

# Komuniciranje in vodenje skozi pogajalske procese

Medosebno in organizacijsko  
komuniciranje

Doc. dr. Justina Erčulj

# Opredelite se do izjav

- Ljudje z odprtim slogom mišljenja in kognitivno širino bolje prepoznavajo in interpretirajo neverbalna sporočila kot ljudje z dogmatskim načinom oziroma zaprtim slogom mišljenja.
- Raziskave kažejo, da ženske bolje interpretirajo neverbalna sporočila.
- Neskladnost med verbalnimi in neverbalnimi sporočili izboljša razumevanje.

# Dopolnjevanje govora z neverbalnimi sporočili

- Ponavljanje (kimanje, kazanje z roko...)
- Zamenjava (namesto govora)
- Dopolnjevanje (“govorjenje” z rokami)
- Poudarjanje (npr. gib z glavo)
- Nadzorovanje (začetka, konca govora)
- Nasprotovanje (Komu verjamemo takrat?)

# Kulturne razlike pri neverbalnem komuniciranju

- Kakšne kulturne značilnosti bi pripisali Slovencem?
- Razlike nastajajo v sprejemanju kritike, predstavljanju sebe, pa tudi v sami intenziteti izražanja. Naštejte nekaj primerov.

# Čustva v komuniciranju

- Jeza, ljubosumje, prizadetost, občutek krivde...
- Veselje, vznesenost, ponos, sočutje...
- Zavist – najbolj razdiralno čustvo
- Sram – čustvo, ki prevlada nad vsemi drugimi
  
- Zakaj nastanejo?
- Kako jih prepoznavamo?

# Upravljanje s čustvi

- Zavedati se moramo svojih čustev in občutkov.
- Sprejemamo svoja čustva, kakršna so.
- Čeprav so čustva socialno konstruirana, je njihova izkušnja osebna.

# Vsebinsko in odnosno

- Vsebinsko = KAJ? (resnično ali neresnično)
- Odnosno = KAKO? (eksplicitno ali implicitno, skladno ali neskladno)
- Katere oblike komuniciranja so bolj prisotne v organizaciji? Kdaj?

# Pomen odnosnega komuniciranja

- Komunikacija brez čustev je komunikacija brez sočutja.
- Sporočila običajno prevajamo z odnosne ravni.
- Šele čustva lahko pripeljejo do sporazuma, sicer ostajamo na ravni dogovora.



# Izhodišča odnosnega komuniciranja

- Ni pravega načina odnosnega komuniciranja.
- Omogoča konstruiranje in refleksijo odnosa.
- Razvijamo odnosno kulturo.
- Spreminja odnose.
- Odnosni slog je odvisen od številnih dejavnikov.

(Galvin in Wilkinson v Ule 2009)

# Kaj vse lahko izražamo z odnosnim komuniciranjem?

Dominantnost

Čustvena  
odzivnost

Delovna  
usmerjenost

Intimnost

Čustvena  
stabilnost

Izražanje  
bližine

Izražanje  
formalnosti

# Motnje v komuniciranju

- Jezikovni nesporazumi
- Neupoštevanje neverbalnega komuniciranja
- Protislovja med verbalnim in neverbalnim komuniciranjem
- Poskus “ne-komunicirati”
- Govorjenje drug mimo drugega

# Naloga komuniciranja v organizaciji

- širiti in krepiti organizacijske cilje
- koordinirati dejavnosti
- povratne informacije
- socializacija



# Organizacijsko komuniciranje

- Formalno ali neformalno
- Vertikalno ali horizontalno



# Problemi s komuniciranjem navzdol

- prenatrpanost s sporočili
- nasprotujoča si navodila
- nejasnost, netočnost
- vsebujejo izraze moči, prevlade

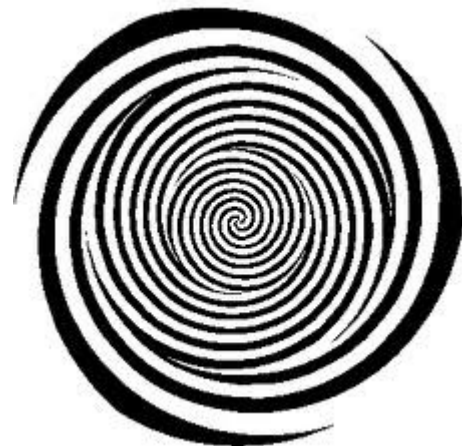


# Simetrično : komplementarno

- Komplementarni vzorci – avtoriteta
- Simetrični vzorci – porazdeljena moč

# Problemi komplementarnega komuniciranja

- Na katere probleme največkrat naletite pri komuniciranju z nadrejenimi?
- Kaj pa pri komuniciranju z enakopravnimi partnerji?
- Problem regresivne spirale – izguba zaupanja





# Vloga vodje

- Usmerja informacijske tokove.
- Spodbuja povratne informacije.
- Poenostavlja jezik sporočanja.
- Aktivno posluša.
- Obvladuje negativna čustva.
- Se izraža tudi nebesedno.
- Pozitivno izkorišča govorice.

# Kontaktna kultura

- Takojšnja pozornost do sogovornika
- Izraz dobrodošlosti
- Predstavitev
- Upoštevanje intimne vrednosti lastnega imena
- Pozorno poslušanje
- Optimistične napovedi, priznanje, pohvala

(Trček, 1998)

# Pogovor - temeljna oblika medsebojne komunikacije

- Okoliščine (prostor, čas)
- Dober stik - ustvarjanje zaupanja
- Uspešno komuniciranje (poslušanje!)
- Pozitiven zaključek



# Model vodenja pogovora

- Formalni, ritualni sprejem
- Jasna določitev problema
- Kaj je že bilo narejeno?
- Kaj se pričakuje?
- Kaj smo pripravljeni narediti sami?
- Dogovor
- Poslovitev

# Prvine konstruktivne povratne informacije

- Analiza dejanskega stanja (opis!)
- Primeren prostor in čas
- Pozitivna naravnost
- Aktivno poslušanje
- Vživljanje v sogovornika
- Skupno določanje ciljev
- Dogovor o rešitvah

# Razvojna povratna informacija

- Je dvogovor
- Prepoznavamo dosežke in področja razvoja
- Temelji na dokazih, zapisih
- Daje sogovorniku možnost, da sam predlaga rešitve
- Je pravočasna in upošteva sogovornikovo pripravljenost za pogovor
- Ne sklepamo na osnovi enega slabega dosežka

# Izkušnje s sestanki

- Zagotovo imate že vsi izkušnje s sestanki – kot vodje in/ali kot udeleženci.
- Katere so po vašem mnenju ključne prednosti in katere slabosti sestankov?

# Kaj je sestanek?

- To je srečanje skupine ljudi, navadno večje, na katerem o čem razpravljajo, se dogovarjajo in sklepajo.
- Pomembno dejstvo je, da sestankov ni mogoče nadomestiti z drugimi oblikami sporazumevanja.

(Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič 2004)



# Vloge na sestanku

- Vodja
- Član
- Strokovni sodelavec

# Vloga vodje sestanka

- Skrbi za delovanje skupine, poroča o izvajanju sklepov, preverja naloge članov, pripravlja pogoje za sestanek.
- Vodi sestanke, usmerja in zaključuje razpravo.
- Predstavlja skupino v organizaciji in v javnosti – vedno predstavlja stališča skupine.

# Člani

- Spoštujejo sporede sestankov.
- Se pripravijo na sestanek.
- Sodelujejo med sestanki.
- Sodelujejo na sestankih.
- Spoštljivo ravnajo s skupino.

# Strokovni sodelavec

- Podpira delovanje skupine s strokovnimi znanji.
- Podpira vodjo odločevalne skupine, zbira gradiva.
- Izkazuje pripadnost skupini.

Dobro je, da je vloga vnaprej dobro opredeljena!

# Pogajanje na sestanku

- Katera so najpomembnejša izhodišča za uspešna pogajanja na sestankih?

# Odločanje na sestanku

- Odločanje je izbiranje med zamislimi oziroma možnostmi. Je le zadnji korak na sestanku. Nastane s postopnim oblikovanjem skupnih stališč. Te pa sprejmejo, ko večina presodi, da je pravo.

# Prednosti odločanja v skupini

- Več informacij in znanja
- Večja raznolikost vidikov
- Večja zavzetost za sprejeto rešitev
- Večja legitimnost odločitve

# Slabosti odločanja v skupini

- Zamudnost odločanja
- Vsiljena skladnost
- Prevladovanje manjšine
- Nejasna odgovornost



# Pre den skličemo sestanek...

Sestanek je draga oblika odločanja, zato se vprašajmo:

- Ali je vsebina, ki naj bi jo obravnavali na sestanku, dovolj pomembna?
- Ali je dovolj možnosti, da bo sestanek uspel in zadovoljil vodjo in udeležence?
- Ali ne bi bil primernejši drug način urejanja zadeve?

# Priprava na sestanek

- Opredelitev ciljev sestanka
- Načrtovanje programa za doseganje teh ciljev
- Izbira udeležencev
- Določitev kraja in časa
- Preverjanje AV sredstev
- Postavitev v prostoru

# Potek sestanka – pravilo tretjin

1. Nezahtevne vsebine (zapisnik prejšnjega sestanka, informacije, manj zahtevna vsebina)
2. Zahtevne vsebine (srednje in najbolj zahtevna vsebina)
3. Razprava (vsebina samo za razgovor, najmanj zahtevna vsebina)

# Vsebina vabila

- Jasni opisi tem
- Jasno označen kraj in čas
- Gradivo za pripravo udeležencev
- Časovni okvir sestanka
- Imenovani nosilci posameznih tem

# Vloga vodje pri pripravi na sestanek

- Opredelitev namena in ciljev sestanka
- Izbiranje udeležencev
- Priprava poteka sestanka
- Izbira časa, kraja in ureditve prostora
- Nadzor nad organiziranjem sestanka

# Pomembni pogoji za uspeh sestanka – vloga vodje

- Začnemo in končamo točno.
- Sestanek naj poteka skladno z dnevnim redom.
- Vodja spodbuja aktivno sodelovanje, a hkrati obvladuje “težavne” udeležence.
- Sproti povzema sklepe in na koncu bistvene ugotovitve.

# Značilnosti razprave

Preširoka razprava	Preozka razprava
Preveč alternativ, preveč podrobno	Zadrževanje ključnih informacij
Preveč čustev	Površno odločanje v naglici
Preveč nesporazumov, tabori	Malo urejenega spremljanja odločitev
Predolgo snovanje sklepov	Ni zavzetosti za sprejete odločitve
Izgubljanje v podrobnostih	Udeleženci se “vkopljejo” v svoje položaje
Razprava se suče v krogu	Slabo razpoloženje
Izgubljamostik z resničnostjo	Usmerjanje v preteklost
Ponavljjanje	

# Zaključek sestanka

- Dober konec poudari pozitivne vidike in dosežen napredek.
- Vodja povzame koristi sestanka, dosežene cilje in dogovorjene ukrepe.
- Vodja naredi samoevalvacijo svojega vodenja.
- Poskrbimo za zapisnik.
- Poskrbimo za izvajanja sklepov.



# Načela odličnih sestankov - povzetek

- Načelo orkestra
- Načelo treh sestavin
- Načelo vodje kot zgleda
- Načelo dodatnih zadev (AOB)
- Načelo kakovostnih odločitev