

FAKULTET ZA POSLOVNE MEDITERANSKE STUDIJE

TIVAT

**SOCIO-PSIHOLOŠKE PRETPOSTAVKE U
POSLOVNOM KOMUNICIRANJU**

SPECIJALISTIČKI RAD

Predmet: Običaji i kultura poslovnog komuniciranja

Mentor: Prof. dr Stevo Nikić

Student: Marić Marija

Studijski program: Nautički turizam i upravljanje marinama

Br.indeksa: S52 /14

JMBG : 0302984265154

Tivat, oktobar 2015.

SADRŽAJ:

I UVOD	3
1. KOMUNIKACIJA.....	5
1.1.Pojam i opšte karakteristike poslovnog komuniciranja	6
1.2. Ciljevi i značaj poslovnog komuniciranja	6
2. PROCES KOMUNIKACIJE	8
2.1. Verbalna komunikacija	8
2.2. Način prenošenja poruka odnosno informacija u komuniciranju sa klijentom.....	10
2.3. Osnovni vidovi saopštavanja poruka odnosno informacija klijentu/ima	11
2.4. Oblikovanje govornog procesa	14
3.NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	16
4. POSLOVNI BONTON I POSLOVNA KOMUNIKACIJA	18
5. POSLOVNE KOMUNIKACIJE.....	20
5.1. Poslovne komunikacije u organizaciji.....	20
5.1.1. Priroda poslovnih komunikacija	21
5.1.2. Komunikacioni poslovni procesi u organizaciji.....	21
5.1.3. Komunikacioni kanali.....	22
5.1.4. Subjekti poslovnog komuniciranja	23
5.1.5. Vrste poslovnog komuniciranja	23
5.1.6. Smetnje i prepreke poslovnom komuniciranju	24
5.1.7. Pretpostavke za efikasno poslovno komuniciranje	26
5.1.8. Perspektive poslovne komunikacije u savremenim organizacijama	27
6. KULTURA POSLOVNOG PONAŠANJA U RADU SA KLIJENTIMA	29
6.1. Poslovno komuniciranje sa klijentima i neka «zlatna pravila» poslovnog ponašanja.....	29
6.2. Poslovno komuniciranje sa klijentima i profesionalni imidž	30
6.3. Nastup	31
6.4. Govor	31
6.5. Ponašanje	32
7. PSIHOLOŠKI ASPEKT KOMUNICIRANJA	33
7.1.Empatija u komunikaciji	33
7.2. Tipovi ličnosti i njihova klasifikacija	35
7.3.Psihološke prepreke u komunikaciji.....	35
II ZAKLJUČAK.....	38
III LITERATURA	39

I UVOD

Ljudska komunikacija je stvaralačka aktivnost - ljudska za onoliko za koliko je u funkciji, odnosno za koliko je sredstvo za ostvarivanje moralnih htijenja u procesu djelanja. Komunikacijom čovjek pokreće, podstiče i utiče na svijet oko sebe, na stvaranje i dogradnju tog istog svijeta, svoje okoline, koju tumači i na koju stalno daje odgovore.

Prema tome, komunikacija je vezana za vrijeme i za prostor. To znači da su prostor, vrijeme i organizaciona relevantnost varijable u organizacionoj sredini preko kojih se odvija komunikacioni proces i u kojoj se i posredstvom koje se ostvaruje poslovna etika. U tom smislu poslovna komunikacija jeste ljudska aktivnost koja polazi ili treba da polazi od etičkih normi, pa tek onda da se izrazi misao o organizaciji, o organizacionim procesima i organizacionim odnosima. Iz ovoga proizlazi da stanovište poslovne komunikacije i etike koje neko koristi u analiziranju, objašnjavanju i razumijevanju svijeta oko sebe direktno utiče na njegovo djelanje i njegovu komunikaciju, kao što i sve djelatnosti i komunikativni procesi i odnosi koje izvodi utiču na njegovu organizacionu kulturu, a posebno na organski dio.

Ono što je cilj ovog istraživanja jeste konstatacija da svaka komunikacija uključuje promjenu i time se ona ostvaruje; dolazi do promjene bilo u odnosu samih učesnika bilo u odnosu na mikro i/ili makro sredinu (samu organizaciju, i sredinu u kojoj organizacija djela) u kojoj se komunikacija i poslovna etika odvijaju.

Komunikacija je stvaralački proces i to najmanje za onoliko za koliko su ljudi u organizaciji sposobni da pokreću, podstiču i utiču na organizacione procese i organizacione odnose i time stvaraju i dogradjuju svijet organizacija - odgovornu organizaciju svijeta života i svijeta rada.

Komunikacija je aktivnost posredstvom koje su ljudi sposobni da utiču na makrookruženje organizacije - koje tumače, objašnjavaju i razumijevaju i na koje stalno daju odgovore, i za onoliko za koliko je organizacija čovjekova tvorevina najmanje za toliko je komunikacija u organizaciji ljudska aktivnost, pa tek onda sredstvo da se izrazi ideja - da se iskaže misao o organizaciji kao pojavi, o organizacionim procesima, o organizacionim odnosima.

Komunikacije imaju magijsku moć da izazovu osjećanja, misli i djela, kako najbolja, tako i najgora. One su jedini način da se informacije i ideje prenose i razumiju među članovima grupe i ključan faktor organizacionog uspjeha, faktor koji doprinosi postizanju vrhunskih performansi i koji kreira razlike između najboljih, prosječnih i neuspješnih. Uspostavljanje adekvatnih komunikacionih veza neophodno je, ne da bi menadžment nametao svoje stavove, već naprotiv, da bi čuo stavove i želje samih zaposlenih, kao i uspostavljanje veza između poslovnih partnera.

U tom izražavanju i takvom iskazivanju stanovište komunikacije koje pojedinac

koristi u objašnjavanju, razumijevanju i predviđanju svijeta organizacije i organizacije svijeta života i svijeta rada utiče na njegovo djelanje i njegovu komunikaciju i to najmanje za onoliko za koliko sve njegove djelatnosti i svi njegovi komunikativni procesi i odnosi koje izvodi utiču na njegovu kulturu - na poslovnu etiku.

1. KOMUNIKACIJA

U vremenu brzih i dinamičnih promjena, teško bi bilo pronaći bilo koji aspekt života i posla koji ne uključuje komunikaciju. Za efikasnost organizacije, nužna je efikasna komunikacija i ona se često navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije.

Tako, poslodavci, procjenjuju da su komunikacijske vještine (usmene i pismene) važnije od svih drugih faktora koji utiču na uspjeh u poslu (radno iskustvo, znanje, pol, starost, osobine ličnosti i dr.). U nekim firmama važan kriterijum pri izboru kandidata zaposlove koji u velikoj mjeri uključuju rad s ljudi je tzv. indeks slušne razvijenosti. Ne snima se pritom veličina ušne školjke, već sposobnost da se neka poruka tačno prenese drugoj osobi.¹

Komunikacija među ljudima ne zavisi od tehnologije, nego od njihovih psiholoških motiva isituaciji u kojoj se nalaze. Da bismo mogli poboljšati komunikaciju moramo prvo razumjeti zašto ikako se ona odvija.

Jedan od motiva komunikacije u organizaciji je i taj što želimo dobiti povratne informacije o tome kako obavljamo svoj posao, odnosno, želimo drugima dati informaciju o tome kako rade.

Povratne informacije su vrlo važne jer olakšavaju postizanje cilja. One nam govore radimo li dobro i moramo li nešto promijeniti. Neki ljudi izravno traže povratne informacije dok se drugi oslanjaju na suptilne i usputne znakove koje dobiju od drugih. Istraživanja pokazuju da zaposleni koji ne dobijaju povratne informacije o tome kako obavljaju svoj posao postaju zabrinuti, nervozni, nezadovoljni i imaju tendenciju napustiti posao.²

Svaki čovjek ima potrebu za društvom, potrebu da bude s drugim ljudima i s njim podijeli svoja iskustva. Većina ljudi nakon razdoblja koje su proveli sami ima potrebu za drugima. Ne zato da bi na njih uticali, ne da bi smanjili nesigurnost ili dobili ili dali povratnu informaciju o poslu, nego jednostavno žele biti u društvu i razgovarati. To je dio ljudske prirode.

Prema tome, komunikologija ima cilj da teorijski i praktično istražuje i opisuje komunikacije među ljudima, da objasni karakter, vrstu i vrijednost poruka, da predviđa kako, zašto i kada će određene informacije djelovati na ljude pozitivno, kada negativno, da uspješnim komunikacijama mijenja i unapređuje život pojedinca i društva u cijelini.³

¹ Goleman, D., (2000), *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik, str. 34-35

² Šulak, F., Petz, B., (1995), *Poslovna psihologija*, Š.K., Zagreb, str. 67-69

³ Lukić, S., Nadrljanski, M., (2015), *Komunikologija*, Split, str. 13-15.

1.1. Pojam i opšte karakteristike poslovnog komuniciranja

Savremena domaća i strana literatura, poznaje širok spektar definicija i pristupa savremenim komunikacijama u kontekstu tehničko-tehnološkog razvoja. Postoje mnogobrojne definicije komunikacije, sociološki, psihološki, kulturološki, strateški ili danas najmoderniji, poslovni pristup. Riječ komunikacija potiče od latinske riječi „communis“ što znači zajednički, zajedno. Prema shvatanju stranih autora, ona se može definisati kao proces kojim se dolazi do zajedničkog shvatanja poruke između dva ili više lica putem prenosa i primanja poruke.⁴ Ukoliko se u komunikacionom toku prenose isključivo informacije tada se komunikacija može definisati kao proces kojim se informacija prenosi među članovima organizacije, programa, projekta ili tima u okviru socijalnog i radnog sistema.⁵ Ovo prenošenje može da ima razne oblike: formalne diskusije, diskusije rukovodilaca sa podređenima, neformalni dogovori, publikacije, oglasne table, radio, televizija i drugo. Dakle, komunikacija jeste jedan dvosmjernan proces između pošiljaoca poruke i primaoca, gdje primalac informacije mora ne samo da primi već i da razumije poruku.

Komunikacija je stvaralačka aktivnost najmanje za onoliko za koliko su ljudi posredstvom organizacije sposobni da utiču na makrookruženje organizacije- koje tumače, objašnjavaju i razumijevaju i na koje stalno daju odgovore. Za onoliko za koliko je organizacija čovjekova tvorevina najmanje za toliko je komunikacija u organizaciji ljudska aktivnost, pa tek onda sredstvo da se izrazi ideja - da se iskaže misao o organizaciji kao pojavi, o organizacionim procesima i o organizacionim odnosima.⁶

Nakon analize i značaja komunikacija za organizaciju, možemo zaključiti, dakle, komuniciranje je najbitniji oblik društvene interakcije (međuzavisni uticaj ljudi jedni na druge). Cjelokupno čovjekovo ponašanje drugih ljudi je znakovito i ima karakter neke poruke ili niza poruka kojima se drugima nešto saopštava. **Komuniciranje** je proces razmjene poruka, odnos koji se među ljudima stvara pomoću znakova.

1.2. Ciljevi i značaj poslovnog komuniciranja

Proces komunikacije je vrlo složen i komplikovan (čega smo svi svjedoci kada dođe do nesporazuma sa nekime sa kime razgovaramo), no najtužnije u tom procesu je činjenica da se podrazumijeva da svi znamo komunicirati. A to nije istina. Sama činjenica da znamo govoriti, i da govorimo istim jezikom, nažalost, ne podrazumijeva činjenicu da znamo komunicirati.⁷

Komuniciranje s ljudima različitih psiholoških profila ne nasljeđuje se to je vještina koja se mora učiti. Nikada nije kasno naučiti zakonitosti komunikacije, ali kao i svaku drugu vještinu, komunikaciju treba vježbati. Ponekad je proces učenja pravilnog razgovaranja vrlo težak i mukotrpan, ali se isplati, upravo to je i cilj komuniciranja,

⁴ Weick, K.E., Browning, L.D., (1986), *Argument and narration in organizational communication*. Journal of Management Studies. 243-259

⁵ Tannenbaum, A.S. (1968), *Control in Organizations*, Mc Gram-Hill, New York, str. 45-46.

⁶ Miljević, M., (2008), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6.

⁷ Friedemann S.T. (2001) *Kako međusobno razgovaramo*, Erudita, str. 56.

naučiti saslušati druge i učiti od drugih, saradnja i komunikacija su krv i meso svake organizacije.

Komunikacija je sredstvo da se postigne cilj u organizaciji i cilj organizacije sveta života i sveta rada. U tome je njena instrumentalna funkcija. Služi kao alatka u procesu odlučivanja- instrument za postizanje kontrole nad fizičkim i psihičkim organizacionim okruženjem ljudi. U tom smislu ubeđivanje zaposlenih u organizaciji je samo jedan od mogućih ciljeva komunikacije. Međutim treba imati na umu empirijske generalizacije da ljudi u organizaciji, da menadžment u organizaciji i posredstvom organizacije ulaže u komunikacionu situaciju sa bitno instrumentalnim ciljem: da donesu odluku, da dobiju informacije, da postignu druge ciljeve i ostvare druge svrhe.⁸

Cilj komuniciranja sastoji se i u postizanju opšteg razumijevanja između pošiljaoca i primaoca poruke. Da bi cilj bio ostvaren komunikator mora dobro poznavati i razumijeti primaoca poruke. Pri tome do razumijevanja između pošiljaoca i primaoca poruke može se doći neposrednim i posrednim komuniciranjem. Za ostvarivanje cilja komuniciranja bitno je i da izvor poruke bude pouzdan i uverljiv.⁹

Ovako definisani ciljevi komuniciranja mogu imati primarnu ili sekundarnu suštinu. Primarna suština ciljeva komuniciranja sastoji se u osnovnoj svrsi ili razlogu za komuniciranje, dok sekundarna suština sastoji se u aktivnostima koje treba da omoguće ili pomognu ostvarivanje primarnih ciljeva.

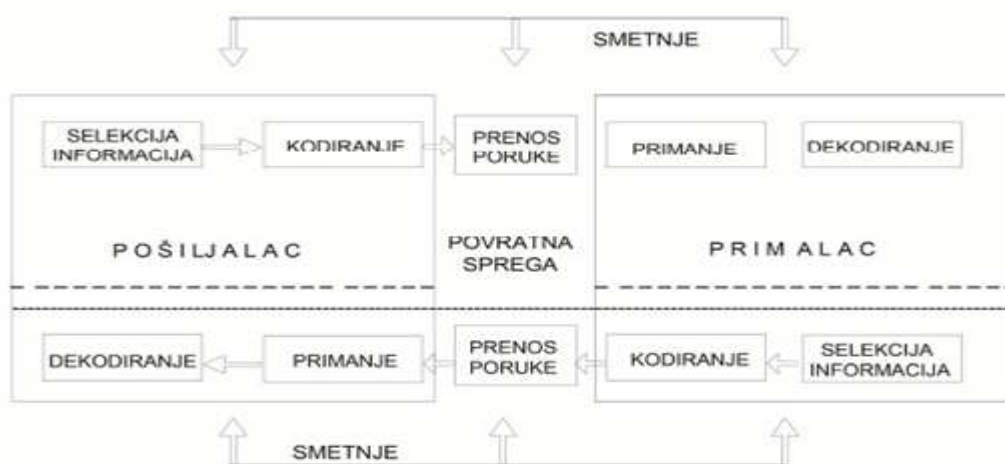
⁸ Elaković, S., (2007), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 261.

⁹ Cvetković, LJ., (2009), *Poslovno komuniciranje*, Grafika, Niš, str. 9.

2. PROCES KOMUNIKACIJE

Ljudi ne komuniciraju samo riječima. Neka istraživanja pokazuju da se tek nekih 7% poruke prenese samim riječima (**verbalna komunikacija**), 38% značenja proizlazi iz različitih kvaliteta glasa (**paralingvistički znakovi**), a ostatak od ukupno 55% značenja poruke leži u pratećim pokretima, izrazu lica i očiju, stavu tijela i sl (**neverbalna komunikacija**). Verbalnim kanalom prenose se uglavnom sirove informacije, dok se neverbalnim prenose stavovi i emocionalni odnos prema tim informacijama.¹⁰

Komunikacija je proces ili tok prenošenja i razumijevanja poruke. Proces komunikacije se sastoji od sledećih faza (postupaka ili koraka):¹¹ selekcija informacija, kodiranje, prenos poruke, primanje poruke, dekodiranje i uspostavljanje povratne sprege.



Slika br. 1. Proces komunikacije¹²

2.1. Verbalna komunikacija

Nastanak govora objašnjavaju mnoge teorije kao što su *teorija uzvika*, *teorijaponašanja*, *nativistička teorija*, *radna teorija*, *teorija evolucije* i *mitološka teorija*. Dostignuća fonologije i fonetike, kao specijalnih lingvističkih disciplina, značajnasa za istraživanje govornog čina i njegovog položaja u komunikacijskom

¹⁰ NewYorkTimes, Resarch, Explorer, USA, 2013.year, pp. 33.

¹¹ Mašić, B., Lončarević, R., Đorđević B, J., (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 303.

¹² Ibid, str.304.

procesu. Jezik se pojavljuje kao posrednik između misli i zvuka, pa je tok verbalnog komunikacijskog procesa sljedeći:¹³

- MISAO
- ZVUK
- ŽIVA RIJEČ (JEZIK)

Dakle, glasom mogu da se izraze primarne emocije kao što su *krik, smijeh i plač*. Sposobnost dobrog govora je najviše prirodni dar, pored kojeg je neophodno unaprijeđivanje kulture izražavanja i izgrađivanje ličnog stila putem teorijskog izučavanja i praktičnog vježbanja. Kultura izražavanja nije ništa drugo nego postupak odabira jezičkih znakova i govornih konstanti ali i usvajanje jezičkih normi. Treba napomenuti da su se protokom vremena formirali stručni jezički oblici kao što su: pravnički, naučni, književni, administrativni, akademski, arhaični, publicistički, neutralni itd. Sposobnost individualnog, kreativnog prilagođavanja jezika i govora potrebama prakse uključuje poštovanje jezičkih standarda ali i permanentno upotpunjavanje terminoloških sistema.¹⁴

Jezik je osnovno sredstvo sporazumjevanja, ali predstavlja kako vrlinu tako i manu modernog društva. Kako to? Naime, sve je manje važno razumjeti se, a sve je izraženija otuđenost u komunikaciji. To se ogleda prije svega u tome što se ne poklanja dužna pažnja izboru riječi i kontekstu, smislu i značenju poruke, a odgovornost prema izgovorenoj riječi gotovo da i ne postoji. Međutim, našu pažnju zadržaćemo na osnovnim karakteristikama stila u procesu verbalne komunikacije od značaja za komuniciranje sa klijentima. S tim u vezi treba istaći da one uključuju:

- *jasnost,*
- *tačnost,*
- *živost u izlaganju,*
- *skladnost izgovorene riječi*

Jedna od čestih grešaka u obraćanju javnosti (pa je treba uzeti sa oprezom kada je u pitanju ophođenje sa klijentom) jeste previše stručna terminologija, nedostupna za razumjevanje širem auditoriju, u cilju da se ostvari što bolji utisak, pa se prenebregava jednostavnost i jasnoća stila i teži tzv. »odnjegovanom jeziku« a to dovodi do frazeologije i kitnjastog stila koji je najčešće bezvrijedan.

Sadržaj, ideja i poruka razumljivi su ukoliko se postigne upravo jednostavnost, konciznost i tačnost u izrazu. Strane riječi, tzv. «tuđice» treba izbjegavati a ako ne postoji odgovarajuća riječ na domaćem službenom jeziku, ili se ne može adekvatno i doslovno prevesti, riječ ili pojam treba navesti u originalu i objasniti iskaz. Jednostavnost stila (što je donekle vještina) daje znak da smo spremni za komunikaciju, sigurni ali ne i superiorni i nadmoćni u odnosu na sagovornika tj. klijenta.¹⁵

¹³ Mandić, T., (1995.) *Komunikologija: psihologija komunikacije*, T. Mandić, Beograd, str. 66.

¹⁴ Mašić, B., Lončarević, R., Đorđević, B, J., *op.cit.*, str.304.

¹⁵ Hopkins, T., (1980), *Kako ovladati vještinom prodaje*, (prevela Marija Landa), Global Book, Novi Sad, str.132.

2.2. Način prenošenja poruka odnosno informacija u komuniciranju sa klijentom

U razgovoru često se događa da se iznose neke tvrdnje koje same po sebi nisu neistinite. Međutim, nema li za njih konkretne dokaze, takve tvrdnje djeluju neuvjerljivo, čak neistinito. Zato pregovarač treba da ima čitav repertoar dokaza za svoje tvrdnje o određenoj djelatnosti.

Potpuno je jasno da bez dobrog poznavanja posla, u svakom razgovoru pregovarači vrlo vjerojatno djeluje nepouzdana, neuvjerljivo. Na uobičajena pitanja korisnika usluge: što, zašto, kako, je li to istina, pregovarač mora imati spremne odgovore.

Prenošenje informacije odnosno poruke je u komunikaciji najznačajniji momenat. Dva osnovna principa sadržana su u procesu govorne djelatnosti:

- *šta reći ili što reći?-odnosi se na temu, sadržaj poruke, fokus govornog čina*
- *kako to reći?-odnosi se na način saopštavanja poruke*

Kada je u pitanju formiranje terminološkog sistema onda treba istaći da na njega utiče nekoliko faktora:

- *izbor termina u odnosu na sociološku sredinu,*
- *izbor adekvatnih pojmova,*
- *zastupljenost date struke,*
- *obrazovni nivo korisnika odnosno klijenta*

Terminološki sistemi se upotrebljavaju, ne toliko zbog bilo kakve objektivne nadmoći nego prosto da bi pokazali koliko je čovjek koji se njime služi «u toku». Na izbor termina svakako utiču i promjene u savremenom svijetu. U tom smislu treba primjetiti tendenciju širenja pomodnog terminološkog žargona.¹⁶

Kako smo mogli primjetiti, proces komunikacije se odvija tako što pošiljalac na izvjestan način šifruje poruku koristeći pri tome verbalne, vokalne i vizuelne elemente ili znakove. To najčešće čini kroz određeni medijum. Primalac prima poruku i dešifruje je tako što je razvrstava po važnosti i s tim u vezi interpretira njene elemente koristeći sopstvena iskustva, vjerovanja i potrebe. Prilikom tog procesa javljaju se faktori koji utiču na kvalitet ostvarene komunikacije i na njenu efektivnost.

Postoji izvjestan broj načina kako da se poboljšaju sposobnosti za komunikaciju sa drugim osobama odnosno klijentima. Neke od njih prepoznajemo kao:¹⁷

- *uzdržavanje od procjenjivanja.* To znači ako gledamo situaciju iz perspektive sagovornika tj. klijenta onda je korisno da se suzdržimo od sopstvenog mišljenja i procjene te situacije uopšte. Procjenjivanje

¹⁶ Barba, E., & Savareze, N., (1996), *Tajna umetnost glumca – Rečnik pozorišne antropologije*, Beograd, str. 23.

¹⁷ Marković, M., (2003), *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd, str. 139.

može samo da pogorša situaciju, da onemogući da razumijemo drugu stranu jer unaprijed sumnjamo u njene vrijednosti i postupke,

- ***ne nametati gotova rješenja.*** Nametanje gotovih rješenja je uvijek negativno. Bolje je da tražimo odgovor nego da mislimo da u rukama imamo gotovo rješenje.
- ***iskrenost-*** znači biti spontan, ne lagati, ne poturati nikakve skrivene motive,
- ***empatija-***podrazumjeva sposobnost da se poistovjetimo sa problemima drugih ljudi, klijenata, da razumijemo njihova osjećanja i da prihvatamo njihove emocije,
- ***poštovanje i povjerenje-*** je iskazivanje uzajamnog poštovanja i povjerenja, bez obzira na funkciju i položaj.

2.3. Osnovni vidovi saopštavanja poruka odnosno informacija klijentu/ima

Kada prepoznamo ono što se ne kaže tokom pažljivog slušanja onda možemo reći da smo stekli vještinu aktivnog slušanja. Dakle, aktivno slušanje je istinsko razumjevanje i prihvatanje poruke, situacije i osjećanja druge osobe odnosno unašem slučaju klijenata. Takođe, ono znači slanje poruke klijentu da smo ga razumjeli, shvatili i da sa njim saosjećamo (empatišemo). Slušanje je težak posao jer je to dvostrani proces komuniciranja. Evo nekoliko pitanja koja se pri tome javljaju:¹⁸

- *razumijemo li o čemu sagovornik/klijent govori,*
- *da li mene klijent razumije,*
- *u kakvom kontekstu govori klijent,*
- *kakva osjećanja izražava klijent kada hoće nešto da kaže.*

¹⁸ Dragičević, M., Stojković, B., (2000), *Kultura: menadžment, animacija*, Clio, Beograd, str. 58

izbegavajte da prekidate govornika	Ne goorite previse	Budite empaticni
Parafrazirajte	AKTIVNO SLUSANJE	Gledajte ga u oci
Izostavljajte pokrete ili gestove koji skrecu paznju	Postavljajte pitanja	Potvrдно klimajte glvaom i neka izraz lica bude prikladan

Slika br.2 Način komuniciranja i slušanje¹⁹

Kada je u pitanju saopštavanje poruka odnosno informacija klijentu/ima onda treba reći da postoje osnovna dva vida saopštavanja a to su:

1. *monološka forma saopštavanja i*
2. *dijaloška forma saopštavanja*

Monološka forma saopštavanja podrazumjeva okrenutost govornika tj. klijenta ka sebi. On zahtjeva izrazitu kontrolu dinamike govornog čina, «unutrašnje» slušanje i praćenje reakcije sagovornika tj. klijenta. U tom smislu može se reći da su zahtjevi monologa:

- *jasan, koncizan i živopisan tok izlaganja,*
- *isticanje teme odnosno fokusa samog govornog čina,*
- *odabir govornih konstanti (i vokalna ekspresija),*
- *podesan tempo izlaganja,*
- *momenat improvizacije,*
- *poentiranje,*
- *zaključak*

U monološkom kazivanju postoji povratna reakcija, koja se tokom govornog čina uočava kao:

- *nerazumjevanje,*
- *negiranje,*
- *razumjevanje,*
- *slaganje,*
- *suprostavljanje,*
- *otpor prema iznijetim idejama i programima²⁰*

¹⁹ Ibid, str.306.

²⁰ Friedemann, S.T., op.cit.,str. 133.

Treba istaći potrebu izuzetne psihološke spremnosti u predviđanju da bi se uočile sve moguće reakcije klijenta kao sagovornika kada je monološki pristup u pitanju. Kreativnost, spontanost, humorističnost i sl. u velikoj mjeri pospješuju monološko kazivanje.

Dijaloška forma je u savremenom društvu prilično popularna i javlja se kao osnovni oblik komuniciranja. To je zapravo, forma kojoj sagovornici teže. U ovoj formi učestvuju najmanje dvije osobe, a njena složenost se povećava sa povećanjem broja učesnika odnosno sagovornika.

S tim u vezi treba istaći da dijaloška forma (dijalog) sadrži:²¹

- *osnovni koncept-izlaganje teme,*
- *momenat slušanja,*
- *razmjenu mišljenja među sagovornicima,*
- *pregovaranje,*
- *kontrolu sagovornika,*
- *ubjeđivanje (kontrola konverzacije)*
- *mogućnost zaključivanja*

Sposobnost slušanja sagovornika tj. klijenta znači i odavanje i ukazivanje poštovanja, pokazuje respekt i želju da se sasluša druga strana u dijalogu, bez obzira da li postoji slaganje ili ne. Slušanje klijenta pomaže prevazilaženju komunikacijske napetosti, odgovornom i sigurnom vođenju dijaloga u različitim okolnostima i prilikama. Pored ovog cilja postoje i još neki ciljevi kao što su:²²

- *saznajni momenat,*
- *prenošenje informacija,*
- *razmjena ideja,*
- *pregovaranje,*
- *ubjeđivanje,*
- *dokazivanje,*
- *argumentacija,*
- *postizanje dogovora*

U dijalogu u kome učestvuje više sagovornika pažnja je podjeljena i nije fokusirana samo na jedno lice. Vrijeme je takođe značajan faktor u dijalogu. Motivisanost za razgovor i preduzumljivost u realizaciji ciljeva dijaloga pokazuju želju da se dođe do zaključka, sporazuma i zajedničkog stava. Pretpostavka pozitivnog razrješenja dijaloga jeste uspješna komunikacija, koja vodi ostvarivanju povoljnog rezultata za obje strane.

²¹ Kvantilijan, M. F., (1985) ,*Obrazovanje govorničtva*, Sarajevo, str. 66.

²² Friedemann, S, T., op.cit., str. 134.

2.4. Oblikovanje govornog procesa

Kreativnost kao osobina i obilježje ličnosti posebno dolazi do izražaja u komunikaciji, u okviru manje ili veće grupe sagovornika ili slušaoca. Praktična i teorijska nastava doprinosi savladavanju govorničkih vještina a najčešće se odvija na fakultetima, raznim kursevima, studijima marketinga i menadžmenta.²³

Ovdje ćemo ukazati na neke dobre tehnike govorništva od značaja za komuniciranje u poslovnom svijetu.²⁴

- ***racionalno izlaganje, logičko prosuđivanje, upotreba konverzacijskih maksimuma, izgrađivanje ličnog stila i individualnog pristupa govorenju***, racionalno izlaganje kao i ekonomičnost u jeziku, ogleda se u izboru jezičkih sredstava u okviru protoka informacija. Racionalno izlaganje zahtjeva selekciju obrađenog i pripremljenog materijala, izbor promotivnog materijala i statističku obradu raspoloživog vremena. To je moguće postići izborom adekvatne terminologije, organizacijom materijala, konciznim izlaganjem u usmenoj ili pismenoj formi, slikovitim živopisnim objašnjenjem, isticanjem zanimljivih primjera.
- ***motivisanost za razgovor***, motivisanost je preduslov efikasnog komuniciranja. Ona se ispoljava kroz dinamičnost, informisanost, sigurnost u toku govornog čina. Kreativnost se može jednako ispoljiti u plasiranju informacija na jedan nov, individualan način, kombinovanjem maksimalne informisanosti, obavještenosti i tehničke, praktične pripremljenosti za nastup.
- ***izgrađeni glasovni i vokalni kvaliteti govornika***, karakteristike govornika kao što su: zdrav, čist, sonorant glas, pravilno disanje, izbor adekvatne visine tona, kao i odabir određenog tempa i ritma kazivanja doprinose kvalitetnom komunikacijskom procesu.
- ***upotreba pauza u toku konverzacije***, u načelu razlikujemo nekoliko tipova pauza: misaonu pauzu, dah pauzu, pauzucenzuru, pauze kao posledica slušanja sagovornika, nelogične pauze, pauze kao sastavni dio momenta prevarenog očekivanja odnosno iznenadnog obrta u toku govora. Upotreba pauza zavisi od auditorijuma i ciljne grupe. Duge pauze u dijalogu sa jednim sagovornikom mogu da naruše konverzaciju. U kontaktima sa štampom pauze mogu biti višestruko korisne jer pažljivo slušanje pitanja zahtjeva pripremu za odgovor, poentiranje i isticanje važnog argumenta. Pauze su često i dio osmišljene strategije, koja govorniku daje izvjesnu psihološku prednost.

²³ Dragičević, M., Stojković, B. op.cit., str. 89-90.

²⁴ Hilbert, M., (2005), *Što je dobra nastava? - raznolikost metoda*; Erudita, str. 57.

- *izbor riječi u doslovnom ili prenesenom značenju, o riječi upotrebljene u doslovnom značenju služe opisivanju i prikazivanju npr. nekog predmeta, njegove svrhe, namjene i kvaliteta. Riječi upotrebljene u prenesenom smislu nalaze svoju namjenu u pružanju interesantnih i neobičnih primjera. Preneseno značenje riječi podstiče slušaoca da razmišlja o dubljem značenju i slojevima poruke.*

Jedan od motiva komunikacije u organizaciji je i taj što želimo dobiti povrate informacije o tome kako obavljamo svoj posao, odnosno, želimo drugima dati informaciju o tome kako rade. Povrate informacije su vrlo važne jer olakšavaju postizanje cilja. One nam govore radimo li dobro i moramo li nešto promijeniti. Neki ljudi izravno traže povratne informacije dok se drugi oslanjaju na suptilne i usputne znakove koje dobiju od drugih. Istraživanja pokazuju da zaposleni koji ne dobivaju povratne informacije o tome kako obavljaju svoj posao postaju zabrinuti, nervozni, nezadovoljni i imaju tendenciju napustiti posao.

3. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Pod uticajem mišićnih grupa činimo osnovne mimičke pokrete lica i oni su na neki način organi za oblikovanje glasa. Pored ovih pokreta koje manje-više činimo svjesno, voljno, ponavljaju se i oni drugi, manje poželjni, nesvjesni pokreti ili prisilne kretnje i prateći pokreti koji često nevoljno «učestvuju» u komunikaciji:

- mrštenje,
- oblizivanje,
- gutanje pljuvačke,
- podizanje obrva,
- mrdanje,
- trzanje usana itd.

To su najčešće pokreti koje činimo bez kontrole svoje volje. Ovim pokretima treba pridružiti još negativnije kao što su tzv. tikovi-neprijatni, sitni, učestali, nevoljni pokreti. Prisilne radnje kao pretjerana gestikulacija, «šaranje» pogledom, rasejan pogled, bacanje pogleda «ovamo-onamo», univerzalno okretanje, ometaju verbalnu komunikaciju i odaju nesigurnu i zastrašenu osobu ili s druge strane osobu potpuno nepripremljenu za razgovor. Dakle, vidljivo je da kod nekih osoba neverbalni dio komunikacijskog procesa može biti spontan i neusiljen dok kod drugih ovaj dio komunikacijskog procesa može biti planiran i dio je govorne strategije. Jedni imaju izraženu manuelnu gestikulaciju dok su drugi nepokretni utoku govornog čina.²⁵

Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna ili nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi.²⁶ Ona obuhvata elemente kao što su izraz lica, pogled, govor tijela, gest, odjeća i spoljni izgled, razdaljina između sagovornika i ton glasa. Što je više čula uključeno u komunikaciju utoliko će ona imati veći uticaj.

Mahrabian pod neverbalnom komunikacijom podrazumijeva sledeće: neverbalna komunikacija je izuzetno snažna komunikaciona vještina jer neverbalni djelovi govorne poruke često su važniji od samih izgovorenih riječi.²⁷ Mahrabian je poruku podijelio na tri djela:

- verbalni (odnosi se na same riječi),
- zvučni (odnosi se na ton u kojem su riječi izgovorene),
- izražajni (odnosi se na izraz lica i govor tijela koji prate riječi).

²⁵ Živanović, C., Komarčević, M., (2007), *Vještine komuniciranja sa klijentima*, Bijeljina, str. 122.

²⁶ Hamilton, C., Parker, C., Smith, D., (1982), *Communicating for Results*, Wadsworth, Belmont. CA, str. 99.

²⁷ Mehrabian, A., (1968), *Communication without words*, Psychology Today, pp. 44.

Postoji stalna težnja svakog govornika da uskladi osnovna sredstva izražavanja: glas i pokret, riječ i gest, iskaz i pozu. Pokret ponekad nastoji da dopuni, objasni, ilustruje neki tekst. S druge strane, pokret može biti u suprotnosti sa tekstom. Odnos pokreta i teksta možemo posmatrati u uzajamnoj sprezi i to na nekoliko načina:

- kada je tekst dominantan a glasovni kvaliteti, govorne konstante iskazuju sve namjere govornika, gest je sveden na minimum, iskazan kroz pokrete gledanja i mimičke pokrete,
 - pokret dopunjava, ističe, podcrtava tekst, što znači da je svrha pokreta dopuna i objašnjenje,
 - pokret prati samo akcentovanje mjesta tokom govora, te se skreće pažnja auditorijumu na najznačajnije mjesto,
 - pokret je izrazito naglašen, posebno manuelna gestikulacija, te je gest u funkciji objašnjenja, ne lična poštapalica, već namjeran gest,
 - pokret može biti iznenadan, neočekivan i spontan-pokazivanje, ustajanje, hodanje, prelaženje sa jednog mjesta na drugo, naglo ustajanje itd.

Izvjesne pokrete nikada ne treba činiti nesvjesno u toku razgovora sa klijentom, dijaloga, predavanja, prezentacije i sl. To su pokreti:

- klaćenje,
- izdizanje na prste,
- šaranje pogledom,
- dodirivanje sopstvenog tijela,
- preplitanje i uvijanje nogu,
- lupanje rukom po stolu,
- često prekrštanje ruku,
- vrćenje palčeva

Ovi znaci spadaju u tzv. «znakove barijere»²⁸ jer ometaju dobru komunikaciju, i najčešće su simbol komunikacijske napetosti i zbog toga treba biti oprezan.

²⁸ Živanović; C., Komarčević, M., op.cit., str. 76.

4. POSLOVNI BONTON I POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Pitanje bontona u ophođenju pri obavljanju logističkih aktivnosti, dakle nije samo pitanje odnjevovanih manira u ponašanju, i prikazivanju pozitivne slike u javnosti. Određena pravila i standarde zahtjeva i nameće vrijeme u kome živimo susreti sa različitim ljudima, kulturama, narodima, kao i učestalost kontakata sa klijentima i medijima. Dakle, ovdje možemo naglasiti i karakteristike običaja u poslovnom komuniciranju. To je vrlo stara praksa koju srećemo u najranijim vremenima. Ti običaji su nam toliko prešli u naviku da u savremeno doba uopšte i ne razmišljamo o tome. Mi to činimo spontano jer to valja i priliči, mi to sve činimo bez učešća svijesti i tako ti običaji prelaze u automatizam.²⁹

Bonton se obično definiše kao skup pravila za ponašanje u društvu; znači i učtivo, pristojno, uljudno vladanje. Mogu se sresti i termini kao protokol i etikecija, kultura opštenja i td. Doslovan prevod sa francuskog jezika riječi bonton jeste 'dobar ton',³⁰ to je petičan prevod i na izvjestan način predstavlja metaforu svih izloženih razmatranja u poslovnom bontonu i logistici.

Bonton, dakle u našem slučaju poslovni bonton primjenjen u procesu komuniciranja, je skup pravila za ponašanje u društvu. U poslovnom svijetu sreću se i termini kao što su.³¹

- protokol,
- etikecija,
- kultura opštenja.

U inostranstvu, poslovno ophođenje je postalo rutina-uobičajeno ponašanje i poslovni ljudi ga se striktno pridržavaju. Međutim, nije dovoljno znati manire koje svi kulturni ljudi treba da poznaju već je neophodno da se oni i usvoje i tako postanu dio i našeg spontanog ponašanja sa klijentima. Pažnja i poštovanje koje ukazujemo ljudima u procesu komunikacije dakle i klijentima su primarni pokazatelji građanskog vaspitanja i dobre volje. Neka pitanja se sama nameću:

- da li zaista znamo koja su to pravila?
- da li ih primjenjujemo u svakodnevnom životu ili samo dio njih?
- da li smo ih u ovom tempu života zaboravili, potisnuli, izgubili, pravdajući se dasu ona nevažna i formalna.

U suštini postoje četiri osnovna načina na koji predstavljamo sebe drugima pa je realno pretpostaviti istovjetno ponašanje i klijenata.³²

- sebe-onako kako bismo željeli da budemo,
- sebe-kao skromnu varijantu ličnosti,

²⁹ Nikić, S., (1990) ,*Odabrana poglavlja iz socijalne etike*, Kotor, , str. 44-45.

³⁰ Friedemann S.T.,op.cit., str. 87.

³¹ Pennington, D. C. (2001),*Osnove socijalne psihologije*; Naklada Slap:Jastrebarsko, str. 125.

³² Zorić, M., & Salatić, M., (1999) ,*Bonton*, Narodna knjiga - Alfa, Beograd, str. 37.

- sebe-kao pretencioznu,uljepšanu varijantu,
- sebe-onako kako zaista jesmo.

Vidljivo je da je ovaj poslednji način najteži i najkompleksniji. To pretpostavlja poznavanje sopstvenih vrijednosti, vrijednosti drugih osoba kao klijenata ali i mana sa kojima se treba u potpunosti suočiti. Dakle, ne treba olako pristati na greške i nedostatke u ponašanju već neprekidno težiti usavršavanju. Ponašanje ima i adaptivni karakter, što se posebno može uočiti kada se putuje, zatekne u drugoj sredini, pa se prihvataju tuđe norme ponašanja.

Da se prisjetimo, ponašanja, maniri i ophođenje se uče:³³

- posmatranjem,
- uočavanjem i
- imitacijom.

Krajnji cilj znači izgrađivanje kompletne ličnosti i predstavljanje individualnog stila u javnosti. Nove konvencije u ophođenju stvaraju jake ličnosti koje svojim ugledom,obrazovanjem, poslovnim manirima i pozitivnom energijom okružuju ljudi iz svoje okoline. Poslovna komunikacija shvaćena kao proces komuniciranja u suštini predstavlja sistem ili strukturu usvojenih konvencija koje se dobrovoljno prihvataju,njeguju i razvijaju. To su opšte prihvaćena pravila ponašanja (maniri, odjeća,pozdravljanje, ponašanje na javnom mjestu, principi, načela).

³³ Soldatić, D., Džuvarević, M., (1976), *Poznajete li bonton* - Skup pravila za ponašanje u društvu, BIGZ, Beograd, str. 57-58.

5. POSLOVNE KOMUNIKACIJE

5.1. Poslovne komunikacije u organizaciji

Savremene organizacije svijeta rada su zasnovane na *informacijama* –informacije su suštinski preduslov i rezultat djelatnosti (robe, usluge, ideje). Uvođenje informacija u organizaciju kao strukturnog i organskog elementa značilo je i znači eliminaciju mnogih slojeva menadžmenta (ako ne i većinunjih) i unutarorganizacionu strukturu. Naime, u tradicionalnim organizacijama svijeta rada većina ljudi koje nazivaju “menadžerima” u stvari *ne upravlja* - oni prenose naređenja nadolje i informacije nagore. Kada informacije postanu dostupne zaposlenim članovima organizacije, oni postanu suvišni. Komunikacija obuhvata interpersonalnu (komunikaciju između dvije ili više osoba) i organizacionu komunikaciju - sve modele, mreže i sisteme komunikacije u okviru organizacije. Obje ove vrste komunikacija su važne za menadžere u organizaciji.³⁴

Savremeni proces upravljanja u i organizacijom pretpostavlja i stvara informacije o: društvu, zakonskoj regulativi, javnom mnjenju, tehničko-tehnološkim dostignućima (inovacijama i modernizacijama), ciljnim tržištima i kupcima, dobavljačima, konkurenciji, deoničarima, sindikatu, zaposlenim.

Naime, u svakom društvu, njegovim raznorodnim i raznovrsnim organizacijama nastaju, postoje i nestaju brojne željene i neželjene informacije – skupovi relevantnih činjenica i podaci koji su u većoj ili manjoj mjeri potrebni za aktivnosti i saradnju brojnih subjekata u i izvan organizacije. U tom smislu informacije, “operacionalizovane činjenice”, ne služe samo da podstaknu njihovo vladanje i delanje, već i da ih usmjere na ostvarivanje ciljeva, misije i vizije organizacije. Prema tome, što je komunikacija (prenos informacija, transfer i razumijevanje značenja i znanja; razmjena ideja, stavova, vrijednosti, mišljenja i činjenica,...) funkcionalnija, to su veći izgledi da se verodostojnije ostvare organizacijki ciljevi. Važnost efektivne komunikacije za menadžere ne može se prenaglašavati. Ovo zbog toga što sve što menadžer čini uključuje komunikaciju- nema djelotvornog odlučivanja bez informacija, nema realizacije odluka bez informacija o njihovom donošenju.

Da bi se razumijela vrijednost i osobenosti komunikacije u organizaciji, prema naučnim sugestijama, treba potražiti odgovore o:³⁵

- 1) *prirodi komunikacija,*
- 2) *komunikacionom procesu (etapama),*
- 3) *komunikacionim kanalima,*
- 4) *subjektima komuniciranja,*
- 5) *vrstama komunikacija,*
- 6) *smetnjama i preprekama efikasnijem komuniciranju,*

³⁴ Marković, M., op.cit., str. 98.

³⁵ Tomić, Z., (2000), *Komunikologija*, Filološki fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, str. 56.

- 7) *pretpostavkama kvalitetnijeg, funkcionalnijeg komuniciranja i*
- 8) *o perspektivi komunikacija.*

5.1.1. Priroda poslovnih komunikacija

Prirodu komunikacija u organizacijama svijeta rada potrebno je analizirati, objašnjavati i razumijevati preko i pomoću *motiva komuniciranja*. Ovo zbog toga, što međusobno opštenje (razmjena informacija nastaje komunikacija) prožima sve organizacijske djelove - interakcijom organizacijskih entiteta ovaj osobeni dinamični dvosmjerni proces recipročne, uzajamne participacije ostvaruje se iz vrlo različitih razloga, imajući u vidu sadržaj, karakter i prirodu posredovanih informacija.

Preciznije kazano, reiječ je o različitosti prirode komuniciranja koje je vezano za organizacijsku, grupnu i individualnu motivacionu osnovu. U suštini, komuniciranje u organizaciji je motivisano potrebom uspješnog ostvarivanja organizacijskih zadataka, bilo preko grupne interakcije, bilo preko individualnih podsticaja. Oni su ključna i nezaobilazna pretpostavka brojnih aktivnosti, u jednoj ili više organizacija.

5.1.2. Komunikacioni poslovni procesi u organizaciji

Suština procesa komuniciranja u organizaciji nalazi se u odgovoru na pitanja: ko i šta kaže, na koji način, kome, i sa kakvim efektima? Otkrivanjem saopštavaoca informacije, sadržine poruke, sredstva posredovanja, primaoca poruke i uzvratnog reagovanja približavamo se suštini komuniciranja, koju možemo odrediti kao prenos informacija i saznanja posredstvom zajedničkih simbola.

U organizacijama ne postoji komunikacioni proces ukoliko nije uspostavljena veza između odašiljača i primaoca poruke. To znači da se, u zavisnosti od toga da li je informacija samo primljena ili postoji i povratno reagovanje, mogu razlikovati *jednosmjerni* i *dvosmjerni* komunikacioni procesi.

Jednosmjerni komunikacioni procesi obelježavaju "birokratsku" komunikaciju, koja je po svojoj suštini jednosmjerna, hijerarhijska, nizlazna, uska, selekcionirana, zakasnela. Jednosmjerne poruke su češće izražene na formalni, oficijelni i u pravilu koncizni način, postižu uštedu vremena, naročito kada je u pitanju potencijalno veliki broj učesnika; prikladnija je kada je treba prezentirati na jednostavan način, kada ne izaziva nedoumice i nerazumevanja.

Prema tome, jednosmjerna komunikacija ima određenih prednosti, na koje smo već ukazali, ali ona nosi sobom i određene nedostatke, koji se uglavnom tiču problema saglasnosti i razumijevanja u komunikacionom toku.

Zbog toga su prednosti na strani dvosmernog komunikacijskog procesa, koji zahtjeva više vremena, ali je plodotvorniji, naročito kada postoje realne opasnosti nesaglasnosti i nerazumijevanja onih koji komuniciraju. Prema empirijskim iskustvima, komunikacioni proces može se realizovati kroz tri pravca: *nizlazni, uzlazni, pobočni i dijagonalni*.

5.1.3. Komunikacioni kanali

Organizacije stvaraju mnoge kanale za komuniciranje. Kanali komuniciranja su sredstvokojim se prenose informacije. Oni mogu da se podijele *naformalne* (koji su oficijelno uspostavljeni u organizaciji) i *neformalne*. Sve zvanične informacije i instrukcije se prenose preko formalnih kanala. Pisana formalna poslovna komunikacija unutar organizacije, karakterišu sledeći medijumi kroz koje poruka putuje:

Pisma, koje menadžeri različitih nivoa šalju svim zaposlenima u vidu tzv. "cirkulara" ili samo određenim ljudima, bilo da postoji neki problem, ili da se radi o pohvalama. Pismo, na primjer, može imati formu opšte poruke za čitav kolektiv, obično povodom nekog događaja značajnog za organizaciju.

Obavještenja - sve vrste pisanih obavještenja, koncipiranih tako da budu razumljiva. Mogu se pojavljivati na oglasnim tablama ili, što je česta praksa na Zapadu, u kovertama sa platom. Oglasna tabla je često glavno informativno mjesto u organizaciji. Obavještenja moraju biti koncipirana tako da njihov ton, stil i čitljivost odgovaraju javnosti kojoj se obraćaju. U principu, kraće rečenice i izbjegavanje nejasnih reijči, čine obavještenje razumljivim.

Izveštaji - Mogu predstavljati posebnu formu komuniciranja, iako se najčešće pojavljuju kao sastavni dio neke druge dokumentacije.³⁶

³⁶ Umberto, E., (1973), *Kultura, Informacija, Komunikacija*, Nolit, Beograd, str. 237.

5.1.4. Subjekti poslovnog komuniciranja



Slika br.3 Duh u timu³⁷

Ukazali smo da su subjekti komuniciranja u organizaciji svi njeni članovi, ali ne na isti način i istim intenzitetom. Menadžeri su ti, što je i logično, koji najviše komuniciraju. Ovo zbog toga što sve njihove funkcije pretpostavljaju komunikacije. Oni razvijaju planove kroz komunikaciju s drugima u svojim organizacijama i pripremaju implementaciju planova kroz razgovore s drugim ljudima o tome koji je najbolji način za distribuciju autoriteta i dizajniranje poslova. Pored ovog, menadžerima je poznato da se politike motivisanja, liderstvo i grupe i timovi aktiviraju redovnom razmjenom informacijama. Komunikacija je menadžerima jednako važna i za proces kontrole organizacije. A efektivne komunikacione vještine omogućavaju menadžerima da iskoriste široku lepezu talenata koju nudi multikulturni svijet organizacija.³⁸

U organizacionoj praksi, menadžeri najveći dio vremena provode u komunikacijama lice u lice, elektronskim ili telefonskim s radnicima, supervizorima, dobavljačima ili kupcima. A ako ne razgovara, onda menadžer piše ili diktira pisma, beleške ili izveštaje - ili čita poruke koje su mu namijenjene.

5.1.5. Vrste poslovnog komuniciranja

Pored pomenutih varijabli na strani subjekata koji komuniciraju u organizaciji, značajne su i one koje se odnose na vrste komuniciranja. Da bi opštenje bio efikasano i efektivno, ne mogu se zanemariti uslovi brzine i troškovi prenosa, kao i karakteristike odabranog medija. Koji će međutim, medij biti odabran zavisi od

³⁷ Vladimir Miletić, <http://dnevnikjednogdirektora.com/duh-u-timu/> (pristup: 08.09.2015.)

³⁸ Kon, Ž., (2001) *Estetika komunikacije*, Clio, Beograd, str. 324.

čitavog niza faktora: osobnosti emitatora poruke, njegovu funkcionalnu i prostornu lokaciju, motivaciju, karakteristike recipijenta, osposobljenost i brojnost, kao i pretpostavljenu funkcionalnost samog medija i njegovu primjerenost zahtjevima planiranog opštenja.³⁹

U naučnoj literaturi postoje brojni pokušaji klasifikovanja različitih tipova komunikacija. Empirijske generalizacije zbornice da je primjereno analizirati, objasniti i razumjeti onu najjednostavniju i najrašireniju, po kojoj se komunikacije mogu najprije podijeliti na *formalne i neformalne*.

Formalnu komunikaciju karakteriše neposredan odnos između odašiljača i primaoca informacije (poruke) i ona može da bude *verbalna* i *neverbalna*. A organizaciona iskustva kazuju da postoji više različitih formi u okviru *verbalne i neverbalne komunikacije*.

Verbalna komunikacija, *usmena* ili *pisana*, između pojedinaca i/ili grupa odlikuje se *neposrednošću* (naročito ako je izražena formom lice u lice), *dvosmjernošću* i *brzinom*. Neposrednost nesumnjivo smanjuje rizik mogućih nesporazuma, deformacija i različitih vidova neizvjesnosti.

Osnovni tipovi usmene komunikacije su:⁴⁰

- a) lični — lice u lice;
- b) lični — telefonom;
- c) grupni — na sastancima grupe, sistem javnog obraćanja;
- d) zatvoreno (interno) televizijsko kolo, telekonferisanje i video konferenisanje.

5.1.6. Smetnje i prepreke poslovnom komuniciranju

U organizacijama, kao živom organizmu, evidentirani su brojni i vrlo različiti uzroci nedovoljnog uspjeha ili neuspjeha u procesu komuniciranja:

jedni proizilaze i tiču se *subjekata komuniciranja*, drugi se odnose na *klimu* u organizaciji, a treći nastaju *uslijed odsustva ograničenosti prikladnih komunikacionih sredstava*. Cio proces poslovnih komunikacija je osjetljiv na *buku*- uznemiravanje i ometanje koje prati transmisiju, prijem ili “fidbek” poruke.

Tipični primjeri za ovo su nečitka slova, statika zvuka, nepažnja primaoca. Prema tome, sve ono što remeti razumijevanje informacije može da bude buka, a buka može da ometa komunikaciju u svakom trenutku - pošiljaoca i primaoca ograničenošću

³⁹ Miljević, M., op.cit., str. 246.

⁴⁰ Ibid, str. 247.

njihovih vještina komuniciranja, stavova, znanja i sociokulturnog sistema; poruku: njenim sadržajem i odlukama pošiljalaca u odabiru i aranžiranju simbola i sadržaja; kanal njegovom nesvršenosti bez obzira da li je u pitanju komunikacija licem u lice, e-mail poruka ili memorandum upućen organizaciji.

Pojedinci, individue, ličnosti veoma se međusobno razlikuju po ovom prošlom, sadašnjem i budućem referentnom "sklopu". Njihove personalne karakteristike, grupna pripadnost, statusna pozicija i sl. značajno utiču na opredjeljenja i ponašanja pojedinaca u procesu međusobnog opštenja. Ljudi vide i čuju ono što je blisko njihovom znanju, umeću i stečenom iskustvu.

Iste ili srodne poruke, po svojim ciljevima i sadržajima, doživljavaju i interpretiraju na različite načine, što je neposredna i logična posledica osobnosti "mentalnog seta" i moralnosti svake individue. Razlike u mišljenjima, podvojenosti vrijednovanjima, nesaglasnosti u procjenjivanjima, nesporazumi i sukobljavanja rezultiraju iz karakteristika svake ličnosti.

Međutim, ne treba zanemarivati dejstva predrasuda i stereotipa na pojedince, koji mogu uticati na (ne)stabilnost međuljudskih odnosa, naročito kada su zahvaćeni "interakcionim konfliktima", sukobima njihovih različitih (formalnih i neformalnih) uloga u organizaciji. Određena sputavajuća dejstva proizilaze iz vrijednosnih sudova i mnjenja, procjene položaja i funkcije svakog subjekta u komunikacijskom procesu, upotrebljenog medija, protumačenog značenja poruke, prethodnih iskustava. Stečeni sudovi, uvrežena uvjerenja, prema tome, značajno opterećuju ponašanje i djelanje aktera komunikacije u dužem vremenskom intervalu.



Slika br.4 Komuniciranje unutar organizacije⁴¹

⁴¹ Miletić, V.,(2015), *Na putu ka vrhu, Dnevnik jednog direktora*, Beograd, str. 78.

5.1.7. Pretpostavke za efikasno poslovno komuniciranje

Značaj komunikacionog procesa za funkcionisanje svake organizacije je nesumnjiv. Iz tih razloga se uvijek iznova postavljaju pitanja i traže odgovorikako poboljšati, kako unaprijediti komunikacioni proces da bi pružao i obezbjeđivao što bolje rezultate. Rezerve se traže i nalaze u svakom od postojećih elemenata komunikacionog procesa (emitor, poruka, kanal posredovanja, primalac, uzvratno reagovanje), bez obzira na vrste i pravce komuniciranja. Ovdje bismo razmatrali neke od takvih opštijih pretpostavki funkcionalnijeg komuniciranja u organizaciji.

Prije svega, to je dosljednost u nastojanju da se kroz komunikacijski proces što tačnije izraze ne samo ciljevi, namjere, želje odašiljača informacije, već i da se sagledaju, shvate i razumiju očekivanja potencijalnih primalaca.

Pomenuta doslednost uključuje spremnost suočavanja sa nerazumijevanjima i nesporazumima koji se u procesu opštenja mogu javiti, pod pretpostavkom daje komunikacioni proces u cjelini realizovan. Držanje pod kontrolom cjelovitog informacionog toka kako bi se obezbjedilo optimalno dejstvo je sledeći zahtjev u unapređivanju organizacijske komunikacije, njenih kvantitativnih i kvalitativnih svojstava. Praćenje informacionog toka, vrijednovanje učinka različitih subjekata, analiza svake etape u komunikacionom slijedu uslov je bez koga se ne može zamisliti unapređivanje ovog procesa. U tom smislu je poseban značaj realnog, dvosmjernog komuniciranja, spoznaje i korišćenja uzvratnog reagovanja. Kroz odgovor recipijenta informacije može se procjeniti do koje mjere su namjere odašiljača poruke shvaćene i prihvaćene.

Analiza reagovanja primaoca informacije treba da pokaže da li je poruka ostala neshvaćena ili je shvaćena, ali nije proizvela očekivano reagovanje, odnosno da li je uticala na više ili manje prikladan način. Da bi procjena reagovanja bila što pouzdanija, računa se na osposobljenost subjekata da se unose u situacije i uloge drugih. Mnoge teškoće u komunikacionom procesu bile bi otklonjene kada bi kod angažovanih subjekata postojala sposobnost i spremnost da se djeluje i prosuđuje po pretpostavljenim kriterijumima “druge strane”.

Unaprijeđivanje komunikacije u okviru jedne organizacije oslanja se na nekoliko dodatnih pretpostavki:

- a) kontinuirano nastojanje za pronalaženjem novih i funkcionalnihsadržaja i formi komuniciranja;
- b) nivelacija protoka informacija prema kriterijuniima opterećenosti, odnosno rasterećenosti u kvantitativnom i kvalitativnom smislu;
- c) korišćenje povratnog reagovanja, kojim se omogućuje korekcija formiranja,distribuiranja i poimanja cirkulišućih informacija;
- d) jačanje povjerenja, uvažavanja i poštovanja subjekata komuniciranja;
- e) kontrolisanja vremena kao određujućeg i ograničavajućeg faktora cjeline informacionog toka;
- f) nezanemarivanje uloge jezika i stila, akcenata repeticije i drugih tehničkih aspekata komuniciranja;

g) korišćenje dobrih svojstava neformalne komunikacije u cilju plodotvornijeg i bržeg premošćavanja nefunkcionalnih djelova organizacijske mreže.

5.1.8. Perspektive poslovne komunikacije usavremenim organizacijama

Izuzetno dinamičan tehničko-tehnološki razvoj, promjene i modernizacija naročito u poslednjih deset godina, unio je velike novine u sistem informacionih komunikacionih sistema i procesa. Nova informaciona tehnologija je kroz brojne forme otvorila neslućene mogućnosti, ne samo u mikroorganizacijama, već i na nacionalnom i internacionalnom planu. Novi svetski informacioni komunikacioni poredak je postao realnost.

Tako buran razvoj uslovio je i specične implikacije za zaista izuzetno raznorodnu praksu komuniciranja.

➤ *Prvo*, pretpostavlja se unaprijeđivanje dvosmjerne (uzlazne, nizlazne, bočne, dijagonalne) komunikacije usled utvrđivanja zakonitosti da isključenje ili nedovoljna efektivnost jednog smjera ugrožava funkcionalnost cjeline komunikacijskog sistema. Ovaj sistem ispoljava neželjene efekte i ukoliko dvosmjernost nije obezbjeđena u komplementarnom smislu, s gledišta pomenutih pravaca usmjeravanja tokova relevantnih informacija.

➤ *Drugo*, naponi ka usavršavanju formalnih komunikacionih relacija, inkorporiranih u formalnu organizacijsku strukturu, podrazumijevaju poznavanje određenih zakonitosti neformalnog opštenja u organizaciji, s razlogom što se njima zapravo popunjavaju određene praznine između, pored ili umjesto formalnih komunikacijskih kanala. Održavanje neformalnih "lančanih spojeva" dobija opravdanje naročito uslijed izrazitije efikasnosti u razrješavanju novonastalih situacija, bez prethodnih uzora i bez perspektive njihovog prerastanja u rutinske i repetitivne interakcije.

➤ *Treće*, efikasnost i efektivnost komuniciranja sudbonosno zavisi od ljudskog faktora u organizaciji, naročito onog koji ima primarnu ulogu u procesima upravljanja, poslovođenja, rukovođenja. Osposobljenost subjekata komuniciranja za međusobno sporazumevanje, uvažavanje različitih interesa i potreba i spremnost za usaglašavanje vrijednosnih orijentacija uslov je bez koga se nemože zamisliti funkcionalno komuniciranje. Uloga službi za istraživanje i razvoj i na ovom području ima značajne mogućnosti proširivanja i obogaćivanja različitih modaliteta opštenja.

➤ *Četvrto*, stvaranje povoljne organizacijske klime, prosperitetno stanje, stabilni međljudski odnosi, odsustvo konfliktnih situacija, niska fluktuacija zaposlenih i sl. pogoduje podizanju kvaliteta komunikacije. Organizacijska klima u određenoj mikro-zajednici izraz je i određenih karakteristika okruženja, makrozajednice, jer stanje šire zajednice određuju,

uslovljavaju njeni konstitutivni idjelovi, segmenti, fragmenti. Međutim, i kada se javi nesklad u pomenutoj obostranoj međuslovljenosti, u pravilu ne opstaje u dužem vremenskom intervalu.

➤ *Peto*, komunikaciona sredstva moderne organizacije, bez obzira na sveubraniji tehnološki razvoj, na sve savršenije forme komuniciranja naći će se pred velikim izazovima. Subjekti komuniciranja nastoje da dobiju što brže odgovore na sve veći broj sve složenijih pitanja. Privremenost, prolaznost, fleksibilnost organizacijske strukture uzrokuje analogne promjene i na strani informacionih sistema i procesa, odnosno sredstava preko kojih se i kroz koje se informacije prenose.⁴²

⁴² Ibid , str. 304.

6. KULTURA POSLOVNOG PONAŠANJA U RADU SA KLIJENTIMA

Već je rečeno da je poslovna kultura skup dogovorenih normi i pravila o načinu ponašanja u različitim aktivnostima. Koje su to osnovne karakteristike poslovne kulture a koje bi nam mogle biti od značaja za komuniciranje sa klijentima. Evo nekih:⁴³

- poslovna kultura se stiče a ne nasljeđuje,
- poslovna kultura je djeljiva (miješa se unutar grupe ili organizacije)
- transgeneracijska je jer se prenosi sa generacije na generaciju,
- adaptivna je jer se ljudi u tom procesu stvaranja poslovne kulture prilagođavaju sredini i događajima

Poslovna kultura je veoma značajna u svim poslovnim aktivnostima pa i u ophođenju sa klijentima, što se naročito vidi u prodaji, pregovaranju i marketingu.

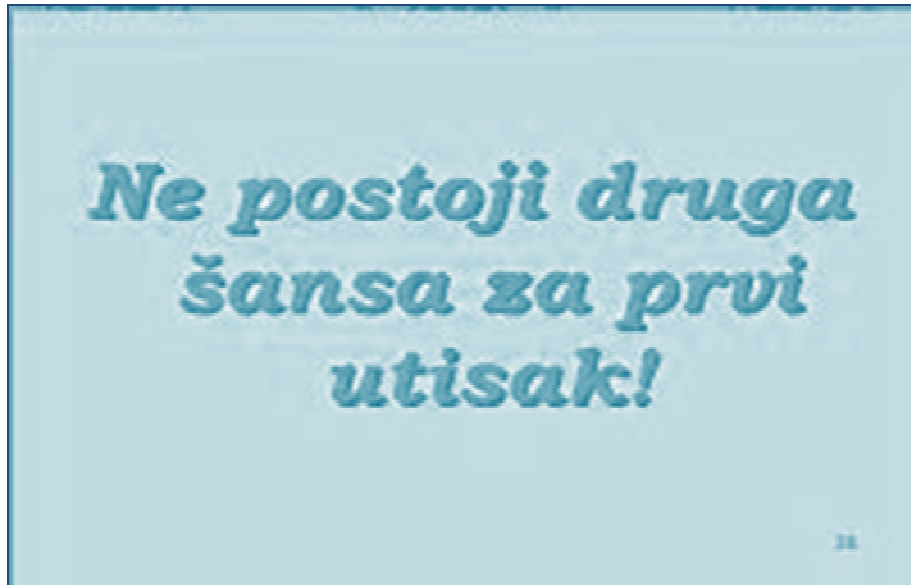
6.1. Poslovno komuniciranje sa klijentima i neka «zlatna pravila» poslovnogponašanja

Sasvim je jasno da je jedan od najvažnijih preduslova za uspjeh u poslovnom svijetu klijenata poznavanje pravila poslovnog ponašanja. Pravila poslovnog ponašanja u svijetu savremenog biznisa, pa i ophođenja sa klijentima, nisu posebno teška i daju se naučiti. «IMPULS» je čarobna riječ kojom se na najjednostavniji način definišu zlatna pravila.⁴⁴

- IZGLEDE-u svom izgledu istaknite ono najbolje a u izgledu klijenta obratite pažnju na ono što on smatra najboljim,
- MANIRI- nikad se ne ponašajte sebično pred klijentom,
- POŠTENJE-ponašajte se iskreno i pošteno pred klijentom,
- UVAŽAVANJE-posmatrajte sebe očima klijenta,
- LIČNOST-iskazite svoje kvalitete pred klijentom
- STIL I TAKT-razmislite prije nego nešto kažete klijentu

⁴³ Kvantilijan, M. F., op.cit., str. 127.

⁴⁴ Moris, D., (1979), *Otkrivanje čovjeka kroz gestove i ponašanje*, Jugoslavija, Beograd, str. 235.



Slika br.5 Nepristojna ponuda⁴⁵

6.2. Poslovno komuniciranje sa klijentima i profesionalni imidž

Ako želimo da uočimo da li je klijent izgradio poslovni imidž onda moramo obratiti pažnju na njegove pozitivne moralne osobine. Dalje, moramo znati koja su osnovna obilježja koja kod ljudi ostavljaju pozitivan utisak o klijentu. U svakom slučaju pažnju ćemo usmjeriti na:⁴⁶

- izgled klijenta,
- nastup klijenta,
- govor klijenta,
- ponašanje klijenta

Tijana Mandić, u svojoj knjizi: «Psihologija komunikacije» tvrdi da komunikacioni proces najviše zavisi od:⁴⁷

- vizuelnog faktora (govora tijela)-55%
- boje glasa -38%
- verbalnog faktora (riječi) 7%

⁴⁵ Miletić, V., <http://dnevnikjednogdirektora.com/nepristojna-ponuda/> (pristup: 08.09.2015.)

⁴⁶ Hopkins, T., op.cit., str. 67

⁴⁷ Mandić, T., op.cit., str. 25.

Postavlja se pitanje, šta ovaj odnos u praktičnom smislu znači. To znači da treba da budemo svjesni da u poslovnim kontaktima sa klijentima, oni vrlo malo zapamte onoga što čuju, a veliki dio onoga što vide. Dakle, ukoliko želite uspjeh u tim kontaktima, onda morate da posvetite mnogo pažnje svom izgledu i u poslovnim nastupima prema klijentima, vaše riječi pažljivo prpratite kontrolisanim gestovima i različitim nijansama glasa. Isto to, treba posmatrati kod klijenta.

6.3. Nastup

Upoznavanje gotovo uvijek započinjemo rukovanjem. Pored rukovanja našu pažnju kod klijenata treba da izazove njihov izgled. Prilikom predstavljanja treba jasno da izgovorimo svoje prezime (i ime) i da se potrudimo da zapamtimo ime svog sagovornika odnosno klijenta. Kao što je na početku rečeno, i rukovanje takođe govori o čovjeku. Čvrst, ne pretjerano snažan stisak ruke, koja ne treba da bude vlažna, po pravilu znači da se radi o osobi od povjerenja. Nastup mora biti odmjeren, srdačan i uvažavajući. Klijenta treba oslovjavati sa «gospodine», «gospođo»/»gospođice» i prezimenom.

Prilikom predstavljanja i komunikacije, klijenta treba gledati u oči i uputiti mu prijatan osmijeh. Treba izbjegavati usiljeno osmjehivanje prema klijentu, jer to može izazvati negativan efekat. Osmjehivanje je lijepo i poželjno, ali samo ukoliko je iskreno. Držanje treba da odaje sigurnost, a ne sramežljivost i poniznost. Osoba koja se drži pravo, uliva više povjerenja od osobe koja ima povijeno držanje. Neprikladno dodirivanje (npr. tapšanje po ramenu) odaje nametnutu bliskost koju većina poslovnih ljudi izbjegava. Držanje ruku u džepovima ili žvakanje žvakaće gume za vrijeme razgovora neprimjereni su gestovi za poslovnog čovjeka. Kolikogod sve ovo izgledalo beznačajno, treba znati da «sitnice» često mogu da odluče o uspjehu (ili neuspjehu) u poslu.

6.4. Govor

Govor je najvažnije sredstvo komuniciranja među ljudima. Na osnovu govora stičemo utisak o sagovorniku tj. klijentu. Elokventni ljudi su veoma cijenjeni u poslovnom svijetu. Treba razlikovati govorničku vještinu od svakodnevnog poslovnog izražavanja. Veoma je važno da se u poslovnom razgovoru sa klijentom izražavamo jasno i pravilno. Poznato je da postoje riječi i izrazi koji kod sagovornika pa mogu i kod klijenta da izazovu pozitivne emocije, pa se preporučuje kreditnim službenicima da ih u razgovorima sa klijentima češće koriste. Brzinu govora i jačinu glasa treba prilagoditi klijentu, jer to proizvodi prijatnu komunikaciju. Izbalansiran, prijatan konverzacijski ton, najuvjerljivije djeluje na sagovornika tj. klijenta. Tih i monoton način govora teško će uvjeriti klijenta da ste osoba kojoj se može vjerovati. S druge strane, gromoglasan govor može deprimirati klijenta i izazvati neprijatan osjećaj. Isto tako, umetnute riječi tzv »poštalice» zvuče neprofesionalno i treba ih izbjegavati ili potpuno eliminisati. Rukovodioci moralni govor doživljavaju kao smetnju

funkcionisanja organizacije. Rukovodioce brine da bi moralni govor mogao predstavljati prijetnju harmoniji i efikasnosti organizacije i njihovom sopstvenom ugledu kao moćnih i uspješnih ljudi. Moralni govor može pokrenuti pitanja ili neslaganja sa praksom ili odlukama nadređenih.

Ponekad izbjegavaju moralni govor, zato što se moralni argumenti čine idealnim i utopističkim.⁴⁸

6.5. Ponašanje

Ponašanje treba da bude nastavak srdačnog, prijateljskog i uvažavajućeg nastupa. Nema univerzalnog «obrasca» za ponašanje u svakom poslovnom susretu i razgovoru jer su situacije u kojima se poslovan čovjek može naći veoma različite. Sasvim je sigurno da će arogancija, prepotentnost, isticanje svoje ličnosti, «razmetanje uspjesima» i slični postupci izazvati odbojnost kod poslovnih saradnika. Takođe, servilno ponašanje, pretjerana lažna skromnost i «izvještačenost» ostaviće nepovoljan utisak kod klijenata. U poslovnom svijetu se sa simpatijama primaju ljudi koji su vedri, raspoloženi i srdačni. Tačnost, taktičnost i smjernost suosobine koje krase uspješnog poslovnog čovjeka.

⁴⁸ Nikić, S., (2007), *Etika i internet*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, , str. 86.

7. PSIHOLOŠKI ASPEKT KOMUNICIRANJA

Istraživanja psihologa sa Univerziteta u Alberti iz 2005. godine sugerišu da gestikulacija tokom govora može poboljšati upotrebu jezika. Oni su posmatrali gestikulaciju kod djece koja govore dva jezika i iznenadili se onim što su opazili. Suprotno od očekivanja, ova djeca su više gestikulirala dok su pričala na jeziku koji su smatrala «jačim», tj. bolje ga i lakše govorila. Na osnovu ranijih studija i ovih rezultata vjeruje se da postoji funkcionalna veza između gestikuliranja, pristupa memoriji i upotrebe jezika. Za ostvarenje sistema komuniciranja veoma su bitni i subjekti komuniciranja i to kako oni koji emituju, šalju, tako i oni koji primaju poruku. Stepenn njihove obučenosti i motivisanosti bitno utiče na funkcionisanje sistema komuniciranja.⁴⁹

U čitavom mentalnom sklopu izuzetan značaj za komuniciranje ima temperament odnosno tip ličnosti. Veoma je bitno da li je u pitanju otvorena, komunikativna ličnost koja sa lakoćom ostvaruje kontakte ili je pak to povučena, zatvorena ličnost koja komuniciranje svodi na najnužniju mjeru.

Za pravilno ostvarenje sistema komuniciranja veoma je bitno i da li se on vodi među ravnopravnim subjektima po obrazovanju, znanju, zvanju, položaju, stepenu socijalne moći i uticaja. Najbolje je ukoliko se to ostvaruje među ravnopravnim ljudima. Komuniciranje je tada obično neposredno i skoro neformalno.

Bitno je i da li se komuniciranje ostvaruje među poznatim ili nepoznatim ljudima, da li se vodi između prijatelja koji se međusobno uvažavaju i imaju visok stepen povjerenja ili se vodi između nepoznatih ljudi odnosno između ljudi koji imaju izvjesne rezerve međusobno i to čine sa visokim stepenom opreznosti, pa čak i nedovoljnog povjerenja.

7.1. Empatija u komunikaciji

Empatija je važna komponenta emocionalne inteligencije. Nastaje kao oblik samosvjesti; što bolje poznamo sopstvene emocije, veštije ćemo iščitavati tuđa osećanja. Postoje stotine emocija, zajedno sa svojim hibridima, varijacijama, mutacijama i nijansama. Emocije su mnogo prefinjenije nego reči kojima bismo ih opisali. Empatija nam daje emocionalnu pismenost, veštinu kojom otkrivamo šta drugi osećaju. A sposobnost da se iščitavaju neizgovoreni znakovi jeste ključ za predosećanje tuđih osećanja: ton u glasu, pokret, izraz lica. Nesposobnost da se odgonetnu tuđe emocije predstavlja osnovni nedostatak emocionalne inteligencije i tragičan gubitak ljudskosti: nedostatak prisnosti, suštinske pažnje, odsustvo emocionalnog sklada i empatije.

Empatija je zapravo aktivno slušanje druge osobe, osjećati šta druga osoba osjeća, osjećanja i potrebe drugih razlikujući pri tome sebe od drugih, razumjeti druge odsustvo svakog ličnog interesa i vrijedovanja.⁵⁰

⁴⁹<http://psihoskola.wordpress.com/>

⁵⁰ Popesky, J., (2002), *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, str. 115.

Empatija je jedna od veoma važnih psiholoških osobina i predispozicija uspješnog menadžera u organizaciji. Za empatičnost je potrebno obraćanje pažnje na druge, aktivno slušanje, pokazivanje svojih osjećanja kao i spremnost da se pomogne drugome.

Kako bismo postali uspješni akteri procesa komuniciranja, neophodno je da posjedujemo saznanja o sopstvenoj ličnosti, kao i o ličnostima partnera u komunikaciji. Ličnost čovjeka nije jednostavna i lako spoznatljiva. Naprotiv, vrlo je složena i na današnjem stepenu razvoja nauke, dosta je nepoznata. U svakom čovjeku postoje tri bazična, tri različita nivoa svijesti. To su:⁵¹

- Ego ili svijest - racionalni, čovjeku spoznatljivi, svjesni dio ličnosti;
- Id ili podsvijest - nagoni, emocionalni, podsvjesni dio ličnosti; i
- Superego ili nadsvijest - moralni, ocjenjujuću, nadsvjesni dio ličnosti.

Navedena klasifikacija ima značajno mjesto u savremenoj psihologiji i psihijatriji, ona predstavlja osnovu za razumijevanje i objašnjenje čovjeka i njegovog ponašanja.

Ego (svijest), po navedenom shvatanju, obuhvata nivo svjesnih misli čovjeka, koje nastaju u njegovoj komunikaciji sa spoljašnjom stvarnošću. Postepeno se formira i zadužen je za obavljanje praktičnih eksternih komunikacija sa ljudima i institucijama. Razvoj ega je usmjeren na prevazilaženje stadijuma primarnog egocentrizma i narcizma, a takođe i neprimjerenih zadovoljstava, na kojima insistira id. Zadatak ega je da omogući ličnosti čovjeka da što bezbolnije pređe na objektivno shvatanje realnosti, a takođe i da obezbjedi njeno adekvatno ponašanje u skladu sa tim, u ambijentu u kome čovjek živi i obavlja svoje poslovne aktivnosti.

Id (podsvijest) je drugo biće u čovjeku, koje je Frojd nazvao „ono“ (na njemačkom jeziku „id“). To je nedostupni, „mračni“ dio čovječije svijesti, najmanje spoznatljiv dio njegove ličnosti. On je neorganizovan, haotičan i Frojd ga naziva „kotlom punim uzavrelih impulsa.“ Id je najprimitivniji i najudaljeniji dio čovjekovog mentalnog sklopa. Stvaralac je i nosilac tjelesnih i emocionalnih nagona koje želi da zadovolji odmah - neposredno i potpuno. Idom vlada princip neograničenog i potpunog zadovoljstva. Id je kreator i nosilac ideja u čovjeku: umjetničkih, naučnih i drugih. Takođe je i bazični nosilac individualno nesvjesnog i kolektivno nesvjesnog djela ličnosti u čovjeku.

Najnovija istraživanja pokazuju da dio nesvjesnog nose u sebi i ego i superego, ali da je id njegovo glavno „skladište“ i prostor u kome se artikuliše u nekim, za čovjeka i često nerazumljivim oblicima. Id se izražava u tri pravca: nagonskom, emocionalnom i idejnom, koji za ličnost i za društvo mogu biti i pozitivni i negativni.

⁵¹ Bošković, M., (2006), *Kriminologija, Psihološki pristupi, Sociološke teorije*, Univerzitet u Novom Sadu, Pravni Fakultet, Novi Sad, str. 354.

Superego (nadsvijest) je treće nezavisno biće, odnosno treći nezavistan dio čovjekove ličnosti. Freud smatra da je superego odvojeni dio ega koji je- usled konflikata sa realnom društvenom stvarnošću ili usled rigidnog vaspitanja- formirao svoje, od ega odvojene kriterijume vrijednosti i morala, kojih se potom čvrsto drži u komunikaciji sa egom.

7.2. Tipovi ličnosti i njihova klasifikacija

Posmatrano sa komunikološkog aspekta, ljudi se psihološki mogu razvrstati i klasifikovati na osnovu: intelektualnih, obrazovnih, osećajnih, nagonskih, statusnih i drugih karakteristika. Određena osoba predstavlja kombinaciju raznih osobina i određenja, koje je odlikuju kao ličnosti, ali ne na isti način i ne isto u svim situacijama i u svim vremenima. Ovo ističem iz razloga što, jer je i uticaj ega, ida i superega, kod raznih ljudi, po raznim pitanjima ne samo različit već je i promenljiv. Ista osoba, može se u određenim situacijama ponašati agresivno ili miroljubivo; sadistički ili mazohistički; ekstrovertno ili introvertno; egocentrično i sebično ili humano, ili na drugi način.

Preovlađujući način u ponašanju, u najčešćem broju situacija, upućuje na tip ličnosti. Postoji različito razvrstavanje tipova ličnosti: tipološko razvrstavanje ličnosti prema intelektu; tipologija ličnosti po relativnim komunikološkim određenjima; Hipokratova tipologija ličnosti na osnovu klasifikacije temperamenta; hijerarhije potreba Abrahama Maslova kao osnov za tipologiju ličnosti; ekstroverne i introverne ličnosti; odlučne i neodlučne ličnosti; rigidne i fleksibilne ličnosti; tipologija ličnosti na osnovu odnosa koji se uspostavlja sa drugima; agresivne i miroljubive ličnosti; egocentrični i discentrični tipovi ličnosti; tipologija ličnosti na osnovu religioznih i duhovnih određenja učesnika komuniciranja i eneagram.

7.3. Psihološke prepreke u komunikaciji

Prepreka u komunikaciji predstavlja tehnološki ili ljudski faktor koji spriječava da poruka bude primljena i shvaćena. Tehnološki faktori su oblik šuma tako da ih možemo tretirati i kao smetnje, ali i kao klasične prepreke. Prepreke su inače daleko više ljudskog nego tehnološkog porijekla. Ljudske prepreke mogu biti:⁵² socio-kulturološke, psihološke i organizacijske.

U ovom radu biće riječi samo o psihološkoj prepreci.

Psihološke prepreke su posledica mentalnog i emotivnog stanja pojedinca. Glavne psihološke prepreke se nazivaju:

- filtriranje,
- percepcije,
- slaba memorija,

⁵² Pavić, S.Ž., (2011), *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36.

- nepažljivo slušanje,
- emotivne reakcije.

Filtriranje. U komunikacijama ljudi često filtriraju signale od strane pošiljaoca poruke propuštajući do nivoa svesnosti samo ono što žele da čuju ili da vide. Ovo se takođe naziva „*selektivna pristrasnost*“ koja direktno zavisi od nivoa sopstvenih vrednosti i kulturnog porekla primaoca poruke. Fenomen filtriranja se može izbeći pažljivijim slušanjem i detaljnijim čitanjem govorne, odnosno pisane poruke.

Ovu pojavu viška informacija u kontekstu ograničenih kognitivnih sposobnosti⁵³ naziva „okvir razmišljanja“, a uzrokuju je: ograničeno vrijeme pri prikupljanju informacija, različiti kriterijumi koji određuju važnost informacije, ograničena sposobnost razumevanja, obrađivanja i korištenja informacija.

Percepcije. Svaki pojedinac poseduje sopstvene percepcije na različite situacije i događaje koje posle formiraju njegov sud ili stav o većini životnih pitanja, dilema i želja. U skladu sa tim često ne primećujemo da filtriramo informacije i odbacujemo one koje su usuprotnosti sa našom percepcijom. Zbog toga percepcije mogu da budu prepreka u komunikaciji. Najčešće „a priori“ odbacivanje neke poruke putem komunikacijskih kanala nastaje zbog toga što smo pre nego što se komunikacija desila već oblikovali ideju o važnosti ili nevažnosti date poruke.

Slaba memorija. Sposobnost pamćenja je individualna karakteristika koja je genetski determinisana, ali je delom uslovljena i različitim aspektima koje čovek može da stekne kao što su: širina obrazovanja, produbljivanje sopstvenih spoznaja, specifični treninzi za aktivno prisećanje, selektiranje informacija i slično. Ukoliko se neko ne seća prenešene informacije putem nekog od komunikacionih kanala tada se komunikacija označava kao nepotpuna ili neuspešna. Zbog toga pamćenje zauzima posebno mesto u komunikacijama.

Komunikološki stručnjaci smatraju da je potrebno određeno „vreme“ da bi se primljena informacija pretvorila u tzv. „dugoročno pamćenje“. Zbog toga postoji nekoliko tehnika koje slanjem novih informacija do dugoročnog pamćenja pomažu da se informacija ne zaboravi.

Nepažljivo slušanje. Slabo ili nedovoljno pamćenje može da bude i posledica nepažljivog slušanja, što je uzročno povezano sa padom koncentracije. Posebni problemi koji su vezani za psihološke prepreke su spoljnje smetnje ili nedostatak zanimanja za temu. Neki autori ovo razrađuju na dva veoma suptilna modela koja se nazivaju „verbalna borba“ i „lov na činjenice“.⁵⁴ Prvi se odnosi na trenutak kada umesto da slušamo i pamtimo činjenice mi se koncentrišemo na protiv-argumente i kritike onoga o čemu nam sagovornik govori, a drugi kada se koncentrišemo na detalje i izgubimo celovitost poruke.

⁵³ Simon, H (1962), *Administrative Behavior*. Macmillan. New York. Pp. 89.

⁵⁴ Millar, R., Crute, V., Hargie, O., (1992), *Professional Interviewing*, Routledge, London, pp. 67.

Emotivne reakcije. U procesu komunikacija emocije i emotivne reakcije mogu da predstavljaju prepreku kako u slanju tako i u primanju poruka. Bilo koji oblik vidljivog emotivnog odgovora značajno utiče na komunikacione sposobnosti pošiljaoca ili primaoca. Tu spadaju: ljutnja, strah, tuga, razdražljivost, hiperaktivnost, depresivnost, opčinjenost, otuđenost i druge reakcije. Emotivne reakcije mogu da imaju i jedan pozitivistički uticaj direktno poboljšavajući prohodnost poruke u oba smera. Iako u nekim situacijama jedna te ista emocija pomaže, a u drugim predstavlja prepreku u komunikacijskom procesu, ipak postoji jedan zajednički imenitelj koji poruku obojenu emocijama čini preprekom. Svako odstupanje od smisla poruke u prisustvu preterane ili neodgovarajuće emotivne reakcije smatra se da je nastalo upravo zbog „emotivnog skretanja“ od suštine.

II ZAKLJUČAK

Praksa je pokazala da prednost neke organizacije leži u njenim ljudskim potencijalima, i, u načinu komuniciranja i ophođenju prema uposlenima i potencijalnim klijentima. U sve oštrijem utakmici zaboljim rezultatima ulaganje u ljude, njihovu stručnost i podizanje kulture rada postali su imperativ vremena u kome živimo. Štaviše, svuda oko nas sve vrvi od primjera neodgovarajućeg ponašanja pojedinaca koje ostavlja negativne efekte naposlavne rezultate organizacije koju zastupa.

Zbog toga se u ozbiljnim organizacijama ponašanje zaposlenih ne prepušta slučaju niti njihovom slobodnom izboru. Maksimalno se nastoji suzbiti svaki oblik nedoličnog i nedostojnog oblika ponašanja zaposlenih uvođenjem različitih kodeksa ponašanja.

Uređenje ponašanja zaposlenih na radnom mjestu ne znači i gubitak individualizacije zaposlenih. Naprotiv, to treba da se shvati kao afirmacija njihovih ljudskih, stručnih i kreativnih vrijednosti. Pravila dobrog ponašanja i komuniciranja omogućit će službeniku, da lakše i sigurnije obavlja posao koji mu je povjeren.

Na osnovu navedenih činjenica u radu možemo konstatovati da je komunikacija sastavni dio socijalne interakcije, odnosno kontakta među ljudima jer bez komunikacije nema ni zajedničke akcije. U komunikaciji su važni znakovi putem kojih se ostvaruje komunikacija. Svjesnost o signalu koji emitujemo bitna je da bi se uspostavila očekivana komunikacija, odnosno poslala adekvatna informacija. U suprotnom dolazi do nesporazuma jer nije poslata pretpostavljena poruka, znak. Kako bismo postali uspješni akteri procesa komuniciranja, neophodno je da posedujemo saznanja o sopstvenoj ličnosti, kao i o ličnostima partnera u komunikaciji.

Ovaj specijalistički rad ima na kraju zadatak da podsjeti zaposlene tj. službenike u organizacijama na neka pravila dobrog komuniciranja sa klijentima ali i da ih podstakne da prate savremenu literaturu iz ove oblasti, analiziraju različite simulacije sa kolegama koje su provocirali u radu sa klijentima, kako bi proširili svoja dosadašnja znanja i na taj način sebi i kolegama omogućili brže prilagođavanje zahtjevima koje pred njih postavlja firma u kojoj su zaposleni ali i promjenama koje savremeno tržišno poslovanje nameće.

III LITERATURA

1. Eudenije B., & Savareze, N., *Tajna umetnost glumca – Rečnik pozorišne antropologije*, Beograd, 1996.
2. Cvetković LJ., *Poslovno komuniciranje*, Grafika, Niš, 2009.
3. Goleman D., *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik, 2000.
4. Dragičević M., & Stojković, B., *Kultura: menadžment, animacija*, Clio, Beograd, 2000.
5. Umberto E., *Kultura, Informacija, Komunikacija*, Nolit, Beograd, 1973.
6. Elaković S., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
7. Friedemann S.T., *Kako međusobno razgovaramo-smetnje i razjašnjenja*, Erudita, 2001.
8. Hamilton C., Parker, C., Smith, D., *Communicating for Results*, Wadsworth, Belmont. CA, 1982.
9. Hilbert M., *Što je dobra nastava?-raznolikost metoda*; Erudita, 2005.
10. Hopkins T., *Kako ovladati vještinom prodaje*, (prevela Marija Landa), Global Book, Novi Sad, 1980.
11. Kon Ž., *Eстетika komunikacije*, Clio, Beograd, 2001.
12. Kvantilijan M.F., *Obrazovanje govorničtva*, Sarajevo, 1985.
13. Moris D., *Otkrivanje čovjeka kroz gestove i ponašanje*, Jugoslavija, Beograd, 1979.
14. Mandić T., *Komunikologija: psihologija komunikacije*, T. Mandić, Beograd, 1995.
15. Marković M., *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd, 2003.
16. Mašić B., Lončarević, R., Đorđević B, J., *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
17. Mehrabian A., *Communication without words*, Psychology Today, 1968.
18. Milan M., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Četvrto izdanje, Beograd, 2010.
19. Millar R., Crute, V., Hargie, O., *Professional Interviewing*, Routledge, London, 1992.
20. Bošković M., *Kriminologija, Psihološki pristupi, Sociološke teorije*, Univerzitet u Novom Sadu, Pravni Fakultet, Novi Sad, 2006.
21. Nikić S., *Etika i internet*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2007.godine.
22. Nikić S., *Odabrana poglavlja iz socijalne etike*, Kotor, 1990.godine.
23. Pavić S.Ž., *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
24. Pennington D. C., *Osnove socijalne psihologije*; Naklada Slap: Jastrebarsko, 2001.
25. Popesky J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
26. Simon H., *Administrative Behavior*. Macmillan. New York, 1962.
27. Soldatić D., & Džuvarević, M., *Poznajete li bonton - Skup pravila za ponašanje u društvu*, BIGZ, Beograd, 1976.
28. Lukić S., Nadrljanski M., *Komunikologija*, Split, 2015.
29. Šulak, F., Petz, B.: *Poslovna psihologija*, Š.K., Zagreb, 1995.

30. Tannenbaum, AS (1968) *Control in Organizations*, Mc Gram-Hill, New York.
31. Tomić, Z., *Komunikologija*, Filološki fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2000.
32. Weick, K.E., Browning, L.D., (1986) *Argument and narration in organizational communication*. Journal of Management Studies. .
33. Zorić, M.,& Salatić, M., *Bonton*, Narodna knjiga - Alfa, Beograd, 1999.
34. Živanović, C., Komarčević, M., *Vještine komuniciranja sa klijentima* , Bijeljina, jul, 2007. godine.
35. <http://psihoskola.wordpress.com/>