

**PISANO  
KOMUNICIRANJE I  
IZRAŽAVANJE**

**doc. dr. sc. Tihana Babić  
tihana.babic@algebra.hr**

**UČINKOVITA POSLOVNA  
KOMUNIKACIJA  
KAO  
ČIMBENIK NAPRETKA I  
USPJEŠNOSTI**

# Sadržaj predavanja

- Komuniciranje unutar poslovne organizacije (i kako koncept poslovne komunikacije 2.0 mijenja praksu poslovne komunikacije)
- Uspješno korištenje komunikacijske tehnologije
- Važnost etike u poslovnoj komunikaciji i razlikovanje etičke dileme i etičke pogreške
- Elementi i strategije postizanja učinkovite komunikacije na poslu
- Načela stvaranja učinkovitih poruka (kada publika uspješno prima poruku, dekodira ju i na nju odgovora)

# KOMUNICIRANJE UNUTAR POSLOVNE ORGANIZACIJE

- Poruke se prenose prema kompaniji, kroz nju i od nje na mnoštvo različitih načina.
- **Interna** komunikacija odvija se između ljudi unutar kompanije, dok se **eksterna** komunikacija odvija između kompanije i izvanjskih stranki.
- Unutar svake organizacije postoji mreža formalne komunikacije u kojoj ideje i informacije teku uzduž linija nadležnosti (hijerarhijskih razina) u organizacijskoj strukturi kompanije. Iako ovakva komunikacija može koristiti društvene medije, ona obično slijedi standardni koncept poslovne komunikacije 1.0

# Interna formalna komunikacijska mreža poslovne organizacije

- Kroz internu formalnu mrežu protok informacija ide u tri smjera:
  - **Komunikacija prema dolje** – od direktora prema zaposlenicima - prenoseći njegove odluke i upute koje zaposlenicima pomažu u izvršavanju poslova.
  - **Komunikacija prema gore** – od zaposlenika prema direktorima – omogućava uvid u probleme, prijedloge, sugestije, primjedbe i radni učinak – omogućavajući na taj način rješavanje problema i valjanih odluka.
  - **Horizontalna komunikacija** odvija se između odjela kako bi pomogla zaposlenicima da dijele informacije, koordiniraju zadatke i rješavaju kompleksne probleme.

# Interna neformalna komunikacijska mreža poslovne organizacije

- Svaka organizacija ima također i mrežu neformalne komunikacije, često nazivanu tvornicom glasina, koja obuhvaća svu komunikaciju koja se odvija izvan formalne mreže.
- Dio ove neformalne komunikacije odvija se kao prirodna posljedica interakcije zaposlenika na poslu i u društvenom okružju, a ponekad se odvija i kada formalna mreža uskraćuje informacije zaposlenicima.
- Ustvari, inherentna ograničenja formalnih komunikacijskih mreža potpomogla su rast društvenih medija i koncepta poslovne komunikacije 2.0.

# DONOŠENJE ETIČKIH ODLUKA U KOMUNIKACIJI

- Etika podrazumijeva prihvaćena načela koja upravljaju ponašanjem u društvu.
- Drugim riječima, etički principi određuju granicu između ispravnog i pogrešnog.
- Da biste donijeli prave odluke kao poslovni komunikator, vaša je odgovornost da do kraja promislite ne samo o onome o čemu govorite već i o posljedicama vašeg govora.
- Etična komunikacija uključuje sve relevantne informacije, istinita je te ne pokušava zavarati ni na koji način.

# NEETIČNA KOMUNIKACIJA

- Suprotno etičnoj, neetična komunikacija može iskriviti istinu ili manipulirati publikom na mnoštvo načina:
  - **Plagiranje** - predstavljanje tuđih riječi ili kreativnih djela kao vlastitih.
  - **Izostavljanje ključnih informacija** - informacije su ključne ako vaša publika mora donijeti valjanu i objektivnu odluku. Na primjer, u Orlando, Florida, kupcima su prodane kuće, a da im nije rečeno da je to područje nekada bilo vojno vježbalište američke vojske i da su još uvijek na nekim lokacijama u susjedstvu zakopane aktivne bombe.
  - **Selektivno i krivo citiranje** - iskrivljavanje ili skrivanje prave namjere je neetično.
  - **Neistinito prikazivanje brojeva** - statistikama i drugim podacima može se neetično manipulirati uvećavanjem ili smanjivanjem iznosa pretjerivanjem, mijenjanjem statistika ili prikrivanjem brojčanih podataka.
  - **Iskrivljavanje vizualnih prikaza** - slikama se može manipulirati na neetične načine kao što je predstavljanje proizvoda većim nego što stvarno jest ili mijenjanjem skale na grafikonima i dijagramima kako bi se preuveličale ili smanjile razlike.
  - **Nepoštivanje potrebe za privatnošću i sigurnosti informacija** - nepoštivanje tuđe privatnosti ili neadekvatna zaštita povjerljivih informacija također se može smatrati neetičnom, a ponekad i ilegalnom.



# RAZLIKOVANJE ETIČKIH DILEMA OD ETIČKIH POGREŠAKA

- Svaka kompanija ima odgovornosti prema različitim zainteresiranim stranama čiji su interesi često u sukobu.
- **Etička dilema često uključuje donošenje odluka kada opcije nisu ni potpuno pogrešne ni potpuno ispravne.**
- Nasuprot tome, **etička pogreška je očito neetičan izbor.**

# Primjer. ETIČKA DILEMA I ETIČKA POGREŠKA

- Recimo da ste glavni rukovoditelj kompanije čija prodaja opada i prisiljeni ste smanjiti troškove otpuštanjem stotine zaposlenika. Odlučili ste pratiti prodaju tijekom dva mjeseca nego što donesete ovu tešku odluku.
- Ovo je vaša **etička dilema**: hoćete li odmah reći radnicima da bi se stotinu radnih mjesta moglo ugasiti u bliskoj budućnosti? Ukoliko im to odmah priopćite, ljudi će imati više vremena da potraže novi posao i prilagode svoje financije – očito pozitivan potez. Međutim, u toj situaciji ključni bi zaposlenici mogli odmah otići kako bi potražili novi posao, a to bi rezultiralo još većim padom prodaje i moglo bi vas prisiliti da otpustite čak i više od 100 zaposlenika.
- Nasuprot tome, **etička pogreška** je očito neetičan izbor: Ako zaposlenicima kažete da su njihovi poslovi „apsolutno sigurni“, iako znate da postoji velika vjerojatnost da će neki od njih biti otpušteni, napravili ste etičku pogrešku .

\* Vježba 1

# KORIŠTENJE TEHNOLOGIJE U UNAPREĐIVANJU POSLOVNE KOMUNIKACIJE

- Današnje poslovanje uvelike se oslanja na tehnologiju kako bi olakšalo komunikacijski proces.
- Ustvari, mnoge tehnologije koje možda koristite u privatnom životu, od mikro blogova preko video igara do virtualnih svjetova, također se koriste i u poslovnom.
- Loše dizajnirana ili neprikladno korištena tehnologija može više unazaditi komunikaciju nego joj pomoći. Kako biste komunicirali učinkovito, zauzmite uravnotežen stav prema tehnologiji.
- Čuvajte se informacijskog preopterećenja i ovisnosti o informacijama, naučite se efikasno koristiti tehnološkim alatima i čestom odvajanju od računala kako biste sudjelovali u osobnoj komunikaciji.

# URAVNOTEŽEN STAV PREMA TEHNOLOGIJI

- Možda najvažnija stvar koju trebate zapamtiti o tehnologiji da je ona jednostavno **alat, sredstvo kojim možete obaviti određene zadatke**. Tehnologija služi kao **dodatak interpersonalnoj komunikaciji, ona nije njena zamjena**.
- **Tehnologija ne može razmišljati za vas niti komunicirati umjesto vas**, a ukoliko ne posjedujete određene vještine, tehnologija ne može ispuniti taj nedostatak. Alat za provjeru pravopisa koji koristite može provući vaše riječi kroz rječnik, ali on ne zna koristite li ispravne riječi i stvarate li snažne rečenice.
- Dakle, bez obzira koliko je tehnologija egzotična i suvremena, **posjeduje vrijednost samo ako pomaže u dostavljanju pravnih informacija, pravim ljudima i u pravo vrijeme**.

# INFORMACIJSKO PREOPTEREĆENJE I INFORMACIJSKA OVISNOST

- Prekomjerna ili kriva upotreba komunikacijske tehnologije može voditi **informacijskom opterećenju** u kojemu ljudi dobivaju više informacija no što ih mogu učinkovito obraditi.
- **Preopterećenost informacijama** otežava razlikovanje korisnih od beskorisnih informacija, smanjuje produktivnost i uvećava stres zaposlenika i na poslu i kod kuće – ponekad i u tolikoj mjeri da uzrokuje zdravstvene probleme i probleme u ljubavnoj vezi.

# ČUVANJE OD INFORMACIJSKOG PREOPTEREĆENJA I INFORMACIJSKE OVISNOSTI

- **Kao primatelj informacija** često imate određenu razinu kontrole nad brojem i vrstom poruke koje primete. **Koristite se svim mogućnostima kako biste izdvojili prioritete poruke** koje traže vašu pozornost. Također, čuvajte se od prijavljivanja na previše blogovskih novosti.
  - **Kao pošiljatelj,** možete smanjiti informacijsko opterećenje tako da **ne šaljete nepotrebne poruke.** Osim toga, ako već morate slati poruke koje nisu hitne ili neophodne, obavijestite ljude o tome kako bi se prema poruci mogli odnositi na prikladan način.
- Sve više se nameće problem ovisnosti o informacijskoj tehnologiji, a postaje naglašeno u tolikoj mjeri da neke osobe žude za internetskom vezom 24 sata dnevno, pa zbog toga žrtvuju trenutke odmora i obveznog sna.

# PRODUKTIVNO KORIŠTENJE TEHNOLOŠKIH ALATA

- E-pošta, dopisivanje u realnom vremenu (engl. *Im*), WWW i druge tehnologije ključan su dio fenomena koji je postao poznat kao „**paradoks informacijske tehnologije**“ u **kojima informacijski alati mogu trošiti isto onoliko vremena koliko i uštede.**
- Menadžeri trebaju pokazati svojim zaposlenicima načine pouzdanog korištenja informacijskih alata jer su brzina, jednostavnost ovih alata ujedno i njihove najveće mane. Znanje o korištenju alata može bitno utjecati na vašu produktivnost. U većini slučajeva ne morate biti eksperti, ali morate biti upoznati s osnovnim funkcijama i karakteristikama alata koje koristite na poslu.

# Primjer. PONOVO POVEZIVANJE S LJUDIMA

- Pretpostavimo da kolegici pošaljete Im poruku u kojoj je pitate kako je prošla njezina prodajna prezentacija pred važnim klijentom, a odgovor koji dobijete bude jednostavan: „Dobro“.

➤ *Što to „dobro“ znači?*

➤ *Očekuje li se uskoro narudžba?*

➤ *Možda prezentacija nije uspjela i ona ne želi razgovarati o tome?*

➤ **Ukoliko odete do nje osobno, ili čak razgovarate telefonski, ona bi s vama mogla podijeliti dodatne informacije, a vi bi mogli pružiti savjet ili potporu tijekom teškog razdoblja.**

➤ **Što više, čak ni najbolje tehnologije ne mogu konkurirati bogatstvu iskustva koji nudi osobni kontakt dviju osoba.**



# POSTIZANJE USPJEHA U DANAŠNJEM KOMPETITIVNOM OKRUŽJU

- Bilo da želite osnovati svoje poduzeće ili pronaći svoje mjesto u postojećoj kompaniji, **komunikacijske vještine bit će ključne za vaš uspjeh.**
- Ustvari, ako tražite **pouzdan način da se istaknete od konkurencije**, unapređivanje komunikacijskih vještina mogao bi vam biti najvažniji korak.
- Poslodavci su često nezadovoljni komunikacijskom vještinom većine zaposlenika – posebno diplomiranih studenata koji još nisu naučili kako da svoje komunikacijske stilove prilagode profesionalnom poslovnom okružju.
- **Ako naučite dobro pisati, dobro govoriti i dobro slušati te prepoznati prikladan način komunikacije u raznim poslovnim situacijama, steći ćete veliku prednost koja će vam služiti u nastavku vaše karijere.**

# UČINKOVITA KOMUNIKACIJA

- **Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Srž komunikacije je dijeljenje – pružanje podataka, informacija i uvida u razmjeni koja koristi vama kao i ljudima s kojima komunicirate. Učinkovita komunikacija uvelike pomaže u poslovanju.**
- **Učinkovita komunikacija jača vezu između kompanije i zainteresiranih strana, odnosno onih grupa na koje potezi kompanije na bilo koji način utječu: klijenti, zaposlenici, dioničari, dobavljači, susjedi, zajednica i nacija. Nasuprot tome, kada nastupi prekid u komunikaciji, rezultati mogu varirati u rasponu od gubitka vremena do tragedije.**
- **U svakoj fazi vaše karijere komunikacija će vam pomoći da uspijete i što više napredujete u hijerarhijsko strukturi organizacije, time komunikacija postaje važnija. U menadžmentu najviše razine troši se čak 80% vremena na komunikaciju s drugima.**

# PREDNOSTI UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

- **Kvalitetnije odlučivanje** temeljeno na pravovremenim, pouzdanim informacijama
- **Brže rješavanje problema** pri čemu se manje vremena troši na razumijevanje problema, a više na iznalaženje rješenja
- **Ranije otkrivanje potencijalnih problema**, od rastućih troškova poslovanja do kritičnih sigurnosnih pitanja
- **Povećana produktivnost i smanjenje troškova** (riječima stručnjaka za poslovno dopisivanje Jacka Applemana, „*loše pisanje je gubitak vremena, a vrijeme je novac*“)
- **Stvaranje i održavanje poslovnih veza**
- **Jasnije i uvjerljivije marketinške poruke**
- **Unapređenje poslovnog imidža zaposlenika i kompanije**
- **Veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju**, što vodi većem zadovoljstvu i smanjenju fluktuacije radne snage
- **Bolji financijski rezultati** i bolja isplativost za investitore

# Prepoznavanje učinkovite komunikacije

- Možete imati najbolje ideje na svijetu, ali one malo vrijede vašoj kompaniji ili vašoj karijeri, ako ih ne možete izraziti jasno i uvjerljivo.
  - **Da bi vaše poruke bile učinkovitije, morate ih učiniti praktičnim, činjeničnima, konciznima, jasnima i uvjerljivima.**
1. **Pružite praktičnu informaciju.** Pružite primateljima korisnu informaciju, bilo onu koja će im pomoći u izvršavanju željenih postupaka ili u razumijevanju politike kompanije.
  2. **Pružite činjenice** umjesto neodređenih dojmova.
  3. **Koristite konkretan jezik**, specifične pojedinosti i informacije koje su jasne, uvjerljive, točne i etične. Kada je potrebno dati mišljenje, izložite uvjerljive dokaze koji potvrđuju vaš zaključak. Ako koristite interni blog kompanije da biste ljude obavijestili o potencijalnim problemima, nemojte se samo žaliti na situaciju. Opišite okolnosti, objasnite zašto je to u stvari problem, i ako je to prikladno, ponudite potencijalno rješenje.
  4. **Informacije predstavite na koncizan i učinkovit način.** Publika cijeni – i pozitivno reagira na – poruke koje naglašavaju i sažimaju osnovnu poantu, više nego poruke zatrpane u hrpi neorganiziranih činjenica i brojeva.
  5. **Razjasnite očekivanje i odgovornost.** Pišite poruke kako biste dobili određeni odgovor od određene publike. Jasno se izjasnite o svojim očekivanjima od članova publike ili o onome što možete učiniti za njih.
  6. **Ponudite neosporne i uvjerljive argumente i preporuke.** Pokažite svojim čitateljima kakvu će točno imati korist od odgovaranja na vašu poruku na način na koji vi to želite.

# PREPREKE U KOMUNIKACIJSKOM PROCESU

- Unutar svakog komunikacijskog procesa poruke se mogu iskriviti zbog mnoštva komunikacijskih prepreka, npr.:
  - **Buka i smetnje.** Odvlačenje pozornosti varira od neudobnih soba za sastanke do prenatrpanih kompjuterskih ekrana na kojima se posvuda pojavljuju poruke i podsjetnici. Osobne smetnje, poput misli i osjećaja, sprječavaju publiku u fokusiranju na dolazne poruke. Primjerice, osoba koja je zabrinuta zbog gubitka posla možda će ignorirati poruke koje nemaju veze s njezinim trenutnim preokupacijama.
  - **Konkurentne poruke.** Zadobivanje nepodijeljene pažnje vaše publike vrlo je rijedak luksuz. U većini slučajeva morate se natjecati s drugim porukama koje pokušavaju istovremeno doprijeti do vaše publike.
  - **Filteri.** Poruke mogu biti blokirane ili filtrirane zbog bilo koje ljudske ili tehničke intervencije između pošiljatelja i primatelja. Filtriranje može biti namjerno (kao automatsko pohranjivanje e-mail poruka prema pošiljatelju ili sadržaju) ili nenamjerno (poput preagresivnog spam filtra koji briše valjane e-poruke). U nekim slučajevima ljudi ili poduzeća za koje vjerujete da će vam poslati valjanu poruku mogu je iskriviti ili filtrirati kako bi postigli vlastite ciljeve.
  - **Pucanje kanala.** Ponekad jednostavno kanal pukne i uopće ne uspije prenijeti vašu poruku. Kolega na kojeg ste računali da će poruku prenijeti vašem šefu možda je to zaboravio napraviti ili je kompjuterski poslužitelj prestao raditi i tako onemogućio ažuriranje vašeg bloga.
- **Kao komunikatori vodite računa o različitim preprekama koje bi mogle spriječiti da vaša poruka dospije do ciljane publike. Kao menadžeri, uklonite organizacijske prepreke koje mogu usporavati informacijski tijek.**

# PREPREKE U GLAVI VAŠE PUBLIKE

Nakon što se poruka probije kroz komunikacijski kanal i dospije do ciljane publike, nailazi na potpuno nove izazove. Razumijevanje načina na koji publika prima, dekodira i odgovara na poruke, pomoći će vam u stvaranju učinkovitijih poruka.

## Kako publika prima poruku

**Da bi član publike primio poruku, moraju se zbiti tri događaja:**

- 1. Primatelj mora osjetiti prisutnost poruke**
- 2. Izabrati iz mnoštva poruka kojima je izložen**
- 3. Percipirati je kao stvarnu poruku (u usporedbi s nasumičnom i besmislenom bukom)**

Da biste shvatili razmjere ovog izazova, usporedite ga s vožnjom prometnom ulicom u gradskom trgovačkom središtu. Susrest ćete doslovno stotine poruka – reklamni panoi, plakati, izlozi trgovina, glasna glazba iz drugih automobila, pješaci koji mašu ili razgovaraju na mobitel, automobilske sirene, prometni znakovi, semafori itd. Međutim, vi osjećate, odabirete i percipirate samo malen dio ovih poruka.

# NAČELA STVARANJA UČINKOVITIH PORUKA

Tijekom ovog kolegija naučiti ćete razne tehnike stvaranja poruka koje će primatelji primijetiti. Općenito, slijedite ovih pet načela kako biste povećali svoje šanse za uspjeh:

- **Uzmite u obzir očekivanja publike** (šaljite poruke koristeći medije i kanale koje publika očekuje. Ako kolege očekuju obavijesti o sastancima putem e-pošte nemojte najednom promijeniti praksu i započeti poruke slati putem blog zapisa bez da ikoga obavijestite o tome. Naravno, ponekad je djelovanje suprotno očekivanjima može stimulirati pažnju publike i to je razlog zašto oglašivači ponekad rade neobične i kreativne stvari kako bi zadobili vašu pažnju)
- **Osigurajte jednostavnost uporabe** (čak i u slučaju da publika aktivno traži vašu poruku, vjerojatno je neće zapaziti ako joj vi otežate njezino pronalaženje, pristup i čitkost. Loše dizajnirane web stranice sa zbunjujućim izbornicima uobičajeni su krivci u ovom pogledu.)
- **Naglasite bliskost** (koristite riječi, slike i dizajn koji su poznati vašoj publici. Primjerice, većina ljudi koja je posjetila web stranice neke kompanije sada očekuje da će informacije o kompaniji pronaći na stranici „O nama“.)
- **Koristite empatiju** (oblikujte poruku za publiku tako da ih jasno usmjerite na njihove želje i potrebe, a ne na vaše.)
- **Dizajnirajte kompatibilne poruke** (većina suvremenih poruka dostavlja se elektroničkim putem pa morate biti sigurni da su one tehnološki kompatibilne s vašom publikom.)

# Kako publika dekodira poruke?

- **Primljena poruka ne znači ništa sve dok je primatelj ne dekodira i pripiše joj značenje**, a ne postoji nikakva garancija da će publika poruci pripisati ono značenje koje ste joj vi namijenili. Čak i vješto pripremljena dobronamjerna komunikacija može propasti u ovoj fazi jer je pripisivanje značenja dekodiranjem vrlo osoban proces na koji utječu kultura, individualna iskustva, načini učenja i razmišljanja, očekivanja, strahovi, čak i privremena raspoloženja.
- **Kultura u mnogome oblikuje ljudske poglede na svijet**, od razumijevanja ispravnog i pogrešnog do specifičnih detalja kao što je, primjerice, razumijevanje značenja pojedinih boja. Npr., zbog američkog veličanja mladosti i individualnog postignuća „prirodno“ je da se ljudi odgojeni u ovoj kulturi dive mladim vođama s vlastitim stavovima koji se bune protiv starih i etabliranih načina vođenja poslovanja. Međutim, kultura kao što je japanska obično više važnosti pridaje poštivanju starijih kolega, donošenju odluka konsenzusom, kao i grupnim postignućima.
- **Razlike u jeziku i njegovoj uporabi također utječu na primljeno značenje**. Ako zatražite od zaposlenika da vam pošalje izvještaj o rezultatima prodaje „*što je prije moguće*“, znači li to za 10 sekundi, 10 minuta ili 10 dana? Pojašnjavanjem očekivanja i izbjegavanja potencijalnih višeznačnosti u vašim porukama, ovakve nesigurnosti možete svesti na minimum.



## Kako publika odgovara na poruke?

Kada je vaša poruka dostavljena, primljena i ispravno dekodirana - što sada? **Hoće li pripadnici publike odgovoriti na način na koji biste vi to željeli?**

**Bit će tako ako se dogode tri stvari:**

- **Prvo, primatelj mora pamtiti poruku dovoljno dugo da na temelju nje djeluje.**
- **Drugo, primatelj mora biti u mogućnosti da odgovori na način kako vi to želite.**
- **Treće, primatelj mora biti motiviran da odgovori.**

Susrest ćete se s mnogim situacijama u kojima vaša publika ima mogućnost da odgovori, ali se to od nje ne zahtijeva.

## PRIPREMA ZA POSLOVNU KOMUNIKACIJU 2.0

Do nedavno poslovnu komunikaciju uveliko je izdavalo izdavačko i radio-televizijsko gledišće.

**Eksterno**, kompanija je plasirala pažljivo pripremljenu poruku masovnoj publici na koju je ona rijetko, a uglavnom nikako, imala priliku odgovoriti. Slično tome, klijenti druge zainteresirane strane imali su vrlo malo načina da se međusobno povežu, da međusobno postavljaju pitanja, dijele informacije i nude potporu.

**Interno**, komunikacije su slijedile ustaljeni model „*mi govorimo, a ti slušaš*“, u kojemu su menadžeri viših razina davali direktive zaposlenicima i nadglednicima nižih razina.

→ Međutim, zahvaljujući naporima inovatora poput Mene Trott, čitav niz tehnologija nadahnuo je i omogućio novi pristup poslovnoj komunikaciji. **U usporedbi s konceptom izdavaštva ovaj novi model društvene komunikacije je interaktivan i konverzacijski.** Prema riječima specijalistkinje za korporativnu komunikaciju Caroline Kealey, tradicionalne prakse „*odašiljanja poruka putem statičnih hijerarhijskih kanala uvelike odlaze u zaborav*“.

# POSLOVNA KOMUNIKACIJA 2.0

- **Članovi publike više nisu pasivni primatelji poruka, već aktivni sudionici u razgovoru.** Kao što Web 2.0 predstavlja drugu generaciju WWW tehnologija (blogovi, wikiji, podcasti i drugi alati društvenih medija o kojima ćemo govoriti u kasnijim predavanjima), **poslovna komunikacija 2.0 je prikladan naziv za ovaj novi pristup poslovnoj komunikaciji.**
- Na prvi pogled, može se činiti kao da je ovaj pristup samo dodao nekoliko novih medijskih alata poput bloga, podcasta i wikija. Međutim, promjene su puno dublje i temeljitije. Kod tipičnog 1.0 pristupa poruke pišu za to određeni komunikacijski stručnjaci, odobravaju ih ovlaštene osobe, da bi zatim bile distribuirane određenim kanalima i u neizmijenjenom obliku dostavljene pasivnoj publici koja nije bila pozvana da odgovara niti se to od nje ne očekuje. Kod pristupa 2.0 pravila se dramatično mijenjaju; ni jedna od ovih pretpostavki ne može se uzeti zdravo za gotovo.
- Naravno, ni jednom kompanijom, bez obzira koliko oduševljeno prihvatila koncept 2.0, neće se upravljati kao društvenim klubom u kojemu svatko ima pravo izjašnjavanja i glasovanja. Umjesto toga **primjenjuje se hibridan pristup u kojemu neke komunikacije (poput strateških planova i dokumenata o politici poduzeća), slijede tradicionalan pristup, a druge (poput dostavljanja najnovijih informacija strateškom menadžmentu i odjela za podršku kupcima slijede pristup 2.0).**

# PROVOĐENJE ETIČNE KOMUNIKACIJE

- Za provođenje etične poslovne komunikacije potrebna su tri elementa: **etični pojedinci, etično vodstvo kompanije i prikladne politike i strukture koje podržavaju napore zaposlenika u donošenju etičnih odluka.**
- Osim toga, ova tri elementa moraju usklađeno funkcionirati.
- Ako zaposlenici vide da rukovoditelji kompanije donose neetične poruke, izruguju se smjernicama kompanije, tada bi mogli zaključiti kako su smjernice besmislene i oponašati neetično ponašanje svojih šefova.
- Poslodavci su odgovorni za donošenje jasnih smjernica etičnog ponašanja koje uključuje i etičnu poslovnu komunikaciju.

## Kada ne postoje jasne smjernice za provođenje etične komunikacije

Bez obzira na to postoje li službene smjernice, svaki zaposlenik ima obvezu komunicirati na etičan način.

U nedostatku jasnih smjernica, postavite si ova pitanja o svojoj poslovnoj komunikaciji:

- *Jeste li situaciju definirali pošteno i precizno?*
- *Koja je vaša namjera pri slanju ciljane poruke?*
- *Koji učinak će poruka imati na ljude koji je prime ili na ljude na koje se ona odnosi?*
- *Hoće li poruka uzrokovati najveće moguće dobro istovremeno čineći najmanju moguću štetu?*
- *Hoće li se vaše pretpostavke promijeniti tijekom vremena? Odnosno, hoće li odluka koja se sada doima etičnom takva ostati i u budućnosti?*
- *Osjećate li se dobro u vezi sa svojom odlukom? Bi li vam bilo neugodno da se odluka objavi u sutrašnjim novinama ili raširi Internetom? Sjetite se osobe kojoj se divite i zapitajte se što bi ona mislila o vašoj odluci?*

# PROVOĐENJE LEGALNE KOMUNIKACIJE

Osim etičnim smjernicama, **poslovna komunikacija je ograničena i mnoštvom različitih zakona i regulativa**, uključujući i sljedeća područja:

- **Promotivna komunikacija.** Marketinški stručnjaci moraju biti svjesni mnogih zakona koje reguliraju istinitost i točnost u oglašavanju.
- **Ugovori.** Ugovor je pravno obvezujući ugovor između dvije strane u kojima jedna strana nešto nudi, a druga strana prihvaća. Ugovori su ključni za gotovo svaki aspekt poslovanja.
- **Komunikacija među zaposlenicima.** U mnogim zemljama svijeta mnogi lokalni, državni i savezni zakoni reguliraju komunikaciju između poslodavaca kao i između potencijalnih i trenutnih zaposlenika.
- **Intelektualno vlasništvo.** Intelektualno vlasništvo uključuje patente, materijale zaštićene autorskim pravima, pa čak i nazive internetskih domena. Blogeri moraju biti na osobitom oprezu po pitanju intelektualnog vlasništva kada se u obzir uzme olaki način kojim neki objavljuju tuđe radove bez navođenja odgovarajućeg izvora.
- **Financijsko izvještavanje.** Financijski i računovodstveni stručnjaci koji rade za kompanije koje nude svoje dionice putem javnih poziva za upis i preuzimanje dionica, moraju se pridržavati strogih zakona o izvještavanju.
- **Kleveta.** Negativni komentari o drugoj strani mogu dovesti do klevete, odnosno namjernog davanja lažnih informacija koje štete osobi ili njenoj reputaciji.

# Primjeri i vježba.

## Primjena komunikacijskih vještina u praksi 1

Nekoliko mladih profesionalaca koji koriste najnovije medijske alate kako bi unaprijedili komunikaciju u svom poslu, ispričali su svoje priče:

- **Meg Stivison** (University of Massachusetts-Amherst) piše blog i održava kolekciju fotografija na Flickru za Stickely Museum na Craftsman Farms u Caryu, North Carolina.
- **Aga Westfall** (Northern Arizona University) iz reklamne kompanije The Santy Agency iz Phoenixa u Arizoni koristi Twitterov alat za mikroblogiranje za istraživanje i umrežavanje.
- **Melissa Popp** (Millersville University), koja je zaposlena u Best Buyu u Doveru u državi Delaware, koristi YouTube za educiranje svojih klijenata o elektroničkim proizvodima.

## Primjeri i vježba.

### Primjena komunikacijskih vještina u praksi 2

Nekoliko mladih profesionalaca koji koriste najnovije medijske alate kako bi unaprijedili komunikaciju u svom poslu, ispričali su svoje priče:

- **Matthew Nederlanden** (Palm Beach Atlantic University) iz Pompano Beacha na Floridi upravo je pokrenuo novu *crowdsourcing* reklamnu agenciju koja svakome omogućuje da stvori koncept za reklamu, objavi ga na YouTubeu i bude plaćen ovisno o tome koliko ljudi pogleda reklamu.
- **Jerrold Thompson** (Evergreen State College) iz Clintona u državi Washington upravo je pokrenuo In My Life Video, uslugu koja proizvodi osobne autobiografije. Vještine koje je brusio na kolegiju pomogle su mu da napiše sadržaj za svoju web stranicu i scenariji za promotivni videozapis koji je objavio na YouTubeu.
- **Philip Beech** (Brooks Institute of Photography) iz Portlanda u Oregonu koristi Facebook za komunikaciju s drugim vlasnicima franšize Home Video Studio i za promociju svog posla potencijalnim klijentima.



## Primjeri i vježba.

### Primjena komunikacijskih vještina u praksi 3

Nekoliko drugih mladih poduzetnika također su iskoristili svoje nove komunikacije vještine u praksi;

- **Chris Milichap** iz Chicaga (koristi Facebook za promociju časopisa Boosh, internetske studentske publikacije za razonodu),
- **Matthew Meyer** iz Oaklanda (napisao i producirao seriju edukativnih podcasta za važnog farmaceutskog klijenta),
- **Liz Wise** i njene kolege sa Art Institute of Colorado (koriste wiki kako bi sveli broj sastanak na minimum te kako bi pohranili i podijelili upute za zadatke i procedure),
- **Ted Rubin** iz Atlante (koristi Really Symple Syndication (RSS) kako bi primao ažurirane informacije od prodavatelja i kontinuirano pratio rezultate svojih pretraga na Google News.

## RAZUMIJEVANJE ONOGA ŠTO POSLODAVCI OD VAŠ OČEKUJU

U vašoj poslovnoj karijeri poslodavci od vaš očekuju široki raspon komunikacijskih kompetencija vezanih za obavljanje radnih zadataka. Srećom, vještine koje poslodavci od vas očekuju jednake su vještinama koje će vam pomoći u unapređivanju vaše karijere:

- *Logično i cjelovito organiziranje ideja i informacija.*
- *Koherentno i uvjerljivo izražavanje ideja i informacija – u usmenim, pisanim, vizualnim i elektroničkim medijima.*
- *Aktivno slušanje drugih.*
- *Učinkovito komuniciranje s ljudima različitog obrazovanja i iskustva.*

- *Učinkovito i korisno korištenje komunikacijskih tehnologija.*
- *Praćenje prihvaćenih gramatičkih i pravopisnih normi i drugih vidova kvalitetnog govora i pisma.*
- *Prilagođavanje svojih poruka i komunikacijskih stilova specifičnoj publici i situaciji.*
- *Komuniciranje na civiliziran način koje održava suvremene norme poslovnog ponašanja, čak i prilikom obraćanja ravnodušnoj ili neprijateljskoj publici.*
- *Etično komuniciranje, čak i kada opcije nisu sasvim jasne.*
- *Mudro upravljanje svojim vremenom i učinkovito korištenje resursa.*

# RAZUMIJEVANJE SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Iako ste s određenim uspjehom komunicirali čitavog svog života, poslovna komunikacija često je složenija i zahtjevnija od društvene komunikacije kakvu obično vodite s obitelji, prijateljima i kolegama na fakultetu.

- **Pet tema će vam pomoći u ilustraciji zašto poslovna komunikacija zahtijeva visoku razinu vještine i pažnje:**
  - **Globalizacija poslovanja i povećanja raznolikosti radne snage.**
  - **Rastuća vrijednost poslovne informacije.**
  - **Prodiranje tehnologije.**
  - **Promjene organizacijskih struktura.**
  - **Povećano oslanjanje na timski rad.**

# GLOBALIZACIJA POSLOVANJA I POVEĆANJE RAZNOLIKOSTI RADNE SNAGE

Današnje poslovanje prevladalo je međunarodne granice kako bi plasiralo svoje proizvode, sklopilo partnerstva s drugim tvrtkama ili zaposlilo radnike i direktore. Taj trend se naziva globalizacija.

Kako ljudi i proizvodi prelaze granice, tvrtke posvećuju sve više pažnje raznolikosti radne snage – a to podrazumijeva sve razlike koje postoje među ljudima koji rade zajedno, uključujući;

- **dobne razlike,**
- **razlike u spolu,**
- **seksualnoj orijentaciji,**
- **obrazovanju,**
- **kulturnom naslijeđu,**
- **religiji,**
- **sposobnosti i**
- **životnom iskustvu.**

# UČINKOVITA POSLOVNA KOMUNIKACIJA KAO ČIMBENIK NAPRETKA I USPJEŠNOSTI

***Važno: Poslovna komunikacija uvjet je napretka i uspjeha na poslu!***

## Ciljevi učenja

Nakon što naučite gradivo iz ove tematske cjeline, moći ćete:

1. Objasniti kako koncept poslovne komunikacije 2.0 mijenja praksu poslovne komunikacije
2. Opisati pet elemenata učinkovite poslovne komunikacije
3. Opisati šest strategija postizanja učinkovite komunikacije na poslu
4. Objasniti što se mora dogoditi da bi publika uspješno primila poruku, dekodirala je i na nju odgovorila
5. Objasniti četiri strategije uspješnog korištenja komunikacijske tehnologije
6. Raspraviti o važnosti etike u poslovnoj komunikaciji i naučiti razlikovati etičke dileme i etičke pogreške

# UČINIKOVITIJA KOMUNIKACIJA NA POSLU

## Zaključno:

**Komunikacija u današnjem poslovnom okružju veliki je izazov. Na taj izazov možete odgovoriti tako da naučite kako se povezati sa svojom publikom, kako ukloniti prepreke, usvojiti pristup orijentiran na publiku, unaprijediti svoje osnovne komunikacijske vještine, koristiti konstruktivnu kritiku i razviti norme poslovnog ponašanja.**

# Povezivanje s publikom

## Zaključno:

Nesumnjivo ste imali iskustvo u kojima je jedna jedina riječ, ili čak samo pogled, uspješno prenijela ono što ste željeli reći – kao iskustvo o kojima ste satima pričali i prenosili ono što se činilo kao milijun poruka, kada jednostavno niste mogli doprijeti do publike.

**Zašto ponekad komunikacija uspijeva, a ponekad ne?**



# Komunikacijski proces - zaključno:

Shvaćanjem komunikacije kao procesa možete prepoznati koje su vještine potrebne za uspjeh i unaprijediti ih. Poznati su mnogi modeli komunikacijskog procesa, ali ovih osam koraka pruža praktičan pregled:

1. **Pošiljatelj ima ideju.** Konačan ishod vašeg komunikacijskog nastojanja ovisi o ovom koraku. Na primjer, ako imate jasnu ideju o promjeni procedure koja će vašoj kompaniji uštedjeti vrijeme i novac, tada komunikacija ima dobar početak. S druge strane, ukoliko je sve što želite prenijeti samo žaljenje u vezi s tim kako kompanija rasipa vrijeme i novac, a ne znate kako popraviti situaciju, tada ćete vjerojatno moći prenijeti svoju poruku, ali publici nećete prenijeti ništa značajno.
2. **Pošiljatelj kodira ideju u poruku.** Kada svoju ideju uobličite u poruku (riječi, slike ili njihova kombinacija), tada je kodirate. Cilj ovog kolegija je dobrim dijelom usmjeren na razvijanje vještina potrebnih za uspješno kodiranje vaših ideja u učinkovite poruke.
3. **Pošiljatelj stvara poruku u prijenosnom mediju.** Ukoliko imate prikladnu poruku koja izražava vašu ideju, potreban vam je i način kojim ćete poruku predstaviti svojoj ciljanoj publici. Odabir najboljeg medija za svaku poruku važna je komunikacijska vještina, posebno ako se imaju u vidu mogućnosti koje pružaju elektronički mediji.

**4. Pošiljatelj šalje poruku kroz kanal.** Broj medija koji vam tehnologija nudi stalno se povećava, pa tako nastaju novi komunikacijski kanali koje možete koristiti za slanje svojih poruka. Razlika između medija i kanala može biti pomalo nejasna, stoga medij shvatite kao oblik koji poruka poprima, a kanal kao sustav kojim se poruka prenosi. Kanal može biti razgovor licem u lice, Internet, druga kompanija – bilo koja metoda ili sustav kojim je moguće prenositi poruke.

**5. Publika prima poruke.** Ukoliko sve prođe dobro, vaša poruka će preživjeti putovanje kanalom te dospjeti do ciljane publike. Međutim, puko stizanje na odredište ne garantira prepoznavanje ili ispravno razumijevanje poruke. Mnoge se poruke ignoriraju ili krivo interpretiraju kao buka.

**6. Publika dekodira poruku.** Ako je poruka primljena, tada publika mora izvući ideju iz poruke. Taj korak je poznat kao dekodiranje.

**7. Publika odgovara na poruku.** Ukoliko svoju poruku oblikujete na način koji pokazuje prednosti odgovaranja na nju, tada možete povećati šanse da vaša publika odgovori na način na koji vi to želite. Ako članovi publike zapamte vašu poruku dovoljno dugo da reagiraju na nju, trebali bi biti u mogućnosti da reagiraju na način na koji vi to želite i moraju biti motivirani da odgovore.

**8. Publika daje povratnu informaciju pošiljatelju.** Osim odgovaranja ili neodgovaranja na poruku, primatelji mogu pružiti i povratnu informaciju koja vam pomaže u procjenjivanju učinkovitosti vaše komunikacije. Ponekad su ove povratne informacije suptilne i teško ih je interpretirati. Na primjer, slušatelj koji gleda u stranu dok vi govorite možda pokušava sakriti zbunjenost ili je možda ljut i pokušava kontrolirati svoje emocije. U drugim slučajevima, povratna informacija je direktna i jednostavna za tumačenje, kao kad netko kaže da vas ne razumije ili misli da je vaša ideja izvanredna, ili vaš pak ne čuje dobro.

# Završna misao

*Komunikacija u današnjem poslovnom okruženju veliki je izazov. Možete odgovoriti na ovaj izazov tako što ćete naučiti kako se povezati sa svojom publikom, kako ukloniti prepreke, usvojiti pristup usmjeren na publiku, poboljšati svoje osnovne komunikacijske vještine, koristiti konstruktivnu kritiku i razviti norme poslovnog ponašanja.*

## Za one koji žele znati više:

Mnogi ljudi svoje osobne interese pretvore u uspješne poslove. Mena Trott je svoj hobi iskoristila kako bi započela revoluciju. Ona je pripadala prvom valu internetskih korisnika koji su počeli voditi web blog, odnosno blog, internetski dnevnik koji se može baviti bilo kojom temom, od politike do kućnih ljubimaca. Kako je popularnost njezinog bloga rasla, tadašnji nerazvijeni alati za blogiranje nisu je mogli pratiti. Stoga su Trott i njezin muž Ben odlučili stvoriti vlastiti softver koji će moći podnijeti intenzivno blogiranje i blogiranje svakome učiniti jednostavnim. Njihov prvi proizvod Movable Type, brzo je postao popularan jer su internetski korisnici diljem svijeta oduševljeno dočekali priliku da trenutno postanu internetski izdavači. Uskoro su Ben i Mena postali slavne osobe „blogosfere“, a aktivnost koja je započela kao produžetak hobija uskoro je prerasla u multinacionalno poduzeće koje sada slovi kao vodeće u svijetu po svojoj ponudi alata i usluga za blogiranje. Trottovi su svoju kompaniju Syx Apart (šest razlike) tako nazvali jer su njih dvoje rođeni u razmaku od samo šest dana.

Uz pomoć takve kompanije, blogeri su počeli utjecati gotovo na svaki aspekt suvremenog života, od politike, preko novinarstva do poslovanja. Najbolji poslovni blogovi ruše barijere zbog kojih se kompanije mogu činiti neosobnima i hladnima. Kompanije od Boeinga do General Motorsa ili Microsofta sada koriste blogove da bi takvim kompanijama dale ljudsko lice, a milijuni ljudi takve blogove koriste kako bi pratile najnovije novosti o ljudima i kompanijama koje ih interesiraju.

Syx Apart nastavlja potrošačima i poslovnim ljudima nuditi nove načine komunikacije, kao što je dostupnost njihovog TypePad sustava blogiranja na popularnim Apple i Phoneovima. Blogiranje se mijenja takvom brzinom da je nemoguće predvidjeti kakva budućnost čeka Syx Apart, ali Trott je sažela učinaka blogiranja ovim riječima:

**„Ne mogu zamisliti gdje ćemo biti za godinu dana, a kamoli za pet godina, ali sigurna sam da će blogiranje ostati uz nas“.**

(Izvor: Courtland L. Bovee, Thill J. V. „Suvremena poslovna komunikacija“, Mate, Marketing tehnologija, Zagreb, 2012.)

# Literatura

## Obvezna literatura:

1. Bovee, C.L.. and Thill, J.V. (2012) Suvremena poslovna komunikacija“, Mate, Marketing tehnologija, Zagreb

## Preporučena literatura:

1. G. R. Wainwright. Taktični poslovni dopisi, Vaša knjiga d.o.o., Zagreb, 2007

## Dodatna literatura:

1. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2002) Business Communications: A Cultural and Strategic Approach. London: Thomson Learning.
2. Dick, R., (2000) Get it across: Effective Communication at Work. Tadworth: Elliot Right Way Books.
3. Davies, HB. R. (2008) Mastering Communications: 10 secrets to fast, clear, persuasive communications. Toronto: McLuhan & Davies Communications, Inc.
4. Kozicki, S. (1998) Creative Negotiating: Proven Techniques for Getting What You Want from Any Negotiation. Halbrook: Adams Media Corporation.
5. Borg, J. (2008) Persuasion: The Art of Influencing People.2nd edn. New Jersey: FT Press.
6. Lane, S. D. (2010) Interpersonal Communication: Competence and Contexts.2nd edn. Boston: Allyn & Bacon: University of Texas at Dallas.
7. Pease A. and Pease B. (2004) The Definitive Book of Body Language. Buderim: Pease International.
8. Navarro J. (2008) What Every Body is Saying: an ex-FBI agent's guide to speed-reading people. New York: Collins Living.
9. Luecke, R. (2004) Crisis management: master the skills to prevent disasters. Boston: Harvard Business School Press.