

Jasna Duraković



**POSLOVNO KOMUNICIRANJE U  
NOVOMEDIJSKOM OKRUŽENJU**



**FAKULTET  
POLITIČKIH  
NAUKA**

UNIVERZITET U SARAJEVU  
MCMXLIX

Izdavač Univerzitet u Sarajevu  
Fakultet političkih nauka  
Skenderija 72, Sarajevo

Za izdavača Šaćir FILANDRA

Recenzenti Lejla TURČILO  
Najil KURTIĆ

Lektura i korektura Samija RIZVANOVIĆ

Fotografija Haris MEMIJA

Dizajn, slog i prijelom Sanin KATICA

Izdanje Elektronsko/prvo

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka  
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

005.57  
316.77:658

**DURAKOVIĆ, Jasna**

Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju [Elektronski izvor] / Jasna Duraković. - El. knjiga. - Sarajevo : Fakultet političkih nauka, 2019

Način pristupa (URL): [http://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/06/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje.pdf](http://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/06/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje.pdf). - Nasl. sa nasl. ekrana. - Opis izvora dana 2. 7. 2019.

ISBN 978-9958-598-90-6

COBISS.BH-ID 27698438

Jasna Duraković

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE U  
NOVOMEDIJSKOM OKRUŽENJU**

Sarajevo, 2019.



*Mojim studentima*



*“Brilijantnost bez sposobnosti komuniciranja bezvrijedna je u bilo kakvom poduhvatu.”*

*Thomas Leech*

*“Svako mudro poslovanje započinje planiranjem.”*

*Tom Greening*

*“Vi ne upravljate ljudima; upravlja se stvarima. Ljude predvodite.”*

*Admiral Grace Hooper*

*“Učinkoviti rukovoditelji žive u sadašnjosti, ali se usredotočuju na budućnost.”*

*James Hayes*

*“Goveče se veže za rogove, čovjek za jezik!”*

*Narodna poslovice*

*“U životu ne dobivate ono što zaslužujete, nego ono što komunicirate.”*

*Tad James*

# SADRŽAJ

1.	UVOD U POSLOVNU KOMUNIKACIJU .....	17
1.1	Značaj komunikacije u savremenom društvu i poslovanju .....	18
1.2	Pojmovna određenja .....	21
1.2.1	Komunikacija .....	21
1.2.2	Komunikacijska kompetencija .....	28
1.2.3	Poslovna komunikacija .....	32
2.	KARAKTERISTIKE KOMUNIKACIJE .....	37
2.1	Elementi komunikacijskog procesa .....	38
2.2	Znakovi i simboli .....	43
2.3	Jezik .....	46
2.4	Komponente jezika .....	48
2.5	Figurativno jezičko značenje .....	52
3.	ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA .....	55
3.1	Komunikacijske mreže .....	56
3.2	Formalna komunikacija u organizaciji .....	56
3.3	Vertikalna komunikacija (od vrha prema bazi) .....	57
3.4	Vertikalna komunikacija (od baze prema vrhu) .....	59
3.5	Horizontalna komunikacija .....	60
3.6	Problemi formalne komunikacije .....	61
3.7	Budućnost formalne komunikacije .....	61



3.8	Neformalna komunikacija u organizaciji .....	62
3.9	Interna i eksterna komunikacija u organizaciji .....	66
4.	KOMUNIKACIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	75
4.1	Pojam organizacije .....	76
4.2	Kultura i komunikacija u organizaciji .....	77
4.3	Karakteristike organizacijske kulture .....	84
5.	PRILIKE I IZAZOVI POSLOVNOG KOMUNICIRANJA U SVIJETU RAZLIČITOSTI .....	91
5.1	Interkulturalna komunikacija .....	93
5.1.2	Prevazilaženje etnocentrizma, stereotipa i predrasuda u komunikaciji .....	96
5.2	Prilike i izazovi na globalnom tržištu .....	98
5.3	Prednosti raznolike radne snage .....	99
6.	OBLICI I MODELI POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....	101
6.1	Oblici poslovne komunikacije .....	102
6.1.2	Verbalna komunikacija .....	102
6.1.3	Neverbalna komunikacija .....	105
6.2	Različiti modeli poslovnog komuniciranja .....	114
6.2.1	Menadžersko komuniciranje .....	120
6.2.2	Pregovaranje .....	123
6.2.3	Stilovi i tehnike pregovaranja .....	127
6.2.4	Sastanci .....	132

7.	PREPREKE U KOMUNIKACIJI I MOGUĆNOST NJIHOVOG SAVLADAVANJA .....	135
7.1	Vrste prepreka u komunikaciji .....	136
7.2	Savladvanje komunikacijskih prepreka .....	152
8.	KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE .....	155
8.1	Asertivna komunikacija .....	157
8.2	Aktivno slušanje .....	162
8.3	Interpersonalna komunikacija .....	166
8.4	Timski rad .....	169
8.5	Motivacijske tehnike .....	171
9.	STRATEGIJE KOMUNIKACIJSKOG DJELOVANJA .....	185
9.1	Značaj strategije u poslovnoj komunikaciji .....	186
9.2	Strateško planiranje .....	188
9.3	Strategija komuniciranja .....	192
9.4	Komunikacijski plan .....	196
10.	ODNOSI S JAVNOŠĆU .....	201
10.1	Korporativna komunikacija i PR .....	207
10.2	Odnosi s medijima .....	213
10.3	Krizno komuniciranje .....	216
11.	PLANIRANJE I PISANJE POSLOVNIH PORUKA U NOVOMEDIJSKOM OKRUŽENJU .....	225
11.1	Razumijevanje procesa pisanja .....	226

11.2	Analiza poslovne situacije i prikupljanje informacija .....	228
11.3	Odabir prikladnog medija .....	230
11.3.1	Usmeni mediji .....	230
11.3.2	Printani mediji .....	231
11.3.3	Vizualni mediji .....	232
11.3.4	Elektronski mediji .....	233
12.	POSLOVNA KOMUNIKACIJA I ETIKA .....	235
12.1	Etika u poslovanju .....	236
12.2	Poslovni bonton .....	242
13.	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	249
	LITERATURA .....	252
	PRIKAZI .....	260

**Ova knjiga** je produkt višegodišnjeg promišljanja, istraživanja i analize u oblasti poslovne komunikacije i izvođenja nastave na predmetu "Poslovna komunikacija" na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Sarajevu. Naslovljena tematika je, također, odraz prijekne potrebe da se konačno u bosanskohercegovačkom naučnom diskursu pronade sveobuhvatno naučno djelo udžbeničkog karaktera koje će poslužiti u formalnom obrazovanju budućih generacija studenata, kao i stjecanju komunikacijskih kompetencija i vještina koje su im potrebne u profesionalnom i poslovnom razvoju.

Do sada su napisani i publicirani mnogi tekstovi, mnogobrojne studije i knjige o temi poslovne komunikacije, ali je ovo prva "domaća" knjiga udžbeničkog karaktera, koja, osim ponuđenog širokog teorijskog okvira iz ove oblasti, proučava savremenu dimenziju poslovne komunikacije u današnjem novomedijskom okruženju, prilagođenu kontekstu savremenog čovjeka.

U današnjem svijetu globalizacije i globanog poslovanja, razvoja velikih korporacija, modernizacije u pogledu razvoja novih medija i tehnologije, glavne karakteristike života su često turbulentne i neočekivane promjene, heterogenost, neizvjesnost, kompleksnost i dinamičnost u komunikaciji, poslovanju i generalno u društvu. Ove promjene i dinamika se posebnom jačinom ilustriraju upravo u svijetu poslovanja, gdje su vidna stalna takmičenja u kontekstu jake konkurencije, pozicioniranosti na tržištu, cijene i kvalitete ponuđenih usluga i proizvoda. Uspjeti može samo onaj (fizičko ili pravno lice, poslovni subjekat) koji je usmjeren prema dvosmjernoj asertivnoj komunikaciji sa svim

svojim klijentima, partnerima, distributerima i dobavljačima (sa različitim stakeholderima) i koji provodi politiku stalne inovacije u svojoj ponudi i pristupu kao i esencijanu politiku praćenja (monitoringa) i usklađivanja sa novim poslovnim trendovima. U tom smislu, samo *pažljivo planirana* komunikacija može ponuditi *stvarni* uspjeh, pa je zbog toga ljudski kapital, tj. ono što se očituje u ukupnom zbiru pojedinačnih znanja i vještina, ključni resurs u osiguravanju trajnog uspjeha u poslovanju.

Od samog početka civilizacije, komunikacija je neizbježan pratitelj sveukupnog razvoja, a kasnije i poslovanja. Razvoj trgovine podrazumijevao je širenje komunikacijskih mreža. Ova knjiga govori o komunikaciji koja je u najjednostavnijem smislu razmjena informacija, ideja i osjećaja, a prenosi se verbalnim i neverbalnim sredstvima, te se ona nužno prilagođava društvenoj prirodi svake situacije. Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova i simbola. Sve što činimo u životu zahtijeva komunikaciju. Lični i profesionalni uspjeh često ovise o stepenu našeg razumijevanja drugog i drugačijeg, te naravno i koliko dobro drugi mogu razumjeti i prihvatiti ono što im želimo prenijeti komunikacijom. Već nam je savršeno jasno koliko je komunikacija važna u svakodnevnom životu i planiranju, pa je to dodatni razlog zašto bi se svi trebali više posvetiti edukaciji i nadogradnji sopstvenih komunikacijskih vještina, kako bismo naučili kvalitetno komunicirati, te na taj način olakšati život sebi i drugima.

Istu formulu treba primjenjivati u svakom segmentu života i ljudskog djelovanja: učiti, nadograđivati i asertivno komunicirati, što svakako za krajnji ishod nudi izvjestan uspjeh.

U tom kontekstu mjerimo i uspješnost poslovanja neke organizacije, koja je nužno povezana s kvalitetom komunikacije unutar organizacije i odnosom među zaposlenicima. Komunikacija je proces dijeljenja informacija, odnosno proces u kojem se poruka prenosi od pošiljatelja prema primatelju, te se komunikacija mora nalaziti u samom središtu funkcioniranja organizacije. Da bi komunikacija u organizaciji bila uspješnija, potrebno je da svi sudionici u komunikacijskom procesu posjeduju potrebne komunikacijske vještine.

Razvoj komunikacijskih vještina i odnos sa zaposlenicima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije, pritom i značajan u razvoju bilo kojeg demokratskog društva. Uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, pravi menadžerski pristup zaposlenicima, poticanje i motiviranje zaposlenika na maksimalnu efikasnost, produktivnost i kreativnost u radu, itd. Komunikacija povezuje ljude u organizaciji, a centralnu odgovornost u procesu razvijanja i održavanja sistema komunikacije ima rukovodstvo organizacije.

U akademskom smislu, ova knjiga je namijenjena prvenstveno studentima komunikologije, sociologije, psihologije, pa tako i studentima iz raznih drugih oblasti iz domena društvenih nauka, potom i studentima ekonomskog menadžmenta i poslovne komunikacije. U praktičnom smislu ova knjiga će studentima zasigurno olakšati traženje posla, jer se naučenom boljom i učinkovitijom komunikacijom povećavaju njihove šanse za pronalaskom zanimljivijeg i bolje plaćenog posla. Nijedna druga vještina studentima neće pomoći u karijeri i profesionalnom razvoju kao vještina komuniciranja. Studenti će kroz ovo štivo

otkriti značaj poslovne komunikacije i naučiti kako da u poslovnom svijetu prilagode vlastitu komunikaciju iz života i s fakulteta.

Ono što studenti prvenstveno moraju znati, potom i svi oni koji ovu knjigu budu koristili, jeste da je nužno imati otvoren pogled i razumijevanje današnjeg dinamičnog radnog okruženja. Ekspanzijom novih tehnologija, promjenom društvenog, političkog i finansijskog ambijenta, značajno se mijenjaju i uvjeti rada. Stoga je i tržište rada promjenjivo iz godine u godinu. Zato moramo biti spremni učiti, nadograđivati svoje znanje i vještine, ulagati u sebe, prilagođavati se svakom poslovnom ambijentu, kako bismo sebi olakšali snalaženje na tržištu rada i uspjeli u izgradnji dobre karijere.

Studentima je nužno objasniti i šta poslodavci očekuju od njih pri zaposlenju. Ako govorimo o globalnom poslovanju (što je *de facto* odraz današnjice) onda moraju znati da poslodavci traže ljude koji se brzo mogu prilagoditi novoj dinamici poslovnog svijeta, one koji mogu preživjeti i uspjeti u promjenjivim i nestabilnim poslovnim situacijama i koji su voljni nastaviti učiti i stjecati vještine tokom čitave svoje karijere. Na današnjem tržištu kapitala jednostavno uvijek ima mjesta za radnike i ambiciozne mlade ljude. Često kod nas čujemo da ljudi kažu kako "posla nema" i da nam zato mladi ljudi odlaze. No, pravo pitanje je zapravo koliko su mladi ljudi uopće spremni raditi ili koliko su svjesni sebe, svojih sposobnosti, vještina i mogućnosti koje im se pružaju ako urade malo više na unapređenju vlastitih znanja? Većina poslodavaca u današnjim globalnim uvjetima poslovanja očekuje da mladi ljudi pokažu osjetljivost prema kulturnim različitostima, spremnost na stalno učenje i stjecanje dodatnih komunikacijskih

vještina i kompetencija. Sve to se očekuje zbog stvaranja profita za organizaciju kroz razumijevanje poslovnih prilika u kojima se ta organizacija nalazi. Poslodavci prosto neće zaposliti ljude koji nisu produktivni i koji im ne donose profit. Treba imati na umu da je svaki čovjek zamjenjiv ako ne radi dobro posao za kojeg je plaćen. Stoga morate biti svjesni šta je to što vi možete ponuditi bolje od drugih u poslu.

Ova knjiga, također, može poslužiti kao odličan izvor korisnih i provodivih informacija u smislu napredovanja u karijeri pomoću komunikacijskih vještina menadžerima, poduzetnicima, novinarima i svima onima kojima je komunikacija nužna u svakodnevnom poslu, upravljanju i djelovanju.

Dakle, za krajnji cilj ova knjiga ima da ponudi teorijsko i praktično znanje u oblasti poslovne komunikacije, njenog značaja u savremenom novomedijskom okruženju, u smislu potreba individualne nadogradnje komunikacijskih vještina (unutar organizacijskog poslovanja pa i putem interneta i društvenih mreža), poboljšanja poslovnih i društvenih relacija i preuzimanja odgovornosti za učinjeno. Ultimativni cilj svima nama treba biti kvalitetnije sveukupno življenje kroz povratak svom civilizacijskom iskonu: komunikaciji.

**Autorica**



## **1. UVOD U POSLOVNU KOMUNIKACIJU**

## 1.1 Značaj komunikacije u savremenom društvu i poslovanju

Poslovna komunikacija jedna je od najinteresantnijih oblasti današnjice. Tek u posljednjih dvadesetak godina, u doba globalizacije i globalnog poslovanja, više pažnje se počelo posvećivati značaju poslovne komunikacije. Kroz dugogodišnju analizu publiciranog naučnog rada u ovoj oblasti, može se reći da se tek u drugoj polovini XX vijeka pojavljuju studije i studijske discipline u oblasti poslovnog komuniciranja, koje danas sve više dobijaju svoje zasluženno mjesto u poslovnim interakcijama savremenog demokratskog društva. Još od vremena industrijske revolucije pa do dvadesetih godina XX vijeka, sveukupna potražnja je premašivala proizvodnju. U ovakvoj proizvodnoj eri, potražnja je bila sigurna, pa je glavna briga u poslovanju bila proizvodnja, a ne tržište. Od tridesetih pa do pedesetih godina XX vijeka počelo se vjerovati da se poslovni uspjeh sastoji u takmičenju i nadmetanju oko prodaje proizvoda. Još uvijek glavno pitanje nije bilo utemeljeno na onome šta kupac želi, već kako kupca pridobiti da kupuje proizvode? Kao što je u proizvodnoj eri sva pažnja fokusirana na povećanje produktivnosti rada i na usavršavanje proizvodne tehnike, u prodajnoj eri u središte pozornosti ulazi unapređenje prodaje (promocija), koje se bazira na upotrebi komunikacijskih vještina.<sup>1</sup>

Pedesete godine XX vijeka promoviraju eru tržišta, a u njoj odlučujuću ulogu imaju potrebe i želje kupaca, a ne samo ciljevi proizvođača kao ranije. Odjednom se i poslovno okruženje počelo mijenjati velikom brzinom. Tržište je postalo prezasićeno raznim robama i uslugama, te je takvo stanje automatski i kupce učinilo zahtjevnijima i dovelo do pojave razmišljanja o novim načinima poslovanja i komuniciranja.

<sup>1</sup> Prema Žitinski, M., (2010), *Kultura poslovnog komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 20.

U poslovanju najvažnijim postaje da se poštuju potrebe i želje potrošača, da se marketing integrira s ostalim funkcijama poslovanja i to na takav način da potrebe i želje potrošača postanu glavni motor i pokretač poslovanja i da dugoročna profitabilnost postane glavni cilj.<sup>2</sup> Stoga je jasno da bi današnje savremeno poslovanje bilo uspješno i dalo pozitivne rezultate, razmjena informacija među učesnicima poslovnog procesa mora biti podignuta na najviši mogući komunikacijski nivo. Komunikacija je jedan od najosnovnijih elemenata poslovanja, jer trajno pomaže poslovanju i poboljšava odnose, što nužno znači da dobra komunikacija povećava profit, dok ga loša sigurno smanjuje.

Dva američka autora, istaknuta u svijetu poslovne komunikacije, Bovee i Thill objašnjavaju, kako je poslovnu komunikaciju samo prije sedam ili osam godina uveliko karakterizirao izdavački i radiotelevizijski pogled. Kompanije su eksterno plasirale pažljivo pripremljenu poruku masovnoj publici, na koju ona rijetko ili nikako nije imala priliku odgovoriti. S druge strane, klijenti i druge zainteresirane strane su imali vrlo malo mogućnosti ili načina da se međusobno povežu, postavljaju pitanja jedni drugima, dijele informacije i nude podršku. Interne komunikacije su slijedile tipični ustaljeni model pod parolom "mi govorimo, a vi slušate", u kojem menadžeri sa viših nivoa rukovođenja daju direktive podređenim zaposlenicima s nižih nivoa preduzeća. Međutim, zahvaljujući izuzetnom napretku tehnologije i naporima različitih inovatora, čitav niz novih tehnologija je omogućio i inspirirao novi pristup poslovnoj komunikaciji. Bovee i Thill prave komparaciju ovog novog načina komuniciranja sa konceptom izdavaštva, kroz koju potvrđuju činjenicu da je ovaj novi model društvene komunikacije postao interaktivan i konverzijski.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Isto prema Žitinski, M., (2010), str. 21.

<sup>3</sup> Vidjeti više u Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 3.

Potrebe današnjeg vremena diktiraju brzinu i vještinu u komunikaciji. Tradicionalne prakse jednosmjernog odašiljanja poruka putem statičnih i hijerarhijskih kanala gotovo da su pale u zaborav. Stoga, kada govorimo o uspješnoj poslovnoj komunikaciji, jedno od suštinskih pitanja koje sebi moramo postaviti danas u svijetu modernog poslovanja je: Kako možemo postati učinkoviti komunikatori, te kako možemo usavršiti vještine poslovnog komuniciranja i ponašanja?

Poslovno komuniciranje i ponašanje postali su važne vještine koje bi svaki pojedinac trebao pokušati unaprijediti. Cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja i ponašanja jeste sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava, kao i postizanje zadatih ciljeva. To svakako podrazumijeva i stvaranje novih ideja i to putem dogovora, putem usklađivanja mišljenja, pregovaranjem, argumentiranjem, čak i demantiranjem. Poslovna komunikacija je suštinski važna za svaku organizaciju, jer je komunikacija vitalni dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Svaka organizacija tj. preduzeće treba da ima vlastiti komunikacijski stil i način poslovanja, koji bi trebao biti profesionalno strukturiran prema okruženju u kojem djeluje.

Kada govorimo o značaju komunikacijskih vještina, poslodavci su često nezadovoljni niskim nivoom vještina većine zaposlenika, pa tako i onih koji traže i apliciraju na neki posao, posebno diplomiranih studenata koji još nisu naučili kako da svoje komunikacijske stilove prilagode profesionalnom poslovnom okruženju. Stoga je bitno naučiti dobro pisati, dobro govoriti, dobro slušati i dobro prepoznati prikladan način komunikacije u raznim poslovnim situacijama, jer se tako stječe prednost koja će poslužiti u sigurnom pronalasku posla i/ili uspješnom nastavku karijere.

Besim Spahić objašnjava da svi subjekti i pojedinci koji posluju nužno moraju komunicirati, uspostavljati i održavati niz

multilateralnih odnosa sa najrazličitijim pravnim i fizičkim licima. Isti komunikacijski proces se potom automatski prenosi i na komunikaciju sa političarima, organima državne uprave od vrha pa sve do lokalne zajednice, kao i sa kulturnim, umjetničkim, sportskim i drugim subjektima ili pojedincima. Dakle, poslovno / djelatno/ komuniciranje ima za cilj ostvariti što bolji poslovni / izborni/ rezultat, što veći profit, što veću slavu, što bolji imidž ili upečatljiviji brend, te sebi obezbijediti što bolju poziciju na tržištu.<sup>4</sup> Drugim riječima, bez uhodanog sistema poslovne komunikacije naprosto se ne može postići uspjeh na današnjem modernom tržištu rada i kapitala.

## 1.2 Pojmovna određenja

Kako bismo dobili potpuni uvid u stanje naslovljene tematike, potrebno je, prije svega, detaljnije objasniti, definirati i terminološki odvojiti sve zasebne komunikacijske pojmove koji čine jednu sinhroniziranu i homogenu komunikacijsku cjelinu.

### 1.2.1 Komunikacija

Život bez komunikacije je prosto nezamisliv. Komuniciramo svakodnevno, kako svjesno tako i nesvjesno, kako verbalno, tako i neverbalno. Čovjek je društveno biće, stoga je komunikacija i interakcija s drugim ljudima svojstvena njegovoj prirodi. Bez komunikacije nema ni demokratije ni demokratskog razvoja društva. Asad Nuhanović ističe da demokratsko organiziranje države podrazumijeva permanentno interaktivno komuniciranje njenih organa sa građanstvom, javnost djelatnosti njenih organa i funkcionera, te odgovornost pred javnostima, kako bi se manipulativne antidržavne i antigradanske rabote (pod oreolom tzv. državne tajne i sl.) svele na minimum.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Parafrazirano prema uvodnom tekstu Spahić, B., (2008), *Aspekti poslovnog komuniciranja 1 – Hrestomatija*, FPN, Sarajevo, str. 2-3.

<sup>5</sup> Nuhanović, A., (2005), *Demokratija, mediji, javnost: ogledi o slobodi i jednakosti*, Promocult, Sarajevo, str. 11.

U nastavku ćemo definirati ovaj pojam, kako bi se ilustrirala naučna dimenzija komunikacije.

**“Komunikacija** (lat. *communicatio*: priopćivanje, razgovor).”<sup>6</sup>

**“Komunikacija** (lat.) je veza, priopćavanje ili općenje među ljudima u jednom društvu. Komunikacija omogućuje povezano djelovanje ljudi, a ta je povezanost u osnovi svih društvenih pojava jer one i nastaju putem te povezanosti u djelovanju ljudi. Sveukupnost različitih oblika veza i dodira između pripadnika društva; *društvene komunikacije* čine dio predmeta posebne znanosti, komunikologije, a ponegdje se koriste i kao sinonim za masovne komunikacije.”<sup>7</sup>

**Komunikacija** je osnova međuljudskih odnosa, pa tako nema segmenta društvenog života, profesije i djelatnosti u kojoj komunikacija nije važna. Vještinom ili bolje rečeno *umijećem komunikacije* pojedinac utječe na sagovornike, prijatelje, poznanike, članove porodice, saradnike, poslovne partnere, podređene i nadređene. Komunikacija ima ključnu ulogu u stvaranju povoljnih i nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji.<sup>8</sup>

**Komunikacija** je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu. Komunikacija pojedinca i grupa proizlazi iz komunikacijskih potreba svih uključenih sudionika.

**Komunikacija** se proučava unutar komunikologije (komunikacijske znanosti), koja “istražuje načine, mehanizme i medije uključene u razmjenu informacija među ljudima. Neposredno se informacije prenose na razini jezika te mimikom i gestama, posredno putem medija. Komunikacija se proučava

---

<sup>6</sup> Hrvatska enciklopedija Online, <http://hrvatskaenciklopedija.komunikacija/135/>

<sup>7</sup> Proleksis Enciklopedija Online, <http://proleksis.lzmk.hr/1315/>

<sup>8</sup> Prema Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 13.

kao temeljni sociološko-psihološki proces kroz njezine funkcije (stvaranje promjena u prolazu kroz kanal), uzročnike (znakove, simbole) i smetnje (gustina komunikacije, zastoji, smetnje i sl.); veći dio istraživanja okrenut je istraživanjima sredstava javnog priopćavanja.”<sup>9</sup>

Komunikacijski procesi i sistemi se proučavaju unutar naučne oblasti komunikologije, koja “proučava sadržaj, oblik i načine ljudskog međusobnog i masovnog komuniciranja, smisao i efekte simboličke interakcije, te strukture i funkcije društvenih komunikacijskih sistema”.<sup>10</sup>

Rubin govori o podjeli komunikacijskih sistema koristeći različite principe u nekoliko oblasti. Postoji više podjela, ali standardiziran pristup ili podjela tih oblasti je slijedeća:

**1. Interpersonalno komuniciranje.** Ono uključuje izučavanje komunikativne interakcije i međuljudskih odnosa i veza. Istražuje se uloga neverbalnih i verbalnih poruka u razvijanju i održavanju ličnih veza. Teme interpersonalnog komuniciranja uključuju i vještine ubjeđivanja, interpersonalni sukob, privlačnost sagovornika, strah od komuniciranja i dr.;

**2. Komuniciranje u malim grupama** je oblast u kojoj se izučava komuniciranje tri i više osoba. Istražuje se kako male grupe nastaju, kako ostvaruju ciljeve i rješavaju probleme. Najčešće teme su kohezija grupe, uloge članova i vodstva grupe, koncenzus i sukob u maloj grupi, uspješnost male grupe, porodica kao mala grupa, it d.;

**3. Jezik i kodovi značenja** je oblast koja tematizira verbalne i neverbalne znakove i poruke. U ovoj oblasti se istražuju interkulturalno i neverbalno komuniciranje, oblikovanje, prenos i tumačenje poruka, te pojedine lingvističke i semiotičke teme iz strukture jezika i teksta, fonologije, semantike i pragmatike;

---

<sup>9</sup> Proleksis Enciklopedija Online, <http://proleksis.lzmk.hr/32026/>

<sup>10</sup> Hrvatski leksikon, <http://www.hrleksikon.info/definicija/komunikologija.html>

**4. Organizacijsko komuniciranje** je oblast u kojoj se izučavaju poruke koje se razmjenjuju unutar i između različitih organizacija. Izučavaju se problemi i načini interpersonalnog i komuniciranja u maloj grupi u kontekstu organizacije. Teme uključuju komuniciranje između nadređenih i podređenih, pregovaranje, rješavanje sukoba, mreže i sisteme poslovnog komuniciranja i dr.;

**5. Javno komuniciranje** pokriva oblast komuniciranja u javnim forumima. Teme su govorništvo, ubjeđivanje, argumentacija, rasprava. Oblast podrazumijeva i izučavanje tema iz obrazovnog i političkog komuniciranja;

**6. Masovno komuniciranje** podrazumijeva izučavanje (jednosmjernog) komuniciranja posredovanog uz pomoć masovnih medija, poput štampe, televizije, filma i interneta. Teme podrazumijevaju oblikovanje i uticaj poruka u masovnom komuniciranju, javno mnijenje, medijsko zakonodavstvo, kritičku analizu poruka u medijima i drugo. Podoblasti su reklama, novinarstvo, odnosi s javnošću, medijska kultura, itd.<sup>11</sup>

Garača i Kadlec objašnjavaju da je "komunikacija riječ koju svakodnevno upotrebljavamo i doživljavamo je kao sinonim za razgovor, a označuje prijenos informacija od pošiljalca ka primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju, što je osnova komunikacijskog procesa".<sup>12</sup>

Komunikacija je, također, proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova, odnosno proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće uz pomoć jezika. Riječ komunikacija doslovno znači *podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim*. Komunikacija je obično opisana prema tri glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Sadržaj komunikacije i forma

<sup>11</sup> Rubin, R. B., Rubin, A. M., & Piele, L. J., (1999), *Communication research: Strategies and sources*. Belmont, CA: Wadsworth, str. 5-7

<sup>12</sup> Garača, N., Kadlec, Ž., (2011), *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Practical management: journal of management in theory and practice, Virovitica, str. 120.



kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba (u interpersonalnoj komunikaciji) ili drugi entitet poput neke grupe, organizacije ili društva.

Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa. To se očituje kroz primjere iz svakodnevnog života. Navodimo primjer mnogobrojnih rasprava između roditelja i djece koje su završile suzama, jer djeca nisu pravilno i pravovremeno protumačila verbalnu i neverbalnu komunikaciju roditelja. Mnogobrojni su primjeri gdje su se raspali mnogi brakovi i/ili partnerstva usljed nesposobnosti i nespremnosti obje strane na komunikaciju. U poslovnoj komunikaciji su se raspali mnogobrojni partnerski odnosi, nisu dogovorene saradnje upravo iz razloga pogrešne komunikacije ili nedovoljne tolerancije između sagovornika da u potpunosti saslušaju, shvate i prihvate drugu stranu (u razgovoru).

Komunikacija je svojevrsno umijeće, posebna vještina koja se može naučiti, uvježbati i usavršiti. S obzirom da teži ostvarivanju humanog, kvalitetnog, estetskog izražaja, komunikacija svakako u svojoj osnovi i po prirodi stvari nužno sadrži i umjetničke odlike. Tako da možemo reći da vještina komuniciranja predstavlja aktivnost duha koja se sa vremenom i iskustvom mijenja, transformira i preoblikuje. Komunikacija nas u tom smislu istovremeno upućuje u vještinu življenja, u ljepotu odnosa sa ljudima, na podizanje kulture općenja (međuljudskih relacija) na jedan viši, bolji, umjetnički nivo.<sup>13</sup>

Komunikacija je permanentan proces koji podrazumijeva slanje (odašiljanje) i primanje (prijem) informacija, verbalnu i neverbalnu komponentu u svom procesu, a osnovni joj je cilj razmjena misli i ideja kroz slanje poruka. Da bi se ovaj cilj ostvario nužno je uspostavljati komunikacijske mostove te prevazilaziti sve eventualne smetnje (prepreke) i barijere u komunikacijskom procesu.

<sup>13</sup> Parafrazirano prema Marković, M., (2008), *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, CLIO, Beograd, str. 12.

Potrebno je postaviti sljedeća pitanja prilikom uspostavljanja bilo koje vrste komunikacijske interakcije:

1. Zašto komuniciramo?
2. Ko su naši sagovornici?
3. Koji nam je krajnji cilj komunikacije ili šta želimo?
4. Kako da budemo pristupačni i fleksibilni u komunikacijskom procesu?
5. Kako da budemo ljubazni, taktični, strpljivi i tolerantni?
6. Kako da ostavimo dobar dojam na sagovornike?

Sušтина svakog komunikacijskog procesa leži u premisi da komunikaciju moramo posmatrati kao cjelinu. Dakle, svaki komunikacijski proces nužno je sastavljen od verbalne i neverbalne komunikacije, što u osnovi međuljudskih odnosa komunikaciju čini nedjeljivom cjelinom. To znači da sve ono što govorimo i što činimo mora biti posmatrano kao cjelovito, kako bismo došli do potpunog razumijevanja i ispravnog tumačenja sagovornika.

Komunikacija je posebno potrebna:

- ▶ za uspostavljanje i provođenje ciljeva preduzeća/ organizacije;
- ▶ za razvoj planova za njihovo ostvarenje;
- ▶ za organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način;
- ▶ za izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije;

- ▶ za vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti;
- ▶ za kontrolu ostvarenja ciljeva.<sup>14</sup>

Bovee i Thill ističu da je komunikacija proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektronskih kanala. Srž komunikacije je dijeljenje, pružanje podataka, informacija i uvida u razmjeni koja koristi svima onima koji komuniciraju. Dakle, učinkovita komunikacija uveliko pomaže u poslovanju. Ovi autori, također, ističu sljedeće prednosti: kvalitetnije odlučivanje temeljeno na pravovremenim i pouzdanim informacijama, brže rješavanje problema i iznalaženje rješenja, ranije otkrivanje potencijalnih problema, povećana produktivnost i smanjenje troškova, stvaranje i održavanje poslovnih veza, jasnije i uvjerljivije marketinške poruke, unapređenje profesionalnog imidža zaposlenika i kompanije, veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju, veće zadovoljstvo, bolji finansijski rezultat kao i bolja isplativost za investitore.<sup>15</sup>

Dakle, učinkovita komunikacija jača vezu između kompanije i zainteresiranih strana, tj. onih grupa na koje potezi kompanije utječu na bilo koji način. Te grupe su: klijenti, zaposlenici, dioničari, dobavljači, susjedi, zajednica i nacija. Suprotno tome, kada nastupi prekid u komunikaciji, rezultati mogu varirati u rasponu od gubitka vremena do tragedije.<sup>16</sup> Stoga će u svakoj fazi vaše karijere komunikacija pomoći da uspijete i što više napredujete u hijerarhijskoj strukturi organizacije.

---

<sup>14</sup> Garača, N., Kadlec, Ž., (2011), *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Practical management: Journal of management in theory and practice, Virovitica, str. 120.

<sup>15</sup> Prema Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 4-5.

<sup>16</sup> Prevedeno prema Jones, G. R. i George, J. M., (2003), *Contemporary Management*, McGraw-Hill Irwin, New York, str. 517.

## 1.2.2 Komunikacijska kompetencija

Ključne kompetencije unutar bilo koje struke (ili u bilo kojem poslu) jesu snažne komunikacijske vještine. Kada govorimo o uspješnom poticaju poduzetničkih kompetencija, onda možemo reći da on sve više ovisi o popratnim medijskim i digitalnim kompetencijama svakog pojedinca, pa bi se njihovoj međupovezanosti trebala posvetiti veća pažnja u obrazovanju i osposobljavanju. Danas je jako važno mlade ljude naučiti kompetencijama iz područja informacijsko-komunikacijskih tehnologija, te komunikacijske i poduzetničke vještine koje će im pomoći da u potpunosti iskoriste potencijal novog digitalnog svijeta, kako bi mogli stvarati nove oblike razvijanja, prenošenja i promocije poduzetništva, te na taj način postajati konkurentniji na tržištu rada, sposobniji za samozapošljavanje, bolje shvatati ponašanje i potrebe njihovih potencijalnih poslodavaca i doprinijeti inovativnosti i konkurentnosti poslodavca.

Za učinkovitost verbalno-društvenog elementa komunikacije bitna je vještina govora/pisanja (što uključuje i poznavanje jezika). Uspješnost komunikacije se, stoga, često izjednačuje s verbalnim sposobnostima pojedinca, iako je poznato da ljudi ne komuniciraju samo jezikom već i pogledom, osmijehom i pokretom (govorom tijela). Renata Fox objašnjava da je sve komunikacija: i govor, i šutnja, i djelo, i potpuna pasivnost.<sup>17</sup>

Jakobson (1975) je napravio klasičnu podjelu jezičkih funkcija: **referencijalna** (koja priopćava sadržaj), **emotivna** (koja se odnosi na govornika), **konativna** (usmjerena prema slušatelju, npr. vokativi), **fatička** (usmjerena na sam govorni kanal), **matejezička** (koja govori o jeziku) i **poetska** (usredotočena na poruku, kao umjetnost). Međutim, ističe se da jezičkih funkcija ima daleko više i izdvaja se sedam najvažnijih: **idejna** (koja se odnosi na formulaciju

<sup>17</sup> Prema Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 13-14.

ideja, tj. način korištenja jezičnih oblika za posredovanje sadržaja), **tekstualna** (struktura informacije, kohezija) **osobna** (društvena obilježja govornika, stav prema poruci), **međusobna** (odnosi među društvenim ulogama, stavovi prema određenim sudionicima), **kontekstualna** (fizičko i temporalno okruženje, svrha), **procesna** (realizacija i razumijevanje komunikacijskog čina) i **estetska** (jezička norma).<sup>18</sup>

S obzirom da pravila urbanog profesionalnog života ne dozvoljavaju prekid komunikacije, samo poznavanje koda na instrumentalnom nivou nije dovoljno. Svi sudionici u procesu komunikacije moraju posjedovati sposobnosti koreliranja poruke s profesionalnim i društvenim kontekstom. To znači da je poznavanje jezika tek jedan od važnih elemenata komunikacije. Ključan uvjet uspješne komunikacije jeste poznavanje i opsežno zajedničko društveno znanje svih sudionika u tom komunikacijskom procesu. Osnovne komponente komunikacije su:

- ▶ *Poznavanje jezika* – verbalni i neverbalni elementi, jezički uzorak koji je prikladan za određenu komunikacijsku situaciju, jezičke opcije, situacijska vrijednost opcija;
- ▶ *Interakcijske vještine* – poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije, odabir i interpretacija oblika koji su prikladni za tu situaciju, organizacija diskursa, norme interakcije i interpretacije, strategije za postizanje komunikacijskih ciljeva;
- ▶ *Kulturno znanje* – društvena struktura, vrijednosti i stavovi, procesi enkulturacije.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Preuzeto iz Fox, R., (2001), str. 14.

<sup>19</sup> Isto prema Fox, R., (2001), str. 14.

Canale i Swain su komunikacijsku kompetenciju objašnjavali kao sintezu temeljnog sistema znanja i vještina potrebnih za komunikaciju. Znanje se, u njihovom konceptu komunikacijske kompetencije, odnosi na ono što pojedinac zna (svjesno ili nesvjesno) o jeziku i o drugim aspektima jezičke upotrebe. Oni dijele znanje na tri tipa znanja: znanje o temeljnim gramatičkim principima, znanje o tome kako se jezik koristi u društvenim kontekstima da bi se izvršile komunikacijske funkcije i znanje o tome kako se izričaji i komunikacijske funkcije mogu povezati s obzirom na principe diskursa. Vještina se, pak, tiče toga kako pojedinac može upotrijebiti navedena znanja u stvarnoj komunikaciji. Canale, međutim, nešto kasnije objašnjava kako sam pojam vještine zahtijeva razlikovanje temeljnih sposobnosti (engl. capacities) (kompetencija) od njihovog očitovanja u konkretnim situacijama (stvarna komunikacija, tj. performansa). Canale, dakle, u svojoj definiciji puno veći naglasak stavlja na aspekt sposobnosti. Savignon komunikacijsku kompetenciju definira kao sposobnost djelovanja u pravom komunikacijskom okruženju, odnosno kao dinamičnu razmjenu u kojoj se lingvistička kompetencija treba prilagoditi cjelokupnom informacijskom ulazu, lingvističkom i paralingvističkom, koji pruža jedan ili više sagovornika.<sup>20</sup>

Kada sagledamo sve u cijelosti, **komunikacijska kompetencija** se definira kao jedinstvo jezičke, društvene, kulturne i strateške kompetencije. Ona je spoj jezičkih vještina i društvene interakcije. Društvena spretnost komunikacije bi se mogla uporediti sa vožnjom automobila, jer i tu postoje različiti nivoi ovladavanja vještinom vožnje automobila. Neki su ljudi pravi virtuozni ekspresivno fatičke komunikacije i društvenog rituala, dok je kod drugih ljudi fatička performansa izrazito loša, ali su s druge strane nenadmašivi u naučnoj diskusiji. Komunikacijska kompetencija manifestira se kroz brojne vidove komunikacije, koji su međusobno komplementarni i javljaju se u najrazličitijim kombinacijama.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Vidjeti više u naučnom tekstu Bagarić V., Mihaljević Djigunović J., (2007), *Definiranje komunikacijske kompetencije*, Metodika, Vol.8, br.1, (84-93), str. 85.

<sup>21</sup> Isto prema Fox, R., (2001), str.15.

France Vreg zaključuje da komuniciranje nije jednostavan jednosmjernan ili dvosmjernan čin, već izuzetno kompleksan proces koji može napredovati, ali i zaostati ili se prekinuti jer komuniciranje nije jednostavan "lanac komunikacijskih radnji". Kako Vreg dalje navodi, u komunikacijskom procesu imamo posla sa komplikovanim ljudskim ličnostima koje se "utapaju" jedna u drugu, odbijaju, privlače, suprotstavljaju, postižu zajedničke stavove ili ostaju u konfliktu (konjuktivni i disjunktivni procesi). U tom procesu pojedinac doživljava sve moguće komunikacijske odnose, probija se kroz kognitivna i afektivna stanja, te doživljava nove spoznaje u procesu koji "napreduje".<sup>22</sup> Zato je nemoguće prihvatiti proste ili pojednostavljene predstave o linearnom ili kružnom toku komuniciranja i nemoguće komunicirati bez adekvatnih komunikacijskih kompetencija. Svi smo mi različiti, ali nam je komunikacija zajednička. Stoga nam valja komunicirati zajedno.

Renata Fox objašnjava da je ključan element učinkovite poslovne komunikacije visoko razvijena komunikacijska (društvena, kulturološka, strateška, verbalna) kompetencija, koja se stječe kroz formalno obrazovanje, praksu i iskustvo.<sup>23</sup> Međutim, nije dovoljno samo posjedovati komunikacijske vještine, jer do nesporazuma u komunikaciji dolazi gotovo svakodnevno. Brojni su uzroci nesporazuma u komunikaciji, poput nepoznavanja ili neprimjerene upotrebe jezika, nesklada među elementima poruke, raspoloženja sagovornika, emocionalnog naboja u komunikacijskom prostoru, razlike u kulturi i subkulturi (npr. antropološke razlike, spol, klasne razlike), relativne važnosti predmeta komunikacije i društvenog položaja pojedinca u sistemu organizacije. Opasnost od nesporazuma u komunikaciji se povećava što je društveno okruženje kompleksnije, a emocionalni naboj intenzivniji.

---

<sup>22</sup> Prema Vreg, F., (1991), *Demokratsko komuniciranje: Prilog pluralističkoj paradigmi u komunikacijskoj nauci*, Narodna i univerzitetska biblioteka BiH; Fakultet političkih nauka, Sarajevo, str. 26-27.

<sup>23</sup> Isto prema Fox, R., (2001), str. 34-35.

Za uspjeh procesa komunikacije je stoga potrebna snažna komunikacijska kompetencija svih sudionika kao i njihova spremnost na komunikaciju, kako bi se prepoznali i otklonili svi mogući nesporazumi u komunikaciji.

### 1.2.3 Poslovna komunikacija

Bez komuniciranja bi bilo jako teško ili gotovo nemoguće voditi bilo koji posao. Komunikacija se dešava stalno na svim nivoima i oblicima poslovanja. Komunikacija je naprosto nužna, jer svi ljudi moraju komunicirati da bi postigli bilo kakav međusobni odnos. Dobrijević navodi kako je komunikacija osnova kulture i čini nas onim što jesmo. Iako je komunikacija bazična i univerzalna pojava, ona se mora prilagoditi određenim poslovnim situacijama da bi bila što efikasnija i uspješnija. Isto tako su nam potrebne određene vještine i znanja za određene poslove. Korištenje samo naših urođenih komunikacijskih sposobnosti je često nedovoljno za uspješnu poslovnu komunikaciju.<sup>24</sup>

Poslovna komunikacija se koristi za promociju proizvoda, usluga, poslovnih subjekata/organizacija/preduzeća ili pojedinaca. To je prijenos informacija unutar poslovnog svijeta. Svaki put kada razgovaramo, pišemo neki tekst, šaljemo e-mail, imamo prepisku sa drugim ljudima putem društvenih mreža, objašnjavamo neki poslovni projekt, telefoniramo ili čitamo, mi komuniciramo. Poslovna komunikacija se odvija verbalno i neverbalno, a kada komuniciramo na profesionalnom nivou pravimo svojevrsnu prezentaciju/promociju, kako sebe tako i organizacije kojoj pripadamo. Komunikacija je vitalni dio poslovanja svake organizacije i menadžmenta, te je jedan od najbitnijih faktora u stvaranju pozitivnog dojma o organizaciji. Upravo u tom kontekstu, komunikacija može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha u radu/djelovanju organizacije.

<sup>24</sup> Prema Dobrijević, G., (2017), *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.



Poslovno komuniciranje je poslovna funkcija i pomoć menadžmentu dotičnog subjekta ili pojedinca da ostvari svoje poslovne/strateške ciljeve što brže i na što adekvatniji način. Poslovno komuniciranje, u svojoj multidimenzijalnosti šarolikih oblika, metoda i tehnika možemo poimati kao katalizator, akcelerator, optimizator, uspješnog poslovanja i djelovanja.

Besim Spahić objašnjava da djelovati ili poslovati znači permanentno i svrshodno (ali naučno bazirano, kreativno, lucidno) komunicirati sa svima onima bez kojih se ta djelatnost ne može odvijati (poslovno-funkcionalno zatvoreno /interno komuniciranje), te posebno sa onima kojima je ta djelatnost i namijenjena (građani, potrošači/konzumenti, birači, obožavatelji/fanovi, vjernici, poklonici kulture i umjetnosti, itd.). S druge strane, radi se o javnom, medijskom, masovnom poslovnom komuniciranju, koje se najčešće odvija uz pomoć mas-medija. Pritom, ne treba izostaviti i tzv. *event (događaj) poslovnu komunikaciju* i činjenicu da se izuzetno dobro komunicira prilikom organiziranja različitih događaja (Event/Performans/Spektakl), što predstavlja javnu manifestaciju koja je ujedno i baza medijske pažnje.<sup>25</sup>

Za poslovnu komunikaciju ključno socioretoričko značenje imaju dvije bitne funkcije:

- ▶ **Lična (osobna) funkcija;** označava pripadnost društvenoj grupi, personalnom stilu komunikacije i stavove prema činu komunikacije ili sadržaju poruke.
- ▶ **Međuosobna funkcija;** obilježava odnose između različitih sudionika u procesu komunikacije, društvene uloge, stavove, mišljenja, zajedničko znanje i interakciju koja se dešava u samom činu komunikacije.

---

<sup>25</sup> Parafrazirano prema definiciji Spahić, B., (2008), *Aspekti poslovne komunikacije 1 – Hrestomatija*, FPN, Sarajevo, str. 6.

Dakle, jasno nam je da komunikacija predstavlja vitalni dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Svi uposlenici stalno komuniciraju; prenose se poruke, vodi se korespondencija, razmjenjuju se i obrađuju informacije. Menadžment pritom obavještava organizaciju o strategijama, izdaje naloge, komunicira sa poslovnim partnerima i sa različitim javnostima. Poslovođe primaju i izdaju naloge i upute i podnose izvještaje o obavljenom poslu, te se podrazumijeva da svaki radnik mora odašiljati i primati informacije da bi korektno obavljao svoj posao.

Bez kvalitetne komunikacije ne možemo napredovati u poslovanju, čega smo vjerovatno svjesni, no vrlo lako se može dogoditi neuspjeh. Važno je komunicirati profesionalno, dosljedno, tačno, uredno i kvalitetno. Svaki put kada nastupimo na taj način mi stvaramo pozitivnu sliku o sebi i o organizaciji kojoj pripadamo. S druge strane neurednost, nemar, netačnost i brzopletost ostavljaju negativan dojam, što se sigurno loše odražava na poslovanje.

Prije nego se počnemo ljutiti u poslovanju i razgovaranju s ljudima, ako nas neko nije dobro shvatio, pokušajmo preispitati sebe i shvatiti drugu osobu, jer ne razmišljamo svi na isti način. Kvalitetna poslovna komunikacija najviše se vidi u sposobnosti da ovladamo samim sobom i uspijemo prenijeti informaciju na najbolji mogući način kako bi nas sagovornici shvatili. Sposobnost kvalitetne poslovne komunikacije se ne stječe po rođenju, nego učenjem i stalnim radom na sebi. Moramo unapređivati vlastita znanja i stjecati nove komunikacijske vještine.

Dobrijević navodi kako je danas obim poslovnog komuniciranja doveden do neslućenih razmjera. Moderna tehnologija, telekomunikacije i internet nam nude pristup bilo kojoj tački svijeta u realnom vremenu. Dok su u prošlosti nespornosti uglavnom ostajali u lokalnim okvirima, u današnjem globaliziranom svijetu poruka odmah dopire do svih uglova globusa, tako da su posljedice

nesporazuma i loše komunikacije mnogo veće danas nego prije pojave novih medija komunikacije.<sup>26</sup>

Poslovna komunikacija zato i jeste najbitniji faktor dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između njenog uspjeha i neuspjeha. Komunikacijske vještine i tehnike kao što su susretljivost, dosljednost, tačnost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu, pozitivnom ishodu u radu i djelovanju bilo koje organizacije (poslovnog subjekta).

---

<sup>26</sup> Prema Dobrijević, G., (2017), *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6.



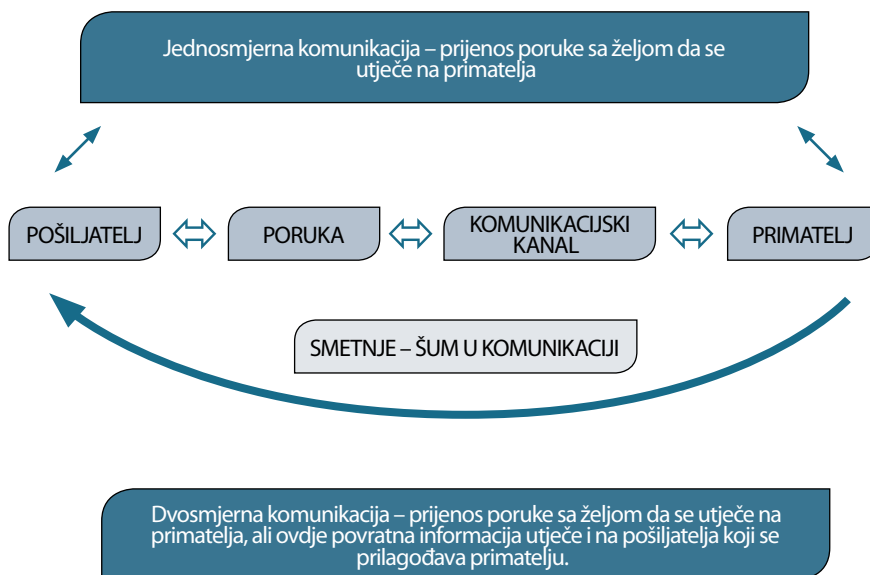
## 2. KARAKTERISTIKE KOMUNIKACIJE



## 2.1 Elementi komunikacijskog procesa

Proces komuniciranja na prvi pogled izgleda vrlo jednostavno, ali se u suštini radi o vrlo složenoj interakciji među ljudima. Svaki komunikacijski proces posjeduje osnovne elemente bez kojih validna dvosmjerna komunikacija ne bi bila moguća. Ti elementi se ogledaju u verbalnom i neverbalnom procesu razumijevanja znakova i simbola, učenja i tumačenja jezika i njegovih komponenti i figurativnog značenja. Da bismo bolje upoznali i usavršili komunikacijski proces, moramo identificirati osnovne elemente tog procesa. Najjednostavniji prikaz procesa slanja poruke jednosmjernom i dvosmjernom komunikacijom se ilustrira u slijedećem:

**Prikaz 1: Proces prijenosa poruke**



Međutim, komuniciranje je složen dvosmjernan proces, koji se odvija u više faza koje ovdje navodimo:

- ▶ Postavljanje cilja komunikacije - zadovoljenje potrebe za komunikacijom – informacijom;
- ▶ Enkodiranje - transformiranje misli u oblik prikladan za prijenos poruke;
- ▶ Prijenos - odašiljanje poruke;
- ▶ Prijem - primanje poruke;
- ▶ Dekodiranje - pretvaranje poruke u ideje (znanje, značenje i osjećaje) primatelja;
- ▶ Postavljanje cilja za komunikaciju - zadovoljenje potrebe za odgovorom na primljenu poruku.

U proučavanju efektivne komunikacije i ponašanja u organizacijama, Allan Cohen u svojoj knjizi *Effective Behaviour in Organizations*, objašnjava da osnovne elemente komunikacijskog procesa čine:

- 1. Pošiljatelj poruke (komunikator);**
- 2. Primatelj poruke (recipijent);**
- 3. Poruka (informacija koja se prenosi);**
- 4. Medij (kanal/sredstvo prijenosa poruke);**
- 5. Šum u komunikaciji/interferencija (smetnje u prijenosu poruke);**
- 6. Opažanje (interpretacija poruke i percepcija);**
- 7. Povratna informacija (feedback).<sup>27</sup>**

---

<sup>27</sup> Prevedeno i parafrazirano prema Cohen, R. A., (1992), *Effective Behavior in Organizations*, IRWIN, Homewood, IL, str. 31.

Generalno, u poslovnoj komunikaciji **pošiljatelj poruke** je organizacija. Preko pojedinaca se artikuliraju stavovi, potrebe i htijenja organizacije. Dakle, pošiljatelj ili komunikator je osoba/ organizacija koja pokreće proces komuniciranja i saopštavanja poruke. Od načina na koji saopštava i prenosi poruku zavisi valjanost i značaj poruke. Također, od načina prenošenja poruke zavisi da li će uspjeti da slušatelje ubijedi u sadržaj i značaj poruke i u krajnjem slučaju da ih na taj način kontrolira. Cohen smatra da je učinkovitost pošiljatelja poruke determinirana faktorima vjerodostojnosti (očituje stručno znanje, društvenu odgovornost i poštenje) i atraktivnosti (ljudi su kooperativniji sa osobama koje percipiraju kao atraktivne (privlačne)).<sup>28</sup>

**Primatelj ili recipijent poruke je** osoba koja učestvuje u procesu komunikacije tako što prima poruku. Proces komuniciranja se može ostvariti tek kad primatelj prihvati poruku i rastumači/ dekodira njeno značenje. Primatelj poruke bitno utječe na oblik i sadržaj komunikacije (poruke). Pošiljatelj formulira poruku u skladu sa svojom percepcijom primateljevih potreba i očekivanja. Primatelj kroz reagiranje (povratnu spregu) bitno utječe na tok komuniciranja. Pošiljatelj je pod utjecajem povratne sprege (feedbacka) prinuđen korigirati svoju početnu namjeru.

Poruka kao element procesa komuniciranja, može se sastojati od misli, osjećaja ili ideja, koje komunikator pretvara/formulira u poruku (verbalizira je). Misli se pretvaraju u verbalne (jezik) i neverbalne znakove (izraz lica, geste, držanje tijela). Poruka mora biti svedena na razuman kod ili šifru (pismeni ili usmeni izričaj). Pošiljatelj uspostavlja specifičan odnos između vlastitih misli i izražajnih sredstava. Izbor izražajnih sredstava ovisi o: govornikovu stavu prema poruci i očekivanom stavu primatelja, saznanju kako je poruka primljena, situacijskom kontekstu, kulturološkim obilježjima, poznavanju jezika medija i komunikacijskom iskustvu.

<sup>28</sup> Isto objašnjeno prema Cohen, R. A., (1992), str. 32.



Enkodiranje poruke treba da bude napravljeno tako da bude razumljivo i pošiljatelju i primatelju poruke.<sup>29</sup>

**Medij predstavlja** kanal ili sredstvo kojim se prenosi poruka. Način prenošenja poruke ima značajan uticaj na poruku i na krajnji efekat poruke. Uobičajeni mediji poslovne komunikacije su: neposredan/direktan razgovor, telefonski razgovor, e-mail, dopisi i izvještaji. Odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju (blizini/udaljenosti), raspoloživom vremenu i ličnom stilu komunikacije. Odabir medija ključni je faktor uspješne poslovne komunikacije. Svaki medij ima određeni informacijski potencijal (kapacitet) – sposobnost da prenese određenu količinu informacija. Npr., jasna i sažeta govorna poruka koja se iznosi na nekom sastanku imaće daleko veći efekat od poruke pisane nejasnim stilom. Medij s najvećim komunikacijskim nabojem je neposredan/direktan razgovor, iz prostog razloga što su povratna informacija i provjera razumijevanja trenutne. U neposrednom razgovoru se komunicira uz pomoć lingvističkog sistema (jezika), ali i govora tijela koristeći dva kanala (vizualni i slušni).

**Šum u komunikaciji/interferencija se smatra svim onim što na izvjestan način ometa komunikacijski proces.** Dekodiranje poruke je proces interpretacije poruke otposlane iz izvora komunikacije. Ključni uzrok razlika između primljene i odaslane poruke je interferencija u komunikacijskom kanalu ili tzv. šum u komunikaciji ili interferencija. To može biti slijedeće: buka, nepažnja, kulturološki nesporazum, razlike u životnom iskustvu, znanju i stavovima, itd. Moguća je i interferencija u obliku nekih neugodnih distraktora, poput hladnoće, vrućine, prekidanja i upadanja u riječ ili ugodnih distraktora, poput intenzivnih estetskih doživljaja (impresivni zalazak sunca, ugodni mirisi i slično). Fox navodi da „svaka interferencija, neovisno o njenoj prirodi, utječe na proces

---

<sup>29</sup> Isto objašnjeno prema Cohen, R. A., (1992), str. 33.

primanja, dekodiranja i interpretacije poruke“.<sup>30</sup> Interpretacija i učinak poruke ovise o odnosu pošiljatelja i primatelja, o društvenom statusu pošiljatelja/primatelja, kao i o prirodi same poruke.

**Opazanje/interpretacija/percepcija je** neizbježni pratitelj komunikacijskog procesa koji se sreće kod svih učesnika. Najčešće je sadržana u značenju koje poruci pridaje pošiljatelj i primatelj informacije. Različitost opažanja je najčešći uzročnik konflikta i prekida u komuniciranju. Interpretacija poruke je finalna faza u procesu komunikacije, gdje primatelj odlučuje o značenju pošiljateljevih simbola i na kraju šalje neki odgovor. Pogrešno enkodirana poruka bit će pogrešno interpretirana, a pogrešno interpretirana poruka bit će pogrešno dekodirana. Sposobnost primatelja da primi i interpretira poruku je determinirana ograničenjima fizičke prirode (pošiljatelj će poruku prilagoditi situaciji ili će je odgoditi) i ograničenjima u znanju (pošiljatelj poruku prilagođava spoznajnom nivou i komunikacijskim kompetencijama primatelja).

**Povratna informacija ili feedback je** odgovor primatelja na dobijenu ponudu. Poslovna komunikacija mora biti dvosmjerna, tako da se tek s povratnom informacijom poruka smatra potpunom.

---

<sup>30</sup> Prema Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, str. 34

## 2.2 Znakovi i simboli

Sva se komunikacija temelji na znakovima i simbolima. Kada razmišljamo o znakovima, obično ih povezujemo sa znakovima na cesti ili saobraćajnim znakovima, koji služe da usmjere, upozore ili ukažu na neku firmu/trgovinu/fabriku ili neku zgradu koja prethodi ili na pravilno postupanje u saobraćaju, te na taj način znakovi služe za identifikaciju nečijeg imena ili značenja. U lingvistici je znak sve što prenosi informaciju, kao što je riječ, predmet, gesta, slika ili glas. Riječ "drvo" je (bez obzira je li napisana ili izgovorena) znak.

Također, jednostavan crtež olovkom, slika na ulju ili fotografija drveta su znakovi. Sve ove različite ilustracije su znakovi koji komuniciraju koncept drveta.

Jezici su primjeri sistema znakova. Sistem znakova ima strukturu i pravila koja se nadopunjuju kako bi proizveli suvisli način komunikacije. Sistem znakova može biti otvoren ili zatvoren. U zatvorenom sistemu znakovi se ne mogu povezivati kako bi stvorili novi, a svaki djeluje samostalno. Većina životinja koristi zatvorene sisteme znakova u kojima je značenje glasa ili pokreta genetski programirano. Npr., ptice često imaju specifične pozive na parenje, a ti znakovi su unaprijed programirani i koriste se samo u tu svrhu. Ljudi se koriste otvorenim sistemima znakova koji se temelje na različitim simbolima. Ljudska komunikacija je gotovo u potpunosti simbolička, tako da sve verbalno ili neverbalno što ljudi prenose ima neko značenje.<sup>31</sup>

Simbol je znak sa proizvoljnim značenjem. Različiti simboli mogu imati isto značenje, dok jedan simbol može imati više od jednog značenja. Npr., crveni križ na bijeloj pozadini može predstavljati organizaciju "Crveni križ" ili državu Englesku. S druge strane, crveno svjetlo nekom vozaču može značiti "stop", no ono ima potpuno drugačije značenje kada govorimo o kvartu "crvenih svjetiljki" u Amsterdamu.

<sup>31</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 69.

U ljudskoj komunikaciji, za razliku od komunikacije većine drugih vrsta, značenje simbola je rijetko genetski programirano. Interpretacija simbola je naučena. Značenje riječi učimo od rođenja, ali, s obzirom da su simboli proizvoljni, različite riječi u različitim jezicima mogu imati isto značenje. Ono što je na našem jeziku "pas", na engleskom jeziku je "dog", a na njemačkom jeziku je "hund", dakle to su tri različita simbola sa istim značenjem. Predmeti poput zastava, medalja i logotipa su, također, simboli, kao što su to i svjetla na semaforima, te statusni simboli (npr. skupocjeni automobili i ručni satovi). U većini organizacija simboli najvišeg menadžerskog statusa su: veliki ured, lični sekretar/savjetnik i automobil firme, dok su simboli nižeg statusa stvari poput manjeg pisaćeg stola, zajedničke opreme i niže plate. Ovakvi simboli jasno komuniciraju položaj zaposlenika u organizacijskoj hijerarhiji, istovremeno ukazujući na njegov socioekonomski status.

Višeznačnost je važna karakteristika simbola. Višeznačnost podrazumijeva da simboli mogu imati značenja na različitim nivoima i u drugim riječima, oni mogu predstavljati različite stvari. Recimo, boje su višeznačni simboli. Crvena boja u jednom kontekstu može simbolizirati opasnost, a u drugom agresiju ili pak u trećem kontekstu; ovisno o kulturi, crvena simbolizira ljubav i moć. Bijela boja može predstavljati nevinost, čistoću, predaju ili mir, dok je plava boja simbol inteligencije (IT firme). Svaka organizacija u tom kontekstu pomno bira boju svog logotipa kako bi naglasila svoje vrijednosti ili imidž/reputaciju svojih proizvoda ili usluga. Primjera radi, firma koja se bavi dizajnom vrtova u svoj će logotip najvjerojatnije staviti različite nijanse zelene boje ili neke jarke boje cvjetova. S druge strane, organizacija koja se bavi dostavom medicinske opreme će najvjerojatnije koristiti odlučne i jasne bijele i crne linije kako bi naglasila čistoću svojih proizvoda, dok će advokatska kancelarija/firma vjerovatno izabrati bordo ili sivu boju, što pokazuje ozbiljnost i sigurnost.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 70.

Simboli i znakovi mogu da imaju određena značenja sadržana u samom njihovom obliku. Npr., saobraćajni znak STOP za obavezno zaustavljanje ima osmougaooni oblik i licem je okrenut prema vozačima koji voze u njegovom pravcu, dok i ostalim učesnicima u saobraćaju, takođe zbog svog oblika, radi njihovog ispravnog ponašanja u saobraćaju, pruža informaciju o njegovoj ulozi. Simboli i znakovi najčešće se pojavljuju kao dijelovi skupova.

Njihovo značenje ovisi od kontrasta između pojedinih dijelova u skupu. Primjera radi, to je slučaj kod crvene i zelene boje na semaforu. Također, moramo uzeti u obzir da značenje ne određuje samo kontrast, već i kontekst komunikacije. Crveno i zeleno svjetlo imaju značenje prometnog znaka samo kada se pojavljuju u kontekstu ulice ili ceste. Ako su stavljene u neki drugi kontekst, crvena i zelena boja u kombinaciji mogu simbolizirati Božić ili u likovnoj umjetnosti ove dvije boje su komplementarne, što će reći da su dizajnerski podobne (odjeća, obuća, nakit, dekorativni predmeti, itd.).

Uspjeh svake komunikacije leži upravo u njenoj sposobnosti da prenosi poruku od jedne do druge osobe. Kako su simboli proizvoljni, interpretacija poruke ne uključuje samo dekodiranje, nego i stavljanje poruke u odgovarajući kontekst, odnosno dodjeljivanje značenja. Npr., postoji razlika između namigivanja i trzanja. Iako ove dvije geste fizički izgledaju isto, njihovo se značenje razlikuje. Posmatrači ove geste moraju je interpretirati u odnosu na kontekst komunikacije. Samo je u tom slučaju mogu povezati sa namjerom pošiljatelja, ako je ona postojala, i adekvatno reagirati. Trzaj je tek nehotičan fizički pokret koji nema nikakvog značenja, dok je namigivanje vrlo simbolično, ali, ovisno o kontekstu, namigivanje može imati vrlo različito značenje. Namigivanje može značiti da se pošiljatelj šali, često može biti znak očijukanja ili čak urotnički pokret ili čak shvatanje neke interne šale ili informacije (primanje k znanju).

Kada interpretirate značenje znaka ili simbola, u ovom slučaju namigivanje, morate biti svjesni suptilnih kulturoloških naznaka koji su usađeni u sam kontekst.<sup>33</sup>

## 2.3 Jezik

U svom uvodnom izlaganju, Muhamed Nuhić navodi da je "govor velik, neizmjerljiv korak u očovječenju čovjeka. A, čim je *progovorio*, čovjek je shvatio da svojim govorom može da utiče. Ta mogućnost dovela ga je u iskušenje da riječju postigne neke ciljeve, ostvaruje svoje interese. Tog *trenutka* počinje borba između interesa i istine."<sup>34</sup>

Jezik je simbolički sistem, jer zvukovi i pisani simboli za sve članove određene grupe imaju zajedničko značenje. Svaka ideja u jeziku povezana je uz neki zvuk. Npr., zvuk riječi "drvo" povezan je sa fizičkim predmetom u prirodi koji ima određena svojstva, kora, deblo, lišće i grane. Zvuk "drvo" je oznaka i ideja, a fizički predmet drvo je ono što je označeno. Zajedno oni čine lingvistički znak ili jedinicu značenja u određenom jeziku. Ako ponovo razmotrimo primjer psa možemo reći da zvuk koji ga označava itekako varira od jezika do jezika, no naznačena kategorija lajavog četveronožnog ljubimca uvijek je ista.

Osobe koje ne razumiju određeni jezik logično je da neće moći na tom jeziku uspješno komunicirati. Lingvističke kategorije koje moramo koristiti utječu na našu interpretaciju svijeta koji nas okružuje. U ljudskoj konstrukciji, kao što je organizacija, jezik koristimo kako bismo je razlomili na njene različite sastavne dijelove. Dakle, organizaciju posmatramo u smislu njenih sastavnih dijelova, jer smo kroz socijalizaciju naučili promatrati stvari u kategorijama,

<sup>33</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 68-69.

<sup>34</sup> Nuhić, M., (1999), *Javna riječ i odgovornost: prava i dužnosti subjekata u javnoj komunikaciji*, Filozofski fakultet u Tuzli, Tuzla, str. 9.

što bi u ovom slučaju bile kategorije hijerarhije, različitih odjela i profesija. Ovo nisu stvari koje imaju temeljnu fizičku realnost kao drvo ili pas. Ove su kategorije zapravo simbolički opisi ljudskog organiziranja. Na kraju, mi povežemo način na koji organiziramo ljude sa načinom na koji razumijemo kategorije.

Uvjetno izgrađene kategorije mogu se promijeniti u bilo kojem trenutku. One su tek lingvističke kategorije kojima označavamo granice između grupa i pojedinaca u specifičnom kontekstu. Drugim riječima, one su uvjetne kategorije. Stvari moramo posmatrati u njihovim uvjetnim kategorijama kako bismo spoznali njihovu međusobnu vezu. Samo ih tada možemo u potpunosti shvatiti. Npr., kategorije "ljudi" i "biljke" su uvjetne kategorije koje su preširoke da bi bile korisne u većini konteksta. Moramo ih suziti na smislene potkategorije kako bismo lakše razgovarali.

Ljudi koriste jezik da bi organizirali svoje shvatanje svijeta i vlastitog položaja u njemu. Različiti jezici odražavaju različite poglede na svijet. Učenjem stranog jezika, naprimjer, primjećujemo da je organizacija "našeg" i "tuđeg" svijeta znatno drugačija. Uviđamo da uspješna komunikacija ne ovisi samo o poznavanju vokabulara i gramatičkih pravila, već i u širokom spektru urođenih pretpostavki koje su zajedničke izvornim govornicima, a koje nisu tako očite strancima. Upravo zbog toga je skoro nemoguće neki tekst prevoditi riječ po riječ, jer se smisao rečenica uvijek mijenja upotrebom različitih struktura, narječja i idioma. Idiomaticki izrazi su izrazi svojstveni jednom jeziku. To su kombinacije riječi koje su izvornom govorniku smislene, ali taj smisao se gubi ukoliko se svaka riječ shvati doslovno. Primjera radi, "navući prehladu" je idiomaticki bosanski izraz koji se ne može doslovno prevesti na drugi jezik.

Rouse kaže da uspješno komuniciranje na stranom jeziku nije samo puko prepisivanje novih etiketa poznatim predmetima, već je to određivanje poznatih predmeta na novi način.

Uspješna komunikacija stoga zahtijeva poznavanje vokabulara i gramatike, ali i prihvatanje činjenice da naše pretpostavke o svijetu i naše razumijevanje vlastitog iskustva nije apsolutno i stalno, već je relativno.<sup>35</sup>

## 2.4 Komponente jezika

Lingvisti jezik dijele na brojne komponente, no ovdje je bitno fokusirati se na slijedeća četiri temeljna aspekta jezika:

- ▶ Glasovi (fonetika)
- ▶ Oblici riječi (morfologija)
- ▶ Struktura rečenica (sintaksa)
- ▶ Značenje (semantika)<sup>36</sup>

Svaki jezik koristi samo manji broj glasova od ukupnog raspona kojeg ljudski glas može proizvesti. Glasovi koji su česti u jednom jeziku, možda u drugom jeziku uopće ne postoje. Npr. jezik naroda "Kung" u Južnoj Africi sadrži glas coktanja jezikom koji se ne koristi u našem jeziku. Također, Kinezi proizvode mnoge zvučne glasove koje mi ne upotrebljavamo, dok arapski jezik uopće nema glas "o" (Osama bin Laden je ustvari Usama bin Laden). U različitim jezicima se neke kombinacije glasova koriste na različite načine. S druge strane, neki glasovi sami ništa ne znače, jer se razumiju samo u kombinaciji sa drugim glasovima. U svakom se jeziku najmanja razlikovna glasovna jedinica zove fonem. Fonemi su, primjera radi, "d" u riječi "dan" i "lj" u riječi "ljubav". Dakle, fonemi čine jednu glasovnu jedinicu. Fonetika je sistem glasova (fonema) u jeziku. Jezici se u odnosu na neograničen broj glasova služe prilično malim brojem fonema, najčešće od tridesetak do četrdesetak.

<sup>35</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. i Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 69-70.

<sup>36</sup> Isto prema Rouse, M. i Rouse, S., str. 71.



Nijedan jezik nema fonemski sistem jednak nekom drugom jeziku.<sup>37</sup> Ljudi ne razmišljaju svjesno o sistemu glasova u maternjem jeziku. Mi, dok učimo govoriti, nesvjesno učimo razliku između glasova koji predstavljaju smislene foneme, te učimo kako ih proizvesti. Tek kada ljudi počnu učiti strani jezik, postaju svjesni fonemske strukture jezika.

Morfologija<sup>38</sup> proučava oblike riječi u jeziku. Morfem je najmanja jezička jedinica koja ima značenje. Morfem nije nužno cijela riječ. U našem jeziku znamo da dodavanjem slova "i" na neke imenice (npr. "konj") stvaramo množinu, čime riječ mijenja značenje, dakle, u riječi "konji" nalaze se dva morfema, dok riječ "pas" ima samo jedan. Isto tako, dodavanjem prefiksa *ne* pojedinim riječima mijenjamo smisao tih riječi. Dodavanjem prefiksa *ne* riječ *rad* dobijamo smisao suprotan od prvobitnog (*rad/nerad*). Morfemi se međusobno povezuju i stvaraju riječi, fraze ili rečenice. Niz pravila, koje zovemo gramatika, određuju način na koji se morfemi spajaju. Gramatika, dakle, određuje na koji se način morfemi spajaju kako bi stvorili riječ ili rečenicu.

Sintaksa je dio gramatike koji, između ostalog, proučava slaganje i poredak riječi u rečenici. U našem jeziku su padeži važan dio sintaktičke strukture. Npr., rečenice: "Konj je udario čovjeka" i "Konja je udario čovjek" imaju različito značenje. U drugim jezicima, recimo u engleskom, nema padeža, već smisao određuje redoslijed riječi u rečenici. Uzet ćemo za primjer ove dvije rečenice: "Živi krepani konj galopira na jahaču" i "Živi krepanog konju galopira na jahač". Obje su rečenice na našem jeziku besmislene, međutim, ako logički razmišljamo možemo zaključiti da je prva rečenica gramatički tačna, što ukazuje na činjenicu da prva rečenica ima ispravne padeže, dok druga nema padeža, pa je stoga besmislena i gramatički netačna.

<sup>37</sup> Vidjeti više o fonemima u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=20057>

<sup>38</sup> Vidjeti više o morfologiji u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=41929>

Semantika<sup>39</sup> je nauka koja proučava značenje riječi i sistem znakova. Sematika kao takva predstavlja jedan od najbitnijih aspekata jezika. Semantika se bavi vidovima značenja koji su izraženi u jeziku ili nekoj drugoj vrsti reprezentacije. Dva su glavna područja istraživanja: odnos koji znak ima prema stvarnom ili mogućem predmetu u svijetu, te odnos koji znak ima prema drugomu znaku, a poglavito prema mentalnim znakovima, pojmovima. Prema R. Carnapu, semantika se dijeli na čistu semantiku ili proučavanje umjetnih ili formalnih jezika i primijenjenu semantiku ili proučavanje prirodnih jezika kao što su hrvatski, engleski i dr. Filozofska semantika govori o referenciji, istinosnim uvjetima, intencionalnim pojmovima kao što su značenje i sinonimije.<sup>40</sup> Uspješna komunikacija se, prije svega, odnosi na prenošenje značenja. Lingvisti u tom kontekstu razlikuju dvije vrste značenja, a to su denotacija i konotacija.

Denotacija se odnosi na ono što sama riječ znači, a to je definicija iz rječnika. Primjera radi, ako ste primijetili u polju ovce na ispaši i izjavili da su to ovce, naveli ste šta riječ označava, a to je denotativno značenje riječi. Konotacija je, s druge strane, dodatno značenje koje proizilazi iz konteksta konotacije. Konotacijski aspekt komunikacije shvatit ćemo ukoliko razumijemo njen kontekst, a razumijevanje konteksta proizilazi iz iskustva. Konotacije se oslanjaju na iskustvo i razumijevanje koji nadilaze doslovno značenje riječi, npr. ako opisujemo ljude kao životinje i pritom govorimo da su "ovce", pripisujemo im određene karakteristike koje se obično pripisuju životinjskom ponašanju. U tom slučaju više nije važno šta sama riječ znači, nego koja je njena konotacija ili sporedno značenje.<sup>41</sup>

Čovjek i ovca pripadaju dvjema različitim lingvističkim kategorijama - ljudima i životinjama. Lingvisti te kategorije

<sup>39</sup> Vidjeti više o semantici u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=55330>

<sup>40</sup> Definicija prema Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=55330>, (pristupano 1. 8. 2018.)

<sup>41</sup> Isto prema Rouse, str. 71-72.

nazivaju semantičkim domenama. Semantička domena je domena kulturno značajnog iskustva. Primjeri semantičke domene su boje, brojevi, biljke, profesije i industrije. U domeni biljaka razlikujemo potkategorije kao što su: cvijeće, drveće, grmlje i trava. Svaka od ovih potkategorija se može dalje dijeliti. Npr., cvijeće možemo podijeliti na trajno, proljetno ili zimsko.

Osnovna boja, kao što je crvena, ima potkategoriju nijansi, recimo ružičasta, bordo ili narandžasta.

Ljudi "uzimaju zdravo za gotovo" kulturne domene iskustva koje vlastito društvo prihvata. Tuđa iskustva procjenjujemo na osnovu onih koja smatramo tipičnim za naše društvo. To tipično iskustvo lingvisti nazivaju prototip. Prototipi su neophodni za razumijevanje značenja u jeziku. Riječi u jeziku odnose se na prototipska iskustva u kulturnoj relevantnoj domeni, npr. prototipsko iskustvo u organizacijama je proces postupnog napredovanja nekog zaposlenika u hijerarhiji na temelju godina i iskustva.

U semantičkoj domeni neke organizacijske strukture izrazi kao što su "regionalni menadžer" ili "izvršni direktor" su prikladni i razumljivi samo unutar tog konteksta, dakle, oni su kulturno relevantni semantičkoj domeni organizacije, pa su zbog toga u tom kontekstu i prihvatljivi.

## 2.5 Figurativno jezičko značenje

Evidentno je da jezik može poprilično udaljiti od doslovnog značenja i postati dvosmislen. Da bismo prenijeli figurativno značenje ili ono koje nije doslovno, ponekad se koristimo lingvističkim figurama kao što su metafora i metonimija.

Metafora<sup>42</sup> povezuje dva izraza iz različitih semantičkih domena. Drugim riječima, metafore se temelje na sličnosti između dva različita područja. Primjera radi, poslovnu situaciju možemo opisati sportskim izrazom i reći da su zaposlenici “timski igrači” ili ratnim izrazom kao što je “napad s leđa” i “uništavanje rivala”.

Metonimija<sup>43</sup> je figura u kojoj se neki predmet ili pojava nazivaju riječima koje označavaju neki drugi predmet ili pojavu. Primjera radi, tako o instituciji monarhije govorimo kao o “velikoj hulji”. Drugi primjer metonimije može biti “sijeda kosa”, koji uvijek predstavlja starost. Fraza “sijeda kosa” prenosi popriličnu količinu informacija uz pomoć samo dvije riječi. Metafora i metonimija su snažni komunikacijski alati koji omogućavaju efektno i uspješno prenošenje smisla. Metafora je posebno korisna kada trebamo objasniti nešto o čemu se zna malo ili baš ništa. Kada povezujemo metaforu sa poznatom semantičkom domenom, primatelj poruke će bolje shvatiti o čemu se radi. Metonimija je s druge strane korisna kao stenografija. Snažne vrijednosti i slike možemo prenijeti pomoću reprezentativnog dijela veće domene. Marketinška komunikacija često koristi metonimiju kako bi prikazala ciljanu publiku za neki proizvod. Primjera radi, mladići ili grupa momaka koji na televiziji gledaju nogomet predstavljaju veći segment populacije koju, recimo, proizvođač piva nastoji privući.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Vidjeti više o metafori u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40344>

<sup>43</sup> Vidjeti više o metonimiji u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40446>

<sup>44</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 70-71.

Jezik kodira, klasificira i rangira ljudsko ponašanje, pa zbog toga može biti uveliko nabijen emocijama. Primjeri emotivno nabijenih simbola u jeziku jesu rasistička i seksistička terminologija. Jezik je temeljni medij socijalizacije pojedinca i način na koji se kulturna informacija prenosi sa jedne na drugu generaciju. Za uspješnu komunikaciju ključno je razumijevanje jezika i kulture, jer oni određuju kontekst komunikacije.



### **3. ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA**



### 3.1 Komunikacijske mreže

**R**enata Fox objašnjava da “komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sistem protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja koje čine dva djelomično komplementarna sistema: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije”.<sup>45</sup>

### 3.2 Formalna komunikacija u organizaciji

Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sistemski, službeni proces prijenosa informacije u govornom i pisanom obliku, koji je pri tome usklađen sa potrebama organizacije. Unutar svake organizacije postoji mreža formalne komunikacije u kojoj ideje i informacije teku uzduž linija nadležnosti (hijerarhijskih nivoa) u organizacijskoj strukturi kompanije.<sup>46</sup> Mrežu formalne komunikacije kreira, potiče i ohrabruje sama organizacija, tačnije menadžment organizacije, jer je ona nužna za obavljanje svih poslova. Struktura formalne komunikacije mora biti u potpunosti usklađena sa strukturom organizacije.

Osnovni zadatak menadžmenta jeste da provodi efikasnu formalnu komunikaciju kroz čitavu organizaciju, jer to predstavlja neprekidan tok komunikacije putem formalnih kanala. Formalna komunikacija se realizira u dva kanala: vertikalni kanal (od vrha prema bazi i od baze prema vrhu) i horizontalni kanal (komunikacija po dijagonali). Ne postoji univerzalno prihvatljivo rješenje koje može garantirati uspjeh određenog modela komunikacije. Stoga ostaje na zadatak menadžmentu da u skladu sa svojim potrebama (struktura organizacije, priroda i količina informacije), stvara najadekvatniji oblik komunikacije u organizaciji.

<sup>45</sup> Prema Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 41.

<sup>46</sup> Prema Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 5.



### 3. 3 Vertikalna komunikacija (od vrha prema bazi)

Vertikalna komunikacija (od vrha prema bazi) odnosi se na sljedeće:

1. Nalozi i upute od rukovodstva (šta treba i kako treba raditi);
2. Informacije i objašnjenja u vezi sa radnim zadacima (način/ razlozi za njihovo obavljanje);
3. Informacije o ciljevima i ideologiji organizacije (ovo radniku daje osjećaj misije, jača motivaciju i podiže radni moral);
4. Informacije o politikama i uobičajenim postupcima organizacije;
5. Povratne informacije podređenima o kvaliteti njihovog rada.

Jedan od ključnih zadataka menadžera je motiviranje uposlenika u organizaciji. Pošto je uspješna komunikacija najbitniji uvjet motivacije, važnom kvalitetom menadžera smatra se sposobnost učinkovite komunikacije, znanja, ideja i naredbi. Uspješnost ukupnog procesa komunikacije ne ovisi samo od pošiljatelja poruke tj. menadžera, već na nju utječe i priroda poruke, struktura organizacije, kao i umnogome spremnost primatelja na komunikaciju.

Renata Fox kaže da, prema nekim podacima, količina informacije koja stiže do dna organizacijske piramide iznosi tek oko 20%, a uzrok tome je filtriranje informacije.<sup>47</sup>

Najčešći problem vertikalne komunikacije od vrha prema bazi jeste uskraćivanje informacije uposlenika.

---

<sup>47</sup> Isto prema Fox, R., (2001), str. 43.

Većina menadžera iskreno vjeruje da određene informacije (npr. finansijski podaci i strateški planovi) treba ograničiti na uski krug privilegiranih uposlenika. Informacije kojima se zasipaju niži slojevi uposlenika u organizaciji obično se svode tek na povremene obavijesti o jubilejima, proslavama, izletima ili mogućnosti kupovine neke robe po povlaštenoj cijeni.

Uskraćivanje informacija, što je najočitiiji znak autoritativnog stila menadžmenta, za organizaciju je obično vrlo kontraproduktivno, što znači da ne možemo ljude tretirati kao robove a od njih tražiti da rade kao kolege. Međutim, pokazalo se da slobodno kolanje informacija ima izrazito pozitivan utjecaj na motivaciju i produktivnost.

U autoritativnim organizacijama se pokazalo da je stav podređenih prema komunikaciji "odozgo" obilježen nepovjerenjem, što uglavnom dovodi do nesporazuma ili čak odbijanja komunikacije. S druge strane, u participativnim organizacijama se pokazalo da je odnos baze prema komunikaciji nadređenih primjetno pozitivniji.

Efikasna vertikalna komunikacija od vrha prema bazi doprinosi kvaliteti učinka, a organizaciji osigurava odanost radnika/uposlenika. Odgovornost za strategiju komunikacije u organizaciji, kao i za blagovremeno dostavljanje tačnih i jasnih informacija snosi menadžment.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Isto prema Fox, R., str. 42-43.

### **3.4 Vertikalna komunikacija (od baze prema vrhu)**

Kad je riječ o komunikaciji od baze prema vrhu, govorimo o tome da od baze prema vrhu putuju odgovori (feedback/povratna informacija) na komunikaciju iz vrha organizacije, prijedlozi za poboljšanja, žalbe, problemi i mišljenja uposlenika.

Komunikacija od baze prema vrhu menadžmenta daje uvid u rad, stavove i problem podređenih, a uposlenicima daje osjećaj sudjelovanja u odlučivanju, što svakako pozitivno utječe na radni moral. Izbor komunikacijskih kanala u suštini je obratno proporcionalan razlici u društvenom statusu među sudionicima u procesu komunikacije ili, drugim riječima, što je razlika u statusu veća, to je izbor komunikacijskih kanala manji. Iz toga proizilazi da hijerarhijska struktura i priroda odnosa unutar grupe neminovno utječu na kvalitet komunikacije u sistemu. Dakle, nužna zadaća menadžera jeste da stalno motiviraju i olakšavaju komunikaciju od baze prema vrhu.

Praksa pokazuje da je komunikacija prema bazi (u smjeru nadređeni-podređeni) u organizaciji općenito redovnije i efikasnija nego komunikacija prema vrhu (u smjeru podređeni-nadređeni).

Objašnjenje je vrlo jednostavno, a ono ilustrira činjenicu da je u komunikaciji s vrha ugrađen faktor društvene moći koji osigurava njen dobar protok. Komunikaciju iz baze prema vrhu, posebno ako je nepovoljna, srednji i niži sloj menadžmenta obično filtrira ili u potpunosti zaustavlja. Višem menadžmentu se na taj način uskraćuje uvid u stvarno stanje u organizaciji.

Slobodan tok komunikacije prema vrhu označava participativni menadžment, ali je on moguć samo u radnoj atmosferi koja odiše povjerenjem, te je logično da nepovjerljivi i uplašeni radnici nisu spremni na komunikaciju.

Komunikacija od baze prema vrhu može se ohrabrivati i uspješno realizirati u neformalnom obliku. Stilovi menadžmenta kao što su **open door policy** (pravilo otvorenih vrata) ili **management by walking around** (redovna direktna komunikacija rukovoditelja sa radnicima) su tipični primjeri poticanja radnika na čestu i neformalnu komunikaciju.<sup>49</sup>

### 3.5 Horizontalna/dijagonalna komunikacija

Horizontalna komunikacija odvija se među osobama istog statusa unutar jednog odjela, (ili među različitim radnim jedinicama), a dijagonalna među osobama različitog statusa koje u organizacijskom sistemu komunikacije nisu formalno povezane. Veliki dio horizontalne komunikacije odvija se kroz sastanke većeg ili manjeg broja osoba, neposredne razgovore, interno dopisivanje i izvještaje.

Funkcija horizontalne komunikacije jeste primarno ubrzanje protoka informacija, zatim poboljšano razumijevanje, koordinacija i rješavanje mogućih problema među različitim odjelima organizacije. Veliki dio horizontalne i dijagonalne komunikacije ne slijedi hijerarhiju organizacije. S obzirom da horizontalna komunikacija predstavlja interakciju među ravnopravnim, ona nužno služi pojedincu kao društvena i emocionalna podrška, što pozitivno utječe na radni moral i učinkovitost.

Efikan sistem informiranja u organizaciji garantira uspješno širenje informacija horizontalnim kanalima. Primjera radi, mnogobrojne korporacije sve više nastoje ohrabrivati ovaj smjer komunikacije, jer je on vitalan za razmjenu naučnih činjenica, ideja i inovacija (video konferencije, telefonske konferencije, intervjui putem skajpa i sl.), a sve u cilju stimuliranja horizontalne komunikacije u transnacionalnim korporacijama.

<sup>49</sup> Prema Smith, F. D., *Management by walking around*, ProQuest SSM, Denver Vol. 8, Iss. 5, (Oct 2002), 59.

### 3.6 Problemi formalne komunikacije

Najčešći problem formalne komunikacije je pretrpanost informacijama. Višak informacija u sistemu može prouzrokovati lošu obaviještenost radnika. Ako je radni ambijent takav da je opseg informacija prevelik, često se dešava da primatelji informacije nisu u stanju odvojiti važno od nevažnog. Drugi problem formalne komunikacije je čest nedostatak otvorenosti između rukovoditelja i uposlenika. Rukovoditelji uposlenicima povremeno, zbog brojnih razloga (nepovjerenje, nedostatak vremena, potcjenjivanje), uskraćuju ključne informacije. I treći problem formalne komunikacije je filtriranje informacija koje se prenose. Dok informacija prolazi kroz različite organizacijske nivoe ona se mijenja, deformira ili gubi. U suštini, što je organizacijska struktura ravnija (manji broj hijerarhijskih nivoa), to će komunikacija biti učinkovitija.

### 3.7 Budućnost formalne komunikacije

Organizacije koje nastoje ostvariti totalnu kvalitetu obično komunikaciju odozgo prema dole (što je znak direktivnog menadžmenta) zamjenjuju integralnom komunikacijom u kojoj sudjeluju svi i u kojoj svako informira svakog. Vidne su promjene u tom kontekstu i u segmentu horizontalne komunikacije, koja se u prošlosti odvijala pretežno među menadžerima. Kao rezultat intenzivnije saradnje unutar radnih grupa i konceptualizacije novih modela kvalitete, horizontalna komunikacija u savremenom poslovanju jeste glavni *modus operandi*, što nas dovodi do zaključka da budućnost formalne komunikacije leži upravo u horizontalnoj komunikaciji.

U ukupnom sistemu komunikacije u organizaciji ključna je uloga menadžmenta, jer je menadžment odgovoran za strukturu procesa formalne komunikacije i za slobodan protok informacija u sistemu, što će reći da formalni kanali komunikacije moraju biti

otvoreni u svim pravcima i u svako doba. U kontekstu budućnosti formalne komunikacije posebno je važno ohrabrivanje, što je izuzetno dragocjeno za horizontalnu komunikaciju od baze prema vrhu, a na koncu je to osnovni poduvjet za stvaranje i održavanje klime uzajamnog povjerenja. Samo u takvom radnom ambijentu može se očekivati maksimalna kreativnost, učinkovitost, vizija i produktivnost.

### 3.8 Neformalna komunikacija u organizaciji

Neformalna komunikacija u organizaciji je sekundarna, ali vrlo složena i kompleksna komunikacijska mreža koja počiva na ličnim odnosima i koja za razliku od sistema formalne komunikacije ne slijedi neka unaprijed određena pravila.

S obzirom da se neformalna komunikacija realizira kroz bezbroj pojedinačnih članova lične komunikacije u radnom okruženju, ona je u stalnom stanju promjene. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama i da se priroda veza među njima stalno mijenja. Neformalna komunikacija presijeca kanale formalne komunikacije, iako, povremeno korisna za menadžera, ona može predstavljati problem. Kako menadžer neformalne kanale komunikacije može kontrolirati samo djelimično u interesu održavanja komunikacijske ravnoteže u sistemu, preporučuje se pravovremeno odašiljanje informacija formalnim kanalima u svim smjerovima: otvorena mreža formalne komunikacije je najbolje sredstvo kontrole neformalne komunikacije.<sup>50</sup>

Iako neformalni komunikacijski kanali u velikoj mjeri prenose glasine (tračeve) i ogovaranja, sistem neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika uživati povjerenje. Mudar menadžer uvijek priznaje

<sup>50</sup> Prema Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 47.

postojanje neformalnog sistema komunikacije i koristi ga za dobrobit organizacije, plasirajući preko njega informaciju po svom izboru. Od menadžera se očekuje da će vođama neformalnih grupa dostavljati informacije korisne za organizaciju i tako neformalan sistem komuniciranja pretvoriti u neku vrstu pomoćnog medija za obavještanje namjera i ciljeva organizacije.<sup>51</sup>

Neformalna organizacijska struktura je neslužbeni dio firme. Neformalne mreže mogu biti grupe kolega ili prijatelja unutar nekog odjela ili pak grupe ili mreže prijatelja, kolega ili poznanika unutar čitave organizacije. Ne samo da se uprava ne može riješiti svoje neformalne strukture, jer ona postoji u svim institucijama i grupama, nego je ta struktura čak i neophodna da bi firma uspješno funkcionirala. Neformalna organizacija upotpunjuje praznine nastale zbog birokracije i formalnih struktura. Svi rukovoditelji dobro znaju da će zapovijed zaposlenicima da bespogovorno poštuju pravila i naloge sigurno loše utjecati na produktivnost i nepredvidive mogućnosti koje se ne mogu zauzdati pravilima i zakonima. Zaposlenici svoj posao ne mogu uspješno odraditi bez informacija i intervencija neformalnih mreža.<sup>52</sup>

Mnoge organizacije njeguju neformalni stil komunikacije gdje se, recimo, insistira na oslovljavanju ličnim imenima ili, ako uzmemo primjer IBM korporacije, tu se posluje na principu otvorenih vrata, gdje menadžeri razgovaraju sa svim radnicima podjednako ili noviji primjer neformalnog korporativnog djelovanja kao što je *Google Inc.* Kompanija Google je poznata po dobroj korporativnoj kulturi i ophođenju prema zaposlenicima, te se uvijek nalazi pri vrhu liste najpoželjnijih mjesta za rad u Americi. Dakle, Google je jedan od najboljih primjera kako motivirati zaposlenike putem materijalnih i nematerijalnih motivacijskih tehnika, putem provođenja politike otvorenih vrata, jer pomoću njih ova kompanija uspijeva

---

<sup>51</sup>Parafrazirano isto prema Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 48.

<sup>52</sup> Prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 23.

držati motivaciju svojih radnika na vrlo visokom nivou, kao što uspijeva na osnovu ovih beneficija i privući visokokvalificirane zaposlenike širom svijeta. Kao specifičnost rada u Googlu može se istaknuti drugačiji pogled na poslovanje, pogotovo kada je riječ o softverskom dijelu. Naime, rokovi za završetak pojedinih dijelova projekta, dodijeljeni zadaci i obaveze klasičan su dio rada u skoro svakoj softverskoj kompaniji. Međutim, u Googlu se zaposleni neće sresti s takvim stvarima, jer je većina stvari prepuštena inicijativi samih inženjera. Zbog toga su zaposlenici kompanije Google izuzetno motivirani, jer znaju da će njihove sposobnosti i inicijative biti prepoznati i adekvatno valorizirani.<sup>53</sup>

Neformalna komunikacijska mreža usko je povezana s neformalnom strukturom. Dva su oblika povezanosti ove dvije varijable: *rekla – kazala* i neformalne grupe. *Rekla – kazala* je temeljna neformalna komunikacijska mreža. Putem nje ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala. To se odnosi na neformalne razgovore među istim odjelima unutar organizacije, koji opet ne slijede unaprijed planiranu shemu, već se jednostavno dešavaju kao sastavni dio društvenog konteksta i ambijenta u kojem ljudi rade.

Prednost neformalne komunikacije je u njenoj učestalosti i intenzitetu. Stalna komunikacija velikog broja ljudi bez prethodne najave idealno je sredstvo razmjene informacije. Danas inovativnost i kreativnost pojedinaca predstavljaju ključne kvalitete za budućnost poslovanja. Stoga bi organizacije trebale ohrabrivati i potencirati neformalno iznošenje i razmjenu ideja mijenjanjem radne okoline, npr. na zidove hodnika se u tom duhu postavljaju školske ploče i oglasne table, u restoranu se stolovi za četiri osobe zamjenjuju dugačkim stolovima za veći broj osoba, liftovi se zamjenjuju pokretnim stepenicama, te se upravo na taj način povećava

---

<sup>53</sup> Vidjeti više na Google korporacija, [https://www.google.com/intl/hr\\_hr/about/](https://www.google.com/intl/hr_hr/about/) (pristupano 9. 7. 2018.)



mogućnost neposrednog dodira među ljudima koji se obično ne viđaju i ne poznaju. Krajnji cilj ovoga je postići bolju interakciju među ljudima, te dugoročno utjecati na veću produktivnost u razmjeni mišljenja. Autor Liautaud navodi studiju T. J. Allena još iz davne 1967. godine o utjecaju međusobne udaljenosti osoblja u odjelima za istraživanje i razvoj na komunikaciju. Studija pokazuje kako je kod osoba međusobno udaljenih više od deset metara vjerovatnost komuniciranja barem jednom sedmično iznosila tek 8-9%. Smanjenjem te udaljenosti na pet metara, ta je vjerovatnost porasla na čak 25%.<sup>54</sup>

Dakle, jasno nam je da neformalna komunikacija predstavlja vrlo važan tok informacija unutar jedne organizacije. Ljudi prenose informacije onima sa kojima dolaze u dodir, stvaraju i nove puteve informacija. U kontaktu smo i komuniciramo s osobama koje su nam slične po nekoliko osnova: starost, spol, vrijeme provedeno na poslu i slično. Sa njima provodimo više vremena i više komuniciramo, jer se prijatnije osjećamo s osobama koje su nam slične, nego s osobama u odnosu na koje se razlikujemo. Rezultat toga jeste upravo potenciranje i stvaranje neformalnih mreža komunikacije. Zaposleni na taj način dobijaju 70% informacija, te neformalna komunikacija predstavlja glavni izvor informacija u organizacijama.

Načini neformalne komunikacije su: razgovori zaposlenih na svim nivoima po različitim odjelima (neposredan razgovor u uredu) i telefonski i slični kontakti u drugim dijelovima organizacije. Takva mreža se bazira na uzajamnim simpatijama i prijateljstvima i u većini organizacija je aktivna kao glasine (popularno tračevi) koje kruže organizacijom, vicevi, karikature i slično. Obično su vijesti koje putuju neformalnim kanalima senzacionalističkog karaktera, ali su vrlo rijetko netačne. Informacije koje putuju neformalnim

---

<sup>54</sup> Prevedeno i parafrazirano prema Liautaud, B., (2001), *E-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit*, McGraw-Hill Irwin, New York, str. 122.

kanalima su 75% tačne, kako pokazuju istraživanja. Neformalnom komunikacijom se izjednačava rang osoba i njihov autoritet. Ljudi mogu da prenose kakvu god neformalnu informaciju požele bilo kome u organizacijskoj strukturi. Neformalne mreže imaju svoje igrače koji čine suštinu istih.<sup>55</sup> Neformalni putevi komunikacije su često preporučljivi, jer podstiču radnike na veću efikasnost i produktivnost u radu.

### 3.9 Interna i eksterna komunikacija u organizaciji

Poslovna komunikacija se realizira u dvije kategorije:

▶ **Unutar organizacije (interna komunikacija);** proces u kojem sudjeluju svi zaposlenici organizacije, a kojem je glavna svrha realizacija plana. Interna komunikacija obuhvata vertikalnu komunikaciju prema dolje (od vrha prema bazi-nalozi-upute), i vertikalnu komunikaciju prema gore (od baze prema vrhu-povratna informacija-na naloge i upute, mišljenje), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među zaposlenicima).

▶ **Izvan organizacije (eksterna komunikacija);** proces u kojem sudjeluju samo pojedini zaposlenici organizacije, komunikacija organizacije sa vanjskim okruženjem (s medijima, poslovnim partnerima, potrošačima/konzumentima i širom društvenom zajednicom), obuhvata svu komunikaciju (neposrednu, usmenu, telefonsku, pisanu, elektronsku, itd.), a sve to u vezi sa nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga.

Interna komunikacija je izraz koji se upotrebljava kako bi se opisao sistem organizacijski upravljane komunikacije u kojoj se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim grupama. Zbog toga se u SAD-u najčešće upotrebljava termin *komunikacija sa zaposlenicima*.

---

<sup>55</sup> Prema Stamenković, S., (2015), *Komunikacija i neformalni načini komunikacije u kompanijama*, ERAZ, Beograd, str. 385-393.

Interna komunikacija je izuzetno važna za djelotvornost organizacije. To je vrsta komunikacije za koju se često zna pomisliti da se dobro obavlja, no istina često nije takva. Zoran Tomić objašnjava da je jako bitno da komunikacija od vrha prema dole bude uspješna kako bi cjelokupno poslovanje imalo što bolje rezultate. Ona je izraz koji obuhvata organizacijsku komunikaciju, kao i sve komunikacijske i informacijske aktivnosti između članova organizacije, a definirana je kao planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sistemskog utjecaja na znanje, stavove i ponašanja trenutanih zaposlenika, a ciljevi su joj: koordinacija i razmjena, korporativna kultura, identifikacija, motivacija i angažman, reputacija, te ugled i imidž korporacije.<sup>56</sup>

Ako govorimo jednostavnim jezikom, onda možemo reći da je interna komunikacija - komunikacija između ljudi koji zajedno čine organizaciju ili između odjela jedne organizacije ili između uprave i članstva. U mnogim zemljama interna komunikacija se smatra jednim od najvažnijih sredstava u vođenju organizacije. Opće je poznato koliko je interna komunikacija važna u savremenoj korporaciji. Stoga je bitno što bolje prenijeti informaciju saradnicima, da bi nam rad bio jednostavniji, jer su prepreke najčešće komunikacijske prirode. Kompanija koja ima dobru internu komunikaciju puno bolje kotira na tržištu, a da ne govorimo o njenom imidžu. Činjenica da se danas sve više pažnje posvećuje internoj komunikaciji nimalo ne iznenađuje kad se uzme u obzir njena važnost u poslovanju svakog preduzeća. Ona je preduvjet efektivnom i dobrom timskom radu, a ukoliko je negativna, može biti i njegoja najveća prepreka.

U radu s ljudima mnogi zaposlenici brzo otkriju kako je suživot s kolegama jedan od izazovnijih dijelova poslovne svakodnevice. Istovremeno, vaš pozitivan ili negativan stav (ili radnje) utječu na ponašanje ostalih. Različitosti u temperamentu, ciljevima, brzini i sposobnosti obavljanja posla među kolegama mogu stvoriti razlike koje su idealna podloga za konfliktne situacije, a konflikti utječu na uspjeh preduzeća.

---

<sup>56</sup> Tomić, Z., (2008), *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo, str. 249.

Kako bi se konfliktne situacije izbjegle, savjetuje nam se, između ostalog, da manje pričamo i više slušamo, filtriramo informacije i poštujemo različitosti. Da bi interna komunikacija bila efikasna, ona mora biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i transparentna. Što se sadržaja komunikacije tiče, važno je da zaposlenici dobro razumiju strategiju i ciljeve organizacije, da znaju kako će njihov rad doprinijeti ostvarenju tih ciljeva, te na koji način će se on vrednovati i nagraditi. Također, važno je da dobiju informacije o mogućnostima edukacije i razvoja karijere, kratkoročnim i dugoročnim planovima i ciljevima, te tržišnoj poziciji preduzeća/organizacije.<sup>57</sup>

Komunikaciju je važno planirati i osigurati zaposlenicima tačne informacije o pitanjima koja ih se tiču i to iz izvora kojem mogu vjerovati. U suprotnom prevladava neformalna komunikacija, koja, također, ima svoju važnost, jer je u nedostatku formalne jedan od najuobičajenijih načina na koji se informacije i znanja prenose među zaposlenicima.

Kao što smo već naveli, komunikacija unutar organizacije predstavlja kompleksan sistem protoka informacija, naloga, uputa, želja, a čine je dva glavna sistema: *mreža formalne* i *mreža neformalne* komunikacije. Formalna komunikacija, kao što i sama riječ "formalno", govori da je unaprijed planiran službeni proces prijenosa informacija u verbalnom i neverbalnom obliku, koji je nužno usklađen sa potrebama organizacije. Neformalna komunikacija u organizaciji je sekundarna, ali vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na međuljudskim odnosima (interpersonalnoj komunikaciji) i koja, za razliku od formalne komunikacije, nema unaprijed određenu šemu.

Funkcionalni značaj interne komunikacije ogleda se u praktičnim efektima koje interna komunikacija mora nužno ostvariti kako bi se

<sup>57</sup> Prema poslovnom portalu [Moj posao.net](http://www.moj-posao.net), [MojPosao.net](http://www.moj-posao.net) – Interna komunikacija – uvjet za zadovoljstvo i produktivnost <http://www.moj-posao.net/Vijest/69943/Interna-komunikacija-uvjet-za-zadovoljstvo-i-produktivnost/6/#ixzz2Fg4CV8E7>, (pristupano 1. 8. 2018.)

omogućilo održavanje i obnavljanje organizirane ljudske zajednice. Funkcionalni značaj interne komunikacije ima dinamički karakter, jer se ostvaruje putem konkretnih i opipljivih aktivnosti koje imaju svoj početak, svoje trajanje i završetak u realnom prostoru i vremenu i preduzimaju ih svi zaposleni u organizaciji.

Eksterna komunikacija se tiče odnosa preduzeća/organizacije i komunikacije sa svim vanjskim javnostima (publikama) u okruženju u kojem preduzeće djeluje. Formalnoj eksternoj komunikaciji se u organizacijama posvećuje posebna pažnja. Bilo da se ostvaruje putem pisma, e-maila, web-a, telefona, faksa ili na druge načine, efikasna komunikacija je prvi korak u stvaranju odgovarajućeg imidža organizacije. Pažljivo kreirana pisma, izvještaji, prezentacije ili web stranice pružaju eksternom okruženju važnu poruku o kvalitetu organizacije. Poruke kakve su, naprimjer, oglasi, izvještaji za štampu, obavještenja za javnost, pisma donatorima zaduženje je odnosa s javnošću.

Autorice Rašković i Stevanović navode da je komunikacija putem telefona važna ne samo u internoj, nego i u eksternoj komunikaciji. Način ostvarivanja ovog oblika komunikacije sa klijentima je jako važan za organizaciju, zato što i ovdje važi jedno od pravila dobre komunikacije, a to je da je prvi utisak odlučujući. Jedan od činitelja za stvaranje pozitivne slike o organizaciji jeste i način ostvarivanja komunikacije telefonom između zaposlenih i klijenata. Telefonski razgovori imaju formu dijaloga i klijentu sa kojim se razgovara je pružena mogućnost da pita, reagira, komentira i slično. Ovo je dvosmjerna komunikacija koja je i nepredvidiva zato što zavisi od različitih situacija, pa zbog toga treba znati kako njome upravljati. Bez obzira da li su te situacije pozitivne ili konfliktne, zaposlenik je taj koji bi trebalo da ih prevaziđe i to svojom dobrom poslovnom komunikacijom.<sup>58</sup> Marina Marković navodi kako je način ostvarivanja

---

<sup>58</sup> Parafrazirano prema Rašković, G. A. i Stevanović, M., *Eksterna poslovna komunikacija u funkciji unapređenja poslovanja organizacije*, Trendovi u poslovanju, Kruševac, God. II, broj 3, Sveska 1, 15-22, (2014), str. 17-18.

ovakvog oblika komunikacije u organizaciji obično reguliran internim pravilnikom kojeg se zaposlenici moraju pridržavati. Pored ovog pravilnika, zaposlenike bi trebalo povremeno podsjećati da, iako ih sagovornik ne vidi, na osnovu glasa, njegove jačine, boje, tona, načina na koji se govori, može se stvoriti utisak ne samo o zaposleniku, nego i o organizaciji kojoj zaposlenik pripada. Ukoliko zaposleni poziva nekoga, potrebno je prethodno da se pripremi, kako bi ostvario komunikaciju sa klijentom na najbolji način. Ako je potrebno, zaposleni može napraviti i podsjetnik koji će sadržati sve informacije kojima će se služiti u toku razgovora. Jednostavnost, preciznost, jasnoća, ljubaznost i konciznost, osnovna su polazišta uspješnog poslovnog telefonskog razgovora.<sup>59</sup>

Elektronska pošta je jedan od servisa interneta koji je najpoznatiji i koji se najviše koristi za poslovnu komunikaciju između ljudi. On omogućava primanje i slanje poruka raznovrsnog sadržaja. Elektronska pošta (e-mail) se definira kao prijenos poruka elektronskim putem. Prve elektronske poruke jedino su mogle prenositi tekst, dok danas, razvojem informacionih tehnologija, ovim putem se mogu prenositi i audio i videosnimci. Jedna od prednosti komunikacije putem elektronske pošte nad slanjem „obične“ pošte ili putem faksa, jeste brža i jeftinija razmjena informacija. E-mail omogućava direktnu i dvosmjernu komunikaciju sa klijentima i obezbjeđuje da informacije u kratkom vremenskom roku dopijevaju do velikog broja korisnika. Organizacije u eksternoj komunikaciji danas najčešće koriste elektronsku poštu pri komunikaciji sa korisnicima usluga te organizacije. Ovakvim oblikom komunikacije organizacija obavještava korisnike usluga o promjenama u vezi korištenja usluga, zaduženju za protekli obračunski period, neizmirenim dugovanjima, novim uslugama koje su u ponudi i slično.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Prema Marković, M., (2003), *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, CLIO, Beograd, str. 213.

<sup>60</sup> Parafrazirano prema Rašković, G. A. i Stevanović, M., *Eksterna poslovna komunikacija u funkciji unapređenja poslovanja organizacije*, Trendovi u poslovanju, Kruševac, God. II, broj 3, Sveska 1, 15-22, (2014), str. 19.

Ovdje moramo istaći eksternu komunikaciju putem interneta kao jednu od najvažnijih za savremenu kompaniju. Korištenje interneta u komunikaciji sa eksternom javnošću je vrlo značajno za organizacije, jer direktno može da utječe na efikasnost i efektivnost poslovanja. Komunikatori prezentiraju svoj imidž, nove mreže i servise, a potrošačima se pruža prilika da se upoznaju sa detaljima asortimana usluga radi zadovoljenja svojih potreba, želja i obezbjeđivanja zadovoljenja. Savremene organizacije nužno moraju kreirati i kontinuirano ažurirati svoje web sajtove na kojima predstavljaju svoju ponudu (proizvod/uslugu) u cilju tržišnog komuniciranja i traganja za novim tržištem. Za uspješno tržišno komuniciranje najpogodniji servis je preko web stranice kompanije, jer omogućava interaktivnu komunikaciju i multimedijalnu prezentaciju. Pogodnosti ovog oblika komuniciranja su u tome što, pored teksta, informacija ima obavezan element prezentacije (slika, grafika i zvuk). Postoji više razloga zbog čega organizacije koriste internet za komunikaciju sa eksternom javnošću, a neki od njih su: dostupnost informacija o organizaciji kao i o proizvodima ili uslugama organizacije 24 sata dnevno, poboljšanje komunikacije ili odnosa sa klijentima, stjecanje novih klijenata kao i interakcija i uspostavljanje direktnog kontakta između klijenata i organizacije, proširenje postojećeg tržišta, a u odnosu na klasične načine reklamiranja, reklamiranje putem interneta je mnogo jeftinije.

Također, moramo potcrtati značaj društvenih mreža i blogova u eksternoj komunikaciji. Naime, društvene mreže i blogovi su fenomeni današnjice i oni omogućavaju dvosmjernu komunikaciju između organizacije i klijenata. Blogovi su javne web stranice, putem kojih organizacija može komunicirati sa klijentima. Današnje vrijeme je karakteristično po tome da ljudi sve više koriste društvene mreže, kao što su Facebook, Twitter, Instagram, Youtube i druge. Popularnost fejsbuka stalno raste i među korisnicima ove društvene mreže vlada mišljenje da onoga koga nema na fejsbuku, taj zapravo i ne postoji.

Za sve organizacije, društvene mreže su zanimljive zato što preko njih mogu da ostvare dvosmjernu komunikaciju sa klijentima. One mogu klijentima dostaviti informacije o promocijama, novim uslugama ili im pokazati da brinu o njima, a preko društvene mreže organizacije dobijaju najviše informacija o potrebama i željama klijenata. Treba voditi računa da su informacije dostupne 24 sata dnevno svim posjetiteljima web stranica.

Ako govorimo o neformalnoj eksternoj komunikaciji, onda možemo reći da je to onaj oblik komunikacije koji ne možemo regulirati, jer se uglavnom kreće kanalima u kojima se kreću samo odabrani korisnici. Svi zaposleni u organizaciji predstavljaju važan neformalni kanal komunikacije sa vanjskim svijetom. U toku svakodnevnih radnih aktivnosti oni nesvjesno upijaju informacije koje povećavaju njihovo ukupno znanje koje imaju o svojoj organizaciji. Svaki put kada neko od zaposlenih govori o svojoj kompaniji, on šalje određenu poruku. U većini slučajeva o pojedinim organizacijama čujemo od njihovih zaposlenika, bilo to sadašnjih ili prošlih. Prijenos takvih informacija može naštetiti samoj percepciji o organizaciji ako su takvi podaci neistiniti ili plasirani na zlonamjeren način. Isto tako možemo da gledamo na spoj eksternih komunikacija samih članova „upravnog odbora“, koji se vežu za samo djelovanje pojedinih zaposlenika unutar same organizacije. Krajnji ciljevi eksterne komunikacije su: odnosi s medijima, izgradnja pozitivnog imidža, upravljanje reputacijom, odnosi sa investitorima, odnosi sa poslovnom javnošću i finansijski PR i upravljanje promjenama. Dakle, i formalna, a i neformalna eksterna komunikacija, predstavljaju kontakt menadžera i radnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom, a u cilju joj je postizanje uspjeha na tržištu i efikasnost u radu.



Komunikacija, kako sa potencijalnim, tako i sa stalnim klijentima, predstavlja jedan od najbitnijih i najsloženijih segmenata poslovanja i najviše zavisi od zaposlenog osoblja u organizaciji. Osoblje za kontakt predstavlja organizaciju, jer od zaposlenika zavisi imidž organizacije i oni kao pojedinci mogu direktno da utječu na zadovoljstvo kupaca. Dakle, zaposleni su ti koji pružaju uslugu određenog kvaliteta koju konkurencija ne bi trebala moći lako kopirati. Naveli smo da organizacije komuniciraju sa eksternom javnošću i pomoću sredstava odnosa sa javnošću, kao što su radio i televizijske reklame, saopćenja za javnost, press konferencije i slično. Sva ova sredstva se koriste kako bi se organizacija predstavila široj javnosti i izvršila promociju svojih usluga. Rašković i Stevanović naglašavaju da je nagli razvoj tehnologije doveo do toga da je internet postao najvažnija sredina za razvoj komunikacije savremenog poslovanja. Praćenje i korištenje novih tehnologija je jedan od glavnih uvjeta za opstanak na tržištu i za unapređenje poslovanja organizacije. Naime, ostvarivanje eksterne komunikacije sa klijentima ovim putem može pomoći u izgradnji imidža organizacije i dobijanju lojalnih potrošača, ali isto tako može i da šteti organizaciji ukoliko informacije postavljene na internetu nisu tačne, potpune ili ako se redovno ne ažuriraju.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Parafrazirano prema Rašković, G. A. i Stevanović, M., *Eksterna poslovna komunikacija u funkciji unapređenja poslovanja organizacije*, Trendovi u poslovanju, Kruševac, God. II, broj 3, Sveska 1, 15-22, (2014), str. 21.



## **4. KOMUNIKACIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA**



**P**orodica, zajednica, kompanija, religija i vlada samo su neki od primjera organizacije koji su naizgled prirodni dio naših svakodnevnih života. Sve su organizacije stvorene i organizirane putem komunikacijskog procesa, a održavaju ih ljudi koji međusobno komuniciraju. Organizacija (firma) je temeljni kontekst u kojem se odvija komunikacija. Međutim, ona je puno više od toga. Ona je, također, kontekst koji djelimično određuje šta i kako se komunicira. Da bismo razumjeli komunikaciju, prvo moramo razumjeti šta mislimo pod time da je organizacijski kontekst komunikacije.

#### 4.1 Pojam organizacije

Ljudska rasa se razvila zbog svoje sposobnosti da organizira. Organiziramo se u porodice, plemena, hramove, etničke grupe, religije, struke, nacije itd. Također se organiziramo u institucije kao što su firme, preduzeća, javne i neprofitne organizacije.

Organizacije postoje da bismo mogli odgovoriti na ovo pitanje, trebamo razmisliti o tome šta organizacija zapravo radi, odnosno, koja je njena funkcija. Firma izrađuje proizvode ili pruža usluge. Organizacija iz javnog sektora, također, pruža usluge od pomoći malim obrtima preko zdravstvene zaštite pa sve do nacionalne sigurnosti. Neprofitna organizacija pruža usluge, a ponekad izrađuje proizvode onima kojima je to najpotrebnije u našem društvu. Sve navedeno je rezultat organizacije koje društvo vrednuje i cijeni. Zadatke organizacije često izvršava određena grupa ljudi.<sup>62</sup>

Društvo posredstvom organizacije stvara vrijednosti koje pojedinac ne može sam proizvesti. Organizacija je društveni mehanizam jer je društvena po prirodi. Organizaciju čine ljudi i grupe ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi

<sup>62</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 22.

uspostavljaju interakciju unutar organizacije. Da bi je uspostavili, oni moraju komunicirati. Štaviše, sve što je društveno se temelji na komunikaciji. Ljudi moraju komunicirati da bi se mogli organizirati, a zatim moraju komunicirati kako bi koordinirali i kontrolirali svoje aktivnosti. Rouse navodi primjer proizvodnje automobila. Naime, najbolji primjer se očituje na činjenici da pojedinac ne bi sam mogao napraviti automobil. Dok bi jedan čovjek još i mogao sam sastaviti automobilske dijelove, nikako ne bi mogao sam proizvesti sve materijale, jer bi trebao iskopati i preraditi rudu u čelik, oblikovati čelik, bušiti, proizvesti i rafinirati naftu u benzin, motorno ulje, mazivo, te različitu plastiku, dizajnirati i napraviti sve elektronske dijelove itd. Automobilska proizvodnja zahtijeva brojne organizacije i gotovo je potpuno društveno zasnovan proces.<sup>63</sup>

## 4.2 Kultura i komunikacija u organizaciji

Kada se god ljudi zadrže na nekom prostoru određeno vrijeme, dogodi se fenomen kulture. Definirajući organizaciju u društvenim okvirima, proizilazi da je važan element organizacije upravo kultura. Ona je temeljni element ne samo organizacija nego i same komunikacije. Štaviše, bez kulture ne bi bilo ni komunikacije. Organizacija postoji sa svrhom stvaranja vrijednosti. Organizacijski ciljevi trebaju biti preneseni ili komunicirani unutar organizacije, ali i izvan nje, kako bi ona privukla investitore, zaposlenike, dobavljače, menadžere i kupce. Ciljevi i djelatnosti organizacije moraju se strukturirati ili organizirati unutar organizacije. Organizacijska struktura, također, djeluje kao način ustrojavanja komunikacijskih tokova unutar firme/preduzeća. Po principu strateškog menadžmenta, organizacija ne treba samo stvarati vrijednosti, već mora imati i neki oblik konkurentske prednosti. Bez nje ne bi postojao razlog da se koristi određena organizacija za stvaranje vrijednosti, ako bi stvaranje neke druge organizacije pružilo više prednosti.

---

<sup>63</sup> Isto prema Rouse, str. 22.

Organizacija dakle, nastaje kao direktna posljedica ljudske želje za stvaranjem vrijednosti. U tom organiziranju oni uspostavljaju strukture veza koje kontroliraju čitav proces.<sup>64</sup>

Termin kultura potiče od antropološkog proučavanja ljudskih društava. Kultura je određena konfiguracija ponašanja, normi, stavova, vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koje se razlikuju od društva do društva. Zbog toga se može reći da kultura nije objektivna kao što su objektivni fenomeni iz prirode. Kultura izgleda drugačije u ovisnosti od onoga ko je promatra, kada i iz kojeg smjera.

Postoji mnogo definicija kulture, ali ovdje izdvajamo klasičnu definiciju kulture: Kultura objedinjuje svjesne i nesvjesne modele ponašanja, stečene i prenesene simbolima, koji tvore osebujna postignuća ljudskih grupa. Temeljnu srž kulture čine tradicionalne ideje (one koje su kroz istoriju stečene i izabrane) i vrijednosti vezane uz te ideje.<sup>65</sup>

Kultura, dakle, ljudima objašnjava sve što postoji, način na koji je to sve nastalo i šta bi ono trebalo biti. Kultura nije racionalan sistem vjerovanja. Ona se odnosi na uvjerenja, norme i temeljne pretpostavke koje uzimamo *zdravo za gotovo*, a koje su se pokazale korisnim u prilagođavanju i integraciji. Zbog tih razloga je često nemoguće razumjeti kulturu ako je posmatramo izdaleka. Kultura je jače emotivno nabijena i otpornija na promjene od racionalnih uvjerenja iz razloga što ljudima daje osjećaj sigurnosti kada su suočeni sa neizvjesnošću. Kultura nastaje upravo u onim situacijama koje ne možemo u potpunosti racionalno razumjeti ili predvidjeti. Kulturno prihvaćeni načini izražavanja i potvrđivanja uvjerenja, vrijednosti i temeljnih pretpostavki, također, osnažuju

---

<sup>64</sup> Prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 21-22.

<sup>65</sup> Prema definiciji od Kroeber, A.L. i Kluckhohn, C., (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Harvard University Press, Cambridge, MA., str. 181.

duboko ukorijenjenu vjeru u vlastitu kulturu. Različite grupe svoju kulturu izražavaju pomoću različitih skupova kulturnih običaja, poput rituala. U organizacijama su to recimo sastanci, hijerarhija, okupljanje zaposlenika iste profesije, korištenje zajedničkih prostora, proslave, mitovi o postanku i legende. Mjesto, trajanje, formalnost i interakcija među ljudima na sastanku (jedan tip rituala) može se razlikovati u pojedinim društvima. Kulturni običaji usađuju smisao u postavke i stvari, te omogućavaju ljudima da komuniciraju, te da slave svoju kulturu na različite načine, čime razvijaju osjećaj sličnosti i zajedništva.<sup>66</sup>

Kada govorimo o organizacijskoj kulturi, važno je u organizacijskoj komunikaciji da svaka djelatnost komunicira neke kulturne i društvene poruke. Uspješni komunikatori moraju razmišljati o tome šta postižu svojim djelovanjem, ali i šta njihovo djelovanje govori o njihovoj organizaciji. Npr., kada govorimo o korporativnom imidžu, možemo reći da on ovisi o tome šta organizacija kroz svoje djelovanje govori o sebi.<sup>67</sup>

Organizacijska kultura ulazi u red psihološkog pristupa u teoriji organizacije. Začeci psihološkog pristupa, prema nekim autorima,<sup>68</sup> traže se još kod Maxa Webera, ali psihološki pristup dobiva značenje pojavom škole i proučavanja ljudskih odnosa. Od tada "organizacijska se psihologija sporo razvija od individualističkog pristupa prema više integrirajućem pristupu utvrđenom na socijalnoj psihologiji, sociologiji i antropologiji".<sup>69</sup> Psihološki pristup, pored organizacijske klime, sve više uzima organizacijsku kulturu kao jednu od osnovnih tema organizacijske teorije. Tako Schein ističe da je organizacijska kultura "jedna od najsnažnijih i najstabilnijih sila koje djeluju u organizacijama".<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 74.

<sup>67</sup> Isto prema Rouse, str. 75.

<sup>68</sup> Bahtijarević-Šiber, F. S. Borović, M. Buble, M. Dujanić, S. Kapustić, (1991), *Organizacijska teorija*, (red. S. Kapustić) Informator, Zagreb, str. 200.

<sup>69</sup> Prema Schein, Edgar H., *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, Administrative Science Quarterly 41 (2): 229-240 (1996), str. 229.

<sup>70</sup> Isto prema Schein, (1996), str. 229.

Na organizacijsku kulturu utječu različiti elementi: od organizacijske povijesti, prostornog smještaja, kvalifikacijske strukture i osobina rukovodstva, zatim nacionalne kulture, odnosno nacionalnosti, vrste djelatnosti, organizacijske strukture i sistema nadzora, do vrste zadataka, vlasništva, strategije, veličine organizacije, ciljeva, okoline, tehnologije i drugih, interpersonalnih odnosa u radnoj grupi, stila vođenja, obilježja organizacije i upravnih procesa koji postoje u organizaciji.<sup>71</sup> Organizacijsku kulturu nije jednostavno definirati. Definicija organizacijske kulture ima mnogo, moglo bi se reći: koliko je autora koji se njome bave, toliko postoji i definicija. Potpune i precizne definicije nema, no, u nastavku treba navesti samo nekoliko definicija organizacijske kulture, kako bismo znali tačno o čemu se radi, i to:

- a) najjednostavnija definicija organizacijske kulture možda bi mogla glasiti: "Tako mi radimo ovdje." Tu jasnu i jednostavnu definiciju organizacijske kulture postavili su Deal i Kennedy 1998. godine.<sup>72</sup>
- b) organizacijska kultura je skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeravaju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije.<sup>73</sup>
- c) organizacijska kultura je sistem vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća.<sup>74</sup>
- d) kulturu organizacije čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja i odnosi prema radu i samoj organizaciji.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Prema Sikavica, P. i Novak, M., (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 593-594.

<sup>72</sup> Preuzeto iz Brčić, R., *Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije*, Ekonomski pregled, 53 (11-12) 1048-1069 (2002), str. 1049.

<sup>73</sup> Isto preuzeto iz Brčić, R., str. 1049.

<sup>74</sup> Prema Sikavica, P. i Novak, M., (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 596.

<sup>75</sup> Isto preuzeto iz Brčić, R., str. 1049.



Organizacijska kultura se manifestira na vidljivom i nevidljivom nivou. Vidljivi nivo organizacijske kulture se sastoji od jasnih formi koje je moguće promatrati (npr. jezik, korištenje simbola, obreda, običaja, metoda rješavanja problema, upotreba alata ili tehnologije i sl.). Drugi, nevidljivi nivo organizacijske kulture čine organizacijske vrijednosti, tzv. podupirujuće vrijednosti, koje uključuju: strategije, ciljeve i filozofije vođenja.<sup>76</sup>

Organizacijske vrijednosti izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima, za razliku od organizacijskih normi koje izražavaju ponašanja koje su drugi prihvatili. Jednom uspostavljene vrijednosti i norme u organizaciji čine trajnost organizacijske kulture te organizacije. Organizacijska kultura pojačava privrženost organizaciji i povećava konzistenciju ponašanja zaposlenih. Sa stajališta zaposlenih, organizacijska je kultura vrijedna zato što smanjuje dvosmislenost, upućuje kako posao valja obaviti i na to šta je važno u poslovnom sistemu. No, kultura uzrokuje inerciju organizacije - što je kultura jača, to više "brani" organizaciju od reakcije na promjene. U suštini, organizacijska kultura je rezultat učenja ili neka vrsta poticajnog saznanja, koje se može iskoristiti za pokretanje organizacija prema pozitivnijim smjerovima. Jedan od moćnih načina promjene organizacijske kulture jeste onaj preko ljudi koji su primljeni, zadržani i unaprijeđeni u organizaciji. Vođe itekako mogu utjecati na organizacijsku kulturu. Oni moraju biti sposobni utvrditi željenu "kulturnu osnovu" u organizaciji, dovođenjem i unapređenjem pojedinaca sa vrijednostima koje su organizaciji potrebne, eliminirajući one koji su potcijenili te vrijednosti.<sup>77</sup>

Sikavica i Novak razlikuju nekoliko vrsta organizacijskih kultura prema značenju koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju:

---

<sup>76</sup> Schein, Edgar H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

<sup>77</sup> Isto Brčić, R., str. 1049-1050.

- ▶ dominantna kultura i supkultura;
- ▶ jaka i slaba kultura;
- ▶ jasna i nejasna kultura;
- ▶ izvrsna i užasna kultura;
- ▶ postojana i prilagodljiva kultura;
- ▶ participativna i neparticipativna kultura.<sup>78</sup>

Svaka se od tih vrsta organizacijske kulture zasniva na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture. Tako je dominantna kultura ona o kojoj jednako misli većina članova organizacije. Ako je dominantna kultura opsežna i ako je podržavaju članovi organizacije, onda kažemo da organizacija ima jaku kulturu. Za jaku kulturu treba reći da je to sistem neformalnih pravila koja ističu kako se ljudi moraju ponašati, ali i da se moraju osjećati bolje zbog onoga što rade. Za izgradnju jake organizacijske kulture vođe se moraju uvjerljivo i vidljivo držati vrijednosti koje provode ili namjeravaju provesti.

Suprotnost jakoj kulturi je slaba kultura. Slabu kulturu ne podržavaju članovi organizacije, te je malo zajedništva o specifičnim vrijednostima. Prema jasnoći i prepoznatljivosti kultura može biti jasna i nejasna. Jasna je kultura ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva, kako članovima organizacije, tako i onima izvan nje. Nejasnu kulturu nije lako prepoznati, ona je posljedica čestih promjena menadžmenta.

Prema odlikama organizacijske kulture, organizacijska kultura može biti izvrsna i užasna. U izvrsnoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti, a svaki zaposlenik se osjeća članom

---

<sup>78</sup> Sikavica, P. i Novak, M., (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 601.

velike porodice. Užasna kultura je suprotnost izvrsnoj kulturi. Ta se kultura prepoznaje po kriznom menadžmentu, konfuziji, po tome što je radna klima loša i neugodna. Sa stajališta postojanosti kultura može biti postojana i prilagodljiva. Postojanu kulturu imaju one organizacije koje posluju u stabilnom okruženju, za razliku od organizacija koje djeluju u promjenjivom okruženju, pa za njih kažemo da imaju promjenljivu ili adaptabilnu kulturu, odnosno prilagodljivu kulturu. Prema nivou participacije koja postoji među članovima organizacije, kultura može biti participativna i neparticipativna.<sup>79</sup> Različite kulture mogu odgovarati različitim organizacijama i njihovom okruženju, ne postoji "korektna" kultura. Tako, naprimjer, poželjnost jake kulture ovisi o tome, kako ona dobro podržava strateške ciljeve i potrebe organizacije.

S obzirom da organizaciju čine ljudi, a tako nastaje kultura, organizacija na taj način pokazuje čitav spektar ljudskih atributa. Što je organizacija veća, to je više raznolikih atributa. Ljudi sanjaju, nadaju se, boje se, subjektivni su, imaju predrasude, mane i vrline. Svi ljudski osjećaji utječu na strukturu komunikacije unutar i izvan organizacije. Društvena kompleksnost možda je i važnija od pojedinačnih psiholoških atributa. Osobe u organizaciji preuzimaju određene uloge, jer je uloga društveni, a ne lični identitet. Pa ipak, na nju ne utječe samo lični psihološki profil, nego i elementi drugih društvenih uloga koje osoba preuzima. Npr., ako govorimo o zaposlenici, ona može imati slijedeće uloge: menadžerica marketinga, prijateljica, žena, majka, sestra, supruga, teta, katolkinja, profesionalka, Mostarka, bijelkinja, volonterka u humanitarnoj organizaciji, instruktorka aerobika, itd. Na poslu će njena dominantna uloga biti menadžerica marketinga, no na njenu komunikaciju s drugima i na njenu interpretaciju tuđih poruka utjecat će mnoštvo ostalih navedenih uloga. Upravo zbog toga što je organizacija društveni entitet, nužno je u svakoj raspravi o komunikacijama voditi računa o kulturi i drugim društvenim sistemima.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Isto prema Sikavica, P. i Novak, M., (1999), str. 601-605.

<sup>80</sup> Prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 34.

Dakle, jasno nam je da se organizacijska kultura odnosi na određene grupe ljudi koji dijele ista mišljenja o svojoj grupi, njenom okruženju i odnosu prema tom udruženju. Ona obuhvata svjesno podučavanje ili nesvjesnu socijalizaciju pridošlica o prihvaćenim normama, vrijednostima i temeljnim pretpostavkama i zato ima važan utjecaj na komunikaciju u organizaciji. Dakle, kultura se odnosi na ljude i njihovo ponašanje i uvjerenja, a razumijevanje organizacijske kulture je neophodno za uspješno poslovno komuniciranje.

### 4.3 Karakteristike organizacijske kulture

Kao što je već rečeno, kultura nastaje kad god i gdje god se ljudi okupe na duži vremenski period podjednako u društvu i u organizaciji. Rouse navodi da postoji šest glavnih karakteristika organizacijskih kultura, a one se dijele na slijedeće: kolektivne, simboličke, emotivno nabijene, temeljene na prošlosti, dinamične i bitno neodređene. Organizacijsku kulturu ne mogu proizvesti pojedinci koji sami djeluju. Ljudska interakcija je ključni faktor u nastajanju kulture tokom određenog vremena. Pojedinci mogu razviti specifične načine upravljanja vlastitim životom, no ti načini neće biti dio kulture dok se kolektivno ne dijele i praktikuju. Kultura je zajednička svim ljudima. Osobe koje ne odobravaju i praktikuju prevladavajuća uvjerenja i vrijednosti, marginaliziraju se, mogu biti društveno sankcionirani, kažnjeni ili izopćeni, fizički ili simbolički.<sup>81</sup>

Pripadati kulturi znači vjerovati u ono što drugi vjeruju i djelovati onako kako drugi djeluju, znajući da nekonformizam vodi devijaciji. Kultura je prožeta emocijama kao i njeno značenje. Kako je kultura način obračunavanja s temeljnim neizvjesnostima, ljudi njeguju ustanovljene kulturne modele i običaje, jer im se čini da pomoću njih mogu predvidjeti budućnost, pa tako sebi olakšati život.

---

<sup>81</sup> Isto prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), str. 81.

Kultura predočava i prilagođava se prošlosti, stoga se ljudima kultura doima pravilnom i istinskom na temelju vlastitog iskustva. Ljudsko duboko ukorijenjeno vjerovanje u vlastite kulturne modele i pretpostavke potiče iz emocija, a ne racionalne analize. Stoga ne iznenađuje da ljudi emotivno reaguju kada se njihova kulturna uvjerenja dovode u sumnju. Temeljne pretpostavke su tako duboko ukorijenjene da pripadnici kulturne grupe rijetko u njih posumnjaju. Ljudi će pronaći racionalne razloge kojima će objašnjavati zašto u nešto vjeruju ili se ponašaju onako kako se ponašaju. No, intenzitet osjećaja prikazan kada se nečija kultura preispituje, jasan je pokazatelj da čovjeka ovdje vode emocije, a ne razum. Upravo je duboko vjerovanje u kulturu ono što je čini tako moćnom.

Nekontrolirana moć može biti jako opasna. Kulturni repertoari pomažu usmjeriti emocije na društveno prihvatljiv način. Izvođenje obreda i rituala naglašava važnost zajedničkih uvjerenja. Pomoću obreda i rituala pojedinci, također, izbjegavaju udaljavanje od opće prihvaćenog, oni podsjećaju ljude na društveno prihvaćen red koji treba prevladati. Rituali u organizaciji mogu biti, recimo, redovni sastanci koji zaposlenike informiraju o rezultatima proizvodnje i prodaje. Rituali, također, mogu biti posebni događaji kojima se proslavljaju doprinosi zaposlenika (dugi radni staž, djelotvorni prijedlozi ili postizanje zadatih ciljeva). Ritualima se, također, može obilježiti promjena statusa zaposlenika ili menadžera koji su se popeli na hijerarhijskoj ljestvici.

Rouse navodi da je organizacijska kultura neodvojiva od organizacijske povijesti iz koje je potekla. Kada ljudi zajedno provode vrijeme, oni su u stalnoj interakciji, zajedno se organiziraju, dijele kako radost, tako i neizvjesnost ili smišljaju zajedno kako će se suočiti sa novim problemima i izazovima. Organizacijska kultura se razvija unutar skupa fizičkih, političkih, socijalnih, tehnoloških,

ekonomskih i industrijskih okolnosti. Potom se stvorena kultura osamostaljuje od sume ideja i vrijednosti pojedinačnih pripadnika. To dokazuju kulturne vrijednosti koje traju još dugo nakon što se promijene ili nestanu okolnosti iz kojih su potekle. Kulturni događaji koji su nastali u prošlosti ipak mogu imati snažan utjecaj na sadašnja ponašanja. Kada ljudi kažu da je teško promijeniti organizaciju i organizacijsko ponašanje (misli se na organizacijsku tromost) oni zapravo govore o uticaju duboko ukorijenjenih običaja koji su nekada bili funkcionalni, ali danas više nisu. U ovom kontekstu, ističe se simbolička domena kulture koja održava na životu ovakvo tradicionalno ponašanje. Najbolji primjer za to je da će novi članovi organizacije slušati priče o tome kako su se neki heroji ponašali u određenim okolnostima u prošlosti. Ovakve priče služe pridošlicama kao socijalizacijski vodič u kulturnim prioritetima i kao podsjetnik ili poticaj članovima, bez obzira jesu li poruke priča trenutačni prioriteti uprave organizacije. Takve priče se neprestano prepričavaju i postoje u svrhu socijalizacije i stvaranja kontinuiteta, upravo iz razloga što predstavljaju duboko ukorijenjene kulturne vrijednosti.<sup>82</sup> To je razlog trajnosti pozitivnih, ali i negativnih kulturnih elemenata koji vode organizacijskoj tromosti.

Organizacijska tromost, ustvari, naglašava snagu simboličke domene kulture. Prema konceptu organizacijske tromosti, organizacija se teško mijenja zbog svoje kulture duboko ukorijenjenih skupova ponašanja i uvjerenja. No, postoji kulturni paradoks koji utvrđuje činjenicu da kultura nije statična (kao što to implicira organizacijska tromost), već je dinamična i stalno u procesu promjene. Promjene se dešavaju u komunikaciji, uviđavnosti, prešutnosti, simboličkoj nepreciznosti i demografiji. Komunikacija nikada nije savršena. Sasvim je logično da svaki pojedinac ne nauči iste stvari o kulturi. Npr., kada govorimo o strukturiranom obrazovnom sistemu, neki učenici upijaju, razumiju i pamte

---

<sup>82</sup> Prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 82.

određene elemente više i duže od drugih učenika. U učionici, kao i kod učenja kulture, većina ljudi tek prosječno nauči smisao i sadržaj elemenata. To znači da se kultura nikada ne komunicira savršeno. Tek neki tačno nauče sve kulturne elemente. Zbog toga, čak i kada se pripadnici svjesno nastoje konformirati, njihovo će ih ograničeno razumijevanje kulture u tome spriječiti i to ako pretpostavimo da je postojala neka pravilna i istinska kultura kojoj se treba prilagoditi. Kako se kultura nalazi u domeni simboličkog i stoga interpretativnog, ona se mijenja ovisno o tome ko je i kada i iz koje perspektive promatra. Dakle, uviđavnost je uvijek prisutna u kulturi. Čak i u kulturama koje imaju stroge sankcije protiv zastranjenja, postoji prilična uviđavnost u kulturnom ponašanju te varijacije prihvaćenog ponašanja. Ljudi se mogu inovativno i kreativno suočiti sa složenošću organizacijskog života. Niti jedna kultura ne može kontrolirati ponašanje do te mjere da onemogući varijacije. Prešutnost opisuje način na koji se odvija veći dio organizacijske socijalizacije. Većina kulturnog učenja se provodi putem "osmoze", a ne isplaniranog proučavanja (iako i ono postoji). Osim toga, ljudi često nisu svjesni da čak i njihovi najobičniji postupci prešutno govore nešto o kulturi. Menadžer može misliti da jednostavno izvršava radni zadatak kada kažnjava podređenog, ali način na koji to čini govori o kulturi organizacije. U jednoj kompaniji kažnjavanje se može odnositi na neformalan razgovor o problemu sa uposlenikom, dok je u nekoj drugoj kompaniji prihvaćen običaj slanja formalnog pisma ukora. Simbolička nepreciznost je direktna posljedica simboličke i interpretativne prirode kulture. Simboli uvijek imaju više od jednog značenja (iako jedno značenje može biti dominantno).<sup>83</sup>

Kulturni kontekst ne pruža zakone o tome kako interpretirati simbole, iako pruža niz smjernica koje se trebaju interpretirati i prevesti, te pomoću kojih ljudi moraju procijeniti smisao.

---

<sup>83</sup> Isto prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), str. 83.

Ova nepreciznost u interpretaciji vodi kulturnoj dinamičnosti. Demografija se u ovom kontekstu odnosi na vremenske i prostorne promjene u sastavu organizacije. Kako se mijenja članstvo organizacije otkazima, penzionisanjem, premještajima, otpuštanjima, tako se mijenja i omjer spola, dobi, etničke pripadnosti i iskustva. Ljudi su nositelji kulture. Oni nose svoju organizacijsku kulturu, ali su uvijek pripadnici drugih kulturnih grupa (nacionalnih, etničkih i drugih). Ljudi ovaj drugi kulturni prtljag u različitim mjerama donose u organizaciju, a tako i u društvo općenito. Npr., dolazak migranata različitih etničkih skupina ljudi znatno utječe na dinamične promjene kulture društva u kojemu živimo. Ovisno o važnosti ovih kultura (i o tome kako se elementi tih kultura koriste i interpretiraju u simboličkoj komunikaciji), drugi kulturni identitet čovjeka utječe na organizacijsku kulturu i izražavanje kulture u organizaciji.

Kulturna trajnost nije savršena. Organizacijske se kulture različito manifestiraju tokom vremena. Kultura se neprestano mijenja, ali ipak pokazuje kontinuitet. Kulture su bitno neodređene. Iako pojedinu kulturu i dominantne kulturne elemente još donekle možemo interpretirati, sve su kulture pomalo neodređene, kontradiktorne, paradoksalne, ironične i pomalo nejasne. To je jasno, jer znamo da se kultura razvija kao reakcija u kontekstu unutrašnjeg i vanjskog okruženja koje karakterizira skoro ista količina raznolikosti, neodređenosti, kontradikcija, paradoksa i općenito nejasnoća. Upravo zbog toga kultura ima moć prilagođavanja i integracije. Složenost konteksta odražava se u kulturi. Zato je kultura prilično neshvatljiva. Tome treba pridodati i utjecaj tradicije, kulturno učenje, promjenjivu demografiju, utjecaj drugih kultura koje su i same dinamične, te interaktivni i konstantno organizirajući aspekt kulture. Kultura nije nepromjenjiva domena koja se lako određuje. U konačnici, kultura nije samo način opisivanja organizacija ili drugih društvenih grupa. Kultura je društveno izgrađena realnost u



suprotnosti s prirodnom realnošću. No, ona nastaje prirodno, zbog čega je njen utjecaj možda još i važniji. Kulture su prirodno stvoreni sistemi vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koje imaju stvarne posljedice i koje su ključne za razumijevanje komunikacije u organizaciji.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 84



**5. PRILIKE I IZAZOVI POSLOVNOG  
KOMUNICIRANJA U SVIJETU RAZLIČITOSTI**

U prethodnom poglavlju smo govorili o organizacijskoj kulturi i njenom značaju za proces poslovne komunikacije. Ovdje ćemo podvući značaj razumijevanja koncepta kulture u svijetu kulturne komunikacijske različitosti. Autori Bovee i Thill objašnjavaju da je kultura zajednički sistem simbola, vjerovanja, stavova, vrijednosti, očekivanja i normi ponašanja. Naše kulturno nasljeđe utječe na način kojim određujemo prioritete u životu, pomaže nam u stvaranju stavova prema onome što je prikladno u određenoj situaciji i uspostavlja pravila ponašanja.<sup>85</sup>

Mi smo, zapravo, svi pripadnici nekoliko kultura. Osim što dijelimo kulturu s ljudima s kojima živimo u vlastitoj zemlji, mi pripadamo i drugim kulturnim grupama, kao što su etnička grupa, religijska grupa, a možda i naša profesija koja ima svoj specifičan jezik i običaje. Recimo, odličan primjer za navedeno jesu Sjedinjene Američke Države, koje su sa svojom dugom historijom imigracija i velikom populacijom dom mnoštvu različitih kultura. Bovee i Thill kažu da je najbolji pokazatelj ove raznolikosti upravo činjenica da stanovnici SAD-a govore više od 160 jezika. Također, objašnjavaju da je, suprotno tome, Japan mnogo homogenija zemlja, jer ima samo nekolicinu zasebnih kulturnih grupa.<sup>86</sup>

Članovi neke kulture obično imaju slične pretpostavke o načinu na koji bi ljudi trebali misliti, ponašati se i komunicirati, te najčešće vrlo slično djeluju na temelju tih pretpostavki. Bovee i Thill kažu da se kulture mogu međusobno razlikovati u odnosu na dinamiku kojom se mijenjaju, stepen kompleksnosti i toleranciju prema strancima. Dalje objašnjavaju da ove razlike znatno utječu na nivo povjerenja i otvorenosti koju možemo postići u komunikaciji s ljudima iz drugih kultura. Ljudi kulturu uče direktno i indirektno od drugih članova svoje grupe. U toku svog života i odrastanja učimo od drugih članova zajednice ko smo i na koji način ćemo najbolje

---

<sup>85</sup> Prema Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 65.

<sup>86</sup> Isto prema Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), str. 65.

funkcionirati u toj kulturi. Ponekad nam se eksplicitno govori koja ponašanja su prihvatljiva ili koja nisu, dok u drugim prilikama kroz opservaciju usvajamo vrijednosti koje najbolje funkcioniraju u određenoj kulturi. Upravo tako se kultura prenosi s osobe na osobu i iz generacije u novu generaciju.<sup>87</sup>

Autori Beamer i Warner u svojoj knjizi *Intercultural communication in the global workplace* potvrđuju, dakle, da je kultura automatska i koherentna, tj. da se doima prilično logičnom i konsistentnom kada je gledamo iznutra. Određene kulturne norme možda nemaju smisla nekome ko dolazi izvan tog kulturnog konteksta, ali su one vjerovatno smislene onima koji žive unutar tog kulturnog konteksta. Ta vrsta koherentnosti pomaže u homogeniziranju kulture, no ipak, nekada može stvoriti nesklad između kultura koje ne dijele jednak pogled na svijet. U konačnici, Beamer i Warner navode da su kulture obično vrlo cjelovite, jer dominantnom dijelu svojih članova nude odgovore na većinu važnih životnih pitanja i/ili dilema. Ponekad ova ideja cjelovitosti guši ili otupljuje znatiželju o životu u drugim kulturama. Stoga, ne iznenađuje kada vidimo da ta kulturna cjelovitost zakomplicira komunikaciju s drugim kulturama.<sup>88</sup>

## 5.1 Interkulturalna komunikacija

Sve veći interes se javlja za interkulturalnu komunikaciju, jer živimo u vremenu u kojem se dešavaju velike promjene u tehnologiji, načinu putovanja, ekonomskim i političkim sistemima, migracijama i gustoći stanovništva, a sve to stvara svijet u kojem sve više stupamo u interakcije s ljudima iz različitih kultura. Autori Samovar, Porter i McDaniel u svojoj knjizi *Komunikacija između kultura* objašnjavaju da postajemo sve svjesniji da kultura utječe na

<sup>87</sup> Parafrazirano isto prema Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), str. 65-66.

<sup>88</sup> Prevedeno i parafrazirano prema Beamer, L. i Warner, I., (2001), *Intercultural communication in the global workplace*, McGraw Hill Irwin, Boston, str. 4.

komunikaciju na istančan i dubok način. Naše kulturno porijeklo i iskustvo djelomično određuju način na koji vidimo svijet i način na koji stupamo u interakciju s tim svijetom.<sup>89</sup>

Bovee i Thill definiraju interkulturnu komunikaciju kao proces slanja i primanja poruka između ljudi koji zbog svojih kulturnih tradicija mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale. Dalje navode kako kultura utječe na svaki pokušaj slanja i primanja poruke, pa, da bismo uspješno komunicirali, moramo imati osnovno znanje o kulturnim različitostima s kojima se možemo susresti i o načinima na koje se trebamo nositi s njima. Ako se trudimo u nastojanju da prepoznamo i prevladamo kulturne razlike, otvorit će nam se poslovne prilike diljem svijeta, te će se tako maksimalno povećati doprinos svih zaposlenika koji čine raznovrsnu radnu snagu.<sup>90</sup>

Interkulturna komunikacija se, dakle, odnosi na uspostavljanje interakcije i komunikacije s osobama iz drugih kultura. Osobe iz različitih kultura moraju se međusobno sporazumjeti, iako ne dijele isto kulturno iskustvo. Još jednom je potrebno naglasiti koliko je interkulturna komunikacija bitna u današnje vrijeme s obzirom na multikulturalno društvo u kojem živimo. Kada govorimo o interkulturnoj komunikaciji, ona se odnosi kako na verbalnu, tako i na neverbalnu komunikaciju. Što se tiče verbalne komunikacije, ona se odnosi na jezik kojim govorimo, te je modernom čovjeku u tom slučaju izrazito bitno poznavati barem jedan svjetski jezik. Na taj način se omogućuje i olakšava komunikacija između pripadnika različitih jezičkih grupa. Neverbalna komunikacija se odnosi na geste, mimiku, držanje tijela i njegove pokrete, vanjski izgled, itd. Ponekad je upravo neverbalna komunikacija ključna, samim tim što nesvjesno šalje skrivene poruke koje vrlo često mogu biti pogrešno interpretirane.

---

<sup>89</sup> Prema Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R., (2013), *Komunikacija između kultura*, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 9.

<sup>90</sup> Prema Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 63.

Naglasili smo već da je jezik univerzalni ljudski fenomen, tj. osnovni medij ljudske komunikacije u kulturi. Verbalna komunikacija je ujedno i najznačajniji oblik ljudske komunikacije. Dragana Nešković objašnjava da jezik, kao simbolički sistem, pruža mogućnost iskazivanja određenih vrijednosti i društvenih odnosa, pogleda na svijet, viđenje okoline i međuljudskih odnosa. Osim verbalne komunikacije za ulazak u drugačiji svijet, postoji i neverbalna komunikacija. Često se najbitnije oznake pojedine kulture, društva i pojedinaca iskazuju upravo pokretom tijela, gestom ili mimikom. Ako poznamo simbole, znakove u drugim kulturama, možemo pretpostaviti da nam to znatno olakšava komunikaciju s drugima. Verbalna i neverbalna interkulturalna komunikacija podjednako su bitne, jer tako u cijelosti možemo shvatiti informaciju, stav ili emociju kod sagovornika. S obzirom na kulturno nasljeđe, postoji različitost u interpretiranju nekih verbalnih i neverbalnih znakova. U takvim slučajevima treba posebno posvetiti pažnju sagovorniku, kako ne bi došlo do nesporazuma u komunikaciji.<sup>91</sup>

Međusobna povezanost između kulture i komunikacije veoma je bitna za shvatanje interkulturalne komunikacije. Nešković kaže da kultura ima presudnu ulogu u učenju komunikacijskih vještina. Ljudi vide svoj svijet kroz kategorije, koncepte i oznake koje su proizvod njihove kulture. Načini na koje komuniciramo, komunikacijske situacije, jezik i jezični stilovi koje upotrebljavamo, te neverbalno ponašanje, prvenstveno su proizvod naše kulture. Ukoliko se kulture međusobno razlikuju, komunikacija i ponašanje svakog pojedinca će se razlikovati. Interkulturalnu komunikaciju možemo najbolje shvatiti kao kulturnu različitost u percepciji društvenih događaja oko nas. Nešković objašnjava kako, da bismo razumjeli svijet drugih i njihovo djelovanje, trebamo pokušati shvatiti njihove percepcijske okvire i smjernice, shvatiti kako oni vide svijet.<sup>92</sup>

<sup>91</sup> Vidjeti više u Nešković, D., *Interkulturalni pomaci u multikulturalnom društvu*, Časopis EKVILIBRIJ, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/interkulturalni-pomaci-u-multikulturalnom-drustvu.html> (pristupano 15. 4. 2019.)

<sup>92</sup> Isto prema Nešković, D.

U interkulturnoj komunikaciji, naglasak nije na kulturnim karakteristikama pojedinca, već u komunikacijskom procesu koji se odvija između sudionika različitog kulturnog porijekla koji međusobno dolaze u posredan ili neposredan kontakt. Stoga, biti interkulturno komunikacijski kompetentan znači biti sposoban približno shvatiti misli druge osobe, bez obzira slagali se ili ne s njenim načinom razmišljanja.<sup>93</sup>

### 5.1.2 Prevažavanje etnocentrizma, stereotipa i predrasuda u komunikaciji

S obzirom na različitost od kulture do kulture, bitno je imati u vidu da verbalna ili neverbalna komunikacija mogu biti poprilično neuspješne zbog različite percepcije onoga što vidimo ili čujemo. Ono što je u jednoj kulturi prihvaćeno kao pozitivno i poželjno, u drugoj kulturi ono može biti poprilično negativno ili uvredljivo. Tako, recimo, na zapadu gesta rukama za „odlično“, „super“ i slično, na istoku ima sasvim suprotno značenje, gdje označava uvredu za homoseksualce, ali i čitav niz ostalih negativnih značenja. Na interkulturnu komunikaciju može utjecati čitav niz faktora, daleko veći nego kad je u pitanju komunikacija u okviru jedne kulture. Nešković navodi kako se kao najčešće prepreke uspješnoj interkulturnoj komunikaciji ističu etnocentrizam, predrasude i stereotipi.<sup>94</sup>

Etnocentrizam je sklonost prema vrednovanju drugih grupa u skladu s mjerilima, ponašanjima i običajima vlastite grupe. Zbog intenzivnog utjecaja vlastite kulture, vrednovanje tuđih kultura samo po uzoru na vlastitu kulturu ljude često dovodi do zaključka kako je njihova grupa superiornija.

<sup>93</sup> Prema Piršl, E., *Interkulturalna osjetljivost kao dio pedagoške kompetencije*, u: Previšić, V. i dr. (ur), *Pedagogija prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja*, Zagreb, Hrvatsko pedagogijsko društvo, 2007, 275–291, str. 283.

<sup>94</sup> Prema Nešković, D., *Interkulturalni pomoci u multikulturalnom društvu*, *Časopis EKVILIBRIJ*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrj/interkulturalni-pomoci-u-multikulturalnom-drustvu.html> (pristupano 15. 4. 2019.)



Iz etnocentrizma se često rađa još ekstremnija reakcija zvana ksenofobija, što predstavlja strah od stranaca ili došljaka. Bovee i Thill kažu kako je očito da poslovni ljudi koji zastupaju ovakva stajališta neće uspješno komunicirati u interkulturnom okruženju.<sup>95</sup>

Predrasude i stereotipi stvaraju brojne konflikte u komunikaciji. Stereotipi se odnose na uvriježene načine razmišljanja o određenim pojavama ili ljudima. Stereotip je pozitivna ili negativna procjena članova grupe ili njihovih uočenih obilježja. Stereotipi su često negativna vjerovanja koja se mogu i moraju promijeniti putem obrazovanja. Recimo, kulturni stereotipi su standardizirane slike koje sadrže posebno značenje zajedničko članovima neke određene grupe ljudi. Stereotipi često nisu u skladu s objektivnim stanjem stvari što dovodi do nesporazuma ili problema u komunikaciji. Predrasude su temeljene na društveno prihvaćenim stereotipima koji su često negativni. Postoje brojni oblici predrasuda kao što su rasizam, antisemitizam, religijska netolerancija, političke i nacionalne predrasude, predrasude vezane za seksualnu orijentaciju itd. Predrasude i stereotipi, kao otežavajuće okolnosti kod interkulturnog komuniciranja, javljaju se kod ljudi koji su skloni generaliziranju. Nešković navodi kako često negativno mišljenje o drugima, sadrži pozitivno mišljenje o sebi.<sup>96</sup>

Bovee i Thill navode kako iskrivljena stajališta prema drugim kulturama i grupama mogu biti rezultat stvaranja stereotipa, poput dodjeljivanja čitavog niza generaliziranih osobina pojedincima na temelju njihove pripadnosti određenoj kulturnoj ili društvenoj grupi. Izdvajaju primjer pretpostavljanja kako stariji kolega neće moći razumjeti tržište mladih ili kako mlađi kolega ne može biti harizmatičan lider/rukovoditelj, što je čest stereotip dobnih grupa u poslovnom okruženju.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Prema Bovee, C. L. i Thill, J., *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 66.

<sup>96</sup> Isto prema Nešković, D.

<sup>97</sup> Isto prema Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), str. 66.

Ako želimo biti uspješni u interkulturnoj poslovnoj komunikaciji, moramo pokazati poštovanje prema drugim ljudima i učinkovito komunicirati. Dakle, moramo prihvatiti pozitivna stajališta tzv. kulturnog pluralizma ili prakse uvažavanja kulturnih specifičnosti različitih kultura. Jedini način da učinkovito prevladamo kulturne prepreke je da poslovnu komunikaciju prilagodimo obilježjima kultura s kojima se susrećemo u poslovanju. Bovee i Thill smatraju da u poslovnoj komunikaciji s drugim kulturama trebamo izbjegavati pretpostavke o tim ljudima, izbjegavati osuđivanje i prihvatiti razlike.<sup>98</sup>

Prevazilaženje entocentrizma, stereotipa i predrasuda nije jednostavan zadatak čak i za one ljude koji su izrazito motivirani da ih prevaziđu. Istraživanja pokazuju čak da ljudi često imaju vjerovanja i predrasude kojih uopće nisu svjesni i koja mogu biti u sukobu s vjerovanjima za koja misle da ih imaju.<sup>99</sup>

## 5.2 Prilike i izazovi na globalnom tržištu

Postoji velika šansa da ćete u toku svoje poslovne karijere posegnuti preko međunarodnih granica. Zahvaljujući komunikaciji i novim transportnim tehnologijama, prirodne i nacionalne granice više nisu neprobojne barijere kakve su nekada bile. Lokalna tržišta se otvaraju konkurenciji iz čitavog svijeta, a većina poslova traži nove prilike za rast izvan granica svoje zemlje. Stotine američkih kompanija raširilo se po cijelom svijetu, što znači da ovisе o izvozu svojih proizvoda, jer to čini značajan dio njihovih prihoda. Ovakve kompanije na godišnjoj bazi izvezu proizvode i robu vrijednu stotine milijardi dolara, zajedno sa još milijardama dolara izvezenih ličnih i profesionalnih usluga. Bovee i Thill navode odličan primjer gdje možete zamisliti da radite u jednoj ovakvoj kompaniji i da se nađete u situaciji da u toku poslovne saradnje

<sup>98</sup> Isto prema Bovee, C. L. i Thill, J., (2012), str. 66.

<sup>99</sup> Prema Bovee, C.L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 66.

morate posjetiti različite ljude koji govore neki drugi jezik i žive u kulturi potpuno različitoj od vaše ili drugačijoj od one na koju ste navikli, morali biste se snaći i upotrijebiti sve vaše komunikacijske vještine i kompetencije kako biste postigli učinkovitost u poslovnoj interkulturnoj komunikaciji.<sup>100</sup>

Kako biste postigli uspješnu komunikaciju među kulturama, potrebne su vam brojne vještine (proučavanje drugih jezika i kultura, poštivanje tuđih preferiranih komunikacijskih stilova, upotreba tumača, prevoditelja i softvera za prevođenje, jasno pisanje i razgovijetno čitanje, pažljivo slušanje i pomaganje drugima da se prilagode vašoj kulturi). Npr., iako je engleski jezik najrasprostranjeniji jezik u međunarodnom poslovanju, ne trebamo pretpostavljati da ga svi razumiju ili govore na isti način.<sup>101</sup>

### 5.3 Prednosti raznolike radne snage

Čak i ako nikada ne posjetite drugu zemlju ili ne poslušate u globalnim razmjerima, susretat ćete se s kolegama iz različitih kultura s brojnim različitim karakteristikama i životnim iskustvima. Mnoge inovativne kompanije su nekoliko posljednjih decenija promijenile svoje stavove prema raznolikosti. Danas se upravo ta raznolikost koristi kao strateška prilika za povezivanje s klijentima iz različitih kultura i za velike mogućnosti izbora talenata na raspolaganju. Bovee i Thill navode primjer pametnog poslovnog vođe, IBM-ovog potpredsjednika, koji je zadužen za stvaranje kompetitivnih prednosti koristeći prednosti raznolike radne snage. Takve pametne vođe uviđaju da raznolika radna snaga nudi prednosti poput šireg spektra stajališta i ideja, pružanja uvida u različita tržišta, kao i identificiranje s njima, što omogućava kompanijama da iskoriste širok raspon zaposleničkih talenata.

<sup>100</sup> Isto prema Bovee, C.L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 63.

<sup>101</sup> Vidjeti više u Bovee, C.L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 74-75.

Pokazalo se da su raznolikiji timovi ljudi dugoročno obično inovativniji od homogenijih timova ljudi u poslovnom okruženju.<sup>102</sup>

Danas je različitost poželjna u poslovanju i ona se smatra životnom činjenicom koja vrijedi za sve kompanije. Naprimjer, Sjedinjene Američke Države su bile nacija imigranata od svojih početaka, a taj trend useljeništa u SAD se nastavlja i danas. Prvi imigranti koji su došli iz zapadne i sjeverne Evrope, danas dijele svoj životni prostor sa ljudima iz Azije, Afrike, istočne Evrope i maltene iz svih krajeva svijeta. To je najočitiiji primjer tog kulturnog bogatstva različitosti. Isti koncept se replicira u posljednjoj deceniji i na imigrante i radnike iz Afrike, Azije i s Bliskog Istoka koji se sele u zemlje EU u potrazi za boljim životom, novim poslovnim prilikama, dok radnici iz Indije, s Filipina i iz jugoistočne Azije povećavaju bazu zaposlenika na Bliskom Istoku.<sup>103</sup> Dakle, jasno nam je da radno mjesto obogaćuju razlike u dobi, spolu, religiji, etničkom nasljeđu, geografskom porijeklu ili čak vojnom iskustvu. Imigracija i raznolikost radne snage stvaraju prednosti i izazove za poslovnu komunikaciju diljem čitavog svijeta. Stoga je jako bitno biti otvoren prema kulturnim različitostima.

---

<sup>102</sup> Vidjeti više u Bovee, C.L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 62-63.

<sup>103</sup> Prevedeno i parafrazirano prema Beamer, L. i Warner, I., (2001), *Intercultural communication in the global workplace*, McGraw Hill Irwin, Boston, str.xiii.

## **6. OBLICI I MODELI POSLOVNE KOMUNIKACIJE**



## 6.1 Oblici komunikacije

Postoje mnogi oblici komunikacije, od razgovora licem u lice, preko tekstualnih poruka na mobilnim telefonima, pa sve do različitih gesta i odjeće koju nosimo. Ovdje će se proučiti tri osnovna oblika: usmena, pisana i neverbalna komunikacija. U kojem je god obliku, cilj komunikacije uvijek je isti – prenijeti poruku. Da bismo uspješno prenijeli poruku, svi sudionici trebaju biti na istoj talasnoj dužini.<sup>104</sup>

Svaki se oblik komunikacije može oslanjati na različite kodove, te može biti izložen različitim kanalima. Ovdje se govori o slijedećim oblicima komunikacije:

1. Verbalna komunikacija, koja se dijeli na usmenu i pisanu komunikaciju i
2. Neverbalna komunikacija.

### 6.1.2 Verbalna komunikacija (Usmena i pisana komunikacija)

#### Usmena komunikacija

Usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su: telefon, razgovor licem u lice, video, televizija, radio i zvuk preko interneta. Usmena komunikacija je važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Henry Mintzberg (1973) jedan od prvih poslovnih stratega u svojim je istraživanjima shvatio da menadžeri provode između 50 do 90% svog radnog vremena u razgovoru.<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 39.

<sup>105</sup> Isto prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), str. 40-41.

Usmena komunikacija ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima. Najvažnija prednost jeste što ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sagovornici razumjeli. Također, mogu ustanoviti razumiju li oni poruke svojih sagovornika. Osim toga, kod razgovora licem u lice sagovornici se mogu usredotočiti na simboličku i neverbalnu komunikaciju. Tako će izraz lica ili govor tijela omogućiti čovjeku da procijeni treba li ili ne vjerovati u ono što je čuo.

U razgovorima licem u lice, tehnologije gotovo uopće nema. Nisu vam potrebni papir i olovka, kompjuter, printer ili telefon. Ljudi uče govoriti čim se rode, a većina je tako dobra u tome da zaista ne treba unaprijed planirati što će reći, radi li se o neformalnom razgovoru. Formalni razgovori licem u lice ponekad će zahtijevati planirani i strateški pristup, no ipak većina ljudi može takav razgovor dobro odraditi i bez vježbe. Svi mi govor uzimamo zdravo za gotovo, smatrajući ga samo još jednom jednostavnom i običnom svakodnevnom aktivnošću.

Usmena komunikacija ima i svojih loših strana. Upravo iz razloga što je tako lako govoriti, bilo licem u lice ili putem tehnoloških kanala, ljudi često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije nego je pošalju. Ljudi govore a da ne razmišljaju, odnosno, otvore usta prije negoli uključe mozak. Ovdje se sjetimo dobro poznate poslovice u narodu koja kaže "ispeci pa reci", te se ona zaista potvrđuje tačnom u svakodnevnom kontekstu. Kako najčešće ne razmišljamo o tome šta ćemo reći, uglavnom izgovorimo više nego što smo htjeli ili kažemo nešto zbog čega kasnije zažalimo. Pošiljalac ponekad ne promisli dovoljno o tome što neka riječ može značiti primatelju, zbog čega često dolazi do nerazumijevanja. Osim toga, usmena je komunikacija posebno podložna drugim šumovima (preprekama u komunikaciji). Npr., ako pošiljalac govori previše tiho, primatelj ga neće čuti u telefonskim razgovorima, te može doći do prekida veze.

Govornik može izostaviti neki važan detalj ili odgovoriti na upit, a da nije imao dovoljno vremena pripremiti što adekvatniji odgovor. Dogodilo se svakom od nas vjerovatno da smo se tek desetak minuta nakon razgovora sjetili još nečeg što smo trebali reći. Primatelj može zaboraviti ili čak namjerno zanemariti dio vaše poruke.

Kod usmene komunikacije ne postoji trajni zapis, pa se sagovornici moraju osloniti na vlastito pamćenje. Tačno je i da smo svi mi uglavnom opušteni kada razgovaramo sa svojim prijateljima ili poznanicima, pa čak i sa strancima ukoliko smo sami s njima. Ali, svi ljudi postaju nervozni kada trebaju govoriti pred većom grupom ljudi, bez obzira jesu li to prijatelji ili stranci. Takav stres može nepovojno utjecati na kvalitet i prihvatanje vaše poruke, te gotovo sigurno može rezultirati neuspjehom u komunikaciji.

### Pisana komunikacija

Pisana komunikacija ima nekoliko prednosti nad usmenom. Ljudi obično više razmišljaju o tome šta pišu nego šta govore, zato što jednom napisana komunikacija postaje trajan zapis (pismo, govor, faks, e-mail, sms poruka, mobilna poruka). Uglavnom se utroši više vremena za pisanje pisma, pogotovo kad je riječ o formalnoj komunikaciji (službeni dopis ili molba upućena nekom od autoriteta). Pošiljalac prvo treba prikupiti i organizirati informacije, a zatim nekoliko puta napisati pismo dok ne bude potpuno zadovoljan njime. Primatelj s druge strane ima više vremena da pribavi informaciju, može je uvijek iznova pročitati kada je god to potrebno. Pisani oblik uglavnom preuzimaju poruke koje sadrže važne detalje, i za koje je primatelju potrebno više vremena da ih prouči.

Naravno, postoje i loše strane pisane komunikacije. Pisanje oduzima dosta vremena. Razmislite o procesu pisanja pisma ili službenog dopisa.



Ono se npr. treba izdiktirati, otipkati, treba ga poslati, dostaviti i proslijediti određenoj osobi/osobama u organizaciji koja će ga otvoriti i pročitati. E-mail je mnogo brži, ali ipak oduzima više vremena od razgovora. Pisana povratna informacija od vaše poruke do vas može stići za nekoliko minuta (ukoliko imate sreće pa je prijatelj dobio vaš e-mail i na njega odgovorio) ili nekoliko dana (ako je riječ o formalnom pismu). Kod pisane komunikacije treba više vremena da primite povratnu informaciju. Osim toga, ovu vrstu komunikacije je teže provesti, a pri prenošenju je uvijek vezana uz neki oblik tehnologije (čak i ako se radi o papiru i olovci). U nekim je situacijama bolje koristiti pisanu od usmene komunikacije.<sup>106</sup>

### 6.1.3 Neverbalna komunikacija

Termin *neverbalno* obično se upotrebljava da bi se opisalo sve što se događa u ljudskoj komunikaciji mimo izgovorenih ili napisanih riječi. U isto vrijeme treba uočiti da se ovi neverbalni događaji i ponašanje mogu interpretirati pomoću verbalnih simbola. Većina autora se slaže da nijedna klasifikacijska šema koja stvari odvaja u dvije diskretne kategorije (npr. verbalno i neverbalno, lijeva i desna strana mozga, glasovni i neglasovni itd.) neće moći objasniti elemente koji, čini se, ne pripadaju nijednoj kategoriji. Bilo bi primjerenije razmišljati da se različita ponašanja mogu poredati u kontinuum, pri čemu neki oblici ponašanja leže i na dva kontinuumu. Stoga se teorijska tumačenja i istraživanja neverbalne komunikacije mogu podijeliti na sljedeća tri područja:

1. komunikacijska okolina (fizička i specijalna/lokacijska),
2. fizički atributi osobe koja komunicira,
3. tjelesni pokreti i pozicioniranje (geste, držanje, dodiri, izrazi lica, pokreti očiju i glasovno ponašanje).<sup>107</sup>

<sup>106</sup> Isto prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), str. 46-47.

<sup>107</sup> Prevedeno i parafrazirano prema Wolfgang, A., (1984), *Nonverbal behavior: Perspectives, applications, intercultural insights*. New York, Hogrefe.

Hinde kazuje da neverbalnu komunikaciju ne bi trebalo proučavati kao izdvojeni fenomen, nego kao neodvojiv dio ukupnog komunikacijskog procesa. Međusobni odnosi verbalnog i neverbalnog ponašanja ilustriraju se svakodnevno, posebno kada govorimo kakva je funkcija neverbalnog ponašanja u ponavljanju, proturječju, dopunjavanju, isticanju i ublaživanju, te reguliranju verbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija je važna zbog svoje uloge u ukupnom komunikacijskom sistemu, velike količine informacija koje pruža u bilo kojoj određenoj situaciji i svoje upotrebe u fundamentalnim područjima našeg svakodnevnog života.<sup>108</sup>

Često se zanemaruje važnost neverbalne komunikacije, no primatelj poruke obraća više pažnje ovom obliku komuniciranja, nego usmenoj ili pisanoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi. Drugim riječima, neverbalna komunikacija, koja se često popularno naziva govorom tijela, obuhvata elemente kao što su izrazi lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sagovornicima i ton glasa. Što je više osjetila uključeno u komunikaciju, to će ona imati veći utjecaj. Čitanje ima najmanji utjecaj, jer obuhvata samo vid, no pridodamo li vidu sluh, utjecaj će biti daleko veći. Najveći učinak ima vid, jer pri gledanju živci rade više nego kod slušanja. Kada nekog gledamo, mi primjećujemo njegov govor tijela, boju i stil odjeće, oblik tijela, veličinu, boju kose, ton i boju glasa i druge fizičke detalje. Nakon slušanja nekog govornika, prije ćemo zapamtiti njegov izgled, nego njegovu poruku, osim ako poruku nisu naglasili drugi bitni vizualni elementi.

Neverbalna komunikacija je izuzetno važna. Antropolog Rej Berdvistel je bio prvi koji se bavio proučavanjem neverbalne

<sup>108</sup> Prevedeno i parafrazirano prema Hinde, R. A., (1972), *Non-verbal communication*, New York, Cambridge University Press, str. 97.

komunikacije ili kinezije kako ju je nazivao. Berdvistelove procjene kazuju da je mnogo veći procenat neverbalne komunikacije prisutan među ljudima i danas. On je procijenio da prosječna osoba izgovara riječi tokom ukupno deset do dvanaest minuta u toku dana, a da prosječna rečenica traje svega oko 2,5 sekundi. Također je procijenio i da ljudi umiju napraviti i prepoznati oko 250.000 izraza lica. Berdvistel i Mehrabian su utvrdili da verbalna komponenta razgovora licem u lice iznosi manje od 35% te da se preko 65% komunikacije odvija neverbalnim putem.<sup>109</sup>

Psiholog Albert Mehrabian (1968. i 1971) dodatno napominje da neverbalni dijelovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovorenih riječi. Mehrabian je poruku podijelio na tri komponente:

1. Verbalna – odnosi se na riječi;
2. Zvučna – odnosi se na ton u kojem su riječi izgovorene;
3. Izražajna – odnosi se na izraz lica ili govor tijela koji prati riječi.<sup>110</sup>

Većina autora koji su istraživali ovaj oblik komuniciranja tvrdi da izgovorene riječi imaju vrlo mali utjecaj – samo 10%, dok se 30% odnosi na ton glasa, a često i preko 60% se odnosi na izraz lica i ostale aspekte govora tijela.

Utjecaj neverbalnih elemenata toliko je jak da, kada su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti s izgovorenim riječima, primatelj će vjerovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi, a ne zaista izgovorene riječi. Ako nekoga pohvalite za dobro obavljen posao, a pritom se mrštite ili govorite ljutitim glasom, brzo ćete vidjeti da vam taj neko neće vjerovati. Takva reakcija pokazuje da je vaša publika zbunjena i ne shvata pravi smisao vaših riječi, pa će prije povjerovati neverbalnim znakovima koje pokazujete.

---

<sup>109</sup> Prema Piz, A. i B., (2017), *Definitivni vodič kroz govor tela*, Vulkan, Beograd, str. 23-24.

<sup>110</sup> Isto prema Rouse, M. J. and Rouse S., (2005), str. 48.

Različite komponente neverbalnih kodova grupiramo u nekoliko kategorija:

1. Parajezik
2. Izrazi lica
3. Govor tijela
4. Pogled (gledanje sagovornika u oči).<sup>111</sup>

### Parajezik

Parajezik se odnosi na glasove (osim riječi) i pauze u govoru. To mogu biti visina, volumen (glasno ili tiho), intenzitet, tvrdoća, odnosno sve što podrazumijevamo pod tonom glasa. Komponente parajezika su i upadice, kao što je "hm" te tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje. Svaki vokalni glas koji nema formalno značenje spada u ovu kategoriju neverbalne komunikacije. Parajezik može odavati osjećaje, sumnju, nevoljkost, neodlučnost i nesigurnost, no, također, može biti idiom govora. Tako u nekim jezicima postoje karakteristični kratki izrazi koji se nadovezuju na rečenice. Kanađani ponekad rečenice završavaju izrazom "eh", a u Maleziji je tipična riječ "lal". Iako se ponekad čini da ti završeci rečenica nemaju nikakvo značenje, oni ukazuju na pripadnost nekoj grupi ili društvenoj kategoriji. Neki oblici parajezika, npr. ton, odaju i osjećaje. Recimo, "zadovoljna sam (ili nezadovoljna) s tobom".

### Izraz lica

Pod izrazom lica mislimo na različite pokrete lica, kao što su: podizanje obrva, zatvorene ili poluzatvorene oči, širenje nosnica, položaj usta ili određene načine na koje ljudi, često nesvjesno, pomiču mišiće lica uključujući potpuno opušten izraz. Značenje se prenosi izrazom lica. Osmijeh gotovo uvijek ima neko značenje.

---

<sup>111</sup> Isto prema Rouse, M.J. and Rouse S., (2005), str. 48.

Iako je teško opisati šta to znači u datom trenutku, osmijeh uvijek prepoznajemo kao osmijeh. Licem izražavamo sedam temeljnih osjećaja: sreću, iznenađenje, strah, tugu, ljutnju i gađenje – prezir i zanimanje. Darwin je svojevremeno potvrdio šest univerzalnih gesti u neverbalnoj formi izražavanja koje se odnose na navedenih šest (sreća, tuga, iznenađenje, strah, ljutnja i gađenje). Ako uzmemo primjer dobrih glumaca, oni pomoću izraza lica mogu prikazati ove osjećaje čak i kada se u realnosti tako ne osjećaju. No, ipak samo nevjerovatno dobri glumci mogu zadržati takav izraz duže vrijeme. Uz odgovarajući izraz lica i govor tijela treba “poduprijeti” prikazani osjećaj da bismo u njega zaista povjerovali. Stoga je jako važno uskladiti verbalni izražaj sa neverbalnim, kako bismo bili ubjedljivi u bilo kojem kontekstu.

## Govor tijela

Svi mi poznajemo nekoga ko je u stanju da pet minuta nakon što je ušetao u neku prostoriju punu ljudi dade precizan opis međusobnih odnosa ljudi u toj prostoriji i opiše ono što osjećaju, te da svojim prisustvom privuče pažnju drugih. Sposobnost tumačenja stavova i misli ljudi na osnovu njihovog ponašanja je zapravo i činila prvobitni sistem za komunikaciju među ljudima. Govor tijela je bio jezik koji su ljudi koristili prije nastanka govornog jezika.<sup>112</sup>

Govor tijela obuhvata mnoge različite signale. Pokreti tijela ili položaji govore više nego izrazi lica pa ih je teže čitati. Pokreti rukama su posebno bogati značenjem kada njima naglašavamo nešto rečeno, iako ih tokom usmenih prezentacija znamo previše koristiti, pa slušateljima odvrćaju pažnju od značenja samih riječi. No, pretjerano mahanje rukama može biti i specifičnost neke kulture. Ljudi britanskog ili skandinavskog porijekla rjeđe koriste ručne signale od osoba talijanskog, francuskog ili španskog porijekla.

---

<sup>112</sup> Prema Piz, A. i B., (2017), *Definitivni vodič kroz govor tela*, Vulkan, Beograd, str. 21.

Podignuti srednji prst u gotovo cijelom svijetu postao je znak prezira, no u nekim kulturama postoje različite geste koje imaju isto značenje (npr. podizanje kažiprsta i srednjeg prsta u znak V).

Govor tijela je spoljni odraz emocionalnog stanja neke osobe. Svaki gest ili pokret može da predstavlja dragocijen nagovještaj onoga što ta osoba u tom trenutku osjeća. Piz navodi slijedeće primjere: muškarac koji je svjestan da se goji/deblja i neprijatno mu je zbog toga, često čupka prevoj kože na podbratku; žena koja je svjesna svojih suvišnih kilograma u predjelu butina, često gladi suknu naniže; osoba koja je uplašena ili defanzivna, sklona je prekrstiti noge ili ruke ili oboje; muškarac koji razgovara s prsatom ženom može svjesno da izbjegava da zuri u njene grudi, dok istovremeno pravi rukama pokrete kao da ih opipava.<sup>113</sup>

Moramo biti oprezni u interpretaciji govora tijela, jer mnoge geste imaju različito značenje u različitim kulturama. Npr., situacija u kojoj se dva muškarca poljube na cesti u obraz drugačije će se shvatiti u Moskvi nego u San Francisku. Također, podignut palac u SAD-u znači "u redu" ili "dobro", dok se u nekim istočnoevropskim zemljama može shvatiti nepristojnim i uvredljivim. Recimo, npr., pokazivanje rukom u obliku slova O (spajanjem palca i kažiprsta) u nekim kulturama ima značenje da je nešto dobro ili potvrdno u smislu odobravanja, dok u francuskoj kulturi ovakva gesta rukom može značiti suprotno. Npr., ako francuskom šefu kuhinje pokažete ovaj znak, on to može protumačiti kao uvredu, jer se takav znak smatra "ravno nuli" u kontekstu hrane koju ste probali ili pojeli. Stoga treba učiti o drugim kulturama kako bismo znali kakva komunikacija je primjerena u različitim kulturnim kontekstima.

No, govor tijela je uglavnom suptilniji. Prekrštene ruke mogu značiti rezerviranost ili defanzivnost. Lagano naginganje prema naprijed u toku nekog razgovora može ukazivati na zainteresiranost

---

<sup>113</sup> Prema Piz, A. i B., (2017), *Definitivni vodič kroz govor tela*, Vulkan, Beograd, str. 25-26.

ili simpatiju. Govor tijela je važan u razgovorima i uglavnom ima veći utjecaj od riječi. Zamislite menadžera koji vam kaže: "Otvoren sam za vaše prijedloge", no to kaže s prevelike udaljenosti s prekrštenim rukama i nogama, ne gledajući u vas nego licem okrenutim na drugu stranu. Pomislit ćete da menadžer nije iskren, jer njegovo tijelo govori upravo suprotno od njegovih riječi.

Primjetno je da ljudi stoje bliže jedni drugima ukoliko je njihov odnos intimniji. Oko svake osobe prostire se nevidljivi prostor ili krug koji se širi i sužava zavisno o nekoliko varijabli; veze sa sagovornikom, emotivnom stanju, kulturnom porijeklu i aktivnosti koja je u toku. Taj se krug naziva lični prostor i on je zapravo vrsta vašeg teritorija. Osobe u intimnom odnosu, kao roditelj i dijete, sjede ili stoje bliže jedno drugome nego što bi sjedili ili stajali uz druge ljude koji su im nepoznati. Formalni odnosi (s prodavačicom u trgovini, sa šefom na radnom sastanku) zahtijevaju veću distancu ili veći krug ličnog prostora.

Mi nesvjesno prilagođavamo naš položaj prema drugima. Stoji li neko preblizu, nesvjesno ćemo se udaljiti kako bismo ponovo uspostavili onaj ugodni krug gdje se osjećamo lagodno. Ako nam je sagovornik predaleko, primaknut ćemo se na prikladnu udaljenost. Ljudi ne žele da im se osoba s kojom nisu bliski previše prostorno približi. Malo osoba ima dopuštenje prodrijeti u naš lični prostor, a kada to učine, smiju ostati samo kraće vrijeme. Gužve zbog kojih se naš lični prostor mijenja, uzrokuju nelagodu i agresivnost kod većine ljudi.

Već smo objasnili da kulturne razlike, također, utječu na lični prostor. Recimo u sjevernoj Evropi krugovi su prilično veliki, pa ljudi nisu pretjerano bliski. U južnoj Francuskoj, Italiji, Grčkoj i Španiji pa tako i u Bosni i Hercegovini krugovi su manji (naravno to ovisi i o temperamentu i kulturnom mentalitetu ljudi koji širi ili sužava lični prostor).

A razdaljina koja se na sjeveru smatra intimom, na jugu može predstavljati normalnu konverzacijsku distancu. Zanimljivo je promatrati razgovor dvije osobe iz znatno različitih kultura (u smislu ličnog ili intimnog prostora). Jedan će se čovjek stalno odmicati kako bi uspostavio željenu razdaljinu, dok će se drugi neprestano približavati. Ukoliko se neko svjesno ne prisili da odustane, jedan će drugoga loviti po prostoriji.

Ključ za raspoznavanje govora tijela krije se u sposobnosti da shvatite emocionalno stanje osobe dok slušate ono što govori i uočavate okolnosti pod kojima to govori. To vam omogućava da razdvojite činjenice od izmišljotina i stvarnost od mašte. Odnedavno su ljudi postali opsjednuti govornom riječju i svojom sposobnošću da budu kozeri. Većina ljudi je, međutim, nevjerovatno nesvjesna signala govora tijela i njihovog uticaja na druge, uprkos činjenici da znamo da se danas većina poruka u direktnom razgovoru otkriva kroz tjelesne signale.<sup>114</sup>

## Pogled

U nekim društvima pogled, također, može stvarati problem. Npr., previše direktno ili predugo gledanje sagovornika u oči može se uvredljivo shvatiti, posebno radi li se o sagovornicima različitog spola. U nekim je kulturama nedolično da se osobe različitog socioekonomskog statusa gledaju u oči, iako se takva kulturna zabrana može odnositi samo na jednog sagovornika, te tako nadređeni može gledati podređenog u oči, ali ne i obrnuto. U nekim situacijama gledanje sagovornika direktno u oči može biti prednost, recimo za vrijeme usmenih prezentacija i intervjuja ili kada želite nekome privući pažnju u zapadnoevropskim zemljama. Međutim, teško je znati koje je prikladno ponašanje u drugim kulturama, jer ono zavisi o mnogim faktorima. Direktan i dug pogled u oči koji niti jednom sagovorniku ne uzrokuje nelagodu, uglavnom ukazuje na

---

<sup>114</sup> Prema Piz, A. i B., (2017), *Definitivni vodič kroz govor tela*, Vulkan, Beograd, str. 25.



obostrano poštivanje i simpatije. S druge strane, skrene li jedan od sagovornika pogled ili osjeti nelagodu, kontakt očima ukazuje na ljutnju, agresiju, odbojnost i sumnju.<sup>115</sup>

Ne postoji nikakav univerzalni rječnik neverbalne komunikacije pomoću kojeg bismo mogli interpretirati svaki znak na koji naiđemo. Složena priroda neverbalne komunikacije i činjenica da ona nije univerzalna, zahtijeva pažljivu analizu i dugotrajno promatranje i proučavanje. S druge strane, relativno je lako naučiti neverbalni repertoar osoba s kojima smo bliski ili s kojima smo u direktnom i čestom kontaktu. Recimo, menadžer će u određenom društvenom kontekstu trebati naučiti neverbalni vokabular tek nekoliko osoba. Pomno morate promatrati koje neverbalne znakove koriste ljudi oko vas da biste izvukli smisao. Ukoliko je to potrebno (ako okolnosti dopuštaju takav stepen intimnosti) upitajte ljude kako se osjećaju u određenom trenutku.<sup>116</sup> Primijetit ćete da se govor tijela često podrazumijeva, jer ljudi često uopće nisu svjesni da govorom tijela prenose svoje osjećaje. Stoga se prosto podrazumijeva da je neverbalna komunikacija više nesvjesna nego što je svjesna.

Suština neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju mora biti prilagođavanje i usklađivanje sa verbalnom komunikacijom kako bi poslovni procesi tekli što bolje, što u konačnici garantirano znači uspješnost u poslovanju svake organizacije.

---

<sup>115</sup> Isto prema Rouse, M.J. and Rouse S., (2005), str. 50.

<sup>116</sup> Isto prema Rouse, M.J. and Rouse S., (2005), str. 51.

## 6.2 Različiti modeli poslovanja organizacije

Svaka organizacija predstavlja komunikacijsku mrežu u smislu davanja i primanja informacija, planiranja i odlučivanja, uvjeravanja i naređivanja (kao i različitih oblika verbalne kontrole), te realizacije poslovnih transakcija. U svakoj organizaciji se realizira veći broj komunikacijskih mreža koje su međusobno isprepletene. Svrha izbora određenog modela organizacije je usklađivanje strukture organizacije, njene okoline, djelatnosti i zaposlenika. Svakom modelu organizacije svojstven je specifičan način komunikacije. Struktura organizacije je, ustvari, najočitiiji odraz shvatanja uloge menadžmenta u procesu rada. Ona predstavlja temeljni okvir i granice menadžmenta. Odnos između strukture organizacije i procesa rukovođenja uzrokom je brojnih problema menadžmenta. Rukovodstvo organizacije je često prisiljeno primjenjivati standardizirane metode rada, dok ljudi svojim ponašanjem mogu biti vrlo nepredvidivi, a njihovo ponašanje se direktno reflektira na rad.

Radna organizacija predstavlja mrežu odnosa među pojedincima i grupama. Određeni tipovi društvenih situacija mogu prouzrokovati slične probleme koji traže slična rješenja. Organizacija se razvija ovisno o tipovima problema i načina njihovog rješavanja kad je suočena sa različitim pitanjima i problemima. Konačni cilj je uvijek uskladiti strukturu organizacije kao i funkcije pojedinaca i grupa s drugim strateškim ciljevima i potrebama organizacije. Izbor modela zavisi od potreba organizacije.

Svaki organizacijski model ima svoje prednosti i nedostatke. Važno je imati na umu da model nije cilj poslovanja, već sredstvo, metoda i strategija koja olakšava put do cilja. U modeliranju organizacijske strukture prije svega je važna fleksibilnost. Osnovna zadaća izbora određenog organizacijskog modela je ostvariti ravnotežu snaga radi donošenja i provođenja odluka najpovoljnijih

za organizaciju. Obaveza menadžmenta je primijeniti onaj model ili kombinaciju više modela koji najbolje odgovaraju potrebama organizacije. U praksi su uobičajene kombinacije više organizacijskih modela, ali isto su tako česti slučajevi primjene uniformnog modela za čitavu organizaciju, pa čak i onda kad je to kontraproduktivno.

Potrebno se osvrnuti na nekoliko najčešće primjenjivanih modela u poslovanju i radu neke organizacije.<sup>117</sup>

### Klasični ili piramidalni model organizacije

Klasične organizacije posjeduju čvrstu hijerahijsku strukturu i pažljivo razrađen sistem dužnosti, postupaka, pravila, nagrada i kontrole. U ovom obliku organizacije djeluju tri nivoa menadžmenta: viša, srednja i niža.

**Viši menadžment**, odgovoran vlasniku ili dioničarima, samostalno određuje poslovnu politiku i strategije, te donosi sve odluke važne za njihovo praktično provođenje. Na najvišem nivou menadžmenta ključna je sposobnost šireg sagledavanja situacija procesa, sposobnost oblikovanja strategije, kao i vještina rada s ljudima. Potreba za znanjem i vještinama iz struke na ovom je nivou u većim organizacijama razmjerno malena.

**Srednji menadžment** posjeduje ovlasti i donosi odluke u okvirima navedene poslovne politike, a u skladu s podjelom rada u organizaciji. Neophodna je vještina ophođenja s ljudima, a potreba za stručnim zvanjima manja je nego u nižem menadžmentu, dok je smisao za globalno sagledavanje situacija i procesa mnogo važniji. Uklanjanje srednjeg sloja menadžmenta, koji je bio poznat trend još devedesetih godina, uticao je na smanjenje administrativnih troškova, olakšava planiranje i kontrolu, a vertikalnu komunikaciju čini efikasnijom u oba smjera.

---

<sup>117</sup> Prema Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 50-51.

**Niži menadžment** je nadležan za praktična dnevna pitanja radne snage, materijala i strojeva. Odluke izvan navedenog djelokruga bilo kojeg nivoa menadžmenta u pravilu podliježu odobrenju višeg nivoa.

Klasična struktura organizacije menadžeru dopušta kreativnost, a istovremeno ga sprečava da prekorači vlastite ovlasti. Ovaj model poslovanja organizacije, s naglaskom na koordinaciji i kontroli uposlenika, dobro funkcionira u stabilnim i nepromjenjivim uslovima, ali je u načelu upravo zbog rigidne hijerarhijske strukture vrlo nefleksibilan, te u mnogočemu koči inventivnost i inicijativu. Klasični pristup ipak nije dorastao današnjoj složenoj organizaciji u uslovima neprestanih promjena na tržištu rada, jer je nastao u uvjetima stabilnog i predvidivog okruženja. Drugim velikim nedostatkom ove klasične strukture smatra se izrazita specijalizacija, što može biti povodom naglašene lojalnosti odjelu, a na štetu lojalnosti ukupnoj organizaciji.

Neprijemnost klasičnog modela organizacije zahtjevima savremenih poslovanja prouzrokovala je razvoj drugačijih modela organizacija: npr. spojnog modela (linking pin model), matričnog modela organizacije i modela strateške poslovne jedinice. Navedeni modeli organizacije su u pravilu više neformalni u komunikaciji, koordinaciji i odlučivanju.<sup>118</sup>

### Spojni model organizacije

U spojnom modelu, kojeg je razvio Likert još davne 1961. godine, organizacija je podijeljena na grupe koje povezuju rukovoditelji. Menadžer je istovremeno član rukovodećeg tima organizacije i vođa/član svoje grupe ili odjela. Sve odluke koje se donose su isključivi rezultat dogovaranja i diskusije u grupi. Vođa grupe prezentira stavove grupe na višim nivoima u rukovodstvu organizacije.

---

<sup>118</sup> Parafrazirano isto prema Fox, R., (2001), str. 52.

Na makro planu organizacije i rukovođenja, ovaj model ne predstavlja veću inovaciju. Spojni model se od klasičnog modela ipak bitno razlikuje po prirodi, intenzitetu i stepenu formalnosti komunikacije, a posljedica je bitno izmijenjena uloga menadžera. Najvažnija odlika ovog modela je slobodno kolanje informacija, čime se izbjegavaju problemi koji mogu proizaći iz birokratskog rukovanja informacijom koji je tipičan za klasičnu strukturu rada.

### Matrični model organizacije

Klasičnom se modelu podjele po specijalnostima suprotstavlja tzv. matrični model poslovanja i okupljanja menadžmenta i radnih grupa oko pojedinih proizvoda ili projekata, što olakšava protok informacija, znanja i sredstava do mjesta gdje su najpotrebniji. Matrična organizacija usmjerena je na projekt ili proizvod te posjeduje dva nivoa menadžmenta: *projektni menadžment* (vođe pojedinih projekata) i *funkcionalni menadžment* koji po potrebi arbitrira unutar timova i među njima.

Dualni model menadžmenta (sudionici projekta odgovorni su i vođi projekta i funkcionalnom menadžeru) u suprotnosti s načelom jedinstvenosti izdavanja naloga rezultira određenim tipičnim problemima. Česti su sukobi između projektnog i funkcionalnog menadžmenta zbog ograničenih resursa, ali i zbog neravnoteže između ovlasti i moći jednog ili drugog dijela menadžmenta. Usljed učestalih konfliktnih situacija, mnogi menadžeri insistiraju na pisanoj komunikaciji unutar organizacije, što može povećati administrativne troškove. Za matrični menadžment tipični su brojni sastanci, što oduzima vrijeme i poskupljuje proces upravljanja.

Osnovni problem matričnog modela organizacije je što se elementima klasične strukture (podjela na funkcionalne odjele) pridodaju nove dimenzije organizacije, pa prioriteti više nisu sasvim jasni, a uposlenici često ne znaju kome su odgovorni.

Matrična struktura je stoga neučinkovita i predstavlja najgori mogući odgovor na složenost korporacije.

Za uspjeh matričnog modela odlučujuća je saradnja svih rukovodećih nivoa i svih pojedinih menadžera. Matrični model se smatra idealnim za promjenjive vanjske uvjete poslovanja, npr. u građevinarstvu, marketingu i istraživačkim institutima. Odnosi koji se u klasičnoj organizaciji smatraju neformalnim i neobaveznim, u matričnoj organizaciji imaju svoje legitimno i formalno određeno mjesto. Matrični model je dao dobre rezultate na projektima dugoročnih istraživanja (npr. u medicini) te u industrijskim organizacijama koje proizvode velike serije roba široke potrošnje.

### Strateške poslovne jedinice

Strateške poslovne jedinice formiraju se oko određenih proizvoda. One funkcioniraju kao zasebna mala preduzeća u većoj kompaniji sa svrhom razvijanja i unapređenja određenog proizvoda. Velika prednost ovakvog poslovanja je što one sprečavaju utapanje pojedinog proizvoda među ostalim, razmjerno važnijim proizvodima. Njegujući svaki pojedini proizvod, ovakav tip organizacije predstavlja idealno okruženje za unapređenje preduzetničkog duha koji nedostaje velikim organizacijama.<sup>119</sup>

### Komunikacija u različitim modelima poslovanja

Šema modela organizacija daje tek globalan pregled odnosa, ovlasti i strukture moći. Ona ne može prikazati sve stvarne, kao ni sve moguće interakcije među elementima sistema: način povezivanja pojedinaca u grupi, način uspostavljanja međugrupnih odnosa u organizaciji, način komunikacije i *djelovanja* organizacije prema širem društvenom okruženju.

---

<sup>119</sup> Prema Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 53-54.

Klasična struktura se temelji na pretpostavci da će jasna hijerarhija i unaprijed određeni radni postupci stvoriti sistem koji može predvidjeti problem i spriječiti njihovo nastajanje. U skladu s rigidnošću organizacije, komunikacija je čvrsto formalizirana i jasno usmjerena. Kako problemi nisu uvijek predvidivi, a odabir osobe predviđene radnom procedurom nije uvijek optimalan, u interesu učinkovitijeg rješavanja problema odstupa se od pravila i uspostavlja neformalan kontakt.

U spojnom modelu menadžer ima dvije uloge: prva je da djeluje unutar grupe i kao osoba za vezu predstavlja grupu u kontaktu s drugima. Na komunikacijskom planu, uloga menadžera realizira se kroz njegovo sudjelovanje u razgovoru i odlučivanju u grupi, te prezentiranju grupe u vrhu organizacije. Ovaj sistem omogućuje realizaciju većeg broja komunikacijskih dodira nego klasična struktura; komunicira se slobodnije, intenzivnije i neformalnije.

Matrični model, težeći za ravnotežom između funkcionalnih i proizvodnih interesa, od komunikacije traži još više. Naročito je važna sposobnost izbjegavanja ili rješavanja sukoba, te izbor komunikacijskih strategija u situacijama podijeljene lojalnosti.

Shvatajući važnost komunikacije u poslovanju, većina organizacija, bez obzira na tip strukture, nastoji poboljšati komunikaciju, učiniti je neformalnijom, slobodnijom i intenzivnijom. Razlika među pojedinim organizacijskim modelima, s obzirom na procese komunikacije, svodi se na formu: praksa koja u klasičnoj strukturi nije nigdje zabilježena i ima neformalan status u drugim strukturama predstavlja legitiman aspekt formalne organizacije.

Jedan od osnovnih problema formalne komunikacije u organizaciji je mijenjanje (filtriranje, reduciranje, deformiranje) poruke pri njenom prenošenju kroz različite nivoe organizacije. Što je broj organizacijskih nivoa manji, to su izgledi poruke da stigne

na odredište u originalnoj formi (neizmijenjena) puno veći. Ravnija organizacija (tj. organizacija s manje slojeva menadžmenta) u pravilu garantira kvalitetniju komunikaciju.

## 6.2.1 Menadžerska komunikacija

Kada govorimo o menadžerskoj komunikaciji počinjemo od samog menadžmenta, koji se smatra posebnom naučnom disciplinom multidisciplinarnog karaktera koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima. Menadžment proučava upravljanje kao složeni proces sa nizom potprocesa, kao i grupu ljudi koja upravlja procesima i sistemima, a proučava i sve pojedinačne upravljačke probleme i fenomene vezane za efikasno izvršavanje određenih zadataka i poslova. Jednostavnije rečeno, menadžment kao kompleksna aktivnost je vještina upravljanja, teorija o upravljanju i struktura koja upravlja. Zrnić navodi kako se pojam menadžment nerijetko upotrebljava u smislu upravljanja ili rukovođenja, a pojam menadžer u značenju za direktora, poslodavca, rukovoditelja ili lidera.<sup>120</sup>

Neil Champam kaže da su menadžeri ljudi koji održavaju posao. Dakle, unutar neke kompanije postoje nadređeni koji su u biti menadžeri koji održavaju posao. I podređeni koji predstavljaju radnike koji izvršavaju postavljene zadatke. U današnje vrijeme dominira pet osnovnih funkcija menadžmenta, a to su: 1. planiranje, 2. organiziranje, 3. upravljanje ljudskim potencijalima, 4. vođenje i 5. kontrola. Za svaku od ovih funkcija možemo postaviti određenu osobu kojoj će to biti centar zbivanja, no prava *zvijezda vodilja* svakog menadžera jeste funkcija vođenja. To i jeste prava funkcija menadžmenta.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Prema Zrnić, M., (2006), *Menadžment sportskih objekata i događaja*, Fakultet za političke i društvene nauke, Banja Luka, str. 21.

<sup>121</sup> Prema Chapman, O.N., (2003), *Vodstvo – osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, MATE, Zagreb, str. 23.



Posmatramo li menadžment kao vještinu, teoriju ili kao samu strukturu, u svakoj od ovih aktivnosti u središtu je čovjek. Garača i Kadlec objašnjavaju da su teoretičari škole ljudskih odnosa u proučavanju menadžmenta među prvima uočili značaj ljudskog faktora u organizaciji i zato su svoja istraživanja i fokusirali na ulogu čovjeka i njegovog ponašanja u organizacijskom sistemu. Čovjeka su posmatrali kao psihofizičko biće, socijalnu jedinku i kao pripadnika različitih društvenih grupa. U svim daljim proučavanjima i primjenama menadžmenta uloga čovjeka ili ljudskog faktora je samo dobijala na značaju. Ovi autori menadžment definiraju kao vještinu vođenja poslova sa ljudima i uz pomoć ljudi radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Čovjek je društveno biće i komunikacija, posebno verbalna, ga i određuje kao takvog. Kroz verbalnu komunikaciju čovjek ostvaruje interakciju sa užom i širom životnom i radnom sredinom.<sup>122</sup> Komunikacija je sredstvo koje čovjek upotrebljava u dobru i zlu, konstruktivno i destruktivno. Svaki pojedinac kroz nju teži da promijeni svijet u kojem živi. On mijenja svoje ponašanje kao odgovor na komunikacijsku poruku koju prima i on meditira sa svijetom i svijet sa čovjekom kroz verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Naveli smo već da verbalna komunikacija obuhvata kompleksnu pozadinu navika, informacija, odnosa, sklonosti i znanja koja su povezana i koja određuju šta ćemo reći i kako ćemo reagirati na određenu poruku.

Menadžment je, dakle, proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. Cilj svih menadžera je postići povoljan odnos inputa i outputa unutar određenog vremena, vodeći računa o kvaliteti. Proizvodnost zahtijeva učinkovitost (postizanje ciljeva) i efikasnost (korištenje minimalne količine resursa). Garača i Kadlec kažu da je kao praksa menadžment umijeće, a kao znanost organizirano znanje. Razvoj pojedinih pojmova, načela, tehnika i ostalog podrazumijeva razvoj

<sup>122</sup> Parafrazirano prema Garača, N. i Kadlec, Ž. *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment, Osijek, Vol. II, br. 3, 118-125, (2011), str. 118.

i usavršavanje menadžmenta.<sup>123</sup> Menadžeri preduzeća i drugih organizacijskih sistema, bili oni najnižeg, srednjeg ili najvišeg nivoa, obavljajući funkcije planiranja, organiziranja, zapošljavanja, utjecanja ili kontroliranja znatan dio svog vremena provode u procesu komunikacije. Komunicirajući oni ubjeđuju, informiraju, motiviraju i vode pojedince ka ostvarenju planiranog cilja organizacije. Garača i Kadlec objašnjavaju kako komunikacija ne završava samo na relaciji menadžer-menadžer, menadžer-radnik, radnik-radnik, jer su to samo neke od internih komunikacija. Još je i veći značaj i forme komunikacija iz i od organizacije i njenih članova prema okruženju, bližem i daljem, jer se svaka aktivnost u krajnjem slučaju i realizira i potvrđuje van organizacije, u okruženju, užem ili širem. Na tržištu lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili međunarodnom.<sup>124</sup>

Već smo nekoliko puta spomenuli važnost komunikacijskih vještina, tako da ovdje možemo podvući da su komunikacijske vještine osnovna vještina menadžera. Danijel Bićanić objašnjava da je zapravo jako važno svakom čovjeku (pogotovo pri zaposlenju) razmišljati kao poduzetnik, jer poduzetnik mora neprekidno ulagati u vlastitu firmu ako želi ostati konkurentan, a ljudi koji traže posao moraju neprekidno ulagati u vlastita znanja i vještine kako bi ostali privlačna radna snaga.<sup>125</sup>

Dalje, kako smo već naveli, eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera s zaposlenicima, poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima, te širom društvenom zajednicom. S druge strane, interna menadžerska komunikacija predstavlja zbir raznih komunikacijskih procesa. Razne prepreke i prekidi mogu dovesti do smanjenja komunikacije i u većini slučajeva savršena komunikacija je nedostižna.

---

<sup>123</sup> Isto prema Garača, N. i Kadlec, Ž., str. 119.

<sup>124</sup> Isto parafrazirano prema Garača, N. i Kadlec, Ž., *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment, Osijek, Vol. II, br. 3, 118-125, (2011), str. 120.

<sup>125</sup> Parafrazirano prema Bićanić, D., (2014), *Fit za prodaju*, MATE, Zagreb, str. 12.

Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donijet će menadžeru uspjeh u poslovanju i upravljanju.

Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne komunikacije. S obzirom da je komunikacija proces dijeljenja informacija, možemo slobodno reći da bez nje menadžment ne postoji. On predstavlja vitalan dio svih funkcija menadžmenta – planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrolinga. Nedovoljna komunikacija, pretjerana umreženost, globalizacija, razvoj visoko sofisticirane tehnologije, internet i turbulentno okruženje nužno donose dobar i loš menadžment. Savremeni menadžer kroz najvažniju aktivnost u ekonomskom poslovanju treba da usmjerava, koordinira, razvija saradnju, timski rad, partnerstvo sa zaposlenima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Postignuće i pozitivan rezultat pokazuju uspješnost i potpunost menadžmenta.

## 6.2.2 Pregovaranje

Iako se pregovaranje može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima, njegovo izučavanje u akademskim sferama započelo je relativno kasno. Prvi značajniji radovi iz ovog područja pojavljuju se tek kasnih šezdesetih godina. Od tada pa sve do danas pregovaranje je u središtu pažnje teoretičara različitih područja i usmjerenja, te se proučavaju njegovi mnogostruki aspekti: sociološki, bihevioristički, komunikacijski, etički, pravni, kulturni, ekonomski i drugi.

Danas se pregovaranje smatra univerzalnim procesom i kao takvo primjenjivo je u mnoštvu različitih životnih situacija. Ipak, svjesni smo da svi ljudi, a ponekad i države ili poslovne organizacije, nisu skloni pregovaranju. Neki od njih još uvijek se koriste nasiljem ili

prijetnjom sile da bi dobili ono što žele. Iako se plodovi ljudskog rada i blagostanja mogu distribuirati temeljem prisile, oni se po istom načelu ne mogu učinkovito i djelotvorno stvarati i povećavati. To je ujedno i razlog propasti mnogih društvenih uređenja temeljenih isključivo na nasilju i prisili. Dobrovoljna razmjena smatra se stoga učinkovitijim načinom ostvarenja višestrukih koristi. Trgovanje kao osnovni oblik ekonomske razmjene u određenom povijesnom trenutku zamijenilo je otimanje i pustošenje, te učinilo ljudsku vrstu bitno različitom od životinja. Ono je omogućilo održivo stvaranje i distribuciju bogatstva. Neizbježno, trgovanje je stvorilo i humani fenomen pregovaranja kao suprotnost tiraniji, u kojoj uvijek neko želi nešto u zamjenu za ništa i koja ne priznaje potrebu za dobrovoljnim pristankom druge osobe prije nego li se dobije ono što se želi.<sup>126</sup>

Iako je pregovaranje postalo općeprisutno gotovo u svim sferama života, a posebno je važno u ekonomskom smislu, kako na nivou pojedinca ili preduzeća, tako i cijelih država, mnogi od nas ne smatraju se dovoljno kompetentnim ili zaziru od tog pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. To je najvjerojatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa, odnosno njegovog nepotrebnog mistificiranja. Jedan od uzroka ima svoje korijene i u prošlosti koju obilježavaju konkurentski pristupi i strategije pregovaranja. Kao takvi, oni obično ne uvažavaju ili štaviše omalovažavaju potrebe druge strane. Korištenje raznih vrsta manipulacije kao pregovaračke taktike, također, doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima. Još i danas se susreću ljudi koji pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobiva, a slabiji neminovno gubi. Takav pristup, nažalost, ne uzima u obzir bitnu činjenicu da je pregovaračka snaga pojam koji se odnosi na sposobnost pojedinca da nadvlada uvijek relativna veličina koja se može temeljiti na čitavom nizu elemenata

---

<sup>126</sup> Tomašević Lišanin, M., *Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004, (143-158), str. 144.

koji ne proizlaze uvijek iz veličine i ekonomske snage uključenih strana.<sup>127</sup>

Pregovaranje je, dakle, nužna životna činjenica i svi mi smo pregovarači onda kada je to potrebno. Marić navodi mnogobrojne primjere pregovaranja. Npr., kada potežete pitanje povišice sa svojim šefom; kada pokušavate da se dogovorite s nepoznatom osobom oko cijene svog stana ili auta kojeg prodajete; kada se dva advokata pokušavaju dogovoriti oko nagodbe u sudskom sporu; kada sindikati u ime radnika vrše pregovore sa vladom ili direktorima neke firme za povećanje plata ili druga radna prava, itd. Svakog dana, svako o nečemu pregovara. Ljudi pregovaraju i onda kada ne misle da to čine.<sup>128</sup>

Pregovor je, najjednostavnije rečeno, sporazumni dogovor oko nečega što vam je bitno i na čemu radite. Pregovori su vrsta dijaloga kojima je cilj riješiti nedorazume, dogovoriti se, cjenkati (radi lične ili kolektivne dobrobiti) i nagoditi se. Pregovori su osnovna metoda alternativnog rješavanja nedorazuma (tj. onog koji ne uključuje rad i presudu suda). Pregovori se događaju u svakom domenu ljudskog djelovanja, u menadžmentu i ekonomiji, neprofitnim organizacijama, diplomaciji, u pravu, te u ličnim sporovima poput braka, rastave, roditeljstva i u svakodnevnom životu. Ljudi pregovaraju, a da toga nisu ni svjesni. Profesionalni pregovarači su često specijalizirani, poput onih u sindikatima, mirovnih ili policijskih pregovarača ili kao oni u diplomaciji, zakonodavstvu i ekonomiji.

Pregovori se uglavnom vode između profesionalnih pregovarača koji djeluju u ime neke organizacije ili formalne grupe. Za razliku od medijacije i arbitraže,<sup>129</sup> pregovori su direktni; dok su u medijaciji i

<sup>127</sup> Nierenberg, J., Ross, I. S., (2003), *The secrets of Successful Negotiation*, Positive Business, Duncan Baird Publishers, London, str. 90.

<sup>128</sup> Marić, M., (2004), *Veštine poslovnog pregovaranja*, Čigoja štampa, Beograd, str. 13.

<sup>129</sup> Vidjeti više o arbitraži u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=3579>

arbitraži uvjetovati trećom stranom. I dok je u medijaciji uloga treće strane da bude savjetodavna, u arbitraži su obje strane ovlastile arbitra da donese odluku.

Na brojne je načine moguće podijeliti pregovaranje na osnovne dijelove kako bi ih bolje razumjeli. Prema jednoj podjeli, pregovori se sastoje od tri osnovna dijela: procesa, ponašanja i suštine. Proces nam govori o načinu pregovora, njihovom kontekstu, taktici i sudionicima. Ponašanje obuhvata vezu između stranaka, komunikaciju i stilove koje su upotrijebili. Suština je ono oko čega se pregovara - raspored, predmet (pozicije i interesi), opcije i dogovor koji se na kraju postiže.

Prema drugom shvatanju pregovora, oni se sastoje od četiri elementa: strategije, procesa, oruđa i taktike. Strategija obuhvata najvažnije ciljeve - uglavnom vezu između strana i završni ishod. Procesi i oruđa su koraci koji se poduzimaju u pripremi i pregovorima s drugom stranom. Taktika uključuje detaljnije planove, djelovanja i odgovore na djelovanja druge strane. Neki pregovorima dodaju i uvjeravanje i utjecaj, tvrdeći da su oni postali temeljni dio današnjih pregovaračkih uspjeha, te da ne bi trebali biti ispušteni.

Vještiji pregovarači mogu koristiti različite taktike, od pregovaračke hipnoze ili jasnog izlaganja zahtjeva i postavljanja preduvjeta, do tehnika varanja poput selektivnog iznošenja informacija, *divide et impera* taktike (zavadi pa vladaj) ili prijjetnji, ultimatumima ili čak fizičkih načina prisile (koje su prije bile česte u diplomaciji - i to doslovno, a danas su se zadržali u menadžmentu, pa se sastanci koji trebaju biti kratki održavaju u hladnim prostorijama, gdje se ne poslužuje piće i hrana).<sup>130</sup>

Još jedna taktika pregovaranja je *dobar pregovarač / loš pregovarač*, a sastoji se od dva pregovarača, lošeg, koji glumi da je

---

<sup>130</sup> Prema Marić, M., (2004), *Veštine poslovnog pregovaranja*, Čigoja štampa, Beograd, str. 27.

ljut, vrijeđa i prijeti, a drugi glumi da je brižan i da razumije. Dobar pregovarač krivi lošeg za sve poteškoće dok pokušava dobiti priznanje i dogovor od suprotne stranke. Ovo često možemo vidjeti u policijskim serijama i filmovima.

## 6.2.3 Stilovi i tehnike pregovaranja

### Advokatski stil

U advokatskom pristupu, vješt pregovarač djeluje kao advokat jedne stranke u pregovorima i pokušava izboriti što bolji ishod za tu stranu i odbraniti stajalište te svoje strane. U procesu pregovaranja, pregovarač pokušava odrediti najniži ishod koje su stranke spremne prihvatiti, i onda prilagoditi svoje zahtjeve prema tome. Uspješan pregovarač u ovom stilu je onaj koji može izboriti što uspješnije zahtjeve svoje stranke, ali da se suprotna stranka ne povuče iz pregovora.

### WIN/LOSE (pobijedi/izgubi) stil

Tradicionalno pregovaranje se ponekad naziva i *win-lose* zbog pretpostavke da dobitak jedne strane znači i gubitak druge. Ovo je jedino tačno za pregovore oko jednog pitanja, poput pitanja cijene u procesu cjenkanja.<sup>131</sup>

### WIN/WIN (pobijedi/pobijedi) stil

Tokom prvog dijela dvadesetog stoljeća, akademici, kao što je Mary Parker Follett, su razvili mišljenje da se sporazum često može postići tako da niti jedna strana ne gleda tačku polazišta, već svoje krajnje (temeljne) interese i zahtjeve kako bi postigli odluku koja bi bila povoljna za obje strane. Šezdesetih godina prošlog stoljeća Gerard I. Nierenberg je prepoznao ulogu pregovora u rješavanju prepreka, kako u osobnom životu, tako i u poslovnom svijetu.

---

<sup>131</sup> Prema Marić, M., (2004), *Veštine poslovnog pregovaranja*, Čigoja štampa, Beograd, str. 37.

Objavio je knjigu „The Art of Negotiating“, gdje tvrdi da osobni stavovi i razmišljanja pregovarača određuju putanju kojom pregovori idu. Njegov „svako pobjeđuje“ pristup, koji osigurava dobitak objema stranama, donosi više uspješnih ishoda od standardnog „pobjednik uzima sve“ pristupa.<sup>132</sup>

Istraživači su 1970-ih počeli razvijati „WIN – WIN“ pristup pregovorima. Preuzet iz „Economic Game Theory“, WIN – WIN pristup je usvojen od strane sjevernoameričkih stručnjaka za pregovore, te je dobio značenje „pregovora po principima“. „Getting to YES“, prva knjiga Williama Uryja, objavljena kao dio Harvardskog projekta o pregovorima, u kojoj autor navodi da se pregovori po principima „katkada nazivaju i cjenkanje/pogađanje s obostranim dobitima“. Teorija o obostranim dobitima je uspješno primijenjena i u okolišnim situacijama kao i u poslovnim relacijama (odnosi uprave i radničkog sindikata), gdje je uočeno da se pregovori mogu smatrati i rješavanjem konkretnog problema.<sup>133</sup>

Ako se razmatra veći broj pitanja, ono po čemu se strane koje sudjeluju u raspravi razlikuju, čine WIN – WIN pregovore mogućima. U poslovnim pregovorima, naprimjer, sindikat će smatrati osiguranje radnika važnijim od povišica plata. Ako uprava zastupa drugačije mišljenje, donijet će odluku koja će biti povoljna za obje strane. Takvi pregovori, dakle, nisu igra u kojoj samo jedna strana pobjeđuje.

### Novi kreativni stil

Možda najčešće poređenje koje čujemo u pregovoračkim krugovima je tzv. svađa zbog narandže. Najjednostavnije bi bilo izrezati narandžu na pola da svaka strana dobije jednak dio. Ali kada

---

<sup>132</sup> Parafrazirano i prevedeno prema Ury, W., (1991), *Getting past no, Negotiating with difficult people*, Century Business, Kent, USA, str. 76.

<sup>133</sup> Parafrazirano i prevedeno prema Ury, W., (1991), *Getting past no, Negotiating with difficult people*, Century Business, Kent, USA, str. 77.



pregovarači počnu izmjenjivati informacije, bolje rješenje izađe na vidjelo. Pregovarači shvate da jedna strana želi napraviti sok, a druga marmeladu, pa u skladu s tim, prvo jedan iscijedi narandžu, a drugi uzme ostatak i napravi marmeladu. Ury navodi da se u školama menadžmenta mnogo priča o kreativnosti u poslovanju, nude se radionice i kursevi kreativnosti, pa kaže da je kreativnost jedan od razloga zbog čega je japansko društvo tako napredno, unatoč manjku resursa i izoliranosti. Naime, iako je japansko društvo imalo svoje prepreke u kreativnosti, hijerarhiju i dobrobit kolektiva, razvili su odličan stil pregovaranja, kojeg su, kako navodi Ury, autori Hernandez i Graham saželi u deset tačaka:

1. Prihvataj samo kreativne ideje.
2. Razumjeti kulture, posebno svoju.
3. Ne prilagođavati se samo kulturološkim razlikama, nego ih iskoristiti.
4. Prikupljaj podatke i informacije s terena.
5. Dizajniraj proces sastanka i protok informacija.
6. Radi na međusobnoj vezi.
7. Uvjeravaj s pitanjima. Traži informacije i razumijevanje.
8. Ne radi ustupke do kraja.
9. Koristi tehnike kreativnosti.
10. Nastavi s kreativnošću i nakon pregovora.

Osim toga, Ury sugerira da se u kreativnom pristupu predlaže međusobni *brainstorm*, neformalno druženje, te naglašava prihvatanje isključivo alternativnih i kreativnih rješenja.<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> Prevedeno i parafrazirano prema Ury, W., (1991), *Getting past no, Negotiating with difficult people*, Century Business, Kent, USA, str. 78.

## Ostali pregovarački stilovi i tehnike

Ury navodi pet osnovnih stilova kojima neka osoba naginje za vrijeme pregovora, što ovisi o situaciji i interesu ostalih strana. Osim toga, stilovi se mogu mijenjati:

1. *Prilagođavanje*: Osobe koje koriste ovakav stil vole rješavati probleme i stalo im je do unapređenja ljudskih odnosa. Osjetljivi su na emocije, govor tijela i verbalne signale. Ovakvi pojedinci se doduše mogu osjećati iskorištenima kada u pregovorima druge stranke ne daju toliku pažnju odnosu i međusobnoj vezi.
2. *Izbjegavanje*: Osobe koje ne vole pregovarati i ne rade to osim ako su prisiljene. Kada pregovaraju, nastoje izbjegavati sukobe. Ipak, mogu biti smatrani kao dobri taktičari i diplomati.
3. *Sarađivanje*: Ovo su osobe koje vole sarađivati i tražiti kreativna rješenja. Dobri su pri pronalasku briga i interesa drugih strana; ipak mogu stvoriti probleme pretvarajući jednostavne probleme u složene.
4. *Takmičenje*: Osobe koje uživaju u pregovaranju jer im pruža priliku da nešto dobiju. To su pojedinci sa snažnim osjećajem za pregovore i često su vrlo dobri stratezi. Oni dominiraju u pregovorima, ali često zanemaruju onu osobnu, ljudsku razinu.
5. *Kompromis*: Osobe koje žele brzo se dogovoriti tražeći poštenje, pravednost i jednakost za sve uključene stranke. Mogu biti korisni kada je malo vremena za rješavanje problema, ali često žure u samom procesu i prelako čine ustupke.

Osjećaji imaju važnu ulogu u procesu pregovaranja, iako se to proučava tek zadnjih godina. Iako su osjećaji moćno oružje u pregovorima, oni mogu djelovati pozitivno i negativno. Za vrijeme pregovora odluka o tome da li prihvatiti ili odbiti nešto djelomično leži na osjećajima pregovarača. Negativne emocije mogu izazvati intenzivno ili čak iracionalno ponašanje i mogu dovesti do eskalacije sukoba i raspada pregovora, dok pozitivne emocije mogu brže dovesti do pregovora i zajedničkih interesa. Za vrijeme pregovora emocije utječu na to koje će se strategije koristiti i koje se planiraju koristiti, kako se razumiju tuđe namjere, utječu na volju za postizanjem sporazuma i završni ishod.<sup>135</sup>

Pregovaračke vještine možemo promatrati kao vrstu ponašanja, vještina, iskustava pojedinca koja se stječu najviše uvježbavanjem i prakticiranjem kroz edukacijsku nadogradnju, a rjeđe su to urođene vještine. Ovaj spoj vještina, stavova i inteligencije omogućava rješavanje konfliktnih situacija i ostvarivanje boljih rezultata. Uspješni pregovarači su osobe koje imaju razvijen osjećaj za nove prilike u poslovanju, fleksibilni su i okrenuti budućnosti. Svijest o postojanju individualnih razlika utemeljenih na specifičnim osobnostima može pomoći pregovaraču u pronalaženju načina kako ta ograničenja umanjiti ili nadoknaditi, te kako profitirati iz reakcija i postupanja druge strane. U poduzetničkom svijetu potrebno je razvijati svijest o pregovaranju kao posebnom umijeću i vještini. Ovladavanje ovim vještinama predstavlja preduvjet za postizanje dobrih poslovnih rezultata i maksimiziranje konkurentske prednosti.

---

<sup>135</sup> Prema Ury, W., (1991), *Getting past no, Negotiating with difficult people*, Century Business, Kent, USA, str. 79.

## 6.2.4 Sastanci

U poslovnom okruženju i u radu neke organizacije sastanci su neophodni da bi se riješili određeni problemi, sagledale potencijalne mogućnosti, sklopili neki dogovori i u konačnici da bi se donijele prave odluke. Usvajanjem tehnika planiranja, organiziranja, vođenja sastanaka i tehnika pregovaranja može se znatno povećati njihova uspješnost, korisnost i zadovoljstvo svih sudionika. Svaki poslovni sastanak organizira se većinom sa poslovnim klijentima ili zaposlenicima, a sastanci se održavaju zbog informiranja, savjetovanja, odlučivanja i slično. Svaki sastanak, bio poslovni ili informativni, ne bi trebao trajati više od jednog sata i 30 minuta (nakon tog vremena sudionici više nisu zainteresirani, te im dokazano pada koncentracija pa ne prate tok događaja). Grković objašnjava da je najučinkovitija dužina sastanka od 45 do 75 minuta, uključujući vrijeme za pregled donesenih odluka i sumiranje rezultata. Uspješan sastanak ovisi o tome koliko će svi u njemu sudjelovati, a ne o njegovoj dužini.<sup>136</sup>

Najbitnija stavka svakog uspješnog sastanka jeste komunikacija između sudionika sastanka, tj. kvaliteta razgovora koji se na sastanku vodi, jer, da bi sastanak bio produktivan, potrebno je da se svi sudionici sastanka uključe u razgovor i da riješe problem zbog kojeg su se i sastali.

Poslovni sastanak je jedan od najčešćih oblika razmjene informacija, prikupljanje prijedloga i planiranje budućih akcija. Vještina pripremanja i vođenja sastanaka neophodna je u poslovnom svijetu.

S obzirom da su sastanci samo sekvenca procesa rada, pauza za vrednovanje učinjenog i dogovor o daljem radu, njihova uspješnost i učinkovitost ovise o ustrojstvu i sistemu vrijednosti preduzeća/organizacije, institucije ili neke druge zajednice u

<sup>136</sup> Prema Grković, M., (2002), *Sastanci - upravljanje vremenom*, Vlastita naklada, Belišće, str. 14.

kojoj se održavaju. Gnjata navodi, ako je, naprimjer, rukovodstvo preduzeća usmjereno na to da preduzeće vodi profitabilno, a da pritom koristi sve ljudske potencijale, onda će ono nastojati učiniti ljude sposobnim za zajednički uspješan rad. Rukovodstvo će tada postaviti jasne, prepoznatljive ciljeve i vrijednosti i s njima uskladiti sredstva za njihovo ostvarivanje. Zaposleni će u takvim uvjetima znati da se računa na njih, bit će motivirani da oslobode svoju energiju i vještine, da ulože napore u realizaciju ciljeva koje osjećaju i kao zajedničke i kao svoje.<sup>137</sup>

Da bi se na sastanku donijele odluke koje će rezultirati uspješnom realizacijom postavljenih ciljeva, sudionici moraju otvoreno razgovarati i dogovarati se o svemu, tj. uistinu razumjeti i prihvatiti argumentaciju druge strane kao svoju, tj. onu koju su spremni svi u svom djelokrugu rada podržati. Gnjata izdvaja jednu od strategija na postizanju dogovora na nivou čitave grupe, koja se sastoji od šest faza:

- 1. Prezentacija argumenata** – faza u kojoj se omogućuje svim stranama da iznesu svoje argumente;
- 2. Obraćanje pažnje na tuđu argumentaciju** – ova se faza usko veže uz prethodnu, a glavni joj je cilj osposobiti sudionike da se slušaju i čuju;
- 3. Razumijevanje** – slušati i čuti, pogotovo u emocionalno teškim situacijama, potrebno je učiniti napor i razumjeti tuđu argumentaciju. Preduvjet za to je uvažavanje osobe koja tu argumentaciju iznosi;
- 4. Ustupanje** – suštinska faza u dogovaranju – ako svaka od strana ne ustupi nešto od svoje argumentacije i ne prizna jedan dio tuđe, teško je govoriti o dogovoru;

---

<sup>137</sup> Prema Gnjata, V., (1995), *Sastanci – interesno komuniciranje*, Alinea, Zagreb, str. 13.

5. **Ponavaljanje** – faza konstruiranja dogovora i razjašnjavanja argumenata koji ostaju u procesu komunikacije, a koji se odbacuju (za sada), te provjeravanje je li dogovor jasan svima;
6. **Očitovanje** – faza koja slijedi nakon realizacije dogovora, a kroz koju se očituje koliko je dogovor kvalitetan.<sup>138</sup>

U poslovnom svijetu opstaju samo najbolji. Stoga je veoma bitno dobro se organizirati, kako iznutra, tako i prema vani. Da bi neka organizacija bila uspješna, važno je da svi u organizaciji znaju koji je njihov posao i kako postići najbolje rezultate u poslu koji rade. Sastanci su jedan od načina kako se možemo dobro organizirati unutar organizacije, no za uspjeh organizacije bitni su i odnosi koje ona stvara sa potencijalnim klijentima. Održavanje uspješnih sastanaka, na bilo kojem nivou upravljanja, ključna je vještina svakog menadžera. Niko se ne rađa sa tom vještinom, već je potrebno uložiti mnogo truda i vremena da se ista usvoji.

---

<sup>138</sup> Isto prema Gnjato, V., (1995), *Sastanci – interesno komuniciranje*, Alinea, Zagreb, str. 35-36.

## **7. PREPREKE U KOMUNIKACIJI I MOGUĆNOST NJIHOVOG SAVLADAVANJA**

Osim prepreka koje su tipične za bilo koji vid komunikacije, postoje i one koje su vezane upravo za organizacijsku komunikaciju. Da bi organizacijska komunikacija mogla da se unaprijedi, neophodno je osvrnuti se i na jedne i na druge i raditi na njihovom prepoznavanju i otklanjanju. U procesu planiranja je potrebno planirati medij (sredstvo za prijenos informacije), vrijeme komuniciranja, mjesto komuniciranja i sve faktore komuniciranja koji utječu na uspješnost, čime se želi predviđenom primatelju prenijeti što više informacija uz što manje korištenih resursa, ali pod uvjetom neometane interakcije, odnosno slobodnog i dvosmjernog procesa komuniciranja.

## 7.1 Vrste prepreka u organizacijskoj komunikaciji

Kada govorimo generalno o preprekama u komunikaciji, one mogu biti prouzrokovane nizom različitih razloga. Npr., ako pošiljalatelj i primatelj poruke imaju različite percepcije o nekoj poruci, dolazi do prepreka semantičke prirode (značenje riječi i značenje poruke određene riječi u nekom jeziku). Prepreka u komunikaciji može nastati i krivo odabranom riječju, ispuštenom riječi u rečenici, loše organiziranim tekstom, lošom strukturom rečenice, nepotrebним frazama i nerazjašnjenim implikacijama, što se često javlja kod poslovnih pisama i svih oblika pisane korespondencije. Prepreku komuniciranja može predstavljati i buka, hladnoća, vrućina, upadanje u riječ i sl. Naveli smo već u prethodnim poglavljima da svaka smetnja u komunikaciji, neovisno o njezinoj prirodi (pozitivna ili negativna) utječe na proces primanja, dekodiranja i interpretaciju poruke. Prekid komunikacije i šutnja mogu nastati u bilo kojoj fazi komuniciranja. Prekid komunikacije predstavlja drastični oblik prepreke i može imati dalekosežne posljedice, ali i ne mora. Kada pošiljalatelj utvrdi da je došlo do prekida, mora otkriti uzroke i mjesto prekida, te uspostaviti ponovni tok planirane komunikacije. Primatelj, u slučaju prekida komunikacije, ne mora tražiti uzroke, ali mora ostati otvoren prema pošiljalatelju poruke.



Česti su nesporazumi u komunikaciji, stoga oni predstavljaju najveći mogući oblik prepreke u komunikaciji i stalnog pratitelja komunikacije. Uzroci nesporazuma mogu biti neprimjerena upotreba jezika, neznanje, nemar, nesklad između elemenata poruke, raspoloženje sudionika u komunikaciji, emocionalni naboj, razlike u kulturi, itd. U uvjetima nepovjerenja, prijetnji i straha, komunikacijski prekid koji nastaje kao rezultat loše komunikacije, postaje još veći. Nepovjerenje je rezultat nekog bivšeg ponašanja i bivšeg iskustva ili stvorene percepcije o nečem lošem. Stoga menadžer mora stvarati okruženje povjerenja i prenositi najveći broj pozitivnih informacija, kako bi se moguće nepovjerenje smanjivalo, a prijetnja i strah pretvorile u dobro raspoloženje.

Prepreku u komunikaciji predstavlja tehnološki ili ljudski faktor koji sprečava da poruka bude primljena i shvaćena. Tehnološki faktori su oblik *šuma* (smetnja u prijenosu informacije), tako da ih možemo tretirati i kao smetnje, ali i kao klasične prepreke. Prepreke su inače daleko više ljudskog, nego tehnološkog porijekla. Prepreke u komunikaciji koje su izazvane ljudskim faktorom dijelimo na slijedeće: socio - kulturne prepreke, organizacijske i psihološko – emocionalne.<sup>139</sup>

### Socio – kulturne prepreke

Kultura je grupni ili društveni fenomen koju pojedinac može sam da nosi, ali ne i sam da stvori. Paralelno sa ovim treba znati da u komunikaciji uvijek sudjeluje više ljudi. Čovjek nesvjesno vjeruje u svoju kulturu i pokorava se njenim načelima, što je od izuzetnog značaja za komunikaciju, jer upravo ta činjenica je preduvjet da kultura na nacionalnom, etničkom, regionalnom i organizacijskom nivou može da predstavlja prepreku u komunikacijskim tokovima. Sudjelujući u nekoj kulturi čovjek se, svjesno ili nesvjesno, pokorava društvenim normama koje su po definiciji prešutna ili neformalna

<sup>139</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 51.

pravila o tome šta se, kako, kada i gdje radi. Iz ugla komunikacijskih vještina, društvene norme i kulturna obilježja omogućavaju nam, sa jedne strane, bolju i bržu komunikaciju, dok sa druge strane, u specifičnim situacijama mogu predstavljati veliku prepreku u komunikaciji.

Rouse ističe glavna četiri socio-kulturološka elementa koji mogu postati prepreka u komunikaciji:

1. grupno mišljenje,
2. sukob vrijednosti i uvjerenja,
3. stereotipi i etnocentrizam, i
4. jezik i žargon.<sup>140</sup>

### Grupno mišljenje

Grupno mišljenje je društveni fenomen koji se javlja kada grupno ponašanje postane dominantno i počne da sprečava proces pojedinačnog odlučivanja. Dakle, postoje situacije kada društvene norme i konsenzus grupe postanu prepreka za donošenje odluka koje su u najboljem interesu date grupe. Grupno mišljenje označavaju sljedeći elementi: sličnost i skrivene različitosti, oslanjanje na zajedničke racionalizacije, kolektivni model odbrambenog izbjegavanja, nedostatak budnosti, skrivanje nedostataka, neopravdani optimizam i razmišljanje u sloganima.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb, str. 52.

<sup>141</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 52-53.

## Sukob vrijednosti i uvjerenja

Stepen razvoja jedne civilizacije najbolje se vidi u njoj dostignutoj kulturi koja se temelji na zajedničkim uvjerenjima i vrijednostima. U slučajevima kada se komunikacija događa iznad stepena dostignutih kulturoloških granica, povećava se mogućnost nesporazuma. Neuspješna poslovna komunikacija u razgovorima menadžera iz različitih kultura nastaje uglavnom zbog nepoznavanja uzajamnih temeljnih vrijednosti i normi. U nekim kulturama se uspjeh poslovne komunikacije bazira na uspostavljanju prisnijih veza, dok u drugim ostaje čisto poslovna transakcija. Zbog toga, samo poznavanjem vrijednosti, uvjerenja i normi druge kulture moguće je da se izbjegnu prepreke u komunikaciji.<sup>142</sup>

## Stereotipi i etnocentrizam

Već smo naveli da stereotip predstavlja pokušaj predviđanja ljudskog ponašanja na osnovu njegove pripadnosti određenoj grupi. Stereotipi su često površni i netačni jer se ne baziraju na vlastitim uvjerenjima i normama. Oni zbog toga postaju prepreka u komunikaciji, jer se ljudi ne gledaju kao pojedinci, već kao predstavnici grupe, što za posljedicu može da ima duboke predrasude, diskriminaciju, pa čak i obilježja rasizma. Etnocentrizam je svojevrsni nacionalni stereotip kada određena grupa svoju kulturu gleda kao jedinu vrijednu i naprednu. Zbog toga, u poslovnoj komunikaciji, egocentrični ljudi sve mjere prema standardima vlastite kulture kao superiorne, što uvijek predstavlja veliku i teško savladivu komunikacijsku prepreku.<sup>143</sup>

## Jezik i žargon

Jezik je kulturno specifičan način kodiranja značenja poruke i kao takav može biti prepreka u komunikaciji na više nivoa.

---

<sup>142</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 53-54.

<sup>143</sup> Parafrazirano prema Ajdukovič, M. i Pečnik, N., (2002), *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb, str. 36.

Prvi nivo je kada sagovornici govore istim jezikom. Pri tome, status i klasne razlike utiču na različito korištenje jezika kojim se često identificiraju ili isključuju određene grupe ljudi. Drugi nivo je kada sagovornici ne govore istim jezikom, pa se zbog lošeg prevoda ili pogrešnog tumačenja idioma i narječja, događa prepreka u komunikaciji. Žargon je treći nivo mogućih prepreka, jer on direktno ometa signal od pošiljatelja do primatelja u slučajevima kada ga primatelj ne poznaje. Ajduković i Pečnik navode da u poslovnoj komunikaciji menadžeri treba maksimalno da izbjegavaju tehnički ili naučni žargon, koji je najbolje da ostane prisutan isključivo u užem krugu eksperata, kako bi se izbjegli eventualni sukobi ili nesporazumi.<sup>144</sup>

O jezičkim preprekama se može govoriti i onda kada ljudi koji su u komunikaciji govore istim jezikom. Naime, nesporazumi su veoma česti, iako svi govore istim jezikom. Može se desiti da ono što neko saopštava ima višestruko značenje. Međutim, osoba koja šalje poruku najčešće uopšte nije svjesna toga da poruka može da se protumači na više različitih načina. Često se dešava da osoba koja saopštava nešto, nema dovoljno bogat riječnik i samim tim ne zna kako da iznijansira i prenese tanane razlike u značenju. Usljed malog fonda riječi osoba često ponavlja jedne te iste riječi i samim tim nije dovoljno precizna u prenošenju značenja.

Ali, do nesporazuma dolazi i onda kada nikome ne manjka riječi. Naime, jedne te iste riječi, u različitom kontekstu, imaju različito značenje. Naprimjer, riječ „vrijednost“ može imati sasvim različito značenje u različitim rečenicama, kao što slijedi:

- ▶ Kakvu vrijednost ima kompjutersko obrazovanje? Misli se na mogućnosti kasnijeg zapošljavanja.
- ▶ Koliko vrijedi taj mobilni telefon? Misli se na to koliko košta telefon, odnosno koliko je neko platio za njega.

---

<sup>144</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 55.

- ▶ **Koliko vrednuješ prijateljstvo? Misli se na to koliko osoba cijeni prijateljstvo, odnosno koliko joj je to važno u životu.**

Do jezičkog nesporazuma dolazi i onda kada u komunikaciji između dvije strane posreduje treća koja prenosi informacije od jedne strane ka drugoj. Nije rijetkost da se u tom prenosu jedan dio informacija izgubi ili bude pogrešno protumačen i prenesen. Isto tako, često je potrebno prilagoditi informaciju s obzirom na situaciju i onog ko je prima. I kod takvog preoblikovanja poruke često može doći do nesporazuma.

Često se dešava da se u komunikaciji krene od neprovjerenih pretpostavki. Osoba koja šalje poruku pretpostavlja da primatelj ima potrebno predznanje ili predinformacije i da može da razumije o čemu pošiljalac govori. Poseban problem predstavlja i korištenje tehničkih riječi i izraza, naročito u obraćanju ljudima koji nisu te struke. Npr., ako ljekar pacijentu čita dijagnozu, ne bi trebao koristiti medicinsku terminologiju, već bi trebao koristiti jednostavne riječi kojima objašnjava uzroke bolesti, daje jasnu dijagnozu ili nastavak liječenja, upravo kako bi približio stanje čovjeku koji je bolestan i doveo do razumijevanja. Na taj način izbjegavamo nesporazume u komunikaciji zato što prilagodimo nivo komunikacije svakom pojedincu.<sup>145</sup>

## **Psihološke ili emocionalne prepreke**

Psihološke prepreke su posljedica mentalnog i emotivnog stanja pojedinca. Glavne psihološke prepreke se dijele na:

**1. filtriranje,**

**2. percepcije,**

**3. slabu memoriju,**

---

<sup>145</sup> Parafrazirano prema Ajduković, M. i Pečnik, N., (2002), *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb, str. 37.

#### 4. nepažljivo slušanje,

#### 5. emotivne reakcije.<sup>146</sup>

### Filtriranje

U komunikaciji ljudi često filtriraju signale od strane pošiljatelja poruke, propuštajući do stepena svjesnosti samo ono što žele da čuju ili da vide. Ovo se, također, naziva „selektivna pristranost“ koja direktno zavisi od stepena vlastitih vrijednosti i kulturnog porijekla primatelja poruke. Fenomen filtriranja se može izbjeći pažljivijim slušanjem i detaljnijim čitanjem govorne, odnosno pisane poruke. Poseban problem savremene civilizacije je preveliki broj informacija za ograničeni kognitivni kapacitet čovjeka.

Ovu pojavu viška informacija u kontekstu ograničenih kognitivnih sposobnosti Simon (1962) naziva „okvir razmišljanja“, a uzrokuju je: ograničeno vrijeme pri prikupljanju informacija, različiti kriteriji koji određuju važnost informacije, ograničena sposobnost razumijevanja, obrađivanja i korištenja informacija. Uzimajući u obzir „okvir razmišljanja“ menadžeri se najviše oslanjaju na iskustvo, tradiciju i pravilo jačega kada treba da selektiraju informacije u cilju donošenja najboljeg rješenja i odluke. Navedeni način donošenja odluka pokazao se kao najčešći način donošenja poslovnih odluka.<sup>147</sup>

### Percepcije

Svaki pojedinac posjeduje vlastite percepcije na različite situacije i događaje koje poslije formiraju njegov sud ili stav o većini životnih pitanja, dilema i želja. U skladu sa tim često ne primjećujemo da filtriramo informacije i odbacujemo one koje su u suprotnosti sa našom percepcijom. Zbog toga percepcije mogu da budu prepreka

---

<sup>146</sup> Parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 55.

<sup>147</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 56.

u komunikaciji. Najčešće *a priori* odbacivanje neke poruke putem komunikacijskih kanala nastaje zbog toga što smo prije nego što se komunikacija desila već oblikovali ideju o važnosti ili nevažnosti date poruke.<sup>148</sup>

### Slaba memorija

Sposobnost pamćenja ili pohranjivanja informacija je strogo individualna karakteristika koja je genetski determinirana, ali je dijelom zadana i različitim aspektima koje čovjek može da stekne kao što su: širina obrazovanja, produbljivanje vlastitih spoznaja, specifični treninzi za aktivno prisjećanje, selektiranje informacija i slično. Ukoliko se neko ne sjeća prenesene informacije putem nekog od komunikacijskih kanala, tada se komunikacija označava kao nepotpuna ili neuspješna. Zbog toga pamćenje zauzima posebno mjesto u komunikaciji i za uspješnog menadžera je toliko značajno da je nekada potrebno prakticirati i tzv. vježbe pamćenja da bi se dostigao potreban nivo pohranjivanja i pronalaženja najznačajnijih informacija.

Psihološka istraživanja su pokazala da ono što smo iskusili putem djelovanja, slušanjem, čitanjem, mirisom ili dodirrom nikada ne izgubimo, samo je put dolaska do tih informacija različit od čovjeka do čovjeka i zavisi od mnogo faktora. Komunikolozi smatraju da je potrebno određeno „vrijeme“ da bi se primljena informacija pretvorila u tzv. „dugoročno pamćenje“. Zbog toga postoji nekoliko tehnika koje slanjem novih informacija do dugoročnog pamćenja pomažu da se informacija ne zaboravi. Glavni elementi koji omogućavaju bolje pamćenje su: razumijevanje, širina znanja, aktivno prisjećanje, dodatno učenje, asocijacije. Za bolje razumijevanje onoga što nam je značajno da upamtimo potrebno je organizirati detalje primljene informacije tako što njihove međusobne odnose postavimo u jedan nama odgovarajući okvir. Ukoliko „uokvirimo“ informaciju

---

<sup>148</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 56.

u cjelinu koja ima smisla, omogućavamo da se signal u procesu pamćenja pojača, a memorirana činjenica označi na adekvatan način. Studenti menadžmenta koji shvataju društvene, povijesne i teoretske trendove unutar njihove discipline lakše će zapamtiti detalje i način na koji se oni uklapaju u integrirani sistem poslovnog ili strateškog menadžmenta. Dakle, treba pamtitu uvijek u kontekstu principa, teorija, stavova, trendova i značajnih generalizacija, te u skladu sa tim strukturirati poruku i „prekomunicirati“ njene glavne dijelove.<sup>149</sup>

Širenje znanja povećava broj asocijativnih veza između dvaju aspekata teme i čitavu strukturu čini jačom. Primatelju informacija dodatno čitanje, rješavanje prioriternih problema i traganje za alternativama značajno pomažu u poslovnoj komunikaciji. Slogan „što više o temi znamo, lakše je pamtiti“ ostaje jedna od baznih vrijednosti uspješnog pamćenja.

Tehnika aktivnog prisjećanja onoga što smo upravo čuli ili pročitali je treći element za bolje pamćenje. Svjesnim nastojanjem da se prisjetimo glavnih ideja koje smo pročitali ili čuli dok su one još svježije u glavi otvara se kanal sjećanja na nivou vlastitog podsjetnika kojeg poslije uvijek možemo da aktiviramo. Naprimjer, ako ste pošiljalac poruke kod usmenih prezentacija, prvo treba reći glavne teme izlaganja i njihov značaj, potom obrazložite svaku temu do detalja, i na kraju ponovite isto što ste u uvodu naglasili! Na taj način pomažemo primatelju poruke da otvori kanal za aktivno prisjećanje.

Dodatno učenje ili proučavanje već postojećeg materijala omogućava stabilnije pohranjivanje već naučenih činjenica, što omogućava trajno pamćenje. Zbog toga se govori o fenomenu „preučanja“ kao jednoj od tehnika pamćenja kod učenja stranih

<sup>149</sup> Parafrazirano prema Ajdukovič, M. i Pečnik, N., (2002), *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb, str. 39.



jezika ili pamćenja formula i poslovnih planova. Ovo se događa kada smo u potpunosti savladali neki predmet, a ipak ga proučavamo i dalje, što za posljedicu ima uvijek isti odgovor za isto pitanje. Na taj način komunikacija postaje daleko uspješnija, brža i djelotvornija.

Izgradnja asocijacija između onoga što već znamo i onoga što tek treba da zapamtimo je peta, i za mnoge, najučinkovitija tehnika pamćenja. U konačnici se stvara jedan vlastiti komunikacijski lanac koji nas može odvesti do drugog kraja. Ljudi nikada ne reaguju isto na istu asocijaciju, pa je ova tehnika izrazito individualna i zbog toga postoje različiti pristupi. Najčešći su vizualizacija i verbalne tehnike pamćenja. Vizualizacija je sjećanje na to kako stvari izgledaju i zaista mnogi ljudi imaju takav talent koji je genetski određen sposobnošću pamćenja izgleda ili strukture, jednom riječju, arhitektonike slike. Verbalno pamćenje podrazumijeva korištenje raznih skraćenica, sporednih ili asocijativnih značenja i slično. Jedan od primjera za asocijativno zaključivanje, a time i pamćenje, predstavlja tzv. *Swot-analiza*, gdje se uspoređuju snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje u kontekstu političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja.<sup>150</sup>

## Nepažljivo slušanje

Slabo ili nedovoljno pamćenje može da bude i posljedica nepažljivog slušanja, što je uzročno povezano sa padom koncentracije. Posebni problemi koji su vezani za psihološke prepreke su vanjske smetnje ili nedostatak zanimanja za temu. Često čujemo izraze poput *verbalna borba* i *lov na činjenice*. Prvi se odnosi na trenutak kada umjesto da slušamo i pamtimo činjenice, mi se koncentriramo na protivargumente i kritike onoga o čemu nam sagovornik govori, a drugi kada se koncentriramo na detalje i izgubimo cjelovitost poruke. Čovjek razmišlja četiri puta brže nego što govori! Ova razlika između brzine razmišljanja i brzine

<sup>150</sup> Vidjeti više u Davis, A., (2008), *Public Relations – Od A do Z sve što treba da znate o odnosima s javnošću uz pomoć 501 pitanja*, ASEE, Novi Sad, str. 112.

govora često navede slušatelja da slobodno vrijeme ispuni drugim procesima, kao što su sanjarenje, verbalna borba ili lov na činjenice. Rouse navodi četiri tipa ili gradacije slušatelja: 1. lažni slušatelj, 2. ograničeni slušatelj, 3. egocentrični slušatelj, i 4. pozitivan ili aktivan slušatelj.<sup>151</sup>

Slušatelji, dakle, mogu biti potpuno odsutni, djelomično prisutni slušajući samo neke zanimljive komentare i primjere, selektivno prisutni kada prihvaćaju i slušaju samo ono što se slaže sa njihovim stavovima i, na kraju, aktivno prisutni, kada primaju i obrađuju informacije potičući drugu osobu da još bolje govori. Za aktivnog slušatelja glavne vještine su: sposobnost sudjelovanja, sposobnost praćenja i sposobnost razmatranja. Sposobnost sudjelovanja znači uživanje u govornika, budnost i prihvatanje informacija putem otvorenih kanala. Praćenje je oblik verbalne i neverbalne komunikacijske vještine koje obuhvata mentalno, emotivno i fizičko usklađivanje onoga što slušamo sa našim već postojećim znanjima i spoznajama, da bismo potom dostigli nivo razmatranja, odnosno razmišljanja, preko kojeg se senzorički signal najefikasnije pretvara u kratkoročno ili dugoročno pamćenje.<sup>152</sup>

## Emotivne reakcije

U procesu komunikacija emocije i emotivne reakcije mogu da predstavljaju prepreku kako u slanju tako i u primanju poruka. Bilo koji oblik vidljivog emotivnog odgovora značajno utiče na komunikacijske sposobnosti pošiljalca ili primatelja. Tu spadaju: ljutnja, strah, tuga, razdražljivost, hiperaktivnost, depresivnost, opčinjenost, otuđenost i druge reakcije. Emotivne reakcije mogu da imaju i jedan pozitivan utjecaj direktno poboljšavajući prohodnost poruke u oba smjera. Iako u nekim situacijama jedna te ista emocija pomaže, a u drugim predstavlja prepreku u komunikacijskom procesu, ipak postoji jedan zajednički imenitelj koji poruku

<sup>151</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 58.

<sup>152</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 58-60.

obojenu emocijama čini preprekom. Naime, svako odstupanje od smisla poruke u prisustvu pretjerane ili neodgovarajuće emotivne reakcije smatra se da je nastalo upravo zbog „emotivnog skretanja” od suštine.

Kada govorimo generalno o psihologiji čovjeka, mimo gore navedenih prepreka, psihološke ili emocionalne prepreke u komunikaciji proističu iz ličnosti osoba koje su u komunikaciji. Npr., isključivost, kao osobina ličnosti, predstavlja prepreku u komunikaciji, a podrazumijeva izrazitu nefleksibilnost u pogledu zauzetih stavova. Naime, osoba je čvrsto uvjerena u ispravnost vlastitih stavova, što je čini zatvorenom za različita viđenja i mišljenja i sklonu konfliktima. Samim tim cilj komunikacije nije postizanje većeg stepena razumijevanja, već odbrana sopstvenog viđenja po svaku cijenu.

U psihologiji je poznat i fenomen dvostruko vezanih poruka (*double bind message*) koje podrazumijevaju da su poruke koje se šalju u međusobnom konfliktu, to jest isključuju jedna drugu. Naime, osoba koja šalje poruku je sama sa sobom u konfliktu koji ne zna kako da razriješi. Dati konflikt postaje vidljiv kroz način na koji osoba komunicira s drugim ljudima. To je za primatelja poruke emocionalno uzmemirujuće i zbunjujuće, ostavljajući ga u dilemi kako da postupi, odnosno, kako god da postupi pogriješiće.<sup>153</sup>

Komunikaciju ometaju i psihološke igre koje neki ljudi igraju, a to su najčešće igre riječima usljed kojih dolazi do nerazumijevanja. Zatim, tu je i odsustvo pažnje. Osoba je preokupirana drugim stvarima, zabrinuta, loše je volje i nije raspoložena da uđe u komunikaciju s drugom osobom, ne obraća pažnju na ono što joj druga osoba saopštava, niti je sluša. Stoga je za uspješnu komunikaciju neophodno da postoji povjerenje između onih koji

<sup>153</sup> Parafrazirano prema Ajdukovič, M. i Pečnik, N., (2002), *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb, str. 42.

komuniciraju. U suprotnom, primatelj poruke će uvijek pogrešno protumačiti ono što mu druga osoba saopštava, jer stalno dovodi u pitanje njenu dobronamjernost i pretpostavlja postojanje zadnjih namjera, odnosno vidi prijetnju i opasnost tamo gdje ih zapravo nema. Na ove prepreke u komunikaciji nadovezuju se i organizacijske prepreke.<sup>154</sup>

## Organizacijske prepreke

Prepreke u komunikaciji unutar organizacije odnose se na strukturu organizacije, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Glavne organizacijske prepreke su: preopterećenje informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje informacija, filtriranje poruka, kontradiktorne poruke, komunikacijska klima, razlike u statusu i strukturalni problem.

Savremena tehnologija omogućila je ljudima daleko direktniji pristup informacijama nego prije, tako da postoji čitav spektar mogućih komunikacijskih kanala za slanje i prijem poruka: pismo, telefonski poziv, e-mail, faks, internet informacije, izvještaji, oglašavanje, govorna pošta, poruke na mobilnom telefonu, radio, televizija, film i novine. Nove komunikacijske tehnologije nisu zamijenile, već su samo nadopunile stare. Zbog svega navedenog savremeni menadžer je, ukoliko nema jake kognitivne sposobnosti i moć selektiranja i sređivanja podataka po važnosti, pretrpan informacijama, što onda predstavlja vrlo ozbiljnu komunikacijsku prepreku u organizaciji.

S obzirom na preopterećenost viškom informacija pojavljuje se fenomen „konkurencije poruka“, gdje se poruke „takmiče“ za menadžerovu naklonost i pažnju. Selekcija poruka po važnosti koju menadžer mora svakodnevno uraditi, predstavlja jedan od najosjetljivijih dijelova rukovodstvenog postupka.

---

<sup>154</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 60.

U višim strukturama organizacijskog toka informacije prolaze kroz više odjeljenja unutar jedne organizacije što može subjektivno, nepažnjom ili čak tendenciozno, da dovede do iskrivljavanja činjenica. Ukoliko se informacija pogrešno interpretira ili namjerno blokira, dolazi se na prag menadžmenta konflikta, pa čak i menadžmenta krize, utoliko više što je blokirana informacija važnija za organizaciju i njen razvoj. Iskrivljavanje informacija može se dogoditi bez obzira putuje li informacija prema gore ili prema dole u komunikacijskom kanalu. Zbog toga menadžeri pribjegavaju i filtriranju poruka, pokušavajući da istu poruku prosljede u obrađenom ili skraćenom obliku. Ovaj se proces događa na mnogim menadžmentskim nivoima u strukturi jedne organizacije, što dodatno može napraviti problem i stvoriti prepreku u komunikaciji, jer postoji velika mogućnost već spomenutog iskrivljavanja informacija ili neadekvatnog smanjenja poruke.<sup>155</sup>

Smatra se da svaki filter i razmjena informacija udvostruči šum i prepolovi poruku. Posebna opasnost su kontradiktorne poruke kada se ista poruka interpretira od strane menadžera različito u određenom vremenskom periodu, dan za danom ili u jednoj radnoj nedjelji, u toku mjeseca ili čak u dužem intervalu, ako su u pitanju npr. stari dogovori. Kontradiktorne poruke mogu potkopati komunikaciju i vjerodostojnost. Zbog toga bi menadžeri morali da budu uvijek dosljedni i da, kada već mijenjaju smisao poruke, to adekvatno i obrazlože, jer, inače, gube autoritet i kontrolu nad podređenima. Dosljednost stvara vjerodostojnost, jača poruke i osnažuje komunikacijske procese u organizaciji. Također, i komunikacijska klima može značajno da doprinese razumijevanju između menadžera i zaposlenih ukoliko je svrsishodna, konzistentna i adekvatna trenutku ili situaciji.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Parafrazirano prema Ajdukovič, M. i Pečnik, N., (2002), *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb, str. 44.

<sup>156</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, M. & Rouse, S., (2005), str. 61-64.

Organizacije bi trebale vrlo precizno i smišljeno otvoriti i horizontalne i vertikalne komunikacijske puteve, puteve „prema gore“ i puteve „prema dole“. Previše komunikacijskih kanala vodi obavezno iskrivljavanju poruke. Premalo kanala može da blokira poruku, jer ako nemamo dovoljno kanala imat ćemo utoliko manje informacija.

Razlike u statusu postoje u većini organizacija, a postaju prepreka onda kada menadžeri slušaju podređene bez dovoljno pažnje i kontrole ili kada podređeni pripisuju veću važnost porukama nadređenih nego što je to realno. Na ovaj način poruke koje dolaze sa vrha mogu da postanu vrednije nego što to zaista i jesu, dok se poruke sa dna ne slušaju ili zanemaruju. Struktura organizacije predstavlja vjerovatno najznačajniju prednost ili prepreku u komunikacijskim tokovima. Pravilo je da što je veća fizička, društvena ili kulturološka udaljenost između dvije tačke, informacija će duže putovati od jedne do druge tačke. Isto tako, što je više hijerarhijskih nivoa kroz koje informacija treba da prođe, utoliko joj treba više vremena da stigne od pošiljalca do primatelja, odnosno primatelja poruke.

Nisu svi zaposleni istog ranga niti imaju isti status, što otežava komunikaciju koja ide od niže rangiranih zaposlenih ka više rangiranima. Zaposleni mogu da se ustručavaju da se obrate pretpostavljenima, jer nisu sigurni da li su njihovi razlozi opravdani i da li bi to bilo u radu i ispravno. Zbog toga odlažu da donesu neke odluke, jer nisu sigurni kako bi trebalo postupiti.

Organizacijska struktura podijeljena na specijalne odjele može da ima problem zbog sukoba proizašlih iz različitih funkcija i uloga tih odjeljenja koje se često, u nekim svojim aspektima, ili preklapaju ili dopunjavaju ili su im zahtjevi unutar organizacije i na tržištu različiti. Sprečavanje ovakvih sukoba, koji su ujedno i prepreke u komunikaciji, moguće je jačanjem autoriteta i kontrole na nivou

top-menadžmenta organizacije, uz korištenje užih i formalnih kanala komunikacije.

Jedna od najčešćih organizacijskih prepreka u komunikaciji su propisana organizacijska pravila kojima se reguliše način komunikacije unutar organizacije. Naprimjer, jedno od organizacijskih pravila može da nalaže da cjelokupna poslovna komunikacija mora da se odvija pisanim putem. U takvoj situaciji sve što može da se saopšti u nekoliko riječi mora da dobije svoju pisanu formu, a to je vremenski mnogo zahtjevnije, pa se posao nepotrebno uvećava. Dodatni problem nastaje kada zaposleni zbog gužve u poslu odustaju od toga da pošalju neke poruke.

Dalje, što organizacija ima više hijerarhijskih nivoa, odnosno više nivoa rukovođenja, to se u većoj mjeri dešava da informacije kasne, a uz to se i bitno mijenjaju dok ne pređu put od pošiljaoca do krajnjeg primaoca. A, dešava se da neke informacije nikada i ne stignu do krajnjeg primaoca. Naime, niži nivoi rukovođenja djeluju kao jedna vrsta filtera, koji dosta toga zadržava i ne propušta kako od zaposlenih ka top-menadžmentu, tako i obrnuto, od top-menadžmenta ka zaposlenima.

Rukovoditelji mogu imati strah od otvorene i dvosmjerne komunikacije kako njihov autoritet ne bi bio doveden u pitanje od strane nekoga ko je možda pametniji ili više zna. S druge strane, i zaposleni mogu imati strah da otvoreno iznose svoje ideje, jer nemaju dovoljno samopouzdanja i brinu se da ne ispadnu glupi ili smiješni naočigled svima.

Takođe, i sami rukovodioci mogu da gledaju na zaposlene s visine kao na nekoga ko je manje sposoban i manje zna od njih, te da iz tog razloga zanemaruju i ne uvažavaju prijedloge i sugestije koje dobijaju od zaposlenih. Time daju na sopstvenom značaju, dok istovremeno umanjuju značaj zaposlenih, što se

negativno odražava na samopouzdanje zaposlenih. Čak i ako njihovo samopouzdanje nije poljuljano, zaposleni postaju potpuno nezainteresovani za razmjenu ideja u budućnosti nakon što je pretpostavljeni izignorirao njihove prijedloge i ideje. Međutim, nekada zaposleni ne žele da daju prijedloge i sugestije da ih rukovodioci ne bi prisvojili i prikazali kao svoje.

Zatim, i sami zaposleni filtriraju informacije koje će propustiti ka rukovodiocima. Propusti i negativnosti se prikrivaju naročito ako se očekuju negativne posljedice zbog toga. Ukoliko zaposleni i prosljede takve informacije pretpostavljenima, prethodno ih u značajnoj mjeri modifikuju i ublaže, čime iskrivljuju činjenice.<sup>157</sup>

## 7.2 Savladavanje komunikacijskih prepreka

Komunikacijske prepreke u organizaciji se dugoročno mogu savladati jedino tako što će zaposleni postati dobri komunikatori. Preduvjeti uspješne komunikacije su: opažanje, preciznost, vjerodostojnost, kontrola, i prijatnost/ljubaznost.

Ljudi koji dobro opažaju su jako zahvalni u svakoj organizaciji, jer mogu da predvide kako će se poruka interpretirati i prema tome oblikuju poruku ispravljajući pogrešno shvaćene elemente informacije. Isto pravilo uspješnosti vrijedi i za ljude koji pomno analiziraju neverbalnu komunikaciju (prate geste govora tijela) i usklađuju je sa verbalnom. Preciznost osigurava sigurnost interpretacije poruke, tako da primatelj može sasvim jasno da razumije poruku. To opet direktno utiče na vjerodostojnost poruke, što za posljedicu ima razumijevanje među zaposlenima, poštovanje i jednu vrstu „zajedništva na istom zadatku". Uspješni komunikatori sa lakoćom mogu da kontroliraju cjelokupni komunikacijski proces, a pošto su uvijek precizni i vjerodostojni, kod saradnika se rađa

---

<sup>157</sup> Parafrazirano prema poslovnom portalu MOJ TIM, <https://www.mojtim.com/hr-saveti/Prepreke-u-organizacionoj-komunikaciji/527/>, (pristupano 18. 7. 2018.).



osjećaj prijatnosti i neke vrste zadovoljstva na poslu. Istraživanja su pokazala da su organizacije sa manje komunikacijskih prepreka one čija kultura obuhvata sljedeće elemente: iskrenost, poštenje, otvorenost, mogućnost neslaganja sa šefom, i slobodno izražavanje vlastitog mišljenja.

Prepreke se mogu značajno ublažiti smanjivanjem broja birokratskih ili administrativno pravnih nivoa u samoj strukturi organizacije i broja karika u komunikacijskom lancu, uz jednu jasnu i tolerantnu komunikaciju prema gore, prema dole i horizontalno. Komunikaciju mogu da olakšaju instrumenti kao što su: upitnici za zaposlene, politika otvorenih vrata, novinske vijesti, intranet, dopisi, usklađeni radni timovi i zajednički poslovni prostori (nužno dolazi do komunikacije među zaposlenima).

Naveli smo već da organizacija i njena kultura predstavljaju kontekst u kojem se odvija cjelokupna poslovna komunikacija. Strateški gledano, komunikacija i povratna informacija najčešće prate model koji je identičan organizacijskoj strukturi. Zbog toga ponavljamo da je uloga menadžera u organizaciji ključna, jer je menadžer/rukovoditelj dužan svojim sposobnostima i vještinama svesti komunikacijske prepreke na minimum radi uspješnosti u poslovanju cijele organizacije. Menadžeri moraju biti sposobni da upravljaju ljudskim resursima, jer su ljudi najvredniji kapital. Menadžeri moraju, uvijek i iznova, olakšavati proces povratne informacije i to na svim menadžmentskim nivoima i komunikacijskim tokovima, kroz planiranu internu komunikaciju i učinkovito rukovođenje kroz obilazak zaposlenika.<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup> Parafrazirano prema Ajdukovič, M. i Pečnik, N., (2002), *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb, str. 56.



## 8. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE



**N**ajvažnija vještina od svih životnih vještina je učinkovito komuniciranje. Komunikacija je jednostavno čin prijenosa podataka s jednog mjesta na drugo, da li putem govora, pisanim putem (korištenjem printanih ili digitalnih medija, kao što su knjige, časopisi, web stranice, e-mail ili društvene mreže), vizualno (koristeći logotipe, karte ili grafikone) ili neverbalno (koristeći govor tijela, geste, ton i visinu glasa). Koliko ovih informacija može biti poslano i primljeno, je mjera koliko su dobre naše komunikacijske vještine.

Razvijanje komunikacijskih vještina nam pomaže u svim aspektima života, iz svog profesionalnog života do privatnog života i druženja. Vitalni dio komunikacijskih vještina jeste sposobnost da prenesemo informaciju tačno, jasno i onako kako smo zamislili. Profesionalno, ako se takmičite za neki posao ili ste u potrazi za promociju s vašim trenutnim poslodavcem, sigurno ćete morati pokazati dobre komunikacijske vještine. Naprimjer, sposobnosti da: govorite na odgovarajući način s raznim osobama, zadržavajući pritom dobar kontakt očima, pokazujete raznolik vokabular i prilagođavate svoj jezik na svoju publiku, učinkovito slušate, prezentirate svoje ideje na odgovarajući način, pišete jasno i sažeto, su sve ključne stavke vještog komunikatora. Sve su to bitne komunikacijske vještine koje poslodavci traže. Kako vaša karijera napreduje, važnost komunikacijskih vještina se povećava, a sposobnost da se govori, sluša, pita i piše s jasnoćom i konciznošću su bitne za većinu menadžera, rukovoditelja pa tako i zaposlenika.

Dakle, potpuno je jasno da je danas komunikacija, ono što govorimo (verbalno i neverbalno), glavni faktor koji određuje hoćemo li u životu uspjeti ili propasti. Veliki lideri u politici, menadžeri u poslovanju ili lideri u obrazovanju posjeduju vještinu komunikacije s drugim ljudima. Ta vještina im nije nužno urođena. Svi koji to pozele mogu je postići, samo je bitno raditi

na unapređenju vlastitih vještina. Ako poboljšamo sposobnost komunikacije, možemo učinkovitije predočiti vlastite ideje šefu, saradnicima, klijentima pa čak i prijateljima ili članovima porodice. U nastavku izdvajamo neke od bitnih komunikacijskih vještina koje pomažu u postizanju učinkovite komunikacije.

## 8.1 Asertivna komunikacija

Komunikaciju trebamo posmatrati kao jednu od socijalnih vještina. Socijalne vještine su sposobnosti prilagođavanja i pozitivnog ponašanja, koje omogućuju osobama da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima koje pred njih postavlja život svakog dana. Socijalne vještine nisu vezane za specifičan posao, već se nalaze u osnovi uspješnog obavljanja bilo kojeg posla. One se primjenjuju u svim radnim okruženjima i mogu se lako prenositi iz jedne oblasti ljudskog rada na druge.

Asertivno ponašanje (asertivna komunikacija) kao socijalna vještina nastala je i razvila se na samopouzdanju i vjerovanju da su naše želje i potrebe važne, ali istovremeno nisu važnije od želja i potreba drugih. Milorad Marić govori o izgradnji povjerenja među sagovornicima u procesu pregovaranja, koja je nužna u asertivnom ponašanju i postizanju dogovora.<sup>159</sup> Asertivno ponašanje je alternativa agresivnom ponašanju, koje se bazira na vjerovanju da su naše želje i potrebe prioritetne u odnosu na potrebe drugih. Istovremeno, asertivnost je alternativa submisivnom (pokornom, poslušnom, potčinjenom) ponašanju, koje se bazira na stavu da su naše želje i potrebe manje važne od želja i potreba drugih ljudi.

Asertivnost je ponašanje (komuniciranje) koje se uči. Ako niste imali dobre modele asertivnog ponašanja u porodici ili školi, znači da nikada niste imali priliku da ovu osobinu razvijete kod sebe.

---

<sup>159</sup> Prema Marić, M., (2004), *Veštine poslovnog pregovaranja*, Čigoja štampa, Beograd, str. 67.

Da bi bili asertivni, potrebno je da na život gledate pozitivno i da imate doživljaj lične vrijednosti (samopoštovanje i samopouzdanje). Potrebno je da vam budu jasna vaša prava i vaše odgovornosti. Asertivno ponašanje (asertivna komunikacija) je neophodna za svakog ko želi da upozna menadžment i ovlada njim i kao vještinom.<sup>160</sup> Dakle, asertivno ponašanje ili asertivna komunikacija je jako bitan element u poslovnoj komunikaciji. Pomoću asertivnosti postizemo obostrano zadovoljstvo, jer svi dobivaju ono što žele. Asertivnost je najbolji način na koji možemo izbjeći sukobe ili konflikte. Asertivnost je riječ engleskog porijekla (assertiveness) i podrazumijeva oblik komunikacije sa drugim ljudima koji se nalazi između pasivnosti i agresivnosti, tzv. *zlatna sredina* u komunikaciji. Biti asertivan podrazumijeva da otvoreno iskazujete svoje stavove, želje, mišljenja i uvjerenja na društveno prihvatljiv način, tako što kazujete ono što mislite direktno i iskreno, uz poštivanje sagovornika. Poštivati sagovornika znači da ga ne vrijeđate, ne povisujete ton i ne ulazite u njegov životni prostor. Ovaj oblik komunikacije podrazumijeva da ste sa sagovornikom jednaki u komunikaciji po pitanju vrijednosti kao ličnosti, bez obzira na sagovornikov spol, kulturnu, nacionalnu ili etničku pripadnost, boju kože, profesionalne kvalifikacije ili položaj u društvu. Vaša prava u asertivnoj komunikaciji moraju biti jednaka pravima sagovornika i obrnuto.

Svaki čovjek nastoji da u fizičkom, verbalnom i socijalnom smislu bude jednak sa drugom osobom. Nekada se desi da je čovjek superioran u odnosu na drugu osobu, a nekada se desi da je ponizan i inferioran. U želji da bude superioran, čovjek čini neke stvari da drugu osobu pobijedi, a ukoliko to čini sa namjerom da tu drugu osobu povrijedi, onda je riječ o agresivnosti. Generalno gledano, treba razlikovati asertivnost od agresivnosti.

---

<sup>160</sup> Prema Marić, M., (2004), *Veštine poslovnog pregovaranja*, Čigoja štampa, Beograd, str. 68.

Ovdje trebamo izdvojiti ljudske reakcije koje su odraz situacije u kojoj se čovjek nalazi i reagira u skladu sa jednim od tri osnovna modela ponašanja:

- ▶ agresivan
- ▶ asertivan
- ▶ neasertivan – pasivan ili submisivan (ponizan ili inferioran).<sup>161</sup>

Kod svakog pojedinca javlja se kombinacija sva tri modela ponašanja. S obzirom na to da možemo da odaberemo način na koji ćemo se ponašati, onda ovo saznanje možemo da iskoristimo kako bismo izmijenili usvojeni stil ponašanja, a sve u cilju postizanja boljih rezultata. Asertivnost se temelji na filozofiji lične odgovornosti i postojanju svijesti o pravima, kako ličnim tako i pravima ljudi sa kojima komuniciramo.

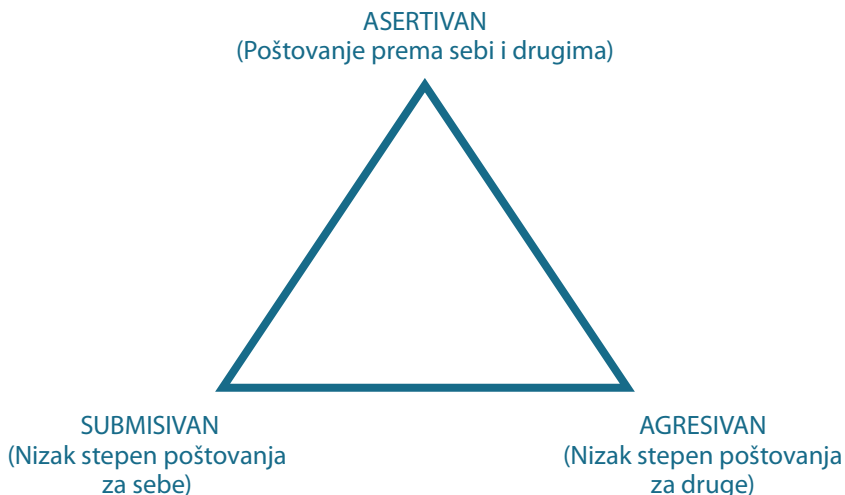
Goran Zmijanac navodi da mnogi ljudi pojam asertivnosti razumiju kao ljudsko ponašanje koje govori da je čovjek agresivan, sebičan, stalno u nastojanju da istjera nešto po svome. Iako asertivnost podrazumijeva jedan energičan pristup komunikaciji, on zapravo ne znači nijedan od gore pomenutih pojmova, zato što u sebi ne sadrži elemente neprijateljskog i posebno je poželjan u pregovaračkim procesima.<sup>162</sup> Jedan od načina da to prikažemo jeste da asertivnost uporedimo sa druga dva dobro poznata načina postupanja sa ljudima. Pogledajte sljedeći prikaz:

---

<sup>161</sup> Isto prema Marić, M., (2004), str. 69.

<sup>162</sup> Prema Zmijanac, G., *Asertivnom komunikacijom do kvalitetnijeg menadžmenta*, Časopis Zavoda za obrazovanje odraslih RS, 2015, str. 119 -129.

## Prikaz 2: Aseritivnost i drugi oblici ponašanja



### 1. **Submisivno ponašanje**

Kada sam ponizan, inferioran ili snishodljiv najčešće:

- Ne kažem ono što zaista želim,
- Prihvatam (i trpim) tuđe odluke,
- Dopuštam drugima da me muče, maltretiraju i manipuliraju sa mnom,
- Ne prihvatam odgovornost za ono što mi se dešava - nisam ja kriv, oni su,
- Poričem da imam bilo kakva prava.



## 2. **Agresivno ponašanje**

Kada sam agresivan, najčešće:

- Maltretiram, ismijavam i laskam drugima kako bi prihvatili ono što ja želim,
- Ne slušam ili ne prihvatam ono što drugi govore,
- Hoću da moja riječ bude posljednja,
- Osjećam da se stvari mogu sagledati iz samo jedne perspektive – moje!
- Osjećujem razvoj drugih ljudi i njihovo zadovoljstvo poslom.

## 3. **Asertivno ponašanje**

Kada sam asertivan, najčešće:

- Kratko i jasno kažem ono što mislim, osjećam i vjerujem,
- Slušam druge i prihvatam činjenicu da imaju sopstveni stav,
- Znam da budem jak i slijedim svoja uvjerenja u situacijama kada je tako nešto prikladno,
- Zadržavam pravo da mogu da napravim povremenu grešku,
- Dopuštam drugima da donesu odluke sami za sebe,
- Izbjegavam da me ponese neko dominantno osjećanje ili ljutnja.

Asertivnost trebamo posmatrati kao pravi izbor u komunikaciji i kao vještinu koju kroz život trebamo nadograđivati da bismo sebi i drugima olakšali u komunikacijskom procesu. Asertivnim načinom komunikacije istupamo sa svojim željama, a ne sa zahtjevima, kao što to obično radimo kada želimo istaći svoju moć i dominaciju, tačnije kada smo agresivni u komunikaciji. Asertivnost znači boriti se za svoja prava na jedan nenametljiv i neagresivan način. Asertivnost treba da bude uvremenjena (prilagođena kontekstu vremena, prilika i situacije). Npr., nećete ići kod šefa da tražite povišicu onda kada je on bijesan ili nervozan. Dakle, sami ćete zaključiti kada je pravo vrijeme i mjesto za traženje povišice, te odložiti asertivni govor koji ste pripremili za povoljniju priliku. Biti asertivan je vaš izbor i vaša odluka.

Biti asertivan znači da znate kako da se zauzmete za sebe, kako da izbjegnute manipulaciju u komunikaciji, kako da uputite i prihvatite kritiku, kako da pohvalite druge, kako da se izborite sa tremom u javnom nastupu, kako da adekvatno komunicirate sa svojim najbližima, sa partnerom, kolegama, šefovima, s medijima, s ljudima iz javnog sektora i drugima, kao i kako da konstruktivno riješite konflikte s njima. Asertivnost je vještina koju nužno treba naučiti kako bismo bili uspješni komunikatori, posebno u sferi poslovanja. Dugoročno, asertivni stil komunikacije dovodi do osjećaja uvažnosti, povećanog samopoštovanja i unaprijeđivanja odnosa s drugima.

## 8.2 Aktivno slušanje

Slušanje je osnova svake komunikacije. Jedna latinska poslovice kaže da je razlog zbog kojeg imamo dva uha, a samo jedna usta, taj da bismo mogli više slušati, a manje govoriti. Aktivno slušanje je ključni element uspješne komunikacije. Ono predstavlja uživljavanje u ono o čemu osoba koju slušamo govori, kao i razumijevanje sadržaja koji je izgovoren.

Vještina slušanja mnogo je više od sposobnosti da čujemo, jer obuhvata razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Razgovor je proces koji se sastoji od govorenja i slušanja. Međutim, često se zanemaruje činjenica da bez aktivnog slušanja nema sporazumijevanja. Zapravo, uspješnost sporazumijevanja više ovisi o kvaliteti slušanja, nego o količini iznesenih informacija. Mnogobrojna istraživanja pokazuju da se oko 75% sadržaja koji se prenosi u komunikaciji ignorira, krivo razumije ili odmah zaboravi.

Aktivno slušanje znači da usmjeravamo pažnju na ono što osoba govori i osjeća, te da možemo izražavati vlastitim riječima ono što mislimo da je govornik htio reći. Drugim riječima, provjeravamo jesmo li dobro razumjeli govornikovu poruku uključujući riječi i osjećaje. Aktivnim slušanjem povećavamo vjerojatnost ispravnog razumijevanja sagovornika, izbjegavamo prepreke u komunikaciji i poštujemo tuđa mišljenja, stavove i osjećaje. Razvijena vještina aktivnog slušanja omogućuje drugoj osobi da se osjeća ugodno, da ima povjerenje u onog koji sluša i da, prema tome, lakše izrazi ono što je zaista željela reći.

Za aktivno slušanje je bitno da slušatelj donese odluku da želi da sluša, da osobu koja govori gleda u oči, da ne govori previše, ne prekida sagovornika dok govori, da nauči da šuti i sluša. Činjenica je da se aktivno slušanje rijetko primjenjuje, jer su za to potrebni znanje i vještina. Ako se često nalazimo u situacijama u kojima se prakticira površno slušanje i ako steknemo takvu naviku površnosti, bit ćemo u neprilici kada budemo sudjelovali u važnim konverzacijama ili pregovorima.

Postoji nekoliko osnovnih pretpostavki aktivnog slušanja:

- ▶ Slušanje druge strane s empatijom i na način da se odupremo osuđivanju druge strane;
- ▶ Demonstriranje uvažavanja druge strane tako da potičemo nastavak konverzacije;
- ▶ Povratno davanje kratkog i ohrabrujućeg inputa koji komunikaciju/ideju druge strane pomjera korak naprijed.

Ana Mirković nabraja nekoliko vrsta nepotpunog slušanja:

1. Pseudoslušanje - kada slušatelj pokazuje pažnju, ali su mu misli negdje drugo.
2. Jednoslojno slušanje - za koje je karakteristično da slušatelj sluša samo dio informacija.
3. Selektivno slušanje - kada slušatelj sluša samo ono što ga posebno zanima.
4. Selektivno odbacivanje - kada se slušatelj usmjerava na teme koje ne želi da čuje. Kad one dođu na red, slušatelj se „isključuje“ i ne sluša.
5. Otimanje riječi ili upadanje u riječ - kada slušatelj jedva čeka priliku da nešto kaže.
6. Odbrambeno slušanje - slušatelj sve poruke tumači kao napad, brani se ili čak i sam napada.
7. Slušanje u „zasjedi“ - karakteristično je da slušatelj sluša sagovornika da bi ga napao kad god mu se učini da se njegove riječi mogu dovesti u pitanje.<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Preuzeto sa portala Profit Magazin, Mirković, A., *Aktivno slušanje*. [https://www.profitmagazin.com/izdanja/broj\\_11/aktivno\\_slusanje\\_ana\\_mirkovic.142.html](https://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_11/aktivno_slusanje_ana_mirkovic.142.html), (pristupano 17. 6. 2018.)

Mirković dalje navodi i principe aktivnog slušanja i kaže da je prvi princip aktivnog slušanja *ohrabrivanje sagovornika*, odnosno, slanje verbalnih i neverbalnih znakova koji će govorniku pokazati da ga slušate. Ovaj princip je veoma važan kada želimo da podstaknemo govornika da nastavi sa pričom i kada želimo da mu damo podršku. Drugi princip podrazumijeva *da sagovorniku postavljamo pitanja*, kako bismo razjasnili ono što nam je rekao. Veoma je važno razjasniti ili potvrditi sadržaj o kome razgovaramo, da ne bi došlo do pogrešnog shvatanja poruka. *Preformulisanje poruke* je treći princip. Ovaj princip podrazumijeva da svojim riječima ispričamo ono što je sagovornik rekao, kako bismo provjerili da li smo dobro čuli i razumjeli. Najznačajniji princip je *reflektovanje*. Dajte do znanja sagovorniku svoje mišljenje o tome kako se on osjeća. Naprimjer: „Zvuči mi kao da si ljut.“; „Izgleda kao da te je ta vijest uznemirila.“ Sažimanje ili rezimiranje, odnosno, ponavljanje glavne teme i osjećanja koje je govornik pokazao ili izgovorio: „Naljutio si se što ti nisi imao priliku da razjasniš...“; „Dakle, sretna si što imaš dozvolu da večeras izađeš u grad.“ I posljednji, ali ne i manje važan princip aktivnog slušanja je *potvrđivanje i vrednovanje stava sagovornika*. Manifestuje se kroz uvažavanje sagovornika.<sup>164</sup>

Aktivno slušanje je od presudne važnosti, ako želimo kvalitetnu komunikaciju. Aktivnim slušanjem dajemo šansu sagovorniku da na najbolji način prenese svoju poruku i, podjednako važno, svoju poruku šaljemo tek nakon što smo shvatili šta sagovornik zaista želi da nam saopšti. Koncentracijom na ono šta se govori, a ne kako se govori, uspostavljamo direktnu i adekvatnu komunikaciju.

Aktivnim slušanjem omogućujemo bolje razumijevanje. Često se, naime, događa da tokom komunikacije ne slušamo sagovornika u potpunosti. Slušanje, bez pažnje i razumijevanja, nikada ne rezultira pamćenjem onog što je neko rekao, niti nam omogućuje napredak.

---

<sup>164</sup> Preuzeto sa portala Profit Magazin, Mirković, A., *Aktivno slušanje*, [https://www.profitmagazin.com/izdanja/broj\\_11/aktivno\\_slusanje\\_ana\\_mirkovic.142.html](https://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_11/aktivno_slusanje_ana_mirkovic.142.html), (pristupano 17. 6. 2018.)

Slušati aktivno znači slušati odgovorno. Trebamo slušati sa iskrenim interesovanjem i uz kontrolu vlastite potrebe da kažemo nešto. Trebamo staviti sopstvene misli i stavove u drugi plan, dok slušamo sagovornika. Aktivno slušanje je dodatni odraz asertivnog ponašanja, što znači da ne trebamo insistirati na tome da uvijek budemo u pravu. Treba uložiti napor potreban za aktivno slušanje. Nagrada za energiju koju smo uložili biće zasigurno bolji odnosi sa ljudima koji nas okružuju i naše lično zadovoljstvo tim odnosima.

### **8.3 Interpersonalna komunikacija**

Sa situacijskog stajališta, interpersonalna komunikacija je interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija.

Interpersonalno komuniciranje je najrasprostranjeniji i elementarni oblik društvene komunikacije. Njegovo osnovno svojstvo je recipročnost razmjene poruka između dvije ili više osoba, neposrednim ili posrednim putem, uz recipročnu izmjenjivost uloga komunikatora i recepijenata i neposrednu povratnu vezu u procesu razmjene poruka. Interpersonalno komuniciranje može se shvatiti kao produžetak intrapersonalnog komuniciranja (koncipiranog kao dijaloški organizovanog razgovora) i kao posrednički nivo u recepciji poruka u procesu masovnog komuniciranja. Na interpersonalno komuniciranje utiče niz interakcijskih i kontekstualnih faktora. Među njima su najznačajniji: motivi i ciljevi komuniciranja; simboličke forme u kojima se ostvaruje; stepen komunikativne kompetentnosti subjekata komunikacionog čina; priroda odnosa koji su uspostavljeni ili se uspostavljaju; socijalni kontekst u kojem se ostvaruje.

Elementarnost i rasprostranjenost interpersonalnog komuniciranja prisutnog u svakodnevnicu svakog od nas, proističu iz samog karaktera čovjeka, shvaćenog kao socijalnog bića. Jer, ne komunicira se radi samog komuniciranja, već da bi se postigao određeni cilj, odnosno postigla svrha komuniciranja.

U poslovnom sistemu interpersonalna komunikacija predstavlja komunikacijski proces između dviju ili više osoba, a odvija se licem u lice. U svim organizacijama komunikacija je neophodna za međuljudsku interakciju, ali i poslovanje, stoga, kako smo već naveli, menadžer treba imati glavnu ulogu u razvoju uspješne interpersonalne komunikacije u organizaciji. Kako bi upravljao svim vrstama komunikacije u organizaciji i pri tome razvijao interpersonalnu, potrebno je kombinirati lične i naučne upravljačke vještine. Vještine potrebne za uspješnu organizacijsku komunikaciju sa zaposlenicima su dobra verbalna i neverbalna komunikacija, pažljivo slušanje, prepoznavanje i razumijevanje osobnih osjećaja ljudi, te sposobnost kontrole bijesa. Da bi organizacija uspješno djelovala, menadžer treba kontrolirati zaposlenike, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja i donošenje odluka. Veliku ulogu u organizacijskom poslovanju ima odnos menadžera sa šefovima, čiji ključ su povjerenje i uspješna komunikacija.

Reardon izdvaja i dijelom kritizira definiciju Millera i Steinberga, koja kaže da se interpersonalna komunikacija razvija usporedo sve boljim međusobnim upoznavanjem partnera, dok je komunikacija među strancima manje interpersonalna, bez obzira da li se odvija licem u lice. Ona je stvar stepena poznavanja. Ovakva definicija ima mnoge nedostatke i otvara mnoga pitanja poput: „Kako mi promatrači znamo da se osobe u komunikaciji poznaju dobro, a ne samo površno?“ „Na kojoj tački možemo reći da je konkretna interakcija interpersonalna?“<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> Reardon, K., (1998), *Interpersonalna Komunikacija - Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb, str. 20-28.

Reardon definira i nivo interpersonalne komunikacijske kompetencije kao stepen u kojemu su nečija ponašanja primjerena situaciji i tako omogućuju osobi da ostvari svoje individualne i relacijske ciljeve.<sup>166</sup>

Interpersonalna komunikacija može se razvrstati prema situaciji u kojoj se ona odvija. Postoji pet oblika prepoznatljiva interpersonalne komunikacije, a to su: formalna i neformalna; javna ili privatna; distancirana ili intimna; ritualna ili otvorena; i funkcionalna ili ekspresivna.

**1. Formalna ili neformalna** interpersonalna komunikacija je razlika između proračunatog ili promišljenog, na jednoj strani, i spontanog korišćenja komunikacijskih vještina na drugoj strani.

**2. Javna ili privatna** interpersonalna komunikacija je razlika u pogledu konteksta komunikacije; npr., pri komunikaciji na javnom mjestu izbjegava se korišćenje neverbalnih znakova i pokazivanje emocija.

**3. Distancirana ili intimna** interpersonalna komunikacija je razlika u kvalitetu odnosa i veza između učesnika komunikacije. Distancirana komunikacija znači veći stepen formalizma u govoru ili nastupu, dok intimna komunikacija svjedoči o čvršćim odnosima među ljudima.

**4. Ritualna ili otvorena** interpersonalna komunikacija je različita mogućnost predviđanja upotrebe određenog komunikacionog koda. Ritualizovana komunikacija je korišćenje uvijek istog, ograničenog koda, koji svjedoči o jakim vezama i prisutnosti među učesnicima komunikacije.

**5. Funkcionalna ili ekspresivna** interpersonalna komunikacija predstavlja razlike u kvalitetu i svrhovitoj upotrebi jezika.

---

<sup>166</sup> Reardon, K., (1998), *Interpersonalna Komunikacija - Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb, str. 70.



Govor se koristi ili na strogo cjelishodan, odnosno, funkcionalan način ili kao sredstvo diskusije ili spekulacije.<sup>167</sup>

U svakom slučaju, interpersonalna komunikacija je vještina koju trebamo razvijati kako bismo olakšali sebi i drugima u radnom ambijentu i doprinijeli razvijanju timskog duha i rada u timu.

## 8.4 Timski rad

Kada govorimo o timskom radu, počnemo od jedne japanske poslovice koja kaže: "Niko od nas nije pametan toliko koliko svi mi zajedno." Uspješne kompanije su toga svjesne i zato se kontinuirano bave svojim timovima. Postoji veliki broj definicija tima. Različiti autori na sličan način definiraju ovaj oblik međusobnog odnosa među ljudima u procesu rada. Ovdje izdvajamo nekoliko definicija tima. Prema Živku Kuliću, "pod timom se podrazumijeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi".<sup>168</sup> Petković i Jovanović smatraju da je tim "oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi, koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes".<sup>169</sup> Dakle, možemo reći da je tim skup pojedinaca koji radeći zajedno postižu rezultate čija kvaliteta nadrasta pojedinačna postignuća članova tima. Tim potiče, koristi i razvija snage, vještine, znanja i iskustva svojih članova i tako nadoknađuje individualne slabosti i značajno doprinosi efektivnosti rada. Budući da smo objasnili da kvalitetno funkcioniranje u savremenom društvu zahtijeva sposobnost praćenja i selekcije novih informacija, sagledavanja pojava iz različitih uglova, otvorenost za nova iskustva, sposobnost adaptacije na promjene, timski način rada se pokazao kao brži, operativniji i kreativniji.

<sup>167</sup> Isto prema Reardon, str. 75.

<sup>168</sup> Definicija prema Kulić, Ž., (2002), *Upravljanje ljudskim resursima, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 157.*

<sup>169</sup> Definicija prema Petković, M. i Jovanović, M., (2002), *Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 133.*

Zapravo, možemo reći da je timski rad pokretač uspjeha svake kompanije. Kompanija koja svoj rad temelji na pojedincima, a zanemaruje zajednički rad svih zaposlenika, puno će teže ostvariti uspjehe od one kompanije koja cijeni i insistira na timskom radu. Timski rad zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte. Pojedinac će se puno prije odvažiti na neki zahtjevan projekt, ako zna da će imati podršku ostalih zaposlenika, kao i svog nadređenog.

Timski rad ne bi trebao biti ograničen samo na radnike, već i na šefove, koji bi u međusobnoj interakciji trebali razgovarati o predstojećim zadacima kako bi se što uspješnije obavili. U takvom okruženju ljudi shvataju i vjeruju da su rezultati bolji kada razmišljaju, planiraju, donose odluke i provode akcije zajedničkim snagama. Uključivanje svih zaposlenika i njihovih odjela omogućuju da ljudi samostalno donose odluke o svom radu. Naravno da su tu šefovi koji koordiniraju cijeli proces, ali bi pojedincima trebali dati više slobode kako bi do izražaja došle njihove mogućnosti. Zajednički rad, "team building" atmosfera i samostalno donošenje odluka povećavaju odanost kompaniji, što se u konačnici odražava na njenu stručnost i sposobnost učinkovitog izvršavanja zadataka u što kraćem vremenu. Kada u kompaniji vlada dobra atmosfera i zaposlenici se osjećaju dobro, odljev kadrova bit će puno manji, čak i kada se pojedinim radnicima ukaže prilika za bolje plaćenim poslom. Naime, velikom broju ljudi pozitivna radna atmosfera znači više od plaće. Ako se nekom zaposleniku ukaže prilika da ode u drugu kompaniju na nešto veću plaću, a zna da će morati napustiti pozitivno i učinkovito radno okruženje, postoji velika mogućnost da će odbiti ponudu. S druge strane, loša radna atmosfera, nedostatak komunikacije među kolegama i nijemo mimoilaženje hodnicima, otjerat će radnike u drugu kompaniju, pa čak i kada se radi o manjoj plaći.

Kako bi se stvorilo okruženje timskog duha i rada moraju se sinhronizirati neki faktori. Stoga nadređeni moraju jasno naglašavati da je timski rad koristan i da se od zaposlenika očekuje da na taj način i rade. Šefovi i lideri kompanija moraju modelirati timski rad međusobno i sa ostatkom organizacije. Timski rad treba biti priznat i nagrađen, kako bi zaposlenici shvatili da im je od koristi. Također, ne treba bježati od važnih događaja vezanih uz kompaniju, budući da razgovori o prijašnjim uspjesima potvrđuju ranije uspješan timski rad. Kada se zadovolje navedeni faktori, timski rad ima sve pretpostavke za uspjeh i postaje pokretač kompanije. Dobar timski rad nužno ne zahtijeva odlične međusobne odnose ili prijateljstvo među zaposlenicima. Nije nužno da se zaposlenici druže i van radnog vremena, iako je to uglavnom prednost. Na koncu, najvažnije je korektno ponašanje koje će rezultirati boljim radnim učincima. Dakle, svi mi moramo biti timski igrači, da bismo uspjeli u poslovnom okruženju.

## 8.5 Motivacijske tehnike

Brojni teoretičari i psiholozi su se kroz historiju bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Prije iznošenja same definicije, potrebno je naglasiti i objasniti pojam manipulacije, koji se u praksi često pogrešno indirektno poistovjećuje sa pojmom motivacije. Motiviranje možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva preduzeća i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih indirektno, ali istovremeno znači realizaciju drugih. Richard navodi da „svako želi više motivacije, ali nije potpuno siguran šta je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štaviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer, osoba koju oni

traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana.”<sup>170</sup> Kroz povijest se mijenjala ideja menadžmenta i shvatanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi. Danas se često pojam motivacije i manipulacije poistovjećuju ili se pogrešno interpretiraju.

Manipuliranje naspram vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima putem motivacije razlikuje se u situaciji gdje se motivirani zaposlenici i menadžeri „udružuju“ i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkog cilja. Richard navodi da bi, prema jednostavnom shvatanju, manipulacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi. U tome je razlika.<sup>171</sup> U shvatanju razlike između ta dva pojma bitno je naglasiti dva pitanja koja se nameću: kakav biste tip menadžera željeli da upravlja vama, i jeste li vi takva osoba?

Osim manipulacije, bitan pojam koji je vezan uz zaposlenike i njihovu motivaciju je uspješnost zaposlenika u radu i obavljanju svakodnevnih zadataka, te praćenje, ocjenjivanje i adekvatno nagrađivanje njihove uspješnosti. S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva organizacije, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika. Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sistema. „Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sistema, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance*

---

<sup>170</sup> Prema Richard, D., (2000), *Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.

<sup>171</sup> Isto prema Richard, str. 15.

*management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta.<sup>172</sup> Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stepen njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te stepen motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatnog nagrađivanja ili korekcije, odnosno otkrivanja i uklanjanja faktora koji utječu na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna je podjela strategije nagrađivanja na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad.

Prije samog definiranja pojma motivacije potrebno je naglasiti u čemu je zapravo bit i važnost motivacije. Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- ▶ poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- ▶ poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama,
- ▶ jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti kompanije.<sup>173</sup>

Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje organizacije/preduzeća? Često se govori o sposobnostima i kompetencijama zaposlenika. No, osim ta dva značajna faktora, i motivacija ima svoje direktne i indirektno utjecaje, te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, produktivnost i efikasnost. Marušić motivaciju definira na više načina, a izdvajamo ovu definiciju: *Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba.* Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi „motiv“, što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju. Za Mondya i Noea, koji prvenstveno misle na preduzeće, to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva preduzeća.<sup>174</sup>

---

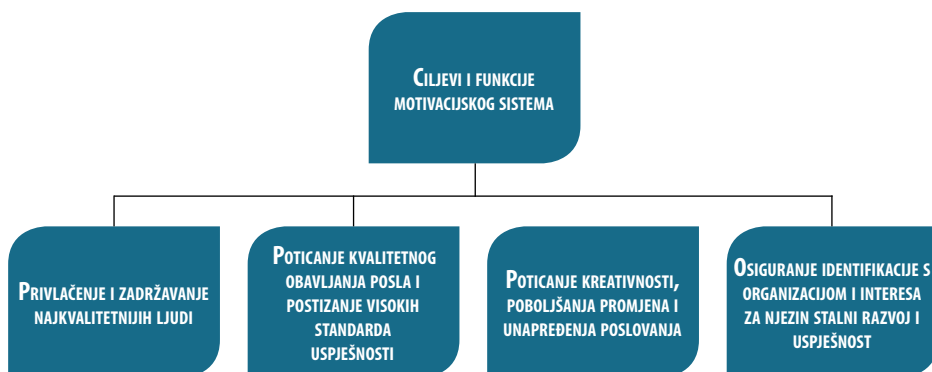
<sup>172</sup> Bahtijarević - Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 505.

<sup>173</sup> Bahtijarević - Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 555-556.

<sup>174</sup> Tumačenje preuzeta iz Marušić, S., (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izdanje, ADECO. Zagreb, str. 318.

U savremenom poslovanju menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su finansijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje (edukacije i seminari), razvoj karijere i drugo. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postale su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te doprinose proizvodnosti i radnoj uspješnosti. Ciljeve i funkcije motivacijskog sistema možemo prikazati slikom u prilogu.

**Prikaz 3: Ciljevi i funkcije motivacijskog sistema**<sup>175</sup>



<sup>175</sup> Bahtijarević - Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 602.

Prema savremenom shvatanju upravljanja ljudskim potencijalom kroz motivaciju, smatra se da kvalitetan motivacijski sistem treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, npr. mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sistemu, te umanjiti negativan uticaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika, treba poticati kreativnost i inovativnost, te time doprinijeti ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a, također, mora osigurati identifikaciju i određeni stepen poistovjećenja zaposlenih s organizacijom, te njihovu zainteresiranost za njen stalni razvoj i uspješno poslovanje.

Motivacija zaposlenika je jedna od najbitnijih poslovnih tehnika/vještina u upravljanju ljudskim potencijalima, a sve u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije/preduzeća. Koje će se tehnike motivacije primijeniti, ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sistema nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sistem nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi svakog poslovnog sistema.

U kontekstu analize funkcioniranja sistema motivacije potrebno je razlikovati osnovu motivacijskog sistema koji je baziran na materijalnim kompenzacijama i sistem motivacije na bazi nematerijalnih kompenzacija. „Kada se radi o stepenu direktnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj firmi, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije finansijskih kompenzacija:

- a) direktnim materijalnim, finansijskim dobicima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
- b) indirektnim materijalnim dobicima koji doprinose individualnom materijalom standardu.<sup>176</sup>

Direktnim materijalnim, odnosno finansijskim dobicima smatra se sistem plaća, ali i ostali finansijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično. Tu je potrebno objasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedinog preduzeća, a bonusi su dodatne finansijske naknade koje ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenju samog zaposlenika. Dok se pod pojmom indirektnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju sve one beneficije koje se u pravilu stižu samim zapošljavanjem u određenom preduzeću, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjera radi zdravstveno i penziono osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav sistem je u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u nekon preduzeću, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka. Klasifikaciju materijalnih kompenzacija u nastavku ćemo prikazati tabelom, a u svrhu prikaza kako razvijen sistem motivacijskih tehnika djeluje i na razvoj strategije i uspješnost ciljeva organizacije.

---

<sup>176</sup> Bahtijarević - Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 613-614.



**Prikaz 4: Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike<sup>177</sup>**

NIVO	POJEDINAC	DIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plaća</li> <li>▶ Bonusi i poticaji</li> <li>▶ Naknade za inovacije</li> <li>▶ Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stipendije i školarine</li> <li>▶ Studijska putovanja</li> <li>▶ Specijalizacije</li> <li>▶ Plaćeno odsustvo i slobodni dani</li> <li>▶ Automobil kompanije</li> <li>▶ Menadžerske beneficije</li> </ul>
	FIRMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili preduzeća</li> <li>▶ Udio u profitu</li> <li>▶ Udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Penziono osiguranje</li> <li>▶ Zdravstvena zaštita</li> <li>▶ Životno i druga osiguranja</li> <li>▶ Naknade za nezaposlenost</li> <li>▶ Obrazovanje</li> <li>▶ Godišnji odmor</li> <li>▶ Regres</li> </ul>

Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihovog uvođenja u poslovanje, te se u preduzećima sve više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere zapravo započinje već tokom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz raspisani javni konkurs o zaposlenju, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za penziju primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe i obrnuto. Važno je napomenuti da se zaposlenici mogu motivirati i redizajniranjem njihovog radnog

<sup>177</sup> Prema Bahtijarević - Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 614.

mjesta i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto. I to se smatra nekim vidom stimulacije i poticanja na veću radnu učinkovitost.

Bahtijarević - Šiber navodi da zaposlenici ne žele radom zadovoljiti samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda, već su za motivaciju zaposlenika važne i svakim danom za većinu ljudi postaju sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. „Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere.“<sup>178</sup> Fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke. Neke od prednosti su pomoć zaposlenim roditeljima koji na taj način mogu voditi brigu o svojoj djeci kada im je to najpotrebnije, voditi ih u školu, vrtić, smanjuje se nervoza tokom vožnje i slično. Nedostatak fleksibilnog radnog vremena se može uočiti u proizvodnim kompanijama gdje je zaposlenik „vezan“ uz svoje radno mjesto, te mora neprekidno biti blizu mašine ili proizvodne trake. Nematerijalni aspekt sistema nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su radnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba.

U savremenim uvjetima poslovanja smatra se da su upravo zaposlenici najvredniji “kapital”. Stoga je osnovna zadaća menadžera pratiti intenzitet i promjene motivacije zaposlenika u svrhu njihovog zadovoljenja, a sve s ciljem uspješne realizacije ciljeva organizacije/preduzeća. Upravo shvatanje motivatora, koji čine zaposlenike zadovoljnima i potiču ih na uspješno obavljanje radnih zadataka, čini umijeće upravljanja ljudskim potencijalima.

---

<sup>178</sup> Bahtijarević - Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 667-668.

**Prikaz 5: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena**<sup>179</sup>

<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
Poboljšava stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude premalo ljudi
Povećava djelotvornost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
Povećava proizvodnost	Problem dogovaranja vremena sastanka
Rješava zakašnjavanje	Zaposlenici mogu zloupotrijebiti program fleksibilnog radnog vremena
Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Teško je planirati radno vrijeme
Olakšava zaposlenima dogovaranje obaveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata
Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Zaboravljanje na poslovne obaveze u preduzeću

Analiza i adekvatan sistem praćenja uspješnosti zaposlenika u radu, te dobro razrađen i pravedan sistem nagrađivanja i kažnjavanja mogu se koristiti kao bitna poluga za motiviranje zaposlenika. Pozitivan stav menadžera, vođenje umjesto naređivanja, korektnost u odnosu prema ljudima, sposobnost prihvatanja greške, sve su to kvalitete koje čine lidera u odnosu na šefa. Kvalitetno razrađen sistem nagrađivanja kao sistem motivacije zaposlenika obuhvata detaljnu analizu trenutnog sistema, te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i poređenje sa sistemom nagrađivanja drugih kompanija, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sistema motivacije.

<sup>179</sup> Bahtijarević - Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 702.

Time proces motiviranja ne završava, već je nakon njegove primjene potrebno analizirati novo stanje i ocijeniti uspješnost provedbe, odnosno uticaj na zadovoljstvo zaposlenika, te poboljšanje realizacije organizacijskih ciljeva.

Jednako kao što je sistem motivacije baziran na različitim oblicima nagrađivanja i stimuliranja uspješnih zaposlenika za njihov odličan rad, isto tako treba biti razrađen i sistem kažnjavanja zaposlenika koji ne odrađuju svoj posao savjesno i odgovorno. Sistem kažnjavanja, recimo sa opomenom, oduzimanjem stimulacije, dodjeljivanjem manje plaćenog i manje odgovornog radnog mjesta u kratkom vremenskom razdoblju i slično, ponekad može djelovati pozitivno na zaposlenika kojem je kazna namijenjena, uz uvjet da je zaposleniku razjašnjeno za što je kažnjen i u čemu je bila njegova odgovornost. U slučaju da takav zaposlenik percipira kako mu je tim načinom nanesena nepravda, učinak će biti suprotan, odnosno demotivirajući.

Već smo naveli da uspješan menadžer mora posjedovati određene kompetencije, te i sam biti visokomotiviran kako bi kao lider mogao voditi podređene zaposlenike i organizaciju u kojoj djeluje. Njegov uspjeh prvenstveno ovisi o širini njegovog znanja, u vještinama i sposobnostima koje posjeduje i koje je potrebno kontinuirano inovirati i pratiti trendove razvoja, kako u teoriji tako i u praksi, a naročito iz područja kojim se bavi. Uspješnost menadžera se ogleda u njegovoj sposobnosti da svoja znanja i vještine transformira u konkretne akcije s ciljem realizacije organizacijske strategije i stvaranja vrijednosti za kompaniju. Od teoretičara pojmom motivacije menadžera prvi se bavio McClelland, koji je detaljno razradio koncepciju potrebe za moći, odnosno interes za utjecanjem na ljude kao motivom postignuća i menadžerskog uspjeha.

„Izboru menadžerske karijere i uspjehu u menadžerskim poslovima pridonose određeni stavovi i motivi, a to su:

- ▶ pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na tim pozicijama,
- ▶ potreba za pokazivanjem moći nad drugima,
- ▶ potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti,
- ▶ potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem,
- ▶ potreba za natjecanjem,
- ▶ potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem.“<sup>180</sup>

Osnovna zadaća menadžera je vođenje poslovanja i realizacija organizacijskih ciljeva, a kako je jedan od aspekata vođenje i motiviranje zaposlenika, on treba, osim općih i stručnih znanja, imati i određene kompetencije, kao što su razvijene sposobnosti zapažanja, izražajne sposobnosti, sposobnosti analitičkog pristupa problemu i pravovremenog donošenja odluke, te donošenje procjena. Poznavanje i poštivanje temeljnih načela etike i kulture uvjet su realizacije uspješnog i korektnog odnosa s djelatnicima, ali i klijentima, partnerima i ostalim stranama zainteresiranim za kompaniju. Uspješan menadžer zna da svoja znanja i vještine treba kontinuirano nadograđivati, razvijati i inovirati. „Ukupne pretpostavke za poslovnu uspješnost menadžera obuhvataju tri temeljne grupe faktora koji su u međusobnoj interakciji i interakciji s radnom okolinom. Te pretpostavke su: ukupna radna sposobnost, motivacija i emocionalna inteligencija. Menadžment je umjetnost.“<sup>181</sup>

---

<sup>180</sup> Sambol D., *Ljudski potencijali, Svatko se želi osjećati vrijednim – što ljude motivira*, Poslovni savjetnik, br. 50, (2009), str. 40.

<sup>181</sup> Sambol D., *Ljudski potencijali, Svatko se želi osjećati vrijednim – što ljude motivira*, Poslovni savjetnik, br. 50, (2009), str. 41.

Potrebno je naglasiti kako je uspjeh u poslu, pa onda i uspjeh u poslovanju, subjektivan. Svaki pojedinac kreira svoju percepciju i definiciju uspjeha, a sreća ili zadovoljstvo u poslu često su dio te definicije. Uspješno odrađen posao, pa i šire, uspješno poslovanje, znači zadovoljenje unaprijed definiranih ciljeva pojedinca ili organizacije. Uspjeh pojedinca često je definiran unutar organizacije, kako bi se mogao adekvatno priznati i nagraditi, te na taj način djelovati kao uspješan motivator za pojedinca koji je uspjeh postigao, ali i za ostale sudionike unutar organizacije. Uspjeh zaposlenika najčešće se očituje napredovanjem, odnosno kretanjem ili premještajem s dotadašnjeg radnog mjesta na bolje radno mjesto koje se nalazi na višoj hijerarhijskoj razini, te obuhvaća i obavljanje složenijih poslova. Uspješno obavljen posao može biti nagrađen javnim priznanjem, te dodjelom više plaće, ali se mogu koristiti i drugi oblici nagrađivanja ovisno o interesima i motivacijskim faktorima pojedinca kojeg se nagrađuje, primjerice plaćeno dodatno obrazovanje i usavršavanje, bonusi i drugo.

Collins navodi da je definicija uspjeha brzog unapređenja s jednog posla na drugi uvijek na uzlaznoj liniji. Problemi koje je izrodila definicija uspjeha postali su očiti kad su se organizacije suočile s okruženjem koje je manje opraštalo i gdje rast nije mogao sakriti više greške koje su postajale sve skuplje. Organizacije imaju ogromnu sposobnost određivanja uspjeha za svoje članove. Uspjeh pojedinca treba biti javno priznat, te na taj način poslužiti kao motivator tom pojedincu, ali i ostalima u organizaciji. Kompanije koje znaju prepoznati i nagraditi trud, odgovornost, kreativnost i natprosječno zalaganje, poticanjem tih kvaliteta i osobina putem nagrađivanja uspješno odrađenog posla, ulažu u samog zaposlenika, te ga motiviraju za ostanak u kompaniji, ali je učinak pozitivan i za ostale zaposlene ili privlačenje novih talentiranih i kvalitetnih kadrova.<sup>182</sup>

---

<sup>182</sup> Collins, G.C. E; Devanna, M. A., (1999), *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, Zagreb, str. 190-191.







## 9. STRATEGIJE KOMUNIKACIJSKOG DJELOVANJA



**P**oslovna komunikacija je unaprijed planiran proces i ona se ne dešava slučajno. Svaka efektivna komunikacija zahtijeva uspješnu strategiju tj. validan i koherentan plan djelovanja. Da bismo svojom komunikacijom postigli što bolje rezultate, moramo razviti komunikacijsku strategiju. Seid Masnica ističe, da bi bila djelotvorna strategija komuniciranja se, prije svega, mora tretirati kroz tri različita faktora istovremeno: svoje ciljeve i objektivnost, operativna ograničenja i imperativne (stvari koje morate učiniti, a to nije moguće) i relevantne uvjete okoline. Kada ciljevi uključuju komunikaciju s drugima (ili ne uključuju), većina relevantnih okolišnih uvjeta polazi od pretpostavke da javnost poznaje vaše ciljeve. Ponekad se kaže, navodi Masnica, da je percepcija realnost, tj. da je javnost stvarna percepcija naše stvarnosti.<sup>183</sup>

## 9.1 Značaj strategije u poslovanju

Moramo početi od samog definiranja strategije i zašto je ona suštinski važna u komunikacijskom djelovanju. **Strategija** dolazi od starogrčke riječi *stratēgos* i doslovno znači *vođenje vojske* (grč. *stratos*: vojska, *ago*: voditi, *strategos*: vojskovođa). Vremenom se izgubilo to prvobitno značenje, pa se danas koristi da bi se označilo postupanje usmjereno ka ostvarivanju određenog cilja nakon dužeg planiranja. Pojmovi strategija i taktika su usko povezani. Oba označavaju ispravno korištenje određenih sredstava u vremenu i prostoru, pri čemu se strategija odnosi na cilj, a taktika na način kako ostvariti postavljeni cilj. U širem smislu strategija je neka vrsta dugoročnog plana u radu organizacije.

**Prema Mintzbergu, strategija može da se posmatra na pet različitih načina, kao:**

---

<sup>183</sup> Masnica, S., (2018), *Komunikacija u multietničkim zajednicama: konteksti, stereotipi, predrasude: (studija slučaja Mostar)*, Vlastita naklada, Mostar, str. 21-22.

1. Plan
2. Postupak
3. Pozicija
4. Perspektiva
5. Pronicljivost

**Plan je namjeravana strategija**, dok se postupkom strategija ostvaruje. Kao pozicija, strategija podrazumijeva lokaciju proizvoda na određenim tržištima ili u okruženjima. Kao pronicljivost, strategija se posmatra kao specifičan manevar sa ciljem da se nadmudri protivnik ili konkurent.

**Strategija kao pozicija** podrazumijeva kako se želi robna marka ili organizacija posmatrati na tržištu, tj. da li se želi da bude lider na tržištu, lociranje određenih proizvoda ili usluga u okviru tržišta. Strategija kao perspektiva podrazumijeva osnovni način na koji organizacija funkcioniše. U suštini, strategija podrazumijeva oblik korporativne kulture.<sup>184</sup>

Strategiju možemo još definirati kao dugoročni plan sastavljen u specifičnu svrhu, koji objašnjava usvojene metode za ostvarivanje ciljeva. Taktike su detalji strategije, specifični postupci koji se koriste u primjeni i komuniciranju strategije. **Među ključnim aspektima strategije su:** stalno vraćanje ciljevima, razvoj strategije (da li će biti podijeljena u niz odvojenih faza), da li će strategija podrazumijevati integrisani pristup i koliko 'above the line' i 'below the line' aspekata će biti uključeno, usvojene strategije moraju da prenose usklađene poruke, bez obzira na kanal ili način komunikacije.

---

<sup>184</sup> Preuzeto s poslovnog portala Edukacija, <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/definisanje-strategija-i-taktika>, (pristupano 7. 7. 2018.)

## 9.2 Strateško planiranje

Strateško planiranje je temelj procesa planiranja strateške komunikacije. Svaki komunikator bi trebao jednako dobro poznavati plan svoje organizacije kao i sam menadžer. Strateško upravljanje objedinjuje sve druge discipline upravljanja. Goodstein strateško planiranje definira kao proces pomoću kojeg vodeći članovi neke organizacije zamišljaju njenu budućnost i razvijaju potrebne postupke i radnje u svrhu ostvarenja te budućnosti.<sup>185</sup>

Pathak, s druge strane, ovo definira kao model željene budućnosti i učinkovitih načina koji vode ka njenom ostvarenju. Planiranje je sastavni dio strategije i to je proces koji obuhvata donošenje i vrednovanje svakog niza međusobno povezanih odluka prije poduzimanja neke mjere u situaciji za koju se vjeruje da se željeno buduće stanje ne može ostvariti bez poduzimanja neke mjere, te da poduzimanje odgovarajuće mjere može povećati izglednost povoljnog ishoda. Pathak dodaje da je strateško planiranje bavljenje budućnošću sadašnjih odluka.<sup>186</sup>

Miller kaže da je strateško planiranje sistem logičnog pristupa zadaći, određivanja krajnjih ciljeva koje neka organizacija želi ostvariti i sredstva pomoću kojih će se ti krajnji ciljevi ostvariti, a još ih definira kao racionalno ili formalno planiranje. Racionalno planiranje se može provesti za cijelu korporaciju, za pojedinca, preduzeće ili samostalne entitete strateških poslovnih jedinica u razgranatoj korporaciji.<sup>187</sup>

Postoje određene pripremne aktivnosti koje tvore pozadinu uspješnog strateškog planiranja. Te aktivnosti i njihovi rezultati su dragocjeni i za organizacijskog komunikatora. Korisno je ako

<sup>185</sup> Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, J.W., (1993), *Applied Strategic Planning: How to Develop A Plan That Really Works*, McGraw-Hill, New York, str. 3.

<sup>186</sup> Pathak, A.V., (1992), *International Dimensions of Management*, Wadsworth Publishing Co., California, str. 70.

<sup>187</sup> Miller, A. And D., Gregory, G., (1996). *Strategic Management*, The McGraw – Hill Co.Inc., New York, str. 26.

komunikator razumije kako se pristupa strateškom planiranju. Svijet je postao složeno tržište koje se mijenja munjevito brzinom. Danas organizacije ne mogu uspjeti ako samo nekolicina menadžera i zaposlenih stručnjaka provodi strateški menadžment. Strategija je u tom kontekstu sve ono što se odnosi na planove koji se izrađuju ili na mjere koje se poduzimaju da bi se pomoglo organizaciji postići zadanu svrhu.<sup>188</sup>

Goodstein kaže da svaka organizacija funkcionira u dvojnog okruženju: tu je mikro okolina (neposredna okolina) koju čine klijenti, tržišta, srodne industrije i konkurenti, te makro okolina (opća okolina) višedimenzionalni preplet društvenih, državnih, privrednih i tehnoloških sila koje utiču na poslovanje organizacije. Proučavanje tih elemenata pomoću obuhvatne systemske analize, sinteze i procjene zove se strateško razmišljanje. Taj dvojni okoliš jednako obuhvata i profitne i neprofitne organizacije.<sup>189</sup>

Planovi sadrže upute za strateški menadžment i bilježe kuda organizacija ide i kako će do toga doći. Oni su sredstva pomoću kojih se ostvaruje željeni krajnji cilj. Planovi obično navode šta će značiti kad organizacija dođe do svog željenog odredišta, što se često mjeri pomoću povrata na ulaganja ili pomoću drugih finansijskih mjerila.

Za oblikovanje djelotvornih strategija nužno je razumijevanje unutrašnjih prednosti i slabosti organizacije. Autori Kaplan i Norton su predstavili metodu, koja je u poslovanju postala jako popularna, a to je metoda mjerenja i poticaja radnog učinka poslovne jedinice pod nazivom *uravnoteženi sistem mjerenja rezultata*. Sistem mjerenja rezultata sa svoja četiri stajališta - finansije, klijenti, unutrašnji poslovni procesi, učenje i napredak, daje uravnoteženu sliku tekućeg operativnog učinka kao i pokretače budućeg radnog učinka.

---

<sup>188</sup> Prema Potter, L., (2001), *Komunikacijski plan: Srž strateških komunikacija*, PPrint, Zagreb, str. 22.

<sup>189</sup> Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, J.W., (1993), *Applied Strategic Planning: How to Develop A Plan That Really Works*, McGraw-Hill, New York, str. 4.

Uravnoteženi sistem mjerenja rezultata je dobro zaokružena procjena koja obuhvata promatranje organizacije s različitih komplementarnih stajališta. Često su ta stajališta u pojedinačnoj upotrebi, no, međusobno povezana, ona čine snažno pomagalo koje omogućuje dobivanje drugih uvida u oblikovanje strategije.<sup>190</sup>

Organizacijski napredak se uvijek mjerio statistikom pomoću odnosa prihoda i zarade. Ali, danas su organizacije takve da izniču iz reorganizacije i drugih načina korporativne obnove, pa su zbog toga neuspješnije i sklonije usmjeriti svoja sredstva i strategije prema napretku. Nastavlja se mijenjati i poslovna okolina, koja služi kao katalizator u evoluciji ovakvih preduzeća. Tržište sve više postaje globalno i konkurentnije, kupci postaju sve zahtjevniji, uposlenici sve ciničniji, a dioničari sve manje strpljivi. Zbog visokog napona ovakve poslovne okoline i konkurencije, sve više organizacija shvata, da bi odgovorile na vanjske promjene i da bi napredovale, da moraju svoj napredak mjeriti po osnovu inovacije, novih proizvoda, usluga ili tehnologija, kao i većeg udjela na tržištu, prodaje, prihoda i zarade. Mjerenje dugoročnog napretka sve više postaje utemeljeno na vrijednostima i radnicima, a ne samo na zaradi. Dakle, jasno je da organizacijski komunikatori mogu odigrati važnu ulogu u ovakvim okolnostima.<sup>191</sup>

Planiranje je, kaže Potter, izuzetno važno pomagalo u menadžmentu. Vrlo je izgledno da viši rukovoditelji i menadžeri koriste strateški plan i taktički ili operativni plan. Taktički i operativni plan su sinonimi. I jedan i drugi se bave načinom na koji se obavlja posao, dok se strateško planiranje bavi onim što će napraviti.<sup>192</sup>

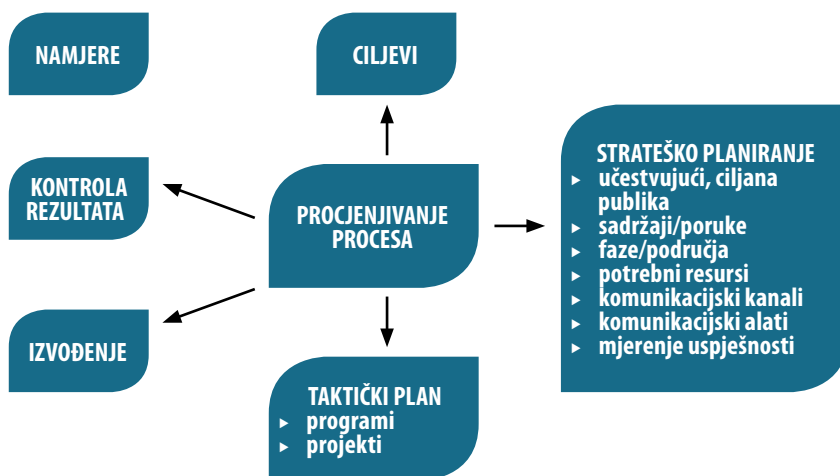
---

<sup>190</sup> Parafrazirano prema Kaplan, R.S., and Norton, D.P. *Knowing the Score: Use of Balanced Scorecard in Evaluating Management Tools*, Financial Executive, (1996), str. 30.

<sup>191</sup> Prema Potter, L., (2001), *Komunikacijski plan: Srž strateških komunikacija*, PPrint, Zagreb, str. 22-23.

<sup>192</sup> Prema Potter, L., (2001), *Komunikacijski plan: Srž strateških komunikacija*, PPrint, Zagreb, str. 23.

Prikaz 6: Strateški krug <sup>193</sup>



Proces strateškog planiranja se razvija zajedno sa razvojem organizacija koje ga koriste. U tom kontekstu razvoja, strateški mentalni sklop ostaje glavno obilježje djelotvornog rukovođenja. To potvrđuje tezu da vješt menadžer mora biti dobar strateg i to na način da promišlja svrhu organizacije, da proučava i analizira vanjsku okolinu, da razmatra očekivanu ili moguću budućnost s kojom će se organizacija vjerovatno susresti i da u konačnici određuje smjer njenog djelovanja. Strateg, zapravo, treba da pomaže organizaciji da se prilagodi svojoj promjenljivoj okolini na djelotvoran način.

Najuspješniji strateški planovi sadrže slijedeća četiri osnovna elementa:

**1. Analiza potreba/pregled stanja (mikrookolina)** – Čime se bavite? Koja je vaša misija? Ko su vaši kupci i koje je vaše tržište? Kome pružate usluge? Kakav je njihov profil? Kakvo je vaše trenutno stanje? Šta znate o svojoj konkurenciji? Jeste li ondje gdje biste željeli biti?

<sup>193</sup> Grafikon preuzet sa portala Edukacija.rs, <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/definisanje-strategija-i-taktika>, (pristupano 7. 7. 2018.)

**2. Ispitivanje okoline/pretpostavke (makrookolina)** – Za koje vanjske sile pretpostavljate da će utjecati na vas u toku trajanja plana? Koja samonametnuta ograničenja prihvatate? Koje vrijednosti određuju vaše postupke?

**3. Strateški sažetak** – Koje su vaše prednosti i slabosti? Koje su vaše tržišne mogućnosti i prijetnje? Koje su vaše konkurencijske prednosti i nedostaci? Koji su vaši dugoročni i kratkoročni ciljevi, kakvi su vam strategija i taktika? Kako ćete mjeriti svoje rezultate?

**4. Planovi pripravnosti** – Kako ćete razjasniti nevidljive sile? Šta ćete učiniti ako stvari ne budu išle prema zacrtanom planu? Kako možete predvidjeti neočekivano, a ipak ostvariti svoje ciljeve?<sup>194</sup>

## 9.3 Strategija komuniciranja

Da biste u svojoj komunikaciji postigli željene rezultate, trebate razviti strategiju komuniciranja. Mnogi od nas intuitivno razmatraju osnovne korake, kao što je odlučivanje na koji način želimo komunicirati – licem u lice, telefonom, poštom ili e-mailom. Također, unaprijed razmišljamo o primatelju poruke i o tome koju poruku želimo prenijeti. Međutim, ne činimo mnogo više nego što je potrebno da prenesemo poruku, pa rezultat nije uvijek zadovoljavajući. Tako, npr., pogrešno procijenimo kako će reagirati naša publika ili poruku prenesemo na način koji zbunjuje primatelje. Postoje brojne prepreke u komunikaciji koje mogu iskriviti poruku. Dobro razvijena strategija komuniciranja smanjuje broj prepreka u komunikaciji i povećava mogućnost uspjeha bilo kojeg komunikacijskog zadatka.

Naveli smo već više puta da je svaka komunikacija kulturno nabijena i simbolička. Svi postupci, uključujući komunikacijske zadatke, imaju više značenja, a provode se u kulturnom kontekstu. Svaki korak izgradnje strategije komuniciranja treba razmotriti u

<sup>194</sup> Prema Potter, L., (2001), *Komunikacijski plan: Srž strateških komunikacija*, PPrint, Zagreb, str. 24.



odnosu na njegov kulturni i simbolički uticaj. Kada prolazite kroz proces izgradnje strategije komuniciranja, razmišljate o tome kako kulturni faktori mogu usticati na svaki zadatak. Rouse navodi četiri temeljna elementa uspješne strategije komuniciranja: 1. Strategija komunikatora, 2. Strategija publike, 3. Strategija kanala i 4. Strategija poruke.<sup>195</sup>

Prenositelj komunikacije je komunikator. Publika je primatelj poruke. Strategije kanala i poruke primjenjujemo na prijenos poruke putem određenog kanala.

### Strategija komunikatora

U osnovnom komunikacijskom modelu glavnu ulogu igra pošiljalatelj poruke, a to je komunikator. Komunikator sebi mora postaviti slijedeća pitanja:

- ▶ Koju poruku želi poslati?
- ▶ Kako će prenijeti tu poruku?
- ▶ Šta želi postići slanjem poruke?
- ▶ Kako pošiljalatelja vidi primatelj poruke?
- ▶ Koliko je komunikator vjerodostojan u očima ciljane publike?

Oblikovanjem odgovora na ova pitanja sastavlja se strategija komunikatora. Da bi ona bila uspješna, potrebno je razmotriti vlastite ciljeve, vjerodostojnost komunikatora ili njegove organizacije.

Kada se planira bilo kakva komunikacija, prva stvar o kojoj se mora razmisliti jeste svrha zadatka. Morate znati koji vam je cilj, kako biste lakše odlučili koji pristup ćete primijeniti.

---

<sup>195</sup> Isto prema Rouse, str. 89.

Osim toga, fokusirat ćete se na druge elemente komunikacijskog procesa – na vašu poruku, publiku i kanal. Vaš cilj može biti jasan i određen ili neodređen i općenit. Npr., ako niste zadovoljni radom koji je mehaničar napravio na vašem autu, vaš cilj je jasan, a to je da želite dobro obavljen posao. Ako ste vlasnik male softverske firme, a želite uspješnije poslovati, vaš cilj nije toliko određen. Trebate odlučiti između nekoliko mogućnosti kojima možete ostvariti svoj cilj. Hoćete li povećati budžet oglašavanja, smanjiti svoje troškove, povišati cijene ili otpustiti neke radnike? U svakom slučaju imate općeniti cilj, uspješnije poslovanje i određeni cilj. Trebate odlučiti koji ćete potez povući kako biste ostvarili osnovnu svrhu.

Svi komunikacijski zadaci obuhvataju dvije vrste ciljeva: općenite ciljeve i specifične ciljeve. Općeniti ciljevi su razlozi zbog kojih ste odlučili komunicirati. To su direktne izjave o tome šta nastojite postići ili koji problem pokušavate riješiti. Kada opet sagledamo primjer popravke automobila, vaš općeniti cilj može biti popravak bez dodatnih troškova. Kada se osvrnemo na primjer softverske firme, općeniti cilj je poboljšavanje poslovanja.

Specifični ciljevi preciznije određuju vaš općeniti cilj. To su koraci koje je moguće mjeriti i koji će se postići unutar određenog vremenskog razdoblja. Oni izražavaju šta ćete napraviti kako biste postigli općeniti cilj. Specifični ciljevi vezani uz općenite iz navedenih primjera mogli bi biti slijedeći: kada razgovarate sa šefom mehaničarske radnje i pokušat ćete ga uvjeriti da vam popravi automobil do kraja sedmice ili drugi specifični cilj može biti da povećate prodaju za pet posto učestalijim oglašavanjem u medijima.

Prvi korak u komunikacijskoj strategiji jeste oblikovanje jasnih ciljeva za ono što želite postići komunikacijom. Treba zabilježiti svoje ciljeve kako biste povećali mogućnost njihovog postizanja.

Drugi korak jeste kako postići vjerodostojnost kod publike i postaviti si pitanje kako će publika reagirati na vas i da li vam se može vjerovati. Vašu vjerodostojnost određuju slijedeće temeljne karakteristike: pouzdanost i povjerenje, čestitost i povjerenje, stručnost i preporuke, imidž i privlačnost, status i moć, i zajedničke vrijednosti i uvjerenja. Da biste bili uspješan komunikator morate analizirati i drugu stranu, a to je publika.<sup>196</sup>

### Strategija publike

Analizom publike lakše možete procijeniti njene potrebe i ostvariti komunikatorske ciljeve. Publiku treba analizirati prije oblikovanja poruke, jer se tako lakše prilagođava komunikacija interesima i očekivanjima publike. Publiku možemo najbolje analizirati ako znamo ko nam je publika, ako znamo šta publika zna i vjeruje o nama i o našoj temi i na kraju ako pretpostavimo kako će naša poruka biti primljena, tj. kakav će biti konačni ishod i da li ćemo postići zadate ciljeve kroz slanje planiranih poruka.<sup>197</sup>

### Strategija poruke

Analiza poruke se bavi sadržajem, stilom i strukturom poruke. Sadržaj ovisi o postavljenim komunikacijskim ciljevima i načinu na koji namjeravate privući publiku. Stil poruke se mijenja ovisno o zadatku i kontekstu komunikacije. Strukturom se pravilno naglašavaju ključne ideje poruke. Poruke uglavnom imaju jednu svrhu, a to je pružanje informacije, rješavanje nekog problema ili odgovaranje na pitanje. Jezgra sadržaja poruke treba biti vaš komunikacijski cilj. U svakoj poruci koju šaljete treba u određenom dijelu napraviti naglasak ili istaći ono što je za publiku najbitnije. Sve važne elemente poruke treba na neki način naglasiti. Kada govorimo o stilu poruke, on ovisi o vašoj namjeri, no većina komunikacije nastoji uvjeriti, informirati i savjetovati.<sup>198</sup>

---

<sup>196</sup> Isto prema Rouse, str. 94.

<sup>197</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, str. 94-100.

<sup>198</sup> Isto parafrazirano prema Rouse, str. 101-105.

## Strategija kanala

Četvrti element u strategiji komuniciranja je odabir kanala komunikacije. Komunikacijski kanali su sredstva kojima se prenose poruke. Kada imate izbor, svoju odluku o upotrebi komunikacijskog kanala treba temeljiti na vlastitim ciljevima, analizi publike i prikladnosti kanala poruci. Treba pomno odabrati kanal kako bi publika što bolje primila poruku. U izboru kanala u obzir treba uzeti i vrijeme, trošak i potrebu za zapisom komunikacije. U konačnici, koji god kanal da odaberete, trebate ga prilagoditi svojim ciljevima, publici i poruci.<sup>199</sup>

Ove četiri strategije primjeri su strategija kojima se koriste iskusni komunikatori. Pomoću ovih strategija marketinški, PR i medijski stručnjaci osnažuju svoju poruku i „tjeraju“ klijente da kupe njihove proizvode. Rukovoditelji i profesori često koriste ove strategije kako bi pomogli radnicima ili studentima da lakše uče i zapamte naučeno. Korištenje ovih strategija, kako bismo dobili konstruktivne rezultate od svoje komunikacije, znači primjenjivanje principa uspješne komunikacije.<sup>200</sup>

## **9.4 Komunikacijski plan**

Često uspješni komunikatori i menadžeri kažu da bez predstavljanja na sva vrata i najglasnija zvona teško da će bilo koja kompanija biti popularna, a kamoli doći do željenog prometa. I tu, naravno, u toj igri pobjeđuje onaj “ko je glasniji i glasnicama jači”. Ponekad je to jednostavno, no ponekad moramo “iscijediti” i onu zadnju kap snage i domišljatosti da bismo pobijedili na terenu. Razlog zbog kojeg je to sve tako komplicirano je, prije svega, što ima jako puno javnosti s kojima trebamo komunicirati. Potter na ovo nadodaje, da je osnovna funkcija organizacijske komunikacije

---

<sup>199</sup> Isto prema Rouse, str.105-106.

<sup>200</sup> Isto Rouse, str. 107.

ostvarenje usklađenog djelovanja, te da organizacijskim komunikatorima sigurno predstoji svijetla budućnost u poslovanju, ako se vrate osnovama i stvore pravu vrijednost razmjenom kvalitetnih informacija svim ciljnim publikama.<sup>201</sup>

Kada menadžeri, komunikatori ili nosioci nekog projekta počnu pisati neki projekt, razrade projektну ideju, odrede ciljeve, ciljne grupe i aktivnosti, moraju, prije svega, na osnovu rezultata dosadašnjih provedenih aktivnosti odrediti rezultat komunikacijskog procesa i potom detaljno planirati njegov početak, tok i alate kojima će se ostvariti zadani ciljevi. Obično se u nepromišljenosti oni koji pišu projekt odlučuju odabrati ono što se, na prvu, čini najjednostavnijim, te se nabrzinu odlučuju za određene mjere vidljivosti, dok mjere komunikacije potpuno izostave. To je najveća greška u planiranju i projektnom menadžmentu. Morate se zapitati jeste li dobro isplanirali komponentu vidljivosti i hoće li takav pristup vidljivosti osigurati promociju vaše organizacije i vašeg projekta i po njegovom završetku? Vjerovatno neće. Naime, vidljivost i komunikacija nisu sinonim, već je komunikacija preduvjet za vidljivost.

Potter ističe da je komunikacijski plan srž upravljanja strateškom komunikacijom. On usklađuje komunikacijsku djelatnost s misijom, dugoročnim i kratkoročnim ciljevima, strategijama i taktikom organizacije na mjerljiv način, tj. na strateški način. Šire objašnjeno, komunikacijski plan je pisana izjava o komunikacijskim postupcima kojima ćete se baviti da biste pomogli u ostvarenju određenih organizacijskih ciljeva, vremenskom okviru za provođenje plana, budžetu, te načinu mjerenja rezultata. Utemeljen je na stvarnim poslovnim problemima s kojima se suočava vaša organizacija, te usklađuje komunikaciju o tim problemima s poslovnim ciljevima.<sup>202</sup>

---

<sup>201</sup> Parafrazirano prema Potter, L., (2001), *Komunikacijski plan: Srž strateških komunikacija*, PRint, Zagreb, str. 72.

<sup>202</sup> Isto Potter, str. 72.

Većina stratega, komunikatora i menadžera se slaže da dobar komunikacijski plan treba da sadrži slijedeće četiri obavezne komponente:

### **1. *Određivanje cilja komunikacije***

Cilj komunikacije nije teško odrediti, jer ulaskom u projekt znate što njime želite postići. Ono što trebate utvrditi i prije određivanja cilja jeste trenutno stanje, što znači da ćete možda trebati provesti inicijalno istraživanje javnog mnijenja putem telefonskog istraživanja, web ankete, fokus grupe, i slično.

### **2. *Definiranje ciljnih grupa, tj. glavnih sudionika kojima se obraćate***

Ciljne grupe nikada ne obuhvataju samo one koji imaju direktnu korist od projekta, već i informiranje opće i stručne javnosti, te medija. Obično se ciljne grupe dijele u primarne i sekundarne po obimu važnosti, te se u narednom koraku kreiraju jasne komunikacijske poruke za sve određene ciljne grupe.

### **3. *Određivanje komunikacijskih poruka koje ćete tokom cijelog projekta komunicirati prema svojim ključnim javnostima tj. sudionicima***

Po definiranju komunikacijskih ciljeva iz njih izvodimo ključne poruke koje upućujemo javnosti. Pritom moramo paziti da navedene poruke budu jednostavne i upečatljive (da ih svako može razumjeti), te da svakako prenose ključne vrijednosti projekta. Također, potrebno je osmisлити više komunikacijskih poruka čiju ćemo diseminaciju potom prilagoditi različitim ciljnim grupama projekta (ukoliko one postoje).

#### 4. **Određivanje komunikacijskih kanala i aktivnosti**

Ovaj je korak izrazito bitan, jer komunikacijski kanali omogućavaju učinkovito prenošenje ključnih poruka do ciljnih grupa kojima su te poruke i namijenjene, te je prilikom njihovog odabira bitno pomno odabrati komunikacijske kanale, a potom i aktivnosti, jer se rijetko kad različite grupe istog projekta služe istim kanalima. Komunikacijski kanali uključuju: saopštenja za javnost, konferencije za medije, intervju, letke, brošure, članke u printanim medijima, objave na televiziji i radiju, objave i pozivi na društvenim mrežama, oglasnu ploču, newsletter, itd. Ključno je odabrati prave komunikacijske aktivnosti i kanale kako biste po završetku provedbe projekta bili zadovoljni dobivenim benefitima.

Potter je oblikovao malo širi model za strateški komunikacijski plan, a on sadrži deset koraka:

1. **Izvršni sažetak** (važan jer je brz i daje priručni pregled plana; privlači pažnju donosioca odluka pomoću vašeg sažimanja poslovnih problema, predlaganja primjerenog komunikacijskog postupka pomoću kojeg se postižu željeni rezultati i naknadno vrednovanje i mjerenje vrednovanja tih rezultata);
2. **Komunikacijski proces** (opis komunikacije kao menadžerskog pomagala, opis dvosmjernog simetričnog komunikacijskog modela, opis uloge menadžera i njegovih odgovornosti u komunikaciji, objašnjenje kako komunikacija može riješiti organizacijske probleme i iskoristiti mogućnosti i informacija šta ćete imati od provedbe);
3. **Hronologija događaja** (obuhvata raspravu o organizacijskoj misiji, viziji i vrijednostima, o prošlim događajima koji su vas doveli u trenutno stanje i kuda ide organizacija);

4. **Analiza stanja/Problemi/Teme** (definiranje uzroka i posljedica);
5. **Izjava o općoj poruci/potencijalne teme** (određivanje tema iz postojećih problema ili aktualnosti organizacije);
6. **Javnost/Interesno-utjecajne grupe/publike** (određivanje javnosti, tj. ključnih publika kojima se šalju poruke);
7. **Poruka za glavne interesno-utjecajne grupe** (kreiranje jasnih, kratkih i razumljivih poruka, poruke publici trebaju unaprijediti znanje o nekom problemu, njegovo razumijevanje i zaokupljenost njime, poruke moraju unaprijediti produktivnost, potaći zainteresiranost za neki problem i objasniti razlog neke odluke);
8. **Provedba** (povezivanje komunikacijskog plana u jednu cjelinu);
9. **Budžet** (određivanje troškova u svrhu određivanja vrijednosti);
10. **Praćenje i vrednovanje** (monitoring i vrednovanje odnosa, evaluacija kroz ankete i mjerenje rezultata uspješnosti kako bi znali pravilnije postupiti u narednim situacijama).<sup>203</sup>

Potter objašnjava, kako su organizacije godinama koristile klasične tehnike strateškog planiranja da bi ostvarile svoje ciljeve i da zapravo komunikacijski planovi služe istoj svrsi. Oni vode komunikatora prema onim ispravnim postupcima putem kojih će organizacija ostvariti svoje ciljeve s pomoću komunikacije kao pomagala strateškog upravljanja.<sup>204</sup>

---

<sup>203</sup> Parafrazirano prema Potter, L., (2001), *Komunikacijski plan: Srž strateških komunikacija*, PReint, Zagreb, str. 73-148.

<sup>204</sup> Parafrazirano prema Potter, L., (2001), *Komunikacijski plan: Srž strateških komunikacija*, PReint, Zagreb, str. 72.





Odnosi s javnošću predstavljaju sastavni dio poslovne komunikacije, te nužno moraju biti inkorporirani u djelovanje svakog poslovnog subjekta zbog veće učinkovitosti u poslovanju. Potrebno je prvo definirati ovaj pojam u teoriji i objasniti njegovu primjenu u praksi. U dosadašnjoj publiciranoj literaturi postoji više od 600 citiranih definicija odnosa s javnošću. Često se koristi skraćenica i u našem jeziku za ovaj pojam, a to je preuzeto iz engleskog jezika *Public Relations* ili PR.

Walter Lippmann je skicirao prvi teorijski koncept odnosa s javnošću, kao *vještine upravljanja javnim mišljenjem* u svojoj knjizi *Javno mnijenje* (Public opinion).<sup>205</sup>

Nakon Lippmanna, Edward Bernays izdaje knjigu *Kristaliziranje javnog mnijenja*, u kojoj dalje nadograđuje Lippmannovu teoriju odnosa s javnošću, te ovaj pojam uvodi u akademski tj. naučni kontekst, gdje navodi savjetnika za odnose s javnošću kao centralni predmet praktičnog djelovanja PR-a, a time implicira i glavno problemsko polje nauke odnosa s javnošću.<sup>206</sup>

U modernom shvatanju ovog pojma, prema britanskom Institutu za odnose s javnošću, odnosi s javnošću "predstavljaju promišljeni, planirani i kontinuirani napor za uspostavljanje i održavanje zajedničkog razumijevanja između organizacije i njezine javnosti". Stone PR ovako definira: "Bit odnosa s javnošću je u praksi, kao planiranom i kontinuiranom naporu za uspostavljanje i održavanje dobrog glasa i obostranog razumijevanja između organizacije i javnosti."<sup>207</sup> Kotler i Armstrong odnose s javnošću ovako definiraju: "Odnosi s javnošću uključuju izgradnju dobrih odnosa preduzeća s različitim dijelovima javnosti putem postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporacijskog imidža i rješavanja ili

<sup>205</sup> Terminologija preuzeta iz većinskog dijela knjige Lippmann, W., (1995), *Javno mnijenje*, Naprijed, Zagreb.

<sup>206</sup> Objašnjenje preuzeto iz Kurtić, N., (2016), *Odnosi s javnostima*, University press, Sarajevo, str. 107.

<sup>207</sup> Stone, N., (1995), *The Management and Practice of Public Relations*, MacMillian Press, London, str. 4.

sprečavanja pojave nepovoljnih glasina, priča i događaja. Glavna sredstva odnosa s javnošću čine: odnosi s medijima, publicitet, korporativno komuniciranje, lobiranje i savjetovanje.”<sup>208</sup>

Rex F. Harlow, naučnik u oblasti odnosa s javnošću, analizirao je 472 različite definicije objavljene između ranih 1900-ih i 1976. te je napisao vlastitu definiciju PR-a, koja obuhvata i klasificira njihove središnje ideje: “Odnosi s javnošću su posebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvatanja i saradnje između organizacije i njenih javnosti; oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju, te da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe kao “radarska mreža” i predviđaju buduće trendove, koriste istraživanja, te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe.”<sup>209</sup>

Najil Kurtić objašnjava da je “komunikacija odnosa s javnostima (PR komuniciranje) veoma složen proces, koji se u vremenskom kontinuitetu odvija u području presjeka interesa organizacije i njenog okruženja”. Kurtić izdvaja dva ključna elementa tog procesa, organizaciju i stakeholdere. Organizaciju definira sa tri ključna elementa identiteta, a to su ponašanje (praktično djelovanje i organizacijska kultura), komunikacija i simboli. Stakeholdere definira kao pojedince i različite društvene grupe koje egzistiraju u bližem i daljem organizacijskom okruženju i uzimaju organizaciju za objekat opservacije, orijentacije, suorijentacije i praktičnog djelovanja, u mjeri u kojoj uočavaju ličnu “pogođenost” njenom stvarnošću (pozitivne doprinose ili negativne utjecaje na ostvarivanje svojih ciljeva i planova). Kurtić dalje kazuje da se između organizacije i stakeholdera razvija odnos međuzavisnosti u mjeri u kojoj imaju

<sup>208</sup> Kotler, P., Armstrong, G., (1993), *Marketing – An Introduction*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, str. 436.

<sup>209</sup> Preuzeto iz Cutlip, S., Center, A., i Broom, G., (2003), *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, str. 4.

stvarnu ili potencijalnu moć da jedni drugima otežaju ili olakšaju pristup resursima, odnosno ostvarivanje zajedničkih ciljeva i interesa.<sup>210</sup>

Brojnim PR definicijama su zajednički slijedeći elementi odnosa s javnošću: provode planirani i kontinuirani program kao dio upravljanja organizacijom, bave se odnosima između organizacije i njenih javnosti, prate svijest, stavove, mišljenja i ponašanja unutar i izvan organizacije, analiziraju učinke koje politika, postupci i aktivnosti organizacije mogu imati u javnosti, usklađuju politiku, postupke i aktivnosti za koje utvrde da su u sukobu s javnim interesom i opstankom organizacije, savjetuju upravu organizacije o pitanjima koja mogu biti korisna i za organizaciju i za njene javnosti, uspostavljaju i održavaju dvosmjernu komunikaciju između organizacije i njenih javnosti, stvaraju specifične promjene u svijesti, stavovima, mišljenjima i ponašanju unutar i izvan organizacije, njihov rezultat su novi ili očuvani odnosi između organizacije i njenih javnosti.<sup>211</sup>

Božo Skoko navodi da, zahvaljujući odnosima s javnošću, organizacija uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose i komunikaciju s različitim javnostima. Jasno je, kaže Skoko, "da organizacija to čini iz sebičnih razloga, budući da o kvaliteti tih odnosa ovisi njen uspjeh ili neuspjeh na tržištu ili u društvu". Međutim, zahvaljujući djelovanju odnosa s javnošću koristi imaju i javnosti, koje tako dobivaju kvalitetnog partnera u komunikacijskom procesu, ali i cjelokupni sistem javnog komuniciranja, budući da stručnjaci koji se bave odnosima s javnošću doprinose profesionalizaciji i učinkovitosti tog procesa.<sup>212</sup>

---

<sup>210</sup> Kurtić, N., (2016), *Odnosi s javnostima*, University press, Sarajevo, str. 49.

<sup>211</sup> Cutlip, S., Center, A., i Broom, G., (2003), *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, str. 6.

<sup>212</sup> Prema Skoko, B., *Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnoga komuniciranja*, Politička misao, Vol XLI, (2004), br. 1, (92–101), str. 96.

Dok su se nekad odnosi s javnošću u organizacijama smatrali dijelom marketinga, PR je danas sastavni dio menadžmenta, što dovoljno govori o njihovom utjecaju u modernom poslovanju. Dok je marketing informativne i persuazivne (ubjeđivačke) naravi, odnosi s javnošću su informativni i edukativni, što im daje veći kredibilitet pred javnošću. Vrste odnosa s javnošću su: odnosi s medijima, odnosi s tržištem, odnosi s političkim i javnim institucijama, interno komuniciranje, lobiranje, savjetovanje, krizno komuniciranje i *event management* (organizacija događaja). Skoko navodi kako neki autori publicitet izjednačuju s pojmom odnosa s javnošću. Publicitet je, međutim, samo jedan od instrumenata PR-a koji se odnosi na besplatno plasiranje informacija kroz masovne medije.<sup>213</sup>

Aktivnosti kojima se bave i područja u kojima djeluju odnosi s javnošću uistinu doprinose profesionalizaciji i demokratizaciji procesa javnog i poslovnog komuniciranja. Skoko tvrdi da se odnosima s javnošću pripisuje zasluga što državni dužnosnici i menadžeri u preduzećima više uvažavaju javnost te pokazuju veću društvenu odgovornost.<sup>214</sup>

Zoran Tomić ističe da dobri odnosi s javnošću počinju u organizaciji. U definiranju interne komunikacije, službenici odnosa s javnošću odmah na početku suočit će se s potrebom da organiziraju i omoguće komunikaciju od vrha prema dole, zatim horizontalnu komunikaciju, te na kraju, ali ne i manje važnu, komunikaciju od dole (baze) do vrha. Za takvu komunikaciju potrebno je osigurati okruženje u kojem se može njegovati slobodno izražavanje ideja i mehanizam za prikupljanje i slanje ideja od baze do vrha. Tako može izgledati idealno zamišljen model interne komunikacije, no poteškoće sigurno postoje. Kada se od zaposlenih traži da

<sup>213</sup> Isto prema Skoko, B., *Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnoga komuniciranja*, Politička misao, Vol XLI, (2004), br. 1, (92–101), str. 97.

<sup>214</sup> Isto prema Skoko, B., *Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnoga komuniciranja*, Politička misao, Vol XLI, (2004), br. 1, (92–101), str. 97.

nabroje svoje najbolje izvore informacija, na prvo mjesto, prema istraživanjima, kaže Tomić, dolaze glasine, zatim njihovi šefovi, publikacije institucija, a na posljednjem su mjestu informacije „oči u oči“. Kako dobra informiranost isključuje lošu informiranost, odgovor za neutraliziranje glasina jest izgrađivanje učinkovite i pravodobne informiranosti zaposlenih, što je u osnovi suština PR-a.<sup>215</sup>

Odnosi s javnošću motiviraju organizacije da se brinu za opće dobro i da doprinesu svakom poslovnom sistemu i sistemu javnog informiranja koji predstavlja nužnu sastavnicu demokratskog društva. Zasluga odnosa s javnošću je, također, da se javna podrška rukovodstvima organizacija povezuje s njihovim pojačanim osjećajem za društvenu odgovornost i s ambicijom da vlastitim ponašanjem posluže kao primjer.<sup>216</sup>

Odnosi s javnošću uveliko poboljšavaju cjelokupan imidž organizacije (kompanije, političke stranke, institucije) u javnosti te time doprinose dugoročnoj učinkovitosti i profitabilnosti poslovanja. Odnosi s javnošću jesu umijeće rada i govora koji stvaraju povoljno mišljenje o nekoj organizaciji, instituciji ili pojedincu. Osnovna uloga odnosa s javnošću jest da na primjeren način pripremaju i osiguraju objavljivanje određenih informacija o organizaciji.

Ako želimo dobre i uspješne odnose s javnošću, posebnu pažnju moramo posvetiti uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvatanja i saradnje između organizacije i svih njenih javnosti.

---

<sup>215</sup> Tomić, Z., (2008), *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo, str. 253.

<sup>216</sup> Prema Cutlip, S., Center, A., i Broom, G., (2003), *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, str. 25.

## 10.1 Korporativna komunikacija i PR

Poslovanje organizacija, bez obzira na oblik organiziranja i strukturu vlasništva, je danas nezamislivo bez aspekta odnosa sa javnošću, ako se žele svrstati u red savremenih kompanija.

Potrebno je najprije objasniti pojam korporacije. **Korporacija** (engl. *corporation*, franc. *corporation* < kasnolat. *corporatio*: tjelesna građa, od lat. *corporare*: oblikovati u tijelo; udružiti, od *corpus*: tijelo; udruženje, savez), u srednjem vijeku, udruga stvorena radi zaštite, očuvanja ili postizanja ekonomskog profita u nekom proizvodnom području; u savremenom pravu i ekonomskim sistemima, to je organizacija koja kao pravna osoba zastupa interese svojih pripadnika, štiti njihova prava, ostvaruje svojom djelatnošću određene zajedničke ekonomske, socijalne, vjerske ili neke druge ciljeve; u novije doba, jedan od oblika organizacije državne ekonomske djelatnosti i upravljanja javnom imovinom.<sup>217</sup>

Korporacija kao pojam je već postojala u rimsko doba pod nazivom *corpus* ili *universitas*. U srednjem vijeku korporacije su bile organizacije trgovaca (*gilde*) i obrtnika (*cehovi*), koje su na području svoje djelatnosti uživale određene feudalne povlastice i monopolska prava, pa su, među ostalim, i zbog toga ukinute u doba građanskih revolucija. Snažan poticaj stvaranju korporacija dali su industrijska revolucija i razvoj kapitalizma. One su se osnivale kao različita dobrotvorna, sindikalna i druga strukovna i politička udruženja radnika, ili često i kao raznovrsni oblici centralizacije kapitala i udruživanja kapitalista, kao što su to u razdoblju imperijalizma radila različita industrijska, trgovačka i bankarska dionička društva.<sup>218</sup>

<sup>217</sup> Prema definiciji iz Hrvatske Enciklopedije, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256>

<sup>218</sup> Vidjeti više o razvoju korporacija u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256>

Korporacija je, zapravo, najrazvijeniji oblik kapitalističkog preduzeća. Korporacija je jedan od najsavršenijih načina prikupljanja kapitala, posebno u djelatnostima gdje proces proizvodnje zahtijeva velika finansijska sredstva. Korporacije su vrlo elastične, posebno onda kada su preduzeća organizirana prema načelu konfederacije ili mreže poduzetnika. Lako se preorijentiraju s jedne investicije na drugu, a ako su uspješne, vrlo lako dolaze do dodatnog kapitala novom emisijom dionica. Njihova se elastičnost očituje i u tome što lako mogu smijeniti menadžment, a i vlasnici se lako mijenjaju kupovinom ili prodajom dionica na berzi vrijednosnih papira. U korporacijama se sve više razvija unutarnje poduzetništvo (intrapoduzetništvo). To je proces stvaranja malih, razmjerno autonomnih preduzeća ili jedinica u korporaciji, kojima se dodjeljuju potrebna sredstva, ljudi i organizacijska samostalnost kako bi pojedinci koji imaju poduzetničke ideje, talent i sposobnost, a u velikim su sistemima sputani, mogli svoje ideje ostvariti otvaranjem novih firmi u postojećem preduzeću. Korporacija je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Iznos sredstava potreban za osnivanje i rad korporacije naziva se osnovnom glavnicom, koja se dijeli na određeni broj dionica. Dionice su u vlasništvu dioničara, vlasnika korporacije. Gigantske korporacije imaju stotine hiljada dioničara, a u nekim slučajevima imaju ih više od milion.<sup>219</sup>

Korporacija ima složenu organizacijsku strukturu, s većim brojem preduzeća (kćeri) u svom sastavu. Korporacije imaju stotine lokalnih kompanija širom svijeta, koje se ujedinjuju u manji ili veći broj poslovnih područja ili programa. Poslovno područje može objediniti veći broj fabrika/poslovnica iz različitih zemalja koje mu po srodnosti pripadaju. Korporacije čine veoma mali postotak od ukupnoga broja preduzeća u privredi zemlje, ali po svom ekonomskom potencijalu, proizvodnji i broju zaposlenih, nosivi su dio privrede svake razvijene zemlje.

---

<sup>219</sup> Isto vidjeti više o dioničkoj strukturi korporacije u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256>



Korporacije su se posebno razvile u SAD-u i Velikoj Britaniji, gdje se izrazom *corporation* označavaju različiti tipovi organizacija koje imaju pravnu osobnost. Smatra se da su osnovna obilježja korporacija u angloameričkom pravnom sistemu ona koja imaju pravnu i stranačku sposobnost, u njima je upravljanje koncentrirano najčešće u rukama jednog užeg tijela (*board of directors*: upravnog odbora), u njima je pravo individualnog sudjelovanja prenosivo i dioničari odgovaraju samo do visine svojih uloga. Glavna podjela korporacija je na *privatne* i *javne*. Razlikuju se i poslovne korporacije (*business corporations*) od korporacija koje nemaju trgovačku svrhu/neprofitne korporacije (*nonprofit corporations*), u koje se ubrajaju različite vjerske organizacije, univerziteti i slične institucije. Korporacije djeluju u granicama svojih ovlasti koje su utvrđene u aktu o njihovu konstituiranju, odnosno za koje se smatra da im implicate pripadaju po prirodi posla kojeg obavljaju.<sup>220</sup>

Neke od najpoznatijih američkih korporacija koje imaju vodeću ulogu na svjetskom tržištu kapitala i na berzi su zasigurno: *Amazon, Google, Microsoft, Macintosh, Coca Cola, Boeing, Disney, McDonalds, Starbucks, Nike, Adidas* i mnoge druge. Možemo navesti i mnogobrojne druge svjetske korporacije koje imaju dominantnu ulogu na svjetskom tržištu: u auto industriji (*Toyota, Mercedes, Volkswagen, Honda, Ford* i drugi), u proizvodnji bijele tehnike, tehnoloških uređaja, elektronskih i mobilnih uređaja (*General Electric, Samsung, Sony, Exxon Mobile, Nokia, IBM, Huawei, itd.*), potom su neke od najmoćnijih korporacija u naftnoj industriji (*British Petroleum, Royal Dutch Shell, itd.*) i, na kraju, u bankarskoj industriji (američki bankarski div *Citigroup, Bank of America, American Express, itd.*) Pretpostavlja se da će globalne sile poput onih iz Azije i Indije rasti s proizvodnjom ili se udruživati s drugim korporacijama upravo zbog mnogoljudstva i jeftinije radne snage. Stoga su često velike američke korporacije više prisutne na tim tržištima.

---

<sup>220</sup> Vidjeti više u Hrvatska Enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256>

Od regionalnih korporacija treba istaći primjer mađarske naftne kompanije MOL, koja je prije nekoliko godina kupila hrvatsku INA-u, pa potom preuzela većinski udio u vlasništvu u bh. naftnoj kompaniji *Energopetrol*.

Svaka korporacija provodi svoj sistem korporativnih komunikacija. Prema engleskom terminu *Corporate Communications*, korporativna komunikacija je pojam utemeljen u poslovnoj ekonomiji i komunikacijskim naukama. Korporativna komunikacija u funkcionalno-organizacijskom smislu preuzima središnje upravljanje sveukupne komunikacije korporacije sa svim interesnim sudionicima (engleski *stakeholder*) s ciljem postizanja najveće moguće reputacije.

Korporativna komunikacija je sastavni dio organizacijske komunikacije koji se bavi profitnim sektorom. Time se razumiju korporacije, ali i mala i srednja preduzeća. Korporativna komunikacija je mnogo širi pojam od odnosa s javnošću. Kod nas se kao sinonim koristi i izraz *korporativni odnosi s javnošću* (korporativni PR). U manjim preduzećima gdje je zaposlena jedna ili svega nekoliko osoba koje su zadužene za komunikacijske aktivnosti, odnosi s javnošću se smatraju istovjetnim korporativnoj komunikaciji.

Korporativna komunikacija je odgovorna za sve komunikacijske odnose kompanije, koja uključuje i korporativni identitet (trajnu vrijednost organizacije). Cilj korporativne komunikacije je njegovati i povećati reputaciju preduzeća, jer ugled bitno utječe na poslovni uspjeh preduzeća. Suštinski cilj korporacije je ujednačen nastup prema vani i primjenom načela *govoriti jednim jezikom*. Pojedini sektori unutar organizacije/preduzeća ili odjel korporativne komunikacije dužni su kreirati i poštovati komunikacijsku strategiju koja prati ukupnu poslovnu strategiju organizacije/preduzeća.<sup>221</sup>

<sup>221</sup> Milas, Z., (2011), *Uvod u korporativnu komunikaciju - Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb, str. 49-53.

Korporativne komunikacije zapravo pomažu u stvaranju dodatnih vrijednosti za kompaniju, sudjeluju u ostvarenju poslovnih ciljeva, štite, izgrađuju i promoviraju imidž i reputaciju kompanije prema: zaposlenima, klijentima, medijima, dioničarima, partnerima i prema državnim i javnim institucijama. Alison Theaker navodi da su korporativne komunikacije instrument menadžmenta pomoću kojeg se što uspješnije i učinkovitije usklađuju svi plansko upotrijebljeni oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa grupama o kojima kompanija ovisi. Dalje navodi kako je osnovna zadaća svake kompanije u korporacijskom smislu koristiti najbolje prakse u poslovanju u odnosima sa svima koji imaju udjela u poslovanju.<sup>222</sup>

Zabrinjavajuća okolnost je da u mnogim domaćim javnim preduzećima, organima vlasti i drugim organizacijama koje vrše javnu funkciju, još uvijek nema osoba zaduženih za ove poslove ili te osobe nemaju odgovarajuće obrazovanje i reference da obnašaju tu dužnost. Marinković – Lepić se osvrće na naš region, navodeći da su i danas rijetka preduzeća koja imaju strategiju i provedbeni plan odnosa s javnošću, bez obzira na činjenicu da se radi o vrlo značajnim privrednim subjektima, koji itekako utječu na svakodnevni život ljudi i kojima je u interesu da grade korektnu i na naučnim postulatima zasnovane odnose sa javnošću.<sup>223</sup>

Zapanjujuća je činjenica da se u javnim preduzećima malo pažnje poklanja odnosima s javnošću, s obzirom na to da javna preduzeća vrše veoma važne svakodnevne usluge građanima, te su stoga veoma podložna kritici, negativnoj reputaciji i gubitku povjerenja. Ovo je česta pojava i kod nas u Bosni i Hercegovini kada se nerijetko dešavaju i krizne situacije, posebno u slučajevima podizanja cijena usluga, kada javnost negativno reagira, protestira, proziva lokalne čelnike i traži adekvatna objašnjenja.<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup> Prema Theaker, A., (2007), *Priručnik za odnose s javnošću*, PRint, Zagreb, str. 101-102.

<sup>223</sup> Prema Marinković-Lepić, M., (2014), *Odnosi sa javnošću u funkciji korporativnog upravljanja*, TRANZICIJA, Vol. XVII, Godina XVI, Vitez-Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt, (2014), broj 34, (129-146), str. 129.

<sup>224</sup> Prema Marinković-Lepić, M., (2014), *Odnosi sa javnošću u funkciji korporativnog upravljanja*, TRANZICIJA, Vol. XVII, Godina XVI, Vitez-Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt, (2014), broj 34, (129-146), str. 145.

Dosadašnja mnogobrojna empirijska istraživanja koja su proveli studenti sa Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Sarajevu za potrebe magistarskih radova dokazuju da se odnosima s javnošću i općenito korporativnoj komunikaciji ne poklanja dovoljno pažnje u bosanskohercegovačkim preduzećima/organizacijama. Navodi se da se ne ulaže dovoljno novca u edukaciju kadrova, ne radi se dovoljno na promociji korporativne kulture i identifikacije s firmom, te se ne vodi dovoljno računa o tome da li su usklađene interna i eksterna komunikacija, da li su zaposlenici zadovoljni i da li postižu maksimalnu efikasnost u radu, a na kraju se ne vodi mnogo računa ni o zadovoljstvu klijenata. Kompanije prvenstveno idu na akumulaciju profita bez stvaranja dugoročnih vrijednosti za kompaniju i zaposlenike, pa često i bez pretjerane društvene odgovornosti prema lokalnoj zajednici ili državi. Mnoge bh. kompanije ističu svoje navodne korporativne vrijednosti *pro forme* radi. Međutim, studentska istraživanja pokazuju suprotno. Mnoge bh. kompanije čak i nemaju jasnu viziju i misiju rada niti djeluju strateški, pa je to često razlog zašto vidimo da se manja preduzeća i private firme naprosto ugase i zatvore svoje poslovnice. Menadžer bez biznis plana je kao riba bez vode. Metaforički rečeno, nakon izvjesnog vremena dolazi do sigurne smrti.

Potpuno je jasno da su odnosi s javnošću postali neodvojiv segment korporativne komunikacije i upravljanja, te se bez njih ne može dugoročno poslovati. PR pomaže u izgradnji povjerenja, good willa (dobre volje), imidža, reputacije, ugleda i harmoničnog odnosa sa svim interesnim grupama (javnostima), odnosno sa društvenom zajednicom u cjelini. Ova disciplina je dobila i svoju naučnu podlogu, a svijest o potrebi stručno vođenih odnosa s javnošću profilirala je specijalizirane kadrove, koji nisu ni novinari, ni marketing stručnjaci, već upravo eksperti za odnose s javnošću. Savremena komunikacijska sredstva, dostupnost informacija, viši stepen obrazovanja građana i time povećana mogućnost procjene

i ocjene podataka koji im se u javnosti serviraju, nameću stalnu potrebu za kvalitetnim odnosima s javnošću. Današnje globalno tržište rada, kapitala i korporativnih komunikacija, nužno traži stalnu upotrebu znanja i vještina u odnosima s javnošću.

## 10.2 Odnosi s medijima

Za većinu ljudi mediji su prozor kroz koji gledaju svijet. Ljudi su svjesni nužnosti informiranja o svakodnevnim događanjima i aktuelnostima. Stoga posežu za medijskim sadržajima. Posve su svjesni svoje ovisnosti o medijskom informiranju, te možemo reći da još uvijek dominantna većina vjeruje u njihovu tačnost. Kada neko postane članom neke veće organizacije i započne se uspinjati njenom ljestvicom moći, on postepeno prihvata njen pogled na svijet. Dejan Verčić navodi da u takvoj situaciji, što se više zaposlenik poistovjećuje sa svijetom unutar granica organizacije za koju radi, manje se osjeća ovisnim o zbivanjima izvan te organizacije.<sup>225</sup> Ono što privlači najveću pažnju medija danas jesu nesreće, skandali, korupcija unutar organizacija, ali i veliki uspjeh vezan za pojedinca ili organizaciju. Novinari izvještavaju najviše o nesrećama i skandalima, jer su to stvari koje zanimaju ljude. Novinari se često doimaju kao pravi lešinari, jer kopaju po životima ljudi. Upravo zato su nam potrebna osnovna znanja o medijima i određene vještine koje nam pomažu ovladati komunikacijom s medijima. To je posebno neophodno za određene pojedince u organizacijama kojima je glavni posao rad s medijima.

Dejan Verčić i ostali koautori u knjizi *Odnosi s medijima* navode kako je u radu s medijima potrebno poznavati i razumjeti novinarski posao i njegove rezultate, tako što moramo imati na umu tri stvari: novinari su ljudi, novinarstvo je poziv i medije proizvode preduzeća.<sup>226</sup>

<sup>225</sup> Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Verčić Tkalac, A. i Laco, K., (2004), *Odnosi s medijima*, MASMEDIA, Zagreb, str. 11.

<sup>226</sup> Vidjeti više u Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Verčić Tkalac, A. i Laco, K., (2004), *Odnosi s medijima*, MASMEDIA, Zagreb, str. 12-14.

Odnosi s medijima su, kao i novinarstvo, djelatnost koju ljudi obavljaju najčešće profesionalno za neko preduzeće ili za neku instituciju, organizaciju, pokret, pojedinca pa čak i za ideju. Njihov posao se ogleda u slijedećim aktivnostima: praćenje i analiza priloga objavljenih u medijima i njihovih učinaka na važne grupe ljudi i na javno mnijenje u cjelini; pisanje tekstova prema medijima radi boljeg publiciteta; kreiranje, planiranje, ostvarivanje i vrednovanje različitih aktivnosti kojima obavještavamo i uvjeravamo javnost, te raspravljamo i pregovaramo s novinarima i njihovim čitateljstvom, slušateljstvom i gledateljstvom; reagiranje na novinarska i druga javno postavljena pitanja i pokrenute inicijative; pripreme i vježbe za djelovanje u kriznim situacijama i na kraju opća briga nad onim okolnostima koje, posredstvom rada novinara, urednika i medija bitno utječu na to što će ljudi, u vezi s nama i predmetom naše brige, prepoznati kao važno i/ili problematično.<sup>227</sup>

Odnosi s medijima nisu nešto što nastaje ili se razvija samo od sebe. O njima neko mora voditi brigu. U manjim organizacijama su to obično direktori ili ljudi na čelu te organizacije. Ali, u trenutku kada organizacija dosegne neku veličinu, postaje zanimljivija i za medije i za javnost. Stoga je u tom trenutku nužno već razmišljati o zaposlenju kompetentne osobe za rad s medijima, te se više ništa ne smije prepuštati slučaju. Poslije se to vremenom može razviti u odjel za medije, ako razvoj organizacije i druge profesionalne potrebe to nalažu. U takvim odjelima ili službama postepeno dolazi do specijalizacije i profesionalizacije. Odnosi s javnošću tako mnogima postaju zanimanje, jer su zapravo odnosi s medijima glavni eksterni alat PR-a. Dakle, možemo reći jednostavno da se odnosi s medijima bave onim što ljudi o nama misle ili bi mogli misliti na temelju informacija koje im nude mediji. Verčić navodi kako odnosi s medijima nisu tek služenje interesima poslodavca ili naručitelja, nego uključuju i određen pogled na organizaciju i njenu

---

<sup>227</sup> Vidjeti više u Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Verčić Tkalac, A. i Laco, K., (2004), *Odnosi s medijima*, MASMEDIA, Zagreb, str. 14-15.

ulogu u okolini u kojoj djeluje, a to podrazumijeva transparentan i društveno odgovoran način upravljanja.<sup>228</sup>

Svaka organizacija mora nužno upravljanje odnosima s medijima prilagoditi svojim potrebama. A kako bi dobro upoznala sve svoje potrebe, potreban je neko ko ih zna uočiti i ocijeniti. Upravljanje odnosima s medijima počinje upravo razmatranjem unutarnjih i vanjskih činitelja koji utječu na medijske potrebe jedne organizacije. Verčič kaže da svaka organizacija mora u najmanju ruku osigurati pravodobno i primjereno odgovaranje na novinarske upite.<sup>229</sup> Novinarska pitanja niko ne može izbjeći i, kada znamo da je tako, moramo se pripremiti, jer je najgore biti nespreman i dozvoliti da mediji upravljaju informacijama, kreirajući pogrešnu sliku o vama ili vašoj organizaciji. To je već loš publicitet koji se može jako negativno odraziti kako na pojedinca, tako i na cjelokupno poslovanje organizacije.

Mirosavljević objašnjava da mediji nisu samo važna politička nego i privredna sila. Dovoljno je samo napomenuti da je sva industrija zabave ovisna od prozvodnje savezništva s medijima. Nije dugo trebalo da i trgovci koji su htjeli prodati robu uskoro shvate da publicitet koristi prodaji i da je jeftiniji nego oglašavanje. I tako je započela velika bitka za medijski prostor. Mirosavljević navodi da su mediji javnost, da je ključno povjerenje, proaktivnost, otvorenost i brzina u odnosima s medijima. Cilj svake organizacije trebaju biti dugoročni, trajni i pozitivni odnosi s medijima.<sup>230</sup>

Važnost odnosa s medijima se ogleda u činjenici da mediji predstavljaju jezgro aktivnosti u svakoj funkciji PR-a, da mediji djeluju kao predvodnik do ostalih ciljnih javnosti važnih za organizaciju i da utječu na sve druge vidove PR-a.<sup>231</sup>

---

<sup>228</sup> Isto prema Verčič, D. i ostali autori, str. 15.

<sup>229</sup> Isto prema Verčič, D. i ostali autori, str. 28.

<sup>230</sup> Parafrazirano prema Mirosavljević, M., (2008), *Odnosi s javnošću*, BLD – Besjeda, Banja Luka, str.105-106.

<sup>231</sup> Isto prema Mirosavljević, M., (2008), str. 109.

Ključni ljudi u organizaciji moraju biti upućeni u najvažnija saopćenja za javnost i osposobljeni za davanje intervjuua i za javne nastupe. Moraju poznavati novinare, imenom i prezimenom, kako bi znali tačno ko su ljudi koji medijski pokrivaju njihovu granu ili organizaciju. U današnjem digitalnom svijetu komunikacije, nijedan pojedinac ne bi smio dozvoliti da ga novinari iznenade ili prestraše. Stoga je za uspješnu poslovnu komunikaciju nužno osposobiti svaku organizaciju za kvalitetne odnose s medijima.

### 10.3 Krizna komunikacija

O kriznoj komunikaciji se mnogo govori u posljednje vrijeme, posebno pojavom kontinuirane i brze dvosmjerne komunikacije u novomedijskom okruženju (društvene mreže). Savremeno doba nužno nosi nove izazove na digitalnim medijima, među kojima su i krize u komunikaciji do kojih svakodnevno dolazi. Svi ljudi u toku svog života proživljavaju krizne situacije, svako od nas ima osobna iskustva krize; ona su različita, no većina nas se može prepoznati u pojmu nekog kriznog stanja. Teško bismo se sjetili osobe koja nije doživjela i proživjela npr. gubitak drage osobe, materijalnih ili osjećajnih vrijednosti. Krize napadaju organizacije jednako kao i pojedince. Recimo da se desi teška ozljeda ili smrtni slučaj na radnom mjestu, istraga u kompaniji, promjena vlasništva kompanije, proizvod ili usluga osumnjičeni za štetni učinak na kupce ili stanovništvo, sve to čini velike krize i ključna je komunikacija u rješavanju istih. Dakle, nema tog dijela poslovanja u kojem se kriza ne može pojaviti. Iako je nemoguće predvidjeti svaku kriznu situaciju, potrebno je moći djelovati na pravi način kako bi se minimizirali štetni utjecaji takvih kriznih događaja.

No, prvo moramo definirati pojam krize. Kriza može nastupiti u mnogobrojnim oblicima, a to mogu biti požari, eksplozije, nesreće, ubistva, terorizam, smrti, dugovanja, otmice, tužbe i slično. Stoga



ne postoji njena općeprihvaćena definicija. Londonska škola za odnose s javnošću (LSPR) krizu definira kao "ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu."<sup>232</sup>

Prema definiciji Kathleen Fearn-Banks, kriza je glavni događaj s potencijalno negativnim ishodom koji pogađa i organizaciju i njene javnosti, usluge, proizvode i/ili njeno ime. Ona ometa normalno poslovanje organizacije i u najgorem slučaju, prijeti njenom opstanku.<sup>233</sup> Krizu možemo objasniti i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, na koji se može utjecati samo djelomično, te može završiti na različite načine. Kriza za organizaciju predstavlja situaciju u kojoj ta organizacija ne može normalno djelovati, te kao takva onemogućuje postizanje ciljeva i ugrožava sposobnost preživljavanja i opstanka te organizacije. Također, možemo reći da niti jedna organizacija nije imuna na krizu.

Krize nastaju kao neminovnost u složenom komunikacijskom procesu organizacije. Uzroci kriza se mogu podijeliti na vanjske i unutrašnje situacije. Vanjski uzroci krize mogu biti promjene na tržištu, promjene u industrijskoj grani, opća ekonomska kriza, političke i zakonske promjene ili negativni utjecaji korisnika proizvoda. Unutrašnji uzroci krize mogu biti nesposobnost uprave, kriminalne radnje uprave i/ili vlasnika, nemoralno ponašanje uprave, neučinkovitost komuniciranja unutar organizacije, nezadovoljstvo sindikata, nezadovoljstvo radnika i neuređeni radni odnosi.<sup>234</sup>

Za uspješno rješavanje krize potreban je unaprijed napravljen plan koji se sastoji od dva podjednako važna elementa: plana rješavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji.

---

<sup>232</sup> Prema Novak, B., (2001), *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, str. 28.

<sup>233</sup> Prevedeno prema Fearn-Banks, K., (2001), *Crisis Communication*, Thousand Oaks, London, str. 48.

<sup>234</sup> Parafrazirano isto prema Novak, B., (2001), str. 43.

Krizno komuniciranje je interaktivni proces, a može se, također, definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tokom, te nakon izbijanja krizne situacije. Pod pojmom „krizna situacija“ podrazumijeva se specifični, neočekivani i neuobičajeni događaj koji stvara visoki stepen neizvjesnosti i prijetnje ili doživljava prijetnje prioritetima pojedine organizacije. Krizno komuniciranje uključuje pojedince, grupe i ustanove (organizacije). Poruke u kriznom komuniciranju su često višestruke, s ciljem eliminiranja utjecaja krize i smanjivanja utjecaja krize na minimum.

Krizno komuniciranje je zapravo dio većeg poslovnog procesa koji se naziva kriznim menadžmentom. Osoba za odnose s javnošću ili PR služba (ako već postoji) trebala bi biti profesionalno uključena u strateške planove i odluke kompanije, te komunicirati vrijednosti kompanije prema radnicima, ulagačima, lokalnoj zajednici i javnosti općenito. U kriznoj situaciji osoba za odnose s javnošću treba da štiti i brani kompaniju/organizaciju, kao i svakog uključenog pojedinca, od napada na njihov poslovni ugled. U kriznim situacijama mnogobrojni su izazovi, sve od medijskih napada i privatnih tužbi, pa do istraga koje provodi država i slično.

Savremene kompanije u planu održivog poslovanja definiraju i krizno komuniciranje sa svrhom zadržavanja kontinuiteta poslovanja. Savremeno rukovođenje se temelji na tome da je ugled kompanije često i najvrednija imovina, a zaštita i odbrana ugleda prvi prioritet. Načelno, u realnom se životu organizacije brinu za postupke evakuacije, zvanja hitne medicinske pomoći, policije, vatrogasaca i sl., no strategija i taktika krizne komunikacije je mnogo izazovnija. Prema svjetskim autoritetima, planiranje postupanja u krizi trebalo bi se odvijati u sedam koraka:

- 1. osnivanje kriznog stožera,**
- 2. uspostavljanje interne komunikacije u kriznoj situaciji,**

3. određivanje i osposobljavanje glasnogovornika,
4. izrada scenarija i simulacija krize,
5. određivanje ciljnih grupa javnosti,
6. sastavljanje ključnih poruka za ciljanu javnost,
7. određivanje najučinkovitije metode komuniciranja.

Šteta koja nastane zbog nepostojećeg plana kriznog komuniciranja podrazumijeva gubitak prihoda kompanije, povećanje troškova i gubitak reputacije kompanije. Organizacija mora reagirati promptno predviđajući događaje i reakcije, ako želi sačuvati ugled kompanije, te posredno osobni ugled svakog radnika, kao i njihovih porodica. U vremenima kada se pažljivo razmatra svako ulaganje sredstava u krizni plan komunikacije, treba se sjetiti da se radi o investiciji, a ne o trošku. U protivnom, lako dolazi do nezavidne situacije kada se krizno komuniciranje svodi na „gašenje požara“ sa svim lošim posljedicama.

Svaka kriza, kako velika tako i mala, prolazi kroz pet faza, a to su početak, uspon, vrhunac, pad i završetak krize. Krizne situacije mogu biti uzrokovane ljudskim faktorom ili prirodnim silama.

Ljudski faktori uzrokuju npr. krize zbog kažnjivih djela, ekoloških katastrofa, nuspojava lijeka, željezničkih nesreća, dok prirodne sile uzrokuju, npr., krizu zbog erupcije vulkana, zemljotresa, tsunamija, poplava itd. Bez obzira na uzrok, svaka je kriza stresna, pa se sudionici posljedično ponašaju nesvakidašnje (ispoljavaju nesigurnost, paniku, agresiju, negaciju i sl.). Kriza podrazumijeva da se radi o nekom neočekivanom događaju. Do krize će doći prije ili kasnije, u jednom ili u drugom obliku. U kojem će se obliku kriza manifestirati, gotovo je nemoguće pouzdano predvidjeti. Zdrava logika nam nalaže da je pametnije na vrijeme složiti plan za reakciju

u kriznoj situaciji, nego u panici tražiti pomoć. Na logično pitanje kako se pripremati ako ne znamo za šta, postoji i jednostavan odgovor: trebamo poznavati problematiku da bismo se mogli pripremiti.

Najčešći razlog neučinkovite komunikacije koju neka kompanija provodi u kriznoj situaciji jeste nedostatak jasnih ciljeva komunikacije. Jasni ciljevi su temeljni preduvjet za stvaranje ključnih poruka. Cilj, kao i poruke podrške cilju, su dio krizne komunikacije i moraju se formirati prije bilo kakve izjave za medije. Krizna poruka može biti pisana, slušna ili vizualna (simbolična), ali svakako mora biti jasna i nedvosmislena. Mora sadržavati konkretnu informaciju o opasnosti, ali ne i preporuke o preporučenom ponašanju. Olako razmišljanje po modelu „neće baš mene pogoditi“ onemogućava planirano pripremanje akcije i poruke za slučaj krize. Takvim pristupom sami sebe onemogućavamo u planiranju i u djelovanju. Strategija *guranja glave u pijesak* je vrlo rasprostranjena i viđena, ali svakako nije preporučljiva. Savremeni mediji, a posebno online news portali općenito zahtijevaju mogućnost reagiranja 24 sata dnevno, pa čak i prate krizne situacije iz minute u minutu.

Autori Cutlip, Center i Broom kažu da je sposobnost organizacije nužna za promptno reagiranje, što zahtijeva već spomenutu sposobnost predviđanja događaja i reakcija na zbivanja. Treba usvojiti stav da mediji nisu neprijatelji, nego partneri u plasiranju poruke prema javnosti. Stoga i odnos s medijima treba biti partnerski, prema medijima se treba postaviti proaktivno, a ne se sakrivati ili bježati. Ugašeni mobilni telefoni, telefoni na koje se niko ne javlja, utrčavanje u automobil uz komentar kako ste bez komentara su najgore moguće reakcije za ozbiljno poslovno okruženje i njih treba izbjegavati. Mediji se sve češće koriste za plasiranje mišljenja treće strane, tj. osobe u koju javnost ima povjerenja. Ta treća strana u kriznoj situaciji može potvrditi priču

organizacije. Naprimjer, ako se radi o vijesti o nuspojavi nekog lijeka, nezavisni stručnjak iz prakse često se koristi da potkrijepi takvu vijest.<sup>235</sup> Kada nema prave informacije ljudi sami stvaraju sliku o stanju, koja može biti pogrešna i pogodovati razvoju javnog mnijenja u pogrešnom smjeru. Svaka grupa zaslužuje i očekuje komunikaciju na njoj najprihvatljiviji način: nekome se valja obratiti putem elektronskih medija, no nekima se mora poslati telefaks poruka ili ih se mora nazivati telefonom. Neki ljudi još uvijek najviše vjeruju štampanim medijima. Zbunjenost auditorija i šteta za ugled i poslovanje kompanije bit će manji ako smo spremni za krizu. Na nama je da izaberemo odgovarajuće komunikacijske kanale, jer mi smo ti koji dolazimo s porukom za primatelja, te je naša odgovornost i obaveza obratiti im se na njima odgovarajući način.

Umjesto pasivnog čekanja razvoja situacije, trebamo se postaviti proaktivno i komunicirati u svoju korist. To je način na koji se hvata prednost do koje neće doći ako se čeka na puku odbranu od napada. Treba dakle zadržati sigurnost informacija, dopustiti pristup informacijama, usmjeriti komunikacijski proces, koristiti različite adekvatne kanale komunikacije, biti dostupan svim medijima, javnosti i radnicima, te s njima zadržati povezanost. Nedostatak strategije rezultira kritikom i nepovjerenjem, a u toj fazi već teško okrećemo komunikaciju u svoju korist. Informacija mora biti brza, tačna i konkretna, neopterećena nebitnim popratnim informacijama. Mora se zadržati sigurnost informacija, a komunikacija mora biti glasna i jasna. Treba dati odgovor na pitanja šta se dogodilo, šta se poduzima i šta će se poduzeti. Ukoliko se želi postići empatija pogođenih strana, istinu treba reći na ljudima prihvatljiv način.

Nakon završetka krize provodi se analiza provedenih postupaka. Npr., praćenje medijskih objava i njihova analiza ne provode se samo u toku krizne komunikacije u svrhu hitne korekcije postupaka.

<sup>235</sup> Prema Cutlip, Center i Broom, (2003), *Odnosi s javnošću*, MATE, Zagreb, str. 118.

Budući da se na greškama uči, krizna komunikacija se analizira i nakon završetka krizne situacije u cilju kvalitetnije komunikacije u budućnosti.

Najčešće svjedočimo krizama u prehrambenoj industriji i farmaceutskoj industriji. Te dvije grane proizvodnje su obično najlakše na udaru javne kritike u slučaju grešaka ili pogrešnih percepcija upravo zbog svog direktnog utjecaja na ljudsko zdravlje. Ipak, učestalije su krize prehrambenih proizvođača. Navest ćemo primjer nedavne krize iz susjedne Hrvatske u *Agrokoru*. Kriza u *Agrokoru* pokazala je sve slabosti domaće poljoprivrede i prehrambene industrije koja je godinama bila naslonjena isključivo na trgovački lanac *Konzum*, ne tražeći drugi put do potrošača. Desetine hiljada malih dobavljača *Agrokora* je nakon krize moralo početi razmišljati i o drugim lancima ili drugoj vrsti proizvoda, pa čak i tržištima izvan zemlje, za što baš i nisu izgradili mrežu. U sličnim zemljama, mali poljoprivredni proizvođači su prolazili taj proces prije 15-tak godina, a tek dio *Konzumovih* dobavljača je pokušavalo to učiniti tek u momentu nastanka krize, jer nisu bili sigurni da će za godinu dana i dalje njihovi proizvodi biti u tom lancu. Zbog *Agrokor* krize, Hrvatska je u 2018. godini imala dosta manju proizvodnju prehrambenih proizvoda, a više uvoza, što je značilo i manje zapošljavanja, što je značajno ugrozilo njen ekonomski rast. To se dalje odrazilo na umanjene budžetske prihode, što je značilo manje novca za obrazovanje, zdravstvo, penzioni fond i socijalne programe. A, to onda znači da je kriza u *Agrokoru* imala veliki utjecaj na većinu građana Hrvatske, što se još uvijek osjeti.

Kada govorimo o kriznim situacijama u avioindustriji, smatra se da je to jedna od najrizičnijih industrijskih grana (najveći sigurnosti rizik u poslovanju) zbog čestih nesreća (rušenje aviona, kvarovi na motoru, ljudski nemar i slično). No, ipak, većina avionskih nesreća događa se zbog ljudskog faktora. To znači greška pilota, manjak

treninga ili previdi tehničkih službi i održavanja aviona. Iako kriza ne bi smjela utjecati na sigurnost, u mnogim zemljama, gdje zakoni nisu dobri ili se ne provode, dolazi do raznih propusta zbog štednje novca. Postoji direktna veza između avionskih nesreća i finansijske krize, jer zbog finansijske krize pati sigurnost letenja. Kao i sve industrije i avioindustrija ima svoje troškove. Krizna vremena zahtijevaju redukcije troškova. Na gorivu se ne može štedjeti, pa se često pokušava uštedjeti na kolektivnim ugovorima tehničkih službi i održavanja. Ostala je zapamćena 2001. godina po terorističkom napadu na New York i rušenju tornjeva. Nakon toga velika kriza je zahvatila taj ekonomski sektor. Povećanje tarifa i zakonsko prilagođavanje (oštrije mjere sigurnosti protiv terorističkih napada) doveli su dvije najveće američke avio kompanije, *United Airlines* i *US Airways*, do bankrota.

U poslovanju često čujemo da kriza može biti prijetnja ili prilika. Dakle, na rukovodstvu svake kompanije ostaje da odluči da li će krizu prepoznati kao jedinstvenu priliku da unaprijedi poslovanje ili će pogrešnim reagiranjem i nemarom prema kriznoj situaciji sebe i kompaniju dovesti do propasti. U svakoj krizi je nužna dobra i učinkovita organizacija rada, raspodjela poslova, ažurna reakcija od strane rukovodstva kao i efektna komunikacija prema medijima i svim javnostima koje imaju nekog dodira s krizom koja je zadesila kompaniju.





## **11. PLANIRANJE I PISANJE POSLOVNIH PORUKA U NOVOMEDIJSKOM OKRUŽENJU**

## 11.1 Razumijevanje procesa pisanja

Svaki pojedinac i zaposlenik može naučiti pisati učinkovitije i uložiti manje vremena i truda u pisanje učinkovitih poruka. U pisanju je bitno odrediti cilj i uspostaviti vezu s ciljnom publikom. Bovee i Thill objašnjavaju da proces pisanja poruka sadrži tri koraka: planiranje poslovnih poruka, pisanje poslovnih poruka i zaključivanje pisanja poslovnih poruka.<sup>236</sup>

**Planiranje poslovne poruke** – Pri planiranju svake poruke prvo trebamo analizirati poslovnu situaciju, definirati cilj i razviti profil ciljane publike. Kada smo sigurni u ono što moramo postići s porukom, trebamo skupiti informacije koje će zadovoljiti potrebe odabrane publike. Zatim moramo odabrati odgovarajući medij (usmeni, pisani, vizualni ili elektronski) putem kojeg ćemo prenijeti svoju poruku. Zatim trebamo organizirati informacije tako da definiramo glavnu ideju, ograničimo opseg riječi, odaberemo direktan ili indirektan pristup i skiciramo sadržaj poruke.

**Pisanje poslovne poruke** – Nakon što smo isplanirali poruku, trebamo se prilagoditi svojoj publici senzibilitetom, vještinama u međuljudskim odnosima i odgovarajućim stilom pisanja. Publika obično većinu poruka dočekuje sa pitanjem: Kakve ja koristi imam od toga? Ako vaša odabrana publika smatra da se poruka njih ne tiče ili ne udovoljava njihovim potrebama, vjerovatno joj neće pridavati veliku pažnju. Upravo zbog toga se moramo prilagoditi našoj publici. Pružanje prave informacije u pravom formatu je ključno, ali isto tako je ključno prilagoditi stil svog govora ili pisanja specifičnim situacijama, što za mnoge komunikatore podrazumijeva pažljivu pripremu. Kako biste se prilagodili publici, budite svjesni potreba članova publike, gradite čvrste odnose i kontrolirajte svoj stil kako

<sup>236</sup> Parafrazirano prema Bovee, C.L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, str. 89.

biste održali profesionalan ton. Senzibilitet za publiku možemo razviti prihvatanjem stava publike, poštivanjem konvencionalnih pravila ponašanja, isticanjem pozitivnosti (ne prikrivati negativne vijesti, već tražiti pozitivne aspekte) i upotrebom nepristrasnog jezika (izbjegavati riječi i izraze koji nepravedno i neetično kategoriziraju ljude u odnosu na spol, rasu, etnicitet, dob i invaliditet). U pisanju poruka moramo biti kredibilni. Kredibilitet odražava našu vjerodostojnost temeljenu na našoj pouzdanosti i stepenu povjerenja kojeg potičemo kod drugih. Kod publike koju ne poznajemo, prvo moramo uspostaviti kredibilitet prije nego što oni prihvate našu poruku. Tada smo spremni za sastavljanje prave poruke izborom snažnih i učinkovitih riječi, stvaranjem kvalitetnih rečenica i oblikovanjem skladnih odlomaka.<sup>237</sup>

**Zaključivanje pisanja poslovnih poruka** – Nakon napisanog prvog nacрта poruke, trebamo procijeniti sadržaj, provjeriti čitljivost, urediti poruku i ponovo je napisati dok ne postignemo preciznost i jasnoću. Poruka mora biti gramatički ispravna s odgovarajućom interpunkcijom i učinkovitim formatom. Poruku moramo staviti u oblik u kojem će je publika najbolje primiti, uz prikladan dizajn i format koji će ostaviti atraktivan i profesionalan dojam. Potrebno je i lektorirati poruku prije slanja kako bi se osigurala visoka kvaliteta.<sup>238</sup>

U procesu pisanja poruke ključno je optimizirati vrijeme za pisanje (vremenom postajemo bolji i automatiziraniji) i učinkovito planirati (pažljivo planiranje nas može spasiti od neugodnih grešaka koje mogu nauditi nama i/ili kompaniji).

---

<sup>237</sup> Vidjeti više isto u Bovee, C.L. i Thill, J., (2012), str. 117-124.

<sup>238</sup> Isto prema Bovee, C.L. i Thill, J., str. 90

## 11.2 Analiza poslovne situacije i prikupljanje informacija

Svaka uspješna poruka započinje s jasnim ciljem koji povezuje potrebe pošiljatelja s potrebama publike. Ako odmah počnemo pisati, a da nismo razjasnili svoj cilj ni svoju publiku, uzaludno ćemo potrošiti vrijeme i energiju i stvoriti nekvalitetnu poruku. Sve poslovne poruke imaju opći cilj informirati, uvjeriti i sarađivati s publikom. Osim definiranja ukupnog smjera poruke, opći cilj poruke određuje prikladan stepen participacije publike i stepen kontrole koji imamo nad porukom. Informiranje publike se temelji na nižem nivou interakcije. Publika dobije informaciju, a zatim je prihvati ili ne prihvati, što svakako ne doprinosi sadržaju poruke. Dakle, mi kontroliramo poruku. Kada govorimo o uvjeravanju publike, to obično uključuje određeni stepen participacije poput pružanja prilike ljudima da postave pitanja i riješe eventualne nejasnoće. Tu se mora zadržati određeni stepen kontrole nad porukom. Na kraju, da bismo sarađivali s ljudima, moramo omogućiti maksimalno učešće publike. U tom kontekstu, kontrola nad porukom je smanjena, jer se moramo prilagoditi novim situacijama koje nastaju razvojem te saradnje i sudjelovanja publike.

U okviru općeg cilja moramo znati da svaka poruka ima i svoj specifičan cilj, koji određuje ono što želimo postići porukom i ono što bi naša publika trebala raditi ili misliti nakon primanja naše poruke. Potrebno je navesti taj specifični cilj što preciznije, kako bismo mogli odrediti koji članovi publike trebaju reagirati i na koji način. Nakon definiranja specifičnog cilja, trebamo odvojiti vrijeme za provjeru izvodivosti poruke. Bovee i Thill navode četiri pitanja putem kojih možemo testirati svoj cilj: 1. Hoće li naša poruka rezultirati ikakvim promjenama? 2. Je li naš cilj realističan? 3. Je li vrijeme prikladno? i 4. Je li naš cilj prihvatljiv našoj organizaciji?<sup>239</sup>

---

<sup>239</sup> Vidjeti više u Bovee, C.L. i Thill, J., str. 91-92.

Dakle, kada smo jasno i svrshodno odredili svoj cilj, kao i odgovarajuće vrijeme, slijedeći korak je razumijevanje potreba publike. Moramo razviti jasan profil publike i analizirati publiku kako bismo sebi olakšali u planiranju i pisanju poruke. Bovee i Thill navode kako nam za jednostavne rutinske poruke ne treba dubinska analiza publike, ali kod kompleksnih poruka ili kod poruka namijenjenih nenaklonjenoj ili nezainteresiranoj publici, moramo odvojiti vrijeme za proučavanje njihovih informacijskih potreba i potencijalnih reakcija na poruku. Navode slijedeće korake u analizi publike: identifikacija primarne publike (određeni članovi publike mogu biti važniji od drugih), određivanje veličine publike i geografske rasprostranjenosti, određivanje sastava publike, određivanje nivoa razumijevanja članova publike, shvatanje očekivanja i preferencija publike i predviđanje potencijalne reakcije publike.<sup>240</sup>

Kada konačno dobijemo jasnu sliku odabrane publike, tada počinjemo sa prikupljanjem informacija koje ćemo uključiti u poruku. Kod jednostavnih poruka vjerovatno već imamo sve informacije pri ruci. Međutim, kod kompleksnih poruka moramo obaviti ozbiljno istraživanje i analizu prije no što počnemo s pisanjem. Neke od neformalnih tehnika koje možemo koristiti u prikupljanju informacija su prvo da razmišljamo sa stajališta publike i koje informacije im najviše trebaju, zatim da pročitamo izvještaje i druge dokumente kompanije za koju radimo radi vlastite veće stručnosti, zatim da razgovaramo s nadređenima, s kolegama i s klijentima radi dodatne korisne informacije koju možemo dobiti, i na kraju da zatražimo pomoć publike tako što ćemo ih pitati šta očekuju od naše poruke.

Nakon što smo definirali informacijske potrebe naše publike, moramo ih u cijelosti i zadovoljiti. Odličan način da provjerimo cjelovitost naše poruke jeste upotreba novinarskog pristupa, tj.

<sup>240</sup> Vidjeti više isto u Bovee, C.L. i Thill, J., str. 93.

da provjerimo da li naša poruka odgovara na ključna novinarskih pitanja (ko, šta, kada, gdje, zašto i kako). Također, moramo biti sigurni da su informacije koje smo prikupili tačne, jer netačne informacije u poslovnim porukama mogu prouzrokovati dosta problema, od neugodnosti i pada produktivnosti do sigurnosnih i pravnih pitanja. Greške možemo svesti na minimum dvostrukim provjeravanjem informacija koje prikupimo. Posebno moramo biti oprezni sa online izvorima, jer su često nerelevantni, nevjerodostojni i nepotkrijepljeni dokazima da je nešto tačno i istinito. Također, moramo biti sigurni da su informacije etične, što znači da moraju biti utemeljene i provjerene prije slanja poruke. I, na kraju, moramo biti sigurni da su informacije koje šaljemo publici relevantne, dakle, da su im potrebne.

## 11.3 Odabir prikladnog medija

Odabir prikladnog medija pri slanju poruke je često ključan u postizanju učinkovite komunikacije. Dakle, nužno je odabrati pravi medij (sredstvo) za slanje poruke odabranoj publici. Možemo odabrati komunikaciju licem u lice, objaviti tekst na blogu ili status na nekoj od društvenih mreža koju koristimo (Facebook, Twitter), poslati e-mail ili nešto drugo. Ubrzanim razvojem tehnologije, porastao je i proširio se i raspon medijskih mogućnosti.

### 11.3.1 Usmeni mediji

Usmeni mediji uključuju razgovore licem u lice, intervju, govore, lične prezentacije i sastanke. Oni omogućavaju ljudima koji komuniciraju da se vide, čuju i reaguju jedni na druge. To ih čini vrlo korisnim i produktivnim, jer potiču ljude da postave pitanja, riješe eventualne dileme, daju komentare i zajedno rade kako bi se postigao koncenzus ili donijela neka odluka. Menadžerima se često preporučuje da obilaze svoje zaposlenike, razgovaraju s njima kako

bi čuli njihovo mišljenje, odgovorili na njihova pitanja i interpretirali važne poslovne događaje i trendove. Ako ne želimo puno pitanja ili interakcije, korištenje usmenih medija može biti loš izbor. Stoga trebamo pažljivo procijeniti svoju publiku prije no što odlučimo ograničiti interakciju odabirom drugog medija komunikacije.<sup>241</sup> Prednosti usmenih medija komunikacije se ilustriraju kroz pružanje prilike za trenutačnu povratnu informaciju, poticanje interakcije, uključivanje bogatih neverbalnih znakova (fizičke geste i glasovne modulacije) i mogućnost izražavanja emocija koje se kriju iza poruke.

### 11.3.2 Printani mediji

Ovo se odnosi na pisane poruke koje mogu imati razne oblike, od tradicionalnih memoranduma do preciznih izvještaja koji sa kvalitetom svoje izrade mogu konkurirati časopisima. Memorandumima su kratki printani dokumenti koji se u organizacijama tradicionalno koriste za rutinske svakodnevne razmjene informacija među zaposlenicima. Međutim, danas su u mnogim organizacijama e-mail, blogovi i drugi elektronski mediji zamijenili papirne memorandume. Najčešće se koriste pisma kao kratke pisane poruke koje se obično šalju primateljima izvan organizacije (različitim medijima ili klijentima). Pisma, kao i saopćenja za javnost, prenose određenu poruku i uz to obavljaju važnu funkciju odnosa s javnošću, tako njegujući dobre poslovne odnose s medijima, klijentima, dobavljačima i drugim ključnim javnostima za organizaciju. Mnoge se organizacije oslanjaju na slanje pisama kao poslovnog obrasca kako bi uštedjeli na vremenu i novcu u rutinskoj komunikaciji. Takva pisma su prikladna i za jednokratna masovna slanja pošte, kao što su ponude proizvoda, informacije o aktivnostima organizacije ili sezonskih čestitki.

---

<sup>241</sup> Parafrazirano prema Bovee, C.L. i Thill, J., str. 97.

Izveštaji i ponude su obično malo duži od memoranduma i pisama, te su vrlo formalni u tonu pisanja.<sup>242</sup> Prednosti pisanih medija se ogledaju u slijedećem: dopuštaju planiranje i kontroliranje poruka, dopijevaju do geografski raspršene publike, nude trajan i pouzdan zapis, minimiziraju nesporazume koji mogu nastati kod usmenih ili elektronskih poruka, mogu se koristiti za izbjegavanje trenutačne interakcije i često mogu pomoći u kontroliranju emocionalnih aspekata razmjene eliminiranjem interpersonalne komunikacije.

### 11.3.3 Vizualni mediji

Tradicionalne poslovne poruke se prvenstveno oslanjaju na tekst s povremenom podrškom grafičkih elemenata poput slika, tablica, grafikona ili dijagrama koji pomažu u ilustraciji teza o kojima se u tekstu raspravlja. No, danas, mnogi poslovni komunikatori počinju otkrivati snagu poruka u kojima su vizualni elementi dominantni i potpomognuti malim količinama teksta. Dakle, vizualnim medijima možemo smatrati svaki oblik u kojem jedan ili više elemenata igra centralnu ulogu u prenošenju sadržaja poruke. Takve poruke su vrlo učinkovite, jer je današnja publika bombardirana informacijama i porukama i nema puno vremena slušati ili čitati duge tekstualne poruke. Stoga je poželjno koristiti vizualne medije, jer to omogućuje brzu komunikaciju. Vizualni prikazi su, također, učinkovitiji u opisivanju kompleksnih ideja i procesa, jer smanjuju trud koji publika mora uložiti da bi prepoznala dijelove i odnose koji čine cjelinu. Također je značajno naglasiti, da u višejezičnom poslovnom svijetu dijagrami, simboli i druge slike mogu smanjiti komunikacijske barijere i smanjiti potrebu jezičke obrade. I, na kraju, vizualne prikaze publika može lakše zapamtiti nego čiste tekstualne opise ili objašnjenja.<sup>243</sup>

---

<sup>242</sup> Isto parafrazirano prema Bovee, C.L. i Thill, J., str. 97.

<sup>243</sup> Isto parafrazirano prema Bovee, C.L. i Thill, J., str. 98.



### 11.3.4 Elektronski mediji

Raspon elektronskih medija je veliki i konutinuirano nastavlja rasti, od telefonskih video poziva, do blogova, wikija,<sup>244</sup> e-maila, tekstualnih poruka i poruka putem današnjih društvenih mreža. Kada želimo ostaviti snažan dojam, korištenje elektronskih medija može povećati uzbuđenje i vizualnu privlačnost svojom interaktivnošću, animacijom, zvučnim i video zapisima. Rast mogućnosti elektronske komunikacije istovremeno može predstavljati blagoslov i prokletstvo za poslovne komunikatore. S jedne strane, sada na raspolaganju imamo mnogo više alata nego ikada prije, a time i više načina da dostavimo racionalne i emocionalne sadržaje. Međutim, s druge strane, veliki izbor mogućnosti može zakomplicirati naš posao, jer često moramo odabrati između brojnih medija i znati kako uspješno koristiti svaki od njih. Iz perspektive publike, uobičajeni izvor frustracija još uvijek predstavlja nedostatak integracije postojećih elektronskih medija. Da bi bili informirani, ljudi su prisiljeni koristiti sve veći arsenal odvojenih, ali podudarnih medijskih opcija. Kako se ove opcije množe velikom brzinom, a informacije se pojavljuju u e-mail porukama, na intranetu, blogovima, zajedničkim online radnim prostorima, društvenim mrežama, novostima na twitteru ili facebooku, wikijima, telefonskim video pozivima preko vibera, skypea, ili whatsapp ili bilo kojem drugom novom mediju, nastojanje za praćenjem brojnih izvora informacija može zahtijevati značajno vrijeme i energiju. Da bi se frustracije svele na minimum, a produktivnost povećala, menadžeri kompanija bi trebali odrediti jasna očekivanja u pogledu korištenja elektronskih medija i oprezno integrirati svaku novu medijsku inovaciju.<sup>245</sup>

<sup>244</sup> **Wiki** predstavlja jednu vrstu sistema za upravljanje sadržajem (engl. *content management system, CMS*) na webu. Uređivanje sadržaja na wikiju obavlja se putem web-preglednika, koristeći neki jednostavan jezik za označavanje teksta ili uređivač teksta, što omogućuje da u njemu sudjeluje širi krug korisnika. Wiki se najčešće koristi za izradu web-stranica, javnih ili privatnih, koje nastaju saradnjom većega broja ljudi. Primjer takvih stranica je i Wikipedija koja koristi softver MediaWiki. Riječ *wiki* dolazi iz havajskog jezika i znači brzo. Više na <https://hr.wikipedia.org/wiki/Wiki>

<sup>245</sup> Isto parafrazirano prema Bovee, C.L. i Thill, J., str. 98.

U svakom slučaju, prednosti elektronskih medija su enormne prvenstveno jer brzo dostavljaju poruke, dopijevaju do geografski rasprostranjene publike, posjeduju uvjerljivost multimedijalnih formata i povećavaju pristupačnost i otvorenost u organizaciji.

U nekim situacijama je izbor medija koji ćete koristiti ograničen ili uopće ne postoji. U drugim situacijama ćete imati priliku odabrati medij/e za određenu poruku. Bovee i Thill kažu da je bogatstvo medija sposobnost medija da prenese poruku kroz više od jednog informacijskog znaka (vizualni, verbalni i vokalni), olakša povratnu informaciju i uspostavi osobni odnos.<sup>246</sup> U svakom slučaju, najbogatiji medij je još uvijek komunikacija licem u lice, jer je osobna i smjesta pruža povratnu informaciju (verbalnu i neverbalnu) i prenosi emocije koje se skrivaju iza poruke. Također, možemo reći da su multimedijalne prezentacije i multimedijalne web stranice prilično bogate, jer imaju mogućnost predstavljanja slika, animacija, teksta, muzike, zvučnih efekata i drugih interesantnih elemenata. I, na kraju, mnogi elektronski mediji su, također, interaktivni, jer publici omogućuju sudjelovanje u komunikacijskom procesu.

---

<sup>246</sup> Isto prema Bovee, C.L. i Thill, J., str. 100.



## 12.1 Etika u poslovanju

**K**omunikacija je proces odašiljanja, prenošenja i primanja poruka i informacija, te je vještina po kojoj se prvenstveno razlikuju uspješni radnici od onih manje uspješnih. U tom kontekstu uspješniji će sigurno biti onaj koji posluje etički. Poslovna etika se odnosi na istinitost i pravednost očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, društvenih odgovornosti, odnosa s javnošću, ponašanja preduzeća u zemlji i inostranstvu.

**Etika** je nauka o moralu (filozofija morala), koja istražuje smisao i ciljeve moralnih normi, osnovne kriterije za moralno vrednovanje, kao i zasnovanost i izvor morala. Etika prije svega pripada filozofiji, koja proučava ljudsko ponašanje koje je prihvaćeno pod određenim moralnim aspektom. Ona je normativna znanost, a norme odlučuju o specifičnom karakteru etike i tako je razlikuju od drugih znanosti. Kako Nuhić kazuje, etika se bavi razmatranjem pojmova i fenomena dobra, vrline, dužnosti i odgovornosti. Dakle, etika se tiče čovjekovog govora i ponašanja i nužno obuhvata i proučava i sferu komunikacije. Izvan te sfere ona, zapravo, i ne postoji.<sup>247</sup>

**Poslovnu etiku** možemo definirati kao primjenu općeprihvaćenih etičkih načela u procesu poslovanja pojedinaca i preduzeća. Poslovna etika je, dakle, primjena etičkih vrijednosti u poslovanju od donošenja strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.<sup>248</sup>

Poslovna etika dobiva strateško značenje, jer u organizaciji stvara sistem upravljanja utemeljen na etičkim principima koji omogućuju organizaciji da kvalitetno odgovori na zahtjeve svih

<sup>247</sup> Nuhić, M., (1999), *Javna riječ i odgovornost: prava i dužnosti subjekata u javnoj komunikaciji*, Filozofski fakultet u Tuzli, Tuzla, str. 13.

<sup>248</sup> Prema Aleksić, A., *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 419-429, (2007), str. 419.

interesnih grupa – kupaca, zaposlenih, dioničara, ali i onih interesnih grupa koje su indirektno vezane uz organizaciju, a to su društvena zajednica i okoliš, odnosno društvo u cjelini. Uspješne će biti upravo one organizacije koje ne odvajaju etičnost od profitabilnosti, već ih uspješno usklađuju u svom poslovanju.<sup>249</sup>

Etika je, dakle, nauka o moralu, a etika u poslovanju su moralna načela koja trebamo primjenjivati kod poslovnih zahvata u odnosu prodavač – mušterija i obrnuto; kompanija – radnici i obrnuto; kompanija – zajednica / država i obrnuto.

Bebek ističe da je poslovna etika hibrid koji spaja dvije odrednice poslovanja. S jedne strane, poslovanje ima za cilj materijalnu uspješnost, što znači zadovoljenje potreba klijenata, kupaca te zadovoljenje materijalnih potreba proizvođača ostvarenjem zarade, profita itd. S druge strane, poslovanje uključuje i etičku, odnosno moralnu dimenziju. Bebek dalje naglašava kako se poslovna etika odnosi na one vrste poslova koje obavljamo za druge i to s ciljem pribavljanja koristi i za druge, te direktne ili indirektno koristi za nas same, odnosno matičnu organizaciju i to tako da isto radimo pravilno, odnosno u skladu s prirodom bitka. Poslovna etika je, dakle, način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istodobnom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja. Ili, jednostavnije, poslovnu etiku autor objašnjava kao prirodno vođenje poslova, odnosno poslovanje u skladu s prirodom.<sup>250</sup>

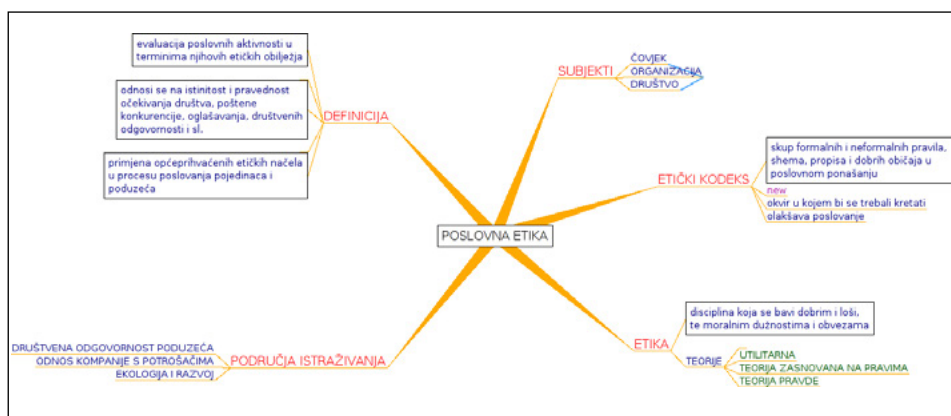
U okviru poslovne etike, **etički kodeks** se odnosi na skupove formalnih i neformalnih pravila, šema, propisa i dobrih običaja u poslovnom ponašanju. Etički kodeks služi kao okvir u kojem bi se trebali kretati i na taj način formalno olakšava poslovanje u sve kompliciranijim uvjetima na tržištu.

<sup>249</sup> Isto prema Aleksić, A., *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 419-429, (2007), str. 420.

<sup>250</sup> Bebek, B., Kolumbić, A., (2003), *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, str. 7-11.

U prilogu je mentalna mapa, skrojena za pravilno etičko poslovanje i djelovanje svakog pojedinca unutar poslovnog subjekta.<sup>251</sup>

### Prikaz 7: Mentalna mapa skrojena za pravilno etičko poslovanje



Ono što je zaista fascinantno je ne samo japanska disciplina i lojalnost kompaniji, nego i druga etička načela koja se primjenjuju u poslovanju. U nekim japanskim firmama do dan-danas postoji "bushido" kodeks srednjevjekovnih japanskih ratnika samuraja. Bushido u prevodu znači "put ratnika". To je kodeks ponašanja, filozofije i moralnih normi. Bushido čine pet glavnih načela: vjernost (odanost), uljudnost, hrabrost, iskrenost i jednostavnost. Katić navodi kako u japanskim kompanijama postoji trag tih pravila do danas. Japanci imaju pravo na 10-20 dana godišnjeg odmora, ovisno o radnom stažu. Ako u kompaniji vaš stariji radni kolega nije još koristio godišnji odmor, nećete ga ni vi uzeti, iako imate zakonsko pravo na to. U japanskim kompanijama "bushido" kodeks često stoji iznad državnih zakona.<sup>252</sup>

<sup>251</sup> Preuzeto sa [https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna\\_etika#/media/File:Mind-map-poslovna-etika.png](https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika#/media/File:Mind-map-poslovna-etika.png)

<sup>252</sup> Katić, D., (2015), *Modernom ekonomijom u bolju zajedničku budućnost*, Epubli-online izdanje, Zagreb.

Moralna načela ponašanja u poslovanju ne postoje samo u industriji već i u trgovini. Katić navodi par riječi o trgovini u Njemačkoj. U trgovini postoje dvije strane, a to su prodavač i kupac. Etika u poslovanju se odnosi kako na veliku prodajnu kuću, tako i na samostalnog prodajnog zastupnika. Ako je prodajni proces zaključen po moralnim normama, tada će obje strane ostvariti dobit, engleski zvano "win-win", te će obje strane osjetiti zadovoljstvo nakon procesa prodaje, odnosno kupovine. U Njemačkoj prodavač mora na najbolji i najkorektniji način prezentirati proizvod, te navesti i nedostatke koji su vezani za njega. Prešućivanje nedostataka nije dozvoljeno po moralnim načelima. Pošto većina proizvoda imaju više prednosti nego nedostataka, dobar prodavač će proizvode uspjeti prodati. S druge strane, mušterija se "moralno" obavezuje da će kupiti proizvod od tog prodavača sa kojim je i obavila prodajni razgovor, a ne od nekog drugog ili kupiti isti proizvod dva dana kasnije preko interneta.<sup>253</sup>

Etika u poslovanju se može ocijeniti prema AA 1000 AccountAbility principima.<sup>254</sup> Taj internacionalni standard određuje načela kvalitete: pravednost, objektivnost i neovisnost, stručno i profesionalno ponašanje, te poštovanje subjekata u poslovnom procesu.

Kada govorimo o Bosni i Hercegovini, to je mlada država koja je iz faze "socijalističkog samoupravljanja" skočila u hladnu vodu kapitalizma, tržišne privrede i kompliciranog ustavno-pravnog poretka. Kapitalistički sistem prožet socijalnim komponentama (poput Danske, Švedske) ne može se izgraditi u kratkom periodu od 25 godina. Radne navike socijalističkog samoupravljanja su se izmiješale s novim društvenim poretkom zemlje u radikalnoj tranziciji. Vrlo brzim tempom u postupku privatizacije "zajedničkog

<sup>253</sup> Isto prema Katić, D., (2015), *Modernom ekonomijom u bolju zajedničku budućnost*, Epubli-online izdanje, Zagreb.

<sup>254</sup> Prema podacima iz AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008, [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS\\_english.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf)

socijalističkog dobra” određeni pojedinci postaju vlasnici: tvornica, hotela, benzinskih pumpi, trgovačkih lanaca i sl. Ono što je nakon toga uslijedilo, ima malo zajedničkog s etikom u poslovanju.

Novonastali kapitalisti porede kapitalistički sistem u BiH sa američkim kapitalizmom. Međutim, taj sistem, koji se često naziva “divlji kapitalizam”, nema suštinsku američku komponentu. U Bosni i Hercegovini, kao i u susjednoj Hrvatskoj, Srbiji i Crnoj Gori, nakon raspada Jugoslavije i brutalnog rata na ovim prostorima, Katić navodi da su vrlo brzo stasale mnogobrojne negativne, zakonski nedopuštene, a ne samo neetične radnje, poput slijedećih: neprijavlivanje radnika (neplaćanje socijalnog i penzionog osiguranja radnicima); neredovno isplaćivanje plaća ili neisplaćivanje plaća dugi vremenski period; plaćanje minimalne radničke dnevnice, te prijetnje otpuštanjem radnika; neplaćanje prekovremenih radnih sati; tjeranje radnika na duže radno vrijeme od 12 sati dnevno; uskraćivanje godišnjeg odmora radnicima; uskraćivanje dnevnog odmora radnicima; zabrana odlaska na bolovanje i sl. Istovremeno kapitalist (privatnik) stiče neprimjerenu dobit, proširuje proizvodnju, kupuje druga finansijski slabija preduzeća i firme. Vrlo često povećava i “ličnu imovinu” kupujući skupocjene automobile, vile i jahte.<sup>255</sup>Navedene radnje su, nažalost, česta pojava u Bosni i Hercegovini i nemaju nikakve veze sa etikom u poslovanju, već prije spadaju u domenu privrednog kriminala.

Drugi fenomen, koji je nastao kao sporedni proizvod novog kapitalističkog sistema, je “fenomen neplaćanja”. Svako je svakome dužan i to postaje pravilo, a ne iznimka. Na taj način ekonomski ciklus proizvodnje i prodaje usluge i dobara, te naplata istih ne funkcioniše. To dodatno dovodi do destabilizacije tržišne ekonomije i mlade kapitalističke države u tranziciji ka EU. Borba sindikata za radnička prava trebala bi biti vrhunac etičkog djelovanja. Nažalost,

---

<sup>255</sup> Isto prema Katić, D., (2015), *Modernom ekonomijom u bolju zajedničku budućnost*, Epubli-online izdanje, Zagreb.



kroz godine se primjećuje da je sindikalnim vođama u BiH daleko bitnije zadržati funkciju koju obavljaju, te prilično visoka primanja, nego se boriti za radnička prava.

Vođenje politike je, također, legitiman posao. Ako kao političar imate mjesečna primanja, te živite od tog novca, znači da ste u istoj poziciji kao radnik ili inženjer u nekoj fabrici. Fenomen koji je nadasve poznat široj javnosti u Bosni i Hercegovini, koji izaziva ljutnju i nepovjerenje kod građana, jeste nedolaženje zastupnika na parlamentarna zasjedanja, potom i nedostatak odgovornosti i komunikacije sa građanima koji su ih birali na ta mjesta. Zastupnici su birani od građana BiH da po najboljoj savjesti i odgovornosti zastupaju interese tih istih građana. Te interese mogu zastupati na svom radnom mjestu, u zakonodavnom organu vlasti gdje su izabrani. Pošto ne postoje kazne, pa čak ni blage sankcije u našoj zemlji za neopravdano nedolaženje na zakonodavna zasjedanja, ovi nedolasci se mogu pripisati neetičnom ponašanju. Drugi primjeri su, recimo, donošenje zakona koji nisu u interesu građana Bosne i Hercegovine, što se može smatrati neetičnim. Također, i "lažna bolovanja" zaposlenika u javnom i privatnom sektoru pripadaju u neetičnost poslovanja, pošto na taj način zaposlenici oštećuju kompaniju za koju rade ili oštećuju državu.

Ako razmišljamo o globalizaciji i nepredvidljivosti savremenog tržišta, fokus u poslovanju danas mora biti na etičkom i društveno odgovornom ponašanju, koje pruža konkurentsku i komparativnu prednost. Javnost zahtijeva sve veću društvenu odgovornost i moralno ponašanje kompanija, kao i njihovog menadžmenta, koji, pak, uz ekonomske kriterije u prosuđivanju učinaka svojih odluka moraju uključivati i etičke kriterije. Dakle, zbog globalizacijskih i organizacijskih promjena, reputacija vođa, odnosno kompanije, etika je važnija nego ikad. Stoga, etički menadžment polako postaje važan dio organizacijske kulture.

## 12.2 Poslovni bonton

Bonton je knjiga ili **kodeks ponašanja** kojeg bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva. **Poslovni bonton**, u prevodu s francuskog jezika "dobar ton", odnosno bonton u poslovnim odnosima, može se definirati kao "skup općeprihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama"<sup>256</sup> i važan je segment poslovne kulture svake radne sredine.

Često se kaže da su zaposlenici ogledalo kompanije i da predstavljaju vrijednost brenda organizacije za koju rade. Poslovni bonton je sastavni dio poslovne komunikacije koja obuhvata elemente kao što su poslovno odijevanje, pravila ophođenja s drugim ljudima, poslovno dopisivanje, ton glasa i govor tijela, upotreba riječi i pravila vođenja uljuđenog razgovora u raznim poslovnim situacijama, kao i ponašanje za i pri poslovnim sastancima i ručkovima.

Hil navodi da je održavanje i njegovanje poslovnog bontona ključ uspjeha rada i djelovanja svake organizacije. Dalje navodi da su glavni pokazatelji uspješnog posla, zapravo, praktični rezultati, a to su: ostvareni profit, profesionalno zadovoljstvo, potvrda partnera o pozitivnoj reputaciji u društvu i stvaranje novčanog fonda stabilnosti kompanije.<sup>257</sup>

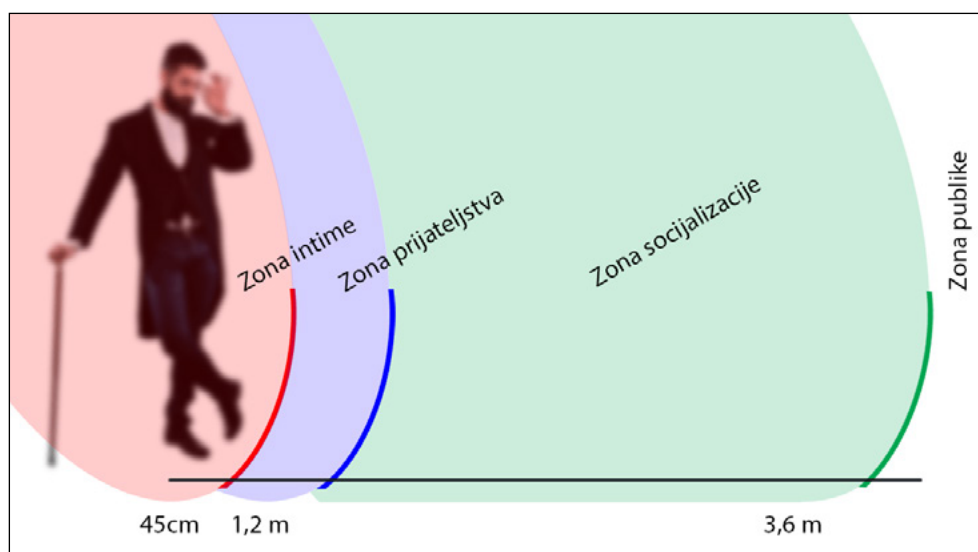
Sve više firmi i kod nas uviđa **važnost poslovnog bontona** i poslovne komunikacije kao glavnog aduta u borbi protiv konkurencije, te slijede **internacionalne trendove** dobre komunikacije i bontona. U prilogu navodimo neka od osnovnih pravila ponašanja u skladu sa poslovnim bontonom:

**Upoznavanje i predstavljanje** - Muškarac bi se prvi trebao predstaviti ženi, a ako sjedi trebao bi ustati. Žena se predstavlja

<sup>256</sup> Parafrazirano prema poslovnom portalu Gentleman, <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>, (pristupano 5. 5. 2018.)

<sup>257</sup> Prema Hil, Dž., (2006), *Poslovni bonton*, Aruna, Beograd, str. 96.

muškarcu prva, ako je on na višoj hijerarhijskoj ljestvici. Mlađe osobe se predstavljaju starijima. Osobe jednake po položajima iz jedne grupe predstavljaju se osobama jednakima po položaju iz druge grupe, a neslužbena osoba onoj s titulom. Prilikom upoznavanja bitno je upamtiti imena i treba voditi računa o "osobnom prostoru".



**Prikaz 8: Uobičajeni prostor u kojem počinjemo poslovne razgovore je od 60 – 120 cm.<sup>258</sup>**

Stisak ruke treba biti čvrst, ali nikako u stilu odmjeravanja snage. Ruku sagovornika nije potrebno predugo držati ni njome tresti, a sagovornika treba gledati u oči. Starija osoba prva pruža ruku mlađoj osobi. Žena pruža ruku muškarcu i ženi se ostavlja mogućnost odabira načina pozdravljanja (rukovanje, osmijeh ili klimanje glavom). Osoba koja ulazi u prostoriju dužna je prva pozdraviti prisutne. Ako starija osoba (po godinama ili hijerarhiji) predloži, može se preći na oslovljavanje osobnim imenom.

<sup>258</sup> Slika preuzeta sa poslovnog portala Gentleman, <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>, (pristupano 5. 5. 2018.)

Profesionalni odnosi, institucije s čvrstom podjelom po statusu i hijerarhiji - oslovljavanje je po zanimanju ili funkciji, npr. "gospodine profesore" ili ako je osoba mlađa, samo "profesore" ili samo "direktore". Kada se obraćamo većem skupu, redosljed oslovljavanja je "dame i gospodo". Na simpozijima i skupovima posvećenim jednoj profesiji, može se obratiti s "poštovani kolege" ili, ako se obraća jednoj osobi, "kolega".

**Pisma, e-mailovi** - Oslovljavanje pisma treba početi s "Poštovani gospodine", "Poštovani gospodine direktore" ili samo "Poštovani". Tituliranje je sastavni dio bontona koji se može uskladiti samo prema funkciji koju neko obavlja ili prema stepenu stručne spreme.

Sadržaj poslovnog pisma - Poslovno pismo sastoji se od slijedećih elemenata:

- ▶ **uvodne rečenice** ("poštovani gospodine"/ "poštovana gospodo/gospođo"),
- ▶ **uvoda** (navodi se razlog pisanja pisma),
- ▶ **sadržaja/poruke** (navodi se predmet ili razlog zbog kojeg se pismo piše),
- ▶ **završetka** (izražava se nada da će se posao sklopiti ili slično),
- ▶ **pozdrava s potpisom**.

E-mail - Svaki e-mail mora imati jasan naslov, pozdrav, završnicu i potpis. E-mail mora biti potpisan imenom i kontakt podacima, a tekst e-maila treba ograničiti na najviše dvadesetak redova. Treba izbjegavati upotrebu smajlija ili drugih neformalnih formi obraćanja, posebno u službenom dopisivanju, a odgovoriti na e-mail treba u roku od 24 sata. Ako se izostaje iz ureda, treba postaviti auto-odgovor koji sadrži tu obavijest, te zamjenski kontakt.

Ako se namjerava poslati veći prilog, treba provjeriti slaže li se s tim prilogom i sam primatelj.

Telefonski razgovor - Na početku telefonskog razgovora uvijek se treba predstaviti, a razgovor treba biti što efikasniji i kraći. Ne treba puštati da telefon dugo zvoni, a treba se javiti na telefon tako da zvučite toplo, veselo, sretno i svaki zvuk mora biti razgovijetan, ne govoriti ni prebrzo ni presporo. Morate uzvratiti poziv ako niste stigli odgovoriti na njega i ne dopustiti da vas neko beskonačno dugo čeka na telefonu. Nije poželjno primati pozive u prisustvu druge osobe. Potrebno je izvinuti se ako se nazove pogrešan broj, a onaj ko je prvi nazvao mora i prvi završiti razgovor.

Odijevanje poslovnog muškarca - Ako se poštuje poslovni bonton za muškarce bi to trebala biti odijela i to crna, siva i tamnoplava. Dužina hlača treba biti do polovine stražnjeg dijela cipela. Košulje bi trebale biti bez pretjerano naglašenih uzoraka ili intenzivnih boja. Kragna muške košulje treba viriti iznad kragne sakoa na otprilike jedan centimetar. Rukavi košulje moraju viriti ispod sakoa otprilike dva centimetra. Manžetne moraju biti dovoljno uske da se rukavi kod podizanja ruke ne povlače gore. Ispod košulje se preporučuje nositi uske bijele majice s kratkim rukavima. Cipele moraju biti čiste, iščetkane i ulaštene, uredno vezane i po mogućnosti tamnijih boja. Glavno je pravilo da muškarci uvijek imaju čarape koje idu preko listova. Kravata je odjevni dodatak koji najjače ocrtava ukus i osobnost onoga ko je nosi. Ako se nosi kravata, treba obratiti pažnju na njeno vezanje. Dužina kravate ne smije dosezati ispod nivoa kopče kaiša. Igla za kravatu treba biti u visini trećeg dugmeta košulje, kad se broji odozgo. Ako se već nosi poslovna torba, najčešći odabir su kožne torbe i to crne, sive ili smeđe boje, uz remen čistih linija. Kod lične higijene, brkove, bradu i ostale dlačice potrebno je urediti tako da ne čine lice čudnim. Nokti kod muškaraca moraju biti podrezani na kratko, a kosa čista, počesljana i uredno oblikovana.<sup>259</sup>

<sup>259</sup> Parafrazirano prema poslovnom portalu Gentleman, <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>, (pristupano 5. 5. 2018.)

**Odijevanje poslovne žene** - Univerzalno pravilo za *dobar ton* je da se žene odijevaju praktično i elegantno. Kostimi trebaju biti klasičnog kroja i neutralnih boja, tamnoplavi, sivi ili crni. Košulje bi trebale biti nježnih tonova preko kojih se odijevaju puloveri, sakoi ili kostimi u kombinaciji sa suknjom i hlačama. Ramena moraju biti prekrivena. Suknje i haljine moraju biti dužine do koljena ili duže. U poslovnim prilikama se uvijek nose hulahupke ispod suknje ili haljine. Cipele moraju biti zatvorene, srednje visine potpetice ili ravne. Torbica poslovne žene treba biti prostrana kako bi u nju mogli stati, uz osobne stvari, svi oni predmeti koji su nužni za poslovanje. Nakit koji se nosi treba biti u skladu s odjećom i jednostavan. Kosa kod žena može biti raspuštena ili skopčana, ali obavezno uredno očišćana i čista. Poželjna je diskretna šminka, a na noktima lak pastelnih boja ili crvene boje. Po poslovnom bontonu zabranjena je odjeća koja otkriva previše dekoltea, leđa, prsa, noge, stopala, trbuh ili donje rublje.<sup>260</sup>

Poslovni ručak - Pravilo je da domaćin odabire mjesto i dolazi prije svih gostiju, a poziv na ručak mora se uputiti minimalno sedam dana unaprijed. Glavni gost sjedi domaćinu s desne strane, a drugi po važnosti s njegove lijeve strane. Žene sjede naizmjenično. Ako je jedna gošća žena, ona sjedi domaćinu s lijeve strane. Ako su na poslovnom ručku samo dvije osobe, sjedit će jedna nasuprot druge. Domaćin preporučuje jelo i piće, ali ne nameće svoj odabir. Domaćin plaća iznos ručka, ne iznosi prigovore i ne govori o cijeni.

Pravila ponašanja za stolom - Laktovi se drže uz tijelo, ne razmaknuti i nikako ne liježu na stol. Jede se zatvorenih usta i nečujno, pri jelu s punim ustima se ne razgovara. Hrana iz zdjele se nikad ne uzima vlastitim priborom za jelo. Špageti se jedu viljuškom i kašikom. Uvijek se započinje korištenje pribora za jelo koji je najdalje od ruba tanjira, a upotrijebljeni pribor se stavlja paralelno

---

<sup>260</sup> Parafrazirano prema poslovnom portalu Gentleman, <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>, (pristupano 5. 5. 2018.)

u tanjir, malo ukošen zdesna prema sredini. Ubrus se stavlja u krilo. Od ponuđenog jela uzima se najbliži komad. Hljeb se uzima rukom komad po komad, a ako želite još jela, nož i viljuška se prekriže na tanjiru. Tanjiri se na kraju ne "čiste" komadićima hljeba od tragova jela. Supa se pri kraju pokupi kašikom tako da se tanjir malo nagne. Salata, prilozi i već izrezani hljeb se ne režu nožem, a posude ili tanjiri se ne prinose ustima da bi se jelo lakše ili pojelo do kraja.

Postoje opće poznata zlatna pravila poslovnog bontona, a ona su slijedeća:

- ▶ Ne kasnite više od pet minuta
- ▶ Pazite na rukovanje i predstavljanje
- ▶ Ugasite ili stišajte mobitel
- ▶ Osmijeh da, cerekanje ne
- ▶ Ne prelazite granicu privatnosti
- ▶ Izbjegavajte osjetljive teme
- ▶ Ne odugovlačite
- ▶ *Small talk* da, ali kratko kao uvod u temu
- ▶ Nalazite li se sa svojim klijentom ili kupcem na večeri ili piću, račun morate platiti vi.
- ▶ Pripremite se za sastanak
- ▶ Ne stavlajte previše parfema
- ▶ Budite smireni i raspoloženi

- ▶ Pronađite informacije o klijentovoj firmi
- ▶ Budite zainteresirani za ono što sagovornik priča, postavite pitanje.<sup>261</sup>

Rijetko gdje studenti imaju priliku čuti ili učiti o važnosti poslovnog bontona, no u poslovnom okruženju jako je važno održavati visok nivo profesionalnosti i lijepog ponašanja. Na radnom mjestu čovjek mora imati stručno znanje i vještine koje same po sebi nisu dovoljne ako im se ne pridodaju vještine temeljene na poslovnom bontonu. Zbog toga je vrlo važno poznavati poslovni bonton određene zemlje i kompanije. Poslovni bonton je važan dio poslovanja, a ponašanje na poslu nije privatna stvar, već je to interes cijele organizacije. Poštivanje poslovnog bontona unutar kompanije svakako dodatno utječe na njen uspjeh.

---

<sup>261</sup> Preuzeto sa poslovnog portala Gentleman, <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>, (pristupano 5. 5. 2018.)



## 13. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

**K**omuniciranje je jedan od najvažnijih faktora uspjeha bilo kojeg poslovnog subjekta. To nužno znači da svako preduzeće/organizacija/uprava, grupa ili pojedinac mora imati svoj stil poslovnog komuniciranja koji treba biti oformljen u skladu sa okruženjem u kojem djeluje i kojega stalno treba unapređivati. Globalni procesi stalnih i brzih promjena nužno iziskuju od svakog poslovnog subjekta usavršavanje vlastite poslovne komunikacije kojom se garantira opstanak i uspjeh na tržištu rada. Osim poslovnog komuniciranja sa partnerima i okruženjem, za uspjeh je bitna i dobra komunikacija i saradnja unutar svake poslovne jedinice. Naglasili smo da loša interna komunikacija dovodi do konflikta među uposlenicima, ponekad i do raspada nekog preduzeća, čiji se menadžment možda u izvjesnoj mjeri oglušio na žalbe radnika ili *nered* u preduzeću.

Zbog toga, još jednom treba naglasiti, da je u svakom poslovnom komunikacijskom procesu i djelovanju najbitnija uloga rukovodioca koji mora posjedovati menadžerske sposobnosti i kvalitete i znati upravljati ljudskim resursima. Ljudi su još uvijek najvredniji kapital i u njih treba ulagati. Velike kompanije zahtijevaju i velike timove za uspješnu poslovnu komunikaciju, dok je malim preduzećima dovoljan tim od nekoliko stručnjaka u oblasti poslovanja i poslovne komunikacije da bi uspjeh preduzeća bio zagwarantiran. No, svejedno o kojoj veličini poslovne organizacije se radi, bez uhodanog sistema poslovne komunikacije neće biti ni uspjeha.

U konačnici, potvrđuje se sa svim što je rečeno u ovoj knjizi, da komunikacija, odnosno njezina efikasnost i poslovni uspjeh jesu usko povezani na organizacijskom, ali i na ličnom nivou. Komunikacija ima krucijalnu ulogu u formiranju stavova o određenoj organizaciji. To je baza svih poslovnih odnosa te neizostavni dio menadžmenta. Svakako treba nastojati održavati dobru komunikaciju, jer, u protivnom, to se može odraziti na poslovnu

uspješnost. Komunikacijom pojedinac može utjecati na svoje sagovornike u privatnom životu, te u radnoj sredini na podređene i nadređene osobe. Komunikacija je važan faktor koji indirektno određuje kako ćemo realizirati naše ciljeve. Poslovna komunikacija je jedan od najvažnijih dijelova poslovanja u organizacijama i menadžmentu, jer se neprestano razmjenjuju poruke i informacije važne za uspješno poslovanje. Bez komuniciranja bi bilo teško voditi bilo koji posao.

Komunikacija je prisutna na svim nivoima poslovanja. Iako je to univerzalna standardna pojava, mora se konstantno prilagođavati određenim poslovnim situacijama da bi bila što uspješnija. U savremenom globalnom okruženju ignoriranje komunikacije može dovesti do velikih problema. Komuniciranje u poslovanju, jednostavno rečeno, itekako pomaže i poboljšava poslovne odnose. Cijeli proces komunikacije, zapravo, započinje ispunjavanjem želja ciljanog tržišta, a ne samo proizvoda određenih poslodavaca. Općenito, uspješna komunikacija je ona gdje su informacija koju izvor namjerava podijeliti s odredištem i značenje koje je odredište iščitalo iz primljene poruke jednaki. Neuspješna komunikacija obuhvata situacije gdje se informacija koju izvor namjerava podijeliti s odredištem razlikuje od iščitane poruke. Loša komunikacija vodi do slabog uspjeha kod obavljanja zadataka. Stoga, treba na vrijeme prepoznati problem i riješiti ga, da ne bi došlo do posljedica za poslovanje. I, na koncu, treba ponoviti ono zlatno pravilo komunikacije: moramo kontinuirano učiti, raditi na sebi, unapređivati svoje komunikacijske vještine, kompetencije i znanja, kako bismo bili što konkurentniji na tržištu rada i što uspješniji u obavljanju svakodnevnih poslova i/ili napredovanja u poslovnoj karijeri.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Ajduković, M. i Pečnik, N., (2002), *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb.
2. Babić, M., (2004), *Korporativni imidž – S primjenom u osiguranju*, Adamić, Rijeka.
3. Bahtijarević-Šiber, F. S., Borović, M., Buble, M., Dujanić, S. Kapustić, (1991), *Organizacijska teorija*, (red. S. Kapustić) Informator, Zagreb.
4. Bahtijarević-Šiber F., (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
5. Beamer, L. i Warner, I., (2001), *Intercultural communication in the global workplace*, McGraw Hill Irwin, Boston.
6. Bebek, B. i Kolumbić, A., (2003), *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb.
7. Bićanić, D., (2014), *Fit za prodaju*, MATE, Zagreb.
8. Bitel, L., (1997), *Liderstvo – Stilovi i tehnike upravljanja*, CLIO, Beograd.
9. Bovee, C.L. i Thill, J., (2012), *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb.
10. Boorstin, D., (2000), *The Image*, Vintage Books, New York.
11. Brajša, P., (1993), *Menadžerska komunikologija – Razgovor, problem i konflikti u poduzeću*, Varaždin.
12. Chapman, O.N., (2003), *Vodstvo – osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, MATE, Zagreb.
13. Chomsky, N., (2001), *Mediji, propaganda i sistem, Što čitaš*, Zagreb.

14. Cohen, R. A., (1992), *Effective Behavior in Organizations*, IRWIN, Homewood, IL.
15. Cutlip, S. & Center, A. & Broom, G., (2003), *Odnosi s javnošću*, MATE, Zagreb.
16. Collins, G.C. E; Devanna, M. A., (1999), *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, Zagreb.
17. Davis, A., (2008), *Public Relations – Od A do Z sve što treba da znate o odnosima s javnošću uz pomoć 501 pitanja*, ASEE, Novi Sad.
18. Dobrijević, G., (2017), *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
19. Duraković, J., (2011), *Uloga odnosa s javnošću u kreaciji pozitivnog imidža države – Pozicioniranje Bosne i Hercegovine u međunarodnoj javnosti*, Fakultet političkih nauka, Sarajevo.
20. Duraković, J., (2014), *Poslovna komunikacija – Hrestomatija*, FPN, Sarajevo.
21. Fearn-Banks, K., (2001), *Crisis Communication*, Thousand Oaks, London.
22. Fox, R., (2001), *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
23. Fišer, R & Juri, V., (2005), *Kako da postignete dogovor – Postignite sporazum bez popuštanja*, Mono & Manana, Beograd.
24. Gnjata, V., (1995), *Sastanci – interesno komuniciranje*, ALINEA, Zagreb.
25. Gregory, A., (2006), *Odnosi s javnošću: Planiranje i upravljanje kampanjama*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb.
26. Grković M., (2002), *Sastanci - upravljanje vremenom*, Vlastita naklada, Belišće.

27. Grunig, J. & Dozier, D., (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations – A Study of Communication Management in Three Countries*, LEA, London.
28. Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, J.W., (1993), *Applied Strategic Planning: How to Develop A Plan That Really Works*, McGraw-Hill, New York.
29. Hil, Dž., (2006), *Poslovni bonton – kompletan vodič za poslovni uspeh*, ARUNA, Beograd.
30. Hinde, R.A., (1972), *Non-verbal communication*, New York, Cambridge University Press.
31. Ind, N., (1996), *Korporacijski imidž*, CLIO, Beograd.
32. Jones, G. R. i George, J. M., (2003), *Contemporary Management*, McGraw-Hill Irwin, New York.
33. Jugo, D., (2012), *Strategije odnosa s javnošću*, Profil knjiga, Zagreb.
34. Lippmann, W., (1995), *Javno mnijenje*, Naprijed, Zagreb.
35. Liautaud, B., (2001), *E-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit*, McGraw-Hill Irwin, New York.
36. Kin, Dž., (1995), *Mediji i demokratija*, Libertas, Beograd.
37. Kotler, P., Armstrong, G., (1993), *Marketing – An Introduction*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
38. Kroeber, A. L. i Kluckhohn, C., (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
39. Kulić, Ž., (2002), *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
40. Kurtić, N., (2011), *Komunikološki ogledi*, Bosanska riječ, Tuzla.
41. Kurtić, N., (2016), *Odnosi s javnostima*, University press, Sarajevo.

42. McLuhan, M., (2008), *Razumijevanje medija – mediji kao čovjekovi proizvođači*, Bauer grupa, Samobor.
43. Mandić, T., (2003), *Komunikologija – psihologija komunikacije*, CLIO, Beograd.
44. Marković, M., (2003), *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, CLIO, Beograd.
45. Marić, M., (2004), *Veštine poslovnog pregovaranja*, Čigoja štampa, Beograd.
46. Masnica, S., (2018), *Komunikacija u multietničkim zajednicama: konteksti, stereotipi, predrasude: (studija slučaja Mostar)*, Vlastita naklada, Mostar.
47. Milas, Z., (2011), *Uvod u korporativnu komunikaciju - Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb.
48. Miller, A. And D., Gregory, G., (1996), *Strategic Management*, The McGraw – Hill Co.Inc., New York.
49. Mirosavljević, M., (2008), *Odnosi s javnošću*, BLC – Besjeda, Banja Luka.
50. Nierenberg, J., Ross, I. S., (2003), *The secrets of Successful Negotiation*, Positive Business, Duncan Baird Publishers, London.
51. Nuhić, M., (1999), *Javna riječ i odgovornost – prava i dužnosti subjekata u javnoj komunikaciji*, Filozofski fakultet u Tuzli, Tuzla.
52. Novak, B., (2001), *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima – Priručnik za krizne odnose s javnošću*, Binoza Press, Zagreb.
53. Nuhanović, A., (1998), *Fenomen javnosti*, Promocult, Sarajevo.
54. Nuhanović, A., (2005), *Demokratija, mediji, javnost – Oglad o slobodi i jednakosti*, PROMOCULT, Sarajevo.

55. Nuhić, M., (2000), *Komuniciranje od pečinskog crteža do interneta*, Fakultet političkih nauka, Sarajevo.
56. Piz, A. & B., (2017), *Govor tela*, Vulkan, Beograd.
57. Pathak, A. V., (1992), *International Dimensions of Management*, Wadsworth Publishing Co., California.
58. Petković, M. i Jovanović, M., (2002), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
59. Plenković, M., (1993), *Komunikologija masovnih medija*, Barbat, Zagreb.
60. Potter, L., (2001), *Komunikacijski plan: Srž strateških komunikacija*, PRint, Zagreb.
61. Reardon, K., (1998), *Interpersonalna Komunikacija - Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb.
62. Richard, D., (2000), *Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća*, M.E.P. Consult, Zagreb.
63. Rubin, R. B., Rubin, A. M., & Piele, L. J., (1999), *Communication research: Strategies and sources*, Belmont, CA: Wadsworth.
64. Rouse, M. & Rouse, S., (2005), *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, MASMEDIA, Zagreb.
65. Samovar, L.A., Porter, R.E. i McDaniel, E.R., (2013), *Komunikacija između kultura*, Naklada Slap, Jastrebarsko.
66. Schein, Edgar H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
67. Skoko, B., (2006), *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb.
68. Sikavica, P., M. Novak, (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
69. Stone, N., (1995), *The Management and Practice of Public Relations*, MacMillian Press, London.



70. Šiber, I., (1984), *Psihologija i društvo*, CKD, Zagreb.
71. Theaker, A., (2007), *Priručnik za odnose s javnošću*, PRint, Zagreb,
72. Tomić, Z., (2003), *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd.
73. Tomić, Z., (2007), *Komunikacija i javnost*, Narodna biblioteka Srbije, Beograd.
74. Tomić, Z., (2008), *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo.
75. Ury, W., (1991), *Getting past no, Negotiating with difficult people*, Century Business, Kent.
76. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Verčić Tkalac, A. i Laco, K., (2004), *Odnosi s medijima*, MASMEDIA, Zagreb.
77. Vreg, F., (1991), *Demokratso komuniciranje: Prilog pluralističkoj paradigmi u komunikacijskoj nauci*, NUB BiH; FPN Sarajevo.
78. Wolfgang, A., (1984), *Nonverbal behavior: Perspectives, applications, intercultural insights*, New York, Hogrefe.
79. Zrnić, M., (2006), *Menadžment sportskih objekata i događaja*, Fakultet za političke i društvene nauke, Banja Luka.
80. Žitinski, M., (2010), *Kultura poslovnog komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.

### **NAUČNI I STRUČNI TEKSTOVI I ČLANCI:**

1. Aleksić, A., *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 419-429 (2007).
2. Bahtijarević-Šiber, F., *Organizacijska kultura temeljne značajke i suvremeni značaj*, Ekonomski pregled, 44 (7) 67-72 (1995).

3. Bagarić V. i Mihaljević Djigunović J., *Definiranje komunikacijske kompetencije*, Metodika, Vol.8, br.1, 84-93 (2007).
4. Brčić, R., *Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije*, Ekonomski pregled, 53 (11-12) 1048-1069 (2002).
5. Garača, N. i Kadlec, Ž., *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment, Osijek, Vol. II, br. 3, 118-125, (2011).
6. Kaplan, R. S., and Norton, D. P., *Knowing the Score: Use of Balanced Scorecard in Evaluating Management Tools*, Financial Executive, 30, (1996).
7. Marinković-Lepić, M., *Odnosi sa javnošću u funkciji korporativnog upravljanja*, TRANZICIJA, Vol. XVII, Godina XVI, Vitez-Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt, broj 34, 129-146, (2014).
8. Piršl, E., *Interkulturalna osjetljivost kao dio pedagoške kompetencije*, u: Previšić, V. i dr. (ur), *Pedagogija prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja*, Zagreb, Hrvatsko pedagoško društvo, 275–291 (2007).
9. Rašković, G. A. i Stevanović, M., *Eksterna poslovna komunikacija u funkciji unapređenja poslovanja organizacije*, Trendovi u poslovanju, Kruševac, God. II, broj 3, Sveska 1, 15-22, (2014).
10. Sambol D., *Ljudski potencijali, Svatko se želi osjećati vrijednim – što ljude motivira*, Poslovni savjetnik, Zagreb, br. 50, (2009).
11. Zmijanac, G., *Asertivnom komunikacijom do kvalitetnijeg menadžmenta*, Časopis Zavoda za obrazovanje odraslih RS, broj 5, (119-129), (2015).
12. Schein, Edgar H., *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, Administrative Science Quarterly 41(2): 229-240 (1996).
13. Sikavica, P., *Organizacijska kultura*, Ekonomski pregled, 44 (7-8) 457-478 (1993).

14. Smith, F. D., *Management by walking around*, ProQuest, Denver Vol. 8, Iss. 5, 59, (Oct 2002).
15. Skoko, B., *Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnoga komuniciranja*, Politička misao, Vol XLI, broj 1, (92-101), (2004).
16. Stamenković, S., *Komunikacija i neformalni načini komunikacije u kompanijama*, ERAZ- Beograd, broj 2, (385-393), (2015).
17. Tomašević Lišanin, M., *Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, (143-158), (2004).

#### **INTERNET IZVORI:**

1. AA1000 Accountability Principles Standard 2008, [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS\\_english.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf)
2. EDUKACIJA – poslovni portal, <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/definisanje-strategija-i-taktika>
3. Hrvatska Enciklopedija Online, [www.hrvatskaenciklopedija.hr](http://www.hrvatskaenciklopedija.hr)
4. Hrvatski leksikon, [www.hrleksikon.inf](http://www.hrleksikon.inf)
5. Katić, D. (2015), *Modernom ekonomijom u bolju zajedničku budućnost*, Epubli-online izdanje, Zagreb.
6. Londonska škola za odnose s javnošću, <http://lspr.hr/>
7. MOJ TIM – poslovni portal, <https://www.mojtim.com/hr-saveti/Prepreke-u-organizacionoj-komunikaciji/527/>
8. Nešković, D. *Interkulturalni pomoci u multikulturalnom društvu*, Časopis EKVILIBRIJ, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb. <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/interkulturalni-pomaci-u-multikulturalnom-drustvu.html>

9. Proleksis Enciklopedija Online, [www.proleksis.lzmk.hr](http://www.proleksis.lzmk.hr)
10. Gentleman – poslovni portal, <https://gentleman.hr/poslovnibonton/>
11. GOOGLE korporacija, [www.google.com](http://www.google.com)
12. Wikipedia, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna\\_etika#/media/File:Mind-map-poslovna-etika.png](https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika#/media/File:Mind-map-poslovna-etika.png)

### **PRIKAZI:**

Prikaz 1: Proces prijenosa poruke

Prikaz 2: Asertivnost i drugi oblici ponašanja

Prikaz 3: Ciljevi i funkcije motivacijskog sistema

Prikaz 4: Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

Prikaz 5: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

Prikaz 6: Strateški krug

Prikaz 7: Mentalna mapa za pravilno etičko poslovanje

Prikaz 8: Uobičajeni prostor u kojem počinjemo poslovne razgovore (od 60 do 120 cm)



Doc. dr. Jasna Duraković rođena je, živi i radi u Sarajevu. Diplomirala je 2000. godine u Seattlu, na Univerzitetu u Washingtonu, SAD. Komunikologinja po struci, magistrirala je i doktorirala na Fakultetu političkih nauka u Sarajevu, UNSA. Do sada je objavila jednu autorsku knjigu i nekolicinu naučnih i stručnih radova u oblasti odnosa s javnostima, poslovne komunikacije i kreacije imidža. Bila je učesnica i predavačica u oblasti poslovne komunikacije i PR-a na mnogobrojnim konferencijama i naučnim skupovima širom BiH i regije. Posljednjih pet godina, pored kontinuiranog akademskog djelovanja i politički je bila angažirana kao zastupnica u Predstavničkom domu Parlamenta Federacije BiH u periodu od 2014. do 2018. godine i trenutno kao zastupnica u Skupštini Kantona Sarajevo.

Knjiga *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju* nudi sistematičan uvid u ključne pojmove, procese i trendove u poslovnoj komunikaciji u savremenom dobu. Pisana jednostavnim jezikom i razumljivim stilom, ali zasnovana na ozbiljnim i relevantnim izvorima i istraživanju, ova knjiga predstavlja izvrstan spoj teorijskih elaboracija o fenomenu poslovne komunikacije i korisnih uputa za njenu uspješnu primjenu u praksi. Autorica je na vješt način povezala svoja dosadašnja istraživačka iskustva i znanje iz ove oblasti (sticano kako u BiH, tako i u SAD) i svoj interes za savremene trendove u organizacijskom komuniciranju uslovljene brzim razvojem tehnologija. Stoga ova knjiga može služiti kao udžbenik u području organizacijske i poslovne komunikacije za studente komunikologije, odnosa s javnostima i poslovne komunikacije, ali i kao priručnik za praktičare iz ove oblasti. No, ona može biti i dobar vodič svima koji su u svom poslovanju odgovorni za organizacijsko komuniciranje ili rad s klijentima, pa bi knjiga mogla naći svoj put i do najšireg kruga čitatelja, koji su potencijalno zainteresovani za fenomen komunikacije i profesionalnih standarda komuniciranja u poslovnom okruženju.

**Prof.dr. Lejla Turčilo**  
**Odsjek za komunikologiju/žurnalistiku**  
**Fakultet političkih nauka**  
**Univerzitet u Sarajevu**

Knjiga *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju* sveobuhvatan je i funkcionalan univerzitetski udžbenik koji temu poslovnog komuniciranja situira, na jednoj strani u hiper kompleksni i hiperdinamični poslovni ambijent izrazito sklon entropiji i neizvjesnosti, a na drugoj strani u savremeni novomedijski mrežni ambijent. Autorica razvija, kako teorijski (konceptualno) tako i stručno-empirijski asertivnu, otvoreno sistemsku perspektivu poslovnih organizacija i naglašava prednosti dijaloškog modela komuniciranja koji se zasniva na dvosmjernim simetričnim kanalima internog i eksternog komuniciranja, a u kome dolaze do izražaja vještine slušanja, pregovaranja i rješavanja konflikata. Ovladavanje komunikacijskim vještinama svih učesnika složene mreže internih i eksternih, horizontalnih, verikalnih i dijagonalnih komunikacijskih tokova (kako komunikatora tako i recipijenata) u tako konceptualiziranom poslovnom komunikacijskom procesu nužan je uslov za izgradnju etičnog i kredibilnog poslovnog odnosa; uzajamnog razumijevanja i povjerenja i trajne lojalnosti unutrašnjih i vanjskih sudionika.

Mada je strukturirana kao udžbenik, knjiga *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju* obiluje jasnim autorskim stajalištima i inovativnim idejama koje proizlaze iz pristajanja uz konceptualizaciju poslovnog komuniciranja kao kompleksnog razvojnog procesa razmjene, ne samo podataka već i ideja pa i emocija učesnika u poslovnim mikro i makro aktivnostima savremenih poslovnih sistema, čiji uspjeh na veoma kompetitivnom tržištu sve više ovisi ne samo od tvrdih nego i od mekih perceptivnih performansi.

**Prof. dr. Najil Kurtić**  
**Odsjek žurnalistike**  
**Filozofski fakultet**  
**Univerzitet u Tuzli**



**FAKULTET**  
**POLITIČKIH**  
**NAUKA**  
UNIVERZITET U SARAJEVU  
MCMXLIX