

VISOKA TEHNIČKA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA
Kragujevac

Dr Miroljub Banković, prof.

POSLOVNE KOMUNIKACIJE
(skripta)

Kragujevac, 2013.

Status predmeta: obavezni

Broj ESPB: 6

Cilj predmeta:

Upoznavanje sa pojmom komunikacije, oblicima komunikacije, komunikacionim stilovima i značajem dobre komunikacije u poslovanju.

Ishod predmeta:

- Osposobljenost za kvalitetnu poslovnu komunikaciju
- Sposobnost prilagođavanja učesnika u procesu komunikacije
- Razumevanje uticaja komunikacije na uspešnost poslovanja preduzeća i drugih sistema
- Osposobljenost za šire i dublje upoznavanje srodnih disciplina

Program predmeta:

1. Pojam i značaj komunikacije (karakteristike komunikacije, proces komuniciranja, komunikacija i okruženje u kome se odvija)
2. Vrste komunikacije i problemi u tumačenju neverbalne komunikacije
3. Intrapersonalna i interpersonalna komunikacija
4. Organizaciona komunikacija
5. Pregovaranje
6. Kreativnost i oblikovanje efektivne komunikacije
7. Direktna i indirektna pristupa komunikaciji;
8. Pisanje i korišćenje e-mail poruka
9. Korespondencija
10. Upućivanje i prijem telefonskog poziva
11. Pisanje i držanje prezentacije (govora)

Osnovna literatura:

1. Cvetkovski T., V. Cvetkovska-Ocokoljić: Poslovna komunikacija u savremenim uslovima poslovanj, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
2. Videnov A: Poslovne komunikacije, Učiteljski fakultet, Užice, 1995.
3. Banjanin M.: Komunikacioni dizajn poslovne korespondencije, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002.

SADRŽAJ

1. POJAM I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE.....	5
1.1 ULOGA KOMUNIKACIJE U POSLOVANJU	6
1.2 SVRHA KOMUNIKACIJE	7
1.3 PROCES KOMUNIKACIJE.....	7
1.4 ASPEKTI INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE	9
1.4.1 <i>Oblici komunikacije u organizaciji</i>	10
1.4.2 <i>Interpersonalne komunikacione mreže</i>	11
1.4.3 <i>Problemi i barijere u komuniciranju</i>	12
1.5 TEORIJSKA OSNOVA KOMUNIKACIJA - OSNOVI TEORIJE INFORMACIJA	13
1.5.1 <i>Istorijat teorije informacija</i>	14
1.5.2 <i>Osnovni pojmovi</i>	15
1.5.3 <i>Komunikacioni sistemi</i>	18
1.6 KONTEKSTI KOMUNIKACIJE.....	23
2. ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA.....	24
2.1 FORMALNA KOMUNIKACIJA U BIROKRATIJU	24
2.2 INTEGRACIJA I MEHANIZMI INTEGRACIJE.....	25
2.3 TIPOVI ORGANIZACIONIH STRUKTURA.....	25
2.4 ORGANIZACIJA I DRUŠTVENI KONTEKST	26
2.5 ORGANIZACIJA I TEHNOLOŠKI KONTEKST	26
2.6 KOMUNIKACIJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI	26
2.7 OBLICI KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI.....	27
2.7.1 USMENA KOMUNIKACIJA.....	27
2.7.2 PISANA KOMUNIKACIJA	27
2.8 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....	27
2.9 PREPREKE U KOMUNIKACIJI	28
2.9.1 SOCIOKULTURNE PREPREKE	28
2.9.2 PSIHOLošKE PREPREKE	29
2.9.3 ORGANIZACIONE PREPREKE	30
3. KULTURA I KOMUNIKACIJA.....	32
3.1 BIT KULTURE	32
3.2 SIMBOLIZAM, KULTURA I MARKETING	33
3.3 ORGANIZACIONE KULTURE.....	33
4. STRATEGIJA KOMUNICIRANJA	35
4.1 STRATEGIJA KOMUNIKATORA	35
4.2 STRATEGIJA PUBLIKE.....	36
4.3 STRATEGIJA PORUKE	38
4.4 STRATEGIJA KANALA.....	39
5. STVARANJE IDEJA I STRUKTURA U PISANOJ KOMUNIKACIJI	40
5.1 PREDNOSTI PISANE KOMUNIKACIJE	40
5.2 NEDOSTACI PISANE KOMUNIKACIJE.....	40
5.3 PRIPREMA PISANE KOMUNIKACIJE	40
5.3.1 PRVI KORAK: ZNATI ŠTA NAS OČEKUJE.....	40
5.3.2 DRUGI KORAK: SMIŠLJANJE IDEJA	41
5.3.2.1 Raspitivanje.....	41
5.3.2.2 Knjiga ideja	41
5.3.2.3 Grozd pojmova	41
5.3.2.4 Brainstorming.....	42
5.3.2.5 Mindstorming.....	42
5.3.2.6 Pripovedanje i slobodno pisanje	42
5.3.3 TREĆI KORAK: PRONALAZENJE IZVORA	43
5.3.3.1 Primarni izvori.....	43
5.3.3.2 Sekundarni izvori	44
5.3.3.3 Procenjivanje izvora	44

5.3.4	ČETVRTI KORAK: STRUKTURISANJE IDEJA	44
5.4	MAKROASPEKTI I MIKROASPEKTI PISANJA	45
5.4.1	Makroaspekti pisanja: stavljanje na papir.....	45
5.4.1.1	Blokada	45
5.4.1.2	Uređivanje i ponovni nacrt	45
5.4.1.3	Suvislost	46
5.4.1.4	Stil i ton.....	46
5.4.2	Mikroaspekti pisanja: uređivanje	47
5.5	STRATEGIJE ZA PISANJE USPEŠNIH PISAMA.....	48
5.5.1	Pisma sa dobrim vestima	48
5.5.2	Pisma sa lošim vestima	48
5.5.3	Pisma nagovaranja	49
5.5.4	Informativna pisma	49
5.5.5	Formati pisma.....	49
5.5.6	Tipska pisma	50
5.5.7	Pisanje izveštaja.....	50
5.5.7.1	Sažetak (Abstract)	50
5.5.7.2	Glavni deo izveštaja	50
5.5.7.3	Zaključci i preporuke.....	51
5.5.7.4	Podnošenje izveštaja.....	51
5.5.8	Dopisi.....	51
5.5.9	e-mail	51
5.5.10	Faksovi.....	52
5.5.11	Izveštaji za javnost	52
6.	USMENE I VIZUELNE KOMUNIKACIJE	53
6.1	PLANIRANJE I PRIPREMANJE PREZENTACIJE	53
6.1.1	Opšti utisak	53
6.1.1.1	Struktura i sadržaj.....	53
6.1.1.2	Izlaganje.....	53
6.1.1.3	Izgled i držanje.....	54
6.1.1.4	Vizuelna pomagala.....	54
6.1.1.5	Povratna informacija	54
6.1.1.6	Popis zadataka za prezentaciju.....	55
6.2	SASTANCI I PREGOVORI.....	55
6.2.1	Efikasni sastanci	55
6.2.2	Vođenje sastanaka	56
6.2.3	Dokumentacija sastanaka	57
6.2.4	Win-win pregovori	57
6.2.5	Priroda pregovora	57
7.	STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U KORPORACIJI.....	60
7.1	LIDERSTVO I MOĆ U KOMUNIKACIJAMA	60
7.2	KOMUNICIRANJE IMIDŽA I KONKURENTSKA PREDNOST	63
7.2.1	Oglašavanje	63
7.2.2	Odnosi s javnošću i izgradnja imidža	66
	LITERATURA	69

1. POJAM I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE

Reč "komunikacija" potiče od reči "communicare", latinske reči koja znači saopštiti, učestvovati, deliti ili stvarati nešto zajedničko. To je proces razmene činjenica, ideja, mišljenja, i znači da pojedinci ili organizacije dele značenje i razumevanje jedni sa drugima. Drugim rečima, to je prenos i interakcija činjenica, ideja, mišljenja, osećanja i stavova. To je sposobnost čovečanstva da komunicira preko barijera i van granica, koja je pratila napredak čovečanstva. To je sposobnost podsticanja brze i efikasne komunikacije koja je smanjila svet i napravila realnost "globalizacije". Komunikacija dodaje smisao ljudskom životu, pomažući da se izgrade odnosi ljubavi i razumevanja. Ona obogaćuje naše znanje o univerzumu i čini život vrednim.

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Wewick i Browning, 1986). Može se definisati i kao razmena mišljenja ili stavova između dveju ili više osoba sa ciljem razumevanja radi izvršenja željene aktivnosti. Podrazumeva razmenu informacija izraženih rečima ili simbolima.

Američka asocijacija za menadžment daje definiciju: "Komunikacija je svako ponašanje koje za rezultat ma razmenu mišljenja".

Peter Little definiše komunikaciju kao "proces kojim se informacije prenose između pojedinaca i/ili organizacija tako da rezultuju odgovorom koji znači potvrdu njihovog razumevanja".

Newman i *Sumner Jr.* kažu da je komunikacija "razmena činjenica, ideja, mišljenja ili emocija između dve ili više osoba".

Keith Davis daje sledeću definiciju: "Komunikacija je proces prenosa informacija i razumevanja od jedne osobe ka drugoj. To je u suštini most sporazumevanja među ljudima. Koristeći taj most sigurno prelazimo preko reke nesporazuma".

Louis A. Allen kaže: "Komunikacija je sve što neka osoba radi kad želi da postigne razumevanje drugih. Podrazumeva kontinualni proces govorenja, slušanja i razumevanja".

Komunikacija obuhvata sposobnost slanja i primanja informacija i prenošenja i razumevanja tuđih misli, osećaja i stavova. Uspešna komunikacija podrazumeva da je informacija tačno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalac. Različito obrazovanje, iskustvo i lične potrebe utiču na:

- *sposobnost* da se shvate poruke koje se primaju od drugih ljudi i
- *značenje* koje se pridaje rečima ili izrazima lica.

Proces zahteva najmanje dve osobe – pošiljaoca i primaoca poruke.

Informacija je podatak u smislenom obliku. Čak i smisljena informacija može biti beskorisna. Zato je informacija najkorisnija kada je:

- **Tačna** - odnosi se na pouzdanost i nespornost informacije
- **Pravovremena** - ne misli se nužno da treba da stigne na vreme, iako je u većini slučajeva brzina važna. Informacija mora da stigne onda kada je potrebna.
- **Potpuna** - mora biti dovoljno potpuna da se na osnovu nje može doneti odluka.
- **Važna** - definiše se zavisno od konteksta. Informacija koja je važna u jednoj situaciji ili jednom menadžeru može biti potpuno nevažna u drugoj situaciji ili drugom menadžeru.

Ljudi kreiraju interne, *mentalne mape* realnosti bazirane na svom iskustvu. One često predstavljaju *ograničavajući faktor* u komuniciranju.

Značaj komunikacije u poslu je izuzetan, jer uspeh pojedinca u životu zavisi od njegove sposobnosti da komunicira. Posao će zahtevati od čoveka da:

- piše email-ove,
- koristi telefon i
- bude efektivan u grupnim diskusijama i na timskim sastancima.

Što je na višem nivou osoba u organizacionoj hijerarhiji, više će vremena provoditi u formalnim i neformalnim komunikacijama.

1.1 ULOGA KOMUNIKACIJE U POSLOVANJU

Termin *poslovna komunikacija* se koristi za sve poruke koje šaljemo i primamo za službene potrebe kao što su pokretanje poslova, upravljanje organizacijom, formalno vođenje poslova organizacije itd. Poslovna komunikacija je obeležena formalnošću, nasuprot ličnim i društvenim komunikacijama.

Uspeh svakog posla u velikoj meri zavisi od efikasne i efektivne komunikacije. Ona se dešava među privrednim subjektima, na tržištu, u okviru organizacije i između različitih grupa zaposlenih, vlasnika i zaposlenih, kupaca i prodavaca, pružalaca i korisnika usluga, kao i između ljudi unutar organizacije i predstavnika javnosti. Sva ta komunikacija utiče na poslovanje. Ako se obavlja sa pažnjom, komunikacija može promovisati poslovne interese. U suprotnom, ona će prikazati organizaciju u lošem svetlu i može negativno uticati na poslovni interes.

Komunikacija znači život bilo koje organizacije i njen glavni cilj je da podstiče na akciju. U svakoj organizaciji glavni problem je održavanje procesa efikasne komunikacije. Problemi upravljanja uglavnom nastaju u lošim komunikacijama. Ozbiljne greške se prave ako su nalozi neshvaćeni. Osnovni problem u komunikaciji je da ono kako smo razumeli ne mora biti ono što su drugi hteli da nam saopšte. Treba imati u vidu da su govornik i slušalac dve odvojene individue koje imaju svoja sopstvena ograničenja i mnogo toga može da iskrivi poruku u prenosu između njih.

Kada ljudi u okviru organizacije komuniciraju jedni sa drugima, to je **interna komunikacija**. Ljudi komuniciraju da bi funkcionisali kao tim i realizovali zajedničke ciljeve. To može da bude zvanično ili nezvanično. Režim interne komunikacije obuhvata komunikaciju licem u lice i pismenu komunikaciju. Beleške, izveštaji, kancelarijski zapisi, cirkulna pisma, faks, video konferencije, sastanci itd. su primeri interne komunikacije.

Kada ljudi iz organizacije komuniciraju sa bilo kim izvan organizacije, uspostavlja se **eksterna komunikacija**. Njihovi partneri u komunikaciji mogu da budu klijenti ili kupci, dileri ili distributeri, mediji, državne institucije, javnost itd. - to su primeri eksterne komunikacije.

1.2 SVRHA KOMUNIKACIJE

- **Davanje instrukcija:** Odnosi se na komunikacije u vidu naređenja, koja se prenose sa viših na niže nivoe u organizacionoj hijerarhiji, sa ciljem da se na tim nižim nivoima izvrše određeni zadaci.
- **Integracija:** Konsolidaciona funkcija sa ciljem integracije aktivnosti različitih funkcija u organizaciji. Pomaže unifikaciji različitih upravljačkih funkcija.
- **Informisanje:** Obaveštavanje pojedinaca ili grupa o konkretnom poslu ili o korporacijskoj politici, procedurama i sl. Informacije kroz organizaciju mogu da teku vertikalno, horizontalno ili dijagonalno.
- **Vrednovanje (evaluacija):** Provera aktivnosti kojima je formirana neka ideja ili procena vrednosti zadatka obavljenog komunikacijama. Time se utvrđuje doprinos svakog pojedinca ili tima uspehu organizacije.
- **Usmeravanje:** Komunikacija daje smernice za vrhunsko rukovodstvo ili menadžere na nižim nivoima. Svaki zaposleni radi bolje po uputstvima svojih nadređenih. Uputstva mogu biti usmena ili pismena.
- **Obuka:** Primer za to je obuka iz zaštite na radu, kojom se povećava bezbednost radnika i smanjuju troškovi.
- **Uticanje:** Za ostvarivanje uticaja na druge ili padanje pod njihov uticaj zahteva se komunikacija. Osoba koja ima potencijal da utiče na druge ljude lako će ih ubediti. To implicira obezbeđenje odziva koji govori o efektima komunikacije.
- **Izgradnja imidža:** Poslovni sistem ne može da funkcioniše izolovano od društva, bez ikakvih veza i međuzavisnosti sa njim. U okruženju se mora razvijati atmosfera dobre volje i poverenja, što se postiže komunikacijom sa medijima – društvo mora biti informisano o ciljevima, aktivnostima, rezultatima i društvenoj odgovornosti preduzeća.
- **Orijentacija zaposlenih:** Upoznavanje novih zaposlenih sa saradnicima, programima, politikom, pravilima, regulativom i kulturom organizacije u koju su došli.

1.3 PROCES KOMUNIKACIJE

U svakoj komunikaciji mora da postoji **pošiljalac** koji prenosi neku **poruku** i **primalac** kome je poruka namenjena. Primalac reaguje na poruku pošiljaoca **odzivom** (povratnom informacijom).

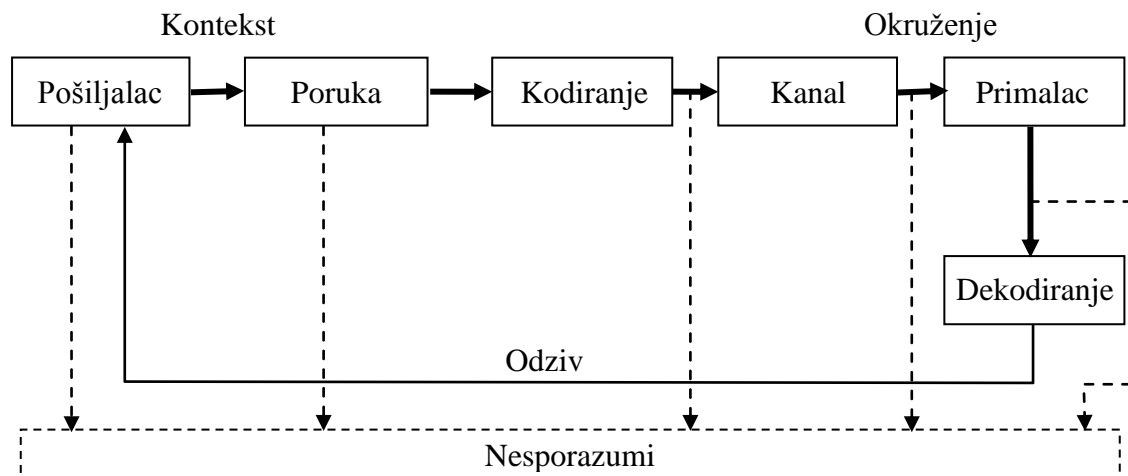
Prenos pošiljaočevih ideja primaocu i primaočev odziv ili reakcija čine **ciklus komunikacije**. Proces komunikacije počinje onda kad jedna osoba (pošiljalac) hoće da prenese nekom (primaocu) neku činjenicu, ideju, mišljenje ili neku drugu informaciju, koji za nju imaju određeni smisao. Sledeći korak je prevođenje (konvertovanje) poruke u jezik koji izražava ideju. To znači da poruka mora biti kodirana. Proces kodiranja zavisi od sadržaja poruke, bliskosti pošiljaoca i primaoca itd. Po kodiranju poruke, ona se prenosi posredstvom odgovarajućeg **kanala** ili **medijuma**. Kao kanali se u organizaciji koriste sastanci, izveštaji, memorandumi, pisma, e-mail, faks i telefonski pozivi. Po prijemu poruke primalac je **dekodira** i uzvraća primaocu odzivom koji predstavlja potvrdu da li je poruka shvaćena ispravno ili ne.

U proces komunikacije su, dakle, uključeni sledeći elementi:

1. **Pošiljalac** – osoba koja želi da nekome prenese poruku (inicira poruku sa ciljem da utiče na ponašanje i reakciju pošiljaoca).
2. **Poruka** – predmet komunikacije (može biti činjenica, ideja, mišljenje ili informacija i mora postojati u svesti pošiljaoca da bi došlo do komunikacije). Poruka obuhvata podatke koji se prenose i kodirane simbole (verbalno ili neverbalno) koji daju posebno značenje podacima. Pošiljalac se nada da će poruka interpretirati željeno značenje. Reči i neverbalni simboli samo po sebi nemaju nikakvo značenje. **Značenje** im daju pošiljalac, primalac i situacija odnosno kontekst. Značenje predstavlja misli, osećaje, verovanja i stavove osobe. Kada šaljemo poruku nekoj drugoj osobi – bez obzira da li to radimo licem u lice, preko telefona ili pismeno – poruka ima ono značenje koje joj da primalac poruke. Postaćemo bolji komunikatori ukoliko smo u stanju da konstruišemo poruku tako da izmami od drugih odgovor koji želimo.
3. **Kodiranje** – pošiljalac organizuje poruku u niz simbola (reči, znakova itd.) za koje misli da će biti razumljivi primaocu. Kodiranje podrazumeva selektovanje simbola koji će preneti poruku. Kodiranjem se prevode interna razmišljanja u formu koja je razumljiva za primaoca. Simboli mogu biti reči i brojevi, slike, izrazi lica, signali ili akcije. Odluka o tome kako kodirati poruku veoma je značajna. Način kodiranja će delimično zavisiti i od svrhe poruke.
4. **Komunikacioni kanal** – pošiljalac mora da izabere kanal kojim će slati informaciju (komunikacioni kanal je medijum za prenos informacije, tj. veza koja povezuje pošiljaoca i primaoca). Kanali su sredstva putem kojih poruka putuje od pošiljaoca do primaoca. Svaki medij ima određene prednosti i nedostatke. Lengel i Daft koriste ideju jačina medija, to je sposobnost medija da prenese informacije i unapredi učenje. Konverzacija licem u lice je jak medij zato što sadrži više smerova poruke – sam sadržaj, jačinu glasa, gestove, a odgovor je brz.
5. **Primalac** – osoba koja prima poruku (odn. kojoj je pošiljalac namenio konkretnu informaciju) i pokušava da primljenu poruku razume.
6. **Dekodiranje** – proces interpretacije i prevođenja kodirane informacije u razumljivi oblik. Primalac pokušava da rekonstruiše ideju pošiljaoca dodeljujući značenje simbolima i interpretirajući poruku kao celinu. Komunikacija se javlja samo kada je primalac primio poruku i shvatio je onako kako je pošiljalac nameravao. Ako je pošiljalac jasno kodirao poruku i koristio odgovarajući kanal za njeno slanje, onda bi dekodiranje trebalo da bude rutinska stvar. Primalac može još uvek da dekodira simbole tako da oni znače nešto drugo od onoga šta je bila namera pošiljaoca.
7. **Odziv (povratna veza, feedback)** – komunikacija je u stvari proces razmene informacija (po prijemu informacije, primalac reaguje vraćajući pošiljaocu povratnu informaciju u vidu odgovora i/ili reakcije na primljenu informaciju). Povratna sprega je odgovor primalaca poruke. Ona omogućava pošiljaocu da zna da li je poruka primljena i shvaćena na pravi način. Komunikacija ne postoji sve dok primalac ne shvati i ne potvrdi prjem poruke na način na koji je pošiljalac nameravao. Pošiljalac mora da ima dokaz da je poruka shvaćena i otuda značaj aktivnog odgovora od strane primaoca.
8. **Nesporazumi (filtriranje)** – u procesu komunikacija moguće je nerazumevanje poruke (uzrok može biti to što je pošiljalac izabrao neadekvatan medijum za prenos ili

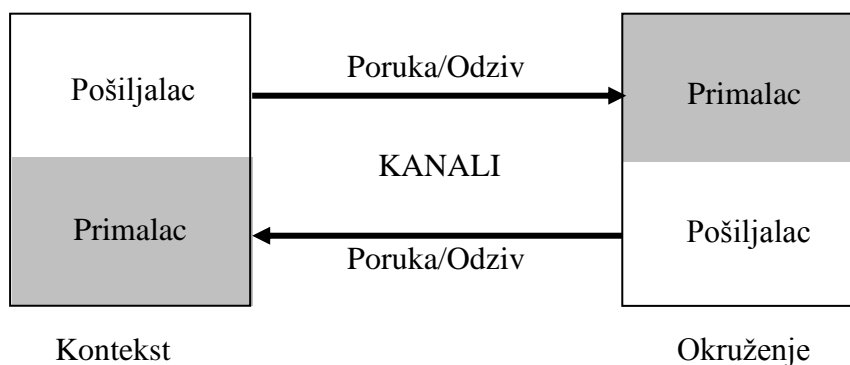
neadekvatno dekodiranje poruke na strani primaoca), što otežava ili prekida komunikaciju. Filter je nešto što ograničava sposobnost osobe da oseti ili opazi stimulans. Filtriranje utiče na prijem poruke.

Proces komunikacije može se predstaviti sledećom šemom:



Slika 1: Šema procesa komunikacije

Komunikacija u organizaciji predstavlja dvosmeran proces – pošiljalac koji prima odziv od primaoca postaje primalac i obrnuto – primalac poruke koji daje odziv postaje pošiljalac. Takva komunikacija može se uopštiti **transakcionim modelom komunikacije** (sl. 2):



Slika 2: Transakcioni model komunikacije

1.4 ASPEKTI INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE

Interpersonalna komunikacija je verbalna komunikacija, kod koje se reči mogu prenositi usmeno (oralno) ili pisano. Po obliku može biti:

- usmena (oralna) komunikacija,
- pisana komunikacija i
- elektronska komunikacija.

1.4.1 Oblici komunikacije u organizaciji

Dva osnovna oblika komunikacije u organizaciji su:

- **Formalna** komunikacija – može biti:
 - *vertikalna*
 - silazna komunikacija
 - uzlazna komunikacija
 - *horizontalna*
- **Neformalna** komunikacija.

Vertikalna silazna komunikacija

Vertikalna silazna komunikacija je prenos informacija sa viših (nadređenih) na niže (podređene) nivoe u organizacionoj hijerarhiji. Primeri silazne komunikacije su informacije o:

- novoj politici, proizvodima ili usluzi;
- promenama u budzetu;
- novim sistemima i procedurama;
- novim imenovanjima;
- opisima poslova itd.

Mnoge kompanije koriste kratke sastanke sa timom kao način za konstantno prenošenje informacija, što pruža sledeće koristi:

- pomaže da se obezbedi doslednost poruke;
- linijski menadžeri prenose poruku lično;
- mnogo ljudi može brzo da primi poruku;
- zaposleni mogu da postavljaju pitanja.

Vertikalna uzlazna komunikacija

Vertikalna uzlazna komunikacija je komunikacija odozdo na gore (sa nižih na više hijerarhijske nivoe organizacije). Karakteriše je sledeće:

- *fidbek* (povratno, dvosmerno informisanje);
- hijerarhijski nivoi mogu da prekinu tok informacija;
- u zamenu za ideje, zaposleni dobijaju novčane nagrade.

Horizontalna komunikacija

Povezuje ljude na istim hijerarhijskim nivoima unutar organizacije. Obezbeđuje:

- bočne interakcije;
- u novijim organizacijama, u kojima menadžeri delegiraju odluke na niže nivoe, postoji rast horizontalnih komunikacija.

Neformalna komunikacija

Informacije koje se prenose na ovaj način su obično drugačije:

- neformalna komunikacija se dešava kada se ljudi sretnu u hodniku, pored fotokopir aparata, na ručku, na putu do kuće;
- informacije se odnose na to ko je šta rekao na sastanku, ko se javio na oglas za drugi posao, ko je bio pozvan kod direktora da objasni loše rezultate i td.

1.4.2 Interpersonalne komunikacione mreže

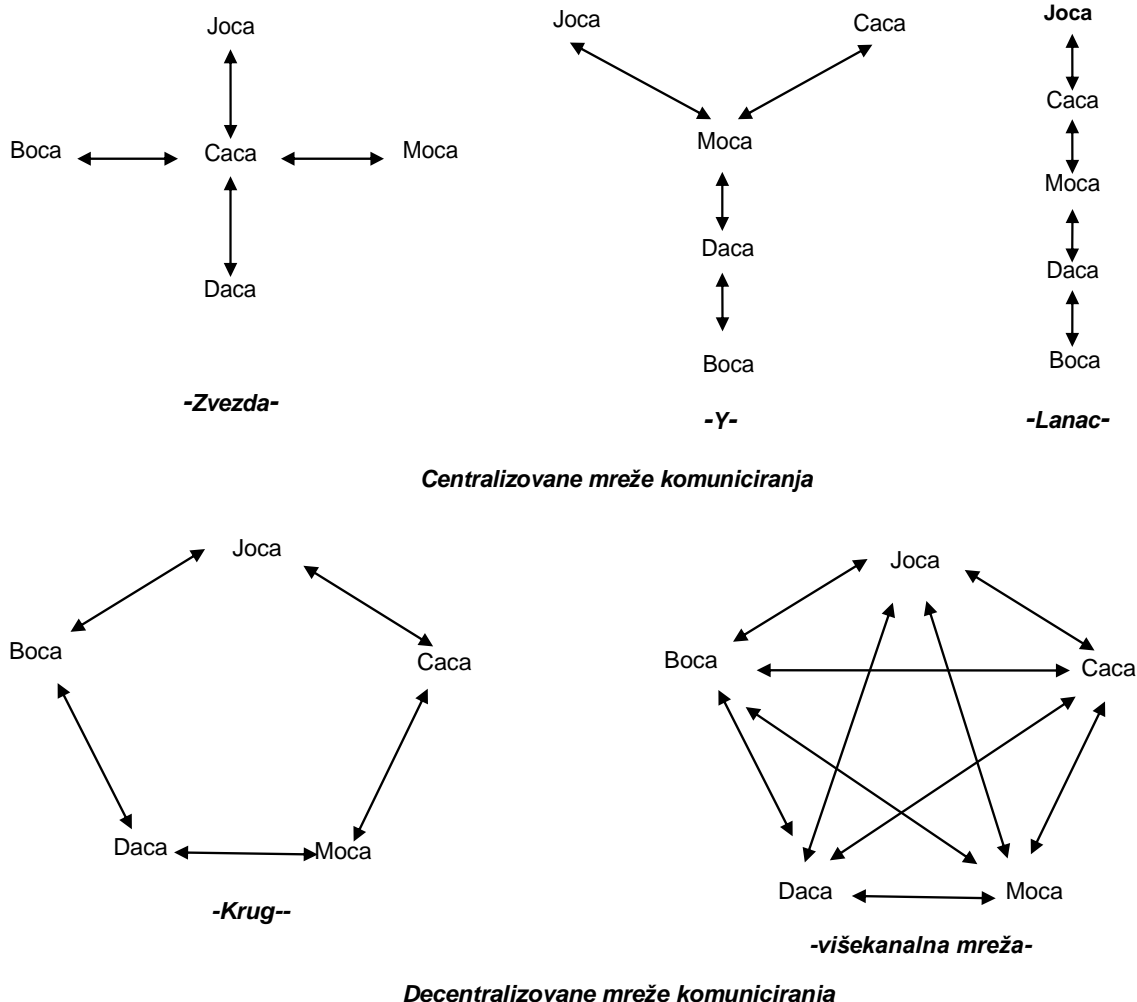
Interpersonalna mreža je model komunikacionog toka (tok govornih, pisanih i neverbalnih signala tj. podataka) između pojedinaca, tokom vremena.

Tipovi komunikacionih mreža

Komunikacione mreže mogu biti:

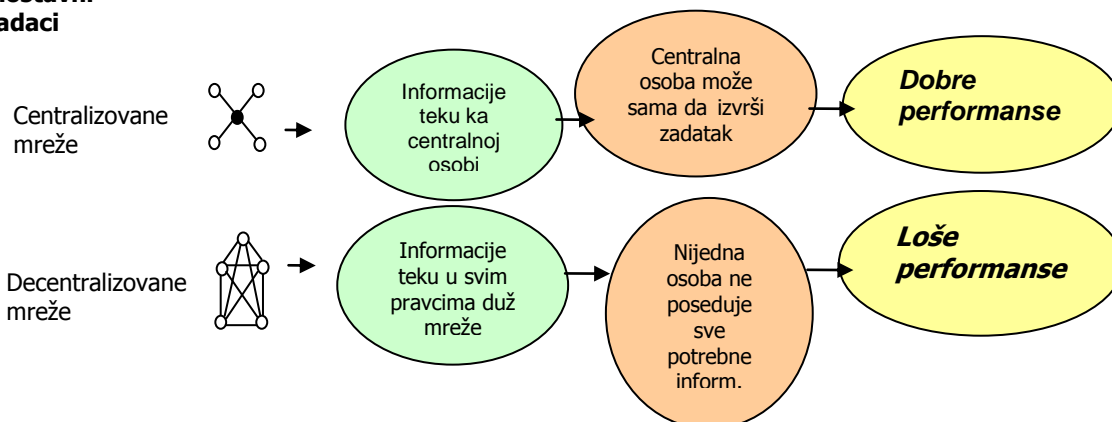
- vertikalne
- horizontalne
- eksterne.

Na komunikacione mreže utiče broj članova unutar grupe.

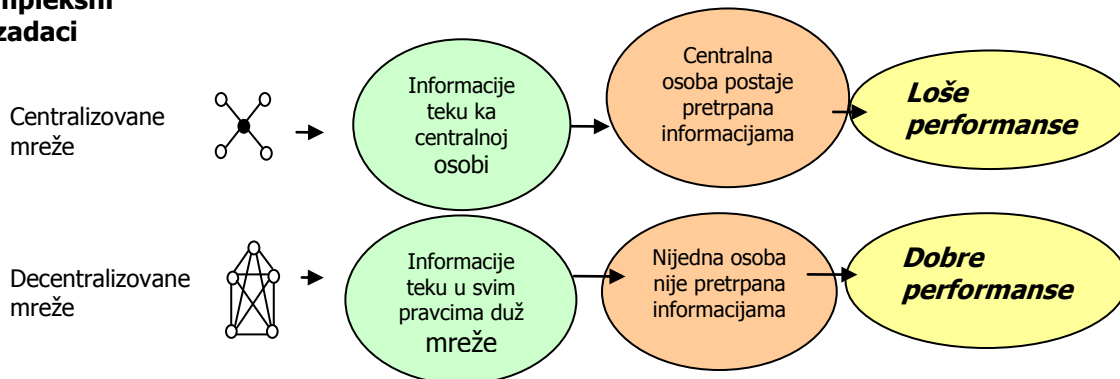


Komunikaciona struktura i tip zadatka

Jednostavni zadaci



Kompleksni zadaci



1.4.3 Problemi i barijere u komuniciranju

Mikro-barijere u komunikaciji nalaze se na interpersonalnom nivou ili na "mikro" nivou. Njihov izvor može biti:

- poruka pošiljaoca,
- opšte mišljenje pošiljaoca o primaocu i obrnuto,
- izbor medija,
- buka.

Makro-barijere u komunikaciji - vezane su za okruženje u kome se odvija komunikacija. Javljaju se usled sledećih faktora:

- pretrpanost informacijama,
- brojnost medija,
- pritisak vremena,
- departmentalizacija,
- informacija kao novac.

Mnogi autori ističu i druge barijere kao što su:

- korišćenje pogrešnog kanala (medija) za prenos poruke
- korišćenje žargona u poruci
- prenos poruke pogrešnoj publici
- loše slušanje
- različita emotivna stanja primaoca i pošiljaoca poruke

Troškovi loše komunikacije

- Poslovno pismo od jedne strane uzima prosečnoj osobi oko sat vremena za planiranje, sastavljanje i ispravku.
- Loše napisane poruke uzaludno troše vreme čitaoca.
- Telefon kao sredstvo za komuniciranje često izaziva nepotrebno dugu komunikaciju, bez ostavljenog zapisa.

1.5 TEORIJSKA OSNOVA KOMUNIKACIJA - OSNOVI TEORIJE INFORMACIJA

Teorija informacija je grana primenjene matematike, čiji zadatak je kvantifikacija podataka sa ciljem da se što više podataka pouzdano uskladišti na memorijskom medijumu ili prenese putem komunikacionog kanala. Mera informacija, poznata kao informaciona entropija, obično se izražava prosečnim brojem bitova koji se zahteva za memorisanje ili prenos u komunikacijama. Na primer, ako opis dnevnog vremena ima entropiju od 3 bita, tada možemo dnevno vreme opisati sa 3 bita za svaki dan.

Aplikacije osnova teorije informacija uključuju kompresiju podataka bez gubitaka (npr. ZIP datoteke), kompresiju podataka sa gubicima (npr. MP3 format) i kodiranje kanala (npr. DSL linije). Teorija informacija koristi dostignuća matematike, statistike, računarske nauke, fizike, neurobiologije i elektrotehnike. Njen uticaj je bio presudan u misijama sonde Voyager, razvoju CD tehnologije i mobilnih telefona, razvoju Interneta, studijama lingvistike i ljudske percepcije, razumevanju crnih rupa u astrofizici, kao i u brojnim drugim slučajevima. Važna područja teorije informacija su kodiranje izvora informacija, teorija algoritama i proučavanje mera informacija.

Osnovni koncepti teorije informacija mogu se shvatiti razmatranjem najopštijeg sredstva ljudske komunikacije: **jezika**. Dobar jezik ima dva važna aspekta:

- 1) najčešće korišćene reči (npr. "ja", "i", "da", "ne") treba da budu kraće od manje uobičajenih (npr. "prednost", "generisanje", "neverovatno"), kako rečenice ne bi bile predugačke. Ta zamena dužine reči analogna je kompresiji podataka i predstavlja ključni aspekt kodiranja izvora.
- 2) ako se deo rečenice ne čuje ili se čuje pogrešno usled šuma (npr. buke automobila koji prolazi), slušalac još uvek treba da shvati smisao poruke. Takva robusnost je suštinska, kako za jezik, tako i za elektronski komunikacioni sistem; adekvatna ugradnja robusnosti u komunikacije zadatak je kodiranja kanala. Kodiranje izvora i kodiranje kanala su osnove teorije informacija.

Prethodna razmatranja nemaju nikakve veze sa važnošću poruka. Na primer, izraz kao "Hvala, dođite opet" zahteva za izgovor približno koliko i hitna poruka "Pozovite u

bolnicu", ali je zadnji izraz važniji i ima više smisla. Teorija informacija, ipak, ne obuhvata proučavanje važnosti i smisla informacija, koji su element kvaliteta a ne količine informacija. Količina informacija određena je samo verovatnoćama.

1.5.1 Istorijat teorije informacija

Prvi radovi koji su prethodili razvoju teorije informacija objavljeni su krajem 20-tih godina prošlog veka. **Hari Nikvist** i **Ralf Hartli** su razvili niz ideja vezanih za prenos informacija, baveći se telegrafom kao komunikacionim sistemom. Njihovi koncepti bili su napredni, ali nisu izgradili novu teoriju, već je tokom 40-tih godina Šenon razvio koncept kapaciteta kanala, da bi potom formulisao kompletnu teoriju informacija i njihove transmisije.

Pravi početak razvoja teorije informacija obično se vezuje za 1948. god., kada je **Klod Elvud Šenon** objavio svoj rad "*Matematička teorija komunikacija*" u časopisu "Bell System Technical Journal". Centralna paradigma klasične teorije informacija je inženjerski problem prenosa informacija kroz kanal sa šumom. Najvažniji rezultati ove teorije su Šenonova teorema za kodiranje izvora (ustanovljava da je, prosečno, broj bitova koji je potreban za predstavljanje rezultata neizvesnog događaja dat svojom entropijom) i Šenonova teorema za kodiranje kanala sa šumom (pouzdana komunikacija je moguća kroz kanal sa šumom, ako je obim komunikacije niži od izv. praga zvanog kapacitet kanala; kapacitet kanala može se dostići korišćenjem odgovarajućih sistema kodiranja i dekodiranja). Šenon je prvi postavio kvalitativni i kvantitativni model komunikacije kao statistički proces koji se može opisati teorijom informacija, a koji počinje tvrdnjom "Osnovni problem komunikacije je reprodukovanje u jednoj tački, tačno ili približno, poruke emitovane u nekoj drugoj tački". Odatle je proistekla ideja o informacionoj entropiji i redundanciji izvora i njen značaj za teoremu kodiranja izvora; uobičajena informacija i kapacitet kanala sa šumom dati su u teoremi kodiranja kanala sa šumom.

Teorija kodiranja bavi se iznalaženjem eksplicitnih metoda (kodova) za porast efikasnosti i smanjenje grešaka u mreži komunikacionih kanala sa šumom do blizu granice – maksimalnih mogućnosti kanala. Kodovi se mogu grubo svrstati u tehnike za kompresiju podataka (kodiranje izvora) i korekciju greške (kodiranje kanala). Treću kategoriju u teoriji kodiranja čine kriptografski algoritmi (kodovi i cifre). Koncepti, metodi i rezultati teorije kodiranja i teorije informacija koriste se u kriptografiji i kriptanalizi.

Entropija izražava zakon po kome se realni sistem ne može vratiti u stanje u kome je jednom bio bez izvesnog gubitka energije. Pojam entropije je u tesnoj vezi sa pojmom verovatnoće, jer se može reći da entropija izražava prirodnu težnju svakog realnog sistema da dođe u stanje najveće verovatnoće, koje odgovara potpunom haosu koji bi nastao zbog njegove totalne neorganizovanosti.

U kibernetici se pojam entropije koristi kao mera valjanosti sistema, kako bi se moglo odlučivati koji je sistem bolji, odnosno prikladniji za izvršenje nekog zadatka: može se reći da je od dva sistema bolji onaj koji ima nižu početnu entropiju i kod koga je porast entropije u toku funkcionisanja sistema manji. Dakle, pod entropijom se podrazumeva i mera nereda u sistemu.

Usled nedovoljnog obima informacija o funkcionisanju realnih sistema, procesi u njima nisu deterministički - njihova entropija je mera slučajnosti stanja sistema, tj. njihove dezorganizovanosti.

1.5.2 Osnovni pojmovi

Informacija

Veze među elementima sistema kao i veze sistema sa okruženjem mogu po svojoj prirodi biti materijalne, energetske i informacione. Sa stanovišta upravljanja sistemima, razmena materije i energije unutar sistema i na relaciji sistem – okruženje je od drugorazrednog značaja. U kibernetici centralno mesto zauzimaju informacione veze odnosno informacije kao njihov sadržaj. Postavlja se pitanje: šta je to informacija?

Informacija se može definisati na više načina, na primer:

- Informacija je novo znanje o nekom događaju (činjenica ili odluka) koje se saopštava primaocu da bi se prouzrokovala cilju usmerena reakcija;
- Informacija je deo znanja kojim se smanjuje ili potpuno eliminiše neodređenost sistema i neizvesnost promena;
- Informacija je sadržaj onoga što razmenjujemo sa spoljnim svetom dok mu se prilagođavamo i dok utičemo na njega – prilagođavajući ga našim potrebama.

Zajednički element navedene tri definicije je da informacija treba da poveća znanje koje se koristi u izvršavanju određene aktivnosti, odnosno u rešavanju određenog zadatka. Ne može se govoriti o informaciji ako saopšteni sadržaj ne daje nova znanja primaocu, i to samo ona znanja koja doprinose rešavanju konkretnog zadatka. Primalac treba, na osnovu saznajnog sadržaja informacije, da zauzme određeni stav ili da reši neki problem.

Informacija predstavlja obaveštenje, saopštenje, poruku ili podatke o stanju, promenama i tendencijama kretanja nekog događaja ili sistema. Informacija je sadržajno značenje znakova koji nam donose nova saznanja. Odatle sledi da:

- svaki podatak ili vest ne sadrži podjednaku informaciju za svakoga;
- informacija ne zavisi od toga kakvi znaci nam donose nova saznanja ako su nam ti znaci razumljivi;
- informacija se ne sme poistovetiti sa znacima odn. podacima iz kojih se sastoji – podaci formiraju informaciju koja predstavlja njihovo sadržajno značenje.

Informacija je skup podataka, pojmova ili znakova koji primaocu smanjuje ili otklanja neizvesnost i neodređenost, a uz to omogućuje izbor između verovatnih događaja i preduzimanje određene akcije. Pretvaranje podatka u informaciju osnovna je svrha obrade podataka.

Informacija je, suprotno od entropije, mera za red odnosno organizovanost sistema. Po Šenonu, informacija se može posmatrati kao negativna vrednost entropije - *negentropija*.

U semantičkom pogledu postoji bitna razlika između podataka i informacija. **Podaci** su registrovane činjenice, oznake ili zapažanja nastala u toku nekog procesa. Pojam podataka vezan je za fizičke simbole koji mogu da se beleže (registruju), čuvaju, prenose i obrađuju.

Podatak se može definisati i kao kodirana predstava o nekoj činjenici iz realnog sveta ili kao zapis o realnom svetu, koji služi za formiranje informacija. S druge strane, informacija je protumačeni podatak, odnosno inkrement znanja koji se može izvući iz podatka.

Podaci se sastoje od skupa pojmova i prema potrebi dodatih znakova, ili od fizičkih veličina dobijenih merenjima i iskazanih npr. visinom stuba žive u termometru, električnim naponom i sl. Objekat ili subjekat koji opisujemo informacijama nazivamo entitet.

Podaci iskazani fizičkim veličinama nazivaju se analognim podacima. Analogni podaci u analognim elektronskim uređajima se iskazuju električnim naponom. Analogni podaci se koriste uglavnom na području tehnike.

U elektronskim uređajima i na nosiocima podataka koje mašina može da čita, brojevi, slova i posebni znakovi se izražavaju pomoću kombinacija dva različita diskretna stanja (binarna 0 – nema struje, binarna 1 – ima struje). U tom slučaju govorimo o digitalnim podacima.

Podatke prema ulozi u procesu obrade delimo na:

- količinske i vrednosne
- identifikujuće i klasifikujuće – bliže određivanje količinskih i vrednosnih podataka
- upravljačke – određuju način obrade.

U pogledu toka u procesu obrade delimo ih na:

- ulazne
- kontrolne – služe za ispitivanje, upoređivanje i objašnjenje ulaznih podataka.
- izlazne podatke.

S gledišta promenljivosti podataka razlikujemo:

- stalne i
- nestalne podatke.

Prema mestu gde nastaju, podaci mogu biti:

- unutrašnji – unutar sistema
- spoljašnji – iz okruženja sistema.

Po osnovu načina prikazivanja podataka, razlikujemo:

- alfabetske (npr. Marko)
- numeričke (npr. 21.000,15)
- alfanumeričke (npr. Trg Republike 3).

S gledišta strukture, podaci mogu biti:

- formatizovani – imaju utvrđenu strukturu (redosled i broj mesta predviđenih za znakove);
- neformatizovani.

Informacija povezuje i iskorišćava podatke dajući nova znanja primaocima kojima se saopštava. Kako je informacija skup činjenica tako obrađenih i organizovanih da predstavljaju neko obaveštenje, obrada podataka se može posmatrati kao skup aktivnosti kojima se podaci transformišu u informacije.

Semiotika

Deo kibernetike koji proučava zakonitosti oblikovanja i primene raznih oblika razmene informacija u upravljanim sistemima naziva se semiotika ili teorija znakova i sistema znakova.

Semiotika je nauka koja proučava fenomen simbola i obuhvata podatke i informacije, kao i samo shvatanje realnih činjenica na koje se odnose. Bavi se sintaktičkim, semantičkim i pragmatičnim aspektima simbola i značenja podataka i informacija.

Sintaksa tretira relacije među simbolima, uključujući i obradu podataka kada ih tretiramo kao skupove simbola kojima se iskazuju ili označavaju objekti ili činjenice realnog sveta. Sintaktički aspekt proučavanja informacija bavi se načinima, tehnikama i tehnologijama za

obezbeđenje pouzdanog i ekonomski opravdanog prenošenja informacija. Pri tome nije važan sadržaj poruke, već izbor komunikacionog sistema, izbor apstraktne azbuke (skupa simbola), zaštita informacionog sadržaja od smetnji (šuma), metodi za formiranje poruka, određivanje kapaciteta komunikacionog kanala, proces transformacije informacija itd.

Semantika se bavi relacijama između simbola i njihovog značenja sa aspekta značenja informacija za onoga ko ih saopštava ili prima i koristi, pomažući pravilnom tumačenju sadržaja i smisla poruke. Semantički prijemni aparat ne prima i ne prevodi reč po reč već na nivou ideja (konstrukcija od više reči). Takođe, semantički prijem podrazumeva memorisanje, što prouzrokuje kašnjenje informacija. S tim u vezi je i korisnost informacije za primaoca, koja se ogleda u mogućnosti korisnika da sa primljenom informacijom reši konkretan problem.

Pragmatika tretira relacije između simbola i ponašanja, proučavajući informacije sa spektra njihovog doprinosa ostvarenju cilja. Pragmatičko značenje posmatra se sa aspekta uloge informacija u upravljanju i definiše se kao korist koju informacije mogu pružiti u upravljanju. Proces upravljanja ostvaruje se u vremenu pomoću informacija o objektu upravljanja i upravljačkih informacija koje se pretvaraju u upravljačka dejstva, tako da je u pragmatičkom smislu proučavanja informacija od presudnog značaja vreme i blagovremenost nastajanja informacija, kao važna komponenta korisnosti informacija.

Pojmovi

Skup znakova povezanih u celinu koja ima određeno značenje naziva se **pojam**. Npr. slova "V", "R", "T" i dva puta upotrebljeno slovo "A" daju, zavisno od redosleda pojavljivanja, pojmove "VATRA", "VRATA", "TRAVA" i "VARTA", dok je u drugačijim redosledima njihova kombinacija besmislena.

Komunikacije

Komunikacija je razmena informacija između najmanje dva sistema od kojih je jedan izvor informacija, a drugi primalac. Veza kojom se prenose informacije naziva se komunikacioni kanal. Njegov kapacitet se meri u bitovima u sekundi.

Komunikacije prema smeru prenosa signala delimo na:

- jednosmerne (simpleks) – signali idu u samo jednom smeru od pošiljaoca prema primaocu.
- dvosmerno-naizmenične (polu ili semidupleks) – signali se prenose u samo jednom smeru, ali posle jednog prenosa pošiljalac i primalac mogu da menjaju uloge, a tada se ujedno menja i smer kretanja signala. Dva sistema, dakle, komuniciraju naizmenično u oba smera.
- dvosmerne (dupleks) – omogućuju istovremeni prenos signala u oba smera.

Prema sistemima koji učestvuju u komuniciranju razlikujemo komunikacije:

- čovek – čovek
- čovek – uređaj i
- uređaj – uređaj.

Smetnje u komunikacijama

Smetnje u komunikacijama su pojave usled kojih se izobličuju informacije tokom prenosa. Razlikujemo dve vrste smetnji:

- semantičke smetnje – posledica su nejednakog znanja učesnika u komuniciranju

- pragmatske smetnje – nastaju zbog nejednakog interesa i položaja učesnika.

1.5.3 Komunikacioni sistemi

Komunikacioni sistem predstavlja materijalni ili energetska sled kojim se ostvaruje prenošenje informacija između sistema, podsistema ili elemenata sistema. Osnovni zadatak komunikacionog sistema je da primi, obradi i preda informacije.

Komunikacioni sistemi su uvek dinamički sistemi. Mogu se podeliti na prirodne i veštačke.

Prirodni komunikacioni sistemi realizuju se komuniciranjem između živih bića (ljudi odn. životinja), koja poseduju određene ulazne i izlazne kanale preko kojih primaju i šalju informacije. Ulazne informacije prirodnog komunikacionog sistema prenose se preko čula sluha, vida, ukusa, mirisa i dodira ili receptora za registrovanje temperature, položaja pojedinih delova tela i sila gravitacije. Izlazne informacije prirodnog komunikacionog sistema stvaraju se govorom, pisanjem, mimikom, gestikulacijom i aktivnim delovanjem.

Posebno obeležje prirodnog komunikacionog sistema je samoorganizovanost, koja podrazumeva sposobnost adaptacije, a manifestuje se kroz: autoregulaciju, prilagođavanje, učenje, autoreparaturu i dalji razvoj.

Veštački komunikacioni sistemi su sistemi koje je razvio čovek. Njihovi osnovni zadaci su:

- prijem
- prenošenje
- čuvanje (memorisanje)
- pretvaranje i
- vrednovanje informacija.

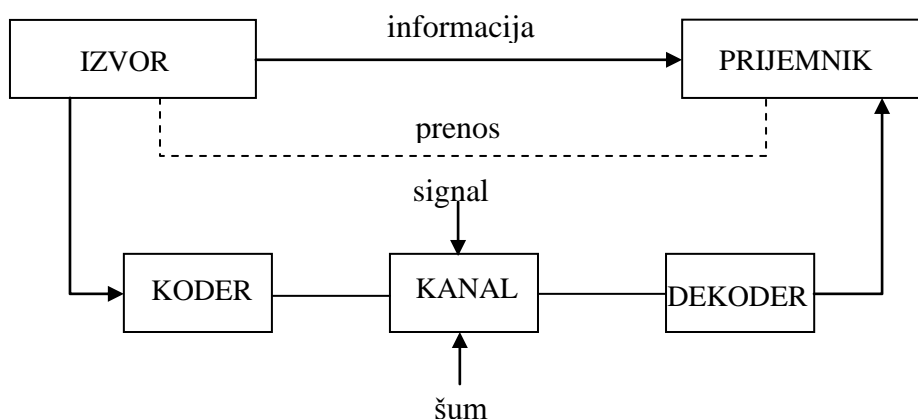
Svaki komunikacioni sistem se sastoji od više međusobno povezanih elemenata koji sa kibernetskog aspekta čine otvoreni lanac upravljanja ili regulaciono kolo.

Na sledećoj slici predstavljena je **opšta šema komunikacionog sistema**, koja se sastoji od: odašiljača (izvora) informacija, pretvarača, komunikacionog kanala, invertera i primaoca (prijemnika) informacija.

Navedeni elementi komunikacionog sistema razdvojeni su u blokove prema funkcijama koje obavljaju. Neki od njih mogu da budu i međusobno povezani u jedinstvene konstrukcione celine.

Informacije mogu biti prenete samo ako postoje odašiljač (izvor) i primalac (prijemnik) koji:

- imaju prethodno utvrđeni zajednički repertoar znakova tačno određene apstraktne azbuke, i
- govore dogovorenim jezikom u kojem istom znaku odgovara isto značenje.



Šema komunikacionog sistema

Izvor informacija

Svaka informacija odnosi se na jedan događaj koji se manifestuje kao promena. Izvor informacija može biti čovek, sistem ili pojava.

Elementi izvora informacija su:

- simboli ili slova apstraktne azbuke,
- poruke ili reči apstraktne azbuke (poruke su uređeni nizovi simbola; one su stvarni nosioci informacija) i
- informacije kao sadržaj poruka.

Strogo govoreći, o informaciji se može govoriti samo sa stanovišta primaoca, s obzirom da informaciju može da predstavlja samo poruka koja primaocu saopštava neko novo znanje. Pri tome ostaje otvoreno pitanje o informaciji sa aspekta odziva primaoca. Imajući to vidu, izvor informacija stvara poruke koje primalac prima kao informacije.

Izvor može da emituje poruke diskretno ili kontinualno.

Pretvarač (koder)

Pretvarač (koder) prima poruke od izvora informacija i pretvara ih u signal koji se dalje komunikacionim kanalom prenosi do korisnika – primaoca.

Osnovni zadatak kodera je da svakom znaku – slovu jedne apstraktne azbuke iz ugovorenog repertoara znakova pridruži slovo druge apstraktne azbuke u obliku koji odgovara komunikacionom kanalu, odnosno predviđenom nosaču informacija. Nosač informacija treba da obezbedi prenošenje informacija od izvora do prijemnika.

Nosač informacije se može ostvariti u materijalnom i energetsom vidu. Materijalno realizovani nosači informacija mogu biti dokumenti, izveštaji, prenosive memorije (diskovi i trake) i sl. U energetske nosače informacija ubrajamo signale. Za realizaciju ove vrste nosača informacija najčešće se koriste fizičko-energetski procesi, kao što su: struja i napon, električni talasi, oscilacije, svetlosni talasi, promene mehaničkih veličina (pritisak, pomeranja i sl.) itd.

Komunikacioni kanal

Komunikacioni kanal ostvaruje vezu između izvora i primaoca povezivanjem prenosnih elemenata komunikacionog sistema. Može da se realizuje pomoću provodnika, svetlosnih

zraka, laserskih zraka, nervnih vlakana i sl. Kao komunikacioni kanal može se koristiti svaki medijum koji po svojoj prirodi može da ima najmanje dva stanja.

Komunikacioni kanal može da prenese samo određenu vrstu signala. U osnovi se razlikuju dve vrste komunikacionih kanala:

- vremenski (ljudski govor, telefon, telegraf, teleks i sl.) i
- prostorni.

Vremenski kanal karakteriše maksimalni broj znakova koji može da prenese u jedinici vremena.

Prostorni kanal karakterisan je brojem mesta u koja mogu da se smeste slova apstraktne azbuke.

Inverter (dekoder)

Inverter ili dekoder je prenosni element koji se nalazi između komunikacionog kanala i prijemnika. Njegov zadatak je inverznan u odnosu na zadatak kodera – služi za pretvaranje ili prekodiranje poruke iz apstraktne azbuke komunikacionog kanala u apstraktnu azbuku primaoca.

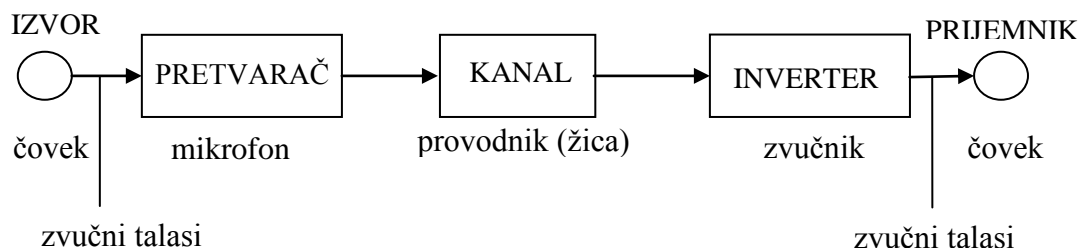
Primalac

Pod primaocem se podrazumeva mesto (instanca) kome su informacije namenjene. To može biti živo biće (čovjek ili životinja) ili u opštem slučaju sistem koji koristi informacije.

Šum

U praksi ne postoji sistem koji prenosi informacije bez smetnji koje čine šum i sa njim povezano izobličenje signala. Uobičajeno je da se sve smetnje koje nastaju od izvora do prijemnika nazivaju šum.

Na slici 2.5 je data ilustracija komunikacionog sistema na primeru ozvučenja. Izvor (odašiljač) ovde predstavlja čovek sa svojim glasom, ulogu pretvarača ima mikroskop, komunikacioni kanal se realizuje preko provodnika (žice), kao inverter javlja se zvučnik a primalac je čovek sa čulom sluha. Signal se javlja u vidu zvučnih talasa koji se u mikroskopu registruju kao oscilacije membrane i konvertuju u indukovani napon koji se prenosi provodnikom do zvučnika u kome se dešava suprotna konverzija – napon se konvertuje u oscilacije membrane a ove ponovo u zvučne talase koje registruje čulo sluha primaoca.



Ozvučenje kao komunikacioni sistem

U ponašanju komunikacionog sistema razlikujemo dve promenljive veličine:

- stanje sistema u određenom trenutku i
- veličinu promene.

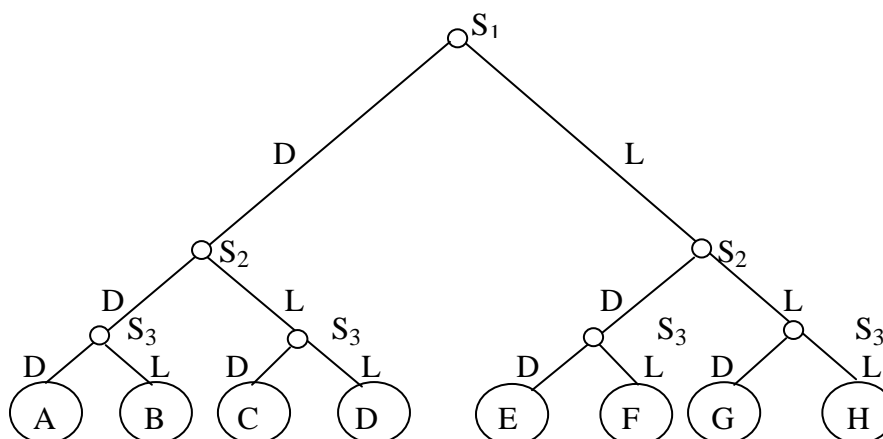
Povratna sprega zatvara krug toka informacija u kojem se na osnovu izlazne informacije donose odluke pomoću kojih se reguliše ulazna veličina sistema u novom procesu. Povratnom spregom se prenose informacije o tome kako je izvršena upravljačka naredba, tj. o novom stanju objekta nakon promene. Razlikujemo:

- negativnu povratnu spregu – to su kontrolne informacije koje pokazuju da li se stanje sistema kreće u granicama predviđenih standardnih vrednosti. Ako se pokaže odstupanje od postavljenih standarda, regulacijom se ostvaruju standardne vrednosti.
- pozitivnu povratnu spregu – to su kontrolne informacije na osnovu kojih se donosi odluka o rastu veličina promene sistema.

Količina informacija

Uzmimo kao primer da se repertoar mogućih informacija koje se prenose nekom primaocu sastoji od sledećih 8 informacija: A, B, C, D, E, F, G, H.

Ukoliko želimo da neku od ovih 8 informacija saopštimo primaocu koji ima isti repertoar informacija, moramo prvo da sa primaocem utvrdimo zajednički jezik. Izbor željene informacije se vrši iterativno, kako je predstavljeno na sledećoj slici.



Stablo odlučivanja – iteracije procesa odlučivanja

Ako informacije A – F predstavimo slikovito kao kuće do kojih se može stići odgovarajućim ulicama, onda tačke $S_1 - S_3$ predstavljaju raskrsnice na kojima se može ići levo (L) ili desno (D), pri čemu je S_1 polazna pozicija. Ako smo izabrali informaciju (ili "kuću") F, u tački S_1 donosimo prvu odluku (L), u tački S_2 drugu odluku (D) i u tački S_3 treću odluku (L). Imamo repertoar od 8 informacija (A – F) i željenu od njih biramo sa tri odlučivanja ($S_1 - S_3$), pri čemu svako odlučivanje ima samo dve varijante izbora (D ili L).

Odlučivanje koje ima samo dva stanja (dve alternativne odluke) nazivamo DA/NE odlučivanje ili binarno odlučivanje.

Ukoliko za pravac "levo" uvedemo oznaku 0 a za pravac "desno" oznaku 1, možemo da formiramo kod za svaku od 8 raspoloživih informacija imajući u vidu tronivojsko odlučivanje na gornjoj slici, tako da je:

Kod	Informacija							
	A	B	C	D	E	F	G	H
	111	110	101	100	011	010	001	000

Pod kodom podrazumevamo povezivanje značenja između simbola dve azbuke, odnosno, kod je bilo koji jedinstveni skup oznaka iz unapred određene apstraktne azbuke kojim se obeležava jedna konkretna informacija.

Proces izražavanja informacija pomoću raspoloživih oznaka apstraktne azbuke je **kodiranje**.

Suprotno, proces kojim se oznake apstraktne azbuke prevode u prvobitnu informaciju naziva se **dekodiranje**.

U primeru predstavljenom na prethodnoj slici bila su potrebna tri binarna (dvojna) odlučivanja da se od 8 raspoloživih informacija izabere jedna određena informacija. Umesto termina "dvojno odlučivanje" može se koristiti i izraz "dvojni izbor".

Jedinica za binarno odlučivanje je **bit** (engl. binary digit). Svako binarno odlučivanje (odn. dvojni izbor) predstavlja jedan bit informacije. Pri tome važe pravila:

- sa *jednim* dvojnim izborom (binarnim korakom) možemo da izvršimo izbor između $2 = 2^1$ informacija (znaka)
- sa *dva* dvojna izbora (binarna koraka) možemo da izvršimo izbor između $4 = 2^2$ informacija
- sa *tri* dvojna izbora (binarna koraka) možemo da izvršimo izbor između $8 = 2^3$ informacija
-
- sa *m* dvojnih izbora (binarnih koraka) možemo da izvršimo izbor između $N = 2^m$ informacija.

1.6 KONTEKSTI KOMUNIKACIJE

Komunikacija se može obavljati u pet različitih vidova odnosno konteksta, kao:

- intrapersonalna komunikacija
- interpersonalna komunikacija
- grupna komunikacija
- javna komunikacija
- masovna komunikacija.

Intrapersonalna komunikacija

Vrlo često dok nam neko nešto govori mi smišljamo šta ćemo mu odgovoriti ili mislimo na nešto sasvim drugo; dok govorimo mi često pratimo reakciju sagovornika; pre neke aktivnosti sami sebe ubeđujemo da to uradimo, po završetku aktivnosti razmišljamo o uspehu ili neuspehu koji smo postigli... drugim rečima, "razgovaramo sami sa sobom", a to predstavlja intrapersonalnu komunikaciju.

Intrapersonalna komunikacija (komunikacija sa samim sobom) uključuje jednu osobu, njene reakcije na spoljni svet, pripremu za aktivnosti i pozitivno ili negativno vrednovanje aktivnosti koje je ta osoba obavila. Od velikog je uticaja na komunikaciju sa drugima, a sama je pod uticajem kulturnog nivoa, okruženja u kome živimo, jezika i naših pogleda na svet.

Interpersonalna komunikacija

Predstavlja komunikaciju u kojoj učestvuju dve osobe i može varirati od intimne i vrlo lične (rasprave u braku ili među bliskim prijateljima) do formalne i nepersonalne (diskusija izvršenja plana, informacija o vremenu za vikend sa kolegom u preduzeću).

Grupna komunikacija

Predstavlja razmenu informacija između ljudi koji su kulturno, interesno, jezički i geografski bliski, dinamički proces u kome učestvuje mali broj osoba. Velike grupe teško opstaju i brzo se dele u veći broj manjih grupa.

Javna komunikacija

U javnoj komunikaciji jedna osoba se obraća grupi ljudi, usmeno ili pisanom porukom. Ta osoba može da uspostavi dvosmernu razmenu informacija insistirajući da publika postavlja pitanja i da diskutuje. Razlikuje se od grupne komunikacije po pravilima koja poštuje: publika sluša govornika ili čita pisane poruke, pa zatim odgovara.

Masovna komunikacija

Informacije od značaja za veliki broj ljudi teško je saopštiti lično svakom zainteresovanom pojedincu. Taj problem rešavaju masovne komunikacije. One su u savremenom svetu moćno sredstvo slanja iste poruke velikoj grupi ljudi, uz vođenje računa o ograničenim mogućnostima prilagođavanja poruke specifičnim grupama ili pojedincima. Mediji (radio, televizija, internet, multimedijске prezentacije) omogućavaju da poruka dospe i ostvari uticaj na ogroman auditorijum.

2. ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA

Organizaciona struktura je formalni organizacioni okvir stvoren sa ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Birokratija je društveno organizovanje i kontrolni sistem **hijerarhijske organizacione strukture**. Delotvorna je zbog sledećih faktora:

- podele rada
- hijerarhije autoriteta
- uniformne politike i pravila
- standardizovanih procedura
- određenog pravca karijere i unpređenja na osnovu zasluga
- impersonalnih odnosa.

Podelu rada definišemo kao način na koji preduzeće postavlja ljude na funkcionalne organizacione zadatke i odgovornosti kako bi ostvarila rezultate. Rad u birokratiji teži ka sužavanju stručnosti jer umesto da zaposleni poznaje čitav proces, on se usavršava samo za jedno područje.

Horizontalna podela rada podrazumeva podelu na funkcionalne zadatke kao što su marketing, proizvodnja, računovodstvo itd.

Vertikalna podela rada se odnosi na hijerarhiju autoriteta. Čine je 2 modela:

1. jedinstvo zapovedanja – svaki zaposleni bi trebalo da prima uputstva i zapovesti samo od jednog pretpostavljenog.
2. lanac zapovedanja, prema kojem se autoritet spušta od vrha hijerarhije (nadređenog) do dna (podređenog zaposlenog). Svaki nivo je pod kontrolom onog prethodnog.

Uniformna politika i pravila odnose se na pisana pravila koja postavlja uprava. Ona određuje dužnosti i prava zaposlenih i rukovodilaca, pre svega u pogledu nosilaca autoriteta i kontrole.

Standardizovane procedure dopunjuju pravila i politike, npr. standardizovani način izraživanja i sklapanja ugovora.

Unpređenja – u birokratiji je jasan sistem nagrađivanja, plaćanja i unpređenja.

2.1 FORMALNA KOMUNIKACIJA U BIROKRATIJI

Vertikalna komunikacija je komunikacija koja sledi lanac zapovedanja birokratske organizacije. Ovaj tip organizacije spušta se kroz hijerarhiju, ali se takođe može, i mora, uzdizati prema vrhu. Katz i Kahn su odredili 5 kategorija komunikacije „na dole“:

- Komunikacija organizacionih ciljeva i misije
- Uputstva i izvršavanje zadataka (kako)
- Razlog izvršavanja zadataka (zašto)
- Komunikacija o pravilima, procedurama i politici
- Izvođenje i ostale povratne informacije.

Poruka koja svoje putovanje započne sa 100% svojih informacija, do dna hijerarhije će izgubiti 50% informacija.

Što je više zaposlenih koje menadžer treba da nadgleda, to je veća opasnost od neuspešne komunikacije. Organizacije prema rasponu kontrole delimo na visoke i niske, a visina organizacije utiče na komunikacije.

Niska organizacija ima sledeće komunikacione prednosti:

- brža komunikacija – potrebno je manje vremena da informacija prođe kroz čitavu hijerarhiju i da se primi povratna informacija.
- tačnija komunikacija – što je manje nivoa kroz koje poruka treba da prođe, poruka će se manje izmeniti.

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju s kolegama i sebi ravnima koji su u organizaciji na istom horizontalnom nivou kao i mi.

2.2 INTEGRACIJA I MEHANIZMI INTEGRACIJE

Podela rada odnosi se na raspodelu, a integracija na povezivanje. Organizacija koja želi da ima koristi od birokratske strukture kao i od integracije i komunikacije, mora uspostaviti ravnotežu između podele rada i integracije. Nekoliko integracionih mehanizama omogućavaju bolju komunikaciju i interakciju između različitih delova organizacije (Galbraith i Kazanjian, 1986.):

- direktan kontakt
- uloge za integraciju
- odeljenja za integraciju
- uloge za vezu
- odbori i timovi
- ostali organizacioni oblici.

Komunikacije među odeljenjima ili službama moguće je povećati omogućavanjem direktnog kontakta između menadžera tih odeljenja ili službi. Uloga za integraciju je položaj višeg menadžera, koji je obično direktor, s iskustvom iz dva ili više sektora. Svrha ovog položaja je osiguravanje komunikacije i kooperacije između odeljenja. Vrlo velike i multinacionalne korporacije ponekad uspostavljaju odeljenje koje preuzima ulogu za integraciju, a koje je takođe odgovorno za koordinaciju i komunikacije na nivou više odeljenja. Neke organizacije nemaju jednu već više osoba isključivo odgovornih za integraciju između odeljenja. Ponekad je korisno izabrati pojedince unutar različitih odeljenja koji jedni s drugima održavaju vezu.

2.3 TIPOVI ORGANIZACIONIH STRUKTURA

Najpoznatiji oblik organizacione strukture je **funkcijski** ili U-oblik (unitarni) - njegove prednosti su specijalizacija i efikasnost, no on podstiče centralizaciju, komunikaciju s vrha prema dnu i ograničene odnose između funkcionalnih područja.

Divizionna struktura ili M-oblik (multi-divisional) oblikovana je tako da usmeri organizacione resurse na određena područja. Omogućava bolju komunikaciju između funkcionalnih područja koja su udvostručena na različita odeljenja.

Struktura holding kompanije ili H-oblik - preduzeće organizovano prema svojim različitim poslovima ili strateškim poslovnim jedinicama (SPJ). Na taj način su SPJ usmerene na određenu industriju, međutim unutar jedinica javljaju se isti komunikacioni problemi kao kod U-oblika.

Matrična organizacija - pokušava da u jedan oblik spoji prednosti bar dveju organizacionih struktura. Zaposleni unutar matrice istovremeno su članovi funkcionalnih odeljenja i projektnih timova. Cilj matrične organizacije je omogućiti brzu i tačnu komunikaciju i reakciju na poslovno okruženje koje zahteva fleksibilna i brza rešenja. Svaki pojedinac u matrici u stvari ima ulogu za integraciju, a očekuje se da će sam

komunicirati bez granica pojedinog projekta ili programa i odeljenja. Problemi su u tome što nisu svi sposobni da rade za 2 šefa i komuniciraju preko struktura koje se preklapaju. Postoji mogućnost jačanja konflikata između interesa odeljenja i interesa projekata.

2.4 ORGANIZACIJA I DRUŠTVENI KONTEKST

Kako organizaciju čine ljudi, ona pokazuje čitav spektar ljudskih atributa. Što je organizacija veća, to je više raznolikih atributa. Društvena kompleksnost možda je i važnija od pojedinačnih psiholoških atributa. Osobe u organizaciji preuzimaju uloge. Uloga je društveni, a ne lični identitet. Pa ipak, na nju ne utiče samo psihološki profil, nego i elementi društvenih uloga koje osoba preuzima. Npr. na poslu će njena dominantna uloga biti menadžer marketinga, no na njenu komunikaciju s drugima i na njenu interpetaciju tuđih poruka uticaće mnoštvo ostalih uloga.

2.5 ORGANIZACIJA I TEHNOLOŠKI KONTEKST

Organizacije ostvaruju rezultate pretvarajući resurse u proizvode i usluge, ali to čine usklađujući društvene i tehnološke sisteme. Tehnološki sistemi objedinjuju sve tehnologije i procese koje koristi neka organizacija. Glavne organizacione tehnologije vezane za komunikacije su:

- IT sistemi
- telekomunikacije
- računarske/komunikacione mreže
- internet

IT je skraćenica za „informacionu tehnologiju“, a odnosi se na računarske sisteme i njihove resurse kojima se koristi organizacija kako bi upravljala informacijama - čitava mreža računara, uređaja za memorisanje, modema, servera, stručnjaka za održavanje sistema, zaposlenih koji traže i memorišu podatke...

Telekomunikacije - glavni izvor razmene informacija. Svakodnevno telefoniranje, e-mail, faksevi, govorna pošta, koriste se u organizacijama.

Računari i telekomunikacije povezuju se na različite načine, tako da umreženi informacioni sistemi omogućavaju ljudima da međusobno komuniciraju i „razgovaraju“ sa svojim računarima.

Internet - nenadmašan izvor informacija i komunikacije koji je postao preko potreban u organizacionoj komunikaciji. Pomoću interneta možemo da pretražujemo na hiljade informacija i komuniciramo s ljudima iz čitavog sveta.

2.6 KOMUNIKACIJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI

Organizacije su uspešne ako uspostave efikasnu komunikaciju. Ako efikasno komuniciraju, proizvođaće informacije i informacione tokove po nižoj ceni od konkurenata. Kvalitetna komunikacija omogućava lakše razumevanje informacija, što znači da će menadžeri i zaposleni raspolagati boljim i relevantnijim informacijama. Posledica su bolji proizvodi i/ili usluge i/ili manji troškovi, što doprinosi prednosti na tržištu. No uprkos svemu tome malo menadžera shvata koliko je komunikacija važna. Komunikacija je jedno od područja rukovođenja koje se najviše zanemaruje. Dobra organizaciona komunikacija je vrlo retka, a tamo gde postoji, teško ju je preslikati na drugu organizaciju.

2.7 OBLICI KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI

2.7.1 Usmena komunikacija

Odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena reč glavni vid komunikacije. Uobičajeni kanali za prenos su telefon, razgovor licem u lice, video, tv, radio, zvuk na internetu. Menadžeri provode od 50 do 90% radnog vremena u razgovoru.

Prednosti:

- Mogućnost dobijanja feedbacka na licu mesta.
- Može se ustanoviti da li se razumeju poruke sagovornika.
- Sagovornici se mogu usredsrediti na neverbalnu i simboličku komunikaciju, te će tako izraz lica ili govor tela omogućiti čoveku da proceni treba li ili ne treba da veruje onome što je čuo.

Nedostaci:

- Ljudi često ne razmišljaju o poruci pre nego što je pošalju.
- Usmena komunikacija podložna je drugim šumovima – npr. pošiljalac pretiho govori, pucanje veze u telefonskim razgovorima i sl.
- Ne postoji trajni zapis, tako da se sagovornici moraju osloniti na vlastito pamćenje.
- Nervoja kad treba govoriti pred većim skupom ljudi, što može uticati na kvalitet i prihvatanje poruke.

2.7.2 Pisana komunikacija

Ljudi često više razmišljaju o tome šta pišu nego što govore, zato što jednom napisana, komunikacija postaje trajan zapis (pismo, fax). Primalac ima više vremena da „svari“ informaciju, a može je uvek iznova pročitati kad je potrebno. Loša strana - pisanje oduzima dosta vremena. Više vremena treba da prođe i do feedbacka.

2.8 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Odnosi se na namerna i nenamerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene reči. Obuhvata elemente kao što su izraz lica, pogled, gestovi, odeća i spoljni izgled, razdaljina među sagovornicima i ton glasa. Merhabian je poruku podelio na 3 komponente:

- verbalnu – odnosi se na same reči
- zvučnu – odnosi se na ton kojim su reči izgovorene
- izražajnu – odnosi se na izraz lica ili govor tela koji prati reči.

Izgovorene reči imaju vrlo mali uticaj – samo 10%, dok se 40% odnosi na ton glasa, a čak 50% na izraz lica i ostale aspekte govora tela.

Različite komponente neverbalnih kodova grupišemo u nekoliko kategorija:

- **Parajezik** - to su glasovi (osim reči) i pauze u govoru. Visina, volumen (glasno ili tiho), intezitet, tvrdoća, odnosno sve što podrazumevamo pod „tonom glasa“. Takođe tu spadaju i upadice poput „hmm“, tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje. Parajezik može odavati osećaje, sumnju, nevoljnost, neodlučnost i nesigurnost, no takođe može biti kulturni idiom govora.
- **Izrazi lica** - različiti pokreti lica kao što su podizanje obrva, zatvorene ili poluzatvorene oči, širenje nozdrva, položaj usta ili određeni načini na koje ljudi pomiču mišiće lica, uključujući potpuno opušten izraz. Značenje se prenosi izrazom lica.

- **Govor tela** - pokreti tela 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 ponekad previše koristimo pa slušaocima odvrćaju pažnju. Prekrštene ruke mogu značiti rezervisanost ili defanzivnost itd...
- **Pogled** - u nekim kulturama pogled može stvarati probleme. Npr. previše direktno ili predugo gledanje sugovornika u oči može se uvredljivo shvatiti, posebno ako se radi o osobama različitog pola.

2.9 PREPREKE U KOMUNIKACIJI

Prepreke u komunikaciji obuhvataju sve što sprečava da poruka bude primljena i shvaćena. Prepreke su uglavnom ljudskog, a ne tehnološkog porekla.

2.9.1 Sociokulturne prepreke

Učestvujući u nekoj kulturi mi se, svesno ili nesvesno, pokoravamo društvenim normama. Društvene norme su prećutna ili neformalna „pravila“ o tome šta se, kako se, gde i kada radi.

Iz komunikacione perspektive je zanimljivo da društvene norme i kulturna obeležja nisu važne samo zato što omogućavaju bolju komunikaciju, već i zato što te iste norme mogu biti prepreka u komunikaciji. Ključni sociokulturni elementi koji mogu postati prepreke su:

- grupno mišljenje
- sukob vrednosti i uverenja
- stereotipi i etnocentrizam
- jezik i žargon.

Grupno mišljenje

To je društveni fenomen koji se javlja kada grupno ponašanje dominira ili guši proces odlučivanja. Nastaje kada društvene norme ili želja grupe da se postigne konsenzus nadvladaju želju za postizanjem odluka koje su u najboljem interesu grupe. Događa se kad zajedničke vrednosti i konformizam izmaknu kontroli. Karakterišu ga sledeći elementi:

- sličnost i skrivene različitosti.
- oslanjanje na zajedničke racionalizacije.
- kolektivni modeli odbrambenog izbegavanja.
- nedostatak budnosti.
- tajenje zabrinjavajućih nedostataka.
- neopravdani optimizam.
- razmišljanje u sloganima.

Sukob vrednosti i uverenja

Kada se kultura odvija preko kulturoloških granica, povećava se mogućnost nesporazuma. Kulturne i društvene norme toliko su ukorenjene da ljudi na osnovu njih deluju a da ih uopšte nisu svesni. Neuspeh je uglavnom posledica neuspele komunikacije izazvane nepoznavanjem uzajamnih osnovnih vrednosti i normi. Organizacije treba da se upoznaju s mogućim kulturološkim razlikama pre nego što pokušaju da prošire poslovanje preko kulturoloških granica.

Stereotipi i etnocentrizam

Stereotip je pokušaj predviđanja čovekovog ponašanja na osnovu njegove pripadnosti određenoj grupi. Predstavljaju prepreku u komunikaciji jer zbog njih ne posmatramo ljude kao pojedince i ne slušamo njihove poruke. Etnocentrizam se nadovezuje na stereotipe. Etnocentrični ljudi na svoju kulturu gledaju kao na jedinu valjanu. Svakoga odmeravaju prema standardima vlastite kulture za koju veruju da je superiorna. To vodi predrasudama i diskriminaciji.

Jezik i žargon

Jezik može predstavljati prepreku u komunikaciji čak i kada svi sagovornici govore isti jezik. Status i klasne razlike utiču na različito korišćenje jezika kojim se često identifikuju ili isključuju čitave grupe ljudi. Žargon može imati istu svrhu, otkriva insajdere i autsajdere.

2.9.2 Psihološke prepreke

Odnose se na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje.

Filtriranje

Ljudi često čuju samo ono što žele da čuju i vide samo ono što žele da vide. Neki su otvoreniji za nove ideje i informacije i vide više od drugih. Često smo nesvesni naše selektivne pristrasnosti. Često su naši filteri i predrasude rezultat ličnih vrednosti i kulturnog porekla. Probleme filtriranja izbeći ćemo pažljivim slušanjem i čitanjem. Neprestano nas bombarduje toliko informacija da jednostavno ne možemo sve da obradimo, pa je potrebna određena količina selektivnosti. Retki uspeavaju da se nose s tolikim informacijama i podacima - to se naziva okvirom razmišljanja (Simon), a uzrokuju ga:

- ograničeno vreme i drugi resursi pri prikupljanju informacija.
- različita očekivanja menadžera i drugih u pogledu kriterijuma koji određuju važnost informacije.
- ograničena sposobnost razumevanja, obrađivanja i korišćenja velikih količina informacija.

Uzimajući u obzir okvir razmišljanja, poslovni ljudi se često oslanjaju na iskustvo, tradiciju i „pravo jačega“ kada odabiraju informacije i donose odluke.

Percepcije

To su načini na koji posmatramo svet. Posedujemo percepcije stvarnosti kojima verujemo i ponašamo se prema uverenjima koja istovremeno utiču na naše ponašanje. Često ne primećujemo da filtriramo informacije i odbacujemo one koje su u suprotnosti s našom percepcijom sveta. Naše percepcije mogu postati prepreke u komunikaciji. Događa se da ne želimo da priznamo ili da se posvetimo onome što je preneseno komunikacijama, jer smo i pre nego što se komunikacija dogodila oblikovali ideju o tome je li ona za nas uopšte važna.

Manjkavo pamćenje

Mi u stvari nikada ne izgubimo ono što smo iskusili delovanjem, slušanjem, čitanjem, mirisanjem ili dodirivanjem. Međutim, možda ne možemo da dođemo do tih sećanja. Želimo li da postanemo uspešan komunikator, trebalo bi da naučimo i praktikujemo vežbe pamćenja. Ključni elementi koji omogućavaju bolje pamćenje su sledeći:

- razumevanje

- širina znanja
- aktivno prisećanje
- preučenje
- asocijacije.

Loše slušanje

Obuhvata sanjarenje, čitanje, slušanje drugog razgovora umesto onog u kome učestvujemo, razgledanje okoline i uopšte situacije u kojima nismo koncentrisani na slušanje. Neki problemi vezani za slušanje su očiti – problemi prouzrokovani spoljnim smetnjama ili nedostatkom zanimanja. No, drugi su suptilniji, na primer:

- verbalna borba – događa se kad, umesto da slušamo i upijamo ono što nam druga osoba govori, mi u našoj glavi već počnemo da raspravljamo o idejama.
- lov na činjenice – kada se, umesto da slušamo osnovnu temu ili poentu argumenta, koncentrišemo na detaljne činjenice i zbog toga ne shvatimo poruku u celini.

Nekoliko tipova slušaoca:

- lažni slušalac – onaj koji izgleda kao da pažljivo sluša, čak i odašilje prikladne neverbalne signale, no duhom je negde drugde.
- ograničeni slušalac – delimično obraća pažnju na ono što govorimo – koncentriše se na specifične ideje ili komentare pa može pogrešno shvatiti ili izokrenuti ostale poruke.
- egocentrični slušalac – zanimaju ga jedino vlastita gledišta, a od nas uglavnom traži samo slaganje. Bira samo one elemente komunikacije koje može da upotrebi kao potporu svom gledištu.
- pozitivan ili aktivan slušalac – onaj koji u sebi upija i obrađuje informacije koje primi, ali takođe podstiče drugu osobu da govori.

Da bismo bili aktivni slušalac, treba da razvijemo sledeće veštine:

- sposobnost učestvovanja – odnosi se na uživljavanje u govornika, budnost i upijanje rečenoga.
- sposobnost praćenja – ne samo mentalno praćenje razgovora, nego i fizičko pokazivanje da pratimo šta nam govornik govori.
- sposobnost razmatranja – treba da razmišljamo o materijalu da bi on prešao iz senzornog u naše kratkoročno ili dugoročno pamćenje.

Emotivno uplitanje

Emocije mogu da predstavljaju prepreke u slanju i primanju poruka. Kad je osoba ljuta, žalosna ili uplašena, njene komunikacione sposobnosti mogu biti oslabljene. Pozitivni osećaji isto mogu biti prepreka, npr. previše humora će učiniti našu poruku ne toliko važnom i ozbiljnom.

2.9.3 Organizacione prepreke

Odnose se na organizacionu strukturu, kulturu, model rada i komunikacione tokove. Najčešće organizacione prepreke su:

- **Preopterećenje informacijama** – svakodnevno bombardovanje sa svih strana. Nove tehnologije nisu zamenile stare, nego su ih samo dopunile. Direktni pristup informacijama u ljudima stvara osećaj zatranosti.
- **Konkurencija poruka** – količina informacija s kojima se svakodnevno suočavamo tera nas da biramo između onoga što je bitno i onoga što možemo da ignorišemo.

- **Iskrivljavanje informacija** - u višim strukturama informacija mora da prođe kroz više odeljenja i ljudi pre no što stigne do odredišta. U takvim okolnostima i zbog pogrešnog shvatanja može doći do iskrivljavanja informacija. Informacija se može pogrešno interpretirati ili čak namerno blokirati.
- **Filtriranje poruka** – menadžeri filtriranjem ili pregledanjem biraju komunikacije na koje će obratiti pažnju. Kada prosleđuju informacije, menadžeri ih još jednom filtriraju ili ih reprodukuju u skraćenom obliku. Takvim načinom se komunikacija može iskriviti ili smanjiti.

Drucker: svaki filter i razmena informacija „udvostruči šum i prepolovi poruku“.

- **Kontradiktorne poruke** – mogu da potkopaju komunikaciju i njenu verodostojnost. Voditelji i menadžeri moraju biti sigurni da su njihove poruke dosledne.
- **Komunikaciona klima** – organizacije treba da otvore vertikalne i horizontalne komunikacione kanale. Previše kanala vodi iskrivljavanju poruka, a premalo blokiranju poruka.
- **Razlike u statusu** – važnost organizacione strukture za komunikaciju i koordinaciju promatramo u okviru geografske metafore. Što je veća udaljenost (fizička, društvena ili kulturna) između 2 tačke, informaciji će duže trebati da stigne od jedne do druge tačke. Isto tako, što je više hijerarhijskih nivoa kroz koje informacija mora da protekne, za to će joj biti potrebno više vremena.

Savladavanje organizacionih prepreka

Organizacione prepreke savladaćemo ako zaposleni postanu dobri komunikatori. Uspešna komunikacija zahteva:

- opažanje
- preciznost
- verodostojnost
- simpatičnost.

Prepreke često možemo da ublažimo smanjivanjem broja nivoa u organizacionoj strukturi. Manje karika u komunikacionom lancu doprinosi boljoj komunikaciji. Komunikaciju mogu olakšati instrumenti kao što su upitnici za zaposlene, politika otvorenih vrata, bilteni, intranet, dopisi, e-mail, timovi i zajednički prostor. Takođe treba olakšati protok povratne informacije koja će zaposlenima sa svih nivoa pružiti potrebne informacije o tome kako obavljaju delatnost.

3. KULTURA I KOMUNIKACIJA

Kultura je određena konfiguracija ponašanja, normi, stavova, vrednosti, uverenja i osnovnih pretpostavki koje se razlikuju od društva do društva.

"Kultura objedinjuje svesne i nesvesne modele ponašanja, stečene i prenesene simbolima, koji stvaraju specifična dostignuća ljudskih grupa... Osnovnu srž kulture čine tradicionalne ideje (odnosno one koje su istorijski stečene i izabrane) i pogotovo vrednosti vezane za te ideje" (Kroeber i Kluckhohn, 1952).

Kultura ljudima objašnjava sve što postoji, način na koji je to sve nastalo i šta bi ono trebalo da bude. Kultura nije racionalan sistem verovanja. Ona se odnosi na uverenja, norme i osnovne pretpostavke koje uzimamo zdravo za gotovo, a koje su se pokazale korisnim u prilagođavanju i integraciji.

Kultura je jače emocionalno obojena i otpornija na promene od racionalnih uverenja iz 2 razloga. Ona ljudima daje osećaj sigurnosti kada su suočeni s neizvesnošću. Osim toga, kultura nastaje upravo u onim situacijama koje ne možemo u potpunosti racionalno da razumemo i predvidimo.

Grupe svoju kulturu izražavaju pomoću različitih skupova kulturnih običaja, na primer rituala. U organizacijama su to recimo sastanci, hijerarhija, okupljanje zaposlenih iste profesije, korišćenje zajedničkih prostorija, proslave, mitovi o postanku i legende. Kulturni običaji usađuju smisao u postupke i stvari.

Kulture su zato kolektivni društveni fenomeni koji utelovljuju ljudske reakcije na neizvesnost i kaos koji su neizbežan deo ljudskog iskustva. Ove kulturne reakcije delimo na 2 kategorije:

- 1. kategorija je sama **bit kulture** – to su zajednički, emotivno obojeni sistemi vrednosti, uverenja i osnovnih pretpostavki, izraženi u osnovnim karakteristikama kulture.
- 2. kategorija su **kulturni običaji** – ponašanje i materijalni predmeti koje opažamo i pomoću kojih pripadnici kulture međusobno izražavaju, potvrđuju i komuniciraju bit kulture. Ljudi uglavnom duboko veruju u vlastitu kulturu, tako da ona usmerava ljudsko ponašanje.

3.1 BIT KULTURE

Četiri obeležja čine bit kulture. Ona je:

1. Naučena

Kulturu učimo putem društvene interakcije. Naučeno ponašanje prenosi se od jednog do drugog člana društva pomoću oblika socijalizacije kao što su posmatranje, proučavanje, nagrađivanje, kažnjavanje i iskustvo.

2. Zajednička

Ponašanje i načini razmišljanja ili interakcije moraju biti zajednički pripadnicima neke grupe ljudi da bi se smatrali delom kulture. No, zajednička kulturna obeležja ne određuju samo kulturu, nego i pripadnost grupi.

3. Sistem čiji su oblici međusobno zavisni

Oni koji ne dele određene skupove kulturnih obeležja nalaze se izvan granica dominantne kulture. Subkultura se odnosi na sistem percepcija, vrednosti, uverenja i pretpostavki koji se razlikuju od sistema dominantne kulture. Organizacija koja oblikuje globalnu strategiju mora da zna da sve odluke treba da uzimaju u obzir postojanje subkultura.

4. Prilagodljiva

Prilagodljivost se odnosi na način na koji se grupe odnose prema okruženju kako bi preživjele i razvijale se. Ljudske grupe se prilagođavaju pre svega pomoću kulture.

3.2 SIMBOLIZAM, KULTURA I MARKETING

Simbolizam i kultura su tesno povezani. Kultura deluje u simboličkom domenu koji naglašava smisao, a ne tehničku, praktičnu ili racionalnu stranu ljudskog ponašanja. Ponašanjem ne samo da nešto činimo, nego nešto i govorimo. U tom smislu je kultura podložna višeznačju. Marketinške kampanje koriste snagu simbola i kulture. Marketinške komunikacije često koriste pristup „životnog stila“ u stvaranju reklamnih kampanja. Marketing „životnog stila“ koristi način na koji se ljudi vide u odnosu na složenu mešavinu aktivnosti i predmeta koji su simbolični i kulturno zasnovani. Kada odrede kakav životni stil njihovi kupci žele za sebe, marketinški analitičari koriste te informacije i stvaraju reklame koje simbolizuju i komuniciraju upravo takav životni stil.

3.3 ORGANIZACIONE KULTURE

Ideja da organizacije imaju kulturu razvila se u koncept organizacione kulture, danas toliko važne u organizacionoj teoriji, menadžmentu i poslovnim studijima. Definicije organizacione kulture uglavnom spominju koncepte kao što su: vrednosti, uverenja, filozofija, standardi i način razmišljanja.

Organizaciona kultura – definicija:

"Model osnovnih pretpostavki – koje je određena grupa izmislila, otkrila ili razvila učeći da rešava probleme spoljašnjeg prilagođavanja i unutrašnje integracije – koji je dovoljno dobro služio da se može smatrati valjanim i da se, zato, pomoću njega novi pripadnici mogu učiti ispravnom načinu posmatranja, osećanja, razmišljanja o spomenutim problemima." (Schein).

Organizaciona kultura, dakle, odnosi se na određene grupe ljudi koji dele ista mišljenja o svojoj grupi, njenom okruženju i odnosu prema tom okruženju. Organizacije imaju posla s različitim, i često zahtevnim, kupcima, a suočene su i sa širim spektrom aktuelnih i potencijalnih novih konkurenata. Održane zainteresovane strane i interesne grupe zahtevaju od organizacija da se bave i socijalnim problemima zagađenja i očuvanja okoline, problemima zapošljavanja zajednice, zavisnosti kao i brige za decu i starije.

Kultura pripadnicima organizacije pruža mogućnost da se kolektivno suoče s neizvesnostima u svom okruženju. Kulturu možemo da opišemo kao ledeni breg, jer vidljivi aspekti kulture predstavljaju samo jedan njen deo. Organizacione kulture su kolektivni fenomeni. Oni utelovljuju ljudske reakcije na neizvesnost i kaos koji su neizbežni u organizacionom iskustvu. Ove reakcije delimo na 2 glavne kategorije: bit i oblici kulture. Kulturni oblici obuhvataju vidljivo ponašanje ko i fizičke i materijalne predmete pomoću kojih pripadnici kulture jedni drugima izražavaju, potvrđuju i komuniciraju bit kulture.

Karakteristike organizacione kulture

Šest glavnih karakteristika organizacionih kultura su:

1. Kolektivne

2. Simboličke
3. Emotivno obojene
4. Zasnovane na prošlosti
5. Dinamične
6. Bitno neodređene.

Organizacionu kulturu ne mogu da proizvedu pojedinci koji sami deluju. Kultura nastaje tokom vremena iz ljudske interakcije. Kultura je prožeta emocijama kao i značenjem. Kako je kultura način obračunavanja s osnovnim neizvesnostima, ljudi neguju ustanovljene kulturne modele i običaje jer im se čini da pomoću njih mogu da predvide budućnost.

Osnovne pretpostavke su toliko duboko ukorenjene da pripadnici kulturne grupe retko u njih posumnjaju. Ljudi će pronaći racionalne razloge kojima će objašnjavati zašto u nešto veruju ili se ponašaju onako kako se ponašaju.

Kulturni repertoari pomažu usmeravanje emocija na društveno prihvatljiv način. Izvođenje obreda i rituala naglašava važnost zajedničkih uverenja. Pomoću obreda i rituala pojedinci takođe izbegavaju udaljavanje od opšte prihvaćenog, oni podsećaju ljude na društveno prihvaćen red koji treba da prevlada. Rituala u organizaciji mogu biti redovni sastanci koji zaposlene informišu npr. o rezultatima proizvodnje i prodaje.

Organizaciona kultura neodvojiva je od orgnizacione istorije iz koje je potekla. Kulturni događaji koji su nastali u prošlosti mogu imati snažan uticaj na sadašnja ponašanja. Kada ljudi kažu da je teško promeniti organizaciju i org. ponašanje („org. tromost“), oni u stvari govore o uticaju duboko ukorenjenih običaja koji su nekada bili funkcionalni, ali danas više nisu. Prema konceptu org. tromosti organizacija se teško menja zbog svoje kulture duboko ukorenjenih skupova ponašanja i uverenja. No, postoji kulturni paradoks – kultura nije statična, nego dinamična. Kulture se neprestano menjaju, pre svega zbog promena u:

- komunikaciji
- uviđavnosti
- prećutnosti
- simboličkoj nepreciznosti
- demografiji.

Komunikacija nikad nije savršena – tek poneki nauče sve kulturne elemente, dok većina ljudi tek prosečno nauči smisao i sadržaj elemenata.

Uviđavnost – čak i u kulturama koje imaju stroge sankcije protiv zastranjenja postoji prilična uviđavnost u kulturnom ponašanju kao i varijacije prihvaćenog ponašanja.

„Prećutnost“ opisuje način na koji se odvija veći deo organizacione socijalizacije. Većina kulturnog učenja sprovodi se putem „osmoze“, a ne isplaniranog proučavanja.

Simbolička preciznost je direktna posledica simboličke i interpretativne prirode kulture. Kao što smo rekli, simboli uvek imaju više od jednog značenja. Kulturni kontekst ne pruža „zakone“ o tome kako interpretirati simbole, iako pruža niz smernica koje treba interpretirati i prevesti i pomoću kojih ljudi moraju da procene smisao. Ova nepreciznost u interpretaciji vodi kulturnoj dinamičnosti.

Demografija se u ovom kontekstu odnosi na vremenske i prostorne promene u sastavu organizacije. Kako se menja članstvo orgnizacije – otkazima, penzionisanjem, premeštanjem, otpuštanjem – tako se menja i odnos pola, stosti, etničke pripadnosti i iskustva. Kulture su bitno neodređene (Trice, Beyer). Geertz opisuje kulturu kao duboko neodređenu, a karakterišu je „brojne raznolikosti“.

4. STRATEGIJA KOMUNICIRANJA

Dobro razvijena strategija komuniciranja smanjuje broj prepreka u komunikaciji i povećava mogućnost uspeha bilo kog komunikacionog zadatka.

Četiri su elementa uspešne strategije komunikacija:

1. strategija komunikatora
2. strategija publike
3. strategija kanala
4. strategija poruke.

4.1 STRATEGIJA KOMUNIKATORA

Započnimo svoju strategiju komunikacija proučavanjem prvog elementa u komunikacionom modelu – pošiljalac poruke. Koju poruku želimo da pošaljemo? Kako ćemo preneti našu poruku? Šta želimo da postignemo slanjem poruke? Itd... Oblikovanjem odgovora sastavljamo strategiju komunikatora.

Ciljevi

Kada planiramo bilo kakvu komunikaciju, prva stvar koju treba da učinimo je da razmislimo o svrsi zadatka. Ako znamo koji nam je cilj, lakše ćemo odlučiti koji ćemo pristup primeniti. Naš cilj može biti jasan i određen ili neodređen i uopšten. Svi komunikacioni zadaci obuhvataju dve vrste ciljeva:

- opšte ciljeve
- specifične ciljeve.

Opšti ciljevi su razlozi zbog kojih smo odlučili da komuniciramo. To su direktne izjave o tome šta nastojimo da postignemo ili koji problem pokušavamo da rešimo. Specifični ciljevi preciznije određuju naš opšti cilj. To su koraci koje je moguće meriti i koji će se postići unutar određenog vremenskog razdoblja.

Verodostojnost

Reakcija naše publike pre svega se zasniva na našoj verodostojnosti. Verodostojnost pokazuje koliko nam se može verovati. Primalac naše poruke proceniće našu verodostojnost na osnovu niza suptilnih i očitih kriterijuma. Način na koji publika oceni te kriterijume uticaće na njihovu reakciju na našu poruku.

Našu verodostojnost određuju sledeće osnovne karakteristike:

- pouzdanost i poverenje
- čestitost i poštenje
- stručnost i preporuke
- imidž i privlačnost
- status i moć
- zajedničke vrednosti i uverenja.

Pouzdanost i poverenje

Ako komuniciramo redovno s istom publikom, nakon nekog vremena ona će naučiti da nam veruje. Izgrađićemo reputaciju pouzdane osobe. U izgradnji vlastite reputacije mogu nam pomoći izjave drugih zadovoljnih kupaca, nagrade i pohvale našem dizajnu ili ugled u

zajednici. Broj zadovoljnih kupaca koje preduzeće „nakupi“ tokom godina u velikoj meri su rezultat njegovog ugleda kao pouzdanog i poverljivog preduzeća.

Čestitost i poštenje

Naša publika će procenjivati čestitost naše poruke, pogotovo ako ona nije pozitivna. Poštenija poruka kao i direktan i dobro argumentovan pristup takođe će povećati našu pouzdanost, čime ćemo zadržati zadovoljne mušterije. Čak i najmanja pomisao da nešto tajimo ili se izmotavamo dovešće u pitanje naše poštenje.

Stručnost i preporuke

Naše preporuke i iskustvo daju nam profesionalnu verodostojnost u specijalizovanim područjima.

Imidž i privlačnost

Imidž i privlačnost najvažniji su kada fizički dostavljamo svoju poruku. Najčešće situacije u kojima će naš imidž uticati na našu verodostojnost su usmene prezentacije, intervjui, sastanci kao i komunikacija televizijom i videom. U poslovnim komunikacijama ćemo najverovatnije predstavljati svoje preduzeće ili šefa, zbog čega je naš imidž usko povezan sa verodostojnošću naše organizacije

Imidž i privlačnost važni su i u pisanoj komunikaciji. Način na koji predstavljamo svoju poruku, njen ton, strukturu i stil, može da utiče na imidž. Na imidž i privlačnost utiču i izgled pisama, logotip, težina papira kao i prefinjenost grafike i štampe.

Status i moć

Status se odnosi na naš položaj u društvenom okruženju u kojem živimo i radimo. Deli se na:

- pripisani status – onaj s kojim smo se rodili.
- postignuti status – onaj koji sami biramo ili postignemo, a odnosi se pre svega na socioekonomski status kao što je zanimanje, bogatstvo i društvene uloge.

Status se često vezuje za moć. Moć se odnosi na mogućnosti odlučivanja i delovanja koje mogu da promene vlastiti ili tuđ život. Naš status u društvu obično određuje količinu moći koju posedujemo. Zbog prevelikog iskazivanja moći ili razmetanja statusom drugi mogu da ignorišu našu poruku.

Zajedničke vrednosti i uverenja

Kultura se zasniva na zajedničkim vrednostima, uverenjima i osnovnim pretpostavkama. Ako delimo s publikom istu kulturu i poreklo, biće nam lakše da komuniciramo s njom.

4.2 STRATEGIJA PUBLIKE

Analizom publike moći ćemo da procenimo njene potrebe i da ostvarimo ciljeve komunikatora. Publiku treba analizirati pre oblikovanja poruke jer ćemo tako moći da prilagodimo svoju komunikaciju, kako bi se podudarala s interesima i očekivanjima naše publike. Publiku ćemo analizirati odgovaranjem na sledeća pitanja:

1. ko je naša publika?

Podelimo svoju publiku na primarnu i sekundarnu. Naša primarna publika je ona s kojom ćemo imati direktan kontakt

2. šta znamo o svojoj publici?

Ponekad ćemo sami moći da odaberemo svoju publiku, ali nekad nam je data. Svaka analiza publike započinje procenom njene veličine i sastava. Što više informacija imamo o svojoj publici, lakše će nam biti da oblikujemo poruku tako da bude važna i uverljiva.

3. šta naša publika zna o nama?

Razvijajući svoju strategiju komunikacija, procenjujemo svoju verodostojnost iz vlastite perspektive pošiljaoca poruke. Šta naša publika zna o nama, određuje našu verodostojnost iz njihove perspektive. Naš nivo verodostojnosti pre i posle komunikacije Munter zove „početna“ i „postignuta“ verodostojnost.

4. šta naša publika zna o našoj temi?

Ne smemo se prema publici odnositi „s visoka“. Zato pazimo da previše ne pojednostavimo svoju poruku ili da je ne iskazujemo očit. Nećemo uvek unapred znati koliko je naša publika upoznata s temom ili ćemo imati raznoliku publiku u kojoj svaka osoba zna više ili manje od druge. Kako ćemo oblikovati poruku koja će privući pažnju nepoznate publike? Istraživanja u oblasti organizacionog ponašanja i psihologije stvorila su neke modele ljudske motivacije koji nam mogu pomoći u svakoj komunikacionoj situaciji.

5. kako će naša poruka biti primljena?

Motivisanje publike

Motivacija podstiče ljude da se ponašaju na određeni način. Dva modela motivacije kategorizujemo kao:

- teoriju podsticaja
- teoriju potreba/zadovoljstva.

Teorija podsticaja

Model nagrade ili kazne ili teoriju podsticaja osmislili su bihevioralni psiholozi kao što je Skinner. Prema ovoj teoriji, ponavljaje se ponašanje koje donosi pozitivne posledice, dok će se ponašanje s negativnim posledicama izbegavati. Kako ćemo pomoću nagrada motivisati svoju publiku? Nagrade su najkorisnije kada su primerene, trenutne i značajne publici. Primerena je nagrada ona koja nije ni prevelika ni premala. Preterana nagrada je sumnjiva – primalac će sumnjati da iza nje postoji „još nešto“. Nagrade daju najbolje rezultate ako ih podelimo u što kraćem vremenu od željenog ponašanja.

Teorija potreba/zadovoljstva

Osnovna je teza da ljudi nastoje da zadovolje potrebe ili da nadoknade nezadovoljene potrebe. Dva najvažnija modela ove teorije su Maslowljeva hijerarhija potreba i Herzbergova teorija dvaju faktora. Maslowljev je tvrdio da ljude motiviše zadovoljavanje različitih skupova potreba koje je klasifikovao u hijerarhiju od 5 nivoa:

1. fiziologija
2. sigurnost
3. pripadnost
4. ugled
5. samoaktuelizacija.

Herzbergova otkrića pobijala su prihvaćeno mišljenje da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo suprotni krajevi kontinuuma. On je zaključio da motivacija zaposlenih deluje u dvema potpuno različitim dimenzijama: zadovoljstvo u odnosu na manjak zadovoljstva i nezadovoljstvo u odnosu na manjak nezadovoljstva. Faktore koji utiču na kontinuum zadovoljstva Herzberg je nazvao „motivacijski faktori“, a one koji deluju na kontinuum

nezadovoljstva „higijenski faktori“. Higijenski faktori na radnom mestu povezani su sa radnim okruženjem, a obuhvataju fizičko okruženje, platu i sigurnost, politiku preduzeća i odnose s kolegama. Svako pomanjkanje higijenskog faktora vodi ka nezadovoljstvu radnika. No, zadovoljavanje higijenskih potreba ne vodi nužno većem zadovoljstvu. Samo će motivacijski faktori, kao što su postignuće, dodatna odgovornost, priznanje, napredovanje i zadovoljstvo samim poslom povećati motivaciju zaposlenih.

Analiza troškova i koristi

Svakog od nas motiviše vlastiti interes. Svaki postupak procenjujemo na osnovu onoga šta on nama znači ili šta možemo od njega dobiti. Naša će publika svesno ili nesvesno procenjivati koliko joj vredi trud čitanja naše komunikacije ili slušanja naše prezentacije. Ponudimo publici neku korist koja će se podudarati s „troškom“ njihove pažnje.

4.3 STRATEGIJA PORUKE

Analiza poruke bavi se sadržajem, stilom i strukturom poruke. Sadržaj će zavisiti od naših ciljeva i načina na koji nameravamo da privučemo publiku. Stil poruke menja se zavisno od zadatka i konteksta komunikacije. Strukturom ćemo pravilno naglasiti ključne ideje svoje poruke.

Šta treba uvrstiti u poruku?

Poruke uglavnom imaju jednu svrhu: pružanje informacije, rešavanje problema ili odgovaranje na pitanje. Jezgro sadržaja naše poruke biće naš komunikacijski cilj. On takođe određuje dužinu, nivo formalnosti, tip komunikacije i stil. Oblikujući sadržaj svoje poruke, uvek na umu treba imati ciljeve komunikatora.

Odredimo naglasak

Poredak ideja je važan aspekt sadržaja poruke. Osnovne ideje koje treba naglasiti u našoj poruci odredićemo proučavanjem svojih ciljeva komunikatora. Neke ideje ili određeni delovi poruke koje treba preneti će biti važniji od drugih. Zato nam te važne ideje trebaju onde gde će imati najveći uticaj. Teze s početka ili kraja poruke najviše utiču na pamćenje publike. Zato bi važne ideje trebalo da se nalaze na početku ili kraju naše komunikacije. Nemojmo ih zakopati u sredinu, gde je pamćenje najslabije.

Slaganje publike

Poruci možemo da pristupimo direktno ili indirektno. Izbor bi trebalo zasnovati na analizi publike, koja će nam pokazati kako bi naša publika mogla da reaguje na poruku. Ako se slažu s nama, zainteresovani su za rezultate i zaključke, smatraju našu poruku dobrom veću, tada biramo direktan pristup. U direktnom pristupu navodimo svoju nameru, zaključak ili tezu na samom početku, a zatim to dopunjavamo izjavama koje ih potkrepljuju. Sa aspekta komunikacione strategije ovakav direktan pristup ima nekoliko prednosti (Munster, 1987):

- Ako ljudi na početku poruke znaju njen ishod, poentu ili zaključak, obično lakše upijaju i shvataju pisani i usmeni sadržaj.
- Direktan pristup je više usmeren na publiku jer prvo pruža rezultate našeg rada, a ne korake koje smo prošli da bismo postigli zaključak.
- Za direktan pristup posebno su prikladni izveštaji, dopisi i ostala komunikacija u kojoj želimo da se odmah na početku shvati teza ili poenta.
- Direktnim pristupom štedimo vreme publike – ne gubimo vreme i brzo se prebacujemo na važne informacije.

Neslaganje publike

U indirektnom pristupu prvo izlažemo argumente koji potkrepljuju, a zatim svoju poentu, zaključak ili nameru. Nekoliko prednosti indirektnog pristupa su:

- Ako znamo već na početku da se naša publika neće složiti s nama, indirektan pristup može ublažiti njihov otpor prema našem zaključku.
- Indirektan pristup najbolje pobuđuje zanimanje publike. Želeće da znaju zaključak ili poentu.
- Ako nemamo reputaciju verodostojne osobe, ostavimo svoje mišljenje za kraj. Na taj bi način publika mogla da uvidi da smo ipak nepristrasni.

Ako želimo da publika prihvati naše mišljenje, treba joj objasniti svoje razloge i zainteresovati je za našu temu pre no što iznesemo svoj zaključak. Najuverljivije argumente treba izložiti neposredno pre zaključka.

Stilovi poruke

Poruke mogu biti formalne i neformalne. E-mail, razgovor s prijateljima ili porodicom i lična pisma su primer neformalnih poruka. Formalne poruke su poslovni izveštaji, akademski radovi, poslovna pisma i zakonski dokumenti. Stil naše poruke zavisiće od namere, no većina komunikacija nastoji da postigne nešto od sledećeg:

- Uveriti – poruke koje uveravaju nastoje da podstaknu ljude da nešto učine ili promene svoje mišljenje o nečemu.
- Informisati – informativne poruke jednostavno pružaju informacije ne pokušavajući da prodaju, uvere ili savetuju.
- Savetovati – savetodavna poruka zahteva od naše publike da nam se pridruži u nekom delovanju.

4.4 STRATEGIJA KANALA

Komunikacioni kanali su sredstva kojima prenosimo svoje poruke. Kada imamo izbor, svoju odluku bi trebalo da zasnujemo na ciljevima, analizi publike i prikladnosti kanala poruci. Pomno odaberimo svoj kanal kako bismo bili sigurni da će naša poruka biti primljena. Pri izboru kanala u obzir treba uzeti vreme, trošak i potrebu za zapisom komunikacije.

5. STVARANJE IDEJA I STRUKTURA U PISANOJ KOMUNIKACIJI

5.1 PREDNOSTI PISANE KOMUNIKACIJE

U rutinskim situacijama pisana komunikacija ima neke prednosti u odnosu na usmenu:

- Pisanje pruža trajan zapis
- Pisani materijali mogu se istovremeno razdeliti mnogim osobama
- Pisanje je lično i poverljivo
- Pisanje može imati formalniji karakter
- Pismenim putem naša će publika lakše upiti duže i komplikovanije sadržaje
- Pisanje može potvrditi usmene dogovore.

5.2 NEDOSTACI PISANE KOMUNIKACIJE

Za neke poruke pisanje može biti pogrešan kanal. Na primer, bolje je sprovesti ličan intervju ukoliko treba preneti neki osetljiv materijal. Nedostaci pisanja su:

- Za pisanje je potrebno nešto više vremena nego za usmenu komunikaciju
- Povratne informacije i reakcije stižu sporije
- Pisanje stvara trajan zapis iako ga ponekad ne želimo
- Pošiljalac ne može da odluči kada će se poruka pročitati
- Pisanje nije toliko spontano kao govor.

5.3 PRIPREMA PISANE KOMUNIKACIJE

Pisanje i razmišljanje su povezani procesi, no razmišljanje u smislu organizovanja uvek treba da prethodi pisanju. Rezultat našeg razmišljanja je zaključak ili sinteza materijala. Pisanje, između ostalog, znači predstaviti publici sažetak ili zaključak našeg procesa razmišljanja. Proces pretpisanja ne odnosi se tek na zapisivanje misli koje nam padaju na pamet, već na niz koraka zasnovanih na:

1. razumevanju pitanja i očekivanja
2. smišljanju ideja
3. pronalaženju izvora
4. oblikovanju ideja.

5.3.1 Prvi korak: znati šta nas očekuje

Važno je da znamo tačan format i stil. Kultura naše organizacije ili naša delatnost (na primer, pravo ili računovodstvo) može odrediti stil, a ponekad i format, određenih vrsta dokumenata. U svakom pisanom zadatku moramo da odredimo koje je njegovo glavno pitanje. U svojoj strategiji komunikatora smo odredili svoje opšte i specifične ciljeve. Pomoću opšteg cilja možemo da odredimo glavno pitanje ili problem našeg pisanog zadatka. Kada smo jednom odredili opšte pitanje, moći ćemo da sastavimo popis pomoću pitanja koja se odnose na specifične aspekte glavne teme. U određivanju svog cilja važno je zapitati se koja je svrha pisanog zadatka. Svrhu bi trebalo da odredimo koristeći glagole radnje – određivati, raspravljati, upoređivati ili analizirati određene teme.

5.3.2 Drugi korak: smišljanje ideja

Pretpostavimo da smo marketinški analitičar za velikog prehrambenog proizvođača. Dobili smo zadatak da napišemo preliminarni izveštaj o potencijalnom tržištu za novu seriju organskih grickalica. Svoj opšti cilj odredili smo pitanjem: „Postoji li tržište za novu seriju organskih grickalica?“ Naša svrha je da analiziramo tržišne mogućnosti. Naša specifična ili sekundarna pitanja su sledeća:

- Koja je ciljna grupa potrošača organskih grickalica?
- Koji su troškovi i prodajna cena proizvoda?
- Koliko bi proizvoda trebalo da bude u seriji?
- Koji trgovci bi trebalo da prodaju proizvod?
- Koji je prodajni potencijal?
- Ko je konkurencija?

Sledeći korak je kreativna faza. Počnimo da razvijamo ideje o tome kako bismo mogli da pristupimo istraživanju. Koje su nam informacije potrebne? Gde ćemo ih obezbediti? Koje zadatke moramo najpre da obavimo? Na početku treba proučiti različite pristupe i smisliti neke nove ideje. Postoje različite metode da podstaknemo svoju kreativnost: raspitivanje, knjiga ideja, grozd pojmova, brainstorming, mindstorming, pripovedanje i slobodno pisanje.

5.3.2.1 Raspitivanje

Novinarski pristup je jedan od najjednostavnijih i najdirektnijih načina na koji možemo da započnemo svoj zadatak. Novinarski izveštaj odgovara na 6 osnovnih pitanja: ko, šta, kada, gde, zašto i kako? Postavljanje pitanja na koja se odgovara u obliku drugog pitanja takođe može da podstakne ideje. U spomenutom marketinškom pristupu naše prvo pitanje moglo bi biti: „Koja je ciljno tržište za organske grickalice?“. Odgovorićemo potpitanjem: „Koje bi starosne, polne i socioekonomske grupe kupile organske grickalice?“. Proces ponavljamo dok za svako glavno pitanje ne dobijemo niz sekundarnih pitanja. Ako ne možemo da se setimo koje bismo pitanje postavili, preokrenimo proces i upitajmo se koji bi odgovori zanimali našu publiku. Šta ona želi da zna?

5.3.2.2 Knjiga ideja

Knjiga ideja nas može inspirisati u smišljanju novih ideja. Da bi ovaj koncept funkcionisao, uza se uvek treba imati beležnicu i u nju zapisivati ideje čim nam padnu na pamet. Dobra ideja ili rešenje često se pojave spontano kada to najmanje očekujemo. Zapišimo ih odmah u svoju knjigu ideja. Pribeležimo i svaku pomisao koja ima veze s novom idejom. Zapišimo i na šta se ideja odnosi i kako je možemo iskoristiti – u trenutku kada ćemo je moći upotrebiti možda ćemo već zaboraviti važnost neke reči ili fraze. Ideje za naš projekat mogu da inspirišu i drugi izvori kao što su televizija, novine, časopisi, internet ili običan razgovor.

5.3.2.3 Grozd pojmova

je tip ručno ili kompjuterski nacrtane grafike koja podstiče smišljanje ideja. Stvaranje grozda pojmova posledica je proučavanja tehnika pisanja beležaka Tonya Buzana. Buzan je proučavao 3 najčešće tehnike pisanja beležaka za vreme predavanja:

- Pisanje čitavog prepisa
- Pisanje sažetaka
- Pisanje samo ključnih reči.

Buzan je zaključio da ljudi, koristeći grozdove kao kreativan kontekst za stvaranje ideja, nikada ne stvaraju iste grozdove pojmova na istu temu. Stvaranje grozda pojmova zasniva se na premisi da beleške ili ideje treba da budu što sažetije i zanimljivije oku. U stvaranju grozdova pojmova treba započeti pisanjem ili crtanjem opisa svoje centralne ideje, a zatim iz nje izvaditi sekundarne ideje vezane uz centralni koncept. Struktura karte slična je granama koje rastu iz stabla drveta. Kod stvaranja grozdova najvažnije je koristiti kratke i jednostavne reči, a ponekad treba dužim rečenicama objasniti neki koncept sebi i drugima. Grozdovi pojmova korisni su kao i druge beleške. Stvaranje grozda pojmova ima nekoliko prednosti u odnosu na jednostavno sistemsko sažimanje:

- Svaku novu ideju možemo da stavimo na pravilno mesto, bez obzira na redosled prezentacije
- Ono podstiče sažimanje svakog koncepta na samo jednu reč
- Grozd pojmova je lakše videti i zapamtiti zbog njegove strukture i vizuelnog uticaja.

5.3.2.4 Brainstorming

je još jedna intuitivna metoda smišljanja ideja koju možemo da koristimo pojedinačno ili u grupi. Brainstorming znači pustiti misli da lutaju preko različitih ideja i mogućnosti koje se odnose na konkretno pitanje. Stvarajući nasumične asocijacije na svoju temu, stvaramo popis mogućih ideja ili rešenja od kojih ćemo većinu odbaciti u korist tek nekoliko prikladnih ili korisnih. Smisao brainstorminga je stvaranje dugačkog popisa mogućih alternativa.

Proces brainstorminga ima 3 faze: stvaranje popisa ideja, svođenje popisa na nekoliko relevantnih ideja i odlučivanje kako ih sprovesti. Postoji nekoliko ključnih smernica koje treba zapamtiti (Munster):

1. Na početku se oslobodimo i smišljamo bilo kakve ideje. „Igrajmo“ se s idejama.
2. Zabeležimo svaku asocijaciju koja nam pada na pamet.
3. Ne pokušavajmo da dođemo do bilo kakvog zaključka.
4. Izbegavajmo negativnu povratnu informaciju. Ne cenzurišimo i ne kritikujemo ideje.
5. Pregledajmo popis ideja i asocijacija.
6. Odredimo prednosti i nedostatke svake alternative.
7. Grupišimo srodne ideje i eliminišimo nepotrebne.
8. Još više smanjimo popis na one ideje koje se najviše odnose na zadatak.
9. Odlučimo koje ćemo ideje da sprovedemo.

5.3.2.5 Mindstorming

Sastoji se od 2 koraka:

1. oblikuje se problem u obliku specifičnog pitanja. Grupa mora da se seti najmanje 20 mogućih odgovora. Kao u brainstormingu, ideje treba zapisati, koliko god bile neobične. Popis zatim smanjiti na 2 ili 3 ideje koje imaju najviše potencijala. Detaljno o njima raspravljati dok se ne odlučimo za jednu ideju koja nam se čini najboljim rešenjem.
2. u drugom koraku treba ponavljati proces. Izabrano rešenje preoblikovati u pitanje pa smisliti 20 odgovora.

5.3.2.6 Pripovedanje i slobodno pisanje

Podstiču kreativnu stranu mozga, ali bolje služe kod direktnih pisanih zadataka nego kod zadataka rešavanja problema. Kod slobodnog pisanja nećemo da smišljamo niz srodnih ideja nego jednostavno počnemo da pišemo sve što je na bilo koji način vezano za našu

temu. Pripovedanje je oblik igranja uloga. Započnimo glasno da pričamo sami sebi ili u magnetofon o svojoj temi. Ponašajmo se kao da razgovaramo s prijateljem kojeg zanima to što radimo. Objasnimo mu projekat na kojem radimo. Budimo jezgroviti i ne skrećimo s teme. Nekoliko puta ponovimo proces dok ne dobijemo čisti sažetak svog projekta ili teme i povezanih ideja. Tako ćemo odrediti glavne ideje i moći ćemo da počnemo da ih razvijamo.

5.3.3 Treći korak: pronalaženje izvora

Treba da konsultujemo različite izvore koristeći brojne metode prikupljanja podataka: čitanje poslovnih časopisa, izveštaja preduzeća i finansijskih podataka; proučavanje drugih preduzeća u industriji putem interneta i poslovnih baza podataka; pojedinačno i grupno intervjuisanje potencijalnih kupaca... Možemo da počnemo sa razdvajanjem naših izvora informacija na 2 tipa: primarne i sekundarne. Primarni izvori su originalni izvori podataka (intervjui, ciljne grupe, ankete, upitnici i posmatranje). Sekundarni izvori su oni koji su već prikupljeni i sintetizovani u čitljivom formatu i pre nego što smo ih mi videli (knjige, časopisi, novine, izveštaji, državni dokumenti itd).

5.3.3.1 Primarni izvori

Intervjuisanje

Nestrukturisani intervjui licem u lice mogu biti izvrsni izvori materijala. Njima možemo da dobijemo informacije direktno od ljudi koji imaju mnogo iskustva i znanja o našoj temi. Važno je pripremiti popis pitanja iako ona nisu tako strogo propisana kao u anketama. Treba unapred da znamo koje informacije želimo ili se nadamo da ćemo dobiti od osobe koju intervjuišemo. Pre nego što sprovedemo intervju, moramo da znamo koja nam je svrha i da postavimo jasan cilj. Sprovedimo analizu publike i odlučimo koji ćemo pristup intervjuu preduzeti. Intervju ima 3 faze – uvodnu, fazu odgovaranja i završnu. Uvodna faza obuhvata 3 etape:

- Zbližavanje – opušta sve sagovornike i podstiče ih na razgovor.
- Orijentaciju – ona nudi intervjuisanoj osobi opšti pogled na intervju. Ponovimo svoje ime i razlog zašto vodimo intervju. Ako predstavljamo preduzeće, treba da navedemo svoj položaj u njemu. Navedimo i svrhu intervjuja, trajanje intervjuja itd...
- Motivaciju – ukoliko su nam potrebne određene informacije koje može da nam pruži samo sagovornik, mogli bismo se pozvati na njegovu potrebu za priznanjem. Zato naglasimo da smo svesni njegove važnosti. Budimo iskreni, jer će inače sagovornik osetiti neiskrenost i postati sumnjičav.

Svaki intervju bi trebalo da sadrži mešavinu stilova pitanja. Najčešći tipovi pitanja su:

- Direktna pitanja - kratka pitanja koja zahtevaju jednostavne odgovore – da/ne
- Otvorena pitanja – široka i opšta pitanja pomoću kojih intervjuisana osoba može da izabere koliko će informacija obznani. Treba ih koristiti na početku intervjuja kako bismo podstakli razgovor.
- Zatvorena pitanja – zahtevaju kratke odgovore. Štede vreme, a osobi koja intervjuiše daju potpunu kontrolu nad pitanjima i odgovorima. Međutim, mogu da iznerviraju osobu koja odgovara ako ni jedna od ponuđenih mogućnosti ne odgovara njegovom izboru.
- Dodatna pitanja – ohrabruju osobu da proširi svoj odgovor ili objašnjenje.

Ankete i upitnici

Anketama sprovodimo istraživanje u grupama, često velikom uzorku populacije. Obično se koriste strukturisani upitnici u kojima se svim subjektima postavlja isto pitanje i daju iste mogućnosti odgovora. Uglavnom koriste zatvorena pitanja iako ponekad obuhvataju i otvorena pitanja ili prostor za komentar u kojem ispitanik može da doda svoje mišljenje. Sprovođenje naučnih anketa i upitnika zahteva stručno znanje kako bi se prikupili pouzdani podaci. Pouzdani podaci daju rezultate koji bi bili isti da se anketa ponovi. Budimo oprezni, ne oblikujmo nepotpuna ili sugestivna pitanja jer ćemo zbog njih morati da nagađamo rezultate. Budimo što precizniji, neka se pitanje odnosi samo na jednu stvar. Dajmo drugim ljudima da pročitaju pitanje kako bismo videli jesu li ga interpretirali na isti način kao i mi. Pre nego što započnemo s glavnom anketom, testirajmo upitnik na maloj grupi. Testiranje će nam ukazati na moguće greške u pitanjima, a nejasna pitanja ćemo moći da prepravimo.

Ciljne grupe

Ciljne grupe su uglavnom male – čine ih 5 do 15 osoba – i obično predstavljaju određene socijalne kategorije. Osoba koja intervjuiše ciljne grupe naziva se moderator. On podstiče ljude na razgovor o nekoj temi dok se ne razvije samostalna rasprava. Moderator može da počne pokazivanjem proizvoda ili reklame ili predstavljanjem neke teme uz kratko objašnjenje. Zatim pušta grupu da raspravlja o svojim reakcijama na prikazano. Ciljne grupe su korisne zato što daju sliku sklonosti potrošača. No, kao i kod drugih grupnih metoda, i one su podložne nedostacima grupnih razmišljanja. Rezultati dobijeni ovom metodom ne mogu precizno da izmere stavove ili ponašanje šireg stanovništva.

5.3.3.2 Sekundarni izvori

Koriste se u tzv. „istraživanju za stolom“. Informacije se skupljaju iz već postojećih i objavljenih izvora. Standardne metode koje se ovde koriste su čitanje i beleženje. Koristimo internet, novine, knjige, časopise i sve ostale izvore koji mogu da odgovaraju našoj temi. Izveštaji i štampane publikacije udruženja i vlada su korisni izvori poslovnih podataka. Velika količina informacija dostupnih iz svakog područja može nas zagušiti. Čitajmo selektivno.

5.3.3.3 Procenjivanje izvora

Kada sintetizujemo materijal, treba da budemo selektivni i da procenimo svoje izvore kako bismo iskoristili samo one informacije koje su relevantne i pouzdane. Posebno pažljivi trebalo bi da budemo s materijalom pronađenim na internetu. Sledeća pitanja pomoći će nam u proceni kvaliteta naših izvora. Odnose se na pisane i usmene izvore.

1. Koja je bila svrha materijala?
2. Je li materijal aktuelan?
3. Koliko je izvor verodostojan?
4. Postoji li mogućnost da je izvor pristrasan?
5. Odakle je izvor dobio informacije?
6. Možemo li samostalno da proverimo materijal?

5.3.4 Četvrti korak: strukturisanje ideja

Strukturisanje naših ideja je ocrtavanje, stvaranje grozda pojmova ili tabele ideja. Odabir ideja zavisice od našeg pisanog zadatka i od toga da li radije radimo s rečima ili slikama. Svaka metoda počinje izborom glavne ideje i tri ili četiri pomoćne teze ili teze

drugog nivoa. Najjednostavnija metoda strukturisanja je ocrtavanje. Na listu papira ili računaru treba popisati teme jednu ispod druge. Uvucimo ideje drugog i trećeg nivoa. Razmislimo koja je od pomoćnih teza najvažnija i odlučimo da li želimo da se nalazi na kraju ili na početku. Pomoćne ideje možemo da organizujemo hronološki ili od najjednostavnije prema najsloženijoj.

5.4 MAKROASPEKTI I MIKROASPEKTI PISANJA

5.4.1 Makroaspekti pisanja: stavljanje na papir

Pisanje nacrtu je faza u kojoj pokušavamo da nešto napišemo – važno je samo izbaciti ideje. Kada smo sigurni da tema odgovara našoj svrsi, počnimo popisujući sve glavne, kao i pomoćne i sekundarne ideje u obliku naslova i podnaslova. Tako ćemo dobiti kostur svog dokumenta. U prvom nacrtu nemojmo se cenzurirati. Počnimo da pišemo ono što znamo i nemojmo uređivati. Kada naidemo na tešku prepreku ili nam je potrebno više informacija da bismo završili neki deo, samo ostavimo belešku uz tekst i nastavimo.

Dok radimo na jednom delu, na pamet će nam pasti ideja za neki drugi deo. Odmah je zapišimo na odgovarajuće mesto. Umesto započinjanja punim rečenicama i pasusima, ideju možemo ispod naslova i podnaslova pribeležiti u kratkim crtama. Pregledajmo sve delove i izaberimo onaj kojim smo najzadovoljniji. Njime započnimo pisanje. Ne treba pisati u linearnom nizu, odnosno od početka prema kraju. Ako je naš projekat dugačak, možemo da promenimo redosled ideja, da izbrišemo loše ideje ili da dodajemo nove kako nam padaju na pamet.

5.4.1.1 Blokada

Ona može biti posledica straha od neuspeha, nesigurnosti, teskobe, nervoze, previše rada ili negativnog iskustva s pisanjem. O kom se god uzroku radi, blokadu je moguće izbeći ili prevladati. Ako patimo od blokade, sledeće strategije mogu nas podstaknuti na pisanje:

- Napravimo strukturu. Postupno prođimo kroz sve korake faze pretpisanja dok ne oblikujemo jasan plan akcije i strukture dokumenta koji možemo da prenesemo na naslove i podnaslove ili teme pojedinačnih pasusa.
- Izbegavajmo uređivanje i cenzurisanje dok pišemo prvi nacrt. Ne cenzurišimo, ne kritikujemo ili uređujemo dok pred sobom nemamo završen prvi nacrt svog dokumenta.
- Započnimo bilo gde. Počnimo u sredini, na kraju ili s bilo kojim delom koji nam ne stvara nervozu.
- Stvorimo okruženje za pisanje. Učinimo sve što nas opušta i smiruje.
- Rasporedimo vreme za pisanje i zadatke.
- Završimo onde gde je lako ponovo započeti.
- Zapamtimo da je pisanje zadatak. Ono je retko kad inspiracija. Ne čekajmo da nas neko ili nešto inspiriše.

5.4.1.2 Uređivanje i ponovni nacrt

Jednom kada smo zadovoljni svojim prvim nacrtom, možemo da počnemo s uređivanjem. Svoj dokument možemo da uređujemo direktno na papiru ili na računaru. Najbolja je njihova kombinacija. Brzo pročitajmo svoj nacrt na računaru i ispravimo sve krupne greške. Odšampajmo svoj dokument na papir. Čitanje materijala u drugom obliku daće nam i drugu perspektivu. Dobre i loše strane strukture postaće očite pa ćemo imati bolji osećaj za celokupni stil i suvislost. Dok čitamo, treba da se upitamo sledeće:

- Odgovara li materijal mojim ciljevima?
- Kako će moja publika reagovati na materijal?
- Kako ono što kažem utiče na moju verodostojnost?
- Je li struktura logična?
- Je li tekst tečan i suvisao?
- Je li napisan poslovnim stilom?
- Jesam li koristio prikladan stil i ton?
- Mogu li poboljšati svoje pasuse, rečenice i izbor reči?

Strukturisanje dokumenta će biti jednostavno ako smo sledili uputstva pri stvaranju ideja i strukture. Dok pišemo, počinjemo duboko da razmišljamo o svojoj temi. U procesu pisanja setićemo se mnogih ideja koje mogu da promene bilo šta, od čitave organizacije našeg rada do tek nekoliko reči. Kada počnemo da se koncentrišemo i usredsredimo se na zadatak, polako ćemo da shvatimo šta želimo da kažemo i na koji način. Organizujemo svoj dokument prema jednostavnom modelu – započnimo uvodom u glavnu ideju, zatim slede potkrepljujuće teze u zasebnim pasusima, a završimo zaključkom. Svaki pasus mora da sadrži jednu glavnu ideju koja je navedena u prvoj ili naslovnoj rečenici.

5.4.1.3 Suvislost

Dobro napisan tekst glatko teče od jednog pasusa ili dela do drugog pasusa ili dela. On mora biti suvisao. Suvislost nastaje delom i iz organizacije naših ideja. Svoje glavne teze možemo da strukturiramo prema nizu kriterijuma: od najvažnije do najmanje važne ili obrnuto, zatim hronološki, od jednostavnih do složenih, najmanje kontroverznih prema najviše kontroverznim, od teoretskih do praktičnih, ili bilo kojom drugom metodom koja nam najviše odgovara. Dokle god postoji logičan redosled, naš materijal će biti strukturalno suvisao. Suvislost takođe nastaje na osnovu povezivanja ideja, pasusa i rečenica korišćenjem prelaznih reči ili fraza. Naš tekst će dobro teći ako delotvorno iskoristimo prelaze.

5.4.1.4 Stil i ton

Ako je naš tekst suviše stručan ili suviše jednostavan, pokušajmo da povisimo ili da snizimo ton. Izbacivanjem žargona i korišćenjem standardnog govornog jezika rešićemo većinu problema interpretacije. Ne želimo da uvredimo publiku previše jednostavnom porukom. Zbog previše plitke ili nezavršene analize naša publika se može osećati prevarenom. Analiza je nužna u većini poslovnih i akademskih pisanih materijala. Proverimo:

- da li smo napravili primerenu analizu svoje teme, i
- je li analiza dovoljno duboka da zainteresuje našu publiku.

Pisani dokument ima ton ili podtekst koji mu daju mogućnost da ostavi određeni utisak. Pazimo da naš podtekst nije gundav, učiteljski, pompezan ili sveznajući. Isto tako, ne želimo da zvučimo preterano skromno ili povučeno. Težimo odlučnom, poštenom i pouzdanom tonu.

5.4.2 Mikroaspekti pisanja: uređivanje

Mikroaspekti pisanja odnose se na metodu pisanja. Dobro pisanje treba da ima sledeće karakteristike:

- jasnoću
- određenost
- energičnost
- raznolikost i ritam
- naglasak.

Neka bude jasno

Kako bi tekst bio jasan, birajmo jasne reči i sa što manje reči prenesimo svoje značenje. Najjednostavnije reči koje kažu šta želimo da kažemo najčešće su najbolje. Govorni srpski jezik je dobar stil za poslovno komuniciranje. Povremeno možemo da koristimo stručnu terminologiju i duže reči, posebno ako su one standardne reči naše industrije ili područja. Izbegavajmo zastarelu terminologiju ili pretenciozan govor jer će naš tekst učiniti bombastičnim, preterano formalnim i zastarelim.

Budimo određeni i jezgroviti

Određenost i jezgrovitost osnažiće naš tekst. Svaka reč mora da ima komunikacionu i stilističku svrhu. Budimo određeni u izboru reči. Ne koristimo frazu onde gde je dovoljna jedna reč ili 3 rečenice onde gde nije potrebno više od jedne fraze. Kada imamo zadati broj reči, ne ubacujmo opise kako bismo ispunili normu. Da bismo bili određeni, izbegavajmo prazne reči i nepotrebne oznake. Izbegavajmo i otrcane izraze. Otrcane fraze su klišeji. Pokušajmo da izbegnemo složene predloge. Složeni predlozi su fraze koje možemo da zamenimo jednom odgovarajućom rečju.

Budimo energični

Energična proza je snažna proza. Koristimo aktivne glagole i jasne subjekte kako bismo osnažili tekst. Nemojmo prečesto da koristimo slabe uvode kao što su „bilo je“, „tako je“ ili „onda je“. Naše bi rečenice trebalo da bugu energičnije i određenije. Energičnost ćemo povećati i izbegavanjem umetnutih rečenica. Umetnute rečenice važne su za autorov argument, međutim ne treba sve da se nalaze u istoj rečenici. Aktivni glagoli, a ne pasivni, doprinose energičnosti. Pasivni glagoli uglavnom stvaraju dugačku prozu s previše reči. Pasivne rečenice obrću položaj subjekta i objekta. Gde god je to moguće, upotrebljavajmo lične subjekte kako bismo dozirali dozu intimnosti i zanimljivosti.

Dodajmo raznolikost i ritam

Raznolikost ćemo postići variranjem rečenica i dužinom pasusa. Rečenice ne bi trebalo da imaju više od 20 do 25 reči, ali se mogu sastojati i od samo dve reči. Za dramaturški efekat upotrebljavajmo kratke rečenice. Najčešće treba koristiti srednje duge rečenice, povremeno zbog raznolikosti dodajući kratke ili duže. Ritam je vezan za tok. Neki nizovi rečenica ili reči jednostavno zvuče bolje od drugih. Varijacijom reči, rečenica ili pasusa menjaćemo i ritam svojeg dokumenta i time stvoriti tečnost.

Naglasak

Naglaskom istaknimo određene delove ili važne ideje. Podredimo jedan deo rečenice kako bismo naglasili drugi. Ponavljanjem takođe možemo da naglašavamo.

Navođenje izvora

Popisivanje izvora je bitno iz 2 razloga: 1. predstavljanje tuđeg rada kao svog je plagijat. i 2. potpisivanje izvora svakom čitaocu pruža uvid u materijale koje smo koristili. Treba navesti sve ideje, činjenice, teorije, istraživanja i citate iz spoljnjih izvora.

Metode popisivanja

Sve ideje iz citata treba pripisati njihovom autoru. U tekstu našeg materijala to ćemo učiniti stenografskim načinom, odnosno jednostavnim pružanjem imena autora i datuma izdavanja. Standard popisivanja u poslovnim dokumentima zove se **harvardski sistem**. Ovaj sistem navodi autorovo ime i datum izdavanja unutar teksta, npr (Jones i Wilson, 1987). Citati moraju biti zapisani u celosti. Ako se citiraju veći delovi teksta, treba ih upisati u odvojeni red, uvući i na njihov kraj staviti puni navod. (Northey i Tepperman, 1986.:142). Puno navođenje literature knjiga prema harvardskom sistemu obuhvata autorovo ime, datum izdavanja, naslov, izdavača i mesto izdavanja, npr.: Mintzberg, H. (1979) The Structure of Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Završni proizvod

Svoj završni materijal treba da uredimo s obzirom na pravopis, gramatiku, interpunkciju i doslednost navoda. Pomoću naslova i podnaslova treba razlomiti dugačke delove teksta. Tako će naš dokument biti i vizuelno privlačniji.

5.5 STRATEGIJE ZA PISANJE USPEŠNIH PISAMA

Poslovna pisma mogu imati različite svrhe. Uglavnom su to uvodna pisma ili odgovori na pisma o proizvodima, uslugama ili informacijama. Tipična pisma pišu se zbog:

- Kupovine ili prodaje proizvoda ili usluga.
- Zapošljavanja, davanja otkaza, disciplinskog kažnjavanja ili nagrađivanja zaposlenih.
- Raspravljanja ili pregovaranja oko uslova dogovora.
- Odgovaranja na upite ili traženja informacija.
- Žalbe ili odgovaranja na žalbu.
- Potvrđivanja detalja usmene komunikacije.

5.5.1 Pisma sa dobrim vestima

Pisanje pisma sa dobrim vestima jedan je od najlakših i najugodnijih pisanih zadataka. Naša publika je nestrpljiva da čuje šta imamo da kažemo pa bi trebalo da budemo direktni i odmah na početku da navedemo dobre vesti ili glavnu ideju. Glavni deo teksta treba da sadrži detalje. Možda ćemo uz dobre vesti morati da saopštimo i neke negativne informacije. U tom slučaju uvek prvo navedimo dobre vesti, a negativne informacije sakrijmo u glavnom delu teksta. Setimo se krive pamćenja publike – naš čitalac će uvek najbolje zapamtiti prvu i poslednju stvar koju kažemo, a najmanje sredinu naše komunikacije.

5.5.2 Pisma sa lošim vestima

Pisma sa lošim vestima je teško pisati i traže više razmišljanja i planiranja. Naš bi cilj trebalo da bude da javimo loše vesti, ali ostanimo dobronamerni. Dobra diplomatska praksa je da se lošim vestima pristupa indirektno. Započnimo s pozitivnom ili, ako je moguće neutralnom izjavom. Loše vesti kao što su neuspešna prijava za posao, otkaz, odbijanje kredita itd, treba ublažiti pozitivnom ili neutralnom uvodnom rečenicom.

Kada planiramo strategiju za pismo sa lošim vestima, zapamtimo sledeće savete:

1. Upotrebimo indirektan pristup.
2. Sakrijmo loše vesti u sredinu poruke.
3. Pokušajmo da zadržimo dobru volju publike.
4. Koristimo ton koji sugerise da je naša poruka odlučna i konačna.
5. Zadržimo svoju verodostojnost dokazujući se kao iskreni, razumni i poštteni.

Najbolji način postizanja ovih ciljeva je pružanje primaocu nečeg pozitivnog. Nakon što smo s jednom ili više tampon-rečenica otvorili svoju poruku s lošim vestima, navedimo razloge ili objašnjenje naših postupaka. Posle toga jezgrovito i odlučno navedimo loše vesti. Ako možemo, lošu vest treba da stavimo u sredinu rečenice gde će imati manji učinak. Naglasimo sve pozitivne aspekte situacije.

5.5.3 Pisma nagovaranja

Pisma nagovaranja pišemo kako bismo uverili publiku da bi trebalo da reaguje na našu molbu. Pismima nagovaranja nastojimo da i na najmanji način promenimo stavove, uverenja ili postupke naše publike. Mogu imati oblik prodajnih pisama, molbe za finansiranje, molbe za uslugu, saradnju ili resurse ili jednostavno nagovaranja primaoca por. da prihvati naše gledište. Pri pisanju poruka nagovaranja koristimo sledeće strategije:

- Oblikujemo svoju poruku u logičnom sledu argumenata i dokaza.
- Koristimo analizu publike i motivacionu teoriju kako bismo privukli publiku.
- Započnimo ličnim uvodom; ako je to moguće, oslovimo svoju publiku imenom.
- Upotrebljavajmo aktivne konstrukcije i živi jezik.
- Povećajmo svoju verodostojnost bez kompromitovanja iskrenosti.
- Privucimo pažnju na svoju poruku pomoću upadljivih slika i neobičnog teksta.
- Budimo etični.

Najdelotvorniji pristup pismima nagovaranja je indirektni pristup. S obzirom da nastojimo da uverimo nekoga u nešto, treba da pronađemo uverljiv argument pre no što ćemo išta da zahtevamo. Nakon uvoda čija je svrha privlačenje pažnje, treba nizom detalja da proširimo uvodnu temu. Ukažimo na moguću korist koju publika može steći ako udovolji našoj molbi.

5.5.4 Informativna pisma

Pišemo ih kada tražimo rutinske informacije ili pružamo informacije kao odgovor na neki upit. Tu je najdelotvorniji direktan pristup. Čitalac bi odmah na početku trebalo da sazna svrhu pisma. Ako tražimo informacije, koristimo uljudan i impersonalan ton kojim ne zahtevamo. Pišimo s pretpostavkom da će primalac pozitivno da reaguje na naš zahtev. Nakon što smo objasnili šta želimo, opravdajmo svoj zahtev i objasnimo zašto nam je važan. Ako je naš zahtev složen, razlomimo ga na stavke. Obavezno dajmo publici do znanja šta želimo da se dogodi. Završimo uljudno ponavljajući zahtev i pružimo detalje kao što su adresa i br. telefona kako bi primalac lakše udovoljio našem zahtevu. Navedimo postoji li vremenski okvir u kojem očekujemo odgovor.

5.5.5 Formatu pisma

Osnovna struktura pisma obuhvata: zaglavlje, datum, adrese pošiljaoca i primaoca, pozdrav, glavni deo teksta, završne fraze, potpis i obaveštenje o priložima. Drugi mogući elementi su: red za predmet, naznaka poverljivosti, napomene o dostavljanju i informacije

o sredstvu dostavljanja. Najčešće upotrebljavani formati su „full block“ i „modified block“.

„Full block“ stil znači da svi elementi pisma počinju na levoj margini i da nema interpunkcije osim u glavnom delu teksta.

U „Modified block“ formatu je sve osim datuma i završne fraze na levoj margini, a interpunkcija se koristi i u adresi, pozdravu i završnoj fazi. U poslovnoj komunikaciji najviše se koristi „full block“. Pisma ne bi trebalo da budu duža od 1 strane. Poslovni ljudi su zauzeti pa će često pročitati samo uvodne pasuse kako bi videli da li je vredno čitati do kraja.

5.5.6 Tipska pisma

Računarski programi olakšavaju slanje pisama velikom broju ljudi. Većina preduzeća održava velike baze podataka kupaca ili informacija o dobavljačima koje obuhvataju imena, adrese, brojeve računa, raniju kupovinu, primljene i plaćene račune. Najjednostavniji način da dopremo do velike publike je oblikovanje cirkularnih pisama na kompjuterskom dokumentu koje ćemo da spojimo sa informacijama iz baze podataka.

5.5.7 Pisanje izveštaja

Preduzeća se pri odlučivanju, pružanju informacija i rešavanju problema oslanjaju na izveštaje. Oni mogu imati oblik izveštaja o nučnom istraživanju, prognoze prodaje, izveštaja o aktivnostima kao što su tromesečni finansijski izveštaji, dokumenta o stanju uputa, izveštaji o proizvodnji, rešavanju problema i planova. Izveštaji se rade za internu i eksternu poslovnu publiku. Mogu biti usmeni ili pisani, no najčešće su činjenični prikazi koji objektivno govore o nekom poslovnom aspektu. Mogu imati nekoliko strana ili nekoliko svezaka, zavisno od složenosti teme. Svi izveštaji moraju da imaju sledeće elemente – naslovnu stranu, propratno pismo ili propratni dopis, kratak sadržaj ili sažetak, sadržaj, uvod, glavni deo teksta, zaključak, preporuke, dodatke, primere, kao i popis literature ili bibliografiju.

5.5.7.1 Sažetak (Abstract)

Predstavlja kratki sinopsis nalaza izveštaja. Ako je izveštaj akademski ili naučni rad, verovatno će biti sažet u kratkom sadržaju koji je obično kraći od jedne strane i obuhvata najviše jedan ili 2 pasusa. Sažetak može biti dugačak i nekoliko strana, zavisno od složenosti izveštaja. Trebalo bi da sadrži i kratak pregled sadržaja izveštaja i navedene najvažnije nalaze. Sažetak je mini verzija samog izveštaja, namenjena čitaocima koji nemaju vremena ili zanimanja da čitaju celu verziju.

5.5.7.2 Glavni deo izveštaja

Osnovni recept je: uvod, glavno telo izveštaja, zaključci, preporuke i popis literature. Ton našeg izveštaja treba da bude neemocionalan, objektivan, činjeničan i impersonalan. U uvodu izveštaja treba:

1. Navesti svrhu i ciljeve izveštaja.
2. Ocrtati sadržaj i organizaciju
3. Odrediti ton i stil izveštaja
4. Motivisati svoju publiku da pročita tekst izveštaja
5. Dokazati svoju verodostojnost.

Dužina uvoda zavisi od dužine izveštaja. U uvodu treba da dokažemo svoju verodostojnost i ovlašćenje za pisanje izveštaja. Navedimo ko je zatražio i odobrio izveštaj, zašto i za koga je napisan, kao i ko ga je napisao. Objasnimo koje je područje rada izveštaja i koja su njegova ograničenja. Dajmo pozadinu ili istorijske uslove koji su doveli do izveštaja i objasnimo izvore materijala iz izveštaja kao što su naučna istraživanja, arhivi, intervju i drugi izveštaji.

Glavni deo sadrži detalje i nalaze. Ako je vrlo dugačak, trebalo bi ga podeliti na delove ili poglavlja. Svaki deo treba da ima naslove i podnaslove na različitim nivoima. Ograničimo detalje u glavnom delu našeg izveštaja na one koji su nužni kako bismo dokazali svoju tezu.

5.5.7.3 Zaključci i preporuke

Zaključci su odgovori na pitanja koja su podstakla stvaranje izveštaja. Preporuke su naša mišljenja o tome šta treba preduzeti u pogledu zaključaka. U kratkom izveštaju ih možemo uvrstiti u glavni deo izveštaja, ali u većini slučajeva ćemo napraviti odvojeni zaključni deo ili poglavlje.

5.5.7.4 Podnošenje izveštaja

Dok oblikujemo svoj izveštaj, imajmo na umu sledeće savete (Pearsal i Cunningham, 1982.):

- Upotrebljavajmo kvalitetan papir koji je teži od standardnog fotokopirnog papira.
- Ako su potrebne kopije, odštampajmo ih laserskim štampačem na kvalitetnom papiru ili ih profesionalno umnožimo.
- Pišimo sa marginama od najmanje 2,5 cm. Ako izveštaj želimo da ukoričimo, udvostručimo margine na 5 cm.
- Za veći efekat, grafiku okružimo okvirom.
- Kod popisivanja upotrebljavajmo tačke ili kvadratiće. Ukoliko je važan redosled, popisujmo s brojevima.
- Pišimo jednostavnim i poslovnim fontom. Uvek podnesimo izveštaj s propratnim pismom ili dopisom.

5.5.8 Dopisi

Dopisi su glavni oblik interne poslovne komunikacije. U prvom redu korišćeni u rutinskoj komunikaciji o svakodnevnim poslovnim pitanjima, korisni su i za slanje većem broju ljudi istovremeno. Delotvorni su za utvrđivanje usmenih pregovora, ocrtavanje politike i procedura preduzeća, dogovaranje sastanaka, određivanje dnevnog reda i prenošenje, pre svega opštih informacija. Dopisi su oblikovani u svrhu jezgrovitog i neformalnog komuniciranja sa zaposlenim ljudima koji žele informacije koje mogu da usvoje već brzim pogledom na tekst poruke. Na dopisu moramo da imamo sledeće informacije: Datum, Za (primaočevo ime ili distribicioni popis), Od (pošiljaočevo ime i funkcija ili odeljenje), Predmet (naslov predmeta ne bi trebalo da bude preterano uopšten ili previše detaljan), Glavni deo teksta (pošiljaočeva poruka), Potpis.

5.5.9 e-mail

Sličan je dopisu, a može i sam da uzme oblik dopisa koji se prenosi elektronskim putem. Postoje različiti formati e-maila, zavisno od našeg softvera, no većina obuhvata osnovne informacije dopisa – datum, pošiljaoca, primaoca, predmet, glavni deo i potpis ili inicijale. e-mail je manje formalan od dopisa te se koristi za slanje vrlo kratkih poruka od tek

nekoliko reči, što ne bi bilo moguće korišćenjem papirnatih dopisa. Danas većina velikih preduzeća održava „intranet“ sisteme – elektronske centre za e-mail i informacione centre kojima zaposleni imaju različit pristup.

5.5.10 Faksovi

su brza i jeftina metoda prenošenja dokumenata. Brzo zamenjuju eksterna pisma, a takođe se koriste interno u organizaciji za prenošenje dokumenata između odeljenja. **Nedostaci:** uređaji za faks mogu da pošalju samo 1 kopiju dokumenta, problem je kad ih treba slati više. Aparati su skupi, tako da svaka kancelarija ima samo po 1 faks. Ljudi treba da nauče da se služe njime.

5.5.11 Izveštaji za javnost

Moraju da sadrže sledeće informacije: ime i/ili logo organizacije, datum slanja izveštaja kao i, ako je različit, datum i vreme kad treba objaviti izveštaj, svrhu izveštaja i potkrepljujuće informacije, poruke uredniku (ako su potrebne) i kontakt autora ili pošiljaoca. Izveštaji za javnost treba da podupru ciljeve ili misiju organizacije. Moraju se odaslati u pravo vreme kako bi imali najveći uticaj.

Ostali dokumenti: oglasi, cirkularna pisma, newsletteri, bilteni, formulari, brošure itd...

6. USMENE I VIZUELNE KOMUNIKACIJE

6.1 PLANIRANJE I PRIPREMANJE PREZENTACIJE

Već poznajemo korake u stvaranju dobrog pisanog rada. Sada te iste korake možemo da primenimo u pripremanju prezentacije:

1. Pretpisanje
2. Pisanje
3. Prilagođavanje formatu prezentacije
4. Usklađivanje materijala s raspoloživim vremenom
5. Pregled analize publike.

6.1.1 Opšti utisak

Pet osnovnih faktora utiče na opšti utisak koji ostavljamo na publiku tokom prezentacije:

1. struktura i sadržaj
2. stil izlaganja
3. izgled i držanje
4. korišćenje vizuelnih pomagala
5. odgovaranje na pitanja.

6.1.1.1 Struktura i sadržaj

Kao i sve pisane komunikacije, sve prezentacije bi trebalo da imaju početak, sredinu i kraj. Naš uvod treba da sadrži okvir onoga što ćemo pokriti u svojoj prezentaciji i njenoj strukturi. Trebalo bi da počnemo s nečim što će privući pažnju naše publike. Početak predstavlja najvažniju priliku da stvorimo zanimanje za naš govor. Konačno, naš uvod bi trebalo da sadrži ciljeve prezentacije (npr. da informišemo, zabavimo ili uverimo). Glavni deo prezentacije treba logički izložiti. Kada završavamo prezentaciju, trebalo bi ukratko sažeti glavne teze, odnosno „reći publici o čemu smo im govorili“. Važno je prezentaciju čisto završiti, nemojmo pred kraj „odlutati“.

6.1.1.2 Izlaganje

Bez obzira koliko bila dobra struktura i sadržaj našeg govora, način na koji ćemo ga izložiti publici imaće najveći uticaj na konačan utisak. I ovde je bitna priprema. Trebalo bi da vežbamo svoju prezentaciju čitajući je naglas i merenjem vremena. Možemo da napravimo audio ili video snimak. Takođe može da pomogne vežbanje pred prijateljem, kolegom ili članom porodice koji nam mogu pružiti i povratnu informaciju.

Unapred moramo da odaberemo koju ćemo metodu koristiti da bismo zapamtili svoj materijal. Postoji nekoliko čestih, manje ili više delotvornih tehnika:

- Pomoćne kartice s ključnim rečima glavnih i pomoćnih tema.
- Grozd ideja ili struktura ideja.
- Grafoskop folije s pomoćnim karticama ili bez njih.
- Pisanje kraće skripte koju ćemo čitati reč po reč.
- Učenje napamet.

S obzirom da prezentujemo direktno publici – gledajmo u nju. Ne gledajmo u tavanicu, pod, zadnji zid ili sliku koju stvara grafoskop. Gledajmo publiku, pomičimo pogled preko svih osoba. Govorimo jasno i menjajmo brzinu i ritam govora kako bismo održali zanimanje publike. Ne zaboravimo da upotrebljavamo jezik primeren publici. Stil našeg izlaganja vezan je za visinu i volumen našeg glasa kao i brzinu i ritam našeg govora.

Menjajmo visinu glasa. Ako imamo vrlo visoku ili nisku boju glasa, vežbajmo variranje snimajući se na audiokasetu. Volumen glasa trebalo bi da odgovara veličini prostorije i publike. Govorimo dovoljno glasno da nas svaki član publike jasno čuje. Neiskusni govornici često govore prebrzo. Nervozni su pa brzaju i ne prave pauze, zbog čega publika propusti veliki deo govora. Iskoristimo pauze između delova prezentacije ili kod prelaza s jedne teme na drugu. Ukoliko nam je vreme ograničeno, obvezno se držimo zadatog vremena. Ne govorimo duže i pokušajmo da ne završimo prerano. Gotovo svaka osoba je nervozna dok drži prezentaciju. Vežbanje prezentacije smanjiće nervozu. Držanje uspešne prezentacije naučena je veština koju ćemo steći češćim izvođenjem.

6.1.1.3 Izgled i držanje

Istraživanja pokazuju da se utisak koji ostavlja prezentacija verovatno više zasniva na izgledu i držanju nego na sadržaju. Neverbalni znakovi u prezentacijama imaju 4 do 5 puta jači efekat od reči. 50% uticaja zasniva se na izgledu, 40% na samopouzdanju a 10% na onome što zapravo kažemo. Lepo stajanje ili sedenje stvara osećaj pripadnosti kod govornika. Publika će želeti da vidi nekoga ko je samopouzdan, autoritativan i stručan. Prikladno držanje, koje nije previše kruto ili preterano opušteno, i doteran izgled signalizuju da smo zanimljivi, entuzijastični i sposobni da autoritativno govorimo o svojoj temi.

6.1.1.4 Vizuelna pomagala

Vizuelna pomagala pomažu prenošenju ideja i informacija na razumljiviji način koji publika lakše upija. To su: grafoskopi, ploče, dijapozitivi, videotrake, filmovi, mape i kompjuterski prikazi. Važno je zapamtiti da vizuelna pomagala postoje kako bi potkrepila izgovoreni deo prezentacije, pa ih zato treba koristiti samo onda kada doprinose rečenome. Efikasna vizuelna pomagala treba da učine nešto od sledećeg:

- uvod u temu
- povezivanje složenih ideja
- definisanje termina
- sažimanje ključnih teza
- upoređivanje informacija
- pomoć publici da vizuelizuje apstraktne koncepte (tabele, dijagrami)
- pomoć publici da zapamti šta smo rekli (boja, humor, slike koje privlače pažnju)
- predstavljanje stvarnosti (fotografije, mape, planovi)
- isticanje važnih informacija
- inspirisanje (slogani, misije, citati).

6.1.1.5 Povratna informacija

Važno je zapamtiti da u usmenim prezentacijama neverbalni znakovi imaju veći uticaj od sadržaja. Većina povratnih informacija koje primimo dolazi iz neverbalnih signala. Treba da budemo svesni povratnih informacija koje dobijamo od publike tokom svoje prezentacije. Proučimo neverbalno ponašanje svoje publike. Budimo fleksibilni, prilagodimo svoju prezentaciju učini li nam se da je naša publika izgubila zanimanje. Svaka komunikacija – a posebno usmena prezentacija – oslanja se na povratne informacije koje pomažu u poboljšavanju izvođenja.

Načelo povratne informacije: Prihvatimo ljude onakve kakvi jesu.

Cilj povratne informacije nije da promenimo ljude nego da promenimo njihovo ponašanje. Cilj povratne informacije je poboljšavanje izvedbe. Dakle, ona služi za menjanje

određenog ponašanja. Ako je povratna informacija tačna, a primalac dobro zapaža, pomoći će da se tačnije odredi uticaj na druge, što će dovesti do bolje izvedbe. Povratna informacija mora da bude konstruktivna i data da bismo pomogli, a ne da bismo bili bolji od sagovornika ili da bismo ga osramotili.

Pružanje povratne informacije:

1. Opisujmo, ne interpretirajmo. Pružimo činjenice, ne govorimo o onome što mislimo da te činjenice znače.
2. Usredsredimo se na specifično ponašanje, a ne na opštosti koje nisu toliko korisne.
3. Iskreno nastojmo da pomognemo. Proverimo svoje motive.
4. Povratna informacija ne treba da bude lična.
5. Pazimo na prikladan trenutak.
6. Omogućimo promenu, nemojmo da je zahtevamo.

6.1.1.6 Popis zadataka za prezentaciju

Vežbanje svoje prezentacije jedini je način da proverimo jesmo li sve pripremili kako treba. Kada držimo prezentaciju, bićemo sigurniji ako smo je već unapred nekoliko puta izvežbali.

Popis zadataka za pripremanje prezentacije:

- Struktura
- Izlaganje
- Izgled i držanje
- Vizuelna pomagala
- Odgovaranje na pitanja.

6.2 SASTANCI I PREGOVORI

6.2.1 Efikasni sastanci

Jedna od glavnih prednosti sastanaka je mogućnost da grupa ljudi smisli više ideja i rešenja problema nego što bi ih mogao smisliti pojedinac. Grupa sa vrlo različitim članovima smisliće više ideja od homogenije grupe. Sastanak je socijalni proces koji ćemo razmatrati na dva nivoa:

- bogatstvo komunikacije
- socijalna složenost procesa.

Socijalni aspekt sastanka važan je zato što članovima tima i kolegama omogućava kontakt licem u lice, posebno važan ako oni ne održavaju svakodnevne kontakte. Kontakt licem u lice je bogat oblik verbalne i neverbalne komunikacije. Na sastancima ne samo da ljudi čuju reči, nego vide i govor tela. Primećuju ko sedi pored koga i ko koga savetuje. Svi ti znaci su deo sociokulturnog konteksta sastanka. Sastanci su socijalno složeni organizacioni procesi odlučivanja. Sastanak nije pojedinačni događaj u organizaciji. Ovaj događaj – proces odlučivanja – usađen je u mnoštvo drugih organizacionih događaja. Upravo zato što su sastanci procesi odlučivanja, obično odgovaraju onome što Cohen, March i Olsen nazivaju organizacionim odlučivanjem po modelu „korpa za smeće“. Prema ovom se modelu pretpostavlja da se u organizacijama dosta toga događa pre nego što se održe sastanci na kojima se donose rutinske (ili druge) odluke.

Autori navode četiri različite, ali srodne **teme vezane za način donošenja odluka**:

1. Problemi – predstavljaju predmet kome se traži rešenje. Naravno, postoje problemi koji nemaju rešenje i oni za koje se uopšte ne traži rešenje.
2. Odluke – potencijalna rešenja problema. Može da postoji nekoliko rešenja istog problema ili se nekoliko problema može rešiti istim rešenjem.
3. Učesnici – ljudi u organizaciji od kojih su neki prisutni na sastanku. Imaju različite vrednosti i kulturu, a mogu da dolaze iz različitih odeljenja.
4. Posebne prilike – prigode kao što su sastanci, na kojima organizacija odlučuje.

Na većini sastanaka se događa sledeće:

- donose se odluke, a da se uopšte ne reše problemi
- nije postignuta nikakva odluka pa se problemi nastavljaju
- predlažu se rešenja i kada ne postoji problem koji treba rešiti
- ili će se, kada stvari dobro teku, doneti neke odluke koje će zaista rešiti neke probleme.

Poenta modela korpe za smeće u našem kontekstu sastanaka je da su sastanci socijalni procesi, a ne diskretni događaji odvojeni od svega ostalog što se događa u organizaciji. Zbog sastanaka se troši mnogo resursa, ne samo u vremenu određenom za sastanak, nego i u planiranju, vremenu i troškovima dolaska učesnika kao i daljim aktivnostima. Kao i svaki komunikacioni zadatak, uspešan sastanak se zasniva na dobrom planiranju i dobro promišljenoj komunikacionoj strategiji koja ima jasan cilj i svrhu.

Sastanak može biti formalan i neformalan. Stepenn formalnosti vezan je za strukturu, organizaciju i dokumentaciju. Neformalni sastanci su uglavnom spontani i mali, bez štampanog dnevnog reda, velikih zapisnika i strukturisanog vođenja. Formalni sastanci zahtevaju zakazivanje, obaveštavanje, cirkulisanje dnevnog reda, vođenje od strane predsedavajućeg, pravljenje zapisnika i dalje akcije.

Svrha sastanaka može biti:

- informisanje
- savetovanje
- donošenje odluka
- rešavanje problema
- planiranje
- konsultovanje
- motivisanje.

6.2.2 Vodenje sastanaka

Efikasnost svakog sastanka je u velikom delu odgovornost voditelja sastanka. Voditelj ili predsedavajući ima brojne dužnosti. Da bi vodio uspešan sastanak, voditelj bi trebalo da:

- napravi dnevni red kog se treba držati
- olakša i stimuliše raspravu
- odredi tempo sastanka
- sažme raspravu i preporuke
- distribuira zapisnik.

Posebno vodimo računa da odaberemo prave učesnike sastanka, koji mogu na bilo koji način da mu doprinesu. Odaberimo osobe koje donose dobre odluke i dobro rešavaju probleme. Osim na velikim informativnim sastancima, broj učesnika ne bi trebalo da bude veći od 12 osoba. Isto tako važno je izabrati pravo mesto održavanja sastanka. Proverimo da li su detalji kao što su ventilacija, osvetljenje, grejanje, akustika i sredstva za

okrepljenje i osveženje učesnika zadovoljavajući. Takođe, treba isplanirati raspored sedenja. Ako predsedavamo sastankom, naša je dužnost da podstaknemo raspravu. Treba da angažujemo sve prisutne. Najbolje je da voditelj usmerava sastanak kako bi rasprava tekla tako da ni jedan pojedinac ne dominira, kao i da se ne razvije preopširna rasprava između 2 učesnika. Kada prođe vreme predviđeno za svaku tačku dnevnog reda, treba:

- zaustaviti raspravu;
- sažeti raspravu u toj tački
- preći na sledeću tačku.

6.2.3 Dokumentacija sastanaka

Dva osnovna dokumenta su dnevni red i zapisnik. Dnevni red je popis tema o kojima će se razgovarati na sastanku. Na početku bi trebalo obavestiti o detaljima kao što su vreme, mesto, datum i tip sastanka. Takođe možemo da dodamo spisak učesnika, mada se to uglavnom unosi u zapisnik. Zapisnik se radi na svim formalnim i nekim neformalnim sastancima. Sekretar ili neka druga posebno određena osoba pravi beleške. Mogu se beležiti izgovorene reči, rezime ili samo donesene odluke. Doslovan zapisnik se retko pravi na poslovnim sastancima. Uobičajeno je da se napiše rezime rasprave o svakoj tački i donešene odluke ili preporuke. Zapisnik treba da bude tačan i objektivan. Trebalo bi da počne sa datumom, mestom i vremenom sastanka kao i popisom prisutnih, s tim da se prvo zapiše ime predsedavajućeg. Treba pisati u prošlom vremenu i trećem licu. Na kraju ostavimo mesto da se predsedavajući potpiše i datira zapisnik. Neposredno posle sastanka zapisnik obavezno treba proslediti svima koji su učestvovali kako bi mogle da se unesu ispravke dok su detalji još sveži u sećanju učesnika. Zapisnik treba proslediti i osobama koje nisu prisustvovala sastanku, a bile su pozvane.

6.2.4 Win-win pregovori

Neki ljudi pregovaraju bolje od drugih. Bolji pregovarači stvaraju bolje uslove za sebe ili svoje organizacije. Preduzeća i pojedinci treba da umeju efikasno da pregovaraju.

6.2.5 Priroda pregovora

Pregovore možemo da definišemo kao socijalni proces interakcije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadati ciljevi i izbegli konflikti. Pregovaranje je socijalna interakcija. Putem te socijalne interakcije ljudi razmenjuju informacije. Komunikacija je namenjena postizanju dogovora između ljudi koji dele nešto zajedničko, ali obično imaju različite interese. Postoje i jednokratni pregovori između organizacija ili osoba koje se, kada jednom završe pregovore, možda više nikad neće videti. Naša definicija takođe naglašava sporazum. Traženje sporazuma glavni je element u definisanju ili opisivanju komunikacionog procesa kao pregovora, nasuprot nekim drugim oblicima komunikacije. Ako nema nastojanja da se postigne sporazum, ne postoji pregovaranje. Sporazum mora biti trajan. Pregovarači se slažu – bolje bez dogovora, nego s dogovorom koji će propasti. Uspeh pregovaranja zavisi od toga hoće li sporazum propasti.

Nekoliko aktivnosti nalik je pregovaranju i obuhvata neke ili sve elemente pregovaranja u smislu u kom smo ga definisali:

- cenjkanje
- kolektivno cenjkanje
- posredovanje
- arbitraža

- lobiranje
- razgovori.

„Cenjkanje“ se ponekad zamenjuje sa „pregovaranjem“ iako se cenjkanje češće koristi kada govorimo o raspravama isključivo vezanim za novac. Jedina razlika je to što pregovaranje može biti vezano za više predmeta, a ne samo za cenu proizvoda ili usluga. Kolektivno cenjkanje je nešto drugačije. Odnosi se na situacije u kojima agent ili grupa pregovara u ime veće grupe. Sporazum treba da ratifikuju direktori kompanije ili članovi sindikata. „Posredovanje“ se odnosi na proces pregovaranja koji koristi treću ili neutralnu stranu da bi se postigao sporazum. Neutralna strana obično nema moć odlučivanja, a kako je neutralna, ne postoji sukob interesa s pregovaračkim stranama. Uloga posrednika je uloga osobe koja se kreće među stranama, olakšava komunikaciju i rešava probleme među njima. Kao kod posredovanja, i arbitraža se oslanja na intervenciju treće strane. U ovom slučaju, arbitražni poverenik ima moć konačne odluke. Koristeći arbitražu, obe strane se odriču svojih prava za postizanje sporazuma i oslanjaju se na arbitražnog poverenika da to učini za njih. Lobiranje je oblik pregovaranja pri kojem jedna strana pokušava da prisili drugu stranu na pristanak. Može biti relativno formalno, no uglavnom je neformalno i događa se „iza zavese“, bilo kao pretpregovarački događaj ili tokom pregovaranja. Razgovori su obično relativno neformalni sastanci na kojima pregovaračke strane, koje kasnije čekaju ozbiljni pregovori, počinju da skupljaju informacije i proučavaju međusobna stanovišta.

Pregovore možemo da klasifikujemo u različite tipove zavisno od varijabli kao što su ciljevi, vreme i pravovremenost, priroda pregovaračkih strana i njihov međusoban odnos kao i potencijalan ili aktuelan sukob. Postoje 3 glavna tipa pregovora s obzirom na njihov ishod:

- integrativni
- distributivni
- destruktivni.

Integrativnim pregovorima cilj je pobjeda (win-win). U ovoj vrsti „win-win“ pregovora smatra se da je sukob ili neslaganje skuplje od sporazuma i kompromisa. Troškovi i dobit jednaki su za obe strane. Upravo je to ona vrsta pregovora koja se svakodnevno odvija u organizacijama. **Distributivne pregovore** karakterizuje izraz „win-lose“. Ovde pregovaračke strane nastoje da pobjede bez obzira na ishod drugih. Jedna strana mora da izgubi u distributivnim pregovorima. Proces je takmičarski, ofanzivan, manipulativan i agresivan. Primer za to je većina sudskih sporova i kratkoročnih poslovnih pregovora u kojima stranke ne mare hoće li više međusobno poslovati. **Destruktivni pregovori** su procesi u kojima jedna ili obe strane nastoje da pobjede čak i kad postoji opasnost da izgube dok su formalno možda i pobedili. To je „lose-lose“ situacija.

Priprema za pregovore obuhvata 7 koraka:

1. Određivanje svrhe i ciljeva
2. Analiziranje situacije
3. Određivanje predmeta pregovaranja
4. Analiziranje pregovarača
5. Razmatranje zakonskih implikacija
6. Finansijska priprema
7. Taktika.

Kod taktike treba razmisliti o sledećem:

- Gde će biti održan sastanak
- Kako izgleda prostorija
- Ko će biti u našem pregovaračkom timu
- Koje su tačke dnevnog reda i kako ćemo ih izneti
- Kako ćemo odrediti predmete pregovaranja
- Koliko nam vremena stoji na raspolaganju
- Kakva je klima pregovaranja
- Koji su predviđeni zajednički osnovi.

Lokacija

Domaća teritorija ima prednost. Što se tiče samog mesta pregovaranja, važno je pomno isplanirati izgled prostorije.

Pregovarački tim

Svako u timu morao bi da ima određenu ulogu koju treba da igra i da toga bude svestan. Pregovarački timovi treba da budu što manji, a istovremeno moraju biti dovoljno stručni. Svako u našem timu mora da zna koji su pregovarački ciljevi, a posle svake sednice treba razmeniti mišljenja i beleške.

Predmeti pregovora i vreme

Kao strategija komuniciranja, i naša pregovaračka strategija treba da počinje sa našim ciljevima. Svako u timu mora biti upućen i informisan. Ključno je znati koliko je vremena dostupno za zaključivanje pregovora s bilo kakvim ishodom. Pregovori su skupoceni i što duže traju, to je verovatnije da će se pregovarači udaljiti od početnih stavova. Ponekad se naše gledište može promeniti u toku pregovaranja. Zbog toga će možda biti potrebno promeniti vremenski rok.

Pregovaračka klima

Pod klimom ne mislimo na raspoloženje ili tok pregovora. Pregovaračke strane, na primer, mogu biti hladne ili blagonaklone jedna prema drugoj. U svakom slučaju, pregovore bi trebalo učiniti neličnim i sprovesti ih u profesionalnoj klimi. Poslovna klima obično vodi sporazumu.

Pregovori oko zajedničkog osnova

Bez obzira na cilj pregovora, mora postojati neki zajednički osnov na kome se gradi sporazum. Zajednički osnov ne treba nužno da bude nešto što je već zajedničko pregovaračkim stranama, već nešto što strane mogu zajednički izgraditi ili postići. Na početku pregovora oko zajedničkog osnova pregovarači bi trebalo da postave niz pitanja:

- Zašto smo ovde?
- Oko čega se već slažemo?
- Koji su predmeti sporni?
- Kada ćemo se baviti tim predmetima?

Postavljanjem ovih važnih pitanja, pregovarači mogu da pronađu zajedničke osnove na kojima će izgraditi sporazum. Prema Spoelstra i Pienaar, **zajednički osnov je udruženo nastojanje pregovaračkih strana da postignu pozitivan ishod, umanje gubitak i posvete se unapređivanju odnosa.**

7. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U KORPORACIJI

7.1 Liderstvo i moć u komunikacijama

Liderstvo je proces neprisilnog uticaja koji oblikuje ciljeve neke grupe ili organizacije, motiviše ponašanje ljudi kako bi postigli te ciljeve i pomaže u određivanju organizacione kulture. Liderstvo je takođe osobina ili skup karakteristika koje poseduju vođe. Vođa je neko ko utiče na ponašanje drugih bez korišćenja sile, ali može biti i neko koga ostali prihvataju kao vođu. Iz navedenih definicija je jasno da je liderstvo tesno povezano sa menadžmentom iako se ova dva pojma razlikuju. Vođe se tako upuštaju u menadžment, a menadžeri mogu biti vođe.

Tabela: Liderstvo i menadžment

Aktivnost	Liderstvo	Menadžment
Stvaranje plana	Određivanje smera: Razvijanje vizije budućnosti i strategija za sprovođenje promena potrebnih za ostvarivanje te vizije	Planiranje i određivanje budžeta: Određivanje detaljnih koraka i rasporeda za postizanje potrebnih rezultata - alociranje resursa da bi se ti rezultati ostvarili.
Razvijanje mreže ljudi za ostvarivanje plana	Raspoređivanje ljudi: Komuniciranje smera svima čija će saradnja biti potrebna i koji će uticati na stvaranje timova i koalicija koje shvataju viziju i strategije i prihvataju njihovu neospornost.	Organizovanje i popunjavanje: Postavljanje strukture za postizanje ciljeva, popunjavanje radnih mesta, delegiranje autoriteta, određivanje politike i procedura kojima se ljudi upravljaju, stvaranje sistema koji kontrolišu sprovođenje
Planovi sprovođenja	Motivisanje i inspirisanje: Podsticanje ljudi da prevladaju političke, birokratske i resursne prepreke promena- ma udovoljavajući osnovnim ljudskim potrebama	Kontrolisanje i rešavanje problema: Temeljito nadgledanje rezultata, prepoznavanje devijacija i planiranje i organizovanje kako bi se rešili problemi.
Rezultati	Menjaju se procedure, često dramatično; ima mogućnost da stvori korisnu promenu	Stvara predvidljivost i red, ima mogućnost stalnog postizanja velikih rezultata koje očekuju različite zainteresovane strane

Organizacijama su potrebni i vođe i menadžeri. Komunikacija je ključna da bi liderstvo bilo efikasno. Menadžeri takođe moraju biti dobri komunikatori, no oni se u prenošenju mnogih poruka mogu delimično osloniti na birokratiju i organizacione strukture. Efikasno liderstvo je, međutim, neophodno upravo onde gde birokratija i struktura same ne deluju dovoljno dobro – u situacijama promene, novih tržišta, složenih ili dinamičnih okruženja i preduzetništva.

Postoje dve glavne **teorije liderstva**:

- Teorija osobina
- Teorija uloga.

Prema **teoriji osobina** postoje određene ljudske osobine koje čoveka čine dobrim vođom. Međutim, nakon 70 g. istraživanja, teorija osobina empirijski nije potvrđena. Za svakog vođu koji je posedovao neku od osobina (upornost, privlačnost...), pronađen je i dugačak

popis izuzetaka. Na kraju je popis osobina koje čine vođu toliko narastao da nije imao gotovo nikakvu vrednost u praktičnom smislu.

Ironično, iako su naučnici davno odustali od pokušaja povezivanja osobina s liderstvom, mnogi ljudi još uvek određuju vođe na osnovu uverenja da upravo urođene osobine stvaraju vođe. Ljudi tako glasaju za najvišeg, najatraktivnijeg ili najupornijeg kandidata. Poenta je sledeća: „Dobre vođe se ne rađaju, nego stvaraju!“. Gotovo svako može postati vođa ako je voljan da dovoljno uči i vežba veštine liderstva.

Prema **teoriji uloga**, postoje određene uloge koje treba igrati u grupi ili organizaciji kako bi se postigli uspešni rezultati, a vođe su upravo one osobe koje te uloge igraju.

Tri glavna **stila liderstva** su:

1. Autoritaran
2. Demokratski
3. Laissez-faire.

Autoritarni vođa određuje zadatke, procedure i politiku, a članovima tima pripisuje uloge. On često lično hvali ili kritikuje doprinose pojedinaca. Autoritarni vođa obično vodi efikasne grupe, timove ili organizacije. Međutim, sledbenici pokazuju veće nezadovoljstvo i neprijateljstvo, a češće dolazi do sukoba.

Demokratski vođa komunicira alternative, ali dopušta ili upućuje tim da sam donosi odluke vezane za politiku, zadatke i proceduralna pravila kao i da članovi sami sebi određuju uloge. Ovakav vođa pokušava da olakša ili podstakne raspravu u grupi i hvali zajednički trud.

Laissez-faire vođa pruža informacije ili input tek kad ih tim zatraži. On ne učestvuje direktno u grupnoj raspravi i dopušta grupi da sama odredi uloge i politiku, zadatke i proceduru. Ovaj stil liderstva najbolje deluje u grupama visokomotivisanih profesionalaca koji i sami igraju mnoge od potrebnih uloga vođa i zato ih je moguće ostaviti da rade sami.

Moć i liderstvo

Moć je sposobnost uticanja na tuđe ponašanje. Ljudi mogu imati moć a da je uopšte ne praktikuju. Moć može biti najdelotvornija ako se ne koristi.

U organizacijama postoji pet tipova moći:

1. Legitimna
2. Nagradna
3. Prisilna
4. Pripisana
5. Stručna.

Legitimna moć je moć koju pojedinci poseduju snagom svog položaja u hijerarhiji. Ona je autoritet koji dolazi iz birokratije ili tradicionalnih kulturnih pretpostavki o pravu da se vlada. **Nagradna** moć je moć dodeljivanja ili uskraćivanja vrednih nagrada. Unapređenje, pohvala, priznanje, povišica plate itd, primeri su vrsta nagrada koje oni koji imaju moć mogu dodeliti ili oduzeti. **Prisilna** moć je moć da se fizičkom, psihološkom, ekonomskom ili emotivnom pretnjom iznudi pristanak na rad. No, što se menadžeri više oslanjaju na tu moć, jače će im se obiti o glavu – doći će do niskog morala zaposlenih, ogorčenosti, neprijateljstva i sukoba. **Pripisana** moć se zasniva na harizmi, podražavanju, odanosti ili identifikaciji s vođom. **Stručna** moć proizlazi iz znanja, informacije ili stručnosti na nekom području. Stručnu moć imaju naučnici, inženjeri, visokoobrazovani menadžeri i

osobe koje raspoložu specifičnim informacijama koje se uopšte ili u određenim trenucima izuzetno cene. Giddes – „dijalekt kontrole“ prema kojem podređeni na raspolaganju imaju neke resurse kojima mogu uticati na nadređene. Ne postoji osoba u organizaciji koja uopšte nema moći, iako naravno jedni imaju više resursa i moći od drugih.

Političko ponašanje u organizacijama

Političko ponašanje odnosi se na postupke i delovanje sa ciljem sticanja, razvijanja i korišćenja moći i ostalih resursa kako bi se postigao željeni ishod. Ljudi se upuštaju u politiku na svim nivoima organizacione hijerarhije. Svoje ponašanje mogu da usmere prema gore, dole ili horizontalno unutar organizacije. Političko ponašanje je oblik komunikacije. Teško ga je proučavati jer je politika prilično osetljiva tema u organizacijama. Istraživanja govore da politika utiče na zapošljavanje, platu i odluke o unapređenju na poslu kao i da se viši nivoi rukovodstva upuštaju u politiku više nego donji delovi organizacione hijerarhije.

Naučnici (Beeman i Sharkey) su odredili četiri tipa političkog ponašanja:

- Podsticaj
- Uveravanje
- Stvaranje obaveze
- Prisila

Podsticaj nastaje onda kada jedna osoba drugoj ponudi nešto u zamenu za njenu podršku. **Uveravanje** je ukratko ubeđivanje drugog da prihvati naše gledište koje se oslanja na logiku ili emociju (ili oboje), zavisno od konteksta. **Stvaranje obaveze** znači „ruka ruku mije“. Čovek će postati moćan ako mu drugi duguju usluge. **Prisila** je korišćenje fizičke, psihološke ili druge sile za postizanje vlastitih ciljeva. Svodi se u stvari na terorisanje. Političko ponašanje može da izbegne kontroli, ali menadžeri mogu to da spreče ako pruže zaposlenima atonmnost, odgovornost, izazov ili povratnu informaciju. Svako neslaganje ili sukob treba otvoreno raspraviti. U modernim organizacijama nije više dovoljna samo stručna kompetencija. Sve organizacije su političke arene. Korišćenjem veština dobre komunikacije povećaćemo mogućnost postizanja boljih rezultata za sebe, svoje odeljenje i svoju organizaciju jer ćemo na pozitivan način:

- razvijati odnose
- proširiti svoju mrežu
- potkomunicirati negativno
- prekomunicirati pozitivno.

Razvijanje odnosa oslanja se na našu sposobnost da delotvorno komuniciramo s drugima. Imajmo vremena za razgovore s drugim menadžerima i kolegama kako bismo izgradili odnos s njima i uverili ih u naše gledište. Postanimo deo neformalne komunikacione mreže jer ćemo tako dobijati informacije pa ćemo moći da uverimo ljude u naša gledišta. Neformalne mreže su važne i zato što se u gotovo svim organizacijama većina ključnih odluka ne donosi na formalnim sastancima, nego u hodnicima gde se sporazumi sklapaju unutar mreže menadžera. Mreže odnosa osnivaju se i održavaju pomoću komunikacija i dobrih međusobnih odnosa punih poštovanja, poverenja i iskrenog prenošenja drugima da želimo sa njima da radimo, a ne da ih iskorišćavamo. Jednom kada izgradimo neke odnose i postanemo deo mreže, moraćemo da je proširimo. Kako smo i mi deo mreže, moći ćemo da kontrolišemo koje informacije želimo da prosledimo u mrežu. Pokušaćemo da ograničimo negativne informacije vezane za naše odeljenje ili odgovornosti. S obzirom da menadžeri neće hteti da snabdeju svoje političke rivale „municijom“, najbolje je potkomunicirati negativnosti. Takođe je pametno potkomunicirati svoju moć. Moć je

najbolje koristiti tiho. Prekomuniciranje pozitivnosti - neformalnoj mreži treba pokazati svoj uspeh ili uspeh svog odeljenja. Kada naše odeljenje pokaže stručnost u teškoj situaciji, tu informaciju treba prekomunicirati. Delotvorno i pozitivno političko ponašanje oslanja se na veštine dobre komunikacije.

Etika i manipulacija simbolima

Etika se odnosi na principe dobrog i lošeg ponašanja. Etika nam govori kada je naše ili tuđe ponašanje moralno, odnosno nemoralno. Neetične osobe možemo da okarakterišemo kao sebične i neskrupulozne, a etične ljude karakterišemo kao pozdane, poštene i pravedne. Etika mora imati ključnu ulogu u komunikacijama. Etična komunikacija je ispravna, a neetična može biti štetna. Neetične komunikacije nisu uvek očigledne kao lažno oglašavanje i zataškavanje. Reči se mogu koristiti na neetičan način. Korišćenjem određenih reči na određeni način, dobri komunikatori mogu uticati na druge, oblikovati očekivanja i promeniti ponašanja. Korišćenjem komunikacionih strategija, dobri komunikatori mogu stvoriti snažne poruke koje podstiču na akciju. Takva znanja i veštine su moćni. Korišćenje te moći zahteva etičke osnove, jer u suprotnom postoji opasnost da će se ta moć komunikacija zloupotrebiti.

U etičnom komuniciranju poruke sadrže relevantne informacije, one su istinite i ne obmanjuju. Za etičnu komunikaciju ključni su tačnost i iskrenost. Izbegavajmo jezik koji diskriminiše, preteruje iznad normi naglašavanja i manipuliše ljudskim emocijama. Još uvek možemo da prekomuniciramo neke informacije i da potkomuniciramo druge, dokle god se držimo etične komunikacije. Dobro je zapamtiti sledeće:

- Delujmo u dobroj veri
- Poštujmo poverljivost
- Izbegavajmo seksistički jezik
- Izbegavajmo diskriminišući jezik.

Komunikacione odluke treba da donosimo zasnovane na tome kako bi subjekat naše komunikacije želeo da ga tretiramo. Sve više preduzeća piše etičke kodekse kojih se menadžeri i zaposleni moraju pridržavati. Ova pravila često pomažu zaposlenima da odluče je li njihova komunikacija i ostalo ponašanje etično.

7.2 KOMUNICIRANJE IMIDŽA I KONKURENTSKA PREDNOST

7.2.1 Oglašavanje

Oglašavanje se odnosi na komunikacije koje efektno i delotvorno šalju poruke negovanja o proizvodima ili uslugama potencijalnim potrošačima ili kupcima tih proizvoda ili usluga. Oglašivačke poruke obuhvataju i čvrste kulturne pretpostavke, društvene vrednosti i uverenja, ekonomiju i informacije, takođe predstavljaju najozbiljnije probleme društva – uloge polova, veze, stereotipe, moć i uticaj, biznis u društvu, pomak od tradicionalnih kulturnih načina, značenje mladosti i starosti, ekologiju, korporativnu etiku i mnoge druge vrednosti. Rasprava o oglašavanju i njegovim uticajima nikada ne prestaje. S jedne strane, postoje ljudi koji tvrde da oglašavanje negativno utiče na društvo zato što promovise materijalizam i podstiče zloupotrebu društvenih resursa. S druge strane nalaze se oni koji tvrde da je oglašavanje neprocenjivo za uspeh i efikasnost ekonomije slobodnog tržišta. Driver i Foxall napominju da oglašavanje ne prouzrokuje dugoročne kupovne šablone. Istraživanja pokazuju da oglašavanje ne utiče na individualne mentalne procese da bi stvorilo stav koji određuje ponašanje, iako se priznaje da je ukupan uticaj oglašavanja veliki.

Oglašavanje: za i protiv

Oglašavanje je kritikovano zbog tvrdnji da ono:

- stvara tražnju
- stvara lažne potrebe
- iskrivljuje informacije
- stvara lažne uzore promovišući stereotipe
- povećava cenu proizvoda i usluga
- prouzrokuje tržišnu proizvodnju
- ima previše moći u odnosu na medijski sadržaj.

Oglašavanje pomoću podsvesnih sugestija je umetanje podsvesne poruke u film, TV program ili drugi audio ili vizuelni medijum. Ta poruka nastoji da podsvesno deluje na kupovno ponašanje. To je ono što Key zove „tajna tehnologija“ koja nevidljivo menja ponašanje, usmerava osnovne vrednosne sisteme i upravlja ljudskim motivima.

Naravno, oglašavanje ima i svoje branioce. Oni koji vide pozitivne elemente oglašavanja kažu da ono:

- omogućava ekonomiju velikih brojeva i zato snižava cene
- podstiče organizacije da otkriju potrebe potrošača
- smanjuje moć velikih korporacija
- pruža informacije na osnovu kojih racionalni potrošači mogu da donose utemeljene odluke.

Uspešno oglašavanje

Prvi korak prema delotvornom oglašavanju je pomno razmatranje procesa oglašavanja pomoću strategije komuniciranja. Strategija komuniciranja obuhvata 4 elementa – komunikatora, publiku, poruku i kanal. Svaku od njih treba dobro razmotriti ako želimo da sprovedemo oglašavanje koje će delovati. Istražićemo:

- upoznavanje kupaca i konkurenata
- donošenje odluke o oglašavanju
- izbor pravog kanala za oglašavanje
- procenu uspešnosti našeg oglašavanja.

Upoznajmo kupce i konkurente. Svoje kupce treba da poznajemo iz 2 razloga:

1. moći ćemo da ocenimo zadovoljava li naš proizvod ili usluga njihove potrebe.
2. moći ćemo uspešnije i delotvornije da usmerimo svoju poruku uveravanja.

O svojim kupcima ćemo saznati više pomoću istraživanja tržišta. Pomno i precizno istraživanje tržišta neophodno je za svaki posao. Takvo istraživanje obično sprovode eksterne agencije. Zbog svog iskustva i resursa one često organizaciji uštede mnogo vremena i novca. Istraživanje tržišta može obaviti specijalizovana agencija, mada mnoge organizacije same sprovode istraživanja.

Postoje dva osnovna tipa istraživanja:

- istraživanje za stolom
- istraživanje na terenu (npr. direktni kontakti s ljudima – intervju, ciljne grupe, upitnici).

Donošenje odluke o oglašavanju

Oglašavanje zahteva pažljivo planiranje i pripremu. Pomoću strategije komunikatora odredimo šta želimo da postignemo oglašavanjem. Koji su naši ciljevi oglašavanja? Možemo li ih kvalitativno ili kvantitativno odrediti? Istraživanja pokazuju da delovanje na

sve sadašnje i moguće kupce istovremeno nije delotvorno. Stoga moramo da donesemo odluku, u pogledu troškova/dobiti i ciljeva, koja od svih grupa ima najviše potencijala da donese porast prodaje po razumnim troškovima.

Tabela: cilj oglašavanja kod sadašnjih i mogućih kupaca

Sadašnji i mogući kupci	Cilj oglašavanja
Odani kupci (kupuju samo kod nas)	Održati odanost
Česti kupci (uglavnom kupuju kod nas, ali ponekad i kod drugih)	Podstaknuti potpunu odanost
Retki kupci (uglavnom kupuju kod konkurenata, ali ponekad i kod nas)	Podstaknuti promenu u kupovnom ponašanju
Uniformni mogući kupci (kupci konkurenata koji nikad nisu čuli za nas)	Stimulisati inicijalni interes
Slabo informisani mogući kupci (kupci konkurenata koji znaju za nas, ali nisu nikad kupovali kod nas)	Stimulisati interes i podstaknuti promenu u kupovnom ponašanju

Odabir pravog kanala za oglašavanje

Oglašavanje možemo da vršimo putem: telefonskog imenika, časopisa, novina, plakata i panoa, direktne pošte, tv, radija, izložba i sajmovi, reklamnih artikala na prodajnim mestima, postavljanja proizvoda u bioskopima/pozorištima, sponzorstva, interneta...

Novine i časopisi

Novinsko oglašavanje ima nekoliko prednosti u odnosu na ostale kanale:

- pokrivenost
- fleksibilnost
- verodostojnost.

Oglašavanje putem štampe je fleksibilno u smislu:

- troškova
- izgleda
- sadržaja
- smeštaja
- vremena
- angažovanja čitalaca.

Poruka koju prenosi naš oglas može biti široka ili sadržavati detaljne informacije. Kao oglašivač imamo potpunu kontrolu nad izgledom i sadržajem. Tekst, slike, boje i prelom možemo da dizajniramo na način koji će privući publiku. Pravovremenost može biti važna u dostavljanju naše poruke ciljnoj publici. Štampano oglašavanje je fleksibilno zato što omogućava oglašivačima da dosegnu publiku u pravo vreme. Većina ljudi ima ključna razdoblja kupovanja – praznici, početak sezone vrtlarstva itd... Konačno, oglašavanje u novinama, a posebno u časopisima, daje veliku fleksibilnost u pogledu angažovanja ciljne publike. Radio i TV oglasi, na primer, zahtevaju od ljudi da se uključe u program u određeno vreme kako bi primili poruku. Jednom kad je poruka dostavljena više se ne emituje.

Prednosti:

- ciljanje publike
- visoka prihvaćenost

- manji troškovi u poređenju sa TV
- mali troškovi produkcije
- kratko vreme između produkcije i emitovanja.

Televizija

Prednosti koje pruža oglašavanje putem televizije su:

- fleksibilnost
- demonstracija proizvoda
- visok prestiž
- velika vidljivost i uticaj – jak imidž/branding
- masovna publika
- usmeravanje.

Snaga TV ne leži samo u njenoj raširenosti, nego i u bogatstvu. TV je multimedijски komunikacioni kanal koji koristi boju, pokret i vizuelnu i audio simulaciju. To znači da je ona izuzetno fleksibilna. Ne samo da može koristiti simbole (reči, zvukove, boje) svih drugih medija, nego ih može povezati s pokretom. Korišćenjem takvog predstavljanja, TV može da podstakne učestvovanje i zanimanje gledalaca kao ni jedan drugi kanal.

Koliko je delotvorno naše oglašavanje

Najpopularniji način merenja delotvornosti je korišćenje probnih oglasa i marketinških kampanja pre nego što se potroše sredstva. Oglase možemo da testiramo intervjuisanjem ili pred malom ciljnom grupom potrošača.

Bez obzira kako ćemo ispitivati, trebalo bi da na neki način testiramo delotvornost svog oglašavanja, iz sledećih razloga:

- manji novčani i komercijalni rizici kod budućeg oglašavanja
- bolji oglasi u budućnosti
- ušteda troškova izbegavanjem nedelotvornog oglašavanja
- više učenja kroz iskustvo.

Delotvorni stilovi oglašavanja imaju sledeće karakteristike:

- težnja i prenos imidža proizvoda – putem prikaza osoba ili životnih stilova kojima ciljna publika može težiti.
- svakodnevni život/životni stil – proizvod se „prirodno“ smešta u okruženje tako da sugerise da proizvod poboljšava kvalitet svakodnevnog života ili obogaćuje životni stil.
- Informacije o proizvodu – koncentrisanje na proizvod i pružanje informacija o proizvodu i njegovoj izvedbi.
- demonstracija – kako rade proizvodi.
- poznate osobe – delotvorno u motivisanju ciljne grupe ali i skupo!
- humor – ljudi obično zapamte i ponavljaju duhovite priče, pa isto važi i za oglašavanje. Međutim, ne postoji direktna veza između humora i prodaje, iako postoji veza između humora i privlačnosti oglasa.
- umetnost – oglasi inspirisani postmodernom, nadrealističkom i drugom umetnošću.

7.2.2 Odnosi s javnošću i izgradnja imidža

PR (public relations) – „menadžment komunikacije između organizacije i njenih javnosti“ (Hunt, Gruning).

Neki od primera javnosti:

- Kupci – nekadašnji, sadašnji, mogući
- Potrošači
- Predvodnici mnjenja – ljudi i institucije u zajednici, industriji, vladi ili širokoj publici koji mogu da utiču na tuđe sudove
- Mediji – TV, radio, novine, časopisi
- Široka publika
- Industrija
- Grupe za pritisak – zeleni, udruženja potrošača.

Integrisana funkcija PR-a/oglašavanja trebalo bi da se bavi:

- Oglašavanjem – ne samo proizvoda, nego i radnih mesta, kooperanata itd..
- Korporativnim komunikacijama – komunikacijama sa dobavljačima, kupcima, regulatorima i konkurentima;
- Upravljanjem kriznim situacijama – plan za nepredviđene mogućnosti;
- Donacijama i sponzorstvima – koje mogu da prenesu poruke dobre građanske svesti korporacije;
- Odnosima sa zajednicom – koji su vezani za donacije i sponzorstva, ali i briga o okolini, zapošljavanje lokalnog stanovništva itd..
- Opštim publicitetom – on će biti snažniji ako dolazi od treće strane, npr. novina;
- Odnosima s medijima – koji treba da podstiču pozitivne utiske o preduzeću i njegovim proizvodima/uslugama.
- Korporativnim publikacijama – brošure proizvoda, predlozi projekata, godišnji izveštaji...
- Internet stranama – cilj je izgraditi i ojačati korporativni imidž i reputaciju.

Reputacija, komunikacija i konkurentska prednost

Funkcija PR-a i oglašavanja je izgradnja reputacije neke organizacije. Proučavanja reputacija pokazuju da korporativna reputacija i dobra reputacija brenda mogu doneti konkurentsku prednost. Obe ove vrste reputacije su podskupovi onoga što se u strateškom menadžmentu naziva „neopipljivi resursi“. Resursi su investiciona oprema, sirovi materijali, organizacioni procesi i svojstva, informacije, iskustvo i sva sredstva koje organizacija koristi i kontroliše. Opipljivi resursi su oni resursi i sredstva koji su vidljivi, na primer, zgrade i zemlja, finansijski resursi, sirovi materijali itd.. Neopipljivi resursi su procesi, tehnologije, stručnost i znanje. Imidž brenda je čitav skup percepcija, očekivanja i vrednosti koje kupci/potrošači imaju o određenom proizvodu/usluzi. To je ukupnost reputacije proizvoda. Korporativni imidž ili reputacija je skup percepcija, očekivanja i vrednosti koje publika ima u odnosu na određenu organizaciju. U strateškom menadžmentu, konkurentska prednost analizira se korišćenjem tzv. „gledišta na osnovu resursa“. Ono sugerise da se konkurentska prednost može proceniti izolovanjem određenih resursa ili sredstava i postavljanjem sledećih pitanja (Barney):

- Vrednost: stvara li resurs neku vrednost za organizaciju?
- Retkost: je li resurs redak ili tesno razdeljen među konkurentima u nekoj industriji?
- Neuporedivost: Je li resurs neuporediv ili nezamenjiv ili mogu li ga drugi kopirati, ali samo po većoj ceni?
- Preduzeće: Je li organizovano tako da se finansira pomoću resursa ili da iskorišćava resurs?

Ukoliko je odgovor na ova četiri pitanja „DA“, tada gledište na osnovu resursa sugerise da bi resurs mogao da predstavlja osnovni izvor prednosti na tržištu. Reputacija se zasniva na

godinama iskustva, predanosti, poverenja, društvenih i komercijalnih investicija i interakcije. Nemoguće ju je brzo izgraditi.

LITERATURA

Cvetkovski T., V. Cvetkovska-Ocokoljić: Poslovna komunikacija u savremenim uslovima poslovanja, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

Videnov A: Poslovne komunikacije, Učiteljski fakultet, Užice, 1995.

Banjanin M.: Komunikacioni dizajn poslovne korespondencije, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002.