

2. Osnove i principi poslovnog komuniciranja

Poslovno komuniciranje je razmjena informacija među učesnicima poslovnog procesa koje ima za cilj da inicira ostvarenje i/ili potpomogne poboljšanje pozitivnih poslovnih rezultata.

Informacije i izvori informacija

- informacija je "podatak koji primatelju nešto znači",
- informacija je skup znakova i simbola koji ima puno značenje za osobu koja ih koristi,
- informacije su jedan od dva osnovna temelja svakog racionalnog odlučivanja (drugi ključni element su *metode* obrade informacija i donošenja odluka).
- do informacija se dolazi i one se prenose jedino kroz komuniciranje

Što je razina komuniciranja viša (viša složenost predmeta i sadržaja komuniciranja, veći broj sudionika, složenija tehnologija koja se koristi), to je komunikacijski proces složeniji i osjetljiviji.

Bitne komponente komuniciranja

U analizi poslovnog komuniciranja treba posebno obratiti pažnju na:

- cilj komuniciranja
- izbor sudionika komuniciranja
- sredstva i način komuniciranja
- mjesto i vrijeme komuniciranja
- oblikovanje poruke
- kontrolu toka i analizu rezultata komuniciranja
- *podržavanje i poticanje za nastavak komuniciranja*

Osnovni ciljevi poslovnog komuniciranja:

1. *Postići razumijevanje kod primatelja;*
2. *Dobiti odgovor od primatelja;*
3. *Uspostaviti pozitivan poslovni odnos;*
4. *Ostvariti koristi za organizaciju.*

Osnovni modeli komuniciranja (unutar poduzeća)

- **formalno i neformalno komuniciranje:** u privatnim situacijama komunicira se **neformalno**, tj. komunikacija se ne mora pridržavati nekih izvana određenih pravila komuniciranja. **Formalno** je komuniciranje ono kod kojeg akteri nastupaju ne kao privatne osobe nego kao *nosioci određene uloge i predstavnici određenih interesa*. Formalno komuniciranje odvija se po određenim *pravilima, standardima, i planirano je* što omogućava brže i efikasnije komuniciranje, bolje razumijevanje poruka, te ukupno veće rezultate. Poslovno komuniciranje po svojoj definiciji je formalno, iako u ponekim svojim aspektima i situacijama ono uključuje i neformalno komuniciranje.
- **interpersonalno komuniciranje** – komuniciranje gdje s obje strane stoji individualna osoba te se međusobno obraćaju kao **osobama**. Za razliku od toga, komuniciranje može biti i **impersonalno** (neosobno) – kada je barem jedna od strana u komuniciranju tretirana neosobno (npr. medijsko komuniciranje, gdje je poruka najčešće upućena nepoznatom primatelju). Poslovno komuniciranje može biti impersonalno (poslovni

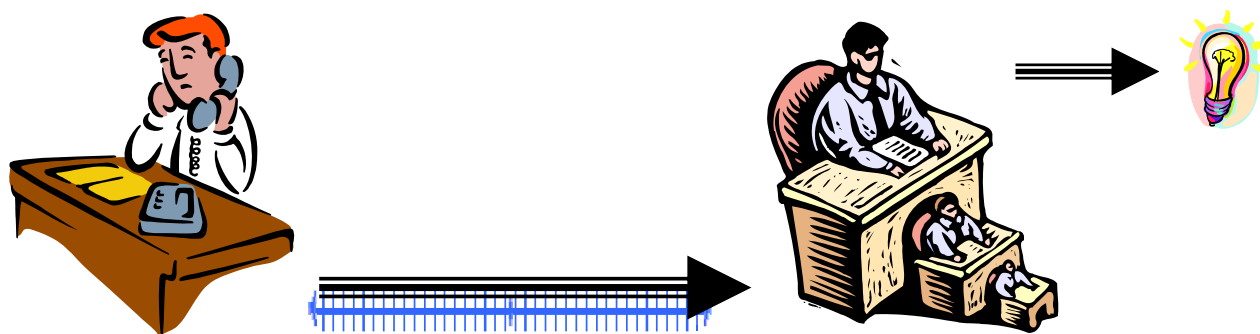
- **Prema načinu kako putuju informacije:** *vertikalno komuniciranje* – kod kojeg informacije putuju naviše ili naniže kroz organizacijsku hijerarhiju; *horizontalno komuniciranje* – kada se komuniciranje događa među sudionicima formalno istog nivoa i statusa, *lateralno (bočno) komuniciranje* – uspostavljanje komunikacija među sudionicima na različitim nivoima formalne hijerarhije, i *mrežno komuniciranje* – usklađeno i simultano komuniciranje među većim brojem sudionika unutar grupa.

Eksterno komuniciranje može također biti formalno i neformalno, te na određeni način može imati oblik vertikalnog, horizontalnog, lateralnog i mrežnog komuniciranja.

Proces komuniciranja.

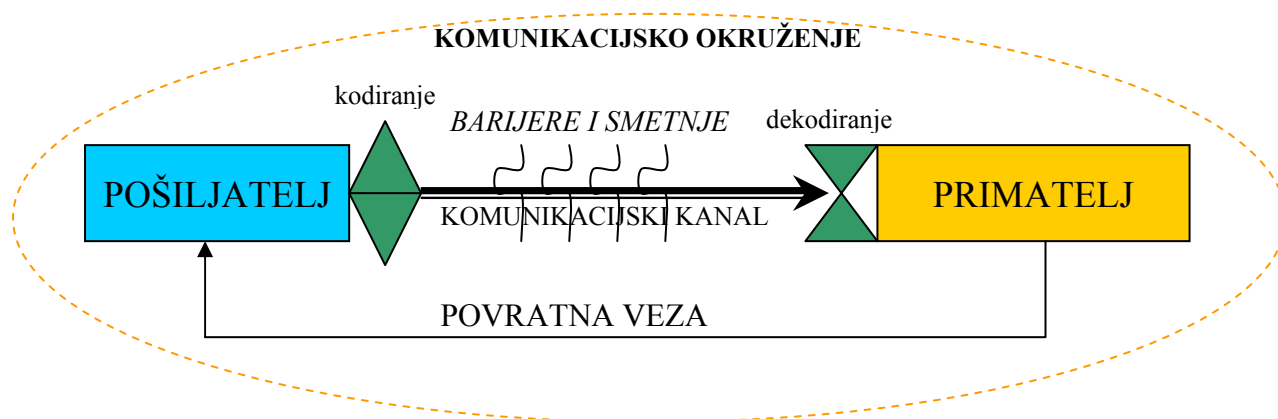
Proces komunikacije može se slikovito opisati pomoću slijeda pitanja:

Tko...što kaže...na koji način...kome...uz koje smetnje...s kojim efektom?



Elementi procesa komunikacije

1. pošiljatelj
2. kodiranje
3. komunikacijski kanal
4. dekodiranje
5. primatelj
6. povratna veza
7. smetnje i barijere



Navedeni elementi prisutni su u svim vrstama komunikacije (makar sudionici u komuniciranju ne moraju biti toga svjesni).

Pošiljatelj formulira i odašilje poruku. Pritom bi trebao:

- a) *analizirati primatelja,*
- b) *odabrati tip poruke i kanal komuniciranja,*
- c) *osigurati povratnu vezu, i*
- d) *uklanjati ili umanjivati komunikacijske barijere i smetnje.*

Kodiranje je postupak kojim se poruka prevodi u oblik koji omogućuje njen prijenos određenim kanalom komuniciranja i prijem od strane primatelja.

Dekodiranjem se kodirana poruka prevodi u oblik razumljiv primatelju. Jezik je zapravo jedan sustav kodiranja/dekodiranja pomoću kojeg ljudi izražavaju svoje misli.

Primatelj prima i interpretira poruku. On bi posebno trebao obratiti pažnju na:

- a) pažljivost u prijemu poruke,
- b) otvorenost za misli i ideje koje poruke nose,
- c) osiguranje povratne veze,
- d) uklanjati ili umanjivati komunikacijske barijere i smetnje.

Temeljna pravila komuniciranja

Određivanje ciljeva komuniciranja:

- **analizirati situaciju:** kome je poruka upućena; da li je poruka pozitivna, negativna, neutralna ili uvjeravajuća za primatelja;
- odrediti koji **sadržaj** treba prenijeti: koje su osnovne ideje koje treba prenijeti primatelju; koje činjenice treba prenijeti primatelju;
- što komuniciranjem (porukom) želimo postići: utvrditi primarne i sekundarne **ciljeve**;
- **analizirati karakteristike primatelja:** znanje /obrazovanje, iskustvo, jezičke sposobnosti/, interese /potrebe, motivaciju, prioritete/, stavove /vrijednosti, mišljenja/, emocionalno stanje /sretan, zadovoljan, ljut, nervozan, neutralan .../.

Kreiranje poruke:

- **odabrati tip poruke:** pisana ili usmena

Prednosti usmenih poruka: mogu biti brzo prenesene; osobnije su; omogućavaju neposrednu povratnu vezu. **Nedostaci usmenih poruka** su: nedostatak trajnog zapisa; nepogodne su za složenije sadržaje; daju tek ograničene mogućnosti primatelju da ih razmotri.

Pismene poruke imaju slijedeće **prednosti:** osiguravaju trajan zapis; omogućavaju prijenos obimnih i složenih sadržaja; mogu biti pažljivo pripremljene; mogu biti temeljito proučene (od primatelja). **Nedostaci pisanih poruka** su: općenito su sporije; mnogo su formalnije; zahtijevaju tehnička sredstva za prijenos te prostore ili uređaje za spremanje; odlažu, usporavaju i smanjuju povratnu vezu.

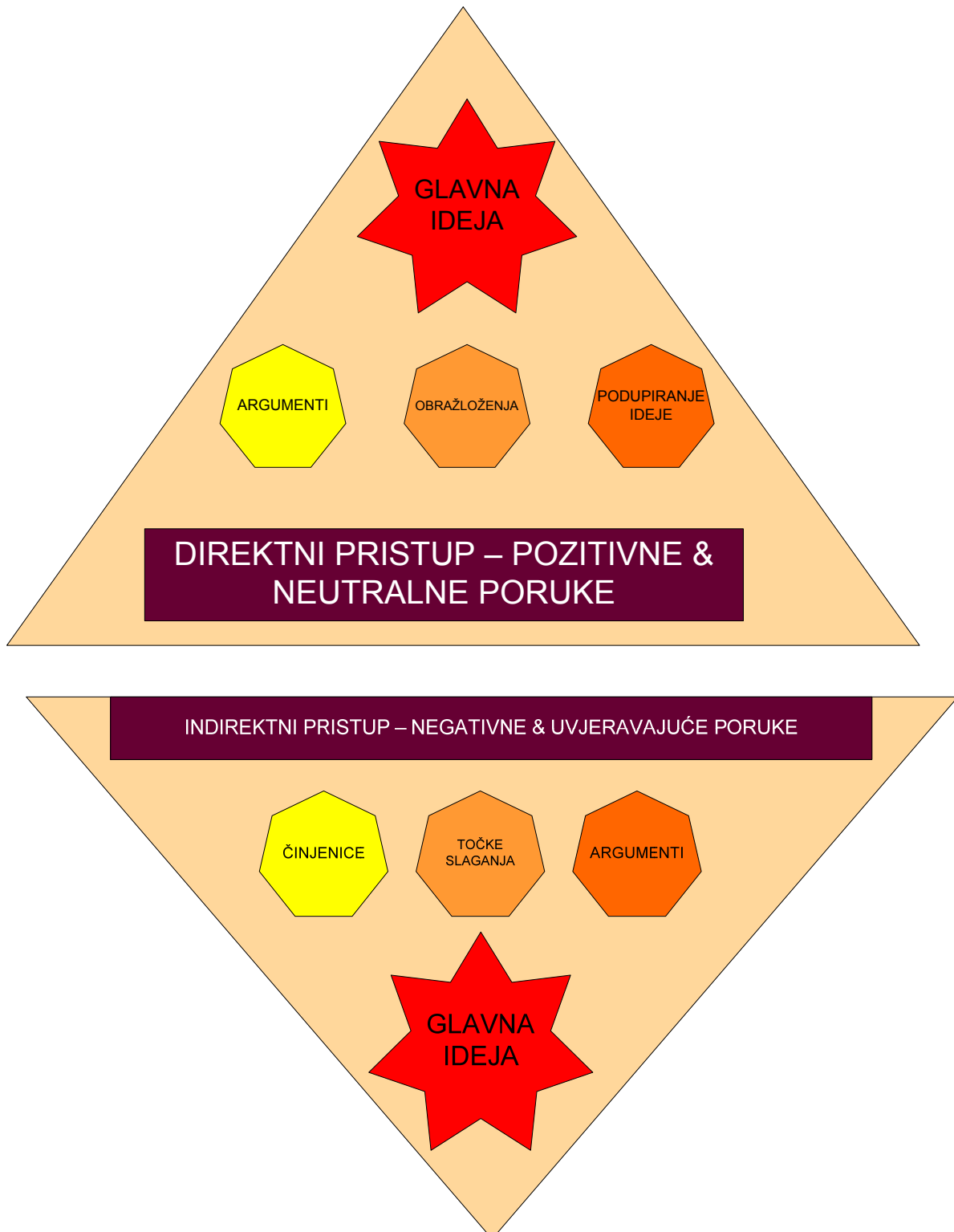
Danas se i pisane i usmene poruke prenose različitim medijima i tehničkim sredstvima.

- **odabrati pristup:** direktni ili indirektni

Kod **direktnog pristupa** glavna ideja poruke iznosi se odmah na početku, a zatim se ona detaljnije obrazlaže, argumentira, podupire...

Kod **indirektnog pristupa** poruka započinje navođenjem neprijepornih činjenica, točaka o kojima postoji slaganje, da bi se onda razvila argumentacija kojom se dolazi na kraju do izlaganja glavne ideje. Istraživanja su pokazala da je direktni pristup bolji za pozitivne i neutralne poruke, a indirektni pristup je pogodniji za negativne i uvjeravajuće poruke.

Ilustracija direktnog i indirektnog pristupa:



- **skicirati sadržaj poruke**

Nabaciti osnovne ideje o tome što treba reći u poruci. Bilo samo u mislima, na papiru, na kompjuteru ili na drugi način, treba identificirati sve ideje o mogućem sadržaju poruke. Ovdje treba koristiti pristup 'brainstorming', tj. nabacivati sve ideje bez ocjenjivanja koliko su one dobre, prikladne, prihvatljive. Bitno je generirati što više ideja, od kojih će se onda sastaviti konačna poruka.

Nakon toga treba:

- a) **ocijeniti ideje** (koje su prikladne, a koje možda neprikladne s obzirom na *cilj* i *koncept* poruke; koje su jake, kvalitetne, a koje slabe, nekvalitetne, nevezane s idejama koje treba prenijeti porukom i ciljevima koje se želi ostvariti, ili pak koje su čak kontraproduktivne) i
- b) poredati u jedan logični raspored, u prvom redu **u skladu s odabranim pristupom (direktni ili indirektni)**

- **oblikovati prvu verziju poruke**

Koristeći središnje ideje koje su oblikovane u prethodnom koraku, sada treba oblikovati cjelovitu poruku.

- kada se radi o usmenim porukama, ponekad čak neće biti potrebno u cijelosti oblikovati kompletno poruku, već će središnje ideje i natuknice (u pisanom ili mentalnom obliku) služiti kao podloga za neposredno oblikovanje poruke dok se ona izgovara. Ipak, valja napomenuti da je i za ovakve poruke nužno napraviti prethodne korake u pripremi poruke;
- kod jednostavnijih poruke često će prva verzija (kompletne) poruke ujedno i njezina konačna verzija;
- kod složenijih poruka prvu verziju trebat će i po nekoliko puta pregledavati, ispravljati, doradivati ... Razvoj software za obradu teksta znatno je olakšao ovaj posao.

Forma poruke svakako će ovisiti o mediju koji se koristi, ali forma poruke, naročito ako se radi o pisanoj poruci, trebala bi biti primjerena sadržaju ...

Poruku treba oblikovati na način koji je s jedne strane što bolje **prilagođen primatelju** (njegovim mogućnostima prijema i razumijevanja poruke), a s druge strane što bolje **prilagođen mediju**, odnosno kanalu komuniciranja. Naravno, pritom uvijek treba imati na umu sadržaj koji treba prenijeti i ciljeve koje treba ostvariti.

U sastavljanju (oblikovanju) i slanju poruke pošiljalatelj treba biti svjestan da prijem i razumijevanje poruke od strane primatelja može biti značajno pod utjecajem: *njegovih znanja, interesa, stavova, te emocionalnih reakcija.*

Poruku treba što više orijentirati prema primatelju, a ne prema sebi (što manje koristiti JA, MOJ i MI, NAŠE, a nastojati što više koristiti VI, VAŠE). Poruka treba ukazati primatelju što je NJEGOVA interes i što poruka NJEMU znači. Poslovne poruke trebaju biti jasne i nedvosmislene.

- **oblikovati finalnu verziju poruke** – provjeriti i doraditi prvu verziju

- provjeriti i ispraviti tiskarske i gramatičke greške (programi za obradu teksta imaju danas vrlo kvalitetne opcije za provjeru),
- provjeriti korektnost sadržaja (da li je rečeno sve ono što je trebalo reći),

- provjeriti stil rečenice (i upotrebu riječi),
- provjeriti stil i organizaciju poruke (da li je ono što se htjelo reći rečeno na najbolji način)

Kod važnijih poruka dobar način da se napravi finalna provjera je da se poruka pročita (ili da na čitanje) nekome drugome. Na taj način najbolje se mogu otkriti greške, nejasnoće, nepotpunosti i nelogičnosti koje onome tko je sastavljao poruku promaknu.

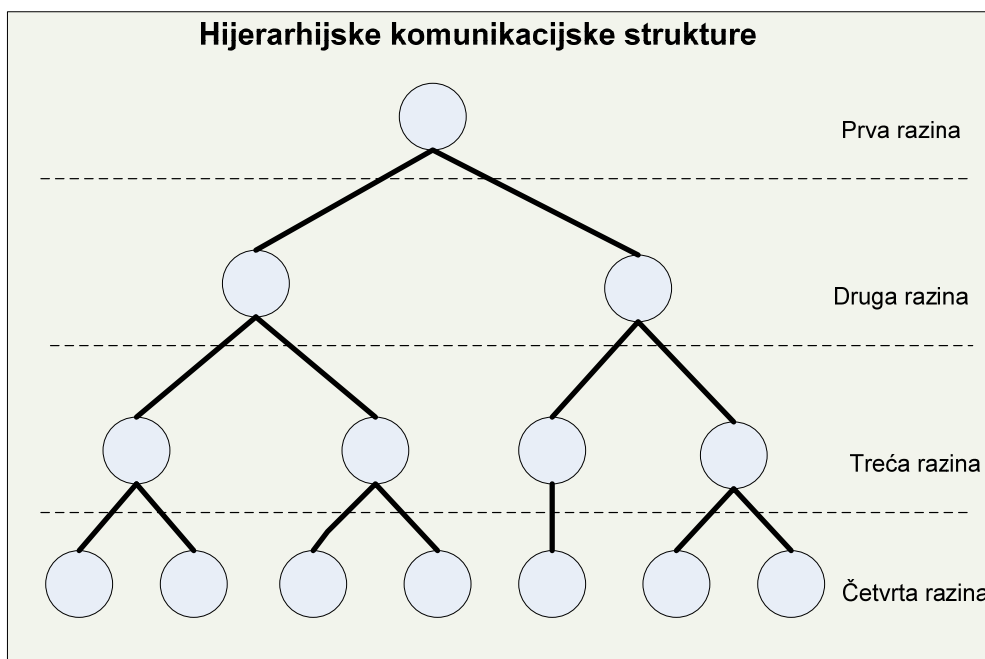
I s provjerama treba negdje stati i na tom mjestu dobijamo **konačnu, finalnu verziju poruke**. */Murphy-jev zakon za znanstvene radnike: Zaključak je točka na kojoj vam je dosadilo razmišljati./*

Povratna veza u komuniciranju:

Kako bi komuniciranje bilo efikasno (naročito kada se radi o poslovnom komuniciranju), svakako mora biti uspostavljena povratna veza, odnosno pošiljatelj poruke mora osigurati način da dobije povratnu informaciju, tj. da sazna da li je onaj kome je poruka upućena uopće primio poruku, kako ju je razumio, kakve su njegove reakcije...

Kako bi se to postiglo, treba direktno ili indirektno pitati sugovornika za reakciju i odgovor, te pomoći mu da iskaže svoju reakciju.

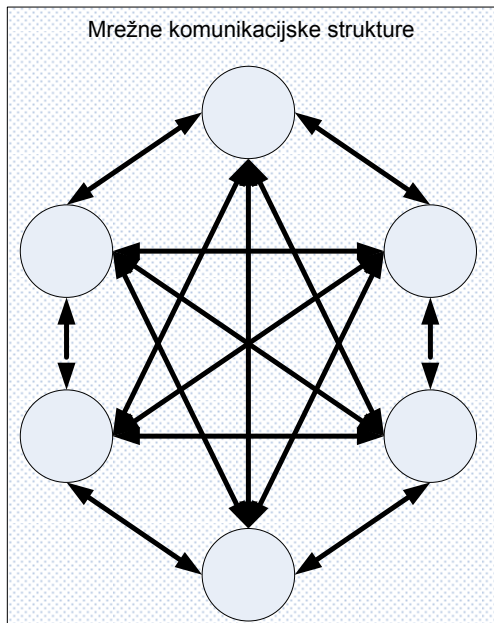
Komunikacijske strukture i kanali



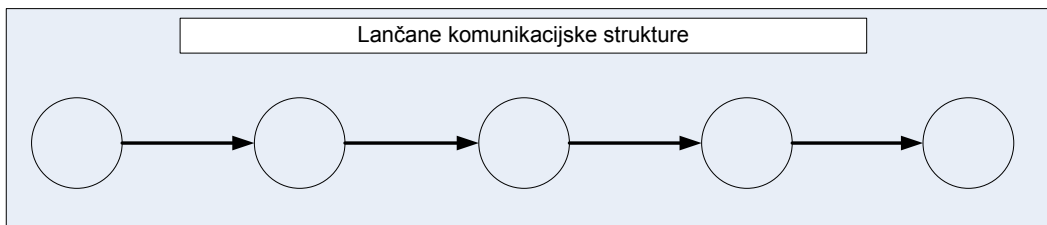
Hijerarhijske komunikacijske strukture – informacije putuju s vrha prema dnu strukture u vidu naredbi, uputa, planova. S dna prema vrhu ide komunikacija u vidu zahtjeva, potreba, izvještaja i povratnih informacija. Komunikacija je dvosmjerna i definirana u smisli dozvoljenih razina komuniciranja. Npr. Netko s prve razine ne može komunicirati s prvom razinom i zaobići treću i drugu razinu, odnosno ne možete problem iznijeti generalnom direktoru ukoliko ga niste prethodno iznijeli direktnom nadređenom...

Mrežne komunikacijske strukture - ukazuju na dvosmjernu komunikaciju, u kojoj je svakoj osobi dozvoljeno komunicirati s bilo kojom drugom osobom i informacije putuju od svih

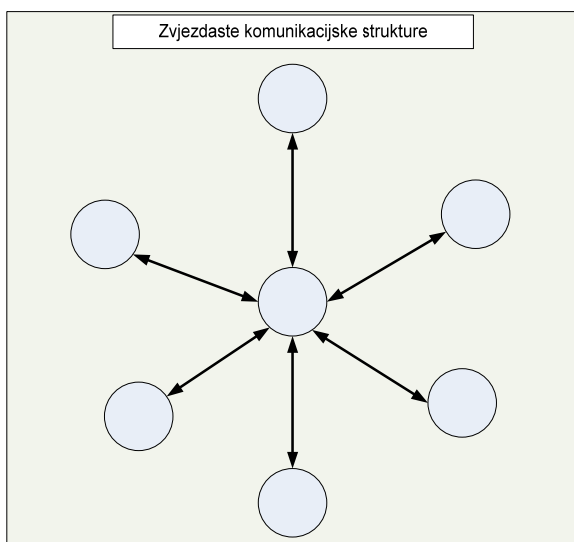
prema svima. Prednost je to što je komunikacija otvorena i informacije su dostupne svima. Kao nedostatak nameće se preopterećenost informacijama, odnosno mogućnošću kako će ista osoba dobiti istu informaciju više puta i iz više izvora.



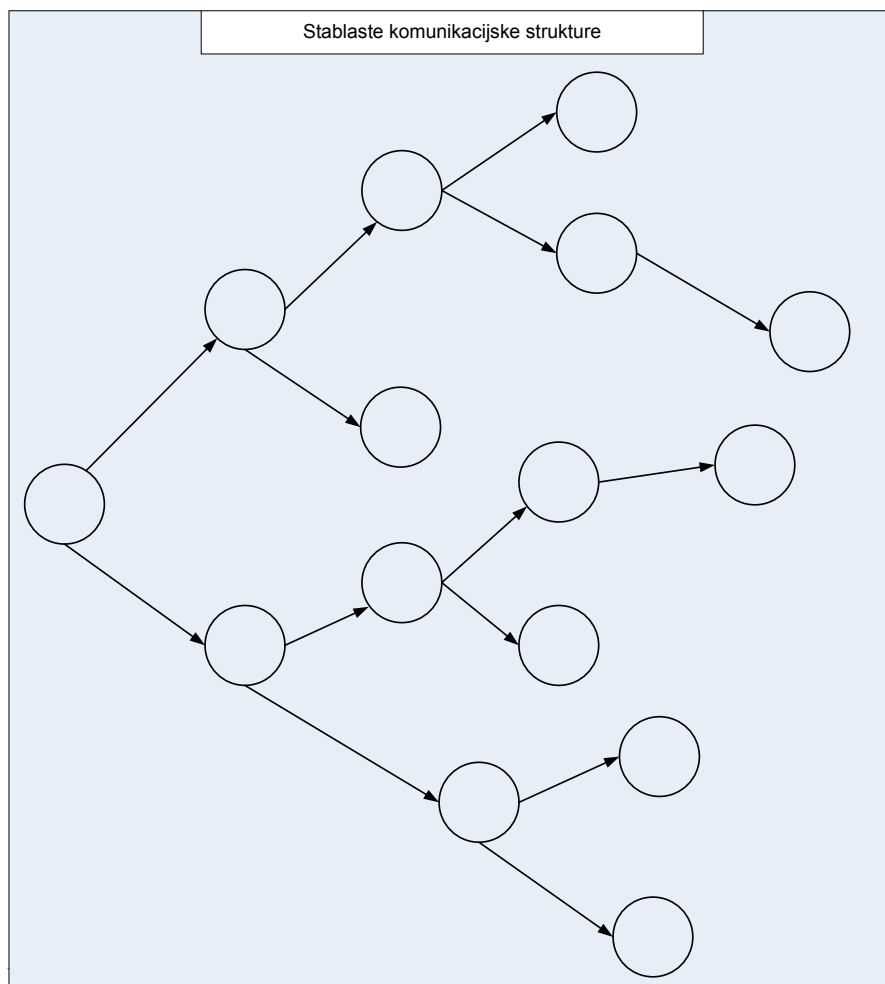
Lančane komunikacijske strukture – ukazuju na jednosmjernu komunikaciju koja ide od prve osobe do druge i tako dalje, bez uspostavljene povratne veze. Nije zadana forma niti pravila po kojima se ova komunikacija odvija te tako ova struktura pripada u neformalne komunikacije.



Zvezdaste komunikacijske strukture – u sredini komunikacijske strukture nalazi se centralna osoba koja prima i odašilje sve informacije. Ova komunikacijska struktura je troma jer sve ovisi o jednom komunikatoru i centralizirana.



Stablasta komunikacijska struktura – informacije kreću iz jednog izvora i odvijaju se tako što neki član stabla komuniciranja komunicira s drugim odabranim članom. Nije zadana forma niti pravila po kojima se ova komunikacija odvija te tako ova struktura pripada u neformalne komunikacije.



Kanali komuniciranja mogu biti:

- jednosmjerni i dvosmjerni;
- kanali koji omogućavaju komuniciranje između dva ili između više sugovornika;
- tehnički aspekti kanala komuniciranja (konvencionalni kanali komuniciranja (govor, klasična pošta), elektronsko komuniciranje (telefon, telefax, e-mail...), kanali masovnog/javnog komuniciranja (novine, radio, televizija, Internet) ..

Odabir metoda i kanala komuniciranja:

- u prvom redu, treba **odabrati metodu i kanal** komuniciranja koji je uopće dostupan pošiljatelju i primatelju (*npr. Oglas u Slobodnoj Dalmaciji za objavu rezultata 1. kolokvija iz Poslovnog komuniciranja*)).
- u odabiru metode i kanala komuniciranja treba voditi računa o njegovoj **učinkovitosti** mjerenoj odnosom rezultata i troškova

- treba odabrati **sistem kodiranja** koji je poznat i primatelju (tj. kojega primatelj može ispravno dekodirati); korištenje slengova, tehničkih izraza, kratica i sl. veoma je opasno ako obje strane nemaju jednako poznavanja sistema kodiranja.
- **učestalost/ponavljanje** poruke – da li se poruka šalje jednokratno ili će se ponavljati i kako učestalo.

Prilikom odabira metoda i kanala komuniciranja korisno je postaviti slijedeća pitanja:

1. Treba li poruka biti trajno registrirana?
2. Gdje se nalaze i koliko su brojni primatelji?
3. Da li je poruka duga i složena?
4. Hoće li primatelji rado primiti poruku?
5. Da li poruka traži direktan i neposredan 'feed-back'?
6. Da li je poruka hitna?
7. Da li je vjerodostojnost i uvjerljivost bitna?

Smetnje i barijere u komuniciranju:

Komunikacijska barijera je bilo koji faktor koji ometa uspješnost komunikacijskog procesa. Najznačajniji izvori smetnji u komuniciranju mogu biti:

- neshvaćanje potreba i interesa sugovornika
- izgled (pojava) i postupanje pošiljatelja
- sposobnosti (i znanja) primatelja
- izbor riječi (korištenje riječi koje primatelj ne razumije ili krivo razumije njihovo značenje)
- slaganje riječi, odnosno oblikovanje rečenica/poruka (eksplicitno i implicitno značenje mogu se mijenjati, ili biti izobličeni oblikom i dužinom rečenice)
- gramatičke i pravopisne greške ili nedosljednosti
- fizički izgled poruke
- neprikladan izbor komunikacijskog kanala (nositelja poruke)
- fizički faktori okruženja (koji ometaju prenošenje poruke, njezin prijem i razumijevanje)
- druge barijere (jezičke barijere, nedostatak interesa kod primatelja, emotivno stanje primatelja, kulturne razlike, itd.)

Utvrđivanje rezultata komuniciranja:

- kakva je kvaliteta komunikacije (sam sadržaj i proces)
- je li poruka razumljiva primatelju
- da li postoji povratna veza (da li odbijamo reakciju na poruku)
- kakvi su učinci – rezultati (je li komuniciranje postiglo cilj)

Interpersonalna komunikacija

Interpersonalna komunikacija je tok informacija od pojedinca do pojedinca - pojedinačno ili grupno, a varira od direktnih naredbi do povremenih izražavanja.

Oblici interpersonalne komunikacije prema Palo Alto grupi:

- 1) prema tome da li koristimo riječi - **verbalna i neverbalna** komunikacija

- 2) prema onome što prenosimo drugome – **sadržajna** (koja prenosi određeni sadržaj) i **odnosna** (koja uspostavlja ili održava određeni odnos)
- 3) prema usklađenosti verbalne i sadržajne komunikacije sa neverbalnom i odnosnom - **kongruentna (iskrena) i inkongruentna (neiskrena)**
- 4) prema stupnju uključivanja sebe - **osobna i neosobna**
- 5) prema stupnju svjesnosti - **svjesna i nesvjesna**

U poduzeću se stalno odvija interpersonalna komunikacija među njegovim zaposlenicima, te je potrebno uskladiti sve navedene oblike interpersonalne komunikacije.

Zapreke u interpersonalnoj komunikaciji

Zapreke u interpersonalnoj komunikaciji mogu biti uzrokovane:

- * **naslijeđem** - skup naslijeđenih osobina koje dijelom uvjetuju specifičan način komuniciranja kod pojedinca
- * **jezikom grupe** - postojanje slengova i jezika karakterističnih za određene grupe ljudi formirane na nacionalnoj, interesnoj, poslovnoj i dr. osnovi.
- * **stilom percepcije** (različiti učesnici u komunikaciji različito vide sadržaj i cilj komunikacije) i drugim zaprekama.