

Proces komunikacija

U ekipama će biti vrlo različitih psiholoških tipova. Ako želite da ekipa bude što efikasnija treba da posvetite mnogo vremena da ove tipove upoznate.

- **Misleni**
- **Osećajni**
- **Čulni**
- **Intuitivni**

Proces komunikacija

- "**Misleni**" tipovi su raštrkani po celom preduzeću.
- Njihova specijalnost je analitičko rasuđivanje.
- Ovi ljudi vole red, a ne trpe nesređena stanja i informacije.
- Vrlo je bitna njihova podrška za sigurnost neke koncepcije.
- Vrlo su oprezni, logični i racionalni.
- Izuzetno ih privlače argumenti koji su zasnovani na podacima i merljivim vrednostima.

Proces komunikacija

- "**Osećajni**" tipovi se bave zdravljem preduzeća.
- Vrlo često su u kadrovskim odeljenjima.
- Privlači ih imidž, ugled, milje i etika preduzeća, malo ih interesuje promet i dobit.
- Imaju često zanimljive ponude i dobro prosuđuju.
- Sa njima treba razgovarati o "vrednostima" i "značaju" kod problema.

Proces komunikacija

- "Čulni" tipovi su vrlo snalažljivi i okrenuti radu. Korisni su članovi bilo koje ekipe.
- Često aktiviraju planove koji nisu privedeni kraju.
- Njih više zanima "kako" nego "zašto", ali su vrlo motivisani.
- Sa njima se može vrlo brzo preći na stvar, jer su oni gotovo stalno raspoloženi da "nešto rade".

Proces komunikacija

- *ako se želi izbeći lični kontakt,*
- *ako treba pružiti informaciju onima kojima su potrebne,*
- *da bi se sačuvao materijal i da se u može pozvati na njega,*
- *kao dokaz o preduzimanju akcije,*
- *istaći svoje poglede.*

O pisanju **Džordž Orvel** je napisao: "Nikad ne koristi dugačku reč ako kratka može da prođe... Ako je moguće izbaciti reč, uvek je izbaci. Nikad ne koristi tuđicu, naučni termin ili reč iz žargona ako možeš da se setiš svakodnevnog domaćeg ekvivalenta".

Proces komunikacija

- Treba pisati sažeto, jer sažetost pogotovo cene kolege preduzetnici, koji često moraju da čitaju materijale u kolima, vozovima ili avionima i ne žele da budu opterećeni gomilom papira.
- Efikasan preduzetnik nikada ne dozvoljava da mu se nagomila materijal za čitanje, već se bavi svakim papirom čim ga dobije i treba napraviti selekciju, da li je bitno ili hitno, ili može sačekati.
- Kada je neki važan materijal za preduzeće, treba naći vremena da mu posveti dužna pažnja.
- Materijal koji je hitan ali nevažan možete poslati potčinjenima na čitanje.

Proces komunikacija

Postupak čitanja može izgledati ovako:

- ✓ pročitajte zaglavlje ili indeks da biste imali predstavu o suštini,
- ✓ letimice pregledajte većinu pre nego što pročitate neki deo,
- ✓ pregledajte zaključke ili sadržaj pre nego što se skoncentrišete na detalje,
- ✓ pažljivo pročitajte uvod, on može pokazati koji detalj treba da izbegnete,
- ✓ pravite beleške o onom što ste pročitali,
- ✓ ne čekajte dugo detaljno čitanje da vam se ne dogodi šta ste prvo mislili.

Proces komunikacija

- ✓ Komunikacija je bitna za postojanje čoveka.
- ✓ Razlog tome je činjenica, što je ljudska jedinka-dete najduže bespomoćno od svih živih bića i ne bi mogla da opstane bez pomoći drugih.
- ✓ Okruženo brigom roditelja dete uči da uspostavlja kontakte sa svojom okolinom - da komunicira. Ono se stalno prilagođava svojoj okolini, a i okolina prema njemu i postepeno nastaje komunikacija među njima.
- ✓ Sa razvojem čoveka razvija se i njegova komunikacija, odnosno menjaju se nivoi njegovog interesovanja, pod uticajem kako bioloških, tako i društvenih faktora.

Proces komunikacija

- ✓ Društvo u velikoj meri utiče na razvoj čoveka, pa tako i na njegovo komuniciranje.
- ✓ Društvene norme, koje pojedinac usvaja obično nesvesno, putem obrazovanja i vaspitanja, pomažu ljudima da se bolje razumeju, da lakše komuniciraju.
- ✓ Obrazovanje je takođe osnovna pretpostavka procesa komuniciranja među ljudima.
- ✓ Što je predmet komuniciranja složeniji, neophodan je viši nivo obrazovanja da bi se uspostavila komunikacija.
- ✓ Moramo znati da se uz pomoć obrazovanja može menjati znanje, ali ne i ponašanje.

Proces komunikacija

- Postoje neka saznanja koja bi mogla koristiti u promeni ponašanja.
- **Primer** *Vitelesov eksperiment* što ga je objavio 1971. godine. On je jednu veću grupu preduzetnika nekoliko meseci podvrgavao intenzivnom obrazovanju opšte kulture i obrazovanja. (Između ostalog vodio ih je na koncerte, izložbe, u pozorišta i dr.). Rezultati takvog obrazovanja su pre svega u nastajanju promena koje su ostale trajne (barem u toku 10 godina, koliko ih je pratio), načinu života. Povećala im se tolerancija za različita mišljenja drugih ljudi i da su uspešnije komunicirali s drugim ljudima.
- **Vitales**, je sa svojim pomenutim eksperimentom, postigao efekat da su ljudi sada drugačije gledali na neke životne situacije i verovatno zbog toga postali uspešniji u svojim preduzetničkim poslovima.

Proces komunikacija

- Američki psiholog ***Rajmond Katel*** je postupkom faktorske analize, brojne osobine čoveka sveo na 12 faktora ili crta ličnosti koje su prikazane u narednoj tabeli.

Proces komunikacija

1. angažovan	povučen
2. oštrouman	tup
3. zreo	detinjast
4. dominantan	potčinjen
5. otvoren	zatvoren
6. osetljiv	uravnotežen
7. socijalizovan	primitivan
8. nezavistan	zavistan
9. odvažan	strašljiv
10. živahan	trom
11. razdražljiv	flegmatičan
12. bezbrižan	sumnjičav

Proces komunikacija

- ✓ Ove crte ličnosti prisutne su kod svakog pojedinca u većoj ili manjoj meri.
- ✓ Neke od ovih crta ličnosti, podstiču potrebu ličnosti za komuniciranjem.
- ✓ Brojne osobine koje se uvek javljaju zajedno kod jedne ličnosti, predstavljaju određeni tip ličnosti.
- ✓ Potreba za komunikacijom, zavisi od čitavog niza crta ličnosti, odnosno njihove zastupljenosti u jednoj ličnosti.
- ✓ Komunikacija među ljudima zavisi od tipa ličnosti kome pojedinac pripada.

Proces komunikacija

- ✓ Preduzetnici u privredi, vrlo su slični drugim ljudima i oni imaju probleme sa komunikacijama.
- ✓ Preduzetnici brinu da svi ljudi bolje shvate jedni druge.
- ✓ Preduzetnike interesuje da prevaziđu barijere između javnosti i njihove grane industrije.
- ✓ Naročito ih mnogo brinu, ili bar treba da brinu, problemi komunikacija u njihovom preduzeću, jer je proizvodnja po samoj svojoj prirodi kolektivni poduhvat, i ljudi koji na tom poslu rade moraju da rade u organizovanim grupama u preduzeću.

Prepreke u komunikaciji

- ✓ Preduzeće se može smatrati organizacijom grupa čiji se interesi međusobno preklapaju i koje zavise jedna od druge.
- ✓ Ako su drugi uslovi jednaki, ljudi će najviše komunicirati sa onima koji su im geografski najbliži, čak i u okviru relativno malih preduzeća.
- ✓ Prostor sam po sebi može biti barijera komunikacijama.
- ✓ Svako preduzeće ima svoje neposredne ciljeve i način na koji izvršava te ciljeve.
- ✓ Kada se neko saopštenje šalje većem broju podgrupa u jednom preduzeću, svaka grupa može shvatiti saopštenje na svoj način, što zavisi od toga šta grupa najviše ceni i šta želi da postigne.

Prepreke u komunikaciji

- Grupe u jednom preduzeću često predstavljaju različite mentalitete - na primer različite su grupe sastavljene od inženjera, od knjigovođa ili od trgovačkih putnika.
- Svaka stručna grupa ima svoj sistem vrednosti.
- Druge grupe u preduzeću, koje su podeljene prema iskustvu, godinama starosti, polu i bračnom stanju slične su u različitim merama. Svaka grupa razvija zajedno sa svojim sistemom vrednosti i pomalo specijalan sistem značenja pojedinih pojmova.

Prepreke u komunikaciji

- ✓ Za preduzeća je takođe karakteristično da su ljudi raspoređeni u razne sisteme odnosa.
- ✓ Radna struktura postoji: neki ljudi zajedno sa nekim drugim ljudima treba da izvršavaju neke zadatke.
- ✓ Postoji i struktura autoriteta: neki ljudi imaju zadatak da rukovode radom drugih ljudi.
- ✓ Struktura statusa određuje koja prava i privilegije imaju pojedini ljudi.
- ✓ Struktura prestiža omogućuje nekim ljudima da očekuju poštovanje od drugih.
- ✓ Struktura prijateljstva se zasniva na osećanjima uzajamnog poverenja.

Prepreke u komunikaciji

- ✓ Svako rešenje problema komunikacija mora se zasnivati na analizi konkretne situacije u kojoj dolazi do problema i na primeni opšteg principa o komunikacijama.
- ✓ Na osnovu nalaza istraživanja može se formulisati nekoliko principa o snagama koje određuju tok komunikacija u preduzeću.

Tokovi komunikacija

Koje snage usmeravaju komunikacije u preduzeću?

- ✓ To su snage motivacije. Ljudi komuniciraju ili ne komuniciraju zato da bi postigli neki cilj, da bi zadovoljili neku ličnu potrebu ili da bi popravili svoju situaciju.
- ✓ Preduzetnik može da postigne svoje radne zadatke samo ako često komunicira sa svojim podređenima.
- ✓ U želji da postignu svoje radne zadatke, ljudi žele da komuniciraju sa onima koji mogu da im pomognu da svoje zadatke izvrše, a ne žele da komuniciraju sa onima koji im neće pomoći i koji mogu da uspore izvršenje tih zadataka.

Tokovi komunikacija

Studije u industriji, u bolnici i u državnoj industriji došle su sve do istog zaključka:

ljudi žele da govore sa osobama višeg ranga pre nego sa osobama nižeg ranga.

Otkud te snage koje upravljaju komunikacije naviše?

- ✓ Ljudi sa višim statusom mogu svojim potčinjenima da učine i dobro i da im napakoste.
- ✓ **Zaključak je** da moćne snage deluju na ljude da svoje komunikacije usmere prema onima koji mogu učiniti da se osećaju sigurnijim i koji mogu zadovoljiti njihove potrebe, a suprotno od onih koji ih ugrožavaju, zbog kojih su uzmenireni i koji su im uopšte neprijatni.

Tokovi komunikacija

- ✓ Lične potrebe određuju sadržaj komunikacija prema osobama različitog statusa.
- ✓ Potčinjeni često oklevaju da zatraže od svojih pretpostavljenih pomoć onda kada im je potrebna, jer bi im to izgledalo kao priznanje sopstvene nesposobnosti.
- ✓ Pretpostavljeni izostavljaju iz svojih komunikacija potčinjenima sve što bi moglo da otkrije njihove greške ili pogreške u rasuđivanju.

Tokovi komunikacija

Princip koji nam pomaže da shvatimo tok komunikacije je sledeći:

Ljudi u jednoj organizaciji komuniciraju da bi popravili svoj položaj u istoj.

- Studija o odnosima tri vrste stručnjaka koji rade zajedno na polju mentalnog zdravlja - psihijatra, kliničkih psihologa i psihijatrijskih socijalnih radnika - utvrdila je da se pravac, sadržaj i količina njihovih međusobnih komunikacija može vrlo dobro predvideti na osnovu dva faktora.

Tokovi komunikacija

- Ti faktori su:

) *njihovo shvatanje o tome kolika je snaga druge struke u poređenju sa svojom i*

2) *koliko su zadovoljni položajem svoje struke u odnosu na druge.*

Svi ovi nalazi potvrđuju opšti princip da ljudi komuniciraju zato da bi popravili svoj relativni položaj u organizaciji.

Tokovi komunikacija

✓ Novija istraživanja nam govore o posledicama komunikacija pri raznim uslovima koji postoje u organizaciji.

✓ Nalazi istraživanja potvrđuju tri opšta zaključka.

1. Uticaj jedne određene komunikacije u velikoj meri zavisi od stavova i osećanja koje zainteresovane strane unapred imaju jedna prema drugoj

Tokovi komunikacija

2. *Uticaj jedne određene komunikacije zavisi od već postojećih očekivanja i motiva onih koji komuniciraju.*
3. *Uticaj komunikacije preduzetnika prema potčinjenom zavisi od toga kakav je njihov međusobni odnos i u kojoj meri taj odnos zadovoljava potrebe potčinjenog.*

Komunikacija između preduzetnika i potčinjenog često dovodi do posledica koje nijedan od njih nije očekivao niti želeo. U ovoj oblasti najteže je izbeći probleme nesporazuma i neefikasnosti.

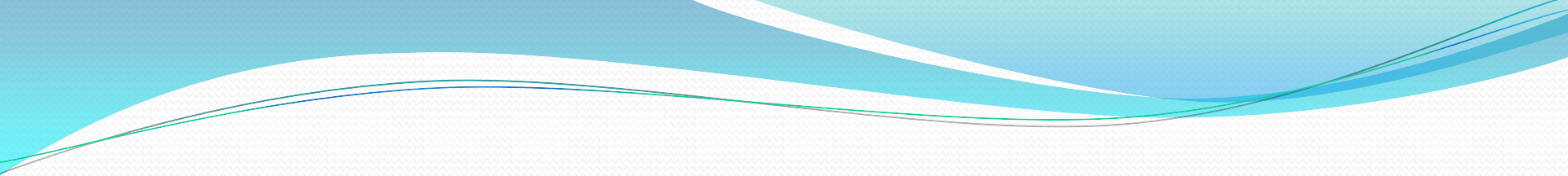
Tokovi komunikacija

- ✓ Potreba ljudi za sigurnošću upravlja njihove komunikacije prema ljudima koji uživaju viši status u organizaciji.
- ✓ U komunikacijama ljudi u organizaciji vodi želja da poboljšaju svoj položaj.
- ✓ Istraživanja su pokazala da je odnos između preduzetnika i potčinjenog jedan od ključnih faktora koji određuju uticaj komunikacije pretpostavljenog potčinjenome.
- ✓ Uticaj komunikacije između preduzetnika i potčinjenog zavisi od toga koliko pomoći potčinjeni dobija zahvaljujući tome što pripada grupi međusobno jednakih.

Može se zaključiti da ono što nazivamo problemima komunikacija često pretstavlja samo simptome drugih teškoća koje postoje među ljudima i grupama u organizaciji.

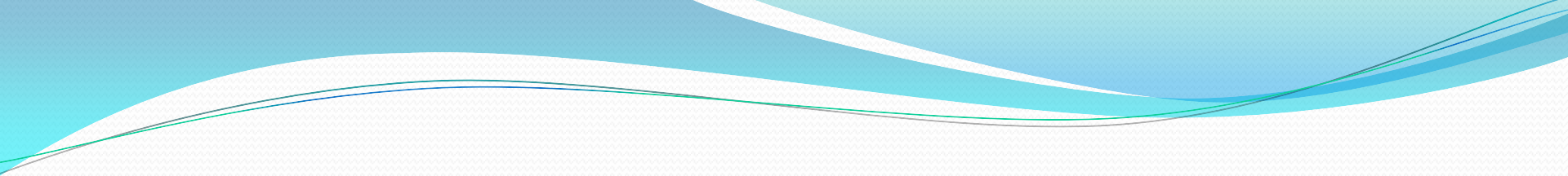
Problema koje treba organizacija da reši da bi prevazišla prepreke koje se postavljaju pred komunikacijama:

1. Problem **poverenja** ili nedostatak poverenja
2. Problem stvaranja **međusobne zavisnosti** između ljudi: zajednički ciljevi i slaganje o tome kakvim sredstvima ih treba dostići.
3. Problem **pravične raspodele priznanja i nagrada** da bi se potrebe ljudi zadovoljile i da bi se ljudi podstakli da doprinesu opštim ciljevima organizacije.
4. Izvanredno važan problem **razumevanja i zajedničkog stava o društvenoj strukturi organizacije**.

- 
- ✓ Objasnićemo značaj ostvarivanja uspešne komunikacije i na koji način se to može postići.
 - ✓ Ako shvatite suštinu sledećih navoda postaćete svesni značaja dobrog komuniciranja, moći ćete identifikovati osnovne barijere koje sprečavaju ostvarivanje dobrih komunikacija i znaćete kako da unapredite svoju veštinu komuniciranja.

**Komuniciranje je najvažnije za svakog preduzetnika.
Informacije koje treba da zna svako ko prima
zadatak su sledeće:**

1. cilj izvršavanja zadatka, sa dopuštenim odstupanjima;
2. rezultati kojima se postiže cilj, sa dopuštenim odstupanjima;
3. akcije kojima se stvaraju rezultati, sa dopuštenim odstupanjima;
4. rokovi za izvršavanje akcija, stvaranje rezultata i za postizanje ciljeva, sa dopuštenim odstupanjima;
5. potrebna i dovoljna sredstva koja se troše i koja se angažuju, minimum i maksimum;

- 
1. mesto izvršavanja akcije i alternative;
 2. zahtevi kontrole i dopuštena odstupanja;
 3. ovlašćenja i odgovornosti - samokontrola;
 4. moguće greške i opasnost pri radu;
 5. moguća pomoć - vrsta, izvor, obim, uslovi;
 6. stimulacija;
 7. sankcije

Najsposobnijem radniku dovoljno je saopštiti dve informacije: rezultat koji treba ostvariti i rok za njega.

Zbog toga, zadatak treba da bude:

1. dobro zamišljen,
2. precizno formulisan,
3. razumljivo saopšten i
4. blagovremeno dat.

Zahtevima se obezbeđuje:

1. bezbednost,
2. kvalitet,
3. ekonomičnost,
4. produktivnost i
5. rentabilnost.

Zahtevi imaju veća dopuštena odstupanja nego zadaci i obaveze, a manja nego saveti i instrukcije.

Svrha komuniciranja

- ✓ Preduzetnik stvara glavama i rukama svojih saradnika, glavna svrha komuniciranja je da ih aktivira. Da bi aktiviranje bilo uspešno i korisno, potrebno je koristiti pravilo retorike, po kome se ne može aktivirati čovek koji nije motivisan. Svrha komuniciranja je usaglašavanje razlike u mišljenjima.
- ✓ Sledeće svrhe komuniciranja su:
- ✓ *koordiniranje*
- ✓ *kontrolisanje*
- ✓ *podučavanje*
- ✓ *stimulisanje*
- ✓ *intervenisanje*
- ✓ *Izveštavanje.*

Značaj dobrih komunikacija

- ✓ Komunikacija je, u stvari, prenošenje informacije.
- ✓ Informisanje je neophodno za sve aspekte organizacije.
- ✓ Informisanje je neophodno i za realizaciju važnijih ciljeva preduzeća (reklama; odnosi sa javnošću) i predstavlja tok informacija prema okruženju u cilju stvaranja pozitivnih predstava o preduzeću.

Tokovi komunikacija

- ✓ Može se reći da postoje komunikacije koje služe za uspešno obavljanje operativnih poslova i komunikacije koje se koriste u političke svrhe, uz upotrebu reči "politika" u njenom najširem smislu.
- ✓ Komunikacije neke organizacije obavljaju se unutar nje i nikad se ne primećuju spolja. Ali, veliki deo komunikacija ostvaruje se sa grupom izvan nje i potrebno je ova dva aspekta razmatrati odvojeno.

Tokovi komunikacija

Eksterne komunikacije

- ✓ Preduzetnici moraju biti u stalnom kontaktu sa različitim grupama ljudi.
- ✓ Mnoge komunikacione aktivnosti su isključivo komercijalnog karaktera, druge su čisto finansijskog ili pravnog karaktera.
- ✓ Informacija. Svaka organizacija mora da prima informacije iz okruženja, pored onih koje rutinski dobija iz komercijalnih izvora.
- ✓ Ove informacije su potrebne radi pravovremenog uočavanja potencijalnih opasnosti i mogućih šansi za organizaciju.
- ✓ Da bi imalo efikasan, **sistem osmatranja**, mora imati ljude koji pažljivo slušaju i gledaju sve oko sebe.

Tokovi komunikacija

Prilikom svih vrsta komunikacija, osoba koja namerava da pošalje poruku mora uvek, ako želi da dobije odgovor, imati u vidu:

- a) s kim želi da komunicira (slušaoci);
- b) šta je predmet komunikacije (poruka);
- c) na koji način ostvariti komunikaciju (metod).

Tokovi komunikacija

Poruka

- ✓ U svakodnevnoj komunikaciji, ljudi prilagođavaju svoj način izražavanja slušaocima.
- ✓ U poslovnoj komunikaciji, mora se učiniti svestan napor da se pažljivo izaberu reči i fraze da bi se bilo sigurno da će poruka biti primljena i pravilno shvaćena.
- ✓ Postoje tri osnovna načina na koje loš izbor reči može izazvati problem u komunikacijama.
- ✓ Sva preduzeća imaju svoj vlastiti žargon, ponekad razvijen do te mere da zvuči gotovo kao neki drugi jezik.
- ✓ Ovo je neprijatno za sve novozaposlene u preduzeću.

Tokovi komunikacija

Sposobnost slušanja

- ✓ Nema uspešne komunikacije bez uspešnog primanja poruke.
- ✓ Dokazano je da ljudi u roku od nekoliko dana zaboravljaju ono što su čuli.

Neki od načina da unapredite sposobnost slušanja su:

- ✓ skoncentrišite se na ono o čemu se govori, a ne na onoga ko govori;
- ✓ ako ne razumete ono o čemu se govori, tražite da vam to ponove;
- ✓ pokušajte da se skoncentrišete na značenje neke poruke nemojte se prepuštati emocijama;
- ✓ setite se da su i misli brže od reči i da možete shvatiti o onome o čemu se govori, a da ništa ne propustite;
- ✓ nemojte praviti dugačke zabeleške - beležite samo ono osnovno - i zapišite nakon što diskutant završi.
- ✓ Standardizacija, kvalifikacija i stabilizacija osnovnih komponenata organizacije smanjuju potrebe za komuniciranjem. Gde se mnogo priča, tu se malo radi.

Sastanci- uspešno vodjenje

1. SASTANCI - KAKO UŠTEDETI VREME
2. PLANIRANJE SASTANKA
3. UČESTVOVANJE U DISKUSIJI NA SASTANKU
4. VODJENJE SASTANKA PREMA MODELU ISAKA ADIŽESA
5. KONSULTOVANJE
6. DELEGIRANJE
7. KONTROLISANJE
8. KORESPONDENCIJA
9. POSLOVNI BON-TON

Sastanci- uspešno vodjenje

- ✓ Cilj ove teme je da vam pomogne da shvatite zašto se na sastancima gubi više vremena nego bilo gde drugo. Sastanci mogu i doprineti uštedi vremena i energije i doprineti uspešnijem poslovanju, ali samo ako su vođeni na odgovarajući način.
- ✓ Komuniciranje je glavna i osnovna operacija procesa vođenja organizacije. Zato je potrebno da preduzetnik poznaje i pravilno koristi način komuniciranja, diskutovanje i organizaciju sastanaka i diskusija.

Sastanci- uspešno vodjenje

Pojam *sastanak* je svaki razgovor - spontani ili pripremljen, dvojice ili više učesnika u razgovoru, u bilo koje vreme i o bilo kojoj temi.

1. *Ako sastanak posmatramo kao faktor organizacije, kao pripremu za izvršavanje akcije ili kao osvrt na izvršenu akciju, vidimo da je sastanak podložan subjektivnim uticajima više nego ijedan drugi faktor organizacije.*
- *Sastanci se često organizuju ne zato da bi se rešio neki problem, nego zato da bi se zadovoljila nečija sujeta, da bi se pružila prilika da neko dođe do izražaja, ili da bi se zadovoljili drugi psihološki razlozi.*

Sastanci- uspešno vodjenje

2. *Ljudi se sastaju i dogovaraju uvek i svuda. Ta pojava nije svojstvena samo preduzetnicima, ni samo radnicima, ni samo školovanima, ni samo neškolovanima.*

Kao drugu karakteristiku možemo reći da su sastanci i diskusije univerzalna i večita pojava. Ove karakteristike ukazuju na to da bi bilo pogrešno nastojati da se sastanci i diskusije isključe iz prakse. Nemoguće je sprečavati sastanke i dogovore. To ukazuje na potrebu da se usmeravaju i njihove oblasti, i njihov obim i njihova svrha.

Sastanci- uspešno vodjenje

3. *Potreba i značaj diskutovanja često se preuveličava, pa se i nevažnim pitanjima pridaje velika važnost.*

U organizovanju, vođenju i iskorišćavanju sastanaka i diskusija dolazi do lutanja zbog neproučenog i nesistematskog praćenja svrhe i potrebe za njima.

Zato oni postaju češći i duži nego što je to potrebno, a često i beskorisni.

Sastanci- uspešno vodjenje

Potreba za ekspeditivnošću često utiče i na određivanje važnosti problema, pa se radi hitnosti rešavaju problemi bez dogovaranja i sastanaka.

Iz toga izlazi sledeća karakteristika organizacije sastanaka i diskutovanja, a to je da oni zavise od važnosti problema o kojem se diskutuje. Ta važnost se procenjuje na osnovu mnogih faktora čiji je uticaj promenljiv od slučaja do slučaja.

- 4. Dobra organizacija obuhvata i predviđanje mogućih grešaka.**

Sastanci- uspešno vodjenje

- ✓ Iz navedenog proizilazi sledeća karakteristika sastanaka, a to je da treba poznavati tehniku njihovog korišćenja - što predstavlja najveće opravdanje za proučavanje njihove organizacije.
- ✓ Svaka od navedenih karakteristika ima i svoju dinamiku.
- ✓ Organizacija sastanaka će biti uspešnija ako se imaju na umu promenljive ćudi navedenih karakteristika.

Sastanci- uspešno vodjenje

- ✓ Druga karakteristika koja ukazuje na univerzalnost i večitost sastanaka ima takođe svoju dinamiku. Ponekad se traži diskusija o detaljima, a nekad o principima.
- ✓ Uspeh organizacije sastanaka zavisi od toga da li je u pravo vreme i u pravom obimu organizovano ponavljanje diskusije.
- ✓ Relativna važnost predmeta diskutovanja je karakteristika u permanentnoj dinamici.
- ✓ Nekad se, ne samo diskutovalo o tome da li se zemlja okreće oko sunca ili se sunce okreće oko zemlje, nego su se zbog toga i glave gubile.
- ✓ Zato pri organizovanju diskusije treba joj odrediti trajanje i obim, da ne bi došlo do preterivanja i udaljavanja od suštine.

Sastanci- uspešno vodjenje

Tehnika diskutovanja, kao četvrta karakteristika, ima takođe svoju dinamiku. Ona zavisi od broja učesnika, od njihove pripreme i od trajanja sastanaka. Sve te elemente moramo uzeti u obzir prilikom organizacije sastanaka.

Iz ovog izlaganja vidimo da organizacija sastanaka treba da obuhvati sledeće probleme:

- a) potrebe za sastancima,**
- b) priprema i organizovanje,**
- c) vođenje sastanaka,**
- d) učestvovanje u diskusiji i na sastanku,**
- e) korišćenje sastanaka.**

Sastanci- uspešno vodjenje

- ✓ Broj održavanja sastanaka kojima prisustvuju preuzetnici organizacija zavisi od potrebe.
- ✓ Samo efikasnim vođenjem sastanci se mogu završiti na vreme.
- ✓ Da bi preduzetnik efikasno obavljao svoj posao, potrebno mu je odgovarajuće informacije dostaviti nekoliko dana unapred da se upozna sa problemom. Kako će preduzetnik dati svoj doprinos rešavanju nekog problema ako ne poznaje prirodu problema?
- ✓ Ako su preduzetnici savesni i do kraja odani ciljevima i dobrobiti organizaciji u kojem rade, onda cilj ovih sastanaka treba da bude razvijanje međusobne podrške u realizaciji potencijalnih mogućnosti i rešavanju problema organizacije.

Sastanci- uspešno vodjenje

Sastanci čiji je cilj širenje informacija

Potpuno drugačija vrsta sastanaka su sastanci čiji je cilj širenje neke informacije. Ljude je najbolje na ovaj način upoznati sa određenom informacijom ako:

- a) veliki broj ljudi treba o nečemu informisati,*
- b) ako je neophodno ljude u nešto uveriti,*
- c) ako nešto treba da se vidi ili pokaže,*
- d) ako je u pitanju poverljiva informacija,*
- e) ako se očekuje da će biti mnogo pitanja u vezi sa predmetom.*

Sastanci- uspešno vodjenje

- Dobar primer za to je neka organizacija koja želi da obavesti svoje ljude iz sektora prodaje o nekoj novoj paleti proizvoda.
- Održavanje zajeničkog sastanka je mnogo efikasniji način prenošenja znanja a i lakše se podiže moral na taj način.
- Preduzetnik koji želi organizovati ovakav sastanak na kojem želi da iznese neku opširnu informaciju mora biti apsolutno siguran da može veliki deo svog vremena posvetiti tome. Ako nema dovoljno vremena, treba da ovlasti profesionalne organizatore konferencija da to urade umesto njega.

Sastanci- uspešno vodjenje

Mora se zapamtiti sledeće:

- a) ljude treba obavestiti o tome šta će biti tema sastanka, (kao i o vremenu, održavanju i trajanju),
- b) treba pripremiti materijale koje ljudi treba da pročitaju, shvate ih i odnesu sa sobom,
- c) treba napraviti program, obrazložiti ga učesnicima sastanka i držati se programa.

Sastanci na kojima se rešavaju problemi

- ✓ Ovakvi sastanci su veoma popularni i održavaju se zbog toga što jedan čovek nema dovoljno znanja i informacija da bi sam rešio neki problem i drugi ljudi se pozivaju zbog toga što su stručni u određenoj oblasti.
- ✓ Organizatori dolaze u iskušenje da na ovakve sastanke pozovu veliki broj ljudi koji mogu dati mali doprinos.
- ✓ Drugi problem se javlja kada se suviše veliki broj ljudi pozove da prisustvuje sastanku jer na taj način sastanak traje duže.

Sastanci čiji je cilje širenje informacija

Kod ovakvih sastanaka adekvatno planiranje:

- ✓ ljude treba obavjestiti što je moguće ranije,
- ✓ reći im što preciznije u čemu je problem,
- ✓ informisati ih o onome što bi se moglo od njih očekivati na sastanku,
- ✓ obavjestiti ih o tome ko će još biti prisutan na sastanku,
- ✓ reći im koliko će sastanak trajati,
- ✓ obezbediti materijal koji će im biti od koristi i dnevni red,
- ✓ objasniti im da ćete vi doneti konačnu odluku.

Sastanci na kojima se donose kolektivne odluke

- ✓ Često na sastancima svi učesnici zajedno o nečemu odlučuju. Ako jedan čovek nema snage ili nije ovlašćen da sam donese neku odluku, saziva se sastanak da bi se ta odluka zajednički donela.
- ✓ Principi zajedničkog donošenja odluka na sastancima imaju veoma raširenu primenu u praksi.
- ✓ Delimično zbog toga što postoji uverenje da je neka odluka bolje donesena ako nekoliko ljudi učestvuje u njenom donošenju, a delimično zbog straha od davanja prevelike moći ili ovlašćenja jednom čoveku.
- ✓ Kada se javi problem sličan ovome, postoji čitav niz faktora koji mogu uticati na odluku.
- ✓ Kojom brzinom se odluka mora doneti? Kako će saradnici reagovati?

Sastanci na kojima se donose kolektivne odluke

- ✓ Može se zaključiti, da se sastanak često saziva, radi donošenja zajedničke odluke, kada preduzetnik istu ne može doneti sam.

Ovo možemo tumačiti i kao izbegavanje odgovornosti preduzetnika koji u sebi misli:

"Nisam sposoban da donesem odluku!" Sve dok se to otvoreno kaže, prihvatljivo je, ali postoji mogućnost da kod nekih preduzetnika ovo pređe u naviku.

kreativni sastanci

Sledeća tehnika kreativnog razmišljanja naziva se "Gordonova tehnika".

Pravila tehnike nalažu da vođa bude upoznat s problemom, temom o kojoj će se diskutovati je odabrana i obično je to ključna reč ili fraza u problemu i uspeh ovakvih sastanaka u velikoj meri zavisi od stručnosti vođe.

Opšti saveti za uspeh sastanaka kreativnog razmišljanja:

1. U grupi treba imati ljude koji poseduju različito znanje o nekom problemu; i muškarce i žene ako se razgovara npr. o prehrambenim proizvodima, idealna je grupa od 6-9 članova. Treba dovesti sekretaricu ili razgovore snimati kasetofonom. Korisno je imati tablu na kojoj će se upisivati ključne reči.
2. Za "brainstorming" tehniku potrebno je rezervisati oko pola sata maksimalno, da bi bila uspešna, ali ne više od jednog sata.
3. Za "Gordon" tehniku potrebno je rezervisati 2-3 sata.

Ostali sastanci

- *sastanci na kojima se biraju novi članovi nekog preduzeća;*
- *zajednički sastanci stanara da bi se suprotstavili predlogu opštine o izgradnji nove zgrade, ili*
- *sastanak rukovodilaca da bi se suprotstavili nekoj značajnoj izmeni.*

Planiranje sastanaka

Kada se radi o planiranju sastanka, treba obratiti pažnju na sledeće:

- ✓ Obezbediti dosta vremena.
- ✓ Ustanoviti zašto je potrebno održati neki sastanak.
- ✓ Odlučiti gde i kada ga održati.
- ✓ Napraviti program - sastaviti dnevni red.
- ✓ Na prvu tačku dnevnog reda staviti finansijske izveštaje.
- ✓ Iz toga, na dnevni red staviti najvažnije predmete i koji zahtevaju hitno rešavanje.
- ✓ Isplanirati vreme za svaku tačku dnevnog reda.
- ✓ Obezbediti materijale i priložiti ih uz dnevni red.
- ✓ Odlučiti o tome čije je prisustvo na sastanku neophodno, ljude obavestiti unapred i poslati im kompletan dnevni red zajedno sa propratnim materijalima.

Tok sastanka

- Ako ste vi izabrani za predsedavajućeg sastanka, prvo pogledajte kako su to drugi radili. Zaista je korisno posmatrati dobrog predsedavajućeg dok radi sastanak za koji je najlakše dobiti odobrenje za prisustvovanje je sastanak opštinskog veća - mada se, na žalost, ne može garantovati da ćete prisustvovati sastanku čiji predsedavajući izuzetno kvalitetno obavlja svoj posao.

Tok sastanka

- ✓ Sastanak početi na vreme.
- ✓ Držati se vremena predviđenog za svaku tačku dnevnog reda.
- ✓ Biti fer.
- ✓ Svakom pružiti priliku da govori.
- ✓ Ućutkati nekog ko postane previše govorljiv ili ko se ponavlja.
- ✓ Pobriniti se da se ljudi drže teme diskusije.
- ✓ Jasno formulisati pitanja o kojima će se diskutovati.
- ✓ Ako je potrebno glasati, pobrinuti se da je svakom jasno za šta daje svoj glas.
- ✓ Ne dozvoliti da više osoba govori istovremeno.
- ✓ Ako se na osnovu diskusije došlo do zaključka da je nophodno nešto preduzeti, svima treba objasniti šta je potrebno uraditi i kada.
- ✓ Pobriniti se da zaključci i značajne izjave učesnika sastanka zabeleže.
- ✓ Ne dozvoliti da se sastanak odugovlači. Bolje je prekinuti sastanak i nastaviti ga neki drugi put.

Tok sastanka

Ako ste učesnik sastanka, potrebno je da:

- a) dođete na vreme,
- b) dođete pripremljeni na sastanak,
- c) pažljivo slušate,
- d) izbegavate preopširna izlaganja i ponavljanja,
- e) ako ste duboko uvereni u nešto, potrudite se da skup shvati vaš stav i zbog čega ne želite da ga promenite.

Vodjenje sastanka

Sastanak vodi predsedavajući, ali u vođenju diskusije on mora imati saradnike među učesnicima sastanka. Ako ga u tome svi ometaju, sastanak treba prekinuti, odložiti ili birati drugog predsedavajućeg.

Onaj ko vodi diskusiju ima vrlo mnogo zadataka o kojima mora da vodi računa i to istovremeno a to su:

a) Otvaranje sastanka i diskusije

Treba uvek pretpostaviti da poziv i dnevni red nisu svi pročitali. A, i ako jesu, nisu ga svi zapamtili. Ta pretpostavka pogotovo važi na uvodni referat, ukoliko je pismeno i blagovremeno dostavljen učesnicima.

Vodjenje sastanka

Zbog toga je potrebno da se pri otvaranju sastanka objasni i dobijanje saglasnosti prisutnih za sledeće:

- ✓ *Svrha i potreba sastanka.*
- ✓ *Dnevni red..*
- ✓ *Predstavljanje referenata i referata o pojedinim tačkama.*
- ✓ *Trajanje sastanka.*
- ✓ *Eventualno ograničenje trajanja pojedinih izlaganja.*

b) Stimulisanje diskusije

- ✓ Diskusija teško počinje obično kad ne postoji dovoljna zainteresovanost, ili kad nisu pozvani oni koje je trebalo pozvati.
- ✓ Ako je to već propušteno da se učini u fazi pripreme, pri vođenju diskusije treba postavljati takva pitanja iz kojih će se videti potreba povezivanja lične zainteresovanosti sa temom diskusije.

Vodjenje sastanka

Pitanja ne mora uvek postavljati predsedavajući, ali ono što on mora, to je da pomogne učesnicima da diskutuju. U tu svrhu on može da uputi diskutante da razrađuju problem u tri pravca i to:

1. *Detaljisanje - iznošenje detalja koji nisu bili navedeni u prethodnom izlaganju i obrazloženje važnosti tih detalja.*
2. *Varijante - iznošenje alternativa koje mogu postojati u odnosima o kojima se govori a koje nisu bile spomenute.*
3. *Predviđanje ograničenja - ukazivanje na mogući razvoj posledica predloženih odluka i postavljanje granice u kojima one treba da važe.*

Diskusija se stimuliše postavljanjem pitanja, ali njih ne treba postavljati direktno, nego auditorijumu u celini, spontano.

Vodjenje sastanka

Održavanje teme

- ✓ Skretanje s jedne teme na drugu je gotovo prirodna. Pridavanje važnosti sopstvenim idejama mora biti veća od analiziranja tuđih.
- ✓ Pomoć predsedavajućeg ne sme biti direktnim opomenama, pogotovu ne uskracivanjem reči. Predsedavajući treba, prekidajući govornika, da mu postavi takvo pitanje, da upitani u svom odgovoru objasni vezu svojih izlaganja sa temom o kojoj se diskutuje, ili da svoja dalja izlaganja posveti toj vezi.
- ✓ Kod upornih diskutanta koji nameću svoju temu i svoj problem, postoje sledeće mogućnosti. Predsedavajući će, čim primeti da se govornik ponavlja, prekinuti njegova izlaganja u trenutku završenja jedne rečenice i glašno rezimirati dotadašnja izlaganja svih govornika počinjući sa prekinutim. Ovaj privremeni rezime se predlaže skupu da ga odobri ili izmeni, i time se diskusija vraća na svoju temu.
- ✓ Ukoliko skup prihvata stanovište upornog diskutanta, predsedavajući će predložiti izmenu dnevnog reda ili odlaganje diskusije o novom pitanju za sledeći sastanak.

Vodjenje sastanka

Održavanje pažnje

Održavanje pažnje je obično problem na velikim skupovima. Ukoliko je veći broj učesnika na sastanku, utoliko je teže održavati pažnju svih.

Za to postoje sledeće metode:

1. Uklanjanje izvora pojave koji odvraća pažnju
2. Ako se distrakcija ne može ukloniti, predsedavajući će pogodnim pitanjima pojačati zainteresovanost da bi nadjačao distrakciju.
3. Ako se distrakcija ne može nadjačati - a to se dešava kad zasedanje počinje da bude zamorno - treba sastanak prekinuti ili završiti.
4. Održavanje pažnje se može obezbediti i na taj način što će se skup smanjiti po broju. To se postiže formiranjem sekcija, odnosno komisija ili odbora.

Vodjenje sastanka

e) Održavanje duha saradnje

Jedan od važnijih razloga za sastajanje je usklađivanje individualnih akcija u kolektivnu akciju. **Da bi u tome uspeo, predsedavajući mora stalno imati na umu sledeće:**

1. Predsedavajući ne sme da polemiše.
2. On ne treba direktno, da ukazuje na nepravilnost mišljenja diskutantata.
3. Pravilna mišljenja treba takođe da ponovi, tražeći od ostalih da ih potvrde ili dopune.
4. Najvažnija tehnika održavanja saradnje je u tome da se ne vodi diskusija o ličnostima, nego o problemima. U tome je presudna uloga predsedavajućeg i on može da doprinese stvaranju duha saradnje, svojim ličnim stavom.

Vodjenje sastanka

Motrenje na sat

- ✓ Predsedavajući treba stalno da ima časovnik pred sobom.
- ✓ Vrlo mnogo izgubljenog vremena na raznim sastancima dalo je povoda Amerikancima da izmisle metod skraćenog diskutovanja. Po toj metodi predsedavajući iznese problem, formulisani u vidu pitanja. Svaki od učesnika je obavezan da nešto kaže, ali niko više od jedne rečenice i to bez dugog razmišljanja. Sve izjave se stenografisu i skup se razilazi a predsedavajući ih rezimira i formuliše zaključak.
- ✓ Pri diskutovanju treba znati da diskusija posle 60 minuta postaje neefikasna, posle 90 neinteresantna, posle 120 nekorisna, često i sa štetnim zaključcima. Zato posle 90 minuta treba dati pauzu, a posle 2 sata treba završiti ili odložiti sastanak.

Rezime sastanka

Predsedavajući treba da vodi beleške u toku diskusije, bez obzira što postoji zapisničar i da proceni koje ideje treba da uđu u definitivan zaključak i kako ga formulisati.

Zaključak treba dati i sledeće podatke koji treba da uđu u zapisnik kao sastavni deo zaključka:

1. Da li je zaključak privremen i za koji period važi?
2. Da li je zaključak delimičan i na koji deo problema se odnosi?
3. Da li je zaključak principijelan i na kojim principima bazira?
4. Da li ima izuzetaka, koji su i zašto su izuzeci.
5. Ko će sprovoditi zaključak svojim odlukama i kako ga treba izvršavati?