

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

PETRA PAVLEKOVIĆ

ŠTO ČINI USPJEŠNU VERBALNU KOMUNIKACIJU

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2015.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

PETRA PAVLEKOVIĆ

ŠTO ČINI USPJEŠNU VERBALNU KOMUNIKACIJU

WHAT MAKES A SUCCESSFUL VERBAL COMMUNICATION

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Ksenija Pletenac, prof.

ČAKOVEC, 2015.

Zahvala:

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam Završni rad izradila sama, koristeći se navedenom literaturom i znanjem stečenim na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu uz stručno vodstvo mentorice prof. Ksenije Pletenac, kojoj srdačno zahvaljujem. Ovim putem zahvaljujem i svojoj obitelji na potpori tijekom studija.

U Lepoglavi, rujan, 2015.

SAŽETAK:

U današnje vrijeme verbalna komunikacija je veoma važna, kako u poslovnom svijetu tako i u privatnom svijetu. Da bi komunikacija bila uspješna, osobe moraju međusobno komunicirati te ujedno vladati određenim vještinama i pravilima. Komunikacija među ljudima je priopćavanje određenog sadržaja, osjećaja o dotičnom sadržaju, osjećaj o sugovorniku i osjećaj o samome sebi. Komunikaciju možemo zapravo definirati kao proces kojim prenosimo poruku od jedne do druge osobe koristeći se komunikacijskim kanalom, odnosno medijem komunikacije, a sve u svrhu ostvarenja ravnoteže kako u poslovnom, tako i u privatnim odnosima. Postoje dva oblika komunikacije koji se dijele na komunikaciju prema osjetilima, a tu spadaju: slušno govorna komunikacija, vizualna komunikacija, taktilna komunikacija i komunikacija okusom i mirisom. Drugi oblik komunikacije jest, komunikacija prema ulozi jezika, a tu spada: verbalna i neverbalna komunikacija. Kako bi sam odnos između osoba bio stabilan i pozitivan, nije dovoljna samo dobra komunikacija, potreban je još jedan ključan element svih ljudskih odnosa, a to je povjerenje. Povjerenje se u poslovnom okruženju manifestira kao povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti druge osobe, povjerenje u moralne kvalitete druge osobe, povjerenje u pozitivan, ili barem neutralan stav druge osobe. Ljudi općenito imaju povjerenja u osobe čije je ponašanje predvidivo. Uspješna komunikacija nastoji nam pomoći bolje razumjeti ljude, različite situacije u kojima se nalazimo, pomaže nam prevladati različitost, graditi povjerenje i poštovanje te stvoriti uvjete za razmjenu kreativnih ideja te rješavanje mnogobrojnih problema s kojima se susrećemo u današnjem svijetu. Uspješna verbalna komunikacija sama po sebi se čini jedinstvenom, često kada pokušavamo uspostaviti komunikaciju s određenom osobom ili određena osoba s nama, može doći do nerazumijevanja što uzrokuje konflikt i frustraciju u osobnim i profesionalnim životima i odnosima s ljudima. Kako ne bi dolazilo do konflikata bitno je da prilikom komunikacije sa drugima dijelimo informacije tako da budu točno primljene u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalatelj. Uspješna komunikacija je mnogo više od razmjenjivanja informacija, ona je zapravo razmjena osjećaja koji se kriju iza tih informacija.

Ključne riječi: komunikacija, verbalna komunikacija, povjerenje, konflikt, informacije.

SADRŽAJ:

SAŽETAK

1. UVOD:	5
2. KOMUNIKACIJA	7
2.1 Određivanje pojma komunikacije	8
2.2 Činitelji i kodni sustavi komunikacijskog procesa	10
2.3 Razumijevanje komunikacije.....	13
2.4 Mitovi o komunikaciji.....	14
2.5 Zakonitosti komuniciranja	15
2.6 Poteškoće u komunikaciji	16
3. MEĐULJUDSKI ODNOS U KOMUNIKACIJI	19
3.1 Povjerenje u komunikaciji	19
3.2. Stvaranje povjerenja.....	21
4. VRSTE KOMUNIKACIJA	22
4.1 Oblici komunikacije prema ulozi jezika	22
4.2 Verbalna komunikacija	23
4.2 Neverbalna komunikacija	24
4.2.1 Funkcije neverbalnih poruka	25
4.3 Usklađivanje verbalnih i neverbalnih poruka	26
5. USPJEŠNA VERBALNA KOMUNIKACIJA	27
5.1 Što je uspješna verbalna komunikacija	27
5.2 Prva komunikacijska vještina: <i>Slušanje</i>	28
5.2.1 Savjeti za uspješno slušanje	28
5.3 Druga komunikacijska vještina: <i>Neverbalna komunikacija</i>	29
5.3.1 Savjeti kako bolje protumačiti neverbalnu komunikaciju.....	30
5.3.2 Kako slati neverbalne signale.....	30
5.4 Treća komunikacijska vještina: <i>Upravljanje stresom</i>	31
5.4.1 Savjeti za oslobađanje stresa	31
5.5 Četvrta komunikacijska vještina : <i>Kontrola nad emocijama</i>	32
6.POSLOVNO PREGOVARANJE I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	33
6.1 Pregovaranje kao poslovni proces	34
6.2 Faza procesa pregovaranja	35

7. ZAKLJUČAK	37
8. LITERATURA I IZVORI	39

1. UVOD:

Dobra komunikacija temelj je uspješnih međuljudskih odnosa. No, iako je verbalna komunikacija jedno od čovjekovih najvećih dostignuća, prosječan čovjek ne komunicira dobro. Komunikacija dolazi od latinske riječi (*lat.communicare*), a znači učiniti nešto općim, poznatim. Drugim riječima, komunikacijom nekome nešto priopćavamo.

Temeljni proces komunikacije je stvaranje odnosa, odnosno stvaranje raznovrsnih socijalnih interakcija. Kvaliteta odnosa direktno utječe i na kvalitetu komunikacije (hrcak.srce.hr/file/154122, 25.08.2015).

Komunikacija je jedna od najosnovnijih funkcija u bilo kojoj organizaciji i u bilo kojem poslu. To je proces prijenosa informacija, ideja, misli, stavova i planova između različitih dijelova neke organizacije. Bitno je napomenuti da odnosi među ljudima nisu mogući bez komunikacije.

Ovaj završni rad bavi se razmatranjem što čini uspješnu verbalnu komunikaciju. Samim time za uspješnu komunikaciju potrebno je primijeniti tehniku aktivnog slušanja. Također je bitno gledati osobu s kojom komuniciramo u oči. Poželjno je lagano klimati glavom u znak afirmacije kada osoba govori. Preporučuje se izbjegavati radnje kao što su gledanje na sat, trljanje oka, nosa, ušiju, no dopušteno je povremeno doticati lice, i na taj način ćemo osobi s kojom razgovaramo prikazati kako je razgovor koji vodimo zanimljiv, te će se pretvoriti u uspješnu verbalnu komunikaciju bez konflikata ili određenih nesporazuma.

Struktura završnog rada sastoji se od sedam poglavlja. U prvom poglavlju, odnosno u samom uvodu, pojašnjen je problem završnog rada te struktura završnog rada. Drugo poglavlje sadrži pojmove komunikacije te koji su činitelji i kodni sustavi komunikacijskog procesa, pojašnjen je proces razumijevanja u komunikaciji, motivi o komunikaciji, zakonitosti te poteškoće u komunikaciji.

Treće poglavlje završnog rada objašnjava međuljudski odnos u komunikaciji, odnosno pojašnjen je proces povjerenja u komunikaciji te stvaranje povjerenja. Četvrto poglavlje određuje vrste komunikacije. Vrste komunikacije dijelimo na verbalnu i

neverbalnu komunikaciju, pri čemu su dodatno pojašnjene funkcije neverbalnih poruka te kako se usklađuju verbalne i neverbalne poruke.

U petom poglavlju detaljnije se pojašnjava i razrađuje pitanje uspješne verbalne komunikacije. Objašnjavaju se tri komunikacijske vještine kao što su slušanje, neverbalna komunikacija te upravljanje stresom. Također se pojašnjavaju savjeti za pravilno provođenje komunikacijskih vještina.

Šesto poglavlje sadrži poslovno pregovaranje. U tom poglavlju, pregovaranje se objašnjava u teoriji i praksi, pregovaranje kao poslovni proces te koje su faze procesa pregovaranja. Zadnje poglavlje, odnosno zaključak, sadrži sažetak cjelokupnog seminarskog rada.

Teorijska analiza poduprijet će se spoznajama iz stručne literature, odnosno spoznajama znanstvenika i drugih autora koji su u svojim knjigama istraživali problematiku kojom se bavi ovaj završni rad. U izradi rada koristit ću se metodom analize i sinteze, metodom apstrakcije, metodom generalizacije i metodom klasifikacije.

2. KOMUNIKACIJA

Proučavanje komuniciranja, posebno tržište komunikacije bilo bi nezamislivo bez poznavanja temeljnih činitelja relevantnih za odvijanje komunikacijskog procesa. Istraživanja pokazuju da je komunikacija najznačajnija osobina današnjeg doba i neizostavni uvjet za funkcioniranje svih društvenih procesa (Kraljević i Perkov, 2014:17).

Komunikacija je osnovna nit koja nas povezuje kod kuće i na poslu jer pomoću nje izražavamo osobne želje, ideje i osjećaje te različite fizičke, emocionalne i psihološke potrebe. Ljudi posjeduju prirodnu predispoziciju da komuniciraju jedni s drugima i stvaraju socijalne interakcije.

Bez ovladavanja umijećem govora, dakle bez dobrog komuniciranja i slušanja drugih, menadžeri, naime, ne mogu očekivati napredak u karijeri! Kreiranje učinkovite komunikacije s korisnicima jedna je od važnijih zadaća marketinga kao znanstvene discipline i praktične djelatnosti. U današnjim hiperturbulentnim uvjetima gotovo je nemoguće zamisliti profesionalce bez osnovnih komunikacijskih vještina. (Kraljević i Perkov; 2014:17).

Učinkovita komunikacija temelj je za postizanje organizacijske djelotvornosti pa je tim važnija komunikacijska kompetentnost sudionika u tome procesu. Način unutar organizacijskog, kao i vanjskog komuniciranja s korisnicima, bitan je činitelj opstanka poduzeća. Budući da se radi o vrlo složenom fenomenu, moguća su različita određenja pojma komunikacije.

Kada govorimo o komuniciranju u poslovnom kontekstu, može se kazati da je poslovno komuniciranje: specifična razmjena misli i poruka između zaposlenika unutar organizacije, odnosno između zaposlenika i vanjskog okruženja organizacije, na načelima interakcije, dvosmjernosti i razumijevanja (Kraljević i Perkov, 2014: 19).

2.1 Određivanje pojma komunikacije

Što se tiče same definicije o komunikaciji, prvu definiciju dao je C. H. Kooley (1909: 17). Tim pojmom podrazumijeva mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i njihova očuvanja u vremenu.

Prema Zvonareviću (1978:17), komuniciranje u svom najopćenitijem vidu označava izmjenu poruka između dvije ili više osoba. Poruke mogu biti verbalne i neverbalne. Komuniciranje se može shvatiti i kao proces odašiljanja, prenošenja, primanja poruka, signala i informacija.

Novosel (1991:17), smatra da je riječ o aktivnosti stvaranja zajedničkog (*lat. communis*) zajedničko, odnosno uzajamnom utjecanju ljudi uporabom simboličnih sredstava.

Iz svega se može zaključiti da je komuniciranje prenošenje različitih sadržaja s ciljem postizanja određenih učinaka, izmjenom poruka između pošiljatelja i primatelja u okviru društvenih odnosa koje ljudi uspostavljaju da bi informacije bile prihvaćene i obrađene prema namjeri pošiljatelja (formalne grupe, neformalne grupe, organizacije, institucije). Među navedenim definicijama postoji značajno preklapanje uočljivo razumijevanjem komunikacije kao proces, kao sredstva razmjene, kao aktivnosti ili akcije.

Komuniciranje se u najširem smislu može definirati kao složen proces prijenosa informacija, ideja i osjećaja, verbalnim i neverbalnim sredstvima između dviju ili više osoba i koja je prilagođena određenoj društvenoj situaciji. S početkom 20. stoljeća komunikacija se definirala sa stajališta ostvarenog rezultata u prijenosu poruke od pošiljatelja prema pasivnom primatelju. Sadašnja gledanja definiraju je kao aktivnost uspostavljanja odnosa, kao relacijsko zbivanje i kao ishod koji zajednički određuju svi suradnici. (Kraljević i Perković, 1998:17).

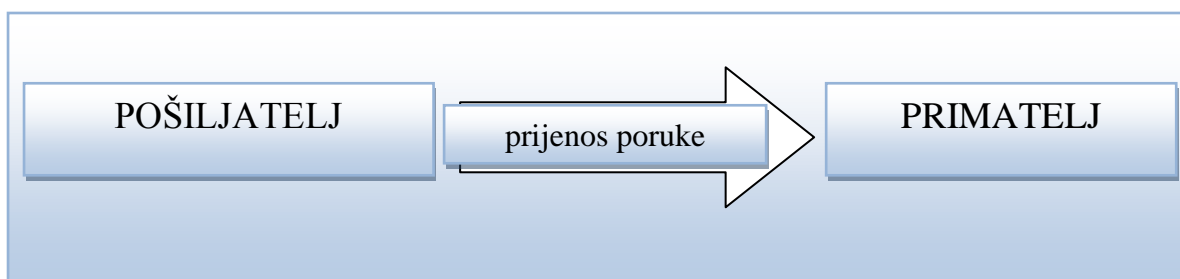
Tako shvaćena interpersonalna komunikacija ima šest osnovnih značajki (Kraljević i Perkov, 1998:18):

1. **Ljudi komuniciraju iz mnoštvo različitih pobuda.** Razlozi komuniciranja mogu biti dobivanje informacija, prodaja, pregovaranje ili oglašavanje ponekad samo da se smanji nelagoda uzrokovana šutnjom.
2. **Komunikacija rezultira namjeranim, ali i nenamjeranim učincima.** Bez obzira na to što i kako nešto kazali ili učinili, primatelj ne mora shvatiti poruku ili gestu onako kako ju je zamislio pošiljatelj.
3. **Komunikacije je razmjena poruka.** Sugovornici se izmjenjuju u govorenju i slušanju, no u većini interpersonalnih situacija oni ipak komuniciraju istodobno.
4. **Komunikacija uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri.** Ljudi komuniciraju jedni s drugima, a ne jedni drugima. Komunikacija se smatra aktivnošću u kojoj nijedan čin i nijedna izjava nemaju značenje mimo interpretacije uključenih osoba. Samo značenje ne ovisi samo o adekvatnom izboru riječi, komunikacijskom kanalu i odsutnosti smetnji, već je ono produkt međusobnog reagiranja najmanje dviju osoba u provodu verbalnog i neverbalnog ponašanja sugovornika.
5. **Komunikacija se događa i kada ishod nije uspješan.** Komuniciranje je ono što radimo kada drugima, verbalno ili neverbalno, pisano ili audiovizualno iskazujemo svoje misli, želje, stavove ili osjećaje.
6. **Komunikacija uključuje uporabu simbola.** Simboli su sadržani u riječima i gestikulaciji kojima se svjesno ili nesvjesno izražavaju misli i osjećaji. Svi simboli sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i očuvanju u vremenu čine komunikaciju mehanizmom pomoću kojeg se razvijaju i egzistiraju međuljudski odnosi.

2.2 Činitelji i kodni sustavi komunikacijskog procesa

Komunikacijom prenosimo poruku od jedne do druge osobe, od pošiljatelja do primatelja poruke. Poruku prenosimo komunikacijskim kanalom/medijem. Komunikacija je proces. Slično kao i ostale procese možemo je oblikovati i time utjecati na njezinu kvalitetu i učinkovitost. U jednostavnoj komunikaciji postoji pošiljatelj, poruka, primatelj i komunikacijski kanal/medij. (slika 1.)

Slika 1. Jednostavan komunikacijski proces



Izvor: Klimen, A; Jurković-Matić, O (2007:11)

Komunikacijski proces započinje kada pošiljatelj oblikuje ideju, kodira ju, to jest pretvara u oblik koji primatelj može razumjeti. Tu možemo uključiti govorne ili pisane riječi, ali i slike, crteže i zvukove. Poruka se kodiranjem pretvara u kod, koji je moguće prenijeti putem nekog kanala/medija komunikacije. Primatelj poruke, poruku dekodira te poruci daje značenje.

Postoje dva temeljna kodna sustava u komuniciranju: verbalni i neverbalni kod (Kraljević i Perkov, 2014:21):

1. Verbalni (jezični) kod:

To je sustav jezičnih simbola kombiniranih prema odgovarajućoj grupi pravila. Kombinacije riječi predstavljaju izuzetno značajno područje komunikacije s obzirom na to da iste riječi i sintagme mogu dati potpuno različito značenje proizvodu, marki ili usluzi. Verbalni kod bolje odgovara izražavanju misli i ideja dok je neverbalni prikladniji za izražavanje osjećaja i emocija.

2. Neverbalni (slikovni) kod:

Taj kod također odlikuju simboli koji se kombiniraju prema određenoj grupi pravila. Neki od često korištenih su visina i jačina glasa, vokalizacija, vizualna imaginacija, glazba, ambijent, mimika, geste, položaj tijela, ruku i nogu, ritam govora i dikcija. Kada se radi o neverbalnoj komunikaciji, potrebno je sagledati situaciju u kojoj se komunikacija odvija te je važno unaprijed provjeriti postoje li međukulturne razlike u značenju i tumačenju neverbalnih znakova.

Kanal/medij komunikacije je metoda ili tehnologija kojom se poruka prenosi do primatelja. Primatelj je krajnji korisnik poruke koji je interpretira u okviru svoga mentalnog sklopa i svjetonazora. Dekodiranje je transformiranje poruke na način razumljiv primatelju. Važno je istaknuti da dekodiranje imanentno ne znači i razumijevanje. Primjerice, kada čujemo ili pročitamo termin "pasivna kamata", ne znači da shvaćamo o čemu se radi. Dakle, primatelj poruke je činitelj u procesu koji daje značenje onome što je upravo doživio, vidio i čuo.

Najvažniji komunikacijski kanal je znak, kojim putuje informacija dok uživo razgovaramo. Razvoj sredstava za komuniciranje utjecao je na razvoj i promjene glavnih komunikacijskih kanala. Glavni komunikacijski kanali su telefon, internet, elektronička pošta, razgovor licem u lice, radio, televizija, video, plakat, pismo i telefaks. Kanal/medij biramo ovisno o poruci, primatelju poruke i o namjeri koju želimo ostvariti. Tablica 1. prikazuje osnovne elemente komuniciranja.

Tablica 1. Osnovni elementi komuniciranja

Pošiljatelj poruke KOMUNIKATOR	Osoba/grupa ili organizacija koja stvara poruku
Primatelj poruke KOMUNIKANT	Osoba/grupa, organizacija ili javnost
Komunikacijski kanal	Prijenosnik poruke. Bira se u skladu sa ciljem komunikacije i porukom, dakle sadržajem komunikacije koji želi prenijeti i sa sposobnošću primatelja da primi poruku. Komunikacijski kanal može biti osoban i neosoban. Osoban je kada su prijenosnici osobe koje prenose poruke. Neosobni kanali su drugi mediji komunikacije, internet, plakati, sajmovi, priredbe, izlozi i mediji masovne komunikacije-televizija, radio i tisak.
Poruka	Najvažniji element komunikacije.

Izvor: Kliment, A; Jurković-Matić, O. (2007:11-12). Poslovne komunikacije

Prema Alessandri i Husakeru (1993:20), da bi se poruka poslala potrebna su tri "V-elementa": *verbalni, vokalni i vizualni*: Na temelju objašnjenja riječi koje izgovaramo su verbalni elementi. Vokalni, odnosno glasovni element uključuje ton, boju i intenzitet glasa. Vizualni element podrazumijeva sve što primatelj poruke vidi. Upravo je taj dinamični i neverbalni element najvažniji za privlačenje pažnje primatelja i uspješan konačni komunikacijski ishod.

2.3 Razumijevanje komunikacije

Dobar komunikator ne sluša samo s namjerom da odgovori, već najprije želi shvatiti sugovornika, a tek onda biti shvaćen! Kako je komuniciranje osobit proces, sudionici moraju poznavati jezik, sustav znakova, semantiku i žargon te jezične formulacije prikladne za određenu situaciju. Na žalost, isti simboli mogu imati različita značenja različitim ljudima. Na primjer, jezici nekog naroda zapravo sustavi znakova u kojima je prihvaćeno značenje za određeni skup glasova. Sustavi dakako ne moraju nužno biti govorni (npr. Morseovi znakovi, neverbalni jezik za nijeme, Brailleovo pismo za osobe s poteškoćama vida.) Posebni sustavi znakova ponekad se stvaraju u vršnjačkim skupinama u svrhu tajnog jezika i prenošenja poruke.

Jezik predstavlja temeljni simbolički sustav čiji verbalni znakovi označuju stvari, pojmove i situacije. Pritom valja istaknuti kako značenja zapravo nisu u riječima, već u ljudima koji ih upotrebljavaju i interpretiraju. (Kraljević i Perkov, 1998:27)

U procesu komuniciranja jezik može imati nekoliko značenja: denotativno, konotativno, funkciju oznake i kontekstno značenje (Kraljević i Perkov, 2014:27-28):

- A. **Denotativno značenje:** predstavlja eksplicitnu identifikaciju stvari za razliku od dodatnih, parcijalnih ili asocijativnih značenja. Upućuje na osnovno i izravno značenje riječi ili izraza, zajedničko većini ljudi neke kulturne sredine. Takvo je, primjerice, značenje riječi "otac" koja se može naći u rječniku.
- B. **Konotativno značenje:** odnosi se na osobno shvaćena značenja koja zbog asocijativnosti nije tako lako otkriti i koja ne moraju biti zajednička većem broju ljudi. Kako je već navedeno riječ "otac" može se interpretirati na mnogo načina jer je nabijena konotacijama, od roditelja do brižnosti, od uzora do tvorca (domovine) ili svetosti (pape). Zato je tu riječ potrebno koristiti oprezno, ovisno o kulturnoj sredini, situaciji ili prigodi.
- C. **Funkcija oznake:** obilježava određeni objekt u području praktične uporabe izvan isključivo simboličkog označivanja. Strukturalno značenje postoji kad se riječi stave u određeni red kako bi se moglo jasno komunicirati.
- D. **Kontekstno značenje:** označuje riječ koja je dobivena na temelju konteksta rečenice, premda točno značenje te riječi ne postoji u našem percepcijskom

polju. Komunikatori značajno utječu na oblikovanje situacije i konteksta jer na toj osnovi, primjerice, interpretiraju brojne poruke koje primaju iz okoline.

2.4 Mitovi o komunikaciji

Tek u skorije vrijeme znanje o komunikaciji sastavni dio obrazovanja budućih poslovnih ljudi. U tom je području stoga još uvijek snažno djelovanje različitih mitova, tj. ideja u koje ljudi vjeruju kao istinite, iako to zapravo nisu. Obično ih privlače veće skupine ljudi jer pomažu u razumijevanju svakodnevnog života. Kako je komunikacija sveprisutan fenomen, o njoj postoji čitav niz činjenično neutemeljenih motiva.

Šest najučestalijih motiva koje susrećemo u poslovnom okruženju (Kraljević i Perkov, 1967:30-31):

Prvi mit: *komunikacija je nešto što svi znaju i dobro komuniciranje samo po sebi je razumljivo.* Taj mit, po svemu sudeći, proizlazi iz sveprisutnosti komunikacije u svakodnevnim različitim situacijama (u obitelji, na radnome mjestu, u trgovini, pa čak i kad sami vodimo unutrašnje razgovore). Temelj toga komuniciranja vrlo često se doživljava kao samorazumljiv proces koji ne iziskuje dodatnu aktivnost. Suprotno tome, komunikacijske se vještine mogu i moraju sustavno učiniti te razvijati cijeli život.

Drugi mit: *komunicira se riječima.* Većina ljudi pod komuniciranjem razumijeva isključivo riječi. Suprotno tome, danas se zna da se najveći dio procesa komunikacije odvija neverbalnim sredstvima i znakovima.

Treći mit: *svemoć nasuprot nemoći komunikacije.* Dio ljudi smatra da odgovarajućom komunikacijom može postići sve ili gotovo sve, dok nasuprot tom drugi drže da se njome ne može ništa postići ni promijeniti. Kao i u drugim životnim situacijama, krajnja stajališta su i ovdje neprimjerena jer nije moguće govoriti o učincima komunikacije u apsolutnim terminima posvemašnje uspješnosti ili neuspješnosti.

Četvrti mit: *komunikaciju je moguće izliječiti.* Već je prethodno naglašeno da se ne komuniciramo samo riječima. Međutim, mnogi ljudi vjeruju da komunikaciju mogu izbjeći ukoliko ne razgovaraju, odu iz prostorije, okrenu glavu ili ne iskažu svoj stav o

temi. No, i to su oblici komunikacije. Najčešće cjelokupno ponašanje i niz neverbalnih znakova koje pokazujemo u nekim situacijama rječitiji od neverbalnih izjava.

Pet mit: *komunikacija je svjesna i namjerna aktivnost kojom je nemoguće u potpunosti ovladati.* Neverbalno ponašanje nije uvijek pod našom kontrolom, kao što uostalom često nije ni verbalno.

Šesti mit: *opsežnija komunikacija vodi boljim odnosima i boljem rješavanju problema.* Više komuniciranje ne rezultira uvijek boljim odnosima i učinkovitijem rješenju problema. Ponekad je učinak upravo suprotan i nerijetko dolazi do produbljenja sukoba. Stoga je ponekad bolje omogućiti prekid u komuniciranju koji omogućava uključenim sudionicima da se "ohlade" i sagledaju problem iz neke druge perspektive. U određenim situacijama, kao npr. u procesu odlučivanja, preopsežna komunikacija može ponajprije dovesti do zamagljivanja problema nego do njegovog pojašnjenja i razumijevanja.

2.5 Zakonitosti komuniciranja

Zakonitosti komuniciranja pomažu u boljem razumijevanju komunikacijskog procesa. Tako su temeljne spoznaje u procesu komunikacije Kraljević i Perković (1967:31), saželi u pet zakona:

- nemoguće je ne komunicirati u situaciji kad se dvoje ljudi može vidjeti,
- svaka komunikacija sastoji se od dvaju aspekata: sadržaja i odnosa sugovornika,
- narav komunikacijskog odnosa uvjetovana je točkama iz kojih komunikacija počinje teći,
- komunikacija se odvija na simetričan ili komplementarna čin,
- komunikacija teče na digitalnoj (verbalnoj) i analognoj (neverbalnoj) razini.

2.6 Poteškoće u komunikaciji

Za komunikaciju se može kazati da je uspješna ako u konačnici postoji slaganje u tumačenju poruke između pošiljatelja i primatelja. Tijekom komunikacijskog procesa pojavljuju se brojne poteškoće koje proizvode nerazumijevanje, tj. *buku* (šumove) između pošiljatelja i primatelja. Buke koje stvara izobličavanje sadržaja poruke u odnosu na to kako ga je zamislio pošiljatelj, može nastati u bilo kojem dijelu toga procesa, ali ponajprije u kodiranju i dekodiranju. Čimbenike koji poput odašiljanja nejasnih i nepotpunih poruka, kulturnih razlika ili nepažnje u slušanju, dovode do prekida u prijenosu poruka ili utječu na iskrivljeno shvaćanje poruke, nazivamo poteškoćama u komunikaciji.

Poteškoće u komunikaciji mogu biti različite (Kraljević i Perkov, 2014:25):

- a. *fizičke* (glasnoća, prevelik razmak između sugovornika),
- b. *psihološke* (zaokupljenost vlastitim mislima, predrasude),
- c. *fiziološke* (glavobolja, slab sluh i slično),
- d. *semantičke* (način korištenja riječi).

Uz navedene otežavajuće čimbenike, primatelj interpretira poruku i ponašanje pošiljatelja i na temelju prethodnog stava (predrasuda) o njemu. Već je spomenuto da poteškoće u komunikacijskom procesu prvenstveno nastaju u kodiranju i dekodiranju poruke.

U poslovnoj praksi navodi se pet osnovnih načela koji mogu povećati točnost kodiranja (obrada prema Buble, 2000:25):

- relevantnost-pažljivo biranje riječi, simbola i gesta da poruka dobije na važnosti,
- simplificiranost-korištenje najjednostavnijih izraza, minimizirajući broj riječi, simbola, gesta i tuđica,
- organiziranost-ponavljanje ključnih točaka poruka što je posebno važno u slučaju verbalnih komunikacija (npr. na radnim sastancima, TV oglasima i slično)
- fokusiranost-usredotočenost na ključne aspekte poruke bez nepotrebnih detalja (npr. prikaz ključnih pokazatelja uspjeha poslovanja na samo jednoj stranici papira za vrhovni menadžment ili skupštinu dioničara).

Prema Griffinu (2008:25), moguće je razviti tehnike za poboljšanje komuniciranja usmjerene na pošiljatelja i primatelja poruke. Tehnike vezane uz pošiljatelja uključuju poticanje dvosmjerne komunikacije, svijest o odnosu jezika i značenja, uspostavu vjerodostojnosti i povjerenja te osjetljivost za potrebe i referentni okvir primatelja.

Tehnike koje autori navode za primatelja uključuju prije svega aktivno slušanje s empatijom i razumijevanjem. Tehnike zajedničke pošiljatelju i primatelju usmjerene su na provjeru shvaćanja odaslane i primljene poruke, upravljanje protokom informacija u svrhu sprječavanja preopterećenosti te uvažavanje prednosti i nedostataka pojedinih komunikacijskih kanala. Jasno je da u poslovnom svijetu navedene tehnike mogu znatno pridonijeti učinkovitosti komunikacijskog procesa između proizvođača i potrošača ili korisnika usluga.

Problem svake komunikacije jest kako ideju vjerno prenijeti drugoj osobi. Savršena komunikacija bi postojala kada bi misao ili ideja bila prenesena tako da svjesna slika je koju je percipirao primatelj bude istovjerna slici koju je zamislio pošiljatelj! No, različitost u životnom stilu ljudi, naobrazbi, stavovima, prethodnim iskustvima, pristupu radu i vođenju, govoru tijela, načinu izražavanja, kulturi i razini komunikacijskih vještina, ponajčešće su uzrok nerazumijevanju ili netočnom interpretiranju tuđih poruka, misli i ponašanja. Razlog za gotovo svaku slabost u poslovanju, svaki konflikt, pogrešku ili nesporazum među ljudima, u osnovi leži u komunikaciji. No, ako je buka u komunikaciji stalna i ako se već komunikacijske prepreke ne mogu sasvim ukloniti, onda ih valja barem smanjiti ili izbjeći. Stoga je preporučljivo neposredno prije komuniciranja postaviti i odgovoriti na sljedeća pitanja (Griffin,2008:25):

- što želimo postići poslanom porukom,
- poznavajući primatelja poruke, kojim simbolom je poruku najbolje izraziti i kojim kanalima je prenijeti,
- postoji li vjerojatnost da primatelj poruke pruži otpor ili iskaže nerazumijevanje sadržaja poruke i što je moguće tada učiniti.

Istoznačnost tumačenja poruke uvjetovana je profesionalnošću komunikatora i kontekstom u kojem se poruka prima te cjelokupnim psihološkim i sociološkim

nasljeđem pošiljatelja i primatelja. Što se samo komunikacije tiče i da bi ona bila bez poteškoća potrebno je zapamtiti, razumjeti, ne znači složiti se.

3. MEĐULJUDSKI ODNOS U KOMUNIKACIJI

3.1 Povjerenje u komunikaciji

Povjerenje je ključan element svih ljudskih odnosa. U poslovnom okruženju ono što manifestira kao (Fox, 2006:93):

- povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti druge osobe,
- povjerenje u moralne kvalitete druge osobe,
- povjerenje u pozitivan ili barem neutralan stav druge osobe.

Ako se radni ciljevi dviju osoba podudaraju, ako ne dijele ista uvjerenja i moralne vrijednosti, one će se uzajamno podržavati. Osobe povezane prijateljskim vezama bit će u procesu komunikacije otvorenije, spremne na otkrivanje činjenica i rasprava o njima, bez straha da bi druga strana to znanje mogla iskoristiti protiv njih. Ovakav odnos stvara osjećaj uzajamnosti, blizine i povjerenja. Dijametralno suprotan bi bio odnos izoliranosti, udaljenosti i nepovjerenja.

Povjerenje u komunikaciji razvija se postupno. Agresivno nastojanje može sugovornika prestrašiti, potpuni nedostatak nastojanja neće dovesti do promjene i poboljšanja odnosa. U početnim kontaktima jedna (ili obje) strane u komunikaciji moraju iskazati (eng. *bona fide*) povjerenje da bi se odnos uopće mogao razvijati. (Fox, 2006:93). Ako niti jedna strana na to nije spremna, odnos ostaje ispunjen nepovjerenjem.

Ključan element uspostavljanja povjerenja je i uspostavljanje ravnoteže između otvorenosti i diskrecije. Određena mjera otvorenosti u vezi s namjerama i djelima zadovoljit će potrebe suradnika za informacijama, ali pojedinca dovedu u ranjiv položaj. Svim informacijama, čak i ako nisu strogo povjerljive, koje bi drugu osobu mogle dovesti u neugodnu situaciju, valja rukovati oprezno (Fox, 2006:93). Valja naglasiti da iznevjereno povjerenje u poslovnoj komunikaciji ugrožava opstanak poslovnog odnosa, što znači da ima daleko veću težinu nego na primjer poslovna greška.

U svakom odnosu postoje neki aspekti odnosa poznati jednoj ili objema stranama, kao i aspekti odnosa nepoznati jednoj ili objema stranama. Tablica 2. prikazuje model odnosa dviju osoba u procesu komunikacije.

Tablica 2. Model odnosa dviju osoba u procesu komunikacije

		ODNOS IZ ASPEKTA OSOBE A	
		POZNATO OSOBI B	NEPOZNATO OSOBI A
ODNOS IZ ASPEKTA OSOBE B	POZNATO OSOBI B	1 Aspekt odnosa poznati objema stranama	2 Aspekt odnosa poznati osobi B, nepoznati osobi A
	NEPOZNATO OSOBI B	3 Aspekt odnosa poznati osobi A, nepoznati osobi B	4 Aspekt odnosa nepoznati objema stranama

Izvor: Fox, R. (2006:94). Poslovna komunikacija

Aspekti odnosa poznati objema osobama prikazani su u polju 1, a aspekti odnosa poznati samo jednoj osobi (B ili A) u poljima 2 i 3. Polje 4, koje sadrži aspekte odnosa nepoznate objema osobama, sadrži potencijal za daljnji razvoj odnosa.

Elementi odnosa poznati jednoj, a nepoznati drugoj osobi u procesu komunikacije, predstavljaju prepreku razvoja skladnog odnosa. Što je broj nepoznanica u procesu komunikacije manji, to je veće razumijevanje učinka što ga imamo na druge i veća prilika za odabir komunikacije ili dojam koji ostavlja na druge samo ako dobije točnu pravovremenu informaciju o tome kako ga drugi vide.

3.2. Stvaranje povjerenja

Ljudi općenito imaju povjerenja u osobe čije je ponašanje predvidivo. Istraživanja pokazuju da je povjerenje rezultat suodnosa triju varijabli, a to su informacije, društveni utjecaj i kontrola. Vođa, tako, može potaknuti povjerenje ako prizna vlastita ograničenja, odgovornost za vlastite greške, ako je spreman podijeliti informacije i ohrabriti sudjelovanje članova radne grupe. Nepovjerenje, nasuprot tome, izazivaju vođe koje nastoje biti neranjivi, ne daju informacije i ne prihvaćaju utjecaje sa strane.

Dosljedna primjena određenih pravila komunikacije i ponašanja ključan je čimbenik povjerenja u organizaciji (Kliment, Jurković-Matić, 2007:13):

- a. **komunikacija** - sve suradnike, članove radne grupe, kao i podređene valja neprestano informirati o strategijama i odlukama,
- b. **potpora** - vođa mora suradnicima i podređenima stalno biti na raspolaganju, te im pomagati, savjetovati ih i voditi,
- c. **poštovanje** - najočitiji oblik ukazivanja poštovanja suradnicima je delegiranje ovlasti, slijedi aktivno slušanje prijedloga i ideja,
- d. **poštenje** - pohvalite one koji to zaslužuju, i vodite računa o tome da sve ocjene radnih kvaliteta i učinka moraju biti objektivne i nepristrane,
- e. **predvidivost** - budite dosljedni i predvidivi, održavanje eksplicitna i implicitna obećanja
- f. **kompetentnost** - povećavajte svoju vjerodostojnost stalnom demonstracijom poslovnosti, stručnog znanja i profesionalnosti.

4. VRSTE KOMUNIKACIJA

Najčešći klasifikacijski kriteriji koji se u literaturi povezuju uz pojedine vrste komunikacije polaze od svrhe, vrste komunikacijskog kanala ili načina prijenosa te sudionika u komunikaciji. Ljudi međusobno komuniciraju na različite načine. Osim razgovora direktnim kontaktom, ljudi komuniciraju i pomoću telefona i video konferencija, razglasom, preko oglasnih ploča, putem pisama, elektronskih poruka, pomoću telegrama, itd. Takvi vidovi komuniciranja nazivaju se verbalnim komuniciranjem. Pored verbalnog, postoji i neverbalni način komuniciranja, koji između primatelja i pošiljatelja poruke ne stavlja riječ, već pokret, mimiku i slično. U osnovi postoje četiri vrste komunikacije: *čitanje, pisanje, govor i slušanje*.

Većina ljudi provede od 66 do 75% svog života radeći te četiri aktivnosti. Od tih četiriju vrsta, gotovo polovicu vremena u komunikaciji provedemo slušajući, aktivnost za koju smo najmanje uvježbani i koju pokušavamo naučiti cijeli život. Prosječna osoba provede četrnaest godina učeći čitati, osam godina učeći pisati, jednu godinu učeći govoriti, dok se slušanje u školama - *ne uči!* Slušanje je komunikacijsko umijeće kojim usmjeravamo svoju pozornost, interpretiramo i pokušavamo upamtiti ono što smo čuli. Prema latinskoj poslovičici čovjek ima dva uha, a samo jedna usta kako bi mogao više slušati, a manje govoriti.

4.1 Oblici komunikacije prema ulozi jezika

S obzirom na ulogu jezika, komunikacija se može podijeliti u dvije kategorije: verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija obično podrazumijeva govor i pisanje. Medij verbalne komunikacije je jezik. Neverbalna komunikacija uključuje ton, izraz lica, pogled, položaj i pokretanje tijela, geste, fizički izgled. Za pravilno oblikovanje i razumijevanje poruke jednako su važni njezini verbalni i neverbalni, kao i vokalni i nevokalni elementi. Tablica 3. prikazuje dimenzije procesa komunikacije.

Tablica 3. Dimenzija procesa komunikacije**KANAL**

	vokalni	nevokalni
verbalni	govorni jezik	pisani jezik, jezik gluhonijemih, zviždanje/bubnjanje Morseovi znakovi
neverbalni	Paralingvistička i prozodijska obilježja, smijeh	šutnja, neverbalna, vizualna komunikacija, udaljenost i dodirivanje, pogled, slike i crteži

Izvor: Fox, R. (2006:21) Poslovne komunikacije

4.2 Verbalna komunikacija

Opisi verbalnih kodova obično se svode na pisani i govoreni jezik, no to nisu jedini oblici verbalne komunikacije. Komunikacijski sustavi mogu se zasnivati na zviždanju ili bubnjanju, a postoje i specijalizirani kodovi koji se razmjenjuju elektronskim i telegrafskim putem. Verbalni kod najčešće se prenosi usmenim, pisanim i znakovnim kanalom. Relativna važnost svakog kanala ovisi o njegovoj funkcionalnoj distribuciji u određenoj govornoj zajednici. Uvjet sudjelovanja u komunikaciji gluhonijemih je sposobnost interpretacije jezika u znakovnom kanalu, dok je usmeni kanal nevažan. U zajednicama, koje imaju tradiciju usmene komunikacije, pisanje može biti sasvim nevažno.

Uobičajeni oblici usmene komunikaciju su (Fox, 2006:58):

- a. razgovor - (neposredni ili pomoću elektronskih sustava),
- b. diskusija,
- c. javna izlaganja,
- d. izvješćivanje - (jednoj osobi, manjoj/većoj grupi).

Razumijevanje informacija između ljudi putem riječi predstavlja verbalnu komunikaciju, koja se uspostavlja pismeno i usmeno. Međutim, usmeno komuniciranje osim svog osnovnog zadatka, a to je da prenese određene poruke ima i veliku motivacijsku vrijednost, posebno na relaciji menadžment zaposlenici. Izravan kontakt sa zaposlenim dodatno ga motivira, izazivajući u njemu osjećaj važnosti.

Kod verbalne komunikacije je jako važan pravilan izbor riječi. Pojava riječi stranog porijekla u jednom jeziku je poželjna samo pod uvjetom da u njemu nema riječi koje bi ih mogle zamijeniti. Nažalost, u većini slučajeva upotreba riječi stranog porijekla je pogrešna, kako u svakodnevnom govoru, tako i u pisanim i elektronskim medijima. Tako nepravilno upotrijebljene riječi dovode do konfuzije jer nisu dovoljno decidirane. Rječnik svakog čovjeka razlikuje se i nadograđuje kroz život, učenjem i obrazovanjem.

On predstavlja ogledalo nečijeg obrazovanja i opće kulture. Obrazovaniji ljudi imaju veći i bogatiji rječnik i zbog toga ih je nekad teško razumjeti. Manje ili nedovoljno obrazovani ljudi, upotrebom stranih riječi ponekad pokušavaju liječiti kompleks i prikriti svoju neobrazovanost. Oni češće koriste riječi stranog porijekla i strane pojmove od obrazovanih ljudi, bez obzira što im njihovo značenje najčešće nije dovoljno poznato. Svrha verbalnog komuniciranja ogleda se u potrebi jasnog prenošenja informacije drugoj strani.

4.2 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija, govor tijela, kinezička ili analogna komunikacija veoma je važan i neizostavan dio našeg cjelokupnog komuniciranja s drugima.

Neverbalnu komunikaciju sačinjava (Brajša i Vučetić, 1990:26):

- *tjelesno ponašanje* - (držanje, usmjerenost i pokret tijela kod sjedenja, stajanje i hodanje),
- *mimika lica* - (čela, obraza i brade)
- *očni kontakt*,
- *govorno ponašanje* - (brzina i ritam govora, jačina i boja glasa, artikulacija),
- *gestikulacija ruku i šaka*

- *dodirivanje,*
- *odijevanje,*
- *prostorno ponašanje* - (poštovanje ili nepoštovanje intimne, osobne, društvene i javne zone pojedinca),
- *vremensko ponašanje* - (poštivanje ili nepoštivanje vremenskih zona pojedinca),
- *vanjski kontekst komunikacijske situacije.*

Prestankom same komunikacije ne prestajemo i neverbalno komunicirati. U većini slučajeva svjesni smo svog verbalnog komuniciranja ali često smo djelomično ili potpuno svjesni svog neverbalnog komuniciranja. Za razliku od verbalnih i digitalnih poruka, koje imaju bogatu logičku sintaksu i mogućnost jednoznačnosti, neverbalne ili analogne poruke imaju manjkavu logičku sintaksu, pa su višeznačne i pogodne za kriva, pogrešna tumačenja, interpretacije. Kod prvih imamo visok stupanj sadržajnog, a kod drugih odnosno semantičkog potencijala tj. s prvima lako komuniciramo i veoma komplicirane sadržaje, ali veoma teško izražavamo odnose, a kod drugih je upravo obrnuta situacija. Neverbalne i analogne poruke imaju mnogo više mogućnosti za izražavanje na području međusobnih odnosa (Brajša i Vučetić, 1990:26).

4.2.1 Funkcije neverbalnih poruka

Funkcija neverbalnih poruka može biti (Brajša i Vučetić, 1990:26):

- na sadržajnoj razini,
- na ličnoj razini,
- na odnosnoj razini
- na razini utjecaja.

Neverbalna komunikacija ima niz važnih funkcija u cjelokupnom međusobnom komuniciranju. Na području sadržajne komunikacije neverbalne poruke mijenjaju ili potvrđuju značenje izgovorenog sadržaja, oblikuju izgovorene poruke, zamjenjuju dopunjavaju i proširuju verbalno teže izazove sadržaja. Na području lične komunikacije neverbalnim porukama se izražavaju emocionalna stanja, namjere i očekivanja. Na području odnosne komunikacije neverbalnim porukama izražavamo stavove prema

izgovorenim sadržajima, određujemo uzajamne stavove, održavamo i reguliramo strukture moći i socijalni poredak u međusobnim odnosima kao i opće duhovne stavove. Na području utjecajne komunikacije neverbalne poruke predstavljaju snažno sredstvo priopćavanja i utjecaja naših poruka, stimuliraju ili kočuju komunikacijski (eng. *feedback*) i dijalog. Iz opisa i definiranja ovih osnovnih funkcija neverbalne komunikacije jasno proizlazi njena važnost i uloga u našem komuniciranju. Izgovorena poruka tek uz neverbalnu pratnju dobiva svoj smisao i značenje, svoju djelotvornost i utjecaj. Neverbalne poruke mogu jačati, ali i slabiti pa i poništiti izgovorenu riječ. Neizgovoreno bitno utječe na izgovoreno. Govor tijela je ravnopravni partner govoru našeg mozga i duha. Mi ga nismo u stanju izbjeći. Važno je znati da naše tijelo progovara kada to i ne želimo (Brajša i Vučetić, 1990:27).

4.3 Usklađivanje verbalnih i neverbalnih poruka

Tajna uspješnog verbalnog komuniciranja sastoji se u međusobnoj usklađenosti (konkurentnosti) verbalnih i neverbalnih poruka. Taj proces usklađivanja verbalnog i neverbalnog dijela naše komunikacije sastoji se od tri etape ili koraka. Prvi korak je uočavanje, prepoznavanje, odnosno osvješćivanje svog i tuđeg neverbalnog ponašanja tijekom međusobnog komuniciranja. Važno je da prepoznamo vlastite i tuđe neverbalne poruke (držanje i pokreti tijela, mimika, očni kontakt, način govora, geste, prostorno ponašanje). Drugi je korak razgovor, verbaliziranje u vezi vlastitih i tuđih neverbalnih poruka. Već smo naveli da su neverbalne poruke višeznačne, što je česti razlog njihovom krivom, pogrešnom tumačenju, interpretaciji. To se može pobjeći jedino otvorenim i iskrenim razgovorom (bio u obliku otvorenih ili zatvorenih pitanja) kojima možemo dobiti autentična objašnjenja, o čemu se zapravo radi. Često je dovoljno šutjeti, zapažati i čekati na spontano objašnjenje sugovornika. Treći korak zajedničko uklanjanje neusklađenosti tj. obostrano usuglašavanje i usklađivanje uočenih i protumačenih razmimoilaženja verbalnih i neverbalnih poruka. Ukoliko sve to ne koristimo prijeti nam opasnost inkongruentnog (eng. *double bind*) komuniciranja koje može na kraju potpuno paralizirati i onemogućiti daljnje komuniciranje.

5. USPJEŠNA VERBALNA KOMUNIKACIJA

5.1 Što je uspješna verbalna komunikacija

Uspješna komunikacija pomaže nam bolje razumjeti ljude, situacije, pomaže nam prevladati različitosti, graditi povjerenje i poštovanje te stvoriti uvjete za razmjenu kreativnih ideja, rješavanje problema. Iako se komunikacija sama po sebi čini jednostavna, često kada pokušavamo uspostaviti komunikaciju s drugima ili drugi s nama, dolazi do nerazumijevanja što može uzrokovati konflikte i frustracije u osobnom i profesionalnom životu i odnosima s ljudima. Učenje učinkovitih komunikacijskih vještina možemo se bolje povezati s partnerom, djecom, prijateljima i kolegama.

U ovom informatizacijskom vremenu primamo, šaljemo i procesuiramo veliki broj poruka svakog dana, ali uspješna komunikacija je mnogo više od razmjenjivanja informacija, to je također razumijevanje osjećaja koji se kriju iza tih informacija. Uspješna komunikacija može poboljšati odnose kod kuće, na poslu, u društvu gdje produbljujemo veze s drugim te ujedno usavršavamo timski rad, donošenjem odluka i rješavanjem problema.

Takva komunikacija omogućuje primanje i slanje negativnih ili teških poruka bez stvaranja frustracija i narušavanja povjerenja. Uspješna komunikacija uključuje određene komunikacijske vještine uključujući neverbalnu komunikaciju, pažljivo slušanje, sposobnost kontrole stresom u kriznim situacijama i prepoznavanje i razumijevanje vlastitih osjećaja onih osoba s kojima komuniciramo.

Kako komunicirati možemo naučiti iako je komunikacija više učinkovita ukoliko je ona spontana nego ako slijedi određene formule. Govor koji je pročitao ima drugačiji odjek od govora koji je izrečen spontano. Naravno, treba vremena i truda razvijati ove vještine i postati uspješan govornik. Što više truda i prakse, to će i komunikacijske vještine biti spontanije i više instinktivne.

5.2 Prva komunikacijska vještina: *Slušanje*

Slušanje je jedan od važnijih aspekta komunikacije. Uspješno slušanje nije samo razumijevanje izrečenih ili napisanih informacija, nego i razumijevanje kako se govornik osjeća tijekom komunikacije.

Uspješno slušanje postiže:

- da govornik osjeća da ga netko sluša, čuje i razumije, a to može pomoći u izgradnji jače, dublje veze između sugovornika,
- stvoriti okruženje u kojem se svako osjeća sigurnim da izrazi ideje, mišljenja i osjećaje ili plan i rješenje problema na određeni kreativni način,
- uštedjeti vrijeme razjašnjavajući informacije, izbjegavajući konflikte i nerazumijevanja,
- izostaviti negativne emocije. Kada su emocije jačeg intenziteta, ako se govornik osjeća da ga netko zbilja sluša, tada je moguće umiriti ga, ublažiti negativna osjećanja i omogućiti pravo razumijevanje i početak rješavanja problema (<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine>, 01.08.2015.)

5.2.1 Savjeti za uspješno slušanje

Ako postavljamo cilj koji uključuje razumijevanje druge osobe i povezivanje s njom, tada će uspješno slušanje biti nešto sasvim prirodno. Savjete za uspješno slušanje potrebno je što više prakticirati kako bismo mogli postići više zadovoljstva te će ostvarene interakcije na određeni način biti nagrađene.

Savjeti za uspješno slušanje su :

- fokusiranje na sugovornika, na njegov govor tijela i druge neverbalne i verbalne znakove. U slučaju da dođe do teškog koncentriranja na sugovornika, potrebno je pokušati ponavljati njegove riječi u svojoj glavi, to će naglasiti poruku koja je poslana i pomoći nam da ostanemo fokusirani.
- izbjegavanje upadanja u riječ ili preusmjerenje komunikacije na vlastite interese. Bitno je naglasiti da ne razgovaramo na način da kažemo: " Ako misliš

da je tebi loše, sad ću ti ispričati što se meni dogodilo. Ne dopustite da se slušanje pretvori u čekanje na red da progovorite i kažete što imate za reći. Ne možete se koncentrirati na ono što netko govori, ako za vrijeme slušanja u glavi smišljate vaše sljedeće rečenice. Najčešće sugovornik može očitati na vašem licu da su vaše misli negdje drugdje.

- izbjegavajte osuđivanje. Ako vam je cilj uspješno verbalno komunicirati to ne znači da se morate slagati s tuđim idejama ili da se moraju sviđati vrijednosti i mišljenja sugovornika. Ako želite u potpunosti razumjeti tu osobu, osude i kritiku morate staviti sa strane i s osobama s kojima je teško komunicirati možemo postići odnos koji nije površan i postići međusobno razumijevanje. pokažite interes za temu razgovora. Pokretnom glave, smješkanjem, stavom tijela možete pokazati da ste otvoreni i spremni za komunikaciju. Potičite sugovornika na razgovor potvrđivanjem, "da, da" i odobravanje izrečenoga (<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine>, 01.08.2015).

5.3 Druga komunikacijska vještina: *Neverbalna komunikacija*

Kada razgovaramo o stvarima koje su nam bitne tada šaljemo mnogo neverbalnih poruka. Neverbalni signali su komunikacija bez riječi, položaj tijela, facijalna ekspresija, pokreti ruku, geste, kontakt očima, stav i ton glasa, napetost u mišićima te disanje. Način na koji gledamo, slušamo, krećemo, reagiramo.

Razvijanje sposobnosti za razumijevanje drugih i korištenje neverbalnih signala pomoći će ostvariti vezu s drugima, izraziti što točno mislimo, suočiti se s izazovnim situacijama i graditi bolje odnose kod kuće i na poslu. Govor tijela može naglasiti i pojačati verbalnu poruku, kao na primjer rukovanje prilikom iskazivanja čestitke.

5.3.1 Savjeti kako bolje protumačiti neverbalnu komunikaciju

- pokušajte promatrati ljude na javnim mjestima u šoping centrima, u autobusu, tramvaju, kafićima, restoranima ili gledajte ponašanje ljudi na televiziji u raznim emisijama s isključenim zvukom na televizoru. Potrebno je promatrati kako drugi ljudi koriste govor tijela jer nam takvo promatranje i spoznaja može pomoći da bolje razumijemo i koristimo neverbalne signale.
- budite svjesni individualnih razlika. Ljudi iz različitih zemalja i kultura najčešće koriste različite neverbalne komunikacijske geste tako da je bitno uzeti u obzir dob, kulturu, religiju, spol i emocionalno stanje.

na neverbalne signale potrebno je gledati u globalu, a ne pojedinačno. Ne treba se zaustavljati na jednom signalu nego promatrati sve, od kontakta očima do boje glasa.

(<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine>, 01.08.2015).

5.3.2 Kako slati neverbalne signale

- neverbalne signale potrebno je koristiti kao da su u skladu s verbalnim signalima. Neverbalna komunikacija pojačava izgovoreni sadržaj, a ne pruža kontradiktorne informacije. Ako govorimo jednu stvar, a drugu nam pokazuje neverbalna komunikacija, sugovornik će pomisliti da smo neiskreni. Ne možemo govoriti "da" ukoliko pokretima glave pokazujemo "ne".
- potrebno je koristiti govor tijela kako bismo slali pozitivne osjećaje iako ih možda i ne osjećamo. Ako ste nervozni u svezi razgovora za posao, važnog izlaganja ili prvog spoja, možete koristiti govor tijela da pokaže kako imate samopouzdanja iako se u tome trenutku tako i ne osjećate. Ako uđete u prostoriju podignute glave, otvorenog pogleda prema ljudima, uspravnog stava, ramena zabačenih natrag i sami ćete steći osjećaj samopouzdanja i ujedno olakšati komunikaciju s drugima.

(<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine>, 01.08.2015).

5.4 Treća komunikacijska vještina: *Upravljanje stresom*

U malim količinama, stres može biti vrlo koristan i poticajan na rad. Međutim, kad stres postane stalan i potpuno vas počinje preuzimati, može utjecati na komunikaciju, na jasnoću mišljenja i prikladno ponašanje i djelovanje. Kada smo pod stresom možemo na krivi način protumačiti određene ljude, poslati zbunjujuće neverbalne signale te koristiti smiješne obrasce ponašanja.

Prije svega, važno je naučiti uspješno kontrolirati stres i smiriti se, ne samo da ćemo na taj način izbjeći negativne osjećanje, misli, nego ćemo moći utjecati i na drugu osobu s kojom ulazimo u konflikt. Samo u mirnom i opuštenom stanju možemo pravilno procijeniti zahtjeva li određena situacija rekreaciju i odgovor ili šutnju.

5.4.1 Savjeti za oslobađanje stresa

- važno je prepoznati kada se naše tijelo nalazi pod stresom. Naše tijelo samo će nam dati znakove, možda će to biti napetost u trbuhu, drhtanje ruku ili plitko disanje.
- uzimanje trenutka za sebe bitan je da se smirimo prije donošenja važnih odluka.
- spremnost na kompromis, najbolja mogućnost da se pronađe zlatna sredina gdje će obadvije strane reducirati stres, a mi ćemo samim time profitirati u izgradnji odnosa.
- slaganje sa svim osobama nije moguće, te se je sa tom situacijom potrebno pomiriti.

(<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine>, 01.08.2015).

5.5 Četvrta komunikacijska vještina : *Kontrola nad emocijama*

U komunikaciji osjećaji igraju važnu ulogu. Na donošenje odluka više utječe način na koji se osjećamo nego način na koji razmišljamo. Vođeni emocijama više neverbalno ponašanje utječe na razumijevanje drugih ljudi i na to kako drugi vas razumiju i doživljavaju. Ukoliko nismo svjesni svojih osjećaja kojima smo vođeni, teško ćemo izraziti svoje potrebe i proživljavanja.

Kontrola nad emocijama osigurava nam alate za razumijevanje drugih, samog sebe i poruka koje šaljemo. Iako se prepoznavanje osjećaja čini jednostavnim, mnogi snažne osjećaje poput ljutnje, tuge ili straha guraju pod tepih. Naša sposobnost za komunikaciju ovisi o kontroli nad osjećajima i o povezanošću s tim snažnim proživljavanjima. Ako se bojimo snažnih emocija ili inzistiramo na komunikaciji na nekoj racionalnoj razini, to će umanjiti našu sposobnost da u potpunosti razumijemo druge, da kreativno rješavamo probleme i oslobađamo izgradnju međuljudskih odnosa.

Uspješna komunikacija iziskuje i razmišljanje i osjećaje. Cilj je naći zdrav balans između djelovanja razuma i osjećaja. Bitno je da zapamtimo da kontrola nad osjećajima i svijest o njima je vještina koja se može izvježbati i naučiti.

6. POSLOVNO PREGOVARANJE I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

U poslovanju najčešće nemamo izbora o tome želimo li pregovarati ili ne, međutim, možemo odlučiti kako dobro želimo pregovarati.

Dobre pregovaračke vještine u poslovnom svijetu oduvijek su bile važna pretpostavka kako kod osobnog uspjeha pojedinaca tako i poslovnog uspjeha kompanija. Gotovo svatko od nas svakodnevno o nečemu pregovara. Bez obzira na to jeste li svjesno započeli pregovore ili tijekom razgovora shvatite da upravo pregovarate, rezultat pregovora ovisit će o tome koliko znamo o pregovaranju te koliko smo vješti i iskusni u pregovaranju. Kada se govori o vještini pregovaranja, ne misli se samo na pregovaranje "za stolom" već i na planiranje i pripremu koju treba obaviti unaprijed te na analizu i evaluaciju koje treba obaviti tijekom i poslije završenih pregovora. Uz navedene aspekte, vještine pregovaranja usavršit ćemo razumijevanjem ili svjesnim korištenjem: okvira, koncepta, metoda, strukture, procesa, pregovaranja te korištenjem povratnih informacija kad god je to moguće, a u kontekstu određene pregovaračke situacije.

Unatoč zajedničkim osnovnim karakteristikama, okvirnom procesu i principima koji se primjenjuju u pregovaranju, važno je shvatiti da svako pregovaranje ima specifičnu strukturu, tijek i dinamiku te da je u skladu s time potrebno odrediti specifičnu strategiju i taktike za uspješno vođenje pregovora. Da bismo bili u stanju, moramo imati jasniju sliku situacije u kojoj se nalazimo mi i druga strana u pregovorima te jasno definirana očekivanja od pregovora.

Da bi ishodom pregovaranja obje strane bile zadovoljne, potrebno je znati da pregovaranje funkcionira najbolje kada:

- strane u pregovorima mogu vidjeti koristi od postizanja dogovora,
- kada su pregovarači spremni razmotriti različite načine postizanja dogovora tzv. (eng. may way or no way) u velikoj većini slučajeva vodi prekidu pregovora,

- zaključivanjem dogovora strane u pregovorima osjećaju zadovoljstvo dogovorenim, pregovarači imaju izgrađene vještine pregovaranja. (<http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje>, 04.08.2015).

Važno je naglasiti da najvažniji čimbenik za uspješno pregovaranje a to smo mi sami, možemo u potpunosti kontrolirati: možemo odlučiti kako ćemo se pripremiti, kako ćemo pregovarati za pregovaračkim stolom, kakve ćemo odluke donositi i niz drugih stvari. Sudionike pregovora i pregovaračkog okruženja najčešće nismo u mogućnosti kontrolirati. Na njih možemo ili utjecati, ako imamo razvijena znanja i vještine verbalne komunikacije i uvjeravanja, ili im se možemo prilagoditi. Stoga, umjesto da nastojimo kontrolirati te okolnosti, više vremena trebalo bi posvetiti usavršavanju onih znanja, vještina i sposobnosti koje su neophodne da bismo bili još kompetentniji i uspješniji pregovarači.

6.1 Pregovaranje kao poslovni proces

Pregovaranje u poduzećima najčešće više nije predvidivo i relativno rijetko prisutan događaj kojim nastojimo ostvariti neke posebne poslove ili njima usko povezane organizacijske interese. Nadasve, pregovaranje kao posebna vještina ne može se više prepuštati ili delegirati nekolicini spretnih i iskusnih profesionalaca, kako se to uglavnom prije činilo.

Proces transformacije pregovaranja kao povremeno korištenje vještine u posebnu poslovnu sposobnost promatra se na temelju pet sekvencijalnih i međuovisnih faza:

Prva faza: odnosi se na uspostavljanje i održavanje unutarnje harmonizacije postupaka. Za svako prodajno pregovaranje identificiraju se ključne odluke koje moraju odobriti ili pak same donijeti više razine menadžmenta.

Druga faza: sastoji se od davanja naputka i nedvosmislenih smjernica. Nije dovoljno instruirati pregovarački tim o tome što je minimalni prihvatljivi ishod koji treba postići u pregovorima. Pregovarači trebaju preciznije te rigoroznija mjerila uspješnosti.

Treća faza. su konkretne pripreme. Umjesto da pregovarače prepuste same sebi odnosno da sami moraju pronaći put za svaku od predstojećih situacija, mnoge napredne

tvrtke usvojile su standardne metode i sredstva za pripremu pregovarača. Uz brojne pripreme tu se mogu ubrojiti i sastanci te zajednički boravci ili izbijanja članova tima i drugih utjecajnih osoba sa svrhom utvrđivanja osnovnih pravila procesa i definiranja odluka o upravljanju predvidivim elementima pregovaračkog procesa.

Četvrta faza: je pregovaranje. Na samome mjestu događanja, kad strane sjednu za pregovarački stol, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Pregovarači mogu uvijek imati uza se različite vodiče koji objašnjavaju standardne uvjete ugovora i savjetuju kada je u redu od njih odstupiti. Moguće je razviti i vlastite priručnike u kojima je sabrana akumulirana mudrost iskusnih pregovarača o tome kako pregovarati s različitim tipovima klijenata i kako se ponašati u određenim, neugodnim okolnostima.

Peta faza: odnosi se na reviziju odnosno propitivanje upravo okončanih pregovora te učenje temeljem dobivenih spoznaja. Za te svrhe mogu se razviti standardni obrasci u koje se upisuju lekcije o tome što je i na koji način dovelo do učinkovitog pregovaranja ili što ga je ugrožavalo. (<http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje>, 04.08.2015).

6.2 Faza procesa pregovaranja

Po mišljenju mnogih teoretičara i praktičara, najvažnija faza svakog pregovaračkog procesa jest *priprema i planiranje pregovora*. Osnovni je zadatak ove faze utvrditi i proučiti raspoložive izvore informacija i temeljem njih propitati i ustanoviti vlastite potrebe, želje i mogućnosti te ih što je moguće bolje procijeniti za poslovnog partnera s kojim pregovaramo. U ovoj fazi u obzir treba uzeti ne samo organizacijske potrebe već i individualna obilježja i potrebe osoba koje će sudjelovati u pregovorima. Za bolje razumijevanje motivatora koji će svakako imati značajan utjecaj na pregovaračko ponašanje suprotne strane korisno je razmotriti različite vrste potreba prema nekoj od poznatih klasifikacija. Jedna od najčešćih je ona A. Maslowa koja predstavlja ljestvicu prioriteta u zadovoljenju od osnovnih, fizioloških pa sve do potreba za samoostvarenjem i estetikom. U dobroj analizi potreba jedne i druge strane leži zapravo sposobnost da se pronađu (eng. *win-win*) rješenja, tj. ona koja će maksimalno

zadovoljiti i jednu i drugu stranu i to bez obzira što se u pregovore ušlo upravo zbog postojanja nesuglasica ili konfliktnih interesa.

Druga faza u pregovaranju je sama *pregovaračka sesija* odnosno susret u kojem se nastoji postići sporazum. Već na samom početku susreta potrebno je učiniti sve da se umanje eventualne tenzije te izraziti namjeru i želju za uspješnim ishodom pregovora za sve uključene strane. Pregovaračka sesija se u biti sastoji od sljedećih elemenata: usklađivanje i potvrđivanje dnevnog reda odnosno iznošenja stavki o kojima će se razgovarati, ukoliko to nije obavljeno već ranije. Nakon toga pregovaračke strane iznose svoja viđenja stanja temeljem kojih bi se trebale izlučiti ili barem nazrijeti stvarne potrebe i polazne pozicije svake od strana. Vrlo važna komponenta svakog pregovaračkog susreta jest uspješna komunikacija koja omogućuje bolje razumijevanje potreba i strategija druge strane te otvara prostore za razmjenu mišljenja i pronalaska novih kreativnih obostrano prihvatljivih rješenja. Često je najvažniji element komunikacijskog procesa aktivno slušanje i pravilno interpretiranje onoga što je izrečeno, postavljanje pitanja te opažanje neverbalnih signala koji nam pomažu u detektiranju stvarnog emotivnog i psihičkog stanja osoba s kojima razgovaramo. Neverbalni signali odaju i ono što osoba eventualno misli, ali ne želi ili ne može glasno izreći zbog nekih razloga. Jednako tako i govor tijela koji se teško može kontrolirati, jer se najčešće radi o nesvjesnim pokretima i izrazima, upućuje na to govori li naš sugovornik istinu ili se pretvara. U kolaborativnom pristupu pregovaranja partneri se trude izbjegavati riječi i postupke koji bi eventualno doveli do eskaliranja konflikta ili izražavanja vlastite nadmoći budući da to ne doprinosi pozitivnom ozračju i povjerenju potrebnom iznalaženju povoljnih rješenja za obje strane. Ako zbog žestine argumenata i dođe do napetosti i erupcije emocija, potrebno je učiniti sve da se stanje smiri i pregovori ponovno poprime (eng. *win-win*) perspektivu.

7. ZAKLJUČAK

Komunikacija kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili više osoba, odnosno grupe, svakodnevica je u ljudskom životu. Naime, nema djelatnosti u poslovnom svijetu gdje komunikacija i komunikacijske vještine nisu potrebne i važne. Pomoću komunikacije pojedinac utječe na sugovornika tj. primatelja informacije. Ono što je najvažnije kod komunikacije, jest da primatelj razumije danu informaciju koju prima od pošiljatelja, te da se uz dobru komunikaciju izbjegnu razni sukobi i nesuglasice.

Komunikacija je svima nama potrebna kako bismo mogli kvalitetno obavljati ulogu u poslovnom ciklusu, surađivati sa nadređenima i podređenim kolegama i ljudima izvan organizacije. Kako bi verbalna komunikacija bila i uspješna potrebno je poštivati tri komunikacijske vještine, a to su : slušanje, neverbalna komunikacija, upravljanje stresom. Naravno, potrebno je uložiti mnogo vremena i truda da se nauče poštovati ove vještine, na temelju kojih možemo postati uspješni govornici. Što više truda i prakse, to će i komunikacijske vještine biti spontanije i više instinktivne.

Iz svega se može zaključiti da je komunikacija prenošenje različitih sadržaja s ciljem postizanja određenih učinaka, izmjenom poruka između pošiljatelja i primatelja u okviru društvenih odnosa koje ljudi uspostavljaju da bi informacije bile prihvaćene i obrađene prema namjeri pošiljatelja (formalne grupe, neformalne grupe, organizacije, institucije). Verbalna komunikacija je bitna u svakodnevnom životu. Na temelju verbalne komunikacije ostavljamo svjesno ili nesvjesno dojam na ljude. Kod verbalne komunikacije jako je važan pravilan odabir riječi. Rječnik svakog čovjeka razlikuje se i nadograđuje kroz život, ta nadogradnja stječe se obrazovanjem te čitanjem različitih književnih literatura. Naime, rječnik svakog čovjeka jest ujedno i ogledalo njegovog obrazovanja i opće kulture. Svrha verbalnog komuniciranja ogleda se u potrebi jasnog prenošenja informacije drugoj strani.

Vrlo je važno biti svjestan svojih prednosti i ograničenja u pogledu govorničkog umijeća, jer je upravo ono jedan od ključeva uspjeha u komunikaciji s ljudima, bilo u poslovnom ili privatnom svijetu. Na samom kraju potrebno je izabrati prave riječi,

izreći ih na najupečatljiviji način, pravim tonom, u pravo vrijeme i pri tome ne biti ni preopširan ni prekratak i na taj način će verbalna komunikacija postati najuspješnija.

8. LITERATURA I IZVORI

Knjige:

1. Brajša, P. (1996). *Umijeće razgovora*. Pula.
2. Brajša, P.; Vučetić, M. (1990). *Osnovni elementi interpersonalne komunikologije*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike Varaždin.
3. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. 2. izd. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
4. Kliment, A.; Jurković-Matić, O. (2007). *Poslovne komunikacije*. Zagreb, Mate.
5. Kraljević, R. (2014). *Menadžment tržišnih komunikacija*. Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas.

Internet:

- Galeković. M, Uspješna komunikacija i komunikacijske vještine. (<http://mucanje.com/uspjesna-komunikacija-i-komunikacijske-vjestine>, 01.08.2015).
- Komunikacija i rad u timu. (hrcak.srce.hr/file/154122, 25.08.2015).
- Poslovno pregovaranje - Važna individualna i korporativna kompetencija. (<http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje>, 04.08.2015).