

raznolikosti radne snage, rastuća vrijednost poslovne informacije, prodiranje tehnologije, promjene organizacijskih struktura i povećano oslanjanje na timski rad.

### Globalizacija poslovanja i povećanje raznolikosti radne snage

Današnje poslovanje prevladalo je međunarodne granice kako bi plasiralo svoje proizvode, sklopilo partnerstva s drugim tvrtkama ili zaposlilo radnike i direktore – trend poznat kao **globalizacija**. Mnoge američke kompanije oslanjaju se na izvoz kao značajan udio u svojoj prodaji, koji ponekad doseže 50 posto ili čak i više, stoga menadžeri i zaposlenici ovih poduzeća trebaju komunicirati s drugim kulturama. Štoviše, tisuće kompanija iz cijeloga svijeta utrkuju se za udio na golemom američkom tržištu te postoje velike šanse da ćete tijekom svoje karijere poslovati s njima ili čak i raditi za kompaniju sa sjedištem u drugoj zemlji.

Kako ljudi i proizvodi prelaze granice, tvrtke posvećuju sve više pažnje **raznolikosti radne snage** – a to podrazumijeva sve razlike koje postoje među ljudima koji rade zajedno, uključujući dobne razlike, razlike u spolu, seksualnoj orijentaciji, obrazovanju, kulturnom nasljeđu, religiji, sposobnosti i životnom iskustvu. Kao što je objašnjeno u trećem poglavlju, uspješne kompanije shvaćaju dvije važne činjenice: (1) Raznolika radna snaga može donijeti značajnu kompetitivnu prednost usvajanjem novih ideja i novih komunikacijskih vještina, i (2) što je njihova radna snaga raznolikija, to više pažnje moraju posvetiti komunikaciji.

### Rastuća vrijednost poslovne informacije

Kako napreduje globalna utrka za talentima, klijentima i resursima, tako nastavlja rasti i važnost informacija. Čak se i kompanije koje se obično ne povezuju s takozvanim *informacijskim dobom* često oslanjaju na **radnike sa znanjem**, zaposlenike na svim razinama organizacije koji se specijaliziraju za prikupljanje, obradu i prenošenje informacija. Tri primjera pomoći će nam da prikazemo važnost informacije u današnjoj ekonomiji:

- **Spoznaje o konkurenciji.** Što više kompanija zna o svojoj konkurenciji i njihovim planovima, to će biti sposobnija prilagoditi vlastite planove.
- **Potrebe kupaca.** Većina kompanija ulaže puno vremena i novca u pokušaje razumijevanja potreba svojih kupaca, stoga te informacije treba analizirati i objediniti kako bi se razvili proizvodi i usluge koji će biti prilagođeni potrebama kupaca.
- **Regulative i smjernice.** Poduzeća današnjice moraju razumjeti i slijediti širok raspon vladinih regulativa i smjernica koje pokrivaju područja poput zaposlenosti, okoliša, poreza i računovodstva.

Bez obzira na tip informacija, vi i vaša kompanija bit ćete kompetitivni u onoj mjeri u kojoj ste informacije sposobni razumjeti, koristiti i prenositi drugima.

### Napredak tehnologije

Inovacije koje omogućavaju pristup poslovne komunikacije 2.0 naglašavaju važnu činjenicu današnje poslovne komunikacije: tehnologija utječe na gotovo svaki aspekt ovog područja. Međutim, kako biste iskoristili prednosti tehnologije, morate posjedovati barem osnovnu razinu vještina. Ukoliko vaša tehnička stručnost nije na jednakoj razini kao stručnost vaših kolega i suradnika, ova neravnoteža vam može postati zapreka i zakomplicirati komunikacijski proces. U ovom kolegiju naučit ćete kako učinkovitije koristiti brojne tehnološke alate i sustave.

### Promjena strukture organizacije

Svako poduzeće ima određenu strukturu koja definira odnose između njegovih različitih dijelova, a ti odnosi utječu na prirodu i kvalitetu komunikacije u cijeloj organizaciji. Karakteristika *visokostrukturiranih organizacija* su mnogobrojne razine menadžmenta između najnižeg i najvišeg položaja, zbog čega može doći do gubljenja informacija u komunikaciji ili kašnjenja pri prijenosu poruka prema gore i dolje kroz brojne razine.<sup>12</sup>

Kako bi prevladala ove probleme, mnoga poduzeća prihvaćaju *ravniju strukturu* koja smanjuje broj razina. S manjim brojem razina komunikacija obično teče brže i uz manji



Uspješne kompanije znaju da raznolika radna snaga može stvoriti snažnu kompetitivnu prednost, ali to zahtijeva da se velika pozornost obrati komunikaciji kako bi se eliminirale prepreke između grupa s različitim komunikacijskim stilovima.

*Informacija je danas postala jedan od najvažnijih resursa u poslovanju.*

*Današnja poslovna komunikacija uvelike ovisi o sve brojnijim tehnologijama.*

*Visokostrukturirane organizacije mogu nenamjerno ograničiti tijek informacija; organizacije s manjim brojem organizacijskih razina olakšavaju učinkovitu komunikaciju.*

*Noviji oblici organizacijskih struktura poput matičnog modela i mrežnog modela predstavljaju nove komunikacijske izazove.*

*Kompanije koje potiču kulturu otvorenosti imaju koristi od slobodnog protoka informacija i doprinosa zaposlenika.*

*Radom u timu od vas se očekuje osobna odgovornost za učinkovitu komunikaciju.*

### 3 CILJ UČENJA

Opisati šest strategija postizanja učinkovitije komunikacije na poslu

*Shvaćanje komunikacije kao procesa pomaže vam u prepoznavanju koraka koje možete poduzeti kako bi postigli uspjeh kao komunikator.*

broj prekida i poremećaja. S druge strane, manji broj formalnih kontrolnih i komunikacijskih kanala u ovim organizacijama individualnim zaposlenicima nameće veću odgovornost za komunikaciju – osobito horizontalnu komunikaciju, tj. komunikaciju između djelatnika različitih odjela unutar kompanije.

Različiti modeli organizacijskih struktura predstavljaju jedinstvene komunikacijske izazove. Primjerice, u *matičnoj strukturi* zaposlenici istovremeno odgovaraju dvojici menadžera, kao što su projektni menadžer i menadžer odjela. Potreba za koordiniranjem radnog opterećenja, rasporeda i drugih pitanja povećava komunikacijske zahtjeve za sve uključene strane. U *mrežnoj strukturi*, poznatoj i kao *virtualna organizacija*, kompanija nadopunjava sposobnosti svojih zaposlenika uslugama jednog ili više vanjskih partnera. Primjerice, kompanija se može fokusirati na istraživanje i razvoj novih proizvoda, dok se za proizvodnju, prodaju i održavanje tih proizvoda oslanja na partnere. Komuniciranje uzduž tih mnogobrojnih hijerarhijskih razina zahtijeva dodatno planiranje i ustrajnost – posebice zato što svaka kompanija u mreži može biti partner i u nekoliko drugih mreža.

Bez obzira na određenu strukturu koju kompanija koristi, na vašu komunikaciju utjecat će i organizacijska **korporativna kultura**, kombinacija vrijednosti, tradicija i navika koja kompaniji daje posebno ozračje i osobnost. Uspješne kompanije potiču prijedloge zaposlenika osiguravanjem slobodnog protoka komunikacije prema gore, dolje i uzduž organizacijske strukture. Komunikacijska otvorenost potiče iskrenost i poštenje, pomažući zaposlenicima da se osjete dovoljno slobodnima da priznaju svoje pogreške, izraze neslaganje sa svojim šefom i podijele negativne ili nepoželjne informacije.

### Poticanje timskog rada

Klasične organizacije, kao i inovativne, mogu uvelike ovisiti o timskom radu, a i vi ćete se tijekom svoje karijere vjerojatno naći u desecima timova. Pojava timova postala je uobičajena u današnjem poslovanju, međutim oni nisu uvijek uspješni – a glavni razlog zbog kojeg timovi ne uspijevaju ispuniti svoje ciljeve je nedovoljna komunikacija. Drugo poglavlje pruža uvid u kompleksnu dinamiku timske komunikacije i identificira koje su vam vještine potrebne kako biste postali učinkoviti komunikatori u grupnom okruženju.

## UČINKOVITIJA KOMUNIKACIJA NA POSLU

Komunikacija u današnjem poslovnom okruženju očito je izazov, međutim na taj izazov možete odgovoriti tako da naučite kako se povezati sa svojom publikom, da uklonite prepreke, usvojite pristup orijentiran na publiku, unaprijedite svoje osnovne komunikacijske vještine, koristite konstruktivnu kritiku i osvijestite norme poslovnog ponašanja.

### Povezivanje s publikom

Nesumnjivo ste imali iskustvo u kojemu je jedna jedina riječ, ili čak samo pogled, uspješno prenijela ono što ste željeli reći – kao i iskustvo u kojemu ste satima pričali i prenosili ono što se činilo kao milijun poruka, ali jednostavno niste mogli doprijeti do publike. Zašto ponekad komunikacija uspijeva, a ponekad ne?

Ljudska je komunikacija kompleksan proces u kojemu se poruka na mnogo načina može izgubiti, ignorirati ili krivo interpretirati. Srećom, razumijevanjem ovog procesa možete povećati šanse da vaša poruka stigne do ciljane publike i postigne željeni učinak.

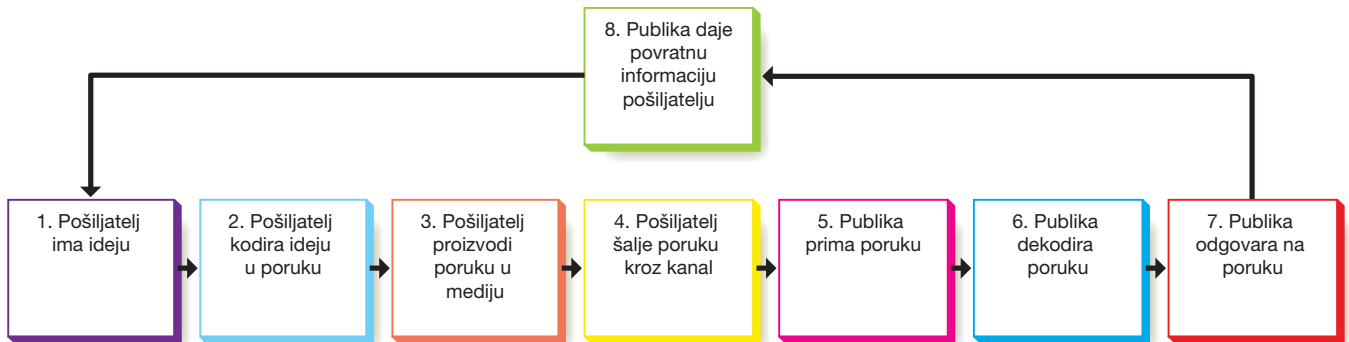
### Komunikacijski proces

Shvaćanjem komunikacije kao procesa (Slika 1.5) možete prepoznati koje su vještine potrebne za uspjeh i unaprijediti ih. Poznati su mnogi modeli komunikacijskog procesa, ali ovih osam koraka pruža praktičan pregled:

- 1. Pošiljatelj ima ideju.** Konačan ishod vašeg komunikacijskog nastojanja ovisi o ovom koraku. Na primjer, ako imate jasnu ideju o promjeni procedure koja će vašoj kompaniji uštedjeti vrijeme i novac, tada komunikacija ima dobar početak. S druge strane, ukoliko je sve što želite prenijeti samo žaljenje u svezi s tim kako kompanija rasipa

**SLIKA 1.5** Komunikacijski proces

Ovih osam koraka pokazuju kako ideje putuju od pošiljatelja do primatelja. Nakon što detaljnije istražite proces na sljedećim stranicama, Slika 1.8 na str. 18 će vam dati savjete za unapređivanje vaših vještina na svakom koraku.



vrijeme i novac, a ne znate kako popraviti situaciju, tada ćete vjerojatno moći prenijeti svoju poruku, ali publici nećete prenijeti ništa značajno.

2. **Pošiljatelj kodira ideju u poruku.** Kada svoju ideju uobličite u poruku (riječi, slike ili njihova kombinacija), tada je **kodirate**. Cilj ovog kolegija je dobrim dijelom usmjeren na razvijanje vještina potrebnih za uspješno kodiranje vaših ideja u učinkovite poruke.
3. **Pošiljatelj stvara poruku u prijenosnom mediju.** Ukoliko imate prikladnu poruku koja izražava vašu ideju, potreban vam je i način kojim ćete poruku predstaviti svojoj ciljanoj publici. Kao što ćete vidjeti u četvrtom poglavlju, mediji za prijenos poruke dijele se na *usmene, pisane, vizualne i elektroničke*. Odabir najboljeg medija za svaku poruku važna je komunikacijska vještina, posebno ako se imaju u vidu mogućnosti koje pružaju elektronički mediji.
4. **Pošiljatelj šalje poruku kroz kanal.** Jednako kao što se broj različitih medija koje vam tehnologija nudi nastavlja povećavati, tako nastaju i novi **komunikacijski kanali** koje možete koristiti za slanje svojih poruka. Razlika između medija i kanala može biti pomalo nejasna, stoga medij shvatite kao *oblik* koji poruka poprima, a kanal kao sustav kojim se poruka *prenosi*. Kanal može biti razgovor licem u lice, internet, druga kompanija – bilo koja metoda ili sustav kojim je moguće prenositi poruke.
5. **Publika prima poruku.** Ukoliko sve prođe dobro, vaša poruka će preživjeti putovanje kanalom te dospjeti do ciljane publike. Međutim, puko stizanje na određite ne garantira prepoznavanje ili ispravno razumijevanje poruke. Kao što je to objašnjeno u „Kako publika prima poruke“ (str. 12), mnoge se poruke ignoriraju ili krivo interpretiraju kao buka.
6. **Publika dekodira poruku.** Ako je poruka primljena, tada publika mora izvući ideju iz poruke, korak poznat kao **dekodiranje**. „Kako publika dekodira poruke“ (str. 13) pobliže se bavi ovim kompleksnim i suptilnim korakom u procesu komunikacije.
7. **Publika odgovara na poruku.** Ukoliko svoju poruku oblikujete na način koji pokazuje prednosti odgovaranja na nju, tada možete povećati šanse da vaša publika odgovori na način na koji vi to želite. Međutim, kako je istaknuto u „Kako publika odgovara na poruke“ (str. 14), članovi publike moraju pamtit i vašu poruku dovoljno dugo da reagiraju na nju, moraju biti u mogućnosti da reagiraju na način na koji vi to želite i moraju biti motivirani da odgovore.
8. **Publika daje povratnu informaciju pošiljatelju.** Osim odgovaranja (ili neodgovaranja) na poruku, primatelji mogu pružiti i **povratnu informaciju** koja vam pomaže u procjenjivanju učinkovitosti vaše komunikacije. Ponekad su ove povratne informacije

suptilne i teško ih je interpretirati. Na primjer, slušatelj koji gleda u stranu dok vi govorite možda pokušava sakriti zbnjenost ili je možda ljut i pokušava kontrolirati svoje emocije. U drugim slučajevima, povratna informacija je direktna i jednostavna za tumačenje, kao kad netko kaže da vas ne razumije, ili misli da je vaša ideja izvanredna, ili vas pak ne čuje dobro.

Imajte na umu da opis ovog procesa predstavlja samo jedan primjer prenošenja jedne poruke između pošiljatelja i primatelja. Posebno u situacijama koje koriste društvene medije kako bi potaknule doprinos svih zainteresiranih strana, rasprava se može odvijati tako da sadrži desetke ili stotine razmjena kao što je ova upravo opisana.

Sljedeći odlomci pobliže razmatraju dva važna aspekta ovog procesa: prepreke iz okružja koje mogu blokirati ili iskriviti poruke te korake koje publika poduzima kako bi primila poruke, dekodirala ih i na njih odgovorila.

### Prepreke u komunikacijskom procesu

Unutar svakog komunikacijskog procesa poruke se mogu iskriviti zbog mnoštva **komunikacijskih prepreka**. One uključuju buku i smetnje, konkurentne poruke, filtre i pucanja kanala:

*Brojne prepreke mogu blokirati ili iskriviti poruke prije no što one dospiju do ciljane publike.*

- **Buka i smetnje.** Ovlačenje pozornosti varira od neudobnih soba za sastanke do prenatrpanih kompjutorskih ekrana na kojima se posvuda pojavljuju poruke i podsjetnici. Uobičajena navika *multitaskinga*, pokušaja obavljanja više od jednog zadatka istovremeno, gotovo će sigurno stvoriti komunikacijske smetnje. Osobne smetnje, poput misli i osjećaja, sprečavaju publiku u fokusiranju na dolazne poruke. Primjerice, osoba koja je zabrinuta zbog gubitka posla možda će ignorirati sve poruke koje nemaju veze s njezinim trenutnim preokupacijama.
- **Konkurentne poruke.** Zadobivanje nepodijeljene pažnje vaše publike vrlo je rijedak luksuz. U većini slučajeva morate se natjecati s drugim porukama koje pokušavaju istovremeno doprijeti do vaše publike. Svaka poruka koja je privlačnija od vaše može zadobiti pažnju vaše publike; ovo je jedan od razloga zašto je važno oblikovati poruke koje će privući pažnju vaše publike.
- **Filtri.** Poruke mogu biti blokirane ili *filtrirane* zbog bilo koje ljudske ili tehničke intervencije između pošiljatelja i primatelja. Filtriranje može biti namjerno (kao automatsko pohranjivanje e-mail poruka prema pošiljatelju ili sadržaju) ili nenamjerno (poput preagresivnog *spam* filtra koji briše valjane e-poruke). Kao što ste ranije pročitali, struktura ili kultura organizacije također može usporiti tijekom značajnih poruka. U nekim slučajevima ljudi ili poduzeća za koje vjerujete da će vam poslati valjanu poruku mogu je iskriviti ili filtrirati kako bi postigli vlastite ciljeve.
- **Pucanja kanala.** Ponekad jednostavno kanal pukne i uopće ne uspije prenijeti vašu poruku. Kolega na kojega ste računali da će poruku poslati vašem šefu možda je to zaboravio napraviti ili je kompjutorski poslužitelj prestao raditi i tako onemogućio ažuriranje vašeg bloga.

Kao komunikatori, vodite računa o različitim preprekama koje bi mogle spriječiti da vaša poruka dospije do ciljane publike. Kao menadžeri, uklonite organizacijske prepreke koje mogu usporavati informacijski tijek.

### U glavi vaše publike

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

**Kako publika prima poruku** Da bi član publike primio poruku, moraju se zbiti tri događaja: Primatelj mora *osjetiti* prisutnost poruke, *izabrati* je iz mnoštva poruka kojima je izložen i *percipirati* je kao stvarnu poruku (u usporedbi s nasumičnom i besmislenom bukom).<sup>13</sup> Da biste shvatili razmjere ovog izazova, usporedite ga s vožnjom prometnom ulicom u gradskom trgovačkom središtu. Susrest ćete doslovno stotine poruka – reklamni panoi, plakati, izlozi trgovina, trešteća glazba iz drugih automobila, pješaci koji mašu ili

## 4 CILJ UČENJA

Objasniti što se mora dogoditi da bi publika uspješno primila poruku, dekodirala je i na nju odgovorila

razgovaraju na mobitel, automobilske sirene, prometni znakovi, semafori itd. Međutim, vi osjećate, odabirete i percipirate samo mali dio ovih poruka.

Današnja poslovna publika umnogome je slična vozačima na prometnim ulicama. Preplavljeni su s toliko poruka i s toliko buke da mogu previdjeti ili ignorirati mnoge poruke koje su njima namijenjene. Tijekom ovog kolegija naučit ćete razne tehnike stvaranja poruka koje će primatelji primijetiti. Općenito, slijedite ovih pet načela kako biste povećali svoje šanse za uspjeh:

- **Uzmite u obzir očekivanja publike.** Šaljite poruke koristeći medije i kanale koje publika očekuje. Ako kolege očekuju obavijesti o sastancima putem e-pošte, nemojte najednom promijeniti uobičajenu praksu i započeti poruke slati putem blog zapisa bez da ikoga obavijestite o tome. Naravno, ponekad djelovanje *suprotno* očekivanjima može stimulirati pažnju publike i to je razlog zašto oglašivači ponekad rade neobične i kreativne stvari kako bi zadobili vašu pažnju. Međutim, kada se radi o poslovnoj komunikaciji, razumijevanje i prilagođavanje očekivanjima vaše publike najučinkovitiji je način da prenesete svoju poruku.
- **Osigurajte jednostavnost uporabe.** Čak i u slučaju da publika aktivno traži vašu poruku, vjerojatno je neće zapaziti ako im vi otežate njezino pronalaženje, pristup i čitkost. Loše dizajnirane web stranice sa zbunjujućim izbornicima uobičajeni su krivci u ovom pogledu.
- **Naglasite bliskost.** Koristite riječi, slike i dizajn koji su poznati vašoj publici. Primjerice, većina ljudi koja je posjetila web stranice neke kompanije sada očekuje da će informacije o kompaniji pronaći na stranici pod nazivom „O nama“.
- **Koristite empatiju.** Oblikujte poruke za publiku tako da ih jasno usmjerite na *njihove* želje i potrebe – a ne vaše. Ljudi su skloni primjećivanju poruka koje imaju veze s njihovim individualnim osobnim interesima.<sup>14</sup>
- **Dizajnirajte kompatibilne poruke.** Većina suvremenih poruka dostavlja se elektroničkim putem pa morate biti sigurni da su one tehnološki kompatibilne s vašom publikom. Primjerice, ako vaša web stranica od posjetitelja zahtijeva mogućnost rada s Adobe Flashom, nećete dospjeti do onih članova publike koji nemaju instaliran taj softver na svojim računalima.

**Kako publika dekodira poruke** Primljena poruka ne „znači“ ništa sve dok je primatelj ne dekodira i pripiše joj značenje, a ne postoji nikakva garancija da će publika poruci pripisati ono značenje koje ste joj vi namijenili. Čak i vješto pripremljena dobronamjerna komunikacija može propasti u ovoj fazi jer je pripisivanje značenja dekodiranjem vrlo osoban proces na koji utječu kultura, individualna iskustva, načini učenja i razmišljanja, očekivanja, strahovi, čak i privremena raspoloženja. Štoviše, publika ima tendenciju da pripisuje ono značenje koje očekuje od poruke, čak i ako je ono u suprotnosti sa značenjem koje joj je pošiljalatelj namijenio.<sup>15</sup> U stvari, točnije je reći da pojedinci oblikuju svoje vlastito značenje – ili značenja – iz poruke, umjesto da prepoznaju vaše.

Kao što ćete otkriti u trećem poglavlju, kultura umnogome oblikuje ljudske poglede na svijet, od razumijevanja ispravnog i pogrešnog do specifičnih detalja kao što je, primjerice, razumijevanje značenja pojedinih boja. Na primjer, zbog američkog veličanja mladosti i individualnog postignuća „prirodno“ je da se ljudi odgojeni u ovoj kulturi dive mladim vođama s vlastitim stavovima koji se bune protiv starih i etabliranih načina vođenja poslovanja. Međutim, kultura kao što je japanska obično više važnosti pridaje poštivanju starijih kolega, donošenju odluka konsenzusom, kao i grupnim postignućima. Uzevši u obzir ove razlike, hrabri prijedlog mlađeg kolege za radikalno preoblikovanje poslovne strategije mogao bi se protumačiti povoljnije u jednoj kulturi nego u drugoj – posve neovisno o vrijednosti samog prijedloga.

Na individualnoj razni, osobna uvjerenja i pristranost utječu na značenja koja publika pripisuje porukama. Primjerice, ljudski mozak sve dolazne osjete organizira u mentalne „mape“ koje predstavljaju individualnu **percepciju** stvarnosti svake osobe. Ako se određeni detalj iz nekog razloga ne uklapa, ljudi su skloni iskrivljavanju informacije prije negoli preoblikovanju vlastite mentalne mape – proces poznat pod imenom **selektivna percepcija**.<sup>16</sup> Na primjer, rukovoditeljica koja je stekla svoju reputaciju određenom poslovnom



Preopterećenost porukama konstantan je izazov suvremenog života; vaša se poruka mora natjecati s mnogim drugim porukama koje žele zadobiti pažnju publike.

*Dekodiranje poruke kako bi joj se pripisalo značenje kompliciran je i često vrlo osoban proces.*

*Selektivna percepcija događa se kada ljudi ignoriraju ili iskrivljavaju dolazne informacije kako bi se one uklopile u njihove unaprijed stvorene predodžbe o stvarnosti.*

strategijom mogla bi iskriviti ili ignorirati dokaze koji govore kako njena strategija nije uspješna.

Razlike u jeziku i njegovoj uporabi također utječu na primljeno značenje. Ako zatražite od zaposlenika da vam pošalje izvještaj o rezultatima prodaje „što je prije moguće“, znači li to za 10 sekundi, 10 minuta, ili 10 dana? Pojašnjavanjem očekivanja i izbjegavanjem potencijalnih višeznačnosti u vašim porukama, ovakve nesigurnosti možete svesti na minimum. Općenito, što više iskustva dijelite s drugom osobom, veća je vjerojatnost da ćete imati sličnu percepciju te stoga i iščitavati slična značenja (vidi Sliku 1.6).

Individualni načini razmišljanja još su jedan bitan čimbenik u dekodiranju poruka. Na primjer, netko tko visoko cijeni objektivne analize i čistu logiku mogao bi poruku interpretirati različito od nekoga tko više drži do emocija i intuicije (izvođenje zaključaka bez korištenja racionalnog procesa).

*Publika će vjerojatno odgovoriti na poruku ako je zapamti, ako ima mogućnosti da odgovori i ako je prikladno motivirana da odgovori.*

**Kako publika odgovara na poruke** Blizu ste svoga cilja. Vaša je poruka dostavljena, primljena i ispravno dekodirana. Što sada? Hoće li pripadnici publike odgovoriti na način na koji biste vi to željeli? Samo ako se dogode tri stvari.

Prvo, primatelj mora *pamtiti* poruku dovoljno dugo da na temelju nje djeluje. Ukoliko stvari uvelike pojednostavnimo, pamćenje radi na nekoliko razina: *Senzorno pamćenje* trenutačno usvaja dolazne podatke iz osjetila; zatim, ono na što primatelj obrati pozornost prelazi u *kratkotrajno pamćenje*. Informacija će brzo nestati iz kratkotrajnog pamćenja ukoliko ne prijeđe u *dugotrajno pamćenje*, što se može postići ili aktivno (kada osoba memorira popis stvari) ili pasivno (kada se nova informacija poveže s nečim drugim što je primatelj već pohranio u dugotrajno pamćenje). Konačno, *informacije se treba prisjetiti* onda kada primatelj želi reagirati na nju.<sup>17</sup> Općenito, ljudima je lakše prisjetiti se i prizvati u pamćenje onu informaciju koja je njima osobno ili profesionalno važna. Posljedično tome, komuniciranjem na način koji vodi računa o željama i potrebama vaše publike uvelike povećavate izgleda da će vaša informacija biti prepoznata i zapamćena.

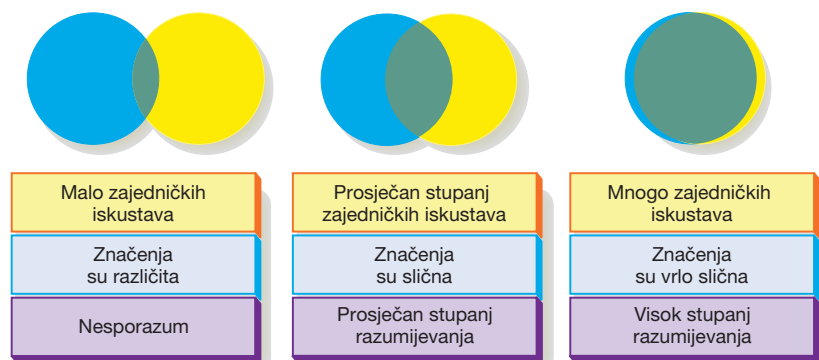
Drugo, primatelj mora biti *u mogućnosti* da odgovori onako kako vi to želite. Očito, ako primatelj jednostavno ne može napraviti ono što želite, neće moći odgovoriti u skladu s vašim planom. Razumijevanjem vaše publike (o analizi publike naučit ćete više u četvrtom poglavlju) moći ćete djelovati tako da ovakve ishode svedete na minimum.

Treće, primatelj mora biti *motiviran* da odgovori. Susrest ćete se s mnogim situacijama u kojima vaša publika ima mogućnost da odgovori, ali se to od nje ne zahtijeva. Primjerice, diskografska kuća može i ne mora vašoj grupi ponuditi ugovor; vaš šef može i ne mora odgovoriti na vaš zahtjev za povišicu. Tijekom ovog kolegija naučit ćete tehnike za stvaranje poruka koje mogu pomoći u motivaciji čitatelja da odgovore.

*Objašnjavanjem vašoj publici kako će imati koristi od odgovaranja na vaše poruke, povećat ćete njihovu motivaciju za odgovaranje.*

**SLIKA 1.6** Kako zajednička iskustva utječu na razumijevanje

Što više dvoje ljudi ili dvije grupe ljudi imaju sličnih iskustava – osobnih, profesionalnih i kulturnih – veća je vjerojatnost da će primatelji izvući željena značenja koja su pošiljatelji kodirali u poruke.



## Smanjivanje smetnji

Iako su smetnje glavni problem u poslovnoj komunikaciji, svatko u organizaciji može doprinijeti njihovom smanjivanju na najmanju moguću mjeru. Malo zdravog razuma i ljubaznosti može puno napraviti. Isključite taj mobilni telefon prije no što uđete u sobu za sastanke. Ne razgovarajte preko tuđih radnih odjeljaka. Također imajte razumijevanja za osobne razlike; na primjer, neki ljudi uživaju u slušanju glazbe dok rade, ali glazba je za druge golema smetnja.<sup>18</sup>

Poduzmite također i mjere da sebe zaštitite od smetnji. Ne dopustite da vas e-pošta, dopisivanje u realnom vremenu (engl. IM, *instant messaging*), telefonski pozivi ili ažuriranja Twittera ometaju tijekom radnog dana. Odvojite određeno vrijeme u kojem ćete odgovoriti na poruke kako biste se ostatak vremena mogli usredotočiti.

Konačno, prepoznajte kako emocije – vaše i one vaše publike – mogu stvoriti smetnje. Pokušajte prevladati te smetnje tako da budete svjesni svojih osjećaja i očekujući emocionalne reakcije od drugih.<sup>19</sup> Na primjer, kada komunicirate u emocionalno nabijenoj situaciji, pažljivo birajte riječi kako biste izbjegli pretjerane reakcije koje bi mogle spriječiti da se vaša poruka probije.

*Prevladajte smetnje:*

- korištenjem zdravog razuma i pristojnosti
- izbjegavanjem slanja nepotrebnih poruka
- izbjegavanjem izolacije
- informiranjem primatelja o prioritetu poruke

*Komuniciranje u emocionalno nabijenim situacijama zahtijeva dodatnu pažnju.*

## Usvajanje pristupa usmjerenog na publiku

**Pristup usmjeren na publiku** obuhvaća razumijevanje i poštivanje članova vaše publike i ulaganje velikog truda u prenošenje vaše poruke na način koji za njih ima značenje (vidi Sliku 1.7). Ovaj pristup poznat je još kao usvajanje „**ti**“ stava nasuprot porukama koje su samo „ja“. Naučite što je više moguće o sklonostima, obrazovanju, dobi, statusu, stilu te osobnim i profesionalnim interesima vaših primatelja. Ukoliko se obraćate ljudima koje ne poznajete i ne možete saznati više o njima, pokušajte se staviti u njihov položaj koristeći zdrav razum i maštu. Sposobnost da se povežete s potrebama drugih je ključan dio *emocionalne inteligencije* za koju vrijedi uvriježeno mišljenje da je ona ključna karakteristika uspješnih menadžera i vođa.<sup>20</sup> Što više znate o ljudima s kojima komunicirate, to će vam lakše biti koncentrirati se na njihove potrebe – što će zauzvrat njima olakšati da čuju vašu poruku, razumiju je i odgovore pozitivno.

Prepoznavanje i prilagođavanje raznolikim stilovima različitih publika s kojima ćete se susretati na poslu unaprijedit će ne samo učinkovitost vaše komunikacije već također i kvalitetu vaših radnih odnosa.<sup>21</sup> Kroz cijelu ovu knjigu naglasak je na pristupu usmjerenom na publiku, stoga ćete imati mnoštvo prilika da ga uvježbate.

*Uzimanje u obzir potreba vaše publike pomoći će vam u oblikovanju uspješnih poruka.*

## Ovladavanje vještinama poslovnog komuniciranja

Vaše komunikacijske vještine utjecat će na vaš poslovni uspjeh kao i bilo što drugo što napravite tijekom svoje karijere. Bez obzira na stupanj vaše stručnosti u bilo kojem trenutku vaše karijere prilike za napredak su brojne i obično ih je jednostavno prepoznati. Mnogi poslodavci svojim zaposlenicima omogućavaju obuku iz opće komunikacije, kao i iz komunikacije u specifičnim situacijama, no nemojte čekati. Počnite ovladavati svojom vještinom sada, koristeći ovaj kolegij i priliku da vježbate u okruženju koje pruža iskrenu i konstruktivnu povratnu informaciju. Imat ćete brojne prilike da planirate i kreirate dokumente, surađujete u timovima, učinkovito slušate, unaprijedite neverbalnu komunikaciju, koristite razne tehnologije i komunicirate s različitim kulturama – sve su to vještine koje će jako koristiti vašoj karijeri.

*Radite na svojim komunikacijskim vještinama sada, prije no što započnete (ili ponovno započnete) svoju poslovnu karijeru.*

## Pružanje konstruktivnih povratnih informacija i odgovaranje na njih

Susrest ćete se s brojnim situacijama u kojima se od vas očekuje da pružite i primite povratnu informaciju koja se tiče komunikacije. Bez obzira na to dajete li kritiku ili je primete, napravite to na konstruktivan način. **Konstruktivna povratna informacija**, ponekad nazivana i *konstruktivnom kritikom*, fokusira se na proces i rezultate komunikacije, a ne na ljude koji su u nju uključeni (vidi Tablicu 1.1). Nasuprot tome, **destruktivna povratna informacija** jednostavno kritizira bez ikakvog truda da se stimulira napredak.<sup>22</sup>

*Konstruktivna povratna informacija fokusira se na napredak, a ne na osobnu kritiku.*