

POSLOVNO KOMUNICIRANJE



Linda Martić Kuran
Petra Jelić

Linda Martić Kuran • Petra Jelić

POSLOVNO KOMUNICIRANJE

POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Autori:

Linda Martić Kuran

Petra Jelić

Recenzenti:

prof.dr.sc. Srećko Goić

prof.dr.sc. Dragutin Gutić

Nakladnik:

Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu

Za nakladnika:

izv.prof.dr.sc. Mirko Gugić

Lektorica:

Vanja Nekich, prof.

Naslovnica:

JScreationzs

ISBN: 978-953-7504-13-7

Uvrštenje knjige "Poslovno komuniciranje" autorica Linde Martić Kuran, pred. i Petre Jelić, pred. odobrilo je Stručno vijeće Veleučilišta "Marko Marulić" u Kninu rješenjem broj Klasa: 003-01/14-01/35 i Urbroj: 2182/1-12/3-2-14-1-11 od 23. rujna 2014. godine kao nastavni materijal na Veleučilištu "Marko Marulić" u Knin.

© 2014 Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu

Sva prava pridržana. Ni jedan dio ove knjige ne smije se reproducirati u bilo kojem obliku ili na bilo koji drugi način, kao pohranjivati u bazi podataka bilo koje namjene bez prethodnog pisanog dopuštenja vlasnika autorskih prava, osim u slučajevima kratkih navoda u stručnim člancima. Izrada kopija bilo kojeg dijela knjige je zabranjena.



Linda Martić Kuran

Petra Jelić

POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Knin, 2014.

Umjesto predgovora

Ma koliko god se danas u realnom svijetu pisalo i izdavalo knjiga koje tematski i sadržajno obrađuju poslovne komunikacije, još uvijek ih je nedovoljno kako za teoretska, tako i praktična razmišljanja. Autori su ovu knjigu primarno namijenili kao udžbenik studentima dodiplomskih studija poslovne ekonomije na Veleučilištu "Marka Marulića" U Kninu. No, svojim sveukupnim sadržajem ova knjiga može biti koristan udžbenik u pojedinim segmentima i studentima diplomskih studija na kojima se izučava poslovno komuniciranje.

Kako ova knjiga sadrži niz korisnih, praksi potrebnih modela, ista će moći poslužiti menadžerima u iznalaženju produktivne komunikacije sa zaposlenicima i u traženju niza odgovora na konkretna i svakodnevna pitanja.

akademik, prof.dr.sc. Dragutin Gutić

U cjelini gledano, može se reći da ova knjiga predstavlja originalno i kvalitetno djelo udžbeničke literature na jednom području na kojem je kod nas adekvatna literatura još uvijek nedostatna. Iako je prvenstveno namijenjena za stjecanje znanja na preddiplomskoj razini stručnih studija, ona može biti korištena i na specijalističkoj diplomskoj razini, ali i u obrazovnim programima u domeni cjeloživotnog obrazovanja.

Na kraju, može se rezimirati da knjiga Linde Martić Kuran i Petre Jelić „Poslovno komuniciranje“ zaslužuje u potpunosti epitet visokoškolskog udžbenika, te će sigurno dobro poslužiti kao udžbenik ne samo na institucijama na kojima one rade.

prof.dr.sc. Srećko Goić

Sadržaj

1.	POJAM KOMUNICIRANJA.....	8
1.1.	Što je poslovno komuniciranje?.....	8
1.2.	Elementi komuniciranja.....	10
1.3.	Komunikacijski modeli	12
1.4.	Vrste i podjela poslovnih komunikacija.....	14
1.5.	Mjesto i uloga menadžmenta i menadžera u poslovnom komuniciranju	16
2.	ORGANIZACIJA I VOĐENJE ORGANIZACIJE KAO POLAZIŠTA U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU	19
2.1.	Organizacijske strukture i komuniciranje.....	19
2.2.	Organizacijska kultura i komuniciranje	21
2.3.	Vođenje organizacije i komuniciranje.....	23
2.4.	Korporativni imidž i komuniciranje	25
3.	GRUPE I NJIHOVA ULOGA U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU	28
3.1.	Pojam i značenje grupe i radne grupe.....	28
3.2.	Psihosocijalne interakcije u grupi.....	29
3.3.	Značenje životnog stila ljudi za komuniciranje.....	32
3.4.	Životni ciljevi pojedinca i njihovo značenje u poslovnom komuniciranju.....	33
3.5.	Društveni slojevi i poslovno komuniciranje.....	34
4.	PSIHOLOŠKI ČIMBENICI U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU	42
4.1.	Osnovne psihičke funkcije ličnosti zaposlenih.....	42
4.2.	Percepcija	49
4.3.	Motivi i motivacije	56
4.4.	Stavovi.....	59
5.	KULTURA I KOMUNICIRANJE.....	66
5.1.	Pojam kulture.....	66
5.2.	Jezik	68
5.3.	Religija.....	69
5.4.	Vrijednosni sustavi.....	69
5.5.	Neverbalni elementi kulture	69
5.6.	Ostali aspekti kulture	70
5.7.	Kulturološke značajke.....	71
6.	STRATEŠKI ASPEKTI KOMUNICIRANJA	72

6.1.	Strategija komunikatora	72
6.2.	Strategija publike	75
6.3.	Strategija kanala	77
7.	VIZUALNI IDENTITET TVRTKE U KOMUNICIRANJU	79
7.1.	Znakovi informiranja	79
7.2.	Ozvučenje poslovnih prostora	80
8.	VIZUALNO KOMUNICIRANJE	82
8.1.	Boje	82
9.	GOVORNA KOMUNIKACIJA	86
9.1.	Pojam govorne komunikacije	86
9.2.	Moć i vještina govora	87
9.3.	Jačina i brzina govornog ritma	89
9.4.	Trajanje govora	91
9.5.	Govorne zamke	92
9.6.	Slušanje govora	93
10.	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	95
10.1.	Pojam i značenje neverbalne komunikacije	95
10.2.	Facijalna ekspresija	96
10.3.	Oči i pogled	97
10.4.	Položaj ruku	98
10.5.	Položaj tijela	98
10.6.	Značenje i uređenje prostora	99
10.7.	Odijevanje kao oblik neverbane komunikacije	100
11.	PISANA POSLOVNA KOMUNIKACIJA	101
11.1.	Osnovne karakteristike pisane poslovne komunikacije	101
11.2.	Dijelovi i oblici poslovnog pisma	103
11.3.	Vrste poslovnih pisama	104
11.4.	Savjeti kod pisanja poslovnih pisama	106
11.5.	Pisanje poslovnih pisama	107
11.6.	Pisma s različitim sadržajima	108
12.	KOMUNICIRANJE TELEFONOM	116
13.	TELEVIZIJA KAO OBLIK MASOVNIH KOMUNIKACIJA	117
13.1.	Komparativne prednosti televizije	122
13.2.	Apeli	123
13.3.	Kreiranje tv spota	124

14.	RADIO. ČASOPISI. NOVINE.....	127
14.1.	Radio poruke.....	127
14.2.	Novine i časopisi.....	128
15.	ANKETA I INTERVJU.....	129
15.1.	Anketa.....	129
15.2.	Intervjui.....	135
16.	POSLOVNO PREGOVARANJE.....	139
16.1.	Tijek pregovaranja	139
16.2.	Strategije pregovaranja.....	141
16.3.	Taktike pregovaranja.....	144
17.	KOMUNICIRANJE S KUPCIMA	147
17.1.	Karakteristike uspješne komunikacije s kupcima.....	147
17.2.	Prodajna prezentacija	159
17.3.	Osobine prodavača.....	160
17.4.	Komunikacijski treninzi prodavača.....	167
18.	POSLOVNI SASTANCI.....	168
18.1.	Vrste sastanaka.....	168
18.2.	Tehnička priprema sastanaka.....	169
19.	KOMUNICIRANJE U KRIZNIM STANJIMA.....	172
19.1.	Komuniciranje i stres.....	174
19.2.	Komuniciranje i konflikti.....	175
20.	LITERATURA.....	185

1. POJAM KOMUNICIRANJA

1.1. Što je poslovno komuniciranje?

Poslovna komunikacija je svjesni, organizirani, planirani i osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju. Poslovne komunikacije se temelje na informacijama, pri čemu informacije nisu sinonim za podatke. Podaci su sirove činjenice i brojke o određenim kontekstima i značenjima, a informacije predstavljaju podatke u odgovarajućem smislenom obliku.

Komuniciranje se čini jednostavnim, međutim, sam pojam komunikacije nije jednostavno odrediti zbog višeznačnosti pojma „komunikacija“ koji se ponekad odnosi na ponašanje, interakciju, reakciju ili slično. Stoga je potrebno razumjeti **osnovne odrednice ljudske komunikacije**¹ koje se lako mogu primijeniti i na komuniciranje u poslovnom okruženju:

1. Mnoštvo razloga za komunikaciju.

Svaki oblik komuniciranja i stupanja u komunikaciji za sobom vuče neki *razlog*. Razlog tako postaje pokretačem svake komunikacije. O vrstama razloga ovisi i vrsta komunikacije. Često se u komunikaciju s drugima upuštamo iz zabave, ponekad kako bismo dobili neku informaciju, zatim da bismo nekoga u nešto uvjerali. Kad razgovaramo s drugima, onda nas očito ne zanima samo boja njihova glasa, već za svako stupanje u komunikaciju imamo neki razlog.

2. Komuniciranje rezultira namjeravanim, ali i nenamjeravanim učincima.

Svako komuniciranje rezultira - namjeravanim ili nenamjeravanim učincima, nikada ne možemo apsolutno predvidjeti kakvo će biti naše komuniciranje, odnosno kakve će učinke imati. Bez obzira na koji način nešto kažemo i što pod tim mislimo – informacije ne moraju uvijek biti shvaćene onako kako očekujemo. Npr. muškarcu koji zaboravi rođendan svoje supruge ni na kraj pameti nije da ju povrijedi, no on je to ipak napravio, pokazujući time da mu njezin rođendan nije dovoljno važan da ga se sjeti.

3. Komunikacija je obično obostrana.

Svaka komunikacija licem u lice je obostrana komunikacija! Pa i onda kada ispred sebe imate osobu koja nimalo nije zainteresirana za verbalnu komunikaciju s Vama, te Vam i svojim neverbalnim znakovima to jasno daje do znanja – ona i tada s Vama *komunicira*. I Vaša komunikacija je i tada – obostrana. No, komunikacija masovnih medija (pisma,

¹ Reardon, K. K.: „Interpersonalna komunikacija“, Alinea, Zagreb, 1998. str: 13-14

telefonski razgovori, televizija) nisu tako obostrane kao što je to komunikacija licem u lice.

4. **Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe**, koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri. Ljudi komuniciraju jedni s drugima, a ne jedni drugima. Kada govorimo o interpersonalnoj komunikaciji, onda uglavnom mislimo na komunikaciju između najmanje dvije osobe. Danas se komunikacija smatra aktivnošću (najmanje dvije osobe) u kojoj ni jedan čin i ni jedna izjava nemaju značenje mimo interpretacije uključenih osoba. Što bi značilo da svaka poruka svoje pravo značenje nalazi tek kod primatelja odnosno pošiljatelja, a značenje se stvara zajednički.
5. **Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna**, odnosno obzira na to postižu li komunikatori svoje ciljeve ili ne postižu. Komuniciranje je ono što radimo kada drugima (verbalno ili neverbalno) iskazujemo svoje misli i osjećaje. Radimo li to uspješno, to je posve drugo pitanje.
6. **Komuniciranje uključuje uporabu simbola**. Sve naše misli, geste i osjećaji sadrže simbole. Komunikaciju olakšavaju što su značenja tih simbola ujednačenija. Ako u komuniciranju sa svojim prijateljem koristite pojam "lud" u pozitivnom smislu, odnosno kao sinonim za "otkačen, veseo..." i ako on to tako razumije – neće doći do nikakvog krivog razumijevanja. No, ako je suprotno, odnosno ako Vaš prijatelj pojam "lud" shvaća isključivo i samo kao negativan pojam – mogao bi se jako uvrijediti na tu Vaš klasifikaciju. No, upravo činjenica da ljudi često pridaju drugačija značenja istim simbolima, jedan je od najvećih izazova ljudskom komuniciranju.

Da bi informacije bile korisne za poslovno komuniciranje trebaju biti:²

Misaono koncipirane. Informacije bez odgovarajućeg smisla i sadržajnog značenja nisu korisne za komunikaciju. One moraju biti osmišljene odnosno misaono oblikovane u poslovne svrhe.

Korisne. Ukoliko informacije ne rješavaju neku konkretnu, jasnu, prepoznatljivu i aktualiziranu ljudsku potrebu, one nisu djelotvorne u komuniciranju.

Točne. To podrazumijeva da su takve informacije pouzdane i neosporne. Mnoge informacije u poslovnom komuniciranju su sporne i dvojbene u pogledu njihove točnosti ili dolaze iz izvora koji nisu pouzdani.

Pravodobne. Obično to ne znači da neka informacija nužno mora stići u točno tj. fiksno određeno vrijeme, već to da stigne onda kada je ona stvarno potrebna da stigne. Pravodobnost informacija treba promatrati isključivo s aspekta njihove realne potrebe. Na primjer, informacija o stanju na cestama nam nije zanimljiva ako točno stigne tijekom putovanja, već prije početka putovanja.

² Rouse, M. J., Rouse, R.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005., str. 40.

Potpune. Gotovo da i nema potpune informacije u pravom smislu potpunosti, već se uvijek govori da informacija treba biti dovoljno potpuna da se na temelju nje mogu donositi odgovarajuće poslovne odluke.

Važne. Uz ovaj kriterij se uvijek gleda u konkretnoj situaciji, jer neke informacije mogu biti važne u jednoj, a nevažne u drugoj situaciji. Ili jednom čovjeku je neka informacija važna, a drugom ista ta informacija nije važna. I vrijeme igra značajnu ulogu. Jedna te ista informacija može biti važna danas, ali to ne znači istovremeno da će ta ista informacija biti jednako važna ili uopće važna sutra.

1.2. Elementi komuniciranja

Komuniciranje je sustavni proces koji se sastoji od više različitih elemenata.

Najčešće komunikacijski proces čini sljedećih devet elemenata:³

1. Pošiljalatelj poruke
2. Kodiranje poruke
3. Poruka
4. Mediji ili kanali prijenosa poruke
5. Primalatelj poruke
6. Dekodiranje poruke
7. Reakcija primalatelja poruke
8. Povratna informacija (feedback)
9. Smetnje u komunikaciji

Pošiljalatelj poruke

Pošiljalatelj poruke je osoba koja šalje poruku drugoj osobi. To može biti pojedinac, grupa, organizacija koja šalje svoju poruku nekom ciljnom auditoriju. Pošiljalatelj mora unaprijed znati niz različitih odgovora kao što su:

- Znaju li primalatelji njegove poruke tko je on?
- Što primalatelji znaju o njemu?
- Kako ga doživljavaju i kakvu predstavu primalatelji imaju o njemu?
- Kome takvu poruku šalje?
- Tko su primalatelji njegove poruke?
- Kakav odgovor od njih očekuje?

³ Rouse, M. J., Rouse, S.: "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb, 2005., str. 40

Kodiranje poruke

Kodiranje poruke je proces osmišljenog i kreativnog organiziranja misli i ideja pošiljatelja u obliku različitih simbola koje pošiljatelj upućuje primatelju poruke. Pošiljatelj mora znati razumiju li primatelji poruke te simbole i tek tada može poruku prenijeti putem simbola. Pošiljatelj i primatelj moraju biti u istoj simboličkoj razini i moraju biti u stanju putem istih simbola uspostaviti razmjenu poruka.

Poruka

Poruka je simbolizirani sadržaj koji razmjenjuju pošiljatelj i primatelj, odnosno koju prenose različiti mediji od pošiljatelja do primatelja. Poruka mora biti dobro sadržajno osmišljena, razumljiva, uvjerljiva, točna, jasna i mora biti aktualizirana po svom smislu i značenju za primatelja takve poruke.

Mediji ili kanali

Mediji ili kanali su prijenosnici poruke od pošiljatelja do primatelja. Pošiljatelj prije slanja svoje poruke mora znati:

- Kojim medijima je sve primatelj izložen?
- Kojim medijima je više, a kojim manje te kojim medijima se primatelj uopće ne izlaže?
- Kada je izložen određenom mediju (vrijeme izlaganja)?
- Na koji se način izlaže djelovanju medija?
- Koliko dugo se primatelj izlaže mediju?
- Hoće li se primatelj izložiti mediju u trenutku očekivanog primanja te poruke?
- Hoće li tu poruku zapaziti s obzirom da primatelj može stupiti u kontakt s medijem i izložiti se, ali zbog različitih selektivnih procesa percepcije on „može poruku gledati, ali je ne vidjeti tj. slušati, ali je ne čuti“.
- Hoće li poruka biti zapamćena i na koji način?

Primatelj poruke

Primatelj poruke je pojedinac, grupa ili organizacija koji su ciljna točka pošiljatelja. Primatelj se još naziva auditorijem, odredištem ili destinacijom poslano poruke. Već smo naglasili da pošiljatelj mora znati tko su ti primatelji. Od toga uvelike ovisi cjelokupni proces komunikacije.

Dekodiranje poruke

Dekodiranje je proces otkrivanja značenja poruke i njezinog sadržaja. U dekodiranju primatelj poruke tumači i razjašnjava simboličke sadržaje poruke koja mu je upućena. Proces kodiranja i proces dekodiranja poruke su povezani i stoje u uskoj međusobnoj zavisnosti.

Reakcija primatelja poruke

Različiti su načini ponašanja primatelja nakon primanja poruke. Primatelj može biti izložen i mediju i poruci. On ju može gledati, ali ne i vidjeti. Može ju slušati, ali ne i čuti. Ako ju je ispravno i očekivano dekodirao, to još ne znači da će primatelj i očekivano reagirati na tu poruku. Njegova reakcija često neće biti u skladu s poslanom mu porukom, već odraz njegova iskustva, potreba, stavova, očekivanja, interesa i niza različitih poznatih i nepoznatih čimbenika.

Povratna informacija (feedback)

Svaki pošiljatelj poruke očekuje jasan odgovor primatelja poruke. Taj odgovor može stići ili ne stići ili, pak, stići sa zakašnjenjem odnosno nakon isteka vremena u kojem je pošiljatelj vjerovao da će primiti tu povratnu informaciju od primatelja. Na mnoge poruke pošiljatelji nikad ne dobiju povratne odgovore budući da mnoge poruke nikad i ne dopru do očekivanih primatelja ili primatelji na te poruke ne žele ili nemaju interesa slati svoje odgovore.

Smetnje u komunikaciji

Puno je raskoraka između namjeravane i primljene poruke. Mnoge poruke zastanu ili se izgube negdje u procesu između slanja i primanja. Mnoge se iskrive (distorziraju) tijekom prijenosa tako da ih primatelj sasvim drugačije dekodira. Smetnje u komunikaciji su danas toliko izražene da predstavljaju jedan od temeljnih aspekata kojima se mnogi bave u izučavanju poslovnih komunikacija. Te smetnje su uzrok mnogih neuspjelih poslovnih kontakata, loših ili izostalih sporazuma. One su nerijetko uzrokom različitih stresnih i konfliktnih stanja u organizaciji. One su rezultat loše i neproduktivne poslovne komunikacije.

1.3. Komunikacijski modeli

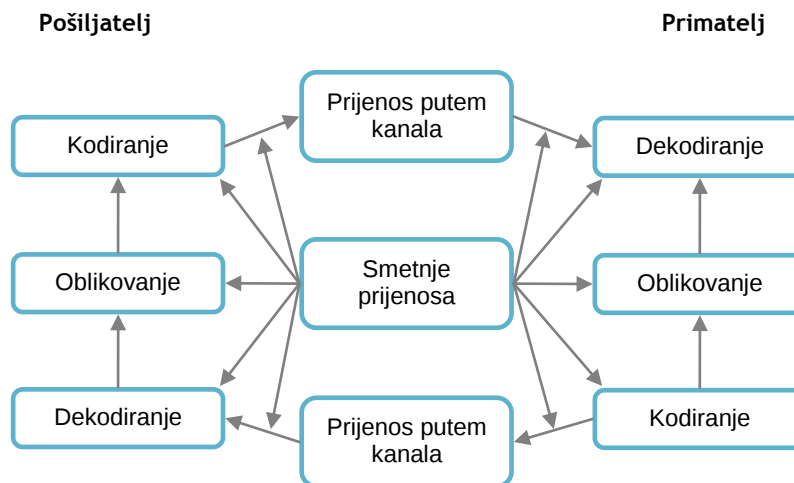
Komunikacija je, kako smo već rekli, proces, pa se kao i svi procesi može oblikovati kao model. Komunikacijski model služi za bolje razumijevanje procesa komuniciranja. Najjednostavniji model je gdje pošiljatelj prenosi poruku primatelju što predstavlja jednosmjernu komunikaciju (slika 1.) i ujedno prvi element komunikacijskog procesa.

Slika 1 Model jednosmjerne komunikacije



Za razliku od modela jednosmjerne komunikacije, potpuni model komunikacije uključuje i sve druge elemente komuniciranja:⁴ kodiranje i dekodiranje poruke, kanal ili medij prijenosa poruke, povratnu informaciju, smetnje prijenosa poruke (slika 2.).

Slika 2 Potpuni model komunikacije



Modeli komunikacija, na primjer, s potrošačima imaju svoje mjesto i značenje u upravljanju zadovoljstvom tih potrošača. Iako su teoretska uobličenja, modeli u sebi sadrže osnovne postavke i zakonitosti koje treba znati i poštivati u kreiranju komunikacija.

Tako, na primjer, pružatelji telekomunikacijskih usluga trebaju imati izrađen kvalitetan model komuniciranja s potrošačima u slučaju kvara na telekomunikacijskom sustavu (npr. kvar na televizijskom programskom paketu kojeg imamo).

To znači da takav model komuniciranja treba dati niz zadovoljavajućih odgovora kao što su:

- Tko će priopćiti potrošačima da je došlo do kvara na telekomunikacijskom sustavu i da neće biti dostupna usluga televizijskog programskog paketa kroz izvjesno vrijeme?
- Kada će se to priopćiti?
- Zašto treba tu informaciju dati potrošačima?
- Kako će se informacija o nastanku kvara prenijeti potrošačima? Hoće li će potrošači doći u kontakt s tom informacijom?

⁴ Rouse, M. J., Rouse, S., op. cit., str. 42

- Na koji način treba odaslati takvu informaciju? Kako reći potrošačima da neće imati dodatnog televizijskog programa izvjesno vrijeme? Tekst, ton i model obraćanja potrošačima može biti jako bitan, jer s nestankom programa nezadovoljstvo potrošača postaje očito. Ako uz to takva informacija bude odaslana na neadekvatan način, nezadovoljstvo potrošača će dodatno porasti.
- Kome će se ta informacija priopćiti?
- Hoće li informacija o nastanku kvara biti ispravno shvaćena? Hoće li nastupiti iskrivljavanje njezinog sadržaja i značenja?

To su osnovni aspekti i elementi koje bi trebalo imati na umu kod konstruiranja modela komuniciranja s potrošačima telekomunikacijskih usluga.

1.4. Vrste i podjela poslovnih komunikacija

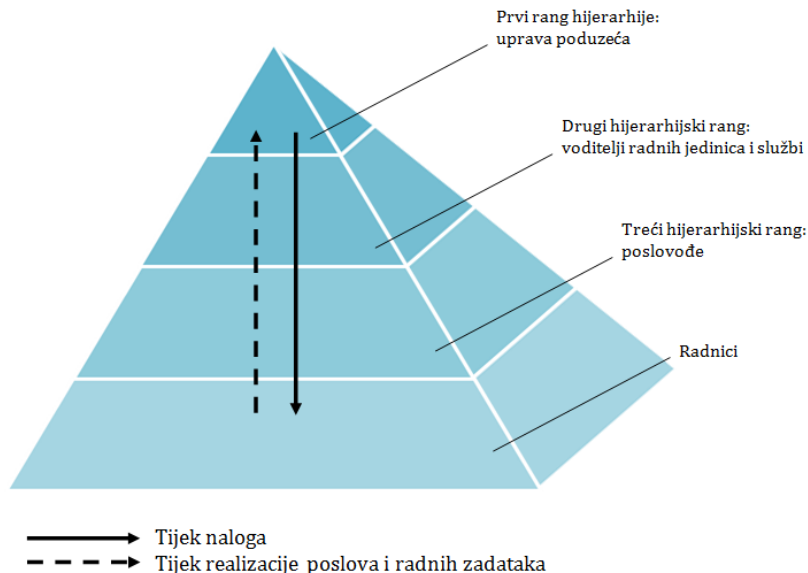
Poslovne komunikacije je moguće svrstati u više grupa. Tako se poslovne komunikacije mogu dijeliti:

- Prema broju sudionika** u komuniciranju na: individualne (u kojima sudjeluje jedna osoba s drugom) i na grupne komunikacije (npr. dva pregovaračka tima pri čemu svaki djeluje kao jedna grupa).
- Po vremenu trajanja** poslovne se komunikacije mogu dijeliti na jednokratne i višekratne (etapno komuniciranje). Jednokratne komunikacije se odvijaju u kontinuitetu bez prekida, a višekratne traju u više etapa s prekidima i nastavcima. Karakteristične su za neke strategije poslovnih pregovora.
- Prema obliku prezentiranja** sve komunikacije, pa tako i poslovne, mogu se podijeliti na: govorne, neverbalne (govor pokretom i izrazom pojedinih dijelova tijela), pisane, vizualne itd. U praksi se rijetko susrećemo sa samo jednim oblikom prezentiranja komunikacije. Najčešće se pojavljuje nekoliko oblika u istoj komunikaciji: govorne i neverbalne ili pisane i vizualne, ili pak, različite kombinacije više njih.
- Prema karakteru prijenosnika poruka** mogu se svrstati u: izravno (direktno) komuniciranje i masovne komunikacije (TV spot, radio poruke, oglasi u tisku itd.).
- Prema karakteru važnosti:** poslovne komunikacije je moguće promatrati kao strateško komuniciranje i operativno komuniciranje. Strateško komuniciranje se odvija na korporativnoj razini organizacije, a svrha mu je donošenje odgovarajućih strateških odluka. Operativno komuniciranje se odvija na svim razinama i unutar svih struktura organizacije s ciljem da se realiziraju odgovarajuće operativne odluke i realizira tekuća poslovna aktivnost.
- Prema hijerarhijskoj piramidalnoj razini vođenja organizacije** potrebno je razlikovati korporativno komuniciranje i funkcijsko (divizijsko) komuniciranje. Korporativno komuniciranje je locirano na korporativnoj razini organizacije. Funkcijsko komuniciranje je

sadržano unutar funkcijskih organizacijskih cjelina: nabave, prodaje, financija, proizvodnje i sl. Između korporativne i funkcijske razine trebaju postojati usklađeni vertikalni i horizontalni tijekovi i razmjena informacija. Ukoliko to izostane, dolazi do različitih interorganizacijskih konfliktnih stanja.

- g. **Prema karakteristikama i privrženosti kupaca** komuniciranje se može promatrati kao komuniciranje sa stalnim (starim) kupcima; komuniciranje s povremenim (nestalnim) kupcima, komuniciranje s novim kupcima itd. Svaki od ovih oblika komuniciranja ima svoje specifičnosti, zahtjeve i traži poznavanje različitih komunikacijskih sposobnosti i vještina od osoblja u prodaji.
- h. **Prema prigodi** komuniciranje možemo promatrati kao: tekuće komuniciranje i prigodno komuniciranje (komuniciranje u svečanim prilikama). Prigodno komuniciranje je specifičnog karaktera, značenja i sadrži odgovarajuće sadržaje koji se razlikuju od svakodnevnog tekućeg komuniciranja.
- i. **Prema mjestu** komuniciranje se može promatrati kao: komuniciranje unutar tvrtke (interno komuniciranje) i komuniciranje izvan tvrtke (u njezinom okruženju, eksterno komuniciranje). Ponekad ovu podjelu nije moguće točno izvršiti s obzirom da se primjerice u prodaji nikad ne može potpuno razlučiti što je jedno, a što drugo komuniciranje. Predstavnici prodaje su u stalnoj interakciji s tržištem i kupcima tako da neka preciznija granica u ovom pogledu praktično i ne postoji.
- j. **Prema hijerarhijskim tijekovima** postoje komunikacije koje prenose naloge i naredbe pretpostavljenih (viših hijerarhijskih struktura) na niže strukture unutar organizacije i komunikacije koje imaju za cilj realizaciju tih naloga i naredbi. Ove druge su obrnutog tijeka: teku od nižih struktura u organizaciji prema onim na višoj hijerarhijskoj razini (slika 3.). Na primjer: četiri piramidalno ustrojene razine upravljanja organizacijom mogu biti: direktor odnosno uprava poduzeća, voditelji radnih jedinica i službi, poslovođe te izvršitelji i na kraju radnici koji su na dnu piramide.
- k. **Prema sadržaju** komunikacije se mogu svrstati u: komunikacije informativnog karaktera, komunikacije nagovarajućeg sadržaja, komunikacije kojima se otklanjaju nastali nesporazumi i problemi i dr.
- l. **Prema uvjetima i karakteristikama poslovanja** komunikacije mogu biti: komunikacije u normalnim uvjetima poslovanja i komunikacije u krizi. Krizno komuniciranje se razlikuje od komuniciranja u normalnim uvjetima poslovanja i ima svoja pravila i sadržaje koje treba poznavati.

Slika 3 Hijerarhijska piramidalna struktura vođenja poduzeća i komunikacijski tijekovi



1.5. Mjesto i uloga menadžmenta i menadžera u poslovnom komuniciranju

Menadžment i menadžeri su neraskidivo uključeni i povezani u obavljanju svoje misije s poslovnim komuniciranjem. To se očituje i kroz funkcije i uloge menadžera prikazane u sljedećoj tablici.

Tablica 1 Funkcija i uloga menadžera

FUNKCIJA I ULOGA MENADŽERA	ASPEKTI POSLOVNIH KOMUNIKACIJA MENADŽERA
Organizator	- Koji model organizacije je potrebno izabrati, a da kroz njega zaposleni ostvare najbolje rezultate uz što manje napora i gubljenja energije? - Koliko odabrani model organizacije uspješno ostvaruje različite interpersonalne komunikacije unutar organizacije te komunikacije na funkcijskoj i korporativnoj razini?
Kontrolor	- Koliko zaposlenici shvaćaju njegovu menadžersku kontrolu i koliko je uopće učinkovita? - Koliko su zaposlenici shvatili smisao i sadržaje kontrole te u kojoj mjeri su promijenili svoje ponašanje prema rezultatima kontrole?
Racionalizator	- Na koji način zaposlenicima prenijeti sadržaje, modele i aspekte racionalizacije upravljanja ljudskim i kapitalnim resursima organizacije? - Jesu li su te poruke zaposleni shvatili i prihvatili kao motivirajuće čimbenike i kroz njih spoznali identifikacijske procese sa strateškim interesima i potrebama tvrtke?

FUNKCIJA I ULOGA MENADŽERA	ASPEKTI POSLOVNIH KOMUNIKACIJA MENADŽERA
Inovator	- Koliko kroz komuniciranje sa zaposlenima menadžer uspijeva stvoriti i razvijati klimu inovativnog i poticajnog te poduzetničkog koncepta privređivanja?
Motivator	- Na koji način menadžer kroz poslovne komunikacije može usmjeriti sve zaposlene da najbolje pokažu svoje sposobnosti i da se usmjere maksimalno kroz ostvarenje ciljeva poduzeća?
Učitelj i učenik	- Kako menadžer kroz poslovne komunikacije može na najučinkovitiji način prenijeti na svoje zaposlene svoja znanja, sposobnosti i vještine? - Kako i kroz koje komunikacijske modele, sadržaje i stilove menadžer može i treba usvajati znanja, sposobnosti, vještine i informacije od svojih zaposlenika?
Ocjenjivač	- Na koji način menadžer može i treba ocjenjivati rad, uspješnost i individualne učinke svojih zaposlenika, a da to bude shvaćeno kao diferencijacijski poticaj i motivator zaposlenim?
Lider (vođa)	- Na koji način menadžer treba komunicirati sa zaposlenima u okruženju poduzeća da bi na najproduktivniji način kreirao i razvijao svoje liderske sposobnosti i funkcije vođenja organizacije?
Nositelj odlučivanja	- Koje sve informacije i podloge treba menadžer skupiti kroz poslovno komuniciranje da bi mogao donositi kvalitetne poslovne odluke?

Menadžeri će, kao lideri svoje komunikacije, ostvarivati kroz brojne interpersonalne uloge.⁵

Interpersonalne uloge menadžera:

- **Menadžer je čelnik:** koji predstavlja i zastupa grupu (poduzeće) kroz upravljačke uloge pred zakonom i okruženjem.
- **Menadžer je lider** koji zapošljava ljude, uvodi ih u posao, motivira ih, nagrađuje i ocjenjuje njihov rad, unapređuje ih, otpušta s posla.
- **Menadžer je poveziivač** (integrator poslovnih procesa) jer je on spona između organizacije i šire društvene zajednice te poslovnih partnera (kupci, dobavljači, kooperanti itd.).

Informacijske uloge menadžera

- **Menadžer je savjetodavac** jer on skuplja i selektira informacije. On ima monopol nad informacijama. On daje naputke i preporuke zaposlenima kako da realiziraju svoje poslove i radne zadatke.
- **Menadžer je distributer.** On raspodjeljuje i raspoređuje informacije unutar organizacije na njezine članove.
- **Menadžer je predstavnik grupe** s obzirom da predstavlja viši menadžment (njemu nadređene) pred svojim podređenima i prenosi im mišljenja višeg menadžmenta.

⁵ Gutić, D.: „Menadžment komunalnih usluga“, Hercegtisak, Široki Brijeg, BiH, 1997, str. 26

- **Menadžer je transmieter** jer prenosi informacije njegove grupe (njemu podređenih) prema višim strukturama menadžmenta (menadžerima koji su na višoj razini vođenja organizacije i koji su njemu nadređeni).

Menadžer kao donositelj odluka

- **Menadžer je poduzetnik.** On pokreće poslovne aktivnosti i poslovne procese, inovira procese rada, racionalizira stanja i kretanja, otkriva poslovne teškoće i probleme, pronalazi i uklanja uzroke uvodi promjene.
- **Menadžer je žrtveni jarac.** On na sebe svjesno uzima rizik, odgovara za propuste i loše rezultate grupe. Kada „kola krenu nizbrdo“, on je odgovoran za loše rezultate cijele grupe koju vodi.
- **Menadžer upravlja problemima.** Reagira na nastale probleme, usmjerava grupu na rješenja, daje naputke za izlaz iz krize. Njegovi podređeni od njega traže informacije o načinu izlaska iz krize.
- **Menadžer je alokator resursa.** On raspoređuje ljudske i kapitalne resurse i kombinira ih na optimalan način.
- **Menadžer je pregovarač.** On uspostavlja, razvija i razrješava različite interpersonalne odnose, relacije i konflikte unutar radne grupe.

2. ORGANIZACIJA I VOĐENJE ORGANIZACIJE KAO POLAZIŠTA U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU

2.1. Organizacijske strukture i komuniciranje

Iz teorije organizacije poduzeća naučili smo da postoji mnogo različitih organizacijskih struktura poduzeća. Svaka od njih ima svoj odraz na sadržaj, oblik i stil poslovnih komunikacija. Među organizacijskim strukturama najčešće se spominju:⁶

- Funkcijska (početnog, standardnog ili razvijenog oblika),
- Divizijska struktura (predmetna i teritorijalna)
- U struktura (unitarna)
- M struktura (multidivizionalna struktura)
- Holding organizacija (h struktura)
- Projektna i matrična organizacijska struktura (individualna, matrična)
- Mrežna struktura
- Paukova mreža
- Ameba organizacija
- Fraktalna organizacija
- Klaster organizacija
- Heterarhijska organizacija
- Hipertekst organizacija
- itd.

Funkcijska organizacija temelji se na grupiranju jednakih, sličnih ili srodnih i međusobno ovisnih poslova i zadataka u homogene organizacijske cjeline. Obično ima centraliziranu kontrolu. Promovira stručnjake unutar funkcije te funkcionalne i procesne vještine upravljanja poslovnim procesima. S komunikacijskog aspekta negativnost joj je stvaranje organizacijske barijere u višefunkcijskim djelatnostima i smanjenje mogućnosti suradnje među linijskim odjelima te stvaranje konflikata umjesto atmosfere timskog rada.

Divizijska struktura nastaje u pravilu s rastom asortimana, tržišta i rasta poduzeća. Ustrojena je po kriteriju objekta (linije proizvoda, proizvodi, kategorije kupaca i sl.). U komuniciranju ima prednosti pred funkcijskom kao što su: decentralizacija upravljanja i donošenja odluka, fleksibilnost, brže reagiranje na promjene iz okruženja, naglasak na inventivnosti svih zaposlenih itd. Problemi često nastaju u komunikacijama između pojedinih dijelova strukture, naročito kod teritorijalnog ustroja.

⁶ Gutić, D., „Strateški menadžment komunalnih usluga“, Golden marketing – tehnička knjiga, Zagreb, 2008. str. 273 - 296

Unitarna struktura se primjenjuje za tehnološki povezane procese s uskom strukturom asortimana proizvodnje. U komunikacijskom značenju prednost joj je što je vrhovni menadžment dobro povezan s nižim menadžerskim strukturama i operativno izvršnim funkcijama. Protok informacija te upravljačkih (naredbodavnih) i izvršnih funkcija je obično dobro postavljen. Nedostaci su joj krutost i česta nefleksibilnost što se odražava na kvalitetu komunikacija.

Multidivizionalna struktura je pogodna jer omogućuje diverzifikaciju organizacije (najčešće po centrima odgovornosti). Komunikacijski se ističu prednosti kao što su: olakšana koordinacija, inovativna i racionalna usmjerenost zaposlenih, individualizirana odgovornost i individualno vrednovanje doprinosa. Negativnosti su: nedovoljan protok informacija između dijelova organizacije te relativno zatvoreni komunikacijski modeli unutar centara odgovornosti – nedostatak interorganizacijskog komunikacijskog povezivanja na razini korporacije.

Holding organizaciju karakterizira samostalna relativna neovisnost njezinih organizacijskih dijelova (podružnica). Vrhovni menadžment holdinga najčešće kontrolira financije i profitabilnost ulaganja po podružnicama. Komunikacije se odvijaju uglavnom unutar podružnica, tako da između njih gotovo i ne postoje značajnije komunikacijske veze.

Projektna i matrična organizacija imaju obično privremeni karakter jer se oblikuju i traju samo za provedbu jednog, konkretnog projekta. To su uglavnom složeni, tehničko-tehnološki i ekonomski zahtjevni i zaokruženi projektni zadaci. Ova organizacijska forma u komunikacijskom smislu ima niz zahtjeva kao što su: potreba za izgradnjom tima i timskim radom, definirana i locirana odgovornost menadžera projekta i specijalista, fleksibilnost u korištenju i pribavljanju ljudskih potencijala, decentralizacija ovlasti i odlučivanja, smanjuju se uzroci nastajanja konflikata itd. Nedostaci su joj: vrlo je složena u upravljačkom smislu, otežava ravnotežu između dvije linije ovlasti, puno se vremena troši na komuniciranje (konsenzuse i suradnju), stvara se organizacijska birokracija koja nerijetko guši inicijativu itd.

Mrežna struktura počiva na aktivnosti gdje se svakoj članici ove organizacije dodjeljuje liderska uloga u onom segmentu u kojem može dati najbolje rezultate s ciljem da se ti rezultati što učinkovitije eksternaliziraju. S obzirom da se te članice umrežavaju u funkcioniranju organizacije, komunikacijski je vrlo složeno pitanje njihovog povezivanja. Komuniciranje je tako uglavnom zatvoreno unutar članica, što joj je i najveći nedostatak s komunikacijskog gledišta.

Paukova mreža je također oblik mrežne organizacije koji stavlja naglasak na mjesto i sadržaje informacijske tehnologije. Ta informacijska povezanost i isprepletenost njezinih članica podsjeća na paukovu mrežu. Komunikacijski ima prednosti u informacijskim tijekovima (povezanost, dostupnost, pravovremenost, važnost informacija). No, nerijetko ova organizacijska forma nema izgrađeni oblike interpersonalnog ni intermrežnog komuniciranja.

Ameba organizacija počiva na autonomiji, fleksibilnosti, punoj decentralizaciji odlučivanja. Naziva se ameba organizacijom, jer odnos između njezinih članova podsjeća na izgled amebe: nema ni nadređenih ni podređenih za razliku od piramidalno ustrojenih organizacija. S komunikološkog aspekta karakterizira je učinkovita sinergija interpersonalnih odnosa

zaposlenih, sudjelovanje svih zaposlenih u upravljanju, jednakost svih zaposlenih (permanentno učenje, usvajanje novih znanja, inovativna usmjerenost, odnos prema rizicima itd.).

Fraktalna organizacija sastavljena je od malih, posve samostalnih organizacija koje se nazivaju fraktalima. Fraktali su izuzetno prilagodljivi okruženju. Komunikacijski fraktali imaju izgrađenu jaku informacijsku razinu te modele komuniciranja što je jedan od osnovnih preduvjeta njihove ekstrovertiranosti.

Klaster organizacija je oblik divizijske organizacijske strukture sa složenim mehanizmima funkcioniranja, što rezultira velikim brojem vrsta i podvrsta klaster organizacije. Komunikacijske prednosti i nedostaci su gotovo identični onima navedenim kod divizijske organizacije.

Heterarhijska organizacija je decentralizirana organizacija koja u svom sastavu obično ima nekoliko autonomnih centara. Sliči ribarskoj mreži koja ima niz malih, ispletenih čvorova između ispletenih polja. Ti čvorovi su povremena (netrajna) hijerarhijska struktura decentraliziranih organizacija. Budući da ima više horizontalnih hijerarhijskih centara (čvorova unutar mreže) naziva se heterarhijom. Komunikacijske prednosti i nedostaci slični su onima multidivizijske organizacije.

Hipertekst organizaciju karakterizira timski ustroj, formalnost organizacijske strukture i posebno naglašeno mjesto i uloga znanja i stjecanja novih znanja i inovacija među njezinim članovima. Prema komunikacijskim prednostima hipertekst organizacija slična je ameba organizaciji.

2.2. Organizacijska kultura i komuniciranje

Organizacijska kultura je opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenja znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja.

Manifestira se kroz različite vidljive i nevidljive simbole i simboličke karaktere i značenja. U **vidljive simboličke znakove** ubrajaju se: priče, slogani, odijevanje i sve ono što definira prepoznatljivost i osobnost članova neke organizacije unutar izvan nje. **Nevidljivi**, pak, znakovi i simboli su: sustav vrijednosti, sustav stavova, mišljenja i uvjerenja članova organizacije koji sami po sebi nisu vidljivi, ali predstavljaju identifikacijsku značajku u ponašanju članova neke organizacijske kulture unutar nje i u njezinom okruženju. Kao takva, organizacijska kultura je bitna odrednica poslovnog komuniciranja, jer određuje njegov sadržaj, stil i strategiju.

Da bi se organizacijska kultura mogla oblikovati, a potom razvijati, potrebno je poznavati njezine osnovne elemente i njihov karakter.

Najčešće se kao elementi organizacijske kulture navode:⁷

- Organizacijske vrijednosti i sustav vrijednosti u organizaciji
- Organizacijska klima
- Menadžerski stilovi i njihova izgrađenost
- Organizacijske norme (pravila) propisanog ponašanja u organizaciji
- Grupni stavovi, mišljenja i vjerovanja kod članova organizacije
- Običaji i rituali kao elementi identifikacije članova s organizacijom
- Jezik i govorna komunikacija kao način, stil i sadržaj komuniciranja u izgradnji identiteta članova i njihove interakcije
- Različiti simboli kao što je na primjer stil odijevanja članova
- Priče, motivi, tabui i obredi u ponašanju članova organizacije itd.

Vrste i podjele

Organizacijska kultura nije općeg i univerzalnog karaktera, nego je izrazito specifična za svaku organizaciju.

Najznačajnije vrste organizacijske kulture su:⁸

- **Dominantna kultura** koja karakterizira većinu zaposlenih za razliku od subkulture koja je karakteristična za pojedinu skupinu, segment ili grupu zaposlenih.
- **Jaka kultura** ili ona koju podržava većina njezinih članova i koja se grupira oko njezinih temeljnih vrijednosti za razliku od slabe kulture koja ne integrira većinu članova unutar neke organizacije.
- **Jasna kultura** po prepoznatljivosti unutar poduzeća i u njegovom okruženju, za razliku od nejasne, nedefinirane i teško prepoznatljive kulture.
- **Odlična kultura** koju karakterizira njezina izvrsnost i izgrađenost. Za razliku od nje je užasna organizacijska kultura s atributima: kriznog stanja, lošeg menadžmenta, frustrativnih i konfliktnih stanja, opće konfuzije itd.
- **Postojana kultura** je ona koja ima relativnu stabilnost i prepoznatljivost na duže vrijeme. Prilagodljivu odnosno fleksibilno izraženu kulturu karakterizira stalna i naglašena usmjerenost.
- **Participativna kultura** je odlika onih organizacija u kojima njezini članovi sudjeluju i koji su uključeni u različite procese donošenja poslovnih odluka i uzimanja rizika. Kulture neparticipativnog karaktera su one u kojima stil i vođenje organizacijom počiva na menadžmentu bez konzultacije s njezinim članovima.

⁷ Bahtijarević – Šiber, F., i suradnici: „Organizacijska teorija“, Informator. Zagreb, 1991., str. 202 - 244

⁸ Bahtijarević – Šiber, F. i suradnici; op. cit., str. 268

2.3. Vođenje organizacije i komuniciranje

Kao i organizacijska kultura, i različiti stilovi vođenja organizacije se izravno odražavaju na karakter, sadržaj i stil poslovnog komuniciranja u organizaciji. Postoji do danas kroz povijest menadžmenta jako puno različitih modela vođenja. Istaknute su samo one najosnovnije i najviše korištene.⁹

Patrijarhalni stil podrazumijeva potpunu i bezrezervnu, točnije iracionalnu vjernost i brigu nadređenog za svoje podređene, a kao protuuslugu za to očekuje potpunu zahvalnost i poslušnost podređenih. Ovaj model se, u današnjim uvjetima poslovanja, pokazao održivim i djelotvornim samo ukoliko ga i jedni i drugi kao takvog prihvaćaju i ako u njemu vide i vjeruju da vodi u ostvarenje njihovih ciljeva.

Karizmatički stil ima primarnu osnovu u konceptualnim osobinama i značenju karizmatičkog vođe i vođenja takvih grupa odnosno radnih timova. Karizmatičnost vođe sastoji se u njegovoj sposobnosti da svojim ukupnim nastupom, pojavom i ponašanjem oduševi svoje sljedbenike u potpunosti i da ih pridobije za realizaciju svojih ideja ili zadataka. Podređeni, kao i kod patrijarhalnog stila, nemaju ulogu suradnika, niti ikakva prava na donošenje odluka.

Autokratski stil, za razliku od patrijarhalnog i karizmatičkog, nema neposredni kontakt između nadređenog i podređenih što je i njegova temeljna karakteristika. Podređeni i ovdje nemaju nikakvo pravo na donošenje odluka i sudjelovanje u odlučivanju, pa niti sudjelovanja u upravljanju organizacijom. Karakterizira ga svojevolsnost nadređenog (autokratski odnos) po čemu se i zove autokratskim stilom.

Birokratski stil ima osnovnu karakteristiku da se zasniva na jasno i detaljno, a u osnovi strogo, postavljenim pravilima i normama u ponašanju između nadređenog i podređenih. Nasuprot svojevolsnosti koju nalazimo kod autokratskog stila, ovdje pretpostavljenog karakterizira njegova stručna kompetencija. Birokratski stil počiva na monopolu informacija, vještina i znanja i očuvanju tog monopola od podređenih.

Savjetodavni stil dopušta podređenima da svom nadređenom postavljaju neka pitanja, u izvjesnoj, najčešće manjoj, ali uvijek strogo kontroliranoj mjeri. Oni ponekad mogu predlagati određena rješenja i ideje, ali o svemu odluku sam donosi nadređeni. Podređeni i ovdje nemaju moć donošenja odluka i upravljanja organizacijom.

Kooperativni stil rukovođenja se razlikuje od svih prethodnih. Bit mu je da nadređeni informira podređene o svome poslu i problemima u vezi s poslom i od njih traži da mu prezentiraju svoje mišljenje o tome. On razmatra njihova mišljenja i prijedloge, ali odluku uvijek donosi on sam.

Participativni stil rukovođenja ima više različitih modela. Zajednička im je osobina da nadređeni u znatnijoj mjeri dopušta podređenima da razvijaju svoje ideje i prijedloge. Za razliku od kooperativnog stila, ovdje podređeni nemaju samo savjetodavnu ulogu, nego ulogu i tretman suradnika. U izvjesnoj mjeri oni mogu dobiti ovlasti da određene odluke donose sami i za njih odgovaraju nadređenom.

⁹ Gutić, D.: „Menadžment komunalnih usluga“, op. cit., str. 31 - 33

Demokratski stil rukovođenja gotovo u potpunosti briše postavljene granice između nadređenih i podređenih. Nadređeni najčešće samo ukazuje na zadatak ili problem, a podređeni daju svoje pune prijedloge i razrađuju modele po kojima će se ti zadaci ili problemi riješiti. Nadređeni je u funkciji koordinatora u donošenju odluka. Odluke se najčešće donose timski i grupno.

Poduzetnički stil ima za cilj postizanje uspjeha poduzeća preko razvijanja poduzetničkih ideja, sposobnosti i preuzimanja rizika od strane suradnika; jasna granica između podređenih i nadređenih se ne vidi.

Inovativni stil zasniva se na usmjeravanju suradnika na usvajanje i emitiranje različitih inovativnih sadržaja. Na taj se način nastoji poboljšati pozicija poduzeća i osigurati dugoročni i stabilni rast. Menadžer nastoji motivirati suradnike na percepciju budućih događaja u okruženju poduzeća i anticipiranje tih predstojećih promjena.

Informatički stil zasniva se na dostignućima i područjima aplikacija suvremene informatičke tehnologije i upravljanja informacijskim sustavima za potrebe predviđanja, upravljanja i simulacija budućih promjena i upravljanja događajima.

Rukovođenje ciljevima poduzeća je jedan od danas najzastupljenijih modela u menadžmentu u svijetu. Model pretpostavlja sedam strateških točaka. To su:

1. Menadžer zajedno sa suradnicima sudjeluje u svim aktivnostima. Na taj se način stvara i učvršćuje međusobna kohezija i interakcija u timu.
2. Sve aktivnosti koje će se obaviti obvezno se rangiraju od početka do cilja. Svaki suradnik kontinuirano izvještava menadžera o svome poslu, a izvješća se zatim komentiraju i analiziraju u timu.
3. Menadžeri moraju sve zadatke razraditi do detalja prema ciljevima i definirati rezultate koji se očekuju od suradnika.
4. Vrijeme svih predviđenih aktivnosti točno se precizira nekom od metoda. Također se točno vremenski precizira i uloga svakog suradnika.
5. Prioriteti zadataka i odgovornosti moraju biti jasni i potpuno konzistentni. Svi zadaci i odgovornosti rangiraju se po važnosti, složenosti i odgovornosti. Koordinacija istih se uspostavlja gantogramima ili metodom PERT.¹⁰
6. Mogući se problemi trebaju maksimalno predvidjeti. Određuju se stručnjaci koji ih mogu zaustaviti.
7. Izrađuje se detaljan plan i sastavljaju upute za rad za svaku aktivnost koje dobivaju svi suradnici u timu.

¹⁰ PERT metoda (eng. Project Evaluation and Review Technique) - tehnika analize mrežnog dijagrama, koristi se kod procjene trajanja projekta ukoliko postoji visok stupanj nesigurnosti o trajanju individualnih aktivnosti.

2.4. Korporativni imidž i komuniciranje

U semantičkom i pojmovnom značenju pod pojmom „imidž“ (od engleskog „image“) često se označava puno toga. Ta su značenja često široka, općenita, pa time i često nekonzistentna. Značenje imidža se prevodi ili bi se moglo slobodnije prevesti kao „slika“, „predodžba“, „predstava“ ili „dojam“. Ipak, svi ovi pojmovi koliko god i donekle upućivali na značenje imidža, samo su neke njegove sastavne komponente, bez obzira radi li se o imidžu nekog poduzeća (korporacije), predmeta ili ličnosti.

Imidž se iskazuje kroz:

- Znakove i značenja koji se vežu uz određenu korporaciju, osobu, proizvod ili uslugu;
- Različite oblike verbalne i neverbalne komunikacije poduzeća s njegovim okruženjem;
- Pozitivne ili negativne stavove prema korporaciji, osobi, proizvodu ili porukama koje dolaze iz okruženja poduzeća;
- Simbole i različita simbolička značenja koje okruženje emitira i koja imaju svog učinka na poduzeće;
- Simboličke vrijednosti, sustav izgrađenih vrijednosti i percepciju tih vrijednosti.

Korporativni imidž ima najmanje dvanaest sastavnica koje treba poznavati pri izgradnji, praćenju i analizi poslovnog komuniciranja. To su:¹¹

1. **Svjesni ja.** Kako poduzeće osobno vidi, sagledava i doživljava sebe?
2. **Podsvjesni ja.** Poduzeće kakvo se ne vidi kroz objektivnu spoznaju, a projicira se kroz različite simbole, reakcije, nesvjesne radnje, aktivnosti i sl.
3. **Ciljani ja.** Kakvo je poduzeće u stvari i kakvo može i želi biti (realno)?
4. **Idealni ja.** Kakvo poduzeće želi biti, bez obzira hoće li to postići?
5. **Grupni ja.** Kakav je status poduzeća, interakcija i njegova uloga u okruženju?
6. **Društveni ja.** Kako poduzeće vide drugi?
7. **Ciljani društveni ja.** Kako bi poduzeće željelo da ga drugi vide i doživljavaju?
8. **Realni ja.** Relacija „ja“ između svjesnog i ciljanog „ja“.
9. **Trenutni ja.** Koja je trenutna uloga poduzeća i zašto je ona upravo takva?
10. **Nepoželjni ja.** „Ja“ odnosno poduzeće kakvo ne želi biti.
11. **Retrospektivni grupni ja.** Kako su do sada (kroz prošlost) poduzeće doživljavali drugi?
12. **Retrospektivni ja.** Kakvo je do sada bilo poduzeće? Što je do sada bilo?

¹¹ Dopunjeno prema izvoru: Sirgy, M. S.: „Self – Concept In Consumer Behaviour: A Critical Review“, Journal of Consumer Research, 1982., str. 287 - 300

Svaka korporacija ima svoj imidž i on na određen način predstavlja skup različitih simboličkih značenja, dojmova i vjerovanja koja su vezana uz njegovu sliku ili predstavu. U pravilu imidž će utjecati na mjesto poduzeća u njegovom okruženju, a samim time i na uspješnost njegovog poslovnog komuniciranja.

3. GRUPE I NJIHOVA ULOGA U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU

3.1. Pojam i značenje grupe i radne grupe

Jedinstvenih, opće prihvaćenih definicija o grupi još uvijek nema. Mnogi su se sociolozi kada je riječ o grupama te utjecaju grupa na poslovno komuniciranje, uglavnom bavili referentnim ili radnim grupama. Pod pojmom **referentne grupe** oni podrazumijevaju grupe kojima pojedinac stvarno i pripada, zatim grupe kojima ne pripada, ali im teži te udaljene grupe kojima pojedinac teži.

Referentne su grupe glavni izvor nastajanja primarnih vrijednosti pojedinca, normi i njegovih očekivanja.

Grupe utječu na poslovne komunikacije dvojako:

1. One utječu na razinu aspiracije pojedinca i imaju značajnu ulogu u ostvarenju njegova zadovoljstva na radu ili frustracije radom,
2. Referentne grupe određuju vrstu ponašanja pojedinca u organizaciji.

Referentno ponašanje pojedinca je zapravo složeni kognitivni proces koji u sebi uključuje evaluaciju njegovog grupnog statusa, valorizaciju njegovog ponašanja te normi i vrijednosti od strane njegove referentne grupe.

Referentno je ponašanje određeno s tri dimenzije: **znanjem, emocijama i sankcijama.**

3.2. Psihosocijalne interakcije u grupi

Psihosocijalne interakcije u grupi su značajan i neophodan element svake neformalne grupe. Bez postojanja ovih interakcija ne bi postojale ni neformalne grupe.

Brojna su istraživanja i rezultati o različitim **interakcijama unutar grupa**, od kojih su najčešće i najzanimljivije: grupni statusi, imitacija, sugestija, simpatija i antipatija, identifikacija, socijalni pritisak, nagrade i obećanja, prijetnje, facilitacija te inhibicija.¹²

Grupni statusi

Mjesto koje pojedinac ima u odnosnoj radnoj grupi (lider ili sljedbenik) bitno određuje njegovu ulogu, mjesto i ukupno ponašanje pa tako i poslovne komunikacije. Primjerice, lider u ulozi menadžera marketinga će imati sasvim drugačiji sadržaj komunikacija od predstavnika prodaje te organizacije.

Imitacija

Imitacija je pojava gdje pojedinac reagira na istovjetan način kao što je to učinio neki drugi pojedinac iz iste grupe i prije njega. Za nastajanje imitacije potrebno je postojanje modela osobe koja se oponaša i sljedbenika koji je želi oponašati prema tom modelu.

Postoje tri osnovne vrste imitacija:

1. **Imitacija kao relacija podražaj – odgovor:** Temelji se na Pavlovljevom modelu¹³ i stečenom uvjetovanom refleksu. Ovaj ruski znanstvenik izvršio je uspješno ispitivanje koje je dalo epohalne spoznaje. Naime, on je svakodnevno psu donosio hranu u isto vrijeme te bi prilikom svakog dolaska pozvonio zvoncem. Nakon nekog vremena prestao mu je donositi hranu, ali bi i dalje pozvonio. Pas je u tome trenutku počeo lučiti slinu očekujući hranu. To je bio uvjetno stečeni refleks na hranu.
2. **Imitacija nakon isteka nekog vremena:** Temelji se na modelu interakcije pokušaja i pogreške. Želja da pojedinac imitira npr. svjetski poznatog nogometaša Peléa¹⁴ neće mu se ostvariti sve dok taj pojedinac ne stekne potrebne nogometne vještine. Ova se imitacija odvija po cikličnom i iterativnom modelu koji se kreće u relaciji: pokušaj - uočavanje greške - otklanjanje greške – ponovni pokušaj.
3. **Sračunata imitacija:** Kao karakterističan primjer za ovu vrstu imitacije je unaprijed sračunata želja adolescenata da pušenjem duhana imitiraju odrasle iz svog okruženja. Po sračunatom modelu imitacije ponašaju se sljedbenici oponašajući lidere u grupi.

¹² Zvonarević, M.: "Socijalna psihologija", Školska knjiga, Zagreb, 1978.g., str. 65 -144

¹³ Ivan Petrovič Pavlov, ruski fiziolog.

¹⁴ Edison Arantes do Nascimento poznatiji po svome nadimku Pelé, brazilski nogometaš.

Sugestija

Sugestija kao i imitacija pretpostavlja postojanje dviju ličnosti tj. one koja nešto sugerira i one koja taj sugerirajući sadržaj spremno prihvaća. Za razliku od imitacije, sugestija je proces tijekom koga njezin davatelj „ulijeva u glavu“ primatelju neku svoju ideju ili na njega prenosi svoj stav koji je najčešće bez adekvatno zastupljenih argumenata i pri tom uporno nastoji da ta druga osoba to prihvati.

Simpatija i antipatija

Simpatija je emocionalna privrženost pojedinca njegovoj grupi ili nekoj drugoj grupi kojoj on ne pripada, ali koja može postati zanimljiva za neku njegovu aktivnost u njoj. Suprotno simpatiji, nalazi se antipatija. Ona je izraz za emocionalno udaljšavanje i odbojnost pojedinca u odnosu na vrijednosti i norme ponašanja u grupi kojoj pojedinac pripada.

Identifikacija

Identifikacija je težnja pojedinca da putem svog poistovjećivanja s osobama ili grupama, institucijama ili autoritetima potvrdi i poveća vlastitu predodžbu o samom sebi. Na taj način pojedinac ublažava određene neadekvatnosti svoje ličnosti. Osnovni izvor identifikacije i potreba pojedinca za identifikacijom je njegova nesigurnost i težnja da je umanju unutar grupne podrške.

Identifikacija može biti *svjesna ili nesvjesna*. Svjesna polazi i temelji se na svjesnim procesima kognitivne spoznaje pojedinca i njegove namjere da se poistovjeti s drugim pojedincima, grupama ili autoritetima.

Emocionalna identifikacija se često naziva i empatijom i neophodna je kao komponenta simpatije. Tako, na primjer, u stanjima straha i panike, emocionalna identifikacija pojedinca s grupom često postaje komponenta koja znatno pojačava nastajanje i intenzitet takvih stanja.

Socijalni pritisak

Socijalni pritisak je element socijalne klime koja je karakteristična za svaku grupu. Članovi grupe, naime, konstantno u manjoj ili većoj mjeri osjećaju svojevrsnu opasnost ako se ne pokoravaju usvojenim grupnim normama, vrijednostima i simbolima. Stoga dio svoje ukupne raspoložive energije troše na stvaranje odgovarajućeg pritiska na članove unutar grupe s osnovnim ciljem stvaranja i održavanja grupne discipline i jačanja grupne kohezije. Uglavnom se kao sredstva za stvaranje socijalnog pritiska u grupi spominju sredstva prisile i sredstva uvjeravanja. Sredstva uvjeravanja jesu: molba, savjet i preporuka, a sredstva prisile se odvijaju po formuli: nagrada – obećanje – prijetnja – kazna.

Nagrade i obećanja

Nagrade koje daje grupa mogu biti moralne i materijalne. Moralne su obično u obliku pohvala i priznanja za postupke koji dovode do povećanog ugleda pojedinca među ostalim članovima grupe.

Materijalne nagrade mogu biti različiti oblici materijalnih davanja pojedincima s kojima se poboljšava njihov materijalni status u grupi pa se tako povećava i njihov ukupni ugled.

Za razliku od nagrada obećanje je verbalni akt upućivanja pojedinaca na stvaranje bolje budućnosti postizanjem buduće nagrade. Kao i nagrade, obećanja mogu biti moralne i materijalne naravi.

Prijetnja

Prijetnja je negativna konotacija obećanja. Kazna je, također, negativan ekstrem u kontinuitetu odnosa prema nagradi kao pozitivnom ekstremu. Svaka kazna ima svoj dvostruki karakter. Ona je prvenstveno odgojna mjera, ali je istovremeno i simbolička prijetnja ne samo kažnjeniku, nego i svim ostalim članovima grupe kako ne bi počinili kršenje grupnih normi.

Kao i nagrade, kazne mogu biti moralne i materijalne. Moralne su u obliku izrugivanja, ismijavanja, grupnog bojkota i gubljenja grupnog statusa pa sve do isključenja iz grupe. Materijalne kazne su u obliku raznih globa i novčanih kazni ili fizičkog kažnjavanja.

Facilitacija i inhibicija

Određeni mehanizmi socijalne interakcije znatno utječu na ponašanje ljudi općenito u različitim grupnim situacijama i onda kada članovi te grupe nisu fizički prisutni. Član grupe je tada uz grupu vezan grupnim normama i vrijednostima. Kada tu svoju vezanost uz grupne norme i vrijednosti pojedinac usmjerava u pozitivnom ili negativnom smjeru, govorimo o socijalnoj facilitaciji, a kada je olakšava ili poboljšava, govorimo o socijalnoj inhibiciji.

3.3. Značenje životnog stila ljudi za komuniciranje

Odnos rada i slobodnog vremena s jedne te udio i način korištenja slobodnog vremena kod ljudi uvjetovat će ubuduće određene oblike njihovog općeg ponašanja.

Trendovi i analize koje se nerijetko danas publiciraju ukazuju na kretanja i promjene koje se kreću od postojećeg društva rada u društvo rada i slobodnog vremena.

Tablica 2 Kretanje struktura i rasporeda vremena u postotku od ukupnog vremena u posljednjih pedesetak godina¹⁵

RASPORED VREMENA	1950.	1970.	1990.	2010.
Rad	31	26	23	19
Slobodno vrijeme	18	22	24	26
Spavanje	33	33	33	33
Osnovne potrebe	18	19	20	22
Ukupno vrijeme	100	100	100	100

Očekivane promjene koje će nastati u skoroj budućnosti zbog preraspodjele između fonda rada i u korist fonda slobodnog vremena će se u sustavu vrijednosti čovjeka očitovati kroz niz različitih promjena u stilu života ljudi. Taj novi stil, generalizirano će karakterizirati:

- Neminovni procesi dezintegracije i deideologizacije sadašnjeg pojma i značenja rada;
- Jačat će pokreti i pravci za kreativno samopotvrđivanje i afirmaciju ličnosti u društvu;
- Jačat će i sve više značiti procesi individualizacije ličnosti i individualizacije vrijednosti;
- Slobodno vrijeme i sadržaj njegova korištenja postaje opći pokretač sustava vrijednosti kod čovjeka i njegovog pozicioniranja u društvenom raslojavanju;
- Zabava i uživanje u životu izjednačavaju se vremenski, vrijednosno i statusno s radom;
- Dolazit će sve više do konflikata između osobne i društveno etablirane svijesti;
- Opća globalna kriza društva prenositi će se i transferirati se na krizu identiteta ličnosti;
- Strukturalne turbulencije i nesigurnosti u društvu odrazit će se na nesigurnost i neizvjesnost kod pojedinaca u društvu.

¹⁵ Šunić, Š., Bazala, A.: „Marketing – mogući pogledi na razvoj marketing koncepcije ulaskom u 21. stoljeće“, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991., str. 42

3.4. Životni ciljevi pojedinca i njihovo značenje u poslovnom komuniciranju

Životni ciljevi pojedinaca, njihova struktura i različiti međuodnosi tih ciljeva imaju u pravilu značajan utjecaj na ponašanje čovjeka uopće pa tako i na njegovo ponašanje u poslovnom komuniciranju.

Tablica 3 Odnos mogućih ciljeva pojedinca i potreba za aktualizacijom tih ciljeva¹⁶

MOGUĆI ŽIVOTNI CILJ	PODRUČJE AKTUALIZACIJE CILJEVA I POTREBA
Biti zdrav i živjeti dugo i sretno	- prevencija vlastitog zdravlja - liječenje od nastalih bolesti - interes za produženjem životne dobi - održavanje tjelesne i psihičke kondicije - briga za ljepotu i uopće dobar i dopadljiv vanjski izgled - jačanje ekološke svijesti i ekološka edukacija - interes za metode, tehnike i programe duševnog mira
Izgradnja društvenog statusa i ugleda (biti cijenjen i zapažen u društvu i sredini)	- igre i zabava - pokazati se pred drugima - grupna putovanja, druženja, izlasci - ulaganja u statusne simbole i značenja (skupi automobili, nakit, jahte...) - skupa putovanja - ljetovanja u uglednim destinacijama - obnašanje vlasti
Uzeti sve što život pruža (uživanje u životu)	- interes za umjetnost, glazbu, kulturu općenito - interes za novosti i inovacije - interes za političke procese i promjene u zemlji i u svijetu - vikend sadržaji, izleti, putovanja - interes za otkriće nepoznatog - igre i zabava - interes za suprotni spol - bavljenje sportom
Osobna aktualizacija (biti bolji i napredniji od drugih)	- postizanje vrhunskih sportskih rezultata - postizanje materijalnih bogatstava - inovativna usmjerenost i inovacije - postizanje osobnih rekorda - članstvo u staleškim udrugama, klubovima i sl.
Briga za vlastitu budućnost (bolje sutra)	- štednja, životna i rentna osiguranja - dopunska zdravstvena osiguranja - programi unapređivanja zdravlja - ulaganja u vrijednosnice, zlato, dijamante, umjetnička djela i kolekcije, antikvitete i sl. - interes i ulaganja u nekretnine - interes za ulaganja u dionice - interes i ulaganja u obrazovanje i usavršavanje

¹⁶ Kotler Ph.: "Upravljanje marketingom", Informator, Zagreb, 1988.g., str. 145

3.5. Društveni slojevi i poslovno komuniciranje

Šest je osnovnih karakteristika tj. obilježja društvenih slojeva. To su:¹⁷

1. Temelje se na osobnom prestižu između pojedinaca
2. Svaki društveni sloj ima unutar sebe homogene interese (određenu homogenu stabilnost)
3. Usmjereni su na posjedovanje i materijalne statuse
4. Interakcija unutar određenog društvenog sloja im je neophodan preduvjet
5. Društveni slojevi imaju određen stupanj usvojene svijesti njihovih članova o pripadnosti tom sloju
6. Vrijednosna orijentacija je bitna odlika članova društvenog sloja

¹⁷ Izvor: Kotler Ph.: "Upravljanje marketingom", Informator, Zagreb, 1988. g..

Šest osnovnih društvenih slojeva u SAD-u

1. **Gornji viši sloj** (<1%) je društvena elita koja živi od naslijeđenog bogatstva i potječe iz uglednih obitelji. Daju velike svote novca u dobrotvorne svrhe, organiziraju balove za ulazak u društvo, posjeduju više od jedne kuće i šalju svoju djecu u najbolje škole. Oni predstavljaju tržište za nakit, antikvitete, kuće i putovanja. U kupovini i oblačenju često su konzervativni, jer ih razmetanje ne zanima. Iako mali, kao grupa predstavljaju referentnu grupu za druge u tom smislu da njihove odluke o potrošnji utječu na druge i da ih oponašaju drugi društveni slojevi.
2. **Niži gornji sloj** (~2%) čine osobe koje su stekle visoki dohodak ili bogatstvo na osnovi izuzetne sposobnosti u struci ili poslovnom životu. Oni obično potječu iz srednjeg društvenog sloja. Aktivni su u društvenim i građanskim poslovima i nastoje kupiti statusne simbole za sebe i svoju djecu, kao što su skupe kuće, obrazovanje u skupim školama, jahte, bazeni i skupi automobili. Ti slojevi obuhvaćaju novopečene bogataše koji izabiru model upadljive potrošnje da bi impresionirali one koji su statusno niži od njih. Ambicija je nižeg gornjeg sloja da budu prihvaćeni u viši gornji sloj - status koji će vjerojatno prije postići njihova djeca, nego oni sami.
3. **Gornji srednji sloj** (~12%) ne posjeduje ni obiteljski status, ni izuzetno bogatstvo. Iznad svega su zaokupljeni karijerom. Oni su postigli položaje stručnjaka, samostalnih poslovnih ljudi i direktora u korporacijama. Oni se uzdaju u obrazovanje i žele da njihova djeca steknu stručna i upravna znanja kako ne bi pala u niži sloj. Pripadnici ovog sloja vole se baviti velikim temama i „visokom kulturom“. Složni su i, naročito, građanski usmjereni. Kvalitetno su tržište za bolje kuće, odjeću, namještaj, kućanske aparate. Nastoje voditi otmjeno domaćinstvo, organiziraju prijeme za prijatelje i poslovne partnere.
4. **Niži srednji sloj** (30%) sačinjavaju uglavnom „White-collar“ radnici (uredski službenici, vlasnici malih tvrtki i sl.) i „gray-collar“ radnici (vodoinstalateri, predradnici u tvornicama i sl.). Oni su zaokupljeni svojim ugledom. Savjesno ispoljavaju radne navike i drže do kulturnih normi i standarda, uključujući odlazak u crkvu i poštovanje zakona. Dom im je važan i vole ga držati urednim i ljupkim. Kupuju konvencionalnu robu za kuću, a mnogo toga sami rade u kući. Više vole urednu i čistu odjeću, nego onu visoke elegancije.
5. **Viši niži sloj** (30%) su najbrojniji segment društvenog sloja- to su „blue-collar“ radnički sloj kvalificiranih i polukvalificiranih tvorničkih radnika. Iako traže poštovanje, njihov je glavni poriv sigurnost – zaštititi ono što imaju. Suprug, pripadnik radničkog sloja ima o sebi snažnu predodžbu „muškarčine“, sportski je entuzijast, često je izvan kuće, strastveni je pušač i pivopija. Supruga mu provodi većinu vremena u kući – kuhajući, čisteći i vodeći brigu o djeci. Ona ulogu majke smatra svojim glavnim porivom te ima malo vremena za aktivnost u organizacijama i društvu.
6. **Najniži društveni sloj** (20%). Njegovi su pripadnici na dnu društva i sastoje se od slabo obrazovanih, nekvalificiranih radnika. Oni su često nezaposleni i žive od nekog oblika socijalne pomoći. Stanovi su im, u pravilu, ispod prosjeka i nalaze se u sirotinjskim dijelovima grada. Oni često odbacuju norme srednjeg društvenog sloja u pogledu morala i ponašanja. Kada kupuju, oni su impulzivniji. Često ne cijene kvalitetu, proizvode plaćaju previše, a kupuju na kredit. Oni predstavljaju veliko tržište za hranu, TV aparate i rabljene automobile.

Lideri i sljedbenici

Lideri ili vođe grupa nastaju u procesu diferencijacije uloga u neformalnim grupama. Oni su rezultat takvog jednog procesa u kojem svaki član grupe ima određeni rang i status unutar grupe.

Opće je poznato da pojedinac u grupi postiže veći status i stječe statusne simbole i značenja, nego što ga ima bez članstva u grupi. On unutar grupe povećava i svoj prestiž te stječe određenu neformalnu hijerarhiju i grupnu moć.

Grupna ili društvena moć se definira kao snaga kojom se utječe na promjenu mišljenja kod drugih članova unutar grupe.

Prestiž, hijerarhija, status i grupna moć su osnovne karakteristike lidera u grupi.

Lidera karakterizira pet vrsta moći s kojima raspolaže:

1. **Moć nagrađivanja sljedbenika** koja podrazumijeva: nekoga pohvaliti, promaknuti, dati mu veće ovlasti, bolji status u grupi i sl.
2. **Moć kažnjavanja** koja podrazumijeva: ukoriti neposlušnog člana, arbitriranje, udaljavanje iz grupe, oduzimanje ovlasti itd.
3. **Moć autoriteta** koja podrazumijeva: donošenje odluka, kontrola provođenja odluka, prijenos dijela autoriteta i sl.
4. **Moć iskustva**: bolje zna rješenja od drugih, nudi povoljnija rješenja, vizionar je, vidi ciljeve i uočava zapreke do cilja, uočava rizike i opasnosti bolje od sljedbenika itd.
5. **Referentna moć**: sljedbenici ga cijene i obožavaju, nastoje ga imitirati, vežu se za njegovu karizmu itd.

M. Zvonarević je psihosocijalne osobine vođa definirao kroz idejni i organizacijski talent.¹⁸ Idejni talent je dimenzija pod kojom se podrazumijeva sposobnost vođe za otkrivanje ideja i pronalaženje odgovarajućih rješenja koji trebaju riješiti probleme u grupi. Pod idejnim talentom podrazumijeva se i uspješnost da se modificiraju stare i postojeće ideje.

Organizacijski talent vođe je u njegovoj sposobnosti da stvori takvu organizaciju grupe pomoću koje će se moći najuspješnije provesti u život ideje i interesi grupe.

Povezujući te dvije dimenzije, on je dobio četiri tipa vođa koje je nazvao slovima „A“, „B“, „C“ i „D“. Predstavljeni su na slici 4.

¹⁸ Zvonarević, M., op. cit., str. 310 - 344

Tip vođe „A“ je **kompletni vođa** jer ima oba talenta: idejni i organizacijski.

Tip „B“ je **idejni vođa**, jer se radi o ličnosti s naglašenim snažnim i originalnim idejama i kreativnostima. Njemu nedostaje organizacijska dimenzija da bi bio kompletan. Stoga idejni vođa ima često teškoća i mora ulagati mnogo više energije da svoje ideje i kreacije provede u život. Njegovi osnovni problemi su u pronalaženju načina na koji treba motivirati sljedbenike da prihvate njegove ideje i provedu ih u djelo.

Tip „C“ je **organizacijski vođa**. On nema vlastitih i snažnih ideja u ostvarivanju ciljeva i zadataka u grupi, kao što ih ima idejni vođa. Umjesto ideja, on ima izvanredno razvijen smisao za organizaciju i usmjeravanje ljudi prema nekom grupnom cilju. Odlikuju ga snažne motivacijske mogućnosti.

Tip „D“ je **slučajni vođa** koji nema ni organizacijskog ni idejnog talenta. On je na mjesto vođe došao stjecajem različitih, nerijetko izvanrednih okolnosti unutar grupe. Budući da nema nikakvog talenta, on nema nikakvih mogućnosti ni predispozicija da se stvarno održi u vođenju grupom.

Slika 4 Psihosocijalna tipologija vođa¹⁹

		Organizacijski talent	
		Da	Ne
Idejni talent	Da	A	B
	Ne	C	D

¹⁹ Izvor: Zvonarević, M.: "Socijalna psihologija", Školska knjiga, Zagreb, 1978. g., str. 467

Osam je osnovnih i šest dodatnih psihosocijalnih karakteristika vođa.

Osnovne karakteristike su:

1. ***Vođa kao kreator politike*** (utvrđuje ciljeve i politiku grupe s odgovarajućim stupnjem autonomije kreiranja politike)
2. ***Vođa kao planer*** (odlučuje o načinima i sredstvima ostvarivanja ciljeva i o rasporedu poslova i zadataka u grupi)
3. ***Vođa kao izvršitelj*** (koordinira i usmjerava sve djelatnosti radi ostvarivanja zadataka i ciljeva delegirajući vlast i odgovornost članovima grupe)
4. ***Vođa kao stručnjak*** (omogućuje i osigurava članstvu grupe najneophodnije informacije i tako pokazuje svoju kompetentnost)
5. ***Vođa kao vanjski predstavnik grupe*** (predstavlja i zastupa grupu prema okruženju te preko njega ulaze i izlaze sve relevantne informacije za grupu kao cjelinu)
6. ***Vođa kao kontrolor odnosa*** (brine se da se grupa održi i da funkcionira)
7. ***Vođa kao inicijator nagrađivanja i kažnjavanja*** (omogućuje se kontrola nad članovima grupe u poštivanju grupnih normi)
8. ***Vođa kao arbitar i posrednik*** (nastupa kao sudac te kao pomiritelj u sukobima i konfliktima unutar grupe)

Sporedne ili dodatne karakteristike vođe su:

1. ***Vođa kao primjer u grupi*** (služi sljedbenicima kao uzor i model za imitiranje)
2. ***Vođa kao simbol grupe*** (on je utjelovljenje karakteristika, vrijednosti i normi ponašanja u grupi)
3. ***Vođa kao zamjena za osobnu odgovornost*** (on je osoba koja treba preuzeti odgovornost za funkcioniranje grupe)
4. ***Vođa kao ideolog*** (definira grupne stavove, vrijednosti, uvjerenja i norme u grupi)
5. ***Vođa kao očinska figura*** (prema njemu su upućene pozitivne emocije i služi kao identifikacijski faktor grupe)
6. ***Vođa kao žrtveni jarac*** (u neuspjehu ostvarivanja grupnih ciljeva i zadataka vođa je označen kao glavni krivac tog neuspjeha).

Značajke svih grupa su da imaju vođu i njegove sljedbenike. Sljedbenici su svi članovi grupe osim vođe. Osnovne dimenzije u tipologiji sljedbenika su:²⁰

1. Prva dimenzija je *dihotomnog* karaktera koji odražava relaciju: homocentričan – ideocentričan. Homocentričan je onaj sljedbenik koji se veže uz ličnost vođe i slijepo mu vjeruje. Ideocentričan je onaj sljedbenik koji se uz vođu veže samo na osnovi neke ideje ili programa.
2. Druga dimenzija je sadržana u relaciji *racionalnog i iracionalnog*. Racionalni sljedbenik slijedi vođu i njegove ideje zato što su one zasnovane na argumentima i činjenicama. Iracionalni sljedbenik čini suprotno. On se opredjeljuje na bazi svojih emocija tj. na impulzivni način.

Spajajući ove dvije dimenzije dolazi se do četiri osnovna tipa sljedbenika prikazana u tablici 4.²¹

Tablica 4 Osnovni tipovi sljedbenika

Relacija \ Racionalnost	Racionalan	Iracionalan
Homocentričan	A	B
Ideocentričan	C	D

Tip „A“ je ***racionalni homocentrik***. On se veže uz jednog vođu, pošto je argumentirano procijenio i shvatio da takav vođa svojim ukupnim profilom odgovara njegovim osobnim interesima i potrebama.

Tip „B“ je ***iracionalni homocentrik***. On je impresioniran ličnošću svoga vođe. Vođu prihvća uz neke racionalne argumentacije. Sljedbenik je onih vođa koje karakterizira snažna osobna karizma. Njegovi sljedbenici slove kao slijepi sljedbenici.

Tip „C“ je ***racionalni ideocentrik***. On trijezno i na temelju argumenata shvaća i prihvća neku osobu i potom je slijedi. Smatra se najvrednijim tipom sljedbenika, ali često zna biti vrlo neugodan svojim vođama.

²⁰ Zvonarević, M., op. cit., str. 483

²¹ Izvor: Zvonarević, M.: „Socijalna psihologija“, Školska knjiga, Zagreb, 1978. g., str. 484

Tip „D“ *je iracionalni ideocentrik*. To je onaj tip sljedbenika koji na temelju svojih izraženo prisutnih i dominirajućih emocionalnih relacija prihvaća neku ideju ili ideologiju i drži se nje bez obzira na to tko je vođa. Relativno su rijedak tip sljedbenika, a najčešće ih susrećemo u nekim današnjim vjerskim sektama.

Tablica 5 Prosječni profil lidera i sljedbenika

ELEMENT PROFILA		OBILJEŽJE	
		Lider	Sljedbenik
1. Opća obilježja ličnosti	Starosna dob	Mlađi	Stariji
	Stupanj tolerancije	Nizak	Visok
	Stupanj inteligencije	Viši	Manji
	Otvorenost prema okruženju	Ekstrovertiran	Introvertiran
	Odnos prema promjenama	Otvoren	Tradicionalist
	Povjerenje u medije	Veće	Manje
	Obrazovni nivo	Viši	Niži
	Usvajanje novih znanja	Permanentno	Povremeno
2. Grupna obilježja	Integriranost	Veća	Manja
	Mobilnost	Dinamičan	Statičan
	Korištenje slobodnog vremena	Sadržajno bogato	Uobičajeno
	Težnja za samodokazivanjem i samopotvrđivanjem	Izražena	Prosječna
	Status i ugled	Stalna težnja za povećanjem	Nastojanje da se postojeće zadrži
	Privrženost kulturnim vrijednostima	Manja	Veća
3. Mediji	Članstvo u klubovima i aktivnosti u zajednici	Veće	Manje
	Općenito izloženost medijima	Veća	Manja
	Interes za pisane medije (novine, časopise...)	Veći	Manji
	Interes za TV	Manji	Veći
	Interes za radio emisije	Manji	Veći
	Interes za izložbe, sajmove i sl.	Veći	Manji

4. PSIHOLOŠKI ČIMBENICI U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU

Psihološki čimbenici općenito snažno utječu na sve aspekte poslovnih komunikacija. U ovom segmentu u najkraćim naznakama dajemo njihovo značenje i smisao.

4.1. Osnovne psihičke funkcije ličnosti zaposlenih

Osnovne psihičke osobine ličnosti su važni čimbenici našeg ukupnog ponašanja. U te se osobine najčešće ubrajaju:

1. Inteligencija
2. Temperament
3. Karakter
4. Osjećaji (emocije)
5. Opažaji
6. Pažnja
7. Pamćenje
8. Mišljenje

Inteligencija

Pod inteligencijom u njenom najširem značenju podrazumijeva se mehanička, društvena i apstraktna inteligencija neke osobe. Rad čovjeka s opipljivim, materijalno vidljivim predmetima (rad s alatom, strojevima, opremom, sirovinama, instrumentima...) zove se *tehnička inteligencija*. *Društvena inteligencija* se definira kao sposobnost čovjekova komuniciranja u njegovoj okolini, a *apstraktna inteligencija* podrazumijeva razumijevanje misli i apstraktnih pojmova.²²

²² Brekić, J.: „Inovativni menadžment“, Alinea, Zagreb, 1994., str. 133 - 144

Apstraktnu inteligenciju je još Aristotel²³ definirao kao intelektualnu ili prognostičku osobinu čovjeka koja se dijeli na spoznajne i prosudbene osobine. U *spoznajne* osobine se ubrajaju: znanje (stalna naklonost dokazivanju što omogućuje spoznaju istine), um (indukcija koja proizvodi spoznaju kategorija zakona i mišljenja kao pretpostavki svakog znanja) i mudrost (udruženi um i znanje kao vrhunac ljudske spoznaje). *Prosudbene* su osobine: umijeće (može biti teorijsko i praktično) i pamet (primjena općih stavova u konkretnim prilikama i situacijama u životu).

Pamet čini: razboritost (izbor postupaka do cilja), pronicljivost (donošenje odluka i razboritost uma), rasudljivost (procjena pravde i poštenja) i snalažljivost (moć pronalaženja pravih sredstava i puta do cilja).

Ocjenjivanje opće inteligencije moguće je i primarno se vrši testovima inteligencije, produbljenim intervjuom kao dodatnim psihodijagnostičkim instrumentarijem, te verifikacijom tako dobivenih rezultata. Testovi inteligencije obavljaju se u kontroliranim uvjetima pod nadzorom psihologa i njihova su profesionalna tajna.

Mjerenje inteligencije može se ipak obaviti pomoću:

- brzine percipiranja
- numeričke sposobnosti
- sposobnosti rječitosti
- sposobnosti razumijevanja riječi
- spacijalne sposobnosti
- sposobnosti memoriranja
- sposobnosti rezoniranja

Test **brzine percipiranja** je vremenska brzina da se različiti likovi (figurice) koji su strukturirani i razbacani unutar neke slike povežu u zamišljenu i logičnu cjelinu. Najčešće se pri tome prikaže serija od po četiri slike i traži od kandidata da označi po dvije koje su iste u što kraćem vremenu.

Numerička sposobnost je test najobičnijeg računskog zbrajanja i oduzimanja nekoliko zadataka u što kraćem vremenu. Anegdota kaže da je i A. Einstein imao loše rezultate ovog testa, iako je imao izuzetno visok koeficijent inteligencije.

Sposobnost rječitosti podrazumijeva da se u što kraćem vremenu (od najduže dvije minute) u seriji sličica za svaku od njih kaže tj. iskonstruira po slobodnoj volji ispitanika njezin sadržaj. Sličice počinju istim početnim slovom.

Test **razumijevanja riječi** se sastoji od popisa riječi, najčešće stranog porijekla gdje se uz svaku od tih riječi ispitaniku nudi nekoliko alternativnih značenja. Traži se da u najkraćem roku podcrta riječ s pravim značenjem.

Test **spacijalne sposobnosti** odnosno test dimenzionalnosti odnosa u zadanom prostoru. Sastoji se od seta figura gdje se od ispitanika traži da ih složi na način da čine neki zadani lik.

²³ Aristotel, starogrčki filozof

Test **sposobnosti memoriranja** je zapravo popis nekoliko osoba (ime i prezime) koji se pročitaju ispitaniku i potom od njega traži da uz npr. pročitana prezimena dopune pročitanim imenima u što kraćem roku.

Izračunavanje koeficijenta inteligencije vrši se na način tako da se zbroje rezultati svih ovih testova (u postotku realiziranog od maksimalno dopuštenog vremena za test) tj. (Ki) i podijele sa sedam (broj testova) što predstavlja prostu aritmetičku sredinu svih testova. Potom se broj od 172 (kao najveći mogući tj. teoretski koeficijent inteligencije) množi s dobivenim koeficijentom (Ki) i taj umnožak podijeli s brojem 100.

Karakter

Karakter je uz temperament, druga, važna determinanta koja čini sklop strukture ličnosti. Pojam karaktera se različito tumači i shvaća od autora do autora. Nerijetko ga poistovjećuju s pojmom ličnosti što je u osnovi sasvim pogrešno.

Neka od iznijansiranih shvaćanja označuju karakter kao karakteristiku ličnosti s gledišta moralnih normi i vrednota te načela koja postoje u nekoj grupi kojoj pojedinac pripada. Prema takvim stajalištima, karakter je vrijednosni aspekt neke ličnosti vrednovan normama koje ima grupa ili društvo kojem pojedinac pripada.

Karakterne crte ličnosti su: ambiciozan, povodljiv, zadovoljan, frustriran itd. Najčešće smetnje i poremećaji karaktera su:

- a. **Kompulzija**, a sastoji se u prisilnim radnjama ili ponavljanju besmislenih riječi ili rečenica
- b. **Opsesija** koja označava obuzetost nekom mišlju ili idejom
- c. **Fobije** ili neobjašnjivi, različiti, strahovi pred umišljenim opasnostima ili predmetima
- d. **Tikovi** odnosno nekontrolirani i opetovani trzaji mišića na jednom te istom mjestu

Temperament

Temperament je način aktiviranja ukupne raspoložive energije pojedinca. Jedna od najčešće spominjanih i korištenih teorija o temperamentu koja se i danas uglavnom koristi je ona koju je dao znameniti grčki liječnik Hipokrat još u petom stoljeću p.n.e. On je sve ličnosti po temperamentu svrstao u četiri osnovne grupe:

1. Kolerike
2. Sangvinike
3. Melankolike
4. Flegmatike

Kolerici su ličnosti koje determiniraju naglašene i intenzivne relacije. Emocije kolerika se vidljivo manifestiraju i u pravilu traju dugo.

Sangvinici imaju, slično kao i kolerici brzu i naglu, vidljivu emocionalnu reagibilnost na vanjske podražaje, ali je ona u njih izraženo kratkotrajna.

Melankolički temperament imaju ličnosti sa sporim, ali jakim emocionalnim relacijama. Ta se osjećanja ne manifestiraju tako vidljivo, ali zato traju dugo.

Flegmatici reaguju sporo na vanjske podražaje i ta sporost je temeljna karakteristika ovog temperamenta. Dojmovi koje na okruženje ostavljaju flegmatici su: staloženost, smirenost, pospanost, mala pokretljivost i neznatan optimizam. Flegmatici su u pravilu nisko emotivne ličnosti.

Primjer: Temperament hrvatskih poduzetnika²⁴

Američka autorica Elizabeth Urech o temperamentu hrvatskih poduzetnika i poslovanju s njima u svojoj knjizi „Govoreći globalno“ kaže:

1. Hrvati vole formalnosti. Osjetljivi su na upotrebu titula kao što su profesor, doktor te drugih profesionalnih stupnjeva. Ako pojedinac ima više stupnjeva, upotrijebite važniji.
2. Hrvati su veoma topli i gostoljubivi domaćini. Ne iznenadite se ako vas pozovu doma ili u razgledavanje grada, a potom nakon nekoliko pića, srdačno vas potapšaju po ramenu. To je njihov mediteranski temperament.
3. Mada vi trebate biti točni, Hrvati će možda kasniti. Očekujte da ćete čekati oko 15 minuta.
4. U Hrvatskoj svatko ima posjetnicu, od taksista do direktora. Na poslovnom sastanku ih trebate međusobno razmijeniti: „ostaviti da stoje na stolu“.
5. Stariji i ozbiljniji poslovni ljudi, Hrvati, odijevaju se formalno. Muškarci u odijela i kravate, a poslovne žene nose odijela i haljine, ali i visoke pete. U Zagrebu se odijevaju pomodno, kupuju skupe detalje: satove, torbe, šalove, nakit. Važno im je „vidjeti i biti viđen“.
6. Nazdravice su obvezne kod Hrvata ako je posao zaključen, a i na početku ručka i večere. Kod kucanja u čašu obvezno je ravno i izravno gledanje oči u oči, jer je suprotno nepristojno i neiskreno.
7. Nije važno tko i gdje sjedi za stolom.
8. Izbjegavajte hrvatsku politiku. Hrvati su krajnje tvrdoglavi glede povijesnih i političkih aspekata nedavnog rata sa Srbijom. Najbolje je o tome ne davati nikakvo mišljenje.
9. Obvezno se držite da je njihov jezik hrvatski, a nikada srpsko-hrvatski.
10. Ako postignete sporazum, zabilježite to obvezno u pismenoj formi. Mnogi su Hrvati skloni pretjerivati kako bi ostavili dojam na vas i mogu vam ponuditi nešto što kasnije ne mogu osigurati.
11. Hrvatska je neovisna od 1991. g. i mnogi birokrati na nižim razinama još očekuju uslugu ili nagradu (korumpiranost).

Emocije

Na prvi pogled, čini se kao da ni jedna psihička funkcija nije tako jednostavna kao što su to osjećaji ili emocije. Bijes, očaj, tuga, radost i niz drugih emocija ipak se teško shvaćaju iako ih svakodnevno nosimo i izražavamo. Emocije su nešto što je zajedničko svim ljudima, jer karakteriziraju naš unutrašnji život, a što velikim dijelom uvjetuje naše ponašanje.

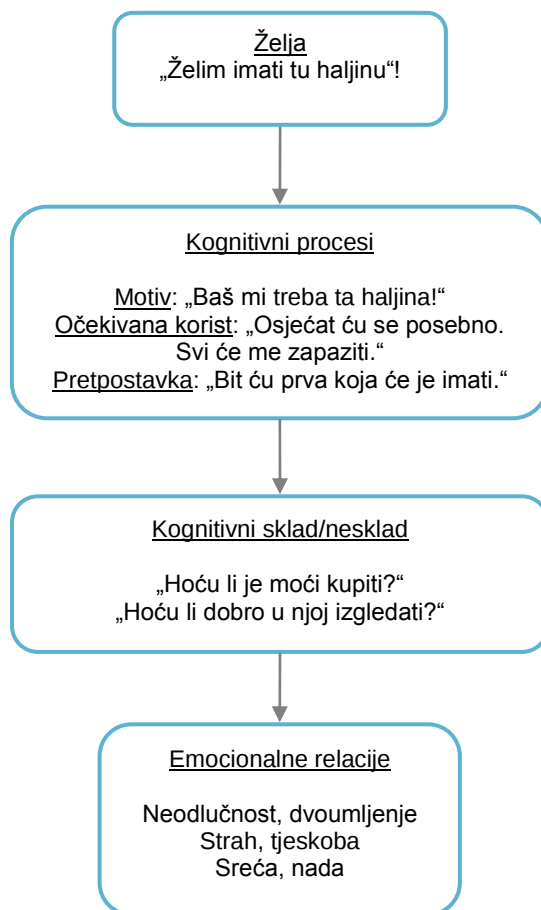
Pa, ipak, definiciju emocija u nekom zadovoljavajućem obliku, koji bi odrazio sve elemente i prava značenja do danas još nitko nije dao. Većina autora, psihologa, koji su proučavali emocije bavili su se uglavnom opisivanjem emocija i to je sve.

Svojevrstan problem je i velika je nepoznanica i sama etiologija – porijeklo i razvitak emocija i emocionalnih stanja.

²⁴ Izvor: Croatiabiz - info servis, 27.7.2003. g.

Čuven je eksperiment koji je svojedobno izveo Harry Harlow²⁵ s rezus majmunima. On je upotrijebio različita sredstva u odgoju mladih majmuna koja su trebala zamijeniti njihove majke. Ti surogati su načinjeni od žice u prirodnoj veličini majmunica i bili su prekriveni vunom, obojenom tkaninom. Svaki takav model imao je bradavicu kroz koju bi mladunče dobivalo mlijeko, a pokretao bi se pomoću postolja koje se ljuljalo.

Slika 5 Model nastajanja emocija kod potrošača



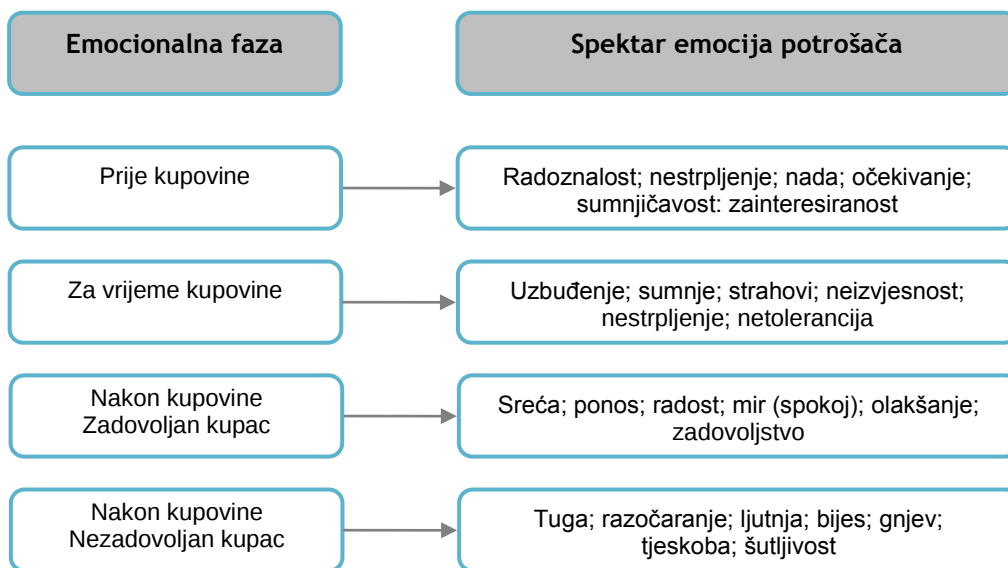
²⁵ Harry Frederick Harlow (1905 - 1981), američki psiholog

Otkriveno je da se beba majmuna radije pripija uz vuneni model majke koji je bio opremljen i opskrbljen mlijekom, negoli uz žičani model koji nije imao mlijeka. Psiholozi su pri tome došli do, istina općeg zaključka, da je odnos između majke i mladunčeta zasnovan i da se razvija na temelju kombinacija hrane, prijaznosti i potpore i da je takav odnos u igri s drugim mladuncima neophodan za normalni razvoj. Majmuni koji su odgojeni bez majki nisu uspjeli razviti normalni oblik socijalnog i seksualnog ponašanja u usporedbi s drugim majmunima. Mladunci koji su odgojeni zajedno, ali bez majki, dugo su se u razvitku zbijali jedno uz drugo.

U podlozi nastajanja emocija nalazi se svjesna ili nesvjesna evaluacija osobnog iskustva i prošlih događaja. Ta se evaluacija odvija po sljedećim relacijama:

- Sve što doprinosi osjećaju koristi – emocije sreće
- Sve što je bilo važno, a izgubljeno je – emocije tuge
- Sve što nas ugrožava i vodi u opasnost – emocije tjeskobe
- Sve što odstupa od naših ustaljenih pravila, očekivanja, predodžbi – emocije ljutnje itd.

Slika 6 Spektar emocija potrošača



Inteligencija

Pod inteligencijom u njenom najširem značenju podrazumijeva se **mehanička, društvena i apstraktna inteligencija** neke osobe. Rad čovjeka s opipljivim, materijalno vidljivim predmetima (rad s alatom, strojevima, opremom, sirovinama, instrumentima...) zove se mehanička inteligencija. Društvena inteligencija se definira kao sposobnost čovjekova komuniciranja u njegovoj okolini, a apstraktna podrazumijeva razumijevanje misli i apstraktnih pojmova.

Apstraktnu inteligenciju je još Aristotel²⁶ definirao kao intelektualnu ili prognostičku osobinu čovjeka koja se dijeli na spoznajne i prosudbene osobine. U *spoznajne* osobine ubrajaju se: znanje (stalna naklonost dokazivanju što omogućuje spoznaju istine), um (indukcija koja proizvodi spoznaju kategorija zakona i mišljenja kao pretpostavki svakog znanja) i mudrost (udruženi um i znanje kao vrhunac ljudske spoznaje).

Prosudbene su osobine: umijeće (može biti teorijsko i praktično) i pamet (primjena općih stavova u konkretnim prilikama i situacijama u životu).

Pamet čini: razboritost (izbor postupaka do cilja), pronicljivost (donošenje odluka i razboritost uma), rasudljivost (procjena pravde i poštenja) i dovitljivost (moć pronalaženja pravih sredstava i puta do cilja).

Ocjenjivanje opće inteligencije moguće je i primarno se vrši testovima inteligencije, produbljenim intervjuom kao dodatnim psihodijagnostičkim instrumentarijem te verifikacijom tako dobivenih rezultata.

Testovi inteligencije su profesionalna tajna psihologa i nije dopušteno zbog mogućih zloupotreba, ali i ne poznavanja rada s njima koristiti se svima onima koji nisu psiholozi i uz to koji nemaju još dodatnu edukaciju.

4.2. Percepcija

Pojam percepcije

Percepcija ili opažanje je vrsta psihonervne aktivnosti, nastala uslijed vanjskih fizikalnih procesa koji djelujući na receptore izazivaju živčana uzbuđenja koja se šire do kortikalnih struktura.²⁷

²⁶ Aristotel, starogrčki filozof

²⁷ Zvonarević, M., op. cit., str. 233

Osnovne karakteristike percepcije su:

- Ona je kontinuirani proces pojedinca koji podrazumijeva organizaciju ulaznih sadržaja i vanjskih podražaja. Na percepciji, dakle, djeluju isključivo vanjski podražaji.
- Vanjske podražaje pojedinac zahvaća svojim sensorima (vid, sluh, okus, dodir). Pri ulasku u organizam ti sadržaji imaju selektivan karakter.
- U organizmu ti sadržaji stvaraju odgovarajuću psihonervnu aktivnost i traže odgovarajuću spremnost i pripremljenost organizma.
- Smisao tim ulaznim podražajima pojedinac određuje u skladu sa svojim: stavovima, navikama, inteligenciji, memoriji, očekivanjima itd.

Selektivnost percepcije

Mnogi vanjski podražaji ni ne dopru do čovjeka. Percipiranje upravo određenih sadržaja iz mnoštva čovjekovog okruženja, predstavlja određeni stupanj selektivne usmjerenosti percepcije. Što će se od mnoštva vanjskih podražaja u danom trenutku percipirati ovisi od relativnog intenziteta podražajnih sadržaja, kvaliteta tih sadržaja, njihovog vremenskog trajanja, promjena u kretanju – dinamike sadržaja, kontrasta sadržaja, ponavljanja podražaja itd. Osim tih, objektivnih karakteristika podražaja, na selektivnost percepcije djeluju i karakteristike osobe koja prima te podražaje: prethodno iskustvo, navike, stavovi, motivacija, interesi, potrebe, očekivanja itd.

U nastavku slijedi nekoliko primjera za selektivnost percepcije.

Slika 7 E. G. Boring²⁸ stara žena/mlada djevojka



Opišite ženu na slici? Koliko je stara? Što nosi na sebi?

²⁸ Covey, S. R.: „7navika uspješnih ljudi“, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998. str. 20

Perceptivne varke

Za razumijevanje pojma selektivnosti percepcije potrebno je ukratko izložiti različite perceptivne varke.

Perceptivne varke (ili iluzije) su „krivo“ percipirane pojave koje često mogu biti zbunjujuće. Najčešće su optičke iluzije, ali je razlika u tome što optičke varke uključuju samo pojave koje percipiraju oči, a perceptivne uključuju sve pojave koje percipiramo (na bilo koji način). Neke su perceptivne varke uzrokovane nesavršenošću naših osjetila (tromost oka, primjerice), a neke radom našeg mozga. Perceptivne varke treba razlikovati od halucinacija. One se razlikuju po tome što kod perceptivnih varki podražaj postoji, ali je krivo percipiran, dok kod halucinacija podražaja nema.

Perceptivne varke postoje u svim osjetnim područjima. Dijelev se na:

1. Varke vida

Perceptivnih varki ima najviše u području vida. Nazivaju se još i *optičkim varkama*. Najpoznatije su:

- Produkcija nepostojećih objekata u prostoru,
- Nepostojeće točke u rešetki,
- Pojavljivanje naknadnih slika i crteža,
- Varke u percepciji različitih geometrijskih likova,
- Varke veličine i oblika crta (duljina, položaj, oblik, debljina i dr.),
- Varke u percepciji boja i kombinaciji različitih boja,
- Višeznačne percepcijske slike,
- Varke nemogućih slika itd.

Vrlo poznata optička varka koja rezultira percepcijom mutnih poluprozirnih točaka na presjecima elemenata rešetke. Otkrio ju je Ludimar Hermann 1870. godine. Na presjecima crta rešetke vidimo crne mutne točke. Ali, ako gledamo ravno u presjek, vidimo samo prazninu (bijeli prostor) – točke se vide na presjecima u koje ne gledamo izravno.

2. Zvučne varke

Iluzije sluha događaju se kada slušatelj čuje zvukove koji nisu zapravo prisutni i kada mozak organizira i interpretira senzorne stimulacije na način da proizvodi iskrivljenu senzornu percepciju. Moguće je razlikovati klasične primjere slušnih iluzija i iluzija koje se javljaju zbog međudjelovanja slušne i percepcije više osjetnih sustava.²⁹ Najpoznatija zvučna varka je

²⁹ Amalia De Götzen, Federico Avanzini: Enaction and Enactive Interface, Handbook of Terms, Enactive Systems Books, Annie Luciani and Claude Cadoz, str. 144 - 146

Shepardova skala³⁰. Iluzija se temelji na tome da je zvuk koji se čuje zapravo zvuk preklopljenih skala, razdvojenih za oktavu. Shepard je upotrijebio nizove paralelnih skala međusobno razmaknutih za cijelu oktavu, gdje se postepeno stišavaju tonovi koji se “udaljavaju” od odabranog osnovnog tona a istovremeno se pojačava glasnoća tonova koji se “približavaju” osnovnom tonu. Na taj način dobiven je dojam povratka na početni ton.³¹

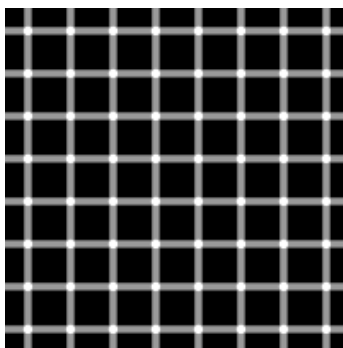
3. Varke opipa

Taktilne iluzije su iluzije koje iskorištavaju osjet dodira. Primjer taktilne iluzije je fantomski ud, odnosno osjećaj da je amputiran ud (ili čak organ poput slijepog crijeva) i dalje vezan za tijelo i kreće se na odgovarajući način s ostalim dijelovima tijela. Oko 50 do 80% osoba sa amputacijama imaju iskustva fantomskih senzacija u amputiranom udu, a većina senzacija su bolne.³²

4. Varke njuha i okusa.

Najpoznatija se varka ovog tipa temelji na činjenici da ono što podrazumijevamo pod okusom velikim dijelom sadrži i miris. Odnosno, miris hrane ima velik udio u našoj percepciji njezina okusa. Zato je vrlo teško prepoznati o kojoj se hrani radi kada je nos začepljen, odnosno kad nema podražaja mirisa. Još se bolje taj učinak vidi kad jedemo jednu vrstu hrane dok mirišemo drugu.³³

Slika 8 Hermannova optička varka³⁴



Slika 9 Naknadna optička varka (pa-slika)³⁵



³⁰ Roger Shepard (1990), *Mind Sights: Original Visual Illusions, Ambiguities, and Other Anomalies*, San Francisco, W. H. Freeman

³¹ Više o iluziji pogledati u: Shepard, R. N., "Circularity in Judgements of Relative Pitch". *Journal of the Acoustical Society of America* 36 (12) (1964): 2346–53.

³² Nambudripad, D. S.: „Help is Here For the Injured“, Delta Publishing, 2009, str. 77

³³ Herz, R.S., von Clef, J.: „The influence of verbal labeling on the perception of odors: Evidence for olfactory illusions?“ *Perception*, 30, str. 381-391, 2001: str. 390.

³⁴ Ludimar Hermann, njemački fiziolog

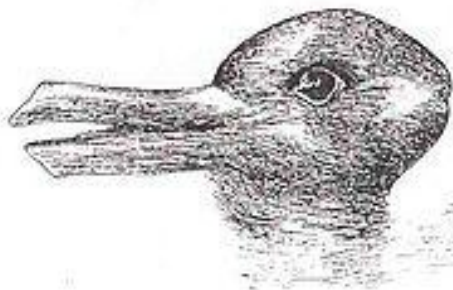
³⁵ <http://www.mindmotivations.com/resources/free/optical-illusions-test-2> (07.08.2012.)

Naknadne slike, ili pa-slike su optičke varke koje koriste adaptaciju oka da bi se, nakon netremičnog gledanja, na neutralnoj pozadini vidio negativ dotične slike. Gledajte u sliku 8. netremice dvadesetak sekunda (najlakše je zagledati se u jednu od četiri okomito postavljene točke u sredini). Odmah nakon toga pogledajte u neku neutralnu (najbolje bijelu) pozadinu (prazan papir, zid ili sl.). Na pozadini ćete vidjeti ljudski portret (u originalu je ova varka napravljena s namjerom da prikazuje Isusa).

Riječ je o već spomenutoj osjetilnoj adaptaciji. Oko se automatski „privikava“ na trenutačnu količinu svjetlosti. Kod ovakvih kontrasta pojedini se dijelovi mrežnice različito privikavaju na svjetlost. Kad se pogleda u neutralnu pozadinu, dijelovi mrežnice još ostaju priviknuti na prijašnje stanje, odnosno osvijetljuju dijelove koji su bili pretamni (na neutralnoj pozadini rezultirajući svjetlijim područjima), a potamnjuju dijelove koji su bili svijetli (rezultirajući tamnim područjima). Uvjetno kažemo da slika ostaje na mrežnici još neko vrijeme.

Postoje neke slike koje možemo vidjeti na razne načine. Na priloženoj slici 10. moguće je vidjeti glavu patke (lijevo je kljun) ili zeca (lijevo su uši, desno usta). Naš mozak uvijek pokušava optičke podražaje (koji su zapravo skup boja) interpretirati kao smislene cjeline. To postiže uočavanjem poznatih oblika i zaključivanjem u skladu s njima. No, postoje oblici koji se mogu interpretirati kao više različitih poznatih predmeta. U ovom slučaju, lijevi dio objekta može podsjećati na zečje uši ili patkin kljun. Ostatak slike je napravljen tako da se zapravo pomoću obje verzije mogu percipirati smislene cjeline.

Slika 10 Optička varka „zec ili patka“?



Perceptivne mape

Percepcija se najčešće prikazuje na tzv. perceptivnim mapama. Na slici prikazujemo percepcijske mape telekomunikacijskog poduzeća „Telefon“ d.o.o. (naziv izmijenjen).

Percepcijski profili su utvrđeni po segmentima:

- vlasnika poduzeća (mapa 1)
- menadžmenta poduzeća (mapa 2)
- zaposlenih djelatnika poduzeća (mapa 3)
- korisnika usluga (kupaca) (mapa 4)

Percipirani sadržaji su prezentirani u agregiranom obliku i imaju sljedeća značenja:

- kvaliteta usluga
- kvantiteta usluga
- cijene usluga
- odnosi s korisnicima (kupcima) usluga
- tehnološka opremljenost

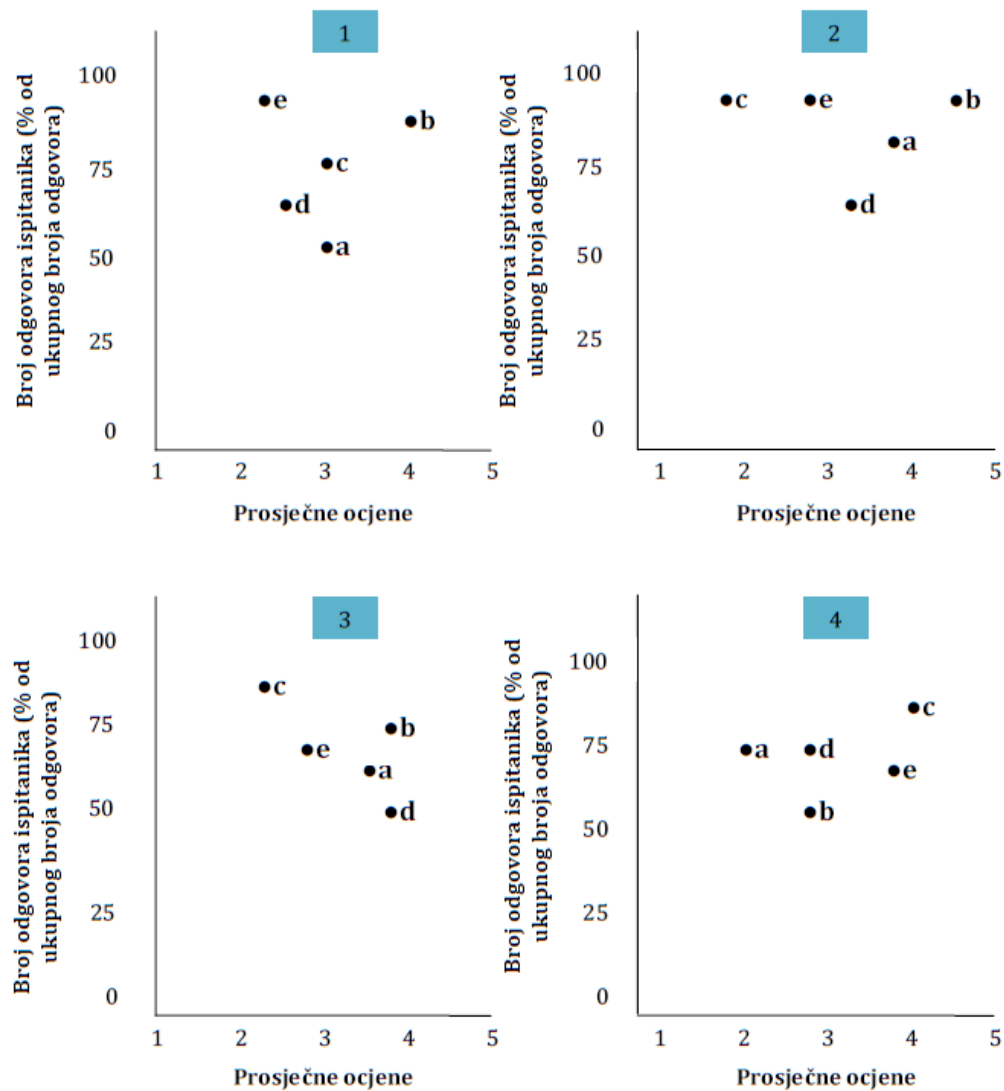
U početnoj percepcijskoj mapi vlasnici poduzeće „Telefon d.o.o.“ doživljavaju kao osrednje u kvaliteti usluga i vrlo dobro u pogledu kvantitete obavljenog posla. Smatraju uglavnom (75%) da su cijene usluga zadovoljavajuće (prosječna ocjena 3,5) što se ne može reći za izgrađenost odnosa s korisnicima usluga tj. kupcima (prosječnu ocjenu od 2,5 dalo je 60% ispitanika) te za tehnološku opremljenost koju 90% ispitanika smatra nedovoljnom (prosječna ocjena nešto iznad dva).

Menadžment „Telefon d.o.o.“ vidi ovo poduzeće i po kvantiteti i kvaliteti usluga kao vrlo dobro (prosječne ocjene 3,5 i 4,5), a evidentna je i visoka suglasnost menadžera (75% i 85%). Oni su u 90% slučajeva suglasni da su cijene njihovih usluga niske (prosječna ocjena dva). Isto bi se moglo reći i za percipiranje tehnološke opremljenosti (90% menadžera je dalo ocjenu 2,5). Izgrađenost odnosa s korisnicima njihovih usluga (kupcima) ocijenili su dobrom (prosječna ocjena 3), ali je s tom prosječnom ocjenom suglasno tek 60% menadžera.

Zaposleni u „Telefon d.o.o.“ imaju uglavnom slične percepcijske sadržaje i po kvaliteti ocjenjivanja istih i po suglasnosti ispitanih s onim koje su prezentirali menadžeri.

Korisnici usluga „Telefon d.o.o.“ percipiraju usluge kao nedovoljno kvalitetne (prosječna ocjena dovoljan - 75% ispitanika), usluge su skupe (80% ispitanika smatra da su cijene vrlo visoke – prosječna ocjena 4), odnosi s njima (kupcima) su prosječno izgrađeni (prosječna ocjena 3 - 75% ispitanika).

Slika 11 Mapa početnih percepcijskih profila poduzeća „Telefon d.o.o.“



Agregirani percepcijski sadržaji
a – kvaliteta usluga; b – kvantiteta usluga; c – cijene usluga
d – odnosi s korisnicima; e – tehnološka opremljenost

4.3. Motivi i motivacije

Pojam motiva i motivacija

Motivi i motivacije se ubrajaju u osnovne elemente ponašanja. M. Zvonarević pod pojmom motiva smatra „psihološke procese koji ljude pokreću na određeno ponašanje“, a B. Petz³⁶ da je „motiv sve ono što iznutra potiče čovjeka na aktivnost“.³⁷

Svim definicijama motiva zajedničko je da:

- a) motivi su pokretači ka određenom obliku ponašanja.
- b) oni su rezultat unutrašnjeg spleta psiholoških i fizioloških procesa u organizmu.

Za razliku od motiva, motivacija predstavlja doživljaje i ponašanje koji su poticani nekim motivima.

Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na individualne potrebe pojedinca: njihovo otkrivanje i klasifikaciju te na načine aktualizacije tih potreba i njihov utjecaj na postizanje cilja.

U sadržajne teorije motivacije se ubrajaju:

- Maslowljeva teorija motivacije
- Alderferova teorija motivacije
- Herzbergova teorija motivacije
- McClellandova teorija motivacije

Teorija Abrahama Maslowa je nastala još pedesetih godina prošlog stoljeća, ali do danas je ostala jedna od najpoznatijih. Njeno je polazište u diferenciranju i rangiranju u hijerarhijske vrijednosti i važnosti različitih potreba pojedinca.

Pojavljivanje neke potrebe, a potom i njezino zadovoljenje je uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke prethodno nastale, hijerarhijski važnije potrebe.

Potrebe su hijerarhijski svrstane u pet razina.³⁸ Na dnu piramide se nalaze fiziološke potrebe (održavanje golog života). Drugi je rang potrebe za sigurnošću i zaštitom. Treći rang su društvene potrebe. Potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem čine četvrti rang, dok potrebe za samoaktualizacijom predstavljaju peti i ujedno najviši rang individualnih potreba.

³⁶ Petz, Boris, sveučilišni profesor, „Psihologija rada“, Školska knjiga, 1987., Zagreb

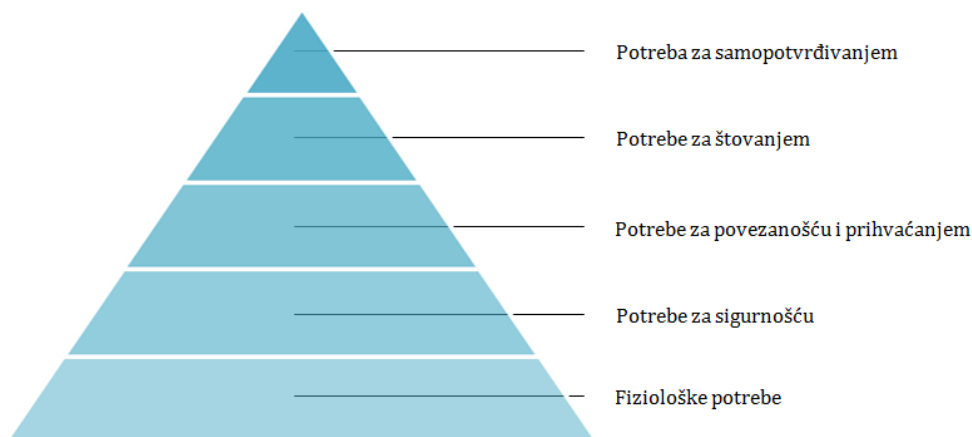
³⁷ Zvonarević, M., op. cit., str. 275

³⁸ Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje, 2001., Mate d.o.o., Zagreb, str. 184

Maslow smatra da zadovoljenje jedne grupe potreba uzrokuje prestanak te grupe potreba kao motivatora. U brojnim empirijskim istraživanjima ustanovljen je niz manjkavosti ove teorije. Ona unatoč tome i danas može pomoći menadžerima da prate važnost i raznolikost potreba zaposlenih koje oni žele zadovoljiti u radu te ukazuje na individualne razlike između pojedinaca. Isto tako pokazuje da nije potrebno pratiti zadovoljenje osnovnih egzistencijalnih potreba kod zaposlenih, nego se usmjeriti na trajni razvoj karijere zaposlenih.

Velika je vrijednost Maslowljeve teorije što jasno upućuje na činjenicu da jedna grupa potreba s vremenom prestaje biti motivatorom za rad pojedinca i da se s jednom te istom grupom potreba ne može kroz cijeli radni vijek motivirati tog pojedinca na isti način.

Slika 12 Maslowljeva teorija motiva³⁹



Alderferova teorija motivacije⁴⁰ zove se i trostupanjskom teorijom motivacije. Ona se, za razliku od Maslowljeve temelji na tri grupe potreba: egzistencijalnim potrebama, potrebama povezanosti i potrebama razvoja.

Egzistencijalne potrebe su fiziološke kao na primjer plaća, beneficije, nagrade i dr. Njih zaposlenik doživljava poticajno samo ako se one razlikuju od onoga što dobivaju drugi zaposlenici u istim uvjetima i u isto vrijeme.

Potrebe povezanosti odnose se na odnos zaposlenog i njegove grupe (obitelj, suradnici, menadžeri). Podrazumijevaju usmjerenost na uzajamnost, kooperaciju i međusobnu razmjenu: prihvaćanje, povjerenje, toleranciju, izmjenu iskustva itd.

³⁹ Izvor: vlastita izrada; modificirano prema Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2. izdanje, 1970. (Prentice Hall, Inc.)

⁴⁰ Clayton P. Alderfer, američki psiholog

Potrebe rasta i razvoja se zadovoljavaju samo ako pojedinac ima mogućnost da iskoristi svoje potencijale i ako mu se daju šanse da ih razvija. Tamo gdje mu se to onemogućuje, on stagnira, počinje raditi rutinski, nije inovativan itd.

Teorija motivacije Fredericka Herzberga⁴¹ je dvofaktorska teorija motivacije i nastala je na osnovi Maslowljeve teorije. Zove se često i higijenskom teorijom motivacije. Zasniva se na zadovoljstvu pojedinca s poslom koji obavlja. Jednu grupu motivacijskih čimbenika predstavljaju *vanjski/ekstrinzični ili higijenski čimbenici (faktori održavanja)*, a drugu *unutarnji/intrinzični ili motivatori* vezani uz posao.

Higijenski faktori potiču primarno na aktivnost i nisu posebno poticajni, ali ako ih nema stvaraju nezadovoljstvo. Čine ih, na primjer, kultura u poduzeću, stil rukovođenja, međuljudski odnosi, sigurnost posla itd.

Unutarnji faktori ili motivatori su faktori motivacije i izvor su zadovoljstva u radu. Podrazumijevaju: izazovan posao, napredovanje u karijeri, postignuća i osobna priznanja itd. Oni izazivaju osjećaj zadovoljstva, ali njihov izostanak ne rezultira nezadovoljstvom.

Temelj je Herzbergove teorije da su posao i njegove karakteristike osnovni motivator za rad i koristi se za unapređenje rada, kreativna usmjerenja u radu, oblikovanje decentralizacije, delegiranje odluka itd.

McClellandova teorija motivacije⁴² naziva se i teorijom motivacije postignuća ili teorijom potrebe za postizanjem rezultata. Temelji se na intrinzičnoj motivaciji, uglavnom na motivaciji za rad. Bit joj je da su potrebe i motivi u ponašanju pojedinca nastali na njegovu iskustvu (učenju i socijalizaciji). Potreba za postignućem je individualna predispozicija u težnji pojedinca za uspjehom kao njegovom trajnom osobnom osobinom. Motivacija za rad je rezultat dva suprotna tijeka: želje za postizanjem uspjeha na jednoj strani i želje za izbjegavanjem neuspjeha na drugoj. Težina i složenost radnih zadataka povećava rizik od osobnog neuspjeha.

Ova teorija motivacije dala je nekoliko korisnih i praktičnih segmenata za potrebe menadžmenta kao što su: utvrđivanje i jačanje osobnog povjerenja, jačanje samopouzdanja, uzimanje rizika, pozicioniranje osobne odgovornosti, timskog vođenja itd.

⁴¹ Frederick Herzberg, američki psiholog

⁴² David McClelland, američki psiholog

4.4. Stavovi

Pojam stava

I u literaturi, a i praksi pod pojmom „stav“ dosta toga se i na različite načine tumači i definira. Takva stajališta su nerijetko međusobno i oprečna i kontradiktorna i među psiholozima i sociolozima koji se bave izučavanjem stavova.

To i samo po sebi govori da stav kao sociopsihološka kategorija predstavlja vrlo kompleksan i složen pojam.

Definicija stava je bilo i ima jako puno, ali je među njima malo onih koje su uspjele uključiti sve bitne elemente i tako odraziti pojmovno značenje i bit ove kategorije. U svojem udžbeniku „Socijalna psihologija“, Allport⁴³ navodi 24 različite definicije stava te nakon kritičkog osvrta daje svoju definiciju. Ona se danas s pouzdanom sigurnošću može uzeti (i koristi se) kao najpotpunija.⁴⁴

Allport kaže da je „stav mentalno i neutralno stanje spremnosti organizma, organizirano na iskustvu koje ima izravan i dinamički utjecaj na relacije individuumu prema svim objektima i situacijama na koje se odnosi“.

Prevladavaju mišljenja da se stavovi sastoje od tri komponente:

1. kognitivne (saznajne, spoznajne) komponente
2. afektivne (osjećajne, emocionalne) komponente
3. konativne (voljne, akcione, djelatne) komponente

Kognitivnu komponentu čine saznanja i vjerovanja prema objektima vezanim uz stav. Najvažnija su evaluativna vjerovanja koja obuhvaćaju pripisivanje objektu različitih pozitivnih ili negativnih njegovih osobina.

Emocionalna komponenta se odnosi na osjećaje ili afekte koji su u vezi s objektom. Te se emocije najčešće manifestiraju kroz bipolarne stupnjeve dopadljivosti ili odbojnosti prema objektu stava. Emocionalna komponenta daje stavovima upornost, čvrstoću na promjene i motivacijsku usmjerenost.

Konativna komponenta označava spremnost u približavanju ili udaljavanju od objekta stava. Determinira se smjerom i intenzitetom stava.

⁴³ Gordon Allport, američki psiholog

⁴⁴ Allport, G., „Introduction to psychology“, Psychological Bulletin, New York, 1972., str. 52 – 146.

Tablica 6 Primjer verbalne manifestacije komponenta stava (analitički osvrt na komponente stava)

Primjer verbalne manifestacije komponenta stava (analitički osvrt na komponente stava)	
Stav: Svi naši voditelji održavanja telekomunikacija, da bi bili uspješni, moraju obvezno imati iskustvo u montaži i održavanju TK mreže od najmanje pet godina	
Komponenta stava – Element stava	Verbalizacija komponente stava
1. Kognitivna (spoznajna, saznajna) komponenta stava	
Tuđe iskustvo	Upoznati smo da samo voditelji s tim iskustvom mogu biti uspješni
Vlastito iskustvo	Svi naši voditelji imali su najmanje pet godina iskustva u održavanju kad smo ih primili i pokazali su se uspješnim.
Vjerovanje – očekivanje	Samo s minimalno petogodišnjim iskustvom u održavanju voditelji održavanja mogu biti uspješni voditelji.
Informacije	Sva naša izvješća govore da su takvi voditelji uspješni menadžeri
Identifikacija u grupi	Svi naši voditelji održavanja TK mreže ispunjavaju taj uvjet
Imitacija u grupi	Voditelj održavanja TK mreže kojeg tražimo treba biti u rangu ostalih naših voditelja.
Sugestija	Evo, ovaj prijavljeni kandidat je upravo kakvog tražimo!
2. Afektivna (emocionalna, osjećajna) komponenta stava	
Želja	Htjeli bismo angažirati N. S. za voditelja TK mreže
Znatiželja	Je li doista N. S. tako uspješan menadžer kako o njemu pričaju?
Čežnja	Eh, kad bismo ga samo mogli pridobiti da radi kod nas!
Divljenje	Pogledajte samo kako uspješno vodi održavanje u svom poduzeću!
Naklonost	To je doista pravi voditelj održavanja!
3. Konativna (djelatna, akciona) komponenta stava	
Bezuvjetna namjera angažiranja	Već ćemo sutra s njim stupiti u pregovore da pređe k nama
Uvjetna namjera angažiranja	Čim dobijemo zeleno svjetlo od uprave, odmah ćemo s njim stupiti u kontakt
Odgodeni angažman	Idućih pet mjeseci ćemo još pričekati, a onda idemo u pregovore

Izvori nastajanja stavova

Neki stavovi se kod pojedinaca vrlo rano formiraju u životu i mogu biti stalna karakteristika i stalni pratitelj njihove ličnosti. Drugi se, pak, stavovi formiraju kroz razvoj ličnosti tj. na temelju njezinog iskustva. Prva grupa stavova (rano stečeni stavovi) ima veću stabilnost i pokazuje otpor prema njihovu mijenjanju za razliku od kasnije stečenih stavova u životu.

Najizraženiji čimbenici u nastajanju stavova su:

- Opći čimbenici (društvene norme i vrijednosti)
- Potrebe pojedinca
- Pripadnost grupi
- Opće karakteristike ličnosti
- Informacije
- Iskustvo

Opći čimbenici reguliraju norme i granice prihvaćenog ponašanja u društvu i djeluju općenito na nastanak stavova. Stavovi su usko povezana kategorija s razvojem potreba. Pojedinaac u pravilu izgrađuje pozitivne stavove prema objektima, osobama i situacijama koje zadovoljavaju neku njegovu aktualnu potrebu. I obratno: razvija negativne stavove prema objektima, osobama i situacijama koje predstavljaju barijeru u realizaciji njegovih potreba.

Pripadnost pojedinca grupi bitan je čimbenik nastajanja stavova. Svaka grupa ima svoje norme i oblike ponašanja koji se odražavaju na stavove njihovih članova i obrnuto. Grupa utječe na nastajanje stavova kroz:

- Stupanj homogenosti članova
- Stupanj formalnosti članstva
- Strukturu članova
- Procene i pravila ulaska u grupu
- Stupanj i oblik otvorenosti grupe prema okruženju,
- Procene odlučivanja u grupi
- Vođenje u grupi
- Statusne značajke članova
- itd.

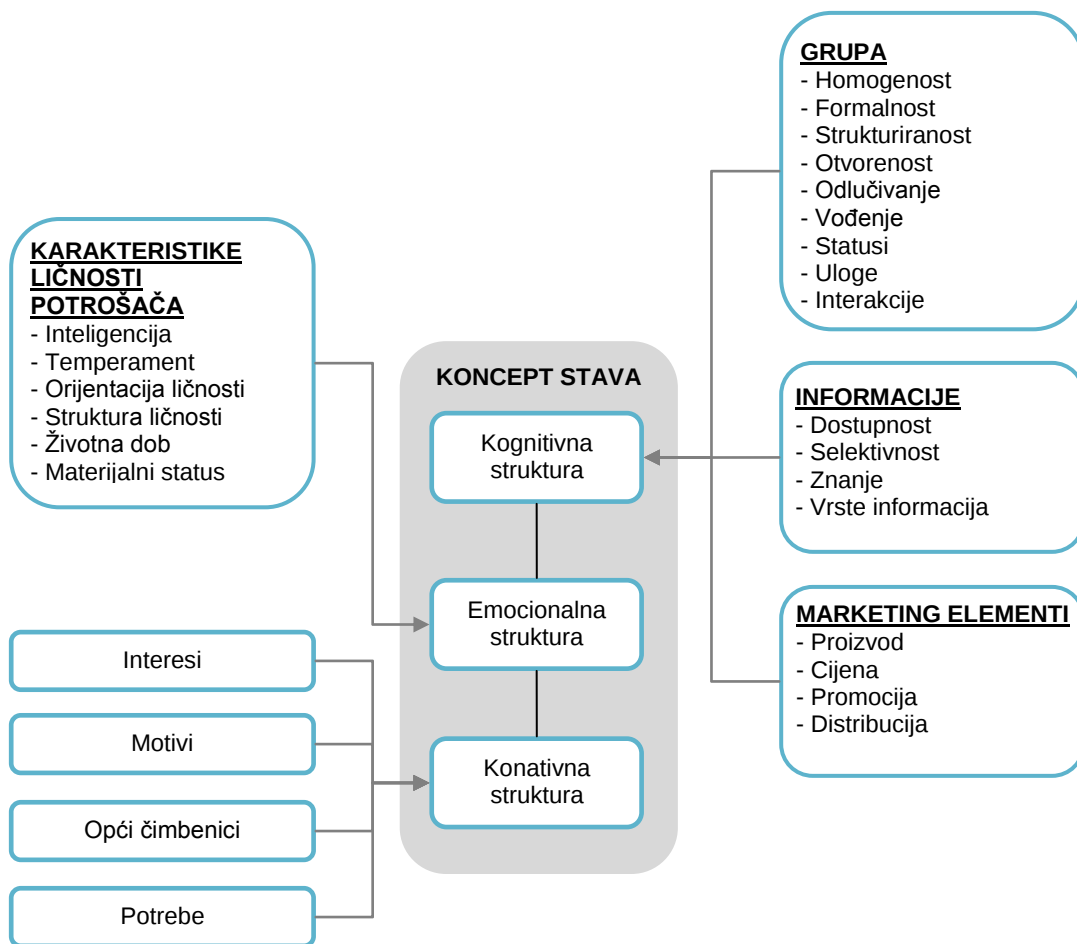
Stupanj homogenosti stavova članova grupe ima znatan utjecaj na formiranje stavova pojedinaca, članova te grupe, a određuje se kroz:

- Pritisak grupe prema konformitetu u grupi da bi se sačuvala veća homogenost među članovima;
- Pojedinci teže da pronađu grupe u kojima prevladavaju stavovi koji su slični njihovim osobnim stavovima;
- Članovi u primarnim grupama nastoje se izlagati istovrsnim informacijama, jer pripadaju istoj potkulturi, a što učvršćuje samo po sebi homogenost u grupi;
- Novi članovi u grupi prihvaćaju stavove grupe kao sredstvo stjecanja legitimiteta i članstva u grupi.

Na stavove pojedinaca najviše utjecaja imaju primarne i referentne grupe.

Karakteristike ličnosti također imaju utjecaj na nastajanje stavova. Postoje određena saznanja da će npr. antidemokratski orijentirana osoba biti u korelaciji s karakteristikama autoritarne ličnosti. Neki rezultati ispitivanja konzervativnih shvaćanja ukazuju da je takav oblik shvaćanja karakterističan za ljude koji su nesigurni i nezadovoljni sobom, sumnjičavi, rigidni, netolerantni i uopće da su to osobe niskog stupnja integriteta ličnosti.

Slika 13 Čimbenici nastajanja stava potrošača⁴⁵



Veze između crta ličnosti i konzervativizma se objašnjavaju na konzervativnoj orijentaciji koja proistječe iz potreba takve ličnosti za postizanjem reda, veće stabilnosti, održavanju statičkih tijekova i stila života, zatvorenosti prema okruženju itd. Konzervativne će osobe u pravilu

⁴⁵ Izvor: vlastita izrada; modificirano prema Armstrong G., Adam S., Denize, S. and Kotler P. (2012) Principles of Marketing, 5th Edition, Sydney, Pearson/Prentice Hall Inc., pp. 146-174.

zahtijevati krutu institucionalizaciju svoje vlastite projekcije, a koja predstavlja preventivnu i obrambenu mjeru njihove sigurnosti. Konzervativne osobe imaju najčešće čvrste, statične i vrlo otporne stavove.

Informacije, općenito imaju veliki utjecaj na nastajanje stavova. Formiranje kognitivne komponente stava neće uvijek biti razmjerno primljenoj količini i kvaliteti informacija. Nerijetko se susreću stavovi sasvim suprotni informacijama s kojima se nastojalo djelovati na njihovo nastajanje. Utjecaj informacija na stavove je selektivnog karaktera.

Na selektivnost informacija djeluju: ograničenost informacija i znanja, djelovanje grupa i autoriteta, osobni interesi, motivi i potrebe, karakteristike ličnosti. Autoriteti djeluju na selektivnost informacija na način da se prihvaćaju samo one informacije koje su u skladu s autoritativnim statusima.

Stabilnost stavova

Stabilnost stavova podrazumijeva otpornost stavova prema čimbenicima koji djeluju u pravcu mijenjanja tih stavova.

Stavovi su prilično stabilne psihološke kategorije, što znači da se ne mijenjaju tako lako ni u smjeru, ni u intenzitetu.

Na stabilnost stavova djeluju:

- a) Selektivnost opažanja koja djeluje filtrirajući u smjeru odbijanja onih sadržaja koji nisu usklađeni s postojećim stavovima i propuštanja onih sadržaja koji su u skladu s postojećim stavovima.
- b) Selektivnost percepcije djeluje kroz procese korekcije percipiranih sadržaja ili distorzije istih čime se postiže kontrola usvajanja onih činjenica koje zadržavaju postojeće stavove.
- c) Selektivnost pamćenja utječe na stvaranje stabilnosti stavova na način da se odbacuju one informacije koje nisu usklađene s postojećim stavovima.
- d) Izbjegavanje osoba ili situacija koje navode na suprotna uvjeravanja postojećim stavovima.
- e) Utjecaj grupa u smjeru podržavanja normi utječe na veću stabilnost stavova. Uzajamna podrška članova grupe putem različitih mehanizama psihosocijalne interakcije kao što su: sugestija, simpatija, identifikacija, pritisak i sl. povećavaju stabilnost stavova.

Stavovi imaju tendenciju povećanja stabilnosti i otpornosti tijekom vremena. Što su stavovi stariji to se teže mijenjaju i obratno. Noviji se stavovi relativno lakše mijenjaju. Stariji su stavovi, osim toga i jače emocionalno obojeni (imaju jaču afektivnu komponentu).

Mogućnost mijenjanja stavova

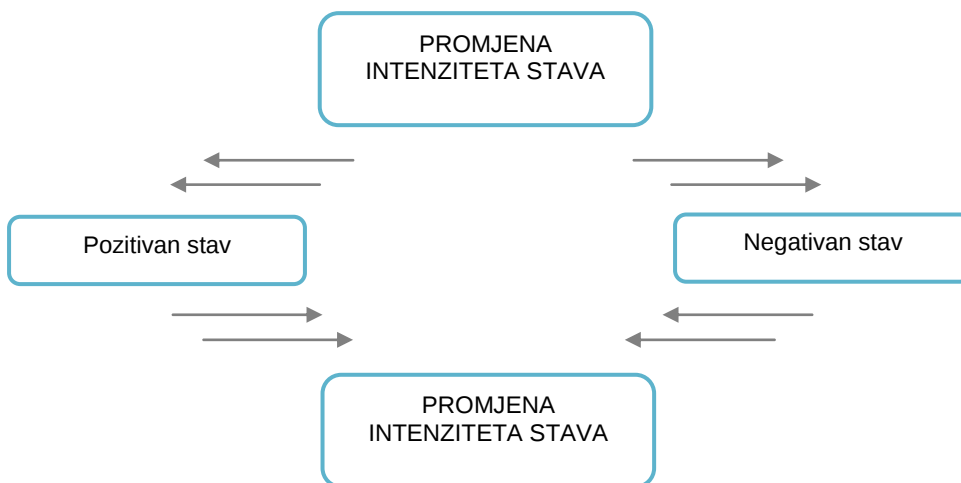
Stavovi su stabilna psihološka kategorija i teško se mijenjaju. Mijenjanje postojećih stavova ujedno označava proces nastajanja novih stavova.

Mijenjanje stavova podrazumijeva promjenu:

- a) smjera (pozitivnih u negativne ili negativnih u pozitivne stavove)
- b) intenziteta (od slabijeg prema jačim intenzitetima ili obratno)

Najčešća promjena stavova u smjerovima rezultira nastajanju stavova slabog intenziteta.

Slika 14 Promjene intenziteta i smjera stavova⁴⁶



Mijenjanje intenziteta najčešće se naziva kongruentnim ili sukladnim mijenjanjem stava, a mijenjanje smjera nekongruentnim mijenjanjem stava ili mijenjanje direkcije stava. Mijenjanje intenziteta stava je načelno lakše, nego mijenjanje smjera.

Na mijenjanje stavova djeluju isti oni čimbenici koji djeluju na nastajanje stavova.

1. Karakteristike stava djeluju na stabilnost i mijenjanje stavova. To su: ekstremnost, mnogostranost, dosljednost, međusobna povezanost stavova, suglasnost, jačina i dimenzije potreba, centralnost vrijednosti uz koju je stav vezan itd. Ekstremniji stavovi se teže mijenjaju.

⁴⁶ Izvor: vlastita izrada

2. Na mijenjanje stavova djeluju i karakteristike ličnosti nositelja stava. To su najčešće: inteligencija, persuazibilnost, potreba za kognitivnim skladom i jasnoćom, samoobrambenost, determinante mijenjanja funkcije ega, saznanje, stilovi ličnosti itd. Tako, na primjer, inteligencija ima predispozicijski karakter za stjecanje uvida u informacije i opću ocjenu logičke evidentnosti stava.
3. Grupa, također, djeluje na mijenjanje stavova. Odlazak pojedinca iz jedne i dolazak u drugu grupu povlači za sobom i obvezu mijenjanja stavova ili usklađivanja vlastitih stavova sa stavovima nove grupe.

5. KULTURA I KOMUNICIRANJE

5.1. Pojam kulture

Kulturu je doista teško pojmovno definirati, a da pri tome točno lociramo i damo njezin sadržaj i smisao. Možda je zato realniji pristup ukazati na njezina bitna sadržajna pa time i posredno na njezina pojmovna značenja.

Ona su:

1. Kultura se stječe učenjem kroz razvoj pojedinca u društvu. Ona nije nagonski uvjetovana, urođena, biološki prenesena putem gena, već je zasnovana na običajima, tradiciji, društvenim i grupnim vrijednostima, učenju i individualnom iskustvu pojedinca.
2. Kultura je usađena u grupe i društvo. Ne postoji društvo, stalež ili grupa koji nemaju svoje kulturne vrijednosti. Ona se prenosi između članova grupe i društva na nove članove i predstavlja jedan od elemenata interakcije članova u grupi.
3. Kultura je jedan od osnovnih obilježja svakog društva. Ona je bitan entitet društva. Ona čini i pojačava unutrašnju društvenu koheziju putem mehanizama socijalnog pritiska na članove društva.
4. Kulturu i kulturne vrijednosti nekog društva je moguće identificirati. Ona se očituje kroz različite oblike simboličkog ponašanja njezinih članova.
5. Kultura pruža temeljne oblike zadovoljstva njezinim pripadnicima. Ona skoro uvijek ili vrlo često determinira pravce i oblike zadovoljavanja osnovnih bioloških i fizioloških potreba pojedinca. Ove potrebe pojedinac zadovoljava pod utjecajem kulturnih vrijednosti.
6. Kultura nije statična, već dinamička kategorija. Ona se mijenja i prilagođava u vremenu i prostoru. Kulturne vrijednosti i kulturne potrebe, ma kako izgledale trajne i potpuno stabilne kategorije, su promjenjive.

Kulturu je teško prepoznati, ali izgleda i definirati, s obzirom da se radi o vrlo kompleksnom fenomenu. Postoji preko dvije stotine definicija kulture, a većini njih je zajedničko da se kultura:

- manifestira kao ponašanje većeg broja ljudi – pripadnika te kulture
- ne stvara rađanjem, već stječe učenjem unutar određenog društva
- da ovisi o čimbenicima okruženja određenog društva.

Kulture se međusobno razlikuju, ali imaju i zajedničke aspekte koji se nazivaju *univerzalne kulturne vrijednosti*. Te su vrijednosti: oslovljavanje, poštovanje, etika, folklor, gostoljubivost, brak, glazba, religijski rituali, obitelj, briga o djeci itd.

Tablica 7 Kulturalne vrijednosti koje su važne za poslovno komuniciranje⁴⁷

	VRIJEDNOST	SADRŽAJ KULTURALNE VRIJEDNOSTI
Vrijednosti usmjerene na druge	Individualno/kolektivno	Je li individualna aktivnost i usmjerenost u društvu vrednija od kolektivne?
	Romantika	Je li ljubav primarna vrijednost?
	Odrastanje/dijete	Je li obitelj sposobna udovoljiti potrebama djece ili samo odraslih?
	Muško/žensko	U kojoj mjeri muškarci dominiraju u društvu?
	Konkurencija / kooperativnost	Je li uspjeh pojedinca ovisan o suradnji ili natjecanju s drugim članovima društva?
	Mladost/starost	Jesu li mudrost i prestiž karakterne crte i obilježje mladih ili starih članova društva
Vrijednosti usmjerene na okruženje	Čistoća	Koliko stvarna čistoća okruženja odstupa od minimuma potrebnog za zdrav život?
	Vještine/status	Je li sustav vrednovanja i nagrađivanja u društvu utemeljen na stečenom znanju i vještinama ili na naslijeđu i staleškoj pripadnosti pojedinca?
	Tradicija/promjene	Jesu li Opstojeći oblici ponašanja otporni na promjene i prihvatanje novih vrijednosnih sustava?
	Rizik/sigurnost	Oduševljavamo li se onima koji su svoje položaje stavili na kocku da bi postigli više ciljeve i svladali poteškoće i zapreke ili onima koji to ne čine?
	Rješavanje problema/mirenje s postojećim stanjem	Jesu li ljudi hrabri da svladaju teškoće i probleme ili se mire s postojećim stanjem (prihvaćaju ga onakvim kakvo ono jest?
	Priroda	Treba li se prirodi diviti ili je svladavati?
Vrijednosti usmjerene prema sebi	Aktivan/pasiva	Vrednuje li se i cijeni li se fizička aktivnost u životu više u društvu?
	Materijalno /nematerijalno	Kolika se važnost pridaje stjecanju i gomilanju materijalnog bogatstva pojedinca u društvu?
	Naporan rad/užitak	Divimo li se više pojedincu koji radi uporno ili koji svoj život usmjerava na užitke?
	Odgođeno zadovoljstvo/trenutno zadovoljstvo	Vrednuje li se više štednja i ulaganje u budućnost ili trenutna potrošnja i trošenje?
	Uživanje/suzdržavanje	Do koje granice se prihvaća uživanje u životu (piće, hrana, seks...)?
	Humor/ozbiljnost	Shvaća li se život ozbiljno i kruto ili veselo i prilagodljivo?

⁴⁷ Izvor: Simmons, J.: "A Matter of Interpretation", American way, IV, 1983.

Kultura je integralni sustav naučenog ponašanja koji se odražava i u području poslovnog komuniciranja. To se posebno odražava kroz:

- poslovne običaje,
- jezik,
- religiju,
- vrijednosti i stavove,
- navike i običaje,
- estetske nazore,
- odrastanje,
- neverbalne znakove
- itd.

5.2. Jezik

Jezik se smatra ogledalom kulture, jer se najveći broj komunikacija vrši putem govorne komunikacije. Dva su aspekta jezika bitna za poslovno komuniciranje:

1. razumijevanje jezika kao sredstva komuniciranja
2. prevladavanje barijere heterogenosti jezika između različitih kultura

U svijetu postoji preko 3.500 različitih jezika s nekoliko desetaka tisuća dijalekata, a samo njih oko 350 ima svoje pismo. U Kini se govori na stotine jezika, ali je standardni mandarinski jezik. Švedski jezik je materinji za 8% Finaca, ali njihove idiome i fraze Šveđani ne razumiju.

Veliki su problemi i unutar engleskog jezika (SAD, V. Britanija, Australija). Tako, na primjer Amerikanac kaže „Tabling a proposal“ (prijedlog stavlja na stol), dakle da on želi odložiti svoju odluku, a Englez to tumači da Amerikanac želi odmah krenuti u realizaciju. Za ishod pregovora Englez će reći „bombed“ (postigao sam uspjeh), a to za Amerikanca znači sasvim suprotno (propao posao).

U jezičnoj komunikaciji znatne su razlike i u intonaciji, akcentu, interakciji itd. Bugarski jezik dugo nije imao svoju riječ za „hvala“, već je korištena francuska riječ. U Engleskom jeziku se s „you“ oslovljavaju svi, a u japanskom čak četiri nivoa. Zavisno od društvenog statusa osobe oni se različito obraćaju sebi ravnima, podčinjenima i onima koji su iznad, ali različito i prema muškarcima i ženama.

U principu se uspješna komunikacija ostvaruje ukoliko se komunicira jezikom onoga kome su poruke upućene ili jezikom koji on razumije, ali poznavanje lokalnog jezika nije samo formalnost već naprotiv, vrlo često, jako bitan element za uspješnu poslovnu komunikaciju.

Tako, na primjer, čuveni parfem „Chanel N°5“ nije prihvaćen na japanskom tržištu sve dok nije izbrisano ono N°5, jer je broj pet (shih) na japanskom simbol smrti. Veliki trgovački lanac iz

Quebeca (Kanada) je svoje englesko osnivačko ime „Bay“ morao promijeniti u francusko „La Baie“ što ga je koštalo 8 milijuna dolara.

5.3. Religija

Religija omogućava određene transkulturalne relacije među različitim kulturama. U svijetu su sa 70% ukupnog svjetskog stanovništva zastupljene četiri religije: kršćani, muslimani, hinduisti i budisti. Oko 10% svjetskog stanovništva otpada na sve druge religije, a 20% ih se izjašnjava kao ateisti ili bez religije.

Utjecaj religije na poslovno komuniciranje se ogleda kroz: organizaciju prodaje (blagdani), kreiranje proizvoda (muslimani i židovi – posebni obredi (halal, košir) za klanje životinja i konzumiranje mesa). Prodaja lutki „Barbie“ u Japanu je krenula, tek kad su joj promijenili boju kose. Na Bliskom istoku polaroidne naočale nisu uspjele, jer ih je u TV spotu nosio mali pas što je u islamskom svijetu svetogrđe.

5.4. Vrijednosni sustavi

Vrijednosni sustavi unutar jedne kulture definiraju grupne stavove tih kultura. Tako je na primjer u Kini i Japanu izražena zatvorenost prema strancima pa i stranim proizvodima. Oni to nazivaju „potrošačko domoljublje“. Za razliku od njih, Meksiko, Indija, Čile, Mađarska imaju sasvim drugačije preferencijske sklonosti i otvorenost za uvoznu robu.

5.5. Neverbalni elementi kulture

Način na koji se pokreće, stoji, ili pokazuje rukom bitni su za komuniciranje koliko i što se kaže. Nepoznavanje kulturnog profila može biti uzrokom nesporazuma u komunikaciji. Tako, na primjer, diskrecioni prostor je u zapadnoj kulturi negdje oko pola metra, dok je u španjolskoj kulturi još manji, a u arapskoj kulturi gotovo da ga i nema.

U nekim zemljama (Filipini, Bugarska i dr.) klimanje glavom na dolje je znak neslaganja, a u mnogim drugim kulturama obrnuto – znak pristanka. U zapadnoj Europi, SAD, Brazilu – podignut palac gore je znak potvrde, a u Grčkoj se smatra uvredom. Za Engleze pokreti rukom gotovo nemaju nikakvu važnost, a za talijansku i španjolsku kulturu sastavni su dio svakodnevne komunikacije.

Fizičko dodirivanje je vrlo osjetljivo područje neverbalne komunikacije u različitim kulturama. Treba li rukovanje biti čvrsto i odlučno (SAD), relativno čvrsto uz malo okomitog pokretanja (V. Britanija) ili vrlo mlaki stisak (Indonezija)? Treba li se rukovati samo u poslovnim ili gotovo svim situacijama (Francuska)?

Koliko je prihvatljivo pljeskanje po leđima kad se muškarci opraštaju jedan od drugog? Kada je prikladno da se dva muškarca zagrlje, a kada nije? Koga treba poljubiti, kada i koliko puta? U Parizu je to jedan poljubac u svaki obraz, a u većem dijelu Francuske po dva poljupca u oba obraza. U SAD-u nije poželjno ljubljenje u poslovnim kontaktima osim ako se radi o ženama međusobno.

5.6. Ostali aspekti kulture

Poslovni maniri su jedna od kulturnih dimenzija bitnih za poslovno komuniciranje. U Kini je, tako, nepristojno ako poslovni partneri ne razmijene međusobno poklone, ali se ti pokloni nikad ne otvaraju u prisutnosti poslovnog partnera. U Italiji je sasvim normalno poslovnom partneru pokloniti dvije-tri boce vina, a u Francuskoj će se to tumačiti kao uvreda.

Regrutiranje poslovnih ljudi je, također, različito u pojedinim kulturama. U Indiji su pojedini poslovi rezervirani samo za pojedine kaste. U Europi se menadžeri stvaraju iz elitnih poslovnih škola, a u Latinskoj Americi ili Africi su to uglavnom prijatelji ili rođaci vlasnika kompanija.

Različito se shvaća vrijeme, prostor i dogovori u pojedinim kulturama što, onda, može biti izvor nesporazuma, nerazumijevanje i neuspješnog posla.

U nekim kulturama se smatra da na sastanke koji imaju izuzetnu važnost treba obvezno zakasniti (ne doći u zakazano točno vrijeme), a odugovlačenje u odgovoru treba biti duže što je posao važniji i vredniji.

U SAD-u je izgled zgrade, lokacija, izgled kancelarija simbol statusa i moći kompanije, a kod Arapa to nije uopće bitno. U Indiji se na prijemima ne razgovara o poslu za razliku od Europe gdje se poslovi najčešće dogovaraju. Imati prijatelje u SAD-u ne obvezuje vas da s njima i poslužete, a u Indiji je to neoprostiva uvreda. Arapi i Latinoamerikanci daju prednost poslovima prijateljima i više se to cijeni od tržišnih informacija. Europljani i Amerikanci traže da se potpisani ugovori u cjelini poštuju, a Arapi cijene najviše usmeni dogovor u odnosu na pisani dokument. Kod Grka je ugovor samo početak odnosa. Oni uvijek nastoje kasnije, kroz posao, regulirati niz bitnih pitanja.

5.7. Kulturološke značajke

Pravila komunikacije različita su od tvrtke do tvrtke. A isto tako postoje i kulturološke razlike u komunikaciji. Stoga se u poslovanju tvrtki koje pripadaju različitim kulturama potrebno prilagođavati kako bi se proces komunikacije odvijao neometano. Ponekad je, zbog različitosti u pravilima ponašanja pojedine tvrtke i pojedine zemlje, potreban i oprez prilikom komunikacije.

Tablica 8 Kulturološke značajke nekih naroda⁴⁸

Zemlja Značajke	Japan	Indija	Europa	Latinska Amerika	Bliski Istok
Kretanje tijela	Kažiprst na prsima znači da se čovjek želi kupati. Kažiprst na nosu znači „JA“.	Ljubljenje je uvredljivo.	Brojanje na prste: jedan se označava palcem, dva – palcem i kažiprstom.	Gestikuliranje rukama pri govoru je poželjno.	Podignute obrve u izrazu lica znače pristanak.
Pozdravljanje	Klanjanje je tradicionalan pozdrav.	Dlanovi sklopljeni i naklon glave. Nije se pristojno rukovati sa ženom.	Slanje cvijeća je znak pažnje. Ruže se šalju djevojci, a krizanteme su za sprovode i grobove.	Zagrljaj i tapšanje po leđima.	Barem tri puta reći „NE“ da se nešto shvati kao ozbiljno.
Boje	Pozitivne boje: zagasiti tonovi. Negativne: crna, tamno siva, bijela.	Pozitivne su: zelena, žuta, narančasta. Negativne: crna i bijela.	Bijela i modro plava su pozitivne. Crna je negativna.	Popularne su žive i naglašene boje: žuta, plava, crvena, zelena.	Pozitivne su: smeđa, crna, tamno plava. Negativne: ružičasta, žuta, ljubičasta.
Brojevi	Pozitivni brojevi su: 1, 3, 5, 8. Negativno značenje imaju 4 i 9.	Brojevi se koriste za stvaranje imena marki.	Pozitivni su 3 i 7, a 13 je negativan.	Pozitivan broj je 7, a negativni 13 i 14.	Pozitivni su: 3, 5 i 7. Negativni su 9, 13 i 15.
Oblici/veličine/simboli	Pozitivni su: bor, bambus, šljiva. Negativni: vrč u obliku Budine glave.	Za imena marki se koriste: papige, tigrovi, slonovi, leopardi. Seksualni simboli se izbjegavaju.	Krug je savršenstvo, a srce znak ljubavi.	Vjerski se simboli poštuju (križ). Izbjegavati boje nacionalnih zastava.	Prihvatljivi su krug, kocka i kvadrat. Šesterokraka (Davidova) zvijezda i podignut palac nisu dobro došli.

⁴⁸ Kotler, Ph., op. cit., str. 233.

6. STRATEŠKI ASPEKTI KOMUNICIRANJA

Da bi se postigao što bolji učinak u poslovnoj komunikaciji, svaki pošiljatelj poruke treba imati razrađenu dobru komunikacijsku strategiju.

Četiri su osnovna aspekta uspješne komunikacijske strategije:⁴⁹

1. Strategija pošiljatelja poruke
2. Strategija primatelja odnosno publike
3. Strategija kanala (medija)
4. Strategija poruke

6.1. Strategija komunikatora

S aspekta pošiljatelja poruke (komunikatora), odnosno kreatora poruke potrebno je sagledati cijeli niz različitih aspekata i zahtjeva. Najčešće su to:⁵⁰

- Ciljevi komunikacije
- Vjerodostojnost pošiljatelja
- Imidž pošiljatelja

Ciljevi podrazumijevaju svrhu komuniciranja. Vaš cilj mora biti jasan i određen. Ciljevi mogu biti opći i specifični. Opći ciljevi su izravne izjave što želite postići porukom ili koje probleme želite riješiti. Specifični ciljevi, pak, detaljnije razrađuju osnovni cilj. To postižu definiranjem vremena i nositelja realizacije. Na primjer opći cilj je: „Moj je cilj smanjiti troškove za 10% u ovoj godini“. Specifični bi bio: „Svakog mjeseca do kraja ove godine ću smanjiti troškove oglašavanja za 3%.“

⁴⁹ Rouse, M. J., Rouse, S., op. cit., str. 87 – 108

⁵⁰ Rouse, M. J., Rouse, S., op. cit., str. 87 – 108

Vjerodostojnost podrazumijeva kriterije kroz koje vas gleda vaša publika. To su:

- Pouzdanost i povjerenje (kako uvjeriti publiku da ste pouzdani?). Problem pouzdanosti je izražen kad prvi put poslužete s nekim kupcem. Treba odgovoriti na pitanje hoće li vam kupac vjerovati.
- Tu treba pripremiti neko osiguranje ili dokaz vaše pouzdanosti kao što su izjave zadovoljnih kupaca, potpora poznatih ličnosti ili lidera javnog mišljenja, podrška uglednog saveznika itd.
- Čestitost i poštenje. Ako vaša poruka nije pozitivna (ako nosi neke loše vijesti) publika može posumnjati u vaše poštenje. Zato je u takvim situacijama potrebno reći istinu i objasniti razloge negativnog odgovora. U suprotnom se realno može dogoditi da primatelj posumnja u čestitost i poštene namjere u poruci. Poznato je da i najmanja, prešućena činjenica može uništiti povjerenje primatelja.
- Stručnost i preporuke u pravilu uvijek daju profesionalnu vjerodostojnost vašoj poruci. Stručnost se postiže navođenjem iskustva u poslovima, prikazivanjem diploma, stečenih znanja i vještina i sl. Preporuke imaju veliku vrijednost i značenje za primatelja poruke i ponekada mogu imati presudan značaj za uspjeh poruke.
- Status i moć. Status može biti pripisani i postignuti. Pripisani se stječe rođenjem, a postignuti onaj koji sami ljudi stvaraju kroz svoj život. Status je vezan uz moć. Moć podrazumijeva sposobnost djelovanja i odlučivanja o promjenama u vlastitom i tuđem životu. I status i moć utječu na vjerodostojnost komunikatora (dopis glavnog direktora u odnosu na dopis referenta prodaje).
- Zajedničke vrijednosti, stavovi i uvjerenja. Ako imate istu kulturu i porijeklo s vašom publikom, lakše ćete komunicirati s njom. Različite kulturne vrijednosti, uvjerenja, stavovi mogu biti potpomažući, ali i udaljavajući čimbenik od publike kojoj je poruka namijenjena. Vrlo je važno poznavati te elemente i u komuniciranju se približiti publici s istim ili sličnim polazištima.

Imidž pošiljatelja

U semantičkom i pojmovnom značenju se pod pojmom „imidž“ (od engleskog „image“) često označava puno toga. Često su ta značenja široka, općenita pa često i nekonzistentna. Značenje imidža se prevodi ili bi se moglo slobodnije prevesti kao „slika“, „predodžba“, „predstava“ ili „dojam“. Ipak, svi ovi pojmovi koliko god i donekle upućivali na značenje imidža, samo su neke njegove sastavne komponente, bez obzira radi li se o imidžu nekog predmeta ili ličnosti.

Polazeći od široko rasprostranjenog i uvriježenog shvaćanja ovog pojma, za imidž se može reći da predstavlja integralni skup vjerovanja, ideja, dojmova i predodžbi koje neka osoba ima o nekom predmetu ili drugoj osobi.

Svaki čovjek ima svoj imidž i on na određen način predstavlja skup različitih simboličkih značenja, dojmova i vjerovanja koja su vezana uz njegovu ličnost. U pravilu, imidž će utjecati na mjesto pojedinca u društvu, a naročito u njegovoj radnoj i životnoj sredini.

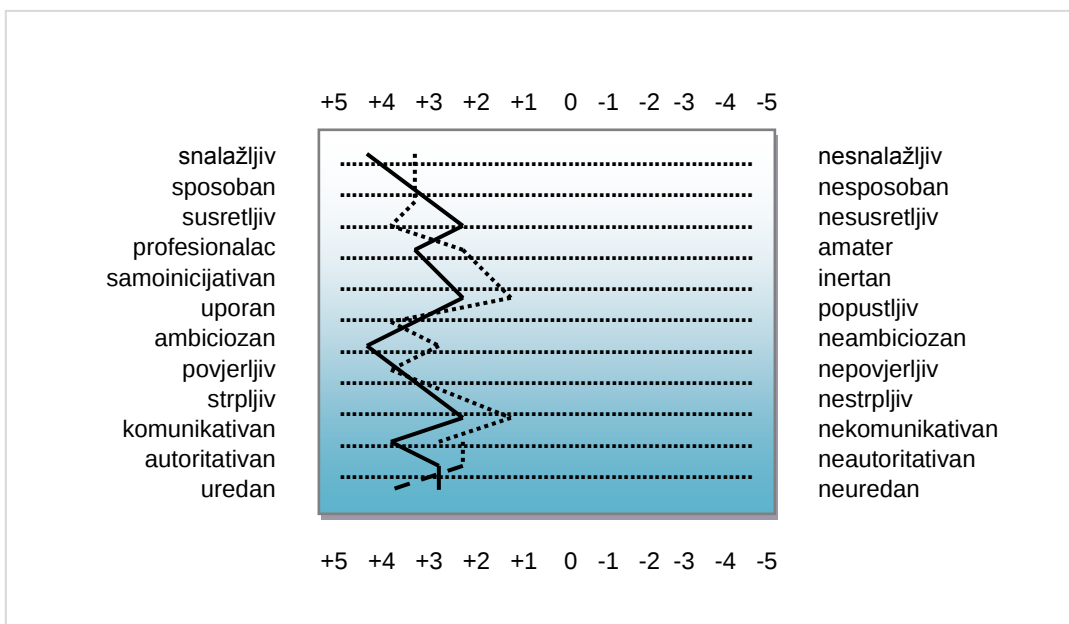
Uzmimo primjer da smo putem metode semantičkog diferencijala⁵¹ utvrdili sljedećih dvanaest bipolarno konotiranih skala za nekog menadžera prodaje:

- a) Snalažljiv – Nesnalažljiv
- b) Sposoban – Nesposoban
- c) Susretljiv – Nesusretljiv
- d) Profesionalac – Amater
- e) Samoinicijativan – Inertan
- f) Uporan – Popustljiv
- g) Ambiciozan – Neambiciozan
- h) Povjerljiv – Nepovjerljiv
- i) Strpljiv – Nestrpljiv
- j) Komunikativan – Nekomunikativan
- k) Autoritativan – Neautoritativan
- l) Uredan – Neuredan

Na grafičkom prikazu (slika 15) predložene su krivulje prosječnih vrijednosti semantičkih diferencijala imidža menadžera prema ocjenama koje smo registrirali kod kupaca tog poduzeća.

⁵¹ Metoda semantičkog diferencijala temelji se na činjenici da većina riječi ima dvojako značenje te se pokušava utvrditi konotativno značenje jer to vodi utvrđivanju nekih opterećenja i usmjerenja ličnosti ispitanika

Slika 15 Krivulja prosječnih vrijednosti semantičkog diferencijala imidža menadžera prodaje



6.2. Strategija publike

Prije oblikovanja poruke treba shvatiti publiku – one kojima je poruka namijenjena. Da bi u tome uspjeli, treba dati zadovoljavajuće odgovore na sljedeća pitanja:⁵²

- Tko je vaša publika?
- Što sve znate o toj publici?
- Što publika zna o vama?
- Što publika zna o vašoj poruci?
- Kako će publika prihvatiti tu poruku?

⁵² Rouse, M. J., Rouse, S., op. cit. str. 87 - 108

Tko je vaša publika? Potrebno je znati:

- Zna li nešto o njoj ili ne znate ništa? Ako ne znate ništa, morate provesti istraživanje.
- Podijelite publiku na primarnu i sekundarnu razinu. Primarna je ona s kojom ostvarujete izravan kontakt, a sekundarna ona koju ne vidite, a koja donosi konačnu odluku o vašoj poruci.

Što znate o toj publici, njezinoj kulturi, obrazovanju, ekonomskoj snazi itd. Što vaša publika zna o vama? Ponekad publika neće znati ništa o poruci koju im želite uputiti. Pojednostavite tada tu poruku s osnovnim informacijama pazeći da ne zakomplicirate njen sadržaj.

Publika koja nije motivirana, teško će prihvatiti poruku. Potrebno im je reći zašto je potrebno usmjeriti svoju pažnju, percepciju, interes prema toj poruci. Bitno je dobro poznavati aktualizirane potrebe i teoriju potreba ljudi. Maslowljeva teorija potreba ima pet piramidalnih nivoa potreba koje stoje u hijerarhijskom poretku. To su:

- Fiziološke potrebe (hrana, voda, zrak, san),
- Potrebe sigurnosti (stanovanje, toplina, novac, posao)
- Pripadnost (ljubav, brižnost, prihvaćanje)
- Ugled (poštovanje, potvrđivanje)
- Samoaktualizacija (osobni razvoj)

Tek kad se zadovolji niži nivo jedne potrebe može se realizirati viši nivo s tim da se prethodna (niža) potreba ne gasi, nego joj se smanjuje značenje i intenzitet značenja.

Sadržaj, struktura i stil poruke su jako bitni elementi u komuniciranju i spadaju u strateške aspekte poruke.

Strategija poruke sadrži odgovore na ova pitanja:

- a) Što treba uvrstiti u poruku (što treba biti sadržaj poruke)?
- b) Naglasak u poruci
- c) Slaganje publike
- d) Neslaganje publike
- e) Stilovi poruke

Sadržaj poruke podrazumijeva davanje informacije, rješavanje nekog problema ili odgovaranje na neko aktualno pitanje. Jezgra sadržaja poruke je komunikacijski cilj. Taj cilj određuje dužinu poruke, njezinu formalnost i njezin oblik. Sadržaj poruke treba kreativno i idejno dobro osmisлити.

Važan je aspekt i što treba naglasiti u poruci te gdje staviti taj naglasak: na početku, u sredini ili na kraju poruke. Poznato je da se naglasci na glavne ideje poruke najbolje pamte od strane publike ako su stavljani na početku ili kraju poruke. Važne ideje smještene u sredini poruke se najslabije zapamte.

Poruci možete pristupiti izravno ili neizravno ovisno o tome kakva su vam očekivanja reakcije publike na vašu poruku.

Hoće li se složiti, biti zainteresirani, smatrati je dobrom? Ako su odgovori pozitivni, treba izabrati izravan pristup i obrnuto.

Neizravni pristup se koristi ako trebate prenijeti loše vijesti u poruci. Tada prvo izložite argumente koji potkrepljuju poruku, zatim svoju poantu, zaključak i namjeru. Da bi publika prihvatila vaše mišljenje, treba joj objasniti razloge i zainteresirati je za tu temu prije nego li iznesete svoj zaključak.

Prema stilu, poruke mogu biti formalne i neformalne. Neformalne su, na primjer, razgovor s prijateljima ili članovima obitelji, a formalne, na primjer, poslovni izvještaji, poslovna pisma, pregovori o prodaji itd.

Ovisno o sadržaju poruke i publici, ovisi hoće li to biti formalna ili neformalna poruka.

Poslovne poruke danas ne smiju biti jako formalne i opterećene stilom. Ne smije se zaboraviti da neformalne poruke znatno bolje uvjeravaju, informiraju i savjetuju publiku od formalnih.

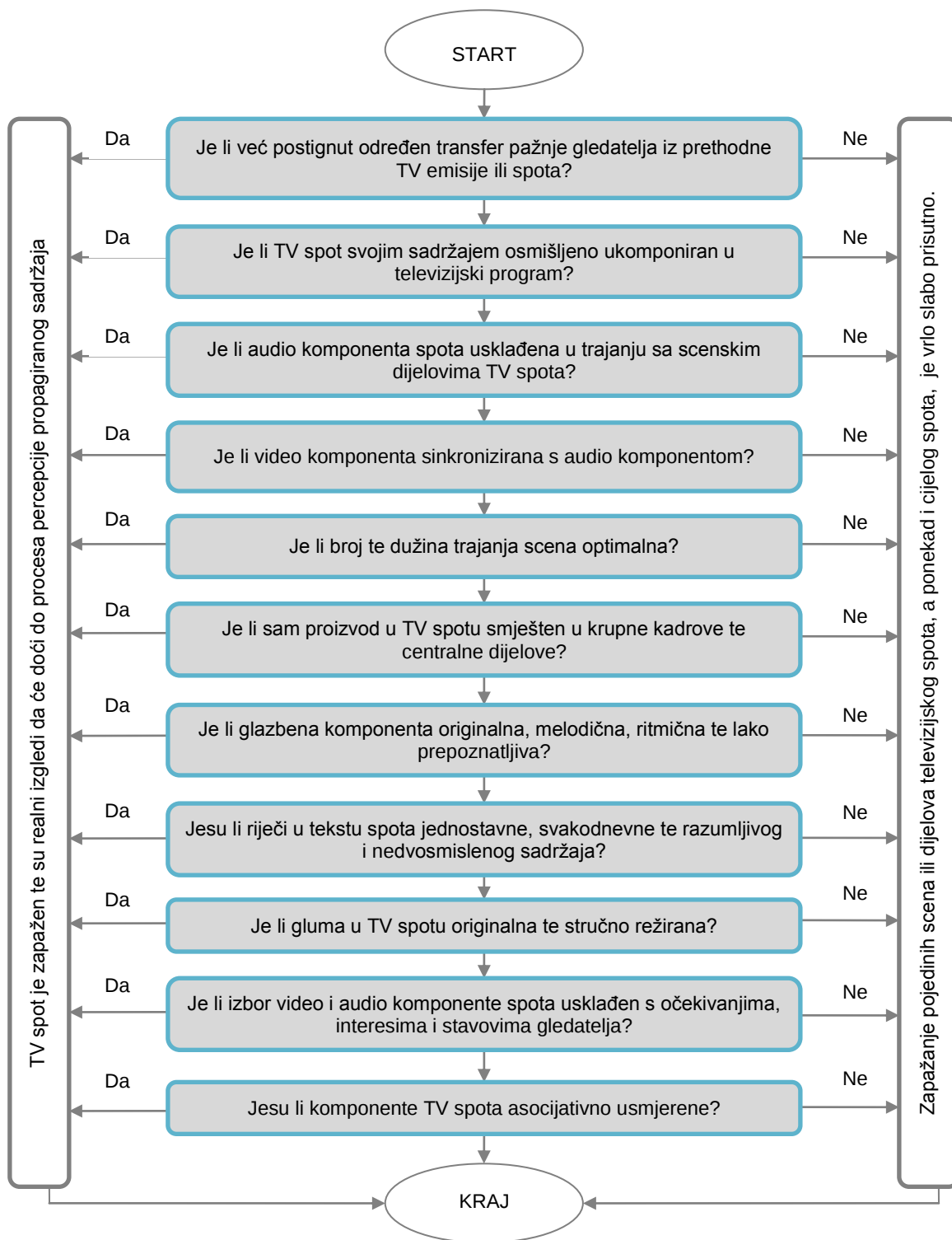
6.3. Strategija kanala

Bitan element strategije poslovnog komuniciranja je i odabir kanala ili medija komuniciranja. Mediji ili kanali su prijenosnici vaše poruke. Ako se piše neki izvještaj, kanal je određen. Kod oglasa pri uvođenju nekog noviteta, koji će se uputiti preko masmedija, problem izbora je složen (TV spot, radio poruka, oglas u časopisu itd.). Izbor kanala je složen i zahtjevan posao za koji treba imati znanje i iskustvo.

Potrebno je znati: ima li publika kontakt s tim kanalom? Kad se izlaže emitiranju (u koje vrijeme)? Oglas za pivo, ako ga šaljete tijekom jutra neće imati isti učinak kao kad ga šaljete pred večer ili u tijeku neke utakmice.

Na izbor kanala bitno utječu i troškovi poruke te vrijeme koje je potrebno za kreiranje poruke i njenu emisiju.

Slika 16 Model dijagnostičkog postupka ispitivanja opažanja (zapažanja) TV spota



7. VIZUALNI IDENTITET TVRTKE U KOMUNICIRANJU

7.1. Znakovi informiranja

Različiti znakovi vizualnog informiranja unutar organizacije čine dio integralne poslovne komunikacije. Potrebno im je dati maksimalnu pažnju i stručno ih oblikovati.

Vrsta znakova informiranja:

1. *Osnovni znakovi* kao što su oznake „ulaz“ ili „izlaz“.
2. *Orijentacijski znakovi* kao što im i sam naziv kaže služe da bi se ljudi mogli orijentirati naročito u različitim situacijama i stanjima kada je to jako bitno, a kada je inače orijentacija ljudi smanjena kao npr. u slučajevima elementarnih nepogoda: „požarni put“, „izlaz u nuždi“, „put za evakuaciju“ itd.
3. *Diferencijacijski znakovi* služe da bi se lakše moglo razlikovati lokaciju pojedinih službi, odjela i grupa poslova unutar organizacije kao npr.: „komercijalna služba“, „računovodstvo“ i sl.
4. *Znakovi i tekstovi upozorenja i zabrana* služe da se ljudi upozore na moguće izvore opasnosti i tako im se skrene uočavanje potrebe povećane pažnje. Na primjer: „Pazi zapaljivo!“, „Zabranjeno pušenje!“ itd.
5. *Znakovi obavještenja* daju osnovne informacije o određenim aspektima organizacijskog ponašanja kao npr. ukazivanje na upotrebu protupožarnih sredstava. Ovi znakovi moraju biti jasni, razumljivi i lako dostupni.
6. Oglasne ploče poduzeća ili ostakljeni ormarići su izvor *internih informacija* zaposlenima i trebaju biti uredni i ažurni. O njima treba voditi računa i uklanjati zastarjele obavijesti i one koje više nisu aktualne.

Održavanje znakova informiranja

1. Poželjno ih je obojiti različitim bojama (jedna boja za sve službe unutar istog sektora).
2. Pločice treba čistiti i držati urednim i obnavljati boju i sjaj istih ili ih zamijeniti kad ostare ili se oštete (nerijetko se to zaboravlja).
3. Označiti unutar službi prostorije s djelatnicima („Referent nabave repromaterijala – soba 34“, „Glavni energetičar - soba 18“).
4. Strelicama označiti smjerove kretanja unutar iste službe (isti oblik i boja strelica).
5. Oznake unutar zgrada s više katova („lijevo sobe od broja 22 - 34“ i smjerokaz; ili „sobe od 22 - 31 – desno II kat“).
6. Za natpise s imenima na sobama staviti pločice s uvlakama da se kod promjena (novi radnici, promjena titule) ne mora mijenjati cijela pločica već samo uvlaka.
7. Paziti na boju slova i podloge radi čitljivosti i uočljivosti, posebno u slabo osvijetljenim prostorima.
8. Paziti na optimalnu osvijetljenost hodnika i uredskih prostorija.

7.2. Ozvučenje poslovnih prostora

Značenje:

- a) Ozvučenje se vrši da se osigura brži protok informacija tijekom radnog procesa (robne kuće, diskonti).
- b) Ono treba poslužiti samo kao kulisa koja ambijent čini ugodnijim.

Treba obratiti pažnju:

- Da osoba koja čita različite informacije na razglasu ima ugodnu boju glasa, razumljiv govor, dobar naglasak, dikciju govora.
- Da se tekst koji će se čitati prethodno lektorira te da se snima na profesionalni način.
- Vrsta i izbor glazbe mora biti primjeren ambijentu i njegovu sadržaju. Na primjer poznata pjesma „Take me home“⁵³ - u odjelu prodaje zimskih auto guma može imati snažan učinak na kupce i uopće atmosferu na tim prodajnim mjestima.
- U radnim pogonima tvornica glazbenu komponentu treba izabrati izravno radio prijenosom najslušanije radio postaje među zaposlenima. Glazba treba biti umjerene jačine, ni prejaka ni preslaba, tako da se ravnomjerno može čuti u svim dijelovima tvornice.

⁵³ Prev.: „Odvedi me kući“; pjesma u izvedbi Phil Collinsa (engleski glazbenik)

- U uredima se u pravilu izabire tiha glazba radi bolje koncentracije zaposlenih i omogućivanja radnih uvjeta koji su na takvim mjestima potrebni.
- U prodavaonici odjeće za mlade potrebna je moderna glazba, glasnija, a u odjelima za odrasle diskretna glazba.
- Izbor glazbene komponente treba povjeriti stručnjacima (glazbeno educirane osobe).

8. VIZUALNO KOMUNICIRANJE

8.1. Boje

Boje općenito imaju značajan utjecaj na opće raspoloženje kod ljudi. One izazivaju različite asocijacije pa ih je potrebno poznavati i vješto koristiti u različitim aspektima i oblicima poslovnog komuniciranja.

Asocijacije boja su nazočne u svakodnevnom životu. Tako ćemo često reći: „plavo kao more“, „plavo kao lan“, „crno kao noć“, „bijelo kao snijeg“, „crveno kao krv“, „zeleno kao trava“ itd.

Boje izazivaju različita psihološka stanja i doživljaje. Također, postoje neka osnovna, opće poznata i uvriježena stajališta o bojama koje treba uvjetno shvatiti. Naime, ne postoje dva ista psihološka profila ličnosti pa tako nisu ni psihološka značenja boja univerzalno primjenjiva za sve ljude, sve situacije i u svim vremenima.

Ljudi različito doživljavaju boje ovisno o karakteristikama njihove ličnosti, njihovu iskustvu, očekivanjima i nizu drugih čimbenika. Na boje utječu i geografski predjeli u kojima ljudi žive te klimatski čimbenici. Isto tako značenja boja se mijenjaju tijekom vremena kod istih ljudi i na istom prostoru.⁵⁴

Uvriježena, opća značenja pojedinih boja su:

- Crna:
 - izaziva sumornost
 - teška boja
 - simbol beznade i smrti
 - neprobojnog je karaktera.
 - besperspektivnost i izgubljenost
 - sjajni refleks: utisak otmjenosti i elegancije
- Bijela:
 - sugerira na čistoću
 - utisak praznine i beskraj
 - može ponekad djelovati umirujuće na živčani sustav

⁵⁴ Gutić, D.,: „Umijeće poslovnog komuniciranja“, Progres, Zagreb, 1991., str. 89 - 93

- Siva:
 - ne određuje nikakav sadržaj
 - može imati izraz neurotskog raspoloženja i sumnjičavog karaktera
 - simbol je neodlučnosti i nedostatka energije
- Zelena:
 - umirujuća boja
 - asocira na pojmove „nada“, „očekivanje“
- Crvena:
 - simbol snage, muškosti, životnog dinamizma
 - toplog i emocionalnog je karaktera
 - purpurna crvena: snaga, tradicija, čast, dostojanstvo
- Roza:
 - stidljiva i sladunjava boja
 - veže se uz romantiku
 - isključuje snagu
 - simbol je ljubavi, nježnosti, intimnosti, ženstvenosti
- Narančasta:
 - izražava toplinu i komunikaciju
 - topao karakter
- Plava:
 - hladna boja
 - umirujućeg učinka
 - više je vole stariji
 - odražava zrelost
- Žuta:
 - boja mladosti i života
 - zlatno žuta: aktivnost

Poznato je da u krajevima s puno sunčanih dana (npr. Mediteran, ekvatorijalni pojas i sl.) prevladavaju svijetle, blistave i jake boje, a u hladnim krajevima (sjever) tamne i blaže boje.

Kultura također ima odraza na boje:

- Crna boja je u Kini boja radosti, a na Zapadu boja žalosti.
- Zelena za Arape je boja života (simbol oaze u pustinji), a kod Malezijaca boja smrti (prašuma iz koje obično dolazi bolest).

Kod gradskog stanovništva uglavnom prevladavaju hladnije i definiranije boje, a kod seoskog stanovništva jake i žarke boje.

Brzina čitanja boja s različitih površina se također razlikuje. Tako se najbrže čitaju:

- crvena slova na žutoj podlozi;
- zatim žuta slova na crnoj podlozi;
- potom zelena slova na bijeloj itd.

Asocijacije i boje

Različite su asocijacije kod ljudi vezane uz pojedine boje. Neke od njih navedene su u nastavku.

Slika 17 Asocijacije i boje

ASOCIJACIJA	BOJA
Pokret	Crvena
Novost	Ružičasta
Ukus	Narančasta
Užitak	Kestenjasta
Osvježanje	Žuta
Ponos	Tamnomodra
Higijena	Svijetlomodra
Rafiniranost	Modra
Smirenje	Tamnozeleno
Ravnodušnost	Svijetlozeleno
Raskoš	Svijetlozeleno
Ukras	Ljubičasta
Čistoća	Bijela
Težina	Crna

Često se vrše ispitivanja o korelaciji nekih grupa proizvoda i boja. Neki od poznatijih rezultata navedeni su u pregledu koji slijedi.

Tablica 9 Proizvodi i boje

PROIZVOD	BOJA
Hrana, općenito	Narančasta, kestenjasta, prosječno crvena
Čajevi i proizvodi u funkciji zdravlja	Bijela, tamno plava
Deterdženti, sredstva za čišćenje	Svijetlo plava, plava, žuta, zlatno žuta
Bezalkoholna pića	Svijetli tonovi žute, prosječno crvena
Kozmetika za žene	Ružičasta, narančasta, žuto zelena, svjetlo plava
Kozmetika za muškarce	Crvena, crveno purpurna, tamno plava, sjajni refleksi crne
Žestoka alkoholna pića	Prosječno crvena, crveno purpurna
Nakit	Ljubičasta, tamno plava, crveno purpurna
Dječja hrana	Narančasta, žuta, svijetli tonovi
Bomboni, keksi, čokolada	Narančasta, kestenjasta
Ženska obuća	Crvena, ružičasta, narančasta
Muška obuća	Crvena, zlatno žuta
Dječja obuća	Crvena, svijetlo žuta

9. GOVORNA KOMUNIKACIJA

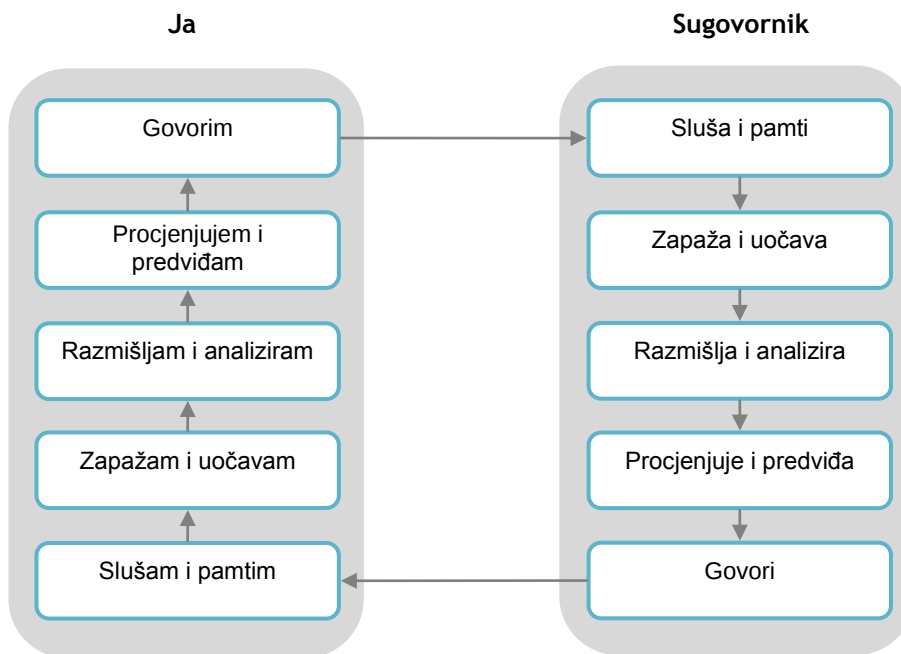
9.1. Pojam govorne komunikacije

Za obični, svakodnevni govor među ljudima najčešće i nije potrebna neka naročita govorna i komunikacijska vještina. Takav, svakodnevni govor stječe se i nauči u ranom djetinjstvu te se usput kroz čovjekov razvoj i po potrebi pojedinca upotpunjava i usavršava. Želi li se, pak, govorom vladati ljudima i situacijom oko sebe i izgrađivati vlastiti imidž, tada govor postaje velikom i specifičnom vještinom i treba ga s velikom pažnjom sustavno izučavati i trenirati.

Menadžer koristi govor ili bi ga barem trebao koristiti kao svoje snažno oružje. Ne postoje općenito uspješni menadžeri bez stečenog umijeća govora, kao što nema ni slikara s većom slavom koji nije do u detalje ovladao umijećem boja i tehnikama slikanja. I sam naziv „razgovor“ govori da to nije obično govorenje ili „govor“. On je daleko više od toga. Već i sama riječ razgovor ukazuje da se radi o „razmjeni govora“ između dva ili više sudionika (slika 18).

Slika 18 Shematski prikaz razgovora kao komunikacije⁵⁵

⁵⁵ Izvor: vlastita izrada; modificirano prema Shannon's (1948) Model of the communication process (Shannon, C. E. A (1948). Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal, vol. 27, pp. 379-423 and 623-656, July and October, 1948)



Razgovor je parcijalna manifestacija određenog ponašanja pojedinca. Spoznaja čimbenika koji utječu na ljudsko ponašanje, njihova važnost, uloga, zakonitosti, predstavljaju preduvjet uspješne govorne poslovne komunikacije. Uspješan poslovni razgovor nije samo prirodni dar, talent. To je rezultat uloženog truda i napora poslovnog čovjeka kako bi stekao potrebne vještine vođenja razgovora.

9.2. Moć i vještina govora

Govornu komunikaciju karakteriziraju brojne retoričke figure. One su slikoviti i simbolički izrazi koji neposrednije djeluju na psihi slušatelja. To su u osnovi afektivni i poetični izrazi u govoru.⁵⁶

U poslovnom komuniciranju potrebno je uvijek imati na umu sljedeće:

- Obvezno treba najaviti temu o kojoj se namjerava govoriti. To se može učiniti na više načina. Na primjer: „Moje izlaganje je...“, „Govorit ću vam o...“. Nikada ne bi trebalo reći: „Namjeravam vam govoriti...“, jer je to samo po sebi jasno i vidljivo.
- S obzirom da je tema najavljena, obvezno je treba razdijeliti. Svoj govor kao zamišljenu cjelinu treba podijeliti na nekoliko povezanih dijelova kako bi je slušatelji mogli lakše

⁵⁶ Škarić, I.,: „U potrazi za izgubljenim govorom“, Školska knjiga, Zagreb, 1988., str. 136 - 176

percipirati. Ovo treba vidno istaknuti kao: „Ovo bih izlaganje podijelio na...” ili „Razlikuju se tri aspekta i to...” i sl.

- Ukoliko je u govoru potrebno reći neku riječ širokog značenja, neophodno je upotrijebiti logičku figuru koja se naziva „popravljanje”. Nerijetko se takve riječi krivo protumače i asociraju, tako da daju sasvim kriva značenja. Popravljanje je način da se nakon izrečene riječi širokog značenja, upotrijebe različiti izrazi kojima se popravlja ili usmjerava izgovorena riječ. U upotrebi se najčešće za popravljanje koriste izrazi: „odnosno”, „točnije rečeno”, „bolje rečeno”, „da budem jasniji” itd.
- Dokaz je nešto za čime svi tragamo pa ga stoga tražimo i u govoru sugovornika. Zato ga je potrebno prezentirati gdje god je to moguće u govornoj komunikaciji: „Sada ću vam to i pokazati”, „Evo, vidite...”, „Da biste se uvjerali u izneseno...” itd.
- Ne treba stalno pronalaziti argumente za ono što namjeravate reći. Dobar govornik nikada ne zanemaruje protuargumente. On ih pronalazi na način da pripremljeni govor sagleda „s njegove druge strane”. Pokušava se staviti u ulogu samokritičara. Na taj način smanjuje se mogućnost upadanja u vlastite pogreške, propuste i zablude.
- Jedna od najvećih opasnosti za svaki govor pa tako i onaj u poslovnoj komunikaciji jest monotonija koju se može izazvati kod slušatelja. Da bi se izbjegao osjećaj dosade, gubljenja strpljenja ili „autističnog” efekta treba se koristiti riječima prenesenog, ali nikada i dvosmislenog značenja.
- Ako se namjerava nešto usporediti kao na primjer „spor kao puž” ili „brz kao munja” sugerira se koristiti metaforom ili usporedbom.
- Često se u govoru nalazi mnoštvo različitih apstraktnih pojmova i izraza. Dobro je za njih koristiti personifikaciju. Na primjer: „Inflacija je podivljala.”
- Za neke riječi koje imaju određeni, ali specifični izraz treba koristiti njihovu alokaciju u vidu retoričke figure koja se zove katakreza.⁵⁷ Tako, na primjer, „pogled” nije gotovo nikada samo pogled, već je on „oštar pogled”, „mutan pogled”, „prodoran pogled”.
- Nikada nije dobro govor „očistiti” od brojnih asocijacija. Asocijacijama se govori nešto što se teže opisuje ili bi takvo opisivanje bilo uz mnoštvo riječi pa time i predugo trajalo. Osim toga, asocijacijama se slušatelji aktivno uključuju u tijek izlaganja. Umjesto da se kaže „neradnik”, bolje je koristiti „onaj koji nije sklon radu”.
- Određeni, ali vrijedni efekti, postižu se u govoru uz pomoć retoričke figure koja se zove antonomazija⁵⁸. Uspješnije će biti ako se umjesto osobnih imena kao što su, na primjer,

⁵⁷ KATAKREZA = imenovanje pojmova, za koje u jeziku nema spremna izraza, riječima koje primarno znače nešto drugo.

⁵⁸ Grgić i Nikolić (2012) U antici se antonomazija definirala kao zamjena vlastitog imena apelativom, epitetom ili perifrazom. U novovjekovnim se retorikama shvaća i kao obrnuta pojava koja se naziva vosijanskom antonomazijom. Kulturnim se pamćenjem prenose te čuvaju figurativne i leksikalizirane antonomazije (eponimi) tzv. velikih imena, bilo stvarnih vladara, vojskovođa i umjetnika bilo književnih i filmskih likova. Nasuprot tim “velikim” imenima, kulturno pamćenje manje zajednice (regije, sela ili roda) određenim nadimcima (zapravo antonomazijama) učvršćuje svoje kolektivno pamćenje. Tipični su

Freud, Fleming, Tesla, Einstein, kaže: „Otac psihoanalize“, „Izumitelj penicilina“, „Otac elektriciteta“, „Tvorac teorije relativnosti“.

- Ukoliko u govornom nastupu treba izreći neki neljubazan ili neugodan sadržaj, produktivnim se pokazalo upotrijebiti eufemizme ili „ublažene izraze“. Na primjer: umjesto „Naš proizvod je u fazi propadanja na tržištu.“, bolje je reći: „Moramo pristupiti povlačenju proizvoda s tržišta.“
- Prenesena značenja kao retorička figura podrazumijevaju i onomatopeju. To je riječ koja zvukom oponaša bit riječi kao na primjer „žubor vode“, „graktanje vrane“, „hukanje sove“, i sl.
- I epiteti su svojevrsna prenesena značenja riječi u govoru. To je naglašavanje neke riječi kao na primjer „dan“ ili „misli“. Možete bolje reći: „bijeli dan“, „novi dan“, „vedar dan“ ili „olovne misli“, „sumanute misli“, „ugodne misli“ itd.
- Dobar govornik će uvijek nastojati u svom govoru upotrijebiti niz „figura misli“ kako bi na slušatelje ostavio specifičan i poseban dojam. Tako, na primjer, u želji da se uspostavi ili podrži već uspostavljena komunikacija sa slušateljima, može im se u govoru obratiti s: „Molim vas nadopunite me!“ ili „Molim vas, pomozite mi!“
- Jedna od vještina dobrog govorništva je tzv. odlaganje početka izlaganja. Nakon što se najavi neka tema: „Govorio bih vam o...“, tada među slušateljima dolazi do napetosti i iščekivanja. Ukoliko se ocijeni da ta napetost nije dovoljno postignuta, odlaže se za trenutak početak izlaganja. Na primjer: „Dopustite da vam, prije nego li počnem o tome govoriti, iznesem neke detalje.“ To počinje djelovati na pojačavanje pažnje kod slušatelja.
- Svojevrsnu napetost među slušateljima može se postići i tzv. kolebanjem. Iskusni govornici se gotovo nikada ne doimaju sto postotno sigurnim u svoje izlaganje. Oni kao da pomalo nevješto nastoje reći: „Kako da vam to najjednostavnije izložim?“, ili „Nisam baš sasvim siguran da ću vam to uspjeti dobro objasniti.“

9.3. Jačina i brzina govornog ritma

Još u najranijem djetinjstvu naučimo rasuđivati po znakovima i zvukovima i donositi različite zaključke. Jak i prodoran zvuk vatrogasne sirene, grmljavina pojačana olujnim vjetrom, prasak mine u obližnjem kamenolomu – bude u čovjeku neugodne osjećaje i odbojnost pa ih se prisjeća sa strahom.

Drugi, pak, zvukovi bude u nama neko iščekivanje i nadu, kao na primjer sirena broda koji upravo ulazi u luku, zvuk lokomotive putničkog vlaka koji ulazi u stanicu.

Ima i onih zvukova koji se vežu uz radosne trenutke i sjećanja kroz život: bakina uspavanka, glas majke koja ujutro budi djecu, šum mora, povjetarac, zujanje pčele ili let bumbara.

primjeri patronimi i metronimi te imena koja žene dobivaju prema mužu, djevojačkom prezimenu ili pak mjestu iz kojega dolaze.

Sve to pokazuje da čovjek zbivanja oko sebe ne određuje samo uz pomoć svjetla i boje na način: „ovo je crno, a ono je bijelo“. Spektar našeg opažanja proširuje se na zvuk, jačinu zvuka, brzinu i treptanje u vremenu i prostoru.

Prema jačini govora i brzini, čovjek je naučio taj govor i emocionalno doživljavati. Čak i kada se ne čuje točno sadržaj nekog razgovora, u više od pedeset posto slučajeva moći će se sa pouzdanom sigurnošću za neki govor reći je li on tajanstven, zabavan, smirujući, uspavljujući, zastrašujući, prijeteći, naređujući ili je tužan, veseo itd.

Smisao za jačinu i brzinu govora nije urođena čovjekova osobina. To je vještina koju treba naučiti, njegovati i usavršavati.

Nekoliko savjeta u tome pravcu:⁵⁹

- Ako je čovjek u pomalo ovisnom položaju o sugovorniku, u poziciji da moli, tada se kaže da njegov glas treba nalikovati molitvi. Treba govoriti iznad svega tiho, sabrano. Riječi bi trebale biti blage i u svemu odavati skromnost. Arogancija ili dominacija su nezamislive.
- U situaciji kada se izdaju upute, savjeti, obavijesti, naredbe i slično treba govoriti jasno, glasno i odrješito. Svaki izgovoreni glas, riječ i rečenica trebao bi se čuti jasno i uočljivo. Glas treba biti autoritativan s zapovjedničkom snagom i bojom.
- U poziciji kada je govornik jednak među ostalima, savjetuje se da jačinu svoga glasa usmjeri na „optimalnu frekvenciju“. Nije pristojno uključivati jačinu svoga glasa na veći ili slabiji intenzitet od prethodnika.
- Ako je sadržaj govora s ciljem da se uvjeri sugovornika i pridobije ga se za neki dijalog ili ideju, to se može učiniti i uz jačinu glasa. Govoriti umjerenim tonom s odmjerenim govornim izrazima u trajanju. Nikada se ne treba koristiti jačim intenzitetom, jer se tada postiže suprotan učinak. Ne smije se govoriti ni tiho, jer sugovornik može percipirati govornika kao kukavicu koju ne treba slijediti.
- Tijekom izlaganja uvijek treba mijenjati jačinu glasa ovisno o sadržaju i tijeku razvoja situacije. Ne postoji ni jedan razgovor u kojem intenzitet govora treba biti od početka pa do kraja isti. Treba se čuvati jednoličnog tona, jer on stvara monotoniju kod slušatelja. Prejaki ton glasa kroz čitav govorni nastup stvara cirkusku atmosferu.
- Kako će se govoriti, ovisi i o tome kome se govori. Djeci se govori usporeno, razgovijetno s podužim pauzama kako bi mogla razumjeti i shvatiti izgovorene misli.
- Obvezno tijekom govora treba koristiti pauze iza svake izgovorene rečenice. Time se postiže ne samo veća pažnja kod slušatelja nego koristeći pauze, govornik odmjerava i sređuje svoje misli, kontrolira svoje postupke, usklađuje vrijeme i situaciju, prati odvijanje pripremljene govorne strategije itd. Pauze su kao dobre kočnice, jer umanjuju ubrzanje nastalo emotivnim dodavanjem gasa. One omogućuju da se stalno vlada situacijom. One onemogućuju da se nešto izmakne kontroli. Pauze su i za slušatelje kao usputne stanice na kojima se nakratko zadržavaju. Služe im da malo i na trenutak predahnu, osvježe svoju snagu za nastavak slušanja nečijeg govora. U pauzama slušatelji razabiru što im je rečeno,

⁵⁹ Škarić I., op. cit., str. 189 - 194

zapisuju izlaganje, spremaju se da postave pitanje. Bez pauza se govor kao cjelina ne da razabrati. On djeluje nesugestivno, neupečatljivo, nejasno i konfuzno. Govornik koji se ne koristi pauzama u svom izlaganju sliči brodu s konfuznim kapetanom. Slušaitelji se isto tako ponašaju baš kao i putnici na takvom brodu - hvata ih panika.

- Govor treba biti razmjeran količini i strukturi informacija koje se žele reći. Ako je taj broj povećan, treba usporiti govornu jačinu i brzinu govora. Povećati duljinu trajanja pauze i obratno.
- Smatra se da je optimalno izgovorena riječ koja u prosjeku traje između pola i jedne sekunde. To je, zapravo, ritam koji je približan otkucajima čovječjeg srca.
- Prespor govor stvara dosadu i uspavljuje slušaitelje, a prebrz ih čini napetim, nervoznim i frustriranim. Prespor govor nije znak mudrosti. U praksi je on najčešće isprazan i nepovezan. Prebrz govor, opet, obeshrabruje slušaitelje i umanjuje ukupni učinak govorne komunikacije.
- Ako je vrijeme izlaganja ograničeno, nikada se ne savjetuje „trčanje do cilja“. Treba, naprotiv, izabrati drugu strategiju. Ne govoriti prebrzo, jer se tako neće doći do cilja. Ako se i uspije reći cijeli sadržaj u tako kratkom vremenu, čak i samo jedan mali osvrt će dati rezultate. Govornik je umoran i iscrpljen, a slušaitelji dezorijentirani. Umjesto takvog nastupa treba smanjiti tj. reducirati obim građe na najmanju sadržajno moguću mjeru, a potom preformulirati govornu strategiju.
- Ako su pauze u izlaganju nešto duže, naglašenije, uočljivije i češće, stječe se cjelokupni dojam da je promišljano o onome što je rečeno. Slušaitelji će takvo izlaganje shvatiti kao napor i želju da im se gradivo što više približi i da im se pomogne da sa što manje svoje angažirane energije razumiju to gradivo. Ni tu nije uputno ići u drugu krajnost. Preduge pauze između rečenica govore da se govornik upustio nespremno u temu. Preduge pauze kod slušaitelja stvaraju prazne hodove i oni teže sastavljaju izgovorene rečenice.

9.4. Trajanje govora

Nevješt govornik je sličan turističkom vodiču koji želi cijelu metropolu pokazati posjetiteljima za svega sat-dva. Mnogi vremenski ograničeni razgovori, nisu ni jasni jer govornik kao da nastoji oboriti svjetski rekord u iznošenju materijala u zadanom mu vremenu.

Vješt govornik zna vrlo dobro odvagnuti svaku izgovorenu riječ, rečenicu i cjelokupno svoje izlaganje pozicionirati u zadanom vremenu. Takav osjećaj za vrijeme stječe se iskustvom, ali i upornim vježbama.

Nekoliko savjeta o tome može biti korisno:⁶⁰

- Govori li se kratko, razočarat će se i najčešće iznevjeriti slušaitelje. Oni će se vjerojatno osjećati uskraćenim i pomalo poraženim. Govori li se dugo, umorit će ih se i umjesto zahvalnosti bit će frustrirani na govornika.

⁶⁰ Škarić, I., op. cit., str. 189 - 268

- Treba pripaziti da se ne dogodi da se zaboravi na dužinu izlaganja. Da se govornik ne zanese svojim govorom.
- Govornik se često „izgubi“ u vremenu i prostoru i nalikuje tada na "umišljenu princezu koja sate i sate potraži pred ogledalom, ogledajući se, a da pri tom ne uočava kako vrijeme leti i kako raste gnjev na licu i kako popušta strpljenje njenih pratilja".
- Treba nadvladati vlastiti egoizam. Zašto bi, uostalom, samo govornik bio taj kojeg drugi trebaju tako dugo i strpljivo slušati?
- Pripremiti dobro govorni nastup. Ključ u „odmjeravanju“ vremena leži u treningu. Treba vježbati spretnost izražavanja misli, brzinu govora, intenzitet izlaganja i pauze tijekom govora.
- Treba pokušati primijeniti neke općeprihvaćene norme u trajanju govora kao što su: za predavanje do jedan sat, za uvodno izlaganje do deset minuta, za diskusiju do tri minute itd.

9.5. Govorne zamke

Ako pratimo govorni nastup kod velikog broja menadžera danas, uočiti ćemo vrlo brzo koliko je prisutno siromaštvo jezičnog poslovnog izraza u njihovom govoru. Ti nastupi su čudni, izvještačeni, usiljeni, šablonizirani, neosmišljeni, nepotpuni, nepravilni, nerazumljivi, rečenički isprekidani i gramatički nedotjerani.

Različite nepreciznosti i nedorečenosti riječi, skrivena značenja i brojni stručni izrazi realna su opasnost za imalo ozbiljniji govorni nastup.

Govor suvremenih menadžera obiluje različitim „govornim zamkama“ koje vrebaju čak i onog najiskusnijeg govornika.

Nije ih, zato, naodmet ukratko spomenuti:⁶¹

- Nikada se ne treba koristiti riječima koje u sebi nose skrivene, a u biti potpuno krive pretpostavke. Ako govornik kaže „izlazak“ ili „zalazak“ sunca, na primjer, upao je tako u staru zamku tvrdeći nesvjesno da se Sunce okreće oko Zemlje. Nije isto ni kada se kaže: osjećam, mislim ili želim. Sve te riječi imaju međusobnu različitost. Prva je izraz emocija, druga razuma, a treća odražava težnju.
- Treba izbjegavati besmislene i besadržajne izraze i fraze. Tako se često čuje izraz: „usput rečeno“. Stvara se dojam da je govorniku upravo „nešto palo na pamet“, ali i to tek onako „usput“, a da to ni sam ne zna kako da kaže. Ili: „prije nego zaboravim reći“ je sasvim besmislena fraza.

⁶¹ Škarić I., op. cit., str. 189 - 268

- Brojne poštapalice su vrlo loša karakteristika govora. Tako se, nerijetko, mogu čuti: „pošteno rečeno“, „pravo govoreći“, „istini za volju“, „prijateljski rečeno“, „iskreno da ti kažem“, ali i brojni: „ovaj“, „onaj“, „ono“, „čuješ“ i „dakle“.
- Treba izbjegavati riječi koje olako mogu poprimiti sasvim suprotna značenja od onog što se namjeravalo njima reći. Na primjer, riječi: „izvrsno“, „bravo“, „svaka ti čast“, „tako je“, „tako treba“, „samo tako“ itd. izriču li se lošim neverbalnim ili namjerno odabranim elementima neverbalne komunikacije (pogled, osmijeh, pokret, izraz lica...), mogu se realno sasvim drugačije shvatiti i protumačiti od strane sugovornika. One najčešće tada postaju najobičnijom ironijom.
- Gdje god je to moguće treba izbjegavati složene rečenice i rečenične izraze. Umjesto njih treba koristiti kratke rečenice. Nekoliko kratkih rečenica treba vezati u jednu misaonu cjelinu tzv. „bateriju kratkih rečenica“.
- Treba izbjegavati bespotrebna nabiranja. Ona nerijetko stvaraju dojam i osjećaj opće nepovezanosti i pretrpanosti govora.
- Riječi u rečenici treba povezivati u kontinuitetu s uzorkom i posljedicom.
- U govoru treba biti što više gramatike. Pod gramatikom se podrazumijevaju sva jezična sredstva koja izražavaju odnose između riječi (veznici, prijedlozi), zamjениčki oblici, oblici za glagolska vremena, načini za kose padeže te brojne riječi koje imaju modalnu funkciju (da, ne, možda, čak, baš, eto, ipak, inače itd.)
- Riječi široka i isprazna značenja treba izbjegavati. Takve riječi su, na primjer: problem, slučaj, pitanje, stvar, određeni, konkretno, vjerojatno itd. ukoliko ih se mora upotrijebiti, to treba svesti na minimum. Nikako se ne savjetuje često ih upotrebljavati.
- Riječi s dva ili više značenja kao što je, na primjer „zima“, treba izbjegavati u govornom nastupu. Ta riječ može značiti i godišnje doba, ali i osjećaj studeni i hladnoće.
- Polupoznate i u osnovi neobjašnjene ili nedovoljno objašnjene riječi su nepoželjne u govornom nastupu. Takve su: angažiranje, legalnost, aktiviranje itd.
- Umjesto neprikladnih glagolskih priloga kao, na primjer: dogovarajući se, naglašavajući se, ističući se i sličnih, mnogo je bolje upotrebljavati pasivne neutralne oblike: naglašeno je, istaknuto je, zaključeno je, dogovoreno je.
- Različiti pleonazmi kao: nužno potrebno, vremensko razdoblje i slično su loša odlika dobre govorne komunikacije.
- Savjetuje se izbjegavati izraze koji upućuju svojim smislom na paniku i vapaj te koji općenito unose konfuziju i nemir među slušatelje. Takvi su, na primjer: „Jasno?“, „Jel' jasno?“

9.6. Slušanje govora

Slušanje govora se u psihologiji smatra visoko selektivnim mentalnim procesom. Što to u stvari znači? Moramo se izvrsno pripremiti za izlaganje (nastup) na nekom poslovnom razgovoru

(psihički se pripremiti, procijeniti svoga sugovornika, imati informacije o njemu, spremati strategiju i taktike razgovora itd. te također moramo izvrsno znati govorne vještine i elemente govornog nastupa (ritam, trajanje, ton, pauze, retoričke figure...).

Može se izvrsno odabrati nešto iz širokog spektra različitih, podupirućih elementa neverbalnog komuniciranja (pogled, izraz lica, položaj tijela, pokreti...). I sve to možete uspješno prezentirati uz odgovarajuću strategiju komuniciranja. Hoće li to biti doista i uspješna komunikacija, ne ovisi isključivo o govorniku.

Slušatelj nije magnetofonska ili filmska vrpca koja upija svaku riječ, svaki šum i pokret. Slušatelj u sebi nose različite barijere – nepropusne zidove za one sadržaje koji nisu u skladu s njegovim interesima, potrebama, očekivanjima, mišljenjima, znanjima, stavovima, predrasudama.

On će čuti iz govora samo ono što on bude svjesno ili podsvjesno htio čuti, a ne ono što biste vi kao govornik htjeli da on čuje i zapamti iz izlaganja. On je taj koji vrši selekciju.

To je istovremeno i bit dvosmjernog komuniciranja. Razlika između govora i razgovora. Za govor je dovoljan samo jedan, ali za razgovor (razmjenu govora) potrebna je kooperacija i uzajamni odnos govornika i slušatelja.

Slušanje može biti aktivno i pasivno. Aktivno slušanje se manifestira kroz stav slušatelja: „Dobro govori. Ja te slušam.“ Svoj interes on izražava i različitim neverbalnim znakovima komuniciranja: dominirajuće fiksiranim pogledom u sugovornika, postojanim položajem tijela, smanjenjem broja pokreta i drugim.

Za razliku od aktivnog slušanja, pasivno u sebi nosi suprotne oblike ponašanja. Stav prema govorniku je pasivan i negativan: „Pričaj ti što te volja i kome te volja!“ Takav je stav popraćen različitim elementima neverbalnog komuniciranja: odsutan pogled, nestalni položaj tijela, vidljivi znaci dosade itd.

10. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

10.1. Pojam i značenje neverbalne komunikacije

Govor tijela ili neverbalna komunikacija je područje komunikologije koje je više od pedeset godina unatrag pokazalo znatan interes i teorije i prakse, znanstvenika i praktičara. Njegovo pravo značenje nije moguće dati izolirano i generalizirano, već naprotiv u sklopu ukupne govorne komunikacije.

Vrlo je pogrešno, a što se u praksi nerijetko svjesno ili nesvjesno čini, na osnovu tek nekoliko uočenih neverbalnih znakova prosuđivati o nekoj osobi. Bilo bi to krajnje neozbiljno.

Razlog velike popularnosti neverbalne komunikacije i znakova te komunikacije je prvenstveno njezina univerzalnost značenja. Većina ljudi, bez obzira kojim jezikom govori, može se sporazumjeti pokretom, izrazom lica, osmijehom itd.

Neverbalni znakovi u komuniciranju, osim toga, pojačavaju, prate, naglašavaju i upotpunjuju tek izgovorenu misao.

Znaci neverbalnog komuniciranja se dijele na kinezičke i proksemičke.

U kinezičke⁶² znakove se ubrajaju:

- Facijalna ekspresija ili pokreti lica
- Pokreti pojedinih dijelova tijela
- Držanje tijela u cjelini ili položaj tijela
- Sustavi gesti

U proksemičke⁶³ znakove spadaju:

- Fizička blizina između sudionika u komunikaciji
- Prostorni raspored sudionika
- Teritorijalno ponašanje

⁶² (lat. kinesis – kretanje) - bitna karakteristika ovih znakova je pokretanje, bilo pojedinih dijelova ili tijela u cjelini.

⁶³ (lat. pro- ximitas, -atis – blizina) - koji se temelje na udaljenosti i prostornim odnosima među sudionicima komunikacije.

10.2. Facijalna ekspresija

Lice je najekspresivniji dio ljudskog tijela. Ono je satkano od velikog broja mišića i živčanih niti koje zajedno omogućuju njegovu bogatu neverbalnu izražajnost i izražajne mogućnosti.

Većinu dijelova lica moguće je pokrenuti tj. dinamizirati: oči, obrve, kapke na očima, usta, nos, čelo, zategnutost kože, njezina nabranost u pojedinim dijelovima i cijeli niz drugih.

Evo nekih uvriježenih tumačenja karakterističnih crta ličnosti putem znakova neverbalne komunikacije.

Dominantna osoba

Uvriježena su stajališta da dominantne osobe karakterizira:

- uzdignuti položaj glave u odnosu na tijelo,
- prodoran, često dubok pogled,
- uspravno, kruto i uglavnom statično držanje tijela,
- brzi, ponešto nagli pokreti tijela,
- oštar korak,
- povišen ton i intenzitet glasa i govornog nastupa,
- ubrzani govorni ritam.

Optimist

Optimisti u glavnim njihovim crtama označavaju:

- sitne, ali naglašene male bore oko očiju,
- uzdignuti mišići oko usta,
- zategnuti obrazi,
- živahan i razgovijetan govorni nastup,
- izraženi pokreti tijela.

Pesimist

Pesimistu često prate:

- spuštene mišići oko usta,
- opušteni obrazi,
- opušteni očni kapci,
- pospan i dojmljivo umoran pogled,
- spori (inertni) pokreti tijela,

- nedinamičan i uočljivo konfuzan govorni nastup.

Inteligentna osoba

Osobe s naglašenom inteligencijom obično prate i sljedeće vanjske karakteristike:

- uzdignuto čelo,
- odmjereni pokreti tijela,
- povezan (usklađen) tijek govornog nastupa,
- izražena opća tolerancija.

10.3. Oči i pogled

Opći izraz očiju i pogleda

Opći izraz očiju i pogled imaju određena značenja i tumačenja kao na primjer:

- Pogled u pravilu kraće traje što je veći broj osoba koje učestvuju u nekom razgovoru i obratno: pogled je duži što je manje osoba u razgovoru.
- Pogled se najčešće usmjerava tijekom nekog razgovora na vođu grupe ukoliko u razgovoru nastupa nekoliko sudionika na jednoj strani.
- Na kraćim razdaljinama pogled je među sugovornicima kraći i obrnuto: na većim razdaljinama između sudionika razgovora pogled je dulji.
- Povjerljive teme prate kraći i letimični pogledi i obrnuto.
- Između poznanika pogled je po frekvenciji duži i obrnuto: kraći je među osobama koje se ne poznaju dovoljno.
- Kod stanja treme, nelagodnosti i sličnih stanja pogledi su u pravilu kraći.
- Pred kraj nekog razgovora sudionici se duže gledaju, nego na početku razgovora.

Zjenice i kapci na očima

Smatra se da i zjenice odražavaju odgovarajuća stanja. Zjenice se šire s porastom uzbudljivih tema i uopće uzbuđenja. Kod stanja ravnodušnosti zjenice se uglavnom skupljaju. Zjenice se šire i kad nešto odobravamo, a sužavaju se kad nam nešto nije po planu, nezanimljivo ili po volji.

Zjenice se šire kad gledamo stvari koje nam se sviđaju, a sužavaju kad gledamo stvari ili slušamo izlaganje koje nam se ne sviđa ili nas ne zanima.

Zjenice reagiraju na svjetlost. Prilikom ulaska za sunčana dana u mračnu prostoriju, mijenja se širina zjenica: one se sužavaju i obrnuto. Nakon izlaska iz mračne prostorije na dnevno svjetlo zjenice se šire.

U komunikaciji, međutim, nije lako uočiti i registrirati položaj zjenica, jer da bi to realno mogli uočiti trebali bi biti vrlo blizu sugovorniku, i to svega jedan metar. To, najčešće nije moguće. Osim toga, sugovorniku bi bilo neugodno primjetljivi, jer mu se tako unosimo u lice.

Treptanje kapcima se povećava s uzbuđenjem. Smatra se da je normalno treptanje kapcima ono koje traje u intervalima između pet i deset sekundi.

10.4. Položaj ruku

Pokret rukom u smjeru i na način kao da se nešto želi odgurnuti od sebe prema naprijed je nerijetko podsvjesno inicirana želja ili težnja da se pojedinac zaštiti od negativnog ponašanja drugih pojedinaca u njegovom okruženju.

Prekrižene ruke na prsima ili u visini njih tumače se kao negativno raspoloženje ili kao negativan stav pojedinca prema njegovoj okolini. Po nekim tumačenjima takav položaj ruku odražava i suzdržanost, rezerviranost i opći oprez pojedinca.

Otvorena šaka dlana koja je uz to položena ili koja visi položena između nogu osobe u sjedećem položaju može biti znakom da je ta osoba frustrirana ili da je u stanju nekog unutrašnjeg konflikta. To je čest položaj neurotizirane osobe.

Ruka smještena na nosu može označavati strah kod te osobe ili njegovu introvertiranost.

Prst jedne ruke koji je uhvaćen čvrsto (grčevito) u šaku druge ruke tumači se često kao nedostatak samopouzdanja i hrabrosti i općenito je znakom unutrašnje tjeskobe kod takvog pojedinca.

10.5. Položaj tijela

Avangardni položaj

Osoba je nagnuta tijelom naprijed. Najčešće ima ispruženu glavu, vrat i grudni koš. Po općem dojmu kao da se naprosto želi unijeti u lice sugovorniku. Najčešće su to osobe željne dominacije, nametljive, pomalo agresivno usmjerene i osobe sklone konfliktima.

Obrambeni položaj

Ovaj položaj je sličan položaju pume koja se upravo sprema da izvede skok. Simbolizira nesigurnost kod osobe te osjećaj vlastite ugroženosti. Ponekad simbolizira stanje i osjećaj inferiornosti i potrebe za povlačenjem iz situacije u kojoj se takva osoba trenutno nalazi.

Konformistički položaj

Ovaj položaj ima osoba koja po svemu ukazuje da je opuštena pa tako i izgleda. Jednostavno je „zavaljena“ u sjedalicu.

Nestalni položaj

Osoba koja često mijenja položaj svog tijela tijekom nekog razgovora kao da sjedi na mravinjaku, vrpolji se, premješta, uvija i sl. Uz to upečatljivo „ima problema s rukama“. „Cupkanje“ stopalima, noga koja je prebačena preko druge i njiše se, udaranje prstima kao po taktu sata itd. Sve je to uglavnom karakteristično za stanje neurotičnih, neadaptabilnih i nekomunikativnih osoba.

10.6. Značenje i uređenje prostora

Općenito se smatra da introvertiranim osobama, zbog njihove zatvorenosti u sebe treba više prostora i veći prostor. U manjem se prostoru osjećaju nelagodno, sputano, ograničeno ili čak ugroženo. Suprotno se ponašaju ekstrovertirane osobe.

Postoje i tumačenja tzv. prostora/kruga diskrecije. Ulazak bliske osobe u ovaj krug pojedincu najčešće simbolizira emocionalnu toplinu, radost i slična stanja. Suprotno: ulazak nepoznate ili nepoželjne osobe u prostor diskrecije označava pritisak, drskost, napetost, frustraciju i nerijetko vodi u stanje unutrašnjeg konflikta.

Stolice isto tako imaju svoje mjesto u neverbalnom komuniciranju. Ako je stolica u kojoj sjedite niža od stolice vašeg sugovornika, to može utjecati na pad vaše sigurnosti, koncentracije i samopouzdanja. Vi ste na nižem, a on na višem položaju od vas. Smatra se da će introvertirane osobe svoju stolicu pomaknuti malo prema natrag što će se tumačiti kao želja da se tako zaštiti i povuče u sebe. Ekstrovertirane će osobe, naprotiv, svoju stolicu pomjeriti naprijed prema stolu ili sugovorniku.

Raspored sugovornika za stolom ima svoje značenje. Najveći se učinci postižu kad obje osobe u razgovoru sjede s iste strane stola, jer simbolično daju znak da kooperativno nastupaju i žele skupa participirati u temi.

Sjedenje na suprotnim stranama stola ili licem u lice može biti uvod u lošu komunikaciju, nepovjerenje, osjećaj suprotstavljenosti, a ponekad i uvod u frustraciju ili konflikt.

Osobe od autoriteta obično sjede na čelu stola.

10.7. Odijevanje kao oblik neverbalne komunikacije

Odijelo ne čini čovjeka, ali može pomoći ili odmoći u stvaranju dojma o njemu. Odijelo čini dio identiteta poslovnog čovjeka. Ono je dio i statusnog simbola.

U odijevanju, kao uspješnoj neverbalnoj poslovnoj komunikaciji dobro bi bilo primijeniti:

- Nije primjereno u uredima u radu sa strankama odijevati se u stilu farmera, ali isto tako ured nije modna pista gdje se svaki dan mijenja odjeća i obuća prema najnovijim modnim trendovima.
- Odabrani modni stil nije prihvatljivo nametati (svjesno ili podsvjesno) cijelom radnom okruženju. To znači da izbor vlastite garderobe treba uskladiti s odijevanjem ostalih suradnika i kolega (suradnica, kolegica). Diferenciranje i iskakanje iz sredine može imati niz negativnih odraza na komunikaciju unutar radne grupe.
- Odijevanje i izbor stila odijevanja ne znači zapušteno odijevanje. Čak ako je i sredina u kojoj radite ponekad zapuštena bez vaše krivnje, to nikako ne znači da biste i vi trebali izgledati zapušteno samo zato da se uklapate u tu sredinu. To treba pokazati taktično i odmjereno.

Različita zanimanja i različite sredine najčešće određuju način i stil odijevanja zaposlenih. Pri tome se najčešće navode sljedeći običaji u odijevanju:

- Tijekom radnog dana nosi se tzv. dnevno odijelo. Ono je obično od kvalitetnih materijala, otporno na gužvanje i neutralnih boja. Obično je jednobojno ili s nekim diskretnim uzorkom. Nije dobro ni da je pretamno, ni presvijetlo.
- Radno odijelo treba dobro podnositi sjedenje u uredu i automobilu i ne smije biti osjetljivo na vremenske nepogode.
- Prihvatljive su gotovo sve boje radnih odijela pod uvjetom da dobro pristaju onome tko ih nosi i da ne odudaraju od općeg trenda mode i da ne djeluju neobično u prilici u kojoj se nosi. Na prvom mjestu se ističe siva boja u svim srodnim nijansama i raznim vrstama tkanja. Slijede uzorci na osnovnom sivom tonu. Odijela svijetlosmeđe, smeđe i boje pijeska su, također, često u upotrebi. Nose se i sivoplava i plavosiva odijela te prugasta s osnovama plave ili sive boje.
- Rijetko se upotrebljavaju odijela zelene boje, a još manje crna odijela (osim kod pogreba).
- Potrebno je razlikovati ljetnu od zimske radne garderobe. Ljeti se nose odijela napravljena od lakših tkanina i svjetlijih boja sa življim uzorcima. Trendovi pokazuju da se ljeti sve više koriste lanena platna za odijela, pa čak i sasvim bijela odijela.

11. PISANA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

11.1. Osnovne karakteristike pisane poslovne komunikacije

Pisanu poslovnu komunikaciju (koja se često naziva i poslovnom korespondencijom) čine:

- korespondent ili osoba koja obavlja poslovno dopisivanje
- adresant ili pošiljatelj poslovnog pisma
- adresat odnosno primatelj poslovnog pisma.

Osnovne funkcije i značaj poslovnog pisma su:⁶⁴

1. Poslovno pismo omogućava uspostavljanje i održavanje poslovnih veza. To je njegova primarna i osnovna uloga.
2. Pismo predstavlja trgovačko društvo te mora biti uredno oblikovano, sadržajno dobro sastavljeno i ispravno gramatički i stilski oblikovano.
3. Poslovno pismo je često dokument koji služi za knjiženje (račun, zaključnica, otpremnica i sl.).
4. U slučaju spora pred sudom ili nekom arbitražom, poslovno pismo je dokazno sredstvo. To postiže jer je u pisanoj formi. Pisana, za razliku od govorne forme je lakše dokaziva jer je materijalizirana i postojana na vremenske i uopće naknadne promjene.
5. Često je poslovno pismo i sredstvo promidžbe (katalozi, cjenici, prospekti i sl.) što mu daje svoje posebno mjesto i značenje u tržišnom komuniciranju s kupcima i potrošačima.
6. Za potrebe analize poslovanja poduzeća, različiti poslovni dopisi su bitna podloga i dragocjen izvor podataka (uvjeti kupnje, kupci, cijene, ponuda i potražnja itd.).

Prednosti pisane poslovne komunikacije su:

- Pisana poslovna komunikacija ostavlja za sobom vidljiv trag (dokument) koji se može čuvati za kasnije potrebe. To kod govorne komunikacije najčešće nije moguće osim ako nije snimljena i sačuvana na nekom nositelju zvuka.
- Dopis, za razliku od govorne ili neverbalne komunikacije, može se dugo vremena uređivati i dorađivati sve do slanja poslovnom partneru. Izgovorena riječ ili učinjena neverbalna

⁶⁴ Detaljnije vidjeti u: Abbeg, B., Benford, M.: „Poslovno dopisivanje“, Masmedia, Zagreb, 2008. str. 15 – 58

komunikacija se odmah registrira i nije ju moguće ispravljati bez da to sugovornik značajno uoči. Dakle, kontrola je pri pisanoj poslovnoj komunikaciji značajno zastupljena.

- Poslovna pisana komunikacija je pogodna za čuvanje poslovne i službene tajne, jer daje doziranu i kontroliranu mjeru izlaznih informacija.
- Pisana poslovna komunikacija omogućuje visoku točnost, preciznost i kontrolu izražavanja i nastupa.
- Poslovna pisana komunikacija odražava urednost i estetiku poslovnog iskaza i stoga je na nju potrebno obratiti što veću moguću pozornost.
- U odnosu na druge oblike poslovnog komuniciranja, pisana poslovna komunikacija ima relativno niže troškove. Ima visoku dostupnost (npr. pismo može stići i u najudaljenije dijelove svijeta i praktično pokriti sva naseljena mjesta na Zemlji).

Pored iznesenih prednosti, postoje i **nedostaci pisane poslovne komunikacije**:

- Kod pisane poslovne komunikacije najčešće nema interakcijski kontrolnog karaktera u vrijeme uspostave komunikacije. Na ponašanje primatelja pisma, pošiljatelj obično ne može djelovati u kontrolnom smislu.
- Ne može se pratiti ni trenutna reakcija primatelja poslovnog pisma u trenutku dok ga on čita. Pošiljatelj tako gubi dragocjenu komponentu koja je vrijedna u poslovnoj komunikaciji.
- Nije moguć dogovor po načelu „sada i odmah“, kao što je to slučaj u govornoj poslovnoj komunikaciji.
- Treba dosta vremena oko dopisivanja (razmjena dopisa) da bi se neki problem riješio. U poslovnim komunikacijama gdje je vrijeme primarno bitno, pisana poslovna komunikacija često nije primjenljiva.

Razlike između govorne i pisane komunikacije su:

- Kako vještine govorne komunikacije prenijeti na papir?
- Govori se vidljivo, a nerijetko piše nepoznatoj osobi.
- Pismo ne prenosi informaciju „sada i ovdje“, već „sada za kasnije“.
- Pisac pisma može pismo dotjerivati i popravljati sve dok ga ne pošalje, a kod govora izgovoreno nema korekture.

11.2. Dijelovi i oblici poslovnog pisma

Dijelovi poslovnog pisma

Dijelovi poslovnog pisma mogu se promatrati kao glavni i sporedni.⁶⁵

Glavne dijelove čine:

- Zaglavlje koje podrazumijeva i uključuje: naziv adresanta, ime, djelatnost kojom se bavi, adresu odnosno sjedište, broj žiro računa, telefon, telefaks, e-mail adresu i sl.
- Adresu primatelja odnosno adresata.
- Pozivne oznake kao što su: vaš znak, naš znak, a služe za povezivanje ranije uspostavljene komunikacije i nastavak.
- Mjesto i datum pisanja dopisa.
- Predmet koji čini kratak sadržaj pisma i uvijek ga treba podcrtati odnosno vizualno naglasiti i istaknuti u pismu.
- Sadržaj pisma je najvažniji njegov dio. U sadržaju se očituje sva kreativnost poslovnog pisma i potrebno je imati znanje, iskustvo i ovladati vještinama poslovnog pisanja kako bi sadržaj pisma bio učinkovit.
- Pozdrav, a piše se neposredno nakon sadržaja. Njime se oprašta od primatelja pisma.
- Potpis i pečat tvrtke bez kojih pismo nije pravovaljano.

Sporedni dijelovi poslovnog pisma su:

- Oslovljavanje – piše se kad se izravno obraća jednoj osobi ili grupi ljudi („Poštovani g. Matić“, „Poštovana gđo Ivančić“, „Poštovana gospodo“, i sl.). Piše se s jednim proredom ispod predmeta.
- Način otpreme pisma (osobna dostava, poštom).
- Dopisak (post scriptum) ili oznaka „poslije napisano“ treba izbjegavati u poslovnom pismu.
- Raspored kopija. Budući da se ponekad kopije poslovnog pisma dostavljaju na druge adrese, to treba naznačiti kome je sve poslana kopija.
- Različiti privitci kao što su katalozi, prospekti, otpremnice itd.

⁶⁵ Za detaljnije upoznavanje s ovim sadržajem upućujemo čitatelje na: Pavlič, M., Gjenero, A.: „Oblikovanje poslovnih pisama“, Informator, Zagreb, 1987.

OBLICI POSLOVNOG PISMA

U hrvatskom poslovnom dopisivanju u upotrebi su tri osnovna oblika poslovnih pisama: ***američki, europski i kombinirani oblik.***

Američki oblik ima karakteristike

- Svi elementi adrese adresata pišu se od 10 reza, a između prvog i drugog dijela adrese stavlja se prored.
- Odlomci sadržaja pisma se odvajaju, također, proredom.
- Tekst uvijek počinje s lijeva margine od početka, također i pozdrav, pečat i potpis.

Europski oblik

- Adresa primatelja se piše od 20 reza, a ulica, broj i mjesto od 45 reza.
- Svaka nova misao u sadržaju se piše uvučeno od 20. reza.
- Razmaci se između pojedinih dijelova sadržaja ne ostavljaju.
- Pečat i potpis su u desnom krajnjem dijelu pisma.

Kombinirani oblik

Kombinirani oblici su različite kombinacije američkog i europskog stila i ima ih u jako puno varijacija. Sve se više danas koriste u poslovnom dopisivanju.

11.3. Vrste poslovnih pisama

Postoji više vrsta poslovnih pisama. Može ih se uglavnom svrstati u sljedeće skupine:

- Uobičajena pisma
- Prigodna pisma
- Pisma u rješavanju nastalih teškoća

U uobičajena poslovna pisma se ubrajaju:

- **Upit** je pismo koje pišu kupci koji su zainteresirani za našu ponudu proizvoda ili usluga. Razlikuju se ovisno o tome radi li se o postojećem ili novom, potencijalnom kupcu ili se radi o strateškom kupcu ili ostalim kupcima.
- **Ponuda** je poslovno pismo kojim se odgovara na upit kupca ili se šalje postojećim ili novim kupcima bez primljenog njihovog upita. Ponude se šalju pred sezonu ako se radi o sezonskim proizvodima ili uslugama ili o novim proizvodima koji se uvode na tržište. Ponuda može biti: opća, specijalna i prigodna te kao odgovor na upit kupca – protuponuda.
- **Narudžba** je pisani poslovni dokument kojim kupac traži i naručuje određenu robu ili usluge.
- **Ugovor ili sporazum** između kupca i prodavača. Mora imati sve bitne elemente pravovaljanosti.
- **Zaključnica** je pisani dokument o zaključenom poslu.
- **Nalozi** mogu biti različitog sadržaja, a izdaju se u cilju realizacije nekog zadatka. Mogu imati interni ili eksterni karakter.
- **Fakture** (računi) su pisani poslovni dokumenti koji se ispostavljaju kupcima za isporučenu robu ili za obavljene usluge.

Prigodne poslovne pisane komunikacije su:

- **Čestitke** mogu biti tipske ili posebno sastavljene prigodom nekih značajnijih datuma. Treba ih slati na vrijeme s prigodnim tekstom i slikovno osmišljenim sadržajem.
- **Podsjetnici** su obično promidžbene naravi i sadržaja.
- **Zahvale** su po karakteru opće ponude, a primjenjuju se kod: uspostave nove suradnje, za pruženu pomoć, za postignute rezultate u dosadašnjoj suradnji i sl.
- **Poslovni pozivi** služe za upoznavanje novih poslovnih partnera i za jačanje postojeće poslovne suradnje.

Pisma kojima se nastoji rješavati nastale poteškoće:

- **Požurnica** je dopis kojim se kupac ili prodavač požuruje da izvrši svoju obvezu.
- **Opoziv** je informacija kojom poslovni partner stavlja svoj neki nalog izvan snage ili prekida ugovoreni posao.
- **Otklon** je poslovna informacija u kojoj se ne prihvaća (odbacuje se) ponuda prodavača ili narudžba kupca.
- **Reklamacija** je pisani dopis u kojem kupac izvještava prodavača da prispjela pošiljka (odnosno obavljene usluge) s njegove strane kvantitativno ili kvalitativno (ili i jedno i drugo) ne odgovara ugovorenim odredbama.

- **Nagodba** je pisani dogovor između kupca i prodavača radi konačne realizacije i okončanja nekog naloga, ugovora ili reklamacije koji su često sporni ili traju izvan očekivanog vremena.

11.4. Savjeti kod pisanja poslovnih pisama

Savjeti kod pisanja pisama:⁶⁶

- Pisati treba uvijek kad god je to moguće jezikom primatelja. Treba poznavati njegov jezik i različite izražajne mogućnosti njegovog jezika. Tu se vrlo često čine velike pogreške, propusti, površnosti.
- Uvijek treba paziti na imena, prezimena, titule primatelja (adresata). Pribaviti ih i uvijek ažurirati. Paziti da ih ispravno i točno napišete. Površnost i propusti se ovdje teško opraštaju.
- Kod osoba bez titule uvijek staviti g., gđica, gđa i sl.
- Nikada ne odgovarati na pisma već odgovarati ljudima kojima pišete. Iako pred sobom pošiljatelj pisma ne vidi osobu kojoj piše, mora shvatiti da će to pismo čitati odgovarajuća osoba.
- Obvezno treba pokušati saznati kome se piše pismo? Tko će ga vjerojatno pročitati? Ako to ne znate ili ne pokušavate saznati, može se dogoditi da vaše pismo bude odviše hladno i službeno, djelovati nezainteresirano napisano.
- Izbjegavati koliko god se to može zamjenice (ja, mi, vi...), a posebno u stilu „Mi vjerujemo“, „Mi očekujemo“. Ni „Mi“, ni „Vi“ nisu dobri u pismima. Treba biti „očekujemo“, „vjerujemo“ i sl.
- Ne koristiti slabe uvode kao što su „bilo je“, „tako je“, „onda je“ i sl. Rečenice moraju biti energičnije i određenije. Npr. „Bilo mu je posve jasno zašto je došlo do pada realizacije.“ To je preduga rečenica i treba je kratiti u stilu: „Znao je razlog pada realizacije.“ (Smanjenje impersonalnog uvoda treba uvijek koristiti u poslovnim pismima).
- Treba izbjegavati i različite umetnute rečenice kao i duge, nejasne i složene rečenice. Uvijek treba težiti što većoj jednostavnosti rečenica. Duge rečenice treba skratiti i prekrojiti u dvije ili više kraćih. No, treba voditi računa da ne bude previše kratkih rečenica, jer one djeluju ukočeno, dozirano, daju dojam skrivanja i opreza pred čitateljem. Kratke rečenice ponekada djeluju suviše službeno i vojnički.
- Poslovno pismo treba sadržavati najviše šest do osam rečenica, ovisno o sadržaju pisma. Ako je pismo kratko ili neformalnog karaktera, neka i rečenice budu kratke.

⁶⁶ Rouse, M. J., Rouse, S., op. cit., str. 149 - 162

- U dugačkim dokumentima gdje je moguće treba koristiti kratice. Treba paziti da te kratice budu dobro poznate čitatelju i treba koristiti najviše dvije do tri kratice u bilo kojem dokumentu.
- Upotrebljavati aktivne umjesto pasivnih glagola, jer pasivni imaju predugu prozu s puno nepotrebnih riječi i pomiču položaj subjekta i objekta. Na primjer: „Provedeno je detaljno istraživanje tržišta. s ciljem...” (pasiv) pa je bolje je napisati „Tržište se istražilo s ciljem...” (aktiv).
- Naglaskom u pisanju treba istaknuti dijelove pisma ili važne ideje. Jedan dio rečenice treba podrediti kako bi se istaknuo i naglasio drugi. Npr. „Ponuda je bila slaba i mi smo lako ušli na tržište.” Nema naglašene ideje. „S obzirom na slabu ponudu, ušli smo na tržište.” Naglasak je predstavljen u drugom dijelu ove rečenice. Naglasak se postiže i ponavljanjem riječi, na primjer: (riječ pansion): „Prodaja pansiona, reklama pansiona i cijene pansiona bitni su za naš tržišni program.” Ponavljanjem riječi kreira se dramatizacija poruke i povećava pažnja kod čitatelja.
- U dopisima dobro je korištenje ideja suprotnosti (komparacije i kontrasta značenja). Često se za tu svrhu koriste brojevi i slike, jer brojevi govore više i egzaktnije od napisanih riječi. To daje težinu vašem dopisu i upućuje čitatelja da stvori dobar zaključak o vašem pismu. Npr. „Nudimo vam da slobodno kreirate naš oglas za razliku od tvrtke „Modeli“ koja to ne dopušta.”
- Seksističkom rječniku nema mjesta u poslovnim komunikacijama pa ni u poslovnom pismu. Koristiti treba uvijek spolno neutralan jezik i stil pisanja. Umjesto pisanja „on“ ili „ona“ savjetuje se pisati u množini. Na primjer umjesto: „Kada prodavač ostvari kvotu prodaje...“, bolje je reći „Kada prodajno osoblje ostvari kvote prodaje...”
- Pisati treba uvijek prijateljskim tonom.

11.5. Pisanje poslovnih pisama

POČETAK PISMA

Dobar početak: *„Imate li problema s grijanjem? Želite li da Vam ih riješimo?”*

Loš početak: *„S obzirom na ove hladne zimske dane, često dolazi do kvarova i zastoja u sustavu centralnog grijanja i mi...”*

Loše je: izostaje početna pažnja kod čitatelja. Asocijacije na hladne dane i zimu nisu dobro došle i imaju suprotan učinak.

Na početku pisma treba iznijeti stvari i sadržaje koji su poznati čitatelju i ne zamarati ga nepoznatim.

Pisma ne trebaju počinjati dosadno i monotono.

Često se griješi pozivajući se na datume, prethodna pisma i sl. Na primjer:

„U skladu s Vašim dopisom br. 34/5-VM-10 od 14.4.2010.g., a kojim ste tražili....“ (to treba stavljati u zaglavlje pisma, a nikada u uvodni tekst). „Odgovaramo vam na Vaš dopis od...” (kao da primatelj ne vidi da odgovarate).

RAZRADA TEME PISMA (GLAVNI DIO)

- Slijed misli ne smije biti konfuzan
- Paziti da se ne skrene s teme pisma
- Novi sadržaji u pismu se moraju vezati na prethodno rečeno u pismu
- Motiv pisanja u pismu mora biti uvijek prisutan.

ZAVRŠETAK PISMA

Završetak pisma se najviše zapamti.

Potrebno je paziti da se čitatelja ne dovede u dilemu: što on treba sada učiniti? Na što apeliramo?

11.6. Pisma s različitim sadržajima

Poslovna pisma se razlikuju i po različitim sadržajima. Najčešće se dijele na:⁶⁷

1. Pisma s lošim vijestima za primatelja.
2. Pisma s dobrim vijestima za primatelja.
3. Pisma informirajućeg sadržaja.
4. Pisma s ciljem nagovaranja primatelja.
5. Pisma pomoću kojih se nastoji otkloniti nastali nesporazum, propust, poteškoća.

⁶⁷ Detaljnije o ovim sadržajima vidjeti u: Osredečki, E.: „Kultura poslovnog komuniciranja“, Biblioteka stručnih priručnika – Udruženje propagandista Hrvatske, Zagreb, 1989., str. 119 – 123

Pisma s lošim vijestima

Ova pisma je uvijek teško pisati i potrebno je imati stila u njihovom pisanju.

Jedna od strategija za pisanje ovih pisama zove se „*Strategija: napravite sendvič*“, a sastoji se u slaganju teksta po sistemu slaganja sendviča.

Gornji sloj: recite primatelju nešto ugodno, što on očekuje čuti.

Srednji sloj: razloži zašto mu morate reći „ne“.

Donji sloj: kao i gornji, ugodan. Nešto što nosi nadu u pozitivan odgovor ubuduće.

Slika 19 Primjer pisma s lošim vijestima

Poštovana gospodo Vuković,

Obradovala nas je Vaša prijava za mjesto Direktora marketinga u našem poduzeću. Vaše kvalifikacije, znanje i iskustvo su uvelike nadmašili naše zahtjeve za taj posao. Odbor za zapošljavanje imao je vrlo težak zadatak donošenja odluke između troje kandidata. Nažalost u ovom trenutku ne možemo Vas primiti na taj posao.

Sljedeće godine očekujemo da će biti upražnjeno radno mjesto Voditelja tržišnih komunikacija. Voljeli bismo da se prijavite na natječaj koji će biti raspisan za to mjesto.

Zahvaljujemo na zanimanju koje ste pokazali za naše poduzeće te se nadamo ponovnom susretu sljedeće godine.

S poštovanjem,

K. L.

Direktor centra za ljudske resurse

Savjeti kod negativnih odgovora i pisma s lošim vijestima:

- Steći povjerenje kod čitatelja.
- Nikada se ne smije lagati čitatelju.
- Upotrijebiti neizravan pristup čitatelju.
- Izbaciti iz pisma sve pretjerane tvrdnje.
- Sakriti loše vijesti u sredinu pisma (poruke).
- Rei manje od cijele istine, ako cijela istina zvuči nevjerojatno.
- Ako otkrije samo jednu neistinu u pismu, čitatelj će smatrati da je sve laž.
- Nastojati impresionirati čitatelja.
- Svoje tvrdnje uvijek popratiti dokazima, izjavama, svjedočanstvima.
- Služiti se logikom.
- Ako dođe do pogreške, priznati svoje pogreške.

Pisma s dobrim vijestima

Iako se čini da je najlakše napisati pismo s dobrim vijestima, često se čine određene pogreške. Pri pisanju ovakvih pisama treba obratiti pozornost na sljedeće:

- Čitatelji su obično nestrpljivi zbog iščekivanja takvih vijesti pa je potrebno odmah na početku pisma što izravnije priopćiti tu dobru vijest. Npr. „Gđice Jozić, Vi ste naša novoizabrana voditeljica odjela za odnose s potrošačima.“
- Uvijek treba izbjegavati klasični formalizam u stilu: „Drago nam je da Vas možemo obavijestiti“, „Čast nam je da Vas obavijestimo“, „Dopustite nam da...“ itd.

Slika 20 Primjer pisma s dobrim vijestima

Poštovana gospođo Vuković,

Vi ste od danas naša novoizabrana Direktorica marketinga.

Vaše kvalifikacije, znanje i iskustvo su znatno nadmašili naše zahtjeve za taj posao. Odbor za zapošljavanje imao je vrlo težak zadatak donošenja odluke, ali se odlučio za Vas.

Molimo Vas da se u najkraćem mogućem roku javite našem centru za ljudske resurse kako biste obavili sve formalnosti oko početka rada.

Zahvaljujemo na zanimanju koje ste pokazali za naše poduzeće i radujemo se Vašem dolasku.

S poštovanjem,

K. L.

Direktor centra za ljudske resurse

Pisma nagovaranja

Sadržaj im je da pokušaju nagovoriti i uvjeriti primatelja da reagira pozitivno na našu namjeru ili gledište. Kod pisanja ovih pisama se savjetuje:

- Pismo treba imati logičan slijed protkan argumentima i dokazima za iznijete prijedloge.
- Potrebno je poznavati motive, interese i potrebe primatelja te ih istaknuti u pismu.
- Pri pisanju treba koristiti aktivne konstrukcije i živi jezik.
- Koristiti uočljive slike, prikaze, uočljiv tekst.
- Neizravan pristup čitatelju pokazao se najučinkovitijim u ovim pismima na početku pisanja (uvjerljivi argumenti prije pokušaja nagovaranja čitatelja). Primjer: „Vaše zdravlje je sve što imate. Što ako ga izgubite u uvijek hladnom domu?“

Slika 21 Primjer pisma nagovaranja

Poštovani gospodine Perić,

Poznato Vam je da smo specijalizirana tvrtka koja se bavi uređenjem poslovnih interijera i da imamo izvrsne rezultate u tome području. Ponosni smo na kvalitetu izvedbenih rješenja, suvremenost, kreativnost i razinu naših usluga.

Vaša je tvrtka jedan od naših najboljih klijenata te Vam stoga dajemo prvenstvo kad god je to moguće. Sada imamo uredski namještaj marke „Style“ koji nije lako nabaviti i koja je danas najtraženiji na tržištu. Imajući to na umu kao i Vaše zanimanje da budete u trendu, šaljemo Vam katalog ovog namještaja.

Naravno, očekujemo Vašu povratnu informaciju i pokušat ćemo u najkraćem mogućem roku doći k Vama i na licu mjesta Vam prezentirati našu ponudu. Kao privrženom klijentu nudimo Vam 10% popusta na narudžbu ovog namještaja ukoliko se odlučite u roku od 60 dana.

Cijenimo Vaše zanimanje za suvremenim radnim interijerima i održanjem visokog imidža Vaše tvrtke.

S poštovanjem,

K. N.
Menadžer prodaje

Informativna pisma

Pišu se da bi se sakupile tekuće informacije ili da se pošalju informacije koje imamo (razmjena informacija). Za ovu vrstu pisama predlaže se:

- Izravan pristup s naglaskom na početku pisma u kojem se ističe svrha pisma. Npr. „Dragi g. Ivičević, naš menadžer prodaje dostavio mi je podatke o potrebama...“
- U odnosu na pisma s lošim ili dobrim vijestima, kod pisama s informativnim sadržajem se ne pišu argumenti uvjeravanja niti se koriste apelativni sadržaji.
- Ton i stil ovih pisama je impersonalne naravi i ne uključuje nikakve zahtjeve od primatelja kao npr. „Molim Vas izvršite...“ ili „Bilo bi poželjno da...“
- Kod pisanja usvojite početnu pretpostavku da će čitatelj pozitivno reagirati na Vaše informacije i pod tom pretpostavkom pišite sadržaj pisma. To znači da u sadržaju ovih pisama trebaju biti elementi: „Što želite?“, „Zašto mu šaljete te informacije?“

- Zašto vam je to važno? Što te informacije znače ili mogu značiti primatelju pisma? Kakve potrebe on može riješiti tim informacijama?
- Primatelju pisma treba obavezno reći što želite da se dogodi s tim informacijama i koji bi termin (rok) bio potreban da se te informacije realiziraju.

Slika 22 Primjer informativnog pisma

Preporuka za gospodina Bertića

Poštovani gospodine Ivančević,

Gospodin Bertić je radio u ovom poduzeću od veljače 2004. do listopada 2008. U tvrtku je primljen kao voditelj prodajnog područja za Sisačko-moslavačku županiju te je u roku od godinu dana promaknut na položaj direktora prodajne organizacije.

Gospodin Bertić je svoje odgovornosti obavljao s velikom pažnjom. Dosljedno je provodio strateške ciljeve ove tvrtke i izvršavao postavljene prodajne planove. U upravljanju ljudstvom u prodaji pokazao je smisao za motivaciju i razvoj ljudskih potencijala osoblja prodaje.

Jedina mu je slabost bila povremeno preuzimanje prevelikih odgovornosti na sebe.

Toplo preporučam gospodina Bertića i nadam se da ćete u njemu naći vrijednog, sposobnog i upornog suradnika.

S poštovanjem,

V. H.

Direktor centra za ljudske resurse

Pisma za otklanjanje nastalih teškoća i nesporazuma

Slika 23 Primjer pisma za otklanjanje nastalih teškoća i nesporazuma

Poštovani,

Imam 73 godine i umirovljenik sam. Nas dvoje, moja supruga i ja, živimo od jedne mirovine.

Prije nekoliko dana pokvario nam se hladnjak kojeg proizvodi Vaša tvornica. U servisu su nam rekli da nemaju dijelove da bi ga popravili. Uzalud sam obilazio prodavaonice. Molio bih vas da mi ih pošaljete.

U prilogu vam šaljem opis kvara i popis potrebnih dijelova koji su mi dali u servisu.

S poštovanjem,

M. M.

Slika 24 Primjer odgovora na pismo za otklanjanje nastalih teškoća i nesporazuma

Dragi gospodine M. M.!

Zahvaljujemo Vam što ste nam se javili u vezi s problemom Vašeg hladnjaka. Primite naše iskreno žaljenje zbog propusta kojeg smo svojim nemarom i nepažnjom napravili u opskrbi našeg servisa.

Još danas, odmah čim sam pročitao Vaše pismo, dao sam nalog da Vam se dijelovi pošalju. Osobno sam se pobrinuo da se to izvrši.

Ukoliko i ubuduće budete imali sličnih neugodnosti ili, možda nekih drugih, bit će mi zadovoljstvo da Vam u tome pomognem.

I na kraju, Vi i Vaša supruga primite naše iskrene želje za dug i sretan život.

S poštovanjem,

Tehnički direktor B. R.

Pisma s ciljem uspostavljanja početnog kontakta

Obično su to vrlo kratka pisma. Posebnu pažnju treba obratiti:

- Da su jasno napisana s jasnim ciljem sastanka.
- Da previše ne zamaraju primatelja nepotrebnim detaljima (njih ostaviti za kasnije kontakte).

Slika 25 Primjer pisma za uspostavljanje početnog kontakta

Tvrtka
Adresa
Gospodin xy
Datum
Poštovani gospodine Tomić,
Dozvolite mi da Vam predstavim sebe i svoju tvrtku.
Mi smo mala tvrtka specijalizirana za specijalni tisak na različitim materijalima.
Osobno vjerujem kako su neke naše usluge zanimljivi i Vama. Također vjerujem
da Vam možemo pomoći da korištenjem naših usluga uštedite znatan novac.
Naravno, nisam siguran imate li potrebu za suradnju s nama pa ću Vas nazvati
tijekom sljedećih kako bismo eventualno dogovorili vrlo kratki sastanak. Pri tom
bih Vam mogao prezentirati asortiman naših usluga.
Veselim se Vašem odgovoru.
S poštovanjem,
Potpis
Ime i prezime
Titula

12. KOMUNICIRANJE TELEFONOM

Zakovitosti u komuniciranju telefonom različite su od zakovitosti komunikacije licem u lice. Zbog neljubaznih sugovornika i klijenata telefonski razgovori u poslovnom okruženju često su zahtjevni i nije jednostavno predvidjeti potencijalne zamke u telefonskom komuniciranju što utječe na kvalitetu naše komunikacije. Kao i kod ostalih aspekata i vještina poslovnog komuniciranja, jednostavno je izvršavati i izvrsnost u komunikaciji telefonom i postati dobar komunikator. Nekoliko je savjeta u poslovnom komuniciranju putem telefona:

- Paziti na hladno „Da“, neljubazno „Halo“ ili odrješito „Molim.
- Uvijek se predstaviti („Gradska tiskara, dobar dan!“, „Tiskara, izvolite!“)
- Pravilo je: kad se želi uspostaviti novi kontakt s poslovnim partnerom, uvijek zvati osobno. Nikada ne savjetovati tajnicu da kontaktira druge u vaše ime.
- Ne trošiti svoje i tuđe vrijeme uzalud nepotrebnim riječima. Npr. „Hoćete li biti ljubazni i pokušati me spojiti s gospodinom Tomićem?“ Recite jednostavnije: „Molim vas gospodina Tomića!“ Ako vas tajnica g. Tomića zapita „Tko zove?“, tada recite samo svoje ime „Zove Mario Babić.“
- Nije dobro pitati „Tko zove“, već „Možete li mi reći vaše ime, molim?“ Nikada nije dobro mučiti sugovornika riječima „Odakle zovete?“, već „Iz koje tvrtke zovete?“
- Glas mora zvučati ljubazno i razgovijetno.
- Ne odavati nestrpljenje, pogotovo ako postoji još poziva na čekanju.
- Ako stranka čeka da ju spojite, nikada ne smijete zaboraviti na nju.
- Ako zovete u ime nekoga recite: „Dobar dan, zovem u ime g. Marića koji treba g. Vujčića.“
- Uvijek uzvratiti pozivom ako je ostavljena poruka za povratni poziv.
- Paziti: slušalica prisluškuje zvukove iz okruženja (srkanje kave, šmrkanje, preglasna glazba...).
- Uvijek imati rokovnik s bilješkama pri razgovoru telefonom.
- Uvijek u razgovoru biti kratak.
- U slučaju krivog broja, nije dopušteno raspitivanje o tome tko je na telefonu, čiji stan i sl., već se kratko ispričati i prekinuti vezi vezu.
- Javiti svojim poslovnim prijateljima ako se promijeni broj telefona.
- Važne stvari i probleme ne rješavati telefonom već samo najaviti i organizirati osobni sastanak.

13. TELEVIZIJA KAO OBLIK MASOVNIH KOMUNIKACIJA

Milijuni dolara se svakodnevno potroše u svijetu da bi se kupce potaknulo na potrošnju, povećao njihov interes za proizvodom, izazvala i skrenula pažnja prema proizvodu, povećala privrženost potrošača prema marki, odvratilo od utjecaja i namjera konkurencije; obavijestilo o novostima na tržištu (novi proizvodi, modificirani proizvodi, novo pakiranje, sniženje cijena, novo prodajno mjesto itd.).

Trinaest je pitanja na koja u ekonomskoj propagandi treba dati zadovoljavajući odgovor. Predstavljamo ih u pregledu koji slijedi.

Tablica 10 Definiranje komunikacije/propagandnih aktivnosti putem televizije

	PITANJE:	SADRŽAJ:	ZNAČENJA:
1	S kojim financijskim sredstvima?	Proračun za propagandu	a) Koliko financijskih sredstava imamo na raspolaganju za realizaciju plana propagandne aktivnosti?
2	Tko?	Nositelj propagandne aktivnosti	a) Hoće li propagandnu aktivnost obavljati vlastiti kadar u poduzeću ili će se to povjeriti nekoj specijaliziranoj, vanjskoj agenciji za propagandu? b) Kojoj će se propagandnoj agenciji povjeriti propagandna aktivnost?
3	Gdje?	Lokacija propagandne aktivnosti	a) Gdje će se objaviti poruke (u kojem časopisu, novinama, radiju, televiziji...)? b) Gdje će se izvesti plakat, poster, oglas...? c) Na kojoj stranici časopisa ili novine će se objaviti poruka?
4	Kada?	Vrijeme emitiranja (terminiranje) poruke	a) U koji dan će se poruka objaviti u mediju? b) U koje vrijeme (u koji sat, u sklopu koje emisije) će se emitirati poruka?
5	Kome?	Ciljana skupina-segment potrošača	a) Tko je taj kome je poruka namijenjena (ako su to npr. žene – koje žene: mlade neudane djevojke, mlade udane žene, mlade majke, žene srednjih godina, žene poodmaklih godina, starije žene; zaposlene žene, nezaposlene žene, umirovljenice itd...)?
6	Zašto?	Vrsta poruke	a) Što želimo da kupac učini nakon što se izloži poruci, zapamti je i percipira? (Podsjećajuća propaganda; informativna propaganda; poticajna propaganda...) b) S kojim se ciljem obraćamo kupcima?

	PITANJE:	SADRŽAJ:	ZNAČENJA:
7	Koga angažirati?	Izbor nositelja poruke	a) Tko će u poruci biti angažiran kao nositelj javnog mišljenja? (koji glumac, pjevač, liječnik, ekspert, sportaš...). Zašto?
8	Što?	Sadržaj poruke	a) Što ćemo (kakav sadržaj) reći kupcima?
9	Koliko dugo?	Vremensko trajanje emitiranja poruke	a) Koliko je optimalno potrebno vremena da se sadržaj poruke prenese potrošačima?
10	Kako?	Kreiranje poruke	a) Kako ćemo priopćiti poruku? b) Koje apele ćemo koristiti? c) Kako dizajnirati sadržaj, izgled, oblik, tekst...?
11	Na koji način?	Izbor medija	a) Koji će se sve mediji koristiti i zašto?
12	Koliko puta?	Ponavljanje poruke	a) Koliko će se puta ponoviti emitiranje poruke? b) U kojim razmacima će se vršiti ponavljanje?
13	S kojim efektima?	Mjerenje djelotvornosti poruke	a) Kako će se mjeriti komunikacijski učinci poruke? b) Kako će se mjeriti učinak poruke na prodaju?

Televizija, kao medij masovnih komunikacija, danas je dosta visoko rangirana. Brojna su istraživanja dokazala da je ona, uvelike postala patološkom životnom navikom, jer je dovela do specifičnih oblika ponašanja, relacija i reakcija među ljudima.

Kod djece, uz spavanje, televizija je najčešće druga životna aktivnost. Aktivnost koja je potisnula mjesto i ulogu igre te njezino značenje i mjesto u psihičkom, fizičkom i društvenom razvitku mlade ličnosti.

Još se prije dvadesetak godina izračunalo da devet desetina djece u razvijenom svijetu u dobi od šest do šesnaest godina prosjedi ispred malih ekrana 500 do 1.000 sati godišnje. Preračunato dugoročno i statističkim jezikom, to znači da tako prosječni čovjek provede pred televizorom dvanaest godina svog života.

Televizijski aparat već ima i svoje izgrađeno mjesto, personificiranog i simboličkog značenja unutar obitelji. Mnoge obitelji se sastaju navečer ispred TV ekrana. Oni nesvjesno uz televiziju stvaraju zatvoreni obiteljski krug. Televizija tako stječe svoje skriveno i statusno značenje u krugu obitelji kao i svaki njezin član.

Zašto je to tako? Zašto je televizija kao medij zauzela broj jedan u životu ljudi? Zašto joj ljudi sve više vjeruju? U čemu je njezina moć?

Iznad svega brojne su komparativne prednosti televizije pred drugim medijima koji se koriste u oglašavanju. Evo samo nekih:

- Velika je brzina slanja poruka potrošačima, a što danas u suvremenom svijetu predstavlja jedan od osnovnih uvjeta aktualnosti i praćenja aktualnih tijekova u svijetu.
- Upućena poruka potrošačima djeluje na njihov vid i sluh kao perceptore živčanog sustava integriranim efektom čime se postiže kumulativni efekt kod prijema i pamćenja poruke.
- Velika je sugestivna moć i sugerirajući efekti poruke na potrošače.
- Potrošač se s porukom na televiziji identificira jače i snažnije nego kod drugih medija oglašavanja (radiju ili tisku).
- Poruka na televiziji je relativno izolirana u prostoru u odnosu na recimo ulični plakat koji se nalazi između nekoliko konkurentskih i uopće sadržajno različitih plakata, a što utječe na slabije zapažanje i na veću selekciju poruka.
- Dinamika slike, tona, zvuka i pokreta daje televiziji životnu snagu i dimenziju.
- Spot prikazan na televiziji doima se kao realna životna situacija, kao isječak iz stvarnog života što utječe na stvaranje povjerenja kod potrošača u sadržaj poruke.
- Jedino televizija omogućuje izravni kontakt s referentnim grupama potrošača i općenito daje mogućnost kvalitetnog pristupa određenim segmentima potrošača kojima se poruka upućuje.
- Jedino televizija daje niz mogućnosti za demonstraciju i prezentaciju proizvoda što izravno potiče interes kod potrošača za kupnjom oglašene robe.

Jedno od osnovnih polazišta je pitanje koje se kod svih tih aktivnosti u ekonomskoj propagandi nameće: Kako poruku kreirati da djeluje na ponašanje potrošača? Na ponašanje potrošača je načelno moguće djelovati:⁶⁸

- Tekstom poruke,
- Sadržajem poruke,
- Oblikom poruke,
- Terminiranjem poruke,
- Bojom u poruci,
- Pozicioniranjem poruke,
- Dinamikom poruke,
- Realnošću i aktualnošću poruke,
- Apelima u poruci,
- Ponavljanjem poruke.

⁶⁸ Gutić D.: „Ponašanje potrošača“, Hercegtisak, Široki Brijeg, BIH, 2006., str. 174 – 184.

Tekst poruke

Tekst je verbalni dio poruke. On uključuje: naslove, podnaslove, sadržaj i potpis. Naslov poruke se može kreirati na nekoliko načina:

- a) Kao novost („Novost – peći za grijanje na solarnu energiju!“)
- b) Kao zanimljivo pitanje („Zar je još želite skupo smrzavati?“)
- c) Zapovijed („Ne bacajte svoj novac kroz prozor!“)
- d) Kao dilemu („Razmislite malo: zar doista ne plaćate skupo to neučinkovito klasično grijanje?“)

Oblik poruke

Oblik i vrsta poruke potrošačima nisu slučajni odabir. Pri tome su ključna pitanja:

- a) Tko su naši potrošači?
- b) Kojim medijima su izloženi?
- c) Kada tj. u koje vrijeme se izlažu medijima?

Nije svejedno hoće li se potrošač s oglasom i porukom susresti na ulici, u kući, na poslu te u koje doba dana: jutro, prije podne, podne, predvečer, navečer, kasno navečer itd.

Terminiranje poruke

Vremensko pozicioniranje poruke ima značajnu vrijednost za njegovu komunikacijsku dimenziju. Tako će, na primjer, veću pažnju kod gledatelja televizijskog programa izazvati poruka bezalkoholnog pića ili piva koja je emitirana u sklopu prijenosa neke športske manifestacije. Ili poruke koje se emitiraju neposredno pred početak visoko gledanih televizijskih emisija u odnosu na nisko gledane emisije.

Kotler navodi da pri terminiranju poruke treba uzeti u obzir tri čimbenika:

- a) Obrtaj kupca tj. stopu pojavljivanja novih kupaca na tržištu (kada je broj novih kupaca veći i oglasi moraju biti stalniji).
- b) Učestalost kupnje tj. broj kupnji prosječnog kupca nekog proizvoda u određenom razdoblju) – što je ta učestalost veća i oglašavanje treba biti kontinuiranije.
- c) Stopa zaboravljanja marke od strane kupca - što je stopa viša, to i oglašavanje mora biti intenzivnije i kontinuiranije.

Pozicioniranje poruke

Opće je poznato da smještaj poruke na prvoj i zadnjoj vanjskoj stranici u časopisu izaziva najintenzivniju pažnju kod čitatelja. Potom slijede, unutrašnje strane prvog i zadnjeg lista itd. Prve stranice u časopisu isto tako izazivaju veću pažnju od onih koje slijede poslije. Oglas objavljen u gornjem desnom kutu novina ili časopisa se najprije uočava pri čitanju.

Dinamika poruke

Statičke od dinamički usmjerenih poruka u pravilu imaju niže komunikacijske učinke na potrošače. Oglas u novinama ili plakat na uličnom panou je statičan u odnosu na npr. radio poruku, televizijski spot ili *display* poruku.

Realnost i aktualnost poruke

Dojam stvarnosti/realnosti oglasa i poruke koji taj oglas sadrži izuzetno je bitan za djelovanje na potrošače. Tako, na primjer, televizija ima nekoliko prednosti pred drugim medijima u pogledu realnosti i aktualnosti poruke.

To su:

- Brzina akcije što joj daje aktualni značaj.
- Djelovanjem zvučnim i vizualnim efektima (slika i zvuk) stvara se dojam pune realnosti zbivanja.
- Sugestivnost nastupa u televizijskom spotu otvara niz mogućnosti za utjecaj na procese identifikacije gledatelja s glumcima i uopće dramaturgijom u spotu.
- Dinamičnost slike i kadrova čini televiziju medijem realnih dojmova.
- Kućna atmosfera kod primanja poruke kroz procese obiteljske podrške ima znatniji učinak od npr. oglasa na uličnom plakatu koji se uočava tek u prolazu i žurbi.
- Prikazivanje i demonstracija proizvoda je praktična i realno moguća jedino kroz ovaj medij, a što je od izuzetne važnosti za privlačenje pažnje i stvaranje početnog zanimanja kod potrošača.

13.1. Komparativne prednosti televizije

Televizija je postala dominantni medij u javnom komuniciranju zahvaljujući tehnološkom napretku i mogućnošću djelovanja slikom, riječju i glazbom. TV ekrani doveli su svijet u svako kućanstvo i uvelike su utjecali na ponašanje ljudi i kreiranje doživljaja i stvarnosti. Kompozicijom slike, zvuka i pokreta, televizije osvaja pažnju gledatelja i ima velik utjecaj na njih.

Ključne komparativne prednosti televizije su:⁶⁹

1. Brzina akcije
2. Djelovanje zvučnim i vizualnim učincima
3. Sugestivnost
4. Mogućnost identifikacije s porukom
5. Izolacija poruka u prostoru
6. Izvjestan dojam realnosti
7. Dinamika slike
8. Univerzalnost
9. Kućna atmosfera kod prijema poruke
10. Realističan prikaz proizvoda
11. Mogućnost demonstracije

Negativnosti TV su:

1. Neelastičnost u vremenu
2. Nemogućnost ponovljenog gledanja
3. Skup medij

⁶⁹ Gutić, D., op. cit., str. 174 – 184

Vrste TV spotova:

1. Poruka sa spikerom
2. Svjedočenje
3. Demonstracija
4. Dramatizacija
5. Dokumentarne poruke
6. Spot kao podsjetnik

13.2. Apeli

Apeli su pokretači emocija kod primatelja poruke. Postoji ih jako mnogo. Praktično se svako postojeće ili potaknuto emocionalno stanje i različite emocionalne relacije mogu koristiti za apele u porukama. Navodimo samo neke od njih:

1. Appetit
2. Ljubav
3. Ljepota
4. Zdravlje
5. Roditeljska ljubav
6. Društvenost
7. Superiornost
8. Razonoda
9. Udobnost
10. Dobit

Primjeri apela uključuju:

- Apel sa zanimljivim pitanjem: „Biste li platili 2.000 kn da biste za samo četiri mjeseca grijanja uštedjeli uloženi novac?“
- Apel sa zanimljivom izjavom: „Za samo tri mjeseca izgubili ste bespovratno 2.000 kn!“
- Apel s upozorenjem: „Ne bacajte svoj novac kroz prozor!“Apel s ciljem uvjeravanja: „Sigurno puno plaćate za grijanje.“
- Apel s pokušajem da se dovede kupca u sumnju: „Koliko li samo košta to centralno grijanje? A vi se i dalje smrzavate!“

- Apel s pokušajem da se kupca razuvjeri u njegove postojeće stavove i navede ga se na razmišljanje: „Jeste li doista svjesni koliko puno i bespotrebno plaćate to centralno grijanje?“
- Apel kojim se kod kupca skreće pažnja na ljubav prema djeci i općenito prema obitelji: „Svaki dobar otac učinit će dom svojoj djeci toplijim i radosnijim!“Apel kojim se želi utjecati na društveni status kupca: „I drugi su se uvjerali u naša rješenja za grijanje. Budite i vi uspješni. Uvjerite se!“
- Apel s ciljem da se kod kupca izazove strah: „Vaše zdravlje je sve što imate. Što ako ga izgubite u uvijek hladnom domu?“
- Apel s ciljem stvaranja humora: „Tko kaže da je ljeto tako daleko?“

13.3. Kreiranje TV spota

Kod kreiranja TV spota pažnju treba obratiti na sljedeće:⁷⁰

1. Video i audio materijali se moraju međusobno poklapati;
2. Ne pokazivati proizvod duže, nego o njemu govoriti;
3. Video treba prenijeti više od 50% poruke;
4. Koristiti kratke i svakodnevne riječi u audio prikazu;
5. Kratke rečenice;
6. Govoriti samo onoliko koliko treba da se opiše slika;
7. Nikada ne opisivati ono što se vidi na slici (TV je video medij);
8. Izbjegavati statične scene, a prednost dati pokretnim scenama;
9. Izbjegavati pretrpanost spota kadrovima (izostaje pažnja kod gledatelja);
10. Svaka scena ne smije biti kraća od četiri sekunde;
11. Izbjegavati totale. TV je uspješniji s bližim kadrovima;
12. Prijelaz slike u sliku treba imati kontinuitet.

⁷⁰ Gutić, D., op. cit., str. 174 - 184

Najčešće greške u kreiranju TV spota su:

1. Tekstovi su nepotrebno dugi;
2. Tekstovi su nesinkronizirani sa slikom;
3. Tekstovi su nesugestivni primatelju poruke;
4. Odsustvo dobre glume;
5. Suhoparni tekstovi;
6. Bez originalne glazbene komponente;
7. Snimanje spota bez dobre scenografije, režije;
8. Poruke nabacane kadrovima;
9. Odsustvo bližih kadrova;
10. Radnja, dramatizacija i tijek filma nisu usklađeni s asocijacijama gledatelja.

Deset loših apela u televizijskim spotovima

„Ralon“ s apelom „Kolekcija za vatrene“. Spot je gotovoe bez ikakvih vidljivih asocijacija na potrošnju ove kozmetike za muškarce. Je li kreator spota želio pojam „vatrenosti“ vezati uz nekoliko svjetlećih crvenih ploča koje se naizmjenično pale i gase?! Scene u ovom spotu završavaju zvižducima. Kome su uopće oni namijenjeni i s kojim ciljem?! Muškaraca kojima je ova kolekcija namijenjena u spotu nema.

Spot za „Lignosan glazuru“, premaz za drvo (Herbos, Sisak), rađen je po scenariju priče o Pinokiju. Kroz čitav spot, starac Geppetto pravi drvenog lutka. Na kraju spota on na glavu lutka kistom nanosi glazuru. Ta se glazura ne uočava (fiksira) kamerom kod nanošenja. Vjerojatno je kreator spota htio reći da ova glazura „udahnuje dušu“ drvetu, jer lutak, naravno, oživi. To gledatelj spota sam treba zaključiti. Kroz čitav spot dominira priča, a tek se usputno na kraju spota uočava propagirani proizvod.

Spot „Belupa“ iz Koprivnice za biljne šampone „Herbal“ s apelom „Zdrava i lijepa kosa – biljni šamponi Herbal“. Te riječi i tekst nisu popraćeni i interpretirani slikom. Lijepe i zdrave kose nema u scenama ovog spota.

Krema protiv celulita (Saponia, Osijek) u spotu ima apel „Priroda daj“. Proizvod protiv celulita je statično prikazan u spotu. Spotom dominira livada. Apel koji kaže: „Stanicama kože pomaže u borbi protiv celulita!“ nije obrađen. Kako to pomaže ostaje nedorečeno.

U spotu za mineralnu vodu „Donat Mg“ starac ribar izvlači iz mora hobotnicu. Jasno je vidljivo da je hobotnica već odavno ulovljena i da je vjerojatno odležana nakon dužeg stajanja. Starac, potom ističe da gotovo nikada nije bio bolestan te da iz mora uzima sve što mu treba. Na kraju spota se odnekud pojavljuje ova mineralna voda bez ikakve ukomponiranosti s tekstom i scenom u spot. Pored vrlo loše scenografije, ispada da je i ova mineralna voda, kao i hobotnica, proizvod mora, jer starac jasno i nedvojbeno izjavljuje da iz mora uzima sve što mu treba za zdrav život.

Spot za sladoled „Eskimo“ (UPI, Sarajevo, BiH) ima scenarij u nekoj zrakoplovnoj luci gdje umorni i iznervirani putnici očekuju prtljagu koja nikako da stigne. Očita je i vidljiva zbunjenost i zabrinutost kod putnika. Potom im se obraća stjuardesa riječima: „Poštovani putnici, dok ne pronađemo Vašu prtljagu, pripremili smo vam ugodno iznenađenje!“ I tada se s pokretne vrpce za prtljagu pojavljuju ovi sladoledi. Pažnja gledatelja je, istina, postignuta i akcentirana, jer se javlja efekt radoznalosti. Ali, ima li sladoled u psihi potrošača karakter „dnevnog anksiolitika“, jer na licima putnika više nema zabrinutosti za prtljagu, vrlo je diskutabilno i upitno pitanje.

„Sun mix – jači od sunca!“, glasi apel u jednom spotu za ovu zaštitnu kremu kod sunčanja. Danas su potrošači jako dobro upoznati s brojnim i štetnim posljedicama koje mogu nastati kod neopreznog i nekontroliranog izlaganja sunčevim zrakama (oštećenja kože, oštećenja vida, pad imuniteta organizma, karcinomi kože itd.). Diskutabilno je isticanje apela „jači od sunca“. Sunce je izvor života i nije čovjekov neprijatelj ni rival. Umjesto takvog apela umjesnije bi, vjerojatno, bilo uputiti jednu sasvim drugačiju poruku potrošačima ove zaštitne kreme.

„Ovakvo kuhanje danas nikome nije potrebno“, kaže spiker u jednom spotu „Zdenka“ (Veliki Zdenci). Spot prikazuje ženu odjevenu u izvornu, tradicionalnu, nošnju gdje mijesi tijesto i pravi domaći kruh. Nakon toga nadovezuju se scene iz suvremenog načina i tehnologije u proizvodnji industrijskog kruha. Na kraju spiker kaže: „Sirevi i peciva iz Zdenke!“ Vrlo je nezahvalno komparirati i polarizirati značenja kao što su „staro“ i „novo“, a da se prethodno ne utvrdi realna vrijednost istih za odgovarajući proizvod koji se propagira. Većini je gledatelja tradicija pečenja domaćeg kruha veoma draga i potrebna. Tradicija u pečenju kruha zasigurno nije nepotrebna, već upravo suprotno.

14. RADIO. ČASOPISI. NOVINE.

14.1. Radio poruke

Oglašavanje putem radija se obično vrši u spotovima koji traju najčešće između pola i jedne minute. To oglašavanje se može obaviti putem posebnih, sponzoriranih emisija ili unutar bloka oglasa koji se emitiraju u sklopu nekih emisija.⁷¹

Radio je djelotvoran medij komuniciranja s postojećim i potencijalnim kupcima, jer ima sljedeće prednosti pred drugim medijima:

- Ima ciljanu slušaateljsku publiku;
- Visoko je privlačan medij, naročito u lokalnim okvirima i lokalnom značenju;
- Ima mnogo manje troškove kreiranja i emisije poruka;
- Kratko je vrijeme potrebno za kreiranje poruke;
- Isto tako kratko je vrijeme od kreiranja do emitiranja poruke.

Informacije o slušaateljima (broj, struktura, najslušanije radio emisije, domet radio valova i sl.) relativno su dostupne, jer se istraživanja tog tipa rade često i permanentno. Tako je moguće dobro procijeniti hoće li poruka koju upućujemo putem radio valova doći do naših potencijalnih kupaca. Ako se zna ciljana publika, a uz to se poruka dobro kreira i emitira putem regionalne (lokalne) radio postaje te se još ponavlja nekoliko puta, to onda može biti vrlo učinkovita poslovna komunikacija.

Radio kao medij primarno koristi ljudski glas, najčešće obogaćen glazbenom komponentom i ostalim stimulirajućim zvučnim komponentama. Potrebno je znati umješno koristiti ove elemente pri kreiranju oglasa (glas, različiti zvukovi, glazba) kako bi se povećalo zapažanje i pamćenje radio poruke.

U odnosu na TV spotove, radio poruke su mnogo jeftinije i za kreiranje i emitiranje. Potrebno je i mnogo manje vremena (u odnosu na TV spot) od potrebe za oglašavanjem, ideje za sadržaj poruke, kreiranje poruke i njezino emitiranje. Sve to utječe da su radio poruke aktualne i djelotvorne.

⁷¹ Detaljnije vidjeti u: Fox, R.: „Poslovne komunikacije“, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2005.

14.2. Novine i časopisi

Novine i časopisi se općenito smatraju medijima kojima se najučinkovitije dopire do određenih segmenata publike. Smatraju se pogodnim medijem za oglašivače zbog:

1. Relativno visoke tiraže (naklade).
2. Mogućnost širokog pokrivanja različitih segmenata kupaca.
3. Fleksibilnost novina i časopisa je mnogo veća nego npr. kod televizije ili radija.
4. Vjerodostojnost je također značajna komponenta ovih medija. Povjerenje čitatelja u časopis ili novine je uglavnom osigurano pa tako i prema oglasima koji se u njima nalaze.
5. Trajnost informacije. Oglas u novinama ili časopisu je trajne naravi. Neki oglas koji se vidi u sklopu neke TV emisije ili na radio valovima se zaboravi ukoliko gledatelj ili slušatelj nije u mogućnosti zabilježiti informacije koje mu se priopće u tome oglasu. Za razliku od njih, oglas u novinama ili časopisu ostaje trajno, može ga se uvijek pogledati.

Čitanje novina i časopisa je za većinu ljudi postala životna potreba i navika koje se teže odriču od nekih drugih potreba. Za većinu čitatelja, novine i časopisi dolaze u isti rang potrebe za hranom, odjećom, izdacima za stanovanje. Dakle, osnovna životna potreba. Specijalizirani časopisi se smatraju najboljim sredstvom poslovnog komuniciranja, jer imaju ciljanu publiku koja ima specifične interese. Vrlo su pogodni za oglašavanje određenih proizvoda koji se najviše koriste u određenim grupama potrošača koje čitaju određeni časopis. Na primjer kozmetika za žene, nakit, modna odjeća i obuća su pogodni za oglašavanje u časopisu koji je namijenjen ženama ili potrepštine za održavanje osobnih automobila u časopisu namijenjenom vozačima.

Novinski oglasi imaju uglavnom sljedeće osnovne prednosti pred ostalim medijima:

- Pokrivenost (pokrivaju široko, često ciljano tržište). Većina novina pokriva određenu regiju ili publiku.
- Selektivna usmjerenost. Većinu čitatelja najviše zanima određeni dio novina, tako da se u tom dijelu mogu objaviti oglasi. Poznato je, naime da se oglasi najviše uočavaju ako ih se locira u gornji desni kut novinske stranice. Isto tako je različitost uočavanja oglasa ako ga se objavi na poleđini časopisa (vanjske strane) ili u sredini časopisa. Različit je učinak zapažanja oglasa i ovisno o danu unutar tjedna, jer je poznato da mnogi ljudi kupuju novine samo u određene dane u tjednu ovisno o njihovom zanimanju (TV program, pojedine rubrike itd.).
- Fleksibilnost. Podrazumijeva troškovni aspekt oglašavanja (niski troškovi). Izgled i sadržaj poruke se može postaviti po želji i interesu oglašivača. Vrijeme objave (dan u tjednu) je također bitan čimbenik i može se ugovoriti s izdavačem.
- Vjerodostojnost. Tiskani mediju ne gube svoju vjerodostojnost kod čitatelja. Novine i časopisi imaju svoj izgrađeni imidž i s njima se čitatelji poistovjećuju. To je općepoznata činjenica koju valja uvažavati i koristiti je u komuniciranju.

15. ANKETA I INTERVJU

15.1. Anketa

Pojam ankete i vrste anketa

Anketa je vjerojatno najintenzivnije korištena metoda kada se radi o ispitivanju utjecaja različitih društvenih čimbenika u poslovnim komunikacijama. No, anketa je i model komunikacije s potencijalnim i postojećim kupcima i potrošačima. Stoga je njezina popularnost i primjena nedvojbeno.

Postoji više različitih oblika anketa. Oni se međusobno razlikuju i te razlike je potrebno poznavati u poslovnom komuniciranju.

U prikazu koji slijedi dajemo osnovne vrste i sadržaje anketa.

Tablica 11 Osnovne vrste i sadržaji anketa

Vrsta ankete	Osnovne karakteristike	Dobre strane	Loše strane
Dopisna anketa	Slanje upitnika na određene adrese najčešće poštom. Uz upitnike se šalju upute za popunjavanje i kuverta s markom za povratni odgovor	Objektivna je (nema utjecaja anketara ni njegove sugestije na ispitanika). Jeftinija je od osobne ankete.	Natrag ih se vrati vrlo malo, oko 20% pa samim tim nisu ni reprezentativne. Najčešće se ne zna ni tko je popunio listić ankete.
Osobno ispitivanje – intervju	Anketari odlaze na teren i osobno popunjavaju anketne listiće po uputama i planu anketiranja.	Skupljaju se vrijedni utisci o ispitanicima jer ih se izravno promatra. Precizniji su odgovori.	Skupa je. Malo ima dobrih i stručnih anketara koji to mogu obaviti. Dodatno instruiranje anketara povećava troškove ankete.
Telefonska anketa	Prema planu ispitivanja, telefonom se zovu osobe te ih se intervjuira.	Jeftin oblik ankete. Brzo se dobiju podaci. Koristi se za kratke ankete.	Mogu se anketirati samo oni koji imaju telefon ili su pri telefonu kad ih se nazove. Teško se može utvrditi je li to stvarno osoba s koju želimo anketirati. Nije osobito pouzdana ni reprezentativna.

Formulacija anketnih pitanja

Oblikovanje anketnih pitanja je od izuzetne važnosti za uspješnost ankete. Ovisno o postavljenim pitanjima mogu se očekivati i takvi odgovori. Stoga treba usvojiti neka pravila o sastavljanju anketa. Iznijet ćemo ih u osnovnim sadržajima.⁷²

1. Koristiti uvijek jednostavne riječi koje se lako izgovaraju i lako čuju.
2. Koristiti riječi poznatih i općih značenja koje su poznate svim ispitanicima.
3. Formuliranje pitanja s ciljem da se na njih dobije jasan odgovor. Na pitanja gdje cilj nije sasvim jasan, moguća je vrlo široka disperzija različitih, često i neusporedivih odgovora ispitanika.
4. Ne biti odviše krut u konstruiranju upitnika. Pretjerani formalizam može biti štetan, jer oduzima neophodnu slobodu izražavanja i prezentaciju slobodnijeg mišljenja ispitanika.
5. Izbjegavati nejasna pitanja
6. Izbjegavati dvosmislena pitanja
7. Izbjegavati višeznačna pitanja
8. Izbjegavati pitanja na koja su mogući dvosmisleni odgovori
9. Izbjegavati usmjerena pitanja
10. Izbjegavati sugestivna pitanja
11. Izbjegavati stereotipna pitanja i riječi
12. Biti oprezan s pitanjima koja se odnose na ugled ispitanika, njegovo porijeklo, socijalni status
13. Dopustiti ispitaniku što više mogućih odgovora na pitanje
14. Biti oprezan s alternativnim izborom (ponudom) odgovora kako ne biste zbunili ispitanika
15. Uvijek se na početku anketnog intervjua predstaviti ispitaniku
16. Na početku anketnog intervjua reći ispitaniku što ga se želi pitati i zašto odnosno što je cilj anketnog upitnika (zašto ga uopće vršite)
17. Reći ispitaniku koje koristi on ima ili će imati iz tog intervjua. Ne zaboraviti činjenicu da ispitanik žrtvuje svoje vrijeme, energiju i dobru volju. Zašto bi on to činio? Kakve će on imati koristi od toga?
18. Broj pitanja u upitniku svesti na minimum
19. Koncipirati upitnik s konzistentnim i međusobno povezanim pitanjima koja teku određenim logičkim slijedom
20. Pitanja uvijek započeti općim pitanjem, a onda prijeći na specifična pitanja
21. Uvodnim pitanjem privući pažnju i nastojati zadobiti interes i povjerenje kod ispitanika

⁷² Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, M.: „Socijalna psihologija“, Mate, Zagreb, 2005.

22. Početi s jednostavnim, potom sa složenim, a na kraju s težim i teškim pitanjima
23. Kod dužih anketnih upitnika tijekom ispitivanja napraviti kraću stanku (pauzu). U toj stanci iznijeti kratku obavijest za narednu skupinu pitanja.
24. Na kraju upitnika, ako treba, postaviti pitanja delikatne naravi. Pri tome valja uvijek biti jako oprezan.
25. Zahvaliti se ispitaniku nakon intervjuiranja na suradnji i kooperativnosti.

Loš anketni upitnik

Primjer:

1. *Koliko je Vaš dohodak točno (zaokruženo) u eurima?*
Zašto bi uopće ljudi trebali točno i precizno znati svoja primanja? Zašto bi vam to rekli? Zar to nije previše osobno?
2. *Putujete li često ili povremeno zrakoplovom?*
Što je uopće sinonim za „često“ i „povremeno“? Mogu li se dobiveni odgovori uzeti jedinstveno za sve ispitanike?
3. *Odgovara li Vam smještaj u ovom hotelu?*
Riječ „odgovara“ ima relativno mjesto i značenje. Hoće li ljudi htjeti biti realni i iskreni dajući odgovore na ova i slična pitanja?
4. *Koliko ste reklama ovog hotela vidjeli protekle godine?*
Je li realno da se ljudi toga mogu točno prisjetiti? Zašto bi to ljudi pamtili točno? Nije li to iscrpljujuće zamorno pitanje?
5. *Što je najbitnije i odlučujuće za Vaš izbor mjesta za odmor?*
Riječi „najbitnije“ i „odlučujuće“ su riječi ispraznog značenja. Rezultati koje biste dobili bili bi teško upotrebljivi, jer su odgovori jako individualizirani.
6. *Smatrate li ispravnim da odobravamo sezonske cijene gostima koji imaju mogućnost boravka u našem hotelu izvan glavne sezone?*
Jako opširno i natrpano pitanje bez stilizacije. Osim toga samo u sebi nosi i sugerira odgovor.

Opći podaci u anketnim upitnicima

Svaki anketni upitnik bi za potrebe statističke obrade obilježja ispitanika i kvantitativne analize trebao imati određene opće podatke. Njihov broj, struktura i način izlaganja su specifični i ovise o ciljevima koji se žele dobiti anketom. Najčešće su to:

- broj upitnika
- datum anketiranja
- vrijeme anketiranja
- početak anketiranja (sat, minuta)
- završetak anketiranja (sat, minuta)
- mjesto anketiranja
- uvjeti u kojima je anketiranje vršeno
- podaci o anketaru (ime, prezime, šifra)
- broj grupe i oznaka grupe anketirane osobe

Opća obilježja o ispitaniku, a koja se najčešće koriste u anketnim upitnicima su:

- ime i prezime anketirane osobe
- spol ispitanika
- adresa i zemlja porijekla
- životna dob ispitanika
- zanimanje ispitanika
- zvanje ispitanika
- stručna sprema ispitanika
- broj članova obitelji (veličina obitelji)

Primjer anketnog upitnika za ispitivanje motiva kod turista

1. *Kada dolaze na godišnji odmor, ljudi od tog odmora očekuju da ga provedu na različite načine. Ovdje smo naveli neke od tih načina.*

Molimo Vas da s navedene liste odaberete one razloge za koje biste rekli da su Vama važni i da ih označite ocjenom između 0 i 100 prema važnosti.

	Ocjena
- Čist zrak	
- Boravak s članovima obitelji	
- Upoznavanje s načinom života u drugim krajevima	
- Korist za zdravlje	
- Posjećivanje zabavnih priredaba	
- Kupanje i plivanje	
- Upoznavanje novih mjesta	
- Bezbrižnost i ljenčarenje	
- Kupanje na mjestima bez puno ljudi	
- Povoljni klimatski uvjeti	
- Ljepota krajolika	
- Bavljenje različitim športovima	
- Ljepota prirode	
- Odlazak na kraće izlete	
- Smještaj u blizini mora	
- Vegetacija	
- Čisto more	
- Udobnost smještaja	
- Mir, odsutnost buke i gužve	
- Ljubaznost osoblja hotela	
- Gostoljubivost lokalnog stanovništva	
- Boravak u društvu prijatelja	
- Boravak u prirodi	
- Stjecanje novih poznanstava	
- Stjecanje novih iskustava	
- Upoznavanje povijesnih znamenitosti	
- Sloboda i nesputanost u ponašanju i oblačenju	
- Večernji sadržaji i izlasci	
- Odlazak u netaknutu prirodu	
- Urednost i čistoća smještaja	

2. *Uzimajući u cjelini, kako ste zadovoljni godišnjim odmorom kojeg upravo provodite?*
- Potpuno sam zadovoljan, nemam nikakvih primjedbi
 - Pretežno sam zadovoljan
 - Više sam nezadovoljan nego zadovoljan
 - Potpuno sam nezadovoljan
3. *A sada Vas molimo da ocijenite u kojoj ste mjeri bili zadovoljni pojedinim obilježjima ili uvjetima provođenja godišnjeg odmora.*
- Ako ste bili izuzetno zadovoljni, označite to ocjenom 100
 - Ako ste nečime bili potpuno nezadovoljni, ocijenite to ocjenom 0
 - Ostalo ocijenite jednom od ocjena između 0 i 100
 - Ukoliko Vam je koja karakteristika potpuno nevažna, nemojte je ocjenjivati
4. *Molimo Vas, hoćete li označiti neke svoje osobne podatke:*

Starost _____
Spol _____
Zanimanje _____
Zaposlenje _____
Gdje stanujete _____

Hvala na susretljivosti. Nije potrebno navoditi svoje ime u upitniku. Molimo Vas da ostavite popunjeni upitnik na recepciji.

15.2. Intervjui

Uglavnom većinu toga što smo izložili za ankete i anketiranje može se primijeniti i za intervju i intervjuiranje. Ovdje ćemo obraditi samo one glavne aspekte intervjuja.⁷³

Faze intervjuja

Intervjuiranje kandidata se vrši kroz nekoliko međusobno povezanih i uvjetovanih faza. Osnovne faze intervjuja su:

1. Pripreme za intervju

- Određivanje (odabir) osobe koja će obaviti intervju s kandidatom
- Određivanje mjesta gdje će se intervju obaviti
- Izrada plana intervjuiranja kandidata
- Osobne pripreme za intervjuiranje
- Strukturiranje pitanja i upitnika
- Terminiranje intervjuja (određivanje početka i trajanja intervjuja)
- Proučavanja prijave i upitnika kandidata
- Priprema informacija o poslu

2. Početak (start) intervjuiranja

- Izbor načina i modela predstavljanja kandidatu
- Modeli i vještine za opuštanje kandidata
- Neobvezni početni razgovor s kandidatom
- Ukazivanje na cilj, tijek i svrhu i trajanje intervjuiranja

3. Glavni dio intervjuja obrađuje i sadrži:

- Razradu sadržaja i oblika pitanja koja će se postaviti kandidatu
- Formulaciju i postavljanje pitanja
- Prikupljanje informacija od kandidata
- Slušanje i pažljiva opservacija ponašanja kandidata
- Poticanje kandidata na razgovor i sadržaj intervjuja

⁷³ Cutlip, S.M., Center, G., Broom, M.: "Odnosi s javnošću", Mate, Zagreb, 2004.

- Usmjeravanje kandidata na postavljena pitanja
- Davanje informacija kandidatu
- Vođenje zabilježki

4. Kraj intervjua

- Provjeriti ima li kandidat dodatnih pitanja
- Provjeriti jesu li kandidatu jasni odgovori na pitanja koje je tražio
- Ponuditi kandidatu dodatne odgovore
- Provjeriti je li kandidat i dalje zainteresiran za taj posao
- Sumirati intervju (prezentirati i utvrditi sažetak)
- Zaključiti intervju
- Ukazati kandidatu na daljnji tijek aktivnosti
- Zahvaliti kandidatu na odaziv i interes

5. Popuniti tiskanica za ocjenjivanje kandidata

Upute za kvalitetnije vođenje intervjua

- Uvijek kada je to moguće osigurati detaljne i sve relevantne informacije koje se odnose na posao.
- Strukturirati intervju tako da on predstavlja sistematizirani skup povezanih pitanja. Intervju treba ići određenim logički povezanim tijekom. Strukturirani, za razliku od nestrukturiranog intervjua pomaže u uspoređivanju odgovora svih prijavljenih i intervjuiranih kandidata.
- Prije intervjua obavezno pomno proučiti sadržaj prijave kandidata i popunjeni upitnik. To je potrebno prije svega da bi se utvrdili specifični segmenti, sadržaji i oblasti koje treba usmjeriti u intervjuu.
- Ovladati nekom od tehnika koje se koriste za opuštanje kandidata. Nerijetko su kandidati napeti i nervozni, pod tremom i sl. Kandidat koji nije opušten daje distorzirane odgovore, teže uspostavlja kvalitetnu informaciju i općenito ostavlja krivi ili skriveni opći dojam o sebi.
- Predstaviti se kandidatu. Nakon toga otvoriti razgovor nekom kratkom pričom na primjer o vremenskim trenutnim prilikama, gužvi u prometu toga dana i sl. Nikada ne ulaziti u priče o kandidatovoj obitelji, njegovu socijalnom porijeklu i općenito o njegovom privatnom životu.

- Pitanja koja se tijekom intervjua upućuju kandidatu trebaju biti usmjerena na posao i radnu uspješnost kandidata te njegova očekivanja od posla na koji se natječe. U slučaju nezadovoljstva odgovorom kandidata, pokušati dublje razraditi svoje pitanje nizom različitih, usmjerenih, potpitanja. Ključno je stalno poticati kandidata da govori i da usmjeravati ga na pitanje. Velika je greška da tijekom intervjua voditelj dominira u govornom nastupu. Intervju je razgovor – dakle komunikacija razmjene govornih sadržaja.
- Tijekom intervjua uvijek voditi zabilješke. Na taj način je realno moguće poslije intervjua dati svoj sud o kandidatu i što je još važnije usporediti intervjuirane kandidate međusobno.
- Kod zaključivanja intervjua staviti kandidatu do znanja da su to bila sva pitanja. Sumirati ono što se čulo od kandidata i dati mu mogućnost da ukoliko želi nešto ispravi ili pojasni. Raspraviti sve ono što je eventualno propušteno tijekom intervjua.
- Reći kandidatu što dalje slijedi te kada može od vas očekivati povratnu informaciju.
- Popuniti tiskanice za procjenjivanje kandidata. Učiniti to odmah nakon što je završen intervju s kandidatom jer su tada utisci i informacije najsvježiji.

Pitanja kod intervjua

Svaki intervju se sastoji od različitih oblika i stilova pitanja. To su: izravna, otvorena, zatvorena i dodatna pitanja.

Izravna pitanja traže jednostavne i kratke odgovore tipa „da“ i „ne“. Npr. Jeste li ste postigli plan? Imate li još zaliha? Koliko godina radite u prodaji?

Za razliku od njih, **otvorena pitanja** su širokog značenja i općenita su. Daju slobodu ispitaniku i opuštaju atmosferu kod intervjua. Koriste se često na početku intervjua da bi se stvorila ugodna atmosfera i opustila ispitanika. Npr. Kako ste putovali? Koliko možete Vi utjecati na to?

Zatvorena pitanja, kao i izravna traže kratke odgovore. Za razliku od njih ovdje su odgovori usmjereni na ponuđene mogućnosti. Ona štede vrijeme, ali su kontrolirana i usmjerena što može živcirati ispitanika jer mu ne dopušta slobodnu ekspresiju odgovora. Npr. Biste li radili na području županije A ili županije B? Biste li više voljeli raditi za fiksnu plaću ili proviziju?

Dodatna pitanja su konstruirana tako da potaknu ispitanika da objasni svoj netom izrečeni odgovor ili mišljenje. Npr. „Kako ste to mislili?“, „Recite mi nešto više o tome?“, „Doista biste tako to napravili?“ itd.

Najčešće greške kod intervjuiranja

- Kada se intervjuiira nekoliko kandidata, jednog za drugim, voditelji intervjua nesvjesno ili svjesno pokušavaju uspoređivati kandidata s prethodnim. Tako jedan prosječan kandidat može biti rangiran iznad prosjeka, ako dođe nakon jednog lošeg kandidata i obrnuto.
- Kada se intervjuiira na primjer jedan kandidat za mjesto voditelja prodajnog područja, ne smije ga se uspoređivati s voditeljem tog područja koji više ne radi taj posao (koji je otišao iz prodaje), tj. njegovim prethodnikom na tom poslu. Nikada se nije dobro pitati: je li ovaj kandidat baš tako sposoban i može li on taj posao tako uspješno obavljati kao njegov prethodnik?
- Nikada se ne smiju tražiti negativne osobine kod kandidata. Tijekom intervjua i nakon njega, ne smije se usredotočiti na popis negativnih signala i utisaka, jer se realno može dogoditi da se neka minorna informacija preuveliča ili, pak, da lista negativnosti o kandidatu umanjuje sve njegove kvalitete.
- Negativni stavovi i predrasude voditelja intervjua prema nekim osobinama kod kandidata kao što su: rasa, narodnost, vjerska pripadnost, socijalni status, spol, životna dob i sl. mogu dati sasvim krive procjene kandidata. Tako, na primjer, negativni stav prema ženi koja se javlja za posao koji uglavnom obavljaju muškarci može i nesvjesno favorizirati muške kandidate.
- Prvi utisak o kandidatu nije dobro formirati jako brzo. Često se prvi utisak formira o kandidatu nakon što se pročita njegova prijava ili upitnik ili tek nakon par minuta intervjua.
- Na voditelje često utječu i različiti znakovi neverbalne komunikacije kandidata. Na primjer njegova garderoba i stil odijevanja, vanjski izgled, izrazi lica, grimase, pokreti ruku i sl. To često može biti samo obična manifestacija naučenog ponašanja.

16. POSLOVNO PREGOVARANJE

Poslovno pregovaranje je visoko kreativni oblik poslovnog komuniciranja. S punim pravom se može smatrati da je poslovno pregovaranje područje koje treba ne samo znati, već i imati u tome veliko iskustvo. Uspješni pregovarači znaju kako izvući najveće koristi za svoju stranu. Oni znaju kako da od minusa učine plus, kako da od naoko bezizlazne situacije izađu kao pobjednici.⁷⁴

16.1. Tijek pregovaranja

Tijek poslovnog pregovaranja nije univerzalan obrazac koji se može naučiti i primijeniti u svim mogućim situacijama. Naprotiv, sama situacija koja nastaje tijekom vođenja pregovora, odnos snaga i pozicija sudionika u nekom pregovoru odredit će i tijek pregovora. Drugim riječima: tijek pregovora se mijenja i nije ga moguće unaprijed predvidjeti.

Pored toga postoji nekakva klasična, školska formula koja daje određena teoretska saznanja o tijeku kojim bi se pregovor mogao kretati. To je stara formula koju su nazvali „AIDA“. Ukratko ćemo izložiti njenu bit i smisao.

AIDA je akronim sastavljen od četiri engleske riječi: a - attention (pažnja); i - interest (interes); d - desire (želja); a - action (akcija). Poblža značenja tih riječi dajemo u nastavku.

A - Kreirati, a potom usmjeriti pažnju kupca

- Napraviti plan svog nastupa pred kupcem
- Usmjeriti osjetila (sluh, vid, miris, opip) kod kupca prema proizvodu
- Potaknuti kupca (slikom, bojom, zvukom, oblikom, dinamikom pokreta)
- Paziti da se ne pređe u monotoniju i stereotipe
- Biti posebni, originalni, drugačiji od drugih prodavača
- Maksimalno se približiti kupcu
- Biti dobro zapaženi
- Biti jasni, otvoreni, autoritativni

⁷⁴ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2009.

I – Pojačati početni, inicijalni interes kod kupca

- Naglasiti maksimalne koristi koje mu proizvod nudi
- Pokazati i dokazati te koristi kupcu sada i odmah
- Istaknut prednosti koje mu proizvod pruža
- Znati što kupac treba i koje su mu potrebe
- Poznavati stavove kupca
- Poznavati navike kupca
- Poznavati ključni problem kod kupca
- Istaknuti mu vidno njegov problem
- Navesti ga da uskladi svoje interese, stavove, mogućnosti
- Sugerirati kupcu moguća rješenja
- Biti odlučan, sistematičan

D – Utjecati na nastanak želje kod kupca, a potom ga navesti na kupovinu

- Uvijek slušati kupca pažljivo
- Odobravati mu i biti tolerantni
- Pustiti ga da o svemu razmisli
- Pitati kupca kako se otkrile njegove želje
- Podržati ga u izboru
- Pomoći mu da odagna vlastite dileme i nesklade
- Pojačati njegovu osobnu odgovornost za izbor
- Uočavati signale kupca za zaključenje prodaje
- Usklađivati vrijeme

A – Navesti kupca na akciju

- Jeste li izabrali pravi trenutak da zaključite posao?
- Razmisliti o taktici i strategiji zaključivanja ugovora o prodaji
- Ne oklijevati dugo

16.2. Strategije pregovaranja

Brojne su strategije pregovaranja do danas objelodanjene u teoriji i praksi. Ovdje iznosimo one najčešće navođene u literaturi.⁷⁵

Principijelno pregovaranje

Principijelno pregovaranje odlikuje:

- kvalitetan i prihvatljiv sporazum s obostranim pokrićem i zadovoljenjem potreba obje pregovaračke strane
- racionalan utrošak ukupnog vremena, rasporeda vremena, optimalno trošenje energije, minimalno utrošena sredstva tijekom pregovaranja
- dobri međuljudski odnosi koji se ne narušavaju tijekom pregovaranja i nakon postignutog krajnjeg dogovora odnosno ishoda pregovaranja
- najšira od mogućih rješenja koja se usvajaju na kraju pregovora
- neplanirana i neočekivana obostrana rješenja za obje pregovaračke strane s kojim ni jedna ni druga strana nisu ušle u početne pozicije kod početka pregovora
- operativnost i izgradnja dugoročnih poslovnih odnosa je od primarne vrijednosti i upravo ta dugoročna rješenja pretežu ona kratkoročna kod principijelnih pregovora
- pouzdanost dogovorenog posla i jamstva obje strane u pregovorima da će se dogovoreno u potpunosti realizirati zalaganjem obje strane

Postoji više strategija ovog pregovaranja. Najčešće se koriste:

- a) *Win/Win strategije*. To su kvalitetni pregovori koji završavaju obostranim osjećajem pobjede (win = pobijediti). Temelji se na: obostranoj odgovornosti pregovarača; sposobnost razlikovanja vlastitih potreba od vlastitih želja; kreativnosti; spremnosti na kompromisna rješenja. Imaju dvije faze. Prva je „face to face“ (licem u lice) i drugu „side by side“ (jedan uz drugog).
- b) *Give/Get strategije (Dati/Dobiti)*. Smisao im je: dati da bi dobio. Počivaju na: spremnosti na razmjenu, ravnoteži primanja i davanja, ustupcima, kreativnosti i kombinacijama očekivanih dobitaka.

⁷⁵ Marković, M. Š.: „Moć uvjeravanja“, Profil, Zagreb, 2008.; Tudor G.: „Veliki poslovni pregovori“, MEP Consult, Zagreb, 2006.

Tvrdo pregovaranje

Karakterizira ga sporazum jednostrane koristi i zadovoljstva jedne strane na štetu druge. Moto mu je „Cilj opravdava sva sredstva!“ Pregovarač se koristi čvrstinom svog nastupa, nepopustljivošću, agresivnošću, neuvažavanjem.

Dugoročno gledano ovaj oblik pregovaranja nosi puno štete strani koja je dobila ove pregovore.

Meko pregovaranje

Meko pregovaranje se razlikuje od iznesena dva oblika po sljedećem:

- težnji i nastojanju tijekom cijelog procesa pregovaranja da se postigne sporazum bilo koje vrijednosti za pregovaračke strane
- nastojanju da se izgrađuju i u prvom planu zadrže dobri međusobni odnosi i ta maksima je na prvom mjestu koja potiskuje cjelokupne učinke i očekivanja u pregovorima
- dugoročni, stabilni poslovni odnosi umjesto kratkoročnih rezultata su također na prvom mjestu u ovoj vrsti poslovnog pregovaranja
- velika je međusobna tolerancija između pregovarača prema tuđim potrebama tj. potrebama druge pregovaračke strane, njezinim interesima i zahtjevima
- izbjegavanje spornih, pogotovo napetih i konfliktnih točaka i traženje tijekom cijelog pregovaranja ugodnih područja i sadržaja i rješenja
- pretjerana međusobna aktivnost i susretljivost kod diskutabilnih točaka dominira tijekom cjelokupnog trajanja pregovora
- sklonost je kod obje pregovaračke strane od samog početka pregovora sasvim jasna i vidljiva da prvi ponudi popuste i ustupke drugoj pregovaračkoj strani

Nedostaci ove strategije su kreativno mrtvilo i izostanak kreativnog interesa. Ovdje uvijek gubi ona strana koja primijeni ovu strategiju u krivo vrijeme.

Pozicijsko pregovaranje

Karakterizira ga:

- sporazum jednostrane koristi
- jednostrana gotova rješenja

Najčešći je oblik pregovaranja. Pregovarač ima čvrst stav o vlastitom zahtjevu i zagovara samo svoje rješenje. Ako takav isti ili sličan stav ima i druga pregovaračka strana, tada dolazi do pravog pozicijskog rata. Najčešće se zahtjevi obje strane u pregovaranju postavljaju i vidno ističu u samom početku pregovaranja.

Strategija se odvija kroz relaciju: zauzmi što tvrđu poziciju na početku pregovora i brani je tijekom cijelog pregovora - obrazlaganje i obrana vlastitog stava kao realnog i jedino

prihvatljivog - dugotrajno i naporno natezanje uz veliki gubitak vremena, energije i sredstava – eventualno neznatno i tek simbolično popuštanje drugoj strani u pregovorima i isticanje tih vlastitih ustupaka – iscrpljivanje dugim pregovorima koji traju u etapama, nastavcima, prekidima kontinuiteta – mrtva utrka – nategnuti kompromis na kraju pregovora.

Fiktivno pregovaranje

Fiktivno pregovaranje karakterizira:

- svjesna i od početka sasvim vidljiva sračunatost da se ne postigne nikakav sporazum na kraju pregovora („mlaćenje prazne slame“)
- sporazum koji se svjesno i sračunato ne želi realizirati ni pod koju cijenu i kada se na kraju formalno postigne
- odgoda početka susreta je skoro pravilo (držanje poslovnog partnera u neizvjesnosti), a često se događa i po nekoliko uzastopnih odgoda i doima se kao da pregovori nikada i neće započeti
- neproduktivno trošenje vremena i energije i nastojanje da pregovori traju što duže bez ikakvih vidljivih pomaka i učinaka
- bijeg od bilo kakve konkretizacije posla, dogovora, rješenja i predlaganje uopćenih, često nejasnih rješenja kao mogućih
- često isticanje nedovoljnih ovlaštenja za dogovor ili nastavak pregovora na licu mjesta i naglašavanje potrebnog traženja suglasnosti oko spornih područja od drugih koji nisu uključeni u izravne pregovore (nadređenih)
- nejasni, neprecizni uvjeti i neobvezujuće formulacije kod postignutog dogovora sračunati s ciljem da od postignutog dogovora ne bude nikakvih aktivnosti da ih se realizira.

Cilj mu je često samo dobiti na vremenu, doći do trenutno nedostatnih informacija i pripremiti se za drugu rundu pregovora ili nove pregovore gdje će se pripremiti prava (drugačija) strategija.

16.3. Taktike pregovaranja

Taktikama pregovaranja se nastoji realizirati primijenjena strategija kod pregovaranja. Postoji ih jako puno. Neki govore o par stotina različitih taktika koje se mogu koristiti u pregovaranju.⁷⁶

Navest ćemo samo neke od njih.

- **Racionalizacija.** To je pokušaj da se neka tek nastala situacija prikaže na najbolji, mogući način. Sračunatim postupcima se nastoji negirati realnost ishoda. Jedan od slikovitih primjera sadržan je u narodnoj predaji o lisici, koja kad nije mogla ući u dobro ograđen i čuvan vinograd kaže: „Grožđe nije ni zrelo, nije važno što ne mogu doći do njega.“
- **Učešće.** Ova taktika pregovaranja sažeta je kroz slogan: „Mi smo prijatelji.“ Drugim riječima, drugoj pregovaračkoj strani nastoji se prići sa stavom u kojim ih se poziva na zadržavanje međusobnog prijateljstva koje se ne smije ni pod koju cijenu narušiti u pregovorima. Obično se ističu dugo stvarane prijateljske veze, povjerenje, iskustvo i slično koje treba zadržati pod svaku cijenu.
- **Raskrižje.** Ovo je način vještog manevriranja s više paralelnih tema ili problema koji dolaze ili se pojave tijekom razgovora. Jedan se problem tako skreće na sporedni pravac kako bi se pažnja usmjerila na drugi, aktualniji i bitan problem. Kada se on riješi tada se taj problem sa sporednog kolosijeka uključuje u pregovaranje. Na primjer ako se kod pregovaranja ističe aspekt cijene, tada se svi ostali elementi (isporuka, servis i sl.) stavljaju po strani (drugi i treći kolosijek) dok se ne postigne zadovoljavajuća pozicija s cijenom, a tek potom se u pregovore uzimaju ta dva druga elementa.
- **Prikrivanje** koje se zove još i „igra sačmarice“. Tijekom pregovora se pod kontrolom drži cijeli teren i pokriva kao što to sačmarica rasprši zrna u širokom krugu. Ova taktika se zapravo koristi kako druga pregovaračka strana ne bi uočila na koja bitna područja pregovora se cilja. Za cilj ima drugu pregovaračku stranu držati u nedefiniranim okvirima sadržaja i cilja pregovora.
- **Grickanje.** Ovu taktiku se pripisuje, navodno bivšem sekretaru komunističke partije Mađarske Mačaš Rakošiju. Navodno je on jednom rekao: „Ako se želite domoći salame koju Vaš suparnik čvrsto drži, a vi ste jako gladni, nemojte je ščepati od njega ili to pokušati. Lupit će vas po glavi. Pokušajte na početku izmoliti makar mali, samo jedan mali zalogajčić salame i vlasnik salame vam na kraju to neće odbiti. Zahvalite mu na tom dobročinstvu. Sljedećeg dana izmolite još jedan mali zalogajčić i zatim još jedan. I tako, malo po malo, salama će konačno biti Vaša.“ I u poslovnim pregovorima moguće je koristiti ovu taktiku ustuaaka kako bi se konačno postigao cilj u situaciji kada druga pregovaračka strana uporno brani svoje početne stavove.
- **Strategija gađanja** je uzeta iz topničke, vojne terminologije. Izvorno znači: prvi se hitac iz topa ispaljuje namjerno preko (iznad) cilja, a drugi ispod cilja. Treća granata tako pogađa centar, cilj. I kod pregovaranja je slično. Šalju se podcijenjeni, a potom precijenjeni zahtjevi ili prijedlozi drugoj pregovaračkoj strani kako bi se utvrdile reakcije te strane i potom

⁷⁶ Nierenberg, G.I. :“Umetnost pregovaranja“, prijevod, Privredni pregled, Beograd, 1991., str. 89 - 106.

pripremio prijedlog u vlastitu korist. U biti radi se o taktici kojom se „ispituje teren“ s druge strane.

- ***Praviti se ludim.*** Ova se taktika sastoji u izjavi (verbalnoj ili iskazanoj kroz neverbalnu komunikaciju): „Žao mi je, ali i da hoću, ne mogu pogaziti vlastite principe.“ Nastoji se visoko postaviti vlastiti cilj te ukazati drugoj pregovaračkoj strani da se nastupa s pozicija principijelnog pregovaranja. Ova taktika može biti korisna ukoliko za to postoje realne strateške osnove u odnosu snaga i statusu vlastitih pregovaračkih pozicija.
- ***Uključivanje uglednih saveznika.*** Bit taktike je u izjavi: „Već nas je prije dva dana kontaktiralo u vezi ove prodaje troje zainteresiranih. Jedan od njih je i M. L. i nudili su nam istu ovu cijenu i plaćanje odmah.“ Njome se kod suprotne strane nastoji stvoriti dojam da su vaše pozicije osigurane i da vam za dobar ishod ovih pregovora i nije tako stalo jer imate i druge mogućnosti. Ovo je svojevrsna taktika licitacije kojom se ističe vlastita superiornost (stvarna ili izmišljena) u odnosu na drugu stranu.
- ***Izvor je presušio.*** Ponekad će u pregovorima biti potrebno koristiti taktiku kojom se drugoj strani stavlja do znanja da više nema ustupaka odnosno da vi više ne namjeravate popuštati u svojim postavljenim zahtjevima. Sadržana je u izjavi: „Žao nam je, više ne možemo spuštati cijenu ispod ove.“ Ova taktika je suprotna taktici „grickanja“, a može se koristiti i kao odgovor na ovu taktiku koju primijeni druga strana u pregovaranju.
- ***Ograničeno ovlaštenje.*** Da bi odgodilo zaključenje ugovora (u nadi da će postići u nastavku pregovora bolje uvjete) izjavljuje se: „Žao mi je, ja nemam trenutno ovlaštenje da prihvatim ove uvjete. Moram se konzultirati s N. V.“ Često je to samo izgovor da bi se dobilo na vremenu, „stalo na loptu“, prikupile nove, dodatne informacije ili pripremila nova strategija pregovaranja.
- ***Grupni razgovori/licitacija.*** Bit taktike se svodi na pokušaju da se drugu pregovaračku stranu dovede u stanje da dovede u pitanje vlastitu taktiku pregovaranja. Na isti sastanak u isti dan i sat namjerno poziva se više zainteresiranih, potencijalnih kupaca. Pravdanje „očito kratkim spojem“ i „iskreno kajanje zbog toga“.
- ***Podijeli i vladaj.*** Tražiti u drugom pregovaračkom timu (suprotna strana) jednog Judu koji će raditi za vaše interese. To je bit ove taktike. Uvijek postoji u suprotnom taboru netko tko je voljan za „šaku srebrnjaka“ izdati vlastiti tim i raditi za vaše interese. Na taj način se dolazi do vrlo vrijednih informacija o drugoj strani, njezinim strategijama, taktikama, ciljevima pregovora. Tako se nastoji unijeti pomutnja, nemir i nesigurnost u redove druge pregovaračke strane.
- ***Možemo podijeliti.*** Kada oba pregovarača polažu iste šanse i očekuju istu korist i rezultat pregovaranja u njihovu korist, u praksi se u mnogo slučajeva pokazalo da onaj sudionik koji prvi predloži kompromisno rješenje (pola-pola) najčešće izgubi mnogo manje, nego što bi izgubio da je išao bez toga prijedloga do kraja pregovora. Stoga je vrlo važno pravilno i na vrijeme procijeniti trenutak kada vlastite pozicije u pregovaranju počinju slabiti i kada druga pregovaračka strana počinje dobivati u igri. Taktiku je, naravno moguće primijeniti samo u situaciju kada druga pregovaračka strana nije uočila takvu izmijenjenu poziciju snaga i uloga, jer u suprotnom može zauzeti tvrdnu pregovaračku poziciju želeći izvući veću korist od te koju vi nudite (pola-pola).

- **Pokusni balon.** Radi se o taktici koja sadrži prikupljanje, a potom korištenje različitih prethodnih informacija da se otkriju rani signali kod druge pregovaračke strane. Te se informacije u vidu „pokusnog balona“ šalju na teren/„puštaju u eter“ kako bi se registrirale reakcije druge pregovaračke strane. Ova se taktika najčešće primjenjuje prije početka pregovora ili tijekom pregovora u stankama ukoliko se radi o višetaptom pregovaranju. Bit joj je da se pripremi bolji teren za pregovore, definira ili redefinira strategija pregovaranja, promijeni postojeća taktika pregovaranja i sl.
- **Lukavost** je jedna od strategija koje se često koriste u pregovaranju pa tako i u poslovnom pregovaranju. Sastoji se u nadmudrivanju protivničke strane. Ima uporište u priči o lisici i gavranu. Basna kaže da je lisica, ugledavši gavrana kako stoji visoko na grani drveta s komadom mesa, poželjela se dočepati mesa. I lukava se lisica dosjeti i dobaci gavranu riječima: „Gavrane, gavrane imaš lijepo crno perje, ali znaš li i tako lijepo pjevati?“ Gavran ponesen tom njenom hvalom grakne i ispusti meso iz kljuna. Prevedena na pregovaračko polje, ova basna daje poučan sadržaj iz kojeg iskusan pregovarač može od onog manje iskusnog ispustiti iz svoje kontrole određeni segment oko kojeg se pregovara, a to druga iskusnija strana može iskoristiti za svoje potrebe.

17. KOMUNICIRANJE S KUPCIMA

17.1. Karakteristike uspješne komunikacije s kupcima

Da bi marketing tvrtke uspješno mogao realizirati svoju misiju, viziju i marketinške aktivnosti treba uspostavljati i održavati uspješnu komunikaciju sa svojim kupcima i potrošačima. Nije samo dovoljno imati izgrađen proizvod/uslugu, izgraditi tržište, definirati cijenu, distribuciju, sastaviti plan promocije i ostale marketinške elemente. Komunikacija s kupcima je element koji izravno utječe na kreiranje zadovoljstva ili nezadovoljstva kod kupaca i potrošača.

Što treba sadržavati jedna uspješna komunikacija s kupcima?⁷⁷

1. Prodaja se odvija konkretnim ljudima koji se međusobno razlikuju po interesima, željama, očekivanjima, potrebama.... Svaka prezentacija je različita, drugačija od prethodne. Razlikuje se po vremenu, prostoru, prilici, sudionicima. Ne postoje dvije iste prezentacije. Morate poznavati svoje kupce da biste im znali prezentirati svoju ponudu.
2. Naučiti „prodavati sebe“, jer u prodaji „ljudi kupuju ljude“. Ovaj zahtjev mnogi jako dobro znaju, ali ne znaju njegovu bit, smisao. Još manje poznaju sebe i upravljanje sobom. Stoga ni ne čudi što nisu u stanju približiti se potencijalnom kupcu.
3. Naučiti postavljati prava pitanja u pravo vrijeme. Pitanja za kupca treba osmisлити. Treba znati kreativno, usmjereno, smisleno pitati kupca. Treba znati postavljati prava pitanja u pravo vrijeme. Najčešće su to u stilu: Tko, što, zašto, kada, gdje, kako, koliko, koji itd.
4. Izbaciti iz razgovora s kupcem negativne osjećaje i naročito prijenos tih negativnih osjećaja na kupce. Mnogi prodavači nisu ni svjesni da svojim verbalnim i neverbalnim komunikacijama prenose svoje negativne stavove, mišljenja i osjećaje na kupce. Nikada nije dobro reći kupcu: „Kupite!“, već „Posjedujte!“, „Uložite!“, „Imajte!“ Nikada se ne smije reći „Potpišite!“ nego „Suglasite se!“, „Potvrdite mi!“ i sl.
5. Ne govoriti „s visoka“ u obraćanju kupcu, jer će on zauzeti obrambeni, nerijetko negativan stav.

⁷⁷ Manning, G. L., Reece, L.: „Suvremena prodaja“, Mate, Zagreb, 2008.

6. Slušati mišljenje, probleme, interese, potrebe kupca. Biti strpljivi i tolerantni. Strpljivost i tolerancija su dvije vrijedne osobine prodavača koje valja steći kroz komunikacijske treninge. Te dvije vještine su odlika iskusnih i uspješnih prodavača. Nikada ne prekidati kupca u govoru, niti mu pokušavati u trenutku nuditi moguća rješenja problema.
7. Uvijek povezati karakteristike proizvoda koji se nudi kupcu kroz prezentaciju s pogodnostima koje on ima kupnjom tog proizvoda. Kupac nikada ne kupuje proizvod/uslugu već pogodnosti koje stječe kupnjom tog proizvoda/usluge. Isticanje pogodnosti umjesto isticanja proizvoda treba dominirati prezentacijom.
8. Prodati učinak proizvoda i rezultate. To podrazumijeva značenja i sadržaje što vaš proizvod može značiti za kupca? Koju konkretnu i aktualiziranu njegovu potrebu taj proizvod rješava? Na koji način? Koliko učinkovito? Koliko vam kupac to vjeruje?
9. Ne oslanjati se samo na logiku već uključiti emocionalnu komponentu u nastupu pred kupcem. Kupac se ne služi samo logikom. Mnoga naizgled racionalna rješenja i odluke koje kupci donose nisu racionalne i logičke naravi, već su protkani emocionalnim porivima i relacijama kupaca. Zbog toga se mnogi prodavači čude da su ponašanja kupaca sasvim suprotna od njihovih procjena i očekivanja. Emocionalna usmjerenost i relacije kod prodavača ponekad mogu imati odličan učinak pogotovo ako su u korelaciji s emocijama i emocionalnim stanjima kod kupca.
10. Nikada ne isticati i ne naglašavati svoje izvanredno ili pretjerano znanje i poznavanje proizvoda koji se nudi pred kupcem. Nikada se ne smije podcjenjivati znanje, iskustvo i informacije koje kupac posjeduje. Kupci ne vole suviše dominantne sveznalice o proizvodu/usluzi koju mu nude. Dopustiti kupcu da i sam sudjeluje u znanju o proizvodu. Kupci se vole pohvaliti da znaju dosta o proizvodu koji im se nudi i da nisu došli slušati samo prezentaciju nečijeg znanja. Oni žele razmijeniti znanje o proizvodu s vama.
11. Nije najvažnije biti najjeftiniji, jer statističke informacije pokazuju da samo 10 do 14% ljudi kupuje najjeftinije proizvode. Cijena je samo jedna od brojnih veličina s kojima se kupci služe u donošenju odluke o kupnji. Često odlučuju drugi čimbenici. Ponekad i oni za koje prodavači pretpostavljaju da nemaju nikakvog utjecaja na kupovinu. Mnogi trgovci smatraju da je danas sasvim dovoljno imati širok asortiman proizvoda u svojim supermarketima i nuditi ga po cijenama nižim od konkurencije i da će samo to biti dovoljno da budu najuspješniji. Često će shvatiti da su bili u zabludi.
12. Nikada nemojte pričati dugo i naširoko o proizvodu kojeg nudite. Nije poželjno oponašanje radio reportera s neke nogometne utakmice. Za onog tko govori „kao navijen“ i ne zna stati, ljudi će nerijetko povjerovati da je sve to (cijeli tekst) naučio napamet i da zapravo i ne zna što i o čemu govori. Ljudi vole jednostavan, spontan, nenametljiv razgovor, a ne govor. Govoriti, ali i dati kupcu da govori. Slušati kupca dva puta više (duže) nego mu se govori. I još je nešto važno: ljudi kupuju više očima nego ušima. Potrebno je pokazati kupcu proizvod i demonstrirati njegove osobine.

13. Ne podcjenjivati konkurenciju. Nikada niste sami na tržištu. Konkurenti uočavati sve slabosti kako bi ih pretvorili u svoje šanse. Komunikacija s kupcima, ako nije uspješna, predstavljat će šansu za konkurenciju. Oni će nastojati biti bolji i uspješniji u prezentaciji i uopće komunikaciji s kupcima. Tržišne pozicije se stvaraju i jačaju ne samo kroz ponudu i strukturu i kvalitetu ponude, već i kroz strukturu i kvalitetu poslovne komunikacije s kupcima.

Kreiranje zadovoljstva kupaca

Bez zadovoljnog kupca nema uspješne prodaje. Marketing se danas s punim pravom naziva filozofijom koja za početak i ishod ima samo jedan cilj: *kreirati zadovoljstvo kupaca i potrošača na trajnoj osnovi*.

Zadovoljstvo kupca (Z) je funkcija između njegova očekivanja od proizvoda (O) i učinaka koje taj proizvod postiže stvarno tj. u upotrebi (U) odnosno:

$$Z = f(O, U)$$

Zadovoljstvo kupaca je moguće rangirati. Tako govorimo o:⁷⁸

- a) potpuno zadovoljnom kupcu
- b) uglavnom nezadovoljnom kupcu
- c) donekle (prosječno) zadovoljnom kupcu
- d) zadovoljnom kupcu
- e) nezadovoljnom kupcu
- f) potpuno zadovoljnom kupcu

Te odnose i rangiranje zadovoljstva kupaca predstavljamo na slici 26.

⁷⁸ Calvin, J. R.: „Kako stvoriti uspješnu prodaju“, Masmedia, Zagreb, 2009., str. 46-184.

Slika 26 Rangiranje kupaca prema očekivanju od proizvoda i stvarnih učinaka proizvoda

Stvarni učinak kupljenog proizvoda	Velik	Potpuno zadovoljan kupac	Zadovoljan kupac	Zadovoljan kupac
	Prosječan	Zadovoljan kupac	Prosječno zadovoljan kupac	Prosječno zadovoljan kupac
	Nizak	Zadovoljan kupac	Malo zadovoljan kupac	Izrazito nezadovoljan kupac
		Nisko	Prosječno	Veliko
		Očekivanje od proizvoda		

U kreiranju zadovoljstva kupaca, marketing menadžeri mogu primijeniti jednu od strategija koje smo predstavili na idućem slikovnom prikazu.

Slika 27 Strategije u kreiranju zadovoljstva potrošača

Stvarni učinak kupljenog proizvoda	Velik	Pojačati očekivanje	Pojačati očekivanje	Zadržati razinu očekivanja
	Prosječan	Pojačati očekivanje	Zadržati razinu očekivanja	Smanjiti očekivanje
	Nizak	Zadržati razinu očekivanja	Zadržati razinu očekivanja	Smanjiti očekivanje
		Nisko	Prosječno	Veliko
		Očekivanje od proizvoda		

Svaki kupac teži maksimalizaciji svog zadovoljstva. On će se najčešće opredijeliti za onog ponuđača koji mu nudi maksimalne koristi od proizvoda.

Na primjer: tablete za mršavljenje tj. za smanjenje tjelesne težine. Kupit će one tablete koje nude realno sumnjive vrijednosti i daju u oglasima nerealna obećanja u stilu: „Za samo par dana izgubit ćete 10 do 20 kilograma svoje težine.“ Mnogi kupci svjesno prihvaćaju tu nerealnu nadu i očekivanje. Ako bi se u oglasu našle rečenice „moguće je da ćete izgubiti“ ili „poneki od vas će izgubiti“, pretpostavka je da bi mnogi kupci odustali od kupovine. Nitko se ne želi svrstati u gubitnike. Tablete djeluju, međutim, sasvim individualno. Mršavljenje zavisi od mnogo čimbenika: unosa hrane, metabolizma, fizičkih aktivnosti, konstitucije tijela itd. Kada kupac tih tableta ne postigne očekivanu tjelesnu težinu, najčešće se razočara.

Ponuđači tih tableta bi trebali racionalizirati svoje tvrdnje u oglasima i nastojati umanjiti pretjerana i nerazumna očekivanja kod kupaca umjesto da ih rasplamsavaju, jer na taj način dugoročno ne izgrađuju svoje odnose s kupcima nego ih, naprotiv, urušavaju. Oni stvaraju samo prividan uspjeh na tržištu. Razočarani kupci sigurno neće drugi put nasjesti njihovim obećanjima i kupiti te tablete.

Karakteristike zadovoljnog potrošača odnosno kupca su:

- Ako je potpuno zadovoljan, on će, najvjerojatnije, preporučiti taj proizvod drugima. Na taj način izravno zadovoljstvo kupca kupljenim proizvodom ili uslugom ovisi o stupnju njegovog ukupnog zadovoljstva i utječe na nastajanje i jačanje njegovih pozitivnih stavova prema tom proizvodu.
- Sasvim je izvjesno da će zadovoljan kupac ili potrošač ponovo posjetiti to prodajno mjesto i ponovo kupiti taj proizvod. Upravo ta ponovljena kupnja i sve daljnje kupnje će biti znak njegove privrženosti proizvodu/usluzi. Izostankom punog zadovoljstva ili kod djelomičnog zadovoljstva, privrženost kupca prelazi u njegovu prevrtljivost i sklonost promjeni marke.

Karakteristike nezadovoljnog potrošača najčešće su:

- Njegovo ukupno nezadovoljstvo ovisi o vrsti i stupnju nezadovoljstva kupljenim proizvodom ili uslugom. Obično su to izravni razmjeri, međusobno uvjetovani.
- Najčešće takav potrošač širi negativne informacije u svome okruženju i tako pridonosi stvaranju negativnih stavova kod drugih potrošača prema tom proizvodu. Ovisno o mjestu i statusu nezadovoljnog kupca u njegovoj primarnoj grupi, njegovo nezadovoljstvo kupljenim proizvodom će se transferirati u stavove cijele grupe ili će se minorizirati u grupi. Putem različitih mehanizama psihosocijalne interakcije članova unutar grupe, nezadovoljstvo kupca kupljenim proizvodom može generirati značajne učinke na tržištu.
- Ponekada će, nezadovoljan potrošač, pokušati vratiti taj proizvod natrag. Mnogi prodavači po stopi i učestalosti vraćanja kupljene robe od strane nezadovoljnog kupca tumače stanje zadovoljstva njihovih kupaca. Pri tome zaboravljaju da mnogi kupci nisu skloni vraćanju kupljenog. Oni jednostavno ne žele trošiti svoje vrijeme na to. Mnogi potrošači bace kupljeni proizvod, ako im ne odgovara i ne koriste ga. Takav oblik skrivenog

nezadovoljstva kod kupaca može biti i najopasniji, čak opasniji od onih kupaca koji pokušavaju vratiti proizvod kojim nisu zadovoljni.

- Izbjegava često i sve one informacije koje dolaze iz njegova okruženja i koje su suprotne njegovom iskustvu i stavovima prema kupovini. Prodavači se često prema tim negativnim emisijama nezadovoljnih kupaca odnose dvojako. Ili ih u potpunosti ignoriraju smatrajući ih nebitnima na ukupan učinak njihovih komunikacijskih tržišnih napora. Dakle, smatraju da te negativne informacije ne mogu značajnije naškoditi njihovim promotivnim aktivnostima. Drugi, pak, prodavači ulaze u izravne sukobe i konflikte s kupcima. Osporavaju njihovo nezadovoljstvo preko tiska i uopće masovnih medija, spore se s nezadovoljnim kupcima i sl. I jedan i drugi način komuniciranja s kupcima je štetan i neproduktivan i treba ga uvijek izbjegavati.
- Izrazito nezadovoljan kupac bit će najčešće izrazito sklon javnim akcijama, istupima, prijavama, pritužbama, peticijama i sl. Na to treba računati i treba imati pripremljenu strategiju rješavanja takvih konfliktnih situacija. Savjetuje se uvijek iznalaziti defenzivna ili kompromisna rješenja, jer to u pravilu donosi povoljan komunikacijski učinak.

Minimalizirati moguće nezadovoljstvo kod potrošača:

- Uvijek pokušati uspostaviti i održavati kontakt s potrošačem, kad god je to realno izvodivo i moguće. Nikada se ne smije zaboraviti da aktom kupovine ne prestaje interes ni kontakt s kupcem. Što kupac radi s kupljenim proizvodom? Koristi li ga uopće ili ga je bacio? Zna li zna ispravno koristiti proizvod? Je li imao teškoća pri korištenju?
- Uvijek kada je moguće, čestitati potrošaču (npr. pismom) i reći mu da je kupio dobar proizvod. Ohrabriti kupca. Reći mu da je pribavio odličnu korist. Nikada ne okretati leđa kupcu i ne napuštati ga nakon kupovine.
- Kad god je to moguće, tražiti prijedloge, ideje, mišljenja, sugestije od potrošača vezano za kupljeni proizvod. Ne prekidati interakciju s kupcem koja se stvara tijekom njegovog interesa za kupnju i samom izvršenom kupnjom. Interakciju s kupcem treba stalno održavati i osmišljavati je. Prekinuta interakcija zahtijeva mnogo više vremena, energije i sredstava da se ponovno ista uspostavi od stalne interakcije s kupcem.
- Obvezno potrošaču, pravovremeno, uručiti sasvim jasne, njemu razumljive, nedvosmislene, detaljne upute o upotrebi proizvoda. Mnogi tehnički aparati za kućanstvo pisani su nerazumljivim, teškim jezikom, razumljivim samo tehnički obrazovanim kupcima. Velik broj kućanskih aparata je došao u trgovine bez prijevoda osnovnih uputa na hrvatski jezik.
- Obvezno, pravovremeno, dostaviti potrošaču sve eventualne, naknadne i dodatne informacije koje se odnose na upotrebu kupljenog proizvoda ukoliko je do njih došlo. Mnogi prodavači ni ne znaju tko su kupci njihovih proizvoda. Tko je sve kupio njihove proizvode. Podaci o kupcima su vrlo bitni, a upravo iz razloga daljnjeg nastavka komunikacije.
- U komuniciranju, posebno u oglašavanju prikazati ugledne i (ili) utjecajne osobe koje hvale taj proizvod. Ne smije se zaboraviti mjesto i značenje lidera i nositelja javnog mišljenja na

kupce i potrošače. Preko njih kupci komuniciraju s ponuđenim proizvodima. Ispuštanje njih iz vida, može dovesti do prekida komunikacije s kupcima, jer u utjecajnim osobama kupci imaju izgrađeno povjerenje.

Čimbenici koji utječu na stvaranje nezadovoljstva kod kupca u kupovini u maloprodaji:

- Visok pritisak prodavača na kupca da kupi sada i odmah i po svaku cijenu. Nastojanje da se proda odmah (da se kupi sada, odmah, bez odlaganja) po svaku cijenu. Pretjerana nestrpljivost prodavača i njegovo uporno inzistiranje da proda robu. Prodavač se ne osvrće na mišljenje i interes kupca. Korištenje prevarom u svrhu zaključenja prodajom.
- Pretjerana nametljivost mišljenja, stavova, ideja i prijedloga prodavača. Pretjerana dominacija prodavača tijekom cijelog prodajnog nastupa. Prodavač se ne osvrće na mišljenja, ideje, prijedloge kupca i zanemaruje ih. Umjesto toga uporno ističe i ne odstupa od svojih tvrdo nametnutih stavova.
- Pretjerana uslužnost i izražena podređenost kod prodavača. U mnogim našim supermarketima prodavači na blagajnama (kasama) za naplatu kupljene robe stoje cijeli svoj radni dan (ne smiju sjediti, jer to tako određuje uprava) i vidljiv im je umor na licu što se prenosi i utječe i na samo zadovoljstvo kupaca.
- Nedovoljna znanja prodavača o robi, porijeklu robe, upotrebi, sastavu. Kada ih kupci pitaju za stručne savjete, vidljivo pokazuju neznanje, improviziraju, nastoje glumiti da znaju, a ispostavi se da nemaju ni minimalna znanja o proizvodu. Na upite kupca i sami traže informacije i pomoć od drugih prodavača ili nadređenih šefova uz pomoć telefona i sl. Ili otvaraju upute i čitaju ih pred kupcima dokazujući tako svoje neznanje i da se i sami prvi put susreću s tim proizvodom.
- Nedovoljna znanja prodavača o prodaji: uvjetima prodaje, uvjetima plaćanja, otpremi, montaži, servisiranju, jamstvu, najčešćim kvarovima itd. Tek na inzistiranje potencijalnih kupaca mnogi prodavači i sami ubrzo uviđaju koliko su im informacije i znanja manjkava. Oni nisu u stanju kupcu ponuditi sve potrebne informacije ili mu daju krive, netočne informacije.
- Slab opći interes prodavača za kupca i posao koji obavlja. Nemotivirani prodavač djeluje krajnje nezainteresirano i za kupca i za prodaju. On je indiferentan i ponaša se u stilu „prodao ne prodao, bio zadovoljan ili nezadovoljan kupac, svejedno mi je“.
- Pretjerana ljubaznost prodavača. Nije rijetko susresti prodavače koji se po svaku cijenu nastoje dodvoravati gotovo svakom kupcu. Kao da sa svakim žele sklopiti prijateljstvo. Takvi prodavači, pogotovo u manjim sredinama i kvartovskim prodavaonicama, najčešće su jako radoznali i žele ulaziti u mnoge nebitne detalje iz privatnog života svojih kupaca ili komentirati različite događaje tražeći način da pokrenu razgovor s kupcem koji nema gotovo nikakve veze s prodajom i kupovinom.
- Pretjerana samouvjerenost prodavača. Prodavači nerijetko misle kao su nepogrešivi u svom nastupu ili kako znaju sve tajne prodaje, ponašanja potrošača, komuniciranja s potrošačima. Oni će teško prihvaćati nove metode i vještine u prodaji koje se nude i

općenito stvarati otpor na promjene. U komunikaciji s kupcima djeluju kao dvorske princeze koje traže i očekuju odgovore samo od svoga ogledalca.

- Nedostatak strpljivosti kod prodavača. Strpljivost je divna ljudska osobina i vrlina mudrih ljudi. Nestrpljivi prodavači pokazuju niz i verbalnih i neverbalnih znakova u komuniciranju s kupcima. Kod verbalnih: prekidaju kupca u njegovom govoru, često pričaju duže nego je potrebno, a kad kupac zahtijeva da mu pokažu više proizvoda, pokazuju nervozu u stilu „pa dokle ćeš još tražiti da ti iznosim robu“. I neverbalni znaci nestrpljenja su brojni: nekontrolirani pokreti, izraz očiju, tikovi i sl.
- Niska tolerancija prodavača prema mišljenju, zahtjevima i primjedbama kupaca. Moto „kupac je uvijek u pravu“ ovdje ne vrijedi. Prodavač se ponaša kroz dvije forme. U prvoj otvoreno negira mišljenja i primjedbe kupca iznoseći svoje „ispravne“ argumente i nastoji dokazati kupcu kako je njegovo mišljenje jedino ispravno. U drugom modelu prodavač samo prividno tolerira mišljenje i primjedbe kupca, a u stvari zatvara se u „svoj autistični svijet“ i tako „sluša, a ne čuje kupca“. U suštini on se ne slaže s kupcem i ne pokazuje toleranciju prema njemu. Tolerantan prodavač vidno treba dati kupcu do znanja da tolerira (uvažava) njegove primjedbe i mišljenja. To može učiniti verbalno odobravanjem i potvrđivanjem primjedbi i mišljenja ili neverbalnim znacima (kimanje glavom i slično).
- Ignoriranje i omalovažavanje mišljenja kupca. Ovo je jedan od najlošijih oblika prekida komunikacije s kupcem i predstavlja jednu od najtežih povreda uspješne interakcije kupca i prodavača. Za razliku od niske tolerancije ovdje prodavač jasnim znacima komuniciranja mišljenje kupca nastoji iskoristiti za podsmijeh, nastoji ga prepričavati drugima i sl.
- Indiferentan (ravnodušan) odnos prema prisutnosti i interesu kupca u prodavaonici. Niz je različitih načina na koji prodavači imaju ravnodušan odnos prema prisutnosti i interesu kupca. Od ulaska u prodavaonicu kada ih prodavači i ne primjećuju, ne pozdravljaju i zabavljaju se svojim poslovima (ispunjavaju križaljke, pričaju sa drugim prodavačem, razgovaraju s drugim kupcem itd. itd.). Na interes i upit kupca se pretvaraju da ih nisu čuli. Kada se kupac ne snalazi u smještaju pojedinih proizvoda u prodavaonici, nastoje se skrivati oko tobožnje zauzetosti nekim poslom i ne odazivaju se na traženje kupca da im pomogne itd.
- Smušen nastup prodavača u prezentaciji robe i općenito nastupu pred kupcem. Nije nikakva rijetkost susresti se s prodavačima koji nisu dovoljno socijalizirani ili su neprimjerenog ponašanja. Mnogi od njih su frustrirani, neurotizirani, depresivni i u sličnim stanjima i to svoje stanje vidljivo pokazuju u nastupu pred kupcima. Mnogi imaju smušen nastup, nerazgovjetno nastupaju i nejasno odgovaraju na upite kupca.
- Uhođenje kupca (stalno „držanje“ kupca na oku“) i praćenje svakog njegovog pokreta u prodavaonici. Umjesto krilatice „kupac je kralj“ oni su je shvatili „kupac je lopov“. Neki svjesno to i pokazuju nastojeći pratiti svaki korak kupca očekujući da će nešto ukrasti, staviti u svoju torbu i izaći kraj blagajne iz prodavaonice. Još gore je kad posumnjaju da je kupac ukrao neke proizvode i traže da vadi stvari iz svoje torbe ili je otvori pri izlasku iz prodavaonice. Mnogi nemaju ni načina da se ispričaju kupcu kada ustanove da su pogriješili. Drugi, pak, nesvjesno drže kupca na oku valda nestrpljivo očekujući signale od kupca za kupovinu ili pomoć u izboru. Na taj način oni smanjuju diskreciju kupca i njegovu samostalnost kod izbora i skupljanja različitih informacija na mjestu kupovine.

- Neuredan i neskladan vanjski izgled prodavača. Neki svojom ukupnom vanjštinom pokazuju neuredan izgled, vanjsku zapuštenost. To mogu odavati izgledom i održavanjem svoje garderobe, izgledom kose (frizuram), neobrijanošću (muškarci) pa sve do tjelesne ne higijene (vonj znoja tijekom toplih dana, neodržavana koža ruku i lica i slično).
- Nedostatak podrške i nedovoljna podrška prodavača u izboru robe kod kupca. Slaba ili nedovoljna podrška prodavača kupcu pri izboru robe očituju se kroz niz različitih relacija: opća površnost informacija, nedovoljne informacije o robi i uvjetima kupovine i sl.
- Sprečavanje kupca da proba proizvod je, također, vrlo često izvor nezadovoljstva kupaca pri kupovini. Ti prodavači smatraju da kupci koji često žele probati robu i nemaju „drugog posla već krata svoje slobodno vrijeme obilazeći prodavaonice i probajući robu“. Naročito se to ističe u prodaji odjeće, obuće, kozmetike i sl. Tako na primjer prodavačice kozmetike često smatraju da se žene koje žele probati neki skupi parfem prije nego ga kupe na taj način samo žele namirisati jer nemaju mogućnosti da taj parfem i kupe. One na taj način promatraju sve svoje kupce pa i one koji stvarno i žele kupiti neki od parfema nakon što ih isprobaju.
- Nestalnost asortimana: roba za koju kupac nije siguran da će je moći uvijek naći u toj prodavaonici. Mnogi tehnički aparati nisu snabdjeveni na optimalan rok njihovim rezervnim dijelovima. Na taj način proizvod koji su kupili moraju ubrzo baciti, jer ga nisu u mogućnosti duže koristiti. Dobar primjer su, na primjer, električni aparati za brijanje koji postaju neupotrebljivi kada se potroši mrežica koju mnoge prodavaonice koje prodaju te električne aparate nikada nemaju. Slično je i s proizvodima na koje se kupci s vremenom naviknu, a tada odjednom zbog promjene dobavljača u prodavaonicama nema tih proizvoda (primjer trgovačkog lanca „Konzum“ iz kojeg je nestao asortiman „Gavrilović“ proizvoda).
- Nepotpun i nezaokružen (nekompletan) asortiman robe u prodavaonici. Suprotno njihovim očekivanjima kupci ostanu razočarani ulazeći u neku prodavaonicu koja se, na primjer, deklarira kao prodavaonica kompletnog asortimana zdrave hrane, a u njoj nema ni dio od očekivanog asortimana. Problem je i nezaokružen asortiman. Na primjer prodavaonice obuće u kojima nedostaju proizvodi za održavanje te obuće.
- Vanjski izgled prodavaonice (izlog, eksterijer općenito, prepoznatljivost prodavaonice, opći vizualni dojam itd.). Svi ovi elementi imaju svoju pojedinačnu i integriranu komunikacijsku vrijednost i značenje.
- Prilazne prometnice i parking za automobile utječu na ukupno zadovoljstvo kupaca i potrošača. To su i značajni elementi u procesu odlučivanja i donošenja konačne odluke o izboru prodavaonice i kupovine. Nedostatak kvalitetnog i funkcionalnog parkirnog prostora i prilaznih cesta može ponekada biti presudan čimbenik izbora mjesta kupovine naročito ako se još radi o robama bez kojih je nezamisliva kupovina bez upotrebe automobila (namještaj, bijela tehnika i sl.).
- Ulaz i prolazi u prodavaonici (uzak ulaz, uski i zakrčeni prolazi do robe itd.). Ne samo da sve to utječe na preglednost asortimana, već i funkcionalno onemogućuje kupca pri izboru i kupovini i stoga ako nisu dobro riješeni često mogu biti uzrokom nezadovoljstva kupaca samim mjestom kupovine.

- Loše osvijetljeni dijelovi prodavaonice i nedostatak dobrih svjetlosnih efekata. Svjetlosni efekti imaju svoju promotivnu vrijednost na mjestu kupovine, ali isto tako omogućuju kupcu izbor i donošenje odluke o kupovini. Kao što mogu biti potpomažući čimbenici kod izbora isto tako, ako su loše riješeni, mogu odvratiti kupca od kupovine i izbora prodajnog mjesta.
- Loše ozvučenje prodavaonice i uopće nedostatak glazbene komponente u prodavaonici. Izbor glazbene komponente ovisi o asortimanu, vrsti prodavaonice, strukturi kupaca i o mnogim drugim čimbenicima. Stoga izbor glazbe treba prepustiti stručnjacima. Glazbena komponenta prodajnog mjesta može imati i promotivni karakter. Na primjer u prodavaonici zimskih guma za automobile pjesma „Take me home“ ili „Tata vozi polako“ i sl. može utjecaj na potencijalne kupce tih guma.
- Loš sklad i izbor boja i obojenosti interijera prodavaonice. Poznato je da boje imaju određena psihološka pa time i asocijativna značenja za potrošače. Dobar izbor boja koji je usklađen s asortimanom proizvoda i sa strukturom kupaca može dodatno poboljšati cjelokupni dojam i utjecati kod potrošača na izbor prodavaonice i obratno.
- Neugodni mirisi, loše provjetravanje, ustajali zrak itd. U nekim prodavaonicama, na primjer konfekcije ili obuće, koje se loše provjetravaju, ustajali zrak i vonj znoja koji dopire iz kabina za probu odjeće sigurno neće stvarati zadovoljstvo kod kupaca. I obrnuto, dobar izbor mirisa i osvježivača prodajnog prostora utječe pozitivno na kupce i omogućuje im da se ne samo ugodno osjećaju prilikom kupovine već ih usmjerava kod izbora proizvoda. Na primjer miris svježih pržene kave može pozitivno djelovati na kupce kod kupovine tog proizvoda.
- Loša pozicija i izloženost robe na policama. Neuočljivost robe na policama. Pretrpanost robe na policama. Ovo su, također elementi koji loše utječu na komunikaciju kupaca na prodajnom mjestu.
- Loše vidljiva i loše istaknuta cijena. Još je lošije kada cijena na pojedinim proizvodima nije istaknuta. Komunikacijski je tada još lošije kada se kupci u takvim slučajevima obraćaju prodajnom osoblju koje se i samo teško snalazi u takvim situacijama ili, pak, smatrajući da ih kupci tim samo gnjave pokazuju niz verbalnih i neverbalnih, u biti loših komunikacijskih učinaka.
- Predugo čekanje na blagajni (dugi redovi) i nedovoljan broj blagajni. Loša organizacija rada na blagajnama. Ovo je skoro pravilo u mnogim našim prodavaonicama. Prodavači kao da jednostavno nemaju sluha i osjećaja za nezadovoljstvo kupaca koji dugo čekaju u redovima na blagajnama dok se istovremeno dio prodavača u isto vrijeme dosađuje bez nekog značajnijeg posla u prodavaonici.
- Nedovoljno čisti prostori unutrašnjosti prodavaonice i njenog okruženja (prašina na policama i podu, razbacani papiri i ambalaža, snijegom zatrpani prilazi i neočišćeni parkinzi itd.)
- Arogantnost prodajnog osoblja karakteristika je najčešće njihove ličnosti, ali i nedostatka opće motivacije i motiviranosti za rad u prodaji. To se značajno odražava na nezadovoljstvo kod kupaca s prodavaonicom i izborom prodavaonice.

- Neznanje stranih jezika kod prodavača je izravan čimbenik koji onemogućava komunikaciju prodavača sa stranim kupcima. Čak i loše znanje stranog jezika utječe na nekvalitetnu komunikaciju. Velika većina prodavača danas u mnogim našim prodavaonicama ne zna ni jedan strani jezik. Problem je naročito prisutan u turističkim mjestima, ali i tranzitnim u kojima se turisti zadržavaju.
- Neljubaznost prodavača i nedostatak opće kulture u ponašanju dovode do loše komunikacije između prodavača i kupaca.
- Namrštenost prodavača. Nedostatak osmijeha na licu prodavača, ali i izvještačen osmijeh, kiseli osmijeh i slično mogu imati negativan učinak na komunikaciju s kupcima.
- Lažno oglašavanje radi privlačenja kupaca u prodavaonicu: oglašavanje rasprodaje, sniženja i jeftine robe koje nema jer je „upravo rasprodana“, ali zato ima druge, skuplje robe itd.

Čimbenici koji utječu na stvaranje nezadovoljstva kod kupca nakon kupovine u maloprodaji:

- Nemogućnost vraćanja i zamjene kupljenog proizvoda
- Loše obavljena i uopće organizirana dostava kupljene robe
- Loša i nestručna montaža i puštanje u rad kupljenog proizvoda
- Loše servisiranje tijekom jamstvenog roka i nakon njegova isteka
- Nedostatak zamjenskih dijelova tijekom upotrebe proizvoda
- Nekvalitetne i nepotpune informacije i upute o korištenju proizvoda
- Upute o korištenju proizvoda isključivo na stranim jezicima
- Visoki troškovi slanja proizvoda na popravak u servis koje snosi kupac
- Predugo čekanje proizvoda na popravku u servisu
- Neuvažavanje prijedloga i mišljenja kupca u vezi s upotrebom i korištenjem proizvoda
- Nedostavljanje naknadno nastalih uputa i obavijesti od strane prodavača kupcu koje se odnose na korištenje proizvoda
- Potpuna ili djelomična neispravnost kupljenog proizvoda
- Teškoće u stavljanju proizvoda u upotrebu: limenke i staklenke koje se vrlo teško otvaraju, staklenke koje se pri prvom otvaranju lome, aparati za koje je teško pronaći baterije i priključke itd.
- Sporost osoblja koje radi na rješavanju primjedbi, pritužbi i reklamacija
- Neprijatnosti od strane prodavača u izvršavanju reklamacija i pritužbi kupaca
- Pretjerano gubljenje vremena kupca kod reklamacija proizvoda: pretjerano administriranje, nejasne i nerazgraničene kompetencije i nadležnosti osoblja u prodaji itd.
- Loše postavljena organizacija i rad servisa i servisne mreže

- Administrativne greške i propusti prodavača kod naplate kupljene robe na obročno plaćanje ili kredit
- Oštećenje robe prilikom dostave i u montaži te kod dostave iz servisa
- Pogrešne i krive informacije i upute o korištenju i upotrebi proizvoda
- Roba koja ne odgovara deklariranoj kvaliteti, kvantiteti i načinu upotrebe
- Izjave i obećanja proizvođača i trgovaca o robi koja ne odgovara njezinim stvarnim karakteristikama (neistiniti oglasi i oglašavanje)
- Uvjetovana zamjena kupljene robe kod povrata ili reklamacija nekom sasvim drugom robom ili robom druge namjene
- Neutemeljeno optuživanje kupca da je on isključivo kriv za nastale kvarove ili oštećenja na proizvodu kod upotrebe
- Dugo čekanje na dogovorenu montažu i puštanje u rad kupljenog proizvoda
- Nemogućnost ugovaranja termina za dostavu i montažu s prodavačem
- Inzistiranje od kupca na naplati neznatne razlike kod zamjene proizvoda (reklamacija) za skuplji model kod nedostatka modela koji se zamjenjuje
- Inzistiranje prodavača na nepotrebnim formalnostima u tijeku zamjene kupljenog proizvoda
- Opća nebriga i nezainteresiranost za kupca nakon kupovine. Prodavač koji smatra da je kupnjom, odnosno prodajom njegov posao u cjelini završen.
- Opća nebriga prodavača ili trgovca o tome što sve kupac radi s kupljenim proizvodom. Koristi li ga? Kako ga koristi? Za koje svrhe ga koristi?
- Omalovažavanje primjedbi i pritužbi kupca na funkcioniranje kupljenog proizvoda
- Površno i aljkavo otklanjanje nedostataka kod kupljenog proizvoda
- Primoranost kupca na žalbu i tužbu kod organa vlasti zbog indiferentnosti ili odbacivanja žalbi i reklamacija kupca
- Iznošenje lažnih argumenata i iskrivljavanje stvarnih činjenica u medijima od strane prodavača kao odgovor na otvorenu žalbu kupca u medijima.
- Pritužbe i primjedbe kupca koje zaprimaju nekompetentne i nevažne osobe u organizaciji poduzeća
- Kupcu je nepoznato kome može i kome treba uputiti svoju primjedbu, pritužbu ili reklamaciju u organizaciji prodaje poduzeća.
- Prodavač je spreman na duge i iscrpljujuće parnice i parničenje pred sudom s potrošačem na kupčevu reklamaciju ili tužbu.

17.2. Prodajna prezentacija

Prodajna prezentacija je oblik izravnog komuniciranja prodavača s potencijalnim kupcima. Ona sadrži uglavnom sve elemente govorne (verbalne) i neverbalne komunikacije. Prodavači stoga trebaju u svoje pripreme za prezentaciju uključiti ne samo tehnike prodaje, već i tehnike poslovnog komuniciranja s kupcima.

Sedam je **faza uspješne prezentacije**. To su:⁷⁹

1. Neka vas kupac prihvati kao osobu. Treba uočiti na samom početku signale i imati informacije za otkrivanje zajedničkih tema. Upoznavanje sugovornika je također važno. Prije prezentacije potrebno je prikupiti što više informacija potencijalnim kupcima kojima će se prezentirati. „Prodaja samog sebe.“ Neverbalna komunikacija je važna.
2. Izazvati pozitivnu reakciju kod kupca tako da on pomisli: „Što mi to želi reći?“ Biti poseban jer je svaki kupac drugačiji. Upravo ta posebnost je potrebna. Ne postoje dva ista kupca pa ni dva ista prodavača. Osobni imidž se mora graditi na osobnim posebnostima koje će jednog prodavača razlikovati od drugih prodavača.
3. Postavljati prava pitanja (kako, kada, zašto, gdje) kako bi se potencijalnog kupca približilo polaznim točkama. Pomoću pitanja prodavač se približava kupcu. Otkriva se teren, identificiraju teme, usmjerava razgovor. Važno je praviti bilješke tijekom prezentacije. Naknadne bilješke nisu dobre, jer se niz dojmova i utisaka gubi ili iskrivljuje s vremenom. Ne nuditi još nikakva rješenja kupcu jer u ovoj fazi prezentacije nije vrijeme za njih. Još nije vrijeme za prodaju.
4. Provjeriti realnost u svrhu zaključenja prodaje. Postoje li sve potrebne informacije o kupcu i poslu? Koji je temeljni kupčev interes i problem? Što ga zanima? Npr. „Zanima li vas još štogod o čemu nismo do sada razgovarali?“ „Hoćete li od mene naručiti ovaj proizvod?“
5. U ovoj fazi je važno prodavati nudeći različita rješenja za kupca. Bitno je uvijek povezati karakteristike s pogodnostima i koristima proizvoda za kupca. Nije važno govoriti o karakteristikama proizvoda koje ne zanimaju kupca. Ako je kupac zainteresiran, može se prekinuti prezentacija te kompletirati papirologija za zaključenje posla (ugovor, zaključnica i sl.). Potrebno je osjetiti taj trenutak, jer u suprotnom može doći do obrata situacije.
6. Sada dolazi faza koja se zove završna provjera spremnosti kupca na zaključenje posla. To je moguće postići na nekoliko načina. Na primjer pitanjem: „Jeste li zadovoljni današnjim razgovorom?“, „Zanima li vas još nešto?“, „Je lito sve?“ i sl.
7. Zaključenje prodaje. Kad se dođe u ovu fazu treba prestati govoriti odnosno dalje prezentirati proizvod. Tri su modela zaključenja prodaje. Prvi popunjavanjem formalnosti („Ispunimo sada dokumentaciju!“). Drugi je davanje izbora kupcu („Želite li platiti čekom ili gotovinom?“, „Koju boju želite?“ i sl.). Treći model je zaključenje ponudom dodatka („Želite li dodatne rezerve dijelove?“, „Želite li pomoć u montaži?“ itd.).

⁷⁹ Weissman, J.: „Prezentacijom do uspjeha“, Mate, Zagreb, 2006.

17.3. Osobine prodavača

Svaki prodavač posjeduje odgovarajuće osobine koje proizlaze kako iz karakteristika njegove ličnosti, tako i naučenog tj. stečenog iskustva u prodaji. Svjesno ili nesvjesno svoje osobine prodavači pokazuju u interakciji s kupcima. One su značajan čimbenik u poslovnim komunikacijama.

Deset je poželjnih osobina prodavača:⁸⁰

1. Pozitivni – prijateljski stavovi
2. Želja – pripravnost da pomogne pri izboru
3. Uljudno vladanje
4. Interes za kupca i posao
5. Savršenstvo u prodajnom znanju
6. Strpljivost
7. Jasan, govornjiv, razgovijetan
8. Brzina u poslu
9. Uredan izgled i vanjščina
10. Iskrenost

I deset je nepoželjnih osobina prodavača:

1. Visok pritisak na kupca da kupi
2. Pretjerana uslužnost
3. Pomanjkanje znanja o trgovini
4. Pomanjkanje interesa za robu i kupca
5. Pretjerana prijateljska naklonost
6. Ignoriranje mišljenja kupca
7. Nejasan, nerazgovijetan govor
8. Držanje kupca na oku, uhođenje kupca
9. Ignoriranje prisutnosti, nezapažanje kupca
10. Opća nezainteresiranost

⁸⁰ Gutić, D., op. cit., str. 166 - 174

Bilo je općenito puno pokušaja u literaturi da se utvrde produktivni psihološki profili prodavača koji bi bili najpoželjniji u upravljanju odnosima s kupcima pa time i u poslovnom komuniciranju s kupcima. Svi oni imaju jednu zajedničku nit budući da pokušavaju prodavače klasificirati prema ulogama koje uzimaju u procesu prodaje.

Za razliku od njih Buzzotta i sur. su, na primjer, iznijeli jedan novi pristup koji se temelji u pokušaju da se zahtjevi za uspješnu prodaju stave u odnos sa sustavom vrijednosti, motivima i stavovima ličnosti prodavača i kupaca koji su uključeni u prodaju kao interakcijski proces.⁸¹

Oni smatraju da je uloga prodavača⁸²:

- otkriti i točno identificirati potrebe kupaca,
- otkriti kako proizvod/usluga koji se nudi tim kupcima može zadovoljiti aktualne potrebe tih kupaca,
- razviti predstavu kod kupaca o financijskim mogućnostima za kupnju tog proizvoda.
- ostvariti dobit za kupcu kupnjom te robe,
- ostvariti zaradu za svoje poduzeće.

Na temelju ovih uloga razvio je model za dijagnostiku i tipologiju prodavača s ciljem da se isti iskoristi kod treninga prodavača. Taj model ima dvije bipolarne dimenzije (slika 28):

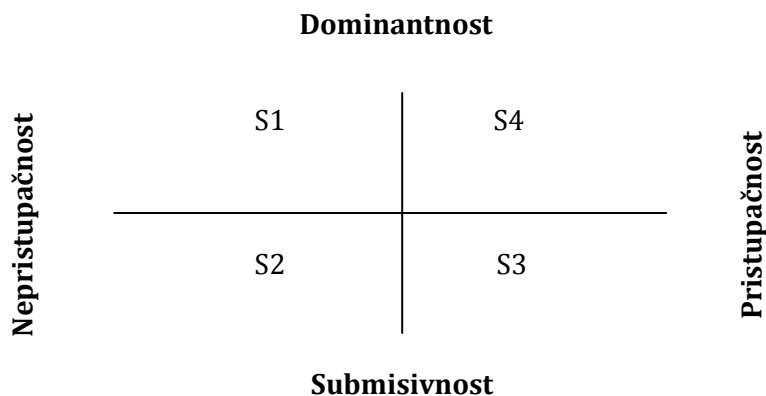
- dominantnost - submisivnost,
- nepristupačnost - pristupačnost

Prva dimenzija označava stupanj u kojem prodavači pokazuju tendenciju da budu nadmoćni i dominantni u prodajnom nastupu i interakciji s kupcem. Druga dimenzija označava ponašanje s ciljem da postane nadmoćan u tom procesu.

⁸¹ Francesko, M. i sur. : „Psihološka tipologija prodavača“, Marketing, Beograd, 2007.

⁸² Buzzotta, V.R., Lefton, R.E. :A systematic approach to interpersonal behavior, Training and Development Journal, Vol. 25 (2), str. 8-14, 1971

Slika 28 Buzzottov i sur. model klasifikacije prodavača



Četiri su grupe prodavača prema ovom modelu.

1. Dominantno-nepristupačni prodavači (S1). Karakterizira ih sljedeće:

- smatraju da kupci često ne kupuju dragovoljno,
- da prodavač mora nametnuti kupcu svoju volju,
- da prodaja predstavlja bitku koju on/prodavač ne smije izgubiti,
- da treba prodati po svaku cijenu.

2. Dominantno-pristupačni prodavači (S4) imaju ovu profilaciju:

- smatraju da do kupovine dolazi kada se kupac uvjeri da će mu kupljeni proizvod zadovoljiti određenu potrebu,
- da je njegova uloga kao prodavača da uvjeri kupca u vrijednost proizvoda koji ga zanima,
- da kupca potakne da realizira svoju potrebu i kupi taj proizvod.

3. Submisivno-nepristupačni prodavač (S2) ima sljedeća osobna uvjerenja:

- da kupac kupuje samo kada je za to spreman,
- da tehnike uvjeravanja i nagovaranja kupca (vještine prodaje) nemaju nikakvo značenje, jer se njima ništa ne postiže.

4. Submisivno-pristupačni prodavači (S3) vjeruju:

- da su motivi za kupovinu uglavnom zasnovani na prijateljskom povjerenju odnosno da kupci kupuju samo od onih prodavača kojima vjeruju,
- da prodavač treba izgrađivati prijateljske odnose i stvarati svoju naklonost kod kupaca ako želi biti uspješan.

Buzzotta i sur. smatraju da se na sličan način odnosno koristeći ovu metodološku osnovu može izvršiti i klasifikacija kupaca. Nakon toga je moguće utvrditi različite kombinacije interakcije kupaca i prodavača. Za klasifikaciju i dijagnostiku prodavača može se upotrijebiti sljedeća skala stavova prodavača prema kupcima i prodaji:

Ponuđeni odgovori	1	2	3	4	5
1. Ja uvijek imam najbolju robu u gradu					
2. Neodlučni kupci su najbolji za „obrađu“					
3. Prijateljski odnos između prodavača i kupca će prodati robu bez obzira na njezinu kvalitetu					
4. Samo ostvaren profit čini me zadovoljnim prodavačem					
5. Prijateljski se odnosim prema svim svojim kupcima					
6. Uvijek znam što kupcima treba					
7. Za mene je najvažnije da kupac dođe ponovo					
8. Zadatak prodavača je samo da naplati prodano					
9. Zadovoljstvo kupca za mene je najvažnija stvar u prodaji					
10. Ja uvijek znam što kupac želi					
11. Osjećam se loše kada kupac ništa ne kupi					
12. Kupac zna zašto je došao u moju radnju					
13. Male laži su dopuštene u prodaji					
14. Svaku kupčevu potrebu uspijem ispuniti svojim proizvodima					
15. Prijateljsko ophođenje prema kupcu u osnovi je dobre prodaje					
16. Sve bih učinio da prodam robu					
17. U prodaji cilj opravdava sredstvo					
18. Umara me kad se moram previše truditi oko kupca					
19. Volim dobro upoznati svoje kupce					
20. Kupac kupuje samo ako je za to spreman					
21. Mogu uvjeriti kupca da su moji proizvodi neophodni za svako domaćinstvo					
22. Više volim da mi je trgovina puna klijenata nego da prodam po svaku cijenu					

Ponudeni odgovori	1	2	3	4	5
23. Za uvjeravanje kupaca dopuštena su sva sredstva					
24. Prava roba sama nađe svoga kupca					
25. Svaku robu mogu prodati					
26. Za mene je kupac uvijek u pravu					
27. Spreman sam i spustiti cijenu samo da prodam					
28. Ako mu nije pravi dan, kupcu ne možete ništa prodati					
29. Dobar prodavač treba poznavati i udovoljiti potrebama kupca					
30. Prodavač uvijek mora utjecati na izbor kupca					
31. Poštujem izbor kupca					
32. Svaka roba ima svog kupca					
33. Volim kada kupac izađe zadovoljan iz moje radnje bez obzira je li nešto kupio					
34. Cjenjkanje mi čini pravo zadovoljstvo					
35. Prodavač treba prodavati samo ono što bi i sam kupio					
36. Na meni je da prezentiram robu, na kupcu je da kupi					
37. Posao prodavača je uvjeriti kupca da kupi robu					
38. Ne trudim se utjecati na izbor kupca					
39. Dobar prodavač zna prepoznati potencijalnog kupca					
40. Zadovoljan kupac je najbolja reklama					
41. Ako je roba kvalitetna, ona će se prodati i bez mog zalaganja					
42. Smatram da je besmisleno uvjeravati kupca da kupi robu					
43. Cijena robe u startu mora biti veća od realne					
44. Osnovni zadatak prodavača je pomoći kupcu da se opredijeli i kupi njegovu robu					
1- izrazito se ne slažem 2- uglavnom se ne slažem 3- niti se slažem, niti se ne slažem 4- uglavnom se slažem 5- izrazito se slažem					

Isto tako, slično iznesenoj klasifikaciji, ovisno o odnosu prema kupcima i prodaji, prodavače je moguće svrstati u pet osnovnih skupina, prikazanih u tablici.⁸³

⁸³ Gutić, D., op. cit., str. 166 - 174.

Tablica 12 Pet osnovnih skupina prodavača

Odnos prema kupcima	Odnos prema prodaji	Tip prodavača
Slab	Odličan	I
Odličan	Slab	II
Slab	Slab	III
Odličan	Odličan	IV
Prosječan	Prosječan	V

Karakteristični stavovi ovih prodavača su:

Tip I

Njegov glavni cilj je prodati robu. Pri tome ne bira sredstva. Koristi se svim prilikama i situacijama da kupca nagovori da kupi.“

Tip II

„Sa svima uspijeva uspostaviti prijateljstvo. Želi shvatiti kupca. Često reagira na njegovo mišljenje i nastoji mu se svidjeti. Smatra da mnogi kupci kupuju kod njega radi njega samoga.“

Tip III

„Trudi se robu dobro izložiti kupcu. Ako je to doista dobra roba, ona se prodaje i sama od sebe. Osobno baš i ne vjeruje puno tvrdnjama da može sam i osobno puno pomoći u pridobivanju kupaca i potrošača“.

Tip IV

„Savjetuje se gotovo uvijek s kupcem da bi mu se približio i upoznao njegove potrebe, interese, motive, stavove... Nastoji ga usmjeravati da on sam donese svoju ispravnu odluku.“

Tip V

„Iskusan je u svome poslu pa tako i u privlačenju novih kupaca. Misli da svakoga kupca motivira i njegov ukupni dojam, ali i način kako se prezentira i izlaže roba.“

Osnovne karakteristike ovih prodavača su:

Tip I: Agresivni prodavač

Mora hitno poraditi na mijenjanju svog ponašanja i tražiti načine da izgrađuje svoj odnos s kupcima i potrošačima. U suprotnom, dugoročno, može se realno dogoditi da izgubi povjerenje kod kupaca. Nije dobro da dominira, nego da smanjuje svoj ego. Nedostaje mu veće saznanje o prodaje.

Tip II : Egocentrični prodavač

Ovaj tip prodavača je trebao izabrati neku drugu profesiju umjesto prodaje i trgovine. Više je sklon prodiranju u ljudske duše i analiziranju od bavljenja prodajmo. Omiljen je u društvu. Primarni mu je problem što je više emocionalna, nego racionalna osoba.

Tip III: U svemu loš prodavač

Njemu ne ide ni prodaja, a ni uspostavljanje produktivnog odnosa s kupcima. Bilo bi najbolje da se bavi sasvim drugim poslom, jer nema predisponirajućih elemenata da postane uspješan prodavač.

Tip IV: Uspješan prodavač

Reklo bi se da je to „rođeni trgovac“ koji ima sklad u pridobivanju kupaca i uspješan rast prodaje. Snalažljiva je osoba, sklona stalnom učenju. Najčešće su to nadprosječno inteligentne osobe, uporne i marljive, koje su uspjele u sredini i životu.

Tip V: „Uljudni prodavač“

To je u biti radišna osoba, uporna, a po rezultatima u svemu ujednačena. Nije ničemu sklon u pretjeranom smislu pa tako ni „robovanju“ profesiji.

17.4. Komunikacijski treninzi prodavača

Trening ima izuzetno veliko mjesto i značenje u stjecanju novih znanja, sposobnosti i vještina prodavača jer prodavači kroz treninge stječu uvid u vlastito ponašanje, nedostatke i slabosti koje treba ukloniti za uspješnu interakciju s kupcima.⁸⁴ Predstavljani su u sljedećem tabelarnom prikazu.

Tablica 13 Matrica za uvid u ponašanje prodavača, nedostatke i slabosti koje je potrebno ukloniti za uspješnu interakciju s kupcima

Faza odlučivanja kupca na kupnju	Interaktivno očekivano ponašanje		Potrebne osobine prodavača
	Kupca	Prodavača	
1. Skupljanje informacija	- Obilazak prodajnih mjesta - Razgledavanje asortimana - Konzultacije s prodavačima - Skupljanje kataloga, cjenika - Praćenje medija	- Informira - Pomaže savjetima - Izlaže proizvod - Prezentacije proizvoda - Dijeli promotivni materijal	STRPLJENJE
2. Vrednovanje i selekcija informacija	- Pokazuje interes za proizvod - Pokazuje znatiželju - Želi eksperimentirati - Sagledava koristi koje mu proizvod pruža	- Pomaže kod odlučivanja - Ukazuje na koristi - Odvraća od konkurenata - Usmjerava	UPORNOST + TOLERANCIJA
3. Procjena alternativa	- Uspoređuje različite proizvode - Traži dodatne informacije - Usklađuje stavove - Zainteresiran je za usluge nakon kupovine	- Pomoć u odlučivanju - Pruža dodatne savjete - Informira - Otklanja sumnje	UPORNOST + TOLERANCIJA
4. Kupovina	- Traži još informacija - Želi eksperimentirati - Postprodajne usluge - Pomoćne usluge - Uvjeti plaćanja	- Dodatne informacije - Savjeti - Podrška i ohrabrenje - Umanjuje rizik kupnje - Uzima na sebe obveze	ODGOVORNOST

⁸⁴ Whitmore, J.: „Trening za postizanje učinkovitosti“, Mate, Zagreb, 2006.

18. POSLOVNI SASTANCI

Poslovni sastanci su vid poslovnog komuniciranja koji predstavlja izravnu poslovnu komunikaciju najčešće više osoba ili više strana koje imaju iste ili različite interese. Važan su oblik komuniciranja unutar organizacije i organizacije s njezinim okruženjem. Učinkovitost im ovisi o kvalitetnoj pripremi i vještini vođenja.

18.1. Vrste sastanaka

Poslovne sastanke je moguće promatrati s više aspekata. Ovisno o načinu održavanja mogu se razvrstati na sastanke koji se održavaju neposredno i posredno.⁸⁵

1. Neposrednim putem se održavaju sljedeći poslovni sastanci:

- a) **Konzultacije.** To su najčešće kraći sastanci dvoje do troje ljudi. Ciljevi su im prezentirati neki sadržaj, dati upute i savjete za daljnji rad. Ne traže obično neku veću pripremu sudionika.
- b) **Sastanci u klasičnom shvaćanju.** Obično uključuju veći broj ljudi. Zahtijevaju dobru pripremu i učinkovito vođenje.
- c) **Sjednice.** To su povremeni skupovi koji broje od 10 do 20 osoba. Održavaju se s ciljem da se donesu neke važne poslovne odluke.
- d) **Konferencije i konvencije** su susreti većeg broja stručnjaka iz istog područja za pojedinu temu ili područje.
- e) **Kongresi** su najmasovniji po karakteru od svih iznesenih oblika. Najčešće su jubilarnog karaktera.
- f) **Simpoziji.** Uvijek su masovni sastanci stručnjaka s ciljem stjecanja i produbljivanja novih znanja i razmjene mišljenja i iskustva.

⁸⁵ Chapman, E., O'Neil, S. D.: „Vodstvo“, Mate, Zagreb, 2003.

2. Posrednim putem se organiziraju i realiziraju:

- a) **Audio konferencije.** One koriste radio valove za emitiranje razgovora dvoje ili više ljudi. Povezuje ih voditelj.
- b) **Video konferencija** je prijenos slike i zvuka s raznih lokacija putem TV medija ili video linka.

18.2. Tehnička priprema sastanaka

Učinkovitost sastanaka ovisi mnogo o kvalitetnoj tehničkoj pripremi. Navodimo nekoliko značajki za dobro organizirane poslovne sastanke:⁸⁶

- Terminirati sastanak (odrediti dan tj. datum, vrijeme početka, vrijeme trajanja, mjesto održavanja).
- Utvrditi sudionike sastanka (imena i prezimena, funkcije, titule sudionika).
- Definirati prostoriju održavanja (lokacija, pogodnost, raspoloživost, je li očišćena, prozračena, broj stolica, oprema za prezentaciju, audio i video oprema).
- Odrediti zapisničara te njegova zamjenika (pisanje zapisnika, snimanje sjednice).
- Obavijestiti vrataru da uputi sudionike na mjesto sastanka koji dolaze izvan organizacije (dati mu popis pozvanih da ne traži od njih identifikacijske dokumente osim za one koji dolaze kao zamjena pozvanih).
- Organizirati posluživanje pićima, kavom i sl. da bude dobro pripremljeno.
- Za sudionike izvan mjesta održavanja sastanka treba se pobrinuti da im se rezervira hotelski smještaj (provjeriti rezervacije, nabava putnih karata, osigurati im prijevoz od hotela do mjesta održavanja sastanka).
- Svim pozvanim na vrijeme poslati pozive datum, vrijeme, mjesto održavanja, dnevni red, popratni materijali).
- Dobro je, ako je sastanak, po tematici jako važan, tražiti od pozvanih da potvrde svoj dolazak ili da će poslati zamjenu (navesti tko će doći – poželjno najbliži po rangu ili struci).
- Ako sastanku ne može prisustvovati 1/3 pozvanih ili više, sastanak treba odgoditi i o tome obavijestiti ostale sudionike.
- Ne spajati telefonske razgovore tijekom trajanja sastanka. Samo hitne naravi treba dostaviti učesnicima tijekom sastanka i to na komadiću papira i to vrlo diskretno.

⁸⁶ Osredečki, E., op. cit. str. 109 - 117

- Pripremiti kemijske olovke, papir za pisanje (ako netko zaboravi ponijeti) te informativne materijale o poduzeću (staviti ih na stol).
- Prije sastanka, neposredno, provjeriti još jednom tehničku ispravnost video i audio opreme.
- Na početku sastanka podsjetiti sudionike na način rada i raspoloživo vrijeme izlaganja. Poštivati načelo parlamentarnosti (iznošenje vlastitih misli u zadanom vremenu bez prekidanja i upadica ostalih sudionika).
- Nakon svake sesije utvrditi prijedloge, zaključke, nositelje, rokove izvršenja, način izvršenja dogovorenog.
- Najkasnije pet dana nakon završenog sastanka poslati potpisan sažet zapisnik (predmet sastanka, dnevni red, trajanje, mjesto i datum održavanja, zaključci, popis sudionika) svim sudionicima.

19. KOMUNICIRANJE U KRIZNIM STANJIMA

Poslovna komunikacija u krizi obuhvaća upravljanje procesima komuniciranja unutar poduzeća, kao i izmjenu informacija između poduzeća i njegovog okruženja.

Cilj komunikacije u poslovnoj krizi je uspostavljanje povjerenja i razumijevanja te usklađivanje interesa unutar poduzeća, kao i između poduzeća i društva.

Tijekom kriznih situacija **zadaca** poslovne komunikacije je profesionalno pristupiti ispunjavanju potreba za informiranjem rukovodstva, zaposlenih i ostalih sudionika u poslovanju i okolini u skladu s odvijanjem kriznog procesa.

Djelotvorna i uspješna komunikacija za vrijeme poslovne krize jedan je od ključnih faktora uspjeha kriznog menadžmenta. Stara izreka „PR počinje kod kuće“ posebno je naglašena u unutarnjem komuniciranju u poslovnoj krizi. Zaposleni nisu samo osobno pogođeni poslovnom krizom i posebno zainteresirani za prevladavanje tih procesa, nego su također za vanjski svijet, a posebno medije važni sugovornici i davatelji informacija koji mogu i žele govoriti o stvarnim događajima. Ne informirati prvenstveno njih je nezamislivo. Za njih kao i za ostale interesne skupine vrijedi postulat otvorenog i pravovremenog informiranja kako za vrijeme akutne poslovne krize tako i u sljedećim fazama poslovne krize.

Povrh toga krizno komuniciranje smatra se sve važnijom sastavnicom kriznog menadžmenta. U smislu aktivnog kriznog menadžmenta, poduzeće mora ne samo informirati o uzrocima i posljedicama krize i razjasniti da će se poduzeti sve što je moguće da bi se smanjile ili ograničile štete, nego mora iskoristiti krizu kao šansu za učenje.⁸⁷

Primjer ciljeva i instrumenata informiranja ulagača u fazama krize prikazani su u sljedećoj tablici.

⁸⁷ Sesartić, J.: „Krizni menadžment ili upravljanje poslovnom krizom“, Veleučilište M. Marulić, Knin, 2010.

Tablica 14 Primjer ciljeva i instrumenata informiranja ulagača u fazama krize

	Cilj odnosa s ulagačima	Instrumenti
Prije izbijanja krize	Stvaranje temeljnog povjerenja u kvalitetu rukovodstva i komunikacijsku politiku, ugled i iskustvo	- Poslovni i dodatni izvještaji - Internet - Konferencije analitičara - Dani ulagača
Za vrijeme krize	Stvaranje i očuvanje povjerenja u spremnosti i sposobnost aktivnog suočavanja sa krizom	- Priopćenja za tisak - Ad-hoc obavijesti - Internet - Telefonske konferencije - Osobni kontakti - e-mail
Upravljanje krizom	Očuvanje povjerenja u krizni menadžment, vođenje računa o zahtjevima ulagača, predstavljanje krize kao šanse	- Intervjui - Ad-hoc obavijesti - Internet - Telefonske konferencije - Osobni kontakti - e-mail
Iskustva u krizi	Učinci učenja, iskustvo i njegova primjena u boljem upravljanju krizom, korištenje krize kao šanse	- Poslovni i dodatni izvještaji - Dani ulagača - Konferencije s analitičarima - Stručni članci

U stanjima krize u organizaciji s aspekta poslovnih komunikacija najčešće se ističe i naglašava sljedeće:⁸⁸

- Svaku krizu treba shvatiti kao jednu od razvojnih etapa poduzeća. Ne postoji ni jedno poduzeće koje je potpuno imuno na krizu. Može se samo govoriti o stupnju njegovog imuniteta i pripremljenost na nadolazak krize.
- Krizu treba shvatiti i među zaposlenicima stvarati klimu da se kriza shvati kao nova šansa, kao svojevrsni izazov za svakog člana organizacije.
- Bezizlaznih situacija iz krize nema kao što nema ni jednog poduzeća koje ne može izaći iz krize ukoliko se ona na vrijeme uoči i poduzmu odgovarajuće strateške aktivnosti zasnovane na kvalitetnim poslovnim odlukama.
- U kriznim stanjima je panika, očaj izgubljenosti i nemoći najveći saveznik za produbljenje krize i odlazak tvrtke u stečaj i likvidaciju. Što su problemi veći, to je potrebna veća koncentracija sposobnih vođa, znanja i uopće donošenje odluka na utemeljenim informacijama i što bistrijih glava.
- Nigdje u praksi ne postoje dva istovjetna primjera identičnih kriza. Nikako se ne smiju kopirati rješenja koja su drugim pomogla. Svako poduzeće je posebno, svaka kriza je

⁸⁸ Robbins, S. P.: „Bitni elementi organizacijskog ponašanja“, Mate, Zagreb, 1996.

rezultat konkretnih uvjeta privređivanja. Iskustva drugih treba poznavati, ali nikada ih ne kopirati na vlastitu krizu.

- Jedna od najčešćih pogrešaka koje se čine je nastojanje da se počeci krize u poduzeću sakriju (prikriju) od zaposlenih i javnosti. Tek kad kriza uzme maha, onda se objavljuje da je poduzeće u krizi. Kada maske počnu padati, tada je najčešće sve kasno i manje je izgleda za izlazak poduzeća iz krize.
- Danas je malo poduzeća koja su se na vrijeme (dok još nije bilo nikakvih znakova početka krize) pripremila na krizu. U fazama rasta, i zrelosti poduzeća treba izraditi program za krizna stanja poduzeća.
- Jedna od pogrešaka menadžmenta poduzeća koje je u krizi je da nerijetko smatraju da je javnost neutaživo i znatiželjno zainteresirana za lošim informacijama o krizi poduzeća. Oni ne vide u javnim medijima saveznike, već kreatore željnih što negativnijih vijesti. Oni tada obično zatvaraju slavinu informacija prema medijima.
- Potrebno je izgraditi model komunikacija da svim zainteresiranim iz okruženja poduzeća uvijek (24 sata) bude otvoren i dostupan kontakt (telefon, mail) s poduzećem u krizi. Obvezno treba imati pripremljene poruke za javnost. Nikada se nije dobro koristiti izjavama u stilu: „I drugi su u krizi, nismo samo mi.“
- Treba, također, na početku kriznog stanja odrediti jedan stručni tim koji će se stalno baviti krizom u poduzeću i koji će iznalaziti rješenja za izlazak iz te krize.

19.1. Komuniciranje i stres

Riječ stres potječe od engleske riječi „stress“ i prevodi se na hrvatski jezik kao: opterećenje, napetost, pritisak, napad ili potres ličnosti. Naš organizam ima u sebi ugrađen mehanizam koji ga štiti od negativnih vanjskih podražaja.⁸⁹

Stresovi mogu biti fizičke naravi kao što je velika hladnoća ili toplina ili emocionalne naravi kao što su na primjer strah ili ljutnja. Reakcija organizma na stres naziva se adaptacijom i zapravo je vrlo složeni i djelomično poznati mehanizam koji se sastoji od nervnog i endokrinog (žljezdano) sustava. Fizički stres može prouzročiti fizičku reakciju, a psihološki psihičku reakciju organizma.

U susretu s opasnošću, nadbubrežne žlijezde luče hormon kortizon koji treba organizam pripremiti na opasnost. Psihološki element straha može biti tako velik da dovede do potpune onesposobljenosti organizma, dok fizički elementi, ako dugo potraju, mogu izazvati neko od progresivnih oboljenja.

⁸⁹ Gutić, D.: „Umijeće poslovnog komuniciranja“, Progres, Zagreb, 1991

Visoki krvni tlak se tako, na primjer, smatra danas rezultatom jake emocionalne reakcije organizma. Čovjek se uzbuđuje, raste krvni tlak i tako se uzbuđuje još više. Ako je uzbuđenje češća pojava u svakodnevnom životu i potraje dulje, povećani krvni tlak postaje stalni pratitelj te osobe i ona neminovno mora oboljeti zbog takvog stanja.

Osim povećanog krvnog tlaka, emocionalni stres dovodi i do prevelike aktivnosti štitne žlijezde, zatim do artritisa, kolitisa te niza drugih stanja. Uslijed visokog krvnog tlaka, nerijetko dolazi i do ovapnjenja arterija te oboljenja srca i uopće krvožilnog sustava, zatim do moždanih oštećenja krvnih sudova.

Svaki menadžer kao individua je različite tjelesne i psihičke građe. Neki menadžeri svoje obveze i zahtjeve struke podnose lakše, a neki teže. No, i oni koji posao obavljaju „kao od šale“ često se, i to odjednom kao „gromom pokošeni“, iznenada moraju suočiti sa stresom. Posljedice tog stresa i njihova obitelj osjeća cijeli njegov život. Neki menadžeri nakon preživljenog stresa više nikada nisu sposobni ne samo za obavljanje menadžerskih poslova, nego postaju trajni, doživotni invalidi prikovani za krevet ili invalidska kolica.

19.2. Komuniciranje i konflikti

Pojam konflikata

Konflikti se često nazivaju i sukobom interesa dviju suprotno usmjerenih strana. Oni dovode do poremećaja interpersonalnih odnosa unutar grupe, umanjuju kohezijsku snagu grupe i na taj način ometaju ostvarivanje grupnih ciljeva i interesa.⁹⁰

Konflikti općenito stvaraju lošu psihološku klimu u grupi i počinju iz konfliktnih situacija i stanja, ali zato vode nekom kvalitetnom pomaku.

Osnovni uzroci konflikata su u neriješenim primarnim, egzistencijalnim, čovjekovim potrebama. Nagomilano nezadovoljstvo zbog tih potreba i tenzija u organizmu kao uzrok takvog stanja bitni su za nastajanje konflikata. Manje smetnje i manje prepreke se relativno lako savladaju, ali kad se dođe do težih, dolazi do frustracije te do različitih posljedica frustracije.

Frustracija ličnosti je nužan i osnovni preduvjet za javljanje i nastanak konfliktnog stanja. Sama frustracija ili i samo predviđanje nastupa frustrativnog stanja osobe predznak je da će uskoro nastupiti neko konfliktno stanje.

⁹⁰ Zvonarević, M.: „Socijalna psihologija“, Školska knjiga, Zagreb, 1978.

Frustracija tako objašnjava mnoga psihička stanja ličnosti koja se nalazi u konfliktu kao što su: strah, panika, uznemirenost, agresivna usmjerenost, dezorganiziranost, zbunjenost i niz drugih. Razumijevanje frustracije i frustrativnih stanja vrlo je bitno u svakom konfliktu, jer se tako mogu predvidjeti nastupi konflikta i pronaći djelotvoran način za prevladavanje konfliktne situacije. Čak i kada se konflikt otkloni u njegovom formalnom značenju i sadržaju, najčešće još uvijek postoje određeni oblici frustracije koja je pratila to konfliktno stanje. Dakle, frustracije nastaje prije konflikta, uvjetuje ga, traje za vrijeme konflikta i još nakon njega.

Promatrajući konflikte s gledišta potreba i teorije motiva i motivacije, najčešće se susreće njihova podjela na:

- a) konflikte dvostrukog privlačenja
- b) konflikte dvostrukog odbijanja
- c) konflikte istovremenog i privlačenja i odbijanja

Konflikti dvostrukog privlačenja podrazumijevaju motivacijsku situaciju kod jedne te iste osobe. Opredjeljujući se za jedan od motiva kojim raspolaže neka osoba, istovremeno tim aktom stvara stanovitu emocionalnu tenziju zbog toga što ne može istovremeno zadovoljiti i jedan i drugi, a u biti suprotni motiv. Ova vrsta motiva je unutrašnje tj. intrapsihičke naravi. Obično sam konflikt po sebi ne vodi u neko psihopatološko obojeno stanje ličnosti i nema u pravilu većeg utjecaja na psihosocijalne interakcije unutar grupe.

Konflikti dvostrukog odbijanja su različiti od prethodnih konflikata po tome što osoba ima evidentno motive za koje ona smatra da su joj štetni i nepoželjni. Ukoliko se opredijeli za takve motive, neće postići neki svoj cilj, ali se isto tako teško može odlučiti za neko njoj prihvatljivije rješenje.

Ova grupa konflikata su svojevrsni konflikti odluke pri postojanju različitih negativnih stanja. Na primjer, neki menadžer se osjeća iscrpljeno i umorno potkraj napornog radnog dana, kada iznenada i neplanirano sazna da mora neodgodivo isti trenutak krenuti na neki naporan i dalek službeni put. Ukoliko ne ode na taj put, to može utjecati negativno na uspješnost započetog ili novog posla. Ukoliko, pak, ode na put, može mu se, zbog premorenosti i iscrpljenosti dogoditi neki stres.

Treći oblik konflikata su konflikti istovremenog i odbijanja i privlačenja. I u ovoj skupini su, kao i u prethodne dvije, svojevrsni intrapsihički konflikti ličnosti. Podrazumijevaju borbu između motiva gdje je jedan motiv za pojedinca privlačan, a drugi istovremeno odbojan. Ti su konflikti najčešće prisutni unutar intrapsihičkih crta ličnosti. Na primjer, pojedincu se pruža prilika da dobije neki privlačniji posao, ali koji je povezan s čestim putovanjima i što mu ne odgovara.

Unutar radne grupe se najčešće javljaju dvije vrste konflikata: konflikti interesa i konflikti vrijednosti.

Tablica 15 Oblici obrambenih reakcija

OBLIK OBRAMBENE REAKCIJE	ZNAČENJE
Kompenzacija	Umjesto nedostižnih ciljeva ličnost se usmjerava na ciljeve koje realno može lako ostvariti
Konverzija	Iskazivanje emocionalnog konflikta kroz fizičke simptome različitih disfunkcija, boli, nemoći i sl.
Premještanje	Potisnute emocije usmjeravaju se na druge osobe, objekte ili stanja koji su u svezi s primarnom emocijom
Mašta	Mašta kao bijeg od stvarnosti i pokušaj da se saživi s nekim neostvarenim zadovoljstvom
Identifikacija	Poistovjećivanje s osobama ili stanjima koji predstavljaju ideale kako bi se uz pomoć njih predočio cilj
Negativizam	Aktivan ili pasivan otpor
Projekcija	Transfer vlastitih nepoželjnih osobina drugima (pripisivanje osobina) kako bi se zaštitila vlastita osobnost
Reakcijska formacija	Potiskivanje nepoželjnih nagona i njihovo zamjenjivanje poželjnim
Represija	Potpuno potiskivanje iz svijesti nepovoljnih i neprijatnih događaja
Fiksacija	Upornost ustrajanja u neprilagođenom ponašanju, iako je pojedinac potpuno svjestan da to ne rješava njegov problem
Rezignacija	Povlačenje iz okruženja u sebe kroz emocionalno isključivanje
Povlačenje	Psihičko ili fizičko udaljavanje od konfliktne situacije ili frustriranih osoba i situacija

Konflikti interesa su najčešći u borbi za vlast i rukovodne funkcije u poduzeću. Uz postojanje dviju konfliktnih strana, istovjetni su i konfliktni interesi i ciljevi za koje se te dvije strane međusobno bore. Ti ciljevi i interesi su u ovim konfliktima jednako vrednovani i jednako ih cijene i procjenjuje svaka od konfliktnih strana.

Konflikti vrijednosti su po sadržaju i izvorima nastajanja mnogo dublji, ali i dulje traju od konflikata interesa. Nastaju najčešće iz različitih ideoloških podjela i stavova te konceptijskih razilaženja koja iz tih ideoloških podjela proizlaze. Snagu ovim konfliktima daje činjenica da je u njima prisutan uvijek istovremeno i konflikt interesa.

Rješavanje konflikata

Rješavanje konflikata je u praksi često vrlo složeno i teško. Ne postoje, naime, jednoobrazni obrasci za njihovo rješavanje. Čak i dva vrlo slična konflikta ne mogu se riješiti na isti način i istim sredstvima. Svaki je konflikt specifičan prvenstveno jer je nastao pod posebnim uvjetima koji su karakteristični za svaku grupu i situaciju.

Osnovni, a ujedno i polazni temelj u rješavanju konflikta je da se upozna stanje koje je dovelo do njega. Zatim slijedi upoznavanje konfliktnih strana da bi se razumjela i shvatila pozicija svake strane u konfliktu te interesi, potrebe i motivi koji iz tog konflikta proistječu.

Nakon te faze, treća faza je rasprava između strana u konfliktu da bi se pronašlo konstruktivno rješenje – prihvatljivo za obje strane. U ovoj je fazi potrebna temeljita analiza da bi se upoznale strane u konfliktu, njihove realne pozicije i definirala rješenja konflikta.

Prijetnje, prisila i slične metode rješavanja konfliktnih situacija su najgora od svih danas mogućih i poznatih rješenja u konfliktu. Uvijek ih treba izbjegavati jer se posezanje za takvim rješenjima nikada nije potvrdilo dugoročno ispravnim. Prisilom se ne otklanja uzrok konflikta pa se on ponovo pojavljuje u istom ili modificiranom obliku. Nažalost, često se koristi u praksi, a da kreatori takvog rješenja i nisu svjesni štete koje nosi takvo rješenje.

Kompromis između konfliktom zahvaćenih strana je jedno od mogućih rješenja konflikta. Njegova bit je u tome da se svaka od strana u konfliktu treba odreći dijela svojih interesa na koje polaže pravo i zbog kojih je ušla u konflikt, a u korist druge strane u konfliktu. To je moguće postići samo i ukoliko to u većoj mjeri ne ugrožava vlastite interese. Kod kompromisa i jedna i druga konfliktom zahvaćena strana istovremeno i gubi i dobiva. Taj, svojevrsni mehanizam kognitivne spoznaje, istovremeno gubljenje dijela interesa i istovremeno dobivanje kod obje konfliktne strane daje jednu psihološku dimenziju.

Kompromis je danas popularan način rješavanja konflikata. Ne smije se pri tome ispustiti iz vida jedna vrlo važna činjenica. Kompromis je moguće primijeniti samo onda ako su osobe u konfliktu zrele i psihički formirane ličnosti te ako imaju izgrađen stupanj vlastitog kulturnog i civilizacijskog nivoa. Takva je konstelacija dosta rijetka, jer u konflikt najčešće i ne ulaze takve osobe, a ako i uđu onda i same znaju načine kako da ih same riješe. Problemi su s onim ličnostima koje imaju patološki izgrađenu dimenziju svoje ličnosti ili nisu dovoljno socijalizirane.

TIPOLOGIJA LIČNOSTI U KONFLIKTU

Ako bismo stavili u odnos spremnost ličnosti na kompromis i status koji takva ličnost ima u grupi, dobili bismo devet tipova ličnosti s obzirom na njihovo ponašanje u konfliktnoj situaciji. Prikazani su na slici 29.

Tip „A“ odlikuje se visokim statusom u grupi i visokom spremnošću na kompromis. To nisu najčešće i lideri grupa. Imaju u pravilu veliko životno iskustvo. Najčešće i nisu izravno u nekoj od konfliktom zahvaćenih strana. Po karakteru su to ličnosti visoke samoaktualizacije, misaono kreativne, odmjerene i konstruktivno usmjerene ličnosti. Imaju obično veliko iskustvo u interpersonalnom komuniciranju i bogate interpersonalne sadržaje. Kao takve obje ih konfliktne strane često prihvaćaju kao realne arbitre.

Slika 29 Tipologija ličnosti u konfliktu⁹¹

		SPREMNOST NA KOMPROMIS		
		Znatna	Srednja	Neznatna
STATUS U GRUPI	Znatan	A	B	C
	Srednji	D	E	F
	Neznatan	G	H	I

Tip „B“ ima velik utjecaj u grupi, ali nije spreman na kompromis. To su najčešće ličnosti koje nastoje svoje pozicije u grupi učvrstiti stjecanjem nekog dobitka od suprotne konfliktne strane.

Vrlo teško pristaju sami nešto žrtvovati, odstupajući od polaganja na određeno pravo u korist druge strane. To nisu tolerantne ličnosti i odlikuju ih čvrsti i kruti stavovi koji karakteriziraju njihovo ukupno ponašanje.

⁹¹ John R. Ogilvie, Deborah L. Kidder, (2008) "What about negotiator styles?", International Journal of Conflict Management, Vol. 19 Iss: 2, pp.132 - 147

Tip „C“ karakterizira znatan grupni status, ali i neznatna volja na dijalog i kompromis. Često su to ličnosti koje su duboko uključene u konflikt. Svoj ugled u grupi koriste za postizanje svojih osobnih ciljeva. Obično su egoisti, netolerantne i ponekada agresivne osobe. Odlikuje ih upornost, jednostranost i nedostatak vizije.

Tip „D“ su ličnosti osrednjeg statusa u grupi i velike spremnosti na kompromis. To su kompletno izgrađene ličnosti kojima nedostaje energičnija upornost da bi postali liderima u grupi. Ukoliko dođu u konflikt spremniji su na ustupke drugoj strani, više nego li na ustrajnost i borbu za vlastite pozicije.

Tip „E“ su osobe osrednje usmjerenosti u oba pravca: i prema spremnosti na kompromis i po statusu u grupi. Najčešće u konfliktnoj situaciji inzistiraju i polažu svoja prava. Osim upornosti u konfliktu odlikuje ih i pomanjkanje iskustva.

Tip „F“ ima neznatnu spremnost na dijalog i kompromis i srednji status unutar grupe. Tvrdoglavo su uporni i brane svoje pozicije, ali uz to ih karakterizira nesigurnost. Nerijetko imaju negativne stavove.

Tip „G“ su nedovoljno afirmirane ličnosti. Imaju veću intrapersonalnu, nego interpersonalnu dimenziju. Ne postižu veći status u grupi zbog introvertiranosti. U konfliktu nerijetko gube pozicije koji bi realno mogli postići.

Tip „H“ nema neki zapaženiji status u svojoj grupi, a prema kompromisu su srednje usmjereni. To su ličnosti kojima nedostaje iskustva.

Tip „I“ nije spreman na kompromisna rješenja u konfliktu i pokazuje se vrlo upornim. Kako nemaju uporište u grupi, jer nemaju izgrađen status, oslonac za rješenje konflikta nalaze isključivo u vlastitim motivima i stavovima.

PRIMJER MOGUĆIH KONFLIKATA U MARKETINGU I PRODAJI

U marketingu i prodaji je općenito vjerojatnost konflikata nešto veća u odnosu na druge segmente organizacije poduzeća. Marketing menadžeri su svakodnevno zatrpani i zaokupljeni problemima i poslovima s tržištem, odnosima s kupcima, planovima prodaje, novim proizvodima, razvojem proizvoda, promocijom, istraživanjem tržišta, konkurencijom itd. Oni više od 2/3 svoje energije i vremena troše na vanjske aktivnosti – izvan kuće. Zbog realne „kratkovidosti“ na moguće konflikte njihovi senzori za konflikte u vlastitoj organizaciji s vremenom otupljuju.

Marketing menadžeri s vremenom postaju samouvjereniji kada vide da zaposlenici u marketingu i prodaji jednako zdušno odrađuju svoj posao kao i oni i da svu svoju energiju usmjeravaju na ciljeve i zadatke tvrtke. Tek ponegdje karika u tome lancu otkaže te se tada javlja problem.

Područja i sadržaji mogućih sukoba u marketingu su brojni. Navodimo samo ona najčešća:

- a) Strateška mimoilaženja
- b) Organizacija marketinga
- c) Motivacija i nagrađivanje zaposlenika
- d) Komuniciranje u organizaciji

U tabelarnom prikazu donosimo moguće konfliktne točke unutar tih područja koje smo prikazali po relacijama konflikata.

Tablica 16 Moguće konfliktne točke po relacijama konflikata

Sadržaj konflikta	Sudionici u konfliktu				
	P-P	P-A	P-S	M-K	M-U
Područje konflikta: Stratejska razilaženja					
- Naglasak na kratkoročnim, umjesto dugoročnim ciljevima. Razilaženje u ciljevima i sadržajima					X
- Nedovoljna orijentacija i usmjerenje na kupce od strane drugih segmenata organizacije poduzeća				X	X
- Otpor drugih dijelova organizacije poduzeća da se podčinjavaju marketingu				X	X
- Nedefiniran sustav poslovnog odlučivanja, donošenja odluka i odgovornosti za izvršenje odluka (individualno i timsko odlučivanje nije definirano i razgraničeno)			X		X
- Težište na ostvarenju plana tekuće prodaje umjesto na razvoju marketing koncepcije			X		X
- Marketing organizacija, funkcija i koncepcija se svodi uglavnom na promociju					X
- Marketing organizacija, funkcija i koncepcija se uglavnom svodi na prodaju					X
Područje konflikta: Organizacija marketinga					
- Nejasno definiran sustav upravljanja marketing funkcijom i organizacijom marketinga					X
- Marketing funkcije razmještene (dislocirane) u drugim organizacijskim dijelovima poduzeća (prodaja izvan marketinga, istraživanje tržišta u razvoju itd.)				X	X
- Neadekvatno planiranje specifičnih tržišta i proizvoda. Nitko konkretno ne odgovara za neko tržište ili proizvod.	X		X		
- Jedna marketing funkcija nastoji ugrabiti za sebe veći dio marketinškog proračuna od druge ili izboriti bolji status u organizaciji (na primjer: prodaja u odnosu na promociju)			X		
- Nerazgraničeni poslovi. Netočno precizirane granice ovlasti. Preklapanje obveza i dužnosti.	X	X	X		
- Nedovoljne ovlasti da bi se posao bolje obavio	X	X	X		X
- Loša povezanost funkcija marketinga u organizaciji marketinga			X		X
- Loša suradnja između pojedinih službi i uopće dijelova marketing organizacije	X	X	X		
- Nejasni radni zadaci u marketinškoj organizaciji	X	X	X		
- Loše procesiranje prikupljenih narudžbi od kupaca i problemi u isporuci	X	X			

Sadržaj konflikta	Sudionici u konfliktu				
	P-P	P-A	P-S	M-K	M-U
Područje konflikta: Motivacija i nagrađivanje					
- Loš i neizgrađen sustav plaća, nagrađivanja i stimulacija	X		X		X
- Nedovoljna ovlaštenja da bi se poslovi bolje obavili	X	X	X		X
- Prodajne kvote su nerealno i neobjektivno postavljene	X				
- Prikupljanje, generiranje i selekcija ideja nije organizirana	X		X		
- Predrasude i posebni interesi	X	X	X		
- Zapostavljeno stručno usavršavanje zaposlenika	X				X
- Troškovi vezani uz rad se ne priznaju	X				
- Neizgrađen sustav ocjenjivanja ljudstva	X				
- Nenapredovanje u sustavu organizacije	X				
- Ne postoji unapređenje kadrova (javne pohvale, odlikovanja, nagrade) za odlične rezultate	X				X
Područje konflikta: Komuniciranje u organizaciji					
- Rivalitet i međusobno nepovjerenje	X	X	X		
- Neredoviti i nepripremljeni sastanci	X	X	X		
- Nepostojanje razmjene iskustava	X		X	X	
- Loša informiranost o planovima, izvršenjima, novostima...	X		X	X	X
- Zatvorenost neposrednih rukovoditelja za pomoć, savjete, razgovore i uopće suradnju	X		X	X	
- Nekorektni i omalovažavajući postupci nadređenih	X		X		X

Oznake:

P-P između prodavača te prodavača i rukovoditelja prodaje; P-A prodavači – ostalo osoblje u prodaji; P-S služba prodaje (rukovoditelj prodaje) – druge službe (segmenti) u marketingu (rukovoditelji drugih službi: promocije, istraživanja tržišta i sl.); M-K marketing organizacija (rukovoditelj marketinga) – drugi segmenti organizacije poduzeća (rukovoditelji drugih organizacijskih dijelova poduzeća) kao što su: proizvodnja, financije, nabava, razvoj itd.; M-U marketing organizacija (marketing menadžer) – uprava poduzeća (predsjednik uprave, članovi uprave)

20. LITERATURA

1. Abegg, B., Benford, M.: „Poslovno dopisivanje“, Masmedia, Zagreb, 2008.
2. Aronson, E., Wilson T. D., Akert, M.: „Socijalna psihologija“, Mate, Zagreb, 2005.
3. Bixler, S.: „The Professional Image“, The Putnam Publishing Group, New York, 1984.
4. Calvin, J. R.: „Kako stvoriti uspješnu prodaju“, Masmedia, Zagreb, 2009.
5. Canfield, J.: „Načela uspjeha“, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.
6. Champy, J., Hammer, M.: „Reinženjering tvrtke“, Mate, Zagreb, 2004.
7. Chapman, E., O'Neil, S. D.: „Vodstvo“, Mate, Zagreb, 2003.
8. Cooper, S.: „Braniti se riječima“, Profil, Zagreb, 2005.
9. Covey, S. R.: „7 navika uspješnih ljudi“, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998.
10. Cutlip, S. M., Center, G., Broom, M.: „Odnosi s javnošću“, Mate, Zagreb, 2004.
11. Denning, S.: „Tajni jezik liderstva“, Profil, Zagreb, 2008.
12. Fox, R.: „Poslovna komunikacija“, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2005.
13. Gitomer, J.: „Mala crvena knjiga prodaje“, Mate, Zagreb, 2007.
14. Gutić, D.: „Umijeće poslovnog komuniciranja“, Progres, Zagreb, 1991.
15. Herz, R.S., von Clef, J.: „The influence of verbal labeling on the perception of odors: Evidence for olfactory illusions?“ Perception, 30, str. 381-391, 2001.
16. Ištók, M. N., Uroić, B.: „Poslovni bonton za prodavače“, Profil, Zagreb, 2006.
17. Kets, M.: „Tajna vodstva“, Profil, Zagreb, 2008.
18. Klein, N.: „Doktrina šoka“, Profil, Zagreb, 2008.
19. Kobjoli, K.: „Srdačnost kao roba“, Profil, Zagreb, 2004.
20. Kotler, P., Caslione, J. A.: „Kaotika“, Mate, Zagreb, 2009.
21. Kourdi, J.: „Poslovna strategija“, Masmedia, Zagreb, 2007.
22. Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate, Zagreb, 2007.
23. Lewicki, R. J., Saunders D.M., Barry B.: „Pregovaranje“, Mate, Zagreb, 2009.
24. Luecke, R.: „Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude“, Informator, Zagreb, 2008.
25. Manning, G. L., Reece L.: „Suvremena prodaja“, Mate, Zagreb, 2008.
26. Marković, M. Š.: „Moć uvjeravanja“, Profil, Zagreb, 2008.
27. Mazzei, G.: „The New Office Etiquette“, Simon&Schuster, New York, 1983.

28. Morin, E.: „Etika“, Masmedia, Zagreb, 2008.
29. Nambudripad, D. S.: „Help is Here For the Injured“, Delta Publishing, 2009.
30. Nierenberg, G. I.: „Umetnost pregovaranja“, prijevod, Privredni pregled, Beograd, 1991.
31. Osredečki, E.: „Kultura poslovnog komuniciranja“, Eduard Osredečki i udruženje propagandista SRH, Zagreb, 1989.
32. Pavlic, M., Gjenero, A.: „Oblikovanje poslovnih pisama“, Informator, Zagreb, 1987.
33. Petz, B.: „Psihologija rada“, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
34. Reardon, K. K.: „Interpersonalna komunikacija“, Alinea, Zagreb, 1998.
35. Robbins, S. P.: „Bitni elementi organizacijskog ponašanja“, Mate, Zagreb, 1996.
36. Rouse, M. J., Rouse, S.: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005.
37. Ross, D. R.: „The Management of Public Relations“, John Wiley&Sons, New York, Chicester, Brisbane,Toronto, 1977.
38. Sesartić, J.: „Krizni menadžment ili upravljanje poslovnom krizom“, Veleučilište M. Marulić, Knin, 2010.
39. Singer, B.: „Psi prodaje“, Profil, Zagreb, 2005.
40. Surowiecki, J.: „Mudrost masa“, Profil, Zagreb, 2006.
41. Škarić, I.: „U potrazi za izgubljenim govorom“, Školska knjiga, Zagreb, 1988.
42. Taylor, S.: „Gartsideovi modeli poslovnih pisama“, Mate, Zagreb, 2002.
43. Tudor, G.: „Kompletan pregovarač“, MEP Consult, Zagreb, 1992.
44. Tudor, G.: „Veliki poslovni pregovori“, MEP Consult, Zagreb, 2006.
45. Weissman, J.: „Prezentacijom do uspjeha“, Mate, Zagreb, 2006.
46. Whitmore, J.: „Trening za postizanje učinkovitosti“, Mate, Zagreb, 2006.
47. Zvonarević, M.: „Socijalna psihologija“, Školska knjiga, Zagreb, 1978.