

Prof. dr Slobodan Neškovi

POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Novi Sad, 2015. godina

SADRŽAJ:

1. KOMUNIKACIJA - POJAM I ZNAČAJ	4
1.1. PROCES KOMUNIKACIJE	5
1.2. PORUKA.....	7
1.3. POVRATNA INFORMACIJA (FEEDBACK)	9
2. KOMUNIKOLOGIJA	10
2.1. RAZVOJ KOMUNIKOLOGIJE	11
2.2. MESTO I ZADACI KOMUNIKOLOGIJE U SISTEMU NAUKA	11
2.3. OSNOVNE METODE NAUKE O KOMUNIKOLOGIJI.....	13
3. RETORIKA	15
4. ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA	20
4.1. ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJI.....	21
4.2. INTERNA ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA.....	22
4.3. EKSTERNA ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA	26
4.4. KOMUNIKACIONE MREŽE	27
5. KOMUNIKACIJA PUTEV INTERNETA	
5.1 INTERNET KOMUNIKACIJA.....	28
5.2 KREIRANJE WEB STRANICE.....	29
5.3. TEŠKOTINE I RIZICI ELEKTRONSKOG KOMUNICIRANJA	32
5.4. USMENA KOMUNIKACIJA.....	32
6. LIČNI NASTUP U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI	34
6.1. EMPATIJA.....	34
6.2. PASIVNOST	35
6.3. AGRESIVNOST	35
6.4. ASERTIVNOST	36
6.4.1. RAZLIČITE VRSTE ASERTIVNIH REŠENJA.....	38
7. PREPREKE U KOMUNIKACIJI	41

7.1. PREPREKE U KOMUNIKACIJI NA NIVOU POJEDINCA.....	41
7.2. KULTUROLOŠKE PREPREKE	47
7.3. PREPREKE U KOMUNIKACIJI NA NIVOU ORGANIZACIJE.....	47
8. ODNOSI SA JAVNOŠ Ő U	49
8.1. FUNKCIJE I ZADACI ODNOSA SA JAVNOŠ Ő U	50
8.2. INTERNI ODNOSI SA JAVNOŠ Ő U.....	52
8.3. EKSTERNI ODNOSI SA JAVNOŠ Ő U	53
8.4. ODNOSI SA JAVNOŠ Ő U U KRIZNIM SITUACIJAMA	54

1. KOMUNIKACIJA - POJAM I ZNAČAJ

Termin komunikacija potječe iz latinskog jezika od glagola *comunicare* (uiniti zajednički, saopštiti). Izvedena imenica od istog glagola *communicatio* ima značenje zajednice, obraćanje ili opštenje. Dakle, cilj komunikacije nije ništa drugo, do uspostavljanje zajednice i društvenosti. Komunikacija ispunjava osnovnu ljudsku potrebu - da budemo u kontaktu sa drugim ljudima. Svi mi komuniciramo na jedan ili drugi način i svi smo u stanju da komuniciramo. Stvar je samo u tome da se pronađe pravi kanal, putem kojeg ćemo pravu i dobro definisanu poruku poslati do primaoca. Sve što radimo u životu zahteva komunikaciju. Ona je osnovni temelj ljudskih odnosa. Danas mi jednostavno i nesvesno komuniciramo sa okolinom. To je postala prirodna aktivnost našeg svakodnevnog života. Komuniciranje je jedno od najdinamičnijih, najsloženijih i najobuhvatnijih aktivnosti u ljudskom društvu. Komunikacija je, zbog toga, pojam u društvenim naukama koji uopšteno označava sveukupnost različitih oblika, veza i kontakata između pripadnika društva, a posebno prenošenje poruka s jedne osobe ili grupe na druge. Međunarodno telo koje se najviše bavi problematikom komunikacije i komunikologije je UNESCO. UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) je organizacija (specijalna agencija) za obrazovanje, nauku i kulturu UN, osnovana 1946. godine. Osnovni cilj organizacije je da doprinese miru i sigurnosti kroz podržavanje kolaboracije između nacija kroz obrazovanje, nauku i kulturu kao metod pospešivanja univerzalnog poštovanja pravde, zakona, ljudskih prava i osnovnih ljudskih sloboda. UNESCO ima više od 190 zemalja pripadnica a glavno sedište organizacije je u Parizu sa preko 50 kancelarija širom sveta. UNESCO upražnjava svoje aktivnosti u pet glavnih programa: obrazovanje, prirodne nauke, sociologija, kultura i komunikacije. Glavna skupština UNESCO-a je još 1976. godine, u sklopu rasprave o informacijskom poretku, naručila istraživanje svih društvenih komunikacijskih problema, pri čemu je trebalo uzeti u obzir i međunarodne odnose. Cilj je bio uspostavljanje novog svetskog informacionog i komunikacionog poretka u konzistentnu strategiju. Istom prilikom, imenovana je *Međunarodna komisija za studiju problema komunikacija*. Predsednik stručne komisije bio je irski političar, dobitnik Nobelove nagrade za mir (1974.) i suosnivač Amnesty Internationala Šon Mek Brajd. Mandat ove komisije bio je da za naredno zasjedanje Generalne konferencije UNESCO (1980.g) izradi analitički izveštaj o stanju činjenica u oblasti informacija i komunikacija i da predloži odgovarajuće praktične akcije. 1980.g na Generalnoj

konferenciji održanoj u Beogradu, UNESCO je primio i usvojio izveštaj i preporuke Međunarodne komisije za studiju problema komunikacija. Tako je ova strategija postala globalna strategija koju UN zastupaju preko jedne od svojih agencija - UNESCO-a.

Ciljevi koje je strategija imala da ostvari bili su:

1. Uklanjanje neravnoteže i nejednakosti u oblasti globalnih informacija.
2. Uklanjanje negativnih posledica koje proizvode javni ili privatni monopoli u oblasti informacija.
3. Uklanjanje unutrašnjih ili spoljašnjih ograničenja za slobodan protok informacija.
4. Uspostavljanje i negovanje pluralizma izvora i pluralizma kanala informacija.
5. Sloboda štampe i informacija.

Ne postoji nijedan oblik organizacije društva koja nužna pretpostavka nije postojanje komunikacionih procesa: "Izgleda da komuniciranje ne treba posmatrati toliko kao posebno područje, već pre kao nerazdvojan sastojak celovitog društvenog, ekonomskog i kulturnog konteksta. Svojim globalnim karakterom ono prožima sve ljudske aktivnosti, služi kao vektor kulturnim vrednostima i ima odlučujuću ulogu u uspostavljanju i funkcionisanju društvenih struktura. Potrebe za komuniciranjem u demokratskom društvu moraju se ostvariti proširenjem posebnih prava poput prava na informisanje, prava da se bude informisan, prava na privatnost, prava na učešće u javnom komuniciranju - što su sve elementi novog koncepta, prava na komuniciranje (MacBride Report, 1980. g). U rezoluciji donetoj 1980. g. Generalna konferencija UNESCO-a govori o "...pravu javnosti, etničkih i društvenih grupa i pojedinaca na pristup izvorima informisanja i aktivno učešće u procesu komuniciranja."

Ako se sagleda razvoj ljudske civilizacije, uviđa se da je porast komuniciranja među ljudima dovođio do razvoja civilizacije i u određenim momentima joj davao nova značenja. Komunikacija je proces, koji je kao i svaki drugi, podložan promenama. Razvoj društva, kulture i tehnologije omogućavaju da se načini komunikacije menjaju iz dana u dan.

1.1. Proces komunikacije

Komunikacija je proces slanja i primanja poruka, tj. proces na osnovu koga osoba, grupa ili organizacija prenosi neku vrstu informacije drugoj osobi, grupi, organizaciji ili masovnom auditorijumu. Od suštinskog značaja u tom procesu je da se informacija razume. Uspešna

komunikacija podrazumeva da je informacija tačno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalac. Da bi komunikacija uopšte mogla da se odvija, a posebno da bi se moglo komunicirati u nekom poslovnom kontekstu, učesnici komunikacije moraju da:

- Poznaju jezik - njegove verbalne i neverbalne elemente, kao i jezičke uzorke koji su odgovarajuće i za određenu komunikacijsku situaciju.
- Imaju interakcijske veštine - tj. da poznaju obeležja različitih komunikacijskih situacija i da budu u stanju da odaberu odgovarajuće i oblik interakcije, protokol, za konkretnu situaciju.
- Imaju kulturno znanje - tj. da poznaju važna obeležja društvene strukture u kojoj komuniciraju, sastav njenih vrednosti i stavova.

Komunikacija je proces koji se najbolje može sumirati na sledeće i na in:

Ko kaže?

Šta kaže?

Na koji način kaže?

Kome kaže?

Kakav je u inak?

Proces komunikacije sadrži sledeće osnovne elemente:

I UČESNICI u komunikaciji:

- **Komunikator** (pošiljalac poruke)
- **Recepient** (primaćalac poruke)

II INSTRUMENTI komuniciranja:

- **Poruka**
- **Komunikacioni kanal** (medij kojim se prenosi poruka)
- **Povratna informacija** (feedback)

III FUNKCIJE komuniciranja:

- **Kodiranje** (kreiranje poruke)
- **Enkodiranje** (upisivanje poruke)
- **Dekodiranje** (prijem i tumačenje poruke)

Ako pokušamo da odredimo pojam *komunikacija*, susrećemo različita značenja: po jednima, to su mehanizmi pomoću kojih se uspostavljaju i razvijaju ljudski odnosi; po drugima, to je proces u kome jedna osoba drugoj govori nešto pomoću napisanih ili izgovorenih reči...Komunikacija je sveobuhvatan socijalni proces koji je neophodan za naše vekovo postojanje i razvoj. Iz okrilja

egzistencijalisti ke filozofije poti e stanovište "komuniciram, dakle postojim", a komunikacija se shvata kao proces u kome se ovek ostvaruje i potvrđuje.

Komunikacija započinje u momentu kada komunikator u mislima oblikuje ideju koju želi da prenese. Zatim ideju kodira (tj. "pretvara" u izgovorene ili napisane reči, slike, zvukove...). Ovako kodirane poruke se zatim prenose (enkodiraju) do primaoca poruke - glasovno, pisanim putem, govorom tela i sl.

Poruka putuje kroz komunikacioni kanal pomoću koga se poruka prenosi do primaoca. Glavni komunikacioni kanali su: razgovor licem u lice, telefon, faks, pismo, e-mail, novine, radio, TV, film itd. Kada poruka stigne do primaoca (recepienta) on treba da je dekodira (protumači). Nakon toga sledi (ili ne) njegova reakcija tj. odgovor na primljenu poruku.

Komunikacija je ostvarena kada je poruka primljena i do određene mere shvaćena. To ne znači da je primalac poruku razumeo u onom smislu koji joj je namenio pošiljalac, jer poruka nije ono što je pošiljalac poslao, nego ono što je primalac primio. Što je manja razlika između njihove značenja i smisla - to je komunikacija bila uspešnija.

Da bi komunikacija uopšte mogla da se odvija, potrebno je da učesnici poznaju jezik kojim se razmena informacija vrši, da imaju interakcijske veštine i da poznaju važna kulturna obeležja društvene strukture u kojoj komuniciraju. Način na koji pošiljalac u komunikacionom procesu govori, otkriva primaocu u komunikacionom procesu nivo njegovog obrazovanja, karakteristike manama i vrlinama, sposobnosti, interesovanja, ambicije, pogled na ljude i pojave i sl. Stoga se govornik može predstaviti u procesu komuniciranja, a da pritom nije verbalno govorio o sebi i svojim osobinama.

U današnjem svetu globalnih komunikacija napredovanje u poslu i karijeri nezamislivo je bez poznavanja bar jednog stranog jezika; štaviše, precizna komunikacija - a samim tim i znanje jezika - u poslovnom okruženju postalo je pitanje opstanka.

1.2. Poruka

Komunikacija je proces slanja i primanja poruka. Kada se analizira sadržaj poruke, važno je naglasiti razliku između pojmova podatak i informacija.

Podatak - podaci su svakakva znanja, tj. sirove činjenice.

Informacija - informacije su obrađeni, smisljeni podaci, koji nakon obrade imaju upotrebnu vrednost.

Komunikacija je proces prenošenja poruka znakovima u toku koga jedinice utiču jedna na drugu. U komunikacionom procesu uticaj jedne jedinice na drugu je ili uzajaman ili jednosmeran. Ostvaruje se na osnovu informacija koje jedan od učesnika upućuje ostalima kao poruku ili koje učesnici interakcije razmenjuju. Komunikacija je proces prenošenja poruka, a ne informacija. Poruka predstavlja namenjenu i usmerenu informaciju i složenija je kategorija od informacije. Za komunikaciju su izuzetno važni smisao i kontekst. Bez smisla, informacije nisu od koristi.

Da bi informacija bila **korisna** mora da bude:



Tačnost se odnosi na pouzdanost i neospornost informacije, odnosno na to koliko je njen izvor pouzdan.

Kada se kaže da informacija treba da bude *pravovremena*, ne misli se prevashodno da treba da stigne na vreme, iako je i brzina veoma važna. Pod pojmom pravovremeno podrazumeva se da informacija treba da stigne onda kada je potrebna.

Potpunu informaciju nije uvek moguće dobiti, pošto je nemoguće da neko zna sve ili gotovo sve o svemu. Svakako, informacija mora biti dovoljno potpuna kako bi se na osnovu nje mogle donositi odluke.

Važnost poruke se definiše zavisno od konteksta. Informacija koja je značajna u jednoj situaciji, može da bude potpuno nevažna u drugoj.

Informacija koja je tačna, pravovremena, potpuna i važna pozitivno će uticati na uspešnost odlučivanja, jer kvalitetna informacija uvek sadrži korisnu informaciju.

Dakle, poruka ima vrednost za drugu stranu, ukoliko do druge strane dođe, ukoliko je druga strana razume, ima potrebu za saznanjem koje stoji u poruci i uzvratom porukom kao na inom reagovanju. Ukratko, komunikacija ne postoji ako se poruka ne primi i ne razume.

1.3. Povratna informacija (feedback)

Povratna informacija predstavlja reakciju primaoca, tj. njegov odgovor. Ona je pokazatelj stepena razumevanja. Uz povratnu informaciju komunikacijski proces postaje razgovor, odnosno, dvosmerna komunikacija. Dvosmerna komunikacija neophodna je za efikasno sporazumevanje. Zato je neophodno, kad god je to mogu e, u procesu komunikacije obezbediti povratnu informaciju - da li nas sagovornik prati, da li je shvatio šta smo rekli, da li se slaže sa nama i sl. Ve ina nesporazuma, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu nastaje zbog nepostojanja otvorene komunikacije, u smislu primanja i davanja povratne informacije.

Povratna informacija je preduslov uspešne komunikacije, ali i osnova daljeg u enja. Ona ukazuje na to, šta radimo dobro, a u emu grešimo. Tako e, bez povratne informacije bismo stvarali zaklju ke o svojim postupcima na temelju subjektivnih interpretacija i tako dobili iskrivljenu sliku o sebi. Feedback je, u stvari, vrsta komunikacija u kojoj dobijamo informaciju o nekim aspektima našeg ponašanja.

U *poslovnim komunikacijama* povratna informacija se definiše kao dvosmerna komunikacija koja pruža informacije o radnom u inku i pove ava ose anje ispunjenosti.

Važnost povratne informacije u poslovnoj komunikaciji esto je nepravedno zapostavljena iako predstavlja važan faktor uspeha modernih kompanija. Kvalitetna povratna informacija rezultira boljim poslovnim performansama i zadovoljnim zaposlenicima - tj. pove ava efikasnost i efektivnost celokupnog poslovanja.

2. KOMUNIKOLOGIJA

Komunikologija je nauka koja ima za predmet fenomen komunikacije. U okviru nje se proučavaju najraznovrsniji oblici komuniciranja. Suština komunikacije sadržana je u opštenju, tj. saopštavanju određenog sadržaja.

Po mišljenju nekih autora komunikologija teorijski tematizuje sledeće aspekte (probleme) komunikacija:

1. Govorno komuniciranje - predstavlja ispitivanje tradicionalnih retoričkih tema kao što su javno komuniciranje, problem govorništva i govorničkih sposobnosti i retoričkih veština. Takođe ovde spadaju i teme koje se bave pitanjima političkog komuniciranja, problemom ubeđivanja, menjanja stavova, etike komuniciranja i paradžičkih osobina govora.

2. Jezik i sistemi simbola - komunikologija se bavi interkulturalnim i neverbalnim komuniciranjem, tj. pitanjima važnja različitih znakovnih, a pre svega jezičkih i ostalih simbola kojih sistema koji često karakterišu proces komunikacije.

3. Interpersonalno komuniciranje - predmet komunikologije može biti izučavanje interpersonalnog komuniciranja, dinamike komunikacionih strategija malih grupa, izučavanje sukoba, zastoja ili problema u opštenju u okviru porodičnih, saradničkih i drugih odnosa.

4. Masovno komuniciranje - čini posebnu oblast komunikologije. Javlja se uporedo sa tehničkom - tehnološkim razvojem elektronskih medija. Izučavaju se modeli, struktura i funkcije sredstava masovnog komuniciranja, problem medijskih efekata i ciljeva, ispitivanja javnog mnjenja i sl.

5. Organizacijsko (korporativno) komuniciranje - bavi se izučavanjem reklame, odnosa sa javnošću, poslovnog komuniciranja, kao i analize strukture i načina funkcionisanja organizacije komunikacijskih mreža i sistema.

6. Po nekim autorima, komunikologija proučava i intrapersonalnu komunikaciju (čoveka sa samim sobom), kao i ekstrapersonalnu komunikaciju (koja sagledava komunikaciju čovek-mašina, tj. kompjuter)

Način komuniciranja pretpostavlja veštinu koja se može naučiti i uvežbati, usavršiti. Budući da teži ostvarivanju humanog, kvalitetnog, estetskog elementa, komunikacija može imati i umetničke odlike. Komunikologija je utkana u gotovo sve grane privrede i umetnosti, bilo kao posebna veština ili jedan od segmenata u interdisciplinarnom pristupu. Ona je, takođe, polazna i nezamenljiva karika u izučavanju mnogih disciplina menadžmenta i marketinga, pa i u odnosima sa javnošću. Komunikacija je permanentan proces koji podrazumeva slanje-odašiljanje i primanje (prijem) informacija, verbalnu i neverbalnu komponentu u opštenju, a osnovni cilj je razmena

ideja. Da bi se cilj ostvario, uspostavljaju se tzv. komunikacijski mostovi i prevazilaze smetnje i barijere. U tu svrhu koriste se i uvećavaju tehnike i metode komuniciranja, u odnosu na različite oblasti i sfere poslovnog okruženja i društvenog života.

2.1. Razvoj komunikologije

Iako je predmet prouavanja komunikologije ljudsko opštenje, tj. komunikacija, star gotovo koliko i čovekov rod, komunikologija kao samostalna nauka na oblasti je relativno mlada nauka. Nauke o osnovama prouavanja komunikacije javljaju se još u antičko doba, gde je i u antičkoj Grčkoj i u antičkom Rimu značajno mesto pridavano govorništvu.

Prouavanje komunikacijskih procesa prisutno je i u srednjem veku pod okriljem religije, teologije i filozofije i u ovom periodu dominira pripovedački govor.

Period renesanse ponovo naglašava značaj govora i retorike.

Nakon ovog perioda počinje intenzivniji razvoj nauka o jeziku, a do ekspanzije dolazi u 19. veku, kada proces komunikacije postaje važan za mnoge društvene nauke.

Sredinom 20. veka, u okviru psihologije, razvijaju se nauke o discipline i posebne nauke o organizacionom ponašanju. Potrebe za naukom o prouavanju radnog i organizacionog ponašanja stvorile su prostor za prouavanje komunikacionog procesa u radu. Ova tendencija udružena sa razvojem marketinga, uticala je na istraživanje novog područja - poslovnih komunikacija.

Na oblikovanje komunikologije i posebnih komunikoloških disciplina uticale su mnoge nauke: retorika, besedništvo, lingvistika, gramatika, psihologija, filozofija, ekonomija, pravo, žurnalistika, i u novije vreme menadžment, teorija sistema i savremena teorija informacija.

Jedan od važnih uslova razvoja komunikologije kao nauke koja proučava proces komunikacije jeste i proširivanje mogućnosti komuniciranja koje se ogledaju u razvoju komunikacionih sredstava koja probijaju fizičke granice (prostor i vreme), velike migracije ljudi, raste svest o značaju komuniciranja i sl.

2.2. Mesto i zadaci komunikologije u sistemu nauka

Da bismo odredili mesto predmeta *Komunikologija*, kao nove nauke o nastavnim disciplinama, među drugim naukama moramo usko poznavati pojam nauka. Reč nauka ima tri značenja:

"Prema prvom shvatanju nauka obuhvata sistem znanja o svetu koji nas okružuje i podrazumeva uređen, povezan, obuhvatan i promenljiv skup naučnih činjenica, zakona i teorija zasnovanih na određenim principima.

Drugo shvatanje predstavlja nauku kao formu čovekove delatnosti i podrazumeva uporno i bezobzirno traganje za istinom o svetu koji nas okružuje.

Treće shvatanje nauke podrazumeva opšte metode sastavljene od mnogo značajnih, ali manje opštih postupaka.

Zadaci komunikologije kao interdisciplinarne nauke su:

- proučavanje procesa komunikacije, utvrđivanje zakonitosti procesa, uslova javljanja i regulisanja komunikacije, proučavanje komunikacije u različitim kontekstima (teorijski zadaci)
- unapređivanje komunikološke prakse primenom opštih principa u komunikaciji u okviru različitih profesionalnih delatnosti i socijalnih uslova (praktični zadaci).

Da bi ispunile primarni cilj nauke, tj. da bi utvrdile objektivni stav o stvarnosti, određene nauke i naučne discipline koriste različite naučne metode i sredstva ali razlikuju se i po tome koji deo pojava proučavaju. Svakako da jedan ovakav predmet nije formiran samo da bi se bavio opštim saznanjima, već pre svega, zbog opšteg društvenog interesa i potrebe determinisanja činjenica, s ciljem da se pruži celovito naučno objašnjenje komunikacija.

Naučno-nastavna disciplina *Komunikologija*, kao i druge samostalne naučno-nastavne discipline, ima svoj predmet proučavanja koji se odnosi na otkrivanje specifičnosti i isprepletenosti raznih elemenata stvarnosti. To znači da postoji kompatibilan odnos i povezanost sa drugim društvenim naukama. Na oblikovanje komunikologije i posebnih komunikoloških disciplina uticale su mnoge nauke: retorika, besedništvo, lingvistika, gramatika, psihologija, filozofija, ekonomija, pravo, žurnalistika, i u novije vreme menadžment, teorija sistema i savremena teorija informacija.

Dositej Obradovi

Govor na otvaranju Velike škole (Odlomak)

"Vozljubljeni u enici,

Bog preblagi i mnogomilostivi izbavlja zemlju našu i ljubimo ote estvo od sužanjstva turskoga, a mi valja da se staramo da izbavimo dušu našu od sužanjstva duševnoga, to jest od neznanja i od slepote uma... Blago vama ako budete u iteljem pokorni i poslušni i ako vozljubite mudrost i

nauku, zašto ovo su darovi božji najmnogoceniji...Zato, dražajšiji u enici, budite blagonaravni i poslušni u iteljem vašim, u ite se i prosveštavajte se u naukama i dobrodetelji i bi emo svi sre ni i estiti..."

Izvor: Avramovi , S., *Rhetorike techne - izabrane besede*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu; Javno preduze e "Službeni glasnik", Beograd, 2009, str. 496.

2.3. Osnovne metode nauke o komunikologiji

Osnovna sredstva svake, pa i nauke o komunikologiji, jesu predmet, teorija, jezik i metode nauke. Ova nau na disciplina, kao uostalom i sve druge, polazi od sopstvenih nau nih principa i zakonitosti, a uo ene probleme rešava u okvirima i metodama date nau ne discipline. Me utim, treba napomenuti da put stvaranja metodologije novih nau nih disciplina nije ni jednostavan ni kratak, ve zahteva kvalifikovan i dugotrajan rad velikog broja nau nih radnika i institucija. Kao mlada nauka, nauka o Komunikologiji još uvek nema sopstvenu, celovitu i u potpunosti izgra enu metodologiju za izu avanje svog predmeta. Pod metodom se podrazumeva na in pomo u kojeg se sti e, proverava i razvija nau no saznanje. Metodologija je nauka koja prou ava nastanak, razvoj i saznajne vrednosti metoda saznanja i tehni kih postupaka nau nog istraživanja i strukture nau nog znanja: nau nim problemom, nau nom hipotezom, teorijom, nau nim objašnjenjem i predvi anjem.

Svako nau no istraživanje ima manje-više sli nu strukturu:odre ivanje predmeta i problema istraživanja, postavljanje hipoteza, izbor istraživa ke strategije, razvijanje mernih instrumenata i potrebnih tehni kih sredstava, prikupljanje podataka, obrada i analiza podataka, tuma enje dobijenih rezultata, izvo enje zaklju aka, nau na verifikacija rezultata istraživanja. U samom istraživanju koriste se opšteprihv ene metode društvenih i prirodnih nauka, s tim što je njihova upotreba prilago ena specifi nosti samih pojava.

Statisti ka metoda- predstavlja metodu koja se koristi za prou avanje masovnih pojava ili pojava izraženih na ve im podru jima. Uvidom u statisti ke evidencije sti e se realna slika o datoj problematici, distribuciji odre enih pojava, kao i osnov za izradu procena i prognoza.

Analiza sadržaja- pomo u ove metode najlakše se izu avaju normativno-pravna rešenja u teoriji i praksi. Ovom metodom izu avaju se sadržaji informacija, izveštaja, planova i dr.

Istorijska metoda je najpodesnija za prou avanje razvoja pojava. Svrstava se u grupaciju metoda koje imaju za cilj da objasne neku društvenu pojavu imaju i u vidu istorijsku pozadinu

uzrokovanja te pojave. Istorijska metoda esto se koristi u društvenim istraživanjima koja se temelje na istorijskoj gra i.

Komparativnom metodom dobijaju se saznanja o društvenim pojavama u sadašnjem vremenu, ali za razli ite prostore. Pomo u ove metode ispituju se sli nosti i razlike izme u dve ili više pojava.

Metoda ispitivanja i intervjuisanja- ispitivanje je metoda prikupljanja podataka posredstvom iskaza, prvenstveno usmenih ali i pisanih, koje daju ispitanici. Ono je na in neposrednog sakupljanja podataka zato što se podaci dobijaju u neposrednoj verbalnoj komunikaciji sa izvorom podataka - davaocem iskaza, ali je istovremeno i na in posrednog sakupljanja podataka zato što izme u doga anja i podataka o doga anju posreduje ispitanik, davalac iskaza. Podaci koje dobijamo od njega rezultat su njegovog opažanja, iskustva i svesti, naro ito kada se ne odnose isklju ivo na njega, na njegova neposredna saznanja i doživljavanja. Istinitost i vrednost podataka dobijenih ispitivanjem ograni eni su subjektivnoš u kako onoga ko saopštava tako i onoga ko prima podatke.

Sociometrijska metoda je neophodna za izradu psihološkog profila nosilaca komunikacije.

Studijom slu aja može se utvrditi sklop svih unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji su doveli do konkretne pojave.

Sociološkom metodom objašnjavaju se društveni uzroci koji dovode do nastajanja odre enih pojava.

Iz navedenog se zaklju uje da se metodologija komunikologije oslanja na metodologiju brojnih nauka koje ima u svojoj osnovi. Ipak, naj eš e koristi deskriptivne i kvalitativne metode (opisuje pojave, utvr uje sli nosti, razlike i specifi nosti u odnosu na druge fenomene). Komunikologija ponajviše koristi metodologiju semanti ke fenomenologije (koja prou ava sve pojave koje se mogu registrovati ulima, telesne i fizi ke manifestacije, kodove i znakove, svesne doživljaje ljudi, kao i njihovo prakti no delovanje u okruženju). Prema predmetu i usvojenoj metodologiji, komunikologija je deskriptivna i društveno-humanisti ka nauka.

Uspostavljanje autonomne metodolške tehnike u oblasti Komunikologije je vrlo teško zbog složenosti društva i društvenih pojava. Isto tako, teško u pri definisanju metoda predstavlja i injenica da u društvenim pojavama ne postoji apsolutna ponovljivost tih pojava pri istim uslovima(kao kod prirodnih pojava). Tre a teško a koja se javlja pri definisanju metoda u oblasti komunikacija leži u injenici da se ljudi kao subjekti društvenih odnosa iz razli itih razloga(svest, karakter, zdravstveno stanje...) uvek ponašaju druga ije.

3. RETORIKA

"Re , re itost, govor, beseda, retorika, besedništvo, elokvencija, oratorstvo... Koliko li još pojmova pokušava da opiše jednu od naj udesnijih ljudskih osobina i delatnosti, onu po kojoj se ovek razlikuje od svih drugih vrsta? Božanski dar da mogu me usobno da se sporazumevaju pomo u re i ili, kako bi se danas modernije reklo-da verbalno komuniciraju, od vajkada je jedan broj ljudi prihvatao kao poklon sa neba, kao vazduh ili vodu, i njime se koristio u izvornom obliku, dok su drugi vodili ra una o tome kako da upotrebljavaju tu dragocenu sposobnost i mo ."Zato su se me u prvim udžbenicima u istoriji ove anstva našli baš priru nici besedništva. Brojni gr ki pisci sastavljali su dela pod nazivom *Rhetorike (techne)*, što zna i govorni ka veština, tj. veština besedništva. Iz tih udžbenika je sazrevala misao da dobar govor treba da se oslanja na odre ene principe i pouke koje se mogu u iti i nau iti. Retorika (govorništvo, besedništvo) je ume e, tj. tehnika govorne komunikacije koja se sti e u enjem i koja ima za cilj uveravanje sagovornika.Retorika predstavlja nauku, odnosno, skup pravila i propisa o lepom i uspešnom komuniciranju, dok su besedništvo i govorništvo praksa u kojoj se ta pravila i propisi primenjuju.Retorika je veština slikovitog, uverljivog izražavanja, bilo usmenog (javni govori) ili pismenog (razli iti istorijski, politi ki i književni spisi).Postoje ljudi koji su "re iti sami po sebi", koji imaju uro enu sklonost da uverljivo govore i dar da svojim govorom privla e publiku. Ipak, svako ko želi da da bude dobar govornik, bilo da je talentovan ili ne, postiže mnogo bolji napredak ukoliko se posveti usavršavanju svojih retori kih sposobnosti. Iskustva pokazuju da ve ina ljudi ima manje ili više predispozicija za javni nastup, ali da bi isti bio uspešan, mora se o vrsnuti retori kim znanjima.U srpskom jeziku termin retorika upotrebljava se ravnopravno sa doma im re ima besedništvo i govorništvo. Razvoj govorništva pratio je razvoj ovekove misli i sposobnosti da se izražava, a radi zadovoljavanja ljudske potrebe da komunicira sa okolinom. Govorništvo se u po etku nije baziralo na teorijski postavljenim principima tehnike govora i komuniciranja, ali je uvek imalo prakti ni cilj. Retorika svoj procvat doživljava u starom veku i u tom vremenu je i utemeljena nauka o besedništvu i govorništvu, tj. retorika Najve i mislilac u ljudskoj istoriji, Aristotel, ukazao je na tri najzna ajnija elementa govorništva, koji prate retoriku od njenog postanka do danas. On je smatrao da se uveravanje drugih ostvaruje: obra anjem razumu (*logos*), sopstvenom li noš u i karakterom (*ethos*) i obra anjem ose anjima (*pathos*).Anti ko vi enje podrazumevalo je da je za uspešan govor neophodno jedinstvo tri komponente: misaone (*logos*), eti ke (*ethos*) i ose ajne (*pathos*). Drugim re ima, uspešan govor

predstavlja kombinovanje logi ko-verbalnog sadržaja, etičkih momenata i estetsko-emotivnog naboja.

- *Logos* -svaki govor, a posebno onaj koji je upućen razumu slušalaca mora biti logički zasnovan. U retorici logos uključuje i sklop misli, kao i odabir reči i koje se koriste. Tako se podrazumeva da se u govoru adekvatno koriste logički elementi i logička pravila. Zato je, kada se sastavlja govor, poznavanje logike i logičkih pravila od velike koristi. Pojednostavljeno, logos prvenstveno podrazumeva da se govornik obraća razumu slušalaca. Ili, najkraće rečeno, logos je *-ono šta se govori*.

- *Ethos* predstavlja osnovni karakter govornika, koji snagom svog karaktera uliva poverenje u izgovorene reči. To znači da, što je snaga karaktera govornika veća, odnosno što je karakter vršiti, to je snaga uverljivosti izgovorenih reči veća. Iako se mnogi smatraju da je važnije šta i kako govoriti, u praksi se pokazalo da izuzetno veliki značaj ima ethos onoga ko govori. Koliko ethos utiče na to da slušaoci private poruke iz govora, ilustruju mnogi svakodnevni primeri, koji pokazuju da se pojavljivanje nekog govornika bitno proporcionalno sa manjim ili većim poverenjem u zavisnosti od toga kako slušaoci vide njegov karakter. Zato svaki govornik mora na i načiniti i na inakoji je ista i svoj ethos (moralnost, dobronamernost i sl.), pogotovo kada se obraća auditorijumu koji ga sluša prvi put i koji ne zna ništa o njegovom karakteru. Od posebne velike važnosti je i da svako obraćanje slušaocima bude utemeljeno na istini.

- *Pathos* - predstavlja emotivni naboj kojim je prožet govor, sa ciljem izazivanja jakih emocija kod slušalaca a radi podsticanja slušalacana poverenja govornika - što i jeste suština dobrog govorništva. Pathos u retorici daje odgovor na pitanje *kako se govori*. Razum nije uvek dovoljan da bi se neko ubedio u nešto, ponekad je potrebnije probuditi emocije. Izveštačena emotivnost, neiskrenost i patetičnost nisu poželjni u retorici. Pravi, poželjni retorički pathos podrazumeva da govornik "osvoji" srca slušalaca svojom iskrenošću, srdačnošću, ličnim odnosom, strasnošću i sl. Trojstvo logos, ethos i pathos od samih antičkih poetičkih odrednica određuju suštinu besedništva i retorike i predstavljaju njihove osnovne elemente. Triling koji su Grci nazivali logos, ethos i pathos moderno govorništvo prepoznaje kao: govor, govorništvo i slušaoci. Proučavanjem retorike kroz istoriju bavili su se mnogi poznati filozofi: Platon, Aristotel, Ciceron, Sokrat, Marko Fabije Kvintilijan i dr.

Pored važne uloge koju je retorika imala u antičkoj Grčkoj, njena uloga bila je zapažena i u doba Rimskog carstva. Govoreći o slabostima svojih protivnika, Ciceron je jačao karakter sopstvenog

govorništva. Na in na koji je govorio prilago avao je uslovima i okolnostima koje su dovodile do govora. Stoga je bio i smatran jednim od najveštijih govornika tog doba.

U srednjem veku svoj veliki doprinos razvoju retorike dali su Galileo, Kopernik, Spinoza, Zaratustra, Buda i Konfu ije.

U doba renesanse, i retorika je doživela puni uspon. Postala je važan deo obrazovanja. Od govornika se zahtevao jasan stil izražavanja, istina u govoru, odmerenost u nastupu. Takav govor, smatralo se, doprinosi kreativnim sposobnostima i saznanjnim mogu nostima govornika.

uveni govornik, vojskovo a i strateg bio je i Vojvoda Miši . Njegovo briljantno rukovo enje Kolubarskom bitkom svrstalo je ovu ratnu epizodu iz 1914. godine u krug istorijskih bitaka koje se detaljno izu avaju na našoj Vojnoj akademiji, ali koje nisu nepoznate ni prestižnim vojnim školama u svetu, kao što su francuski San Sir, ruska Frunze ili ameri ki Vest Point. Posebno su zanimljivi njegov na in raspore ivanja trupa, takti ki iskoraci, precizno donošenje odluka i retorika kojom je rukovodio svojom vojskom.

Kasnije, istorija je dala tako e dobre govornike, možda najbolje me u politi arima, a to su Vinston er il i Adolf Hitler. Snaga er ilovog govorništva bila je u dobro pripremljenim govorima, napamet nau enim, strogo programiranim. Delovao je sigurno, sa puno samopouzdanja i zra io je posebnom harizmom. Za razliku od er ila, Hitler je privla io neverbalnom komunikacijom, mimikom, pokretima i govorom tela. Pored pomenutih, u novijoj istoriji, govorni ke/retori ke veštine u svom komuniciranju i ostvarivanju svojih ciljeva više nego uspešno koristili su Mao Cetung, Mahatma Gandi, Nelson Mendela, Fidel Kastro, Martin Luter King i mnogi drugi politi ari i vojskovo e.

Govor Martina Lutera Kinga održanog povodom Marša na Vašington 28. augusta 1963. pred 250.000 ljudi na Lincoln Memorialu

"Sanjam" (Odlomak)

"Pre stotinu godina jedan veliki amerikanac, u ijoj simboli noj senci danas stojimo, potpisao je Proklamaciju o emancipaciji. Taj dokumenat došao je kao svetionik nade za milione crna kih robova, koji su bili sprženi u plamenu porazne nepravde. Došao je kao radosna zora koja e okon ati dugu no zarobljeništva. Ali, stotinu godina kasnije, moramo se suo iti sa tragi nom injenicom da crnci još uvek nisu slobodni. Ne e biti ni mira ni odmora u Americi, dok crncima ne budu dostupna osnovna gra anska prava. Oluje ustanka i dalje e uzdrnavati tvr ave naše

nacije dok ne dođe svetli dan pravde. I to moram reći svom narodu, da stoji na pragu vrata koja vode u palatu pravde: dok pokušavamo da ostvarimo i dobijemo svoja prava, ne smemo nikako biti nepravedni ka drugima. Ne dozvolimo sebi da pijemo iz pehara gorčine i mržnje, da bismo utražili žestocu za slobodom.

Danas vam kažem, prijatelji moji, uprkos poteškoćama današnjice i sutrašnjice ja imam san. To je san koji je duboko ukorenjen u američkom snu. Sanjam da će se jednoga dana ova nacija izdići i da će živeti po pravom kretanju njenog postojanja: "Za nas je ova istina sama po sebi razumljiva: da su svi ljudi stvoreni jednaki". Sanjam da će jednoga dana na crvenim brdima Džordžije sinovi bivših robova i sinovi bivših robovlasnika sedeti zajedno za istim bratskim stolom. Sanjam da će jednog dana i sama država Misisipi, u kojoj vlada nepravednost i gde ona sa plamenom tla enja živi svojim punim bićem, sanjam da će se i ta država jednog dana pretvoriti u oazu slobode i pravde. Sanjam da će moje četvero dece jednog dana živeti u društvu u kojem se niko prema njima ne ponašati ovako ili onako zbog boje njihove kože, nego da će ih se tretirati onako kako to oni svojim karakterom zasluže. Imam danas jedan san... Sanjam da će jednog dana Alabama sa zlokobnim rasistima, sa njenim guvernerom, sa njihovim usnama silaziti reči kao "intervencija" i "anuliranje rasne integracije"..., da će ta noć tamo u Alabami jednog dana mali crni dečaci i male crne devojice pružiti ruke malim belim dečacima i devojčicama kao braćima i sestrama. Sanjam da će se jednog dana uzdići sve doline, a svi bregovi i planine da će se smanjiti. Da će se bregovita mesta poravnati, a neravna izglati. I dobrota Gospodara biće svima vidljiva i svako meso će je spoznati. To je naša nada. Sa ovim uverenjem vratiti u se natrag na jug..."

Izvor: Avramović, S., *Rhetorike tehnike - izabrane besede*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu; Javno preduzeće "Službeni glasnik", Beograd, 2009, str. 510.

U raznim oblastima društvenog života: sudstvu, politici, diplomatiji, školstvu, kulturi, vojsci, ali i u svakodnevnim životnim prilikama, govorna veština je bitna pretpostavka uspeha i napretka; od dobre ili loše besede može zavisi život ili smrt ljudi, pa i sudbina celih naroda. Npr. u sudskim procesima, dobro sročena i ubedljiva odbrana mnogim je optuženicima spasila život. Vrsni advokati su zapravo i vrsni govornici. Svedoci smo kroz istoriju, da su snažnim besedama i govorima vojskovođe pokretale armije vojnika u okršaje. Sve ovo dokazuje

da lepo izgovorena reči, tj. dobro sročena i kazana beseda, ima ogromnu snagu, i da je retorika, ustvari, uspešan govor - koji može nešto da promeni!

Karađorđe Petrović - Karađorđe

Govor u Orašcu 1804. godine (Odlomak)

"Rodoljubi, u ovakvoj nesreći i treba se više nego ikad ohrabriti i pokazati svetu, da ste dostojni potomci vaših predaka. Otadžbina je vaša u opasnosti i ona danas traži vašu brzu pomoć. Dođite oružje i poletite pred neprijatelja, da ga pobedite ili umrete. Uzrok našega rata je opravdan, i Bog će blagosloviti naše oružje. U svim borbama pa i u najvećoj opasnosti ja ću biti pred vama."

Silan je utisak ostavio ovaj govor na narod. Hiljade njih pridružili su se Karađorđu. I Vožd je uspeo da za kratko vreme potisne Turke ka Nišu, za granicu oslobođene Srbije.

Izvor: Avramović, S., *Rhetorike tehnike - izabrane besede*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Javno preduzeće "Službeni glasnik", Beograd, 2009, str. 493.

Dobru retoriku čine: prirodni dar govorenja, tj. elokvencija i duhovna svojstva govornika (inteligencija, memorija, improvizacija, moralne pretpostavke i sl.). Dobro govorništvo nije samo talenat, već je mnogo više rezultat dugotrajne i istrajne vežbe.

Danas nam retorika pruža teorijsku osnovu govorništva jer ga podstiče i usmerava i na taj način pomaže u usavršavanju govorničke veštine ali je od pomoći i onima koji nemaju dovoljno besedničkog dara, a žele da savladaju veštinu govora.

Za razliku od klasične retorike, današnja retorika je neformalna i traži brzo mišljenje i teško izražavanje. Ovu veštinu danas može razviti svaki prosečan čovek izražavajući tako i svoju osobenost.

4. ORGANIZACIONA KOMUNIKACIJA

Organizacija se može definisati kao društveni sistem sa strukturom, koji se sastoji od pojedinaca i/ili grupa koje rade zajedno na ostvarivanju nekog utvrđenog cilja. Ciljevi predstavljaju osnovni razlog postojanja svake organizacije. Organizaciono komuniciranje podrazumeva postojanje i korišćenje unapred osmišljenog sistema prenošenja informacija kojim se informacije mogu prenositi velikom broju ljudi unutar ili izvan organizacije. Dakle, nije svaka komunikacija u organizaciji istovremeno i organizaciona komunikacija, već je to samo ona koja predstavlja osmišljen menadžerski napor. Osnov organizacionog komuniciranja najviše je uslovljen formalnom organizacionom strukturom, odnosno formalnim uređenjem radnih veza, linija komunikacije koje članovima jedne organizacije daju određeni oficijelni status.

Efikasnost komuniciranja u kompanijama je od izuzetnog značaja jer je komunikacija uslov usmeravanja i uticaja na zaposlene u cilju ostvarivanja kompanijskih interesa, sprovođenja promena, generisanja dobrih ideja. Nije teško zaključiti da neuspešno komuniciranje može da bude veoma skupo. Neke od posledica su:

- loše donete odluke;
- nerazumevanje i nesporazumi između organizacijskih celina;
- pogrešno shvatanje ili neshvatanje ciljeva organizacije;
- neshvatanje mogući ostvarivanja ličnih ciljeva u organizaciji;
- konflikti;
- loš kvalitet proizvoda i usluga kao posledica nerazumevanja;
- otpor prema promenama i razvoju;
- nedovoljno angažovanje zaposlenih;
- nekonzistentne aktivnosti i loša koordinacija i dr.

Prednosti efikasne organizacione komunikacije:



4.1. Zna aj komunikacije u organizaciji

Ljudi u organizaciji komuniciraju iz razli itih razloga, a neki od najvažnijih su:

1. *Uticaj na druge ljude* - jedna od klju nih svrha organizacione komunikacije je da usmeri akciju, tj. da uti e na druge da se ponašaju na željeni na in. Kroz proces komunikacije možemo da nagovorimo ili uverimo drugu osobu da promeni svoje stavove, mišljenja i ponašanje u smeru koji je za nas korisniji i poželjniji.
2. *Postizanje koordinirane akcije* - komunikacija u organizacijama esto ne uklju uje samo individualne napore ve i ustaljenu akciju. Da bi organizacija mogla da funkcioniše, pojedinci i grupe moraju pažljivo da koordiniraju svoje napore i aktivnosti.
3. *Smanjenje nesigurnosti i nejasno e* - ve ina ljudi teško podnosi nejasne i nesigurne situacije. Ukoliko je takvih situacija mnogo postaju nesigurni i zabrinuti. Ose aju potrebu da komuniciraju sa drugim ljudima u istoj ili sli noj situaciji.
4. *Povratne informacije o u inku* - jedan od motiva komunikacije u organizaciji je i taj što želimo da dobijemo povratne informacije o tome kako obavljamo svoj posao, odnosno, želimo da drugima damo informacije o tome kako rade. Povratne informacije su vrlo važne jer olakšavaju postizanje cilja. One nam govore da li radimo dobro i da li treba nešto da promenimo.
5. *Potreba za društvom* - svaki ovek ima potrebu za društvom, potrebu da bude sa drugim ljudima i sa njima podeli svoja iskustva. Ljudi žele da budu sa drugima ne zato da bi na njih uticali, ne da bi smanjili nesigurnost ili da bi dobili ili dali povratnu informaciju o poslu, ve jednostavno zato što im je potrebno da budu u društvu i razgovaraju. To je deo ljudske prirode.

4.2. Interna organizaciona komunikacija

Interna komunikacija predstavlja razmenjivanje informacija i ideja unutar organizacije. Poruke se mogu razmenjivati u ličnom kontaktu, telefonom, faksom, dopisom, e-mailom, intranetom itd. Interna komunikacija pomaže zaposlenima u obavljanju njihovog posla, razvijanju jasnog osećaja misije organizacije i identifikovanju i brzom reagovanju na potencijalne probleme. Može se ostvariti u formalnom i neformalnom obliku.

1.) FORMALNA INTERNA KOMUNIKACIJA

Glavni cilj komunikacije s aspekta organizacije je njeno uspešno funkcionisanje. Zbog toga se formalna interna komunikacija u okviru organizacije odvija u više smerova: vertikalna, horizontalna i dijagonalna komunikacija.

a) Vertikalna komunikacija- ima dva toka:

- *Silazni tok (top-down)* - počinje od top menadžera i ide na niže rukovodeće nivoe do radnika koji se nalaze na dnu hijerarhijske lestvice. Osnovni cilj ovog tipa internog-formalnog komuniciranja je vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim strukturama. Silazna komunikacija se u mnogim organizacijama ne ostvaruje na adekvatan način. Zaposleni na nižim nivoima se često žale kako "ne znaju šta se dešava" i "da njima niko nikad ništa ne govori." Nezadovoljena potreba ljudi za informacijama koje su važne za njihov posao, tipičan je znak loše silazne komunikacije. Nedostatak neophodnih informacija prouzrokuje kod zaposlenih nepotreban stres. Još jedan od velikih problema kod silazne komunikacije je taj što informacija koja dok prolazi kroz mnogo komunikacionih kanala gubi smisao i svoju relevantnost i tačnost.

"Uzroci slabe silazne komunikacije mogu da budu:

1. *Rast organizacije kao izvor izolacije zaposlenih* - Prilikom osnivanja, većina kompanija su male, pa rukovodstvo i podređeni komuniciraju licem u lice. Kako se povećava veličina organizacije, povećava se i broj formalnih linija upravljanja. Rukovodstvo postaje izolovano od izvršnih radnika, poruke počinju da stižu do pogrešnih ljudi, šalju se u neodgovarajuće vreme itd.

2. *Nedostatak jasno definisanih ciljeva*- Iako se dugoročni i kratkoročni ciljevi permanentno usavršavaju, vrlo često se dešava da menadžment obrađuje malo pažnje na adekvatno i potpuno predstavljanje neophodnih poslovnih informacija (predmeta poslovanja i sl.) zaposlenima na nižim hijerarhijskim nivoima.

3. *Nekontrolisanje postojeće komunikacije* - Komuniciranje na isti način u dužem vremenskom periodu stvara navike u komuniciranju. Rukovodstvo u organizaciji retko proverava delotvornost svoga načina komuniciranja sa podređenim saradnicima, što ih onemogućava da saznaju da li su njihove poruke adekvatno primljene, dali su razumljive, odgovarajuće i da li su stigle na vreme.

4. *Nerazumevanje hijerarhijskih nivoa u pogledu iznošenja informacija* - Direktori vrlo često imaju stav da su rukovodioci sektora i poslovne odgovorni za izdavanje određenih informacija, dok rukovodioci sektora i poslovne smatraju da je to odgovornost glavnog rukovodstva.

5. *Segregacija (razdvojenost) između zaposlenih* - Je najčešća posledica propisanih normi i javlja se u slučajevima kada je menadžment odgovoran za donošenje odluka koje utiču na celokupnu organizaciju.

Pored svega navedenog, delotvornost silazne komunikacije zavisi i od raspona kontrole menadžera, tj. od broja nadređenih koje menadžer direktno nadgleda.

- ***Uzlazni (bottom-up) tok*** - Uzlazna komunikacija se ostvaruje od nižih ka višim hijerarhijskim strukturama. Glavni cilj ove komunikacije je informisati rukovodeće organe o tome šta se dešava na nižim delovima preduzeća. Osnovni tip informacija jesu informacije o izvršavanju zadataka.

Poruke koje teku u ovom smeru obično sadrže informacije koje su menadžerima potrebne kako bi mogli da obavljaju svoj posao, kao što su podaci neophodni za donošenje odluka i trenutno stanje raznih projekata. Na taj način, oni mogu da provere efikasnost svoje silazne komunikacije, kao i ukupnu efikasnost funkcionisanja organizacije ispod njihovog nivoa. Komunikacija nagore nije jednostavno samo obrnut proces u odnosu na komunikaciju nadole. Razlika u položaju između osoba koje komuniciraju dovodi do važnih razlika između ova dva tipa komuniciranja. Ustanovljeno je da do komunikacije nagore dolazi mnogo ređe nego do komunikacije nadole. "Uzroci slabe uzlazne komunikacije mogu biti:

1. *Velika i kompleksnost organizacionog sistema* - Što je kompanija veća i kompleksnija, zaposlenima na nižim hijerarhijskim nivoima teže je da dopru do top menadžmenta.

2. *Nerealne pretpostavke* - Pogrešno mišljenje o organizaciji, kadrovima i procesu komuniciranja, može prouzrokovati značajne probleme u pokušaju prenošenja informacija uzlaznim tokom.

3. *Filtriranje i iskrivljenost poruke* - Kako informacije teku uzlazno, iz jednog u sledeći nivo, njihovo značenje se iskrivljuje i filtrira namerno ili nenamerno. Na putu do rukovodstva firme poruka može da doživi znatne izmene. Tome mogu da doprinesu i sami menadžeri kada, na primer, umesto apeliranja upozorenja sa nižih hijerarhijskih nivoa, situaciju

dožive optimisti ki. Tako e, ukoliko zaposleni nema poverenja u nadre enog, do i e do zna ajnog iskrivljavanja, jer ne e prenositi sve informacije koje dobije.

4. *Strah od iznošenja loših vesti* - Osoba na nižem hijerarhijskom nivou može manipulirati informacijama koje prenosi svom nadre enom kako bi situaciju za sebe učinila povoljnijom. Negativne informacije se zadržavaju ili menjaju, a propuštaju se samo pozitivne. Pre utkivanje važnih informacija, makar one bile i loše, je jedna od najgorih stvari koju podre eni radnik može da uradi, zbog toga što se predpostavljeni oslanjaju na informacije prilikom donošenja odluke.

5. *Ose anje konkurencije* - Filtriraju i iskrivljaju poruke doprinose i rukovodioci koji ne vole da imaju zaposlene koje krase dostignu a i vredne ideje, jer se pored njih ose ajaju ugroženim.

6. *Superiorno-Podre eni odnos* - Uzlaznu komunikaciju može da ugrozi strah od kažnjavanja kod podre enih, koji prikrivaju zna ajne informacije ili probleme.

Na primer, informacije o li nom u inku pojedinci mogu da dožive kao veoma riskantne. Ukoliko nadre eni proceni da nisu radili dobro, možda e ih kritikovati, kazniti ili možda ak i otpustiti? Sa druge strane, ukoliko proceni da rade dobro, možda e pove ati svoja o ekivanja i tražiti da ubudu e rade još više. Tako e, uzlaznu komunikaciju može da ometa i uverenje da emocije ne treba pokazivati, što uti e da radnik potisne (pre uti) pitanja i probleme o kojima bi, u protivnom, želeo da razgovara.

7. „*Uska grla*“ - U toku komunikacije "uska grla" mogu predstavljati:

a) *Uvar* - je obi no desna ruka rukovodioca. To može biti sekretar ili administrativni pomo nik. Filtrira informacije i direktoru prosle uje samo one za koje misli da on treba da ih zna. Podre eni moraju da veruju da je uvar prosledio njihovu poruku.

b) *Sakuplja* - sakuplja korisne informacije i koristi ih u li ne svrhe, kako bi stekao prednost u odnosu na druge.

c) *Rival* - u napredovanju zadržava informacije koje bi drugima u organizaciji pomogle da napreduju.

d) *Konkurent* - u sektoru/oddeljenju teži tome da njegova grupa bude produktivnija i bolja nego druge. Zbog toga, zadržava korisne informacije koje bi drugima mogle biti od koristi.

Od pomenutih komunikacijskih smerova, uzlazna komunikacija je manje delotvorna jer osobe na višim nivoima esto ne reaguju na poruke koje im dolaze odozdo, dok se lica sa nižih nivoa esto ustru avaju da se obrate onima iznad njih, posebno ukoliko su u pitanju loše vesti. Loša uzlazna komunikacija može da bude veoma opasna po organizaciju. Rukovodioci ne mogu da donose efikasne odluke, ukoliko ne poznaju dobro stanje u organizaciji, kako su izvršeni radni zadaci, da li su zaposleni zadovoljni, i da li su pravi ljudi na pravim mestima. Loše stvari treba na vreme

otkriti, ali ako je uzlazna komunikacija loša, top menadžeri saznaju za njih onda kada je obično prekasno. Istraživanja pokazuju da se u organizacijama u kojima je uzlazna komunikacija efikasna povećava kvalitet rada i efikasnost menadžera. U praksi se ovakva komunikacija najčešće odvija putem sastanaka, kutija za sugestije, procedurama utvrđenim za prigovore i kroz tzv. "asove otvorenih vrata" kada svaki zaposleni može da dođe do osobe koja je visoko u poslovnoj hijerarhiji.

b) Horizontalna komunikacija - Ovo je najčešći komunikacijski tok u organizaciji. Horizontalna komunikacija se odnosi na komunikaciju između pojedinaca koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou. Ovo je najčešći komunikacijski tok u organizaciji - procenjuje se da su dve trećine svih tokova ovog tipa. Između ostalog, ova vrsta komunikacije omogućava koordinaciju i integraciju odeljenja i sektora koji obavljaju relativno nezavisne zadatke. Mehanizmi horizontalne komunikacije u organizaciji najčešće nisu propisani i prepušteni su inicijativi svakog pojedinog uesnika. Ona se obično odvija putem neformalnih sastanaka, telefonskih razgovora, poruka, narudžbina i sl. U slučaju vrlo složenih zadataka koji zahtevaju koordinaciju velikih grupa ljudi, mogu da se formiraju i specijalni odbori ili timovi, ili mogu da se angažuju posebni rukovodioci ijaefunkcija biti uspostavljanje efikasne horizontalne komunikacije.

c) Dijagonalna komunikacija- Komunikacija u svim smerovima. Dijagonalna komunikacija je najmanje korišćen komunikacijski tok u organizaciji.

2.) NEFORMALNA INTERNA KOMUNIKACIJA

Predstavlja neregularne kanale komuniciranja, tj. nezvani ne poverljive lance verbalne komunikacije između pojedinaca, po principu osoba-osobi. Pored formalnih kanala (silaznih, uzlaznih, horizontalnih, dijagonalnih), u okviru organizacije postoje i neformalni na ini komuniciranja. Neformalni na ini komuniciranja predstavljaju neregularne kanale komuniciranja, to jest nezvani ni poverljivi lanci verbalne komunikacije između pojedinaca, po principu osoba-osobi. Ovo je vrlo važan tok informacija unutar jedne organizacije. Ljudi prenose informacije onima sa kojima dolaze u dodir, stvaraju i na taj način cevovode kroz koje poruke mogu da putuju. Mi obično komuniciramo s osobama koje su nam slične u pogledu starosti i vremena provedenog na poslu. Sa njima provodimo više vremena i, naravno, više komuniciramo,

jer se prijatnije ose amo s osobama koje su nam sli ne, nego s osobama u odnosu na koje se razlikujemo.

Metode neformalnog komuniciranja su:

- neobavezni razgovori zaposlenih na svim nivoima
- privatna mreža telefonskih i li nih kontakata u drugim delovima organizacije, a koja esto omogu ava da se neki poslovi obave brže nego koriš enjem formalnih kanala. Takva mreža se bazira na uzajamnim simpatijama i prijateljstvima i u ve ini organizacija je aktivna
- tajni pisani materijali koji kruže organizacijom - vicevi, karikature i sl
- tajni znakovi tipa "pazi šef dolazi", "šef te gleda" i sl.
- glasine - šire se na neki od prethodno opisanih na ina; retko su u potpunosti neta ne, a uglavnom se bave onim senzacionalisti kim aspektima situacije.

Istraživanja neformalnih kanala komunikacije dala su slede e rezultate:

- nefomalnim kanalima informacije se šire brže nego formalnim
- prenesene informacije su oko 75% ta ne
- prenose se samo one informacije koje zaposlenima izgledaju važne ili zanimljive
- zaposleni se oslanjaju na ove informacije kada su nesigurni, zaplašeni ili suo eni sa promenama u organizaciji.

Neformalna komunikacija poništava rang ili autoritet osoba i može da poveže lanove organizacije u svim mogu im smerovima – horizontalno, vertikalno i dijagonalno. Ljudi mogu da prenose kakvu god neformalnu informaciju požele bilo kome u organizacionoj strukturi. Uspešni rukovodioci ne spre avaju ovakvu komunikaciju, jer znaju da je to nemogu e, jer je ona neizbežan element u radu organizacije. Uspešni menadžeri je nadgledavaju i pokušavaju na nju da uti u. Ono što je karakteristi no za neformalan vid prenošenja informacija, je to da je ovakav vid komuniciranja - od usta do usta - mnogo brže prenosi informacije od formalnog oblika komuniciranja u okviru organizacija.

4.3. Eksterna organizaciona komunikacija

Kompanije konstantno razmenjuju poruke sa kupcima, dobavlja ima, distributerima, konkurentima, investitorima, novinarima, predstavnicima državnih struktura i dr. Eksterna komunikacija se tako e može ostvarivati na formalan i neformalan na in.

a) Formalna eksterna komunikacija

Formalnoj eksternoj komunikaciji se u organizacijama posve uje posebna pažnja. Bilo da se ostvaruje putem pisma, e-maila, veb sajta, telefona, faksa, ektraneta, ili na druge načine, efikasna komunikacija je prvi korak u stvaranju odgovarajućeg imidža. Pažljivo kreirana pisma, izveštaji, prezentacije, ili web strane, pružaju eksternom okruženju važnu poruku o kvalitetu organizacije. Poruke kakve su, na primer: oglasi, izveštaji za štampu, obaveštenja o povećanju cena, pisma investitorima i sl., spadaju u nadležnost osoblja zaposlenog u sektoru marketinga ili zaduženog za odnose sa javnošću u (posao menadžera za odnose sa javnošću u obuhvata kreiranje i upravljanje tokom formalnih informacija u spoljašnjem okruženju).

b) Neformalna eksterna komunikacija

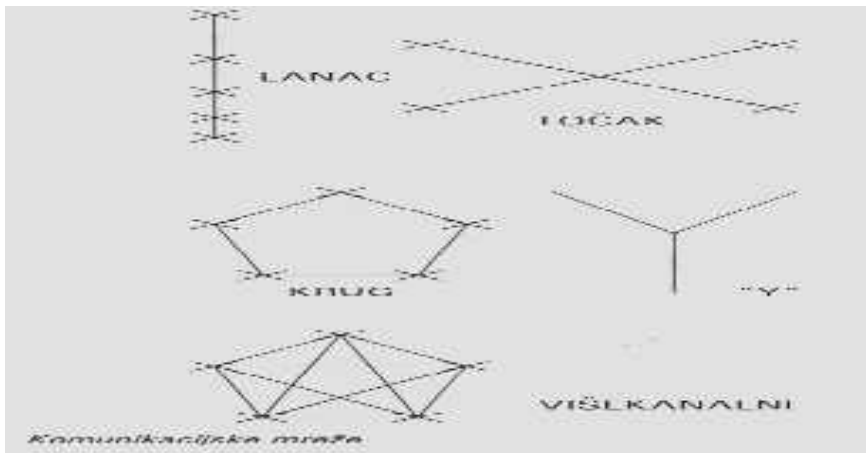
Za razliku od formalne eksterne komunikacije u organizaciji, koja se često pažljivo priprema, neformalno eksterno komuniciranje se najčešće ostvaruje kao deo rutinskih poslovnih operacija. Top menadžeri se često oslanjaju na neformalne kontakte s osobama iz spoljašnjeg okruženja kako bi prikupili informacije koje bi mogle biti korisne njihovim firmama. Veliki deo njihovih neformalnih mreža uključuje interakcije sa top menadžerima iz drugih kompanija. Ovakav oblik komunikacije najčešće je vid razmene informacija i pregovora u okviru dve organizacije.

Svi zaposleni u organizaciji predstavljaju važan neformalni kanal komunikacije sa spoljnim svetom. U toku svakodnevnih radnih aktivnosti oni nesvesno upijaju informacije koje povećavaju njihovo ukupno znanje koje imaju o svojoj organizaciji. Šta više, svaki put kada neko od zaposlenih govori o svojoj kompaniji, on šalje poruku. Mnogi ljudi iz eksternog okruženja formiraju svoje mišljenje o organizacijama na osnovu suptilnih, nesvesnih signala koje zaposleni emituju tonom svog glasa, izrazom lica i svojom celokupnom pojavom.

4.4. Komunikacione mreže

Šeme koje pokazuju koje/kako to organizacione jedinice komuniciraju jedne sa drugima su komunikacione mreže. Postoji više vrsta komunikacionih mreža.

Na sledećoj slici prikazane su najviše proučavane mreže: lanac, točkasti, krug, y i zvezda.



Ključni faktor po kome se razlikuju mreže je *stepen centralizacije*.

Točkasti, Y i Lanac su *centralizovane mreže*. To znači da članovi mogu da komuniciraju ali moraju da se obraćaju nekoj centralnoj ličnosti.

Krug i Zvezda su *decentralizovane mreže*, tj. članovi mogu slobodno da komuniciraju.

Istraživanja su pokazala da:

- centralizovane mreže bolje funkcionišu kada je *zadatak jednostavan*
- decentralizovane mreže su efikasnije kada je *zadatak kompleksan*

5.KOMUNIKACIJA PUTEM INTERNETA

U svetu komunikacija, Internet je sve prisutniji, stoga predstavlja sve prihvatljiviji na in komuniciranja.. U današnje vrijeme život bez Interneta odnosno ra unara je gotovo nezamisliv. Osim za pisanje i ra unanje, ra unari se danas sve više koriste za razli ite oblike komunikacije. Na ovaj na in su zamenili li nu komunikaciju me u ljudima, odnosno komunikaciju licem u lice, kao i znatan deo komunikacije putem pisama, telefonom i telefaksom. Svakim danom, ra unari se sve više koriste za komunikaciju. Za efikasnost koriš enje interneta moramo dobro poznavati komunikacijske tehnologije i servise koji se zasnivaju na ra unarskim mrežama i internetu. Tako e, za komuniciranje putem interneta potrebno je poznavanje odre enih pravila ponašanja kojih se moramo pridržavati, ali isto tako voditi ra una o svojim li nim podacima koje ra ymenjujemo sa svojim sagovornikom putem interneta jer su oni dostupni svim korisnicima interneta. Dakle, u današnje vreme sve više se razvijaju mediji za komuniciranje kao što su: elektronska pošta, elektronske oglasne plo e i forumi na Internetu, društvene mreže, razli iti chat room-ovi i sli no.

5.1. Internet komunikacija

Dostupne samo nekolicini odabranih pre samo dvadesetak godina, nove tehnologije su sada postale deo organizacione strukture u celom svetu, pa su nezamenljive i u diplomatiji. Brzina kojom se koriš enje novih tehnologija širi, uti e da one postanu osnovni instrument komunikacije koji nijedna organizacija, kompanija ili institucija ne treba da ignoriše. Efikasnost, brzina, pouzdanost i finansijske uštede prilikom svake transakcije obavljene preko Interneta, glavni su razlozi što se danas ve ina me unarodnih, ekonomskih komunikacija odvija preko ovog vida elektronskog komuniciranja. Preko Interneta se može primati i slati elektronska pošta (e-mail), kupovati i prodavati (e- commerce), regulisati li ne finansije, poslovati sa bankama, vršiti doma a i me unarodna pla anja, oglašavati i reklamirati, naru ivati i rezervisati, pregovarati (chat), slati dokumenta, ispomagati navigaciju u nepoznatim prostorima, u estvovati u me unarodnim tenderima i konkursima, upisivati škole, polagati ispite, dobijati kvalifikacije, obezbediti dolazak raznih službi i dr. Dakle, Internet je postao nezaobilazno sredstvo komunikacije, a u me unarodnom ekonomskom komuniciranju najbrži i najjeftiniji na in za obavljanje svih vrsta poslova. Tako je i sa ostalim vrstama aktivnosti: odgovori na pitanja potencijalnih kupaca ili partnera, štampanje informacija, biltena i izveštaja. Internet, Intranet, Ekstranet, e-mail, videokonferencije i dr. obezbe uju i otvaraju nove i brže na ine za komuniciranje.

Internet

Internet je tehnologija, koja je najradikalnije promenila svet! Nesumnjivo, Internet je postao neprocenjivo sredstvo za promovisanje ideja i širenje informacija u celom svetu. Danas je izuzetno mali broj onih koji kao izvor potrebnih informacija ne koriste Internet. Popularnost, dostupnost i druge prednosti su u inile da Internet uve ini zemalja postane osnovni deo paketa poslovnih informacija. U svetu komunikacija, Internet je sve prisutniji, i predstavlja sve prihvatljiviji na in komuniciranja. U današnje vreme život bez Interneta, tj. ra unara je gotovo nezamisliv. Osim za poslovne potrebe; vo enja poslovanja, knjiga, raznih programa, ra unari se danas sve više koriste za razli ite oblike komunikacije. Na ovaj na in su zamenili li nu komunikaciju me u ljudima, odnosno komunikaciju licem u lice, kao i znatan deo komunikacije putem pisama, telefonom i telefaksom.

Za komuniciranje putem Interneta potrebno je poznavati i odre ena pravila ponašanja kojih se treba pridržavati. Mora se voditi ra una o svojim li nim podacima koji se razmenjuju sa svojim sagovornicima putem Interneta, jer su oni dostupni svim korisnicima Interneta i veoma lako može do i do njihove zloupotrebe. Internet je jedan ogromni medij, putem kojeg možemo komunicirati kako s jednom osobom, tako i sa velikim brojem ljudi.

Internet tehnologija ima potencijal primene u velikom broju podru ja i može se posmatrati sa tri aspekta: Internet kao komunikacioni kanal, Internet kao medijski prostor, Internet kao biznis platforma.

Intranet

Kako se savremeno poslovanje sve više oslanja na savremene tehnologije, tako i razne organizacije nastoje da poboljšaju komunikaciju unutar svoje organizacije. Intranet koriste organizacije koje žele da svoje komuniciranje zadrže unutar svoje strukture. On koristi istu tehnologiju kao i Internet, ali je pristup i pružanje informacija ograni en samo na lanove organizacije. Cilj je da se obezbedi kvalitetna komunikacija izme u nadre enih i podre enih, kao i da se kvalitetno raspodele poslovne informacije. Intranet je zašti en bezbednosnim merama, pa tako zaposleni moraju da koriste lozinku kako bi pristupili ovom sistemu. Infrastruktura intraneta je sputana granicama same firme, ali ne i geografskim; Intranet se, tako e, može upotrebiti za povezivanje kancelarija iste kompanije na razli itim lokacijama.

Ekstranet

Ekstranet je oblik povezivanja ra unarskih mreža dva ili više zasebnih poslovnih sistema koji ine odre enu poslovnu asocijaciju. Ekstranet omogu ava i spoljnim korisnicima da, uz lozinku,

pristupe mreži. U procesima globalizacije i uz podršku savremenih mrežnih tehnologija ekstranete mogu graditi i organizacije koje ne pripadaju istoj formalnoj organizaciji, ve se povezuju po potrebi, ad hoc, kako bi ostvarile neki poslovni interes. Važno je napomenuti kako ekstranet omogu uje razmenu podataka me u poslovnim partnerima uz bitno niže troškove. Koordiniranim aktivnostima u ekstranetu mogu e je uspostaviti i zajedni ki web servis ve eg broja samostalnih organizacija koje imaju interesa da zajedno nastupaju na tržištu.

Elektronska pošta (e-mail)

Elektronska pošta predstavlja revoluciju u oblasti komunikacija, jer omogu ava veoma brzo prenošenje informacija i njihovo istovremeno koriš enje od strane ljudi koji se nalaze na veoma velikim geografskim udaljenostima. Ovaj oblik komunikacije omogu ava razmenu poruka izme u korisnika, putem Interneta, kako bi se izbegli veliki telefonski troškovi. E- mail softver ima brojne mogu nosti, poput slanja poruka ve em broju primalaca, prosle ivanje poruka, pridruživanje dokumenata elektronskoj poruci i sl.Elektronska pošta predstavljanaj eš i i najefikasniji na in pismene komunikacije u današnjem poslovnom svetu. Njena brzina i mogu nost prenošenjamultimedijalnih sadržaja ine je idealnim sredstvom komunikacije u sferi diplomatije.

Instantno razmenjivanje poruka - Chat

Znatno brže od komunikacije putem e-maila. Pruža korisnicima mogu nost da ekspresno razmenjuju informacije i zbog toga je postalo izuzetno cenjeno poslovno oru e. Zna aj chat-a posebno dolazi do izražaja unutar kompanija, pošto ovako prenešene poruke ne ostaju zabeležene pa stoga ne optere uju kompjutersku mrežu.

Video-konferencije

Omogu avaju da se poslovni partneri koji se nalaze na razli itim lokacijama sretnu i razgovaraju. U savremenim uslovima poslovanja, ovaj vid komuniciranja sve više se koristi kao alternativa susretima licem u lice.Pored navedenih oblika Internet komuniciranja savremene tehnologije omogu avaju i: Internet forume, Facebook, LinkedIn, e-enciklopedije, e-biltene, e-asopise i dr. Iako je danas od klju nog zna aja da svaka organizacija prihvati novetehnologije kao neophodan komunikacijski instrument, ne treba odbaciti ni tradicionalne na ine komunikacije kao što su telefon,telefaks, redovna pošta i direktni odnosi s javnoš u (npr. konferencije za novinare). Nove tehnologije mogu dopuniti, pa ak i zameniti neka druga

sredstvaka komunikacije, pa ipak, u današnje vreme, najbolji način postizanja medijske pokrivenosti proizvoda ili usluge ili same organizacije, jeste kombinovanje tradicionalnih metoda i novih tehnologija. Internet jemo no sredstvo, ali ekran ra unara ne može da prenese ono što mogu neke druge vrste komunikacije i aktivnosti.

5.2. Kreiranje web stranice

Globalizacija, razvoj Interneta i telekomunikacija uticali su na privredu svuda u svetu. Prisustvo na Internetu danas je postalo jedan od presudnih faktora uspeha na tržištu, bez obzira na veličinu kompanije ili delatnost kojom se bavi. Web sajt je ogledalo organizacije i može mu pristupiti svako ko ima Internet. Za pravljenje dobrog web sajta, potrebno je poznavati principe internet tehnologija, marketinga, dizajna i psihologije. Isto tako, važno je biti u toku sa Internet trendovima, jer se Internet, kao i svet u kome živimo, stalno menja. Dobar web sajt je onaj koji zainteresovani lako pronalaze na Internetu i koji komunicira sa njima. Internet strategija poslovanja podrazumeva kreiranje web sajtova koji daju osnovne informacije o poslovanju neke organizacije širokoj javnosti. Kada se radi o komuniciranju sa medijima, prioritet za webstranicu moraju da budu: brzina i efikasnost. Online prezentaciju treba ponuditi na nekoliko jezika, u zavisnosti za koja područja je organizacija zainteresovana. Engleski jezik je trenutno unajširoj upotrebi na Internetu, ali mora se voditi računa i o drugim tržištima i velikim jezicima. Bitno je da budu efikasno organizovane i redovito ažurirane.

5.3. Teškoće i rizici elektronskog komuniciranja

Iako je Internet danas najrasprostranjeniji medij i predstavlja izvanredne šanse za uspešno poslovanje i komuniciranje, ipak postoji i ona negativna strana, odnosno određene teškoće i rizici na koje korisnik mora obratiti pažnju. Glavni nedostatak pri korišćenju Interneta je - *sigurnost podataka*. Pre pojave kompjutera, sve informacije su se nalazile na papiru i bile su relativno bezbedno čuvane, jer su pristup informacijama imala samo ovlašćena lica. Danas to nije slučaj. Usled pojave Interneta i razvoja elektronskog poslovanja, informacije su svima dostupne. Ukoliko su neke informacije šifrovane ili malo bolje čuvane, opet postoji mogućnost da neko hakuje sistem i ugrozi sigurnost informacija. *Virtuelni kriminal* je danas jedan od najzastupljenijih kriminala u svetu. Iako postoje hakeri koji upadaju u kompjuterske sisteme samo da bi došli do informacija,

postoji i druga grupa koja ostavlja ozbiljne tragove za sobom. Usled mogu nosti upada u informacione sisteme mnogih banaka i imu nih kompanija, hakeri prazne njihove poslovne ra une ija se šteta kasnije ogleda u milionima.

Još jedna negativna strana Interneta jeste - *destrukcija sadržaja*. Realizuje se tako što se u kompjuterske sisteme ubace virusi ime kompjuteri teško funkcioniši ili ak prestaju da rade. *Virusi* su specijalni programi koji su napravljeni sa ciljem da unište ili oštete podatke u ra unaru. Jedan od destruktivnih progama su i *crvi* koji su programirani da se neprestano umnožavaju. Uglavnom se prenose putem e-maila i kasnije se šire na sve adrese koje korisnik ima u svojim kontaktima.

Neke od poteško ka u realizaciji elektronskog komuniciranja su i: izolovanost zaposlenih, preplavljenost informacijama, tehni ki kvarovi informacionih sistema i elektronsko „saobra ajno zagušenje“.

5.4. Usmena komunikacija

Usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena re osnova komunikacije. U govoru se može služiti raznim tehnikama kao što su intonacija, redosled re i, isticanje ili ponavljanje re enica da bi sagovorniku bolje približili svoje stajalište. Uz to se može služiti i neverbalnim oblicima komunikacije, gestikulacijama, grimasama, osmehom, pokretima tela sl. Me utim, u usmenoj komunikaciji ovi "efekti" moraju se koristiti kontrolisano i vrlo umereno.. Ako diplomata želi biti jasan u svom izlaganju koristi e kratke re enice nedvosmislenog sadržaja, ali ako želi nešto sakriti od sagovornika ili dati odgovor bez pravog zna enja, koristi e se komplikovanim re enicama, digresijama, skretanjem s teme pa ak i upadanjem u re da bi zbunio sagovornika. Veliki deo komunikacije ini i neverbalna komunikacija- ton govora, osmesi, govor tela, mrštenje i sl. Podizanje tona, pretnje na bilo koji na in, preglasno smejanje i sl. neprihvatljivi su u komuniciranju.

6. LI NI NASTUP U POSLOVNOJKOMUNIKACIJI

U kontaktu sa drugim ljudima neminovno dolazi do situacija u kojima su potrebe i želje dve strane suprotstavljene, odnosno, nalaze se u konfliktu. Konflikti i neslaganja me u ljudima predstavljaju normalnu stvar. Razli ite ljudi imaju razli ite ciljeve, želje i stremljenja i mogu se slu ajno ili namerno na i jedni drugima na putu njihovog ostvarenja. Od našeg ponašanja zavisi kakav e biti krajnji ishod. Kako da postupimo kada smo nezadovoljni ne ijim ponašanjem, kada nam nešto ne odgovara, kada se ose amo napadnutim, kada nam nešto smeta u ponašanju nama važnih osoba iz naše okoline?

U konfliktnim situacijama razli ite ljudi praktikuju razli ite stilove komunikacije, koji se u krajnjoj podeli mogu podeliti u: destruktivne i konstruktivne.

U procesu komunikacije razlikujemo tri oblika li nog nastupa:

- *Pasivno*
 - *Agresivno*
- } *DESTRUKTIVNI stilovi komunikacije*
- *Asertivno*
- } *KONSTRUKTIVNI stil komunikacije*

Pre razjašnjavanja pojmova pasivnosti, agresivnosti i asertivnosti neophodno je spomenuti i pojam empatije, osobine koja ima veliku važnost u li nom nastupu i komunikaciji uopšte.

6.1. Empatija

Predstavlja sposobnost doživljavanja ose anja i doživljaja druge osobe kao da su naši sopstveni. Empatija nije slepa sentimentalnost (simpatija, saose anje), ona uvek podrazumeva izvesnu objektivnu distancu, ali uz uvažavanje druge osobe i njenih osobina. Sposobnost empatije pomaže nam da " ujem" ose anja, želje i brige sagovornika i jasno definišemo potrebe koje se iza njih kriju. Empatski stav karakteriše stvarna prisutnost u komunikaciji sa osobom, otvorenost i odnos bez procenjivanja, strpljivost, zainteresovanost za sagovornika i njegove probleme i poverenje u proces gra enja odnosa i prevazilaženja poteško a. Empatija je korak više i zna i biti u mogu nosti sagledati problem iz perspektive druge osobe. Empatija po inje sa slušanjem, dakle uspostavljanjem odnosa sa drugima. Ljudi koji imaju manjak empatije su više fokusirani

na sopstvene potrebe i obradu malo ili nimalo pažnje na druge. Da bi se razvijala sposobnost empatije potrebno je fokusirati se na neverbalne signale isto kao i na verbalne. Empatija je bitna za sticanje poverenja, a zajedno, empatija i poverenje su platforma za efektivno razumevanje, komunikaciju i izgradnju odnosa. Tako e, ključni su za razvoj rešenja, dobijanje i zadržavanje posla i za rešavanje konfliktnih situacija. Empatija, poverenje i razumevanje osnova su i za izgradnju dugoročnih poslovnih odnosa.

Empatija vs Simpatija - Empatiju od simpatije razlikuje distanca prilikom poistoveivanja sa drugom osobom. Empatija i simpatija su dva različita procesa od kojih je prvi neutralniji, dok drugi sadrži emocije kao reakciju na tu emocionalno stanje koje je opaženo.

Empatija je saosećanje sa drugim ljudima, a Simpatija je osećanje za druge ljude!

6.2. Pasivnost

Pasivnost predstavlja neizražavanje osećanja, želja, mišljenja i stavova. Osoba zbog osećanja stida, straha i bespomoćnosti odlaže ili neizražava u potpunosti svoje stavove, osećanja ili želje. Osobe sklone ovom stilu komunikacije su: esto povučene u društvu (što ne zna i da su asocijalne i da ne žele da se druže), sklone da budu "nevidljive" u socijalnoj interakciji, govore tiho, gladaju u stranu (izbegavaju kontakt o čemu ima) i ne umeju da izraze jasno šta misle i žele. Osobe sklone pasivnosti duboko u sebi veruju da nisu vredne poštovanja i da nemaju prava da izraze svoja mišljenja i želje. Drugi slučaj pasivnosti imamo kada se osobe plaše izražavanja svojih mišljenja, osećanja ili želja jer anticipiraju da će biti odbačene, kažnjene, iskritikovane i javno ismejane. Ovde je reč o osobama koje su bile esto kritikovane i odbacivane. Pošto ne izražavaju svoje nezadovoljstvo, osobe sklone pasivnom komunikacijskom stilu, esto se ljute na sebe, osećaju se bespomoćno, sklone su osećanjima krivice i manje vrednosti.

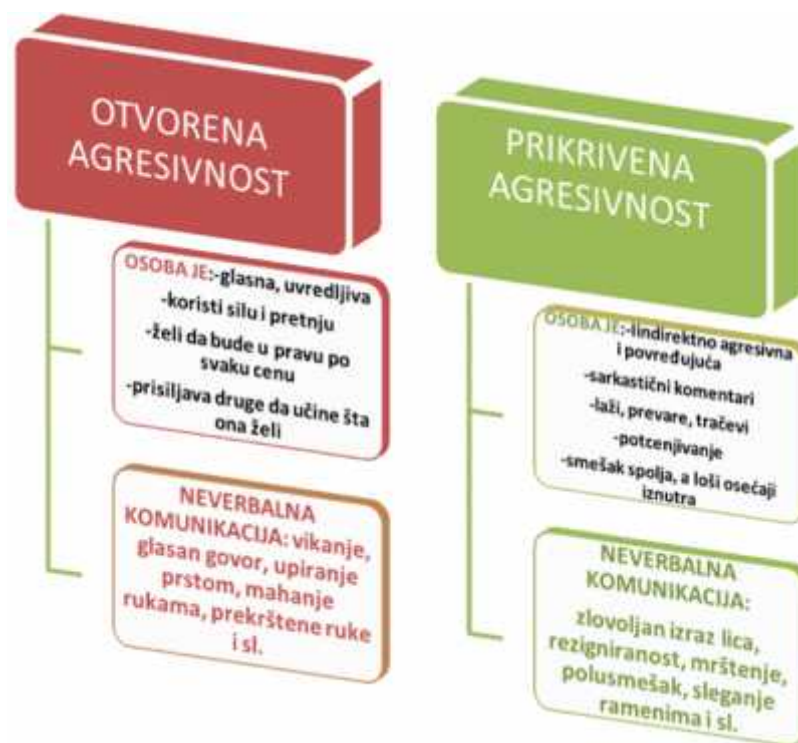
6.3. Agresivnost

Agresivnim pristupom ljudi ostvaruju svoje potrebe, bez vođenja računa o potrebama drugih. Agresivnost uključuje:

- *Otvorene napade* - bilo verbalne bilo fizičke na nečiju ličnost. Agresivne osobe viču, vreću, ucenjuju, kritikuju i ponižavaju druge učesnike u komunikaciji, tj. koriste silu i pretnje kako bi ostvarile svoj cilj. Agresivnost može proizilizati iz bespomoćnosti, odsusutva empatije i socijalnih veština ili iz osećanja bespomoćnosti, stida i niskog samopoštovanja.

- *Prikrivenu agresivnost* - koja podrazumeva pasivno, indirektno, manje otvoreno, ponekad i maskirano izražavanje nezadovoljstva i ljutnje. Ove osobe, takođe, prvenstveno vode računa o sebi, ali ne glasno i otvoreno, već "u rukavicama". Uglavnom se manifestuje kroz govorničke pozicije, zvucanje, neslane šale, ironične komentare, tračeve, laži, prevare i sl.

Karakteristike agresivnosti:



6.4. Asertivnost

Asertivnim nastupom u komunikaciji osoba drugima pokazuje da sluša šta joj govore, da razume njihove potrebe, ali i da se zauzima za sebe - iskreno izražava svoja mišljenja i osećanja - i spremna je za dogovor i traženje rešenja. Asertivno ponašanje predstavlja zauzimanje za sopstvena prava kroz izražavanje svojih misli, osećanja i uverenja na direktan, iskren i odgovarajući način, istovremeno vodeći računa o pravima drugih. Ili, najkraće rečeno:

ASERTIVNOST je veština u komunikaciji koja omogućava da se izborimo za svoja prava, kako bi se naši osećaji i mišljenja uzeli u obzir, a da se pri tom ne narušavaju prava i potrebe drugih. Asertivno ponašanje se nalazi na pola puta između pasivnog i agresivnog ponašanja.

Ta nije, asertivnost predstavlja održavanje ravnoteže između li i njih i tu ih potreba.

PASIVNOST: Stavljanje tu ih potreba ispred li njih

ASERTIVNOST: Uspostavljanje ravnoteže

AGRESIVNOST: Stavljanje li njih potreba ispred tu ih

Asertivno ponašanje obuhvata dve vrste uvažavanja:

1. Uvažavanje sebe, u vidu izražavanja svojih potreba i želja
2. Istovremeno uvažavanje potreba i želja druge osobe

Postoji nekoliko prednosti koje bi mogle biti dovoljan razlog da neko odabere asertivni pristup u komunikaciji:

- Prvo, kada se uvažavaju svoja i tuđa prava i želje i kada se konflikt razrešava otvoreno postoje veće šanse da zadovoljimo svoje potrebe i interese.
- Asertivno ponašanje vremenom rezultira boljim prihvatanjem sebe i povećanjem samopouzdanja, što dovodi do smanjenja potrebe za tuđim prihvatanjem i odobravanjem.
- Asertivnost podrazumeva bolju kontrolu sopstvenog ponašanja, što donosi osećaj zadovoljstva.
- Asertivno ponašanje vodi u bolje prihvatanje sebe, što smanjuje osećaj nesigurnosti i ranjivosti.
- Kroz asertivnu komunikaciju se stiču bliskiji odnosi sa drugima i dr.

Karakteristike asertivnosti:

ASERTIVNOST
NEVERBALNA KOMUNIKACIJA: direktan kontakt očima, miran glas, opušten stav tela

ASERTIVNA OSOBA:

- pažljivo sluša tuđe mišljenje
- uočava tuđe potrebe i želje
- jasno izražava svoja osećanja i mišljenje
- otvoreno traži ono što želi
- otvorena je i iskrena i prema sebi i prema drugima
- ima samopoštovanja i poštovanja za druge
- prihvata odgovornost za svoje ponašanje i odluke
- prihvata da sve strane u komunikaciji imaju svoja prava

Destruktivni i konstruktivni stil komunikacije - glavne karakteristike/razlike:

PASIVNO PONAŠANJE	ASERTIVNO PONAŠANJE	AGRESIVNO PONAŠANJE
Neiskazivanje svojih osećaja i mišljenja direktno	Istinsko i direktno iskazivanje osećaja i mišljenja	Neadekvatno iskazivanje osećaja i mišljenja
Stalno izvinjavanje	Borba za svoja prava	Stalno zahtevanje, okrivljavanje i naređivanje
Popuštanje pred zahtevima drugih	Poštovanje ličnosti i prava drugih ljudi	Nepoštovanje prava drugih
Dopuštanje da drugi donose odluke	Odlučivanje za sebe	Iskorišćavanje drugih
Omalovažavanje i nisko samopoštovanje	Visoko samopoštovanje i prikladna slika o sebi	Odlučivanje za sebe i druge
Osećanje povređenosti, nezadovoljstva i anksioznosti kao posledica vlastitog ponašanja	Preuzimanje inicijative u međuljudskim interakcijama	Postizanje ciljeva na račun drugih
Dopuštanje da budu iskorišćeni	Preduzimanje odgovornosti za svoja dela	Nepreuzimanje odgovornosti za svoja dela

6.4.1. Razliite vrste asertivnih re enica

"JA-poruke" i "TI-poruke"

JA-poruke su poruke koje se upućuju nekoj osobi a polazi se od sopstvenog doživljaja ponašanja te osobe. Jednostavno, kaže se kako mi to ponašanje doživljavamo. JA-poruke usmerene su ka povezivanju. Pošto se JA-porukama izražava li ni doživljaj ponašanja druge osobe, time se spreava da primalac poruke istu shvati kao napad na nju. Npr: "Tužna sam (nesretna, ljuta...) kada ti...", "Umoran sam, želim da se odmorim, pa ne mogu sada da se vidim sa tobom..."

TI-poruke govore o pogreškama drugih ili njihovim osobinama. Njima se ocenjuje, kvalifikuje, procenjuje i kritikuje neije ponašanje. Polazi se isključivo od te osobe i usmeravaju i se isključivo na tu osobu. Npr: "Ti nikada..., Vi uvek..." ili poruke o neadekvatnosti osobe. Npr: "Ti si neodgovorna..." , "Bezobziran si..." i sl.

Prosta asertivna re enica– sadrži stav, injenicu, tj. iskazuje potrebu ili pravo osobe koja je izgovara. Npr: "Smetaju mi Vaše stalne upadice dok govorim" ili "Ne ujem Vas dobro" i sl.

Empati ka asertivna re enica - (empatija + asertivnost). Npr: " ini mi se da se ne slažete s onim što govorim, ali mi je važno da me saslušate do kraja, pa u potom ja saslušati Vas".

Asertivna re enica koja traži odgovor- poruka koja sadrži našu potrebu/želju i traži od sagovornika da jasno kaže svoje mišljenje, namere, stav ili ose aje. Npr: "Želim re i neke injenice koje sam predvideo. Možete li, molim Vas, zapisati pitanja i ideje i izneti ih na kraju izlaganja?"

Asertivna re enica negativnih ose anja - sadrži:

a) neutralan opis tu eg ponašanja

b) sopstveno ose anje u datoj situaciji

c) ono što bi komunikator voleo da sagovornik uradi, ili konkretan efekat sagovornikovog ponašanja na komunikatora. Npr: "Kada me Ti grubo prekineš dok govorim, to me iritira i plašim se da u izgubiti nit, a vrlo mi je važno da jasno iskažem ono što želim."

PRIMERI ASERTIVNIH RE ENICA:

- Kada nas neko ometa svojim ponašanjem:

"Vi možda to ne prime užete, ali vaš razgovor mi smeta da se koncentrišem, govorite tiše."

- Kada ekamo nekoga ko nam ne daje ta no vreme dolaska:

"Ja razumem da ti je teško da preciziraš vreme,ali bih volela da mi kažeš što približnije vreme dolaska."

- Kada nam neko nudi savet ili pomo koju ne želimo:

"Verujem da mi to govoriš zato što brineš, ali sada želim sama da odlu im, makar i po cenu greške."

- Kada želimo da izrazimo nešto što prati neko intenzivno ili neprijatno ose anje koje može da nas omete u tome da kažemo šta mislimo, želimo ili ose amo:

"Nije mi prijatno što u vam ovo re i i žao mi je što je do toga došlo, ali vaše dete ne želim da vodim na ekskurziju."

-Kada druga osoba radi suprotno od onoga što je obe ala:

"Rekla si da eš do kraja meseca završiti taj posao, ali nisi. Želim da napravimo novi dogovor, kako se to ne bi odrazilo na mene. "

- Kada izražavamo li no/subjektivno mišljenje:

"Ja mislim da imamo neki problem u komunikaciji. Želiš li da razgovaramo o tome?"

Asertivnost predstavlja najbolji način suočavanja sa svakodnevnim poslovnim situacijama. Istraživanja su potvrdila da se asertivnost kao oblik ponašanja, tj. komuniciranja, može naučiti, ali zahteva mnogo više od ostalih nego druge forme ponašanja. Od 1980-ih, mnoge velike kompanije koriste trening asertivnosti kako bi poboljšale radno okruženje i povećale uspešnost zaposlenih, a značajnu ulogu asertivnost ima i u smanjivanju stresa u poslovnoj komunikaciji. Situacije kad je asertivno ponašanje poželjno: traženje sopstvenih prava, izražavanje interesa i želja, odbijanje neopravdanih zahteva, suprotstavljanje nepravdi, pohvaljivanje drugih, davanje i primanje komplimenata. Asertivnost nam ne može garantovati dogovor s drugima, uvek i svugde, ali može nam pomoći da se osećamo bolje, jer smo rekli šta mislimo i šta želimo u pravo vreme na pravom mestu. Dugoročno, ovaj stil ponašanja dovodi do osećaja uvažnosti, povećanog samopoštovanja i unapređivanja odnosa s drugima.

7. PREPREKE U KOMUNIKACIJI

Iako mnogi ljudi pretpostavljaju da je uspešna komunikacija pravilo, a da su poremećaji u komunikaciji izuzetak, nažalost, dešava se potpuno suprotno:

Nesporazumi u komunikaciji su pravilo, a dobra komunikacija je izuzetak!

Treba naglasiti da u procesu komuniciranja pored poruke, pošiljaoca i primaoca, i povratne veze izme u njih, značajnu ulogu imaju i moguće smetnje u komunikaciji. Veliki broj moguće ih smetnji u komuniciranju otežava komunikaciju i može dovesti u pitanje ostvarivanje postavljenih ciljeva. Prepreke u komunikaciji su sve ono što sprečava da poruka bude primljena i shvaćena na odgovarajućem načinu. Komunikacione prepreke su, dakle, smetnje koje ometaju ostvarivanje kontakata i međusobnog uticaja izme u učesnika komuniciranja. Mogu se pojavljivati u svim elementima procesa komuniciranja i svojim prisustvom iskrivljuju poruku, umanjuju efikasnost. Istraživanja su pokazala da preko 50% poruka u organizaciji nikada ne stignu do onih kojima su namenjene, ili stignu u izmenjenom obliku, što uzrokuje sledeće probleme:

- poruka nikada ne stigne tamo gde je poslata
- poruka stigne u delovima, usled prepreka u komunikacionom kanalu (prekidi, šumovi i sl.)
- poruka biva izmenjena (od strane pošiljaoca, primaoca ili osobe koja je prenosi).

7.1. Prepreke u komunikaciji na nivou pojedinca

Veliki deo prepreka u komunikaciji nastaju pretežno, ili isključivo na nivou pojedinca.

Fizičke prepreke

Kao što sam naziv kaže, fizičke smetnje ometaju komunikaciju u fizičkom smislu. Ove prepreke uslovljavaju šumovi (tj. sve ono što prekida ili iskrivljuje poruku) koji mogu biti:

- *Spoljašnji šumovi* (buka, svetlost, toplota/hladnoća, vibracije, kvarovi na uređajima - ukoliko se komunikacija odvija preko njih, tihi govor pošiljaoca, loše fotokopije, obavljanje više aktivnosti u isto vreme i sl.).
- *Unutrašnji šumovi* koji ometaju komunikaciju povezani su sa fiziološkim i emotivnim stanjem učesnika u komuniciranju (glad, žeđ, umor, uznemirenost i dr.)

- *Fizički šumovi*, koji uglavnom ne zaustavljaju komunikaciju, iako je mogu privremeno blokirati. Ovakvu vrstu problema uglavnom je najlakše rešiti -promenom lokacije komuniciranja, odlaganjem razgovora za neku drugu (bolju) priliku, nabavkom odgovarajuće komunikacione opreme, zamoliti sagovornika da govori glasnije i dr.

Jezičke prepreke

Ova vrsta prepreka može da ometa komunikaciju na nekoliko načina:

- *Različitost jezika* osoba koje komuniciraju. Jezici se razlikuju, a svaki ponaosob ima specifičan način tumačenja poruke. Opšte je poznato da se specifične fraze i naredja veoma teško prevode, što može da dovede do pogrešnog razumevanja.

- *Nivo obrazovanja* sagovornika - nivo obrazovanja veoma utiče na broj reči koje se svakodnevno upotrebljavaju. U svakodnevnom, neformalnom razgovoru upotrebljava se 3.000 reči - dok visokoobrazovana osoba raspolaze fondom od 20.000-30.000 reči. Ako želimo da nas sagovornik razume na odgovarajući način, o ovome moramo voditi računa.

- *Stručna oblast* kojom se pojedinac bavi, tj. *upotreba visokospecijalizovanog jezika* - mnoge profesije, poput medicine ili informatike imaju svoj specifičan žargon (visokospecijalizovani jezik), koji članovima te profesije pomaže da se bolje razumeju i na lak način razmene kompleksne ideje. Problem može da nastane kada se žargon koristi u komuniciranju sa ljudima koji ne pripadaju dotičnoj grupi i kojima je on nerazumljiv.

- *Kompleksno, predugačko i neprecizno izražavanje* - takođe, može da ometa komunikaciju. Ljudi bolje shvataju poruke koje ih ne "zasipaju" sa previše informacija odjednom od onih koje im prezentuju više nego što mogu da prate. U tom smislu, u komunikaciji se treba truditi da izlaganje bude jednostavno, kratko i precizno.

Psihološke prepreke

Ove vrste prepreka izvor su najvećih nesporazuma u komuniciranju. Da bi komunikacija bila ostvarena, poruka mora da stigne od jedne do druge osobe i obe osobe moraju se slagati oko njenog značenja i važnosti. Međutim, različite osobe vrlo često različito interpretiraju značenje i važnost neke poruke, što zavisi od njihovog prethodnog iskustva - što se u komunikologiji naziva *referentni okvir*. Ljudi prilikom komuniciranja nesvesno pokušavaju da prilagode ono što vide nečemu što su ranije već videli, tj. svom dotadašnjem iskustvu.

Nepažljivo slušanje sagovornika

Iako slušanje predstavlja najvažniji element komunikacionog procesa, jedna od estih i krucijalnih prepreka u komunikaciji jeste upravo nepažljivo slušanje sagovornika.

Slušanje se u komunikaciji ostvaruje na razli itim sazajnim i emocionalnim nivoima:

- nepostoje e slušanje (ignorisanje sagovornika)
- lažno slušanje
- ograni eno slušanje (jednostrano i selektivno)
- egocentri no slušanje (otimanje re i, deljenje saveta, zapitkivanje i sl.)
- pozitivno slušanje (pažljivo i aktivno, tj. empati ko slušanje)

Emotivne reakcije

Emotivne reakcije (ljubav, ljutnja, mržnja, ljubomora, strah, zbunjenost i dr.) uti u na naše razumevanje tu ih poruka, kao i na to kako na druge uti emo svojim porukama. Mada emocije mogu da budu veoma korisne u komunikaciji (npr. entuzijazam), postoje i slu ajevi kada one mogu predstavljati prepreku u slanju i primanju informacija. Nervozna ili uplašena osoba koja drži prezentaciju svojim emocijama veoma e uticati na na in na koji e publika primiti njenu poruku. Pozitivna ose anja poput euforije ili preteranog humora, tako e, mogu da predstavljaju smetnju, jer poruka prenošena na taj na in može da deluje nedovoljno važno i neozbiljno. Najadekvatniji na in da se savladaju emocije jeste da ih prihvatimo kao deo procesa komunikacije i pokušamo da ih pravilno protuma imo u slu ajevima kada mogu izazvati probleme. Tako e, važno je sagledati i pokušati predvideti emotivne reakcije sagovornika.

Vrednosne procene

Društvena percepcija

U složenom svetu u kome živimo, u svakom trenutku smo preplavljeni impulsima koja nam šalju naša razli ita ula. Na te impulse reagujemo tako što u svemu vidimo red i poredak. *Proces percepcije* tuma i se kao proces tuma enja razli itih ulnih impulsa, tj. proces pomo u koga ljudi biraju, organizuju i tuma e informacije. Ovaj proces ima veliki zna aj u ostvarivanju komunikacije me u ljudima - pošto ljudi sa kojima dolazimo u kontakt imaju veliki uticaj na nas

i veoma je značajno da ih razumemo, da shvatimo ko su i zašto postupaju na određeni način. Stoga je *društvena percepcija* (kombinovanje, integrisanje i tumačenje informacija o drugima, kako bi se dobila ta naša slika o njima) od velike važnosti u komunikaciji.

Stereotipi i predrasude

Stereotipi (pretpostavke, sudovi) su verovanja da svi članovi određene grupe imaju slične osobine bez obzira na stvarne razlike među njima. Razlog formiranja stereotipa može se pronaći u težnji ljudi da se što manje saznanjano angažuju kada razmišljaju o drugima. Kada ljude jednom svrstamo u određenu grupu, smatramo da znamo kakvi su oni i kakvo je njihovo ponašanje. Na taj način izbegavamo dugotrajan proces upoznavanja sa njima kao pojedincima. Dolaze i svakodnevno u kontakt sa velikim brojem ljudi, nemoguće je da o svima njima saznamo sve što nam je potrebno i zbog toga se oslanjamo na već dostupne informacije. Sud o nekome donosimo na osnovu njegovog izgleda, fizičkog stanja, zanimanja, pola, rase ili nacionalne pripadnosti i sl. Na osnovu ovih informacija ljudi organizuju svoje percepcije i tako se stvaraju stereotipi o različitim grupama ljudi. Npr: Nemci-pedantni, Crnci-muzikalni, žene-loši vozači, umetnici-otkačnici i sl.

Postojanje stereotipa o određenim grupama nosi rizik loše komunikacije i sukoba. Tako pripadnici određene grupe još od početka nemaju šansu - i to ne zbog toga što su nešto rekli ili uradili - već samo zbog toga što pripadaju određenoj grupi. Stereotipi mogu dovesti do *predrasuda* (negativnih stavova prema drugima, koji se zasnivaju na njihovom pripadničtvu određenoj grupi. Postojanje predrasuda vrlo često vodi u *diskriminaciju* (tj. odbijanje bilo kakvog kontakta sa osobama iz grupe prema kojoj osoba ima predrasude). Predrasuda je negativan stav, a diskriminacija ponašanje koje iz nje proističe. One mogu imati negativan uticaj na ljude koji su mete ovih stavova, kao i veoma štetan psihološki uticaj. Oblici diskriminacije sa kojima mogu biti suočeni ugroženi pojedinci su veoma različiti od suptilnih, do krajnje otvorenih. Diskriminacija je realna, ali se javno ne priznaje i vrlo često se naziva "stakleni plafon" (tj. prepreka koja se ne može videti).

U organizacijama mogu postojati različite vrste predrasuda, kakve su:

- predrasude u odnosu na godine starosti* (često su slučajevi diskriminacije prilikom zapošljavanja starijih ljudi)
- fizičko stanje* (npr. diskriminacija osoba sa fizičkim i mentalnim nedostacima)

- *pol osobe* (još uvek dominiraju veoma moćni stereotipi o ulozi polova tj. antiženski stavovi - predrasude o poslovnim ženama i rezultatima koje one mogu ostvariti).

Većina istraživanja iz oblasti socijalne psihologije se slaže da su stereotipi netačni i da zanemaruju ogroman broj razlika koje postoje među članovima određenih grupa. Takođe, stereotipi nas sprečavaju da sagledamo istinu i da određenu osobu percipiramo onakvom kakva ona zaista jeste. Lična vrednovanja mogu da predodrede našu komunikaciju i poslovnu saradnju sa drugim ljudima.

Razlike između u polova

Iako je u savremenom svetu evidentna sve veća ravnopravnost žena sa muškarcima i sve veći broj zaposlenih žena, ipak, se devojke i dečaci još uvek vaspitavaju da govore i da se ponašaju drugačije. Žene krase različite sposobnosti koje su nastale u dugom toku istorije: talenat za reči, sposobnost tumačenja govora tela, emocionalna osećajnost, empatija, strpljivost, sklonost ka dugoročnom planiranju i sl. Muškarci, takođe, poseduju mnoge prirodne talente. Među njima je izvanredno razumevanje prostornih relacija, talenat za rešavanje komplikovanih mehaničkih problema, sposobnost da usmere pažnju i dar da kontrolišu mnoge od svojih emocija.

Između muškaraca i žena NE POSTOJE razlike u sledećim osobinama: sposobnost rešavanja problema, sposobnost učenja, motivacija, želja za takmičenjem, društvenost.

Ipak, razlike postoje u sledećim osobinama:

- Konformizam - žene se češće i lakše prilagođavaju
- Izostanci sa posla - žene češće izostaju sa posla (posebno ako imaju decu)
- Očekivanje uspeha - žene manje očekuju uspeh

Razlike između u polova se jasno sagledavaju i kada je u pitanju odnos prema moći. Žene najčešće moć doživljavaju kao mrežu vitalnih životnih veza, dok muškarci moć, uglavnom, povezuju sa rangom i statusom. Ta nije, razlika je u tome, što se žene zanimaju za lične kontakte, imaju poriv da dostignu harmoniju u odnosima i teže da rade u timovima u kojima vlada jednakost, a muškarci su vrlo osetljivi na oblike društvene dominacije i imaju jaku potrebu da dostignu rang u hijerarhiji. Muškarci su spremniji da se utrkuju za položaj i da izdrže iscrpljujuće terete posla i češće žrtvuju sigurnost, zdravlje i vreme sa porodicom da bi postigli rang, status, novac i prestiž. Žene se, sa druge strane, više zanimaju za kooperaciju, veze i harmoniju. One stvaraju mreže prijateljstava i obrazuju grupe. Mudre su u procesu uspinjanja korporativnom i socijalnom

lestvicom, ali i kada dostignu visoki rang, autoritet za njih ne postaje najvažniji. Ženski stil rukovođenja je zasnovan na podjeli moći, konsultacijama, konsenzusu i interaktivnoj razmeni informacija. U procesu donošenja odluka sklonije su da uključe i druge, ohrabruju svoje zaposlene, slušaju ih i češće ih pohvale i izvinjavaju se u odnosu na muški pol. Tako i žene menadžeri sklonije su da daju sugestije nego da izdaju naredjenja. Poslovnim problemima žene pristupaju iz šire perspektive nego njihove kolege muškarci i mnogo više sagledavaju sve faktore koji su uključeni u bilo koji problem.

S druge strane, muškarci radije zapovedaju nego da zamole i skloni su da posao posmatraju u smislu pobjede ili poraza, tj. zauzimaju stav pobjedi-ili-izgubi. Rezultat ovakvog ponašanja vrlo često se ogleda u tome da muškarci imaju poteškoće u daljenju informacija sa drugima, jer prikupljaju informacije - ali ih čuvaju za sebe. Još jedna bitna karakteristika ponašanja muškog pola je i ta, da i se oni u poslovnom okruženju mnogo manje usredsrediti na odnose a mnogo više na činjenicu ko nad kim dominira. Suo čini sa poslovnim problemom, muškarci češće se usredsrediti na neposrednu dilemu pre nego da postavljaju problem u širi kontekst, kao što to čine njihove kolegice. Osim ako činjenice nisu direktno povezane sa problemom oni su skloni da ih zanemare i da se kreću napred ka jedinom važnom cilju za njih - a to je rješenje problema. To zato, jer je za muškarce neposredan cilj važniji od procesa dolaženja do odluke tj. rješenja problema. Oni žele da ispune zadatak a ne da se duže zadržavaju na procesu koji do toga dovodi. Razlike između u polovno vrijeme su i kada su u pitanju verbalna i neverbalna komunikacija. U toku komuniciranja muškarci su manje skloni da pružaju neverbalne signale, manje su skloni da slušaju, vrlo često izbjegavaju kontakt očima, osim kada pokušavaju da ustanove da li sagovornik govori istinu ili ne, ne potvrđuju zvukovima da slušaju sagovornika, govore glasno, prekidaju sagovornika, skloni su ubjezivanju i sl.

Žene, s druge strane, se u toku razgovora često okreću jedna ka drugoj, sa očima usmerenim na lice sagovornika, u toku slušanja često izgovaraju zvukove poput "aha", klimaju glavom i mnogo pažljivije slušaju drugu stranu u odnosu na muškarce, sklone su da upotrebljavaju uzrečice, postavljaju mnogo pitanja, imaju blaži stil govora kojim "ispipavaju teren" i dr.

Naravno, neophodno je naglasiti da se ne uklapaju baš svi muškarci i žene u ove psihološke obrasce. Za prevazilaženje komunikacijskih barijera nastalih na osnovu različitih polova, prvi i najvažniji korak jeste prihvatanje i poštovanje različitosti između muškaraca i žena. Drugi korak je poznavanje i prihvatanje razlika između muškog i ženskog stila komuniciranja i konverzacije, jer muškarci i žene koriste različite komunikacione metode kako bi ispunili svoje komunikacione potrebe.

7.2. Kulturološke prepreke

Pod kulturološkim preprekama u komuniciranju podrazumevaju se različita shvatanja različitih kulturnih sredina. U saradnji i poslovnim komunikacijama sa poslovnim partnerima iz drugih zemalja i sa drugih kontinenata susrećemo se sa brojnim običajnim i drugim razlikama. Zato je važno upoznati i shvatiti te razlike, kako one ne bi bile razlog loše komunikacije i poslovnog neuspeha. Najveće razlike odnose se na poslovne običaje, na inozdravljanja, oblačenje i ishrane. Poznavanje i poštovanje ovih različitosti će doprineti da se inostrani poslovni partneri prijatno osećaju, što će mnogo doprineti našem kredibilitetu, meću usobnoj poslovnoj vezi i na kraju uspešnom okončanju posla. Kontakte sa poslovnim partnerima iz inostranstva treba posmatrati kao deo zanimljivog dela posla u kome može mnogo da se nauči i koji donosi veliku satisfakciju. Dobra priprema za susrete sa inostranim poslovnim partnerima, što podrazumeva upoznavanje i poštovanje razlika između kultura, minimizira sve potencijalne komunikološke barijere i otvara put za poslovne uspehe.

7.3. Prepreke u komunikaciji na nivou organizacije

Organizacijsko komuniciranje je vrlo specifično, pa stoga sa sobom nosi i specifične komunikacione probleme. Barijere koje postoje na ovom nivou komunikacije odnose se, pre svega, na strukturu organizacije, njenu kulturu, modele rada i komunikacione tokove. Najčešće prepreke komunikaciji u organizaciji su sledeće:

Preopterećenost informacijama i problem selektivnosti

Kada se bilo koji deo komunikacione mreže u organizaciji suoči sa većom količinom informacija od one koju može da savlada- stvaraju se uslovi za preopterećenje. Zbog ogromne važnosti pravovremenih informacija za poslovanje svake organizacije, neophodno je preduzeti mere koje će doprineti efikasnijem upravljanju informacijama u poslovnom okruženju:

- a) Organizacije mogu da angažuju tzv. *uvare* - osobe koje imaju zadatak da kontrolišu dotok informacija u delove organizacije koji potencijalno mogu da budu preopterećeni. Posao ovih pojedinaca jeste da izbegnu preopterećenje drugih, tako što će odmeravati tokove informacija koje im šalju.
- b) Preopterećenje informacijama može se izbjeći i *rekanjem na red* - što podrazumeva formiranje reda od pristiglih informacija, tako da se one mogu koristiti po redu.

Propuštanje, filtriranje i distorzija (iskrivljavanje) informacija

Predstavljaju vrlo bitne prepreke u organizacionoj komunikaciji. Do ovih problema u komunikaciji dolazi usled neadekvatnog prenošenja i usvajanja informacija. Naime, poruke mogu da budu izmenjene, skraćene ili propuštene kada se prenose sa jednog organizacionog nivoa na drugi (poput igre "gluvih telefona").

Nepodsticajna komunikaciona klima

Komunikacijska klima u organizaciji je odraz njene korporativne kulture. Neke organizacije su vrlo otvorene, dok druge "guše" komunikaciju. Kompanije koje podsti u komunikaciju karakteriše:

- a) *Smanjivanje broja nivoa u organizacionoj strukturi* - što je manji broj karika u lancu komunikacije smanjuje se i verovatnoća da će doći do nerazumevanja. Drugim rečima, manji broj hijerarhijskih nivoa i širi raspon kontrole omogućavaju menadžerima da dele informacije sa svojim saradnicima i da ih uključuju u donošenje odluka, postavljanje ciljeva i rešavanje problema.
- b) *Podsticanje povratnih informacija*-Povratne informacije, tj. njihov adekvatan protok pružaju svim hijerarhijskim nivoima potrebne informacije o tome kako obavljaju svoj posao. Feedback omogućava rukovodstvu da zna šta se u organizaciji dešava a zaposlenima da znaju kako treba da rade. Najčešće, problem u organizacijama predstavlja upućivanje povratnih informacija u uzlaznom smeru (od nižih hijerarhijskih nivoa ka višim).

8. ODNOSI SA JAVNOŠ U

Odnosi sa javnoš u (en. Public Relations - PR) predstavljaju sistematsku, dugoro nu aktivnost na formiranju i održavanju pozitivnog stava javnosti o nekoj organizaciji ili li nosti. Kra e, mogu da se odrede i kao delatnosti upravljanja mnjenjem, a po mnogim autorima fokusiraju se na formiranje i održavanje pozitivnog ili poboljšanje lošeg imidža u javnosti.

Odnosi s javnoš u su umetnost i društvena nauka koja analizira trendove, predvi a njihove posledice, savetuje organizacijske vo e i sprovodi planirane programe akcija sa svrhom da služe organizacijskom i javnom interesu. Tako e, u savremenom poslovanju odnosi sa javnoš u ozna avaju profesiju i poslovnu funkciju. Odnosi sa javnoš u, kao što ve i samo ime kaže, bave se na inom na koji se ponašanje i stavovi pojedinaca, organizacija i vlada me usobno prepli u. Odnosi sa javnoš u nisu vezani samo za poslovnu politiku i komercijalu, oni su podjednako važni i za upravljanje državom i za politiku.

U današnje vreme, menadžment svake uspešne kompanije, institucije, organizacije, pa i države, podrazumeva i menadžment komunikacija, odnosno postojanje strateški osmišljenog programa odnosa sa javnoš u. Odnosi s javnoš u predstavljaju veoma važan segment svake promocije. Kao poseban deo promotivnog miksa, odnosi s javnoš u imaju vrlo bitan uticaj na široku javnost, koja obuhvata celokupno okruženje sa svim interesnim grupama, konkurencijom, medijima i dr. Na odnose s javnoš u bi trebalo gledati kao na funkciju marketinga ubilo kojoj organizaciji. Efektna komunikacija neke organizacije je napravljena na takav na in da komunicira s publikom (bilo da se radi o spoljnoj ili unutrašnjoj) putem poruka koje proizilaze iz njenih ciljeva i koje teže da zadovolje zajedni ke interese kada god je to mogu e. Svaka kompanija trebalo bi da u svom godišnjem budžetu odvoji sredstva za odnose sa javnoš u, ali je neophodno da pametno upravlja sa njima, jer loši odnosi s javnoš u koštaju jednako kao i dobri. U okruženju svake organizacije nalazi se znatan broj subjekata koji direktno ili indirektno uti u na njeno poslovanje i iji se interesi ukrštaju sa njenim interesima. I jedni i drugi zavisni su od opšte klime u društvenoj sredini. Shodno tome, treba napraviti razliku između slede ih pojmova:

Javnost - Javnost sa injava gotovo neograni en broj razli itih pojedinaca, grupa, institucija i drugih subjekata koji imaju manji ili ve i uticaj na organizaciju.

Ciljne grupe - Ciljne grupe su deo javnosti, koje su u najvećoj meri povezane sa poslovanjem organizacije i koje imaju najveći i uticaj na ostvarenje njenih ciljeva (zaposleni u organizaciji, kupci, klijenti, banke, konkurenti, akcionari, mediji, državne institucije i dr.)

Javno mnjenje - Javno mnjenje predstavlja zbir većine pojedinačnih mišljenja o određenoj pojavi. Tj., najjednostavnije, javno mnjenje predstavlja "mišljenje većine". Kroz brojne aktivnosti odnosa sa javnošću u organizaciji nastoje da ostvare željeni uticaj na javno mnjenje jer na taj način stvaraju mišljenje/stav tamo gdje nije postojao, jačaju već stvorena mišljenja, podstiču javnost da promeni način mišljenja, verovanja i reagovanja.

8.1. Funkcije i zadaci odnosa sa javnošću

Stručnjaci odnosa sa javnošću (PR menadžeri) - planiraju, uspostavljaju i održavaju dobro ime i međusobno razumevanje između organizacije i njene javnosti. Isto tako zaduženi su za ostvarivanje dvosmernog komuniciranja između organizacije i njenih ciljanih grupa javnosti. Takođe tako što prikupljaju informacije o stavovima, zahtevima i reakcijama ciljanih grupa, i istovremeno obavješavaju javnost o poslovanju organizacije putem komunikacijsko-promotivnih programa. U visoko razvijenim zemljama stručnjaci za odnose sa javnošću zauzimaju sam vrh upravljačke hijerarhijske strukture u organizacijama. Mogu biti stalno zaposleni u organizaciji, to može biti jedna osoba ili više njih - koji zajedno čine odeljenje za odnose sa javnošću. Ukoliko organizacija nema stalno zaposlene u ovoj oblasti, mogu se angažovati spoljašnji konsultanti, koji mogu delovati samostalno ili kao predstavnici neke agencije za odnose sa javnošću. U savremenim uslovima brzih i iznenadnih promena u okruženju, ovi stručnjaci imaju izuzetno važnu savetodavnu ulogu u kriznim, tj. konfliktnim situacijama, koje zahtevaju brzu reakciju organizacije i zadovoljavanje interesa javnosti. Zbog toga je potrebno da svaka organizacija, ustanova i druge institucije, imaj visoko obrazovane i specijalizovane stručnjake koji moraju:

- a) da imaju uvid u celovitu politiku i stanje svih segmenata datog subjekta

- b) da shvataju značaj marketing komuniciranja za organizaciju

- c) da temeljno sprovedu strategiju komuniciranja sa svim oblicima medija koja je primerena dugoročnim i kratkoročnim poslovnim ciljevima organizacije

- d) da detaljno znaju principe funkcionisanja medija uopšte, posebno medija na prostorima delovanja subjekta, i to u svim dimenzijama.

e) da kreativno osmisle (dizajniraju) sve vrste kontakata sa javnošću, gde su najkarakterističiji oblici: konferencije za novinare i medijska saopštenja.

f) da permanentno i profesionalno rade na jačanju ugleda organizacije u javnosti i unapređenju odnosa sa ciljnim grupama u okruženju.

g) da kontinuirano prate trendove u privredi i društvu, jer se tako obezbediti adekvatan nastup organizaciji na tržištu i dr.

Veliki broj aktivnosti koje obavljaju stručnjaci za odnose sa javnošću u svojoj svakodnevnoj praksi, mogu da se grupišu u sledeće kategorije radnih zadataka

- *Spisateljska delatnost* – pripremanje i pisanje: saopštenja za štampu, biltena, izveštaja, govora, tekstova za publikacije, materijala za korespondenciju i sl.

- *Izdavačka delatnost* – poslovi izdavanja internih novina, specijalnih publikacija, godišnjih izveštaja i dr.

- *Saradnja sa medijima* – kontaktiranje i redovno snabdevanje medija informacijama o organizaciji koje mogu biti od interesa za javnost, odgovaranje na pitanja/zahteve medija, organizovanje i vođenje konferencija za štampu i intervjua sa predstavnicima organizacije

- *Specijalni događaji* – pripremanje nastupa na izložbama i sajmovima, pripremanje proslava godišnjica i jubileja, organizovanje humanitarnih manifestacija, pripremanje promotivnih događaja, sve ostalih programa i dr.

- *Poslovni protokol*

- *Interni odnosi s javnošću* - Iako su odnosi s javnošću komunikaciona aktivnost u sklopu eksterne komunikacije, oni su neophodna komponenta i internog toka komunikacije.

- *Priprema javnih nastupa* – pripremanje predstavnika organizacije za javni nastup i pojavljivanje u javnosti u ime organizacije. Istovremeno i pripremanje raznih vidova prezentacija.

- *Lobiranje* - podrazumeva angažovanje specijalizovanih stručnjaka čiji je zadatak da koriste najefikasnije metode unapređenju odnosa između poslovnog i državnog sektora. Ovde se misli na kulturne, demokratske i dozvoljene metode upliva na donosioca zakona, propisa i odluka od interesa za poslovne subjekte. Stručnjaci za lobiranje usmeravaju svoju aktivnost najpre prema zakonodavnim i izvršnim organima, a ponekad i prema liderima političkih stranaka. Obezbeđivanjem potrebnih informacija iz pojedinih oblasti poslovanja, i angažovanjem na izradi nacrtu zakonskih akata, lobisti nastoje da stvore prohodan pravno-politički ambijent i obezbede razumevanje parlamentarnih, vladinih i drugih državnih institucija za specifičnosti poslovanja u pojedinim oblastima.

- *Vo enje komuniciranja* – priprema strategije komuniciranja, izvo enje programa komuniciranja i priprema sredstava za komuniciranje (fotografija, reklamnih panoa, uzoraka, suvenira...)
- *Komuniciranje društvene odgovornosti*
- *Istraživanje* – prikupljanje informacija iz okruženja potrebnih za program odnosa sa javnoš u, pra enje trendova u okruženju, istraživanje javnog mnjenja , identiteta i imidža, ocena efikasnosti programa odnosa sa javnoš u.
- *Savetovanje* – savetovanje rukovodstva u pripremanju poslovne strategije uz istovremenu saradnju sa upravom/klijentima u rešavanju nastalih problema
- *Upravljanje* – planiranje, organizovanje i vo enje programa odnosa sa javnoš u, odnosno upravljanje budžetom i kadrovima ovog sektora.
- *Upravljanje kriznim situacijama* – izrada plana reagovanja u nepredvi enim situacijama.

U osnovi, u svakoj organizaciji u ovoj oblasti postoje dva pravca delovanja:

- Odnosi unutar organizacije – koji podrazumeva unapre enje me uljudskih odnosa u organizaciji
- Odnosi sa okruženjem – tj. "programiranje" željenog oblika i kvaliteta odnosa sa okruženjem

8.2. Interni odnosi sa javnoš u

Interni odnosi sa javnoš u namenjeni su unutrašnjoj javnosti organizacije, tj. zaposlenima. Interni odnosi s javnoš u, odnosno dobra unutrašnja informaciono-komunikacijska veza u organizaciji, imaju presudan uticaj na uspešne aktivnosti odnosa s javnoš u u celini. Interna komunikacija predstavlja mehanizam uzajamnih veza kojima se uspostavljaju kontakti unutar organizacije, kao i sva sredstva i metode kojima se prenose informacije radi vršenja odre enog uticaja na ponašanje ljudi.

Cilj je da se:

- zaposleni redovno informišu o svim važnim aspektima poslovne politike i o stvarima koje su u njihovom interesu.
- razvije ose aj pripadnosti organizaciji
- stvori radni elan i klima dobrog raspoloženja (isticanjem/vrednovanjem dobrih postignutih rezultata)
- unaprede me uljudski odnosi unutar organizacije
- ostvari potreban nivo motivisanosti zaposlenih

- zaposlenima pruži mogućnost aktivnog učesništva u procesu upravljanja
- prevaziđe konflikte koji nastaju usled nepostojanja interne komunikacije i dr.

Sve navedeno, ostvaruje se dvosmernom komunikacijom. Krajnji cilj internih odnosa sa javnošću je stvaranje dobre korporativne kulture, koja bitno utiče na stvaranje kvalitetnog korporativnog identiteta.

Inerni odnosi sa javnošću mogu se ostvarivati putem: pisama, obaveštenja, izveštaja, priručnika, kompanijskih biltena, sastanaka itd.

Na pitanje šta bi učinio da mu ostane samo jedan dolar, Bil Gejts osnivač Microsoft-a je odgovorio: "Uložio bih ga u PR!"

Uprkos značajnom napretku u praksi i tehnologiji poslovanja, praksa interne komunikacije nije ostvarila takav napredak kao eksterna komunikacija, uz moguću i izuzetku intraneta. Vodeće svetske kompanije, kao što su Nokia, Microsoft, Coca-Cola, Google i druge, izdvajaju ogromna sredstva za razvoj internog PR-a, svesne njegovog značaja za ugled i profit kompanije. Uspešnost kompanije na duži vremenski period direktno je povezana sa kvalitetom komunikacije unutar kompanije.

8.3. Eksterni odnosi sa javnošću

"Eksterni odnosi sa javnošću namenjeni su svim spoljašnjim javnostima, tj. ciljnim grupama javnosti iz okruženja organizacije i to prvenstveno: potrošači, dobavljači, distributerima, finansijskom sektoru, konkurentima, medijima, vladi i društvenoj zajednici. U savremenim uslovima poslovanja, položaj i poslovni rezultati svakog subjekta u društvenoj zajednici u sve ojoj meri zavise od prilika u okruženju i kvaliteta međusobnih odnosa svih učesnika u procesu društvene reprodukcije. U današnjoj, savremenoj, tržišno orijentisanoj privredi veliki deo aktivnosti strukturalno je usmeren na odnose sa javnošću u svakoj organizaciji usmerene su na izgradnju i održavanje dobrih odnosa sa okruženjem.

Programi eksternih odnosa sa javnošću najčešće su usmereni na:

- unapređivanje komunikacije sa okruženjem
- isticanje dobre namere organizacije da "vodi brigu" o svom okruženju
- konstantno informisanje potrošača o: poslovnim aktivnostima organizacije, novostima i dostignuima organizacije, planovima i ostvarenim rezultatima organizacije - a sve u cilju izgradnje pozitivnog stava i jasnog, dobrog imidža sopstvene organizacije.

Eksterno okruženje organizacije

Potroša i - cilj svake prodajne organizacije je da zadobije odanost kupaca.

Dobavlja i - ovi odnosi su veoma važni za organizaciju, jer je dinamika proizvodnje uslovljena redovnim snabdevanjem sirovinama, materijalom, delovima, energijom i sl.

Distributeri - plasman proizvoda na tržištu značajno zavisi od kanala prodaje i transporta.

Finansijski sektor - u tržišnim uslovima organizacije uspostavljaju različite vidove saradnje sa institucijama finansijskog sektora (banke, akcionarska društva, berzanske institucije, fondovi...) od koji u velikoj meri zavise nova ulaganja u razvoj organizacije.

Konkurenti - negovanjem odnosa sa konkurencijom otvara se niz mogućnosti za obostranu korisnu saradnju i veće efekte poslovanja, a istovremeno, eliminiše se nelojalna konkurencija.

Mediji - za organizaciju je veoma značajno da sa medijima uspostavlja i održava odnos obostranog poverenja i razumevanja. Zadatak PR-a je da izabere miks medija – koje, zatim redovno snabdeva svim potrebnim informacijama o poslovanju organizacije koje mogu biti od značaja za javnost. Takođe, i priprema javnih nastupa predstavnika organizacije u situacijama kada je to potrebno.

Vladine institucije - Uticaj države u regulisanju privrednih tokova je značajan u svakoj zemlji. Pošto vlade donose propise i mere (u okviru kojih posluju organizacije) naglašena je potreba uspostavljanja "dobrih odnosa" sa vladom i njenim institucijama.

Društvena zajednica - nju čine svi subjekti sa kojima na kome organizacija posluje, koji na određeni način zavise od njene poslovne aktivnosti i koji, takođe, na nju mogu da utiču. Uspostavljanje i unapređenje odnosa sa društvenom zajednicom ostvaruje se društvenokorisnim akcijama koje se realizuju na području društvene zajednice (u obliku organizacije u izgradnji infrastrukture, humanitarnim akcijama, sponzorstvom sportskih i kulturnih aktivnosti, akcijama oživljavanja životne sredine i sl.)

8.4. Odnosi sa javnošću u kriznim situacijama

Krizna situacija predstavlja jedan neobičan događaj ili seriju događaja koji loše utiču na reputaciju ili finansijsku stabilnost organizacije, na zaposlene ili na zajednicu ili društvo uopšte.

Krizno komuniciranje predstavlja posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvata: predviđanje mogućih kriznih događaja, pripremu za njih, rešavanje kriza i komuniciranje sa javnostima organizacije, postkrizno ocenjivanje preduzetnih mera. Krizno komuniciranje je deo procesa upravljanja krizama, a može biti verbalno, vizuelno ili u obliku pisane interakcije. Ovo

komuniciranje naj eše se obavlja posredstvom masovnih medija. Najbolja mogu a krizna strategija komuniciranja za organizaciju je ona koja predstavlja i opisuje uzorke nastanka krize i predloge za otklanjanje ili umanjenje dejstva tih uzoraka na organizaciju.

Glavne aktivnosti koje menadžment organizacije mora isplanirati i realizovati da bi se obim i posledice krize smanjili, mogu se grupisati u:

- *Aktivnosti koje se preduzimaju pre krize, tzv. pripremne aktivnosti* - što podrazumeva: popis potencijalnih kriza, verovatno u da e se desiti i njihovu težinu ako se dese. Tako e je važno definisati ciljane javnosti umogu o j krizi, a to su odgovori na slede a pitanja: Ko može da bude pogo en u mogu o j krizi, Ko može da ugrozi organizaciju i Ko mora da bude obavešten o doga ajima.

- *Komunikacione aktivnosti tokom krize* - Nema mnogo razlike izme u ciljane javnosti za organizaciju u normalnim i kriznim uslovima. To su: unutrašnja javnost, finasijska javnost, poslovna javnost, uticajna javnost, službe za podršku i dr. Komuniciranje tokom krize je od suštinske važnosti za rešavanje krize.

- *Aktivnosti nakon krize* - Važno je nakon krize izvršiti analizu proteklih doga aja i na osnovu tih analiza pripremiti budu e planove i izvršiti vrednovanje strategija i izvu i odre ene zaklju ke na osnovu analize planirano - ostvareno. Najve a greška bi bila da se kriza odmah zaboravi. Na osnovu analize, važno je izvu i pouke o u injenim greškama i to imati u vidu kod planiranja aktivnostiza budu e krize.

Model komunikacije u krizi sastoji se od etiri stepena:

I -Na prvom stepenu se ciljanim grupama prenose informacije o organizaciji i stanju u njoj. One mogu biti razli itog obima i stepena otvorenosti. Osnovni cilj koji želi da se postigne jeste postati poznat u javnosti.

II -Drugi stepen se odnosi na upoznavanje štampe putem saopštenja ili konferencije za štampu. To podrazumeva dobru pripremu, na na in koji je pogodan za novinare, verodostojnih i istinitih informacija. Osnovni cilj je informisanje primalaca informacije pomo u štampe. Informacije teku jednosmerno, ali se analizira i vrednuje korist informacija za primaoca, što omogu ava ciljanu i specifi niju komunikaciju u krizi.

III -Glavna namera tre eg stepena komunikacije je uveravanje. Javnost se uverava u stavove organizacije, ali nema spremnosti da se ti stavovi promene. Komunikacija je dvosmerna, ali asimetri na, što zna i da primarne informacije još idu od organizacije u javnost putem medija

(novine, TV, radio, pisma), a povratna veza se odnosi na rezultate ispitivanja javnog mnjenja koji služe kao putokaz u ponovljenom informisanju javnosti.

IV -Najviši stepen komunikacije u krizi predstavlja bolje obostrano razumevanje koje se ostvaruje putem Interneta, telefona ili otvorenih susreta. Dvostrana komunikacija se zbiva simetrično, tako da organizacija zna šta javnost treba i želi, a javnost shvata i razume potrebe organizacije.

Upravljanje krizom ima neposredne i posredne efekte. Neposredni efekti upravljanja krizom uo avaju se tokom ostvarivanja odnosa sa javnošću u u kriznom periodu, dok se posredni efekti upravljanja krizom ispoljavaju u vremenu posle krize.. Izjave u komunikacijama ne daju se samo u vezi sa temama koje se odnose na aktuelno krizno stanje, već se prilikom davanja informacija ima u vidu i njihov uticaj na organizaciju u budućnosti.