

Проф. Др Будислав Суша

ОСНОВИ КОМУНИЦИРАЊА

Проф. Др Будислав Суша

ОСНОВИ КОМУНИЦИРАЊА



SEKOM – books d.o.o.
Сремски Карловци
2009.

С А Д Р Ж А Ј

ПРЕДГОВОР.....	IX
-----------------------	-----------

1. УВОД У КОМУНИКОЛОГИЈУ	11
---------------------------------------	-----------

1.1. Комуницирање - појмовно одређење	14
1.2. Друштвени аспекти комуницирања	16
1.3. Друштвено – историјски развој људске комуникације	21

2. ПРОЦЕС И ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМА КОМУНИЦИРАЊА.....	29
---	-----------

2.1. Процес комуникације	29
2.2. Комуникатор - пошиљалац информације.....	31
2.3. Реципијент - прималац информације	32
2.4. Порука	34
2.5. Информација	39
2.6. Комуникациони канал – медији	42
2.7. Кодирање - припремање (креирање) поруке	43
2.8. Енкодирање – упућивање (слање) поруке	44
2.9. Декодирање – пријем и тумачење поруке	44
2.10. Реенкодирање – одговарање на поруку	46
2.11. Повратна веза (feedback) – процес комуникацијске интеракције	46
2.12. Сметње (шумови) у комуникацији	47
2.13. Ефикасност систем комуницирања	50

3. ТИПОВИ КОМУНИЦИРАЊА 55

3.1. Типови комуницирања према карактеру свесности учесника	56
3.2. Типови комуницирања према међусобном односу учесника..	57
3.3. Типови комуницирања на основу статуса и форме.....	58
3.4. Типови комуницирања према начину остваривања комуникације.....	60
3.4.1. Вербална комуникација	61
3.4.2. Невербална комуникација	65
3.4.3. Културолошке разлике у невербалној комуникацији.....	86
3.5. Типови комуницирања на основу укључених учесника.....	88
3.5.1. Интерперсонална комуникација	89
3.5.1.1. Пословни разговор	89
3.5.1.2. Савети за успешно вођења пословног разговора ...	116
3.5.1.3. Телефонски пословни разговор	118
3.5.1.4. Писано пословно комуницирање	121
3.5.1.5. Посебне врсте писаног пословног комуницирања.....	135
3.5.1.6. Е – mail - електронска пошта	137
3.5.1.7. Телефакс	140
3.5.2. Групно комуницирање.....	142
3.5.3. Комуницирање у пословној организацији	146
3.5.3.1. Врсте комуницирања у организацији	147
3.5.3.2. Препреке у организационом комуницирању	154
3.5.3.3. Припрема и организација пословног састанка	158
3.5.4. Масовно – медијски посредовано комуницирање.....	162
3.5.4.1. Развој масовних медија.....	164
3.5.4.2. Функције масовног комуницирања.....	169
3.5.4.3. Носиоци и средства масовног комуницирања.....	175
3.5.4.4. Медији (посредници) масовног комуницирања.	186
3.5.4.5. Рачунари – мултимедијална средства масовног комуницирања.....	197
3.5.4.6. Интернет и пословно комуницирање.....	201
3.5.4.7. Опасности и ризици електронског комуницирања.	206

4. КОНФЛИКТИ У КОМУНИЦИРАЊУ И ЊИХОВО РЕШАВАЊЕ.....	209
4.1. Појам и врсте конфликта	211
4.2. Унутрашњи конфликти	215
4.3. Конфликти на релацији менаџер – запослени.....	222
4.4. Конфликти у малим групама	229
4.5. Вођење преговора и начини решавања конфликта.....	238
 5. КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	243
5.1. Појам и карактеристике кризе	243
5.2. Извори и порекло криза.....	245
5.3. Комуникација у кризним ситуацијама.....	247
5.3.1. Приступ кризи.....	248
5.3.2. Поступци за успешну кризну комуникацију	250
5.4. Стратегије за очување угледа организације	252
5.5. Понашање у кризним ситуацијама.....	254
 РЕЧНИК.....	259
 ЛИТЕРАТУРА	269

ПРЕДГОВОР

Књига Основи комуницирања представља продужетак рада на стварању уџбеничке литературе у реализацији програма наставе из предмета КОМУНИЦИРАЊЕ у Високој школи струковних студија за менаџмент и пословне комуникације.

Концепција књиге, као и њен обим и структура условљени су савременим достигнућима комуникологије и њој сродним наукама, захтевима наставног плана и програма као и практичним захтевима струке за коју се студенти оспособљавају.

Садржаји тематских целина уџбеника конципирани су и обрађени флексибилно и довољно широко тако да обезбеђују, како теоријска, тако и апликативна знања потребна менаџерима у свакодневnoj комуникацији и уопште руковођењу и управљању у организацији. У теоријској сфери уџбеник омогућава да се студенти оспособе за научно упознавање процеса комуникације и посебно за комуникацијско понашање појединаца у групи, односно организацији, а у практичном раду да буду способни, користећи та сазнања, да разумеју понашање и поступке појединаца и радне групе, односно организације као целине, да предвиђају и мењају комуникацијско понашање у складу са нормама и захтевима организације у којој раде.

Начин и ширина презентованих садржаја омогућавају самосталан и дубљи проблемски приступ проучавању најважнијих питања савремене комуникологије, односно комуникације и обезбеђују довољно простора за измене и допуне наставног програма, без потребе за изградом новог уџбеника за дуже време.

У припреми и писању ове књиге корисне примедбе и сугестије дао је у својој рецензији проф. др Предраг Дамњановић, на чему му се овом приликом најтоплије захваљујем.

1. УВОД У КОМУНИКОЛОГИЈУ

Комуникологија је релативно млада друштвена и пре свега интердисциплинарна наука чији су предмет изучавања, у најширем смислу, поруке које људи упућују једни другима. Комуникологија има корене у античкој филозофији и реторици, као и у савременим друштвеним наукама попут психологије, лингвистике, биологије, информатике, економије, права, политикологије, журналистике, социологије, уметности. Посебно важно место заузимају лингвистика и психологија. Свака од поменутих научних дисциплина, овај феномен модерног друштва, изучава са свог аспекта, а својим специфичним приступом, методама и садржајем изучавања, доприноси комуниколошким сазнањима.

Теоријско-истраживачко и стручно поље савремене комунологије је разнолико и изразито интердисциплинарно. Користећи различите принципе, оно се може поделити у неколико области. Према неким теоретичарима комунологије, на пример, те области су:

1. *Интерперсонално комуницирање* - укључује изучавање комуникативне интеракције и међуљудских односа и веза. Истражује се улога невербалних и вербалних порука у развијању и одржавању личних веза. Интерперсонално комуницирање укључује и вештине убеђивања, интерперсонални сукоб, привлачност саговорника, страх од комуницирања и др.

2. *Комуницирање у малим групама* је област у којој се изучава комуницирање три и више особа. Истражује се како мале групе настају, како остварују циљеве и решавају проблеме кроз процес комуникације. Обухвата кохезију групе, улоге чланова и водства групе, концензус и сукоб у малој групи, успешност мале групе, породицу као малу групу, итд.

3. *Језик и кодови значења* је област која тематизује вербалне и невербалне знакове и поруке. У овој области се истражују интеркултурално и невербално комуницирање, обликовање, пренос и тумачење порука, те поједине лингвистичке и семиотичке теме из структуре језика и текста, фонологије, семантике и прагматике.

4. *Организацијско комуницирање* је област у којој се изучавају поруке које се размеђују унутар и између различитих организација. Изучавају се проблеми и начини интерперсоналног и комуницирања у малој групи у контексту организације. Изучава се комуницирање између надређених и подређених, преговарање, решавање сукоба, изучавају се мреже и системе пословног комуницирања и др.

5. *Јавно комуницирање* покрива област комуницирања у јавним форумима, обухвата говорништво, убеђивање, аргументацију, расправу и др. Област подразумева и изучавање тема из образовног и политичког комуницирања.

6. *Масовно комуницирање* подразумева изучавање (једносмерног) комуницирања посредованог уз помоћ масовних медија, попут штампе, телевизије, филма и интернета. Теме подразумевају обликовање и утицај порука у масовном комуницирању, јавно мњење, медијско законодавство, критичку анализу порука у медијима и др. Подобласти су реклама, новинарство, односи с јавношћу, медијска култура, итд.

Недостатак конзистентне теорије није омео комуникологе, да кроз своју праксу укажу на основну комуниколошку формулу успеха и четири златна правила комунологије: *флексибилност, вештина, поштовање и тимски рад* (32, стр.9).

Флексибилност - подразумева могућност различитог људског реаговања на исти комуникацијски стимуланс. Једно од правила теорије система указује да постоји вероватноћа да ће онај елеменат система који има највећи степен флексибилности у њему вероватно контролисати цео систем. Прво и суштинско правило комунологије истиче да човек има право, уме и може да бира начине свог понашања.

Вештине и уметност комуницирања се уче - постоји мали број сјајних комуникатора по рођењу. Други су комуницирање научили

као што су научили да читају или пишу. Да бисте постали успешан комуникатор морате стално вежбати. За то постоје многе радионице где можете учити различите комуниколошке технике под професионалним водством комуниколошког тренера.

Поштовање личности - подразумева поштовање једног од неotuђивих, безусловних, рођењем стечених човекових права - да буде третиран као људско биће са достојанством. Истраживања о сагоревању особља у разним професијама (32, стр. 300) указује на то да морамо водити рачуна о људима.

Тимски рад – једна од одлика савременог менаџмента, али и специфичан изазов који пре свега указује на суштинско значење комуникације за успешно деловање тима, као специфичне форме и методе решавања различитих питања у организацији.

1.1. Комуницирање - појмовно одређење

Појам комуницирање¹, у најширем смислу значења подразумева начине споразумевања међу људима. У исто време процес комуницирања представља и основу људске сарадње и укупног деловања у животу и раду (науци, образовању, култури, уметности, привреди, политици, и наравно у породици), односно, представља суштину и основу човекове егзистенције. Процес комуникације је и у основи свих економских и социјалних процеса и односа, који се одвија на многим нивоима и на разне начине, шта више, управо процес комуникације ствара услове за настанак, функционисање и развој различитих материјалних и духовних вредности које су одлика одређене цивилизације.

"Комуницирање је облик споразумевања између живих бића, зато у појам „комуницирања“ не можемо укључивати пренос информација између неживих бића (рецимо, пренос података у рачунарским системима). Људско комуницирање је споразумевање помоћу симбола (то га разликује од комуницирања животиња)." (56, стр. 19)

Под појмом комуницирања се подразумева и начин међусобне размене мисли, идеја, жеља, хтења - порука, помоћу кога људски односи (интимни, лични, пословни, друштвени и други) постоје и стално развијају. Стога и истичемо да процес комуникације – комуницирања представља персонални и друштвени однос, односно садржи персоналну и друштвену димензију. У исто време комуницирање подразумева и социјално-психолошки однос, који се у актуелном мисаоном процесу успоставља између два или више лица.

Стога, многи теоретичари, саму комуникацију и дефинишу као свесни однос међу јединкама (везу међу њима чине различити вербални, визуални, звучни и други знаци), који је остварен у случајевима када се порука разуме и када подстиче акцију или стимулише примаоца на одређену реакцију.

¹ (лат. *communicatio* - општење, саопштавање, веза, опхођење, позаједничавње)

Многи теоретичари истичу да комуницирање поседује три основне функције:

- **перцептивну** – подразумева пријем поруке у комуникацијском процесу,
- **еволутивну** – ова функција омогућава разумевање поруке и доношење одговарајућих одлука на основу претходног искуства јединке, и
- **трансмитивну** – подразумева процес преношења поруке и тумачење њеног значења.

Такође, указују и наводе шест одлика које карактеришу савремено комуницирање².

Комуникација је свеобухватна и представља централни феномен културе.

1. Она је непрекидна, никада не престаје и не може јој се одредити ни почетак ни крај.
2. Заснована је на размени значења.
3. Садржи предвидљиве, очекиване или конвенционалне елементе.
4. Јавља се у више нивоа (између две индивидуе, између индивидуе и групе између две или више група итд).
5. Одвија се и међу једнакима и међу неједнакима (у погледу пола доби, образовања, социјалног статуса итд).

Исти аутор указују, поред поменутих, и на следеће суштинске карактеристике комуникације: 1) *Комуникација је процес остваривања веза међу људима*. Везе могу бити између две особе или групе, или више њих. Директне или индиректне, а по својој структури, одређене су информацијама, мишљењима и идејама које представљају суштину комуникације. 2) *Комуникација је активност*. Јединка је активно ангажована у разумевању и осмишљавању комуникацијске поруке. 3) *Комуницирање се учи*. Људско биће учи да комуницира у циљу задовољења својих потреба.

² Томић Зорица, *Комуникологија, Чигоја штампа, Београд, 2003, стр.27*

1.2. Друштвени аспекти комуницирања

Суштина бурног цивилизацијског напретка и развоја не лежи искључиво у нагомиланом људском знању у току дугог цивилизацијског развоја, већ у способности друштва да се та сазнања шире и размењују. У истој оној мери у којој су научна и техничка открића унапредила производне односе, на исти начин је и развој процеса комуницирања унапредио и тоталитет друштвених односа. Стога, посебно данас у савременом друштву, комуницирање представља изузетно важан, ако не и кључни аспект друштвене активности људи.

Укупан друштвени развој условио је и утицао на значајну друштвену поделу рада, па у том смислу и на поделу укупних људских односа, као што су: производни, економски, политички, правни, идеолошки, комуникацијско-информативни и други. Сваки од поменутих сегмената или, може се рећи, релативно независних система има, али и стално развија свој систем комуницирања, који поред сличности, са другима, има и своје специфичности. Комуникација, у том смислу, функционише као механизам различитих личних и друштвених акција које су најчешће детерминисане одређеним циљем, па се на основу тога сами односи (начини понашања) у привреди и друштву могу третирати посебно као привредни (производни, трговински, ...), политички, културни, морални и др.

Комуницирање, стога, има своје кључне функције у области економског, културолошког и социјалног миљеа, који преко комуникативних веза (интерперсоналне, групне или преко масовне комуникације) врши дифузију информација у одређеном простору и времену, стварајући тиме претпоставке функционисања савременог друштва.

Сам процес комуницирања обезбеђује везу различитих субјеката комуникације (појединци или групе) са циљем комуницирања.

Систем комуницирања и само комуницирање могу се посматрати у облику динамичких односа – као укупност људских

активности и односа и статички – као систем организованих институционалних форми са припадајућом инфраструктуром преко које се комуницирање и врши.

У том смислу, основни субјекти комуникативног процеса су комуникатор (пошиљалац поруке) и реципијент (прималац поруке). У процесу наизменичне размене порука комуникатор постаје реципијент и обрнуто, за разлику од информисања, на пример, које је једностран процес - усмерен једино од комуникатора ка реципијенту.

Неки аутори (22, стр. 19) истичу да је знатан део комуникационих активности заснован и на симболичким ритуалима који комуницирање друштвено кодификују и који му дају одговарајућу вредносну димензију (идентитет) битну у културном, економском и друштвеном свету у коме живимо. Комуниколошки универзум људи обухвата врло широк круг реалних и симболичких садржаја, у које, поред осталог, спадају и: обичајне норме, социјална искуства, стандарди понашања, лингвистичке (језичке) форме изражавања, уметничке форме изражавања (ликовне, музичке, књижевне...), форме изражавања иманентне науци (математици, електроници...) као и митолошки и религиозно-ритуални симболи, и друго.

Свакако, да је и сам техничко-технолошки развој битно утицао на систем комуницирања кроз примену савремених звучних, визуелних и штампарских техника и средства и свакако медија.

Када говоримо о друштвеним аспектима комуницирања, потребно је истаћи да се комуницирање може поделити на **јавно (службено) и приватно**.

Јавно комуницирање је институционализован и кодификован систем комуницирања, који се конституише између привредних, друштвених, културних и других институција и организација, дефинисан је одређеним правилима, која дато друштво утврђује у складу са својим потребама. Не треба посебно напомињати да је овај аспект комуницирања од посебне важности у сваком друштву.

Потребно је истаћи и чињеницу да се модел јавног комуницирања мењао кроз историју и да су, у складу са владајућим идеолошким и друштвено-политичким односима, настајали и одговарајући модели, који се међусобно разликују по томе, ко и на какав

начин креира правила комуникацијског понашања, ко у неком друштву има монопол власти и по тој основи и монопол над системом комуницирања. У том контексту, одређени аутори (22, стр. 28-37) разликују и истичу:

- **државно-политички (ауторитарни) модел** – први модел јавног комуницирања, који је једносмеран и сажет, од центра моћи ка поданицима, саопштавају се пожељне информације ради обликовања понашања својих поданика. Модел се и данас користи у тзв. тоталитарним друштвима, у армији и у неким верским заједницама, а такође и у хијерархијски структурираним, привредним и друштвеним организацијама.
- **реторичко-убеђивачки модел** - је такође веома стар и води порекло још из антике и феудализма. Разликује се од претходног модела по томе што није заснован на репресији, већ на аргументима и убеђивању комуникатора који енкодира релевантне информације. Модел је једносмеран, јер поруке иду од комуникатора до реципијента.
- **Гутенбергов модел јавног комуницирања** - заснива се на слању истоврсних писаних информација већем броју реципијената. Гутенбергов приступ у јавном комуницирању - заснован на визуелном каналу енкодирања поруке - потиснуо до тада владајући говорни канал комуницирања. Гутенбергов модел јавног комуницирања често се користи у пракси друштвеног и привредног пословања, као и у политичком, образовном, културном или другим доменима, такође има пуну примену.
- **прагматско-бихејвиористички модел јавног комуницирања** – почива на могућностима манипулисања појединцима помоћу спољних фактора, у првом реду средствима масовног комуницирања и одгојем. Систем информисања није ништа друго до "убацивање" у главу реципијената сугестивних информација са стране, да би се они потом понашали како комуникатор жели. Понашање човека може се према томе изразити формулом С-Р, тј. стимуланс-реакција.
- **модел С-О-Р (стимуланс-организам-реакција)** – представља допуну претходног модела појмом организм, који предста-

вља мисаони склоп (ставове) и емоције реципијента кроз које пролазе и на које утичу стимуланси, изазивајући различите емоционалне трансформације појединца. У овом моделу за комуникатора је идеална ситуација да реципијенти приме, разумеју и прихвате (декодирају) послату поруку, управо у облику и смислу који је комуникатор осмислио.

- **системско-кибернетски модел јавног комуницирања** – користи правила опште теорије система. Модел полази од свестране анализе односа појединих делова и целине у систему комуницирања, које третира као двосмерну интеракцијску (међусобно условљену) релацију, односно двосмерни кружни процес са регулирајућим механизмима.
- **агитпроповски модел јавног комуницирања** - примењује се у свим тоталитарним друштвима - диктатурама - где су на власти монополисани идеолошки или теократски (црквени) центри моћи. Настао је у бившем СССР-у, као модел за масовно обликовање свести народа према замисли владајуће партијске врхушке, у **духу** тежњи да се свест маса обликује у пожељном смеру партијског идолопоклонства. Систем јавног комуницирања у овом друштву био је замишљен и реализован као највећа институционална машинерија за обликовање људских душа, а све ради остварења одређених идеолошко-политичких, економских и других циљева.
- **функционалистички модел јавног комуницирања** – представља несумњив квалитативни помак у односу на друге система комуницирања - због тога што овај систем напушта шему једносмерног комуницирања (изражену у релацији: комуникатор - реципијент) и заснива комуникацијски процес на **међусобној повратној интеракцији**, у којој сваки комуникатор истовремено постаје реципијент и обрнуто. Функционалистички приступ полази од **модела биполарности** комуникацијског система, који има мултифакторску структуру. То значи да постоје два пола комуникацијских активности (комуникатор и реципијент), али и више фактора, унутар или ван комуникацијског система, који утичу на одвијање процеса комуникацијских активности.

Приватно комуницирање је тип комуникацијских активности који се одвија између физичких лица (индивидуа) и мање је подложно правилима које утврђује држава и/или њени органи, односно друге за то надлежне организације и институције.

Пословно и уопште **друштвено институционализовано** комуницирање по правилу има третман јавног комуницирања, пошто је сваки обављени односно закључени посао, заснован на претходном или текућем комуницирању, истовремено и одређен правни акт, којим се успоставља и неко ново имовинско или друштвено правно стање између субјеката комуницирања.

Пословно комуницирање је посебна врста комуницирања чија је суштина у обављању различитих пословних активности. У пословном комуницирању користе се исте методе и поступци и слична техничка средства као и у другим врстама комуницирања. При томе пословно комуницирање има одређене специфичности изражене не само у циљу, већ пре свега у крајњим ефектима самог комуницирања.

Може се рећи да пословно комуницирање има две димензије, односно две равни. Једну која је усмерена на комуницирање у оквиру одређене организације, чија је суштина у остваривању нормалног функционисања организације и остваривања базичних циљева (производње, пружања услуга и сл). У том смислу говоримо о **интерном пословном комуницирању**.

Суштина друге димензије пословног комуницирања је у успостављању комуникацијске интеракција између пословних партнера, али и других друштвених субјеката (организација), а ради остваривања својих пословних циљева кроз успешну сарадњу у обављању одређеног посла. У том смислу говоримо о **екстерном пословном комуницирању**.

Ефекти пословног комуницирања идентификују се са ефектима самог посла, ради кога се успоставља комуникацијска интеракција, а могу се изразити кроз остварено повећање производње, добит, пословни углед, освајање нових тржишта и друге показатеље.

Изградња адекватног модела пословног комуницирања, у обе поменуте димензије, је пре свега кључна активност менаџмента.

Добро дефинисан и успостављен систем пословног комуницирања обезбеђује – добре међуљудске односе, професионалан и одговоран однос чланова организације према постављеним задацима, брже решавање проблема, ефикасније и брже доношење одлука, повећање продуктивности, јачање пословних веза, унапређење професионалног имиџа, успешнију промоцију производа и услуга и многе друге аспекте функционисања.

Без ефективне комуникације, људи погрешно разумеју једни друге и погрешно тумаче информације. Идеје се не схватају или не привлаче пажњу, а појединци и фирме не остварују жељене резултате. Истраживања овог проблема показују да се у просеку изгуби око 6 сати, сваке радне недеље (40 сати), због лоше постављеног система пословне комуникације између особља и менаџмента.

Стога многи комуниколози³ сматрају да адекватан модел комуницирања, уствари, означава међусобни систем информисања, који треба да одговори на питања: (1) ко информише, (2) шта информише, (3) којим каналом, (4) кога информише и (5) са каквим учинком.

1.3. Друштвено – историјски развој људске комуникације

Комуникација, можда старија и од човечанства, универзално је својство природе, а не посебност само људске врсте. Без обзира на то што се мишљење обично истиче као основни покретач људског развоја, управо је комуникација била главна алатка у обликовању човека као феномена природе. Споразумевање и размена сазнања учинили су људска бића господарима света. Под комуникацијом код људи подразумева се преношење порука путем знакова. Ваља имати у виду да људи непрестано емитују сигнале, чак и неке којих нису свесни и над којима немају контролу. У праскорорје цивилизације

³ *Lasswell Harold D.: Power and Personality, W.W. Norton & Co, Now York, 1948, cmp. 37*

био је то највероватније почетак неме комуникације. Прве информације међу људима биле су усмене и то оне које су неартикулисаним гласовима упозоравале на опасност од дивљих животиња и ђуди природе.

Упоредо с еволуцијом човека као друштвеног бића развијали су се и начин и средства споразумевања између људи. На одређеном степену друштвеног развитка човек је почео да се служи артикулисаним гласовима, што је омогућавало да лакше и брже саопштава другима своје мисли и новости које је видео или чуо у својој околини.

Комуникација је саставни део сваког контакта међу људима. Она је предуслов за сваку заједничку акцију. Са развојем језика⁴ комуникација је постала *spiritus movens* напретка људског рода.

Најпре су корисна, али и друга сазнања преношена усмено. Главни недостатак такве комуникације био је мали број оних који су се могли користити тим знањима, потом непоузданост и краткоћа људског памћења. Домети такве комуникације били су детерминисани ситуационим чиниоцима, просторним и временским ограничењима, интелектуалним, емотивним и другим факторима.

Неки од садржаја комуникације имали су само тренутни значај, али било је и информација које су представљале трајну вредност, сублимацију корисних искустава и сазнања (у вези са припремањем хране, лечењем, запажањима о природним, астрономским и другим појавама итд.). Стога се јавила и потреба да се такве информације пренесу што већем броју људи и сачувају за будуће генерације.

⁴ Бројне су хипотезе, од древног античког доба до краја 19. века, о постанку језика. Биолошке тезе тврдиле су да се језик рађао полако, из развоја покрета и гласова човека (*rooh-rooh theory*) или да је производ подржавања природних крикова или шума (*bow-wow theory*). Антрополошке тезе биле су разноликије: тврдиле су да је језик настао или из симболичних корелација између импресивне вредности неког звучног продукта и његовог смисла (*ding-dong theory*) или из испуштања звукова које се јавља при мишићном напору (*yo-he-ho theory*) или из развоја првог децјег тепања или певања, или чак изражајних покрета. Описирије у књизи: Жорж Мунен, *Историја лингвистике*, Библиотека XX век, Београд 1996, стр. 28.

Историчари комуникологије, у том смислу издвајају неколико периода у развоју човековог система комуницирања, које су по њима истовремено и фазе развоја човечанства:

1. Прва фаза развоја трајала је најдуже, више стотина хиљада година. Неартикулисани гласови првих људи постепено су се, миленијумима, трансформисали у говор, што је касније створило неопходне услове за успешно вербално комуницирање првих *homo sapiens*. Тактилно комуницирање постепено је потиснуто од стране вербалног, а артикулисани звук је постао главни носилац поруке и основно средство комуницирања. Звук су притом пратили визуелни знаци и покрети, а комуницирање је од спорадичне постало осмишљена, а понегде и главна људска активност. Створио се језик, као основно средство међусобног комуницирања. Уопштавао се притом и модел његовог коришћења, који је омогућио његову универзалну комуникативну примену, на све сложенијим мисаоним основама. То је био и период када се вербална комуникација, у почетку постепено, а касније све брже развијала, да би и потом постала главни вид преноса порука и размене искустава. Сматра се да је вербално комуницирање постало доминантни друштвени систем комуницирања негде око 10.000 година пре нове ере. (46, стр. 6-17)

Уз вербални систем комуницирања, у овом периоду су егзистирали и неки други системи, као што су: тактилни, иконички (сликовни), музички и други. Ови системи су нашли своју функцију и представљали су успешну допуну вербалног система комуницирања.

2. Други период развоја започео је у доба неолита (10.000 - 3.000 год. п.н.е), када су људи почели да користе слике и цртеже како би преко њих изразили одређене поруке. Слике и цртежи са оваквом наменом називају се пиктограми. Мада више не представљају средство општег комуницирања, пиктограми се и данас користе у циљу изражавања неких порука рекламног и/или информативног карактера.

3. Трећи период карактерише знаковни системи обележавања - писма која нису користила алфabet. До недавно се сматрало да је прво писмо овакве врсте - сумерско клинасто писмо - настало у

Месопотамији око 3.000 год. п.н.е. Новија истраживања⁵ нуде различите археолошке доказе да је тле данашње Србије, српски део Подунавља - колевка ове врсте писмености. У поменутом периоду након појаве сумерског клинастог писма јављају се и хијероглифи у Египту. Хијероглифи су сликовни знаци који представљају прелаз од пиктограма ка словима. Разликују се од пиктограма утолико што нису у целости подвргнути структури сликовног представљања поруке (цртежом), већ користе и друге знаке: тачке, зарезе, цртице, кружиће и друго. Хијероглифи се заснивају на одређеној граматици, што омогућава њихову појмовну унификацију, али истовремено усложњава поступак комуницирања пошто хијероглифи истовремено захтевају и одређено знање (писменост) у кодирању и декодирању порука.

4. Четврти период комуникацијског развоја карактерише појава алфабетског писма - система писаних знакова (слова) у коме се један глас изражава одређеним знаком - преко кога се за сада најуспешније врши кодирање (уобличавање), енкодирање (слање), декодирање (пријем и тумачење) и складиштење информација. То је данас у највећем делу света основи метод и средство писаног комуницирања међу људима.

Постоје консонантска (сугласничка), попут старохебрејског и арапског, и вокализирана алфабетска писма (бележе се и сугласници и самогласници), каква су почевши од старогрчког - сва европска писма. Данас су писма већег или мањег обима. На пример, хебрејски алфабет има 22 слова односно знака, арапски 28, италијански 25, енглески 26, немачки 27, српски 30 итд.

Алфабетско писмо је изум Феничана (XIV век п.н.е.). Од њих су га касније преузеле друге културе. Око VIII века п.н.е., Грци прилагођавају својим потребама феничанско писмо (које је било консонантско) и стварају први вокализирани алфабет. Ово грчко

⁵ На простору данашње Винче као и педесетак других налазишта у широј околини, у периоду од 5.500 до 4.000 година пре нове ере, родило се прво европско писмо које се пренело широм Европе и нарочито на Блиски исток, где је утицало на стварање неких млађих писама.

Бајић Јово, Винча је колевка европске писмености, Православље, 15, 2004, стр.14

писмо је било прихваћено у целом Средоземљу. Касније га Римљани прилагођавају свом језику и шире га, посебно, по Западној Европи.

Писмо је омогућило праву комуникацијску револуцију, што је имало за последицу изузетан развој науке, образовања, привреде и свих других области друштва.

Видимо да је човек у свом развоју почео своје мисли и запажања да саопштава разним знацима које је клесао у камену и дрвету или урезивао у глини, а затим и знацима који су означавали реч или делове речи. Тако је писмо,⁶ обележило настајање нове, више етапе у развоју људског друштва, а уједно је почетак писменог комуницирања међу људима. Са глиненим плочицама временска баријера је савладана, а група корисника информација је проширена, иако се с временом дешавало да је код за дешифровање бивао загубљен, те га је требало накнадно откривати.

Нова значајна промена, у историји писане речи и културе, јавља се са проналаском и применом папира као писаћег материјала. Тај проналазак је омогућио да писана реч буде доступнија већем броју људи, јер је то дуго био најјевтинији и најпрактичнији материјал за писање. Папир су у првом веку нове ере пронашли Кинези, који су дуго чували тајну његове производње. Тек у 8. веку за њу су дознали Арапи, који су усавршили технику производње папира. Из арапских земаља начин производње папира пренет је у Европу у 12. веку.

Писмо је омогућило и појаву новина⁷ као јавног медија масовног енкодирања порука и писане дифузије информација. Појава новина означава почетак нове ере у систему комуницирања – прелазак из система непосредног комуницирања на систем посредоване (преко медија) комуникације.

⁶ Готово је сигурно да писмо, које је први директни археолошки налаз о постојању језика, постоји већ око 50000. године п.н.е., када се јављају први „правилно распоређени урези“, а сасвим је сигурно да постоји око 30000. године п.н.е., када се јављају неоспорно урезани или сликани ликови. Жорж Мунен, *Историја лингвистике*, Библиотека XX в., Београд 1996, стр. 39.

⁷ Прве новине појавиле су се још за време Јулија Цезара (50. год. п. н. е.), који је основао и прву сталну новинарску-информативну службу, преко које је обавештавао римске грађане о актуалним политичким и друштвеним збивањима (ЈДМА, стр. 23).

Појава писма као доминантног облика јавног комуницирања, није елиминисала непосредно говорно комуницирање. Као реторика-ораторство (говорништво), овај облик споразумевања развијао се још од античког доба, паралелно са писаним комуницирањем.

Почетак интензивног развоја информационих и комуникацијских активности, историјски се везује за проналазак штампарске пресе⁸ за масовно умножавање текстова. Гутенберг је трасирао пут не само за појаву нове привредне гране (типографије), већ и за брз развој комуницирања, који је узрочно последично створио услове за напредак производних снага и тржишта који је потом уследио. Експанзија издаваштва (новине, књиге, часописи и др.) - до које је у међувремену дошло омогућила је научну, друштвену и пословну сарадњу на широким основама хомогенизујући културолошки различите етничке групације људи и упућујући их на међусобну сарадњу. Такође, штампа и други облици издаваштва разбили су комуникацијско-информативне монополе владајућих слојева, засноване искључиво на систему вертикалног информисања и створили су у целом свету разуђену структуру комуницирања (22, стр.25).

Књиге, радио, телевизија, електронски медији само су повећали могућности за коришћење информација и научних достигнућа. Данас светске мреже користе геостационарне сателите за пренос података. Телевизијска слика на тај начин обилази земаљску куглу готово у реалном времену, а бежични телефони практично омогућавају обелодањивање и директно преношење било које информације. Светска мрежа – Интернет⁹ обједињује својства и могућности свих медија, неизмерно ширећи простор за комуникацију. Са становишта бројности учесника у комуникацијском процесу могућности Интернета су готово неограничене. Већ је број порука упућених електронском поштом („e-mail“) надмашио оне послате традиционалном поштом (популарно „snail-mail“). Постоји могућност комуникације преко Интернета путем видео-телефона, односно могуће је телефонирати и видети саговорника ма у ком делу света се

⁸ Јохан Гутенберг /Johannes Gutenberg/ је направио штампарску пресу 1440. године, а прва штампана књига је била Библија.

⁹ Зачеци Интернета су у компјутерској мрежи између свих америчких значајних војних и научних институција, коју је направио Пентагон 1969. године, како би у случају нуклеарног рата ти центри били повезани.

налазио. Број информација понуђених на електронским адресама као да је бесконачан. Рекло би се оваплоћење идеје математичара Норберта Винера који је тврдио да се „свет може посматрати као безброј порука онима које то може занимати. Размена тих порука је оно што називамо комуникацијом”.¹⁰

Компјутери су омогућили и виртуелну комуникацију – размену порука између човека и субјеката из једног нестварно-стварног света – у новој, маштом створеној, димензији стварности, ограниченој само квалитетом и својствима техничке опреме, односно рачунара.

Може се закључити да су квалитет и обим комуникације међу људима управно зависни од развоја средстава за комуникацију. Наиме, како су се развијала средства за комуникацију – медији, тако је људска цивилизација напредовала, освајајући нова сазнања. Највећи умови једне епохе акумулирали су знања која су постајала темељ њиховим интелектуалним баштиницима за будућа истраживања, за постизање нових открића, научних законитости и успињање по спирали цивилизацијског прогреса.

¹⁰ Пол Вацлавик, *Колико је стварно стварно?*, Нолит, Београд, 1987, стр. 13.

2. ПРОЦЕС И ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМА КОМУНИЦИРАЊА

2.1. Процес комуникације

Појам комуникација потиче од латинских речи *communicare* и *communicatio*, које значе учинити заједничким, саопштити, односно: заједничко, општење.

У свом елементарном, најједноставнијем облику **процес комуникације** чине: *извор* информације, *канал* везе и *пријемник* информација (шема 1). *Основни садржај* и смисао комуникације јесте *порука*, односно *информација*. Порука може бити различита по намени; може представљати саопштавање података, налога и задатака, питање или тражење обавештења, као и ширење одређених знања и схватања.

Шема 1:



Шема основног модела комуницирања

Извор информација је писани текст, говор, слика или ма који други скуп порука који садржи информације. Извор информације, ако је реч о лицу које даје информације, назива се *информатор*, док је лице које прима – *прималац* или *реципијент*¹¹ информација. Када

¹¹ Лат. *recipere* – примити, прихватити

постоји више прималаца, о њима се говори као о *аудиторију*. Информатор и прималац су *комуникатори*.

Каналом везе назива се пут преноса информације без обзира на његову врсту: ваздух, жица и слично.¹² Информација се преноси каналом везе путем сигнала.¹³ *Сигнал* представља појавни облик информације, односно физички процес који представља материјалну основу информације.

Сигнали су носиоци порука, података и информација. Они чине основу за успостављање комуникацијских односа у сваком информацијском систему. Сигнали изражавају знакове, односно симболе. Сигнал је физички догађај који зависи од времена. Обликује га и шаље неки извор сигнала, а прима и тумачи приматељ сигнала. Симболи и знакови физички су носиоци просторно димензионисаних сигнала, помоћу којих можемо конкретизовати појмове, поруке, податке, вести и информације.

Иако већина теоретичара комуникологије прихвата и полази од основне шеме процеса комуникације, прецизнију и садржајну класификацију даје и Филип Котлер¹⁴ на девет елемената:

- *Стране у комуницирању:*
Комуникатор - пошиљалац информације,
Реципијент - прималац информације,
- *Инструменти комуницирања:*
Информација - порука,
Комуникациони канал - медији
- *Функције комуницирања:*
Кодирање - креирање поруке,
Енкодирање - упућивање (слање) поруке,
Декодирање - пријем и тумачење поруке,

¹² Економски речник, Војноиздавачки завод, Београд, 1975, стр. 149.

¹³ Светлост и друге емисије јесу сигнали који се у таласима шире од извора кроз простор. Нема начина да се новост прошири брже него што се шири светлост. Радио-таласи или рентгенски зраци су најбржи преносиоци порука. Они чине основну мрежу информација која повезује материјални свет. Јаков Броновски, Успон човјека, Отокар Кершовани, Ријека, 1984, стр. 248.

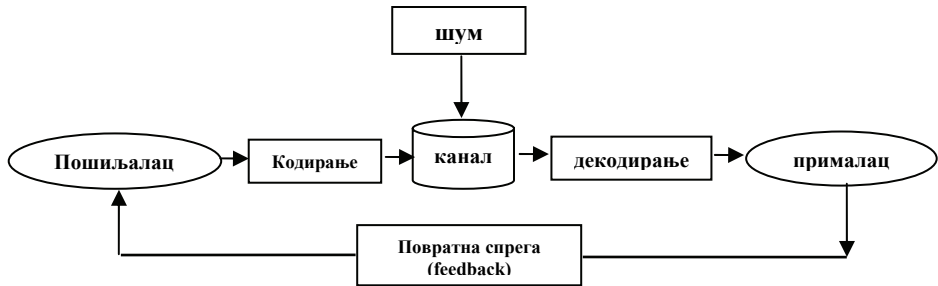
¹⁴ Philip Kotler, амерички ауторитет за маркетинг и комуникације, Управљање маркетингом, Информатор, Загреб, 1988, стр. 623

Реенкодирање - одговарање,

Повратна спрега - процес комуникацијске интеракције,

У том смислу шема комуникацијског процеса (*шема 2*) изгледа битно другачије, јер је проширена наведеним елементима система комуникације и јасно дефинише да се процес комуницирања у суштини остварује кроз: креирања поруке, слања поруке, примања поруке, тумачење и разумевање поруке и повратну везу – процес комуникацијске интеракције.

Шема 2



Шема процеса комуникације

2.2. Комуникатор - пошиљалац информације

Комуникатор (пошиљалац поруке, емитент итд.) је појединац или организација која шаље поруку другој особи, групи људи или масовном аудиторијуму. Од комуникатора полази комуникацијски процес, услед чега се он сматра извором почетне информације којом започиње процес комуницирања.

2.3. Реципијент - прималац информације

Реципијент (прималац, аудиторијум, одредиште, дестинација итд.) је страна која прима поруку од комуникатора. Може бити појединачни субјект (у интерперсоналном комуницирању), група (у групном комуницирању), као и маса прималаца - слушалаца, читалаца и/или гледалаца (у масовном, медијски посредованом, комуницирању) и наравно организације (привредне, друштвене, државне и сл.).

Дуго се веровало да квалитет информационог пријема зависи искључиво од квалитета информације и процеса информисања. При том се сматрало да сви реципијенти у просеку примају информације на исти или сличан начин, односно да сви исто или слично сазнајно и психолошки реагују на њих.

Да бисмо разумели шта се са психолошког аспекта дешава у процесу комуникације, потребно је разлучити значење појмове *перцепција*, *рецепција* и *аперцепција*.

Перцепција се може дефинисати као садржај заснован на чулним подацима, као основна и веома значајна функција човека (и живих бића уопште), којом он, путем својих чула, успоставља сазнајну везу са собом и сопственом околином, са спољном и унутрашњом реалношћу. *Перцепција* или *опажај* је резултат дејства средине (*дражи*), рада чулних анализатора али и других социолошких и психолошких фактора, као што су опште и индивидуално искуство, знање, као и афективне и конативне димензије психичког система. У процесу комуникације, перцепција не подразумева и схватање поруке. То значи да човек може да чује поруку која му је упућена, али да је не схвати (ако је изречена на непознатом језику, на пример).

Рецепција (лат. *receptio* – примање, усвајање) је термин који исказује разлику између перцепције реалности и схватања те исте реалности. Често је коришћен термин када се ради о опажању уметничког дела. У процесу комуникације рецепција поруке означава да

је прималац поруку перципирао и схватио – на свој начин. Идеално би било када би је схватио на начин на који то пошиљалац поруке очекује.

Аперцепција (лат. *ad* – уз, поврх и слично; и *perceptio* – опажа-ти) је термин којим се означава *опажање* и *још нешто уз опажање*. То нешто јесу различити психолошки садржаји, који су резултат целокупног искуства и који се називају *аперцептивном масом*. Аперцепција се може схватити и као осмишљавање опаженог, сходно унутрашњим схемама примаоца поруке. Наиме, и код опажања реалних предмета, постоје индивидуалне разлике у погледу схватања опаженог. Те разлике заснивају се више на знању, а понекад на мотивацији и другим факторима. У психологији појам *пројекције* објашњава наведени ток унутрашњих чинилаца. *Пројекција* је унутрашњи, психолошки механизам који се огледа у настојању да се непријатни садржаји и незадовољени мотиви и жеље избаце и пројектују у спољашњост, на друге људе, објекте, па и на уметничке производе. На тај начин аперцепција, са своје унутрашње, психолошке стране, укључује у себе пројекцију. Она је тај погон унутрашњих фактора аперцепције.

Новија истраживања у комуникологији показују да сви примаоци не примају и не прихватају поруке на исти или сличан начин. У односу на циљеве и намере комуникатора скала пријема може бити веома диференцирана (22, стр. 39):

- Реципијенти примају и тумаче поруку управо онако како је комуникатор замислио и режирао,
- Реципијенти порукама, које примају и доживљавају, дају веће значење и вредност него што је то комуникатор очекивао, а понекад и желео,
- Реципијенти примају и прихватају поруку, али са мање значаја и вредности, него што је пошиљалац очекивао и у свом комуникационом сценарију испланирао,
- Реципијенти примају упућену поруку неутрално, тј. уопште на њу не реагују, као да није ни послата,
- Реципијенти чак могу показивати и анти-комуникацијско понашање, тј. реаговати и деловати негативно, односно супротно жељи и тежњи комуникатора.

Анализа показује да зависно од информацијског искуства и става, као и зависно од потреба реципијента, иста информација може да буде примљена у дијапазону од појачаног пријема (у односу на очекивани), до апсолутно негативног.

Појачани пријем информације дешава се у оним случајевима када је прималац више заинтересован за комуникацију од пошиљаоца. У супротном случају, када реципијент не реагује на примљену информацију, или је прихвати, али се притом понаша супротно од намере комуникатора, очито је да је наведена информација у сукобу са ставом односно интересом примаоца, због чега се он, тако и понаша.

Да би информација могла да се приближи реципијентима, њени креатори треба да проучавају и прате потребе, интересовања, сазнајни ниво и емоционалне карактеристике прималаца, којима је намењена.

2.4. Порука

Порука је базични аспект комуникацијског процеса, без кога се тај процес не може одвијати. Порука је скуп симбола које пошиљалац емитује реципијенту.

*Скуп знакова - симбола састављених према одређеним, међу комуникаторима договореним правилима, јесте порука. Ваља имати на уму да порука увек има одређено значење, на први поглед уочљиво или мање или више скривено.*¹⁵

Понекад значење неке поруке не успева да допре до примаоца. Разлог томе може бити нешто што се десило у току преношења (шум), односно превођења. Када се једна од порука искриви, остављајући примаоца у стању неизвесности, резултат тога је *пометња*. То производи осећања која иду од благе збуњености до акутне анксиозности, зависно од околности. Природно је да је, када је реч о људским односима и људској интеракцији, посебно важно да се што

¹⁵ Јаков Броновски, *Успон човјека, Отокар Кершовани, Ријека, 1984, стр. 250*

више повећа разумевање, а пометња сведе на најмању могућу меру.¹⁶

Не-акцептација и неразумевање комуникативних порука у највећем броју случајева нису узроковани, како се то произвољно сматра, недостатком интелигенције прималаца и сложености упућених порука него углавном комуникативно-структурним, посебно лингвистичким чиниоцима. То значи да примаоци прихватају само оне информације које су *ефективно разумљиве*. Познато је да број читалаца једне публикације, на пример, понајвише зависи од разумљивости текста.¹⁷

Значај речи у формулисању поруке. До неуспешног комуницирања долази и онда када комуникатор није у стању да јасно и прецизно формулише поруку, дакле, када се изражава конфузно и нејасно, када користи фразе без правог значења, када износи погрешне аргументе, када не разликује битно од небитног и, уопште, када не мисли јасно или није у стању да своје мисли једноставно, тачно и разумљиво формулише. Али, до неразумевања може доћи и када је креатор поруке у стању да своју поруку јасно изрази (себи својственим стилем и речником), ако приликом избора речи и стила излагања не уважи особине примаоца поруке и његове могућности (способности) да ту поруку схвати на начин на који то жели њен креатор. То се дешава када се упућују поруке са сувише стручних термина, са акронимима, страним речима или се апстрактно и компликовано излаже садржај.

Поруке могу бити вербалне и невербалне. Будући да се комуникација међу људима реализује путем говора (*непосредна*) или писаних или на други начин забележених порука (*посредна*), речи су један од кључева за успешну комуникацију.

Речи имају денотативно и конотативно значење.

Денотативно значење обухваћено је дефиницијом појма који реч представља и има исто значење за све који ту реч користе. Такво

¹⁶ Пол Вацлавик, *op. cit.*, стр. 49.

¹⁷ Поповић, Новак, *Виртуелне комуникације, Институт за политичке студије, Београд, 1999 стр. 83.*

значење је најодређеније код речи које се користе у науци, посебно у природним наукама.

Конотативно значење јавља се са појмовима и речима које се односе на друштвене појаве и проблеме. Уопште, све речи које изазивају емоционално реаговање имају изражено конотативно значење. Оно се обично јавља уз денотативно као додатно значење, које зависи од социјалне и културне средине, као и од личног става појединца. Конотативно значење се састоји од представа, мисли и осећања, која се везују уз неку реч, поред њеног општег или денотативног значења.

У процесу комуникације, када је реч о међуљудским односима, није само важно, нити је довољно да реципијент разуме поруку. Потребно је и да поверује у њу – то је значајно без обзира о ком модалитету комуницирања се радило, па и у односима са јавношћу.

Карактеристике поруке. Хоће ли прималац поруке у њу поверовати или не, зависи од много чинилаца.

Ауторитативност извора. Успех (ефективност) поруке умногоме зависи од ауторитета одашиљача. Порука добија на убедљивости ако долази из неког моћног и ауторитативног извора. Уколико примаоци из било којег разлога изгубе поверење у извор информација коме су веровали, може се догодити да не поверују ни у информације које су без сумње истините. Стога се, у односима са јавношћу, наглашено захтева утврђивање свих чињеница о сваком конкретном случају, пре било каквог обраћања јавности. Ово је посебно важно за успешну комуникацију у свакој организацији.

Емотивни набој. Од две поруке истог садржаја, односно једнаке сазнајне вредности, већи учинак (ефекте) имаће порука која је састављена од речи које носе више емоционалног значења (catch words).

Прилагођеност језика поруке реципијентима. Различите друштвене групе у свакодневној комуникацији исте речи користе у различитом значењу, у зависности од групних искустава. Стога, речи од којих је порука састављена морају бити одабране и организоване (у реченице) тако да што више буду пријемчиве циљној групи. То значи да порука треба да садржи речи и изразе који

карактеришу дату групу. На пример, порука за интелектуалну елиту имаће, пре свега, појачану сазнајну компоненту. Порука намењена онима чије образовање није најјача страна њихове личности, требало би да се заснива на емоционалним компонентама, док би од порука упућених средњем слоју (по образовању и друштвеном положају) најефектнија могла бити она састављена комбиновањем емоционалне и сазнајне компоненте, тако да те компоненте једна другу појачавају, односно подржавају.

Ситуациони чиниоци. Садржај поруке што потпуније треба да уважава карактеристике друштвене ситуације у тренутку њеног креирања. То, на пример, значи да ће се битно различите поруке упутити младићима да се пријаве у војску уколико прети избијање рата, или ако је реч само о попуни јединица регрутима.

Редослед аргумената. Уколико порука има за циљ да убеди примаоце, од пресудне важности за њену ефективност је њена структура, односно редослед аргумената. Порука ће имати већи утицај ако се најважнији аргументи искажу на почетку или на крају поруке, а никако у средини.

Прикривеност намере. Сматра се да су поруке са очевидном намером мање ефикасне од порука у којима је намера прикривена привидно објективним, ненаметљивим и убедљивим разлозима, иако је неспорно да обе врсте порука изазивају некакве промене у осећањима, веровањима, ставовима и понашању појединаца и група. За коју врсту поруке ће се њен креатор определити, у првом реду зависи од тога коме је порука намењена.

Усаглашеност са владајућим мишљењем. Ставови који се уносе у поруку не треба да буду у супротности са ставовима циљне јавности. Обликовање поруке, дакле, условљено је ставовима примаца и управо зато порука те ставове треба да изрази још убедљивије, а не да их пориче. Порука ће исказати веће ефекте уколико у већој мери одговара расположењу оних којима се упућује. Порука у суштини исказује да не носи намеру да мења уверења, ставове и вредносна мерила рецепијената. Напротив, она наглашава исправност њихових ставова, оправдава их и потврђује.

Поједностављивање (упрошћавање). Не само због тога што се порука саопштава у ограниченом времену или на ограниченом

простору, већ се она упућује, по правилу, већем броју људи, који се разликују, између осталог, и по својим сазнајним и другим способностима, важним за разумевање поруке. Зато креатори порука занемарују многобројне друге стране проблема, да би истакли само најбитније елементе, а тиме не само олакшали разумевање поруке, него и остваривање циљева комуникације.

Понављање (мултипликовање). Да би привукла пажњу и да би била прихваћена, порука треба да се понавља. Уколико се нека порука понавља у истом облику, сигурно ће њен ефекат бити већи, али само до одређеног *прага засићености* – порука не би требало да се понови више од неколико (5-6) пута, због могућности изазивања *бумеранг-ефекта* (односно учинак супротан од намераваног).

Одређеност (децидност). Порука се сматра вреднијом, уколико елиминише више могућности за тумачење неке ситуације (посебно када је реч о кризним приликама, када децидирана порука не оставља места за дилеме и елиминише алтернативна решења у сличним нејасним и напетим ситуацијама).

Изнете чињенице указују да на квалитет информисања и комуницирања битно утичу структура и функција саме поруке, која је основа комуникацијског процеса, и то са: гносеолошког, логичког, психолошког аспекта, и са аспекта система кодирања (језичког, графичког и/или визуелног обликовања) поруке.

На квалитет декодирања порука битно утиче и време трајања информационог поступка. Искуство је показало да су делотворније оне поруке коју су кратке, концизне и пуне новости, од развучених и редундантних обавештења.

Због тога је при састављању и слању (енкодирању) релевантних порука, пожељно ангажовати стручњаке из различитих области, а посебно психологе и лингвисте.

С обзиром на карактеристике прималаца и тип информисања, комуниколози разликују три врсте информација. То су: изворна, комуникацијска и популаризацијска информација.

- *Изворна или прототипска информација* представља стваралачки акт човека и/или институције који је формира. Уколико одређени појединац или стручни тим сопственим

истраживачким напорима дође до одређене информације, може се сматрати да је реч о добијеној изворној или прототипској информацији.

- *Комуникацијска информација* се припрема за неку пословну примену и кодирана је на начин који је погодан за декодирање од стране пословних партнера. Комуникацијске информације се енкодирају лично, преко телефона, поште и на друге начине.
- *Популаризацијска информација* је тип информације која се припрема и упућује широком круга људи (различите доби, пола или нивоа образовања и сл), на такав начин да лако буде прихваћена и тумачена. Рекламне поруке, које се лако енкодирају и разумљиве су највећем броју прималаца спадају у ову врсту информације.

2.5. Информација ¹⁸

Појам информација потиче од латинског *informatio*, што значи обавештење, саопштење, извештај, податак о нечему. *Informare* значи дати облик, обликовати, предпочити, подразумева упутство, обавест, саопштење о току радова или о нечијој делатности.

Иако за информацију постоји више дефиниција, условно се може рећи да је информација свако регистровано знање које је корисно и употребљиво за доношење одлуке.

Обично се прави разлика између информације у ужем смислу, која се односи на саме чињенице и информације у ширем смислу, која укључује мишљења, коментаре и слично. Сама чињеница није још информација. Чињеница постаје информација тек када је информатор пренесе неке ко се информише. На пример, исказ „пада киша” није информација, уколико су речи упућене саговорнику који је тога свестан (јер, рецимо, у истом тренутку гледа кроз прозор). Међутим, те речи саопштене неком ко се у том тренутку спрема да изађе напоље, без мантила и кишобрана, не погледавши претходно

¹⁸ У најопштијем смислу проблемима пријема, обраде и преноса информација, односно механизмом комуницирања бави се теорија информација.

кроз прозор, представљају за њега значајну информацију. У обавештајној пракси и у другим полицијским и војним делатностима, прави се разлика између *информације*, која је добијена у сировом стању, и *обавештења*, које је, у ствари, информација провучена бар кроз троструко сито: процену извора, процену садржаја информације, проверу информације.¹⁹

Основне одлике информације јесу да буде објективна, тачна, потпуна, правовремена и разумљива, односно приказана у облику и обиму који је прихватљив за примаоца. Појмови *подаци* и *информације* не дефинишу се увек посебно (одвојено) и с различитим значењем и често се употребљавају као синоними, иако то није исправно. Термин *подаци* чешће се користи кад се говори о материјалу за обраду на електронским уређајима, док појам информација по свом пореклу иде више у људску сферу. Осим тога, информације се сматрају и производом, резултатом *обrade података*. Информације – за разлику од података који су нумерички, квалитативно строго ограничени и *имају* коначне границе – нису нужно одељене и *немају* коначне границе, већ се преклапају и делују једна на другу. Информација за примаоца има обележје новости и служи му као подлога за доношење одлука. Носиоци информација најчешће су документи (конвенционални и неконвенционални), а њихове логичке представе су речи, изрази, реченице, слике и др.

Вредност информације утврђује се према степену у коме отклања неизвесност. Та се вредност не може непосредно мерити, већ се изражава постигнутим резултатима. У било ком комуникацијском контексту поузданост информација зависи најмање од два чиниоца; вероватноће саме информације и веродостојности њеног извора. Информација која противречи утврђеним чињеницама има врло ниску вероватноћу. Информација која потиче из ноторно непоузданог извора, или из извора чија се поузданост не може проценити јер је из њега до тада примљено врло мало или нимало информација, или из извора који ни на који начин није могао да дође до такве информације, сматра се недостојном поверења.²⁰

¹⁹ Владимир Волков, *Дезинформација, од тројанског коња до интернета, Наш дом – Age d'Нотте, Београд – Лозана, 2001, стр. 17.*

²⁰ Пол Вацлавик, *оп.цит., стр. 121.*

Може се закључити:

Информација не садржи стопостотну истину. Она може бити погрешна чак и када учесници комуницирања, од пошиљаоца до примаоца информације, немају намеру да је модификују;

Када је о информацији реч, не би требало унапред рачунати са њеном објективношћу, већ треба са подозрењем разматрати сваку претензију на објективност. Пракса је професионалног новинарства, на пример, да се објашњења или опис једног догађаја чују од оба учесника, или свих, уколико је учесника било више („чути и другу страну“). Природно је да сваки сведок има сопствени утисак о догађају којем је присуствовао. Ако се утисци сувише добро слажу, то је сумњиво;

Објективност може постојати - у крајњој линији - само када је реч о информацији научног реда у којој исто испитивање више експериментатора даје увек исте резултате;

У свему ономе што се тиче јавног мњења ми смо, очигледно, далеко од било каквог сличног строгог мерења, и различити критеријуми објективности које нам нуде медији - „Тај и тај то каже, а он је частан“, „Погледајте и сами телевизијску слику“, „То је мишљење већине“ - нису такви да нас могу уверити у истинитост.²¹

Јавна информација је податак чије коришћење није ограничено на одређен круг лица, већ се њиме могу користити и организације за објављивање и ширење информација. Јавне информације, када је реч о политичкој сфери, намењене су широком кругу корисника – јавности и имају циљ да пренесу грађанима одлуке и ставове државних органа и других друштвених структура, да осветле мотиве и последице тих одлука. Оне такође треба да помогну грађанима да створе сопствени став и оцену тих одлука, те да на тај начин утичу на одржавање или промену власти, поретка и читавог друштвеног система.

Значај информација за напредак сваког друштва јесте велики, јер оне су у основи свих одлука – државних, политичких, војних, стручних. Због тога се оне, поред сировина и кадрова, сматрају

²¹ Владимир Волков, *op. cit.*, стр. 18-19.

основним ресурсима за напредак сваке земље. Међутим, обим информација које користи једна земља условљен је богатством, а не стварним потребама те земље.

2.6. Комуникациони канал – медији

Комуникациони канал је нужан материјални и физички услов за одвијање процеса комуницирања. Он представља начин, простор, средства и медије, преко којих порука тече од пошиљаоца ка примаоцу. У интерперсоналном и групном комуницирању то су: уста, уши, очи, тело и уопште изглед учесника комуницирања. Ако се комуникација обавља на даљину, то су техничка и материјална средства преко којих се врши енкодирање и декодирање информација. Тако, на пример, у комуницирању путем телефона, комуникационе канале представљају уређаји и мреже за слање и пријем телефонских порука. У комуницирању путем писане кореспонденције комуникациони канали су писма, системи ПТТ опреме и допреме писаних пошиљки.

Комуникациони канали јавног, односно масовног система информисања и комуницирања обухватају ПТТ мреже, телевизију, радио, Интернет, дневну и периодичну штампу, сајамску и изложбену инфраструктуру и сва друга средства и начине путем којих се преузимају, прерађују, отпремају, теку, примају и тумаче информације на путу од комуникатора до реципијента.

У тој етапи процеса комуникације, дакле, пре него што стигне до пријемника циљне групе или појединца, којима је порука намењена, сигнал може бити изложен различитим врстама ометања. Те сметње, сигнал могу изменити, искривити додавањем или одузимањем, односно пригушивањем појединих његових елемената. Ометање сигнала представља *шум*. Већина нас је доживела овај феномен у телефонској комуникацији.

Комуниколог Маршал Маклуан (Marshall McLuhan) први је објаснио улогу канала у систему комуницирања и указао на одређене карактеристике канала комуницирања: (37, стр. 140-154)

- да успех комуницирања зависи и од структуре и квалитета канала којим се информација преноси,
- указао на улогу сметњи (шумова) у успоравању, отежавању и/или онемогућавању процеса комуницирања,
- на чињеницу да се сваким каналом не могу слати све информације, односно да сваки тип канала има одређене компаративне предности, али и недостатке који га могу препоручити, али и елиминисати у слању одређене поруке.

2.7. Кодирање - припремање (креирање) поруке

Кодирање означава процес састављања (креирања) поруке – путем одређених симбола - ради њене доставе реципијенту. Да би прималац могао правилно разумети сигнал, потребно је да у тренутку емитовања и у тренутку примања важи исти *код*. Реч је о систему правила која одређеним сигнаlima додељују одређену вредност. Вредност, а не „значење”, јер када је реч о комуникацији између два људска бића, прималац чини вољни акт упоређивања поруке с кодом, односно декодира поруку. На пример, да би се спречило ометање поруке шумом, могу се у њу унети елементи *редундације*, тј. понављања. Рецимо, шаљући телеграм чије је основно значење „дођи сутрадан пошто примиш ову поруку”, због мањевише оправдане претпоставке да би прималац могао схватити „сутрадан пошто је ова порука послата”, уместо дођи сутра, прецизира се „дођи сутра у петак 18-тог”. На тај начин постоје бар три елемента која јасно говоре о томе који је дан посредни.”

У тренутку кад је прималац примио и декодирао поруку, обично кажемо да је он примио информацију, или више информација.²²

У основи, према најшире прихваћеном значењу, комуникација представља општење људи међу собом, процес којим се реципрочно размењују, а не само преносе или дистрибуирају информације.

²² Еко, Умберто, *Естетика и теорија информације*, Просвета, Београд, 1977, стр. 10-12.

Кодирање се може спровести говором, сликама, звуком или писаним путем. Може се такође вршити и путем сложених техничких и других метода формирања, преноса и презентирања информација. Различите културе²³ су кроз историју имале различите методе кодирања. Амерички Индијанци су користили (димне сигнале, нека племена у Африци и данас користе тзв. „там-там“ бубњеве; у морнарици се користе системи сигналних заставицама или кодирање путем огледала (светлости) итд. У савременом информационо-комуникационом друштву користи се аутоматизовани и компјутерски систем кодирања порука, при чему се у декодирању добијају штампани текстови, слике звук (говор и/или музика).

2.8. Енкодирање – упућивање (слање) поруке

Енкодирање је поступак упућивања (слања, отпреме) састављене и кодиране поруке од стране комуникатора циљном реципијенту. Енкодрање се може вршити непосредно - на пример, у интерперсоналној говорној, визуелној, тактилној или другој директној комуникацији - а такође и преко одговарајућих комуникационих канала, односно медија комуницирања. Канали комуницирања могу бити: курири, пошта, телеграфи, телефони, а такође и мас-медији: штампа, радио, ТВ, Интернет и др.

2.9. Декодирање – пријем и тумачење поруке

Декодирање је процес у коме реципијент прима и тумачи поруку комуникатора. Декодирање претпоставља познавање и разумевање значења презентираних симбола - **кодова**. За декодирање највећег дела енкодираних информација, које се појављују у

²³ Труба је коришћена у Србији да би се најавио упад Турака и народ на време заштитио од њихових злодела. Данас се то обележава „Драгачевским сабором трубача“.

свакодневном животу, потребно је познавати језик комуникатора, односно потребно је бити писмен. Код технички сложенијих комуникационих процеса (код пријема порука факсом или путем компјутера), потребно је да реципијент располаже и са одговарајућим техничким и/или другим знањима примереним датом типу комуницирања.

Поред ових, може се рећи техничких аспеката декодирања поруке, значајно место заузимају и психолошки аспекти разумевања примљене поруке, односно психолошки аспекти комуницирања уопште. Конкретно, када је реч о процесу комуникације између људи, догађа се:

- да се порука чулно доживи, али не схвати;
- да се порука чулно доживи, али не схвати на очекивани, него на неки други начин, и
- да се порука чулно доживи и схвати на очекивани начин.

У последњем случају сматра се да је комуникација била успешна.

Комуникација је успешна уколико постоји сагласност у кодирању и декодирању поруке, када сви учесници у комуницирању на исти начин тумаче комуникацијске знакове.

Један од честих узрока неуспешне комуникације је **разлика у конотативном значењу** које истим речима, или сигнаlima, коришћеним приликом комуницирања, придају пошљалац и прималац поруке. (Типичан пример је различито схватање окретања главе улево и удесно, односно климања главом, којим упитани, после постављеног питања, прати вербални одговор. У нас је климање главом знак потврдног одговора, док код Бугара то означава одричан одговор, негирање тврдње).

Значење је релација знака, означеног објекта и психолошког бића које на знак реагује као што би реаговало на означени предмет. Човеково искуство, знање, способности, степен и врста образовања, класна, верска, национална припадност и други чиниоци, утичу на значење, односно селекцију, начин перцепције, као и на облике реаговања и интерпретације. Значење има своју **конотацију**, што представља лични субјектов садржај, и своју **денотацију**, што је

општи део значења, општи садржај. На пример, уметничка слика на којој је насликан неки предео, биће схваћена (*денотирана*) као пејзаж, али ће сваки посматрач тај пејзаж различито доживети, са различитим асоцијацијама и емоцијама, размишљањима и слично, што представља конотативни део значења. Те разлике у конотацијама биће још веће ако се обрађују теме које су мање неутралне и које погађају осетљивије сфере личности.

Значење појмове *перцепција*, *рецепција* и *аперцепција* и њихов утицај на процес комуникације, већ смо истакли у одељку који се односи на пошиљаоца порука.

2.10. Реенкодирање – одговарање на поруку

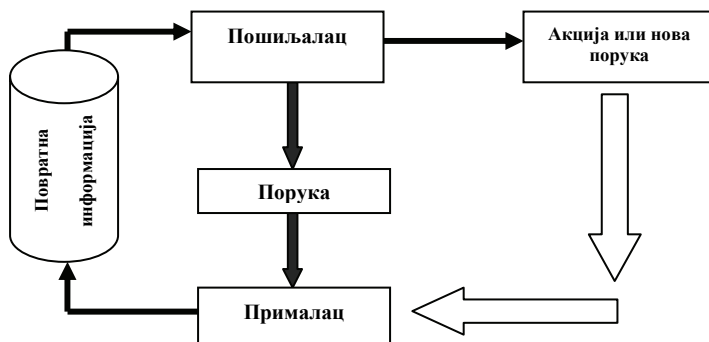
Реенкодирање је реакција на енкодирање. Реенкодирање је одговор реципијента на примљену поруку. То је, може се рећи, збир реакција примаоца након пријема поруке. Одговор реципијента може бити у духу очекивања комуникатора, може бити различит, па и сасвим супротан, што зависи од више фактора везаних за сам комуникациони процес, али и за друге факторе који делују у ширем друштвеном окружењу, а што смо у претходном делу и објаснили.

2.11. Повратна веза (feedback) – процес комуникацијске интеракције

У току целовитог комуникационог процеса који обухвата активности кодирања, енкодирања, декодирања и реенкодирања информација, ствара се сложен интеракцијски однос између комуникатора и реципијента. Информације смисаоно повезане иду од једног ка другом, па се враћају, изазивајући код примаоца одређене реакције, иза којих следи активан или пасиван комуникацијски одговор. Цео овај комплекс односа између примаоца и пошиљаоца, уколико је

активно међузавистан, назива се повратном везом (feedback). Повратна веза показује да комуникациони процес није једносмеран и једнозначан, већ је по правилу двосмеран (шема 3) или вишесмеран односно вишезначан.

Шема 3:



Начелна шема повратне везе

2.12. Сметње (шумови) у комуникацији

Тежња сваког комуникатора је да своју поруку адекватно прене-се реципијенту. Понекад се овај процес не одвија без проблема, јер у процесу комуникације постоје фактори који филтрирају поруку у оптицају и који могу представљати комуникативне сметње. Сметње су непланирани застоји или искривљености поруке у току процеса комуницирања, услед чега прималац прима другачију поруку од оне коју је послао пошљалац. О неким сметњама у комуникацији смо већ говорили обрађујући елементе система комуникације.

Сметње могу бити механичке, семантичке и психолошке при-роде.

Механичке сметње, изазване техничким разлозима (нпр. бука или квар на уређајима, уколико се комуницирање одвија преко њих), ометају комуникацију у физичком смислу. О проблему шума и сметњи у каналу комуникације већ је било речи.

Семантичке баријере настају као последица непрецизног коришћења речи. Споразумевање може отежавати неразумевanje значења неких речи, неспособност да се адекватно саопшти намеравана порука или непознавање кодова и конвенција одређеног језика.

Психолошке сметње су, међутим, извор највећих неспоразума у комуницирању. Неспособност да се разумеју разлике у социјалном, сазнајном, културном, религијском, психолошком, полном и сваком другом смислу, могу бити узрок сметњи приликом кодирања, енкодиранија и декодирања порука. Да би комуникација била успешна, мора се заснивати на међусобном разумевању, одустајању од унапред прихваћених претпоставки и предрасуда, као и на отворености према разликама.

Задржаћемо се укратко на психолошким сметњама, јер су оне за менаџере маркетинга, пропагандисте и друге комуникаторе, неупоредиво најинтересантније. Као карактеристичне сметње овог типа Котлер наводи (25, стр. 624): *селективну пажњу, селективну искривљеност и селективно присећање*.

Селективна пажња означава да реципијент или циљни аудито-ријуми из неких разлога не запажа поруку, или оно што је у њој битно. Шрам је чак формирао формулу, путем које се може изразити вероватноћа са којом ће потенцијални реципијент обратити пажњу на поруку, односно на њене битне одреднице. (49, стр. 4).

$$ВП = \frac{ПОН - ПОК}{ОТН},$$

где је:

- ВП** – вероватност пажње,
- ПОН** – подстицај очекиване „награде“,
- ПОК** – подстицај очекиване „казне“,
- ОТН** – очекивани трошкови напора.

Наведена формула показује да реципијенти селекционишу своју пажњу на поруке које су им упућене. Они не уочавају све поруке, а уочене не прихватају једнако, што зависи од тога да ли очекују неку „награду“ (корист-повољност) или „казну“ (неповољност), уколико је прихвате и по њој поступе. У исто време процењују какве трошкове и напоре морају уложити, уколико би поруку прихватили

и по њој се понашали. Јасно је да сходно томе веће прихватање изазивају поруке које нешто нуде, од оних које нешто прете или захтевају трошкове и напор.

Селективна искривљеност указује на ситуацију када реципијенти свесно или несвесно искривљују поруку коју су примили, када чују или виде само оно што би желели, а не оно што је поруком експонирано. Често се дешава да реципијенти поруци додају нешто што она уопште не садржи (што се у теорији назива "проширење" или "амплификација"), или да пак не примећују оно што у поруци постоји и да само памте оно што им одговара (што се у теорији назива "подешавање" или "нивелирање"). Да би избегли овакву ситуацију, комуникатори треба да упућују једноставне, јасне и занимљиве поруке, и да их често понављају како би избегли њихово неодговарајуће тумачење.

Селективно присећање означава психолошки појам када реципијент у процесу комуницирања, тј. рецепције (пријема) и перцепције (доживљаја) поруке, задржава само мали део информација које до њега допиру, док остало брзо или тренутно заборавља. Психолози су утврдили да се, глобално посматрано, меморија сваког човека може поделити на краткотрајну и дуготрајну. Први појам означава краткотрајно памћење свакодневних збивања и информација које из њих произилазе, које се брзо, најчешће и тренутно заборављају, јер су мање значајне или мање уочљиве за свест реципијента. У дуготрајну меморију човек складишти битније податке, односно оне које су на њега оставили упечатљивији утисак.

Задатак комуникатора је да обезбеди такав ниво комуникативне персуазије (убеђивања), који ће омогућити да његова порука (која је допрла у свест реципијента), не буде ускладиштена у краткотрајну, већ у дуготрајну меморију. То се може постићи уз помоћ разних техника психолошког деловања на свест и подсвест реципијента, што добри познаваоци пропаганде и користе: бучном или живописном најавом или енкодирањем поруке на необичан начин; имплицитним или експлицитним обећањима или претњама, уколико се порука прихвати или не прихвати; подстицањем неких нагонских инстинката (жеље за самодоказивањем или допадањем), и на друге начине.

У теорији и пракси комуницирања прихваћени су у том смислу и одрађени ставови, као на пример: да су персуазији (уверавању) склоније жене, особе које се осећају друштвено непризнате, особе малог самопоуздања или особе које су склоне да њиховим понашањем управљају спољна мерила и др.

Психолози сматрају да ће однос реципијента у вези примљене поруке, у битном обиму увек бити опредељен и његовим ранијим искуством и ставом према садржају на који се порука односи, и да се притом самим енкодирањем поруке -било на који начин не може много учинити. Ако је раније искуство и формирани став реципијента по питању на које се порука односи позитиван, сви су изгледи да ће он и нову поруку, уколико је заснована на истом искуству и ставу, примити позитивно, и обрнуто.

Познавање личности човека представља један од услова за успешну комуникацију. Онај ко то жели, посветиће довољно време на да стекне елементарна психолошка сазнања о структури и типовима личности, људским способностима, темпераменту, потребама и мотивима и другим значајним питањима људске личности.

2.13. Ефикасност систем комуницирања

Комуникација се дефинише као процес помоћу кога људи покушавају да се споразумеју, преношењем кодираних симболичких порука. Квалитетан и ефикасан систем комуницирања подразумева испуњење неколико базичних услова:

- да **постоје људи** - комуникатори и реципијенти код којих постоји интерес за комуницирањем,
- да између тих људи **постоји основ за споразумевање**, што значи да људи који желе успешно да комуницирају морају да усагласе пословне и комуникацијске интересе,
- да људи који комуницирају **користе усаглашене комуникацијске симболе** - одређене гестове, речи, знаке, звуке, мирисе, додире и др, којима се представљају и преносе идеје и информације од једних ка другима.

Класични систем пропаганде и убеђивања, као и друге врсте посредованог комуницирања засноване на бихејвиористичкој релацији: С - Р (стимуланс - реакција), полазиле су од уверења да ће сви примаоци реаговати исто на поруку, уколико је приме и декодирају.

У међувремену, стечена искуства из те области, потврђена и одговарајућим комуниколошким истраживањима, показала су да се ствари не одвијају тако просто и једнозначно. Сви реципијенти се приликом пријема исте поруке не понашају на исти начин, већ веома различито. Исту поруку понекад различити људи, свесно или несвесно, и у мисаоном и у вредносном смислу веома различито доживљавају и тумаче.

Да би порука била успешно енкодирана и декодирана треба да испуњава следеће услове:

- 1 Треба да буде **препознатљива, прегнантна, уочљива и добро дизајнирана.**
- 2 Да би била задовољавајуће прихваћена, порука треба да буде **мисаоно повезана са већ постојећим менталним искуством реципијента.** То значи да ће просечан реципијент много теже перцепирати (примити и прихватити) поруку коју му је по техници допреме, језичкој конструкцији или по другим особинама непозната, него тип поруке на који је већ навикао.
- 3 Трећи услов успешног перцепирања поруке је сам њен **садржај.** Неки аутори истичу да се боље прихватају оне поруке од којих појединац има неку корист, за разлику од порука које за реципијента значе фрустрацију, ограничавања, неправедно ускраћивање активности, бивају закочене или се против њиховог смисла реципијент бори. (46, стр. 142)

Пословне поруке, за разлику од порука схваћених у општем смислу, имају низ заједничких карактеристика и специфичности: (7, стр. 4)

- **Обезбеђују практичне информације** — по правилу, могу описивати како да се нешто учини, објашњавати зашто се процедура променила, осветљавати суштину проблема или могуће решење, пружати увид у развој

пословног пројекта итд.

- **Пружају чињенице пре него утиске** — при саопштавању, користи се језик везан за одређену област и специфични детаљи. Информације морају да пружају јаке доказе (а не само мишљења) и да буду јасне, убедљиве, актуелне.
- **Објашњавају и сажимају информације** — при саопштавању, често се користе табеле, графикони, слике или дијаграми како би се појасниле или сажеле информације, објаснио процес, или нагласили важни подаци.
- **Јасно истичу реципијента** — упућују се одређеном појединцу или групи, и зато се у њима јасно наводи шта се од реципијента/реципијената очекује или шта се за њега/њих може учинити.
- **Убеђују и препоручују** — често убеђују потрошаче или клијенте да постану корисници производа и услуга или да прихвате сарадњу. Да би биле ефектне, поруке морају реципијентима јасно стављати до знања какву ће конкретну корист имати од одређеног производа, услуге или идеје.

На квалитет емитоване поруке може да утиче и примена *инструмената комуницирања* - лингвистичких израза и/или порука (слогана и сл.) и/или ликовних израза, којима се изазива пажња или појачава утисак приликом пропагандне или друге комуникације.

- 4 Четврти услов успешно примљене и прихваћене поруке јесте **примерена пажња и лични интерес** реципијента да поруку прихвати. Какви ће бити учинци одређеног комуникацијског напора, зависи од више чинилаца. Крампен тврди да истраживачи јавног комуницирања морају водити рачуна о више елемената битних за ефикасност самог система комуницирања (26, стр. 35):
 - **феномен избора средства масовне комуникације** — како реципијент вреднује (уважава) одређено средство и медиј комуницирања;
 - **селективна перцепција** — како реципијент прима и лично доживљава одређену поруку комуникатора;

- **имиџ комуникатора** — углед који комуникатор ужива у циљној јавности,
- **примаочева припадност некој професионалној или социјалној групи** — економској, еснафској, политичкој, што опредељује и његов поглед на конкретно питање;
- **улога оних који намећу јавно мишљење (лидери јавног мњења)** — да ли је позитивна, негативна или неутрална по датом питању;
- **класна и културна припадност примаоца** — опредељује његов поглед на свет.

Пошиљаоци масовно посредованих порука користи више медија (штампане, емисионе, оглашавање на јавним местима, Интернет и др.), као и различите технике презентације својих порука, чиме се обезбеђује већа информацијска, и свакако психолошка покривеност простора. Исправност овакве орјентације потврђују и новија истраживања масовног комуницирања.²⁴

²⁴ Ефекти праћења реклама преко ТВ, радија, плаката и др., показују да гледаоци: штампаним огласима посвећују мање од 2 секунде, само 8% гледалаца заиста запамти поруку – рекламу, само 7% аудиторијума истиче да заиста гледа рекламне поруке, скоро 19% аудиторијума пребаца се на други канал за време реклама, око 67% аудиторијума, истиче да га узнемирава оглашавање, (22, стр.106)

3. ТИПОВИ КОМУНИЦИРАЊА

Модалитети комуникације се могу разликовати према различитим критеријумима. Ако се посматра комуникација код људи, могу се разликовати: *симболичка комуникација* или комуникација симболима – комуникација приликом које се употребљавају знакови којима се свесно и смишљено саопштавају одређени садржаји, и *експресивна комуникација* – спонтана комуникација, настала употребљеним знацима без свесне намере.

Врсте комуникације могу се диференцирати и у односу на то да ли се приликом комуницирања између људи користе или не користе техничка средства. На тај начин разликују се *посредна комуникација* (када се приликом комуницирања користе техничка средства) и *непосредна комуникација* (директна комуникација – *face to face* – лицем у лице).

Уколико се приликом комуникације користе речи, говори се о *вербалној комуникацији*, а уколико се не користи говор, реч је о *невербалној комуникацији*.

Социјална комуникација се остварује посредством масовних медија (штампа, радио, телевизија, филм итд.), али и непосредно – у виду *социјалне интеракције*, односно реаговање једнога учесника на понашање других.

Већина комуниколога се слаже да се категоризација типова комуницирања може вршити на основу различитих критеријума, тим пре јер су се начини на које се поруке преносе константно мењао, развијао и обогаћивао. Управо стога већина комуниколога²⁵ и прихвата следеће критеријуме поделе комуницирања:

- какав је карактер свесности учесника комуницирања,

²⁵ Јокић, Д., Микић, А., *Комуникологија бизниса, НИЦ, Ужице, 2005, стр.132*

- колико је учесника у комуникационом каналу и какав је њихов међусобни однос,
- какав је статус и форма комуницирања,
- какав је начин остваривања комуникацијске интеракције,
- ко су учесници и
- на друге начине.

3.1. Типови комуницирања према карактеру свесности учесника

Уколико се узме у обзир карактер свесности актера комуницирања - комуникатора и реципијента, у процесу обављања комуникацијске интеракција - комуникације се могу разврстати на: *свесне и несвесне*.

Свесне комуникације су плански осмишљене и практично усмерене. Актери комуникације их спроводе смишљено и плански и са тачно одређеним циљем - да би на основу њих остварили одређени пословни или лични ефекат.

Несвесне комуникације се спроводе спонтано, често и ненамеравано и несвесно – није дефинисан циљ комуникације. Остварују се на различите начине. Могу имати позитиван или негативан утицај на другу страну. На пример, уколико се ученик-студент приликом јавног наступа пред својим колегама збуни и тиме искаже своју људску слабост, то им се може допасти и они му могу пружити подршку. За разлику од њих, јавни наступи уметника, ако искажу непрофесионалност, обично бивају испраћени звиждуцима.

3.2. Типови комуницирања према међусобном односу учесника

Према овој подели, постоје два типа комуницирања: непосредно (лично) комуницирање и посредовано комуницирање.

Непосредно комуницирање подразумева да комуникатор (пошиљалац) лично комуницира са другом страном - вербално и/или невербално, уз помоћ одређених техничких средстава и на друге начине. У комуникацији овога типа не постоје посредници.

Посредовано комуницирање подразумева да се контакти остварују преко једног или више посредника, тј. медија. У комуницирању овог типа медији могу бити физичка лица (људи), и правна лица (организације), али у ширем значењу и техничка средства. Тако, на пример, у трговачком бизнису медији могу бити: трговачки агенти, посредничке агенције и др. У овом бизнису се као медији могу користити и предмети и одређене услуге, односно радне активности. То могу бити: производи и опрема, простор (излози, уређени екстеријери и ентеријери објеката), начини обраћања, услуживања и друго. У *сфери медијског бизниса* (професионални спорт, шоу бизнис и сл.), познати спортисти, певачи или други медијски експонирани појединци, веома радо и често ангажују професионалне агенте (менаџере), који у њихово име и за њихов рачун - као медији у посредованом комуницирању - обављају послове везане за њихове професионалне ангажмане.

3.3. Типови комуницирања на основу статуса и форме

Подела комуницирања на основу статуса и форме подразумева какав статус имају учесници комуникације и у ком облику (форми) се одвија комуникација, те се, стога, могу различито диференцирати. У теорији²⁶ су назначене следеће поделе:

- *јавно и приватно комуницирање,*
- *формално и неформално комуницирање,*
- *дистанцирано и интимно комуницирање,*
- *ритуално и спонтано комуницирање,*
- *окултно и откривено комуницирање,*
- *функционално и експресивно комуницирање и*
- *друга комуницирања.*

Подела на **јавно (службено) и приватно** комуницирање је већ била поменута. При томе, јавно комуницирање обављају овлашћени представници државних и других званичних органа и служби, који се у имплементацији комуницирања морају придржавати одређених закона и прописа, као и утврђених правила и процедура. **Приватно комуницирање** је личног карактера и остварује се између индивидуа (физичких лица) и мање је подложно правилима које утврђују институције и организације.

Подела на **формално и неформално комуницирање** је донекле повезана са претходном поделом. Када је реч о неком послу или званично кодификованом односу, у том случају се по правилу примењује формално комуницирање. Оно је изражено формом слања и примања порука, која је прописима, обичајима или праксом утврђена као обавезна или бар као пожељна. Форма се може остваривати у вербалној равни (начин ословљавања и вођења комуникације), визуелној равни (начин писања поруке, начин одевања, гестови итд.) или на друге начине. **Неформално комуницирање** је најчешће

²⁶ Томић, Зорица, *Комуникологија*, Чигоја, Београд, 2003, стр.64

лично, опуштено и спонтано. По својим изражајним садржајима и манифестацијама такође може бити вербално, визуелно, тактилно или др.

Подела на **дистанцирано и интимно** комуницирање може указивати на различит квалитет односа и веза учесника комуникације, као и на разлике у погледу места на коме се комуницирање обавља. Ово диференцирање је такође повезано са претходним. Међутим, дистанцирано комуницирање се не може увек поистоветити са јавним и формалним, као што се ни интимно комуницирање не може поистоветити са приватним односно неформалним комуницирањем. **Дистанцирано комуницирање**, односно комуницирање на физичком и менталном растојању, може се остваривати и у приватним и неформалним сферама, када се учесници у комуницирању не слажу или када један од учесник не жели успостављање ближе емоционалне и пријатељске везе са другом страном. Такође, интимно комуницирање се може понекад успоставити између учесника јавног односно формалног комуницирања (у бизнису, политици и на другим јавним местима и функцијама). У том случају, појединци се могу пријатељски ословљавати и спонтано разговарати и онда када дискутују о најважнијим питањима за њихов посао и организације, односно од значаја за цело друштво.

Подела на **ритуално и спонтано** комуницирање је такође значајна. Може бити везана за наведене моделе комуницирања. У таквим случајевима ритуално комуницирање се најчешће примењује у оквиру јавног, формалног и дистанцираног комуницирања. Као и формално комуницирање, ритуално комуницирање је по правилу кодификовано одређеним прописима или обичајима. Остварује се кроз спровођење одређеног ритуала који се може манифестовати у вербалној, визуелној, тактилној, драмској или другој форми. **Спонтано комуницирање** се остварује у одабраној слободној форми коју учесник односно учесници у комуницирању одаберу.

Подела на **окултно (тајно) и откривено** комуницирање је само по себи врло специфична. Окултно комуницирање се по правилу изводи на два начина: а) место, начин, време, и/или средства комуницирања, нису позната непозваним (нежељеним) лицима; б) комуницира се на разним местима, чак и јавним, али путем специфичних правила и на начин који је познат само учесницима

комуницирања. То могу бити специфични гестови (стисак руке, додир, мимика), начин одевања, одабрани знакови и шифре (које се енкодирају преко мас-медија) итд. Насупрот томе, *откривено комуницирање* се остварује на такав начин, да садржај комуницирања могу упознати и друге присутне особе, којих се комуницирање не тиче или се мало тиче.

Подела комуницирања на *функционално и експресивно* спроводи се на основу сврхе и начина на који се користи језик комуницирања, Код функционалног комуницирања језик, средства и медији, користе се функционално, тј. на начин који ће омогућити најбоље и најбрже обављање радних задатака или посла уопште. Код *експресивног комуницирања* реч је, пре свега, о сколастичком самохвалисању и надмудривању учесника, што је преваходно резултат жеље за забавом или нарцисоидним доказивањем.

3.4. Типови комуницирања према начину остваривања комуникације

Према начину остваривања комуникације међу комуникаторима (интеракцијске везе), комуницирање се може класификовати на *вербално и невербално*. Та два дела комуникацијског процеса, немогуће је одвојити, јер се уз вербалну синхроно одвија и невербална комуникација. Вербална комуникација прикладнија је за преношење логичких и апстрактних идеја, док се невербалном комуникацијом првенствено служимо за преношење емоција и врсте односа који постоје међу особама. Из истог разлога вербална комуникација назива се „дигиталном“, а невербална „аналогном“, а овим називима стављен је нагласак на објективан пренос информација вербалним каналом, док су невербални канали знатно више оптерећени шумом па је према томе њихово кодирање и декодирање теже и често вишесмислено.

3.4.1. Вербална комуникација

Вербална комуникација је заснована на употреби речи које се организују у значењске обрасце. Како би се мисао изразила речима, речи се користе на основу граматичких правила, постављањем различитих делова говора у одговарајуће секвенце. Након тога, порука се преноси у усменој или писменој форми, с намером да је неко чује или прочита.

Говор је такав облик употребе језика у коме доминирају звучно-аудитивни елементи, а остварује се помоћу говорног и слушног механизма. Глас је основ за комуникацију, па отуда и термин – усмени говор. Писање или писани говор карактерише графичко-визуелна симболи - слика говора²⁷.

У усменој пословној комуникацији веома је значајно како се реализује излагање, јер је то битан услов да се обезбеди оптимални и могући интерес саговорника за садржај, односно да је излагање једино значајно по ономе што нуди као информацију.

Излагање зависи и од тога како се обавља усмена комуникација, а она може бити у виду:

1. Професионалних разговора или састанака;
2. Говора;
3. Дискусија;
4. Дебата;
5. Пригодних говора (поздравни говори, захвалнице, приступнице, пригодне беседе и сл.).

²⁷ Истраживања су показала да - када им се да избор - људи радије разговарају него што пишу једни другима, а такође, да проводе много више времена примајући него шаљући информације. Време које се утроши при обављању пословних активности, изражено је следећим процентима: слање информација:говор (30%), писање (9%), слушање (45%), читање (16%). Hovland, C., I., Lumsdaine, A., A., Sheffield, F., D., *Experiments on Mass Communication*, Princeton University Press, Princeton, 1948, стр. 8

Излагање ће бити другачије ако је реч о професионалном разговору или састанку, а другачије ако је реч о дебати или о пригодном говору. У професионалним разговорима или на састанцима излагање мора да буде усмерено на разјашњавање стручних ствари. Посебно је значајно што у овом излагању емоције немају великог утицаја.

Излагање, у оквиру говора, има сасвим другу функцију. Најпре се ради о томе да говором желимо да дефинишемо одређени циљ на тај начин што информишући, истовремено и мотивишемо слушаоце. У говору, поред логичког низа, битну улогу имају емоција, дух и разум, али и воља. Говорник, поред информације уноси и свој став.

У дискусији се обично полази од неколико битних елемената који треба детаљније да осветле одређени проблем. По правилу, дискусија се реализује после одређеног говора или у оквиру професионалног разговора и састанка, после уводне речи (говора) водитеља разговора. Дискусија, по правилу, не треба да траје дуго, мора максимално да искључи субјективизам и да оснажи само неки од битних аргумената за одређени закључак. Уколико се не обезбеди овај минимум, онда дискусија добија негативно усмерење. Нарочито, у оквиру пословних разговора, ако је предуга и са непотребном нарацијом и емотивним набојем, код слушалаца ствара отпор.

Дебата дозвољава говорнику више времена и простора за исказ. Сама реч је довољно јасна, јер се ради о дијалошком организовању усмене комуникације, дебата подразумева да се говорник може укључити у тему (мора да је добро познаје) и да може пратити равноправно са другим судионицима развој дебате. Дебатовати значи водити конверзацију равноправно.

Када је реч о пригодним наступима, треба истаћи да се они баве тренутним ситуацијама у друштвеној средини или су везани за неке друштвене, али и личне односе. Ту се допушта одређени ниво емотивног набоја, саобразног ословљавања, али и истицања појединих особина онога коме је упућен овај пригодни говор. Отуда и назив пригодни, што значи да је некоме (или нечему) упућен или

посвећен. Битно је да се кроз овај говор осети и лична нота која може да варира од наговештаја емоција до њиховог излива.

Да би се обезбедили сви ови облици усмене пословне комуникације потребно је да се истакну уобичајене методе излагања говорника. То могу бити: читање написаног, усмено излагање са и без концепта (подсетника), усмено излагање затвореног типа са дискусијом, усмено излагање отвореног типа са међупитањима и усмено излагање у виду конверзације.

Без обзира о ком поменутом облику вербалне комуникације се ради, да би било квалитетно, складно и хармонично неопходно је да испуни неколико услова - критеријума: (9, стр. 53-57)

- **Осмишљеност** – оно што желимо рећи треба да представља логичку и садржајну целину, односно да постоји веза и јединство изражавања и мишљења.
- **Сврсисходност** - порука треба да постигне одговарајући ефекат или циљ, пре свега својим садржајем и логиком.
- **Правилност** – подразумева поштовање норми стандардног (књижевног) језика: граматика и правопис, као и правилна артикулација. При чему претерана употреба поштапалица, непотребне паузе, понављање гласова, слогова и делова реченице, замуцкивање, брз и нејасан говор, гутање слогова, скучен речник, неразумљива реченица и сл., ометају споразумевање (стварају се шумови у каналу комуникације) и тиме битно утиче на сам квалитет комуникацијског процеса.
- **Тачност** - Да би се порука успешно пренела неопходно је употребити адекватне речи, изразе и реченице и инсистирати на прецизности, а не на опширности.
- **Јасност (разумљивост)** - повезана је са тачношћу, јер је њој условљена. Да би реципијент разумео и правилно схватио поруку, комуникатор мора јасно да изражава своје мисли, што подразумева да му мора бити јасан предмет (садржај) о коме се говори.
- **Живост и јачина говора** – подразумевају вокалне аспекте говора и битан су елемент комуникације.
- **Убедљивост** - од посебне важности је да комуникатор у

свом ставу представи своју увереност у информације (засновану на чињеницама, истини, и др.) које презентује и оне ће стога деловати убедљиво.

Када је у питању вербална комуникација, неопходно је истаћи и друге елементе говора, који га прате, његов су неодвојиви део и служе интерпретацији речи у току говора. Снажан аспект невербалне комуникације представљају мелодика (висина гласа), динамика (јачина гласа), темпо (брзина говора), ритмика (ритмичност говорног сигнала), агогика (убрзавање и успоравање говора), метрика (наглашавање одређених речи), тембр (боја гласа), дијалект, узвике, језичке поштапалице и др. (32, стр. 76). Паралингвистички сигнали указују на тренутно расположење говорника, његове емоције, намере и сл.²⁸ На основу њих се може судити о старосној доби, полу, социјалном статусу, образовању и другим особеностима појединаца. У исто време потребно је нагласити да појединци комбинују и друге аспекте невербалне комуникације са говором – положај тела или начин држања главе и др. - да би њихов говор био убедљивији или упечатљивији (рецимо глумци).

Начин на који говорник употребљава свој глас примаран је елемент комуникације (поменутих 38% утицаја поруке припада овом аспекту). Глас је довољан да се изразе многе нијансе значења - сетимо се, на пример, колико се значајних информација може добити из тона прве реченице изречене у телефонском разговору.

Како би се при јавним наступима невербалним аспектима говора остварио максималан квалитет комуникације тј. глас учинио природним, изражајним и јасним неопходно је: *паузирали у говору, контролисали јачину гласа и неговати живост говора.*

Паузирање је природан део говорења. Дужина пауза пружа у разговору значајне информације. Кратка оклевања, на пример, уколико су повезана са грешкама у говору, могу указивати да особа не говори истину или да је уморна. Да више нема шта да каже, говорник може изразити дугом паузом, која такође може упућивати на промишљеност и одбијање појединца да ступи у комуникацију.

²⁸ Зевање, кашљање, смејање, штупање, плач, врисак, уздихање, јаук - представљају моћне поруке. *Тијана Мандић, Комуникологија, Клио, Београд, 2003.*

Приликом јавних говора, снажном и изражајном ритму излагања доприносе честе и потпуне паузе, тј. правилним паузирањем у говору из њега се извлачи максимум.

Паузирање говорнику пружа прилику да размисли о ономе што ће следеће рећи, да чује оно што је управо рекао, да се прибере и поврати дах, док се слушаоцима даје време да "упију" поруку и да се осете опуштеније.

Паузе се могу успешно користити и како би се измамиле жељене реакције публике (нпр. смех или аплауз). Тиме што направе паузу говорници често назначују или очекују аплауз.

Задовољавајућа *јачина говора* омогућава чујност говорне поруке. Уколико изговорена реч не допре до слушалаца, услед не преносења поруке комуникација се не остварује. Такође, и сувише гласан говор може да омета процес комуникације, јер замара реципијенте и они јој се несвесно одупиру. Глас је потребно употребљавати са онолико снаге колико је неопходно, да се са најмање напора дође до најбољег утиска.

Живост говора омогућава да се избегне монотонија излагања, одржи пажња и постигне убедљивост и сугестивност. Комуникатор је у прилици да у складу са својим мисаоним током и расположењем мења динамику, темпо, ритмику, агогику и метрику гласа, употребу пауза, нијансираност фразе и сл, како би остварио задовољавајући квалитет говора. Значајни резултати постижу се и захваљујући богатству израза, сликовитости поруке, подстицању дијалога и др, као и на основу већ поменутих елемената невербалне комуникације (мимике, гестова, држања тела и др.).

3.4.2. Невербална комуникација

Невербална комуникација (говор личности и тела) - несвесно и аутоматско слање информација путем сигнала о осећањима, ставовима, мишљењу - омогућава људима да комуницирају без употребе речи. Може се остваривати на различите начине: визуалним путем (преко чула вида), тактилним путем (додиром и другим физичким контактима), вокалним путем (висина, боја, јачина гласа), путем

мириса (на пример, хране, пића, људског тела, амбијента) и др. Комуникатор који у комуникацији користи чулне невербалне подстицаје, треба да зна да различите особе - сагласно својим опредељеним преференцијама - на њих могу различито да реагују.

Сви људи користе невербалну комуникацију, иако своје жеље и намере најчешће исказујемо речима. Невербално споразумевање има чак значајнију улогу, јер је више од 50 % комуницирања, лицем у лице, невербалног типа. Ова чињеница почива на резултатима истраживања²⁹, где је утврђено да се при комуницирању **целокупни утицај поруке** састоји од следећих делова: *вербалног* дела - садржај поруке (7%), *вокалног дела* - тон гласа и његове промене (38%) и невербалног дела (55%).

Овај вид комуницирања почео се озбиљно проучавати тек од шездесетих година XX века³⁰, и од тада до данас спроведена су бројна истраживања. Многи психолози, социолози, антрополози, лингвисти и други, проучавали су различите аспекте људског понашања који обављају функцију при комуникацији. Резултати су показали да је већина нашег основног невербалног понашања научена, а да одређени елементи спадају у посебну, урођену категорију. Истраживања су показала да се и код деце која су рођена слепа или глува осмех јавља независно од учења и опонашања. Други типови невербалног комуницирања, какво је на пример значење боја или извесни гестови, разликују се од културе до културе.

Научено невербално понашање настаје као последица три вида усвајања - учења: **самооткривања, несвесног копирања и смишљеног понављања**.

Самооткривања се испољава кроз начине на које заузимамо различите положаје тела или прекрштамо руке или ноге ради наше удобности.

²⁹ *Енглески комуниколог Алберт Мехрабијан /Albert Mehrabian, професор емеритус на УЦЛА универзитету у САД, обавио је истраживање 1971, а налазе дефинисао као: " Три елемента комуникације и правило "7%-38%-55% ". извор: www.ecademy.com/node.php?id=2008*

³⁰ *Значајни су радови психолога: Vilhelma Rajha, Birdwhistell, R., L., Desmond Morisa и других,*

Захваљујући **несвесном копирању** значајних особа из свог личног окружења или културе, људи усвајају начине на које говоре, гестикулирају, стоје, ходају и сл.

Група радњи која се учи свесном вежбом - руковање, додиривање, контакт очима, гестови и др, представља **смишљено понављање**.

Невербална комуникација се фундаментално разликује од вербалне у неколико елемената:

Прво, мање је структурирана, тако да ју је теже проучавати.

Друго, разлике су очигледне и у смислу намере и спонтаности. По правилу планирамо шта ћемо рећи, док се невербална комуникација одвија несвесно и у себи готово увек носи и емоционални тон. Нико не планира да, рецимо, поцрвени. Такве реакције долазе спонтано и емоције нам се несвесно и неконтролисано испишују на лицу, у гласу или покрету. Неме поруке тела често откривају много више него што преносе речи док описују истинска осећања или ставове.

Треће, код већине људи постоји склад – хармоничан однос духовног и физичког. Свака неравнотежа тог система има своју видљиву манифестацију, а то је управо оно невербално. Речи се релативно лако могу контролисати, за разлику од израза лица, покрета, гестова, става и др. Обраћањем пажње на ове сигнале, могу се открити неискрености или потврдити истинитости изговорених речи³¹.

Из тих разлога, већина људи више верују невербалним знацима него вербалним порукама. Уколико особа искаже мисао, а невербално "одашиље" супротну поруку, слушаоци скоро у потпуности верују невербалном сигналу. Стога се може рећи, ако говор тела није синхронизован с поруком, говорник губи кредибилитет.

Боље препознавање ових невербалних сигнала, у целини имају жене, и та чињеница је довела до појма "женске интуиције". Жене

³¹ Мандић Т., *Комуникологија*, Клио, Београд, 2003, стр.60

поседују урођену способност да уоче и одгонетну невербалне знакове, исто као што имају "оштро око" за ситне детаље³².

При проучавању невербалне комуникације увек треба водити рачуна о неколико значајних аспеката: о односу међу особама које комуницирају, околностима у којима се одвија комуникација, културама из којих потичу учесници у комуницирању, као и принципима тј. правилима по којима се одвија комуникација.

Мада се у литератури може пронаћи да постоји преко 700.000 форми невербалне комуникације (7, стр. 45), оне се могу груписати у неколико генералних категорија. Поједине елементе ове целине различити људи различито комбинују (фацијалну са постуралном експресијом, проксемичку са вокалном, покрет у простору са начином облачења, и сл.). Треба схватити да је ова анализа аспеката, тј. облика невербалне комуникације, арбитарна и створена у сврху поједностављења изучавања и уопштено - едукације.

Подела, коју даје већина психолога, је на: вокалну, фацијалну (контакт погледом и изражајност лица), гестовну (покрети главом, гестове и покрете тела), постуралну (држање и положаји тела), спацијално понашање (раздаљину и оријентацију у простору), проксемичку (понашање додиром), ритам, одећа и остали аспекти изгледа, жврљање, цртање и сликање (32, стр.76-91).

Изрази лица (фацијална комуникација). По многим истраживачима најважнији аспект невербалног понашања је израз лица. Олпорт сматра да је то центар доживљаја себе, а Бирдвистел је издвојио 250.000 различитих људских израза³³. Специфичан склоп фацијалне изражајности даје индивидуални печат сваком човеку.

Истраживања у овој области се деле на: изучавања макро израза, тј. трајног израза, који оставља трајне промене на лицу; боре,

³² *Новија истраживања у области психоанализе потврђују изнете ставове и објашњавају их чињеницом да се током првих година у комуникацији с дететом мајка искључиво ослања на невербалне сигнале и сматра се да је управо то разлог због кога жене обично постају перцептивнији саговорници од мушкараца. Ibid, op. cit. str.72*

³³ *Birdwhistell, R.,L., Introduction ti kinesis, Luisville, University Press, 1970.*

мускуларне тензије, грчеве или млохавост; и микроизраза; брзе, понекад неприметне изражајности, које се примећују ако снимимо некога па му је фотографија, „ухватила прави израз“.

Изражајност лица има великог утицаја на контролу и количину комуникације која се одвија међу људима. Пошто је лице прва ствар која се уочава при комуникацији, јасно је да има пресудну улогу у успостављању односа са другима. Стога, многи комуниколози сматрају да је најкритичнији период приликом сусрета двоје људи првих пет минута и да се утисци који се тада формирају (а који не морају бити објективни) задржавају и појачавају кроз каснију комуникацију. У тих неколико минута суди се о карактеру, личности, интелигенцији, нарави, афинитетима, навикама и другим особинама саговорника.

Главна улога лица у невербалној комуникацији је изражавање емоција и степена њихове јачине. Ипак не треба заборавити да се многи изрази лица, као уосталом и други сигнали у невербалној комуникацији, различито тумаче од културе до културе. Стога је и број емоција које се поуздано могу препознати из израза лица ограничен. Утврђено је да постоји само шест основних израза лица који се разумеју свуда у свету. Проучавајући изразе лица особа које потичу из пет различитих култура, амерички научник Пол Екман /Paul Eckman/ са сарадницима је открио да су то изрази који се користе да покажу *радост, тугу, гађење, љутњу, страх и изненађење*. (32, стр. 82)

Осмех је најпозитивнији израз лица и вероватно најуниверзалнија категорија невербалног комуницирања. Користи се широм света да би показао задовољство, срећу, охрабрење, разумевање и сл., мада може да има и негативну конотацију.

Контакт погледом је други аспект фацијалне експресије (израза лица) и представља моћно средство комуникације које се користи када: тражимо информацију, показујемо пажњу и интересовање, тражимо и контролишемо интеракцију, доминирамо, претимо или утичемо на друге, пружамо прилику за реакцију оних који слушају док говоримо, откривамо ставове.

Када се говори и контакту погледом³⁴, уствари се мисли на израз очију друге особе и на величину њених зеница. Зенице се, на пример, сужавају или шире зависно од тога како се мења став и расположење појединца, и то од позитивног ка негативном и обрнуто. Већа ширина зеница показује да гледамо нешто што нам је привлачно, али може да укаже и на присуство страха.

У вези са усмеравањем погледа, у стручној литератури се разликује неколико појмова, тј. врста усмеравања: (32, стр. 77)

- *краткотрајно усмеравање* (траје секунду или мање); обично се за такав поглед каже: "бацио је поглед";
- *фиксирање* (траје више секунди); користи се и реч "загледање";
- *узајамно гледање "очи у очи"* , контакт очима који траје дуже.

Информације које добијамо кроз контакт очима односе се на то да ли наш саговорник говори истину, да ли обраћа пажњу на оно што говоримо, да ли нас разуме, да ли нас препознаје и др. Такође, овај вид комуникације има виталну улогу у показивању пажње и интереса. Када погледамо некога ми га позивамо да комуницира са нама. Уколико дође до интеракције, контакт очима је пресудан у контролисању њене природе и трајања. У саговорника много више гледамо док га слушамо, него док му говоримо, а контакт очима такође даје знак особи која слуша да је говорник завршио и да му предаје реч.

Појединци који желе да доминирају, прете или на неки други начин утичу на друге, користе дуге, неискривљене погледе. Многи људи не воле осећај да неко доминира над њима или да им прети, тако да уколико се овакво понашање испољи у току пословне комуникације оно може бити погубно по њен исход.

³⁴ Често се користе фразе попут: "Прострелио га погледом", "Сјај у очима" и сл. Толстој је описао 85 нијанси израза очију и 97 нијанси осмеха које откривају емоционално стање човека. Пајевић, Д., Касагић ЈБ., Војна психологија, Војна академија, Београд, 2001, стр.362

Повратна реакција саговорника је од изузетне важности у разговору. Говорнику треба ставити до знања да га остали слушају, а слушаоцима треба показати да се њихова пажња цени. Такође, кроз вољно пружање прилике за контакт очима могу се открити ставови, расположења и емоције³⁵.

Познато је да људи док слушају више гледају оне које воле. Истраживања су показала да доминантне особе говоре више, те да тако мање гледају, али и да притом мање прекидају поглед, као и да екстровертни појединци чешће гледају, посебно док говоре.

За изграђивање доброг односа са саговорником од велике важности је и **дужина контакта очима**. Да би се оставио позитиван утисак енглески психолог Мајкл Аргајл је проценио да би се у току разговора погледи морали сретати барем 60 до 70% времена (32, стр. 79-80). Чак и ако им својим речима упућује позитивну поруку, слушаоци је могу доживети као негативну уколико говорник скреће поглед док им говори.

Поред временског трајања од значаја је и **део лица или тела који се посматра**, јер и то утиче на исход преговора. Познаваоци невербалне комуникације предлажу да се при вођењу пословног разговора замисли троугао на саговорниковом челу. Усмеравањем погледа на то подручје ствара се атмосфера озбиљности и истиче пословни дух. Уколико се поглед успе задржати изнад линије саговорникових очију, одржаће се контрола у међусобном односу.

При друштвеним сусретима, када се поглед спусти испод линије саговорникових очију, ствара се приснија атмосфера. Истраживања су показала да особа и тада гледа у троугао, али у онај који на саговорниковом лицу чине очи и уста. (45, стр. 112)

Гестовна комуникација – изучава покрете руку, главе и гестикаулације уопште у комуникацији и односи се на понашања која немају апсолутна значења сама по себи, већ их добијају у одређеним контекстима и односима са другим људима.

³⁵ *Стари кинески трговци драгуљима су, на пример, посматрали ширење женицу код својих купаца при уговарању цена. Грчки милионер Аристотел Оназис је био познат по томе што је носио тамне наочаре при пословним преговорима, како му очи не би одавале мисли.*

Покрети главом - који веома доприносе разноврсности и суптилности у изражавању - имају велики значај и у току говора и при слушању, и од успешности њиховог коришћења може да зависи и исход комуникације. Користе се у различите сврхе: за показивање ставова, за обележавање одређених речи и фраза у говору, као замена говору у знак подршке ономе што је речено итд. Могу чак и да противрече изреченом и у том случају, као и у другим формама невербалне комуникације, више ће се веровати ономе што преноси говор тела, него ономе што се покушава пренети речима.

Два најучесталија покрета главом су *климање* и *одмахивање*.

Климање главом у скоро целом свету означава слагање³⁶, одобравање, прихватање, непрекидну пажњу и разумевање, и у ситуацијама када вербалне језичке баријере отежавају споразумевање може бити веома корисно. То је изузетно моћно средство комуникације којим показујемо да смо свесни онога што друга особа говори.

Један од најделотворнијих ефеката климања главом је изражавање **непрекидне пажње**. Релативно често коришћење ових покрета (али не и непрекидно) док слушамо суговорника, охрабрује га да говори дуже и да каже више, чак и до четири пута. Ова сазнања имају суштинску важност за процесе интервјуисања и расправа, који на тај начин могу постати ефектнији и продуктивнији.

Одмахивање главом - углавном у целом свету значи "не". Неки научници га сматрају урођеним, мада постоје и мишљења да је то уствари први сигнал невербалног комуницирања који човек научи у животу³⁷.

У процесу комуникације битног утицаја имају и **основни положаји главе**, јер изражавају свесни или несвесни став одређене особе

- **Уздигнута глава** - усправан положај главе показује добро држање, а тиме посредно указује да је особа самосвесна и сигурна у себе. Овај положај обично заузима особа која

³⁶ У Бугарској означава не слагање и обрнуто одмахивање главом значи слагање.

³⁷ Заговорници овог става сматрају да је овај сигнал научен у периоду дојења – новорођенче користи покрет одмахивања главом како би одбило мајчину дојку, односно одбило покушаје родитеља да га и даље храни. (27, стр. 97)

има неутралан став о предмету разговора. Глава обично остаје мирна уз повремене покрете климања. Ако се глава држи високо и мало је нагнута уназад, тумачи се као став гордости па и презира, понекад и као агресиван став (ако га прати израз лица који одаје агресију - оштар поглед, извијене усне и сл).

- *Глава нагнута на једну страну* - показује да особу нешто занима. Уколико желите да саговорник осети наклоност према вама заузмите овај положај главе и климните.
- *Спуштена глава* - означава негативан став или чак осуђивање. Погнута глава може указивати и на понизност, покорност или чак и депресију. У неким културама је такав став израз поштовања (однос жена према мушкарцима).

Гестови и покрети тела могу да искажу широку скалу емоција, ставова и других порука знатно изражајније и суптилније него остали аспекти невербалне комуникације. Мада су изузетно значајни - контакт очима, изрази лица и покрети главом имају одређена ограничења. Мајки Аргајл наводи пет различитих функција гестова (53, стр. 41)

- илустровање и остали сигнали повезани са говором;
- обичајни знаци и знаковни језици;
- покрети који могу да изразе емоције;
- покрети који изражавају личност;
- покрети који се користе при разним религијским и другим ритуалима.

Пол Екман предлажу следеће групе:

- амблеми (покрети који замењују речи);
- илустратори (покрети који прате говор);
- регулатори (покрети који задржавају или сигнализују промену у улози говорника или слушаоца);
- адаптери (покрети као што су на пример трљање руку или играње са неким предметима који могу да указу на емоционално стање особе);
- показивачи афеката (покрети који директније изражавају емоције, као изрази лица).

Постоји велики број **конвенционалних гестова** који имају скоро универзална значења: тапшање у знак одобравања, подизање шаке како би се задобила пажња, махање песницом да се покаже љутња, зевање из досаде, трљање стомака да се укаже на глад итд. Друге врсте телесних покрета су ненамерне и изражавају општије поруке. На пример, неспретност, нагињање напред, врпољење, живахан ход и сл., представљају несвесне сигнале који откривају да ли се особа осећа самопоуздано или нервозно, снажно или беспомоћно, предузимљиво или пасивно, да ли је настројена пријатељски или не, итд.

Истраживања су доказала да се активне особе, које користе много невербалних покрета, оцењују као пријатне, топле, енергичне, а када су ти исти људи мирни и праве само неколико покрета, приписује им се да су аналитични, логични и хладни. (53, стр 48)

Приликом коришћења гестова и покрета тела, потребно је избегавати све оне који скрећу пажњу при саопштавању жељене поруке - навике играња оловком, или цртање (жврљање) по папиру, добовање прстима о сто, увртање косе, звецкања ситни новцем или кључевима у цепу, љуљање у столици и сл. Успешност комуникације повећавају гестови и покрети, који су спонтани и јасни.

На процес невербалне комуникације утичу и такозвани **"затворени" гестови** - прекрштене руке на грудима или прекрштене ноге које дају осећај сигурности³⁸. Када особа користи затворене гестове, ствара ограду, која може да представља покушај да избегне опасност или да спречи нежељене околности. Многи људи из навике³⁹, заузимају ове положаје, јер се у њима пријатно осећају. Гестови који се користе изражавају подсвесно и одговарајуће ставове, па тако, положај затворених руку и "укоченог" држања заузима особа која има негативан став, која се брани или је нервозна.

Не треба заборавити да у невербалној комуникацији ваше поруке тумаче примаоци и на основу тога формирају свој став и о вама али и о питању о коме разговарате. Истраживања су показала да

³⁸ Неки психолози сматрају да ови гестови потиче из детињства (сакривање иза чврстих предмета - столова, столица, или мајчине сукње), и представљају реакције детета на ситуације које га плаше.

³⁹ Правила Бон-тона предвиђају ове гестове, посебно ситуације у којима су ноге прекрштене.

затворени гестови невербалне комуникације негативно утичу на већину саговорника.⁴⁰

"Отворени" гестови - опуштено држање тела, спонтано држање руку, отворени дланови и сл., представљају начин за развијање осећања поверења, пријатељства и топлине. Ови гестови су корисни када тежимо да друга страна промени мишљење или учини одређени уступак и сл.

Коришћење истих гестова или држања тела које користи и наш саговорник могу битно утицати на крајње ефекте при комуницирању. Овакав начин комуницирања може да укаже на поруку да се слажемо са идејама и ставовима нашег саговорника. Због тога ће се саговорник осећати опуштеније и лакше ће прихватити ваше ставове, с обзиром да је увидео да ви разумете његове.

Истраживања су открила да људи који немају ништа заједничко, пажљиво избегавају да заузму исти положај или позу.⁴¹

Држање тела (постуралне експресије). Пет основних положаја тела су: стојећи, седећи, чучећи, клечећи и лежећи и представљају основне јединице од којих се комбинују сви остали положаји. Положај тела зависи од тренутне човекове активности. Вршени су многи покушаји корелације одређених положаја и одговарајућих психолошких стања. Сетимо се Адлерових речи да се песимисти згрче у најмањем могућем простору и навлаче прекривач преко главе. Мехрабијанове студије откривају неке димензије невербалне комуникације као што су: непосредност, нагињање ка, додир, близина, поглед, директна оријентација, релаксација, симетричан положај руку, нагнутост на неку страну, асиметричан положај ногу, опуштеност руку, нагнутост уназад, итд.

Држање тела је и прва импресија коју стичемо о нашем саговорнику при сусрету са њим. Држање тела и уопште став појединца, за разлику од других аспеката невербалне комуникације, има ту предност да се може прецизно сагледати из даљине. Заједно са другим гестовима може указивати на личност и карактер особе.

⁴⁰ Allan Pease: *Говор тела, Заложба Младинска књига, Љубљана-Загреб, 1991., стр. 74*

⁴¹ *Ибид, стр. 139*

Усправним држањем тела особа, пре свега, исказујете своје самопоуздање и интегритет. На основу држања тела можемо посредно закључити о појединим карактерним особинама појединца – његовој самоуверености, потреби за доминацијом и др.

Неки аутори истичу да своје позитивне ставове према другим особама исказујемо: нагињањем унапред и то када се седи, опуштеним рукама поред тела, док негативне или непријатељске ставове сигнализира нагињања уназад, слегање раменима, руке прекрштене на грудима и др.

Држање тела има важну улогу и при указивању на статус појединца. Висок статус може бити сигнализираним усправним држањем, а низак статус повијањем и слегањем рамена.

Спацијално понашање - оријентација и раздаљина. Покрет је на извешан начин постојање у простору. Он обједињује, али и управља свим осталим облицима испољавања у простору. Данашње студије све више воде рачуна о искуству покрета у животном простору индивидуе и сматрају да се суштина смисла изражајног понашања не може разумети без тумачења покрета. Значење нечијег живота се често одређује као место у туђем свету, а покрет, заједно са дисањем се узима као суштина живота⁴².

Просторна дистанца између саговорницима, положај тела у односу на саговорника (окренути ка њима или од њих), место где седимо за столом у различитим ситуацијама и сл., има утицаја при остваривању интеракције, и битан су елемент невербалног комуницирања.

Амерички антрополог Едвард Т. Хол⁴³ проучавајући човекове просторне потребе уводи појам територије. Територија подразумева подручје или простор у "власништву" одређене особе, који она доживљава као проширење свог тела. Сваки човек поседује личну територију коју укључује простор око његовог власништва (у које нпр. спадају кућа, аутомобил, радни сто или његова столица за

⁴² Мандић, Т., *Комуникологија*, Београд, 2003, стр.86

⁴³ Edward, T., Hall - проучавајући човекове просторне потребе у науку је увео појам: **проксемика** – близина. Енглеска реч *proximity* значи близина, у: *The Silent Language*, Doubleday, New York, 1976.

љуљање и сл.). Истраживање је показало да тај простор подразумева - одређени ваздушни простор око његовог тела. Тај покретни лични "ваздушни омотач" креће се заједно са њим и његова величина зависи од густоће становништва на простору где је одрастао. Из тих разлога су и зонске удаљености одређене одговарајућом културом – Јапанци су научени на пренатрпаност и скучен простор, у другим културама појединци теже за већим зонским удаљеностима.

Хол дефинише четири **зоне коришћења простора**: (45, стр. 24-25)

- **Интимна зона** (до 45 цм) - од свих зонских удаљености ова је најзначајнија, јер њу особа чува као да је њено лично власништво. У ту зону дозвољен је приступ само онима који су јој емоционално блиски те се особе додирују или им је лако да се додирну.
- **Лична зона** (између 46 цм и 1,22 м) - је удаљеност међу људима на службеним пријемима, друштвеним сусретима, забавама, коктелима, пријатељским окупљањима и сл. Особе су у стању да се рукују или су удаљене за дужину руку.
- **Друштвена зона** (између 1,22 и 3,6 м) - најчешће се користи при свакодневним сусретима друштвеног или пословног типа. То је обично удаљеност коју особа успоставља са, на пример, странцем, поштаром, продавцем, мајстором који обавља поправке у кући, новим колегом на послу и сл.
- **Јавна или општа зона** (више од 3,6 м). При обраћању великој групи људи, то је погодна удаљеност на којој се најчешће стоји.

Нарушавање личног простора зависи и од околности у којима се појединац налази - у средствима јавног превоза, на јавним манифестацијама или приликом других великих гужви, Прихватање нарушавања личног простора је израз високог степена толеранције, који се компензира избегавањем погледа и доживљавањем људи као објеката, без субјективизације.

Положај тела у односу на саговорника, односно угао њиховог усмерења значајно утиче на комуникацију. Угао под којим људи окрећу своја тела у односу на друге, указује на њихове ставове и међуљудске односе. Уколико смо директно окренути саговорнику, пружамо али и добијамо много више пажње, јер директно оријентација позива на интеракцију. Индиректна оријентација углавном условљава мање учествовање у разговору, па тиме и мању пажњу.

Избор места за седење у различитим ситуацијама, може открити или указати на одређене форме понашања. Избор места седења за столом у односу на друге, један је од предуслова за остваривање успешне сарадње. Комуниколози указују на четири могућа распореда седења око правоугаоног стола при обављању пословних активности, при чему сваки од положаја указује и на одређене карактеристике саговорника и саме комуникације. Ти положаји могу бити: *угаони положај* – када саговорници међусобно седе под извесним углом, *сарађујући положај* – када саговорници седе један до другог, *такмичарско-одбрамбени положај* – саговорници седе један наспрам другог, *независан положај* – саговорници седе дијагонално за столом.

Угаони положај - заузимају људи који воде пријатељски и необавезан разговор. Овакав положај омогућава неограничене контакте очима, даје прилику за мноштво покрета, као и за опажање саговорникових покрета. Уколико је у питању, на пример, разговор о решавању кључних питања, најбољи стратешки положај за давање предлога или понуде саговорнику јесте овај међусобни положај. Једноставним примицањем столице према положају саговорника, може се смањити напетост и повећати изгледи за успешне преговоре.

Сарађујући положај - заузимају особе које су сличних погледа и ставова, односно које имају сличан начин размишљања или заједнички раде на истом задатку. Ово је најбољи положај за представљање и у исто време за прихватање неке понуде, али треба водити рачуна да заузимање ове позиције код саговорника не изазове осећај угрожавања његовог простора.

Такмичарско-одбрамбени положај - може створити одбрамбену и такмичарску атмосферу при разговору. Поменути положај наводи саговорника да заузме чврсто гледиште, јер се сто симболички

претвара у ограду, односно дистанцу међу њима. На овај начин седе појединци међу којима постоји супарнички однос, уколико један од њих има примедбе у односу на другог, или је у питању однос надређени подређени. Разговори су обично краћи него при другим положајима и теме сажетије. Уколико је циљ придобијања саговорника, овакав вид седења може смањити изгледе за успешне преговоре, осим ако то није део унапред планиране стратегије.

Независни положај се заузима када неко не жели да комуницира с другима, и тако показује своју незаинтересованост. Може се сматрати и непријатељским, ако се њиме угрожавају нечије просторне границе. Ако се жели водити искрен и отворен разговор, овакав вид седења требало би избегавати.

Овакви положаји се не заузимају само у наведеним случајевима, већ се и тенденциозно користе како би подстакли жељено понашање. То је веома значајно при додељивању седишта људима на састанцима и скуповима.

При пословним разговорима, какви су на пример интервјуи за посао, саветовања или процене учинка - уколико постоје само два учесника - пожељно је заузети угаони положај. Комуниколози препоручују седење у удобним столицама за ниским столом јер то подстиче много већу размену информација, јер је тада сама комуникација мање формална.

Облик стола за којим се седи, такође, може имати своју важност. За квадратним и правоугаоним столовима углавном се седи при формалној комуникацији, и уколико учесници седе један насупрот другог постоји могућност стварања такмичарске или одбрамбене атмосфере. Коришћење округлог стола имплицира опуштенију, неформалну атмосферу. Распоред седења за столом изражава и статус појединца. Чело стола је веома јасно повезано са вишим статусом.

Без обзира на облик стола, централну позицију, готово по правилу, али и према важећим протоколима, посебно у државним органима, и у великим корпорацијама, одређује највиши по рангу, често и по ауторитету који ужива. Најчешће уз њих седе њихови најближи сарадници, по правилу, са десне стране руководиоца седи најзначајнији сарадник.

Понашање додиром – (проксемичка комуникација). Изучавање телесних контаката, најчешће се сврстава у најпримитивније форме људског невербалног понашања. Кожа је наше највеће чуло и јасно је да је додир један од најважнијих канала комуникације за децу, али и за људе, и то не само у неком облику регресије. Толерише се код беба и у извесним специфичним односима одраслих. Додиром могу бити саопштене најосновније форме многих личних израза, изјава и ставова. Додир садржи дуплу активност. Активни додир садржи истраживачку активност, док би пасиван додир био везан за прикупљање информација. Може се говорити о квалитету, фреквенцији и трајању додире у односу на количину одеће која нам стоји на путу. Потреба за додиром спада у базичне људске потребе и јавља се одмах по рођењу. Додир спада и у људска чула преко кога се успоставља и прва комуникација са спољним светом.⁴⁴

Додир се може остварити рукама, односно шакама и другим деловима тела.

Контакт телом се углавном односи на случајне додире, несвесне и учињено било којим делом тела. Док је додиривање намерна и свесна радња, остварена првенствено рукама, односно шакама са намером да се изразе различите намере и осећања – рецимо нежност, подршка, охрабрење и сл.

Људско понашање је одувек било регулисано одређеним нормама, то посебно важи за понашање додиром, јер оно увек подразумева и извесни степен интимности. Дефинисане норме варирају зависно од пола, старости, статуса и културне позадине укључених особа и одређују ко кога може и сме додирнути и на који начин у различитим ситуацијама.

Овај облик невербалне комуникације је врло присутан у нашој култури и везан је за одређене догађаје и ситуације – прославе, весеља, сахране и сл. Мада се често јавља и у другим контактима и ситуацијама. У пословним ситуацијама, додир упућује на доминирање, тако да је вероватније да ће особа вишег статуса додирнути особу нижег статуса, него обрнуто.

⁴⁴ Чулом додире беба остварује своја прва искуства у комуникацији, прва са мајком, а затим и са другима. Истраживања су показала да је емоционални и физички развој беба које нису додириване одвијао успорено. Ibid., стр.86

Руковање је најчешћи облик додиривања. При сусретима и растанцима телесни контакт руковањем је нормални део људске комуникације. Руковање при томе може бити: од веома слабашног и кратког стиска, до веома јаког, па и болног стиска. Већина људи воли чврста руковања, док се опуштена и слаба могу повезати са феминизираним мушкарцима или генерално са неодлучним и непредузимљивим личностима. Женама се овакав вид руковања може толерисати, али када је преслаб такве особе могу бити схваћене као неискрене и невољне.

Често се шаке употребљавају и за дужа држања. Поред држања за руке, различитих врста загрљаја, тапшања (при коме се особа тапше по руци, рамену или леђима), уз помоћ благог притиска шаке на леђима особа се може упутити у жељеном правцу, додиром се може привући пажња особе која је очигледно усмерена на нешто друго итд.

Шаке се могу користити и за **самододиривање**. Облици овог "унутрашњег дијалога" представљају, на пример: трљање браде, глађење косе, чешање главе, трљање или додиривање носа и ува итд. Додиривање сопственог тела нема интенцију комуникације, али пружа значајне информације о особи која га спроводи. Истраживања показују да трљање браде означава да особа доноси одлуку, додиривање носа да говорник настоји да прикрије изговорене лажи или да слушалац сумња у говорникове речи, глађење косе да особа гаји афинитете према свом саговорнику итд⁴⁵.

Важно је знати да постоје особе које уживају у телесном контакту и спремно на њега одговарају, као и оне које му приступају невољно и колебљиво, или га избегавају. На основу тога могу се дефинисати две опште категорије људи: *додиривачи* и *анти-додиривачи*. Неки истраживачи сматрају да постоји веза између ове поделе и гестова, тј. да су додиривачи склонији отвореним гестовима, а антидодиривачи затвореним (53, стр. 84).

Појава и грађа такође имају своју комуникативну вредност. Величина и облик наших тела и начин на који тела покривамо тканинама разних врста, имају значајан утицај на то како нас људи

⁴⁵ Мандић Тијана наводи и другачија тумачења гестова самододиривања и сматра да са оваквим интерпретацијама треба бити обазрив и третирали их врло условно. Пре свега у контексту укупне комуникације. Ibid, стр. 84

доживљавају и колико нам пажње посвећују. Први утисак у сусрету са другом особом остварује се погледом на њено тело и тек се након тога успоставља контакт очима. То значи да се најпре уочи величина и облик тела, а затим оно што можемо дефинисати као лични "стил" особе (гардероба, боје и други детаљи) који одређује њен изглед и на основу кога се извлаче одређени закључци.

Облици тела такође има значаја при преношењу невербалних порука. Честа ја подела на екторморфе (мршаве и кошчате), мезоморфе (мишћаве) и ендоморфе (дебеле). Аргајл наводи да људи екторморфе често сматрају мирним или напетим, мезоморфе независним авантуристима, а ендоморфе топлим, приступачним и зависним (53, стр. 93).

Већина психолога⁴⁶ и **ритам** сматра врло битним. Не само у истраживању хода, него у истраживању невербалне комуникације уопште. **Ритам и брзина** су део изражајног понашања, за које се сматра да су у исто време експресивни, али и интегративни и организујући фактор једне личности. Према данашњим биоенергетским школама ритам, тј. пулсација енергије је суштина живота. Ритам почиње да добија важност у изучавању нечијег невербалног понашања. Испитивањем ритма психологија открива да је то један од начина да човек открије и креира смисао. Истиче се да ритмичка периодичност представља фундаменталну карактеристику живота уопште. Све природне функције тела су ритмичке и теже да пређу на спонтану активност.

Одећа и разни телесни украси налазе се под контролом онога ко их носи (за разлику од косе и боје коже који може само делимично да контролише). Изглед се припрема мање-више свесно и поседује снажан ефекат на друге и на саму особу. Телесна шема и слика делимично су одређене постављеним идеалима околине. Одећа поред примарне функције заштите тела, поседује симболичко и естетско значење. Она има значајну вредност при комуникацији јер даје информације о разним димензијама личности, њеним интересовањима, ставовима и схватањима, статусу, приходима, припадности групи, професији итд. Наш избор одеће говори другима ко смо, или им бар говори о томе како сами себе видимо. Истиче

⁴⁶ Ibid, стр. 87

нашу јединственост, или ако носимо нпр. униформу - нашу сличност са другима. О томе често сведочи боја одеће која се носи, па интровертнији људи бирају тамније и неупадљиве боје, а екстровертни светле, па чак и контрасне.

Постоје различита тумачења појединих боја и њихових комбинација, које се разликују од културе до културе. Стога је потребно бити опрезан приликом интерпретације боја, оне имају своју симболику. На пример, једно од веровања је: (10, стр. 727-734)

Црвена је боја животне енергије. Воле је храбри, друштвени, добронамерни, радознали људи, јаке воље, који живе пуним животом, имају јака осећања и који су склони ризику. Уколико осете отпор средине умеју да "букну" и често, доносе одлуке уместо других.

Жута је симбол ума и интуиције. Бирају је особе сигурне у себе, независне, нестрпљиве, оптимисти, с високим захтевима, које траже да их воле и да им се диве. Често теже потпуној слободи од обавеза и брига. Воле све што је ново и брзо се привикавају.

Зелена је знак стабилности и сигурности. Допада се упорним, уредним, педантним, срдачним и понекад мало затвореним људима. У друштву воле да воде главну реч, понекад и да претерују у томе, али радо помажу другима, чак и на своју штету. Претерано критични, долазио у сукоб са околином.

Тамноплава воле особе које теже сигурности и миру, цене срећен живот и воде рачуна о мишљењу средине; Носе их личности које су осећајне, неодлучна и које се често плаше тешкоћа.

Светлоплава симболизује маштања и снове. Бирају је особе које тежи психолошкој равнотежи и хармонији, које су привржене и верне, али која у тренуцима неуспеха лако падају у депресију.

Наранџаста је боја слободољубивих и осећајних појединаца који умеју да се контролишу. Воле је рационални, успешни и дружељубиви људи, спремни да помогну и жељни чулних сензација. Развијене интуиције, склони су размишљању, заљубљивању и самоодрицању.

Љубичасту боју воле маштовите, деликатне, осећајне особе, с високим идеалима, људи који повремено осећају потребу да побегну

од реалности у свет снова. Они имају посебан осећај за естетско и неретко стварају око себе атмосферу хармоније и слоге - мада су сами склони да у све сумњају.

Бела је симбол чистоте, невиности, блажности, уредности, али подсећа и на хладноћу, снег, сјај. Допада се онима који теже слободи. Људи желе да нагласе чистоту, педантност, да избегну непријатности и одбаце све прљаво и мрачно, воле да се покажу у друштву у белом. Умеју да буду ситничави и досадни. Указује на потребу да се отпочне нови живот.

Сиву као неутралну, "неемоционалну" боју, одабирају они који се свесно ограђују од спољних утицаја да би сачували унутрашњи мир и стабилност. "Људи у сивом" су често затворени, разборити, опрезни, више воле да остану у сенци и одатле држе ситуацију под контролом.

Браон одабирају особе које теже мирном животу и чврсто стоје на својим ногама. Изнад свега цене дом, породицу, пријатеље, традицију. Неретко браон привлачи оне који се налазе у неком сукобу или осећају физичку нелагодност, као и оне којима је потребан одмор.

Црна је симбол тајанственог, загонетног, чак и злокобног. Њен избор показује да човеку недостаје нешто што му је веома важно. Црном бојом као да се ограђује и штити од спољашњих утицаја. Љубитељи црне су склони да песимистички гледају на стварност и често трпе поразе у "двобоју" са судбином. Они имају повећану потребу за независношћу, супротстављају се страном утицају и не признају ауторитете.

Одећа⁴⁷ се, када је у питању пословна комуникација, може поделити на *формалну* и *неформалну*. Формална гардероба је заступљенија на послу и пословним активностима. Често велике фирме као знак свог идентитета униформишу персонал који је у директном контакту са клијентима – авиокомпаније, McDonalds и др. Неформална одећа се носи у слободно време, мада људи имају тенденцију

⁴⁷ Истраживања су показала да особе које су далеко од куће, као и оне које осећају недостатак љубави, облаче много више одеће него иначе. (28, стр. 82)

да одабирају одећу на основу удобности, пристojности или утиска који желе да оставе на друге.

Жврљање, цртање и сликање⁴⁸. Изучавање симболичког изражавања човека, показује да све може попримити симболичко значење: природни објекти, биљке, животиње и разнородна људска понашања. Човек са својом склоношћу ка стварању симбола несвесно чита симболе свуда. Али у исто време има потреби и да их ствара – црта, слика или само жврља по папиру. Сем пројективне и одбрамбене, људска потреба да црта има и многе друге функције, без претензија да их посебно објашњавамо.

Већина нас је на часовима наставе, или састанцима цртала различите, па и крајње апстрактне геометријске облике, фигуре, ликове, цветиће и сл. При томе ти цртежи нису лишени смисла и на њих је потребно обратити пажњу. Наравно, не треба директно фиксирати људе док то раде јер ће престати, али посматрајући њихова црткања можемо добити релевантне информације о неком од процеса који се тог тренутка одвија у њима, а они не желе или не умеју да их изразе. Такође не треба грубо интерпретирати њихове „креације“. Ако црта кружиће онда је романтичан, ако црта коцкице, онда је стабилан, ако црта троуглове онда је амбициозан или ако интензивно жврља онда је неуротичан, што никако не одговара истини.

Употреба времена је, такође, средство невербалне комуникације је које може да пружи значајне информације о личности човека. Између осталог, њиме се може исказати ауторитет особе. На пример, одређени људи демонстрирају своју важност на тај начин што пуштају друге људе да их чекају; други показују поштовање тиме што долазе на време.

Коришћење времена у невербалној комуникацији разликује се и од културе до културе. За западну културу⁴⁹, за коју је "време новац", од велике је важности брзина деловања и она сваком даном све више добија на значају. Стварање времена постала је неопходна активност за држање корака са светом, који се све више и брже мења.

⁴⁸ Тијана Мандић и овај аспект људског понашања сврстава у невербалну комуникацију, (*Комунологија – психологија комуникације*, Клио, Београд, 2003)

⁴⁹ У земљама медитеранске културе, познат је обичај поподневног одмора – чувене „сијесте“

Гордон Р. Вејнрајт предвиђа неколико техника за ефективније коришћење времена (53, стр. 105):

- постепено убрзавати активности, док се не достигне момент, када више не би било пријатно убрзавати даље;
- постављати све краће и краће рокове;
- осмислити и применити флексибилне стратегије учинка;
- пре извршења одређеног задатка, осмислити и планирати извршење следећег;
- препознавати одређене чиниоце који су важнији од других;
- одвојити време како би се научено знање из коришћења претходних техника "слегло";
- дозволити маштовите и интуитивне реакције, када се "једноставно зна" који је најбољи и најбржи начин да се нешто уради;
- користити најповољније периоде за учење, када је особа у најпродуктивнијем стању ума;
- обављати активности у најбољем тренутку и "глатко" прелазити са једне на другу;
- направити резерву активности онда када се укаже слободно време или дође до неког непредвиђеног одлагања;
- остварити критичку анализу учинка, проучавати резултате и сагледати где још може направити побољшање.

Коришћење ових техника пружа већу ефикасност и ефективност у обављању послова и више слободног времена, за опуштеније комуницирање.

3.4.3. *Културолошке разлике у невербалној комуникацији*

Невербална комуникација је веома поуздана у одређивању значења, али се комуникатори на њу могу ослонити једино када припадају истим културама. Најједноставнији гест може имати другачије значење од културе до културе, па интерпретирање

невербалних елемената на основу сопствене културе може довести до погрешних закључака. Списак културолошких разлика у невербалној комуникацији веома је дугачак. На пример (7, стр. 47):

- доживљај времена у различитим културама драстично се разликује; на пример, период чекања од 45 минута у Јужној Америци подједнако је вредан као и 5 минута у Северној Америци; Едвард Т. Хол је утврдио да постоји разлика између монохроних култура (у којима се у току времена обавља само једна активност) и полихроних култура (у којима се више активности обавља у исто време);
- особе из Канаде и САД за време пословног разговора обично стоје на раздаљини од нешто више од метра, што је преблизу за Немце и Јапанце, а предалеко за људе из арапских земаља и Јужне Америке;
- европски и амерички бизнисмени доживљавају да их особе - које не желе да им сусретну поглед - избегавају и да су непоштене, док је у многим деловима Азије спуштање погледа знак поштовања;
- Арапи прихватају странце у западњачкој пословној одећи, али их вређа ношење тесне одеће и кратких рукава;
- слушаоци из Канаде климају главом како би изразили слагање, док слушаоци из Јапана климају главом једино како би показали да разумеју;
- код Арапа је уобичајена манифестација пријатељства да се мушкарци држе за руке;
- Шпанци пријатељско руковање прате и тапшањем надлактице друге особе, док Канађани сматрају додиривање било ког дела руке изнад лакта неучтивим, изузев у интимним контактима;
- Јапанци осећају аверзију према физичком контакту, па треба избегавати тапшање по рамену или хватање за надлактицу када им се жели нешто посебно нагласити;
- на Тајланду је непристојно ставити руку на наслон столице друге особе.

Познавање културних разлика омогућава да се избегне слање неодговарајућих сигнала и помаже да се на прави начин интерпретира невербално понашање других људи. Први корак у разумевању друге културе јесте прихватање става да су људи других култура различити, што захтева толеранцију свих нас у међусобној комуникацији.

3.5. Типови комуницирања на основу укључених учесника

Уобичајена подела у комуникацијском процесу на основу укључених учесника обухвата следеће:

- *интерперсонално комуницирање,*
- *групно комуницирање,*
- *масовно (медијски посредовано) комуницирање.*

Неки аутори⁵⁰ у ову поделу укључују и *екстраперсонално* и *интраперсонално* комуницирање. *Екстраперсонално комуницирање* је специфична врста комуницирања која се обавља између програмираних, "паметних", машина. Реч је о комуникацији која се остварује између повезаних компјутера, или између компјутера (са једне стране), и аутоматизованих машина и/или робота (са друге стране). Свакако да је креатор овог типа комуницирања човек, који је програмирао машине да раде за њега. *Интраперсонално комуницирање* појединац обавља са самим собом (док размишља, одлучује, сањари итд. - то је уствари непрекидан процес). У исто време он је и пошиљалац и прималац поруке.

⁵⁰ Јокић, Д., Микић, А., *Комуникологија бизниса, НИЦ, Ужице, 2005, стр.161*

3.5.1. *Интерперсонална комуникација*

Интерперсонална комуникација се одвија између два или више лица, усменим или писменим путем, преко одређеног медија комуницирању (лично, телефоном, Интернетом, факсом и сл.) и на друге начине. Најчешћи видови пословне комуникације се одвијају *пословним разговором, телефонским пословним разговором и писаном пословном комуникацијом.*

3.5.1.1. *Пословни разговор*

Пословни разговор (разговор лицем у лице) уобичајен је и највише употребљаван облик интерперсоналне комуникације. У исто време је и облик пословног комуницирања, којим се може обавити широк круг различитих пословних активности. У односу на начин остваривања комуникације, ова врста комуникације, спада у вербалну комуникацију.

Да би пословни разговор дао жељене резултате, потребно је да се пажљиво припреми и да се познају и примењују одговарајуће технике разговора, засноване и на познавању психологије саговорника, логике убеђивања, филозофије међуљудских односа и економија времена и понашања.

Пословни разговори могу бити *спонтани и припремљени*. Спонтани разговори се обављају без посебне пословне или друге припреме. *Припремљени (организовани) разговори* се спроводе по унапред припремљеном плану.

Организовање пословних разговора подразумева да се цела садржина пословног разговора диференцира у неколико временски и функционално одвојених целина (фаза), то су (39 стр. 55):

- припрема за разговор,
- отпочињање разговора,

- информисање,
- аргументисање,
- неутралисање приговора и
- доношење одлуке - завршетак разговора.

1. Припрема за разговор. Припремљеност пословног разговора утиче на његов успех. Важно је обавити све припреме на време и спремно дочекати почетак разговора. Припремање разговора је најзначајнија фаза у којој се на основу могућих података, пројектује ток и начин одвијања пословног разговора. Обим и садржина припреме се веома разликују и у основи зависе од важности разговора, обима теме, броја учесника у разговору, расположивог времена и свеукупних пословно-преговарачких потенцијала. Припрема разговора подразумева да организатор пословног разговора обезбеди себи довољно времена за припрему, и да саму припрему обави плански и систематизовано. Припрема разговора обухвата следеће активности (39, стр. 26):

Анализу проблема - који условљава потребу за организовањем пословног разговора.

Утврђивање потреба и циљева - организују се само они пословни разговори за којима постоји објективна потреба.

Покретање иницијативе - треба да буде благовремена и добро организована. Иницијатива треба да буде умешно покренута и примерено изведена, јер тиме обезбеђује успех разговора и састанка у целини.

Глобално планирање - кроз које се дефинише политика и утврђује стратегија и тактика пословног разговора.

Оперативно планирање пословног разговора треба да представља оперативну конкретизацију претходног (глобалног) плана, у оквиру кога се утврђују:

- *послови и задаци* које треба обавити у припремном периоду за чије извођење је потребно обавити одређени пословни разговор,
- *потребне информације* за реализацију пословног разговора,

- *термини* (време) обављања свих појединачних послова и активности везаних за реализацију планираног пословног разговора,
- *потребни кадрови* које треба контактирати, а за чији ангажман је везан одговарајући пословни разговор,
- *финансијска и материјално-техничка средства* (дисплеји за презентацију, новчана средства (путни трошкови, дневнице, послужење и др.) потребна за реализацију пословног разговора.

Прибављање, селекција и систематизација информација потребних за успешну реализацију пословног разговора. У исто време осмислити на који начин ће се информације презентовати – вербално, у писаном облику (текстови, табеле, скице) или електронски (дискете, компакт дискови и др.).

Осмишљавање сценарија пословног разговора - подразумева осмишљавање суштине и циљева који разговором треба да се остваре, као и могућих последица разговора, а на основу пословне стратегије партнере, као и саме тему разговора.

Дефинисање радног концепта планираног разговора - обухвата активности:

- концепцијско осмишљавање свих фаза и делова разговора (увод, садржина, закључак),
- информационо попуњавање свих активности током разговора – презентовање одговарајућих информација (пословног, и/или личног карактера), за све делове и аспекте разговора,
- дефинисање кључних тачака, питања и појмова, која представљају суштину разговора и истовремено су и основна појмовна, логичка и вербална упоришта изложеног става и планираног излагања.

Припрема и стилизација тока разговора - стилизацију треба обавити на крају, када се изврше све остале претходне припрема и активности и прецизно утврде циљеви, суштина и техника вођења разговора. Стручњаци препоручују да се концепт важнијих планираних разговора претходно напише, па затим кроз неколико

читања редигује. Може се снимити и на аудио или видео касету ради уочавања евентуалних мањкавости, а све у циљу њихове елиминације или исправке.

Осмишљавање почетка и краја разговора, обухвата утврђивање читавог низа малих детаља које треба планирати, било да су персоналног и/или функционалног карактера. У оквиру овога, потребно је направити логичку везу између почетка, средине и краја разговора, како би се у том смислу разговор водио и завршио према жељеном сценарију.

Провера концепта планираног разговора у свим детаљима, такође је значајан део припреме. Провера треба да буде формална и логичка и обухвата:

- пропорције (обим и садржину) појединих делова планираног разговора,
- дужину и приступ појединих делова планираног излагања,
- интонацију и стилизацију комуникацијског наступа и друге релевантне чиниоце и околности,
- утврђивање коначног концепта излагања и реализације целине пословног разговора - утврдити да ли неке формулације нису прешироке, превише уопштене или да немају неке друге мањкавости, које се још могу отклонити.

Проба планираног разговора је последња фаза која се може извести као мисаони процес у глави комуникатора, као главна проба, уз евентуалну помоћ огледала и/или аудио снимка, или као симулација разговора са спаринг партнером (колегом, пријатељем и сл.), у оквиру које се инсценира и води претпостављени пословни разговор.

Техничке припреме – спадају у изузетно важан сегмент припрема пословног разговора и обухватају следеће:

- одређивање датума, времена почетка, трајања, као и места одржавања пословног разговора;
- утврђивања броја учесника, уз њихове тачне генералије, личне и функционалне;

- одређивање сарадника који ће посебно водити рачуна о свим детаљима техничке припреме (обавештења пријемно-портирској служби и дочек гостију, провера исправности и функционалности просторија, прецизно дефинисање распореда седења свих учесника пословног разговора, провера свих уређаја и апарата који се користе током разговора, време и начин послужења и други детаљи који могу имати утицаја на успешну реализацију пословног разговора;
- проверити да ли су позиви за пословни разговор упућени на време;
- да ли су сви потврдили учешће и ко је јавио да је спречен да учествује;
- одређивање записничара или сниматеља пословног разговора.

2. Планирање пословног разговора треба да омогући утврђивање основних поставки на којима ће разговор бити заснован и да припреми решења и алтернативе за превазилажење проблема који се могу појавити, уколико разговор добије другачији смер од очекиваног. Планирање пословног разговора обухвата следеће активности:

- постављање, преиспитивање и провера прогнозе за планирани пословни разговор,
- одређивање базичних циљева разговора,
- проналажење подесних путева за остваривање тих циљева (креирање стратегије),
- разматрање спољних и унутрашњих комуникацијских могућности и релација у односу на пројекат разговора.
- развијање и усвајање оперативних средњорочних и краткорочних циљева разговора - њихове међузависности и приоритета,
- разрада мера и програмских активности које треба предузети у реализацију тих циљева (израда програма рада - планова за поједине елементе разговора) и правовремено уочавање и предупређење "уских грла" пројекта разговора - разбијање општих (глобалних) планова на појединачне оперативне и детаљне планове." (39, стр. 34-35)

Да би **комуникација била успешна**, планирање пословног разговора треба да обезбеди: *мисаону, логичку и реторичку подршку* у одлучивању и операционализацији постављених циљева разговора. Добрим планирањем пословног разговора проверавају се и потврђују пословни циљеви које кроз разговор треба остварити. *Контролу постављених циљева и концепта разговора* - која се кроз добар план пословног разговора несумњиво може добро остварити. *Избор сарадника и делегирање задатака и одговорности* у реализацији пословног разговора, што је свакако задатак који планом пословног разговора треба прецизно одредити. *Координацију* (функционално усклађивање) и *синхронизацију* (временско усклађивање) *управљачких активности* (људи, средства, чиниоци) у реализацији постављених задатака разговора, што планом пословног разговора треба да буде прецизно дефинисано. *Контролу реализације и остваривања циљева* пословног разговора, која се најбоље може извршити уколико је претходно урађен план, у коме су јасни циљеви и начини остваривања циљева који разговором треба да буду реализовани.

План пословног разговора може да буде **целовит** (свеобухватан), и уколико је пословни разговор важан и садржајан - може се поделити на парцијалне планове, у које могу спадати:

Стратегијски план разговора - утврђује се глобални циљ или циљеви разговора, који је предмет планирања,

Тактичко-оперативни план разговора у оквиру кога се разрађују фазе и операције припремног и комуникативног деловања.

План прибављања потребних информација за разговор и њиховог избора, прераде и коришћења;

Временски план припреме и реализације разговора и излагања појединих фаза у одређеним етапама разговора;

План коришћења доказних и помоћних средстава, и други парцијални планови.

Елементи припреме пословног разговора. Основни елемент припреме пословног разговора је глобални план. Приликом састављања глобалног плана, између осталог треба утврдити и тип и стил

излагања, као и реторички наступ којим ће комуникатор - водитеља разговора - приступити пословном партнеру - саговорнику. Припрема водитеља разговора за уводно излагање - кључни је део припреме пословног разговора и долази тек пошто се детаљно анализирају претходне припреме. Уводно излагање треба да буде усмено и оно се темељи на ономе што је већ обезбеђено кроз раније етапе, а то је: прикупљање информација и селекција материјала на основу стратегије и циља конкретног разговора. Поред тога, у припреми за усмено уводно излагање водитеља разговора треба имати у виду још и ове елементе (39, стр. 41):

- *стручност* - треба да инкорпорира познавање проблема који излаже, да искаже објективност и веродостојност чињеница које презентује;
- *јасноћа* - подразумева логичку употребу и повезивање појмова и чињеница које чине основу разговора, што реципијенту омогућава да у целости разуме наступ и излагање комуникатора.
- *сликовитост* - обухвата допуну реторичког наступа адекватним примерима из праксе ради веће очигледности излагања што може бити праћено и визуелним дисплејима (сликама, узорцима, скицама итд.);
- *перманентна пажња и усмереност* – важан услов успеха разговора, како се не би десило да циљ разговора буде занемарен и да разговор "скрене" у непожељном смеру.
- *ритам излагања* - означава интензитет сазнајног и комуникацијског напора комуникатора у интерперсоналном вербалном наступу. Ритам се може мењати у зависности од рецептивних и перцептивних способности саговорника. По правилу ритам се повећава како се разговор приближава крају, односно како се приближава кључном одлучивању.
- *понављање битних ставова* - значајно у пословној комуникацији, како би се саговорник стално подсећао шта је предмет и циљ разговора.
- *елемент изненађења* - може да има више циљева у пословном комуницирању (промену става реципијента, промену преговарачке позиције, промену преговарачког расположења и др). Постиге се уношењем у излагање нових

непредвиђених и/или неочекиваних чињеница или повезивањем постојећих на нов начин.

- *густина мишљења* - означава да се важне чињенице не износи са подједнаким интензитетом у свим фазама разговора. Ту постоје успони и падови аргументације и интонације које треба осмишљено креирати, да би разговор имао атмосферу која обезбеђује успешан завршетак;
- *границе информисања саговорника* треба пажљиво дозирали. Комуниколози сматрају да све информације не треба износити до краја већ одређене увек треба сачувати за каснија преговарања.
- *хумором, иронијом и другим сличним методама* разговора или наступа, може се постићи промена евентуално досадне или напете атмосфере у комуницирању и створити боља основа за обострано користан договор.

3. Почетак пословног разговора битно утиче на његов даљи ток, а често и на његово успешан или неуспешан завршетак. Пословни разговор треба почети тако да се њиме, пре свега, успешно: привуче пажња саговорника, успостави контакт са саговорником, створи пријатна и стваралачка атмосфера за разговор, побуди интерес за реализацију и успешно завршавање разговора.

Иако је већина пословних разговора унапред планирана и заказана, већина комуниколога ипак препоручује да комуникатор већ у првом контакту - побуди интересовање код реципијента стварањем почетне позитивне напетости, радозналости и очекивања. У циљу "пробијања леда" и успешног отклањања евентуалног почетног неспоразума или неповерења, могу се користити различите технике (39, стр.48):

- *метод разбијања напетости* – саговорнику се на почетку разговора упути неколико пријатних и пригодних личних запажања, неки комплимент или пригодна шала и сл.
- *метод закачињања* – разговор почиње извођењем одређене аналогije (подсећа пословног партнера) на неки ранији догађај или познато збивање и/или околности.
- *метод провоцирања маште* – подразумева да се на поче-

тку разговора покрену питања за која је заинтересован наш пословни партнер, а која су за основни разговор мање важна или потпуно неважна. Такав саговорник ће се емотивно испразнити у њиховом објашњавању и доказивању својих ставова, да би потом у другом (суштинском) делу разговора - емотивно опуштен и задовољан – представљао погодног саговорника за успешну реализацију пословног разговора.

- *метод директног приступа* - подразумева да комуникатор - одмах по успостављању контакта - након поздрава - прелази на тему разговора, без посебне реторичке или психолошке припреме пословног партнера. Понекад је овај метод најделотворнији, посебно у случају када саговорници немају довољно времена за дужи разговор, или када пак комуникатор жели да остави ауторитативан утисак на реципијента.

Да би утисак који остављамо на саговорника на почетку пословног разговора био повољан, указујемо на одређене мере које треба предузети, пре отпочињања, и на почетку пословног разговора: (39, стр. 50)

- *ословљавати саговорника именом или титулом* уколико је има (директор, професор, итд).
- у току разговора *држати поглед на саговорнику* како би се пратиле његове реакција на изложену материју и предлоге,
- *обући прикладну и уредну одећу и бити уредан*,
- на почетку и у току разговора експлицитно (отворено, јасно) и/или имплицитно (прећутно) ставити на знање пословном партнеру *да је уважаван и поштован*, али свакако са мером и укусом.

Информисање пословног партнера, али и прикупљање информација које су вама потребне је веома важна секвенца сваког интерперсоналног, циљно опредељеног комуницирања, од чијег квалитета зависи и његова успешност. Да би се поступак информисања успешно обавио, потребно је урадити следеће:

- **прибављање информација** стручне и пословне природе о реципијенту, његовим жељама и захтевима и другим

- релевантним чињеницама, везаним за пословни разговор,
- **прибављање сазнања** личне природе (уколико је то могуће на прикладан начин) о мотивима, жељама и циљевима реципијента са којим се комуницира, коју могу да буду од утицаја на комуникацију,
 - **испитивање и провера ставова и мишљења реципијента**, о питањима која ће бити предмет комуницирања,
 - **претходно информисање** реципијента о циљевима, начину и техници разговора,
 - **стварање примерене информационе базе**, потребне за реализацију планираног пословног разговора, и друго што је потребно за почетак и реализацију комуникације.

Сам процес **информисања** по правилу садржи следеће компоненте:

- информисање саговорника од стране комуникатора о предмету информисања и комуницирања,
- постављање питања и разјашњавање нејасних чињеница везаних за пословни разговор,
- слушање и гледање партнера и проучавање његових реакција,
- предузимање корективних мера уколико се процес информисања не одвија на пожељан начин.

Као значајне технике процеса информисања, које треба да познају и користе и комуникатор и реципијент, у теорији се наводе (39, стр 54):

- технике за информисање саговорника и откривање његових реакција,
- технике постављања питања и
- технике слушања саговорника и утврђивања релевантних податак и чињеница.

Све поменута технике захтевају познавање основа психологија и групног понашања, услед чега је пожељно да пословни човек, који комуницира разуме основне појмове ових комуниколошких и научних дисциплина.

Технике за информисање и откривања реакција саговорника. У комуникологији је обрађено више наступа и техника које се могу примењивати приликом информисања саговорника, јер од начина информисања рецепијената обично зависи и њихова реакција.

- ***Не износити све расположиве и важне чињенице*** приликом првог сусрета са пословним партнером – саговорником. Искуство је показало да "откривање свих карата" са којима се располаже, може често да угрози или ослаби преговарачку позицију комуникатора. Нешто је потребно оставити и за следеће прилике.
- ***Информације износити постепено*** у складу са укупном динамиком и током састанка. Неке од њих треба **дозирано** пласирати, а понеке и у виду тзв. "сендвича" (39, стр. 76). "**Метод сендвича**" се користи у случајевима када треба изложити *непријатну информацију*, која може да га депримира, наљути и подстакне да негативно реагује. "Метод сендвича" се састоји из три фазе излагања. Примењује се на тај начин што се саговорнику у првом делу излагања износе неке позитивне чињенице - запажања који ће га орасположити и показати да комуникатор нема ништа лично против њега. У другој фази разговора рецепијенту се презентирају негативне чињенице, које представљају суштину пословне комуникације, да би се у трећој фази контакта рецепијенту опет изразили умерени комплименти и/или уверавања. Трећи део разговора саговорнику треба да покаже да, и поред негативног става комуникатора по основном питању, остају могућности за потенцијалну сарадњу у наредном периоду.
- ***Поткрепити усмено излагање***, када је умесно и потребно, визуелним и другим доказима - цртежима, графиконима, скицама, узорцима, и другим средствима, чиме се постиже потребна уверљивост излагања. Не треба посебно напомињати да овакав начин излагања *изазива појачану пажњу саговорника, лакше схвата појам и суштину* изнетих информација, подстиче саговорника да се *активно укључи у разговор*, са већом вероватноћом његовог

позитивног исхода.

Праћење сазнајних и психолошких (емотивних) реакција саговорника је важна активност, јер се у току одвијања разговора, могу предузимати мере да те реакције каналишемо у жељеном смеру и тиме обезбедимо успешну реализацију пословног разговора. Праћећи реаговања саговорника, битно је схватити - условљеност човековог понашања и његове психолошке "конституције" (ставова и предрасуда), са којима улази у пословни разговор, због тога је битно знати следеће (39, стр. 66-68):

- Свако понашање пословног партнера условљено је различитим мотивима. Мотиви могу бити *рационални* (жеља за одговарајућом друштвеном позицијом, жеља за профитом, развој фирме и сл) и *ирационални* (жеља за самодоказивањем, мржња, освета и др).
- Највећи број мотива саговорника, манифестован делом и његовим понашањем је прикривен, тј. не уочава се лако. Битно је знати да понашање *открива само мањи део* његових стварних осећаја, док су други дубоко сакривени у његовој психи и могу се открити само пажљивим посматрањем и аналитичким проучавањем.
- Понашање саговорника у интерперсоналном комуницирању опредељено је и формираним ставовима, предрасудама и стереотипијама које људи имају једни о другима, о послу који обављају и организацијама са којима послују. Значајно је да комуникатор буде упознат са таквим ставовима и предрасудама, као и са природом њиховог деловања у конкретном разговору, да би у свом комуникацијском наступу користио одговарајуће приступе и методе, како би их усмерио у своју корист, или да избегне, односно ублажи њихово негативно деловање.
- Већина саговорника из одређених разлога неће рећи шта је суштински основ њихових испољених ставова (тј. који стварни лични или друштвени мотив их подстиче на одређено понашање), већ ће то радије представити као виши друштвени интерес, интерес компаније, "ствар принципа" и слично. Потребно је уложити напор, да се проучи и пажљиво

посматра саговорник и открију мотиви који га подстичу. Комуниколози у том смислу предлажу активности у циљу бољег упознавања пословног партнера (39, стр. 68):

- Слушање и уочавање откривајућих сигнала "између редова";
- Сазнање добијено из разних извора о понашању и ставовима саговорника према другим комитентима и пословним партнерима;
- Сазнање о пословном односу саговорника према својим претпостављеним, потчињеним и сарадницима;
- Сазнање о његовом личном односу према спољној околини: породици, кући, аутомобилу, престижу, личној и друштвеној имовини;
- Посматрање спонтаних реакција саговорника које га откривају (нпр. начин телефонирања, начин опхођења са другима и сл.).

Постављање питања у пословном разговору. Добро постављена питања (комуникатора или реципијента) представљају основу за успех сваког пословног разговора. У фази информисања, одговарајућа питања могу да усмере процес комуницирања у позитивном смеру. Питањима се преузима и задржава иницијатива у комуницирању, усмерава саговорник - са можда некорисног монолога - на креативан дијалог. Добро постављена питања могу открити интелектуалне, сазнајне, пословне и друге карактеристике партнера, које је важно познавати, како би се комуникација могла усмеравати ка успешном завршетку. Постоји више врста питања у пословном разговору (39, стр. 57):

- **Затворена питања** - од саговорника се очекује јасан алтернативни одговор - да или не. Уколико, на пример, купац пита продавца: "Хоћете ли да ми продате ову робу по тој цени?", може се сматрати да је реч о затвореном питању, на које се очекује директан одговор.
- **Отворена питања** - захтева се шири одговор саговорника, са образложењем. Погодна су да реципијента подстакну на разговор, а по потреби и да га психички опусте. Ако

купац пита продавца: "Под којим бисте условима продали Вашу робу?", може се сматрати да је реч о отвореном питању, на која треба дати образложен одговор.

- **Реторичка питања** - саговорник се више подстиче на дискусију (ради ширег разматрања одређених тема и проблема), него што се тражи консеквентан и прецизан одговор. У случају да купац пита продавца: "Шта мислите о садашњем тренутку - да ли је погодан или не за ваш бизнис?", може се сматрати да је реч о реторичком питању.
- **Преломна питања** - пословни разговор се усмерава у тачно одређеном правцу, или се прелази на разматрање неког новог комплекса међусобних односа и проблема. Уколико купац пита продавца: "Да ли мислите да је време да окончамо наше преговоре?", реч је о преломном питању.
- **Медитирајућа питања** - саговорник се подстиче на размишљање и коментарисање изложених информација. У случају да купац пита продавца: "Да ли сте довољно размислили о свим аспектима своје понуде?", реч је о питању медитирајућег карактера, на које реципијент треба да пружи исцрпнији коментар.

Сваки од наведених типова питања има одређену улогу у процесу пословне конверзације, при томе, у свакој етапи циклуса информисања и разговора у целини – доминира одговарајући тип питања.

"Тако је за прву етапу циклуса информисања - етапу у којој са начиње нова област разговора - карактеристична фамилија одговора тип - да/не. У следећој етапи, где се шире оквири и области информисања и где са сакупљају чињенице и мишљења, претежно се употребљавају отворена питања. После етапе експанзије - где је доста информација презентовано у расправи - следи етапа консолидације ставова и провере прикупљених информација, при чему ту доминирају реторичка и медитирајућа питања. И на крају, трасирајући нови правац информисања, који води ка свођењу дискусије, служимо се тзв. преломним питањима." (39, стр. 59)

Слушање саговорника у пословном комуницирању је исто толико важно, као и говор. Слушање само по себи нема значај,

уколико није повезано са пажњом, размишљањем и памћењем. То је веома комплексан процес који ангажује бројне психичке функције човека, а посебно посматрање (гледање) саговорника, тако да се примају и оне информације – поруке које су упућене невербалним сигнаlima (гестовима, мимиком, држањем, бојом и јачином гласа итд.). У процесу слушања и гледања информације се сазнају, селекционишу, упоређују, памте и на основу тога вреднују се особине саговорника. Стога је неопходно да смо у целини мисаоно ангажовани и концентрисани на слушање сабеседника, да не размишљамо о другим питањима и да елиминишемо све споредно што може заокупити нашу пажњу. Нетреба заборавити, да се сви саговорници не могу лако "прочитати" само пажљивим гледањем и слушањем.

Пажљивим слушањем саговорника показујемо да уважавамо њега и његово мишљење, омогућава нам да добро и потпуно разумемо његове ставове, и да можемо адекватно одговорити на њих. Због тога је важно саслушати саговорника до краја и тек тада донети свој суд о садржају разговора и саговорнику.

Пажљивим слушањем саговорника може се истовремено постићи више ефеката (39, стр. 61-64):

- **Упознавање са ставом саговорника** и са релевантним чињеницама и околностима, "из прве руке", које ће он изнети у експлицитној или имплицитној форми.
- **Непосредна провера сопствених ставова и информација** са којима се располаже и које су везане за саговорника и сам предмет разговора.
- **Задовољење реторичке (говорничке) потребе и сујете саговорника** - (што је психолошка потреба многих људи), чиме се они емоционално празне и друштвено доказују. Такви саговорници се осећају опуштеним и задовољним, а тиме и много спремнији (у емоционалном и социјалном смислу) за преговарачко попуштање и за позитивно окончање пословног разговора.

Аргументисање је веома важна секвенца пословног разговора, у којој учесници пословног разговора наводе одређене доказе (аргументе), у жељи да подрже или промене став друге стране. Промена става друге стране може бити потпуна или делимична. Наведено зависи од ауторитета лица који износи аргументе, особе којој се аргументи износе, као и од самих аргумената. Аргументисање може имати више циљева, зависно од типа програмиране комуникације. Теоретичари наводе следеће циљеве аргументисања (39, сл.77):

- **формирање прелиминарног мишљења и заузимања става** о проблему који је предмет расправе;
- **измена** већ формираног мишљења или заузетог става;
- **консолидација** (учвршћење) формираног или измењеног мишљења, односно заузетог става;
- **отклањање** или **смањивање** противуречности, уочених пре или у току пословног разговора;
- **провера** (критички-позитивна) партнерових и својих поступака и чињеница;
- **трасирање пута за доношење** јасних и концизних, делимичних или целовитих закључака;
- **стварање опште повољне основе** за последњу фазу разговора - за доношење одлука.

Техника аргументисања може да се спроведе на више начина. Зависно од тога да ли се примењује *доказна аргументација* - која се користи у циљу неког доказивања или *против-аргументација* - чији је циљ супротстављање тезама и тврдњама саговорника. Може се користити једна од 12 реторичких метода које су у пракси доказале своју употребљивост (39, стр. 83-93):

1. **Фундаментални метод** се заснива на принципу да према саговорнику треба заузети директан став, стављајући му на увид чињенице и податку којима се побијају његове примедбе, међу којима су (уколико је потребно) и конкретни бројчани докази (књиговодствени и статистички подаци и сл). Код фундаменталног метода нема "политизирања", већ се аргументи износе јасно, гласно и енергично.
2. **Метод противуречности** полази од становишта да у излагању или ставу саговорника, пажљивом анализом, увек могу

да се пронађу одређене противуречности, које се могу употребити као аргумент у доказивању сопственог, чак и супротног става. Уобичајени изрази који се тада користе су: "Мој став се управо заснива на вашим речима...", или "Управо као што сте ви рекли..." и сл.

3. **Метод извођења закључака** се заснива на поступној аргументацији (или против-аргументацији) - која се изводи корак по корак, којом се наводе аргументи у прилог сопствених ставова (односно доказа), којима се побијају аргументи друге стране. Класична матрица овог наступа креира се следећој шеми: "Моји ставови се заснивају на следећој аргументацији - под један..., под два..., под три..., итд."
4. **Метод поређења** користи неке историјске или другу аналогije (сличне примере из праксе), којима се доказује основаност садашњих сопствених ставова као идентичних или сличних са наведеним (цитираним). Код овог типа аргументисања често се користе позитивни изрази, као, на пример "Наши сатови су слични швајцарским", или "Ми користимо изворну технологију наших предака, стару 100 година и сл."
5. **Метод "да - али"** је техника аргументисања чија суштини је у томе да се преговарач у првом делу излагања формално сложи са својим саговорником (... да у праву сте), да би потом - износећи потпуно супротне чињенице (... али) - фактички презентирао и лукаво заузео супротан став.
6. **Метод "сецкања"** полази од тога да се тврдња саговорника логички издели ("исецка") на чињенице различите основаности, и то на оне: које стоје, о којима постоје контраверзна мишљења и које не стоје, да би се потом акценат у сопственом излагању ставио на тврдње партнера које не стоје, иако су оне можда мањег значаја. На овај начин се слаби преговарачка позиција партнера и он тиме спонтано бива принуђен на уступке, на које иначе не би пристао да су његови аргументи у целости основани.
7. **"Бумеранг" метод** се заснива на лукавој тактици да се аргументи партнера употребе против њега. Овај метод се често користи и уз примену шале и хумора, по систему: "Како ви тако и ја", или "Радим управо како сте ме ви научили", или "Само копирам ваше ставове" и сл.

8. **Метод игнорисања** се користи у ситуацији када преговарач има аргументе који се не могу побити, нити доводити у сумњу. У таквој ситуацији аргументи саговорника се једноставно пренебрегавају, тј. игноришу, чиме се поводљив и "мек" саговорник може лако поколебати у свом (евентуално за партнера негативном) чврстом ставу. Метод игнорисања најчешће примењују комуникатори, који се по неком суштинском одређењу налазе у супериорној позицији у односу на свог саговорника.
9. **Метод потенцирања** се заснива на томе да преговарач приметно или неприметно помера тежиште значаја чинилаца и аргумената партнера, са који му не одговарају, на оне који му одговарају. Непријатне чињенице и аргументи се једноставно занемарују, а у разговору се цитирају чињенице и аргументи који комуникатору иду у прилог.
10. **Метод извођења**, тј. метод постепеног субјективног извођења суштине ствари, полази од тога да се кроз поступан реторички прилаз - чињенице и аргументи који саговорнику не одговарају - замене другим прихватљивијим. Чињенице и аргументи се повезују по некој појмовној блискости, да би се тако без проблема прешло са једних (који не одговарају), на друге (одговарајуће). У разговор се неприметно убацују и теме и појмови који можда нису у непосредној вези са предметом разговора, али чије цитирање и разматрање помаже комуникатору да разговор са саговорником обави и заврши у жељеном смеру.
11. **Метод испитивања** полази од тога да се саговорнику још на почетку поставе одговарајућа питања, којим се по неком појму утврђује његов основни став, па се затим вештим формалним слеђењем (уважавањем) тог става, формира сопствена аргументација која одговара интересима преговарача.
12. **Метод привидне подршке** је заснован на техници аргументисања у којој се саговорник у почетку привидно слаже са ставовима свог партнера – чиме се стиче утисак његове објективности - да би потом у другом делу разговора заузео сасвим супротан курс и тиме поступно и неприметно побио став супротне стране. Овај метод се разликује од

методе "да - али" по томе што је спонтанији и лукавији, јер је у њему прелаз са става саговорника на сопствени (супротан) став, мање наглашен и приметан.

Све наведене методе не треба користити у пракси, јер неке од њих нису у складу са пословном етиком, а неке могу бити непримерене одређеној ситуацији, док неке могу код пословног партнера да изазову контра ефекат.

Наш комуниколог Мицић Предраг⁵¹ наводи још неке од метода аргументисања, које појединци користе у пракси, иако нису у складу са пословном етиком. Због тога их треба навести (без детаљнијег образложења), да би их могли препознати и адекватно им се супротставити. Аутор их дефинише као технике и оне су следеће: *техника претеривања, виц техника, техника коришћења ауторитета, техника дискредитовања партнера, техника изолације, техника скретања, техника потискивања, техника "залуђивања", техника одуговлачења, техника апеловања, техника "извитоперавања", техника "питања - замке"*.

Неутралисање приговора је посебна фаза пословног преговарања, која обично наступа после међусобног информисања саговорника и у којој комуникатор излаже одређене ставове, којима треба: да *појача уверљивост* свог излагања; да *осигура и утврди* оно што је постигнуто током претходних разговора, да *отклони евентуалне сумње* и *ограђивања* саговорника, која касније лако могу негативно да утичу на пожељно одвијање тока комуникације; да дубље сагледа, а потом и *адекватно третира мотиве отпора* саговорника.

Врсте приговора. Приговори који се упућују свом саговорнику могу бити засновани на рационалним чиниоцима, а могу бити продукт одређених ирационалних (психолошких, емотивних и др.) стања и осећаја са којима се приговарач саживео. Комуникатор то треба да зна - уколико је могуће да то благовремено уочи - да би и неутралисање приговора који ће извести, било примерено узроцима. Посебан проблем са којим са комуникатор сусреће јесте сам приговор, који се може појавити у различитим формама (експлицитним и имплицитним) и

⁵¹ *Како водити пословне разговоре, П и Н, Београд, 1990, стр 90-93.*

кога треба прецизно идентификовати и разјаснити, да би се могао успешно неутралисати.

У теорији комуницирања дефинисане су следеће *врсте приговора* (22, стр.184):

- **неизречени приговор** саговорник не изражава експлицитно, али се он осећа у његовом ставу и понашању. Незадовољство, нервоза, нетрпељивост, неповерење, резервисаност и друге неуобичајене особине партнера - који је у другим приликама био отворен и пријатељски настројен - јасна су индикација да постоји неки приговор (на предлог или став комуникатора), који из одређеног разлога саговорник: не може, неће или не сме да изрази.
- **изговор партнера** - приговора који се изражава кроз изговор, за нешто што је саговорник урадио или није урадио. Суштина се може утврдити добро усмереним разговором и пажљивом анализом саговорника. Не долазак на заказани пословни разговор, а као оправдање наводи се баналан и неуверљив разлог, може се сматрати приговором, за нешто дубље што иза тога постоји.
- **предрасуде** су веома незгодна и честа база приговора. По правилу, Емоционално условљене, па стога ни логички аргументи изнети у смислу њиховог побијања, обично не дају задовољавајуће резултате, јер их саговорник емоционално не прихвата. Решење за овакав тип приговора у пословном разговору тешко се налази. Састоји се у томе да се пажљивим и аргументованим наступом, бар у извесном обиму, остваре задовољавајући резултати или часна одступница за неку бољу ситуацију, када ће се предрасуде можда ублажити.
- **пакосне примедбе** су имплицитан, али видљив и несумњив тип приговора. Овакве примедбе могу произаћи из свесне воље и намере саговорника, због његовог незадовољства досадашњом сарадњом или током разговора. Понекад је то уобичајени, безазлени и безопасни манир комуницирања пословног партнера са којим се сарађује. И код оваквог типа приговора потребно је утврдити стварни узрок таквог понашања, да би се потом предузеле адекватне мере у циљу

консолидације преговарачког положаја.

- **информативни захтев или жеља** партнера за додатним објашњењем, позитиван је тип приговора, јер се траже додатне информације у вези предмета разговора. Овај тип приговора је непосредан доказ заинтересованости партнера за разговор и треба га употребити за побољшање комуникационог контакта, а све у циљу успешног обављања посла.
- **жеља за истицањем** је наглашена врста приговора субјективног карактера којим саговорник жели да се истакне пред партнером или пред ширим аудиторијумом. Најбољи начин за неутралисање оваквог приговора је да се партнеру препусти да говори и да му се потом, ако нема разлога против, јавно изрази комплимент за његово знање и проницљивост. То је обично довољно да се он одобровољи и да потом поста не коректан партнер у даљем разговору и доношењу обострано корисног споразума.
- **субјективан приговор** најчешће има два извора: или је партнер који улаже приговор потпуно у праву, или је у свом (за комуникатора негативном) ставу, толико сазнајно или емоционално учвршћен, да га ништа не може разуверити. Код оваквог типа приговора, неопходно је да комуникатор добро проучи мотиве и став свог саговорника, и да затим пажљивим наступом поступно и аргументовано поправи своју позицију у његовим очима, у циљу успешног окончања споразума.
- **објективан приговор** је тип приговора који је потпуно логичан и који се односи на неке слабости у досадашњем раду комуникатора или на неке мањкавости или недоречености у његовом текућем излагању. Начин за елиминисање овог приговора је у томе да се реципијенту изрази извињење, односно да му се пружи недостајући подаци и потребни (тражени) аргументи.
- **општи отпор** је ознака општег негативног става саговорнику на аргументе које му је комуникатор изнео. Узроци оваквог става могу бити бројни и веома различити – објективни и субјективни - и потребно их је пажљиво анализирати, пре него што се предузму мере за њихово неутралисање.

- **последњи покушај** је ознака за покушај саговорника да одложи завршетак разговора који се приводи крају, а када - према утврђеном договору треба да закључи споразум са партнером. Последњи покушај се изводи у оним случајевима када саговорник - из неких објективних или субјективних разлога – још није спреман да закључи споразум. У таквој ситуацији он свом партнеру може дати један или више приговора, различитог типа, који су можда већ били упућени у претходно обављеном разговору, трудећи се да тако себи пружи предах за још једно размишљање, пре него што стави потпис на већ договорени споразум. Ако осети ову врсту приговора, комуникатор треба пажљиво да рекапитулира претходни договор, са посебним истицањем чинилаца и аргумената из споразума који неодлучном саговорнику иду у прилог, да би га на тај начин умирио и уверио да је предложени споразум и за њега добро пословно решење.

У пракси се врло често дешава да се у интерперсоналној комуникацији у израженом ставу реципијента открије истовремено више типова приговора, које треба рашчлањено анализирати и о њима заузети одговарајући комуникацијски и пословни став.

Начини за неутралисање приговора. Дугогодишња пракса вођења пословних разговора, састанака као и пословног преговарања развила је читав низ начина за неутралисање приговора. Многи аутори, уопштен приступ неутралисању упућених приговора дефинишу као различите стратегије за неутралисање приговора. То значи да се на исти начин, истим приступом, у току разговора, покушавају неутралисати приговори друге стране. Неке од тих стратегија су следеће (39, стр. 114):

- Рационалан покушај да се *разјасне истакнуте замерке*;
- Навођење партнера, вешто постављеним питањима и потпитањима, *да сам себи одговори* на постављени приговор, или да се од њега ограда;
- *Давање за право саговорнику*, а затим наставак излагања по другим питањима, посебно кад су упућени приговори на месту;
- *Преобраћање изнете замерке у подстицај* за даље позити-

вно излагање;

- *Навођење примера из реалне стварности* (праксе), који побијају изнету примедбу;
- *Енергично супротстављање* некоректном и омаловажавајућем приговору и др.

Из наведених стратегија, њиховом разрадом, временом су се развиле и одговарајуће **технике (методи) за неутралисање приговора**, које се у пракси често користе, а најпознатије су следеће (39, стр. 115-117):

- **навођење референци** - приговор се неутралише навођењем туђих искустава или сведочења компетентних личности којима се верује, а која иду у прилог његове понуде односно става.
- **"бумеранг" метод** - приговор или део приговора који је упућен, употребљава се као аргумент против супротстављеног партнера у заступању свог става, збуњујући на тај начин саговорника који се не може супротставити свом сопственом ставу. Реченица обично почиње на следећи начин: "Моји аргументи се управо заснивају на вашем ставу да..."
- **сажимање више приговора** - више приговора друге стране коментарише се истовремено и "у ходу", чиме се упућени приговори релативизују и делимично потиру, а сам разговор усмерава на друга питања.
- **одобравање, а затим негирање** – у првом делу свог излагања изрази се безрезервно слагање са упућеним приговором саговорника, да би потом у другом делу разговора навео објективне аргументе којима фактички релативизира и неутралише изнети приговор, са којим се претходно наводно сложио.
- **преформулисање** – комуникатор, на почетку, прихвати изнете приговоре партнера, повремено их у излагању понавља, али их и постепено ублажава, да би у даљем току разговора на њих могао дати прихватљив преформулисан одговор.
- **условна сагласност** – саговорнику се даје право код мање

битних аспеката приговора, да би се код суштинских замерки направио неприметан заокрет и разговор преусмерио у смеру и на начин који одговара комуникатору.

- **еластична одбрана** се примењује у оним случајевима куда је саговорник раздражен или љут, и из тих разлога упућује читаву серију приговору и замерки на рачун свог партнера. Одбрана се састоји у томе што комуникатор не одговара директно на упућене примедбе, већ донекле стрпљиво трпи агресију саговорника, трудећи се да се комуникација између њих и даље настави, док се саговорник емоционално не "испразни". Потом се, у нешто опуштенијој атмосфери разговор даље наставља и најчешће успешно завршава закљученим споразумом, корисним за оба партнера.
- **прихваћене претпоставке** - комуникатор у почетку прихвата изложене приговоре, нарочито оне који су упућени њему и који су субјективног карактера - али само као претпоставку, а не као чињеницу - и на њих не даје никакав одговор ни коментар, трудећи се да се разговор настави по практичним и рационалним питањима, као да приговора није ни било.
- **поређење** - уместо директног одговора на упућени приговор, наводи се неки други сличан проблем и начин његовог решавања. Тиме се саговорнику посредно, али врло јасно даје одговор на упућени приговор.
- **метод испитивања** - комуникатор, одмах на почетку разговора, испитује саговорника о насталом проблему (приговору) који је изнео и подстиче га да о њему говори. Ово је добар метод да се избегне сукоб са љутим партнером, јер га емотивно ослобађа и опушта за даље вођење разговора у опуштенијој атмосфери.
- **"да..., али"** метод – комуникатор се сложи са партнером у одређеном домену и обиму, како би га одбровољио, а потом прави неприметан заокрет, како би се други део разговора водио на начин и на логичком терену који одговара комуникатору.
- **превенција** - комуникатор тако осмисли своје излагање,

да цео комплекс очекиваних приговора пословног партнера, унапред сам изнесе и разложи на више парцијалних чињеница и образложења, чиме у старту "разоружава" његов агресиван наступ.

- **предупређење** - сличан метод претходном, по коме се непријатан приговор партнера вешто избегава на тај начин што комуникатор сам - знајући унапред за њега – презентира чињенице приговора које се на њега односе. На овај начин, саговорнику се одмах на почетку разговора "избијају" адути за лични напад и за међусобно емоционално и свадљиво исцрпљивање у њему.
- **доказ бесмислености** – саговорнику се са пуно такта, указује на потпуни бесмисао (неодрживост) његових тврдњи. Примењује се у оним случајевима, када је приговор заиста бесмислен и када одговор на њега неће иритирати партнера да прекине важан договор.
- **одлагање разматрања** приговора може бити ефикасан начин за његово неутралисање, а може се образложити процедуралним, суштинским, временским или другим разлозима. Сваки приговор утолико више губи на значају, што се касније разматра од момента када је изречен. Са применом ове технике треба бити опрезан, јер се саговорник може наљутити уколико осети да се разматрање приговора намерно одлаже.

Поједини од наведених начина за неутралисање приговора могу се и комбиновати, чиме се делотворност наступа комуникатора повећава и приговор сигурније отклања. Свакако да у свему наведеном треба бити изузетно тактичан и опрезан, јер у сваком човеку, као што је наведено, поред рационалног, постоји и емоционално, па и ирационално поимање стварности. Управо због тога у фази припреме пословног разговора треба одредити у ком моменту одговорити на упућени приговор, као и коју стратегију и технику неутралисања изабрати. У том смислу, могуће су различите опције: пре него што је приговор изречен, одмах пошто је изречен, касније у току разговора, после разговора или никад. Која ће од ових опција бити примењена, зависи од више околности, везаних за конкретни

облик и сврху комуницирања, о чему у сваком појединачном случају треба донети посебну промишљену одлуку.

Доношење одлуке и завршетак пословног разговора. Комуниколози сматрају да је завршетак разговора круна свих напора у реализацији посла који се жели остварити, због чега овој фази комуникације мора бити поклоњена посебна пажња. Стога је потребно, све време разговора, имати у виду дефинисане циљеве састанка, који су фактички и циљеви његове последње фазе.

Већина комуниколога сматра да је пословни разговор успешно завршен, када су остварени неки од следећих циљева (39, стр. 129):

- *остварен је основни циљ* или, у неповољнијем случају, резервни (алтернативни) циљ;
- *обезбеђена је повољна атмосфера* на крају разговора која ће подстицати и касније успешне пословне контакте;
- *подстицање саговорника* на практичне акције које комуникатору одговарају;
- *осигурање будућих контаката* са саговорником или његовим сарадницима и када се разговор негативно завршио;
- *давање свеобухватног, јасног и упечатљивог резимеа* целог разговора - разумљивог свим присутним лицима - са јасно истакнутом основном поставком, како се не би евентуално десило да се разговор и његови резултати касније другачије (погрешно) тумаче.

Завршетак пословног разговора има своју технологију извођења, у оквиру које се, бира и користи најприкладнији метод за доношење позитивне одлуке за комуникатора али и за реципијента. У пракси се најчешће користе два приступа (22, стр.191):

1. Метод директног форсирања одлуке – комуникатор се обраћа реципијенту, захтевом, молбом или апелом да се тражена одлука одмах донесе. У одређеним случајевима ово је најбољи и најкраћи пут успешног привођења крају пословног и разговора, али у неким и није. Уколико реципијент сматра да још није сазрело време за коначно одлучивање, или помисли да доношење такве одлуке није у његовом интересу - доказ за то проналази у инсистирању друге стране да се одлука брзо донесе.

2. Метод индиректног форсирања доношења одлуке је суптилнији, и употребљава се када се процени да директно обраћање саговорнику не би дало задовољавајуће резултате. Постоје четири приступа који се користи у пракси:

- *Хипотетичан прилаз* се користи у оним случајевима када је партнер несигуран и када се боји да ће погрешити, уколико се сложи са доношењем одлуке. Овај метод се заснива на употреби погодбених реченица, којим се партнеру олакшава размишљање и одлучивање, на пример: "Уколико бисмо овако одлучили"; "Претпоставимо да..."; "Прихватимо ли ову опцију..." итд.
- *Поступно доношење одлуке* се заснива на томе да се одлучивања фракционира у неколико фаза, које се потом поступно усвајају и чији збир на крају даје целину одлуке.
- *Алтернативна решења* су донекле слична претходном приступу. Саговорнику се предлаже доношење одређене одлуке, за коју се он не мора експлицитно изјаснити. Потом се разговор наставља као да се прећутно сложио са њом. У каснијим фазама разговора и у другим активностима предузимају се одређене оперативне мере, којима са одлука фактички операционализује и реализује. У записник се бележе оперативни задаци за пратеће службе, чијим испуњењем се конкретна одлука практично реализује, иако она пре тога није формално донета у некој прописаној процедури. Полази се од становишта да саговорник нема снага, или да неће спречити имплементацију (спровођење), на овај начин (прећутно, неформално) донете одлуке.
- *Кључно питање* - "једно безазлено, али и преломно питање" - поставља се саговорнику како би се он лакше одлучио. Кључна питања, на пример, могу бити: "Шта би ви радије желели? Како би ви закључили у овом случају? Која ја најприкладнија решења за вас или за ваш пословни систем?", итд. (39, стр, 133). Предност кључног питања је у томе што се саговорник подстиче на искрен одговор.

3.5.1.2. *Савети за успешно вођења пословног разговора*

Комуниколози тврде да су узроци неуспеха у многим комуникацијама више емоционалног, а мање интересног (суштинског) карактера. Такође, указују да је главни узрок неуспеха многих пословних преговора чињеница да се партнери *сукобљавају око позиција у преговору*, а да при томе занемарују саму суштину посла због кога су и ступили у контакт (14, стр. 36). Ушанченост у своју потицију и уважавање само сопствених интереса, односно интереса своје фирме, никада на дужи рок не даје добре резултате. Из наведених разлога сваки комуникатор - да би не само успешно привео крају одређени посао, тј. одређени пословни разговор, већ и да би успешно пословао на дужи рок - мора у свакој прилици да подједнако води рачуна и о свом интересу и о интересу својих пословних партнера. Пословни разговор треба да буду тако организовани и спроведени да сви укључени учесници, буду постављени у равноправан положај и да начин вођења и закључивања разговора одрази интересе свих њих.

У том смислу, комуниколози предлажу примену **метода принципног преговарања**, који је непопустљив према вредностима, а попустљив према људима. Прихватањем овог метода одбацују се "трикови" и извештачено понашање и инсистира на томе да сваки учесник у преговорима добије оно на шта има право, а да притом сви преговарачи у међусобним односима буду максимално коректни и учтиви. Такође, саветује се и следеће (14, стр. 37):

Одвојите људе од проблема.

Ставите фокус на стварне интересе, а не на емоционалне позиције преговарача.

Пре почетка преговора саставите преглед разних могућности, како би се између различитих алтернатива нашло најбоље решење.

Упорно настојте да се резултати преговора заснивају на објективним стандардима, а не на субјективним ставовима само једне стране.

Како бисмо допунили савете у вези са развијањем вештина у пословном комуницирању предлажемо следеће (38, стр. 81-83):

- *Пажљиво саслушајте саговорника и ставите се у његову "кожу".*
- *Сачекајте да ваш саговорник заврши свој говор, не прекидајте га.*
- *Пре него што било шта кажете, добро размислите о томе, посебно о ефектима ваших речи.*
- *Своје идеје изложите јасно.*
- *Непотпуне изразе, непотребне и неразумљиве рећи, у сваком случају треба избегавати.*
- *Говорите у првом лицу једнине ("Верујем...", "Мислим да...", избегавајте: "Ти си...", "Ти верујеш...", или "Ви сте...", "Ви верујете ...", "Ви желите...").*
- *Не журите у изношењу чињеница. Говорите споро. Трудите се да говорите смирено.*
- *Усредсредите се на мотив разговора, а не на друге мотиве или питања.*
- *Избегавајте изјаве које носе утисак субјективности.*
- *Одређеној ситуацији приђите са њене позитивне стране. Нагласите оно што вам се допада у ставовима и размислима саговорника.*
- *Проблем који представља срж разговора смирено и позитивно изнесите са своје тачке гледишта.*
- *Будите љубазни и пуни разумевања.*
- *Саговорника ословљавајте именом или презименом, учтиво и са поштовањем.*
- *Користите одговарајуће и примерене форме невербалног комуницирања укупној ситуацији.*
- *Трудите се да непотребно не замерате другој страни у разговору.*
- *Кроз разговор савладајте проблем, а не свог саговорника.*
- *По сваку цену избегните бес и вику у разговору.*
- *Уколико приметите да сте погрешили, то отворено при-*

знајте. То ће у ставу и понашању саговорника према вама произвести врло позитивну реакцију.

- *"Осетите" прави моменат за праве речи. Само неколико тренутака је намењено одређеним питањима.*
- *Када се разговор позитивно заврши, не започињите га по истим питањима поново. То само може да угрози или ослаби постигнуте резултату.*

3.5.1.3. Телефонски пословни разговор

Телефонско пословно комуницирање је посебан облик пословног разговора у коме се контакт не остварује непосредно, лицем у лице, већ на даљину. По свом карактеру спадају у вербалну интерперсоналну комуникацију. Комуникациони канал представљају апарати и мреже за слање и пријем телефонских порука, па се у техничком смислу често јављају сметње и шумови. Ова врста комуникације пружа могућност да се брзо и ефикасно добију, пруже и размене информације, разматрају проблеми и њихово решавање, дају и добијају савети, склапају договори, потврђује договорено итд.

Телефон представља незаобилазно средство остваривања контакта међу људима, али је потребно истаћи и чињеницу да телефоном у великом проценту контактирају и људи који се никада нису лично срели. Телефонска конверзација за собом не оставља трагове, због тога је, посебно важне разговоре, потребно снимити на одговарајући начин – што данас техничке могућности дозвољавају.

Успешно обављање телефонског разговор, подразумева и адекватну припрему, која обухвата следеће:

- *Јасно и прецизно формулисати питања која желите да поставите,*
- *Припремити све потребне информације о предмету разговора, како бих разговор обавили на задовољавајући начин ?*
- *Да ли је одабрани саговорник довољно компетентан за разговор? Уколико није, коме да се обратите?*
- *Одабрати погодно време за разговор - да ли је саговорник заузет?*

- *Размислите, да ли проблем можете да решите на други начин (писмом, електронском поруком и др.) или је телефонски разговор у датом тренутку најјефикаснији.*

Сврха добре припреме је да обавите ефикасан разговор, на тај начин што ћете поштовати време особе коју контактирате. јер вас у супротном може лако "ескивирати".

Телефонски разговори треба да се одвијају у форми дијалога, зато саговорнику морате пружити могућност да прокоментарише или одговори на питање или информацију. Чињеница да сте ви иницирали разговор дозвољава вам да разговор усмерите на самом почетку. Првих десетак секунди је пресудно за добар ток конверзације у телефонском контакту. Ако се јављате први пут будете што конкретнији, и јасно поставите своја питања.

По бонтону, конверзацију треба да приведе крају особа која је позвала, мада и особа којој је упућен позив то може да учини (пошто је она та која је била прекинута у послу). Важно је да се комуникација заврши у позитивном и пријатном тону.

Стицању вештина у телефонским контактима могу допринети и следећи савети (35, стр. 216-219):

1. На позиве одговарајте што пре - по могућности већ на прво звоно.
2. Одговарајући на телефонски позив, увек се прво представите – име, презиме и назив фирме – одељења, одсека и сл.
3. Запамтите да су особине гласа и његова изражајност најважнија средства у комуникацији телефоном, на основу којих се може донети суд о нечијем расположењу. Боја гласа и интонација први су звучни сигнали који се препознају и прихватају, а тек након тога се размишља о теми.
4. Не заборавите да квалитетна артикулација и дикција утичу на чист и разговетан говор.
5. Говорите умереним темпом, то утиче на адекватно преношење информација.
6. Избегавајте поштапалице у говору, употребу жаргона, гласан смех и сл.

7. Немојте јести, пити или пушити док разговарате.
8. Током разговора створите слику о саговорнику и будите позитивни и срдачни. Осмехујте се, то обогаћује конверзацију и може се "чути" у гласу.
9. Запамтите име и презиме саговорника, а лична имена и титуле користите са пажњом. Особи с којом разговарате обраћајте се њеним именом, мада у томе немојте претеривати. Водите рачуна да правилно изговарате то име.
10. У комуникацији не треба да будете нервозни, љути, неодлучни, уплашени и сл., јер глас „емитује“ разне нијансе расположења.
11. Држите папир и оловку поред телефона. Сваку поруку прецизно забележите и поновите саговорнику. Убележите датум и време позива, презиме и име и број телефона саговорника, одакле зове и кратак и јасан садржај поруке.
12. Имајте спремне податке који се односе на разговор који желите да обавите, како не бисте заборавили важне детаље.
13. Посветите време и пажљиво слушајте свог саговорника, без обзира колико били заузети. Не прекидајте саговорника док не саопшти свој проблем.
14. Смирено реагујте на нечије незадовољство или бес – постоје и незгодни клијенти.
15. Када некога одбијате, то учините одлучно и смирено, ослањајући се само на чињенице.
16. Извините се ако сте погрешили.
17. Обећања испуните у договореном року.
18. Проверите да ли вас је клијент разумео и терминологију употребљавајте на основу процене нивоа његовог образовања.
19. Ако морате да оставите телефон како бисте обезбедили тражену информацију, питајте саговорника да ли жели да вас сачека или да му се касније јавите ви или неко ко је више упознат са темом од вас. Свакако се побрините да одговорно лице заиста узврати позив.
20. Уколико нисте у могућности да разговарате, забележите телефон и име особе која вас је позвала, како бисте касније могли да узвратите позив. Пажљиво запишите име особе

која вас је позвала. Уколико је име страно, забележите етимолошку (како се пише) и фонетску (како се изговара) варијанту.

21. Уколико вам се јави странац, чији вам је језик непознат, позовите особу која познаје тај језик.
22. Будите опрезни приликом иностраних телефонских позива, имајући увек у виду разлику у времену.

3.5.1.4. Писано пословно комуницирање

Писано пословно комуницирање, значајан аспект интерперсоналног комуницирања, омогућава пренос информација између два или више субјеката искључиво писаним путем. Писано пословно комуницирање се често поистовећује са пословном кореспонденцијом, па је потребно указати на њихове сличности и разлике. Реч "кореспонденција" је латинског порекла и значи "преписка", или "дописивање". Зато се кореспонденција назива и пословна преписка. Пословна кореспонденција има двојако значење:

- Она обухвата сва писма, дописе, телеграме, фактуре, разна документа и саопштења. Овим појмом обухваћена је целокупна преписка између пословних партнера, при томе није битно да ли ће фирма или пословно лице добити одговор на све дописе, као ни да ли ће посао бити закључен.
- Она означава састављање и писање пословних писама. Изворно значење речи "кореспонденција" подразумева свако двосмерно дописивање. Пословна кореспонденција је само део пословних комуникација. Њен значај је велики у пословном свету, посебно на комерцијалном и информативном плану.

У писано пословно комуницирање спадају све пословне преписке између пословних партнера, без обзира да ли оне подразумевају одговоре или не. Најзначајнија су пословна писма. До прималаца могу стићи поштом, електронском поштом, факсом, телепринтером и сл. Важност писаног пословног комуницирања, пре свега, произилази из његових основни функција и то: *омогућава непосредно стварање*

пословних веза и у великом броју случајева може да замени лични контакт; обезбеђује континуирано информисање и унапређивање међусобне сарадње и обезбеђује рационално пословање. Све поменуте функције се остварују у свим организационим аспектима деловања и функционисања једне организације: комерцијално-пословног, рекламног, књиговодственог, правног и др.

Предности писане пословне комуникације су следеће:

- Писана порука представља *трајни документи* који се може чувати и служи као *доказ*.
- Писана порука се, до момента слања, може *мењати, допуњавати, преписивати кориговати* или се може саставити нова.
- Писано комуницирање је ефектније када су информације које се преносе веома комплексне, када су реципијенти бројни и географски удаљени, када је директна интеракција са реципијентима или неважна или непожељна, итд.

Слабости писане комуникације су следеће:

- При писаном комуницирању *нема интеракцијског контакт*, па тиме није могуће пратити реакције саговорника и решавати проблеме „у ходу“.
- Потребно је доста времена и дописивања да би се решио неки проблем.

Основна правила писаног пословног комуницирања су:

- *Експедитивност* - подразумева да се свака пословна порука брзо проследи, изврши потребан увид у садржај и обезбеди повратна информација.
- *Чување пословне и службене тајне*⁵² – подразумева чување добијених података и забрану њиховог ширења без одо-

⁵² Службена тајна прописује се законом (пример, ко се пријавио на тендер и услови које је понудио).

Сви подаци фирме представљају пословну тајну, а посебно они који су означени ознакама: поверљиво, строго поверљиво, пословна тајна и сл. (пример, колико је фирма спремна да плати за неку услугу).

брења пошиљаоца. Свака организација мора имати интерни акт о чувању тајне.

- *Тачност и прецизност изражавања* - важно правило писања комуникације. Језик и стил пословног исказа треба да учине садржај поруке прецизним, јасним и стручним.
- *Административно-техничка обрада* - подразумева не само припрему и експедицију према прихваћеним стандардима, већ и одлагање и чување писаних пословних порука - архивирање.
- *Уредност и естетски изглед пословне поруке* - пословно писмо је огледало онога ко га шаље. Преко пословног писма може се стећи утисак о пословном партнеру боље него на основу других извора.

Пословно писмо. Најмасовнији је облик писаног пословног комуницирања, чија је карактеристика да тражи, очекује или претпоставља одговор читаоца. У исто време писма и други писани документи спадају у најекономичније форме комуницирања - уз мале трошкове упућује се на велике удаљености великом броју прималаца.

Концепција, садржина и обликовање пословног писма утичу на стварање првог утиска о пошиљаоцу. Пословно писмо се састоји од *обавезних (главних)* и *споредних (необавезних)* делова. Обавезни делови су суштински и не могу се изоставити, док необавезни делови имају само помоћну функцију, могу обогатити поруку информацијама које нису одлучујуће, али које могу имати значајну улогу.

Обавезни делови писма су:

Заглавље. Садржи све неопходне податке којима се легитимише пошиљалац пословног писма: назив фирме, делатност, улица и број, поштански број, место пословања. Могу се придодати и бројеви телефона и телефакса, е-маил, веб сајт, број жиро рачуна, попис филијала, година оснивања и заштитни знак фирме. Заглавље се пише на врху пословног писма, најчешће на средини (може и другачије), тако да буде упадљиво и јасно означено. О дизајну овог дела писма треба посебно водити рачуна. Уколико се уз заглавље додају

логотип фирме (назив фирме исписан посебно одабраним и обликованим писмом) и друге пропагандне ознаке настаје *меморандум*. Меморандум мора да буде језгровит, са неколико најважнијих референци о фирми - најистакнутији део је логотип, јер се одмах мора јасно уочити ко је пословни партнер.

Место и датум писања. Наводе се одмах иза заглавља. Датум писма је вишеструко важан. На основу датума писања - а не по датуму пријема - утврђује се да ли је писмо на време написано. Датум је важан како би се установило који су прописи тог дану били на снази и основу којих је реализован одређен посао.

Назив и адреса примаоца. Као и заглавље, састоје се из следећих елемената: назив фирме, њена делатност и одредиште (улица и број, поштански број и место).

Позивни знакови (ознаке). У функцији су лакшег разврставања писама и уопште поште. То могу бити иницијали личности или одељења фирме у којој је писмо написано. На пример: ваш знак, наш знак, ваш допис, наш допис и сл.

Предмет (сажетац) писма. Представља најкраћи садржај пословног писма, кратку одредницу која одмах указује на то о чему је реч и која је главна тема писма.

Садржина писма. То је најважнији део писма, који га одређују и због кога је оно и написано. Својим садржајем писмо треба да буде у функцији обављања пословног задатка. Потребно је да језик исказа буде једноставан, прецизан, јасан, да се поштују синтакса и правописна правила и да се води рачуну о економији садржаја. Основу структуру садржине писаних порука сачињава неколико засебних целина:

- *Почетак исказа* је обраћање пословном партнеру. Начин обраћања је веома важан, нарочито код првог контакта.
- *Увођење у поруку* пружа увид у основни садржај и намену поруке,
- *Порука или суштина* исказа је његов средишни и најважнији део, у коме се излажу суштинске информације. Стил писања је службени и административан.
- *Закључак* је резиме садржаја и има за циљ да утврди, тј.

поново нагласи суштину поруке. Мора бити јасан и концизан и да елиминише сваку двосмисленост.

Поздрав. Као део пословног бонтона, представља љубазни опрштај са пословним партнером и знак уважавања.

Потпис и печат. Свако пословно писмо мора бити потписано, јер без потписа оно нема функцију службеног документа. Овлашћено лице које заступа фирму (по правилу власник фирме или директор) потписује писмо. Потпис сачињавају: назив фирме (односно пословне јединице), функција лица које је овлашћено за потписивање, својеручни потпис и одштампано име и презиме са личним титулама особе која потписује писмо.

Необавезни делови писма су:

Прилози. То су сви документи који се прилажу писму као допуна или доказ његовог садржаја. То могу бити проспекти, каталози, огласи, ценовници, узорци итд. По правилу, наводе се испод садржине писма.

Ознака начина отпреме писма. Уколико се писмо шаље обичном поштом, то се посебно не означава, али уколико се шаље препоручено или на неки други начин, то се обавезно наводи на крају писма, после прилога.

Распоред копија. Писмо се пише у више примерака. Оригинал се шаље пословном партнеру, а копије се распоређују према потреби и при томе се наводи

Додатак или post scriptum. Реч је о накнадном дописивању текста (након знака P.S.) на крају писма, после потписа и печата. Овај део писма треба да буде посвећен главном аргументу пословне сарадње. Никада у пост скрипту не треба додавати оно што је пропуштено у писму, јер то оставља утисак немарности и непажње и иницира негативно мишљење о пошилаоцу. Додатак треба да буде што краћи и јаснији.

Обликовање пословног писма. У пословном свету се најчешће користе две основне форме писања пословних писама, америчка и европска (или француска) форма, као и њихове варијанте.

У пословним писмима писаним **америчком** или **блок формом** сваки део писма почиње од леве маргине (наслови, поднаслови, пасуси и др.) и сваки ред, уколико је пун, пише се до десне маргине реда. То значи да је сваки део (пасус) поравнат по левој и десној маргини текста, али постоји могућност да - уколико ред текста није пун - десна маргина буде зупчаста, односно степенаста.

При коришћењу **француске, степенасте** или **зупчасте форме** пословног писма назив и адреса примаоца пишу се на средини реда. Почетак сваког пасуса увлачи се за 10-15 знакова у односу на леву маргину, а остали редови текста почињу од леве маргине. Мада у овој форми није условљено да редови морају да се поравнају по десној маргини, препоручљиво је да се то учини.

Пошто велики број пословних субјеката поседује своје меморандуме, у пракси је често веома тешко увек испоштовати једну или другу форму пословног писма. Стога долази до одступања и јављају се разне модификације, односно комбиноване форме. Једна од њих је **америчко-француска форма** или полу блок. Код овог облика назив и адреса примаоца пишу се у америчкој, а текст писма у француској форми. Друга варијанта је **француско-америчка форма** или модификовани блок, код које је уобичајено да се назив и адреса пишу у француској, а текст писма у америчкој форми.

Креирање и писање пословног писма. Дилема са којом се често сусрећу пошиљаоци писаних порука, односи се на питање да ли ће њихово писмо бити прочитано и колико ће му пажње бити посвећено. При креирању и писању пословног писма важно је познавати следећа правила: (40, стр. 46)

1. *Одвојите довољно времена за писање писма и добро размислите о његовом садржају.* Направите концепт писма и утврдите коме, када и шта желите да саопштите.
2. *Посебно истакните кратку садржину (предмет) писма* (подвући, другачији фонт, подебљати слова и др.).

3. *Прве речи у писму су одлучујуће за читаоца, због тога истакните у писму нешто што они желе да прочитају, што ће их заинтересовати.*
4. *Истакните најважнију информацију писма - понуда, предлог и сл., у једном или два реда. Избегавајте уопштености на почетку и одбаците све непотребне податке.*
5. *Покушајте да све податке презентујете на занимљив начин. Пажња читаоца временом попусти.*
6. *Све идеје (мисли) које изнесите треба да служе главној идеји. Не дозволите да поједина објашњења буду преширока и да скрену од главне идеје. Не допустите да се основна мисао (идеја) прекине.*
7. *Будите лични, иако пословно писмо није "лично", читалац мора да стекне утисак да га познајете - његове аспирације, потребе и да није изабран случајно.*
8. *Ваша обећања морају бити вероватна. Потребно је да читаоца убедите у озбиљност ваших аргумената, стабилност ваше фирме, број задовољних клијената итд.*
9. *Размислите о могућим примедбама и сумњама читаоца. Замислите себе у улози читаоца и унапред отклоните све недоумице.*
10. *Водите рачуна о структури писма. Дуги пасуси могу да одбију читаоца. Нагласите значајније речи, одређене делове текста истакните великим словима или другим фонтом и сл.*
11. *Употребљавајте једноставне речи, кратке реченице⁵³ - како би ваша писма могао да разуме сваки читалац. Избежавати „стручне“ изразе и жаргон, покушајте да једном реченицом изразите једну мисао.*
12. *Кључне изразе поставите на крај реченице, тиме им дајете већи значај.*
13. *На крају писма поновите најважнију (кључну) информацију из првог дела писма, јер је то добар начин да се читалац потстакне на одговор,*

⁵³ *Kiss правило – keep it short, simple, strong, sincere – кратко, једноставно, снажно, љубазно*

14. *Инсистирајте на брзом одговору и мотивишите читаоца у том смислу.* Наведите последњи важећи рок понуде и могуће погодности уколико брзо и позитивно на њу одговори.
15. *Пажљиво одаберите потписника писма.* По правилу, то треба да буде директор или његови најближи сарадници, тиме само писмо као и наведени аргументи добијају на значају и „тежини“.
16. *Употребите post scriptum.* Пракса показује да, читаоци често прво прочитају post scriptum.
17. *Када напишете писмо, поново га прочитајте.* Избаците сувишне речи, фразе и реченице. Не треба заборавити да се увек нешто може сажети, а да се при томе не изгуби значај поруке.

Пракса пословног комуницирања као и већина аутора⁵⁴ истиче, да би пословно писмо оставило жељени утисак, неопходно је да одише **добронамерношћу и позитивним ставом**. То се постиже усвајањем следећих техника: *"ви - став", позитивно наглашавање и истицањем користи за читаоца*.

1. Техника "Ви - став" је такав стил писања у коме се ствари посматрају са читаоачеве тачке гледишта, поштује се његова интелигенција, штити његов его, наглашава оно што читалац жели да зна.

Примена оваквог стил писања подразумева следеће:

Говорите о читаоцу, а не о себи. Читаоци желе да знају какву ће имати корист или како ће то, што се иницира, на њих утицати.

Не говорите о осећањима, изузев приликом честитања или изјава саучешћа. У већини пословних ситуација ваша осећања су ирелевантна и не треба да долазе до изражаја. Све што занима читаоца јесте ситуација с његове тачке гледишта. Приликом честитања и изјаве саучешћа исправно је говорити о својим осећањима. Такође, немојте говорити ни о читаочевим осећањима. Може звучати уверљиво да нам неко други говори о томе како се осећамо.

У позитивним ситуацијама користите "ви" чешће него "ја". Користите "ми" када то укључује читаоца. "Ја" сугерира да гово-

⁵⁴ www.komunikolog.co.nr. 2008

рите о личним ставовима, а не о проблемима, потребама или могућностима организације. "Ми" се добро уклапа и укључује читаоца, избегавајте "ми" уколико читалац није укључен.

Избегавајте "ви" у негативним ситуацијама. Како би избегли да кривите читаоца, користите безличан израз или реченицу у пасиву. Безличне конструкције занемарују људе и говоре једино о стварима. Реченице у пасиву описују радњу која је спроведена над нечим, без потребе да се каже ко ју је учинио.

2. Техника позитивног наглашавања је начин гледања на ствари. У већини случајева, боље је бити позитивно него негативно орјентисан, оптимиста него песимиста. У пословним писмима техника позитивног наглашавања се остварује на следеће начине:

Избегавајте негативне речи и речи са негативним конотацијама. Ослобађање од негативних речи у пословним писмима омогућава да се оно што пишете лакше разуме. Такође, потребно је бити свестан скривених негативних речи, речи које саме по себи немају негативно значење, али постају негативне у контексту "али" и "ипак", на пример, упућују на промену, тако да су након позитивне изјаве, то негативне речи. "Ја се надам" и "верујем да" сугеришу да нисте сигурни.

Фокусирајте се на оно што читалац може да учини пре него на ограничења. Понекад је позитивно наглашавање ствар начина на који нешто презентујете. Када постоје ограничења, или су неке опције затворене, фокусирајте се на алтернативе које преостају.

Оправдајте негативне информације изношењем разлога или њиховим повезивањем са предностима за читаоца. Разлог помаже читаоцу да схвати да је информација неопходна, а предност сугерише да се негативни аспект може пребродити позитивним факторима.

Ако је негативна чињеница заиста непотребна, избегните је. Тога се посебно треба придржавати уколико читаоцу не треба информација како би донео одлуку, или уколико му је у претходној комуникацији већ била саопштена.

Поставите негативну информацију у средиште писма и изнесите је компактно. Почетак и крај писма су места за наглашавање чињеница. Поставите негативне информације на ова места

једино уколико желите да их нагласите, што може бити случај у писмима негативне садржине. Како би неутралисали негативне појединости, поставите их у средину пасуса (уместо у прву или последњу реченицу) и у средину поруке (уместо у први или последњи пасус).

Дајући информацији доста простора, ми је наглашавамо. Због тога, негативни податак можемо неутралисати дајући му простора што је мање могуће. Негативну информацију изложите само једанпут у току своје поруке.

Уколико дођете у ситуацију да треба да се извините, искусни аутори писама, предлажу да то учините што пре, кратко и искрено. Нису потребна додатна објашњења уколико је грешка мала и уколико сте је исправили. Уколико није у питању ваша кривица, немојте се извињавати (31, Стр. 124-125).

3. Техника користи за читаоца је такав стил писања где се истичу предности које читалац добија коришћењем ваших услуга, куповином ваших производа, усвајањем ваших идеја, поступањем по вашим правилима и сл. Важне су како у порукама информативне, тако и персуазивне (убеђивачке) садржине.

Ефикасне користи за читаоца су: прилагођене рецепијентима, базиране на стварним предностима, подржане јасном логиком, објашњене кроз адекватне детаље, изнете уз употребу "ви - става".

Као писац пословног писма, неопходно је да увек мислите о осећањима, страховима и потребама које могу да мотивишу вашег читаоца. Често *одређен производ или идеја могу да испуне потребе на неколико нивоа*. Фокусирајте се на оне које анализа прималаца ваших порука наводи да су за њих најрелевантније.

Такође, *идентификујте карактеристике ваших производа и услуга*, и размислите о томе како те карактеристике могу користити вашим читаоцима. При представљању предности употребљавајте снажне, живе и јасне детаље. Обично је потребно најмање 3-5 реченица које би пружиле довољно података. Истакните користи на тај начин што ћете их повезати са потребама прималаца поруке - нека информације у том смислу буду јасне.

Описивање је техника, која има своје психолошко значење, а коју можете употребити како бисте развили јасне, тачно одређене користи за читаоца, засноване на богатим чулним импресијама - онога што читалац може видети, чути, омирисати, пробати, осећати - тако да рецепијенти могу да замисле себе како користе ваше производе и услуге, и уживају у њима. Ова техника се такође може употребити како би описала проблем који ће ваш производ да реши. Најбоље да се употреби на почетку поруке, како би привукла читаочеву пажњу.

Врсте пословних писама

Пословне поруке се могу категоризовати на више начина. Према намени, пословна писма се деле на:

- *Индивидуална (појединачна)* - чији садржај пошиљалац саопштава само једном примаоцу;
- *Циркуларна* - имају исти садржај и упућују се већем броју прималаца. Могу се користити за представљање нових производа и услуга, промена у пословној политици итд.

Пословна писма се могу груписати и на основу циљева њихових аутора и одговора који се очекују од читалаца. У том смислу, разликују се *информативна, позитивна, негативна и персуазивна (убеђивачка) писма*.

1. Информативна и позитивна писма. Када је потребно да се саопшти информација на коју ће читаочева основна реакција бити неутрална, порука је информативног типа. Уколико се писмом производи позитивна реакција, у питању је позитивна порука. Овим порукама, читалац се наводи да прочита, разуме и прихвати информације на адекватан начин, и отклањају се сви негативни елементи. Информативним и позитивним порукама саопштава се: *прихватање; позитиван одговор на читаочеве захтеве; пословни позив; подсећање; обавештење о променама пословања која су неутрална и позитивна; информације о променама које су корисне за читаоца; захваљивање; честитање*, итд.

При креирању информативних и позитивних писама, корисно је придржавати се следећих правила (41 стр 169-173)

- *Истакните добре вести и суштину излагања на почетку*

писма. Укључите детаље који могу да буду од користи (на пример - датум, проценте сл.).

- *Пружите детаље, објашњења, позадину. Не понављајте информација из првог дела писма. Обезбедите све информације неопходне да остварите свој циљ.*
- *Негативне елементе представите што је могуће позитивније. Можда услуга коју нудите има ограничења, можда су информације некомплетне итд.*
- *Објасните све користи за читаоца. Пружите довољно детаља, како би користи учинили јасним и убедљивим.*
- *Завршетак писма треба да покаже вашу добру вољу. Завршите позитивно, лично и у очекивању најбољег.*

2. Негативна писма. У негативној поруци основна информација је негативна и може се претпоставити да ће читалац бити разочаран или љут. Негативне поруке укључују: *опозиве и одбијања; рекламације; обавештења о променама пословне политике које читаоцу не одговарају; захтеве које прималац може схватити као увредљиве или наметљиве; поруке дисциплинског карактера; обавештења о отпуштању и сл.*

Креирање негативних порука зависи од тога коме је порука упућена. Уколико се она упућује пословним партнерима ван организације, најбоље је придржавати се следећег:

- *Изнесите разлог за негативну информацију пре саме информације, уколико постоји разлог који ће читалац разумети и прихватити.*
- *Негативне информације треба поменути само једном.*
- *Изложите алтернативе или компромисе, уколико постоје. Они, не само да пружају другачије могућности да се дође до циља, већ такође, сугеришу да вам је стало до партнера и да желите да му помогнете да реши проблем.*
- *Завршите са позитивном, оптимистичком изјавом.*

Уколико се у оквиру своје организације морате обратити претпостављеном и пренети им поруку негативног типа, предложите и решење проблема и при томе уважите следеће препоруке:

- *Изложите проблем.* Изнесите шта је лоше, јасно и без емоција.
- *Објасните како је дошло до проблема.* Објасните суштину и узроке који су тај проблем условили.
- *Опишите могућности његовог превазилажења.* Уколико је једна опција дефинитивно најбоља, опишите само њу. Уколико постоји више њих, опишите све опције наводећи њихове предности и мане.
- *Предложите решење и потражите дозволу да делујете у том смеру* – како бисте могли учинити неопходне измене и решите проблем.

Уколико морате да саопштите озбиљне негативне вести својим колегама који су на истом или сличном положају у организацији као и ви, као и *подређеним радницима*, можете се придржавати следећих препорука:

- *Изложите проблем.* Изнесите шта је лоше, јасно и без емоција.
- *Изнесите алтернативе или компромисе, уколико постоје.* Тиме показујете бригу за колегу.
- *Уколико је могуће, потражите савет или деловање других лица.* Можда неко из организације може понудити решења.

Иако читаоца није могуће обрадовати са вестима које се презентују у негативном пословном писму, неопходно је да он осети да му се прилази озбиљно и одговорно, да је одлука поштена и разумна, и да оцени - да је на месту пошљаоца - да би поступио исто тако.

3. Персуазивним (убеђивачким) писмима - делује се на ставове, веровања или акцију прималаца. Ефективно убеђивање представља способност да се порука представи на такав начин, који ће утицати на читаоца да се са њом сложи и да је подржи. Читалац се наводи на акцију, обезбеђује се довољно информација - тако да он тачно зна шта треба да ради - превазилази се било какав приговор који може да спречи или одложи делање. Поруке овог типа укључују: *понуде и захтеве; предлоге и препоруке; извештаје, уколико*

упућују на акцију; обавештења о повољностима за читаоце (распродаји, снижењу цена и сл.); пријаве за посао; покушаје да се промени понашање људи (у оквиру организација, као и на ширем социјалном плану, попут, на пример, акција за смањење војске у пијаном стању, коришћења дрога итд.) и др.

При креирању овог типа пословних писама, најчешће се примењују два врсте стратегија: *стратегија директног захтева* и *стратегија решавања проблема* (31, стр. 222).

1. Стратегија директног захтева користи се када очекујете брзу сагласност читаоца и желите да уштедите његово време, презентовањем неопходних информација директно. У том смислу:

- *Одмах затражите потребне информације или услуге.*
- *Пружите читаоцу све податке и детаље који су му неопходни како би поступио по вашем захтеву.*
- *Тражите деловање у смеру који желите.* То може бити: одговор на питање, достава каталога, слање чека, промена радног места и сл.

2. Индиректан прилаз и стратегија решавања проблема могу бити од помоћи када очекујете отпор читаоца, али када можете показати да ће поступање по вашем предлогу решити проблем који имате, и ви и он. Ова стратегија омогућава да "разоружате" опозицију изношењем свих разлога у корист своје позиције, пре него што дате читаоцу шансу да каже "не". Како би се то остварило, неопходно је:

- *Опишите проблем који имате и ви и ваш читалац* - а који ваш захтев може решити.
- *Пружите детаље о проблему.* Неопходно је убедити читаоца да се нешто мора предузети пре него што га убедите да је ваше решење оно које је најбоље.
- *Објасните решење проблема.* Уколико знате да читалац фаворизује другу солуцију, почните са њом и покажите зашто она није погодна, пре него што изнесете своје решење.
- *Покажите да су од било ког негативног елемента* (новча-

ни издаци, губитак времена итд.) *јаче предности*.

- *Изнесите додатне користи* од опредељења за дотично решење.
- *Тражите деловање у смеру који желите*. Дајте разлог читаоцу да делује брзо, тиме што ћете му нпр. понудили нове бенефиције које ће у том случају моћи да добије.

3.5.1.5. Посебне врсте писаног пословног комуницирања

Поред пословног писма постоје и посебне врсте писаног пословног комуницирања, којима се, по правилу, не тражи одговор од прималаца. То су такви пословни искази, којима се после једне етапе обављене пословне активности (која се састоји у припреми), коначно реализује финални део - склапање одређеног посла.

Најважнији облици овог типа су пословни обрасци и прописани обрасци.

1. Пословни обрасци су пословни документи устаљеног облика који се примењују за одређену врсту пословне комуникације. За сваку врсту сталног посла, у фирмама се креирају пословни обрасци са истим основним садржајем, које сачињавају само они елементи који су важни за одређену прилику. Пишу се најмање у два примерка. У ову врсту пословних исказа спадају: *уговори, закључнице, предрачуни, отпремнице, рачуни и сл.*

Уговор закључују најмање две стране - два пословна партнера - који уговарају одређену пословну активност, однос или преузимање неких других обавеза. Може се оверити пред надлежним судом и у том случају има снагу овавезности, међутим сваки уговор - уколико је од стране пословних партнера потписан и оверен - представља коначни документ (званични споразум). Неопходно је да се уговором недвосмислено прецизира свака ставка, како би се избегли сви неспоразуми (спорови).

Уколико је, на пример, у питању уговор о купопродаји, неопходно је да садржи следеће податке: називе уговорних страна (купац и продавач), датум и место уговарања, предмет уговора, врсту,

количину и квалитет робе, цену, рок, начин и место плаћања, рок начин и место испоруке, транспорт, уговорене казне за неизвршавање обавеза од стране купца или продавца, надлежност суда у случају спора и др.

Закључница је посебан облик уговора реализован преко посредника (агенције, аквизитера и др.) или на основу поруџбине.

Предрачун (профактура) је документ којим продавач испоставља новчани износ за наручени робу који обавезује купца да плати у року који је одређен.

Отпремница (доставница, спроводница, спроводни лист) је документ којим продавач доставља купцу спецификацију робе приликом испоруке.

Рачун (фактура) је документ на основу кога се плаћа испоручена роба. Уз рачун је важно доставити и пропратно пословно писмо. Већина фирми поседује штампане обрасце за фактуре.

2. Прописани обрасци су везани за службене односе, односно службено комуницирање, за однос појединца и организација према државним органима, за међусобни однос између појединаца и организација итд. У циљу функционалности, писани су одређеним, често до детаља изграђеним службеним стилем. Обухватају *јавне исправе - уверења, потврде, признанице, пуномоћја, реверсе и сл.*

Уверење је документ којим се потврђује одређено чињенично стање.

Потврда је писани исказ којим се потврђује истинитост одређене чињенице.

Признаница је документ којим се потврђује пријем одређене суме новца.

Пуномоћје је писана изјава којом једно лице (правно или физичко) овлашћује друго да у његово име и за његов рачун обави један или више послова.

Реверс је јавна исправа којом се потврђују пријем одређене ствари на послугу, уз обавезу да се по истеку одређеног времена иста врати.

Прописани обрасци обухватају и писмене исказе везане за: службена путовања, коришћење службеног возила, заснивање радног односа и др.

3.5.1.6. E – mail - електронска пошта

Иако је 21. век доба електронске комуникације, класично пословно писмо није изгубило на свом значају. Пословно писмо и е-mail треба међусобно да се допуњују јер су слабости једног најчешће предности оног другог. Електронско комуницирање је толико брзо и једноставно да је постало најпопуларнији начин за контакте међу људима. Е-mail је унео праву револуцију у начин на који се обављају пословне активности, без обзира да ли се ради о интерном или екстерном пословном комуницирању. Комуникација се остварује брже – скоро тренутно, није битно време слања поруке, удаљеност и број пословних партнера није више отежавајући чинилац комуникације, штеди драгоцено време, теже се губи и брже се одговара јер је подеснија за кратке поруке и консултације, лакше се успоставља лични контакт међу коресподентима и уз њу је могуће слати и различите прилоге чак и мултимедијалног типа. У оквиру једне организације обезбеђује бржу и једноставнију комуникацију међу запосленима, а посебно омогућава запосленима да комуницирају са руководиоцима, без проласка кроз уобичајену формалну процедуру комуникације.

Поред свих предности, електронско комуницирање има сва ограничења писане пословне комуникације, јер по својој суштини и припада овој врсти комуникације. Е-mail може бити бржи и знатно погоднији, али нетреба заборавити да је лични контакт најбољи начин да се изгради добар однос са неком особом. Е-mail не може да пренесе емоције или тон разговора, као што то може пословни састанак или чак и телефонски разговор. Када се жели послати посебна порука и оставити лични утисак, најбоље је користити традиционална средства за писање. Такво писмо може стићи неколико дана касније, али је његов ефекат већи. Стога многе озбиљне фирме у првим корацима комуницирања и користе традиционална пословна писма.

Претерана и неадекватна употреба е-mail-а и недостатак личног контакта, могу се негативно одразити на пословање. Успешни комуникатори користе следећа правила е-mail-а: *комуницирају брзо и љубазно, у е- mail не уносе и не шаљу информације због којих би касније имали лоше последице, знају колико је важно прочитати поруку пре слања, не користе е- mail када шаљу посебно поверљиве пословне информације, јер је један од недостатака ове врсте комуницирања њихова сигурност (хакерски упади и сл.).*

Креирање електронског писма се не разликује битно од креирања класичног пословног писма. Е-mail, такође захтева усредсређеност на поруку и стављање у улогу онога кома се обраћате, не смете заборавити да писање одаје личност и професионализам аутора.

Сам изглед електронске поруке је доста формализован, без обзира који „софтвер“⁵⁵ користите и подразумева уношење неколико обавезних података у за то одговарајућа поља. Датум и време слања поруке се аутоматски додељују уз саму поруку.

Поље адресе пошиљаоца (from) - рачунар аутоматски генерише вашу е-mail адресу када покренете програм за слање е-mail поруке.

Поље адресе примаоца (to) – унесите е-mail адресу примаоца.

Поље за копије (Cc - carbon copy) – унесите све е-mail адресе на које желите да пошаљете поруку.

Поље за „слепе копије“ (Bcc - blind carbon copy) – има исту функцију као и претходно поље, али избегавате могућност да примаоци порука виде е-mail адресе осталих прималаца чиме не угрожавате њихову приватност. Што је један од принципа у електронском комуницирању.

Поље наслова поруке-писма (subject) служи за описивање природе ваше поруке. Нужно је да наведени наслов у потпуности одговара садржају поруке, јер тиме обезбеђујете да прималац обрати пажњу на ваш е-mail.

⁵⁵ *Software* – програм или апликација којом рачунар извршава ваше захтеве.

Поље прилога поруке – популарно „спајалица“⁵⁶ (attachment) има исту функцију као и прилози код класичног пословног писма. Али код слања e-mail-а морате водити много више рачуна о прилозима које шаљете, јер слање обимних прилога примаоцу одузима доста времена за „учитавање“. У исто време морате водити рачуна и да сви примаоци немају исте софтвере у својим рачунарима и да можда неће бити у могућности да отворе прилог који им шаљете. Стога се потрудите да прилоге шаљете у стандардним – „одомашеним“ форматима (PDF, Word документ и сл.). Обавезно назначите или доделите име прилогу, што се јасно види у пољу „спајалице“ (као и величина прилога), чиме олакшавате примаоцу њихов пријем и разумевање, односно смањујете могућност да ваш прилог не буде погледан, због страха од „вируса“.⁵⁷

Поље садржаја поруке је просторно највеће и свакако најзначајније и у њега се уноси садржај који шаљете. Форма садржаја као и правила писања ваше електронске поруке могу у потпуности да одговарају форми и правилима која важе за класично пословно писма. Али је потребно обратити пажњу и на следеће:

Пословни e-mail-ови се разликују од личних.

Не употребљавате изразе из „сајбер“ језика, који је присутан на Интернету, као и „НЕТ“ - скраћенице, сленг изразе и жаргон, „емотиконе“ и др., то може да оптерети примаоца ваше поруке, а и већина људи их не разуме.

Садржај треба да буде кратак, јасан, једноставан и економичан. Довољна су два до три кратка пасуса у којима можете истаћи суштину ваше поруке. Ако је потребно изнети више података, водите рачуна да дужина ваше поруке не прелази висину од два екрана, или те податке сместите као прилог у пољу „спајалица“ (attachment).

⁵⁶ Израз „спајалица“ се одомаћио због изгледа иконице (сlike) – чијим покретањем се добија могућност додавања прилога уз e-mail поруку.

⁵⁷ Специјални програми који су креирани са циљем да оштете или униште податке или програме у рачунару. Електронски вируси не могу се добити путем e-mail-а. Вируси се по правилу преносе путем "инфицираног" садржаја који се налази у прилогу e-mail-а, преузимањем одређених садржаја са сумљивих Интернет сајтова или до корисника долази преко "заражених" дискета и CD-ова.

Користите лако читљив фонт, уобичајени су - Times New Roman, Ariel или Courier, са величином слова између 10 и 12. Користите размаке између пасуса због прегледности, али и веће читљивост текста и тиме бољег разумевања поруке.

Уколико пишете на енглеском језику, обавезно проверите правопис и начин писања речи. Ту опцију (spelling & grammar) пружа већ постојећи програм вашег рачунара.

Иако вас прималац може лако „пронаћи“ и одговорити захваљујући пољу адреса пошиљаоца, препоручује се да на *крају поруке дате основне податке о себи* (име и презиме, занимање, контакт адреса и телефон) и својој организацији, ако је потребно.

Не шаљите е-mail који сте саставили када сте били љути, јер се е-mail увек чини грубљим него што јесте.

Пре слања, још једном *пажљиво проверите све елементе (поља) свог електронског писма*, јер када дате команду за слање писма, могућности за поправке више нема.

Редовно проверавајте ваше „електронско поштанско сандуче“ (inbox), и покушајте да одговорите одмах - то је одлика пословног бонтона, а пошиљаоцу стављате до знања да сте примили поруку. Ако касните са одговором, обавезно објасните разлог и извините се због закашњења.

3.5.1.7. Телефакс

Комуникација телефаксом је екстерна писана пословна комуникација у којој се комбинују предности папирнате и електронске комуникације. Телефакс се у пословним процесима најчешће употребљава у пословању са сталним пословним партнерима и то у фази оперативног пословања. Телефакс се може користити и у фази промоције за слање понуда као одговора на упите (најчешће се ради о понудама у облику предрачуна). Ако се телефакс жели интензивно користити за слање понуда, потребно је добити сагласност пословног партнера.

Комуникација телефаксом треба да садржи следеће комуникацијске податке:

- *о примаоцу* - назив, адресу, број телефакса и име контакт особе,
- *о пошиљаоцу* - назив предузећа, адресу, број телефакса и име контакт особе,
- *о самој комуникацији* - датум израде и број страница, као и предмет саме комуникације.

Комуникацијски подаци се често исписују на пратећој страници (енг. cover sheet) која осим комуникацијских података садржи и пропратни текстуални део, а стварни документ (садржај комуникације) израђен је на посебним страницама које се упућују као прилог. За несметано одвијање пословања телефакс уређај треба програмирати уписом назива предузећа и броја телефакса. Ови подаци ће се исписивати на врху сваке странице при телефакс комуникацији које пристигну пословном партнеру.

Осим ових података, аутоматски ће се исписивати датум и време пријема, као и број примљених страница. С друге стране, потребно је програмирати и аутоматско слање потврде пријема факс поруке. Потврда пријема слаће се пословном партнеру аутоматски по пријему факс поруке, а садржаваће датум и време почетка, време завршетка или време трајања слања/пријема телефакса, бројеве телефакса, дужину примљене поруке, као и копију целе или дела поруке. Овакав начин рада омогућиће несметано одвијање пословних процеса, јер се тиме повећава сигурност преноса факс порука.

Препоруке за телефакс комуникацију:

- користите факс када је порука важна и хитна,
- уз пропратну поруку, факс поруке пошаљите у облику пословног писма или меморандума,
- не користите факс уређај за документе којима је важан спољни изглед,
- на факс порукама избегавајте тамне слике јер повећавају дужину преноса,
- користите једноставан тип слова (фонт)

- избјегавајте ручно писане белешке, јер се не виде добро код преноса,
- пишите слова чија је величина 12
- да проверите квалитет исписа, копирајте документ користећи факс уређај којим ћете слати писмо – поруку.

3.5.2. Групно комуницирање

Под појмом групно комуницирање подразумевамо комуникацију која се одвија у оквиру једне групе или између две или више група које могу бити различите величине. Да би се разумела суштина групног комуницирања, потребно је разумети разлоге и суштину људске потребе за удруживањем у различите групе. У том смислу појам групе има мноштво различитих значења, тим пре што оне могу бити краткотрајне или сталне (перманентне), формалне и неформалне, мале и велике, локалне или интернационалне, али је суштинска одлика сваке од њих да *постоје заједнички интереси* и да *постоји интеракција између њених чланова*. Људи се удружују у групе из два основна разлога: први, *ради остварења циљева који су им заједнички* и савладавања тешкоћа, а други се односи на *осећање припадности и сигурности* које обезбеђује припадност групи. Без обзира на различите типове група, њихову структуру или циљеве, основне одлике сваке групе су следеће:

Постојање заједничког циљ, интереса или сврхе - који представљају кохезиони фактор групе, а који обезбеђује њен опстанак;

Постојање свести код свих припадника групе о заједничким циљевима и интересима – самоперцепција чланова који себе доживљавају као групу;

Чланством у групи појединац задобија *групни идентитет*;

Постојање договорених/прихваћених норми понашања и заједничких вредности које усмеравају понашање у оквиру групе;

Постојање и развијање *различитих улога понашања* у различитим ситуацијама (групама).

Постоје разне врсте и облици група, као и њихова класификација, ипак у односу на карактер и функцију, могу се уочити три типа групе (51, стр.69):

Породичне групе. Породица представља примарну људску групу, засновану на крвној вези. Породична група обезбеђује физичку и емоционалну сигурност младима и представља првобитно окружење у којем људско биће може да се развија и расте. Витална сфера живота у породици, садржана је у преношењу и усвајању језика људске комуникације. Примарни контакти остварени у породици, рефлектују се у контактима са људима изван породичног окружења.

Неформалне пријатељске групе. Пријатељске групе указују на важност потребе за припадањем. Атмосфера слободног комуницирања са другима ствара се у пријатељским групама, које карактерише удруживање међу једнакима. Ова одлика је најочљивија међу адолесцентским групама, у којима индивидуе потврђују припадност једном животном концепту, без обзира да ли је он стваран или представља пројекцију жељеног. Карактеристично је и то, да са индивидуалним развојем долази и до преласка из једне групе у другу.

Формалне организоване групе. Ове групе представљају елемент свих друштава. У њих спадају школске и универзитетске групе, професионалне и спортске организације, црквена удружења, клубови младих итд. Чланство у групи овог типа обезбеђује истовремено и развијање индивидуалних могућности као и јачање веза са другим члановима друштва у целини. Процес социјализације омогућава активно учешће индивидуа у комуникацији са другима и читавим друштвом.

Понашање људи у групама детерминисано је њиховим комуникативним и друштвеним улогама, које обезбеђују формирање односа међу људима, а у циљу смањења тензија које постоје између индивидуалних жеља и притиска групе. Улога није ништа друго до начин понашања, прихватљив за одређену ситуацију, у том смислу улоге је могућно разврстати у четири основне категорије:

Професионалне улоге представљају облик понашања који је наметнут обављањем одређене професије. На пример, професио-

нална улога лекара је да лечи људе и да се на послу понаша на дефинисани начин.

Старосне улоге указују на различите моделе понашања које су примерене одређеној животној доби.

Полне улоге представљају модел понашања и комуникације са другим људима, који су детерминисани тзв. полним стереотиповима и традицијским наслеђем у разумевању не само мушких и женских друштвених улога, већ и у суштинском разумевању полности.

Класне и статусне улоге представљају модел понашања који је у зависности од друштвеног статуса. Овај тип улога чешће се односи на предрасудама формирана очекивања у погледу понашања других, у зависности од нашег поимања класне припадности или друштвеног статуса

Свака група функционише на темељу извесне привлачности која се јавља међу припадницима групе. Социометријска истраживања интерперсоналног привлачења, показала су да постоји извесна група особина, које доприносе популарности појединих чланова групе, а зависе од врсте и социјалног контекста групе, као и да су те особине - квалитети присутни код „најчешће бираних“. Оно што, међутим, у највећој мери утиче на међусобно привлачење чланова групе, јесте сличност у ставовима. У свом истраживању, Њуком⁵⁸ је запазио да ће људи временом одржавати везе једино са онима за које их везује усаглашавање ставова и да ће настојати да смање свако заостало неслагање. Један од разлога за овај тип структурисања интерперсоналних односа и комуникације у групи, лежи у чињеници да неслагање само по себи изазива негативна или непријатна осећања, док насупрот томе, слагање изазива осећање пријатности. Други чинилац који утиче на преференцију одређене особе у групи је општа оцена његове личности као и својеврсна идентификациона схема која утиче на комуникативну праксу. На трећем месту налази се фактор близине.

⁵⁸ Newcombe, T., *The Acquittance Process*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961

Према теорији комплементарности, људе привлаче они појединци чија личност на извештан начин представља допуну. Теорија размене је са друге стране показала, да ће се људи држати мањих група све док у њима остварују највећу (психолошку) добит. Групе ће бити стабилне и чврсте, кадре да задрже своје чланове, онолико колико чланови омогуће једни другима већу добит од оне, расположиве на другој страни.

Учествовање у групи подразумева прихватање норми, односно, правила, која обезбеђују кооперацију међу члановима групе и тиме и њен опстанак. Артикулација норми представља завршну фазу процеса претварања групе у стабилан ентитет. Свака група пролази кроз четири фазе:

формирање (карактерише је стрепња, зависност од вође, чланови откривају правила и сагледавају природу ситуације),

побуна (јавља се конфликт између индивидуе и подгрупе, побуна против лидера, отпор постојећим правилима),

нормирање (развој стабилне групне структуре са друштвеним нормама, конфликти се разрешавају и кохезивност групе расте) и

кооперација (интерперсонални проблеми су решени, група се окреће конструктивном решавању проблема, а енергија је усмерена ка заједничком циљу).

У групама се као по правилу успоставља структура статуса. *Статус* представља различиту вредност појединаца у оквиру групе, а изражава се у правима и дужностима чланова. Многа истраживања су показала да у групама постоје чланови чији је допринос групи већи и који стога уживају статус омиљених или најутицајнијих чланова. Ангажованост утиче на профилацију једног члана као вође групе. Основне функције вође су: *покретање и координација делатности свих чланова према остварењу заједничког циља и повезивање групе са ширим друштвеним структурама.*

Вођство може бити **аутократско** (када једна особа намеће своју вољу осталим члановима групе, али и у групама са формално установљеном хијерархијом, као на пример у војсци, када се овај модел прихвата као норма), **lese-fer (liberalno)** (када ни једна особа или подгрупа не прихвата одговорност доношења одлука), **демократско** (када

ни једна особа не доминира, а група поздравља иницијативу сваког члана) и **колективно** (група избегава идеју вођства у стриктном смислу, сви чланови имају исти статус и исту моћ).

Истраживање комуникације у групи или тзв. *динамике групе*, подразумева превасходно испитивање *партиципације* (учешћа) појединца у групи. Интеракција у групи испитује се преко *социограма*, који по правилу показује да се дискусија у групи центрира око једне или две особе, док остали учесници остају по страни.

Групна комуникација се може испитивати из перспективе *циљева* комуникације (давање информације, тражење информације, организовање идеја, појашњење идеја, закључивање, вредновање), *односа* (охрабрење, хармонизовање, размена, цензурисање, слушање, попуштање тензије, компромис) и *задовољења индивидуалних потреба* (блокирање комуникације, скретање пажње, доминација и неукључивање).

3.5.3. Комуницирање у пословној организацији

Свака организација, па и пословна, представља специфичан тип групе, у коју се индивидуе удружују како би заједно решиле неки проблем или оствариле заједнички циљ. Свака организација представља осмишљен систем који развија формално структурисане односе међу људима у циљу координисаног остваривања заједничких циљева и поделе посла који треба да се обави. Ефективна комуникација између индивидуа и група, представља основ успешног функционисања сваке организације. Као и свака друга група, тако и организација развија сопствене норме понашања и стандарде комуникације. Структура комуникацијских канала у организацији, представља својеврсту шему структуре моћи.

Међуљудски односи у фирмама, предузећима и другим хијерархијским структурираним организацијама, базирају се на комуникацији између претпостављених и потчињених. У различитим статусним ситуацијама, у већим и сложенијим пословним системима, обе наведене функције може да обавља једна иста личност. У колекти-

вима комплексне организационе структуре знатан је број оних који заузимају статусну позицију на којој су руководиоци⁵⁹ одређеним извршиоцима, а у исто време и потчињени једној или више особа.

3.5.3.1. *Врсте комуницирања у организацији*

Комуникација у пословним организацијама може бити **формалног и неформалног типа**.

Формална комуникација – подразумева званичне, нормативно уређене форме размене информација између чланова организације. Она се обавља унутар организационе хијерархије, између виших и нижих нивоа, као и између истих хијерархијских нивоа, односно остварује се у *вертикалном и хоризонталном правцу*. Вертикална комуникација има два тока: *силазни (top-down) и узлазни (bottom-up)* и постоји у хијерархијски структурираним системима (полиција, војска и др.). Заснива се на процедури субординације (надређености и подређености).

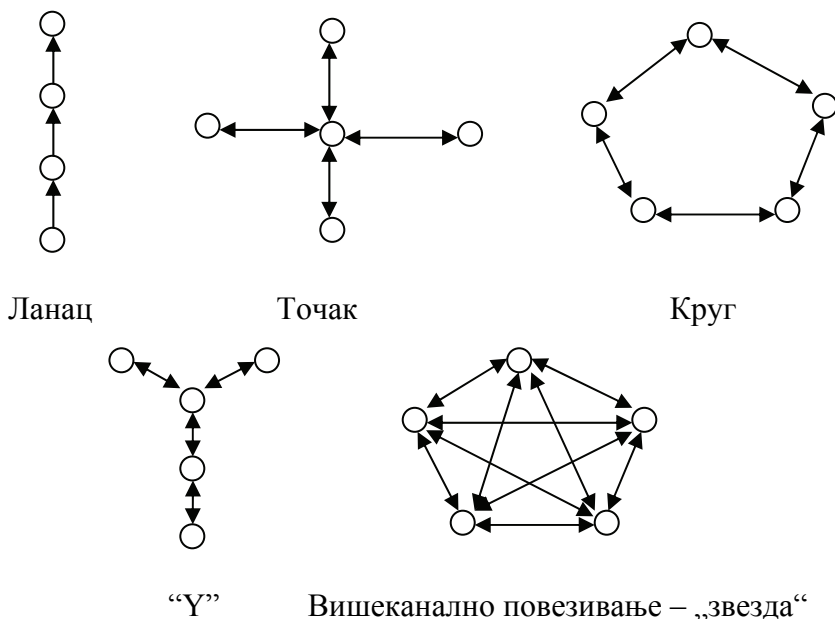
Легитимна средства формалне комуникације у организацији су бројна. Широко прихваћен облик комуникације је *састанак*, који се користи као метод рада, обично у малим групама. Такође, у организацији се користе и *писане публикације, месечни билтени, приручници, упутства, извештаји, одлуке, информације и сл.*

Формалне комуникационе мреже могу имати појавне облике централизације као што су: ланац, точак и у облику слова „Y“ и децентрализације, као што су: круг и вишеканална мрежа (звезда)⁶⁰ (слика 1).

⁵⁹ Утврђено је да менаџери утроше око 80% свог радног времена на неки од видова комуникације. од тога око 60% на састанке; од тога потом око 45% времена у комуникацији са подређенима, исто толико у комуникацији са спољним субјектима и око 10% времена у комуникацији са надређеним менаџерима. Када нису у директном контакту са другима, примају предмете комуникације (извештаје, писма и сл).

⁶⁰ Појавни облици су и добили назив по изгледу комуникационог канала

Централизоване мреже су традиционални облици комуницирања, који се везују за вертикалну хијерархијску структуру у организацији. Основне карактеристике централизованих мрежа су: запослени немају једнак приступ информацијама, информације се преносе преко посредника који контролише ток информација, ефикасне су за једноставне и рутинске послове, смањена је мотивисаност и сатисфакција запослених, отежана координација.



Слика 1: Начини комуницирања у различитим врстама комуникационих мрежа⁶¹

Децентрализоване мреже су савремени облици комуникације, који прате оперативну логику децентрализоване, хоризонталне организације. Основне карактеристике децентрализоване мреже су: запослени имају једнак приступ информацијама, информације се преносе директно, једноставна и ефикасна координација, већа мотивисаност и сатисфакција запослених јер су укључени у одлучивање, ефикасне су за комплексне и софистициране послове.

⁶¹ Милковић, Д., Ријавец, М., Комуницирање у организацији, Загреб, 2002,

Комуницирање силазног тока. Силазни ток комуникације је јачи од узлазног и хоризонталног правца комуницирања. Почиње од топ-менаџера (руководилаца на врху организационе структуре), тече кроз све ниже руководеће нивое до извршних радника, који се налазе на дну хијерархијске лествице.

Садржаји ове врсте пословног комуницирања углавном обухватају:

- описе послова; наредбе, упутства, инструкције и усмерења везана за специфичне обавезе запослених и методологију за решавање задатака и проблема;
- основне принципе пословне политике који пружају увид у то зашто и како се поједини конкретни задаци уклапају у укупне циљеве организације;
- релевантне информације о прошлости, садашњости и будућности организације, које су повезане са пословном политиком, праксом и различитим пословним процедурама;
- оцене пословних резултата запослених;
- промовисање одговарајуће организационе "идеологије", која запослене подстиче да подржавају деловање фирме и успех њених производа, услуга и др.

Узроци слабе силазне комуникацију, према неким ауторима, могу да буду (3. стр, 61):

1. *Раст организације као извор изолације запослених.* Већина компанија су у почетку мале, тако да руководство и подређени радници комуницирају лицем у лице. Са повећањем величине организације, повећава се и број формалних линија управљања. Директори постају изоловани од извршних радника, поруке почињу да стижу до погрешних људи, шаљу се у neodговарајуће време итд.

2. *Недостатак јасно дефинисаних циљева.* И поред константног усавршавања дугорочних и краткорочних циљева, често се дешава да менаџмент фирме обраћа мало пажње на адекватно и потпуно представљање неопходних пословних информација (предмета пословања и сл.) запосленим на нижем хијерархијском нивоу.

3. *Одсуство контроле ефикасности постојеће комуникације.* Руководство у организацији ретко проверава делотворност свог начина комуницирања са подређеним сарадницима, што их онемогућава да сазнају да ли су њихове поруке адекватно примљене, да ли су разумљиве, одговарајуће и да ли су стигле на време.

4. *Неразумевање хијерархијских нивоа управе у погледу изношења информација.* Директори могу имати став да су, на пример, руководиоци сектора и пословође одговорни за издавање одређених информација, док нижи органи управе могу сматрати да је то одговорност главног руководства.

5. *Сегрегација (раздвојеност) између запослених који обављају надзор и оних који га не обављају.* То може да буде последица прописаних норми и јавља се у случајевима када је менаџмент одговоран за доношење одлука које утичу на целу организацију.

Велики значај у овој врсти групног комуницирања има квалитет поруке која се преноси. Да би се побољшао силазни ток преношења информација, неопходно је да порука поседује следеће карактеристике:

- *Тачност и истинитост* - без обзира да ли је реч о позитивној или негативној информацији за компанију;
- *Коначност и специфичност* у смислу и садржају;
- *Снагу и уверљивост* које ће оцртавати чврста уверења менаџмента;
- *Благовременост и пријемну оријентисаност* како би радници адекватно схватили како порука на њих директно утиче;
- *Једноставност и разумљивост.*

Комуницирање узлазног тока. Узлазна комуникација остварује се од нижих ка вишим хијерархијским структурама. Садржаји узлазних комуникација обухватају разне врсте извештаја о обављеном послу, одговоре на питања, тражење додатних обавештења и упутстава, предлоге, захтеве, молбе, жалбе итд.

Узроци слабе узлазне комуникације, према истом аутору, могу бити (3, стр.62):

1. *Величина и комплексност организационог система.* Што је компанија већа и комплекснија, запосленим на нижим хијерархијским нивоима теже је да допру до топ менаџмента.

2. *Нереалне претпоставке.* Погрешно мишљење о организацији, кадровима и процесу комуницирања, може проузроковати значајне проблеме у покушају преношења информација узлазним током.

3. *Филтрирање и искривљеност поруке.* Како информације теку узлазно, из једног у следећи ниво, њихово значење се искривљује и филтрира намерно или ненамерно. На путу до руководства фирме порука може да доживи знатне измене. Томе могу да допринесу и сами менаџери када, на пример, уместо апела упозорења са нижих хијерархијских нивоа, ситуацију доживе оптимистички.

4. *Страх од изношења лоших вести.* У случају постојања негативних информација, руководство средњег нивоа може одлагати њихово прослеђивање топ менаџменту, с надом да ће се проблеми решити или елиминисати пре него што се управа "изнад" укључи у њих.

5. *Осећање конкуренције.* Филтрирању и искривљењу поруке доприносе и руководиоци који не воле да имају запослене које красе достигнућа и вредне идеје, јер се поред њих осећају угроженим.

6. *Супериорно-подређени однос.* Узлазну комуникацију може да угрози страх од кажњавања код подређених, који прикривају значајне информације или проблеме, као и уверење да емоције не треба показивати, што утиче да радник потисне (прећути) питања и проблеме о којима би, у противном, желео да разговара.

7. *Уска грла.* У току комуникације уска грла могу представљати:

Чувар је обично десна рука руководиоца. То може бити секретар или административни помоћник. Филтрира информације и директору прослеђује само оне за које мисли да он треба да их зна. Подређени морају да верују да је чувар проследио њихову поруку.

Сакупљач сакупља корисне информације и користи их у личне сврхе, како би стекао предност у односу на друге.

Ривал у напредовању задржава информације које би другима у организацији помогле да напредују.

Конкурент у сектору/одељењу тежи томе да његова група буде продуктивнија и боља него друге. Због тога, задржава корисне информације које би другима могле бити од користи.

Комуницирање хоризонталног тока. Под овом врстом групног комуницирања подразумева се комуницирање запослених на истом хијерархијском нивоу. Ово је најчешћи комуникациони ток у организацији - процењује се да су две трећине свих токова овог типа – јер се у оквиру њега константно обављају разговори о послу и о личним питањима. Код ове врсте комуникације, запослени стартују са истих позиција и имају подједнаку моћ утицаја на решавање проблема или доношење одлука. Функције хоризонталне комуникације у организацији су врло значајне и огледају се у следећем: унапређењу координације између група, одељења, служби и других организационих јединица и посебно у повећању мотивисаности запослених.

Разговори који се односе на рад имају за тему формалне (пословне) задатке и циљеве значајне за организацију. Комуникација о личним темама је неформалног типа и представља вид задовољавања социјалних и емотивних потреба оних који радно време проводе заједно у дужем временском периоду.

Неформална комуникација у организацији представља незваничан начин преношења порука (информација) унутар организације, изван формалних комуникационих мрежа. Она не прати унутрашњу организациону хијерархију (ланац руковођења и управљања), нити хоризонталну повезаност организационих јединица. Овај вид комуницирања, заснован на ширењу *гласина*, представља неформалну "подземну" мрежу комуницирања, у оквиру и ван организације.

Мада међу већином менаџера постоји негативно мишљење о неформалном комуникационом току, истраживања показују да је то природан део укупног система комуницирања у организацији, значајна снага унутар радне групе, која помаже да се оствари тимски рад, мотивишу људи и креира корпорацијски (сараднички) идентитет (3, стр. 63-64).

У исто време овај вид комуникације има и своју социјалну функцију, која се огледа у зближавању запослених у организацији, дружењу и развоју пријатељства и поверења, што је посебно значајно за јачање кохезије у свакој организованој групи.

Карактеристике неформалних комуникација су:

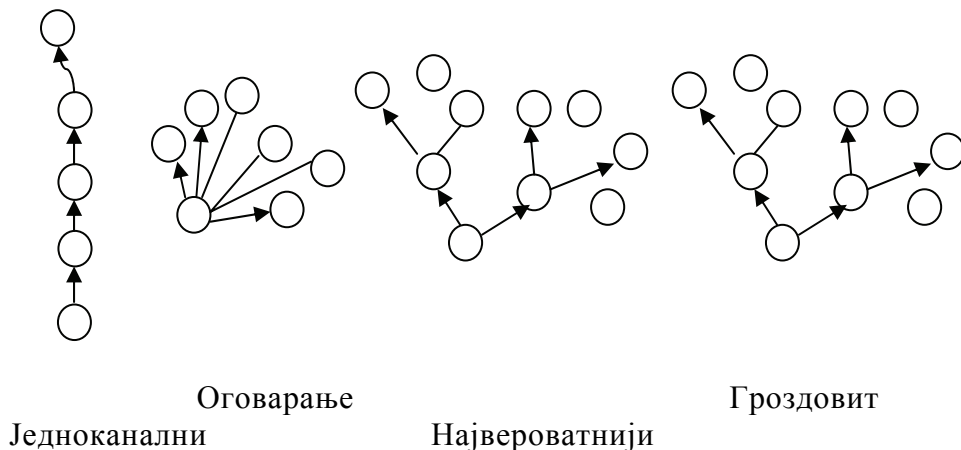
- Повезује појединце који су на различитим нивоима у организацији у свим могућим смеровима – хоризонтално, вертикално и дијагонално,
- Неформалне информације тешко можемо проверити,
- Брже су од формалних комуникација, јер не поштују организационе границе,
- Информације се по правилу преносе усмено по принципу „рекла – казала“, „од уста до уста“ или „радио Милева“.
- Технике којима се служе креирају сами корисници и најчешће обухватају:
 - *необавезне разговоре запослених на свим хијерархијским нивоима,*
 - *приватне мреже телефонских, сада и СМС контаката, као и личних контаката у другим деловима организације (често омогућују да се неки послови брже обаве него коришћењем формалних канала),*
 - *тајни, писани материјали* – који често круже у организацији, карикатуре, вицеви на рачун запослених и сл.
 - *гласине* – шире се на претходно описане начине, ретко су сасвим лажне и углавном се баве сензационалистичким аспектима неке ситуације

Неформалне комуникационе мреже егзистирају у неколико карактеристичних облика: *једноструки ланац, ланац оговарања, ланац вероватноће и гроздасти ланац* (слика 2).

Једноструки ланац – информација се преноси од једне до друге особе, по правилу мења свој изворни облик, тако да на крају пута може имати потпуно измењен садржај.

Ланац оговарања – има функцију стварања гласина. Оговарањем се преносе информације које нису везане за посао, али могу

бити интересантна као објашњења за неке појаве које запослени доводе у везу са приватним животом појединаца.



Слика 2: Облици информационих „гроздова“⁶²

Ланац вероватноће – настаје тако што се информације преносе насумице одабраним људима, који их даље шире, такође насумице.

Гроздасти ланац – формирају појединци који размењују важне информације, намењене циљно одабраним особама, од којих се очекује да узврате поверењем или неком услугом.

3.5.3.2. Препреке у организационом комуницирању

Препреке у комуникацији се могу појавити у свим елементима процеса комуницирања и по свом карактеру могу бити структуралне или функционалне. Све оне негативно утичу на ефикасност комуникацијског процеса - искривљују поруку, ускраћују приступ

⁶² Извор – <http://volsales.com/komunikacija.html> 2008. Израз „гроздови“ или „грапевине“ (енг. grapevine - винова лоза) је настао у ратним временима када су телеграфски каблови висили на стаблима у облику винове лозе. Порука емитована преко њих обично је била искривљена, тако да се тврдило да су све гласине резултат "винове лозе" - нерегуларног канала.

информацијама, смањују мотивисаност и ограничавају сатисфакцију запослених и сл., због чега се у литератури називају и баријерама ефикасног комуницирања.

Најзначајније *баријере општег карактера*, о чему је било речи у претходним поглављима, су: двосмисленост поруке, бука (у окружењу), удаљеност актера, језик, жаргон, недостатак интереса, недостатак знања, недостатак времена, претрпаност информацијама.

Психолошке баријере проистичу из: разлика у перцепцијама, емоција и неповерења.

Културне баријере проистичу из: статуса појединца, стереотипија, прве импресије, различитих очекивања, прераног закључивања.

Ефикасно организационо комуницирање на релацији руководиоци – извршиоци може имати баријере у њиховим комуникационим способностима и начину њиховог понашања, с једне и перформансама организације и функционисању комуникационих мрежа, односно канала, с друге стране. Све оне се једном речју, у литератури, дефинишу као: *индивидуалне и организационе баријере*.

Индивидуалне баријере – подразумевају, већ поменуте, опште, психолошке и културне баријере. Неки аутори⁶³, пак, издвајају из овог корпуса баријера, оне које битно отежавају организационо комуницирање и при томе их нешто другачије именују.

Референтни оквир – Различити људи могу различито интерпретирати значење и важност неке поруке, што зависи од претходног искуства, тј. свега онога што чини то искуство, а што се назива референтни оквир. Комуниколози сматрају да је он најзначајнији фактор који води (не) разумевању у комуникацији. На пример, менаџер другачије види проблем него његов запослени, људи из различитих делова организације не гледају једнако на исти проблем и сл.

Селективно слушање – обично учимо само оне информације које су у складу са нашим постојећим веровањима и ставовима.

⁶³ Миљковић, Д., Ријавес, М., *Комуницирање у организацији*, Едиција Обелиск, Загреб, 2002

Остале информације превидимо или их искривимо тако да нам најбоље одговарају. Пример – управа шаље допис о штедњи, а ми знамо колико управа троши.

Вредносне процене – негативан став према особи која нам преноси информацију условљава да тој поруци не посветимо довољно пажње и да је нећемо до краја размотрити. Запослени који имају лоше мишљење о управи неће прихватити њихове планове о побољшању ефикасности.

Емоције и особине личности – снажне и негативне емоције могу највише нарушити комуникацију, јер искривљују реалност. Позитивне емоције је унапређују, говорник, без емоција и ентузијазма је досадан.

Полне разлике – произилазе из разлика у начинима комуницирања жена и мушкараца. Примера ради, мушкарци говоре чешће и дуже, и чешће прекидају жене када говоре, него што то чине жене.

Културне разлике – условљене разликама у културном наслеђу различитих народа и култура.

Организационе баријере – конституција организационе мреже мора имати перформансе које су потребне за ефикасно комуницирање, како на нивоу целе организације, тако и за сваки појединачни акт комуницирања. У супротном, ако их нема, онда структура организације може бити значајна баријера ефикасне комуникације. Као баријере организационе природе наводе се:

Специфичан језик појединих професионалних група – свака професија има свој специфичан начин изражавања који им помаже да се боље разумеју. Када комуницирају са припадницима других професија тај језик постаје препрека успешној комуникацији (рецимо језик информатичара).

Извор информација – врло значајан за комуникацију. Запослени најпре питају ко је потписао или рекао информацију, па тек онда одлучују да ли ће тој информацији веровати.

Филтрирање информација је облик манипулисања пошиљаоца поруке који путем својеврсне цензуре пропушта само оне формације за које је сигуран да ће код примаоца изазвати повољан утисак. У

организацијама је распрострањена ова појава, пре свега, у комуникацији између нижих и виших нивоа хијерархијске структуре, односно када информација иде узлазним каналом. Неповољне информације се задржавају или мењају.

Статусна разлика – као последица хијерархијске структуре у организацији, отежава комуникацију јер запослени са нижих нивоа тешко ступају у контакт – заказивање састанака и сл., што ствара јаз и отежава комуникацију.

Временски теснац – недостатак времена да разговарају са запосленим, па се информације не преносе до свих до којих је то потребно.

Претрпаност информацијама – велики број информација доводи до загушења, и немогућности да се уоче битне и важне информације за правилно доношење одлуке.

Превазилажење комуникационих баријера је потреба и обавеза свих, а нарочито носилаца одговорности за успостављање ефикасног комуникационог система. То подразумева и предузимање активности за превазилажење комуникационих баријера које истовремено представљају брану понављања старих и настанка нових баријера у комуникацији.

Као најефикасније, пракса је верификовала следеће:

Дефинисање принципа за превазилажење комуникационих баријера,

Одређивање метода и техника за превазилажење баријера - (активно слушање, преуређење тока информација, отварање комуникационих токова према горе и сл.)

Предузимање свих активности које су неопходне за превазилажење комуникационих баријера.

Успостављање ефикасног feedback - (мониторинг, валоризовање ефеката, идентификовање одступања и реакција).

3.5.3.3. *Припрема и организација пословног састанка*

Пословни (радни) састанак је једна од најзначајнијих и најчешће примењиваних форми у групном и организацијском комуницирању. Постоје три фазе у креирању пословног састанка – *припремање, заказивање и одржавање састанка*. Успех састанка углавном зависи од припреме која мора да буде темељна. Планирање је прва етапа припреме, у којој је потребно да руководицац- директор (или други организатор састанка) сагледа важност теме и њен обим, расположиво време, доступне информације, могућа решења и одлуке, као и психо-социјалне карактеристике учесника у разговору. Значајно је да се унапред предвиди дужина трајања састанка и расподела времена на одређена кључна питања која ће се појавити на дневном реду.

Садржајно-организациони део састанка обухвата, према неким ауторима, следеће етапе (39, стр. 25):

- Информисање о предмету састанка (теми);
- Разраду теме;
- Свођење расправе у "левак" за доношење одлука;
- Доношење одлука.

Информисање подразумева дефинисање циља састанка и презентовање релевантних информација потребних за доношење одлуке, које се могу односити на економска и правна питања, кадровске, просторне и друге услове за реализацију одлуке, "уска грла" која у њеном спровођењу треба отклонити, очекиване ризике итд.

Како би остварио ефектно излагање, водитељ састанка треба да води рачуна о низу аспеката (54, стр. 735):

стручна компетентност - пружати стручне и објективне информације и наводити њихов извор;

актуелност информација - употребљавати најновија сазнања и податке који то потврђују;

јасноћа излагања - користити једноставне и познате појмове; бити прецизан и јасан; избегавати непознате и нејасне термине и сл.;

селективност података - изнети само оно што је потребно да се проблем расветли;

неодступање од основне теме и итврђеног циља – не излазити из оквира теме и ставове заснивати на чињеницама;

одговарајућа дужина излагања – излагања треба да буде кратко, језгровито и убедљиво, а не дугачко и досадно,

успешан завршетак - Завршетак треба да остави снажан утисак, још једном је потребно истаћи кључне чињенице и њихов значај;

значајна реторичка изражајна средства водитеља састанка - пластичности излагања могу допринети и разне стилске фигура, афоризми, анегдоте и сл;

коришћење примера - примерима се може снажно деловати на саговорнике, они су најједноставније и најјаче средство утицаја.

Један од важних чинилаца који доприноси успешном вођењу пословног састанка јесте претходно упознавање са психо-социјалним карактеристикама појединаца који учествују у разговору. За водитеље састанака од великог значаја може бити познавање њихових стилова понашања, уверења и ставова. Потребно је знати да ли су ригидни, строги и неумољиви или флексибилни, пасивни и послушни; да ли се тешко или лако уклапају у дијалог; какав им је степен толеранције и да ли лако "падају у ватру"; имају ли високо мишљење о себи; да ли воле много да говоре или пак стално нешто питају пошто им је увек нешто нејасно, да ли имају страх од наступа и говора у јавности итд.

Занимљиву типологију саговорника - која полази од критеријума компетентности, отворености и искрености, мотивисаности за разговор, као и демократичности и ослобођености од предрасуда у односу на партнере у комуникацији – наводи комуниколог Предраг Мицић⁶⁴. Ради веће прегледности и могућности лакшег поређења

⁶⁴ Мицић, Предраг, *Како водити пословне разговоре*, Београд, 1990

појединих типова, типологија саговорника је дата у форми табеле (табела 1).

Табела 1: Типови саговорника

<i>Типови саговорника</i>	<i>Карактеристике</i>	<i>Како поступити?</i>
Свађалица	Нестрпљив и не поштује зацртани оквир разговора. Својим ставом несвесно утиче на друге да одбацују њене предлоге.	Образложити му спорне тачке разговора пре састанка. Остати "хладан" и присебан и не одступати од задате теме. Не придавати му значај. Препустити осталим учесницима састанка да оповргну његове тврдње. Придобити га прихватањем неког његовог предлога, али који се преформулише на такав начин да добија нови смисао. У екстремним случајевима прекинути разговор или одстранити "свађалицу".
Позитивац	Срдачан, добродушан и добронамеран. Конструктиван и спреман на преиспитивање својих ставова. То је најпожељнији тип саговорника.	Заједнички доносити одлуке. Користити његов приступ у формулисању одговарајућих предлога. Утицати на остале учеснике у разговору да се усагласе са "позитивцем". Укључити га у дискусију о деликатним питањима и "незгодним" темама, како би конструктивним предлозима допринео доношењу одговарајућих одлука.
Свезналица	О свему имају своје мишљење, сматрају да су најстручнији и најобавештенији, да најбоље знају шта треба да се ради итд.	Замолити "свезналицу" да и другим учесницима у разговору омогући да процене њене предлоге и да изнесу своја мишљења. Ограничити време трајања састанка и време за појединачна излагања. Постављати питања која заиста траже проверене информације, а не квази сазнања и закључивања по аналогiji.
Брбљивац	У току разговора често узима реч и "упада" у излагања других. Не води рачуна о времену, преопширан је, а излагања су му често чињенички поткована.	Правилником утврдити да нико не може да излаже два пута, док сви не излажу по једном. Када "брбљивац" изађе из оквира теме, упутити га да се врати на предмет расправе. Прекинути га уз пуно такта, уколико дође до екстремног застрањивања.

<i>Плашљивко</i>	Нема самопоуздања и јавни наступ га плаши. Често сматра да је оно што би рекао неважно, глупо или непримерено.	Постављати му питања за која се зна да има исправне ставове и одговарајућу компетентност. У току излагања га охрабривати упадицама да је то што говори веома значајно, занимљиво, креативно и сл. Са уважавањем му се захвалити на дискусији.
<i>Хладно одбојни саговорник</i>	Разервисан је и налази се негде "ван простора и времена". Све о чему се расправља сматра да је недостојно његове пажње и испод његовог нивоа и услед тога не жели да троши време на бескорисне ствари.	Заинтересовати га да учествује, истицањем да би његово мишљење могло бити од користи пошто има богато искуство и слично. У припремној фази разговора, или у паузи, потребно је "ући у његов систем" и сагледати због чега се тако понаша и чиме образлаже свој став. Када се то у разговору може учинити, важно је дати му за право, јер се на тај начин оваква особа придобија за комуникацију.
<i>Незаинтересован</i>	Разговор га не интересује. Док други учесници дискутују, он жмирка и делује као да би желео да "преспава" састанак.	"Будити" га постављањем одређених питања на која би, с обзиром на стручну компетентност, могао да одговори. Састанак конципирати на такав начин на који се логично очекује и његово учешће. Организовати на занимљив начин расправу о појединим темама и питањима.
<i>Велика зверка</i>	Прибавља себи епитет најважнијег и најкомпетентнијег саговорника у разговору. Не подноси критику. У свом наступу "надвикује" све остале саговорнике.	Пружити му исти третман као и осталим учесницима у разговору, дати му реч после неколико пријављених говорника, не допустити директну или индиректну критику, а уколико је већ до ње дошло, са неколико одговарајућих реченица навести и шта је добро у дискусији, и insistирати на томе да је неопходно да се сачека да најпре сви изложе што имају. Омогућити дијалог "велике зверке" са водитељем састанка и другим саговорницима, уз уважавање њене личности и изречених чињеница.
<i>"Питалица"</i>	Истиче се сталним постављањем питања. За велики број одлука има питања и примедбе, такође и за одређене предлоге који су аргументовано одбачени.	На питања која је поставио тражити одговоре осталих учесника у разговору. Најпре одговорити на она питања која заиста имају оправдање. Евидентирати сва питања и имати их у виду у току састанка.

Наведену типологију саговорника треба схватити условно. Не треба заборавити да не постоје у потпуности "чисти" типови, већ да један учесник у разговору може испољити карактеристике више њих. Такође, у зависности од ситуације до ситуације, особа може преузети улоге различитих типова.

Али, у сваком случају, ова типологија указује на важност индивидуалних особина учесника у разговору и може да допринесе бољем разумевању саговорника и заузимању адекватнијег става према њима, што може бити од значаја у бољој припреми пословног састанка и квалитетнијој комуникацији.

3.5.4. Масовно – медијски посредовано комуницирање

Медији, масовни медији, мас-медији, средства за масовно комуницирање или медији за масовну комуникацију – су термини којима се означавају у основи техничка средства за колективну дифузију информативних и других садржаја, намењених ником посебно, него грађанима уопште. У том смислу **масовно комуницирање** представља такав вид комуникативне праксе у коме се информације од комуникатора, преко масовних медија, упућују огромном броју прималаца истовремено. Комуникација се обавља у знатно ширем окружењу и значењу друштвених веза и на знатно већем просторном растојању између комуникатора и реципијента, него што је то случај у интерперсоналном и групном комуницирању. Учесници у масовном комуницирању су међусобно анонимни и њихов персонални идентитет је најчешће тешко утврдити.

Већина комуниколога истиче да масовно комуницирање има низ карактеристичних обележја по којима се разликује од осталих типова комуникације и она су следећа: (56, стр. 45)

1. Масовно комуницирање је организовано и институционализовано - делатност масовног комуницирања је друштвено организована, институционализована и правно кодификована функција, коју професионално обављају друштвено овлашћене организације штампе, радија, телевизије и др.

2. *Комуницирање преко масовних медија је јавно комуницирање* - састављање и слање информација је јавно, намењено свим групама реципијената у јавности, и као такво подложно је одговарајућем јавном надзору.

3. *Комуницирање преко масовних медија је актуелно* - прате се актуелна дешавања у реалној стварности и преносе се на одређен - за публику примерен – начин. Информације које се преносе су, по правилу, од значаја за своје реципијенте.

4. *Публика масовних медија је бројна и по правилу је хетерогена* – по годинама, образовању, социјалном статусу и сличним одређењима, и анонимна. Публика се често назива и масовним аудиторијумом.

5. *Комуницирање преко масовних медија у основи је једносмерно комуницирање*. Постоје и мишљења да се ово тврђење не може у целости прихватити, јер и у масовном комуницирању постоји повратна спрега, која се остварује путем писама читалаца и гледалаца, емисија типа "отворени студио" итд.

Поред наведених карактеристика, неки комуниколози истичу још неке битне карактеристике ове врсте комуницирања, које представљају и базичне услове успешног комуницирања (34, стр. 48):

Поруке морају бити *прилагођене особеностима и захтевима медија* преко којих се кодирају. Стога је неопходно је познавати законитости и правила које медији постављају пред оне који их користе.

Садржаји порука, као и начин на који се преносе поред утицаја на рационални део човековог бића, знатно *утичу и на његове емоције, подсвест, нагоне и вољу*. У зависности од различитости реципијената (пола, узраста и сл.), и сфере ирационалног у њима се разликују. На пример, код већине жена је доминантан нагон ка материнству, док је код мушкараца доминантан сексуални нагон. У случају деце доминантно је изражена склоност ка игри, што креатори медијских порука знају и користе.

Језик комуницирања артикулисан преко мас-медија не сме бити различит од свакодневног језика људи којима се обраћа. Речи које се употребљавају треба да препоручују и суптилно убеђују, а никако

да захтевају и наређују. И зато се у масовном комуницирању веома често користе *симболи, алегорије и алузије*, чак више него "чисте" информације.

Нужно је да *поруке буду прецизно дефинисане*, јер се тиме обезбеђује већа вероватноћа да ће их реципијенти протумачити на жељени начин. У овој врсти комуникације нема повратне везе јер је оно у суштини једносмерно комуницирање.

Масовно комуницирање има своје предности, али и недостатке. **Главне предности** су: *економичност* (јер се за релативно кратко време информише велики број реципијената) и *савременост* (користе се техничке предности савремених средстава масовног комуницирања). **Недостаци** су: *немогућност детаљне контроле успешности комуницирања, доминирање опитности на рачун специфичности* (чиме се умањује ефикасност комуницирања) и *недовољно познавање прималаца* (што условљава нужну, а понекад и неселективну и непримерену хомогенизацију различитих група реципијената, како би учинак деловања био масовнији) (24, стр. 56).

3.5.4.1. Развој масовних медија

У историјском развоју све друштвене заједнице вишег степена (град, држава) прикупљале су и каткад објављивале вести о новим догађајима, поготову у критичним временима кад би читава заједница са стрепњом очекивала глас о неком одлучном догађају.

Рим је имао организовану сталну службу информисања грађана. У време Јулија Цезара у I веку п.н.е. основана су тзв. *acta diurna* (дневни догађаји), преко којих су грађани Рима обавештавани о најважнијим догађајима, ратовима, свечаностима, постављењима, важним одлукама и друго⁶⁵.

⁶⁵ Михаило Бјелица, *Осврт на развој новинарства у свету и Југославији*, „Новинарство данас”, Југословенски институт за новинарство, Београд, 1988., стр. 47. То су биле плочице премазане воском или гипсом (нека врста зидних новина) које су постављане на зидове Форума, седишта јавног и политичког

Познато је да су у Кини под династијом Танг (618-907) постојале „рукописне новости”, намењене масовном информисању, али се не зна тачно датум њиховог настанка.

Од 13. века у Европи (Енглеска, Немачка и Италија) се јављају облици информисања писани и преписивани руком и прављени у периодичном ритму – „писане новине” (вести о ратовима, витешким турнирима, открићима нових земаља, о ценама, трговини, и сл.) У 15. и 16. веку тај облик информисања нарочито је био развијен у Венецији, важном политичком и трговачком центру, где су се стицале вести са свих страна света. Постојале су посебне писарнице, нека врста првих редакција, у којима су сакупљане, преписиване у више примерака и продаване информације. У њима су радили писари, називани „новеланти” или „газетанти”, који су за тај посао примали одређену новчану награду (плату).

Штампа. Један од најепохалнијих и најдалекосежнијих догађаја у историји људске културе и цивилизације и револуцију у ширењу информација представља проналазак штампе. Гутенберг⁶⁶ је већ 1436. године имао штампарску пресу, којом је грубљим словима штампао текстове. Првом штампаном књигом сматра чувена Библија, на 1282 фолио-странице, на латинском, која је 1455. године штампана у стотинак примерака. Изум је омогућио да штампана реч, знање и информације постану добро многих, а не само повлашћених појединаца, као и да се трајање информације у временској димензији продужи.

Први периодични лист појавио се у Келну 1470. године, а прве штампарске новине појавиле су се у Лондону 1702. године (*Daily Courant*), а научни часопис у Француској 1665. године (*Le journal des scavants*).⁶⁷

живота у Риму, и на којима су свакодневно исписиване нове актуелне информације.

⁶⁶ Давно пре Европе (у 11. веку) у Кини је била позната штампарска вештина, али она тамо није доживела ширу примену. И у Европи, и пре Јоханеса Гутенберга из Мајнца у Немачкој, била је позната штампарска техника за умножавање слика и текстова, који су се претходно урезивали на дрвеним или бакарним плочама (дрворез и бакрорез). Ибид, стр. 48

⁶⁷ Бранко Б. Кнежевић, *Информатика 1*, Требник, Београд, стр. 6.

Покретање листова утицало је на све већи значај јавног мњења, и на неки начин су осујетили краљевски монопол над информацијама, а и црквени монопол знања.

Са проналаском фотографије (крајем 19. века) створена је могућност за трајање и визуелних опажања, као допуна, али и потврда текстова уз које су фотографије објављиване. Те прве фотографије биле су и весници нових масмедија – филма и телевизије.

Радио. На убрзани развој и ширење могућности за информисање и комуницирање у првој половини 20. столећа утицао је проналазак начина за преношење звука емитовањем електромагнетних таласа. Наиме, готово на самом прелому 19. у 20. век рођен је и потом уведен у комуникативну праксу радио – медиј, који је обележио првих пет деценија прошлог столећа. Њиме је омогућено комуницирање на даљину, независно од штампаног материјала, транспорта, писмености примаоца или жичаних веза, а у даљем развоју нови медиј је био све безобзирнији и према политичким, административним и геофизичким препрекама.⁶⁸ Радио дифузија започета је истовремено у Француској и Сједињеним Државама 1919-1920. и то преко слабих предајника (Ајфелова кула...) и пријемника (галенски радио-апарати...), како би временом постала моћна организација звука и речи.

За разлику од штампе, радио је сразмерно брзо постао човеков свакодневни пратилац. Томе је посебно допринео проналазак транзисторских радио-пријемника, сразмерно лаких и малих, преносних и по цени доступних широком кругу публике.

Главна предност радија над другим масмедијима односи се на информативне програме. Бржи, јефтинији, доступан у свако доба дана и ноћи, радио у информисању нема ни данас премца, нарочито кад је у стању да поред чињеница, понуди и утисак присуства, или чак учешћа у догађају.

Филм. Готово паралелно са проналаском радија, у Француској је пронађена направа за снимање и приказивање филмова (*кине-*

⁶⁸ Милутин Миленковић, *Веродостојни радио, II допуњено издање, Београд, 1994, стр. 13-14.*

москон). Изумитељи браћа Август и Луј Лимијер (*Auguste* и *Louis Lumiere*), индустријалци, открили су 1895. године начин да ако фотографије снимљене у низу брзо померају испред светлосног снопа, остваре привид „живих” и „покретних” слика на пројекционој површини (зиду или платну). Тако је филм преузео улогу носача поруке, а њен прималац, филмски гледалац, стављен на место непосредног посматрача, сведока који „својим очима” прати догађај. Без обзира на позицију пасивног „учесника”, његова пријемчивост за прихватање порука утканих у филмску слику неочекивано је порасла. То је било уочљиво већ приликом прве пројекције – када се публика буквално разбежала пред сликом воза који је снимљен како улази у станицу.

Развој филма може се пратити у три етапе: неми филм (1900-1930), звучни филм (1930-1955), полицентрични филм (на великом платну, још увек у развоју).

Док је штампа претежно информативни медиј, филм је данас већим делом уметнички и забавни медиј. Захваљујући томе што у првом реду делује визуелним путем, филм је универзалнији од штампе и радија (за чије праћење је, по правилу, потребно познавање језика општења); а и делотворнији је од њих у емоционалном ангажовању гледалаца, односно у побуђивању њихових емоцијама „обојених” реакција. За разлику од штампе и радија, филм не захтева ни већи напор ни вештину гледаочеве имагинације за допуњавање представа живота, јер је филм „сам живот” у наведеном смислу. Филм пружа сразмерно широке могућности за стварање илузија, па и за (не)намерно фалсификовање живота ради убеђивања.

Телевизија. По логици људског напретка, чекало се на медиј који ће решити проблем и гледаоцу понудити информацију чији је садржај заснован „на живој речи и живој слици у реалном времену”. Ускоро је створена телевизија. Прва телевизијска емисија емитована је крајем двадесетих година двадесетог века, а редовно емитовање

започело је у Берлину 1934. С правом се сматра да је телевизија медиј који је обележио другу половину прошлог столећа⁶⁹.

Развој телевизије значио је корак ближе за гледаоца, односно примаоца информације. Посредством ТВ камера гледалац се нашао „на лицу места” догађаја који су изазивали његову пажњу. Могао је да прати разговор експерата, о питањима за која је био посебно заинтересован, од којих су многобројна била веома актуелна, седећи у фотељи у својој дневној соби. Телевизија му је, дакле, омогућила да се нађе у друштву највећих умова данашњице, разбијајући језичке, временске и просторне баријере. Поверење гледалаца у све што су видели и чули преко телевизије било је огромно. Тиме је испуњен први услов да ТВ постане први инструмент пропаганде.

Интернет. Средином двадесетог века развој рачунара унео је суштинске промене у чување и обраду информација, крчећи путеве новог научног начина делања и размишљања. Настојећи да што боље искористе у то време знатно ограничене капацитете првих рачунара, научници су открили могућност њиховог повезивања. Тако је настала клица светске мреже – Интернета.⁷⁰ Наиме, Пентагон је 1969. године направио компјутерску мрежу између свих битних војних и научних институција како би у случају нуклеарног рата ти центри били повезани. Интернет је објединио својства и могућности свих медија. Најпре су формиране локалне мреже, затим регионалне, па државне и континенталне. На крају глобална – светска. Са становишта бројности учесника у комуникацијском процесу могућности Интернета су готово немерљиве. Ту су сконцентрисани огромно знање, достигнућа, информације.

⁶⁹ Истраживање из 1963., показало је да за Американце најверодостојнији извор информација више нису штампани ни радио него телевизија (Франсис Бал, Моћ медија, Слио, Београд, 1997, стр. 25.).

⁷⁰ Војна агенција за савремене истраживачке пројекте – АРПА (Defence Advanced Research Projects Agency) – створила је мрежу Арпанет, око које се поступно развио Интернет. Прва компјутерска мрежа (Node 1 – заправо чвор број 1) стартовала је са радом на Универзитету Лос Анђелес (САД, Калифорнија) 2. септембра 1969. год. Мрежа Арпанет угасила се 1990. (Patrik Kleinknecht, Информативни рат - Концепт „сваштарења”, СМИНФ, Београд, 2000., интерни материјал.

Учесници конференција на Интернету, уколико су снабдевени одговарајућом опремом, данас могу да виде саговорника док с њим комуницирају. Постоје и програми и адекватна техничка средства за могућност видео комуникације преко Интернета. Могуће је телефонирати и видети саговорника ма у ком делу света се налазио, и то по готово занемарљивој цени.

Технике колективне дифузије, ма колико да су савршене, само су инструменти. Средства масовне комуникације помажу стварању и одржавању многих митова. Често су и сами стручњаци погрешно обавештени о њима. Дакле, утицај медија у савременом друштву у исто време је и опчињавајући и забрињавајући.

3.5.4.2. Функције масовног комуницирања

У теоријским радовима и већини истраживања о масовним комуникацијама, видно место се даје друштвеним функцијама штампе, радија и телевизије. При томе се наводе следеће :

- функција информисања,
- функција убеђивања, мотивисања и интерпретације – тј. пропагандна функција,
- функција образовања и преношења друштвеног и културног наслеђа,
- интегративна и функција социјализације или друштвена функција,
- функција одмора и забаве, тј забавно-рекреативна функција.

Функција информисања у правом смислу садржана је у прикупљању, окупљању и обради података, гарантовању слободе изражавања, олакшавању увида у друштвене односе и обезбеђивању ширења сазнајних елемената, давању оцена и мишљења потребних за разумевање друштва које нас окружује и света у целини. Она је недељива од сваког демократског процеса. При чему је потребно истаћи и неке битне одлике информативне функције мас-медија (56, стр.51):

- Масовни медији пре свега *врше избор (селекцију) информација* и тиме априори остварују медијску "конструкцију стварности".
- *Комплексност информисања*, којом се остварује свестраност анализирања стања, збивања и проблема у друштву и у свету и да се притом не појави ограниченост дифузије информација на само одређене уске области.
- *Питање објективности* је нераскидиво повезан са успешним информисањем. Једино потпуна, неокрњена и објективна медијска представу збивања у земљи и свету, без субјективности непосредног и личног доживљаја, може предочити реалну слику стварности, коју ће образована публика прихватити.
- *Презентовање информација* у јасном и разумљивом облику који могу да схвате сви циљни реципијенти (без обзира на пол, године, социјални или економски статус и др.).

Функција убеђивања, мотивисања и интерпретације, тј функција пропаганде везана је за друштвену контролу, за организацију колективних активности, за складност јавних акција која подразумева заједничке циљеве. Та функција је неодвојива од напора да се обезбеди привредни и друштвени развој. Ова функција масовних медија, мада се не истиче експлицитно - сем у случају комерцијалних презентација тј. реклама - није нимало занемарљива. Шта више, за одређене сегменте друштва (политичке, верске, спортске...), она је и најважнија.

Проналажењем правог начина за праћење и владање осетљивим процесом комуницирања од стимуланса, преко организма, до жељене реакције реципијента (уз неопходно уважавање личних, националних, економских, културолошких или других осећаја или интереса који би овај процес могли убрзати или успорити), остварује се циљ пропагандне функције масовних медија на различитим пољима. Успешним афирмисањем одговарајућих модела понашања и коришћењем медија (често уз помоћ јавних личности са којима се публика идентификује), остварује се свеопшта креација и контрола одређених

мотива извесних циљних сегмената рецепијената, и програмирање њиховог жељеног понашања.

Познати амерички публициста Рајт Милс⁷¹ /Wright Mills/ истакао је да масовни медији не представљају праву суштину приказаних збивања човеку из масе, већ да догађаје и вредности свесно искривљују, тако што:

- говоре човеку из масе ко је он - додељују му идентитет;
- говоре му шта жели бити - усмеравају његова настојања;
- говоре му како да постигне те циљеве - дају му технику;
- говоре му како да себи докаже да је на циљу и када то уистину није - говоре му како да побегне од стварности.

То је данас основна психолошка формула деловања средстава масовног комуницирања на масе. То је формула лажног света који измишљају и који преко мас-медија пропагирају разни манипулатори да би остварили своје приземне, профитне или окултне циљеве.

Функција образовања и преношења друштвених и културних наслеђа у духу је одговарајућих циљева информације и образовања и то сопственим методама. Ако су циљеви конвергентни, информација нуди податке и буди радозналост за проблеме, чије разумевање сазрева у свести. А припрему решења олакшава управо образовање. То је ширење сазнања и подстицање културних активности. Остварује се слободним и демократским приступом маса култури и активном партиципацијом свих у културном животу друштва. Повезивањем информација, вредности, друштвених норми, културних и уметничких садржаја преноси се друштвено наслеђе од једне генерације другој или од једне друштвене групе другој.

Издавајући културну и образовну улогу јавних гласила, наши комуниколози указују на то да се њен значај не ограничава само на дифузију онога што у култури већ постоји, него да она обухвата и обавезу властитог ангажовања у стварању нових вредности. Исто тако, и у односу на културне потребе грађана, улога штампе, радија и телевизије је двострана: они не само што задовољавају постојеће

⁷¹ Wright, Mills, *Елита власти*, Дело, Љубљана, 1965, стр. 314

потребе него и подстичу развијање нових. Медији треба да делују на изграђивање уметничких и идејних мерила људи и неговање укуса, дакле у области естетског васпитања.

И образовна улога средстава масовног комуницирања остварује се у два вида: њиховим целокупним садржајем и програмима, јер они готово редовно садрже елементе који продубљују и употпуњавају знања и доносе нова сазнања информативним, културним и забавно-рекреативним садржајима, те посебним садржајима и програмима непосредно образовног обележја.

Интегративна функција средстава масовног комуницирања, која је специфична, постепено се развила, упоредо са остваривањем процеса преласка традиционалног друштва у сложеније и развијеније индустријско друштво. Мас-медији имају велику улогу у усмеравању организованих друштвених активности. Она је изражена јачањем дејства и утицаја друштвених норми. Остварује се тако што штампа, радио и телевизија обелодањују, дају на увид јавности одступања (девијације) од установљених друштвених норми (закон, обичаја, морала, религиозних норми, навика) и на тај начин утичу на стварање јединственог морала и његово поштовање. Тако публицитет онемогућава раскорак између „приватних ставова” и „јавне моралности”. Она такође изазива јавна потврђивања и јача примену друштвених норми, у чему је изражена суштина њене друштвене – интегративне функције. У том контексту треба посматрати и функцију *социјализације* - у основи је изражена у могућности медија да олакшавају учешће појединаца, група или заједница у јавном животу и изради и доношењу одлука. Размена и дифузија информација и искуства олакшавају друштвену интеракцију и омогућавају врло великом броју људи активно учешће у решавању проблема који се односе и на њих саме.

Комуниколози Пол Ф. Лазарсфелд и Роберт К. Мертон дефинисали су следеће друштвене (дис) функције мас-медија (30, стр. 98):

- *Функција доделе статуса.* Средства масовних комуникација имају велику моћ у додељивању статуса различитим актерима јавног живота. Пажња се посвећује само неким питањима, неким политичарима, неким организацијама и др, а

методом хијерархије у објављивању информација дотичним се повећава или смањује углед и утицај у јавности. То се чини и у области производње и трговине, у области културе и уметности, спорта и сл., на овај начин намећу економске, естетске и духовне вредности.

- *Функција наметања друштвених норми.* Захваљујући позицији да су фактички постали дежурно друштвено "око", "ухо" и "језик" (што је улога коју су у нешто другачијем виду некада имали религија, а касније идеологија, политика и/или образовање), масовни медији су у ситуацији (а то и чине) да намећу друштвене норме вредновања и понашања - појединцима, групама и целом друштву - у свим областима живота и рада.

"Наркотичка" дисфункција. Контактм са средствима масовног комуницирања човек постаје заинтересован и обавештен грађанин. Човек се предаје *погрешном уверењу да знати за дневне проблеме значи нешто учинити у вези с њима*. Он се чак може интензивно ангажовати у расправи о теми о којој је обавештен – која се води с пријатељима, познаницима или члановима породице. Међутим, истовремено, он не види да на тај начин није укључен у одлучивање и стварну акцију – иако се „троши” и интелектуално се (пачак и емотивно) веома ангажује. Што значи да се гледаоци, слушаоци и/или читаоци мас-медија, фактички налазе у стању својеврсне *медијске "наркозе"*, у којој осећају, али не функционишу. Укратко, као под дејством наркотика (дрогe), човек је „успаван” лажним осећањем безбедности и деловања.⁷²

Проблем се не би тако оштро постављао када би масовни медији били апсолутно политички и економски независни, односно када би они који стоје иза њих (креатори, продуценти, уредници и/или извођачи одређених садржаја) били објективни, непорочни, високог образовања и неподложни одређеним парцијалним или партикуларним себичним интересима.

⁷² Љиљана Доновић, *Наука о комуницирању – комуникологија, „Новинарство данас”, ЈИН, Београд, 1988, стр. 74-79.*

Функција одмора и забаве – забавно рекреативна функција обухвата садржаје штампе, радија, телевизије и интернета, који су усмерени првенствено на забављање, релаксацију и духовну рекреацију публике. Та се функција, међутим, никада не остварује у „чиством” облику, јер увек садржи и елементе претходних функција (првенствено у вези с друштвеним нормама и вредностима, образовањем и др.).

Да ли ће значај рекреативне функције штампе, радија и телевизије расти, или стагнирати, па и опадати, умногоме зависи од укупних услова живота већине грађана. Наиме, ако грађани располажу са више слободног времена, према резултатима истраживања, највећи његов део користе уз средства јавног информисања, опуштајући се уз њихове забавне садржаје. Осим тога, систем масовног комуницирања треба да мотивише људе на самопотврђивање у креативним чиновима, разним видовима културног аматеризма, уметничком стваралаштву и сличним активностима.

Забавно-рекреативна улога масовних медија има једнаку друштвену оправданост као и претходне функције. Велики број људи прилази гласилима првенствено као средствима забаве и рекреације, стављајући остале њихове функције на друго место. Али и они за које су штампа, радио и телевизија пре свега средства информисања, веома много користе њихове забавно-рекреативне садржаје. Такође, одвајање рекреативне од културне улоге може бити само операционално, јер се те две функције узајамно преплићу. Чињеница је да забавни и рекреативни садржаји могу бити и мање или више културни.

Истраживања су показала да се многе информативне, образовне, научне, културне, уметничке и/или друге теме и садржаји, много лакше позиционирају у свест реципијената када се презентирају у забавно-рекреативној форми, која слушаоце, гледаоца или читаоце опушта и чини их пријемчивим за прихват експлицираних садржаја, који нису само забавно-рекреативног карактера.

Ипак, не смемо заборавити и дисфункцију ове медијске функције: подстицање агресивности и насиља (у филмовима, на пример) и идолопоклонства (глорификовање филмских ликова супермена, шпијуна, "хероја" из разних "праведних" ратова итд) (56, стр. 56).

3.5.4.3. Носиоци и средства масовног комуницирања

Пракса масовног комуницирања реализује се кроз одређене носиоце комуницирања, који су истовремено и главни елементи пословног комуницирања. То су: *константе масовног комуницирања, средства масовног комуницирања и медији масовног комуницирања.*

Константе масовног комуницирања - обухватају све оне визуелне и друге информационе елементе који се стално појављују у порукама, на производима и у пословној документацији, којима се комуникатори представљају својим реципијентима на пословном плану. То су непроменљиве и стандардизоване визуелне категорије које представљају основ на коме се гради имиџ комуникатора. Константе масовног комуницирања су (48, стр. 134)

Назив (име) организације, који поред правног (статусног) симбола представља и основну распознавајућу константу, која је у свим пословним и промотивним активностима стандардизована и као таква представља полазну тачку у грађењу имиџа комуникатора односно његове организације.

Симбол (заштитни знак) спада у темељне носиоце визуелне комуникације и његова основна функција јесте да штити и доказује квалитет и вредност идеје, производа или услуге која се њиме презентује, као и да визуелно представља име фирме која га користи.

Логотип је начин на који се, посебно одабраним или обликованим писмом (тип слова), исписује назив организације.

Службено писмо се употребљава за исписивање наслова на документима комуникатора, натписа фирме или институције на објектима, возилима, идентификационим картицама, радној одећи итд. Често се за ову константу масовног односно тржишног комуницирања користи исти облик слова као и у изради логотипа.

Маскота (лутка, предмет, слика) обично са људским или животињским ликом, и често у виду карикатуре (како би се наглашено приказале њене карактеристике), представља секундарну константу масовног комуницирања, која се користи у различитим

промотивним активностима. Циљ употребе маскоте је да се изазвана пажња реципијената, са ње усмери на основне (примарне) константе комуницирања, које су базични носиоци имиџа комуникатора. Маскота у том смислу има асоцијативну функцију.

Кућне боје (препознатљиве боје у представљању организације) употребљавају се као пратећи елементи базичних константи масовног и тржишног комуницирања. Ефекти који проистичу из облика базичних симбола и логотипа, умешно одабраним бојама знатно се појачавају.

Име производа које се даје новом производу (материјалном или нематеријалном), такође је промотивног карактера. Продукт – са карактеристичним и препознатљивим називом успешно се диференцира од осталих производа исте врсте, који су другачијег имена односно назива. Умешно одабраним именом производа стиче се такође могућност за оригиналну промоцију организације и за остварење жељене популарности.

Пропагандни стил настаје уколико се умешном применом и комбиновањем (миксирањем) свих поменутих константи, успе да створи специфичну препознатљивост одређеног производа, услуге или институције, која се лако уочава и брзо памти. Производ, услуга и организација свакако не морају бити само привредног карактера, већ и уметничког, политичког, религијског или др.

Средства масовног комуницирања. Представљају јединство информативних садржаја енкодиране пропагандне или информативне поруке (која може бити приказана текстом, сликом, говором, музиком, звуком) и подлоге на којој се порука презентује (нпр. на папиру, текстилу, стаклу, лиму, филмској траци, CD-у, итд). Средства масовног комуницирања су основни носиоци пропагандних и информативних порука и треба их разликовати од медија преко којих се комуницирање обавља. Да бисмо нагласили разлику између медија и средстава, наведимо, на пример, да су телевизија и штампа медији (посредници), а конкретне пропагандне и друге поруке које се достављају циљном тржишту преко њих уобличене на различите начине - средства посредованог комуницирању. Постоје

примери да су средства масовног комуницирања у исто време и медији, што је случај са књигом.

Пошто представа масовног комуницирања има веома много и с обзиром на сталне иновације које су присутне у области њихове креације и енкодирања, тешко је дати њихову потпуно прецизну класификацију. Бројни су критеријуми за њихову поделу али су два базична - према материјалу од којих се праве и према медијима путем којих се преносе до рецепијената (24, стр. 102).

Средства масовног комуницирања груписана су по одређеним критеријумима сродности то су:

1. **штампана средства масовног комуницирања** (огласи, репортаже, чланци, штампане информације и др);
2. **пројекциона средства масовног комуницирања** (пропагандни филмови, дијапозитиви, дијафилмови, ТВ репортаже, снимци на видео тракама, снимци на DVD-у и др);
3. **звучна средства масовног комуницирања** (пропагандне песме, пропагандни говори, радио поруке, поруке путем разгласа, снимци на аудио касетама, снимци на компакт дисковима и др);
4. **директна средства масовног комуницирања** (леци, проспекти, каталози, пропагандна писма, омотнице - коверти, позивнице, брошуре и др);
5. **репрезентативна средства масовног комуницирања** (календари, фасцикле, украсне корице, блокови, привесци, беџеви, плакете, заставице, маскота, сувенири, кесе, торбе, подметачи за чаше, оловке, упаљачи, пепељаре, сталци, мајице, капе и др.
6. **спољна средства масовног комуницирања** (називи фирми - рељефни или светлећи, садржаји на висећим транспарентима и пропагандним балонима, поруке на огласним таблама и стубовима, поруке исписане на возилима јавног саобраћаја и др);
7. **мултимедијална средства масовног комуницирања** (прожимање, тј. заједнички приказ пропагандног филма,

фотографије, електронске графике, говора, музике, звучних ефеката, игре и свих осталих елемената које пружа и која ће тек пружати све развијенија област дигиталне технологије);

8. остала средства масовног комуницирања различите вредности и намене.

1. Штампана средства масовног комуницирања. У најзначајнија штампана средства масовног комуницирања спадају *огласи и репортаже*.

Оглас је најједноставније средство масовног комуницирања, али и једно од најделотворнијих, па стога и најчешће коришћених у пракси. Према намени огласи се деле на:

- *Пропагандни* - огласи којим се рекламирају одређене личности, ставови, производи или услуге,
- *Информативни* - огласи који садрже различите информације и
- *Персонални* – огласи у којима се објављују конкурси за запошљавање, и друге персоналне информације.

Добро припремљен оглас требало би да буде читљив⁷³, да се садржај лако памти, да је графички дизајниран да се лако уочава, и да је садржај усаглашен са прецизно постављеним циљем.

Оглас се, по правилу, састоји из *налова и текста* (са или без илустрације). *Наслов* је први елемент који привлачи пажњу реципијената, па је његовом креирању потребно посветити значајну пажњу. Истраживања⁷⁴, у овом домену, су показала да је за успех огласне пропагандне поруке у многобројним случајевима чак много значајнији изглед и квалитет наслова огласа, него сам текст. По неким ауторима, пожељно је да се кроз наслов огласа "провуку", тј. подстакну, и одређене скривене психолошке потребе, које ће примаоци моћи да "задовоље" кроз прихватање нуђене личности, идеје, робе

⁷³ *Читљивост (eng. Readability) подразумева разумљивост (степен разумевања) прочитаног текста.*

⁷⁴ *Костић, Б., Тржишно комуницирање, теорија и пракса, Научна књига, Београд, 1988, 103*

или услуге, или помоћу њих. Оне могу бити: припадност жељеној групи, емоционална сигурност, уверење у сопствену вредност, задовољење ега, могућност за креативно изражавање, осећање моћи, осећање укорењености и бесмртности. (48, стр. 158)

Искуства из праксе оглашавања, препоручују да се као наслов или део наслова огласа, појаве и одређене *пароле (слогани)*, тј. кратке, ритмичке, стилизоване поруку, енкодиране сталним понављањима, а које се презентују у виду стиха, синонима или игре речи. Због тога их реципијенти лако памте и присећају сваки пут када виде производе или услуге које се овако рекламирају. Слогани могу бити: позивање на активност; истицање посебног квалитета промовисане личности, идеје или производа; истицање специфичности и оригиналности наведеног; подсећање на познату вредност или квалитет, итд.

Уколико преко огласа рекламирамо неки производ, у тексту који следи иза наслова, није потребно детаљно описивати дати артикал, већ је потребно створити представу о позитивној суштини и квалитету његове употребне вредности. Тиме се постиже већа ефективност оглашавања.

Такође, ако је реч о новинским огласима, који су најчешће једнобојни, учинак се може повећати *коришћењем боја*, које на оглас скрећу пажњу. То се може постићи и *одговарајућом формом (обликом) огласа, као и величином и погодним местом лоцирања* на страници за оглашавање.

Уколико су у питању радио или телевизија, као медији за преношење огласа, ситуација је донекле другачија. На радију уз живу реч, а на телевизији и уз текст и слику, нуди се могућност и музичке пратње. Из наведеног се може закључити да се разлике између ове три врсте огласа, уствари поистовећују са разликама између наведених врста медија.

Репортажа је специфично средство масовног комуницирања. По дефиницији, то је литерарно-новинарски жанр у коме се, нарочитим професионалним и уметничким приступом, обрађују теме из разних области привредног и друштвеног живота. Аутор репортаже истиче личности, догађаје, доживљаје и појаве, кроз своју личну

призму посматрања, односно репортаже увек носе и својеврстан лични тон аутора.

Зависно од садржине и стила писања, репортаже могу бити: путописне, социолошке, политичке, директно пропагандне, рефлексивно-лирске, научно-популарне, спортске, ратне, војне, персоналне и друге.

У пропагандним репортажама, као средству масовног комуницирања, могу се приказивати личности (њихов живот, рад и дела); компаније (пословни и други занимљиви догађаји везани за њихов настанак, развој и рад); производи (карактеристике производа, употребна вредност, процеси путем којих се производе, итд); услуге (које пружају разне нпр. угоститељске организације, туристичке агенције, осигуравајућа друштва, банке, и др); туристичка места; политичке, верске, спортске и друге организације и њихове манифестације итд.

Пропагандне репортаже настају на тај начин, што обично - за рекламирање заинтересована страна (комуникатор) - уз неопходне податке о предмету промоције, изнесе новинару и своје посебне представљачке жеље и захтеве, на основу којих он затим професионално креира изглед и садржај репортаже.

2. Проекциона средства масовног комуницирања се користе када је при представљању поруке првенствено потребно истаћи њен визуелни елемент, док је текст мање заступљен. У ова средства спадају: *пропагандни филм, дијапозитив и дијафилм.*

Пропагандни филм у масовном комуницирању остварују изванредне ефекте јер на реципијенте делује вишеструко: привлачи њихову пажњу, информише их, забавља, релаксира и убедљиво делује у жељеном правцу. Разноврсним коришћењем и усклађивањем слике, звука, покрета и боје, развија се наклоност прималаца према рекламираном садржају. Пропагандни филмови се у теорији маркетинга деле у две групе: *институционалне* филмове (представљају јавне личности и организације) и *комерцијалне* филмове (представљају производе и услуге).

Дужина пропагандних филмова је обично од 5 до 15 минута, што је довољно да се привуче пажња заинтересованих реципијената.

Филмови овог тип могу бити приказивани у фирмама, на сајмовима, изложбама, на јавним пројекцијама и на другим погодним местима. Ова врста филмова разликује се од телевизијских пропагандних филмова - рекламних спотова (посебно популарних у савременим условима доминације телевизије као медија), који имају исту функцију у рекламирању личности, производа или услуга, али који су временски знатно краћи (од 30 до 60 секунди). Наметнута краткоћа спотова знатно отежава њихово креирање, јер се за кратко време морају испунити високо постављени комуниколошки стандарди.

Поменимо и музичке спотове који трају у просеку од 3 до 5 минута и којима се, поред остваривања естетске и забавне функције, такође и рекламирају одређене музичке нумере, извођачи, композитори и др. Пошто успешно реализована пропагандна кампања преко ТВ доноси оглашивачима велики профит, у продукцију савремених музичких спотова улаже се све већи капитал и рад.

Трошкови оглашавања путем пројекционих средстава масовног комуницирања такође су и натпросечно велики, услед чега њиховом креирању треба посветити одговарајућу пажњу. Лош пропагандни филм, на пример, може имати негативан ефекат, и у промотивном и у финансијском смислу.

Дејвид Оцилви⁷⁵ је навео више различитих врста телевизијских пропагандних филмова којима се делује на гледаоце. Рекламни прикази који се у тим филмовима користе, најчешће су следећи: *хумор* - комични моменти и позитивна атмосфера појачавају пропагандно дејство поруке; *сегменти из живота* - интензивирају се пропагандни ефекат поруке уколико реципијент пронађе себе у животној причи која се у филму презентује; *сведочење о вредности производа или услуге* - појављује се задовољни корисник (често јавне личности) производа или услуге, који говори о својим позитивним искуствима и вредностима рекламираног производа/услуге; *демонстрација производа* - убедљива и осмишљена демонстрација непосредно показује поједине квалитете рекламираног артикла; *решење проблема* - умешно се показује проблем у коме се нашао потрошач, а затим и начин његовог разрешења - набавком и коришћењем производа или услуге, који се у филму

⁷⁵ Ogilvy, David, *Извест једног рекламног стручњака*, Београд, 1979,

рекламирају; *познате личности* - суштина је у идентификацији са личностима из јавног живота и коришћењем производа које и они користе (рекламирају); *рационални разлози* – навођењем рационалних разлога који су кључни аргумент за позитивни одговор на понуду, изузетно су ефектни код одређених категорија реципијената; *вести* – о новим производима увек привлаче пажњу, али то могу и стари, уколико се истиче њихова усавершеност, нова употребна вредност, нови начин коришћења итд.; *емоције* - спотови прожети пријатним емоцијама, сентиментима итд, имају изузетно позитиван ефекат на бројне реципијенте.

Дијапозитив и дијафилм су јефтина средства масовног комуницирања. Дијапозитив је сличан фотографији и може се приказивати на телевизији или преко дијапројектора (у биоскопима, на сајмовима, изложбама итд). Ово средство тржишног комуницирања - у коме је илустрација у првом, а текст у другом плану - најчешће се употребљава за пропаганду производа широке потрошње (где се уз мали текст приказује слика производа) и услуга угоститељства и туризма (где се на слици приказује туристичко место или угоститељски објекат).

Дијафилм је низ дијапозитива пренет на филмску траку, чијом се пројекцијом добија утисак покрета, а свеопшти утисак рецепције и перцепције интензивира одговарајућом музиком.

3. Звучна (акустичка) средства масовног комуницирања. Пропагандне поруке изражене звуком - речима, музиком, звучним сигнаlima, шумовима или њиховим комбинацијама, представљају звучна средства масовног комуницирања.

Говор - најзначајнији елемент акустичке пропагандне поруке, који се слушаоцима може упућивати непосредно (митинг, предавања и др.) или преко медија (телевизије, радија, разгласних станица и на друге начине). Снага и звук гласа, темпо говора и паузе, поред самог садржаја поруке, имају свакако велики утицај на пријем поруке - запажање, памћење и реакцију реципијената. Повољан утицај на примаоце остварује се и *пропагандном песмом*, која се често употребљава при рекламирању бројних производа, посебно производа широке потрошње - путем телевизије и радија. Приликом

састављања пропагандне песме може бити коришћена и од раније позната мелодија за коју се затим саставља одговарајући пропагандни текст. У сваком случају, потребно је да мелодија буде лака, привлачна и да се лако памти.

4. Директна средства масовног комуницирања су она која у већем броју примерака долазе непосредно у руке различитих реципијената. Да би им они посветили одговарајућу пажњу, неопходно је да буду привлачно графички и ликовно дизајнирана и да буду презентована са квалитетним текстом. У најзначајнија директна средства масовног комуницирања спадају: *летак, проспект, каталог, пропагандно писмо и брошура*.

Летак - најједноставније и најпознатије директно средство масовног комуницирања. Због лаке и јефтине припреме и израде (малог је формата, штампан на хартији слабијег квалитета, у једној или две боје), летак је врло погодно средство масовног комуницирања. Лако и једноставно се масовно дели на пригодним местима: на улици; приликом одговарајућих културних, политичких, верских, спортских и других манифестација; на сајмовима; а такође и убацивањем у поштанске сандучиће или бацањем из авиона или возила. Често се ставља и у књиге, новине, часописе, каталоге који се упућују циљним реципијентима.

Појава летка је често везана за рекламирање уметника, уметничког ансамбла, политичара, политичке странке, производа, услуге, одређених сезонских, тржишних, културних и других манифестација (какве су нпр. домаћи и међународни сајмови), снижења цена, итд.

Проспект је, пре свега, намењен појединцима - циљним корисницима производа или услуга које се рекламирају. Најчешће се употребљава у туризму, издавачкој делатности и одређеним гранама индустрије - у индустрији аутомобила, намештаја, грађевинског материјала итд.

Изради проспекта треба поклонити одговарајућу пажњу – посебно креацији визуелног (ликовног) дела, јер од његовог естетског изгледа зависи и колико ће и како бити прихваћена информација која се њим презентује. Због одговарајућег одлагања и лакшег

чувања, проспекти се често праве у стандардном, издуженом формату. Штапају се на квалитетној хартији, по правилу у више боја, и свакако у тиражу који зависи од циљне групе.

Каталог се највише употребљава у трговини, туризму, индустрији и грађевинарству. Каталог може утицати на формирање имиџа организације коју представља. Поред информације о производима и услугама које нуди, у каталогу се по правилу излажу и подаци о настанку, расту и достигнућима конкретне организације.

Каталог као репрезентативно средство масовног комуницирања захтева визуелну (сликовну) ефектност, која ће изазвати пажњу реципијената. Посебна пажња треба да буде поклоњена обради пратећег текста који мора бити језгровит и подстицајан. Висок квалитет хартије на којој се штампа каталог, такође је једна од одлика овог средства масовног комуницирања.

Пошто су каталози због луксузне израде најчешће веома скупи, свака грешка у њиховој продукцији и дистрибуцији може да представља непријатан трошак.

Пропагандно писмо је средство масовног комуницирања које се шаље на адресе циљних прималаца, са намером да их упозна са понудом извесних производа и/или услуга, да их убеди у вредност пропагираних садржаја - како би се подстакли на одговарајуће акцијско (потрошачко) деловање. У заглављу писма неопходно је навести све важне податке путем којих се легитимише пошиљалац: назив фирме, делатност, одредиште (улицу и број), поштански број и место пословања. Могу се придодати и: бројеви телефона и факса, e-mail, веб сајт, број жиро рачуна, попис филијала фирме, година оснивања и заштитни знак фирме. Заглавље се пише на врху пословног писма, најчешће на средини, али тако да буде упадљиво и јасно означено. О дизајну овог дела писма треба посебно водити рачуна. Пропагандно писмо може бити и у форми **меморандума**. Меморандум мора да буде језгровит, са неколико најважнијих референци о фирми - најистакнутији део је логотип, јер се одмах мора јасно уочити ко је пословни партнер.

И на осталим писаним пословним средствима и документима масовног комуницирања (наруџбеницама, рачунима, доставницама и др), пожељно је да наведени подаци буду отиснути у истом

садржају, како би ова обележја (и њихова графичка обрада) били за реципијенте упечатљив фактор распознавања.

Највећи учинак пропагандним писмом остварује се уколико се сваком реципијенту пошљалац обрати лично, јер прималац тиме стиче утисак да је писмо управо и само њему намењено. У пракси се, најчешће, писмо истог садржаја шаље на већи број различитих адреса (циркуларно писмо).

Пропагандно писмо не треба да буде сувише опсежно и заморно за читање, нити превише хвалисаво интонирано, што изазива супротан ефекат од жељеног. Сам текст пословног писма треба да заинтересује примаоца, да би се на крају позив за његово жељено деловање испољио у виду пристанка или наруџбенице или тражење додатних информација. Стога је пропагандно писмо убедљивије и сврсисходније уколико се базична понуда поткрепи и додатним подацима, односно другим директним средствима масовног комуницирања, као што су: летак, проспект, каталог или нешто друго.

Омотница (коверат) - нераздвојан је пратилац пропагандног писма, али са превасходним визуелним дејством. Док је изглед писма углавном стандардан, омотнице могу бити различитог облика, величине и ликовног дизајна. Најчешће се користи "амерички" формат (23 x 10,5 цм), са или без провидног "прозора". Подаци одштампани на омотници (име фирме, симбол и др), треба да буду истог стила као и подаци одштампани на заглављу поштанског писма.

Брошура је штампани материјал који садржи приказ и опис одређеног производа. Брошура представља понекад и трајно упутство о његовом коришћењу и техничком и функционалном одржавању. Да би реципијенти стекли високо мишљење о произвођачу (понуђачу), неопходно је да брошура буде квалитетно урађена. Уколико је намењена купцима са различитих језичких подручја, штампа се на више језика и са сврсисходним стручним текстовима који ће читаоцима бити од практичне користи.

5. Репрезентативна средства масовног комуницирања су сва она информациона и материјална средства, која се у фирмама користе за представљања и промоцију организације и њене понуде

(програма пословања), за унапређења комуникацијског пословања, обогаћивање прослава јубилеја, промоцију значајних збивања (пословних, друштвених, културних, верских, спортских и др). Репрезентативна средства масовног комуницирања су изузетно бројна и могу се поделити на *неупотребна (украсна) средства* и средства у *облику употребног предмета*. У прву групу спадају: значке, беџеви, плакете, сувенири, маскоту итд, а у другу: оловке, календари, роковници, упаљачи, пепељаре, привесци, кесе, капе и др.

6. Спољна средство масовног комуницирања су историјски прва тржишна средства која су икада настала. Од увек су коришћена да би привукла пажњу потенцијалних купаца или корисника, на места где могу задовољити своју потребу, коришћењем различитих слова, симбола и др.

У типична спољна средства масовног комуницирања спадају: називи фирми (рељефни, светлећи, ротирајући и сл.) натписи и фигуре на висећим транспарентима, возилима јавног саобраћаја, огласним таблама и стубовима и др.

7. Мултимедијална средства масовног комуницирања. Укупни технолошки развој, а посебно развој у области рачунара, омогућио је међусобно усклађивање и повезивање различитих медија и стварање нових, мултимедијалних средстава масовног комуницирања. Спајањем фотографија, пропагандног филма, електронске графике, говора, музике, звучних ефеката итд, знатно се проширују могућности укупне комуникације, а посебно на пољу промоционог (маркетиншког) деловања. С обзиром на све савршенији развој рачунарске и друге мултимедијалне технике, могу се очекивати нова достигнућа на овом пољу и стварање све савршенијих средстава масовног комуницирања наведеног типа.

3.5.4.4. Медији (посредници) масовног комуницирања.

Медији (посредници) масовног комуницирања су објекти (мреже, канали, средства) путем којих се поруке, кроз одређени простор

и за одређено време, преносе од комуникатора до реципијената. Медији масовног комуницирања обично се систематизују на следећи начин:

1. *Штампани медији* обухватају: дневну и периодичну штампу, пошту, књиге, зборнике и друге публикације.
2. *Емисиони (електронски) медији* су: радио, телевизија, разгласна станица, касетофон, видео, DVD и сл.
3. *Медији постављени на јавним местима* су: плакати, панои, билборди, светлосне рекламе и други слични рекламни дисплеји са фиксном локацијом.
4. *Медији у простору* су: излози, изложбе, сајмови, биоскопи и други.
5. *Рачунари* су омогућили појаву Интернета, гигантске светске мреже комуницирања, као и бројних мултимедијских производа (CD, DVD итд).
6. *Остали медији*, врло различитих облика и садржаја.

Приликом енкодирања порука упућених различитим врстама медијског масовног комуницирања, потребно је узети у обзир:

- Каква је покривеност тржишта са одређеним медијумом?
- Колики је интензитет деловања одређеног медија на датом тржишту?
- Каква је популација којој се комуникатор обраћа преко њега?
- Да ли примаоци изражавају посебну наклоност према одређеном медију?
- Какве су цене оглашавања у појединим медијима, итд.

Избор медија није једноставан нити рутински посао. Захтева не само одређено професионално знање из области комунологије, већ и осећај за суптилно медијско представљање. Мада се различити медији међусобно не искључују, понекад је погрешно користити више медија истовремено. Једино уколико се допуњују, медије треба комбиновати, али на умешан начин.

1. Штампани медији, већ смо истакли, обухватају: дневну и периодичну штампу, пошту, књиге, зборнике и друге публикације.

Дневна штампа. У првој половини XX века новине су биле водећи и најзаступљенији медији у преношењу масовних порука промоционог карактера. Данас, тај примат има телевизија. Али и поред тога, новине нису изгубиле свој значај у пословном комуницирању. Од свеукупних финансијских средстава које оглашивачи одвајају за масовно комуницирање, око 40% се одваја за новине.

Коришћење дневне штампе као медија у пословном комуницирању има своје предности и недостатке. *Предности* су (24, стр. 112):

- *масовност* - велики тиражи покривају широке географске области;
- *брзина објављивања* - поруку која се оглашава могуће је припремити непосредно пре објављивања новина, што повећава њену актуалност;
- *понављање утисака* - реципијенти се могу враћати на поруку више пута;
- *могућност пригодног оглашавања* – подразумева оглашавање у специјалним издањима која излазе приликом значајних празника, јубилеја, датума и др);
- *ниска цена оглашавања.*

Недостаци дневне штампе су следећи:

- *кратак живот новина* – актуалне су само један дан;
- *немогућност селективности реципијената* - истој страни новина штампа се велики број различитих огласа;
- *знатно је умањена ефектност деловања* сваког појединачног огласа јер их има превише на једном месту;
- *дневна штампа је визуално сиромашнији начин изражавања.*

Периодична штампа (часописи, ревије и др.). У штампане медије масовног комуницирања спадају и периодичне публикације, које се по садржају могу делити на: политичке, економске, научне, верске, културне, забавно-рекреативне, спортске, младалачке, женске, дечије итд, што је и значајан фактор разлике у односу на дневне новине (које у том смислу нису уско опредељене). Такође, за разлику од дневне штампе, периодичне публикације имају:

- *дужи животни век* - који може трајати од недељу дана до неколико месеци, па чак и до једне године;
- *одређен круг читалаца* - што се посебно односи на стручне публикације (групу реципијената одређене специјалности могуће је прецизније одредити него у новинама, стога је и пропагандно деловање на њих несумњиво успешније;
- *квалитетнија техничка израда* – користи се квалитетнији папир и боја за штампу, уз примену квалитетније технике саме штампе, као и могућност оглашавања на специјалним страницама и на самим корицама часописа и ревија, што повећава атрактивност саме понуде.

Недостаци периодичних публикација у односу на дневну штампу огледају се у: *већим трошковима оглашавања; дужем временском периоду* - који је потребан за њихову припрему и штампу; *малим могућностима измене текста* у току штампе итд.

Наведене чињенице, часописе и ревије не чини погодним медијима за рекламирање свих врста производа и услуга.

Пошта. Поштом се шаљу директна средства тржишног комуницирања (проспекти, каталози, пропагандна и друга писма, узорци, поклони итд). Ово је једини медиј путем кога се комуникатор реципијентима обраћа директно на личну или пословну адресу. У пракси се поруке, које се достављају поштом, шаљу на три врсте адресе: *адресе познатих, нових, и потенцијалних реципијената.*

Пошту најчешће користе издавачке организације које реципијенте обавештавају о издањима својих књига, стручних часописа и других публикација, као и организације које својим корисницима пружају различите услуге.

Предности коришћења поште као медија су:

- *селективност* - пошиљке се шаљу тачно одређеном кругу прималаца;
- *могућност мерења учинка комуницирања* - у ком обиму и на који начин примаоци реагују на примљене поруке;
- *неограниченост величине промоционог материјала* који се шаље и броја података који материјал садржи;
- *стварање позитивног психолошког утиска* код прималаца (због личног писменог обраћања).

Недостаци коришћења поште као медија су:

- Потребна су *знатнија финансијска средства* за слање великог броја писмених пошиљка, којима се оглашавамо.
- *Смањује се ефекат* пропагандног материјала честим слањем - реципијенти га баце, а да га нису ни погледали.

2.Емисиони (електронски) медији су: радио, телевизија, разгласна станица, касетофон, видео, DVD и сл.

Радио. До педесетих година XX-ог века, радио је био најзаступљенији медиј масовног комуницирања. Са успостављањем редовног телевизијског програма⁷⁶ у већини земаља развијеног света, тежиште у комуницирању постепено се пренело на телевизију. Ипак, услед лаке могућности поседовања и велике употребне распрострањености радија (скоро свако домаћинство у свету поседује бар по један радио апарат или транзистор), овај медиј и данас има велики значај у преношењу различитих, па и промоционих и пословних порука.

Предност радија у односу на остале медије јесте у *брзини информисања* - догађај који заслужује пажњу јавности, радио службе су у могућности да га одмах објаве. У том смислу пропагандне поруке које се енкодирају преко радија имају следеће *предности* (24, стр. 114):

- *глас спикера делује непосредно, топло и искрено;*

⁷⁶ Уведен у САД 1953. године

- *одговарајућа музика и звучни ефекти* доприносе већем утицају поруке на примаоца.
- *Радио поруке могу да га слушају сви* - неписмени, жене, деца, стари, као и *становници забачених крајева*, до којих други медији тешко допиру:
- *јефтинији начин тржишног оглашавања* у односу на друге медије.

Недостаци радија као медија су:

- *неселективност* – поруке слушају сви,
- *немогућност пружања свих потребних информација* – (посебно визуелног карактера), због тога се на радију рекламирају производи и услуге које не захтевају визуелни приказ или нека додатна објашњења.

Због скромних изражајних потенцијала овог медија, у састављању радио поруке, потребно је посветити посебну пажњу: њеном садржају, дужини трајања, времену и начину емитовања, музичкој позадини и другим пратећим звучним елементима, као и драматуршком излагању спикера. Комбиновањем наведених елемената, могу се остварити успешни ефекти у масовном тржишном комуницирању.

Телевизија. У другој половини XX века телевизија је као средство масовног комуницирања доживела велику експанзију и постала медиј који доминира над свим осталим медијима. Популарност телевизије проистекла је из њене суштине, али и примењених савремених технолошких достигнућа која омогућују сједињавање слике, звука и покрета у јединствен и реалан доживљај. Тиме је овај медиј добио јединствено и атрактивно обележје и постао незаобилазан део укупног културног живота најшире популације.

Телевизија је у почетку превасходно имала информативну функцију, да би са временом културна и забавна компонента добиле на свом значају.

Распрострањеност телевизије, велики број телевизијских станица и могућност сателитског слања ТВ сигнала омогућиле су да овај

медиј постане изузетно погодан за преношење пословних порука на масовним основама.

Разматрајући које су све предности телевизије као медија у комерцијалном - пословном комуницирању, комуниколог Јосип Судар⁷⁷ наводи следеће:

- *брзина акције;*
- *деловање звучним и визуелним ефектима;*
- *изолација и фокусирање пословне поруке у простору;*
- *известан виртуелни утисак стварности;*
- *динамичност слике;*
- *универзалност представљања;*
- *кућно-интимна атмосфера приликом примања пословних порука;*
- *визуелно приказивање производа или услуга и визуелна демонстрација примене производа;*
- *могућност понављања - приказивања и више пута,*
- *реалистичан приказ производа или услуга у колору, а у будућности и тродимензионалном сликом⁷⁸.*

Недостаци телевизијског медија су:

- *инертност* - застој од продукције емисије до њеног емитовања и
- *висока цена* приказивања на водећим ТВ станицама.

Разгласна станица. На локалном подручју у масовном комуницирању може бити успешно коришћена и разгласна станица. У великим објектима попут тржних и спортских центара, робних кућа, фабрика, сајамских приредби итд, разгласном станицом се могу представљати одређени производи и услуге, са којима се у тим приликама може упознати велики број људи. Поруке емитоване на

⁷⁷ Судар, Јосип, *Промотивне активности, Информатор, Загреб, 1984.*

⁷⁸ Већ данас се, захваљујући примени рачунара у свету телевизије, користе ткз., 3Д анимације.

овакав начин привлаче пажњу прималаца, посебно ако се уз текст комбинују музички и звучни ефекти.

Предности и недостаци разгласне станице слични су као и код радија, с тим што је њено просторно деловање знатно уже јер је искључиво локално, и што поруке емитоване преко овог медија може чути знатно мањи број људи.

3. Медији постављени на јавним местима. Комуникације овог типа су брзе и ефикасне⁷⁹. Умешним комбиновањем уметничког дизајна и текста на медијима постављеним на јавним местима, креирају се поруке које се лако запажају и памте. У ову групу медија спадају: плакати, билборди, панои, светлосне рекламе и др.

Основна карактеристика ових порука је *скретање пажње* на комуникатора (организацију, личност), производ, односно услугу, и место где се до њих може доћи. Следећа карактеристика у овом оглашавању је *понављање утисака* – јер се поруке овог типа постављају на више места, која су по правилу са великом фреквенцијом људи.

Предности медија постављених на јавним местима су:

- *јефтино оглашавање;*
- *велики број рецепијената до којих порука долази;*
- *ефектност и персуазивност поруке;*
- *дуготрајност у промоционом деловању.*

Недостаци су:

- *немогућност селекције прималаца;*
- *ограниченост величине простора на коме се поруке представљају;*
- *пасивност медија, итд.*

⁷⁹ На медије постављене на јавним местима одваја се око 20% од укупних трошкова тржишног комуницирања. Јокић, Д., Микић, А., *Комуникологија бизниса*, НИЦ, Ужице, 2005, стр.270.

Као што смо већ истакли, основни медији постављени на јавним местима су плакат, пано, билборд и светлосна реклама.

Плакат је медиј који се веома много употребљава. Користи се у политичком маркетингу и маркетингу у области културе, а такође се користи и за представљање робе широке потрошње, туристичких и саобраћајних услуга, комерцијалних манифестација (сајмова, изложби, аукција) итд.

Плакате је препоручљиво постављати на прометним местима, где их може уочити велики број људи. Базични услови приметљивости плаката су:

- *изразита визуелна препознатљивост рекламираног производа/услуге, личности;*
- *сажет и читак текст;*
- *кратке речи;*
- *велика илустрација која привлачи пажњу;*
- *јаке боје;*
- *једноставна позадина.*

Естетски квалитети плаката су изузетно важни за укупан визуелни доживљај и зато његова композициона структуру мора бити заокружена, јединствена и атрактивна.

Пропагандни панои (пропагандне табле) и **билборди** (пропагандне табле већих димензија, које допуњавају и уређаји за осветљавање, како би и у вечерњим часовима остваривало своју рекламну функцију), највише се постављају на прометним улицама, трговима, станицама и другим јавним местима на којима је свакодневно велика фреквенција људи. Постављају се такође и на улазе у објекте, уколико треба да пружи обавештење о фирмама које се у њима налазе.

Панои и билборди могу бити различитих величина, а израђују се од чврстог материјала (метала, стакла, дрвета и/или пластике итд). Уочљиви формати, постављање на прометним местима, врло привлачна ликовна обрада, бројност ових медија доприносе квалитетној и ефектној укупној пословној комуникацији.

Светлосне (светлеће) рекламе представљају један од базичних елемената ноћне пропаганде. Осветљењем различитог типа (обичним, неонским, флуоросцентним, директним, индиректним итд), које се употребљава у изради разноврсних светлосних тела и средстава, ефектно и динамично се исписују натписи, приказују производи или усвојени симболи производа и услуга које се рекламирају. Светлећи медији се обично лоцирају на фасадама зграда и врховима различитих објеката, а нарочито на објектима који се непосредно рекламирају (на објектима фирми, установа, продавница и др). Као и други медији сличне функције, светлосне рекламе се постављају на местима где је фреквентност реципијената највећа, што је директно повезано са очекивањем комуникатора да ће бити виђене.

4. Медији у простору су: излози, изложбе, сајмови, биоскопи и други.

Излози представљају најзаступљенији и најзначајнији медиј за промоцију робе широке потрошње намењене грађанима. Погодни су и за представљање различитих културних, туристичких и спортских понуда. У аранжирању излога могу се пратити две главне тенденције, које зависе од тога каква је доминантна порука коју излог носи у себи:

- *информативна* - пружају се обавештења о производима, услугама, ценама и сл.,
- *персуазивна* – убеђивачка, привлачним уређењем излога реципијенти се подстичу да купе изложени производ или услугу.

Укупном изгледу излога доприносе и додатна средства презентације и подстицаја попут декоративних и украсних елемената, намештаја, лутака, осветљења итд. Пошто је улога излога да код реципијената пробуди мотиве и интересовања за понуђене производе или услуге, излози морају бити привлачни и атрактивни, и свакако усклађени са потребама људи (понудбени излози) и актуелним збивањима у друштву (пригодни излози).

Изложбе се превасходно организују у циљу представљања уметничких дела, као и других уникатних дела посебне вредности. Разли-

чити типови презентација захтевају и различите типове изложби. На пример, модни креатори, као и произвођачи одеће и обуће, организују модне ревије као специфичан вид изложби, док се за промоцију прехранбених производа припремају изложбене дегустације посебног типа.

Изложба као медиј је увек пропраћена и подржана и одговарајућим средствима масовног тржишног комуницирања, посебно каталозима, проспектима и др. Уколико је потребно, и добро припремљена додатна пројекција пропагандног филма може информисати о предмету изложбе. Као и код аранжирања излога, на изложби је неопходно посветити одговарајућу пажњу осветљењу експоната, избору боја ентеријера, изради прикладних полица и витрина итд.

Сајмови. Сајам је медиј широких промоционих и комуникацијских могућности и то пре свега јер доприноси формирању угледа организација које се презентују, као и стварању њихових позитивних односа са јавношћу. Сајам је медиј који има превасходно комерцијални карактер. Погодан је не само за представљање разних средстава масовног комуницирања (дељење бесплатних летака, брошура, узорака и др), којима се рекламирају фирме и њихова понуда, већ и за закључивање одговарајућих послова.

Сајмови се деле на:

- *опште и специјализоване* - по гранама делатности које се представљају;
- *локалне, националне и међународне* - по територијалном одређењу.

Простор на сајму (штанг) треба уредити по сличним правилима која важе за уређење излога и изложби. Битну улогу има локација самог штанда на сајму, као и атрактивност његовог дизајна, а пре свега *упадљивост заштитног знака и назива фирме* која се на сајму представља, чиме се обезбеђује и већи углед, али и значајан комерцијални успех на сајму. За разлику од излога или изложбе, на штанду сајма је увек присутно и лице које посетиоцима може пружити додатна техничка и комерцијална обавештења о производима, услугама и другим елементима.

3.5.4.5. *Рачунари – мултимедијална средства масовног комуницирања.*

Појава првог рачунара, почетком 50-година, XX века, означила је почетак информатичке револуције и ново доба у цивилизацијском развоју човека. Појава персоналних рачунара је овој револуцији дала нови замах. Последице (промене) информатичке револуције се осећају у сваком сегменту друштва – индустрији, науци, техници, образовању, култури, трговини, породичном и личном животу.

Спој, до јуче разједињених техничко-технолошких система телефона, телефакса, радија, телевизије и компјутера, објединио је комуникацијски систем у сложен технолошки састав за размену информација, омогућавајући притом и тренутне комуникацијске интеракције између људи широм света. Управо веза савремених рачунара и телекомуникација означава суштину револуционарних промена у новом – „дигиталном добу“⁸⁰.

Експерти⁸¹ за рачунаре и телекомуникације истичу да је дигитално доба "период драматичних и дубоких промена на које утичу:

- *нагли развој рачунарске технике;*
- *стапање технологија и повезивање света телевизије и рачунара;*
- *могућности малих и великих компанија;*
- *потреба за побољшањем односа купац - произвођач;*
- *потреба компанија, готову мањих, да се разликују од осталих;*
- *појава виртуелних корпорација;*

⁸⁰ Термин *cyberspace* је 1984. године први пут у свом научно-фантастичном роману *Neuromancer* употребио *W. Gibson*. По одређењу аутора, сајбер простор - вештачки створена средина, коју су креирали компјутери. Односно, то је виртуална реалност коју стварају и репродукују рачунарске системи. Термин је ушао у свакодневну употребу.

⁸¹ *G. McGovern* – у књизи: Јокић, Д., Микић, А., *Комуникологија бизниса*, НИЦ, Ужице, 2005, стр.276

- *потреба за ефикасном информацијом која се брзо прихвата и дели;*
- *велики изазови у области заштите ауторских права и приватности;*
- *стапање разних грана индустрије и брисање традиционалних линија раздвајања,*
- *мале, флексибилне структуре управљања и мали развојни тимови,*
- *деца и одрасли за које учити значи живети;*
- *велике прамена у области образовања, пословања, производње, продаје, маркетинга, куповине, новца, туризма, медицине и бриге о здрављу;*
- *све дубљи јаз међу богатим и сиромашним земљама,*
- *рађање нових култура и друштава у сајбер простору;*
- *потреба за филозофима и мислиоцима који ће мисаоно одредити ово доба".*

Карактеристике савремених система комуницирања и информисања. Главни ефекти апликација научно-техничких иновација у домену друштвеног живота и бизниса остварују се управо и највише у домену комуникација. Са умножавањем знања и развојем информатичке технологије сви елементи система комуницирања добијају технолошка побољшања, чиме и цео систем пословног комуницирања постаје све развијенији и разуђенији. При томе овај систем носи и неке опште карактеристике:

- Проток информација је готово тренутан, а захваљујући томе и проток робе, услуга и других средстава (финансијских и сл.) размене је далеко бржи,
- Грешке и шумови у каналима комуникације, посматрано у техничком смислу готово и нема.
- Монополу стручне књиге, стручног акта или писма, једном речју знања долази крај. Већ су усвојени поступци који много боље одговарају друштвеним и личним потребама за што хитнијим преношењем научних и стручних сазнања и пословних порука, као и њиховог трајног чувања.

- Одлика савремене комуникационе инфраструктуре огледа се у томе, што захтева све лакшу и мање гломазну опрему, која је и све јефтинија, при чему њена израда и монтажа захтевају све мање времена. Савремене мреже комуникационе инфраструктуре, данас, покривају знатно веће просторе преносе знатно веће количине садржаја и информација.
- Моћ компјутера се вишеструко увећава, а њихова цена стално опада.
- **Појава мултимедија** - технологије која је развојем информатике и телекомуникација настала током осамдесетих година XX века. Захваљујући специјализованом програму (софтверу) омогућено је коришћење информација у облику дигитализованог текста, слике, графике, филма, видео снимка, музике, звучних ефеката итд, које се могу употребљавати за даљу обраду и манипулацију. Постоје : **неповезани (са мрежом), "off-line"**, мултимедијски производи (CD-Rom, CD, DVD и интерактивне информационе табле. Омогућавају чување велике количине информација, до којих се може доћи захваљујући читачу који је прикључен или уграђен у рачунар.

Интерактивне информационе табле са тактилним екраном - да би се добила информација довољно је додирнути екран прстом - служе за преношење мултимедијских информација на јавним местима, попут музеја, аеродрома, станица итд.;

Линијски сервиси, "on-line", чије коришћење подразумева приступ неком од сајтова на Интернету.

Корисник мултимедијског производа може да делује интерактивно - може да интервенише и да сам мења начин на који му се приказују информације. Мултимедијски производи имају широку примену. Веома су заступљени у испуњавању пословних, образовних, забавно-рекреативних и других потреба. У предузећима се могу користити за образовање особља, информисање клијената, промоцију производа итд.

- **Појава Интернета.** Комуницирање преко Интернета постаје најзначајнији информатички, економски и друштвени

феномен у модерном свету, са импликацијама које нису само комуникацијског карактера.

Интернет, под којим се углавном и подразумева појам *сајбер* простора, представља највећу рачунарску мрежу на свету. То је нови, хибридни медиј дигиталног доба - отворен информатички систем неизмерног опсега, у чијем креирању и функционисању учествују милијарде корисника широм света.

Данас је то гигантски светски систем комуницирања и информисања, преко кога се обављају и различити послови информатичко-комуникацијског и комерцијалног карактера, изводи масовна едукација на најширем појмовном плану, остварује духовна размена и рекреација различитог забавног карактера и др.

Карактеристике Интернета су:

- формиран је на *добровољној и кооперативној основи*,
- *није ничије власништво* - не поседује га ниједна особа, организација, нити влада,
- *приступ Интернету омогућен је свима* - појединцима, компанијама, државним службама и свим другим институцијама широм света,
- Интернет је *некомерцијални медиј* - пружа бесплатну, необавезну понуду значајних информација,
- представља *најотворенији информацијски систем* на свету - милиони рачунара пружају услуге свима који имају приступ мрежи,
- *друштвено нераслојен медиј* – на мрежи су сви исти и уједно различити, то зависи како се представите на мрежи.

3.5.4.6. Интернет и пословно комуницирање

Интернет омогућава свим организацијама и појединцима из целог света да пословно сарађују 24 часа дневно. Због тога фирме брже, боље и јефтиније развијају своје производе, спроводе своје пословне замисли и испоручују своје услуге. Нове технологије не мењају само начин комуницирања, већ такође и начин на који раде. Поједини експерти⁸² предвиђају да ће оне ускоро условљавати сваки пословни подухват, стварајући знатно сложеније комуникационе предности него што данас уопште можемо и да замислимо.

Организације користе Интернет како би:

- *смањиле трошкове пословања;*
- *проналазиле нове пословне партнере и стицале нове потрошаче;*
- *сарађивале са локалним, националним и међународним пословним партнерима;*
- *промовисале и продавале робу и услуге на било којој локацији;*
- *проналазиле и куповале делове, материјале и опрему од домаћих и страних добављача;*
- *обезбеђивале потрошаче услугама, техничком подршком и информацијама о производима;*
- *размењивале текстове, слике, слајдове, видео снимке и друге врсте података унутар организације;*
- *омогућавале запосленима да телекомуницирају, или раде ван свог званичног радног места и, код куће, на путу итд;*
- *информисале инвеститоре, аналитичаре и владине огранке о пословном развоју итд.*

Могућности Интерната су огромне, а за свет пословних комуникација најзначајније су:

⁸² Keith, Jobes, *Internet and new possibilities of Communications*, Queens Institute, London, 2000.

Електронска пошта (e-mail) омогућава размену писама и информација са бројним корисницима широм света. Електронску пошту могу сачињавати једноставне текстуалне поруке, као и комплексни фајлови или програми. Данас се електронске поруке стварају, шаљу, примају и узвраћају за само неколико тренутака. Тиме је омогућена брза, јефтина и ефикасна пословна комуникација.

Светска мрежа (World Wide Web, WWW) - скраћено Веб - је "подмрежа" у оквиру Интернета и представља његов најкористићенији део. Сачињавају је повезане мултимедијске базе података („о готово свему“). Омогућава корисницима да претражују, излажу и сачувају жељени садржај који у себи комбинује текст, звук, слику и анимацију. За претраживање „сајтова“ на Веб-у користе се различити софтвери.

Дискусионе маилинг листе (Discussion mailing lists) су дискусионе групе у које се корисници могу укључити слањем поруке на *e-mail* адресу листе. Од тог момента путем *e-mail* достављају им се копије свих писама свих других пријављених учесника.

Огласне табле (Usenet) омогућавају приступ порукама из различитих дискуссионих група, у којима се расправља о темама из најразличитијих области. Процењује се да огласним таблама дневно протиче око 700 милиона слова.

Инстантно размењивање порука и "чатовање"- ћаскање (Instant messaging and chat), знатно брже од комуникације путем *e-mail*-а, постало је изузетно цењено пословно оруђе. Оно пружа могућност корисницима да експресно размењују информације, што посебно долази до изражаја унутар компанија. На пример, можете послати свом шефу текстуалну поруку која се истог тренутка приказује на његовом или њеном компјутерском екрану и за неколико тренутака можете добити одговор. Такође, сарадници из различитих сектора компаније могу користити овај вид комуникације како би разменили документа или одражавали виртуелне састанке. Поруке које се преносе на овај начин не остају забележене и сачуване и стога не оптерећују компјутерску мрежу фирме.

Видеоконференције (Videoconferencing) омогућавају да се пословни партнери (колеге, купци, добављачи и др.) који се налазе на различитим локацијама сретну и разговарају. Због константног

унапређивања видео технике, овај вид комуницирања се све више користи као алтернатива сусрета лицем у лице. Постоје два типа опреме за видео видеоконференције: "*собни системи*" и "*десктоп (стони) системи*" - у оба случаја, квалитет преноса слике и звука зависи од квалитета мреже - пренос преко мрежа са брзим протоком података је знатно супериорнији од преноса преко телефонских линија и модема.

Телнет (Telnet) је Интернетов програм који пружа могућност комуницирања са другим компјутерима који се налазе на посебној мрежи чак и ако рачунар корисника није стални део те мреже. На пример, користите Телнет уколико желите да са кућног компјутера погледате електронски каталог књига неке библиотеке.

Интернет телефонија (Internet telephony) омогућава да се преко мреже обављају телефонски разговори. Конвертовање класичних телефонских позива у дигиталне сигнале и њихово слање преко Интернета, много је јефтиније од позива преко стандардних телефонских линија. Такође, за фирме може бити и много ефикасније пошто омогућава истовремено обављање више разговора на једној линији. Примена Интернет телефоније је у сталном порасту.

Трансфер фајлова (File transfer) омогућен је захваљујући Интернетовом сервису познатом као "*file transfer protocol*" путем кога се могу примати и слати фајлови. Коришћењем Интернета и одговарајућег софтвера корисници могу размењивати фајлове директно, уз заобилажење централног сервера.

За свет пословних комуникација, неопходно је поменути још две могућности које пружају нове технологије, а коју у пословне сврхе користе компаније широм света - **интранет и екстранет** - два типа Веб страна посебно дизајнираних за интерну и екстерну комуникацију.

Организације које желе да установе посебне Веб стране намењене искључиво њиховим службеницима, имају на располагању **интранет** - *приватну интерну информатичку мрежу*. Интранет користи исту технологију као Интернет, али су пружање информација и приступ ограничени само на чланове организације (без обзира где се они стварно налазе). Олакшавајући проток информација, Интранет мреже омогућавају организацијама уштеду на

телекомуникацијама, фаворизују групни рад, чак и између различитих континената у случају компанија које имају филијале у иностранству. Коришћење интранета подстичу следећи моменти: *жеља да се подели опште знање, потреба за бољим приступом информацијама; лакоћа употреба и флексибилност мреже,*

Интранет се може користити у различите комуникацијске сврхе, али уобичајене и типичне пословне информације⁸³ које фирме постављају су: *приручници о полисама* - актуелне верзије су увек доступне свим радницима, који не морају да копирају приручнике када се полисе промене, *информације о погодностима за запослене* - информишу о различитим погодностима, преносе различите електронске формуларе за запослене, електронске платне налоге, пријаве за програме обуке и др., *нова радна места* - истичу нове конкурсе и позиве запосленима да поднесу пријаве за премештај или промоцију, *презентациони материјал коришћен у секторима маркетинга и продаје* - промене које уводи сектор маркетинга у главном седишту фирме истог момента постаје доступан свим запосленим у продаји, *списи и информације о компанији* - директоријуми компаније, информације о потрошачима, подаци о вештинама и способностима запослених, извештаји о пројектима, значајни датуми и догађаји и многи други списи, могу постати доступни запосленима из било ког места на свету.

Обезбеђивање оваквих врста података на интранету од велике је важности за запослене, који могу пронаћи оно што им је потребно брзо и лако, без мукотрпног претраживања мноштва докумената и контактирања различитих служби.

Екстранет - спољашњи интранет који омогућава комуникацију и размену података у оквиру сигурне мреже. За разлику од интранета, који ограничава приступ само на запослене, екстранет омогућава квалификованим људима из спољног окружења (добављачи, потрошачи и др.) да приступе мрежи користећи лозинку. Оваквим видом комуницирања фирме врше значајну уштеду времена и новца.

⁸³ Courtland, L. Bovee, Thill, V., John, Schatzman, E., Barbara, *Business Communication today*, Prentice Hall, NewYork, 2003.

Припрема и презентација информација за World Wide Web.

Добри познаваоци Интернета и његових Web страница⁸⁴ – „сајтова“ дају врло корисне информације и оне су следеће: *Web читаоци су нестрпљиви, не желе да троше превише времена на читање, и имају огроман избор (стотина милиона страница) пред собом.*

Стога, при писању за Web водите рачуна да ваша страница: брзо привуче пажњу читалаца, да је написана концизно⁸⁵ и „директно прелази на ствар“, да су информације груписане по одређеној логици која се одмах препознаје на сајту и да је групе информација могуће претражити хиперлинком - означени елементи у документу који корисницима омогућава да његовим одабиром буду пребачени на друге информације на истој Web страни.

При дељењу информација у мање целине потребно је: *да садржај сваке стране буде независна целина*, али да остане логичка веза са целином. *не претеривати са поделама текста* – јер се тиме добија велики број линкова. *текст не треба да буде веома дугачак* – препоручује се да текст на мрежи треба да буде најмање 50% краћи него штампани текст. *Веће документе треба користити са пажњом* - Ако је писани материјал дужи од 3 екрана, уколико је могуће нотирајте главне информације на једној страни и понудите линкове за њихово детаљно објашњење и разраду, *за дуже документе потребно је омогућити верзију за штампу* - како су дугачки документи тешки за читање на мрежи, већина читалаца жели да дође до штампане верзије.

Ефикасни писци⁸⁶ за Web знају да већина људи приступа мрежи ради информација, стога препоручују тактику писања *"обрнуте пирамиде"* - у којој се најпре представи закључак, док детаљи следе касније. Овај стил је веома погодан пошто се читаоци могу зауставити у било ком моменту, а ипак су усвојили већину информација. Web експерти предлажу још неке техника за ефикасно писање:

⁸⁴ Goldsborough, Reid, *World for the Wice, Link-up, sept-oktob, 25, 1999.*

⁸⁵ *Треба имати у виду да је читање текста са монитора теже него читање штампане стране, да се одвија спорије и да је заморно за очи.*

⁸⁶ *Ибид, стр.25*

Коришћење набрајања – корисна су за представљање кључних информација, и привлаче на себе пажњу. Означите набрајања бројевима када је важан редослед података, а тачкама када није. Будите концизни - најбоље је користити до пет речи јер се боље памте.

Коришћење боја и болда - боје и болд помажу да читаоци брже уочи текст, зато га користите за хиперлинкове и за речи (појмове) које изражавају најважније тачке у документу. Немојте га ушарени, то отежава читање.

Писање ефективних наслова - наслови увек изражавају кључне тачке текста, чиме се стиче увид у главне идеје које су презентоване.

Писање сажетака - сажетак је ефективно средство које помаже читаоцу да одлуче да ли треба да наставе са читањем или да прате линк. Сажетак треба писати концизно, уз коришћење само неколико кратких реченица које ће читаоцима пружити увид у информације које следе.

Креирање ефективних хиперлинкова и њихово постављања на право место – обезбеђује да га читаоци лако могу пронаћи. Линкови могу бити рећи, графике, фразе, па чак и читаве реченице.

Потврђивање вашег кредибилитета – подразумева задобијање поверења читалаца и потврду веродостојности и аутентичности изнетих података. Први корак у томе је успостављање вашег *физичког кредибилитета* - наведите све релевантне податке о организацији или вама, а могуће је представити и одређене фотографије, као и биографије водећих људи организације, преглед најсвежијих финансијских резултата, могућност добијања годишњег извештаја, као и друге информације.

3.5.4.7. Опасности и ризици електронског комуницирања.

Пословно комуницирање путем Интернета и друге информатичке технологије, пружају изванредне шансе успешног привређивања, али истовремено уносе и одређене тешкоће и ризике на које

организације и предузетници морају да рачунају. Тешкоће, ризици и опасности могу се различито класификовати, зависно од карактера посла и типа електронске опасности која може да угрози конкретан бизнис.

Преплављеност информацијама – мноштво информација отежава селекцију на важне и неважне, корисне од некорисних и сл., што одузима време и даје могућност погрешног избора информације.

Продуктивност запослених – изостаје, јер време и ресурсе компаније користе за личне послове (најчешће e-mail), због чега су у многим фирмама уведене забране таквих активности.⁸⁷

Електронско "саобраћајно загушење" – проблем продуктивности са којим се фирме сусрећу, јер велики број корисника преноси обимне податке у кратком времену, што мрежа објективно неможе да обезбедити, тиме се успорава проток информација.

Технички кварови информатичких система и опреме – могу да блокирају редовно пословање, да нанесу велику штету и да притом угрозе сигурност пословних веза и кредибилитет односа.

Сигурност података је још један од изазова електронског комуницирања. Глобална мрежа повећава могућност да важне информације лоциране на интранету или слане преко Интернета буду украдене, промењене или уништене⁸⁸. Криминал виртуелног типа, може се изводити на више различитих начина: "хватањем" бројева кредитних картица (банака, трговина и др.) и електронским "подизањем" новца са рачуна корисника чија је картица злоупотребљена; *крађом листе клијената* (који су тајна фирме) и злоупотребом те листе на различите начине; *смањивањем или повећањем цена* (комитената, конкурената или др.) ради стварања хаоса; *онемогућавањем функционисања конкурентског сајта у критичним*

⁸⁷ На основу испитивања Америчке асоцијације за менаџмент 74% великих америчких компанија контролише своје раднике снимањем њихових телефонских разговора, проверавањем њихових приступа мрежи, компјутерских фајлова и e-маилова. (20, стр. 105)

⁸⁸ Напретком информационих технологија виртуални криминал постаја све заступљенији облик криминали у савременој привреди и друштву. Мада са неки од компјутерски обучених криминалаца - хакера (пирата) бесправно укључују у информатички систем из радозналости, забаве или доказивања.

моментима, док се не заврши сопствени "прљави" посао, и на друге начине.

Деструкција - је све израженија у електронском комуницирању. Деструкција која се остварује преко Интернета или на друге електронске начине, изводи се обично путем убацивања **електронских вируса** у компјутерске системе, чиме се они доводе у тешкоће или једноставно онемогућавају да функционишу. **Црви** представљају блажи облик сајбер саботаже - то су програми посебно дизајнирани да се непрестано умножавају. Ношени е-маилом они се даље одашиљу на све адресе забележене у адресару корисника, одузимајући тиме драгоцену време на мрежи и ометајући конектовање.

Изазивање хаоса мотивисано профитним, политичким, идеолошким или другим разлозима, постаје несумњиво све присутнија опасност у савременој привреди и друштву. Свесно изазвани кварови или застоји несумњиво су чиниоци са којим одређени центри моћи (официјелни или неофицијелни; легални или нелегални) могу нанети штету одређеним корисницима Интернета и других електронских могућности комуницирања. Кварови и застоји овог типа могу бити веома различити, а такође и мотиви који су их условили.

4. КОНФЛИКТИ У КОМУНИЦИРАЊУ И ЊИХОВО РЕШАВАЊЕ

У процесу комуникације, посебно интерперсоналне, јављају се често међусобна неразумевања, која могу да прерасту у конфликт. Ово је посебно случај и у групном, односно организацијском комуницирању. Да би се конфликти, који су свакако природан део људске комуникације, успешно решили потребно је познавати изворе, природу и суштину комуникацијских конфликта.

Једна од дефиниција која се чини прикладном јесте дефиниција коју даје Р. Стагнер: "Конфликт је ситуација у којој два или више појединаца желе да остваре циљеве од којих се као остварљив опажа само један или други, али не и оба." Да бисмо могли добро да разумемо шта је то конфликт неопходно је да направимо разлику између следећих појмова које конфликт у себе укључује: *конфликтне ситуације, конфликти, ставови и опажања и конфликтна понашања*.

Конфликтна ситуација представља ситуацију у којој два или више друштвених ентитета опажају да имају међусобно неускладиве циљеве. Циљеви су свесно жељени услови, исходи или коначна стања, која могу имати интринзичку вредност, али могу носити и друге врсте користи. У реалности, најчешће су ситуације у којима стране у конфликту поседују не само један, већ читав низ жељених циљева од којих су неки главни и високо вредновани, неки су пожељни у мањој или већој мери, а сви поседују одређени ред важности. "Чисте" ситуације конфликта или, пак, сарадње, су ретке у реалном свету. Ставови једне стране према другој и понашање усмерено на циљеве зависе од тога у којој мери конфликтни односи надвлађавају кооперативне и обрнуто. Постоје ситуације у којима стране у конфликту циљеве опажају међусобно неускладивим, а да су у ствари њихова опажања погрешна.

Битна компонента конфликта јесу психичка стања која прате конфликтне ситуације и исходе конфликтног понашања. Ставови везани за конфликте су психолошка стања која често прате укљученост у конфликтну ситуацију. За конфликтне ставове чешће се претпоставља да настају из стреса изазваног укљученошћу у сукоб, него да су фактори који изазивају конфликте. Конфликтни ставови постају кључни у познијим фазама сукоба када је почетна ситуација измењена и не изгледа више као довољан разлог за наставак сукоба. Они се могу дефинисати као уобичајени обрасци очекивања, емоционалних орјентација и опажања која прате учешће у конфликтној ситуацији.

Емоционалне орјентације могу укључивати осећање беса, неповерења, презира, страха и зависти. Когнитивни процеси могу укључивати стереотипизирање, одбијање да се прихвате информације које одступају од очекиваних, како би се задржала усклађена структура веровања о спољашњем свету.

Конфликтно понашање су акције које предузима једна страна у било којој ситуацији сукоба против супротстављене стране са циљем да противник одустане од својих циљева или их промени. Акције не морају бити насилне да би се сврстале у конфликтно понашање, мада могу бити и такве. Конфликтно понашање може да обухвата претње казнама, понуде алтернативних олакшица, дискусију, убеђивање, позивање на заједнички смисао и вриједности и друга ненасилна понашања, мада је претња будућим насиљем присутна у позадини уколико ненасилна решења не доведу до жељеног циља.

Први знаци конфликта најчешће су тензија, нелагодност, подозрење и врло често жеља да се сусрет са супротстављеном страном избегне. Међутим, када до сусрета дође, долази до заостравања сукоба или ескалације која се одликује губитком поверења у другу страну и преображавањем почетних порива за сукоб уз жељу да се победи, а затим да се нанесе штета другој страни. Природни крај ескалације наступа онда када конфликт доспе у фазу у којој обе стране трпе више него што је потенцијална добит од победе. У овој фази обе стране би се радо повукле, попустиле или чак одустале када би имале поверења у другу страну.

4.1. Појам и врсте конфликта

У свакој групи, поред кооперације и усклађивања активности, јавља се конкуренција и супротстављање, што доводи до конфликта. То значи да је поред веће или мање кохезивности за групе карактеристична мања или већа групна тензија (напетост). Уколико је тензија мања, група је сложна и успешно функционише, а када тензија постане изразита и долази до неслагања и оштрих супротности међу члановима, реч је о конфликтима у групи.

Сматра се да конфликти у групи настају када чланови групе имају супротна схватања, циљеве, жеље, оцене и ставове, а које настоје да реализују кроз активности групе, што доводи до незадовољења основних потреба чланова групе.

Постојање конфликта могуће је утврдити на основу неких показатеља, тј. *одређених облика понашања*:

- непрестана борба међу члановима за утицај на доношење одлука,
- одбијање предлога које други чланови износе,
- критиковање изнетих мишљења целокупне групне активности,
- непризнавање туђих заслуга за решење проблема,
- напрегнута и непријатна атмосфера у којој се јављају агресивност и непријатељство и
- избегавање конфликта и заједничке акције.

Пракса је потврдила, а и теорије усагласиле да постоје разне врсте конфликта. Они се могу поделити на основу два критерија:

- 1) Први критериј се односи на субјект конфликта - ко је носилац конфликта и између кога избија,
- 2) Други критериј се односи на садржај конфликта - у вези са чим или око чега конфликт настаје.

Према првом критерију (с обзиром на субјекат конфликта) разликују се следеће врсте конфликта:

- интрапсихички конфликти,
- интерперсонални конфликти који нису везани за групу,
- конфликти везани за групу и активности у групи,
- интергрупни конфликти.

Интрапсихички конфликти су конфликти унутар личности, који настају због сукоба мотива, циљева и могућих начина њиховог задовољења. Због таквих конфликта људи су у недоумици како да поступе. Нерешени унутрашњи конфликти често изазивају осећање незадовољства и стрепње, значајно утичу на личност и њено понашање у породици и радној средини, доводећи до конфликта са другима, грешака и повреда при раду.

Интерперсонални конфликти су конфликти међу личностима. Они могу настати у оквиру група којима појединци који су у конфликту припадају, а могу постојати и према особама које припадају различитим групама. Њихови узроци су лична нетрпељивост, преосетљивост, материјални интереси и сл., што такође, утиче на успех у обављању посла, комуникацију и сарадњу.

Конфликти везани за групу и активности у групи могу бити двојаки:

- *Конфликти везани за групу* - конфликти само једне особе, настали услед њене групне припадности, тј. улоге у групи. Ова врста конфликта настаје када иста особа има две улоге, које се тешко могу ускладити у одређеним ситуацијама. У таквом конфликту, нпр., пословођа је у производној групи, који мора да спроводи захтеве управе, а желео би да заштити интересе радника. Често се сукобљава улога жене у радној групи и у породици. Конфликт у вези са улогом се јавља и када особа на одређеном положају нема за то адекватне способности.
- *Конфликти везани за активност у групи* - конфликти између два или више чланова групе, који су у вези са групним односима и процесима. Ови конфликти могу да се јаве у

разним врстама група, па чак и у неформалним групама. То може бити сукоб за моћ, за престиж, за добијање веће користи.

Интергрупни конфликти су конфликти међу групама различите врсте. То могу бити и конфликти међу државама и нацијама, тј. међудржавни и интернационални сукоби.

Према другом критеријуму (с обзиром на садржај конфликта) разликују се: *конфликти интереса, конфликта вредности и уверења*.

У конфликте интереса спадају:

- конфликти који се односе на *контролу средстава* која служе задовољењу разних потреба (нпр. борба међу појединцима и групама за имовину, новац, простор и моћ). При томе не постоји спремност да се средства деле, већ појединци или групе настоје да све присвоје за себе.
- конфликти који су у *вези са положајима у односима* у групи и организацији (нпр. надметање за утицај и моћ).

У конфликте вредности и уверења спадају:

- конфликти који се односе на *разлике у преференцији и аверзији* (на основу тога шта неко воли, а шта га одбија) - нпр. активности које воли једна страна или укуси које она има сметају другој страни,
- конфликти који се односе на *разлике у вредностима*, тј. сукоб о томе којом основном вредности треба да се руководи у поступцима (нпр. неки чланови групе сматрају да награђивање појединца треба да буде у потпуности према постигнутом доприносу за групу, а други да буде доследно према принципу социјалне једнакости - значи подједнако свима),
- конфликти који се односе на *различита уверења*, разлике у оцени шта је важно, а шта неважно, шта је исправно. а шта неисправно.

Конфликт, такође, може бити:

- *организован* - одликује га висок морал, он се стварао путем позитивне акције на индивидуалној или групној основи и примењује познате поступке у пракси,

- *неорганизован* - одликује га низак морал, има тенденцију да буде произвољан и личан, изражава се кроз стално незадовољство, непоштовање радног времена и недисциплину, изостајање са посла и слично.

Као једну од важних подела, у литератури⁸⁹ сусрећемо поделу на *деструктивне и конструктивне конфликте*.

Под *деструктивним конфликтима* мисли се на оне који мање или више интензивно и трајно ометају успешно функционисање групе, тима и организације.

Данас, према гледиштима све већег броја психолога, конфликти су и неизбежни и пожељни, односно могу бити *конструктивни и корисни* - центри моћи и групе у организацијама само кроз испољавање различитих интереса могу успоставити продуктивне односе, успешно решавати проблеме и утицати на позитивне промене у функционисању организације.

Супротно томе, нека учења, теорије и приступи у психологији (бихејвиористичка и гешталтистичка учења, психоаналитичка теорија и др.) подржавају став, да су сви конфликти негативни и непотребни, да доводе до тензија штетних по здравље људи и њихов учинак на послу, па их ради тога треба избегавати и отклањати.

Конфликт је најчешће праћен повећаним емотивним ангажовањем у виду непријатељства, страха, као и мноштва предрасуда - искривљених опажања и ставова који утичу на то да стране у конфликту на потпуно различит начин опажају исту спољашњу "реалност". Конфликти представљају ситуације које доводе до стварања високог нивоа стреса код учесника у конфликту.

Сами по себи, конфликти нису ни добри ни лоши, све дотле док не заузмемо одређени став у односу на њих. Стратегије за које се стране у сукобу опредељују могу бити мање или више трајне. Већина људи испољава неке уобичајене, релативно доследне стилове понашања у конфликтним ситуацијама, који настају у интеракцији

⁸⁹ Дунђеровић, Р., *Основи психологије менаџмента*, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2004, стр. 204

појединца са породичном или широм социјалном средином која фаворизује одређене облике поступања у сукобима.

Поред већ поменутих врста конфликта и њихових могућих извора, теорија познаје и друге поделе које су релевантне за разматрање овог феномена, али ћемо указати само на оне основе које могу послужити као увод у комуникацију којом се решавају настали конфликти. Стога ћемо се послужити једном доста поједностављеном поделом на: *унутрашње конфликте, конфликте на релацији менаџер – запослени и интерперсоналне конфликте.*

Сваки од ових конфликта има своју когнитивну, емоционалну и акциону димензију. У неким класификацијама су ове димензије помешане са врстама конфликта, тако да имамо разуту једну димензију, а друге две запостављене. На пример, конфликти на бази беса су доста истраживани и класификовани, али не треба заборавити да је бес само једна од бројних емоција, додуше једна од примарних, али ипак само једна.

4.2. Унутрашњи конфликти

Унутрашњи конфликти. Ради се о конфликтима које особа има сама са собом, било на когнитивном, емоционалном или физичко-акционом плану. Особа најчешће није свесна ових конфликта. На пример, менаџер анализира шта се десило на пословном састанку и закључује како није добро реаговао, како на неке примедбе није довољно дипломатски реаговао. То га љути и у мислима смишља довољно добре одговоре. С друге стране, у друштву не жели да буде доживљен као нетолерантан и преоштар у реакцијама. Када би знао у чему је конфликт, могао би одлучити шта му је прече, да буде схваћен као демократа или да реагује оштро и одлучно. Пошто није свестан овог конфликта, одлуку ће идући пут донети тренутно на лицу места, од прилике до прилике.

Многи психолози су истраживали феномен унутрашњих конфликта и развили различите теорије, па је тако из Фројдове теорије

произашла теза да су конфликти база психолошких поремећаја⁹⁰. Ова теза је делом тачна, али данас знамо да се она не може генерализовати, да су унутрашњи конфликти, уз негативни, основа и за позитиван развој и деловање личности. Једну од класификација конфликта, а на основу теорије потреба даје и психолог Мари А.,⁹¹ која је подесна за тумачење конфликта у понашању нормалних личности и која је у извесној мери упрошћена у односу на почетну класификацију, а дефинише следеће конфликте:

- 1) *из потребе за постигнућем произилази конфликт успех - неуспех,*
- 2) *из потребе за припадањем и љубављу произилази конфликт прихваћености-одбачености,*
- 3) *из потребе за моћи произилази конфликт бити утицајан - бити безначајан.*

Ради се о унутрашњим конфликтима које носи сваки човек у сусрету са реалношћу и окружењем.

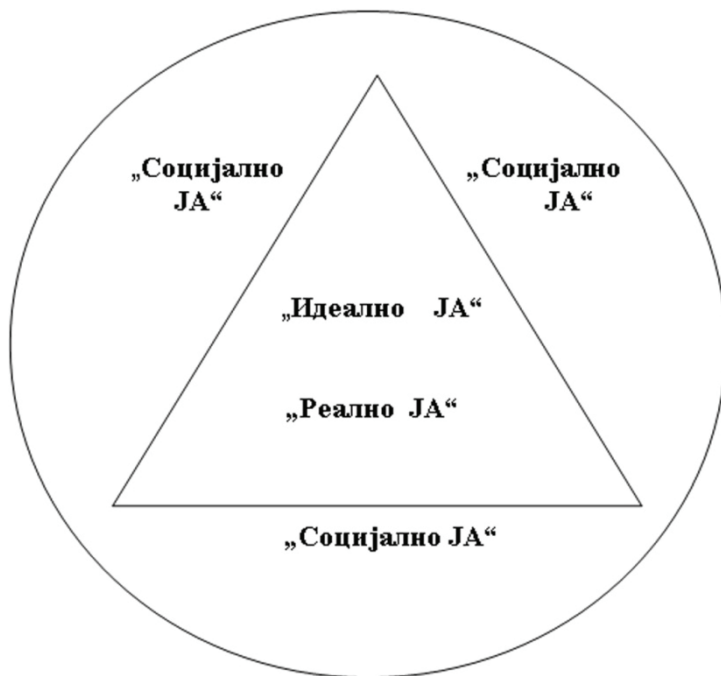
Класификацију унутрашњих конфликта не можемо завршити, а да се не позабавимо конфликтима у контексту слике о себи⁹². Наиме, свака особа има своје виђење у различитим контекстима: у односу на друге (социјално ја), у односу на своје жеље (идеално ја) и у односу на оно што стварно мисли о себи (реално ја). Из слике о себи можемо извести три конфликта са којима се сусреће сваки човек (шема 4):

- 1) *конфликте реалног и идеалног ја,*
- 2) *конфликте реалног и социјалног ја,*
- 3) *конфликт идеалног и социјалног ја.*

⁹⁰ "Основа психолошких поремећаја јесу конфликти у личности. Неурозе и психозе, као и други поремећаји понашања резултат су конфликта. Разлика између нормалног и патолошког функционисања личности најчешће је у начину на који се задовољавају прохтеви инстинката." Фулгоси, А., Психологија личности, Школска књига, Загреб, 1981, стр. 57

⁹¹ Вејновић, Д., Пословна култура, УПС, Бања Лука, 2007, стр.217

⁹² Психолог и психотерапеут Carl Rogers је први развио ткз. „Self-concept“ - „слику коју појединац има о себи у укупном окружењу“, Gale Encyclopedia of Psychology, 2nd ed. Gale Group, 2001.

Шема 4 : Слика о себи као основ конфликта⁹³

Конфликт реалног и идеалног ја настаје из тежње личности да оствари жељено или замишљено, да усаврши своје квалитете и својства, а за то не постоји реална основа. Људи су склони да идеално ја подигну до недостижног нивоа, да створе несавладиви конфликт. На пример, младић жели да свира гитару, а нема слуха.

Конфликт реалног и социјалног ја настаје као жеља особе да се у друштву прикаже на други начин, на пример у бољем светлу, у односу на стварно ја. Реално ја можемо сликовито приказати као да смо неумивени и непочешљани. Дакле, скоро сви људи имају конфликт реалног у односу на социјално ја. Социјално ја је слика коју појединац жели да прикаже о себи у друштву, то је слика жељеног ја у датом окружењу. Ова слика има више својстава: припадање,

⁹³ *Ибид, стр.218*

статус, хијерархија, уважавање итд. Људи се облаче на одређени начин, купују аутомобиле и друга статусна обележја да би показали како припадају одређеном слоју, да демонстрирају своје социјално ја. Реално ја остаје без тог перја, без тих статусних обележја.

Конфликт идеалног и социјалног ја има виртуелну димензију ако га посматрамо одвојено од реалног ја. Овај конфликт настаје када се у социјалном окружењу угрози слика особе о идеалном ја и обрнуто, када се социјално ја угрози у односу на идеално ја. Пројекција идеалног у социјално ја може бити директна и индиректна, отворена и прикривена. Једна особа ће желети да своје идеално ја одмах прикаже другима, док ће друга прво тежити да оствари идеално ја, а затим га приказати другима. Особа која тежи да идеално ја представи у социјалном окружењу пре његове реализације, сигурно ће имати израженији конфликт идеалног и социјалног ја.

Превазилажење унутрашњих конфликта. Без обзира шта је извор конфликта, слика о себи, привлачење и одбијање, потребе особе, структура личности или нешто друго, питање решавања унутрашњих конфликта долази у први план. Пре него што покушамо разрешити конфликт са другима, морамо умети руковати нашим унутрашњим конфликтима који могу да утичу и детерминишу целокупно наше понашање и процес мишљења.

„Највећа препрека у превазилажењу унутрашњих конфликта је интерни дијалог, познатији као само-говор“⁹⁴, односно спремност да се суочимо сами са собом. То је тихи унутрашњи глас који се јавља након неког догађаја или конфликтне ситуације. Овакав унутрашњи дијалог може водити ка продубљивању конфликта. Он, међутим, може водити ка разрешењу конфликта и снажној мотивацији за рад.

Експерти препоручују низ корака који могу помоћи да се релативно успешно превазиђу унутрашњи конфликти:

1. препознавање својих унутрашњих конфликта;
2. у комуникацији са другима не упућивати негативне сигнале, други људи их лако препознају. Ти сигнали највише

⁹⁴ Ибид, стр. 220

говоре о теби;

3. *Не продубљујте конфликт, усмерите енергију ка његовом разрешењу, при томе:*

- *пођи од себе,*
- *редукуј тензију,*
- *пронађи решење.*

4. *Вреднуј урађено и помози другима да реше своје конфликте.*

Препознавање својих унутрашњих конфликта није лако ни једноставно зато што они у правилу делују подсвесно. Поставља се питање како уз тај услов обучити људе да препознају властите конфликте. Уместо самодијагностике, која би водила ка препознавању свих врста властитих унутрашњих конфликта, људе је лакше и упутније научити да препознају властите оријентације према конфликтима. Четири су оријентације у првом плану: *конфронтирање, разрешење, избегавање, толерисање.*

Конфронтирање указује на склоност ка продубљивању конфликта, *разрешење* указује на склоност ка активном разрешавању конфликта, *избегавање* на тенденцију особе да избегне конфликт и његове последице, а *толерисање* на трпељивост, односно склоност особе да толерише конфликт.

Слање негативних сигнала је својствено свим људима у одређеним ситуацијама. Оно што човек изговори, највише говори о њему, што у комуникацији са другим, посебно непознатим људима заиста важи. Наиме, шаљући негативне сигнале, људи упадају у зачарани круг да „жању оно што су посејали“. Плод негативних сигнала које особа шаље се јавља у виду потцењивања слике о себи. Када то знамо, јасно је да је суштинско питање пословне комуникације - како људе усмерити на препознавање негативних сигнала и како их оријентисати на слање позитивних сигнала.

С времена на време човек треба да застане и вреднује своје понашање, да се запита какве сигнале упућује у околину. Слати позитивне сигнале не значи слати оптимизам пошто-пото, слати лажни оптимизам, него бити искрен према себи. Ту искреност човек тешко оствари, чак и када говори сам себи. Једна од најгорих ствари

коју човек може да уради себи јесте да сам себе лаже. Ако научимо да се запитамо - какве сигнале упућујемо другима, постигли смо огроман корак у решавању унутрашњих конфликта.

Разрешење уместо продубљивања конфликта настаје одлуком појединца. Може ли особа такву одлуку донети? Може под условом да зна шта ради, да зна пред каквим се избором налази.

У основи конфликта су ставови, емоције и вредности личности. Млади људи у адолесценцији често имају ставове који их воде директно у конфликт⁹⁵. Један број људи се никада не ослободи овог начина понашања, остају заробљени конфликтном оријентацијом. Они често не умеју поћи од себе.

Како поћи од себе? Људи су обично спремни да окриве друге, да узроке проблема траже изван себе. Када их усмерите да размишљају о себи као делу читавог процеса, као извору конфликта, лако постају агресивни.

Када у конфликту полазимо од себе, прво што спонтано урадимо јесте да се запитамо како се осећамо, како доживљавамо конфликт. Не питамо се да ли смо и колико лично узроковали такав однос. Поћи од себе у решавању конфликта, не значи ту и остати. Треба поћи од себе, али је циљ сагледати целокупни процес и запитати се како се осећа, шта мисли и чини други, друга страна у конфликту. Када смо пошли од себе и констатовали своје емоције и ставове, сагледали потезе, треба да наставимо редукцијом тензије.

Редуковање тензије је посао који на први поглед припада психијатрима. То на срећу није тачно. Тај посао може обавити и на свој начин обавља свака особа, спонтано или систематски, зависи од претходне обуке. Најчешћи узроци тензије су емоције. У послу то су страх и бес, узроковани ризиком. Осим тога, рећи ћемо да страх има и

⁹⁵Тинејџери улазе у свет одраслих, имају потребу да тај свет изгледа онако како би они желели. Осим тога, сустиже их преузимање одговорности за себе и своју будућност. Желе да се ослободе ауторитета који намећу родитељи, наставници, медији и други. У таквом свету не виде властиту перспективу. Пошто им свет не одговара, није онакав каквог желе, они долазе у конфликт са њим. Тај конфликт може резултирати бегом у дрогу, у делинквенцију или бегом од стварности, а врло често и конфликтима са онима који су најближи, а то су родитељи, наставници и старији уопште.

позитиван мотивациони учинак, јер ће они који науче бити ослобођени страха. Али, знамо да то увек и није тако. Морамо имати на уму да претрпљени страх има кумулативни ефекат, да нагомилани страх може резултирати провалом беса и губитком контроле. У трајнијем контексту, стални страх и тензија у бизнису резултирају негативним емоцијама. Пословни људи треба да науче да се носе са тим страховима и тензијама.

Пронаћи решење конфликта није лако за учеснике који нису у потпуности свесни своје позиције у конфликту. Осим тога, особа која може да те разбесни може да те контролише. Опседнутост особом са којом си у конфликту одузима слободу акције, чини те зависним или везаним за конфликтну ситуацију и доводи у ситуацију да шаљеш негативне сигнале. Претходно смо видели шта значи слати негативне сигнале. Да би човек превазишао конфликт, потребно је да се определи за прави смер акције у превазилажењу конфликта. Три су погрешна и један исправан смер акције:

- окривити другог,
- окривити себе,
- препознати моралисање,
- препознати потребе и осећања другог.

Како видимо, исправан је само четврти смер акције јер окривљивање себе или другог само продубљује конфликт. Чак ни моралисање не може помоћи јер само констатује грешку другог. Ако особа научи да препозна потребе и осећања другог, можемо бити сигурни да је на путу да реши конфликт. Да ли ће решење бити у попуштању, компромису, налажењу начина да се задовоље потребе другог или нека лична сатисфакција, то зависи од ситуације и особа које су у конфликту. Бесконечно попуштање није увек решење, понекад је погрешно. Понекад је другу страну у конфликту потребно придобити, а не натерати да те поштује.

Вредновање решавања конфликта и помоћ другима долази на крају успешно решеног конфликта. Онај ко није решио властите конфликте тешко може помоћи другима да реше своје. Сам чин да је конфликт успешно завршен испуњава задовољством особе које су биле у конфликту. Решење конфликта не треба схватити као победу и пораз. Најбоље решење је када се обе стране у конфликту осећају

задовољне. У вредновању је важно истаћи најзначајнији допринос разрешењу конфликта. Када учесника из улоге жртве преведемо у улогу актера и режисера конфликта, сигурно смо остварили највећи циљ пословне комуникације, имамо особу која може да се носи са својим конфликтима. Свој допринос у решавању конфликта особа може сагледати тек у фази вредновања. Када је способна да сагледа свој допринос у решавању властитих конфликта, особа може прећи на помоћ другима у решавању њихових конфликта.

4.3. Конфликти на релацији менаџер – запослени

Конфликти између менаџера и запослених представљају крупнији проблем него што је то теорија до сада проучила. Запитајмо се само колико је радних сати, профита, сретних тренутака изгубљено због конфликта на радном месту или колико је времена потрошено због тога. Посебно, каква је мотивација за рад или висина штете настала овим конфликтима. Стога је ипак потребно указати и анализирати узроке ових конфликта и начинима њиховог решавања. Узроци су везани и за менаџере и запослене, а и начине њиховог решавања треба да учи свака страна.

Табела 2: Десет узрока конфликта између менаџера и радника⁹⁶

Везани за менаџера	Везани за запослене
Ауторитарност	Непослушност
Некомуникативност, затвореност	Неповерење према менаџеру
Дисциплиновање радника	Недисциплина
Неферкритицизам	Непреузимање
Девалвација улоге од стране радника	Потцењивање од стране менаџера

⁹⁶ Ибид, стр.223

Привилеговање појединих радника	Антипатија према менаџеру
Досадан, неинветиван менаџер	Незаинтересованост за посао
Емоционална импулсивност	Преосетљивост
Моралисање	Кршење моралних норми
Неповерење према радницима	Неповерење према менаџерима

У табели су наведени најчешћи узроци конфликта у пословној комуникацији. Сваки од десет узрока има низ решења. Овде ћемо се позабавити неким од решења до којих може доћи сваки менаџер.

Ауторитарност тражи послушност, резултира непослушношћу или, у другом случају, послушношћу и покорношћу. Послушност и покорност као црте личности супротне су креативности. Ниједно друштво не може напредовати без креативних људи, без слободе мишљења, осећања и деловања. Менаџер може бити и досадан и неинтересантан, може имати говорну ману, може лоше изгледати и још лошије се облачити, све ће му то радници опростити ако знају да је он на њиховој страни, да жели да им помогне да ефикасније раде, да показује бригу за њихове проблеме. Чак и тежак програм и високе захтеве у фирми радници ће прихватити уз таквог менаџера. Ради се, дакле, о менаџеру високе пословне културе.

Некомуникативност менаџера резултира неповерењем радника, а неповерење је сигуран пут у конфликт. Стара народна изрека "Лепа реч и гвоздена врата отвара" у потпуности важи за однос између менаџера и радника. При томе не треба заборавити да комуникација као процес: *утиче на друге људе, утиче на то да ли ће се неко укључити у активност и комуникацију можемо учити и поправљати.*

Менаџер који свесно или несвесно ствара непробојни зид између себе и радника занемарује три наведене чињенице: смањује свој утицај на раднике, смањује укључивање радника у посао и не жели учити и поправљати властиту комуникацију. Такав приступ

радници брзо препознају и са своје стране, граде други зид спречавања комуницирања.

Дисциплиновање радника често резултира недисциплином или привидном дисциплином на послу. Менаџер оријентисан на дисциплиновање у први план поставља норме, преферира дисциплину, извршавање заповести и слепо покораванье нормама. Ако радник не савлада програмске захтеве, он то приписује нераду и непоштовању обавеза. По схватању таквих менаџера обавезе радника су прописане и они их морају извршавати. Мотивисање радника, флексибилна примена програма, усаглашавање циљева, доношење одлука и слични захтеви за те менаџере немају велику важност јер ничим нису прописани. Ако би се определили за мотивисање, морали би напустити дисциплиновање, односно, свој већ уходани начин рада за који су уверени да је ефикасан. Насупрот дисциплиновању стоји демократија и договорена дисциплина, свесна и активна дисциплина остваривања заједнички договорених циљева. Како доносити одлуке, како договорити циљеве са радницима, како организовати посао на високим мотивационим полазиштима, то су питања која третира модерна пословна култура. Јасно је да менаџер оријентисан на дисциплиновање има нижи ниво пословне културе у односу на менаџера оријентисаног на мотивацију.

Нефер критицизам резултира избегавањем одговорности. Менаџер који оптужује раднике и сматра их искључивим кривцима за неефикасност посла, избегава властиту одговорност. С друге стране, велика је вероватност да такав менаџер није поделио одговорност са радницима, да није савладао технике усаглашавања циљева. Када се ради о критици и анализи неуспеха, менаџер би требао довести раднике у ситуацију да они сами изрекну критике и оцене, да изведу закључке, у противном ће упасти у замку моралисања. Уместо да оптужи било кога, менаџер би прво требао да се запита зашто се то десило и како, а затим како ствари поправити. Након одговора на ова питања, највероватније неће бити значајно ко је крив. Осим тога, оптужујући другог унапред осуђујемо себе.

Девалвација улоге менаџера од стране радника има директну везу са *потцењивањем радника од стране менаџера*. Менаџер који уважава раднике и поштује њихов труд, који има разумевање за њихове потребе сигурно неће тако лако доћи у ситуацију да буде

девалвиран од стране радника. У супротном, може очекивати систематску и организовану акцију радника на плану његове девалвације. Осим тога, може очекивати подсвесно или несвесно деловање одбрамбених механизма који ће у главама запослених узвратити на потцењивање од стране менаџера. Менаџер може бити девалвиран од стране радника без властите кривице.

Менаџер може на више начина да избегне конфликте по овом основу:

- *да не падне у грешку девалвирања радника,*
- *да прихвати чињеницу да је нормално да радници желе смањити или девалвирати улогу менаџера и*
- *да у пословној комуникацији разјасни своју позицију и позицију радника и оствари сарадњу.*

Привилеговање појединих радника резултира антипатијом према таквим менаџерима. Радници врло брзо региструју привилеговану позицију својих колега, што се манифестује поред осталог и да не подлежу истим дисциплинским критеријумима и слично. Супротно привилеговању, постоји и феномен прогањања појединих радника од стране неких менаџера (мобинг)⁹⁷. Било да привилегује или прогања појединце, такав менаџер ће брзо постати антипатичан већини радника. Привилеговање појединаца остали запослени доживљавају као неправду и реагују управо онако како се реагује у случају неправде. Конфликти по основу привилеговања појединих радника могу бити избегнути: *изостављањем привилеговања, објашњењем или изношењем објективних разлога за привилеговање, групном одлуком о привилеговању.*

⁹⁷ *Mobbing* (злостављање на раду, злостављање радника) је специфичан облик понашања на радном месту које карактерише систематско психичко злостављање и понижавање запосленог од стране једне особе или целе групе, чиме се доводи у питање њена репутација, понос, људско достојанство и интегритет све док се не присили да напусти посао. Мобинг се систематски изучава тек од 1980. године радовима Heniz Lexmann. Сам термин указује на напад руље. А први га је увео у употребу Konrad Lorenz, који је такво понашање уочио код животиња.

*Досадан менаџер узрокује незаинтересованост радника за посао. У Тејлеровом систему менаџер је тај који заповеда, који одређује динамику и ритам рада и одмора, а радник је тај који извршава. Ако радници нису заинтересовани за посао и покажу незаинтересованост, менаџер посеже за дисциплинским мерама, јер не зна како мотивисати раднике. Бити интересантан менаџер не значи само бити атрактиван, то пре значи бити посредник нових идеја, нових решења која могу доћи до радника, осетити пулс и интересовање радника и стајати иза аргумената које излаже. Да би заинтересовао раднике, менаџер треба да следи неколико базичних полазишта успешне комуникације: *слушати пажљиво; дати шансу свима да добро чују; фокусирати се на главна питања; узети у обзир начин на који слушаоци размишљају.**

Осим ових инструкција, менаџер треба да има на уму да је менаџмент суптилан посао, да не постоји универзални метод наступања према запосленим те да треба увек изнова трагати за конкретним решењима за конкретне људе.

Емоционална импулсивност менаџера најтеже пада преосетљивим радницима. Емоционалну импулсивност препознајемо у напетости, у склоности да се бурно реагује, у потиснутој агресивности. Ова својства радници доста лако препознају. Како контролисати емоционалну импулсивност? Менаџер прво мора научити да препознаје симптоме импулсивности, а затим како ће контролисати бес и друге негативне емоције.

Моралисање је најбољи пут ка *кршењу моралних норми*. Норма коју намеће лидер или надређени у првом плану има својство принуде, за разлику од норме коју особа сама анализира, размисли и усвоји. Моралисање представља дељење савета, изрицање моралних норми и етичких препорука, најчешће у виду директних упутстава за понашање. Такав пример су препоруке одраслих, упућене деци у виду категорија: Учи! Немој да пушиш! Буди добар и сл. Посао у коме менаџер издаје наређења, тј. одређује шта ће се радити, одређује како ће се радити и оцењује успех урађеног, базиран је на концепту моралисања. Познато је да наметнуте моралне норме људи радо крше, да такве норме немају исту снагу као оне које је човек прихватио својом вољом. Да би избегао моралисање,

менаџер треба да са радницима издискутује норме и да их, ма колико оне биле познате, поново усвоји у групној дискусији. Сваки менаџер ће се изненадити колико ће овај једноставни обрт довести до повећања мотивације и отклонити узроке низа конфликта у раду. Шире од тога, наша пословна култура треба да разради концепт циљно - вођеног рада у коме ће учесници усаглашавати своје и циљеве фирме, да разради концепт доношења одлука као и концепт мотивације засноване на емоцијама и вредностима запослених. Тек уз ове поставке менаџери ће моћи развити пословање са минимумом принуде и моралисања.

Неповерење менаџера према раднику резултира неповерењем радника према менаџеру. Овај *circulus vitiosus*⁹⁸ прети да прогута сваког менаџера који западне у грешку неповерења према запосленима. У чему се састоји ово неповерење? У првом плану је то *неповерење према способностима радника*. Менаџери који исказују неповерење у способности радника најчешће желе скинути одговорност за неуспех са себе или не желе дубље завирити у стварне узроке слабих резултата код таквих радника. Други вид неповерења менаџера према радницима је *неверовање у њихово залагање, у труд и добре намере*. У традиционалној пословној култури Тејлоровог типа ово неповерење има своја реална упоришта, шта се може очекивати од радника у условима принуде, недоговорених циљева, наметнутих одлука о садржају и начину рада, одсуства самовредновања и сличним околностима. У модерној пословној култури оријентисаној на мотивацију треба очекивати висок степен разумевања од радника. Наравно, то подразумева виши ниво професионалности од занатског аутократског руковођења. Трећи вид неповерења менаџера према раднику произилази из *веровања да радник с обзиром на стручност и ниво образовања не може преузети одговорност*, не може широко размишљати и схватити целокупан процес производње. Ово полазиште има својих реалних основа, али се не може генерализовати. Осим три наведена, постоји више других извора неповерења менаџера према радницима и обрнуто.

⁹⁸ лат. *зачаран круг*

Конфликти по свом основу се могу превазићи ефикасном пословном комуникацијом, поделом одговорности, мотивисањем радника, усаглашавањем циљева и интерактивним моделима организације рада. Десет узрока конфликта између менаџера и радника анализираних у претходном тексту, како смо видели, можемо разрешити ефикасном пословном комуникацијом. Као први корак на путу ка разрешењу тих конфликта менаџер треба на себи препознати или констатовати конфликтне склоности.

Интерперсонални конфликти

За живот у заједници потребно је развити способности интерперсоналног комуницирања. Човек може да живи поред некога, али квалитетан живот у заједници подразумева и квалитетну комуникацију. Комуникација се учи цели живот. Уз добру комуникацију у заједници човјек се осећа сигурније.

Здрава пословна комуникација у радном колективу може надокнадити много тога што особи недостаје при комуницирању у месту живљења. Међутим, ова комуникација је често угрожена конфликтима. Ови конфликти су најчешће безначајни, али за особу у тренутку док се дешавају могу имати прворазредно значење.

Узроци ових конфликта су многобројни, а најчешће је то начин на који особа вреднује себе и свет око себе. Страх од девалвације, од социјалног понижења, од тога како ће га остали вредновати у колективу, резултира губитком контроле и лошим реакцијама.

Да би у интерперсоналном конфликту особа кренула ка разрешењу, нужно је прво да пође од себе, а затим да се упита о потребама и осећањима друге стране у конфликту. Најлакше ћемо стартовати од себе ако себи поставимо неколико питања:

- "Зашто се осећам опседнут/а?"
- "Да ли сам преједуцирао/ла понашање свога партнера, не дајући му/јој шансу да објасни?"
- „Да ли стварно вреде аргументи?"
- „Да ли сам се понашао/ла зрело и разумно?"
- „Какве победничке аргументе могу постићи?"
- „Како ће моје понашање (или победа аргумената) утица-

ти на наше односе?"

На основу ових једноставних питања сваки човек може анализирати властити конфликт. Најбоље је да се та анализа обави прво на прошлим, односно старим конфликтима. У интерперсоналне конфликте спадају и конфликти у малим групама.

4.4. Конфликти у малим групама

Решавање конфликта је тема којом су се људи одувек бавили. Ово је посебно занимљив аспект компетенција менаџера. Сваки менаџер би требао бити оспособљен да решава конфликте у малим групама. У конфликту између двоје људи могуће је бити:

- агресиван или напасти - другога или себе,
- бити пасиван или трпети и
- бити субмисиван или покоран и понизан.

У другој половини двадесетог века доминирало је уверење да је најбољи пут за решавање конфликта опција 2) и 3). Међутим, све више сазрева уверење да се многи конфликти најбоље решавају узвраћањем или нападом. Можемо рећи да постоји и четврта опција - избегавање конфликта, али у том случају не говоримо о решавању конфликта него о томе да он неће ни постојати.

Постоје извјесне културолошке разлике у погледу филозофије решавања конфликта. Американци су амбивалентни у погледу овог феномена, крећу се од „враћања пиштоља у футролу" до „револверске правде" или „светског полицајца". Кинези томе приступају много промишљеније. Када се нађу пред конфликтом, реагују првенствено когнитивно, сагледавају то као кризу и могућност или прилику за ново деловање. Ради се о филозофији мирења супротности „јина" и „јанга", - сликовито представљено као две стране кружне линије које се обавезно додирују или у кругу затварају. Европљани су склони преговорима који воде избегавању конфликта и хришћанској максими „ко тебе каменом, ти њега погачом".

Како видимо, у различитим културама препознајемо различите опције схватања конфликта.

Слагање и неслагање могу бити снажни извори интеракције, снажни мотиватори у раду сваког колектива. Зато се може рећи да су конфликти интегрални дио интеракције у малим групама када је у питању решавање проблема доношење одлука и учење. Конфликт је природни продукт интеракције јер у малој групи сваки члан перципира ситуацију на свој начин, има своје вредности, приоритете и преференције, своје понашање. Сучељавање различитих виђења решавања проблема може резултирати когнитивним конфликтом, прерасти у емотивни, па чак и физички. Да се не би отишло у опасан ланац реаговања, чланови колектива требају научити решавати конфликти, уживати у когнитивном сукобљавању, уважавати експресију емоција својих колега и контролисати властите емоције и понашање. Да би ово текло оптимално, у пословној комуникацији се учи у ситуацији када чланови колектива знају један другог, имају поверење и разумевање за слабости и добре стране сваког појединца. Једно је сигурно, када група људи дуго ради или живи заједно, конфликти су неизбежни, они сигурно следе. Зато је потребно припремити се за њихово решавање. Фирма као институција где се запослени друже и раде са колегама представља право место за учење решавања конфликта. Ако се држимо максиме да више глава више зна од једне, јасно је да ће рад у малим групама бити погодан за решавање конфликта због индивидуалних разлика међу чланством.

Конфликт између две особе се врло често решава арбитражем треће особе, а конфликт у групи ређе решава особа са стране, јер га најчешће решавају сами чланови групе или се група распада у случају да конфликт није решен. Ако обучимо чланове колектива да сами решавају конфликти у малим групама, јасно је да можемо очекивати да порасте и њихова способност решавања индивидуалних конфликта са другим особама.

Након изношења разлога за бављење конфликтима у фирми уз примену пословне комуникације, потребно је да се посветимо неким конкретнијим питањима која нас могу одредити за извођење практичних модела. У том смислу потребно је размотрити специфичности конфликта у малим групама кроз сагледавање : *предности*

које конфликти могу донети, негативних ефекат конфликта, неслагања на прихватљив начин и вођење преговора.

Предности конфликта

Сваки конфликт има своје предности и недостатке. Претпоставимо ситуацију у којој вођа заступа тезу како ће се група и систем распасти ако нема хијерархије, ако чланови њега не слушају. Ако се ради о аутократском вођи, то би за групу било штетно. У овој ситуацији је пожељан когнитивни конфликт у коме ће чланови указати вођи куда води аутократија, али и прихватити потребу за хијерархијом и организацијом у групи. Које су предности конфликта:

- производи боље разумевање људи и проблема на којима група ради,
- појачава интеракцију и мотивацију,
- може помоћи доношењу бољих одлука и
- резултира бољом кохезијом у групи.

Боље разумевање људи и проблема је ефекат који прати скоро сваки конфликт. Многи људи не воле када се неко с њима не слаже. Ако се ради о неслагању са идејама и предлозима, то треба схватити као прилику за интензивирање комуникације и као шансу да се доказима заступа идеја или предлог. Уместо тога, многи људи сматрају да је неслагање са њима одређени вид девалвације њихове личности. У основи оваквих предубеђења је схватање дискусије као победе и пораза. Претходно смо видели да је овакав приступ унапред осуђен на губитнички исход. Ако се људи с нама не слажу и отворено искажу своје неслагање, то је само знак поверења и добрих намера. Горе је ако ћуте и прикривају своје неслагање јер се тада ради о неповерењу. Неслагање често прате појачане или бурне емоције, уз које људи лакше покажу своје право лице. Ако у радном колективу развијемо поверење и толеранцију, сигурно је да ће конфликти допринети да се рад остварује ефикасније, да се реализација програма остварује природније, а проблеми разумеју боље.

Појачана интеракција и мотивација као резултат конфликта доприноси ефикасној укупној комуникацији. Замислимо малу групу у којој нема конфликта. Све што добију као задатак чла-

нови те групе изврше без питања и поговора (Тејлоров систем). Замислимо, с друге стране, једну динамичну групу која сваки задатак прво продискутује и неће ући у акцију док не сагледа све што је потребно да се задатак изврши и док не сагледа добит од остварења циља (јапански модел). У овој групи очекујемо живу дискусију и низ конфликта. Поставимо питање која је група пословно ефикаснија. Прва група ће уложити много мање енергије у реализацију циља јер су чланови прихватили да се тај циљ извана наметне, он није постао њихова својина, њихово убеђење. Када чланови групе суделују у конфликту, какав је случај са другом групом, можемо очекивати да су учесници активно укључени, заинтересовани, емоционално побуђени и да имају висок ниво мотивације. У тим условима је рад интензивнији, ефикаснији и угоднији, појачана је интеракција. Резоновање и емоције појединца резултирају понашањем које води ка интеракцији ако постоји адекватан ниво конфликта, ако тај конфликт није преслаб нити преинтензиван. Понекад је довољно да имамо само једног нонконформисту у малој групи па да добијемо динамику конфликта која оснажује интеракцију. Уколико менаџер препозна превисок ниво конформизма у једној групи, потребно је да и сам помогне подстичући адекватне конфликте у корист групне интеракције.

Доношење одлука у групи је квалитетније ако чланови групе умеју ући у конфликт, сучељавати различите ставове, емоције и концепте акција и наћи оптимално решење. Група са високим нивоом способности за решавање конфликта је сигурно боља од оне која нема тај квалитет. Када се доносе одлуке, важно је размотрити све детаље и примедбе. Конфликти омогућују да се при доношењу одлука открију недостаци у резоновању, пропуштене чињенице или импликације које су игнорисане. Сваки појединац који укаже на таква места доприноси квалитету одлуке и чини групу ефикаснијом у доношењу одлука.

Боља кохезија у групи може настати као резултат конфликта. Када разреши конфликт, група постаје место где њени чланови могу очекивати да неће бити одбачени ако су се сукобили са осталима, место где се несметано могу празнити емоције и износити идеје. Чак и члан чије идеје група није прихватила, који је дошао у конфликт са осталима и морао попустити пред већином или пред аргумен-

тима, неће имати осећај ниже вредности јер су остали чланови групе узели у разматрање његове идеје, посветили пажњу његовом становишту. У сваком случају, од бесконфликтних група можемо очекивати мању ефикасност, нижи ниво кохезије и на крају неспособност да се евентуални конфликт поднесе, односно распад групе.

Негативни ефекти конфликта

Иако смо сагледали неке предности конфликта, нужно је имати на уму да конфликт увек носи одређену дозу ризика. Он понекад може бити јако штетан. Понекад се дешава да радник једва чека да се рад неке групе заврши и да пожели да никада више не ради у таквој ситуацији. Ако тако нешто чујете од својих запослених, будите сигурни да су они искусили штетне последице конфликта. Који су то *негативни ефекти конфликта*. Размотримо неке:

- *неугодне емоције,*
- *повреда личности и смањење кохезије и*
- *подела или разбијање групе.*

Сваки од ових ефеката треба поближе размотрити, с обзиром на њихове негативне ефекте у пословној комуникацији.

Неугодне емоције се јављају када група није способна да се носи са конфликтима, када су конфликти изнад способности групе да их разреши. У таквим ситуацијама појединац може бити повређен, осећати се девалвираним или мање вредним. Менаџер зато никад не смије олако прелазити преко кризних момената који у групи могу изазвати лоше емоције. Ако група није способна да се носи са конфликтом, менаџер треба да ускочи у помоћ, да поведе групу ка разрешењу, а повређеним појединцима пружи сатисфакцију.

Повреда личности и смањење кохезије настаје када конфликт траје предуго и када се у конфликту са предмета сукоба прелази у напад на личност. Ако члан колектива осећа да група не цени његово мишљење и његов допринос, а остали чланови почну да га вређају нападом на личност. Ово се може десити и ако до таквог конфликта са другим пређе са предмета расправе на атак на личност, тада остали чланови треба да упозоре куда конфликт води и да спрече преусмеравање конфликта. Уколико група није довољно зрела за овако

понашање, менаџер је тај који ће интервенисати, те преусмерити, ублажити или разрешити конфликт. Дужина трајања конфликта може бити опасна.

Подјела или разбијање групе је крајњи негативни ефекат конфликта. Настаје када чланови групе сматрају да их остали не воле, да не припадају тој групи или када конфликт прерасте моћ групе да се носе са њим. Понекад су питања у групи тако блиска ја-идентитету појединих чланова да они не могу владати својим емоцијама. На пример, неко од чланова провоцира свога друга или другарицу у вези са неким осетљивим питањем, може се десити да под буром емоција испровоцирани појединац напусти групу. Остали могу да оптуже провокатора тако да и он напусти групу. Ланац осипања групе је кренуо у вези са емоцијама, а основни проблем је скретање са проблема на личност или атак на ја-идентитет. Слично се може десити по питању боје коже или националног идентитета, те на другим питањима која задиру у идентитет особе. Људи најчешће нису зрели да се носе са овим, те је дужност менаџера да прати, усмерава и по потреби арбитрира у оваквим конфликтима.

Неслагање на прихватљив начин

Посебна димензија конфликта је понашање супротстављених страна. Чланови колектива треба да науче да се супротставаљају на прихватљив начин. Тиме ће бити остварене предности конфликта, као што су боље разумевање проблема и повећана кохезивност групе, а смањење штетних последица, као што су негативна осећања и лични напади. Неслагање на прихватљив начин има своја правила понашања и поступања, као и објашњења за сваки степен неслагања.

Мирно изрази своје неслагање - принцип на коме се заснива почетак сваког конструктивног неслагања. Раније је истакнуто да конфронтација може изазвати незадовољство појединца групом и спречити конструктивно супротстављање. Ако контролишемо емоције при овом неслагању, остварићемо почетну предност која води успеху у дијалогу. У супротном, ако су емоције јаке, изазваћемо сличну реакцију с друге стране и конфликт може прерасти у скретање са теме, у напад на личност и слично. Ако у малој групи један члан одустаје да изрази своје неслагање, то је избегавање - познато

као најнепродуктивнији приступ у решавању конфликта. У том случају конфликт остаје да траје латентно, а група бива ускраћена за потенцијално вредне информације.

Директно пређи на ствар, не заобилази - правило које помаже да се не дође до скретања са теме конфликта и да се брзо нађе решење. Врло ретке су ситуације када ово правило не вреди. Предност његове примене је у томе што се не губи време, што се стиче поверење друге стране и осећај да особа која наступа директно има јасне намере да реши конфликт.

Говори бираним речима - значи да треба водити рачуна да речима не повредимо другу особу, да те речи не изазову негативне слике и емоције. То подразумева да онај ко жели да се супротстави на прихватљив начин мора посматрати ефекте својих речи, емпатисати са другом страном и претпоставити њене мисли, осећања и акције и даљи наступ прилагодити тим проценама. Када менаџер користи биране речи, чланови колектива ће то ценити, а посебно ако наступа са уверењем, персуазивно. Чланови колектива треба да науче исто како би у властитим конфликтима остварили оптимум.

Супротстави се идејама али не и људима - правило које људи тешко могу користити, лако га је схватити али тешко провести у дело. Ако га једна страна у конфликту користи, друга страна најчешће то схвата као неслагање са њима као особама. Размотримо само две формулације:

- *Не слажем се с тобом,*
- *Не могу се сложити са идејом коју си управо изнео.*

Већина људи ће чути радије формулацију 1) али ће, исто тако, већина људи поистоветити формулацију 1) и 2). Посебно је важно да се при неслагању не девалвира личност саговорника. На пример, није добро наступати с позиција: „то је глупост“ или сличних формулација. Много је продуктивније истаћи неке квалитете особе с којом смо у спору, а затим истаћи како се идеја коју заступа може довести у питање. У сваком случају, не прозивати имена и нападати лично-ст! Висок ниво пословне културе ћемо препознати код особе која никада не опонира људима него идејама.

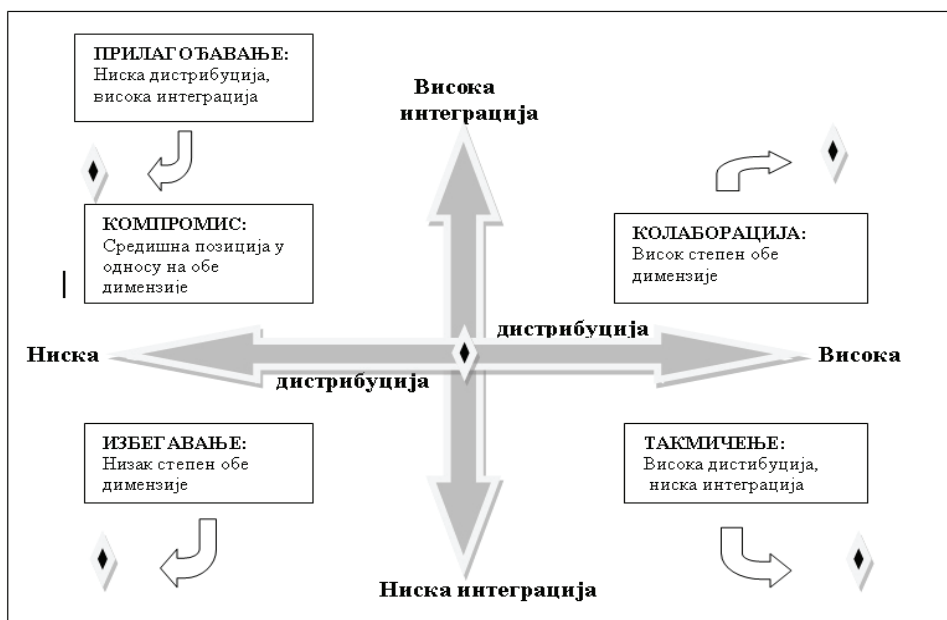
Своје неслагање утемељи на чињеницама и разлозима. Ово подразумева да неслагање треба бити првенствено рационално и образложено, а не базирано на гласинама и непоузданим информацијама. Исто тако, емоције могу утицати процену, доношење суда, могу замаглити чињенице и скренути неслагање на погрешан пут. Ако се неслагање базира на чињеницама, конфликт ће остати у оквиру теме на којој група ради или њеним задацима.

Реагуј у стилу трагања за решењем, а не дефанзивно. Истраживање је показало да су важније реакције на аргументе него аргументи сами за себе. Неки аргументи могу бити схваћени као трагање за решењем, а неки као пут за избегавање решења. Ове реакције менаџер треба опсервирати како би чланове колектива оптимално водио у разрешење конфликта. Запослени треба да науче да неслагање не доживе као атак на њих лично, него као нормално заступање другачијег мишљења. За овакав приступ треба научити држати ум отвореним за идеје других, за евалуације и сугестије. Нужно је бити сигуран да особа с којом се не слажемо потпуно разуме наше становиште, ако не, да је потребно разрешити неразумљива места и трагати за решењем, а не повлачити се.

Ако те неко упорно напада, остани миран и говори разложно. Ово је, можда, највећи изазов за сваког ко учи решавати конфликте. Најгоре што човек може урадити себи у конфликту јесте да лако допусти да буде изнервиран и избачен из равнотеже, да реагује одмах и непримерено, да буде дестабилизован. То није лоше само за појединца који се тако понаша него и за групу. Остати миран и разложно поднети нападе не значи бити боксурска врећа. Одговор на овај напад треба да буде примерен, довољно оштар или благ, у зависности од конфликта и ситуације. Не треба занемарити „борилачко ја“ и форсирати субмисивност. Мирно поднети напад може онај ко верује у себе и ко се ослања на аргументе. У таквој ситуацији чланови колектива треба да науче да другој страни укажу на то да се смири, да је изван теме и да је у личним водама и слично. Генерално гледано, чланови колектива треба да науче да персонални напади спадају у неприхватљиво понашање.

Користи интегративни радије него дистрибутивни приступ у решавању конфликта. У сваком конфликту постоје неке заједничке полазишне тачке које могу бити искориштене за конфронтацију на

прихватљив начин. Тако се може од мањих спорних места померати ка више спорним местима у конфронтирању на прихватљив начин. Посебно је вредно да чланови колектива провежбају на моделима како би у сусрету са стварним ситуацијама били спремни да поднесу изазове. Овде се, како видимо, ради о правилима која воде у разрешење конфликта, у конструктивно неслагање из кога се учи и јача групна кохезија.



Шема 5: Начини решавања конфликта са другима⁹⁹

У том смислу истраживања Гринберга и Барона¹⁰⁰ само потврђују претходни став, истичући да је конфликт организациони и интерперсонални процес и најлакше га је схватити кроз анализу његове две кључне димензије: *дистрибуцију*, као бригу за сопствене резултате и *интеграцију*, као бригу за резултате других. Резултати бројних истраживања указују на важност и релативно велику независност ових димензија. Упућују и на то, да је у одређеним си-

⁹⁹ Дунђеровић, Р., *Основи психологије менаџмента*, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2004, стр. 202

¹⁰⁰ Grinberg, J., Baron, R.A., *Понашање у организацијама – Разумевање управљања људском страном рада*, Желинд, Београд, 1998.

туацијама могуће предузети акције, које имају: или велики степен и дистрибуције и интеграције, или низак степен и једне и друге, или низак степен једне, а висок степен друге димензије. Као што се види из наредне шеме, различите комбинације ове две мотивационе усмерености налазе се у основи пет различитих стилова решавања конфликта са другима.

Компромис има средишњу позицију на нивоу обе димензије - одражава умерен степен бриге и за сопствене интересе и за интересе других. *Такмичење* је стил решавања конфликта који укључује висок степен бриге за властите интересе и низак степен бриге за интересе других. *Избегавање* одражава низак степен бриге и за своје и за интересе других, док, супротно, *колаборација* говори о високој заинтересованости на нивоу обе димензије. Најзад, *прилагођавање* карактерише висок степен заинтересованости за резултате других (даје им се шта год желе) и низак степен бриге за властите резултате.

4.5. Вођење преговора и начини решавања конфликта

Видели смо у претходном ставу да постоје различити начини и стилови решавања конфликта, а најчешћи су:

Кооперативно решавање сукоба је начин понашања у сукобу где постоји висока брига и за своје и за туђе интересе, где се не напада особа него проблем, где постоји отвореност према новим идејама, тежња ка томе да обе стране буду на добитку, тежња да се са другом страном остане у добрим односима и након конфликта, умањивање губитка друге стране и прављење уступака у тачкама које нису битне ни једној ни другој страни,

Компетитивно решавање проблема је начин понашања у сукобу где постоји велика брига за себе, а мала за другу страну, тежња ка томе да друга страна претрпи штету, где се други доживљава као страна коју треба победити, а сваки уступак се доживљава као пораз, где постоји уверење да само једна страна може да победи, неповерење у другу страну, агресивност, обмањи-

вање друге стране, збуњивање друге стране, изазивање осећања кривице и коришћење стратегије вршења притиска.

Повлачење представља неактивност у конфликтној ситуацији, инертност и у ситуацији када се конфликт разбукти, избегавање било каквог конфликта са другима, излагање из конфликтне ситуације. За овакво понашање у конфликтној ситуацији, карактеристично је осећање да је сваки конфликт тежак и нерешив, задовољство сваким решењем и прикривање незадовољства, затварање очију пред конфликтом, страх од конфликта, као и стално избегавање отвореног разговора о конфликту.

Попуштање је такво понашање у ситуацији конфликта у коме се занемарују властите потребе, лако подлеже притиску, постепено смањују сопствени захтеви, јер се перципирају као наношење штете другоме и на крају увек прихватају услови које предлаже друга страна. Овде се трага за решењима која ће бити погодна другој страни. Добри односи се задржавају чак на сопствену штету.

Конфликти се најчешће *решавају вођењем преговора*. Као свако друго умеће, вођење преговора се учи. Модерни менаџер који има висок ниво пословне културе треба да буде вешт у вођењу преговора. Група која ради на задатку у сусрету са конфликтом мора бити спремна да брзо и ефикасно реши тај конфликт како би ефикасно завршила започето. Један од начина решавања конфликта су преговори. Преговори су једна општенаменска техника која охрабрује све учеснике у конфликту на сарадњу преко исказивања властитих потреба и трагања за алтернативама које задовољавају ове потребе. Ту се у принципу ради о примени интегративног приступа у решавању конфликта.

Када су добро вођени, преговори могу бити сигуран пут ка разрешењу конфликта. Процедура технике ефикасног преговарања се састоји из четири корака:

- 1) Одвој људе од проблема,
- 2) Фокусирај се на интересе, а не на позиције,
- 3) Пронађи заједничку опцију,
- 4) Употреби објективне критеријуме.

Сваки од четири наведена корака треба поближе објаснити, како би могла уследити оптимална примена у пословној комуникацији.

Одвој људе од проблема - правило које важи за већину конфликта. Ради се о томе да треба расправљати о проблемима а не о људима, да треба избећи напад на личност а остати на теми расправе. Ово се може постићи на више начина. На пример, дати шансу свакој страни да објасни своје становиште, да изнесе аргументе, осећања и ставове. Затим, тражити предлоге за решење конфликта, слушати пажљиво и уважити стране у конфликту и слично. Гестовима и речима треба показати да менаџер брине за обе стране у конфликту и тражити да се поштује личност сваког члана групе.

Фокусирај се на интересе, а не на позиције. Ово правило се односи првенствено на ситуације када је конфликт решив тако да само једна страна мора бити победничка јер је проблем алтернативан. На пример, половина радног колектива жели ићи на колективну екскурзију у иностранство, а половина на познато домаће скијалиште. Расправа може завршити само победом једне и поразом друге стране. У том случају менаџер треба да усмери расправу на интересе обе стране, да се изведе закључак шта добија једна, а шта друга страна, како би се на крају донела заједничка одлука. Ако пусти чланове колектива да остану у два подељена табора, да бране позиције, конфликт може поћи у нежељеном смеру.

Пронађи заједничку опцију. Ако групе у конфликту имају дијаметрално супротне ставове, менаџер може пронаћи трећу солуцију која покрива интересе страна у спору. На пример, у наведеном случају екскурзије могуће је предложити пут у иностранство са аранжманом од неколико дана на њиховом познатом скијалишту. Менаџер је могао предложити и потпуно нову дестинацију - десетак дана на познатој истраживачкој станици или нешто треће. Чим се група оријентише на трагање за заједничком опцијом, сигурно је да конфликт креће ка разрешењу.

Употребите објективне критеријуме - правило које подразумева поређење, односно изналажење адекватних мерила која могу помоћи у разрешавању конфликта. На пример, у преговорима око цене неке робе могуће је да продавац прецењује своју робу, а да купац

понуди знатно нижу цену. Објективан критеријум је тржиште. Када се покаже информација о тржишној цени те робе, конфликт ће бити много лакше разрешен. Исто важи и за односе у малој групи. Менаџерова интервенција се треба ослањати на објективне критеријуме које ће понудити или према којима ће усмерити учеснике.

5. КОМУНИЦИРАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

5.1. Појам и карактеристике кризе

Реч „криза“, је данас вероватно једна од најчешће коришћених речи у свакодневном говору. Користи се и у описивању личне, односно приватне ситуације, али много чешће да се опише стање са потенцијалним негативним консеквенцијама у којем се налазе друштво као целина или поједине организације и системи у оквиру њега.

Етимолошки посматрано, реч „криза“, потиче из грчког језика. У старој Грчкој реч криза (crisis) значила је „пресуду“, или „одлуку“, то јест одлучујући тренутак који пресуђује о даљем позитивном или негативном развоју.

Несрећа¹⁰¹ поремети нормалне услове и створи пометњу. У том случају специјализоване организације добијају задатке да све врате у нормално стање. Када несрећа превазилази своје нормалне границе, улази се у свет кризе.

У напорима да се ускладе различите перспективе, термин „криза“, се обично користи као концепт који обухвата све типове негативних догађаја. У још ширем значењу термин „криза“, се примењује на ситуације које су нежељене, неочекиване, непредвидиве и скоро незамисливе, а узрокују неверицу и несигурност.

Већина аутора¹⁰² дефинише кризу као „већи догађај са потенцијално негативним последицама које погађају организацију,

¹⁰¹ Многи политички аналитичари су у 1990-им користили концепт несреће (adversity) за описивање оваквих догађаја. Dror, Y., *Policymaking under Adversity*, New Brunswick: Transaction books, 1986.

¹⁰² Fearn-Banks, K., *Crisis communicatios: A Casebook approach*, Lawrence Erlbaum publishers, New York, 1996, str. 1

компанију или индустрију, као и њену циљну јавност, производе, услуге или добро име,,.

За организацију је криза окружење у којем не може нормално да делује. Криза угрожава способност преживљавања организације, онемогућава остваривање циљева, па понекад и сам опстанак организације. Чак и кад криза на први поглед нема тако драматичне размере, њен негативни утицај на добробит организације често је тако велики да она не би могла дуго опстати. Криза не утиче негативно само на јавни лик предузећа или организације. Она такође утиче на њену способност даљег нормалног деловања, на њене темеље и такође на лични имиџ водећих менаџера.

Карактеристике кризе. Свакодневно управљање активностима неке организације, односно пословањем предузећа, разликује се од управљања пословањем у условима кризе. Да би менаџери што боље управљали својим организацијама и предузећима, чак и у условима кризе, морају познавати главне карактеристике кризе. Њих све није могуће навести, будући да се кризе међу собом разликују по садржини, трајању, последицама и осталим карактеристикама. Упркос томе, могу се навести три карактеристике заједничке за све кризе, то су: *неочекиваност (непланираност), неспремност и временски притисак.*

Неочекиваност. Када криза настане, она је свакако неочекивана, иако су нека обележја кризе била, или барем могла да буду јасно видљива и пре њеног настанка. Наиме, ретке су кризе које наступају без икаквог претходног упозорења или предзнака. Степен предвидљивости се разликује с обзиром на то да ли руководство кризу заиста не може да предвиди, или пак није свесно надолazeће опасности.

Неспремност. Друга значајна карактеристика кризе јесте неспремност. У савременом свету, препуном информација, менаџери тешко добијају довољно квалитетних информација за одлучивање. Да би се што више смањили неспремност и неизвесност, често се користе статистичке оцене о могућим опасним и кризним догађајима. Потенцијалне кризе постоје у гранама привреде као што су железница, ваздушни и поморски саобраћај, хемијска индустрија и др., а пракса

показује да постоји реална опасност да се у неком тренутку догоди несрећа и да прерасте у кризу.

Временски притисак. Трећа карактеристика кризе је временски притисак. Криза је искушење за менаџерске способности, јер се у условима неспремности и привидне неочекиваности од менаџера захтева још брже доношење одлуке него иначе, што представља високо стресну ситуацију. Зато је за успешно управљање кризом нужно да их менаџери буду свесни и да их поштују при обликовању одговарајућих програма управљања - пре свега при изградњи система за лакше откривање кризе и кризно планирање.

Поред тога, криза је, такође, најчешће и:

- *привидно безазлена*,
- *опасна* - егзистенцијално угрожавајућа (разарајућа за унутрашњу и спољашњу структуру организације),
- *свепристуна* - може погодити сваку организацију (непрофитну, владину агенцију, религијске заједнице, мултинационалне организације и друге групе),
- *ситуација одлучивања* - за разлику од катастрофе, којој се једноставно предајемо,
- *ситуација са амбивалентним исходом*,
- *процесног карактера* – временски ограничена, има почетак, развој врхунац и расплет,
- *погађа већи број стејкхолдера*,
- *у мањој или већој мери управљива* – на њу се може утицати.

5.2. Извори и порекло криза

Истраживачи различитих врста криза утврдили су целу лепезу фактора који могу узроковати овакве поремећаје. Ово мноштво фактора се може класификовати према различитим нивоима система.

Иако су узроци кризе различити од једног до другог случаја, они се могу поделити на *спољашње* и *унутрашње*.

Спољашњи узроци кризе - настају у окружењу организације и она на њих нема значајнији утицај. У њих спадају:

- *опште промене на тржишту,*
- *промене у браниши,*
- *глобалне економске кризе,*
- *политичке промене,*
- *промене законодавства,*
- *природне несреће.*

Унутрашњи узроци кризе – се често се налазе у самој организацији:

- *неадекватна оспособљеност руководства,*
- *нестручност руководства,*
- *неморалност руководства,*
- *потцењивање мишљења јавности,*
- *неефикасно деловање управљачких функција,*
- *нереалистични циљеви синдиката у предузећу,*
- *неефикасан комуникацијски систем,*
- *слаба организациона култура,*
- *незадовољство запослених,*
- *немотивисаност запослених,*
- *лоша организација рада,*
- *обликовање неформалних група мњења,*
- *неуређени односи на радном месту.*

Без претензија да се анализирају наведени узроци криза потребно је ипак истаћи да већина криза потиче од јединствене комбинације индивидуалних грешака, организационих пропуста и утицаја из средине.

5.3. Комуникација у кризним ситуацијама

Систем комуницирања у организацији се одвија у динамичном окружењу и мора бити способан да хитно одговори на новонастале ситуације, било да предњаче (да су предвиђене) или да се суочавају са кризним ситуацијама. Кризно комуницирање, односно комуницирање у кризној ситуацији је онај део организацијског комуницирања (односа са јавношћу) у коме се најлакше спознаје улога лица задуженог за односе с јавношћу (public relations).

Људи који се баве односима са јавношћу, и сви око њих треба да знају да се «криза» дефинише као сваки нестабилни или одлучујући период из којег организација може да изађе измењеног статуса и репутације, било да је реч о побољшању или погоршању.

Криза је преокрет у животу организације и уједно прилика за изградњу бољег имиџа. Она је одлична прилика да руководство неког предузећа промени начин размишљања, уведе потребне организационе промене, «освежи» вођење, оснује нове секторе, направи ревизију улога и одговорности чланова управе, побољша контролу и уведе нову организациону културу. Због свега тога криза истовремено представља и опасност и прилику.

Рекло би се да је немогуће да се само добром комуникацијом у кризној ситуацији битно побољша репутација једне иначе лоше организације, али реално је да се репутација солидних организација битно или потпуно уруши лошом комуникацијом у кризној ситуацији. Баш због тога, кризно комуницирање има своја правила, своје занатске карактеристике и не само да је могуће, већ је и неопходно да се оно вежба и организује пре него што настане сама криза. Кључна питања која се требају поставити када се процењује криза

- Каква је криза? Шта се тачно десило?
- Да ли постоји фундаменталан проблем? Је ли то видљиви део проблема?
- Могу ли се ствари погоршати? Колико лоше могу постати?

- Каква ће бити реакција?
- Колико ће потрајати да се криза открије?
- Шта је овде у опасности? Шта би смо могли изгубити?
- Да ли смо беспотребно забринуте?
- Можемо ли ангажовати неку подршку?
- Ко је други укључен?
- Може ли се неко други кривити?
- Можемо ли пребацити жариште негде другде?
- Какав је финансијски ефекат кризе?

5.3.1. Приступ кризи

Криза се дешава преко ноћи и долази са свих страна. Готово да нема кризне ситуације која се на неки начин није могла предвидети. Велики број елементарних непогода, које су саме по себи акциденти, постоје као могућност. Примера ради, за свако насеље на обали реке, поплава је више него реална кризна ситуација и никада не сме да представља изненађење.

Да би се кризна ситуација повољно решила, познаваоци криза и кризног комуницирања¹⁰³ предлажу следеће:

- *Одговарајућа припрема* - подразумева израду кризног плана.
- *Примењивање планова* који су добро урађени и редовно тестирани.
- *Контакти с медијима и локалном заједницом и органима власти* који ће непрестано тражити свеже вести и објашњења.
- *Посвећивање пажње забринутим рођацима и пријатељима* тако што ће посебна телефонска линија бити намењена само за њихове позиве.

Одговарајућа припрема - подразумева да руководство организације изврши процену могућих ризика, опасности и криза које могу да настану у организацији. На основу процене, припрема се и

¹⁰³ Блек, Сем, *Односи с јавношћу*, Clio, Београд, 2003, стр.170.

разрађује детаљан план, који даје одговор на све потенцијалне претње. У складу са предвиђеним активностима бира се и људство – кадар које је у стању да одговори и реализује предвиђене активности. То подразумева и формирање кризног штаба. План предвиђа и детаљан систем комуницирања ангажованог људства, штаба и других органа, али предвиђа и начин комуницирања са окружењем организације (јавност, органи власти, родбина, новинари, као и комуникацијске капацитете за остваривање успешне комуникације. План предвиђа обуку и оспособљавање одабраног људства како би било потпуно спремно да делује у тренутку избијања несреће - кризе.

Шема 6: Пример модела кризног комуницирања



Припреме подразумевају и симулирање кризне ситуације. У различитим временским интервалима потребно је организовати ненајављене вежбе, у сарадњи са полицијом и другим локалним органима. Битно је да те вежбе буду што реалистичније, како би могле правилно да се процене и како би пружиле драгоцене информације за унапређење и доградњу кризних планова.

Примењивање планова који су добро урађени и редовно тестирани. Искуства показују да су кризни планови, омогућили организацијама да се лакше, брже и организованије ухвате у коштац са изненадном кризом. Планови су у исто време омогућили организацији да избегне тешкоће с медијима, али је искуство показало да свака криза указује на различите проблеме.

5.3.2. Поступци за успешну кризну комуникацију

Да би комуникација у кризној ситуацији била ефективна и ефикасна потребно је следеће:

1. **Идентификовати кризни тим** - у кризном тиму морају да буду сви одговорни руководиоци, пожељно је да међу њима буде и правник јер је потребно детаљно тумачење законских одредаба. Менаџер – лице за односе с јавношћу (PR - менаџер), треба да буде кључни човек тима. Он не решава сам проблем, али он решавање проблема преноси до јавности, што често надраста и саму суштину кризе.

2. **Именовати портпарола** - Портпарол би требао бити један човек или мањи, ограничен број људи. Информисање јавности са свих страна из организације могло би да нанесе велику штету и да чак продуби кризу. Комуникација у кризи је веома важна, и тражи веома строгу дисциплину. Главни руководилац може да буде врхунски стручњак у решавању проблема, али не и тако вешт у комуникацији, а за контакте са јавношћу - то је кључно. Добар PR - менаџер треба да припреми руководиоце за наступе у кризи, али да сам преузме главни део комуникација. Ово би требао бити договор начињен током припрема и симулација, јер у стресној ситуацији

није увек лако поставити ствари на своје место.

3. **Тренинг портпарола** - Тренинг портпарола ван кризе је веома важан. Оно што најчешће виђамо у кризној ситуацији су збуњеност, надменост, агресија и друга непримерена реаговања. Ни једна од манифестација не одаје спремног портпарола.

4. **Комуникациони протокол** - У кризи је веома важно да се зна ред, посебно у комуницирању. Мора се одредити протокол, мора се знати ко кога обавештава, где је извор поузданих информација. Затворена врата, одлагање сусрета или информисање портпарола од којег јавност хитно очекује изјаву - у кризи су грешка која се скупо плаћа.

5. **Идентификација кључних јавности** - Нису сви на исти начин заинтересовани за сваку кризу. И зато се свим јавностима и не обраћа на исти начин. Правилно одређивање циљних група веома је важно због формирања кључних порука. Грађани су све присутна, општа јавност, која ни у једној кризи не сме да буде изостављена, посебну пажњу треба обратити стручној јавности (организацијама, донаторима, министарствима, сарадницима на пројекту и сл.).

6. **Кључне поруке** - Обраћање јавности у кризним ситуацијама тражи спремност и припремљене поруке које ће бити јасне и ефектне. У њима се мора показати брижност, свест о постојању кризе, спремност да се све што утиче на кризу држи под контролом. Ово је посебно важно када су у питању кризне ситуације у којима постоји ризик по здравље или животе људи, опасност за читаву заједницу. Правило је да поруке садрже исказе са претходно наведеним елементима и да морају да буду суштина сваког обраћања јавности. Међутим, стручна јавност тражи и нека објашњења, упутства или детаље. Уз правила или без њих, јавност мора да буде информисана. Од брзине реакције и начина формирања кључних порука некада дословно зависе безбедност и животи грађана.

7. **Комуникационе методе** - Редовно комуницирање са јавношћу може да доведе организацију у стање „лаке успаваности“ и коришћење уобичајене методологије (саопштења, конференције за новинаре и сл.). Криза, тражи да се размотре сва могућа средства: *Усмена и писана, посредна и непосредна, саопштења, конференције на лицу места, разговори „1 на 1“, ТВ наступи или интервјуи,*

довођење новинара у посету и др. PR-менаџер мора да процени у сваком датом случају која је комуникација најбоља. Сигурније је довести новинаре на „свој“ терен и бити спреман (заказани сусрети), него бити изненађен и затечен. Ипак, и сусрети „на лицу места“ непосредно после информације о инциденту, треба да буду припремљени.

8. **Сагледавање кризе** - Подразумева след свега предходног. После добре припреме и када криза настане, лакше ју је сагледати. Реалност у приступу је веома битна, и у припремама и током саме кризе.

9. **Издазак из олује** - Чињеница да све једном може да прође за оне који су у кризној ситуацији може да представља олакшање. За доброг комуникатора издазак из кризе је могући нови почетак, тренутак да се крене у нову кампању и поново освоје пољуљане позиције. То је време да се осмотри шта је било добро у комуницирању, а где комуникација (односи са јавношћу) нису били успешни. То је последњи тренутак да се на појединим елементима комуникације интервенише.

5.4. Стратегије за очување угледа организације

Стратегију комуникације започињемо са 3 важна питања:

- Шта морамо да урадимо да нас криза не затекне неприпремљене?
- Како морамо да комуницирамо ако дође до кризе?
- Како ћемо поново да успоставимо нормално стање?

Организација на кризу може реаговати на различите начине. Стратегије које се најчешће употребљавају у пракси можемо поделити на пет главних група:

- Стратегија признања,
- Стратегија правне помоћи,
- Стратегија ћутања,

- Стратегија повлачења и напада,
- Стратегија тражења ширих разлога за настанак кризе.

Комуникацијски алати који се најчешће користе у кризном комуницирању су:

- основне информације о предузећу,
- саопштење за јавност,
- конференција за новинаре,
- интервјуи,
- изјаве,
- одговарање на телефонске позив.

Нека општа правила која је потребно уважавати, како би третирање кризе у самом почетку текло лакше и смиреније:

1. На интересовање медија треба тренутно реаговати.
2. Треба објавити само познате чињенице. По сваку цену треба избегавати произвољне процене жртава (ако их криза носи са собом) или узрока који су довели до кризе - катастрофе.
3. Пожељно је сазвати конференцију за штампу чим се прикупи довољно чврстих података који се могу објавити. На самој конференцији је потребно саопштити само потпуне информације и треба одговорати на сва питања.
4. Конференцијом за штампу треба да председава генерални директор или председник компаније, ако је могућно. Недолазак високог руководиоца на место несреће и његово не-појављивање пред представницима штампе, пружа веома лошу слику. Избор портпарола заслужује пуну пажњу, јер ће његов или њен говор и понашање оставити снажан утисак на телевизијске гледаоце и јавност уопште.
5. Шанса да се ипак извуче нека предност из несреће лежи у начину на који се поступа са рођацима жртава или повређених. То је прилика да се покаже гостољубље без икаквих ограничења и максимум осећајности.
6. А организацији прилика да покаже да је она највише заинтересована да се криза реши на најбољи могући начин, и да је спремна на сваку врсту сарадње и разумевања.

5.5. Понашање у кризним ситуацијама

О кризном плану треба размишљати као о полиси осигурање своје организација. Са таквим планом или смерницама, када се криза догоди, може се посветити решавању, уместо губљења времена на размишљање - одакле почети. Спремност се огледа кроз развој кризне стратегије, припрему материјала за медије, тренинг за кључне људе и позиције и др.

1. Улога менаџмента:

- Реакције менаџмента у кризним ситуацијама су одлучујуће. Водећи менаџери су први који морају да се одазову.
- Начин комуницирања са укљученим и погођеним јавностима у следећа 24 сата имаће одлучујући утицај на будућност организације.
- Хладнокрвно и позитивно размишљање је цењен квалитет код руководства.
- Зауставити производњу, затворити фабрику, прекинути коришћење производа и повући се са тржишта, организовати независно истраживање су опције које користи менаџмент у решавању настале кризе.
- Са медијима је потребно сарађивати од самог почетка и снабдети их потребним и унапред припремљеним информацијама.

2. Улога саветника за односе са јавношћу

На подручју организацијских односа са медијима кризу често повезујемо уз „неочекивано лош публицитет“. Често негативни извештаји у медијима, о предузећима и организацијама, могу нанети веће штете, него оне које су проузроковане самом кризом.

Криза намеће организацијама потребу за брзим, детаљним и координисаним комуницирањем са бројним јавностима. Комуникацију са екстерном јавношћу менаџери би требали препустити саветнику за односе са јавношћу.

Кризна ситуација у којој су угрожени животи, безбедност, или здравље људи, захтева да се одмах преузме акција. Потребно је да се прикупи највећи могући број информација, за што краће време и из различитих извора.

Посаветовати се са правником и менаџером шта се од тих информација сме обелоданити, а шта је поверљиво. Кризни тим мора бити у непрекидном контакту.

Информације које се дају медијима и јавности морају бити истините. Ако се испостави да је нешто од реченог нетачно, кредибилитет организације ће бити непоправљиво угрожен.

Саветник за односе са јавношћу познаје поступке за најаве догађаја, трендова и опасности. Он је оспособљен да делотворно комуницира са погођеним јавностима, као и да подучава менаџмент за такво комуницирање. Важна улога саветника била би да саветује и учествује у процени и предвиђању кризних догађаја у организацији, као и да својом активношћу утиче на смањење последица после завршене кризе.

3. Односи са медијима

Односи са медијима могу се дефинисати као делатност чији је основни циљ да се створи што боља могућа медијска слика организације, наравно у кризном комуницирању односи са медијима носе и друге већ поменуте димензије. Односи са медијима могу се поделити у три групе:

- *Дефанзивни или реактивни* - реаговање само на новинарска питања или притисак јавности
- *Стратешки или проактивни* - самоиницијативно покренуте активности медија и активан покушај да се утиче на стварање сопственог имиџа
- *Кризни* - припрема и планирање кризних ситуација и пона-

шање и организовање у њима.

Најчешће коришћена средства у односима са медијима су: саопштење за јавност, конференција за новинаре, говори, интервјуи, интернет презентације, репортаже, плакати, брифинзи и др.

Саопштење за јавност је најчешћи облик преношења информација јавности путем медија. Саопштење представља сажет опис догађаја, може да буде и формулација нечијег става, коментар или одговор на питање.

Добра саопштења су кратка, садржајна и информативна. Најчешће стижу факсом или електронском поштом. У саопштењу за јавност информације би требале бити поређане на следећи начин:

- Природа догађаја,
- Локација догађаја,
- Појединости о догађају (број мртвих или повређених, на који начин су оштећена подручја, какви су утицаји на околину и рад организације итд.),
- Цитирани наводи вишег руководиоца - менаџера о догађају,
- Појединости о истрагама током догађаја.

Саопштења можемо сврстати у неколико група:

- *Припремно саопштење* - обавештава о догађајима, пројектима или програмима за која се зна када ће се одиграти и како би требало да изгледају. Сврха им је да скрену пажњу и побуде занимање.
- *Актуелно саопштење* - даје информације о догађајима или ситуацијама које се управо дешавају. Посебно је важно у кризним ситуацијама или дешавањима за које је заинтересована читава заједница.
- *Пратеће саопштење* - објашњава закључке, резултате разговора или новине у законима.
- *Временски неодређено саопштење* - тиче се општих тема и није везано за одређени тренутак (чистоћа града, социјална питања, екологија и др.).
- *Саопштење из „центра“* - долази из штабова или инсти-

туција посебно формианих у некој кризној ситуацији, када је веома важно да вести недолазе са „свих“ страна и да буду проверене и тачне (елементарне непогоде, ванредно стање и др.).

- *Ексклузивно саопштење* - доставља се само једним новинама или једној радијској или ТВ-станци са правом да га објави искључиво та новина или радијска односно ТВ-станица.

Када се пише саопштење посебну пажњу треба посветити форми саопштења јер она оставља први утисак, и требало би поштовати одређена правила. Саопштење би требало писати на меморандуму, и при том водити рачуна о формату, фонту, стилу и другим елементима писане пословне комуникације. Треба да садржи само проверене чињенице и информације. На крају саопштења оставити име и начине контактирања са одговорним лицем.

Структура саопштења је слична новинарској вести и препоручује се правило „обрнуте пирамиде“. Што значи да први пасус саопштења садржи најважније информације. Следећи пасуси проширују ту информацију и даје више детаља. Шематски изглед саопштења у односу на значај информације која се саопштава тај однос најбоље илуструје.

Шема 7: Шематски изглед структуре саопштења



РЕЧНИК

Аверзиван — непријатан, непријатна драж, непријатни мириси, укуси и сл.

Амбивалентност — подвојеност, истовремена појава два супротна осећања или мотива.

Анализа дискурса – начин идентификације елемената комуникативног процеса, у оквиру посебних медија; означава анализу садржаја неког медија као и ефеката које тај садржај остварује у односу на публику.

Атракција — социјална привлачност међу људима.

Атрибуциони процес – процес оцењивања и диспозиција појединаца на основу њихових акција; један од најважнијих елемената социјалне интеракције; у атрибуционом процесу учествују физички фактори, фактори околине и друштвени знаци.

Аудиторијум—(лат. *auditorium*), слушаоница, учионица, публика

Ауторитет – (лат. *auctoritas*), углед, узор, достојанство; утицај који неко или нешто врши на другог, на основу уверења, поштовања или духовне снаге.

Ауторитарност – некритичка спремност за прихватање туђих схватања, ставова и мишљења и препуштање ауторитету.

Баријере у комуникацији – фактори комуникативног процеса који спречавају отворен и несметан проток информација између извора и одредишта; баријере у комуникацији називају се и шумови.

Бихејвиоризам – (енгл. *behavior*- понашање), психолошка школа која настоји изградити психологију готово искључиво на опажању и мерењу објективног понашања живих бића у различитим животним условима; екстремни бихејвиоризам одбацује потпуно податке до којих се може доћи самоопажанем, јер сматра да је душевни живот, како се манифестује у свести личности, субјективан, и зато научно ирелевантан.

Цензор – особа или институција која спроводи цензуру.

Цензура – контрола и надзор слободног мишљења и стваралаштва; забрана неканонизованих идеја, порука или дела; може се јавити у форми превентивне, накнадне и аутоцензуре.

Циљ – одредиште; рецепијент, прималац; когнитивни апарат при-маоца поруке.

Декодирање – процес разумевања и интерпретације знакова, поруке или информације који су се размењују.

Дискурс – разговор, говор, излагање мисли посредством говорног и писаног језика; интенционално усмерен говор о природном језику и писму специјалистичких дисциплина, науке, религије, уметности; дискурс има дескриптивне, експланаторне и интерпретативне функције; у комуникологији, термин се односи на modele комуникативног процеса карактеристичне за различите modele комуникације, као што су образовање, масовни медији, или телевизија као посебан медиј.

Ефекти – последице које порука у оптицају остварује у погледу по-нашања или мишљења рецепијента.

Експресиван – изразит, изражајан, пун изрази.

Екстраперсонална комуникација – општење међу машинама; опште-ње између човека и машине;

Елаборирани код – код или језик чија је функција саопштавање идеја или догађаја.

Електронски вируси—специјални програми који су креирани са циљем да оштете или униште податке или програме у рачунару. Уграђени у званичне „софтвере“ (без знања произвођача) или у фајлове који се преносе са једног компјутера на други, могу брзо да нанесу велике штете.

Експлицитно— изречено, отворено, јасно.

Екстровертан – окренут напоље, особе које су активне и пра-ктичне, које воле друштво.

Емитент – пошиљалац, или извор поруке, извор информације.

Емпатија – способност уживљавања у психичка стања и проблеме других људи.

Енкодирање – процес превођења идеја, осећања, мишљења у систем конвенционалних знакова неког кода; процес обликовања поруке.

Ентропија – систем подједнаке вероватноће, којој теже сви еле-менти система; стање нереди, које претходи информацији.

Feedback – комуникација као одговор на претходну поруку; одго-варајући на feedback пошиљалац подешава свој комуникативни стил; feedback је континуиран у разговору и може бити намеран (вербални одговор), или ненамеран (невербално понашање).

Функционализам – учење према којем извесна бића нису супста-нцијалности јер свој битак немају у себи него у другоме, будући да су само функције других бића; ово становиште каракте-ристично је за прагматизам В. Џемса и инструментализам Џ. Дјуија, према којима је свест само инструмент за обраду ства-

рности; функционални ентитет у оквиру неког система одређен је релационо.

Гласине – неистините или полуистините информације које се усмено преносе и у току преношења мењају свој смисао.

Гносеологија – теорија сазнања, део филозофије који се бави проучавањем извора, путева и форми сазнања.

Говорништво—ораторство, реторика.

Говор тела – гестови, израз лица и мимика, телесни став, простор који заузима тело и коначно, додир, представљају језик тела, односно, систем знакова који се користи уз говор и у највећој мери открива осећања, ставове и намере субјекта комуникације; језик тела је културно условљен.

Грађанска јавност – јавност која се формира напоредо са стварањем грађанског друштва; јавност способна за критичко резоновање.

Групна комуникација – комуникација која се обавља између чланова једне групе, или између две или више група.

Хало-ефекат – феномен првог утиска, који детерминише мишљење о одређеној особи.

Хомогенизација – процес уједначавања садржаја који се трансмитују и обликују преко медија масовног комуницирања; одлика масовне културе, коју неки аутори одређује као *процес губљења дистанце*.

Имиџ – (енг. *image* – лик), особени изглед који у јавности изграђују певачи, глумци, а и друге јавне личности па и организације.

Имплицитан – који је обухваћен, садржан у нечему, који се подразумева.

Индивидуум – (лат. *in* – против, не и *dividere* – поделити, делити), недељив, нераздружив, недељиво, појединачно биће; категорија индивидуума означава човека као самостално и самосвесно биће које у својој појединачној датости остварује своју посебно структурисану појединачност која се разликује од свих осталих.

Индоктринација – систематско убеђивање људи да су уверења и потребе које им се намећу, стварни; наметање одређеног уверења, мишљења и система вредности који кореспондира са потребама актуелног поретка, уз одбацивање алтернатива.

Индустрија свести – масовна култура, култура посредована утицајем масовних медија; неаутентична култура.

Интровертан – окренут унутра, особе које су повучене у себе.

Информација – (лат. *informatio* – обликовање, представа), у свакодневном говору, обавештење, извештај, податак о нечему.

Интеракција – (лат. *inter+actio*), деловање људи међу собом; интеракција је могућа тек помоћу говорне комуникације и претпоставља интересубјективно признате норме као правила комуни-

кацијског деловања; Интеракција је комуникативно делање које претпоставља суштинско повезивање реципрочних очекивања или интереса.

Интерперсонална комуникација — комуникација између најмање две особе.

Интраперсонална комуникација — комуникација коју сваки индивидуум обавља са самим собом; у интраперсоналној комуникацији субјекат је истовремено и емитент и реципијент.

Јавно мњење — преовлађујући колективни ставови припадника неког друштва или друштвене групе, о неком догађају или питању од општег значаја; носилац публицитета који обезбеђује демократску контролу државне делатности.

Језик — говор — у (Сосировој) лингвистици језик представља скуп система, чији елементи (гласови, речи) немају никакву вредност независно од односа еквиваленције или опозиције који их повезују; за разлику од језика, говор је фонетски, психофизички и тиме и индивидуални део језика; однос језик - говор, кореспондира односу социјално — индивидуално.

Канал — медиј комуникације, преко којег се обавља трансмисија (пренос) поруке од извора до циља.

Кинезика — изучавање природе и значења телесних ставова (положаја тела) и покрета које упражњавају у процесу комуникације.

Кибернетика — наука о управљању системима (техничким, биолошким, друштвеним).

Код — систем знакова дефинисан одређеном конвенцијом.

Кодирање — шифровање, поступак превођења једног система знакова у други.

Комуникација — (лат. *communicare*— учинити заједничким, саопштити), у најопштијем смислу саобраћање људи међу собом; у кибернетици, под комуникацијом се разуме планско и егзактно преношење информација међу људима; социјална комуникација се одвија посредством мас-медија, омогућавајући истовремено и обогаћивање појединца, али и манипулацију људима; процес креирања и размене значења путем трансмисије и размене знакова који се заснива на интеракцији међу људима, или између људи и машина.

Конфликт — (лат. *conflictus*—сукоб), спор, борба супротних идеја или моралних начела; према неким теоретичарима, прави индуктор и покретач комуникације.

Консензус — (лат. *consensus*—слагање, пристанак, одобрење), сагласност у погледу система уверења и вредности које претпоставља једно друштво, а репродукују мас-медији; артикулисан преко медија, консензус из поља друштвене комуникације искључује

појам алтернативног мишљења поводом одређеног питања или теме.

Контекст — (лат. *contextus*—повезаност, склад), у ужем смислу, текст који се налази пре и иза неког изреченог или написаног одломка, чиме му даје потпуни смисао и значење; у оквиру комуниколошке теорије развија се и шире значење, у смислу комуникативне ситуације, темпоралног и психо-социјалног миљеа у којем се одвија комуникација; контекст може бити физички или социо-културни.

Конвенција — (лат. *conventio*—споразум), систем правила који регулишу употребу знакова у оквиру неког кода, као и начин њиховог разумевања.

Кохезивност – степен емоционалне повезаности међу члановима групе.

Култна вредност — магични, скривени слој дела, независан од рецепијента; слој који се губи техничком репродукцијом уметничког дела.

Култура — систем уверења, вредности и понашања великих друштвених група, који се манифестује у различитим формама комуникације, преко различитих симболичких форми као што су језик, религија, уметност, али и преко одеће, хране, обичаја итд.

Лингвистика— наука о језику,

Личност — (лат. *personalitas*), особеност, нарочитост, властитост појединца (индивидуума), која га одваја од свих осталих људи јединственошћу и непоновљивошћу; личност није човеку унапред дата него је продукт обликовања, којим човек укида и хуманизује своју природно-друштвену одређеност.

Манипулација — вешто, стручно руковање или управљање нечим; у свакодневном говору означава такве друштвене односе, у оквиру којих једни људи врше утицај на друге, у циљу остварења личних циљева, или циљева групе којој припадају.

Маса — огромна група људи без унутрашње структуре, заједничких интереса и циљева; нерелевантно заједништво људи који се међусобно не познају; масу карактерише анонимност појединаца, губитак индивидуалности, отупљивање интелектуалних способности за рачун ослобађања првобитних инстинката и идентификације са вођом.

Масовна комуникација — комуникација огромног броја учесника, омогућена посредством медија масовног комуницирања.

Масовна култура — популарна култура коју конзумира и преферира публика масовних медија.

Мантички кодови — (грч. *mantis*—видовњак, пророк), кодови прорицања, као што су астрологија, картомантија, хиромантија, некромантија, итд.

Медиј комуникације — канал или средство комуникације; медијум садржи више од једне форме комуникације истовремено.

Медијација — посредовање; процес медијске селекције и интерпретације одређеног садржаја или поруке која се пушта у оптицај.

Невербална комуникација — средства комуникације која укључују језик тела, парајезик и одећу.

Обреди — специфична врста друштвених кодова; општење група у оквиру којег ритуализовану поруку шаље заједница; преко верског обреда заједница општи са боговима, а преко породичног, са прецима.

Ограничени код — специфичан језик неке друштвене или професионалне групе који има изражену друштвену функцију; прихватањем датог језичког кода потврђује се припадност групи; специфичан језик субкултурних група, неразумљив за неприпаднике групе.

Парајезик — систем невербалних знакова или гестова који прате вербално изражавање, а служе интерпретацији речи у току говора; узвици, језичке поштапалице, јачина, брзина и ритам гласа; парајезик указује на тренутно расположење и намере емитента.

Перцепција — целовит доживљај спољашње реалности; садржај, јасноћа и одређеност перцепције, у зависности су од спољашњих и унутрашњих фактора; у теорији комуникација, структурни елемент комуникативног процеса; од начина на који особа доживљава себе, зависиће и начин на који ће перципирати другу особу.

Персона — (лат. *persona* — особа, лице) карактер који се одиграва у одређеној животној или комуникативној ситуацији.

Персуазија – убеђивање, најчешће у смислу настојања да се промене постојећи ставови других.

Податак — чињеница, замисао, конструкција која се приказује на формализован начин тако да је погодна за пренос, тумачење и обраду од стране људи и машина.

Повратна веза — feedback.

Популарна култура — култура популарних и комерцијалних форми уметности и медијских производа.

Порука — низ информација, чињеница или мишљења, прослеђених преко канала комуникације; у комуникативном процесу као по правилу прослеђује се више од једне поруке; садржај комуникације; поруке могу бити отворене (јасне и очигледне) и

затворене (намерно или ненамерно прикривене, а тичу се веровања, мишљења или ставова).

Постуралан — који се односи на држање тела.

Практични кодови — сви системи правила који имају за циљ да усагласе акцију помоћу наређења, упутстава, обавештења или упозорења; кодови саобраћајне сигнализације и др.

Проксемика — изучавање начина на који људи користе простор око себе, како би невербално пренели информације другима.

Пропаганда — (лат. *propagare* — ширити) делатност чији је циљ да утиче на најшире друштвене слојеве путем ширења идеја; важна функција масовних медија.

Протоколи — врста друштвених кодова којима се одређује социјални статус и функција појединца у породичном, професионалном или неком другом окружењу; поздрављивање, титулирање, маниризам у говору и понашању, представљају протоколе, односно, својеврсне друштвене „лозинке“, као знакове распознавања.

Public relations — односи са јавношћу; начин моделовања и структурисања информација које се пуштају у јавни оптицај, или у оптицај путем масовних медија.

Публика — аудиторијум, реципијенти.

Рецепција — процес пријема поруке, процес декодирања, разумевања, интерпретације, прихватања или одбијања.

Реципијент — (лат. *recipiens*) онај који прима, прималац поруке.

Редунданца — сувишак разумљивости; објашњавајући вишак; понављање; слој поруке који је познат и пошљоцу и примаоцу

Реклама — оглашавање; специфичан начин моделовања поруке о неком производу, који укључује различите знаковне системе, а може се заснивати на манипулацији људским потребама.

Реторика — вештина лепог говора и техника беседништва уопште; део стилистике; наука опрincipима правилног говорења, који се мењају према сврхама сваке говорне целине.

Ритуали — комуникативне стратегије које се понављају у одређеним друштвеним контекстима.

Сајбер простор — (*cyberspace*), вештачки створена средина, коју су креирали компјутери. Односно, то је виртуелна реалност коју стварају и репродукују рачунарске системи. Термин је ушао у свакодневну употребу.

Сегрегација — одвајање, издвајање из неке целине.

Семиотика — (гр. *sema* или *semeion* — знак) општа наука о знаковима; дели се на 1. синтаксу (проучава међусобне односе међу знацима), 2. семантику (проучава односе знакова према ономе што означавају и 3. прагматику (проучава односе знакова према онима који их употребљавају).

Сигнал — материјализована порука у виду писане или усмене речи, звука, слике или покрета; сваки сигнал садржи три димензије: физичку, начин модулације и начин кодирања.

Симбол — (грч. *simbolikon*), у најопштијем смислу, знак, знамење, белега која представља или означава неки појам, или на њега подсећа, смислена слика, лик који репрезентативно садржи смисао неког предмета или апстрактне појаве, а у себи носи асоцијативну и сугестивну компоненту; чулни приказ духовног садржаја, или идеје.

Синергија — заједничко деловање, сарадња, помагање

Социјализација — процес прихватања доминантних уверења, вредности и понашања, карактеристичних за једно друштво; модел учења комуникативних вештина преко породице, посла, школе или медија као суштинских агенаса социјализације.

Стандардизација — одлика масовне културе; процес умножавања и уједначавања симболичких садржаја који се трансмитују путем масовних медија, како би се масовној и разуђеној публици, обезбедила истовременост рецепције.

Стереотипије — једнообразни начини понашања и мишљења изведени и уопштени на основу ограниченог броја перцепција — погрешна уопштавања.

Стратегија — комуникативна техника која се спроводи и циљу остваривања неке комуникативне сврхе; научени модел интерперсоналног комуницирања који је детерминисан неком сврхом.

Суб-култура — подкултура; култура која је у сенци велике или доминантне културе, али са јасно израженим дистинктивним карактеристикама, понашањем и уверењима.

Субординација — подређеност, потчињеност, однос нижег појма према вишем.

Шум — фактор комуникацијског процеса који спречава отворен и несметан проток информација од извора ка одредишту; шум се понекад назива филтером или буком и може се појавити у виду психолошких, семантичких или механичких сметњи.

Тактилно — које се тиче чула додир, опипљив, додирљив.

Трансакција — комуникативна размена са функционалним конотацијама; двоје или више људи улазе у међусобне интеракције како би развили своје односе и омогућили размену значења.

Трансмитовање — пренос поруке или информације, преко одређеног посредника или канала.

Тумачење — разумевање, интерпретирање, декодирање поруке.

Улоге — комуникативни модуси и стратегије које преузимају индивидуе у процесу интерперсоналне комуникације; одигравање и избор улога зависи од психосоцијалног контекста и

циљева који се желе постићи; улоге укључују наглашавање одређених особина и понашања преко којих појединац дефинише личне односе са другим члановима групе.

Вербална комуникација — (лат. *verbum*—реч), комуникација утемељена на говору и употреби језика.

Значење — (енгл. *meaning*), оно по чему неки предмет, догађај или поступак нешто значи и представља битну компоненту људског деловања и постојања; у ужем смислу значење се приписује само језичким творевинама; значење може бити *денотативно* (непосредно значење речи или израза) и *конотативно* (изведено, емотивно, лично значење, скуп асоцијација пробуждених употребом неке речи или израза).

Знак — (грч. *semeion*, лат. *signum*), носилац значења, нешто што поседује значење, предмет који нешто значи и који упућује на неки други предмет.

Хијерархија – поредак по рангу, по интензитету.

ЛИТЕРАТУРА

- 1) Armour, Stephanie, *"Failure to Communicate Costly for Companies"*, USA Today, 30. 1X1998, 1A.
- 2) Бајић, Јово, *"Винца је колевка европске писмености"*, Православље, 15, 2004, 14-15.
- 3) Бањанин, Милорад, *"Шта директор мора да зна о комуницирању?"*, Директор школе, 1992, 1, 60.
- 4) Belbin, R., Meredith, *Management teams: Why they succeed or fail*, Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1981.
- 5) Bennett, J., G., *Gurdjieff. Ursprung und Hintergrund seiner Lehre*, Sphinx, Basel, 1989.
- 6) Buell, Pael, *Handbook of modern marketing*, McGraw-Hill, New York, 1988
- 7) Courtland, L. Bovee, Thill, V., John, Schatzman, E., Barbara, *Business Communication today*, Prentice Hall, NewYork, 2003.
- 8) Кавеј, Стефан, *Седам навика успешних људи*, Грмеч - Привредни преглед, Београд, 1999.
- 9) Цветановић, Владимир, *Култура пословног комуницирања*, Факултет за интернационални менаџмент, Београд, 1995.
- 10) Ђорђевић, Д., Јован, *Препознавање личности, по спољном изгледу и понашању*, Верзалпрес, Мрљеш, Београд, 2002.
- 11) Ђорђевић, Т., *Теорија масовних комуникацију*, Савез инжењера и технич., Београд, 1989
- 12) Еко, Умберто, *Култура, информација, комуникација*, Нолит, Београд, 1973.
- 13) Engel, F., Blackwell, D., Kollat, D., T., *Consumer Behaviour*, Dryden Press, Hinsdale, 1978.
- 14) Fisher, Roger, Ury, William, *Пут до споразума*, П и Н, Београд, 1990.
- 15) Гелб, Мајкл, *Представите себе*, Финеса, Београд, 2003.
- 16) Goldsborough, Reid, *"Word for the Wise"*, Link-Up, September-October, 1999.

- 17) Ханић, Х., *Маркетиншки информациони системи*, Економски факултет, Београд, 2000.
- 18) Hovland, C., I., Lumsdaine, A., A., Sheffield, F., D., *Experiments on Mass Communication*, Princeton University Press, Princeton, 1948.
- 19) Hovland, I., Carl, Mandell, Wallace, *"An Experimental Comparasion and Social Psyhology"*, 8/52, 581-588.
- 20) Jeff, Howe, *"Big Boss Is Watching"*, Yahoo, Internet Life, 2000, October, 105.
- 21) Jobes, Keith, *Internet and New Possibilities of Communications*, Queens Institute, London, 2000.
- 22) Јокић, Д., Микић, А., *Комуникологија бизниса*, НИЦ, Ужице, 2005.
- 23) Кава, Роберта, *Како изаћи на крај са незгодним људима*, Моно Мана пресс, Београд, 2002.
- 24) Климент, Антун, *Пословне писмене комуникације*, Школска књига, Загреб, 1984.
- 25) Костић, Бранислав, *Тржишно комуницирање, теорија и пракса*, Научна књига, Београд, 1988.
- 26) Котлер, Филип, *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1988.
- 27) Крампен, М., *Психолошко истраживање телевизије*, Информатор, Загреб, 1972.
- 28) Крстић, Драган, *Психолошки речник*, Савремена администрација, Београд, 1991
- 29) Lasswell, D., Harold, *Power and Personality*, W.W. Norton & Co, New York, 1948.
- 30) Lasswell, Harold, *„The Structure and Function of Communication in Society"* u: *The Communication of Ideas*, Harper, New York, 1948,
- 31) Lazarsfeld, F., Paul, Merton, K., Robert, *"Mass Communication, Popular taste and organized social action"*, u: *The Communication of Ideas*, Harper, New York, 1948, 95.
- 32) Loocker, O., Kitty, Kaczmarek, Kyo, Stephen, *Business communication, Building critical skills*, McGraw-Hill, New York, 2001.
- 33) Мандић, Тијана, *Комуникологија – психологија комуникације*, Клио, Београд, 2003.

- 34) Маричић, С., *Како се рекламирати и постати познат*, Медија маркетинг Интерконтинентал - Еком, Београд, 1997.
- 35) Марјановић, Радован, *Тржишно комуницирање*, ВЕШ, Ваљево, 1999.
- 36) Марковић, Марина: *Пословна комуникација*, Сlio, Београд, 2003.
- 37) Марковић, Момчило, Франић, Анте, *Персонални рачунар и пословна кореспонденција*, УНИ-Промет, Београд, 1999.
- 38) McLuhan М., *Познавање општила-човекових продужетака*, Просвета, Београд, 1987.
- 39) Мелгоса, Јулиан, *Живот без стреса*, Препород, Београд, 2000.
- 40) Мицић, Предраг, *Како водити пословне разговоре*, П и Н, Београд, 1990.
- 41) Nauheim, Ferd, *Пословна писма - пословни успех*, Привреда, Загреб, 1962.
- 42) Нимберг Ж., *Уметност преговарања*, Грмеч - Привредни преглед, Београд, 1993.
- 43) Новосел, П., *Делегатско информирање*, Вартекс, Загреб, 1977.
- 44) Огилви, Давид, *"Исповести једног рекламног стручњака"*, Трећи програм, Београд, 1979,
- 45) Оуспенску, П., Д., *Психологија могуће еволуције човечанства*, Опус, Београд, 1997.
- 46) Pease, Allan, *Говор тијела*, Заложба Младинска књига, Љубљана-Загреб, 1991.
- 47) Пленковић, Марио, *Теорија и пракса јавног комуницирања*, Инструктивно-издавачки биро, Загреб, 1983.
- 48) Reinhardt, Andy, *"The Paperless Manual"*, Business Week, septembar, 2000,
- 49) Салаи, Сузана, Хегедиш, Иван, *Тржишно комуницирање*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, НИП "Суботичке новине", Суботица, 1994.
- 50) Schramm, Wilbur, *"How Communication works"*, u: The process and effects of mass communication, University of Illinois Press, Urbana, 1971.
- 51) Судар, Јосип, *Промотивне активности*, Информатор, Загреб, 1984.
- 52) Томић, Зорица, *Комуникологија*, Чигоја штампа, Београд, 2003.

- 53) Веинрајт, Р., Гордон, *Говор тела*, Алнари & Пуна кућа, Београд, 2001.
- 54) Вилотијевић, Младен, *"Припрема и организација седница стручних и управних органа у школи"*, Директор школе, 1/2, 1994.
- 55) Врег, Франце, *Друштвено комуницирање*, Информатор, Загреб, 1975.
- 56) Врег, Франце, *Демократско комуницирање*, НУБ БиХ, Сарајево, 1991.
- 57) Звонаревић, М., *Социјална психологија*. Школска књига, Загреб, 1976.

Проф. Др Будислав Суша

ОСНОВИ КОМУНИЦИРАЊА

Издавач

“СЕКОМ” – books d.o.o., Нови Сад
Нови Сад, Васе Стајића 6

Главни и одговорни уредник

Јелена Симић

Рецезент

Др Мирко Зуровац

Дизајн корица

Шанта Ђула

Лектура и коректура

Агенција “Paser”, Нови Сад

Прелом, графичка обрада и припрема за штампу

Агенција “Black Print”, Ветерник

Штампа

GRAFO IMPEX, Нови Сад